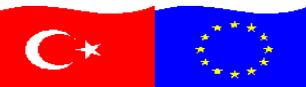


T.C.  
MALİYE BAKANLIĞI  
Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü

KAMU  
İÇ KONTROL  
REHBERİ  
(TASLAKTIR)

Bu Rehber Avrupa Birliği tarafından finanse edilen TR07-IB-FI-02  
numaralı Eşleştirme Projesi kapsamında hazırlanmıştır.



<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
İç Kontrol .....	1
Rehberin Kullanıcıları .....	3
<b>İÇ KONTROLDE ROL VE SORUMLULUKLAR .....</b>	<b>4</b>

## **KONTROL ORTAMI**

<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>5</b>
<b>2. KONTROL ORTAMI STANDARTLARI .....</b>	<b>6</b>
<b>3. ETİK DEĞERLER VE DÜRÜSTLÜK .....</b>	<b>7</b>
3.1. Etik Kavramı.....	7
3.2. Etik Eğitimi.....	10
<b>4. MİSYON, ORGANİZASYON YAPISI VE GÖREVLER .....</b>	<b>11</b>
4.1. Misyon .....	11
4.2. Organizasyonel Yapı ve Görevler .....	11
4.3. Görev Tanımları .....	12
4.3.1. Hassas Görevler .....	14
4.3.2. Görev Sonuçlarının İzlenmesi .....	15
<b>5. PERSONELİN YETERLİLİĞİ VE PERFORMANSI .....</b>	<b>15</b>
5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	16
5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları .....	16
<b>6. YETKİ DEVİRİ.....</b>	<b>17</b>
6.1. Yetki Devri ve İş Akış Süreçleri .....	17
6.2. Yetki Devri ve Sorumluluk .....	18
6.3 Yetki Devrinde Dikkate Alınacak Hususlar .....	18
6.4. İmza Yetkisinin Devri.....	18

## **RİSK YÖNETİMİ**

<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>19</b>
<b>2. RİSK YÖNETİMİ STANDARTLARI .....</b>	<b>19</b>
<b>3. RİSK YÖNETİMİNİN İDAREYE SAĞLAYACAĞI YARARLAR .....</b>	<b>19</b>
<b>4. ETKİN BİR RİSK YÖNETİMİ İÇİN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ.....</b>	<b>20</b>
<b>5. RİSK STRATEJİSİ BELGESİ .....</b>	<b>20</b>
<b>6. GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR .....</b>	<b>21</b>
6.1.Ust Yönetici.....	22
6.2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ( İKİYK) .....	23
6.3. İdare Risk Koordinatörü (İRK) .....	23
6.4. Birim Risk Koordinatörü (BRK) .....	24
6.5. Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK) .....	24
6.6. Çalışanlar.....	24
6.7. İç Denetçi.....	25
6.8. Strateji Geliştirme Birimleri .....	25
6.9. Merkezi Uyumlama Birimi (MUB) .....	25
<b>7. RİSK YÖNETİMİ SÜRECİ .....</b>	<b>25</b>
7.1. Risklerin Tespit Edilmesi.....	27
7.2. Risk Değerlendirmesi .....	30
7.3. Risklere Cevap Verilmesi .....	35
7.4. Risklerin Gözden Geçirilmesi.....	40

7.5. İletişim ve Raporlama .....	41
7.6. Öğrenme .....	43
<b>RİSK YÖNETİMİ EKLERİ .....</b>	<b>44</b>
RY EK 1: Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kaydedilmesinde beyin firtınası yöntemi .....	44
RY EK 2: Risk Oylama Formu .....	47
RY EK 3: Risk Kaydi Formu .....	49
RY EK 4: Konsolide Risk Raporu .....	51
RY EK 5: Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu .....	53
RY EK 6: Doğal ve Kalıntı Riske İlişkin Örnek Olay .....	55
RY EK 7: Doldurulmuş Risk Oylama Formu, Risk Kaydi ve Konsolide Risk Raporu Örneği ....	56

## KONTROL FAALİYETLERİ

<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>59</b>
<b>2. KONTROL FAALİYETLERİ STANDARTLARI .....</b>	<b>59</b>
<b>3. KONTROL FAALİYETLERİ PLANLAMA SÜRECİ .....</b>	<b>59</b>
<b>4. KONTROL FAALİYETLERİİNİN SINIFLANDIRILMASI.....</b>	<b>60</b>
4.1. Önleyici Kontroller .....	60
4.2. Yönlendirici Kontroller .....	60
4.3. Tespit Edici Kontroller .....	61
4.4 Düzeltici Kontroller.....	61
<b>5. KONTROL FAALİYETLERİ YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>62</b>
5.1. Karar Alma ve Onaylama .....	63
5.2. Görevler Ayrılığı .....	63
5.3. Çift İmza Yöntemi.....	63
5.4. Veri Mutabakatı .....	63
5.5. Gözetim Prosedürleri.....	63
5.6. Ön Mali Kontroller.....	63
5.7. Muhasebe İşlemleriyle İlgili Prosedürler .....	64
5.8. Yolsuzlukla Mücadele Prosedürleri .....	64
5.9. Varlık ve Bilgiye Erişim .....	64
5.10. Bilginin Belgelendirmesi, Arşivlenmesi ve Depolanması .....	64
5.11. İş Sürekliliği Planları .....	65
5.12. Bilgi Teknolojilerine İlişkin Kontrol Faaliyetleri .....	65
5.13. Kontrol Faaliyetlerinin Fayda ve Maliyetinin Değerlendirilmesi .....	65
<b>6. KONTROL FAALİYETLERİ UYGULAMA AŞAMALARI .....</b>	<b>65</b>
<b>7. KONTROL FAALİYETLERİİNİ BELİRLERKEN VE UYGULARKEN İZLENECEK ADIMLAR.....</b>	<b>66</b>
<b>KONTROL FAALİYETLERİ EKLERİ .....</b>	<b>68</b>
KF EK 1: Genel Kontrol Faaliyetleri Listesi.....	68
KF EK 2: Fayda Maliyet Analizi Örnekleri .....	74

## BİLGİ VE İLETİŞİM

<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>76</b>
<b>2. BİLGİ VE İLETİŞİM STANDARTLARI .....</b>	<b>76</b>
<b>3. BİLGİ VE İLETİŞİMDE ROLLER VE SORUMLULUKLAR .....</b>	<b>77</b>
3.1. Bakan .....	77
3.2. Üst Yönetici.....	77
3.3. İç Denetçi.....	77
3.4. Harcama Yetkilisi .....	77
3.5. Gerçekleştirme Görevlisi .....	78
3.6. Muhasebe Yetkilisi.....	78

3.7. Strateji Geliştirme Birimleri .....	78
3.8. Merkezi Uyumlaştırma Birimi.....	78
<b>4. BİLGİ.....</b>	<b>78</b>
4.1. Bilginin Özellikleri.....	78
4.2. Bilgi Yönetimi.....	79
4.2.1. Bilgi İhtiyacının Planlanması .....	79
4.2.2. Bilginin Oluşturulması ve Toplanması .....	80
4.2.3 Bilginin Organizasyonu.....	81
4.2.4 Bilginin Kullanılması ve Paylaşımı .....	83
4.2.5 Bilginin Gözden Geçirilmesi ve Korunması.....	84
4.3. Bilgi Güvenliği .....	84
4.3.1. Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi .....	84
4.3.2. Bilgi Güvenliği Kontrol Faaliyetleri .....	85
<b>5. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ.....</b>	<b>85</b>
5.1. YBS Kurulum Aşamaları.....	86
5.1.1. YBS Çalışma Ekibinin Kurulması .....	86
5.1.2. YBS Çalışma Planının Hazırlanması .....	86
5.1.3. İzleme/Değerlendirme.....	87
5.1.4 İlgili Mevzuat .....	87
<b>6. İLETİŞİM .....</b>	<b>87</b>
6.1. Kurum İçi ve Kurum Dışı İletişim.....	88
6.2. İletişim Yöntemleri.....	90
6.2.1. Raporlama.....	90
<b>7. HATA, USULSUZLUK VE YOLSUZLUKLARIN BİLDİRİLMESİ.....</b>	<b>91</b>
7.1. Hata, Usulsuzluk, Yolsuzluk ve İhbar Kavramları .....	91
7.2. Bildirimlerin Kapsamı .....	92
7.2.1. Etik değerlerin ihlali halinde yapılacak ihbar ve şikayetler .....	92
7.2.2. Usulsuzluk ve yolsuzluğa yönelik şikayetler .....	92
7.2.3 Devlet Memurlarının Yapacakları Şikayet.....	92
7.3. Hata, Usulsuzluk ve Yolsuzlukların Tespit Edilmesinde Sorumluluk.....	92
7.4. İhbar Sistemi .....	92
<b>8. BİRİMLER ARASI İLİŞKİLER .....</b>	<b>95</b>
8.1. MUB İle SGB'ler Arasındaki Bilgi ve İletişim.....	95
8.2. SGB'ler ile Harcama Birimleri Arasındaki Bilgi ve İletişim.....	95
<b>BİLGİ VE İLETİŞİM BÖLÜMÜ EKLERİ.....</b>	<b>96</b>
Bİ EK 1: Bilgi ve İletişim Alanındaki Mevzuat.....	96
Bİ EK 2: Yaygın Kullanılan İletişim Yöntemleri .....	96
Bİ EK 3. 5018 sayılı Kanun Kapsamında Hazırlanan Raporlar .....	99
Bİ EK 4.A Etik Değerlerin İhlaline İlişkin İhbar ve Değerlendirme Süreci .....	100
Bİ EK 4.B Kamu Görevlilerinin İşledikleri Suçlar Hakkında İhbar ve Değerlendirme Süreci	101

## **İZLEME**

<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>102</b>
<b>2. İZLEME STANDARTLARI.....</b>	<b>103</b>
<b>3. ROLLER VE SORUMLULUKLAR .....</b>	<b>103</b>
3.1. Kamu İdareelerinde İzleme Rol ve Sorumlulukları.....	103
3.1.1. Üst Yönetici .....	103
3.1.2. İç Denetim birimi/İç denetçi .....	103
3.1.3. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu.....	103
3.1.4. Strateji Geliştirme Birimleri.....	104
3.1.5. Harcama Yetkilileri.....	104
3.1.6. Diğer Yönetici ve Çalışanlar.....	104

3.2. İzlemeye İlişkin Diğer Rol ve Sorumluluklar .....	104
3.2.1. Mali Yönetim ve Kontrol Merkezi UyumlAŞırma Birimi .....	104
3.2.2. Dış Denetim .....	105
<b>4. İZLEME YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>105</b>
4.1. Sürekli izleme .....	105
4.2. Özel Değerlendirmeler .....	106
<b>5. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>107</b>
5.1. İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Süreci .....	107
5.2. İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Sonuçlarının Raporlanması .....	108
5.3. İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporlarının İzlenmesi .....	109
5.4. İç Denetim Raporları ile İlgili Olarak Strateji Geliştirme Birimlerince Yapılacak İşlemler .....	110
<b>6. İÇ VE DİŞ DENETİM .....</b>	<b>111</b>
6.1. İç Denetim.....	111
6.1.1. İç Denetimin Tanımı ve Amacı .....	111
6.1.2. İç Denetim Kapsamında İzleme .....	111
6.2. Dış Denetim .....	112
6.2.1. Dış Denetimin Amacı.....	112
6.2.2. Dış Denetimin Kapsamı .....	112
6.2.3. Dış Denetimin İşleyişi .....	112
6.2.4. Dış Denetim - İç Denetim Koordinasyonu .....	112
<b>7. İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANLARI .....</b>	<b>113</b>
7.1. Üst Yönetici ve Harcama Yetkilisi İç Kontrol Güvence Beyanlarına Yönelik Yönlendirme .....	113
7.1.1. Sorumluluk.....	114
7.1.2. İç Kontrol Sistemi ve Güvence Beyanının Dayanakları.....	114
7.1.3. Yönetim Bilgi Sistemleri .....	114
7.1.4. İç Denetim .....	115
7.1.5. Dış Denetim .....	115
7.1.6. Strateji Geliştirme Birimi .....	115
7.1.7. Risk Yönetimi.....	115
7.1.8. İdarenin risk algısı .....	116
7.1.9. Riskle başa çıkma kapasitesi.....	116
7.1.10. Risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi .....	116
7.1.11. Risklerin ele alınması, kontrol çerçevesi, izlenmesi ve raporlanması.....	116
7.1.12. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi .....	117
7.2. Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi İç Kontrol Güvence Beyanına Yönelik Yönlendirme .....	118
7.2.1. Yönetim Bilgi Sistemleri.....	118
7.2.2. İç Kontrol Sisteminin Geliştirilmesi.....	118
7.2.3. İzleme ve Değerlendirme .....	119
7.2.4. Bilgilendirme ve Danışmanlık .....	119
7.2.5. Mali Bilgiler .....	119
<b>İZLEME BÖLÜMÜ EKLERİ .....</b>	<b>120</b>
İZ EK 1. İç Kontrol Sistemi Soru Formu .....	120
İZ EK 2. İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu .....	135
İZ EK 3.A İç Kontrol Güvence Beyanı Şablonu-Üst Yönetici.....	136
İZ EK 3.B İç Kontrol Güvence Beyanı Şablonu-Harcama Yetkilisi .....	139
İZ EK 3.C İç Kontrol Güvence Beyanı Şablonu-Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi.....	142
İZ EK 4. Örnek Doldurulmuş Bir İç Kontrol Güvence Beyanı Örneği.....	143
<b>KAVRAMLAR SÖZLÜĞÜ .....</b>	<b>147</b>
<b>REHBERİN HAZIRLANMASINA KATKI SAĞLAYANLAR.....</b>	<b>151</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ARK</b>	: Alt Birim Risk Koordinatörü
<b>BİMER</b>	: Başbakanlık İletişim Merkezi
<b>BRK</b>	: Birim Risk Koordinatörü
<b>BT</b>	: Bilişim Teknolojileri
<b>COBIT</b>	: Control Objectives for Information and Related Technology (Bilgi ve ilgili teknolojiler için kontrol hedefleri)
<b>COSO</b>	: Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (Treadway Komisyonunu Destekleyenler Komitesi)
<b>e- SAC</b>	: Electronic System Audit and Control (Elektronik Sistem Denetimi ve Kontrolü)
<b>GZFT</b>	: Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditler
<b>INTOSAI</b>	: International Organisations of Supreme Audit Institutions (Uluslararası Sayıştaylar Birliği)
<b>ISO/IEC</b>	: International Organisation for Standardization/ International Electrotechnical Commission (Uluslararası Standartlar Kurumu)
<b>İKGB</b>	: İç kontrol güvence beyanı
<b>İKY</b>	: İnsan kaynakları yönetimi
<b>İKİYK</b>	: İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu
<b>İRK</b>	: İdare risk koordinatörü
<b>MERNİS</b>	: Merkezi Nüfus İdare Sistemi
<b>MUB</b>	: Merkezi Uyumlama Birimi
<b>MYK</b>	: Mali yönetim ve kontrol
<b>PESTLE</b>	: Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel)
<b>RSB</b>	: Risk Stratejisi Belgesi
<b>SGB</b>	: Strateji geliştirme birimi
<b>SGBYB</b>	: Strateji geliştirme birim yöneticisinin beyanı
<b>SMART</b>	: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Related (Spesifik, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili, Zamanlı-belirli)
<b>TSE</b>	: Türk Standartları Enstitüsü
<b>YBS</b>	: Yönetim Bilgi Sistemi
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>UYAP</b>	: Ulusal Yargı Ağrı Bilişim Sistemi

## GİRİŞ

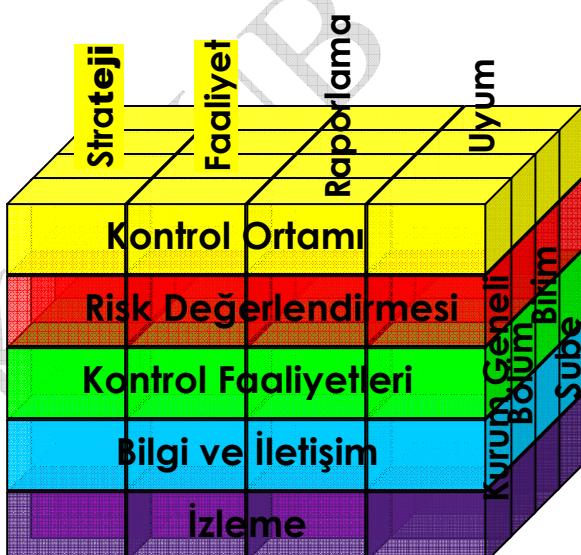
Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren tüm dünyada hükümetlerin odak noktası, performans artışını sağlayacak mekanizmaları hayatı geçirmek olmuştur. Söz konusu amaca hizmet etmek üzere ortaya atılan 'iyi yönetişim', son dönemde özel sektörün yanı sıra kamu sektörü için de rehber ilke haline gelmiştir. İyi yönetişim ilkesi çerçevesinde daha kaliteli kamu hizmetinin sağlanması amacıyla hesap verebilirliğin temini, saydamlığın geliştirilmesi, yönetsel esneklikler sağlanarak yetki ve sorumlulukların devri, sonuç odaklı yönetim ve bütçeleme anlayışı ile vatandaşların beklenilerinin karşılanması ön plana çıkan unsurlar olmuştur.

Kamu hizmeti kalitesinin artmaya başlaması beraberinde, hedef odaklı yaklaşımı ve kamu kaynaklarının etkili, etkin ve ekonomik kullanılması ihtiyacını doğurmuş ve böylece kamu kurumlarının organizasyon yapısından, iletişim ve izlemeye kadar mali yönetim ve kontrol süreçleriyle ilgili pek çok alanda etkili araçların kullanılmasını gereklilikte kalmıştır. Bu reform sürecinde benimsenen en önemli yönetim aracı ise iç kontrol sistemidir.

### İç Kontrol

Uluslararası düzeyde kabul gören **İç kontrol**, kurumun hedeflerine ulaşması için makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış olan bir sistemdir. Bu sistemin en iyi bilinen modeli olan Committee of Sponsoring Organizations (COSO) çerçevesinde iç kontrol; kurumdaki iş ve eylemlerinin mevzuata uygunluğunu, mali ve yönetsel raporlamanın güvenilirliğini, faaliyetlerin etkiliği ve etkinliği ile varlıkların korunmasını sağlamayı amaçlar. COSO tarafından oluşturulan ve kontrol ortamı, risk yönetimi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenlerinden oluşan iç kontrol sistemi, Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI), Avrupa Komisyonu ve benzer uluslararası kuruluşlarca da referans olarak kabul edilen bir modeldir. Aşağıdaki şekilde iç kontrol bileşenleri gösterilmektedir.

Şekil 1: COSO Küpü



Hâlihazırda Avrupa Birliği ile üyelik müzakerelerini yürütmekte olan ülkemiz 2000'li yılların başından itibaren kamu iç kontrol sistemini güçlendirmek üzere bir reform sürecinden geçmektedir. Bu süreçte Avrupa Komisyonunun tüm aday ülkelere tavsiye ettiği ve COSO ile uyumlu iç kontrol modelinin ana unsurları, yönetsel sorumluluğa ve hesap verebilirliğe dayalı **mali yönetim ve kontrol (MYK) sistemi**, fonksiyonel olarak bağımsız **İç denetim faaliyeti** ve bu iki alanın tüm kamu sektöründe uygulanmasından sorumlu bir **Merkezi Uyumlama Birimi (MUB)** olarak özetlenebilir.

MYK, en genel anlamda kamu kaynaklarının yönetim ve kontrol süreçlerini ifade etmektedir. Buna göre her düzeydeki kamu yönetici; yönetimindeki kaynaklara ilişkin planlama, programlama, bütçeleme, muhasebeleştirme, kontrol, raporlama, arşivleme ve

izleme görevlerini yerine getirmek üzere etkin bir MYK sisteminin kurulmasından ve sürdürülmesinden sorumludur. Bu sorumluluğu taşımada ve hedeflere ulaşmada yöneticilere yardımcı olan iç denetim fonksiyonu ise, risk yönetimi temelinde mevcut MYK sisteminin belirlenmiş yöntem ve standartlara ve iyi mali yönetim ilkelerine uygunluğu konusunda bir nesnel güvence ve danışmanlık hizmeti vermektedir. Ayrıca, kamuda MYK alanına yönelik uluslararası kabul görmüş standartlar ve iyi uygulama örneklerine dayanarak metodoloji, mevzuat ve standartlar oluşturmak, geliştirmek ve tüm bunların uygulanmasını koordine ederek izlemek ve ihtiyaç duyulan eğitimleri sağlamak üzere bir merkezi uyumlaştırma faaliyeti de gerekli görülmektedir.

Bu gelişmeler ışığında ülkemiz, kamu mali yönetiminde saydamlığın ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi ve etkin bir iç kontrol sisteminin işleyişini yolunda önemli adımlar atmıştır. Bu adımlardan en önemlisi olan ve 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu iç kontrol sisteminin işleyişini ve sistemdeki aktörlerin rol ve sorumluluklarını tanımlamış, iç kontrol süreçlerine ilişkin standart ve yöntem belirleme ve bu alanda koordinasyonu sağlayarak kamu idarelerine rehberlik etme görevini Maliye Bakanlığına vermiştir. Bu görevi istinaden Maliye Bakanlığı, 26 Aralık 2007 tarih ve 26738 sayılı Resmi Gazete'de Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğini yayımlamıştır.

Bu kapsamda, ülkemizde kamu iç kontrol sisteminin oluşturulması ve uygulanmasına ilişkin temel belge ve düzenlemeler Şekil 2'de yer almaktadır.

#### Şekil 2: İç Kontrol Sistemine İlişkin Çerçeve



Tüm bu belge ve düzenlemeler esas alınarak hazırlanan bu Rehber, daha iyi bir yönetim için karar alma ve uygulama süreçlerini desteklemek ve böylece kamu kaynaklarının rasyonel kullanımına katkı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. 2010 yılı başında hazırlıklarına başlanan ve 2011 yılının son çeyreğinde tamamlanan Rehber, Avrupa Birliği tarafından finanse edilen bir eşleştirme projesi çerçevesinde Birleşik Krallık Uzmanları ile ülkemiz uzmanlarının özverili çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır.

Rehber, iç kontrol standartlarının uygulanmasına ışık tutmak üzere iç kontrolün temel unsurlarını tüm paydaşların kullanabilecekleri yöntem, araç ve örneklerle açıklayan bir yol

gösterici olarak tasarlanmıştır. Değişen koşullar ve ihtiyaçlar çerçevesinde zaman içerisinde revize edilebilecek şekilde hazırlanan bu rehber dışında kamu idarelerinin ihtiyaçları doğrultusunda farklı araçlar kullanabilmesi de mümkündür; ancak söz konusu araçların Rehberde yer alan temel gerekliliklere aykırı olmaması gerekmektedir.

Bu Rehber, Kamu İç Kontrol Standartları esas alınmak üzere 5 ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünden sonra mali yönetim ve kontrol sistemindeki temel aktörlerin rol ve sorumluluklarını gösteren bir tablo yer almaktadır.

**Birinci bölümde:** kontrol ortamının yapı taşları olan etik değerler ve dürüstlük, misyon, organizasyon yapısı ve görevler, personelin yeterliliği ve performansı, yetki devri konularına ilişkin kavramsal açıklamalara, mevzuat ve uygulama araçlarına yer verilmiştir.

**İkinci bölümde:** risk yönetiminin önemi ve amaçları, risk yönetimi sürecinin aşamaları ve süreçte yer alan aktörlerin rol ve sorumlulukları, Risk Stratejisi Belgesi ile kullanılabilecek iletişim ve raporlama araçları ele alınmıştır.

**Üçüncü bölümde:** risk yönetimi ile yakından ilişkili olan kontrol faaliyetleri kapsamında, kontrol stratejileri ve yöntemleri, prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi, görevler ayrılığı ilkesi, hiyerarşik kontroller, faaliyetlerin sürekliliği ve bilgi işlem kontrolleri açıklanarak bir dizi kontrol faaliyeti (onay, yetkilendirme, doğrulama, hesapların mutabakatı vb) incelenmiştir.

**Dördüncü bölümde:** bilgi ve iletişim bileşeni çerçevesinde, bilgi kavramı ve yönetimi, Yönetim Bilgi Sistemlerinin işleyışı, kurum içi ve dışı iletişim araçları ile raporlama mekanizmaları değerlendirilmiştir.

**Beşinci bölümde:** iç kontrol sisteminin düzenli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi kapsamında, kamu sektörünün geneli için Mali Yönetim ve Kontrol Merkezi UyumlAŞTIRMA Biriminin (MYK MUB) ve her kamu idaresi için Strateji Geliştirme Birimlerinin (SGB) rol ve sorumlulukları, kullanılan araçlar, iç ve dış denetimin rolü, İç Kontrol Güvence Beyanlarının içeriği ve doldurulmasına ilişkin yönlendirmeler açıklanmıştır.

**Rehberin sonunda** ise; kullanılan kavramlara ilişkin bir terimler sözlüğüne yer verilmiştir.

## Rehberin Kullanıcıları

Rehberin, özellikle aşağıda belirtilen yönetici ve personelin karar ve faaliyetlerine katkı sağlama amacıyla hazırlanmıştır.

- Yeterli ve etkili bir MYK sisteminin oluşturulması, işleyişinin gözetilmesi ve izlenmesinden sorumlu olan **üst yöneticiler**.
- Görev ve yetki alanları çerçevesinde, idari ve mali karar ve işlemlere ilişkin olarak iç kontrolün işleyişini saglama sorumluluğu bulunan **harcama yetkilileri**.
- MYK alanında merkezi uyumlAŞTIRMA görevini yürüten **Maliye Bakanlığı ilgili yönetici ve çalışanları**.
- Kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin geliştirilmesi ve standartlarının uygulanması hususunda görevli bulunan **SGB yönetici ve personeli**.
- Mali işlem sürecinde yer alan ve harcama yetkililerine karşı sorumlu olan gerçekleştirme görevlilerine ve muhasebe yetkilileri.
- Birimlerinde MYK alanında yürütülen faaliyetlerden dolayı sorumluluğu bulunan **diğer kamu yöneticileri**.
- Kamu idarelerinde görev yapan **tüm çalışanlar**.
- MYK sisteminin etkililiğini değerlendirme ve üst yöneticiye raporlama görevi bulunan **ış denetçiler**.
- Kamu idarelerinin hesap, mali işlem ve faaliyetleri ile iç kontrol sistemlerinin incelenmesi ve kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak kullanılmasından TBMM'ye karşı rapor verme sorumluluğu bulunan **dış denetçiler**.

## **İÇ KONTROLDE ROL VE SORUMLULUKLAR**

**Üst yönetici:** İdarede yeterli ve etkili bir iç kontrol sisteminin kurulmasını sağlamak, işleyişini izlemek ve gerekli tedbirleri alarak geliştirmek üst yöneticinin sorumluluğundadır. İç kontrol sisteminin sahibi üst yöneticidir. Üst yönetici, genel olarak izleme görevini üstlenmekle birlikte kurumun hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini yürütmesinden ve iç kontrol sisteminin düzgün biçimde işleyişinin sağlanmasından sorumludur.

**Birim başkanları (harcama yetkilileri):** Birimlerinde etkili bir iç kontrol sistemi oluşturmak, uygulamasını sağlamak ve izlemek, zayıf yönleri geliştirmekle sorumludur.

**Strateji Geliştirme Birimi Yöneticileri:** İç kontrol sisteminin kurulması çalışmalarını başlatmak, bu amaçla kurum genelinde yürütülen çalışmaları koordine etmek ve teknik destek sağlamakla sorumludur.

**Personel:** İç kontrol tüm personelin görevinin bir parçasıdır. Kurumda çalışan herkes iç kontrol sisteminin hayatı geçirilmesinde rol oynar. İç kontrol yalnızca bir birimdeki personelin yürüteceği bir görev değildir. Kurumda çalışan herkesin yürüttüğü faaliyetlerin içine sinmiş bir süreçtir. Bu nedenle ilave bir iş ya da görev olarak düşünülmemelidir.

**İç Denetçiler:** İç denetçiler, iç kontrol sisteminin işleyişini sürekli olarak incelemek, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlamak ve geliştirilmesi için değerlendirme ve tavsiyeler sunmak suretiyle iç kontrol sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunurlar.

**Merkezi UyumlAŞTIRMA BİRİMİ (Maliye Bakanlığı):** İç kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemler belirlemek, geliştirmek ve uyumlAŞTIRMAK, koordinasyon sağlamak ve idarelere rehberlik hizmeti vermekle sorumludur.

**Kurum dışındaki (hizmetten yararlananlar, paydaşlar vb):** Kurum dışındaki kişiler de iç kontrol sürecinde önemli rol oynarlar. Bu kişiler kurumun hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunabilecek yararlı bilgiler sağlayabilirler. Ancak kurumdaki iç kontrol sisteminin tasarılanmasından, uygulanmasından ve düzgün işlemesinden bu gruplar sorumu tutulamazlar.

**Sayıstay:** Kamu idarelerinde iç kontrol sistemlerinin işleyişini değerlendirirler. Dış denetim organı olarak yapacağı düzenlilik denetimlerinde kamu idaresinin iç kontrol sisteminin düzgün biçimde işleyip işlemediğini değerlendirmektedir. Bu kapsamında kamu idarelerinde Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı kapsamında yürütülen faaliyetleri, üst yönetici ve harcama yetkilileri tarafından imzalanan iç kontrol güvence beyanlarını ve iç denetçi tarafından hazırlanana raporları dikkate alacaktır.



## KONTROL ORTAMI

### 1. GİRİŞ

COSO Modeline göre kontrol ortamı bir idarede çalışanların iç kontrol bilincinin olmasını sağlayarak iç kontrolün diğer bileşenleri için temel oluşturmaktadır. Kontrol ortamı iç kontrol sisteminin temel bileşenidir. Kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin düzgün biçimde işleyebilmesi için sağlam bir kontrol ortamına ihtiyaç duyulmaktadır. Kontrol ortamı bileşeninde sıkıntı yaşanması halinde diğer bileşenlerin işleyışı olumsuz etkilenecektir. Düzgün işleyen bir ortamı; kurumun hedeflerinin biliindiği, görev ve sorumluluklarının açıkça belirlendiği, organizasyonel yapının raprlama ve hiyerarşik ilişkileri gösterdiği, insan kaynakları uygulamalarının objetif kurallara bağlılığı, yönetimin ve personelin etik değerleri benimsediği, personelin yeterliliğinin artırılması için ihtiyaç duyduğu eğitim ve donanımının sağlandığı ve yöneticilerin kontrollere uyarak çalışanlara örnek olduğu bir çalışma ortamını ifade eder. Bu çerçevede kontrol ortamı, genel olarak kurumun iç kontrol bilinci, değerleri, iş görme biçimini ve prosedürlerini, çalışanların yöneticiler ile ilişkileri gibi hususları içeren kurum kültürünü ifade etmektedir. Kontrol ortamının temel unsurları aşağıdaki kutuda özetlenmektedir.

#### KO Kutu 1: Kontrol Ortamının Temel Unsurları:

- Kişisel ve mesleki dürüstlük ilkeleri
- Yönetimin ve personelin etik değerleri benimsemesi
- Üst yönetimin iç kontrole yönelik destekleyici tutumu
- Kurumsal (organizasyonel) yapı
- Personelin mesleki yeterliliği ve performansı
- İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları
- Yönetim felsefesi ve iş yapma tarzı

Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin kurulduğu çalışma ortamını ifade eder. Bu kapsamda öncelikle kurumun hedefleri yer alır. İç kontrol sistemi kurumun hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştiremediği konusunda makul güvence elde etmek amacıyla tasarlandığı için etkin bir iç kontrol sürecinin ön şartı hedeflerin açık biçimde belirlenmesidir.

İç kontrol kurumun tarihi ve kültürel yapısından etkilenir. Kurum bünyesindeki her birey kişisel ve mesleki dürüstlüğü, etik değerleri benimsemeli ve uygulamalıdır. Bunu sağlamak üzere yöneticiler iç kontrolü destekleyici yaklaşımlarıyla etik davranışları özendirerek performans değerlendirmeleri yapmalıdır. Ayrıca, kamu kuruluşları da dürüstlüğü ve etik değerleri koruyup sergilemelidir.

Yönetim ve çalışanlar, iç kontrol sistemine yönelik pozitif ve destekleyici bir ortam oluşturmalı ve sürdürmelidir. Yönetimin, iç kontrol sistemini sürekli olarak izlemesi, etik kurallara uygun davranışları ve kontrol faaliyetlerine uyararak çalışanlara örnek olması iç kontrol sisteminin sahiplendiğini göstermektedir. Yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeler, faaliyetlerin etik kurallara uygun olarak ekonomik, verimli ve etkin biçimde yürütülmesini özendirmelidir. Performans değerlendirmeleri bu hususlar dikkate alınarak yapılmalıdır.

Yönetimin iç kontrol sistemimin işleyishi konusunda kendisine danışmanlık etmek üzere bir iç denetim birimi kurması, iç kontrol sistemini destekleyip sahiplendiğinin en önemli göstergelerinden biridir. İç kontrol sistemi üst yönetim tarafından sahiplenildiğinde diğer çalışanların sistemin işleyişine olan inancı artar ve sağlam bir kontrol ortamının temelleri atılmış olur. Üst yönetimin iç kontrol sistemini sahiplenmediği durumlarda çalışanlar da isteksiz olacak ve kurumun hedeflerine ulaşması mümkün olmayacağından emin olacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin iç kontrol sistemine desteği çok büyük önem taşımaktadır.

Kurumun teşkilat yapısının yetki ve sorumluluklarının dağılımını gösterecek şekilde olması gereklidir. Yetki ve sorumluluklara paralel olarak yaptırımlar ve hesap verme sorumluluğu belirlenmelidir. Hesap verme sorumluluğunu sağlamak üzere kullanılabilecek en temel araç raporlamadır. Bu nedenle kurumsal yapının raporlama ve hiyerarşik ilişkileri göstermesi gerekmektedir.

Çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmesi ve kendi yürüttüğü faaliyetlerin kurumun hedeflerine katkısını anlaması kontrol ortamının kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların kişisel ve mesleki dürüstlüğü ilke edinmesi ve etik değerleri benimsemesi faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesi bakımından gereklidir. İnsan kaynakları uygulamalarında yetenekli ve uzman kişilerin istihdam edilmesine önem verilmesi kontrol bilincini artırmaya yardımcı olacaktır.

İyi işleyen bir kontrol ortamında kamu idaresinin misyon, organizasyon yapısı ve görevlerinin önceden tespit edilmiş olması ve personelin performansının düzenli aralıklarla değerlendirilmesi gerekmektedir.

## 2. KONTROL ORTAMI STANDARTLARI

Kamu İç Kontrol Standartlarında kontrol ortamı ile ilgili 4 standart belirlenmiştir.

### KO Kutu 2: Kontrol Ortamı Standartları

#### **Standart 1. Etik değerler ve dürüstlük**

Personel davranışlarını belirleyen kuralların personel tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.

#### **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.

#### **Standart 3. Personelin yeterliliği ve performansı**

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

#### **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.

Kamu İç Kontrol Standartlarının daha iyi anlaşılması ve uygulamalara yön vermek amacıyla bu bölümde konuya ilişkin mevzuat ve standartlarla ilgili açıklamalara yer verilmektedir. İyi işleyen bir organizasyon için büyük önem arz eden etik değerler ve dürüstlük ilkelerinin gerek üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, gerekse personel tarafından benimsenmesi amacıyla uygulanması gereklili olan yöntemler üzerinde durulmaktadır. Misyon, organizasyon yapısı ve görevlerin belirlenmesine yönelik açıklamaların yanı sıra personelin yeterliliği ve performansının değerlendirilmesine yönelik kriterler belirtilmektedir. Hesap verme sorumluluğu açısından öncelikli bir konu olan yetki devrinin ne şekilde olması gerektiği açıklanmaktadır.

Kontrol Ortamı unsurlarına ilişkin ülkemizdeki başlıca mevzuat KO Tablo 1'de gösterilmektedir:

### KO Tablo 1. Kontrol Ortamı ile İlgili Başlıca Mevzuat

KONTROL ORTAMI STANDARTLARI	İLGİLİ MEVZUAT
<b>1. Etik Değerler ve Dürüstlük</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun</li><li>2531 Sayılı Kamu Görevlerinden Ayrılanların Yapamayacakları İşler</li></ul>

	<p><u>Hakkında Kanun,</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>3628 Sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet Ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu,</u></li> <li>• Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik</li> <li>• Kamu Görevlileri Etik Rehberi</li> <li>• Konuya İlişkin Başbakanlık Genelgeleri</li> <li>• Kamu Görevlileri Etik Kurulu İlke Kararları</li> </ul>
<b>2. Misyon, organizasyon yapısı ve Görevler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3046 sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanun</li> <li>• 217 sayılı “Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”</li> <li>• İdarelerin teşkilat yapılarını düzenleyen mevzuat</li> <li>• Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu</li> </ul>
<b>3. Personelin Yeterliliği ve Performansı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu/ 2802 sayılı Hakim ve Savcılar Kanunu/ 2914 sayılı Yüksek Öğrenim Personel Kanunu/ 926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu/ 3269 sayılı Uzman Erbaş Kanunu/ 3466 sayılı Uzman Jandarma Kanunu/ 4678 sayılı Türk Silahlı Kuvvetlerinde İstihdam Edilecek Sözleşmeli Subay ve Astsubaylar Hakkında Kanun</li> <li>• Kamu Görevlerine İlk Defa Atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Yönetmelik</li> <li>• Özürlülerin Devlet Memurluğu Alınma Şartları İle Yapılacak Yarışma Sınavları Hakkında Yönetmelik</li> <li>• İdarelerin hazırladıkları özel yönetmelikler (uzman, kontrolör, müfettiş vb.)</li> <li>• Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelik</li> <li>• Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik</li> <li>• Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik</li> <li>• Yükseköğretim Üst Kuruluşları İle Yükseköğretim Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği</li> </ul>
<b>4. Yetki Devri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3046 sayılı Kanun</li> <li>• 2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu</li> <li>• 5393 sayılı Kanun</li> <li>• İdarelerin teşkilat yapılarını düzenleyen mevzuat</li> <li>• Harcama Yetkilileri Hakkında 1 Seri No'lu Genel Tebliğ</li> </ul>

### **3. ETİK DEĞERLER VE DÜRÜSTLÜK**

#### **3.1. Etik Kavramı**

Etik, çeşitli mesleklerin yürütülmesinde uyulması veya kaçınılmazı gereken davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Kamu yönetiminde etik kavramı, kamu görevlilerinden beklenen

davranış standartları ve ilkelerini ifade eder. Kamu görevlilerinin çalışmaları sırasında kullandıkları, kamu gücünü sınırlayan kontrol ve denge noktalarının bütünüdür.

Kamu yönetiminde etik, kamu gücünün yanlış veya kamu yararına aykırı kullanımını önlemesi bakımından önem taşımaktadır. Etik bilincin devlet yönetiminde tepedan aşağıya kadar var olması, siyasal sistemin düzgün işlemesini garanti eder. Kamu yönetiminde etik dışı faaliyetler, her şeyden önce hukuk sistemine ve devlete olan güveni azaltmaktadır. Bunun sonucunda da toplumun tüm kesimlerinde kuralları çiğneme davranışı ortaya çıkmaktadır.

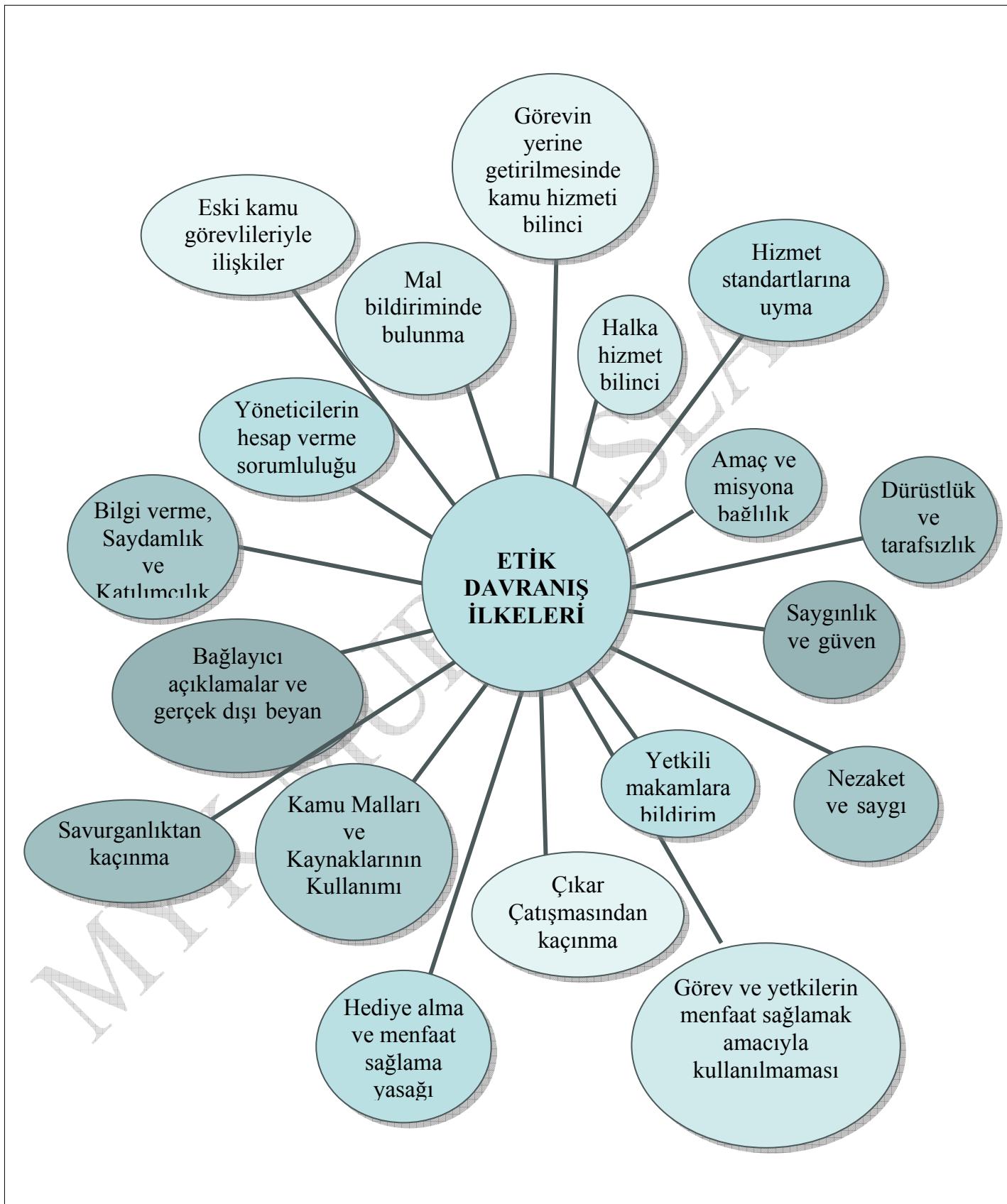
Kamu idarelerinde, etik değerler tüm karar alma süreçlerine ve her seviyedeki faaliyetlere nüfuz etmelidir. Etik altyapının kurulması ile etik dışı davranışların yaptırıma tabi tutulması sonucunda hediyelerin ve konukların kabulünde açık standartlar belirlenmesi, kamu yönetiminde kişisel ilişkilerin sınırlarının çizilmesi ve tüm bunların beyan edilmesi gibi uygulamalar hayatı geçirilecektir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarına örnek olması, etik değerlere dayalı kurumsal kültürün yerlesmesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazlı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkeleri belirlenmiş, uygulamayı gözetmek üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuştur.

Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ise, kamu görevlilerinin, görevlerini yürütürken uymakla yükümlü oldukları etik davranış ilkelerini ve Etik Sözleşme belgesini içermektedir.

Kamu görevlilerinin uymaları gereken etik davranış ilkeleri KO Şekil 2 gösterilmiştir.

KO Şekil 2: Etik Davranış İlkeleri



### **3.2. Etik Eğitimi**

Etik ilke ve değerlere dayanan bir kurum kültürü oluşturmanın önemli ön koşullarından birisi de etik eğitimidir. Kamu kurum ve kuruluşlarında istihdam edilen her düzeydeki personel, etik davranış ilkeleri ve bu ilkelere ilişkin sorumlulukları hakkında bilgilendirilmek durumundadır.

Kamu Görevlileri Etik Rehberine göre kurum ve kuruluş yöneticileri, etik davranış ilkelerinin, kamu görevlilerine uygulanan temel, hazırlayıcı ve hizmet içi eğitim programlarında yer almasını teminle yükümlüdür.

Kamu Görevlileri Etik Kurulu tarafından yayımlanan Kamu Görevlileri Etik Rehberinde kamu idarelerinde çalışanların ve yöneticilerin uyması beklenen etik davranış kuralları ayrıntılı olarak belirlenmiştir.

#### **Kamu Görevlilerinden Beklenen Başlıca Etik Davranışlar**

- Her zaman yüksek etik standartların izlenilmesi, kamu yararı doğrultusunda halkın devlete ve kamu görevlilerine olan güvenini artırmak için çalışılması,
- Görevi yerine getirirken, kamu kaynakları kullanılırken ve elde ederken, dışarıdan mal ve hizmet satın alırken yazılı kurallara, etik ilke ve değerlere uygun davranışması,
- Meslektaşlarınıza ve hizmetten yararlananlara saygı gösterilmesi, tarafsız ve adil davranışması,
- Meslektaşlarınızın ve hizmetten yararlananların görüşlerini dikkate alarak, karar alma sürecinde katılımcı olunması,
- Meslektaşlarınızın yaptığı iyi işlerin takdir edilmesi ve duyurulması,
- Kamu görevinin ve kaynaklarının kişisel çıkarlar için kullanılmaması, akraba eş-dost ve yakınlarınızın kamu hizmetlerin ayrıcalıklı olarak yararlandırılmaması,
- Muhtemel ve gerçek çıkar tartışmaları konusunda dikkatli olunması,
- Davranış ve kararların sorumluluğunun üstlenilmesi,
- Mal bildirimi formlarını zamanında, eskizsiz ve doğru bir şekilde doldurulması, mal varlığında artış olması durumunda duyurulması,
- Kamu görevinin dışında mevzuatça yasaklanan ikinci bir işte çalışmaması
- Görev yapılan kurumla bağlantısı olan kişi veya firmalarla özel iş ilişkisine girilmemesi,
- Davranışları etik ilkelere uymayan diğer kamu çalışanlarının uyarılması, sonuç alınmaması durumunda yetkili mercilere başvurulması

#### **Kamu Yöneticilerinden Beklenen Etik Davranışlar**

Kamuda yöneticiler görevlerini yerine getirirken;

- Kurumun genel amaçlarını, ana hedeflerini ve değerlerini tüm görevlilere bildirmelidirler.
- Davranış beklentilerinin açıkça tanımlanlığı ve herhangi bir ihlal varsa belirlenip düzeltildiği olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır.
- Kurumun faaliyetleri ile ilgili tüm sorumluluğun kabul edilmesi gereklidir.
- Üst görevler için personel seçerken, liyakatlerini ve mevcut davranış ve gelişim potansiyellerinin göz önüne alınması gereklidir.
- Tüm personele adil, eşit ve tarafsız davranışılmalıdır.
- Sorun ve anlaşmazlıkların adil ve hızlı bir şekilde çözülmesi gereklidir.
- Karar ve davranışlarda tutarlı, güvenilir, öngörelebilir, adil ve nesnel olunmalıdır.
- Etik ilke ve değerler konusunda kişisel olarak örnek davranış gösterilmelidir.
- İşte verimlilik ve etkililik konularında örnek alınacak olası en yüksek standartlar sürdürülmelidir.

## **4. MİSYON, ORGANİZASYON YAPISI VE GÖREVLER**

İdarenin misyonu idarenin var oluş amacını ve devlet yapısı içindeki temel fonksiyonunu göstermektedir. Organizasyonel yapı, idarenin amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için yürütülen görevlerin kontrol edilmesini ve gözetiminin yapılmasını sağlamaktadır. İdarenin yürüttüğü görevlere ise misyon ve idarenin organizasyonu yön vermektedir. Birbirini tamamlayan söz konusu unsurlar, iç kontrol sisteminin diğer bileşenleri için önemli bir temel teşkil etmektedir.

### **4.1. Misyon**

Kamu idareleri, misyon ve vizyonları ile amaç, hedef ve stratejilerini stratejik planlarında ortaya koymaktadırlar. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda belirtildiği üzere misyon, bir kuruluşun varlık sebebi olarak tanımlanabilir. Bu açıdan bakıldığından misyon idarenin sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsamaktadır. Bir başka deyişle; misyon kamu idaresinin ne yaptığı, nasıl yaptığı ve kimin için yaptığı sorularına verilen cevaptır. Kamu idaresine yol gösterici olması bakımından misyonun sağılıklı, gerçekçi ve katılımcı bir süreç sonucunda belirlenmesi ve zaman içerisinde gelişen koşullar ve ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirilmesi gerekmektedir. Misyonun oluşturulmasında ya da güncellenmesinde personelin ve paydaşların da görüşünün alınması uygun olacaktır.

Kamu idarelerinin misyon bildirimlerinde aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekmektedir:

- Misyon, güncel, kesin ve açık ifadelerle ortaya konulmalıdır.
- Misyon, hizmetin yerine getirilme sürecine yönelik olarak değil idarenin kuruluş amacı doğrultusunda belirlenmelidir.
- Misyon belirlenirken yasal düzenlemelerle idareye verilmiş olan görev ve yetkiler dikkate alınmalıdır.
- Misyon tanımında kamu idaresinin hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar ile kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler belirtilmeliidir.

#### **KO Kutu 3: Misyon Örneği**

"Aile kurumunun güçlendirilmesi ve sorun çözme kabiliyetinin artırılması, sosyal sorunların tespiti ve çözümü için kurum ve kuruluşlarla işbirliği içerisinde, bilimsel ve etik değerler ışığında araştırma, eğitim ve yayın faaliyetlerinde bulunmak, projeler geliştirmek ve desteklemektir." (Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü 2007-2011 Stratejik Planı)

Kamu idareleri için son derece hayatı bir öneme sahip olan misyonun hayatı geçirilebilmesi için personelin bağlı olduğu idarenin misyonu hakkında yeterince bilgi sahibi olması gerekmektedir. Misyonun bilinmesi ve benimsenmesi, yönetimin kararlarına ve idarenin faaliyetlerine rehberlik edecek, personelin idare içindeki görevini anlamasına yardımcı olacaktır. Bu amaçla; misyonun öncelikle yazılı olarak belirlenmesi, tüm personele duyurulması ve ilgili personel tarafından benimsenmesine yönelik bir sistem geliştirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan idarenin alt birimlerinin görev tanımlarının misyona uygun bir şekilde yazılı olarak tespit edilmesi ve bu misyonla uyumlu düzenli olarak gözden geçirilmesi gereği bulunmaktadır.

### **4.2. Organizasyonel Yapı ve Görevler**

Kontrol ortamını etkileyen önemli unsurlardan biri idarenin organizasyon yapısıdır. Organizasyonel yapı idarenin amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik bir çerçeve sağlamaktadır.

Kamu idarelerinin organizasyon yapıları genel olarak 3046 sayılı Kanunda belirlenmiş olan çerçeve ile uyumlu olarak hazırlanan teşkilat kanunlarıyla/KHK'larla belirlenmekte ve idare birimlerinin(ana hizmet, danışma/denetim, destek birimleri) görevleri bu düzenlemelerde şekillenmektedir. İdarenin alt birimlerin görevleri ise söz konusu düzenlemelerde yer almayıp yönetmelik, yönerge gibi idari düzenlemelerle tespit edilmektedir.

Mahalli idarelerin organizasyon yapıları ise 5393 Sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu çerçevesinde şekillenmektedir.

- Uygun bir kontrol ortamının oluşturulması için idarenin organizasyon yapısının,
- İdare birimlerinin teşkilat içerisindeki yetki ve sorumluluk dağılımını göstermesi,
  - Hesap verme mekanizmalarını ve bu mekanizmaların işleyişini sağlayacak raporlama kanallarını içermesi
  - Koordinasyon, danışma ve destek birimlerini göstermesi
- gerekmektedir.

İdarelerin yukarıda belirtilen gerekliliklerin sağlanabilmesi amacıyla; dinamik, iletişimde ektin bir şekilde gerçekleştiği, katılımcılık ve uzmanlaşmayı ön plana çıkararak yatay organizasyon yapısını tercih etmesi uygun olacaktır.

Diğer yandan organizasyon yapısında yer alan birimler ve alt birimlerin görevlerinin de idarenin misyonuyla uyumlu olacak şekilde belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle birimler ve alt birimlerin görevlerinin misyonla uyumunun sağlanması ve değişikliklerin sürekli izlenerek organizasyon yapısı ve görevlerin değişiklikler çerçevesinde revize edilmesi gerekmektedir.

#### 4.3. Görev Tanımları

Kamu İç Kontrol Standartlarında da ifade edildiği üzere idarelerin birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevlerin yazılı olarak tanımlanması, personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesinin oluşturulması gibi hususlar idarenin misyonunun gerçekleştirilmesi açısından önemlidir.

Bu çerçevede görev tanımlarının hazırlanma süreci aşağıda gösterilmektedir. Kamu idareleri aşağıdaki süreci takip ederek görev tanımlarını hazırlayabileceklerdir.

**KO Şekil 3: Görev Tanımlarının Hazırlanma Süreci**



İş analizi, idarede yapılan her bir işin niteliği, yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesini ve değerlendirilmesini kapsayan bir süreçtir. İş analizi yapılırken aşağıdaki süreçlerin takip edilmesi gereklidir:

- İdarenin organizasyon yapısı dikkate alınarak analiz edilecek işlerin belirlenmesi
- Amacın belirlenmesi
- Analiz yapacak olan ekibin oluşturulması (Analiz ekibinin idare içerisindeki olması esastır. Ancak gerektiğinde idare dışından danışmanlık alınması mümkündür.)



### İŞ ANALİZİ SÜRECİNDE KİLİT SORULAR

- İşin gerekleri nelerdir? (Bilgi, beceri ve deneyim bağlamında)
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır?
- İş için yardımcı araçlar nelerdir? (Donanım)
- Ne gibi çıktılar elde edilir?



İş analizi tek başına bir anlam ifade etmemektedir. İdarenin amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunduğu sürece anlamlıdır. Bu nedenle analiz öncelikle idarenin kendisinin, felsefesinin, misyon ve hedeflerinin ve her birimin idare içindeki rolü ve önemini iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir.

İş analizinde elde edilen bulgular sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulmalı ve bu bulgular çerçevesinde son şekli verilen görev tanımları için üst yönetimin onayı alınmalıdır.

Görev tanımlarının asgari olarak aşağıdaki bilgileri içermesi gereklidir;

- Birim & Alt birim
- Görev adı (Unvan adı)
- Görevin bağlı bulunduğu unvan
- Yetkinlik düzeyi (bilgi, problem çözme, sorumluluk alanları)
- Temel görev ve sorumluluklar
- Yetkiler
- Görev için gerekli beceri ve yetenekler
- Diğer görevlerle ilişkisi
- Onay bölümü ve personele tebliğata ilişkin bölüm

### İŞ ANALİZİ VERİLERİNE GÖRE GÖREV TANIMLARININ OLUŞTURULMASI

**GÖREV  
TANIMLARININ  
PERSONELE  
BİLDİRİLMESİ**

Kamu idarelerinde görev yapan personelin hangi işleri yapması gerektiğini, hangi kurallarla çalıştığını ve hedeflerini öğrenmesi açısından, görev tanımlarının tüm personele bildirilmesi gereklidir.

**GÖREV  
TANIMLARININ  
GÜNCELLENMESİ**

Görev tanımlarının her yıl gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir.

Ayrıca 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 8'inci maddesine göre Devlet Dersonel Başkanlığı birimlerinin de kamu kurum ve kuruluşlarının kadro ünvanlarının standartlaştırılmasını sağlamak ve görev tanımları yapmak, bunların yayımılmamasını sağlamak ve rehberlik etmek görevi bulunmakta olup bu kapsamda bazı unvanlar için (belediyelerde çalışan müfettiş unvanlı personel, şef, programcı, ambar memuru, istatistikçi, çözümleyici vb.) standart görev tanımları belirlenmiştir.

#### **4.3.1. Hassas Görevler**

Kamu yönetiminde yürütülen görevlerden bazıları; gerek doğası gereği ve gerekse idarenin itibarı, yolsuzluk riski, gizli bilgilerin açığa çıkması ve benzeri yönlerden diğer görevlerle kıyaslandığında çok daha büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden söz konusu görevi yürüten personelin dürüstlüğüne daha çok önem verilir.

Bir görevin hassas olup olmadığı değerlendirilirken en az aşağıdaki kriterlerin dikkate alınması uygun olacaktır:

- İdarenin hedeflerini etkileyebilecek önemli kararları alma kapasitesi
- Kararları etkileyebilecek idare dışı üçüncü kişi ve kuruluşlarla ilişkisi
- Gizli bilgilere erişim
- Mali değeri yüksek olan iş ve işlemlerle ilgili görevler
- Görevin yüksek seviyede özel uzmanlaşma gerektirmesi
- İdarelerce ilave edilebilecek diğer kriterler

İdarelerce söz konusu kriterlere göre hassas görevler belirlenmeli, tanımlanan riskleri azaltmak için kontrol mekanizmaları geliştirilmeli ve risk seviyesinde meydana gelen değişiklikler gözden geçirilmelidir.

Aşağıdaki tabloda idareler açısından hassas olabilecek faaliyet alanları ve bu alanlara ilişkin görevlerle ilgili örnekler yer verilmektedir:

**KO Tablo 2: Hassas Görev Örnekleri**

<b>Yönetim Alanları</b>	<b>Hassas Görev Örnekleri</b>
<b>Mali yönetim</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Harcama talimatı verilmesi</li><li>• Muhasebe</li><li>• Ödemelerin gerçekleştirilmesi</li><li>• </li></ul>
<b>Taahhüt süreci</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İhale komisyonu üyeliği</li><li>• Sözleşme taslağının hazırlanması</li><li>• Muayene ve kabul</li><li>• </li></ul>
<b>İnsan kaynakları yönetimi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kadro/Pozisyonların tanımlanması</li><li>• İş tanımı</li><li>• İşe alım süreci</li><li>• Performans Değerlendirme</li><li>• Maaş sisteminin uygulanması</li></ul>
<b>Bilgi yönetimi sistemleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistem ve kontrollere ulaşım</li><li>• Sistemlerin ve kilit belgelerin güvenliği</li><li>• </li></ul>
<b>Destek Hizmetleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Değerli stokların kontrolü</li></ul>

#### **4.3.2. Görev Sonuçlarının İzlenmesi**

İdareler hassas görevleri sürekli değerlendirmeli ve risk seviyelerindeki değişimlere göre gerekli işlem adımlarına karar vermelidir.(maliyet etkinliği de gözeterek kontrolleri yenileme, yeni hassas görevler belirleme, hassas görevlerin risk seviyelerini yeniden değerlendirme vs.)

Yöneticiler idarelerinin faaliyetlerini, yazılı ya da sözlü olarak verdikleri talimatlarla yürütmemektedir. Ancak, birimlerin yapısı, organizasyonun karmaşıklığı, dağınık teşkilatlanma, çalışan personel sayısının fazla olması, yürütülen görevlerin çeşitli olması ve benzeri nedenlerle verilen görevlerin sonuçlarının izlenmesi yönetim açısından zor olabilmektedir. Yöneticiler, bu zorluğun üstesinden gelmek için raporlama sisteminin oluşturulması, düzenli toplantılar gibi çeşitli yöntemler geliştirmelidir.

### **5. PERSONELİN YETERLİLİĞİ VE PERFORMANSI**

İdarenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeyi sağlayacak insan kaynağının iyi yönetilmesi suretiyle faaliyetlerde etkinliğin, verimliliğin ve etkililiğin sağlanması hedeflenmektedir.

## KO Kutu 4: Önce İnsan

"*İnsanı kazanan içinde de kazanır*" ilkesinden hareketle bir idaredeki çalışanların kalitesi o idarenin çıktılarının kalitesi demektir. Çalışanların önce insan olduğunu düşünmek ve idarenin ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçları arasında bir denge kurmak gereklidir. İlk işe alım sürecinden başlayarak emeklilik sürecine kadar her aşamada liyakat ve kariyerleri ile doğru orantılı görevlerin verilmesi kişisel motivasyon açısından çok önemlidir. Bir idarenin maddi olarak ölçülemeyen tek sermayesi insandır.



Önce İnsan

Buradaki temel amaç, idarenin misyonunu gerçekleştirmeye uygun personelin seçilmesi, yetiştirilmesi, performansının değerlendirilmesi, başarılı olanların kariyerlerinin planlanması ve yapacağı faaliyetlerde yüksek bir aidiyet ve sorumluluk duygusu içinde temel beceriler ve yeterli bilgiye sahip olmasının sağlanmasıdır.

### 5.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde, kamu sektöründe verimliliği ve rekabet edebilirliği artırmak için kurumun en önemli sermayesi olan insan kaynaklarının sistematik olarak yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda gerekli personel istihdamı ve ücretlendirmeyi esas alan klasik personel yönetimi anlayışından, verimliliği ve rekabetçiliği çeşitli mekanizmalar yoluyla ortaya çıkarmayı amaç edinen İnsan Kaynakları Yönetimine (İKY) geçmek iyi yönetimin en önemli unsurları arasında görülmektedir.

Üst yönetim, insan kaynakları yönetiminde (İKY), politikaların, hedeflerin ve standartların belirlenmesi sorumluluğunu taşıdığından önemli bir rol oynamaktadır. Üst yönetici aynı zamanda mevzuata ve hukuka uygun, saydam ve hesap verebilir bir ortam yaratmalıdır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin de bu alandaki uzmanlığı, insan kaynakları standartlarının idarenin her seviyesinde uygulanması için diğer birim yöneticilerine rehberlik etmelidir.

Aynı zamanda İKY, üst yönetimden başlayarak tüm yönetim kademelerinin sorumluluğundadır. Söz konusu politikalar doğrultusunda birim yöneticileri, kendilerine üst yönetimce verilen görevleri etkili bir şekilde ifa ederken aynı zamanda, yeni personelin işe alıtırlması, eğitilmesi, iş performansının iyileştirilmesi, işbirliği içinde çalışmayı sağlayacak uygun çalışma ortamının ve ilişkilerin geliştirilmesi, personelin moral ve motivasyonunun yüksek tutulması, sağlığının gözetilmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi görevleri de üstlenmelidirler.

### 5.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları

İKY'nin temel unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- İş analizlerinin yapılması:
  - Görev Tanımları
  - Görevin Gereklilikleri
- İnsan kaynakları planlaması;

- Kadro Analizi
  - Maliyet-Fayda Analizi
  - Çeşitli yasal düzenlemelerdeki kısıtlar (Bütçe Kanunu, Genel Kadro Usulü Hakkında KHK vb.)
- İşe alım süreci:
  - GZFT Analizi (İşe alım sürecinin)
  - Gazete, internet ve idare panolarında ilan
  - Adil, ayrımcılığa yol açmayan, kolay ve ihtiyacı karşılayan başvuru yöntemlerinin geliştirilmesi
  - Sınav sürecinin güven verecek şekilde ilgililere açık olması
- Kariyer geliştirme ve liyakat sistemi;
  - Yükselme/Başarı kriterleri
  - Personel performans göstergeleri
  - Kariyer planlamaları
  - Ödül mekanizmaları
- Eğitim ve geliştirme faaliyetleri;
  - Eğitim ihtiyacı anketleri
  - Eğitim programları (Teorik ve Uygulamalı)
  - Yurtdışı eğitim ve stajlar
  - Eğitim sonu değerlendirmeleri
  - Kişisel gelişimi destekleyen konferans, çalıştay vb. çalışmalara katılım
- Düşük performans ve disiplin uygulamaları;
  - Göreve uygunsuzluk kararının hangi verilere dayandırılacağıının belirlenmesi ve bunun bütün çalışanlara duyurulması
  - Göreve son verme kriterlerinin açık olarak belirlenmesi ve personele bu kriterlerin duyurulması
- Çalışma Ortamı;:
  - Çalışan güvenliği
  - Çalışan memnuniyeti
  - Çalışan sağlığı

Kamu idareleri, insan kaynakları politikalarını yukarıda yer alan temel unsurları da göz önünde bulundurarak geliştirmeli; amaç ve hedefleri doğrultusunda, organizasyon yapısına uygun yöntem, düzenleme ve uygulamaları hayatı geçirmelidir.

## 6. YETKİ DEVİRİ

Yetki, idari kararların veya işlemlerin hangi idari makam veya organlar tarafından alınabileceğii ya da yapılabileceğini ifade etmektedir.

Yetki devri, bir konuda karar almak, eylemde bulunmak veya emir vermek hakkını başkalarına devretmek ve elde edeceği sonuçlardan onu sorumlu tutmak şeklinde ifade edilebilir.

### 6.1. Yetki Devri ve İş Akış Süreçleri

İdarelerde faaliyetlere ait iş akış süreçleri yazılı olarak oluşturulmalı ve bu süreçlerde görev alanlar yetki sınırları ve sorumlulukları ile birlikte belirlenmelidir. Belirlenen bu süreçler analiz edilerek süreçlerdeki hangi yetkilerin kılmlere devredileceği tespit edilmelidir.

Yetki devrinde beklenen, yetkiyi devralan yöneticinin o sürece hâkim ve süreci yönetebilecek nitelik ve deneyimde olmasıdır. Çalışanların yetkiyi aldıkları üstlerine süreçlerdeki mevcut durumu belirli dönemlerde raporlaması ve yetkiyi devredenin de bu raporu talep etmesi beklenir.

## 6.2. Yetki Devri ve Sorumluluk

Sorumluluk, idare faaliyetleri içerisinde kişinin kendi eylemlerini ya da kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanabilir. Yetki devrinde iki tür sorumluluktan söz edilebilir:

- **İdari Sorumluluk:** Hiyerarşik anlamda astın üste karşı sorumluluğunu ifade etmektedir. Yetki devri, devredenin idari sorumluluğunu ortadan kaldırır.
- **Mali Sorumluluk:** Yetki kullanımından kaynaklanan ve devletin ve/veya kişilerin zarara uğratılmasından maddi olarak sorumlu olma durumudur. Yetkinin devredilmesi sonucu o yetkinin kullanılmasından kaynaklanan mali sorumluluk yetkiyi kullananın olacaktır.

## 6.3 Yetki Devrinde Dikkate Alınacak Hususlar

- Yetki devri kanuna dayanmalıdır. Kanunun açıkça izin verdiği hallerde ve belirtilen konu ile sınırlı kalmak kaydıyla yetki devri yapılmalıdır.
- Yetki devri yazılı olarak yapılmalıdır.
- Hukuken devredilemeyecek yetkiler vardır ve bunlar idarelerin takdirinde değildir. Bu yetkilerin kullanılması kanunla doğrudan bir kamu görevlisine verilmiştir. (Örneğin disiplin cezası verme yetkisi, idari vesayet denetimi yetkisi gibi)
- Devredilecek yetkinin sınırları açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Yetki devri, devredilen yetkinin önemi dikkate alınarak yapılmalıdır,
- Yetki devri kısmi olmalı; bütün yetkilerin devredilmesi biçiminde yapılmamalıdır.
- Yetki devredilen personel, görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.
- Yetki devredilen personel, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemde yetki devredene bilgi vermelii, yetki devreden ise bu süreci kontrol etmelidir. Bunu sağlamak için standart rapor formatları kullanılmalıdır.
- Yetkiyi devredenin yetkilerinin konu ve kapsam yönünden artması, devredilen yetkilerin konu ve kapsamını kendiliğinden artırır.
- Yetki devri devam ettiği müddetçe yetkiyi devreden o yetkiyi kullanamayacaktır.
- Devredilmiş olan yetki devralan tarafından başkasına devredilemez.
- Yetkiyi devreden veya devralan makamdaki personel değişse bile yetki devri kaldırılmadıkça geçerliliğini korur.
- Aynı konuda birden fazla kişiye yetki devri yapılamaz.

## 6.4. İmza Yetkisinin Devri

Yetki devri ile ilgili bir diğer kavram imza yetkisinin devridir. İmza yetkisinin devri, "yetkili makamın, yetkili olduğu işlemlerden bir kısmının imzalanması yetkisini yardımcılarına ve astlarına devretmesi" olarak tanımlanmaktadır. İmza yetkisinin devrinde devralan sözkonusu yetkiyi devreden makam adına kullanmaktadır. Karar alma yetkisi devreden makamda bulunmaktadır ve işlemin sorumluluğu devreden makama aittir. Ayrıca, imza yetkisinin devri halinde, devreden makam dileği zaman bu yetkisini bizzat kullanabilmektedir. İmza yetkisinin devri yeterli açıklıkta ve yazılı olarak yapılmalıdır.

Yetki devri makama, imza yetkisinin devri ise kişiye yapılmaktadır. Bunun sonucunda imza yetkisini devreden veya devralan görevinden ayrılınca imza yetkisi devri sona erer.

# RİSK YÖNETİMİ

## 1. GİRİŞ

İdareler kendilerine tahsis edilen kaynakları amaç ve hedeflerine ulaşmak için kullanırlar. Bu kaynakların kullanımı için alınan kararlar yürütülen faaliyet, süreç ve projeler beraberinde riskleri de getirir. Risk yönetimi, idarelerin vizyon ve misyonları doğrultusunda belirledikleri amaçlara ulaşmalarına yardımcı olan bir araçtır. Kutu 1'de risk tanımı yer almaktadır.

### RY Kutu 1: Riskin Tanımı

**Risk:** amaç ve hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek bir olayın ortaya çıkma ihtimalidir. Ancak risklerin fırsatları da içerdigini her zaman gözönünde bulundurmak gereklidir.

Risk yönetimi, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin düzenli olarak gözden geçirme ve raporlanması aşamalarını kapsar. Risk yönetiminin tutarlılığını sağlamak üzere idarenin tamamında aynı şekilde uygulanması gereklidir, bu da "Kurumsal Risk Yönetimi" kavramını ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, idarenin tamamını içine alan bir süreç olup; risk yönetim süreçlerinin bir bütün olarak görülmüş ve yönetilmesini sağlar.

## 2. RİSK YÖNETİMİ STANDARTLARI

İdareler, risk yönetimi uygularken aşağıda yer alan standartlar ve bu standartlara ilişkin genel şartları dikkate alırlar.

### RY Kutu 2: İç Kontrol Standardı

#### 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.

#### Standart: 6. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

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

## 3. RİSK YÖNETİMİNİN İDAREYE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Risk yönetiminin idareye sağlayabileceği temel yararları aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz:

- İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve performansını geliştirilmesine katkı sağlamak,
- İdarelerin sunduğu hizmetler ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanmasına ve kalitesinin geliştirilmesine yardımcı olmak,
- Belirlenen risklerle bunlara karşı uygulanan kontroller arasında fayda-maliyet dengesini sağlamak ve dolayısıyla kaynak tahsisinde etkinliği artırmak,
- Olası kayıpların etkilerinin kontrol altında tutulması ve bunların neden olacağı maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlamak,
- 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形象 sahip olmasına katkı sağlamak.
- Çalışanların sahiplenme ve aiديyet duygusunu artırmak.

#### **4. ETKİN BİR RİSK YÖNETİMİ İÇİN KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ**

Risk yönetiminden beklenen yararların sağlanabilmesi için idarelerde;

- Risk yönetim sürecinin üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, vizyon ve misyon doğrultusunda bir risk stratejisini oluşturularak uygulamanın teşvik edilmesi,
- Ortak ve tutarlı bir risk yönetim diline sahip olunması için gerekli mekanizmaların oluşturulması,
- Risk yönetimine ilişkin yeterli bilgi, rehberlik ve danışmanlığın sağlanması,
- Risk yönetimi süreçlerinin sade, esnek ve uygulanabilir olması ve diğer temel süreçlerle (stratejik planlama, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi vb.) bütünsel olarak planlanması ve yürütülmesi,
- Riskler hakkındaki değerlendirmelerin mutlaka güvenilir kanıtlarla desteklenmesi,
- Risk yönetimi süreçlerinin sistematik bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi,
- Risk yönetimi sürecinde herkesin önemli bir role sahip olduğu ve risk yönetiminin mevcut faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olarak yürütülmeli gereği bilincinin idarede yerleştirilmesi,
- Kurumsal iletişim stratejisini belirlenmiş olması, idare içinde ve dışında uygun iletişim kanallarının oluşturulması,

gerekmektedir.

#### **5. RİSK STRATEJİSİ BELGESİ**

Risk yönetimine karşı tanımlanan kurumsal yaklaşımı ve üst düzey politikalara Risk Stratejisi; bu yaklaşım ve politikaların yazılı olarak ortaya konduğu belgeye de **Risk Stratejisi Belgesi (RSB)** denir. Risk stratejisi idarenin risklere karşı tutumunu yansıtır ve risk yönetim süreci için bir çerçeve oluşturur. İdarenin İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından hazırlanan RSB'nin üst yönetici tarafından onaylanarak duyurulması ve tüm çalışanlar tarafından erişilebilir olması gereklidir.

RSB hazırlanırken bu bölümün 4. başlığı altında yer verilen kritik başarı faktörleri dikkate alınmalıdır.

Risk stratejisi kurumun risk istahını stratejik düzeyde ortaya koyacak şekilde belirlenmelidir. Risk istahı çeşitli koşullara bağlı olarak zaman içinde (örneğin mali kriz dönemlerinde risk istahı daha düşük olabilir) değişebileceğinin kurumun risk stratejisi yılda en az bir kez gözden geçirilmeli ve gerekli görüldüğü takdirde güncellenmelidir.

Kutu 3'te risk istahı ile ilgili temel hususlara yer verilmektedir.

### **RY Kutu 3: Risk İştahı**

- Risk İştahı; idarenin misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri doğrultusunda herhangi bir zaman diliminde, kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu risk miktarıdır. Stratejik Planları hazırlarken risk iştahını göz önünde bulundurmak gereklidir.
- Risk İştahı; iç ve dış çevre, insanlar, iş sistemleri ve politikalardan etkilenir. Bu kapsamda risk iştahı, kurumsal risk politikaları çerçevesinde yukarıdan aşağıya doğru bir yönlendirme ile belirlenmelidir.
- Tüm riskler için idarenin kurumsal iştah sınırları içinde kalınması şartıyla farklı iştah seviyeleri belirlemek mümkündür.
- Çok risk almak kadar az risk almak da başarısızlığa neden olabilir. Risk iştahının düşük olması güvenilir bir yönetim tekniği olarak görülse de yaratıcılık, yenilikçilik (innovasyon) ve fırsatlardan yararlanma konusunda idareyi sınırlayabilir.

Kurumsal risk stratejisi, yukarıdaki açıklamalar da dikkate alınarak belirlenmeli ve ulusal düzeyde üst politika belgeleri ile uyumlu olmalıdır. RSB Kutu 4'te yer alan asgari unsurları içermelidir. İdareler organizasyonel yapılarına bağlı olarak RSPB'de ihtiyaç duydukları bilgilere de yer verebilirler.

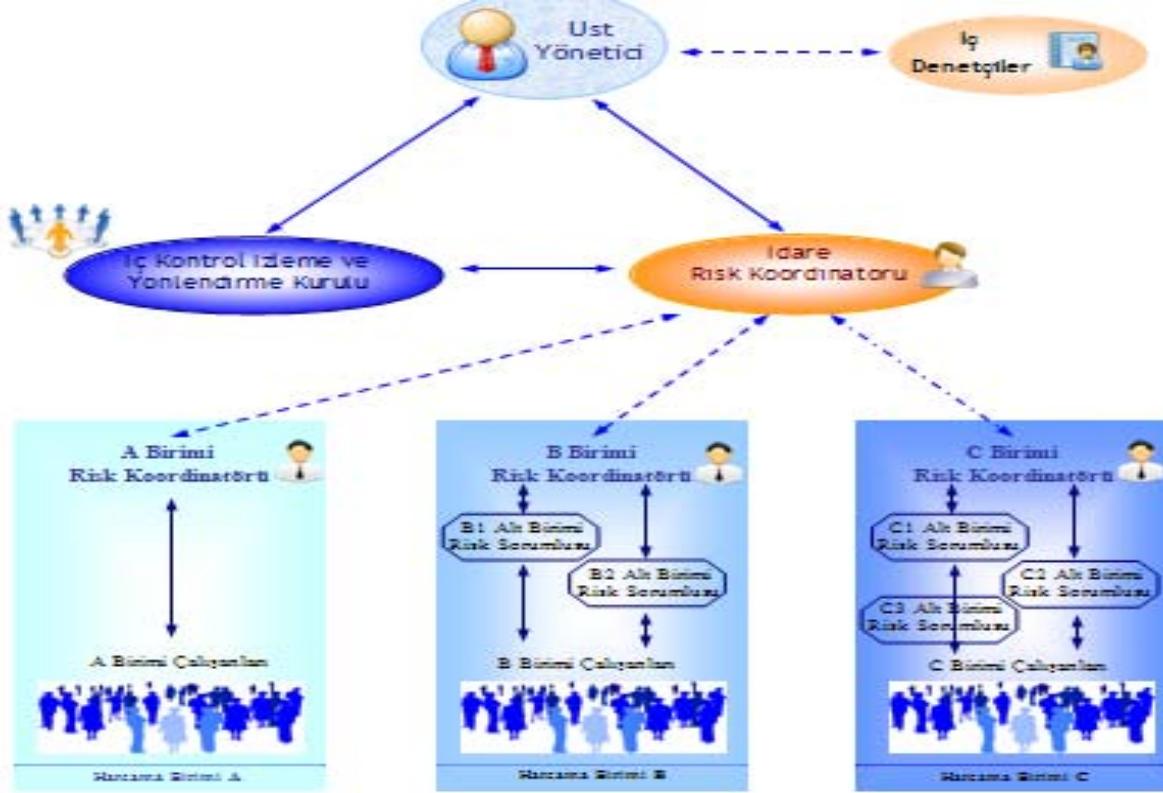
### **RY Kutu 4: RSB'de Yer Alması Öngörülen Hususlar**

- Risk yönetiminin amacı
- Risk iştahı
- Mevzuat ve üst politika belgeleri ile uyumu
- Uygulanacak risk metodolojisi
- Kilit risklerin nasıl belirleneceği (kriterleri)
- Risk değerlendirme kriterleri
- Kontrol faaliyetlerinde uygulanacak strateji
- Organizasyonel yapı ve görevler
- Çalışanların rolü ve katkısı
- İletişim planı
- Kullanılacak belge formatları

## **6. GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLAR**

İyi bir risk yönetimi iyi organize olmuş bir idare ile mümkündür. İdare içerisinde görev, yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi, kişilerin idarenin politika ve uygulamaları bağlamında kendilerinden beklenenleri açık bir şekilde bilmeleri, yatay, dikey ve kurum dışı iletişimde uygun bir iletişim mekanizmasının bulunması iyi bir kontrol ortamının gereğidir. Risk yönetiminde görev ve sorumlulukların uygun, yetkin ve yetkilendirilmiş kişilere verilmesi idarenin risk yönetimi için güçlü bir alt yapı oluşturacaktır. Görev, yetki ve sorumlulukların tanımlanması gerekmekle birlikte, tüm çalışanlar risk yönetiminden sorumludur. RY Şekil 1'de idarede risk yönetiminde görev ve sorumluluklara ilişkin yapıya yer verilmektedir.

### **RY Şekil 1: Risk Yönetiminde Görev ve Sorumluluklar**



## 6.1.Ust Yönetici

Üst yönetici, 5018 sayılı Kanun çerçevesinde tanımlanan ve idarede risk yönetimi konusunda da en üst düzeyde yetkili ve sorumlu olan kişidir.

Risk yönetimi konusunda üst yönetici;

- Her yılın başında idaresinin amaç ve hedefleri doğrultusunda risklerin yönetilmesi konusunda stratejinin belirlenmesini sağlar ve bu stratejinin nasıl uygulayacağını gösteren Risk Stratejisi ve Politika Belgesini onaylayarak, söz konusu belgeyi tüm çalışanlara yazılı olarak duyurur.
  - RSB'de risk yönetimi için bu Rehber kapsamında gerekli yapıları (İKİYK gibi) oluşturur ve görev ve sorumlulukları açıkça belirler.
  - Diğer idareler nezdinde ortak yürütülmesi gereken riskler konusunda İdare Risk Koodinatörüne (İRK) gerekli desteği sağlar.
  - Paydaşlar ve kamuoyuna karşı risklerin yönetilmesinde gerekli hassasiyeti ve katılımcılığı sağlamak konusunda uygun mekanizmalar oluşturulmasını sağlar.
  - İKİYK ile İRK tarafından kendisine yapılan değerlendirme ve öneriler doğrultusunda geleceğe ilişkin stratejik eylemler belirler.
  - Risk yönetimi konusunda İKİYK'den güvence alır ve idaresinde risklerin etkili yönetilip yönetilmemiğine dair kanıtları Bakana sunar.
  - Üst yönetici, risk yönetimi süreçlerinin tutarlığını sağlamayı teşvik eder.
  - İzleme raporlarını gözden geçirir ve risk yönetiminin etkinliğini teşvik eder.
  - Özellikle stratejik risklerin yönetiminde örnek davranışlar sergiler.
  - Risklerin tespit edilmesi konusunda çalışanları teşvik eder.
  - Üst yönetici risk yönetiminde liderdir.

## **6.2. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu ( İKİYK )**

Kurul, idarenin risk yönetiminin geliştirilmesine ilişkin politika ve prosedürler oluşturarak üst yöneticinin onayına sunar. Politika ve prosedürleri birimlere bildirir. İKİYK, İdare Risk Koordinatörünün tavsiyesiyle kendisine sunulan riskler içerisinde önemli gördüğü belli sayıda riski kilit risk olarak belirler. Belirlenen kilit risklerin iyi yönetilip yönetilmemiğini belli dönemler halinde ve/veya önemli gördüğü zamanlarda üst yöneticiye raporlar.

Kurulun sekretarya hizmetleri SGB tarafından yürütülür. Toplantılara gerek görülmeli halinde idare içerisinde veya dışarıdan uzman kişiler davet edilebilir. İKİYK, üst yöneticinin onayı ile aşağıda sayılan görevleri yerine getirir:

Risk yönetimi konusunda İKİYK;

- İdarenin Risk Stratejisi ve Politika Belgesini (RSB) hazırlayarak veya mevcut RSB yi yıllık olarak gözden geçirerek üst yöneticinin onayına sunar.
- İdarenin risk yönetimi kültürünün oluşturulmasında politikalar belirler.
- Risklerin kurumda tutarlı bir şekilde yönetilmesini gözetir.
- İdarenin kilit risklerini belirler.
- Harcama birimlerine ait risklerden ortak yönetilmesi gerekenleri ve bunlara ilişkin politika ve prosedürleri belirleyerek koordine etmesi açısından İRK ya bildirir.
- Diğer idarelerle ortak yönetilmesi gereken riskleri belirler ve bunları İRK ya bildirerek ilgili idarelerle ortak yönetilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- İKİYK yılda en az üçer aylık dönemlerle toplanarak idarenin risk yönetim süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risklerde gelinen durumu değerlendirerek üst yöneticiye raporlar.
- İyi uygulama örneklerinin tespit edilmesini ve yaygınlaştırılmasını teşvik eder.

## **6.3. İdare Risk Koordinatörü (İRK)**

İdare Risk Koordinatörlüğü görevi SGB yetkilisi tarafından yürütülmelidir. İRK, Kurulun bir üyesidir ve idarenin risk yönetimi süreçlerinin tutarlı ve standartlara uygun olmasından üst yöneticiye karşı sorumludur.

Risk yönetimi konusunda İRK;

- İdarenin tüm birimlerinin risk yönetimi süreçlerinin etkin işlemesinden ve koordinasyonundan sorumludur.
- Risk yönetimi çerçevesinde en az 3 ayda bir Birim Risk Koordinatörlerini (BRK) toplantıya çağırır.
- Her bir BRK tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak bu Rehberde yer alan Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu üçer aylık dönemlerle İKİYK ve üst yöneticiye sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- İRK, Kurulun yapacağı toplantıların gündemini belirleme, toplantı sonucunu tutanağa bağlama, Kurulun aldığı kararların üst yöneticinin onayına sunulması v.b. görevleri yürütür.
- Diğer idarelerin İRK'leri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- İRK idarenin risk yönetimi konusunda birimlere teknik destek sağlar. Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde İKİYK ve üst yöneticiye raporlar.
- İKİYK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin BRK'lere geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

## **6.4. Birim Risk Koordinatörü (BRK)**

Birim Risk Koordinatörü, harcama yetkilisinin birimin görevleri ve iç kontrol uygulamaları konusuna vakıf, uygun yönetim kademelerinde yer alan kişiler arasından belirleyeceği kişidir.

Risk yönetimi konusunda BRK'ler;

- Yılın başında idarenin/birimin hedeflerini etkileyebilecek birim risklerinin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. BRK, tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar. Risk kaydına alınmış olan önemli riskler, İKİYK'nin değerlendirmesine sunulmak üzere İRK'ye raporlanır.
- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirir (aylık, 3 aylık gibi) ve İRK'ye raporlar.
- Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) yönetikleri ve raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK' ye raporlar.
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmemişine dair kanıtları İKİYK' ye sunar.
- İRK ve İKİYK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda ARK'lere geri bildirim sağlar.
- Biriminde risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

## **6.5. Alt Birim Risk Koordinatörü (ARK)**

Alt Birim Risk Koordinatörü, idarelerdeki birimlerin alt birimlerinin (alt birim bulunması veya risklerin bu düzeyde yönetilmesinin uygun görülmesi halinde) risk yönetim faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumlu olan ve birim yetkilisi tarafından belirlenen kişidir. Risk yönetiminde BRK'ye karşı doğrudan sorumludur. ARK'ler, birim içerisinde gerekli yetkinliğe ve tecrübe sahip kişiler arasından seçilmiştir.

Risk yönetimi konusunda ARK' ler;

- İdarenin hedefleri ile ilişkili alt birim düzeyindeki risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması görevlerinin yerine getirilmesini koordine eder.
- İdarenin risk stratejisine uygun olarak alt birimin faaliyetlerine ait yeni tespit edilen riskleri, risk puanı değişenleri ve bunları azaltmakta kullanılan kontrollerin etkinliğini Birim Risk Koordinatörünün belirlediği periyotlarla BRK'ye raporlar.
- BRK' ye karşı sorumlu olmakla birlikte, İRK tarafından talep edilen bilgi ve belgeleri de vermekle yükümlüdür.

## **6.6. Çalışanlar**

Risk yönetiminin başarılı olmasının en önemli unsuru çalışanların risk yönetimini sahiplenmesidir. Dolayısıyla, her bir çalışan, görev alanı çerçevesinde risklerin yönetilmesinden (risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlanması) sorumludur.

Risk yönetimi konusunda çalışanlar;

- Yeni ortaya çıkan ve değişen riskleri tanımlamak, iletme ve bunlara cevap vermek yoluyla birimlerinde risk yönetimi süreçlerine doğrudan katkıda bulunur.
- Kendi görev alanındaki riskleri, idare tarafından belirlenen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde yönetir.
- Kendi görev alanındaki risklerin iyi yönetilip yönetilmemiş konusunda ARK'ye; ARK bulunmadığı durumlarda BRK'ye gerekli kanıtları sağlar.

Çalışanlar, riskleri tespit etmek ve ilgili risk koordinatörüne iletme konusunda tereddüt yaşamamalıdır.

## **6.7. İç Denetçi**

İç denetçi risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmemiği hususunda tüm faaliyetler üzerinde incelemeler yaparak üst yöneticiye risk yönetimi konusunda gerekli danışmanlığı yapar. İç denetçi aynı zamanda herhangi bir kilit riskin göz ardı edilip edilmediğine veya gereken şekilde kontrol edilip edilmediğine yönelik rehberlik eder.

## **6.8. Strateji Geliştirme Birimleri**

Strateji Geliştirme Birimi, eğitimlerin verilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve koordine edilmesinden sorumludur. Ayrıca, risk yönetimine ilişkin idaresindeki iyi uygulamaları belirler, bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapar ve rehberlik eder.

## **6.9. Merkezi Uyumlama Birimi (MUB)**

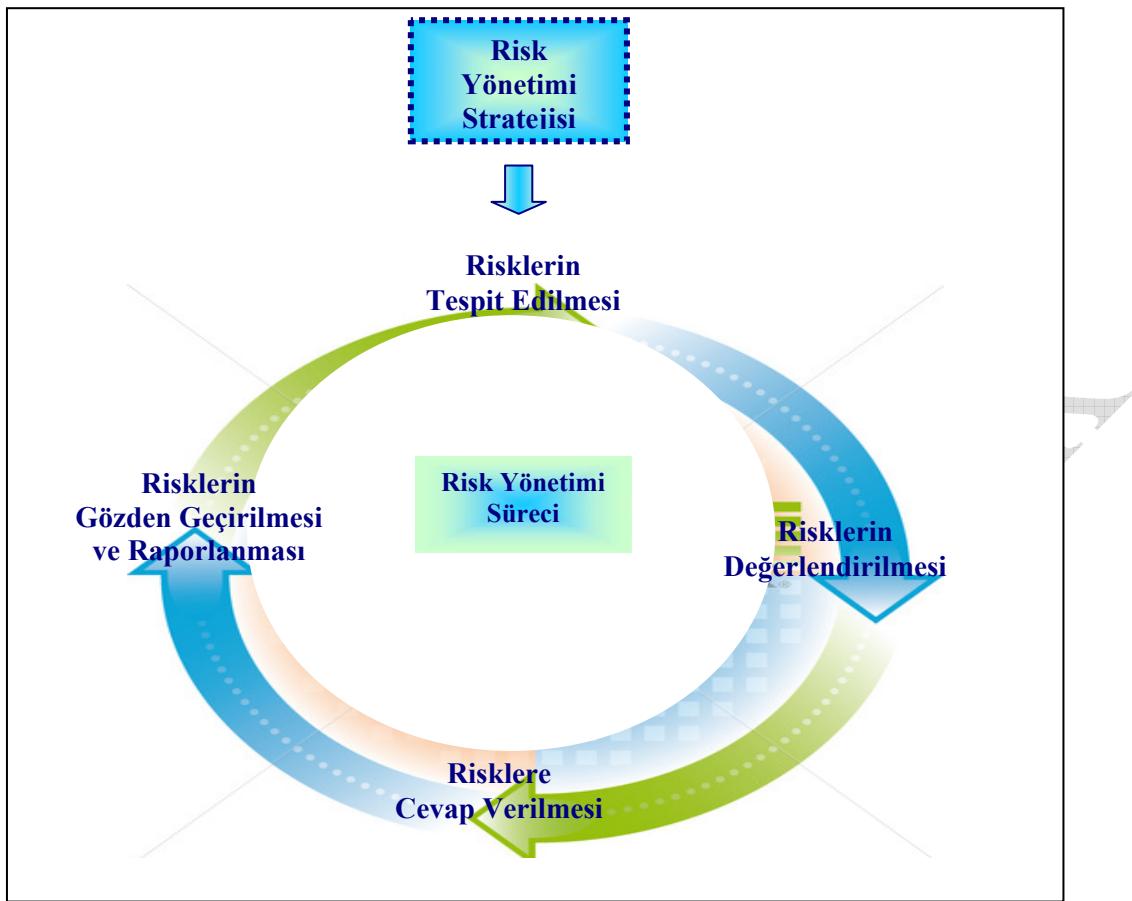
Merkezi Uyumlama Birimi, risk yönetimini de kapsayacak şekilde iç kontrol alanında düzenlemeler yapar. Ulusal ve uluslararası iyi uygulamalar doğrultusunda, risk yönetiminin geliştirilmesi, eğitim, rehberlik, uyumlama ve MYK sistemi çerçevesinde, risk yönetiminin etkililiği ile ilgili raporlama faaliyetlerini yürütür.

## **7. RİSK YÖNETİMİ SÜRECI**

Risk yönetimi süreci temel olarak stratejik plan ve performans programı hazırlık çalışmaları ile eşzamanlı<sup>1</sup> olarak başlatılmalıdır. Stratejik planların yenilenmesi veya değiştirilmesi gereken hallerde mevcut değişiklikler çerçevesinde risklerle ilgili çalışmaların yapılması gerekmektedir. Stratejik hedefler göz önüne alınarak tespit edilen riskler çerçevesinde idarenin risk istahını da içerecek şekilde idarenin risk yönetimine bakışı RSB ile ortaya konur. Bu çerçevede, idareler stratejik, program/proje ve operasyonel (faaliyet) düzeyde risklerini tespit ederler. İdareler riskleri tespit sürecine, stratejik düzeyden (top-down) ya da faaliyet düzeyinden (bottom-up) başlayabilecekleri gibi her iki yöntemi birlikte uygulayarak da risk yönetim sürecini başlatabilirler. RY Şekil 2 risk yönetimi sürecinin aşamalarını göstermektedir. Buna göre risk yönetimi süreci; risklerin tespit edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması aşamalarından oluşmaktadır.

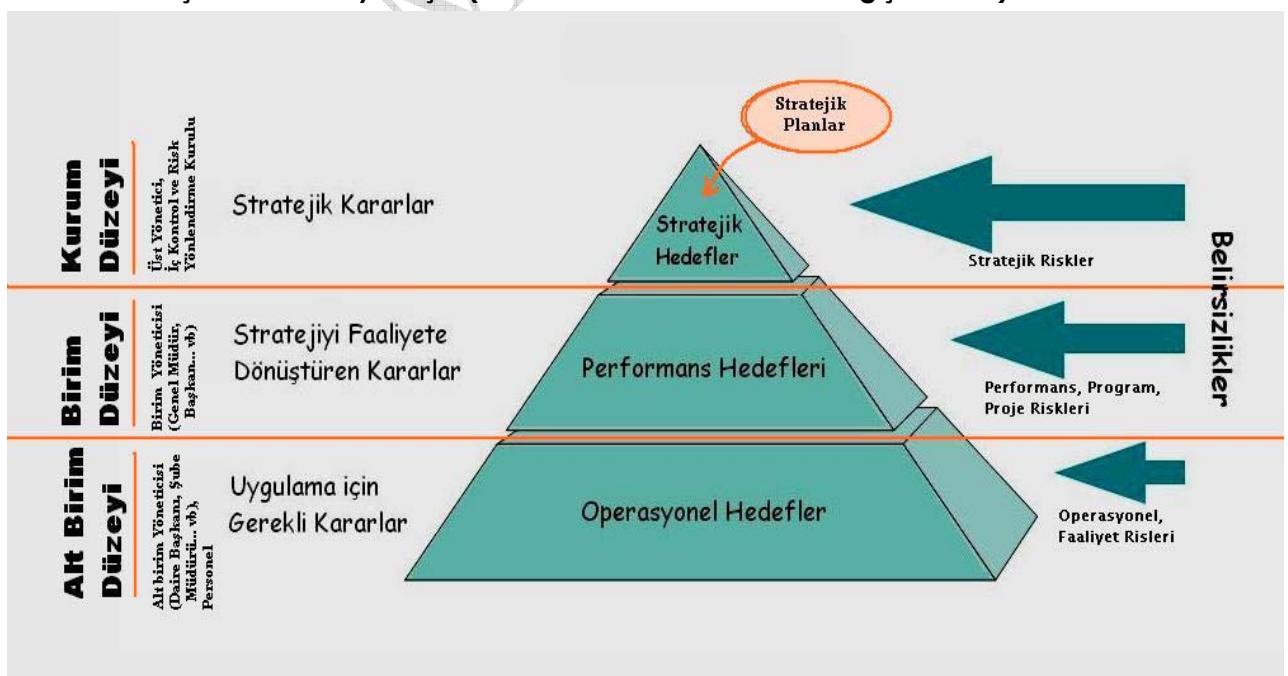
<sup>1</sup> Stratejik planları hâlihazırda mevcut olan idarelerde, risk yönetimi süreci mümkün olan en kısa sürede başlatılmalıdır.

**RY Şekil 2: Risk Yönetimi Süreci**



İdareler, RY Şekil 3'te gösterildiği gibi stratejik, program ve operasyonel düzeylerde risk yönetimi yapmalıdır:

**RY Şekil 3: Risk Hiyerarşisi (Kurum ifadesi idare olarak değiştirilecek)**



**İdare düzeyi (stratejik düzey):** Tüm idareyi kapsayan, stratejik hedeflere ilişkin kararların verildiği ve idarenin üst yönetiminin sorumluluğunda olan alandır. Stratejik hedefler orta ve uzun döneme yönelik ve üst düzey politika belgeleriyle ilişkilidir. Bu nedenle geleceğe ilişkin kararlar verilirken, karar vericiler (üst yönetim) çok fazla belirsizliği göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Risklerin etkisinin en yüksek olduğu; hükümet politikaları, genel ekonomi, teknolojik gelişmeler gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır. Stratejik düzeyde iyi yönetilmeyen riskler diğer düzeyleri de etkileyeceğinden özel öneme sahiptir.

**Birim düzeyi (program düzeyi):** Üst yönetimin politikalarının uygulandığı ve idare içinde kamu kaynaklarının kullanılmasından en üst düzeyde sorumlu olunan birimleri ifade eder. Bu düzeyde yer alan riskler, stratejik risklere göre daha kısa dönemde etkilidir. İdarenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi açısından birimin kendi fonksiyonlarına yönelik hedeflerini belirlemiş olması ve bu hedeflere ilişkin riskleri yönetmesi gereken alandır. Hem dışarıdan hem de idare içinden risklerden etkilenir. Alt ve üst düzeyden gelen risklerin bu düzeyde değerlendirilmesi ve koordine edilmesi nedeniyle, iyi yönetilmemesi kilit öneme sahiptir ve bu anlamda iletişim de güçlü olmalıdır.

**Alt birim düzeyi (operasyonel düzey):** Bu düzeyde yürütülen faaliyetler, sadece birimsel hedefleri gerçekleştirmeye yönelik operasyonel düzeyde yapılan işlerdir. Tüm çalışanların günlük faaliyetleri bu kapsamdadır. Kısa vadeli kararların alındığı, ürün ve hizmetlerin üretildiği ve belirsizliklerin en az görüldüğü alandır. Dış risklerden ziyade iç risklerden etkilenir. Risklerin bu düzeyde iyi yönetilmemesi stratejik hedeflere ulaşılmasını olumsuz etkileyebilir.

## 7.1. Risklerin Tespit Edilmesi

Risk yönetiminin ilk aşaması olan risklerin tespit edilmesi, idarenin hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir. Kutu 5 idareler tarafından risklerin tespit edilmesine başlanırken dikkate alınabilecek soruları içermektedir.

### RY Kutu 5: Riskleri Tespit Etmeye Başlarken Göz Önünde Bulundurulması Gereken Sorular

- Ana hedefler nelerdir?
- Kilit faaliyetlerimiz nelerdir?
- Paydaşlar kimlerdir?

Riskler tespit edilirken aşağıda yer alan hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir:

- Genel kural olarak, idareyi etkileyebilecek stratejik riskler, stratejik plan hazırlama aşamasında tespit edilir ve tespit edilen riskler stratejik plana eklenir.
- Riskler program ve operasyonel düzeyde de tespit edilmelidir. Program ve operasyonel risklerin stratejik risklerin tamamını içermesi gerekmektedir. Ancak, program ve operasyonel riskler tespit edilirken stratejik düzey ile sınırlı kalmayıp geniş kapsamlı düşünmek önemlidir.
- İdare risklerini tespit ederken hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru bir yöntem belirleyebilir. İdarenin tercihine göre bu iki yöntem bir arada da kullanılabilir.
- Tespit edilen riskler idarenin hedefleri ile ilişkilendirilmelidir. İtibarı zedeleyebilecek riskler gibi bazı risklerin hedefleri dolaylı etkileyebileceğini de göz önünde bulundurmak gereklidir.
- Riskler, sistematik olarak ve önceden belirlenmiş yöntemlere göre tespit edilmelidir. Söz konusu yöntemler idarenin ve faaliyetlerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilecektir. Bu süreçte aşağıda yer verilen yöntemlerden birine veya birkaçına başvurulabileceği gibi idarelerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda yeni yöntemler geliştirmeleri de mümkündür.

- Tespit edilen risklerin; "x" riski veya "x'in olması" riski şeklinde ifade edilmesi gereklidir. Risk kaydına da bu şekilde kaydedilmesi uygun olacaktır. (Bakınız Ek 3: Risk Kaydı Formu)
- Tespit edilen risklerin iç risk mi yoksa dış risk mi olduğunu değerlendirin.
  - İç riskler; doğrudan kurum tarafından kontrol edilen olaylar sonucunda ortaya çıkan risklerdir. İç riskler kendi içinde stratejik riskler, programa ilişkin riskler ve faaliyet riskleri olarak üç düzeyde sınıflandırılmalıdır.
  - Dış riskler ise; idarenin kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda ortaya çıkan ve hedeflere ulaşmayı güçlendir veya engelleyen belirsizliklerdir. Dış riskler belirlenirken bunların konularına göre sınıflandırılması yararlı olacaktır. (Genellikle PESTLE analizi kullanılır. Bkz. RY Kutu 7)
- Riskler tespit edildikten sonra bunların sahibi yani kimin sorumluluğunda olduğu belirlenmeli ve risk kaydında bu bilgiye yer verilmelidir.
- Risk yönetimi dinamik bir süreç olduğundan yeni ortaya çıkan riskler tespit edilmeli ve mevcut risklerdeki değişiklikler sürekli takip edilmelidir.

#### **RY Kutu 6: Risklerin tespitinde dikkate alınabilecek unsurlar ve yöntemler**

##### **Riskleri Nasıl Tespit Edebilirim?**

- Riskleri önce stratejik seviyede mi, operasyonel seviyede mi, yoksa iki yöntemi birlikte kullanarak mı belirleyeceğinize karar verin
- Tehdit ya da fırsatları dikkate alarak riskleri belirleyin ve grupperin (ekonomik, sosyal, kültürel, politik, bilimsel vb.)
- Gerekli insan kaynağına ve çalışma yöntemlerine karar verin
- Riskleri iç risk ve dış risk olarak grupperin
- Paydaş analizi gerçekleştirin (risk toleransı, paydaşların pozisyonu ve tutumları belirleyin)
- Düzenli olarak ve değişim dönemlerinde tespiti tekrarlayın.

Riskleri tespit etmek için en yaygın olarak aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır. Ancak bunların dışında da idareler ihtiyaçlarına göre farklı yöntemler belirleyebilirler.

- PESTLE Analizi (Bkz. RY Kutu 7)
- GZFT/SWOT Analizi (Bkz. RY Kutu 7)
- Beyin Fırtınası (Bu yöntem hem tespit hem de değerlendirmede kullanılabilir. Bkz. EK:2)

RY Kutu 7'de PESTLE ve GZFT Analizlerine yer verilmektedir.

## **RY Kuş 7: PESTLE ve GZFT Analizi**

### **PESTLE Analizi**

Risklerin, aşağıdaki kategoriler bazında değerlendirilmeler yapılarak belirlenmesidir.

P olitic	→	Politik
E conomic	→	Ekonomik
S ocial	→	Sosyal
T echnologic	→	Teknolojik
L egal	→	Hukuki
E nvironmental	→	Çevresel

**Örnek:**

<b>Politik</b>	: Hükümet önceliklerinin değişmesi
<b>Ekonomik</b>	: Enflasyon oranının beklenenin üzerinde gerçekleşmesi
<b>Sosyal</b>	: Nüfus artış oranının beklenin çok üzerinde gerçekleşmesi
<b>Teknolojik</b>	: Bilgi işlem altyapısının kurulmamış olması
<b>Hukuki</b>	: Mahkemelerde görülen davaların idare aleyhine sonuçlanması
<b>Çevresel</b>	: Deprem olması

### **SWOT (GZFT) Analizi (Kuruluş içi analiz)**

Strengths	→ Güçlü Yönler
Weaknesses	→ Zayıf Yönler
Opportunities	→ Fırsatlar
Threats	→ Tehditler

**Örnek:**

<b>Güçlü Yönler</b>	→ Uzman personel
<b>Zayıf Yönler</b>	→ Eski teknoloji
<b>Fırsatlar</b>	→ Ekonomik büyümeye
<b>Tehditler</b>	→ Anı politika değişikliği

**Daha ayrıntılı bilgi için Bkz: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Haziran 2006**

RY Kutu 8 ve 9'da risklerin tespit edilmesinde yararlanılabilecek ipuçları ve sorulara yer verilmektedir.

#### **RY Kutu 8: Risklerin tespit edilmesinde ipuçları**

##### **İpuçlarımız Neler Olabilir?**

- Tespit edilen risk kadar, riskle ilgili bilginin var olup olmadığı ve varsa doğruluğu da göz önünde bulundurulmalıdır.
- Farklı uzmanlıkların bir arada bulunduğu bir çalışma ekibi yeni riskleri tespit etme ihtimalini arttıran.
- Beyin fırtınası yöntemi kullanmak etkili sonuçlar verir (BKZ: Ek 1)
- Anahtar kavramlar; açık iletişim kanallarına sahip olmak ve ileri görüşlü olmaktır.

#### **RY Kutu 9: Risk Tespiti Sürecinde Sorulabilecek Sorular**

- Amaca ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- Kritik süreçlerimiz nelerdir?
- Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki olumlu – olumsuz etkileri neler olabilir?
- Risk kategorilerimiz nelerdir?
- Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?
- Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir?
- Usulsüzlük ve yolsuzluk alanları neler olabilir?
- Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?
- En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir?
- Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşıktır?
- Ceza yaptırımlara maruz kaldığımız alanlar hangileridir?
- Yasal gereklilikler nelerdir?
- Kaynak kısıtları nelerdir?

## **7.2. Risk Değerlendirmesi**

Risk değerlendirme idarenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesi ve riskin etki ve olasılık açısından öneminin değerlendirilmesidir. Riskler değerlendirilirken idarenin karşılaşacağı potansiyel olaylar ile birlikte idarenin kendine özgü durumu (örneğin kurumun büyülüğu, faaliyetlerinin karmaşıklığı, yürüttüğü faaliyetlerde tabi olduğu mevzuat, siyasi öncelikleri, kamuoyu ilgisi) da göz önünde bulundurulmalıdır.

Risk değerlendirme, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi ve önceliklendirilmesi aşamalarını kapsar. Ölçme, her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır. Önceliklendirme, risklerin ölçme sonucunda aldığı puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır.

Risk değerlendirme, tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda/maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur. Kutu 10 risk değerlendirme başlangıcında dikkate alınması gereken bazı soruları içermektedir.

## **RY Kuşağı 10: Risk Değerlendirmeye Başlarken Göz önünde Bulundurulması Gereken Sorular**

- Hedefler nelerdir?
- Mevcut kontroller nelerdir?
- Risk gerçekleşirse olası sonuçları nelerdir?
- Başka bir kurumun / birimin faaliyeti benim riskimi etkiler mi?
- Paydaşlar kimlerdir ve bunların deneyim ve uzmanlık seviyeleri nedir?

Riskleri değerlendirmenin üç önemli ilkesi vardır;

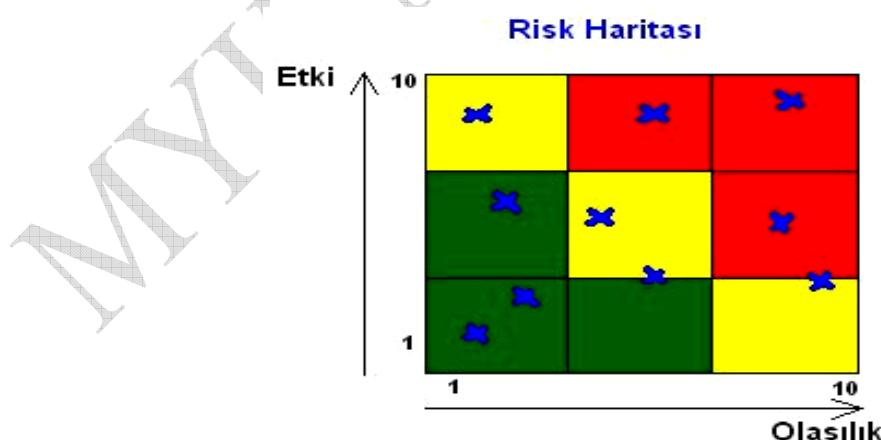
### **1- Her risk için etki ve olma olasılığının tespit edilmesi ( Risklerin ölçülmesi):**

Değerlendirmede olasılık ve etki ölçülür. Olasılık, bir olayın belirli bir dönemde gerçekleşme ihtimalini ifade eder. Etki ise eğer bu olay meydana gelirse doğuracağı sonuç veya yaratacağı tesiri ifade eder.

- Risklerin olasılık ve etkileri rakamla gösterilir. Olasılık için 1 rakamı, bir riskin gerçekleşme olasılığının hemen hemen olmadığı; 10 rakamı ise riskin gerçekleşmesinin neredeyse kesin olduğu anlamına gelir. Etki açısından ise 1 rakamı riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemi olduğu; 10 rakamı ise bu sonucun çok önemli olduğu anlamına gelir. Risklerin olasılık ve etki açısından 1 ile 10 arasında hangi değeri aldığı belirlenir (Bkz: Ek 5). Risklerin olasılık ve etkilerini değerlendirdirken puanlama için kullanılabilen yöntemlerden biri oylama yöntemidir. (Bkz: Ek 2)
- Riskler değerlendirilirken üçlü bir kategori kullanılır. Düşük risk seviyesi (yeşil ile gösterilir), orta risk seviyesi (sarı ile gösterilir) ve yüksek risk seviyesi (kırmızı ile gösterilir). Trafik ışıkları ile gösterilen bu renk kodu riskin önem derecesinin kolayca görülmemesine yardımcı olur. RY Şekil 3'te risk haritasına yer verilmiştir.

Riskin şiddetini daha rahat görmek için “**risk haritaları**” kullanılır. Riskler için verilen değerlerin risk haritasında basit gösterimi RY Şekil 3'teki gibidir.

**RY Şekil 3: Risk Haritası**



## **2- Risklerin, doğal risk ve kalıntı risk esas alınarak değerlendirilmesi:**

- Doğal risk mevcut olan riskin, yönetilmeden veya herhangi bir önlem alınmadan önceki miktarını ifade eder.
- Doğal riskler, olma olasılığı ve etkisi değerlendirildikten sonra risk kaydına (Bkz. Ek 3 Risk Kaydı) aktarılır. Değerlendirmede, olma olasılığı 1 ila 10 arasında, etkisi de yine 1 ila 10 arasında puanlanır. Verilen olasılık puanı ile etki puanının çarpımı risk puanını gösterir.
- İdare, bu aşamada risk iştahına karar vermelidir. İdare, belirlenen risk stratejisine göre hangi puanlar arasındaki risklerin düşük, hangilerinin orta hangilerinin de yüksek olacağını belirlemeli ve bu çerçevede idarenin risk haritasını oluşturmalıdır. (Bkz. Şekil 3 Risk Haritası)
- Risk puanı belirlendikten sonra riskler en yüksek puandan başlamak üzere önceliklendirilir. Risklere verilecek cevaplara karar verilir. Risklere verilecek cevap yöntemlerine göre kontroller tespit edilir ve uygulanır.
- Yönetim, riski yönetmek için gerçekleştirdiği kontrol faaliyetleri sonrasında arta kalan riskin seviyesini tespit etmelidir. Kalıntı risk, yönetimin riskin olma olasılığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder. Kalıntı riskin seviyesi hala risk iştahından yüksek çıkarsa var olan kontrol faaliyetlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması, gerekirse risklere verilecek cevapların tekrar gözden geçirilmesi gereklidir.

### **RY Kutu 11: Doğal ve Kalıntı Risk Örneği**

<b>Faaliyet:</b> araba kullanmak
<b>Doğal risk:</b> tecrübezsizlikten dolayı kaza yapmak
<b>Kontrol önlemi:</b> ehliyet almak, sürüs dersleri almak
<b>Kalıntı risk:</b> acemi başka bir şoförün size çarpması

## **3- Risklerin kaydedilmesi**

Risklerin kaydedilmesi, risklerin öncelik sıralamasının yapılmasına ve dolayısıyla kaynak tahsisinde etkinliğe, verilen kararlar için kanıt oluşturulmasına, kişilerin risk yönetimi içindeki sorumluluklarını görmelerine yardımcı olur ve gerekli bilginin elde edilmesi ve raporlama mekanizması ile doğru zamanda doğru kişilere iletilmesini, riskin gözden geçirilmesi ve izlenmesini sağlar.

Risk kayıtları iki aşamalı olarak rapor edilir: Risklerin tespit edilip kaydedilmesinde kullanılan **Risk Kaydı Raporu** (Bkz. RY Ek 3: Risk Kaydı) ve kilit risklerin yukarı kademelerdeki yöneticilere raporlanması sırasında kullanılan **Konsolide Risk Raporları** (Bkz. RY Ek 4: Konsolide Risk Raporu). Risk kaydının doldurulmuş olduğu için Bkz. RY Ek 7.

RY Kutu 12 risk değerlendirme için bazı ipuçları içermektedir.

### **RY Kutu 12: Risk Değerlendirme İçin İpuçları**

- Tespit edilen risklerin belli bir zaman dilimi için olasılık ve etkilerini ölçün.
- Riskin etki değerini belirlerken, ulaşılmasını zorlaştıracığı/engelleyeceği öngörülen hedef Üzerindeki etkisini değerlendirin.
- Ölçümde uygun yöntemlerden yararlanın.
- Bir işin riskini en iyi o işi yapan kişinin değerlendireceğini göz önünde bulundurun.
- Başka kurumların/birimlerin faaliyetlerinin risklerinizi etkileyebileceğini ve risklerin birbirinden bağımsız olmadığını dikkate alın.
- Tüm riskleri birlikte görebilmek için risk haritaları vb. tablolardan yararlanın.
- Riskleri risk puanlarına (Etki x Olasılık) göre önceliklendirin.

### **RY Kutu 13: Risk Değerlendirme Örneği**

#### **ÖRNEK**

Uzmanlık konunuzla ilgili bir eğitim vermeniz gereklidir.

**Hedefiniz:** Anlatacağınız konunun dinleyiciler tarafından anlaşılması

**Risklerinizi tespit ettiniz:**

- **Risk 1:** Eğitime geç kaldığınızdan dolayı anlatmanız gerekenler için yeterli vakit bulamayabilirsiniz.
- **Risk 2:** Eğitim vereceğiniz grubu bilmediğinizden yanlış bir yaklaşım ile sunumu yapabilirsiniz
- **Risk 3:** Bilgisayar sunumunu unuttığınız için anlatacaklarınızı pekiştiremeyebilirsiniz.

Risk 1, 2 ve 3'ün meydana gelme olasılıklarına ve gerçekleşirlerse bunun hedefinizi nasıl etkileyeceğine bakalım:

#### **RISK 1:**

**Olasılık:** O saatte trafik fazla olur. Aynı zamanda o gün başka işleriniz de çok. Gerçekleşme ihtimali : 7

**Etki:** Geç kalabilirsiniz ama konuyu çok iyi biliyorsunuz. Kısa sürede anlatsanız da dinleyiciler için anlaşılır olur. Geç kalmanın hedefiniz üzerinde etkisi: 3

**Risk Puanı:**  $7 \times 3 = 21$

#### **RISK 2:**

**Olasılık:** Eğitim yazısında konu belli ama kimlere anlatacağınız yazılmamış. Ama telefon edip öğrenme şansınız da yok. Gerçekleşme ihtimali: 5

**Etki:** Konuyu işi bilen uzmanlara anlatabilirsiniz ayrıntılı, hiç bilmeyen birilerine anlatabilirsiniz genel hatlarıyla anlatmanız gereklidir. Kişiye yanlış yaklaşımla sunum yapmanızın hedefiniz üzerindeki etkisi: 9

**Risk Puanı:**  $5 \times 9 = 45$

#### **RISK 3:**

**Olasılık:** Bilgisayarınızı yanınızdan genelde ayırmazsınız. Çalışmalarınızı Flash Bellek ile çantaniza atma gibi bir alışkanlığınız da var. Gerçekleşme ihtimali: 2

**Etki:** Sunumu yansıtmamasınız da konuyu çok iyi biliyorsunuz. Dinleyiciler için etkili biçimde anlatabilirsiniz. Sunum olmamasının hedefiniz üzerinde etkisi: 3

**Risk Puanı:**  $2 \times 3 = 6$

Risk Haritasında Gösterelim:

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
										Olasılık

Önceliklendirelim:

1. Risk 2 (Risk Puanı: 45)
2. Risk 1 (Risk Puanı: 21)
3. Risk 3 (Risk Puanı: 6)

Risklerin her zaman puanlara göre değerlendirilemeyeceğini de söylemek gereklidir. Bazı stratejik riskleri çok düşük puana sahip olsa bile insanlar göz önünde bulundurmmalıdır. Acil eylem önlemleri / planları bulunmalıdır. Olacakları her zaman öngöremezsiniz. Planlarınız esnek olmalı, beklenmeyen gerçekleştiğinde başa çıkabilmelisiniz.

### 7.3. Risklere Cevap Verilmesi

Risklere cevap verilmesi, kamu idareleri tarafından tespit edilen ve risk iştahları çerçevesinde değerlendirilen risklere verilecek yanıtın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir. Risklere cevap verme yöntemini belirlemeden önce mutlaka fayda-maliyet analizini yapmak gereklidir. Risklere verilen cevaplar sonucunda ulaşılmak istenen, riskin olasılığını ve/veya etkisini azaltarak öngörülen hedefe en etkin bir şekilde ulaşmaktadır. Şema 2, risklerin etki ve olasılıkları değerlendirildikten sonra verilecek cevaplar hakkında bilgi vermektedir.

**Şema 2: Risk Değerlendirmesi ve Cevap Matrisi**

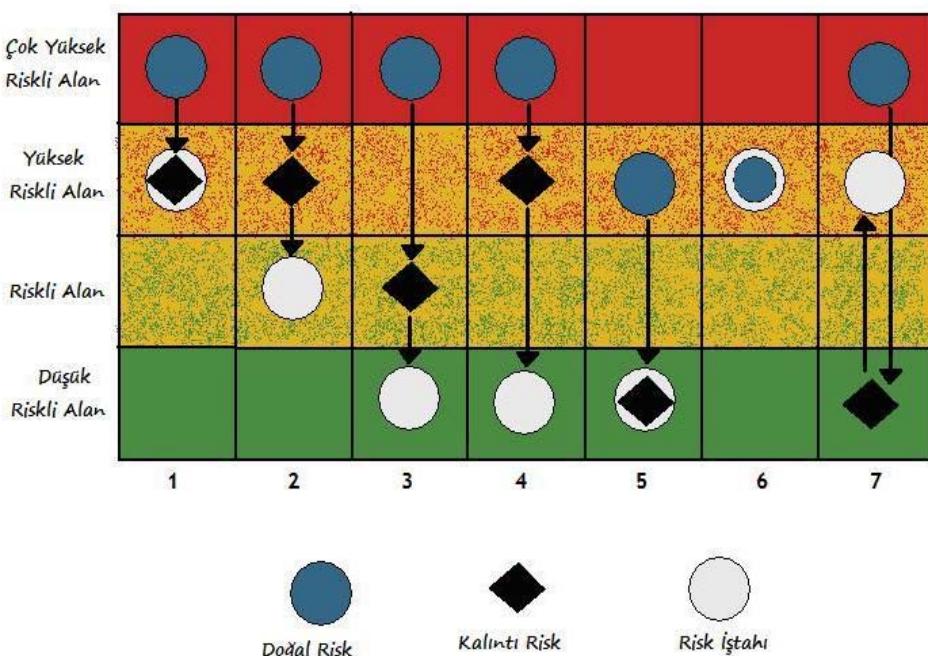


**RY Kutu 14: Risklere Cevap Verme Aşamasında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Sorular**

- Riskin seviyesi nedir?
- Riske cevap vermezsem ne olur?
- Hangi risklerin kontrol edilmesi gereklidir?
- Hangi riskler devredilebilir?
- Kamu kurumu olarak belli bir riskten kaçınmanın sonuçları nelerdir?
- Fırsatın büyüklüğü riski almaya değer mi?

RY Şekil 4, risk iştahı çerçevesinde; doğal riskin cevabının/kontrolünün/eylemi sonucunda nasıl kalıntı riske dönüştüğünü göstermektedir. (Bkz Kutu 3: Risk İştahı)

**RY Şekil 4: Risk Göstergesi Tablosu**



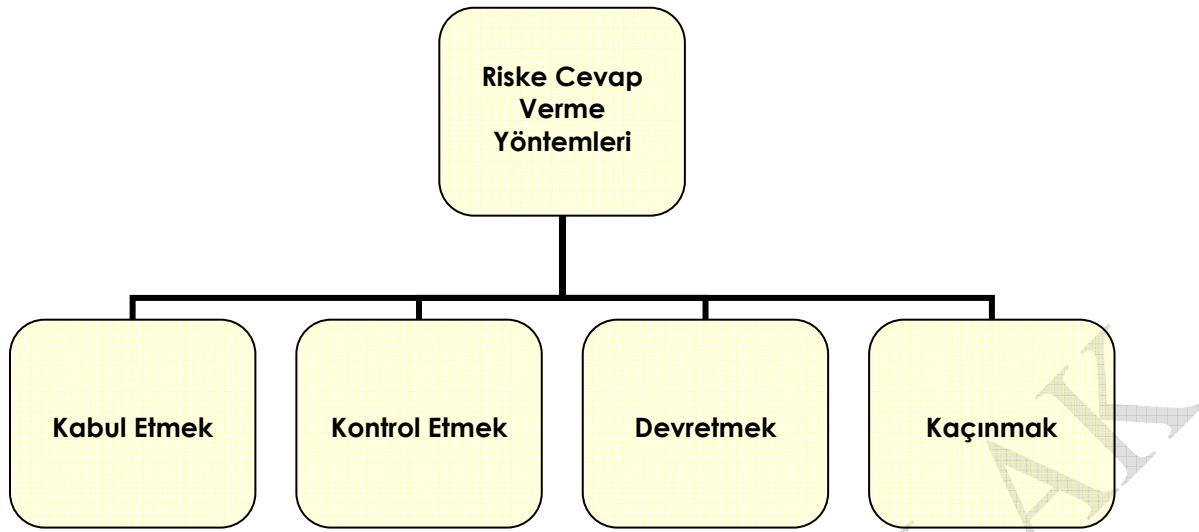
Kaynak: Office of Government Commerce'in Risk Göstergesi Tablosu/ Thinking About Risk adlı yayından yararlanılmıştır – United Kingdom HM Treasury

RY Şekil 4'te yer alan;

- 1 ve 5. sütunlarda; kontrol faaliyetleri ile doğal risk azaltılmış ve böylece, kalıntı risk, risk istahı ile aynı düzeye indirilmiştir. İdarenin risk istahı ile kalıntı riskin kesiştiği bu noktalar risk yönetimi açısından ideal (maliyet-etkin) durumlardır.
- 2, 3 ve 4. sütunlarda; kontrol faaliyetleri riski azaltmıştır. Ancak, kalıntı risk hala risk istahından (kabul edilebilir düzeyden) daha yüksektir. Bu durum, uygulanan kontrol faaliyetlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin sorgulanması ve daha fazla kontrol faaliyeti uygulanması gerektiği anlamına gelmektedir.
- 6. sütunda; doğal risk, risk istahına eşit olduğu için risk kabul edilir. Ancak bu riskleri, değişiklik ihtiyimali olması nedeniyle diğer riskler gibi izlemek gereklidir.
- 7. sütunda; kontrol faaliyetleri kalıntı riski, risk istahının altına indirmiştir. Bu durum, gereğinden fazla kontrol faaliyetinin bulunduğu ve dolayısıyla kaynakların etkin kullanılmadığını göstermektedir. Aşırı kontrolün olduğu bu durumda kalıntı riskin risk istahına eşitleyecek kadar kontrol faaliyetlerini azaltmak gereklidir.

Riske cevap vermede temel olarak 4 yöntem kullanılmakta olup söz konusu yöntemler Şekil 5'te yer almaktadır.

## RY Şekil 5:Riske Cevap Verme Yöntemleri



**Kabul Etmek:** Kamu idarelerinin üstlenmekte herhangi bir sakınca görmedikleri risklere verdikleri pasif bir cevap yöntemidir. Aşağıdaki durumlarda riskler kabul edilebilir;

- Doğal risk, risk istahı içinde ise kabul edilir.
- Riskin kabul edilebilir olmadığı durumda alınacak önlemlerin (kontrol etmek, devretmek veya kaçınmak) maliyetinin, riskin meydana getireceği etkiden daha yüksek olduğunun anlaşılması durumunda kabul edilir.
- Bazı riskler yönetimin kontrolü dışındadır. Bazı riskler faaliyet sonlandırılmadıkça ortadan kalkmaz ki faaliyeti sonlandırmak her zaman mümkün değildir ya da istenmez.

**Kontrol Etmek:** Kamu idarelerinde risklerin kabul edilebilir bir seviyede (risk istahı) tutulması için kontrol faaliyetleri aracılığıyla riske cevap verme yöntemidir. Bu yöntem aşağıda yer alan kontroller vasıtasyıyla uygulanır.

- Önleyici Kontroller
- Yönlendirici Kontroller
- Tespit Edici Kontroller
- Düzeltici Kontroller

\* Ayrıntılı açıklama için Bkz: Kontrol Faaliyetleri Bölümü

**Devretmek:** Tespit edilen bazı riskli alanlardaki faaliyetlerin başkasına devredilmesi şeklinde riske yanıt verme yöntemidir. Ancak risk devredilse dahi sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır. Çünkü risk gerçekleştiği takdirde bundan zarar görecek olan idarenin kendisidir.

**Risk devri aşağıda belirtilen şekillerde yapılabilir;**

- Faaliyetin bir kısmını veya tamamını uzmanlığı olan başka bir kuruma devretmek.
- İhale yöntemi ile faaliyetin yapılmasını üçüncü şahıslara devretmek.
- Sigorta yöntemi kullanarak riski devretmek (uygun olduğunda).

**Kaçınmak:** Eğer alınması gereken risk yönetilemeyecek kadar büyüğse ve/veya faaliyet hayatı öne me sahip değilse, faaliyete son vermek mümkündür. Örneğin, çok fazla hava kirliliği ortaya çıkarması beklenen bir fabrikanın kurulmasından vazgeçilmesi, bütçe kesintisi nedeniyle alınması planlanan bilgisayarlardan vazgeçilmesi gibi.

RY Kutu 15 riske cevap verme sürecini özetlemektedir.

#### **RY Kutu 15: Risklere Nasıl Cevap Veririm?**

- Tehditleri ve Fırsatları analiz sonuçlarına göre sırala
- Riskin içeriğine göre tavrı belirle
  - Kabul Et
  - Kontrol et
  - Devret
  - Kaçın
- Verilecek cevabın faydasının, getireceği maliyetten yüksek olmasına dikkat et

Riskler yönetilirken aynı zamanda risklerin ortaya çıkardığı fırsatların da göz önünde bulundurulması gereklidir. Risklerin meydana getirdiği bazı olumsuz etkiler yanında zaman zaman fırsatlar da bulunmaktadır. İdarelerin hedeflerine ulaşmasında ilave katkı getirecek bu fırsatlardan yararlanabilmek için idarenin önceden belirlenmiş stratejilerinin olması gereklidir. Fırsatları değerlendirmek risklere verilecek cevaplama yöntemlerinin bir alternatif olmayacağı onlarla birlikte kullanılabilecek bir yöntemdir.

#### **Aşağıda belirtilen durumlarda fırsatlar kullanılabilir:**

- Tehditlerin azalmasının ve olumlu fırsatlardan yararlanmanın birlikte gerçekleştiği durumlarda. Bir hastalığa çare bulmak için sağlık ve bilim araştırmaları yapmak gibi. (Hastalık tehdidi azalacak; insanların daha az hastaneye gitmesi ile daha az maliyet fırsatı olacak)
- Olumsuz durum meydana gelmeden fırsatların ortaya çıktığı durumlarda. Daha etkili çalışabilmek için yeni teknoloji kullanmak, e-devlet ile daha fazla vatandaşla ulaşmak gibi.

RY Kutu 16'da risklere cevap verme sürecinde yararlanabilecek bazı ipuçları yer almaktadır.

#### **RY Kutu 16: Riske Cevap Verme Sürecine İlişkin İpuçları**

- Risklerin önceliklendirilmesi, hangi riske önce cevap verileceğine karar vermekte yardımcı olur.
- Kamu idaresi olarak risklere verilecek cevaplar belirlenirken, hizmet verilenler ve onlar üzerindeki etkiler de göz önünde bulundurulmalıdır.
- Risklere cevap verirken aşırı kontrol önlemlerinden kaçınmak gereklidir. Kontrol eksikliği kadar kontrollerin gereğinden fazla olması da idarenin etkinliğine zarar verir.
- Risklere verilecek cevaplarda, diğer idarelerle koordineli hareket edilmesinin daha etkin olma ihtiyatlı göz önünde bulundurulmalıdır.

## **RY Kuşağı 17: Riske Cevap Verme Yöntemleri- Örnek**

Kurumunuz yeni bir Bilişim Teknolojileri (BT) sistemi almaya karar verdi.

### **Risklerinizi tanımlıyorsunuz:**

**Risk 1:** Yeni sistemin yanıt süresinin yetersiz olması

**Risk 2:** Eski BT sisteminden yeni sisteme verilerin doğru bir şekilde aktarılmaması

**Risk 3:** Yeni BT sistemini işletecek yetkinliğinizin olmaması

**Risk 4:** Yeni BT sisteminin çalışmaması.

Bu risklere ne tür cevaplar verebilirsiniz?

### **Risk 1:**

**Kabul et:** Size yeni BT sisteminin 5 saniyelik bir yanıt hızı olduğu söylendi. Bu süre, mevcut sisteminkine benzer bir süre olduğundan daha hızlı olmasına ihtiyacınız olmadığına karar verebilirsiniz.

### **Risk 2:**

**Kontrol et:** Verinin doğru bir şekilde aktarılmasını sağlamak için kontrol faaliyeti belirlemeniz gerekiyor.

**Önleyici kontroller:** Aktarım sırasında verinin bozulmadığından emin olmak için sistemi kabul etmeden önce yeni BT sistemi üzerinde test yaparsınız.

**Yönlendirici kontroller:** Yeni sistemi geliştirme üzerine çalışan BT personelinin yeterli nitelik ve deneyime sahip olmasını sağlarsınız.

**Tespit edici kontroller:** Yeni sistemi işletmeye başladıkten bir yıl sonra, eski sistemden yeni sisteme aktarılan sürekli verilerin doğru olup olmadığını anlamak için test yaparsınız.

**Düzeltilen kontroller:** Eski sistemden aktarılan veri ile yeni sistemdeki verinin karşılaşılması sonucu hatalı veri aktarımı olduğu tespit edilmişse programda gerekli değişikliği yaparsınız/yaptırırsınız.

**Acil eylem planı:** Yeni sistemin verileri gerekişi şekilde aktarmaması durumunda eski sistemi tekrar kullanabileceğinizden emin olmalısınız.

### **Risk 3:**

**Devret:** Yeni sisteminin işletilmesini bu alanda deneyimli başka bir kuruma devredersiniz.

### **Risk 4:**

**Kaçın:** Eğer yeni BT sisteminin test aşamasında çalışmadığı anlaşıllırsa, bu sistemi almaktan vazgeçersiniz. Alternatif bir BT sistemi araştırırsınız.

**Fırsatları değerlendir:** Yeni IT sisteminiz daha etkin çalışmanızı sağlıyor ve başka işlerle ilgilenmek üzere personelinize daha fazla vakit bırakıyor.

## **7.4. Risklerin Gözden Geçirilmesi**

Riskler zaman içerisinde çeşitli koşulların değişmesi veya alınan önlemler sonucu etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Ayrıca koşulların değişmesi ile yeni risk alanlarının oluşması da muhtemeldir. Bu nedenle, tespit edilen riskler ve risk yönetim sürecinin her yönüyle, belirli periyotlarla gözden geçirilmesi gereklidir. Gözden geçirmeler risklerin önem derecesine göre idare tarafından belirlenen sıklıkta olabilir.

Olağanüstü gelişmelerin olması ve bu durumun önceden belirlenmiş riskler üzerinde ciddi etkisinin bulunması halinde Kurum Risk Koordinatörü üst yöneticinin sözlü veya yazılı talimatı ile İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun riskleri değerlendirmek üzere derhal toplantımasını koordine eder. Olağanüstü gelişmelere doğal afetler, ekonomik krizler, erken seçim kararı alınması gibi örnekler gösterilebilir.

Risklerin ve risk yönetim sürecinin gözden geçirilmesi birbirinden farklı süreçler olup, birinin yapılması diğerinin de yapıldığı anlamına gelmez. Riskler her bir riskin sahibi tarafından gözden geçirilmesine karşın risk yönetim süreci üst yönetici ve/veya İRK tarafından gözden geçirilir. Risklerin ve risk yönetim sürecinin düzenli gözden geçirilmesi, değişen şartlara uyum sağlamaada idareye esneklik kazandıracaktır.

**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, olasılığı ve etkisi yüksek olan kilit risklere verilmelidir. Diğer riskler de daha sonra mutlaka gözden geçirilmelidir.
- Stratejik risklerin gözden geçirilmesinde; öncelikle varsa değişmiş olan politika belgeleri, diğer ülkelerdeki gelişmeler, kamuoyunun o dönem için bekentileri, İç Denetim Raporları, Teftiş Raporları, Dış Denetim Raporları ve ilgili diğer rapor ve belgeler dikkate alınmalıdır.
- Gelişmeler ışığında, risk profilinde (sepetinde) bir değişiklik meydana gelmişse, idarenin/birimin/alt birimin risk kaydı gözden geçirilmelidir.
- Değişiklik bilgisi bir üst seviyedeki risk koordinatörüne iletilmelidir.
- Stratejik seviyedeki kilit/temel risklerle ilgili önceliklendirmenin gözden geçirilerek, değerlendirme sonuçları, Kurul (İKİYK) toplantısının ardından İRK tarafından üst yöneticiye bir rapor olarak sunulmalıdır.
- Raporun sonuç ve değerlendirme bölümünde, risk yönetim sürecinin yeterli güvence verip vermediği ve yeni tedbirlere ihtiyaç duyulup duyulmadığı hususları mutlaka yer almmalıdır. Bu kapsamda; şu sorular göz önünde bulundurulabilir:
  - Risklerin başarılı bir şekilde yönetildiğine dair makul güvence veriyor muyuz?
  - Kontrol faaliyetlerinin etkili bir biçimde uygulandığına dair makul güvence veriyor muyuz?

Risklerin gözden geçirilmesi süreci ile göz önünde bulundurulması gereken sorular RY Kutu 18 ve 19' da özetiňmektedir.

#### **RY Kutu 18: Riskleri Gözden Geçirme Süreci**

- Faaliyetin özelliğine göre gözden geçirme dönemi belirle. Kritik riskleri sıkılıkla gözden geçir.
- Gözden geçirme sırasında risklerin etki ve olasılığını o dönem için değerlendir.
- Riskin hala tehdit olup olmadığına karar ver.
- O dönem için yeni risklerin çıkıp çıkmadığını tespit et.
- Riskin durumundaki değişikliğe göre kontrol faaliyetlerinin durumunu da gözden geçirmek gereklidir. Ortadan kalkan bir riskin gereksiz hale gelmiş kontrolünü de kaldırma uygundur.
- Tespit edilen bulguları risk kaydına işe
- Her seviyede gerekli olan riskleri raporla.
- Riskle ilgili değişimler risk kaydında yer alır, ancak çok acil durumlarda amir en kısa zamanda bilgilendirilmelidir

#### **RY Kutu 19: Göz Önünde Bulundurulması Gereken Sorular;**

- Çevre koşullarındaki değişiklikler nelerdir?
- Faaliyetin işleyişine etki eden iç değişiklikler nelerdir?
- Değişikliklerin idare üzerindeki etkileri nelerdir?
- Mevcut kontroller değişen durumu karşılamaya yeterli midir?
- Kontrollerin etkili olduğuna dair yeterli kanıt var mı?
- Riskleri değerlendirdirken hükümet ve idarenin politika belgelerini göz önünde bulundurmak faydalıdır.

### **7.5. İletişim ve Raporlama**

Risk yönetimi sürecinde iletişim, doğru bilgilerin çeşitli mekanizmalar aracılığı ile ilgili kişilere, doğru zamanda, doğru şekilde ilettilmesini ifade eder. İletişim, risk yönetiminin tüm süreçleri boyunca etkin bir şekilde实施mesi gereken hayatı bir unsurdur.

- Politika ve prosedürler ile idarenin hedeflerinin,
- Risklerin yönetim stratejisinin ne olduğunu,
- Riski değerlendirme aşamasında numaralandırma sisteminin, ölçüm mekanizmalarının,
- Riske cevap vermede hangi kontrollerin uygun olduğunu,
- Riski gözden geçirmede risklerin ne kadar iyi yönetildiğinin, iletişimini önemlidir.

Yatay ve dikey iletişimin karşılıklı olduğu unutulmamalıdır (iletim-geribildirim).

İdarelerde etkili bir iletişimın sağlanması için RY Kutu 20'de yer alan hususlar dikkate alınır.

#### **RY Kutu 20: Etkili İletişim İçin Dikkate Alınması Gereken Hususlar**

- Kimin kimle, hangi formatta iletişim kuracağı,
- Hangi konularda kimin, kime karşı sorumlu olduğu,
- Üst kademelerle iletişimın nasıl olacağı,
- Nihai olarak Bakan ile nasıl iletişim kurulacağı,
- Hangi bilgilerin, hangi düzeylere, kimler tarafından taşınması gerektiği,
- Bilgilerin doğruluğunun nasıl sağlanacağı
- Üst yönetimin çalışanlardan risk yönetimi konusundaki bekentileri,

gibi konular açıkça belirlenmeli ve çalışanlar tarafından bilinmelidir.

Kurum içi iletişim yanında, hizmetin başka idarelerle ortaklık gerektirdiği durumlarda, ilgili idarelerle ve nihai olarak idarenin hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen vatandaşlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla etkin iletişim kanallarının oluşturulması gerekmektedir. Bu anlamda, idarenin risk stratejisi ve politika belgesinin oluşturulması aşamasında, kurum içi ve kurum dışı paydaşlarla iletişimini düzenleyen etkili bir iletişim planı hazırlamalı ve bu planı tüm paydaşlar tarafından bilinmesini sağlamalıdır.

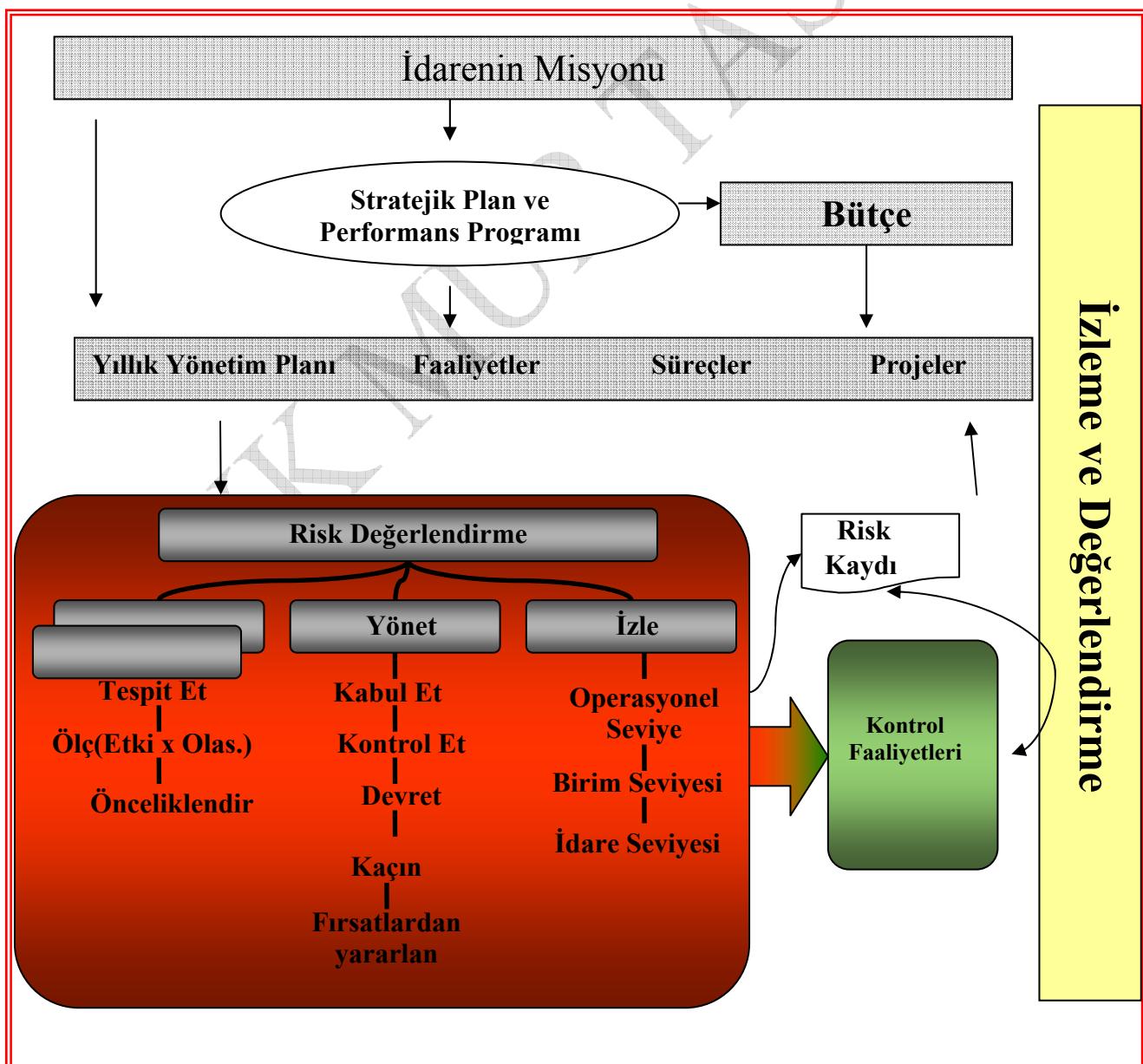
Raporlama, risk yönetiminde karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Raporların, mümkün olduğunda kısa ve öz bilgilerden oluşması, ilgili olması, değerlendirmelere ilişkin kanıtları göstermesi, gerektiği zamanda ve gerekli kişilere sunulması özel önem arz etmektedir. İdare içerisinde raporlamanın, yatay ve dikey olarak ilgili kişilere yapılması gereklidir. RSPB de raporlamanın kimler tarafından, kime ve hangi sıklıkta yapılacağı açıkça belirlenmelidir.

Raporlamalar, en az bu Rehber ekinde yer alan formlardaki bilgiler kullanılmak suretiyle, idare tarafından belirlenecek formatlarda ve önceden belirlenmiş periyotlarda yapılacaktır.

İdareler ihtiyaç duymaları halinde Rehberde yer alan formlar dışında da formlar geliştirebilirler.

Rehberin bu bölümünde yer alan açıklamalar çerçevesinde, Risk Yönetimi Süreci RY Şekil 6'da açıklanmaktadır.

**RY Şekil 6: Risk Yönetimi Süreci (Kırmızı kutunun içi rehbere göre yeniden düzenlenecek)**



## **7.6. Öğrenme**

Öğrenmenin, eğitim araçlarını sistematik olarak kullanmak suretiyle zenginleştirilmesi ve hedef kitlelere en etkili yöntemle sunulması gerekmektedir. Hedef kitleye göre konferans, seminer, çalışma toplantıları, eğitim toplantıları, uygulamalı eğitimler, stajlar, farklı iletişim kanalları ile bilgi paylaşımı, iyi uygulama örneklerinin paylaşılması, olumsuz örneklerin ya da hataların paylaşılması gibi yöntemler risk yönetimi süreçlerinin öğrenilmesini kolaylaşdıracak ve kurumsal anlamda risk yönetimi uygulamalarını doğru bir zemine oturtacaktır.

Risklerle başa çıkabilme büyük oranda deneyimlere dayanmaktadır. Önceki deneyimler ve bu anlamda başarılı ve başarısız uygulamaların güçlü bir iletişim ağı içerisinde herkes tarafından bilinmesi risklere daha etkili ve daha hızlı cevap verilmesini kolaylaştıracaktır. Özellikle yeni ortaya çıkan riskler ve bunlarla başa çıkma yöntemleri konusunda olumlu ve olumsuz deneyimlerin paydaşlara iletilmesi ve bu anlamda nelerin yanlış gidebileceğinin bilinmesi, hataların tekrarlanması önleyebilecek ve risklerle başa çalışmada etkinliği artıracaktır. Aynı hiyerarşik seviyedeki birimlerin, birbirlerinin riskleri nasıl yönettiğini öğrenmeleri ve iyi örnekleri kendilerinde de uygulamaları faydalı bir yöntemdir.

Risk yönetimi deneyimlerinin; idare dışı paydaşlarla ve özellikle bu konuda deneyimli kurumlarla paylaşılması, yeni yöntemler geliştirilmesi konusunda idarelere ışık tutabileceği gibi risk yönetimi kaynaklarının kullanılması konusunda daha fazla etkinlik sağlayacaktır.

## RİSK YÖNETİMİ EKLERİ

### **RY EK 1: Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kaydedilmesinde beyin fırtınası yöntemi**

#### **1. Adım**

Birim veya alt birimin tüm üyelerini veya projede ya da belirli bir iş sürecinde çalışan tüm personeli bir odada toplayın. Beyin fırtınası çalışmasını yönlendirecek uygun bir Kolaylaştırıcı (Bkz. Kutu 21) belirleyin. Beyin fırtınası yönteminin, bu konuda kolaylaştırıcı olarak deneyim kazanmış biri tarafından yönlendirilmesi en fazla verimi sağlar.

(Not: Bu ayrıca stratejik riskler için beyin fırtınası yapmak üzere idaredeki tüm üst yöneticileri bir araya toplamak şeklinde de yapılabilir.)

1. adımlın gerekliliği: beyin fırtınasına katılan herkes sırasıyla idare ve süreçler konusunda yeterince bilgi sahibi olmalıdır.

#### **RY Kutu 21: Kolaylaştırıcının Rolü**

- Tüm risk çalışmayı katılımcılarının riskleri belirleme faaliyetine aktif şekilde katılmasını sağlamak
- Uygulanma amacını katılımcılara aktarmak
- Benzer risklerin tekrarlanmamasını sağlamak (eğer 2 risk birbirine çok benzerse bunları birleştirmeyi düşünerek)
- Tüm katılımcıların belirlenen riskin etki ve olasılığı için oy vermesini sağlamak
- Katılımcıları birbirlerinin puanlarına meydan okumaya, kendi puanlarını savunmaya veya uygun olduğunu düşündükleri yerlerde puanlarını değiştirmeye teşvik etmek
- Risk puanlarının, puan tablosuna doğru şekilde işlenmesini ve önceliklendirilmesini sağlamak
- En öncelikliyle başlayarak risklere verilecek cevabın eylem planını oluşturmak
- Her bir cevap için, belirli bir bireye sorumluluk verilmesini sağlamak
- Her bir cevap için, belirli bir gözden geçirme ve raporlama tarihi belirlenmesini sağlamak (kesin tarih)

#### **2. Adım**

1. adım uyarınca tüm katılımcılar bir arada toplantıda, öncelikle sırasıyla alt birim/ birim /proje/iş süreci/idarenin hedeflerinin ne olduğunu net bir şekilde ortaya koyn. Bu hedefler stratejik planda olabilir, alt birimler için tanımlanmış olabilir veya hiç tanımlanmamış olabilir. Geniş düşünün-dikkate alınmamış başka hedef var mı? Tüm katılımcılar 3. adıma geçmeden önce hedeflerin bu şekilde olduğu konusunda mutabık kalmalıdır.

#### **3. Adım**

Beyin fırtınasının tüm katılımcıları, 2. adımda belirlenen hedeflere ulaşmadaki risklerin neler olduğu konusunda çok sayıda fikir üretmelidir. Bu, tek bir grup halinde veya daha kapsamlı beyin fırtınası toplantıları için çiftler ya da alt gruplar halinde yapılabilir. Hangi hedefe(lere) risk gerçekleşirse ulaşlamayabileceğini net bir şekilde belirterek, beyin fırtınası yöntemiyle belirlenen riskleri ilgili oldukları hedeflerle birlikte RY Ek 2'de yer alan Risk Oylama Formuna kaydedin. (Sütun 3,4 ve 5)

#### **4. Adım**

Tüm riskler belirlendikten sonra bu rehberin risk yönetimi bölümünde puanlamaya ilişkin yapılan yönlendirme uyarınca beyin firtinası katılımcıları riskin etki ve olasılığını oylar. Verilen oylar Risk Oylama Formuna kaydedilir. Katılımcı sayısına göre Formdaki ilgili sütunların sayısı artırılabilir. (Sütun 6,7,8 ile 10,11,12) (Etki ve olasılık puanları verilirken Bkz: Ek 5. Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu)

#### **5. Adım**

İlk oylar Forma kaydedildikten sonra, belirli bir riskin etki ve/veya olasılığı için verilen en yüksek ve en düşük puan arasında büyük bir farklılık olduğu yerlerde en yüksek puanı veren kişi(ler) öncelikle neden en yüksek puanı verdiği konusunda savunma yapmalı ve diğerlerini kendi puanlarını yükseltmeleri için ikna etmeye çalışmalıdır. Daha sonra, en düşük puanı veren kişi(ler) neden en düşük puanı verdiği konusunda savunma yapmalı ve diğerlerini kendi puanlarını düşürmeleri için ikna etmeye çalışmalıdır. Savunmalar yapıldıktan sonra herhangi bir savunmadan ikna olan herkese puanını değiştirmeye fırsatı verilmelidir.

#### **6. Adım**

Risk Oylama Formunda belirlenen riskler, beyin firtinasından çıkan ortalama etki (Sütun 9) ve ortalama olasılığın (Sütun 13) çarpımı sonucu bulunan risk puanları (Sütun 14), yüksek puandan alçak puana doğru sıralanır. Katılımcılara, sonucun bekledikleri şekilde olup olmadığı sorulur. En önemli risk olduğunu düşündükleri risk en yüksek puanlı risk mi? Eğer değilse, oylamaya tekrar göz atılır ve değiştirilmesi gereken bir şey olup olmadığına karar verilir

#### **7. Adım**

Beyin firtinası katılımcıları Risk Oylama Formundaki risk puanları konusunda hemfikir olduktan sonra en öncelikli riskten başlayarak bütün riskleri ilgili değerleriyle birlikte Ek 3'te yer alan Risk Kaydı formunun ilgili sütunlarına aktarırlar.

#### **8. Adım**

Risk Kaydının 5. sütununda belirlenen riskler belirli bir zamanda meydana gelecek olan bir olaydan (örneğin seçimler) kaynaklanıyorsa; yine Risk Kaydının yakınlık sütununa (Sütun 6) riskin gerçekleşmesi beklenen zamana kadar olan süre (örneğin bir ay, üç ay...) yazılarak doldurulabilir. Zamanlama önemli değilse veya gerekli bilgi yoksa bu sütun boş bırakılabilir.

#### **9. Adım**

Kontrol faaliyetlerini belirlerken risk seviyesinin belirli bir risk için risk istahı içerisinde olup olmadığını, hangi kontrol(lerin) daha maliyet-etkin olacağını ve risklerin etki ve/veya olasılığını düşürerek riskleri en iyi şekilde azaltacağını düşünün. Ayrıca, mevcut kontrol faaliyetlerinin neler olduğunu, bunların hâlihazırda etkili olup olmadığını ve bunların geliştirilip geliştirilemeyeceğini, mevcut kontrollerin yanı sıra veya mevcut kontrollerin yerine yeni kontrol faaliyet(lerinin) öne sürülmesinin daha maliyet-etkin olup olmayacağı düşünerek tablodaki açıklamalar doğrultusunda ilgili sütunlar doldurulur (Bkz. Ek 3: Risk Kaydı- sütun 11,12).

#### **10. Adım**

Risk Kaydı Formundaki talimatlar dikkate alınarak diğer sütunlar da doldurularak form tamamlanır. (Sütun 13 ve 14)

RY Kutu 22'de beyin firtinası için bazı kurallara yer verilmektedir.

## **RY Kuşağı 22: Beyin fırçası için önerilen temel kurallar**

- Kolaylaştırıcı belirlenmesi
- Kötü fikir diye bir şey yoktur
- Eşit konuşma hakkı ve konuşmanın belli bir süre ile sınırlandırılması
- Aktif katılım
- Zaman çizelgesine uyma
- Yönlendirmenin kolaylaştırıcı tarafından yapılması
- Kişisel eleştiri değil açık eleştiri

MYK MÜB TAŞLAK

## RY EK 2: Risk Oylama Formu

Risklerin tespiti ile risk puanının bulunması için kullanılır.

OYLAMA FORMU

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	Referans no	Stratejik Hedef	Birim / Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK	Risk Puanı
				Risk				(A+B+C)/3				(A+B+C)/3	ETKİ X OLASILIK
				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 birim hedefi bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.													
5	<b>Tespit Edilen Risk:</b> <u>Risk:</u> Tespit edilen risk yazılır, <u>Sebep:</u> Bu riskin ortaya çıkmasına neden olan sebepler belirtilir													
6	7	8	<b>Etki A/B/C:</b> Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının etkiye verdiği puanlar, katılımcının ismi A/B veya C şeklinde yukarıda yer almak üzere bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı arttırılabilir. Puanlama yaparken Bkz: Ek 5. Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu											
9	<b>Etki:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) etki puanı bulunur.													

<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>Olasılık A/B/C:</b> Risk değerlendirme çalışmalarında yer alan her bir katılımcının olasılığa verdiği puanlar, katılımcının ismi A/B veya C şeklinde yukarıda yer almak üzere bu sütunlara kaydedilir. Katılımcı sayısına göre bu sütunların sayısı artırılabilir. Puanlama yaparken Bkz: Ek 5. Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu
<b>13</b>		<b>Olasılık:</b> Katılımcıların verdikleri puanların aritmetik ortalaması alınarak riskin (ortalama) olasılık puanı bulunur.	
<b>14</b>		<b>Risk Puanı:</b> (ortalama) etki puanı ile (ortalama) olasılık puanı çarpılarak Risk Puanı bulunur.	

### RY EK 3: Risk Kaydı Formu

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

#### RİSK KAYDI

İdare/Birim/Alt Birim:												Tarih: ..../..../20....		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Sıra	Referans no	Stratejik Hedef	Birim / Alt Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Yakınlık	Olasılık	Etki	Risk Puanı (R) *	Değişim (Riskin yönü)	Mevcut /Yeni / Ek Kontrol Faaliyetleri	Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	İzleme ve Raporlama	
				Risk				1-8    9-44    45-100						
				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. (örnek verilmesi)
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 / Bölüm düzeyinde dolduruluyorsa, idarenin stratejik hedefleriyle doğrudan veya dolaylı bağlantılı ve riskten etkilenecek olan birim hedefi bu sütuna yazılır. Risk kaydı İdare düzeyinde dolduruluyor ise bu sütun boş bırakılabilir.
5	<b>Tespit Edilen Risk:</b> <u>Risk:</u> Tespit edilen risk yazılır, <u>Sebep:</u> Bu riskin ortayamasına neden olan sebepler belirtilir

<b>6</b>	<b>Yakınlık:</b> Risk belirli bir zamanda meydana gelecek olan bir olaydan (örneğin seçimler) kaynaklanırsa; bu sütun riskin gerçekleşmesi beklenen zamana kadar olan süre (örneğin bir ay, üç ay...) yazılarak doldurulabilir. Zamanlama önemli değilse bu sütun boş bırakılabilir.
<b>7</b>	<b>Olasılık:</b> Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Ek 2) tespit edilen olasılık değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılrken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleşme olasılığının ne olduğu tespit edilir.
<b>8</b>	<b>Etki:</b> Oylama Formu kullanılarak (Bkz. Ek 2) tespit edilen etki değeridir (1-10 arasında). Bu tespit yapılrken riskle ilgili uygulamada olan kontrol faaliyetleri, alınmış önlemler ve düzenlemelerin listelenmesi faydalıdır. Var olan önlemlere rağmen riskin gerçekleştirse etkisinin ne olacağı tespit edilir.
<b>9</b>	<b>Risk Puanı (R=ExO):</b> Oylama Formunda(Bkz. Ek 2) yapılan değerlendirmede tespit edilen olasılık ve etki değerlerinin çarpılması sonucu bulunan, risk puanıdır (1-100 arasında)*.
<b>10</b>	<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 tercihine göre yön işaretleriyle de gösterilebilir. Daha önce risk kaydı yoksa "Yeni" olduğu belirtilir.
<b>11</b>	<b>Mevcut/ Yeni/ Ek Kontrol Faaliyetleri:</b> Mevcut kontrol faaliyetleri bu sütuna yazılır. Bu faaliyetlere halen ihtiyaç duyulup duyulmadığı değerlendirilir. İhtiyaç yoksa kaldırılır. Mevcut kontrol faaliyetlerinin uygun veya yeterli olup olmadığı da değerlendirilir. Hesaplanan risk puanının risk istahından fazla olması durumunda, planlanan yeni veya ek kontrol faaliyet(ler)i bu sütunda belirtilir.
<b>12</b>	<b>Başlangıç Tarihi:</b> Öngörülen yeni veya ek kontrol faaliyetinin başlayacağı kesin tarihtir.
<b>13</b>	<b>Riskin Sahibi:</b> Riskin yönetilmesinden ve öngörülen kontrol faaliyetlerinin uygulanmasından sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, kontrol faaliyetleri ile ilgili başarı ve başarısızlık kayıtlarının ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Risk sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst merciye raporlama yapan kişidir.
<b>14</b>	<b>İzleme ve Raporlama:</b> Riskin ne zaman gözden geçirileceği ve ne zaman, kime raporlanacağı bu sütunda belirtilir.

#### Renkler\*

	Yüksek risk
	Orta düzey risk
	Düşük düzey risk
	Riskin değerlendirilebilmesi için yeterli bilgi yoktur. Risk kaydına alınır; riskle ilgili yeterli bilginin toplanması için Risk Sahibi tespit edilir.

**NOT:** Yıl içerisinde yeni bir risk tespit edilmesi durumunda riski tespit eden personel bir üst yöneticiye bu riski iletir. Yönetici bunun yönetilmesi gereken bir risk olduğuna karar verirse bu risk, risk kayıt formuna işlenerek ilgili yönetici tarafından onaylanır.

## RY EK 4: Konsolide Risk Raporu

İdareye ait kurumsal risklerin bir veya birkaç sayfadan oluşan kısa bir rapor halinde üst yöneticiye sunulmasını sağlayan formdur.

### KONSOLİDE RAPOR (Kurumsal Riskler)

İdare/Birim/Alt Birim:								Tarih: .../../20....
1	2	3	4	5	6	7	8	
Sıra No	Referans no	Stratejik Hedef	Tespit Edilen Risk	Durum		Riskin Sahibi	Açıklama	
				Önceki Risk Puanı ve Rengi	Mevcut Risk Puanı ve Rengi			
				45 - 100	45 - 100			
				9 - 44	9 - 44			
				1 - 8	1 - 8			

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. (Örnek verilmesi)
3	<b>Stratejik Hedef:</b> Riskin ilişkili olduğu stratejik hedefin, stratejik plandaki kodunun yazıldığı sütundur.
4	<b>Tespit Edilen Risk:</b> Belirlenen risk yazılır.
5	<b>Önceki Risk Puanı ve Rengi:</b> Bir önceki Konsolide Risk Raporundaki riskin durumunu ifade eder.
6	<b>Mevcut Risk Puanı ve Rengi:</b> Rapor tarihindeki durumu gösterir

7	<b>Riskin Sahibi:</b> Riskin yönetilmesinden ve öngörülen kontrol faaliyetlerinin uygulanmasından sorumlu olan kişidir. Riskle ilgili bilgiyi toplayan, izlemeyi gerçekleştiren, kontrol faaliyetleri ile ilgili başarı ve başarısızlık kayıtlarının ve riskin yönetildiğine ilişkin kanıtların tutulmasını sağlayan kişi riskin sahibidir. Riskin sahibinde kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere gerekli kaynak ve yetki bulunmalıdır. Risk sahibi aynı zamanda, Risk kayıtlarının güncellenmesi ve riskle ilgili olarak bir üst merciye raporlama yapan kişidir.
8	<b>Açıklama:</b> Kontrol Faaliyetlerinin etkinliği ve geleceğe ilişkin öngörüler açıklama kısmında yer alır.

### Renkler

	Yüksek risk
	Orta düzey risk
	Düşük düzey risk
	Riskin değerlendirilebilmesi için yeterli bilgi yoktur. Risk kaydına alınır; riskle ilgili yeterli bilginin toplanması için Risk Sahibi tespit edilir.

## RY EK 5: Risk Değerlendirme Kriterleri Tablosu

Deger	Aralik	Olasılık	Etki			
			Strateji	Faaliyetler	Mali	Mevzuata Uyum
10	Yüksek	5 yıl içerisinde gerçekleşmesi neredeyse kesin olan risklerdir. İdarenin yapısı göz önüne alındığında genellikle politika veya prosedürlerden kaynaklanır. İdarenin faaliyet alanı ne kadar geniş ise riskli olayın gerçekleşme ihtimali o kadar yüksektir.	Stratejik hedeflere ulaşmada önemli etkisi olabilecek risklerdir. Genellikle uzun vadede görülen, ancak gerçekleşmesi durumunda idarenin hedeflerinden sapmasına neden olabilecek risklerdir.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirememesi ne neden olacak riskler bu kategoridedir.	İdare/birim/alt birim için önemli maddi kayba neden olacak risklerdir. Kamu kaynaklarının, idare tarafından kabul edilebilir düzeyin üzerinde etkili ve verimli kullanılmaması yüksek riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde büyük yükümlülüğün oluşacağı durumlardaki risklerdir. Mevzuatın çok karmaşık veya yeterince açık olmadığı alanlarda görülebilir.
9						
8						
7						
6	Orta	5 yıl içerisinde gerçekleşme ihtimali olan risklerdir. Bunlar genellikle idarenin/birimin/alt birimin daha önce de karşılaştığı veya benzer yapılı idarelerde karşılaşmış olan risklerdir.	Stratejik hedeflere ulaşmada belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirme yetkinliği üzerinde belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.	İdare/birim/bölüm için belirli bir düzeyde maddi kayba neden olacak risklerdir. idare tarafından kabul edilebilir düzeyde etkili ve verimli kullanılmaması orta riskli kabul edilmelidir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması durumunda idare/birim/alt birim üzerinde belirli bir düzeyde yükümlülüğün oluşacağı durumlardaki risklerdir.
5						
4						
3	Düşük	5 yıl içerisinde gerçekleşme ihtimali düşük olan risklerdir. Bunlar genellikle	Stratejik hedeflere ulaşmada çok az etkisi olabilecek	İdarenin/birimin /alt birimin sunması gereken hizmeti	İdare/birim/bölüm için çok az maddi kayba neden olacak risklerdir.	Bilerek veya bilmeyerek mevzuatla uyumun sağlanamaması

<b>2</b>		idarenin/birimin/alt birimin çok ender karşılaştığı, gerçekleşme olasılığının neredeyse olmadığı risklerdir.	risklerdir. Etkiler genellikle küçüktür ve sınırlı bir alanı kapsar.	etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirme yetkinliği üzerinde çok az etkisi olabilecek risklerdir.	Kamu kaynaklarının idare tarafından kabul edilebilir düzeyin altında etkili ve verimli kullanılmaması miktarın altında boş harcanması düşük riskli kabul edilmelidir.	durumunda idare/birim/alt birim üzerinde çok düşük bir yükümlülüğün oluşacağı durumlardaki risklerdir.
<b>1</b>						
	<b>Bilinmiyor *</b>	5 yıl içerisinde riskin gerçekleşme ihtimalinin ne olduğu konusunda bir fikir yürütülemiyor ise daha fazla bilgi ile risk açıkça tespit edilene kadar mavi ile gösterilir.	Gerçekleşme ihtimali olan bir riskin stratejik hedefler üzerindeki etkisi saptanamamıştır.	Gerçekleşme ihtimali olan bir riskin faaliyetler üzerindeki etkisi saptanamamıştır.	Gerçekleşme ihtimali olan bir riskin maddi etkisi saptanamamıştır.	Gerçekleşme ihtimali olan bir riskin mevzuatla uyumsuzluk durumundaki etkisi saptanamamıştır.

\*Risk yeni ortaya çıkmıştır, durum hakkında bilgi edinilememiştir ve yeni riskin analizi için yeterlilik yoktur veya daha önceden var olan bir risktir ancak analiz için yeterli bilgi bulunmamaktadır. Bilgi en kısa zamanda edinilmelidir, böylece analiz yapılabılır ve fikir oluşturulabilir.

## **RY EK 6: Doğal ve Kalıntı Riske İlişkin Örnek Olay**

Doğal ve kalıntı risk kavramlarını vurgulamak ve ayrıca risk sorumlusunun mevcut kontroller aracılığı ile sorumlu olduğu riskin ne dereceye kadar başarılı bir şekilde azaltıldığını izlemek üzere çeşitli kontrol sorumlularından nasıl bilgi alabileceğini göstermeye yönelik Örnek Olay Çalışması.

Bu senaryo, içersinde altın külçelerin tutulduğu bir depo, risk sorumlusu olan depo müdürü, altın külçelerin çalınma riski ve 4 kontrol faaliyeti ile ilgilidir:

**a)** BT sistemi, giren çıkan külçeleri kontrol etmekte; her iş günü, giren çıkan külçe altınların kaydı tutulmakta ve BT yöneticisi, her gün bu kaydı risk sahibine rapor etmektedir.

**b)** Bağımsız bir şirket ayda bir kez gelerek depodaki altın külçelerin sayısını ve bunları BT yöneticisinin ilgili raporu ile karşılaştırın mutakabat kontrolü yapmaktadır- rapor ve stoklar arasındaki herhangi bir uyumsuzluk araştırılıyor ve mümkünse açıklaması yapılyor- bağımsız şirket risk sahibine yapmış olduğu iş hakkında aylık rapor yollamakta ve bu raporda, açıklanamayan uyumsuzlukları detaylı bir şekilde anlatmaktadır (bu açıklanamayanlar potansiyel hırsızlık vakaları olabilir).

**c)** Güvenlik görevlileri- profesyonel güvenlik görevlileri, haftada 7 gün/24 saat depoya erişimi kontrol etmekte, yalnızca yetkili personelin depoya girmesini ve tüm çantaların binadan ayrılrken metal detektörden geçirilmesini saglamakta ve böylece dışarıya altın külçesi kaçırılmasını engellemektedir (altın külçeler kişinin üzerinde kolaylıkla saklayamayacağı/taşıyamayacağı kadar ağır). İşe alım sırasında, daha önceden hırsızlık sabıkası olmadığından emin olmak için güvenlik görevlilerinin sabıka kayıtları kontrol edilmektedir. Güvenlik görevlileri haftada bir kez risk sahibine rapor vermektedir.

**d)** Alarm sistemi- alarmın çalma vakaları risk sahibine rapor edilmektedir. Güvenlik görevlileri tarafından, düzenli bir şekilde (her hafta) alarm sisteminin işleyişi kontrol edilmekte ve kontrol sonuçları risk sahibine gönderilen rapora eklenmektedir.

Yukarıdaki 4 kontrolün yokluğunda doğal risk, yüksek risk olarak düşünülür (Altın külçeleri açık arazide saklansayıdı, çalınma olasılığı daha yüksek olurdu). Bu risk iştahının üzerinde olacaktır ve sonuç olarak yukarıda sayılan 4 kontrol altın külçelerinin çalınma riskini azaltmaya yönelik tasarılmıştır ve bu dört kontrolün öngörülen etkisi kalıntı riskin azaltılmasıdır (Not: bir arada bu dört kontrol faaliyeti yalnızca altın külçelerinin çalınma olasılığını azaltacaktır, etkisini değil).

Risk sahibi bu dört kontrolün etkililiğine yönelik kanıt toplayacaktır. Kontroller etkili bulunurlarsa, risk sahibi, riskin başarılı bir şekilde risk iştahı sınırları içersine düşürüp düşürülmediğine bakacaktır (yüksek etki nedeniyle risk iştahı çok düşük/kurum fazlasıyla risken kaçınma yanlış olup yeni bir kontrolün veya mevcut kontrolleri güçlendirilmesinin gerekliliği olduğu düşünülmeliyse muhtemel cevap: Evet)

Risk sahibi yukarıdaki kontrollerden birini veya birden fazmasını etkisiz bulursa, risk muhtemelen risk iştahının üzerinde olmaya devam edecektir ve böylece risk sahibinin bu meseleyi yöneticisine iletmesi ve riski azaltmak için yöntem önermesi gerekecektir (ya ek kontroller sunarak ya da etkisiz bulunan kontrolleri güçlendirerek).

**RY EK 7: Doldurulmuş Risk Oylama Formu, Risk Kaydı ve Konsolide Risk Raporu Örneği**

**OYLAMA FORMU**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sıra	Referans no	Stratejik Hedef	Birim Hedefi	Tespit Edilen Risk	Etki A	Etki B	Etki C	ETKİ	Olasılık A	Olasılık B	Olasılık C	OLASILIK	Risk Puanı
1	B1	1*	N/A	İşe alınanların idarenin ihtiyaç duyduğu nitelik ve deneyime sahip olmama riski	10	10	10	10	10	10	10	10	100
				Sebep: Sınav sürecinin en uygun adayları seçmemesi									
2	B2	1*	N/A	İşe alımlarda cinsiyete bağlı ayrımcılık yaparak kanunları çiğneme riski	8	9	7	8	5	2	8	5	40
				Sebep: Sınav süreci örneğin cinsiyete bağlı ayrımcılık yapar									
3	B3	1*	N/A	Sabıka kaydı olan personeli işe alma riski	9	7	5	7	2	6	4	4	28
				Sebep: Personelin sabıka kaydı olup olmadığını araştırmama									

## RİSK KAYDI

İdare/Birim/Alt Birim: İdare X/ İnsan Kaynakları Dairesi Bşk.											Tarih: 01/04/2011				
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	11		12	13	14
Sıra	Referans no	Stratejik Hedef	Birim Hedef	Tespit Edilen Risk		Yakınlık	Olasılık	Etki (Impact)	Risk Puanı (R)	Değişim (Riskin Yönü)	Ek Kontrol Faaliyetleri		Başlangıç Tarihi	Riskin Sahibi	İzleme ve Raporlama
1	B1	1*	N/A	Risk	İşe alınanların idarenin ihtiyaç duyduğu nitelik ve deneyime sahip olmama riski	(a)	10	10	100	Sabit	<b>a)</b> Başvuru formları ve CV'lerine göre asgari gereklilikleri taşıyan tüm adayları sınava davet ediniz; <b>b)</b> Sınavda alınan en iyi sonuçlara göre tüm adayları mülakata tabi tutunuz (nitelik/bilgiyi teyit etmek üzere sorular sorma); <b>c)</b> İlgili Üniversiteden mezun olduğunu beyan eden adaylardan diploma aslı veya onaylı örneğini isteyip bir nüshasını alınız.		01.04.2011	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanı	Kontroller uygulamaya konulduktan altı ay sonra bunları izleyiniz (diğer bir deuisse 1/10/2011'de) ve kontollerin etkililiği üzerine 1/11/2011'e kadar üst yöneticiye rapor veriniz.
					Sebep										
2	B2	1*	N/A	Risk	İşe alımlarda cinsiyete bağlı ayrımcılık yaparak kanunları çiğneme riski	(a)	5	8	40	Aşağı	<b>a)</b> Cinsiyet vb. faktörlerden bağımsız olarak, başvuru formları ve CV'lerine göre asgari gereklilikleri taşıyan tüm adayları sınava davet ediniz; <b>b)</b> Mülakat kriterleri konusunda net bir kılavuz oluşturunuz ki sınav yetkilileri ayrımcılık hakkındaki yasal düzenlemelerin tamamen farkında olsunlar ve ayrımcılık/kayırmaya izin verilmedinğini bilsinler <b>c)</b> Cinsiyet vb. faktörlerle dayalı olarak aday sayısı ve işe alınanların sayısı üzerine istatistik bilgi edinin ve bunların yüzdekerinin makul şekilde benzer olup olmadığını düşünün. Eğer değilse, herhangi bir ayrımcılık/kayırmaya söz konusu mu? Eğer öyleyse, uygun şekilde eyleme geçin.		01.04.2011	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanı	Kontroller uygulamaya konulduktan altı ay sonra bunları izleyiniz (diğer bir deuisse 1/10/2011'de) ve kontollerin etkililiği üzerine 1/11/2011'e kadar üst yöneticiye rapor veriniz.
					Sebep										
3	B3	1*	N/A	Risk	Sabık kaydı olan personeli işe alma riski	(a)	4	7	28	Aşağı	Eğer 28 puanı risk istahının üzerinde ise atamalar yapılmadan önce işe alınacak adayların sabık kayıtlarını kontrol edin. Eğer başvuru formunda belirtmemiş oldukları bir sabık kaydı bulunursa bu kişileri işe almayın.		01.04.2011	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanı	Kontroller uygulamaya konulduktan altı ay sonra bunları izleyiniz (diğer bir deuisse 1/10/2011'de) ve kontollerin etkililiği üzerine 1/11/2011'e kadar üst yöneticiye rapor veriniz.
					Sebep										

## KONSOLİDE RAPOR (Kurumsal Riskler)

İdare/Birim/Alt Birim: İdare X, İnsan Kaynakları Dairesi							Tarih: 1/11/2011
1	2	3	4	5	6	7	8
Sıra No	Referans no	Stratejik Hedef	Tespit Edilen / Belirlenen Risk	Durum		Riskin Sahibi	Açıklama
1	B1	1*	İşe alınanların idarenin ihtiyaç duyduğu nitelik ve deneyime sahip olmama riski	Önceki Risk Puanı ve Rengi <b>100</b>	Mevcut Risk Puanı ve Rengi <b>20</b>	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanı	<p><b>Kontrol (a):</b> Kontrollerin başarılı şekilde işlediğine yönelik kanıtım var: kontrol listelerine göre işaretlenmiş ve yetkililer tarafından kontrol edilmiş ve onaylanmış sınav evraklarının bir nüshası; bunun yanı sıra sonuçlara herhangi bir itiraz olmamıştır.</p> <p><b>Kontrol (b):</b> Sınav işleminin kurallara uygun olarak gerçekleştirildiğine yönelik kanıtım var: mülakat soru - cevap kayıtları; adayların mülakat sınavı kamera kayıtları ve mülakat kriterlerinin her birine ilişkin her bir komisyon üyesine ait değerlendirme puanları, mülakatların adil bir şekilde gerçekleştirildiğini ve böylece en kalifiye/en deneyimli adayların seçildiğini göstermektedir.</p> <p><b>Kontrol (c):</b> Başvurularında üniversite diploması olduğunu beyan eden tüm seçilenler için atama onayı alınmadan önce adaylardan diplomalarının asılını veya onaylı örneklerini ibraz ettirerek bir örneğini aldım. Etkiyi değiştirmemekle beraber, bu 3 kontrol birlikte uygulandığında, riskin olasılığını 10'dan 2'ye indirmiştir. Bu nedenle toplam puan 100'den 20'ye düşmüştür ki, bu puan da bu risk için bizim risk iştahımız olması gerektiğini düşündüğüm sayıdır.</p>

## KONTROL FAALİYETLERİ



### 1. GİRİŞ

Kontrol faaliyetleri, öngörülen bir riskin etki ve/veya olaslığını azaltmayı ve böylece idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma olaslığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir. Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi risk değerlendirmesinin tamamlanmasına bağlıdır. Yönetim, görevlerin ve hedeflerin gerçekleştirileceğine dair makul güvence elde etmek için risk yönetimini esas almak suretiyle kontrol faaliyetlerini planlamalı, bunları organize etmeli ve yönlendirmelidir. Kontrol faaliyetleri, hem mali hem de mali olmayan kontrolleri kapsamakta olup idarenin tüm faaliyetleri için bir bütür olarak tasarılanıp uygulanmalıdır.

Rehberin bu bölümünde, aşağıda yer alan iç kontrol standartları çerçevesinde, idarenin hedeflerine ulaşmasının önündeki risklerin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamak için kontrol faaliyeti prosedürleri konusunda kullanıcılara bilgi sunulmaktadır.

NOT: Mevcut mevzuatın yanı sıra idarelerin belirleyebilecekleri kontrol faaliyetlerine ilişkin bir cümle

### 2. KONTROL FAALİYETLERİ STANDARTLARI

İdareler, kontrol faaliyetlerini belirlerken ve uygularken aşağıda yer alan standartlar ve bu standartlara ilişkin genel şartları dikkate alırlar.

#### KF Kutu 1: İç Kontrol Standardı

##### **Standart 7. Kontrol stratejileri ve yöntemleri**

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

##### **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.

##### **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 paylaştırılmalıdır.

##### **Standart 10. Hiyerarşik kontroller**

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

##### **Standart 11. Faaliyetlerin sürekliliği**

İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır.

##### **Standart 12. Bilgi sistemleri kontrolleri**

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

### 3. KONTROL FAALİYETLERİ PLANLAMA SÜRECİ

Kontrol faaliyetleri, idarelerin karar, faaliyet ve işlemlerini yürütürken öngördükleri risklerin üstesinden gelmek içimn geliştirilen araçlardır.. Kontrol faaliyetlerinin fayda-maliyet analizi çerçevesinde, doğrudan hedefe ulaşmayı sağlayacak şekilde tasarılanması gereklidir. İdeal olarak, kontrol faaliyetlerinin sistemlere ve süreçlere bu sistem ve süreçleri oluştururken yerleştirilmesi gereklidir.

çünkü kontrol faaliyetlerinin daha sonraki bir aşamada hayatı geçirilmesi daha maliyetli ve daha az etkili olabilecektir.

Kontrol faaliyetlerinin anlaşılır, uygulanabilir ve tutarlı olması kontrollerin etkinliği açısından önem arz etmektedir. İyi bir kontrol stratejisinde, kontrollerin belirlenmesi kadar bunların nasıl uygulanacağı dikkate alınmalı ve kurumsal kapasite de göz önünde bulundurulmalıdır.

Kontrol faaliyetlerinin planlanması dikkat edilecek bir diğer temel husus ise uygulanan kontrollerin etkililiğinin değerlendirilmesi sürecidir. Kontrolün uygulanma amacı ile hedeflenen sonuçların örtüşüp örtüşmediği, başlangıç maliyetleri ile gerçekleşen maliyetler arasında paralellik olup olmadığı gibi hususların değerlendirilmesi gereklidir. Ayrıca kontrol faaliyetlerinin değişen şartlar karşısında düzenli olarak gözden geçirilmesi de etkililiğinin değerlendirilmesi açısından önemli bir konudur.

İdareler kontrol faaliyetlerini belirlerken KF Kutu 2'de yer alan temel gereklilikleri dikkate almalıdır:

#### **KF Kutu 2: Temel Gereklilikler: Kontrol Faaliyetleri Planlama**

Kontrol faaliyetlerinin:

- Yeterli olması (doğru kontrolün, doğru yerde, doğru seviyede olması ve ilgili riskle örtüşmesi)
  - Kontrolün uygulama maliyetinin beklenen faydayı aşmaması
  - Kapsamlı, anlaşılabilir ve doğrudan riskle ilgili olması
  - Belgelendirilmiş olması
  - Bir bütün halinde değerlendirilerek tutarlılığının sağlanması
  - Etkililiği değerlendirilene kadar sürdürülmesi
- gerekir.

## **4. KONTROL FAALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Kontrol faaliyetleri genel olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır. İdareler, etkin bir kontrol faaliyeti için aşağıda yer alan temel gereklilikleri asgari standart olarak uygulamalıdır, ancak riskin doğasına göre ihtiyaç duyulması halinde idareler tarafından ilave kontrol faaliyetlerinin de uygulanması mümkündür.

Kontrol faaliyeti örnekleri için Bknz. KF Ek 1.

### **4.1. Önleyici Kontroller**

Risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıp idare tarafından kabul edilebilir seviyede tutmak için yapılması gereken kontrollerdir. Örneğin; ön mali kontrol işlemleri, yolsuzluk veya usulsüzlükleri önlemek için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması.

#### **KF Kutu 3: Temel Gereklilikler: Önleyici Kontroller**

- Maddi ve gayri maddi haklar (fikri varlıklar vb.) ile kayıtların güvenliği
- Varlıkların fiziksel olarak korunması
- Mali bilgi ve yönetim bilgilerinin kayıt altına alınması
- Şifreler, kimlik kartları, koruma görevlileri gibi erişim kontrolleri belirlenmesi
- Çıkar çatışmasını engellemek için görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması

### **4.2. Yönlendirici Kontroller**

Bilgilendirme, koruma, davranış şekli belirleme gibi dolaylı faaliyetlerle riskleri kontrol etme yöntemidir. Örneğin; olası tehlikeden korunmaya yönelik eğitim verilmesi, koruyucu malzemeler

kullanılması (maske, özel giysiler vb), koruyucu sağlık uygulamaları (salgın hastalıkların olduğu dönemlerde ellerin yıkanması mesajlarının verilmesi, hastalığı tanıtıcı özel broşürler yayınlanması vb) gibi.

#### KF Kutu 5: Temel Gereklikler: Yönlendirici Kontroller

- Kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncellenen, kabul edilmiş bir teşkilat şeması
- Rehberler, resmi görüşler, el kitapları, broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler
- Amaç, hedef, faaliyet ve projelere ilişkin yazılı birim ve alt birim görev tanımları
- Görev tanımları doğrultusunda kişilerin unvan, bilgi ve deneyimleri dikkate alınarak hazırlanan görev dağılım çizelgeleri
- Görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için mevzuata, hiyerarşik yapıya ve görevin gereklerine uygun yazılı yetki devirleri
- Kurum içinde etkili iletişim ve raporlama araçları

#### 4.3. Tespit Edici Kontroller

Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunu tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Örneğin; bir harcama yapıldıktan sonra sorumluluğun tespitine ilişkin yapılan uygunluk kontrolleri, uzman veya bilirkişiler tarafından yapılan ihmallerin belirlenmesine ilişkin kontroller gibi.

Tespit edici kontroller öncelikle, risklerin gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak amacıyla yapılır. Aynı zamanda bu kontroller, risklerin gerçekleşme olasılığını azaltıcı bir etki de yapmaktadır. Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunu tespiti amacıyla yapılan kontroller de bu kapsamdadır. Harcama sonrası kontrolleri de bu kapsamında düşünmek gereklidir. Örneğin; belirli periyotlarda veya düzensiz aralıklarla yapılan kasa sayımları, ihale ile yapılan işlerde sözleşme kapsamında alınan bir malın uygun nitelikte alınmadığının tespiti gibi. .

#### KF Kutu 6: Temel Gereklikler: Tespit Edici Kontroller

- Dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler
- Sayımların/envanterlerin kayıtlarla karşılaştırılması
- Faklılıkların tespiti ve analizi için uygun yöntemler belirlenmesi
- 

#### 4.4 Düzeltici Kontroller

Risklerin gerçekleştiği durumlarda, istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesine yönelik kontrollerdir. Örneğin; sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsil edilmesine ilişkin hüküm konulması, garanti süresinin öngörülmesi gibi.

#### KF Kutu 4: Temel Gereklikler: Düzeltici Kontroller

- Faaliyetleri olumsuz etkileyebilecek kayıp ve zararı telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi.
- Tespit edilen farklılıkların düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için gerekli tedbirlerin uygulamaya konulması

## 5. KONTROL FAALİYETLERİ YÖNTEMLERİ

Başlıca kontrol yöntemleri aşağıda sayılmakla birlikte, idareler kendi görev alanları ve teşkilat yapılarına göre ihtiyaç duyacakları farklı işlem öncesi (ex-ante) ve işlem sonrası (ex-post) kontrol yöntemleri de uygulayabilirler.

İşlem öncesi kontroller, faaliyet gerçekleştirilmeden önce uygun prosedürler izlenerek uygulamaya konulan kontrollerdir. İşlem sonrası kontroller ise kurum faaliyetlerinin, gerçekleştirilmesinden sonra, yönetim tarafından önceden belirlenmiş yöntemlerle kontrole tabi tutulmasını ifade eder.

### KF Kutu 7: Kontrol Faaliyetleri İçin İpuçları

- Kontrol faaliyetleri tespit edilirken ve bu faaliyetlere kaynak tahsis yapılırken, risk puanına göre yapılan önceliklendirme dikkate alınır. Bununla birlikte, Risk Haritasına göre olasılığın yüksek ve etkisi düşük risklere de öncelik verilmesi gerekebilir. (Bkz. RY Şekil 3: Risk Haritası )
- Olasılığı ve etkisi çok yüksek olan riskler için kontrol faaliyetlerine ilave olarak acil durum eylem planlarının da hazırlanması büyük önem taşımaktadır.
- İç risklerin hem gerçekleşme olasılığının hem de etkisinin azaltılması kontrol faaliyetleri ile mümkün olabilmektedir.
- Dış risklerin gerçekleşme olasılığını azaltmak ise idarenin elinde olmayabilir. Ancak, risklerin etkilerini zayıflatmak uygun bir risk yönetimi ile mümkün olacaktır.
- Risklere cevap verirken aşırı kontrol faaliyetlerinden kaçınmak gereklidir. Kontrol eksikliği kadar kontrollerin gereğinden fazla olması da risk yönetiminin etkinliğine zarar verir.
- Riskin içeriğine göre gerekiyorsa kontrol yöntemlerinden birkaçı bir arada kullanılabilir.
- Kontrol faaliyetlerini uygulamanın maliyet ve fayda analizleri yapılmalıdır.
- İstenilen etkiyi yaratıp yaratmadıklarını görmek için gereken durumlarda kontrol faaliyetlerinin pilot uygulaması yapılabilir.
- Kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve işleyişinin planlandığı şekilde gerçekleşmesi izlenmelidir. Kontrollerin işlediğine ilişkin gerekli kanıtlar periyodik olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir.
- Makul bir zaman sonra yeni kontrol faaliyetlerinin ve devam etmekte olan mevcut kontrollerin belli olduğu gibi işleyip işlemnmediği değerlendirilerek yönetici/risk koordinatörüne raporlanmalıdır.

Kontrol faaliyetleri belirlenirken KF Kutu 8'de yer alan hususlar dikkate alınmalıdır.

### KF Kutu 8: Kontrol Faaliyetleri Belirlenirken Dikkate Alınacak Faktörler

Kontrol faaliyetlerinin;

- Kim(ler)/hangi birim(ler) tarafından gerçekleştirileceği
- Hedeflenen bitiş tarihleri
- Uygulanması için gerekli kaynaklar
- Kritik başarı faktörleri
- Nasıl dokümane edileceği
- İzlenmesine yönelik süreçler

Önceki belirlenmelidir.

## **5.1. Karar Alma ve Onaylama**

Faaliyetlerde karar alma ve onaylama mercileri açık ve yazılı bir şekilde belirlenmelidir. Karar alma ve onaylama yalnızca yetkili kişiler tarafından yapılmalıdır. Yetkilendirme emrinin gözetilmesi, çalışanların talimatlar doğrultusunda ve kurumun ya da mevzuatın belirlediği sınırlar dâhilinde hareket etmelerini gerektirir. Yetkilendirme prosedürü özel koşulları ve belirli faaliyetlerde yöneticilerin çalışanlara yetki devretmesini içermelidir.

## **5.2. Görevler Ayrılığı**

Yöneticiler, hata, usulsüzlük, ihlal ve bunların tespit edilmeme riskini asgari düzeye indirmek için bir işlemin, sürecin veya faaliyetin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi gibi farklı aşamalarından farklı çalışanların sorumlu olmasını öngören kurallar ortaya koymalıdır.

Az sayıda personeli olan idarelerde bu ayrimı uygulamak daha zordur. Böyle durumlarda, yönetim söz konusu aşamalardan ikisinin birleştirilme ihtimalini düşünüp, bu kontrol mekanizmasının işletilmesini çalışanların rotasyonu, görevlerin rotasyonu veya ek yönetim kontrolleri gibi başka mekanizmalar ile telafi edebilir. Böylece, tek kişinin, çok uzun bir süre boyunca riskli bir sürecin veya faaliyetin birden fazla yönüyle ilgilenmesi riski azaltılmış olur.

## **5.3. Çift İmza Yöntemi**

Çift imza sistemi belgedeki verilerin doğruluğunu sağlamaya yönelik olarak uygulanır. Çift imza yöntemi, üst yöneticiye sunulan bilgiler (raporlar, bilgi notları, istatistikler vb.), atama emirleri gibi mali olmayan süreçlerde ve ödeme yapılması (ödeme emri vb.) gibi mali yükümlülükler gerçekleşmeden önce uygulanabilmektedir. Bu sayede özellikle mali işlemlerde, muhasebe yetkilisinin, yükümlülüklerden veya ödemelerden haberdar olması ve muhasebe işlemlerinin doğru gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Çift imza sistemi, faaliyetlerin yetkili kişiler tarafından gerçekleştirildiğinin güvencesini verir.

Çift imza yöntemi belgedeki verilerin doğruluğunu sağlamaya yönelik oluşturulan bir prosedürdür. Çift imza yöntemi, idare tarafından üretilen bazı bilgi ve kanıtların ortak sorumlulukla üstlenilmesini ifade etmektedir. Yetki ve sorumluluğun aynı anda paylaşıldığı yönetim kurulu kararları, ihale komisyon kararları, tutanaklar gibi uygulamalar, vb. İdareler benzer uygulamayı ihtiyaçları doğrultusunda farklı alanlarda uygulayabilirler.

## **5.4. Veri Mutabakatı**

Tutarlılığın sağlanması açısından farklı belge ve kaynaklardaki verilerin eşleştirilmesi sağlanmalıdır. Örneğin, banka hesaplarıyla ilgili hesap girdilerinin muhabir banka ekstreleri ile mutabakatı; fatura bilgilerinin taşıınır işlem fişindeki bilgilerle eşleştirilmesi vb.

## **5.5. Gözetim Prosedürleri**

Görevin verilmesi ve yerine getirilmesine ilişkin gözetim prosedürleri yöneticiler tarafından belirli periyotlarla uygulanmalıdır. Yöneticilerin başkalarına görev vermesi, görevin yerine getirilmesinde kendi sorumluluklarını ortadan kaldırılmaz. Yöneticiler, görevlerin yerine getirilirken doğru anlaşılmasını sağlamak ve usulsüzlük ve hataların önüne geçmek için personele gerekli talimatları verip, gerekli yönlendirme ve kontrolleri yapmalıdır. Yöneticiler bu prosedürleri verilen görevin doğru bir şekilde yerine getirildiğinden emin olmak için de uygulamalıdır.

## **5.6. Ön Mali Kontroller**

Ön mali kontrol, idarelerin gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerine ilişkin mali karar ve işlemlerinin; idarenin bütçesi, bütçe tertibi, kullanabilir ödenek tutarı, harcama programı, finansman programı, merkezi yönetim bütçe kanunu ve diğer mali mevzuat hükümlerine uygunluğu ve harcama birimlerinde kaynakların etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması yönünden yapılan kontroldür. Ön mali kontrolün amacı yöneticilerin aldıkları kararların/tedbirlerin ve gerçekleştirdikleri mali faaliyetlerin mevzuat ve bütçelerine uyumu ile kaynakların etkili kullanımı hakkında güvence edinmesidir (Bkz: İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar).

## **5.7. Muhasebe İşlemleriyle İlgili Prosedürler**

Bu prosedürler, belirli bir tarihteki tüm mali işlemlerin muhasebesinin ilgili mevzuatında belirtilen ilke ve kurallar doğrultusunda yapılmasını sağlamalıdır. Bu prosedürlerin amacı, mali sonuçlar doğurabilecek konularda doğru kararlar alınmasını desteklemektir. (Bkz: Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliği)

## **5.8. Yolsuzlukla Mücadele Prosedürleri**

İdareler, yolsuzluk ve usulsüzlükler yol açan idari zayıflıkların, tutarsızlıkların ve ihlallerin ihbar edilmesi, incelenmesi, tespit edilmesi ve raporlanması için yazılı kurallar ve prosedürleri duyurmalıdır.

Yolsuzlukla mücadele prosedürleri aşağıdakileri içermelidir:

- Önleyici kontroller;
- Yolsuzluk ve usulsüzlüklerin ilk belirtilerini tespit etmeye ve raporlamaya yönelik bir sistem;
- İhbar prosedürleri (Bkz. Bilgi İletişim Bölümü)
- Savcılık gibi kurum dışı yetkili mercilere usulsüz faaliyetlerin raporlanması yönelik prosedürler.

## **5.9. Varlık ve Bilgiye Erişim**

Yöneticiler, sadece varlık ve bilgilerin korunması ve/veya kullanımından sorumlu kişilerin bunlara erişimi konusunda yetkilendirilmesini sağlamalıdır. Varlıklara erişim kısıtlamaları bunların yanlış veya amacı dışında kullanımı riskini azaltır ve kurumu kayıplardan korur. Kısıtlamanın seviyesi, varlık ve bilgilerin hassasiyetine ve yanlış kullanım veya kayıp riskine bağlıdır. Varlıkların hassasiyetini belirlerken yöneticiler bunların değerini, taşınabilirliğini ve nakde dönüştürülebilirliğini dikkate alır.

## **5.10. Bilginin Belgelendirmesi, Arşivlenmesi ve Depolanması**

İdarede doğru kararlar alınmasını ve süreçlerin kontrolünü desteklemek üzere belgelendirme, arşivleme ve depolama prosedürleri oluşturulmalıdır. Belgelendirme alınan kararların, meydana gelen olay ve eylemlerin, gerçekleştirilen işlemlerin vb. yazılı kanıtının oluşturulmasıdır. Belgelendirme tam, doğru ve zamanında olmalıdır.

Belgelendirme prosedürleri, kimin, neyi, nasıl ve ne zaman yaptığıni ve sonuç olarak ortaya çıkan belgenin/bilginin çeşidini ve amacını belirterek kurumdaki her belgenin, eylemin ve sürecin izinin sürülmüşünü sağlamalıdır. Avrupa Komisyonu tarafından kabul edilen terminolojiye göre, bu, **denetim izi** ile gerçekleşir. Denetim izinin oluşturulması ;

- saydamlığın sağlanması,
  - kurumdaki süreçlerin başından sonuna kadar izlenmesine,
  - faaliyetlerin veya işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi gibi, aşamalarının izlenmesine,
- yardımcı olur.

Denetim izi, mevcut prosedür veya işlemlerin neler olduğunu, kimlerin sorumlu olduğunu, ne gibi belgelerin hazırlandığını, bilgi akışı için hangi yönetim ve kontrol sistemlerinin kullanıldığını ve sonuçların sunulma şeklärin ne olduğunu belirtmelidir.

Arşivleme prosedürleri kurumla ilgili geçmiş olaylar, kararlar ve eylemlere ait belgelerin kronolojik ve sistematik bir şekilde dosyalanmasını sağlamalıdır. Arşivlerin oluşturulması, tamamlanması, kullanılması ve imha edilmesini tanımlayan özel kılavuzlar olmalıdır.

Bilgi depolama prosedürleri bilgi ortamının (kağıt ve/veya elektronik) ve bilginin içeriğinin, kararların ve eylemlerin doğru bir şekilde yansıtılması için değişikliğe uğramaksızın saklanmasılığını sağlamalıdır.

## **5.11. İş Sürekliliği Planları**

"Gündelik işlerin" aksaması durumunda, hizmetin devamlılığını sağlamak üzere gerekli tedbirlerin mevcut olması gereklidir. Ayrıca idarenin amaç ve hedeflerini etkileyebilecek hayatı faaliyetlerinin aksaması olasılığına karşı **İş Sürekliliği Planlarının** bulunması gereklidir.

## **5.12. Bilgi Teknolojilerine İlişkin Kontrol Faaliyetleri**

Bilgi teknolojileri (BT) idarelerde yöneticiler tarafından belirlenmesi gereken özel kontrol mekanizmaları gereklidir. Bilgi sistemleri kontrolüne ilişkin bu mekanizmalar, genel kontroller ve uygulama kontrolleri olmak üzere iki gruba ayrılır.

Genel kontrol mekanizmaları tüm işlemlere uygulanabilen ve bu işlemlerin uygun bir şekilde yerine getirilmesine katkıda bulunan mekanizmalarıdır. Uygulama kontrol mekanizmaları hem yazılım ürününün kendisinde programlanan prosedürleri hem de farklı süreçlerin işletilmesini kontrol etmek üzere ilgili kişiler tarafından uygulanması gereken prosedürleri kapsar. Uygulama kontrol mekanizmalarının işlemesi için genel kontrol mekanizmalarına ihtiyaç vardır. Genel kontrollerin yetersizliği, uygulama kontrolleri ile telafi edilemez.

Genellikle, genel kontrol mekanizmaları bilgi analiz ve işlem merkezlerinde, sınai yazılım ürününün kurulması, onarılması ve bilgiye erişimin tanımlanması için kullanılır: Bilgi analiz ve işlem merkezleri kontrolü: Bu kontroller, ilgili (veri) yöneticisinin/şefinin görev ve yetkilerinin belirlenmesini, bilginin kaydedilmesi ve daha sonra kullanımına yönelik prosedürleri, bilgisayarların yedeklenmesini ve acil eylem planlarını kapsar.

- Yazılım kontrolleri: Bunlar, bilgi teknolojileri sisteminin bir bütün olarak sürekliliğinin sağlanması ve yazılım uygulamalarının işletilebilmesi için gerekli olan yazılım ürünlerinin elde edilmesi, kurulması ve sürekli olarak kullanılmasını kapsar.
- Erişim kontrolleri: Bu kontroller, yetkisiz erişime karşı koruma sağlar; bu çerçevede, kullanıcıların işlemleri yalnızca belirli yazılım ürünlerile ile gerçekleştirmelerine izin vererek kullanıcıların erişim yetkilerini sınırlar ve böylece sorumluluk ayrimını sağlamış olur.

Sistemin geliştirilmesi sırasında oluşturulan genel yazılım kontrolleri detaylı uygulama testleri gerektirir ve programın uygunluğunun ve tüm hataların tespit edilip edilmeyeceğinin kontrol edilmesini sağlar. Sistem kurulduktan sonra, sisteme erişim ve sistemi sürdürmeye ilişkin kontroller; usulüne uygun bir şekilde yetkilendirilmekçe kimsenin uygulamaları kullanamayacağına veya uygulamalarda değişiklik yapamayacağına, tüm gerekli değişikliklerin belirlenen yetkilendirme ve onaylama prosedürleri uyarınca gerçekleştirildiğine yönelik güvence verir.

Uygulama kontrol mekanizmaları, yanlış verilerin sisteme girişini engeller, veri formu ve içeriğinin kontrolünü sağlayan otomatik prosedürlere dayanarak hataları düzeltir ve bu şekilde iç kontrolü destekler. Uygulama kontrol mekanizmaları verileri sisteme girişleriyle eş zamanlı olarak analiz eder, hata tespit edilmesi durumunda devamlı bilgi verir ve bu hataların yanında düzeltilmesini sağlar.

Bu iki çeşit kontrolün de uygulanması, bilginin analiz edildiği ve tam ve doğru bir şekilde işlendiğinin güvencesini verir.

## **5.13. Kontrol Faaliyetlerinin Fayda ve Maliyetinin Değerlendirilmesi**

Riskin etkisini azaltmak için kontrol faaliyetlerinin belirlenmesinden sonra risk sorumluları kontrol faaliyetinin maliyetini ve beklenen faydasını değerlendirmelidir. Eğer kontrol faaliyetinin maliyeti beklenen faydayı aşarsa bu kontrol faaliyeti tercih edilmemelidir. Fayda-maliyet analizi sürekliliği olan ve belli parasal büyülüklükte maliyeti gerektiren kontrol faaliyetleri için yazılı olarak yapılmalı ve uygun yetki kademesi tarafından onaylanmalıdır. (Bknz. KF EK 3 )

# **6. KONTROL FAALİYETLERİ UYGULAMA AŞAMALARI**

Kontrol faaliyetleri ile ilgili uygulama aşamaları aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir. Kontrol faaliyetlerinin risklerle bağlantılı olmasından dolayı 1, 2 ve 3. aşamalarda risk yönetimine

ilişkin, 4 ve 5. aşamalarda ise kontrol faaliyetlerine ilişkin olanlara yer verilmiştir. 1, 2 ve 3. aşamalara ilişkin detaylı bilgi için Risk Yönetimi bölümune bakınız.

**KF Tablo 1: Kontrol Faaliyeti 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:  • Kabul etme • Kontrol etme → • Devretme • Kaçınma Fırsatlardan yararlanma*	Kontrol faaliyetlerinin sınıflandırılması:  • Önleyici • Yönlendirici • Tespit edici • Düzeltici	Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi:  • Karar Alma ve onaylama • Görevler ayrılığı • Çift imza yöntemi • Veri mutabakatı • Gözetim prosedürleri • Ön mali kontroller • Muhasebe işlemleriyle ilgili prosedürler • Yolsuzluk ile mücadele prosedürleri • Varlık ve bilgiye erişim • Bilginin Belgelendirmesi Arşivlenmesi ve depolanması • İş sürekliliği Planları • Bilgi teknolojilerine ilişkin kontrol faaliyetleri  Ya da: Bkz KF EK 2: Genel Kontrol Faaliyetleri Listesi

\* Fırsatlardan yararlanma risklere verilecek bir cevap yöntemi olmayıp her aşamada göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.

## 7. KONTROL FAALİYETLERİNİ BELİRLERKEN VE UYGULARKEN İZLENECEK ADIMLAR

**1. Adım:** Riskler değerlendirilirken, sistem ve süreçlere bakılarak risklerle ilgili mevcut kontrollerin olup olmadığı tespit edilir. (Risk yönetiminin bu Rehberde yer alan ilkeler çerçevesinde ilk defa değerlendirilmesi durumu dikkate alındığında; idarelerin mevcut tüm kontrollerinin bir envanterini çıkararak bunları gözden geçirmesi, böylece idarenin hedefleri ve belirli bir riskle eşleştirilemeyen kontrollerin uygulamadan kaldırılması yararlı olacaktır.)

**2. Adım:** Mevcut kontrollerin riskleri kontrol etmede etkili/yeterli olup olmadığı değerlendirilir.

**3. Adım:** Mevcut bir kontrolün bulunmadığı veya etkili/yeterli olmadığına karar verilmesi halinde, yeni ve/veya ilave kontrol faaliyeti belirlenir. (Kontrol faaliyetinin belirlenmesinde yardımcı olması açısından Ek 2'deki Kontrol Faaliyetleri Listesine başvurulabilir). Bu adımda aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır:

- Birden fazla kontrol faaliyeti seçmek uygun olabilir.
- Seçtiğiniz herhangi bir yeni kontrol faaliyetinin fayda - maliyet değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Uygun olan kontrol faaliyetleri önceden test edilmelidir.

**4. Adım:** Mevcut kontrol faaliyetleriyle etkili/yeterli bir şekilde yönetildiği değerlendirilen risklere ilişkin olarak yeni kontrol faaliyeti öngörülmez ve mevcut kontroller devam ettirilir.

**5. Adım:** Risk sorumluları tarafından, risk kaydı onaylandıktan sonra, yeni kontrol faaliyetleri öngörülen başlangıç tarihinde uygulamaya konulur ve risk sorumlularının, hem yeni kontrollerin hem de devam etmekte olan mevcut kontrollerin izlenmesini sağlamaları gereklidir.

**6. Adım:** Ortak risk alanlarına ilişkin iç ve dış paydaşlar, ilgili kontrol faaliyetlerinden ve bunların etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığından yazılı olarak haberdar edilir.

**7. Adım:** Risk sorumlusu, riskleri raporlarken Konsolide Risk Raporunun "RY EK 4, Açıklama" bölümünde yeni kontrol faaliyetlerinin ve devam etmekte olan mevcut kontrollerin nasıl işlediğini yöneticiye/risk koordinatörüne bildirir. Bu raporlama, yeni kontrol faaliyetlerinin ve devam etmekte olan mevcut kontrollerin etkilerini belirterek ve her türlü kanıtı rapora ekleyerek, nelerin olup bittiğini özet olarak sunma şeklinde gerçekleşir.

MYK MUB TASLAĞI

## KONTROL FAALİYETLERİ EKLERİ

### KF EK 1: Genel Kontrol Faaliyetleri Listesi

Kategori	Kontrol Faaliyeti
<b>Risk yönetimi</b>	
Kurumun her bir faaliyeti için uygun risk yönetimi politikaları, prosedürleri, teknikleri ve mekanizmaları vardır.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yönetim, risk tespiti ve değerlendirmesi fonksiyonunun yerine getirilmesiyle, hedef ve faaliyetlerle ilgili risklerin belirlenmesini sağlamıştır.</li> <li>Yönetim, riskleri değerlendirerek gerekli olan eylemleri ve kontrol faaliyetlerini belirlemiş ve bunların uygulanmasını yönlendirmiştir.</li> </ul>
<b>Kontrol faaliyetlerinin uygulanması</b>	
Kontrol faaliyetleri gereği gibi belirlenmiştir ve uygulanmaktadır.	<p>Yönetim aşağıdakileri gerçekleştirmiştir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yöneticiler ve çalışanlar kontrol faaliyetlerinin amacının farkındadır;</li> <li>Kontrol faaliyetleri RSB de belirlenen stratejiye uygun şekilde yürütülmektedir;</li> <li>Görevlendirilmiş personel belirlenmiş olan kontrol faaliyetlerinin işleyişini gözden geçirir ve aşırı kontrollerin uygun seviyeye indirgenmesi gereği durumları için hazırlıklı olur.</li> <li>Mevcut kontrol faaliyetleri ile ilgili olarak aşağıdakilerin bulunup bulunmadığına bakılır:</li> <ol style="list-style-type: none"> <li>Yönlendirme: İşin nasıl yapılacağını gösteren yönlendirici bilgilerin mevcut olması</li> <li>Belgelendirme: Yeni belgelerin kaydedilmesini, dosyalanmasını, belgelerdeki değişikliklerin kaydedilmesini ve dosyaların arşivlenmesini sağlayan standart belge kontrol prosedürlerinin bulunması.</li> <li>Kontrol etme: Yöneticinin personelin yaptığı işi kontrol etmesini, bir bölümdeki personelin diğer bölümdeki personelin yaptığı işi kontrol etmesi biçiminde yapılan çapraz kontrolü veya bilgisayar kontrollerini içeren temel kontrol faaliyetlerinin bulunması.</li> <li>Güvenlik: Belge, nakit ve varlıkların korunması.</li> <li>Acil durum düzenlemeleri: Beklenmeyen durumlar ortaya çıktığında ana hizmetlerin devamlılığının sağlanması.</li> </ol> </ul>
<b>Performans izleme</b>	
Üst yönetim, performans programları ve operasyonel planların sonuçlarını izler.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Üst yönetim, yıllık performans programları hazırlayarak hedefleri oluşturma ve bu program ve hedeflere ilişkin sonuç ölçme ve raporlama faaliyetlerinde yer alır.</li> <li>Üst yönetim bütçe, tahminler ve önceki dönem bütçe sonuçları işiğında gerçekleşen performansı düzenli olarak izler.</li> </ul>

Kategori	Kontrol Faaliyeti
	<ul style="list-style-type: none"> <li>İzleme ve değerlendirme sonucunda, gerçekleşen performansın, hedeflenenden düşük olduğunun tespit edilmesi halinde üst yönetim gerekli önlemleri alır.</li> </ul>
Yöneticiler hedefler işliğinde gerçekleşen performansı izler.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm yöneticiler faaliyet raporlarını inceler ve hedefler işliğinde sonuçları ölçer.</li> <li>Yöneticiler mali performansı, bütçe performansını ve operasyonel performansı inceler ve bunları planlanan sonuçlar ile karşılaştırır.</li> <li>Veri setleri karşılaştırılarak aralarındaki ilişki ve beklenmeyen sonuçlar tespit edilir, hedefleri tehlkeye düşürebilecek durumlar belirlenir ve düzeltici eylemde bulunulur.</li> <li>Performans göstergelerinin ve sonuçlarının analizi ve incelenmesi, hem operasyonel kontrol hem de mali raporlama kontrolü amacıyla kullanılır.</li> </ul>
<b>Performans ölçümleri ve göstergelerinin kalitesi</b>	
Yöneticiler, performans ölçümleri ve göstergelerinin kalitesini izler.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yöneticiler, belirli aralıklarla performans ölçümleri ve göstergelerinin uygunluğunu ve doğruluğunu gözden geçirir ve geçerliliğini onaylar.</li> <li>Performans göstergeleri; misyon, hedef ve amaçlarla ilişkili ve, tutarlı olup olmadığı değerlendirilir.</li> <li>Gerçekleşen performans verileri periyodik olarak planlanan amaçlar işliğinde karşılaştırılır ve doğru şeylerin doğru zamanda ölçüлüp ölçülmemişini görmek için farklılıklar analiz edilir.</li> </ul>
<b>İnsan kaynakları yönetimi</b>	
Kurum sonuçlara ulaşmak için etkili şekilde iş gücünü yönetir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumun misyon ve vizyonu, hedefleri, değerleri ve stratejileri, stratejik plan, yıllık performans programı ve diğer belgelerde yer alır ve çalışanlar bunlar hakkında bilgilendirilir.</li> <li>Kurumun stratejik planı, performans programı ile uyumlu iş gücü planlama politikaları, programları ve uygulamalarını içeren insan kaynakları planlama stratejisi vardır.</li> <li>Üst düzey yöneticiler ekip çalışmasını destekler, kurumun ortak vizyonunun güçlendirilmesini sağlar ve tüm çalışanları geri bildirimde bulunma konusunda teşvik ederler.</li> <li>Üst düzey yöneticiler, kurumun vizyon/misyonuyla uyumlu olarak performans yönetimi sistemini esas alır ve uygulanmasını teşvik eder.</li> <li>Kurumun belirlediği ihtiyaçlara göre bir işe alma planı ve uygun yeterliliğe sahip olan personelin işe alınmasını sağlayacak prosedürler mevcuttur.</li> <li>Çalışanlara görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini, performanslarını artırmalarını, yeteneklerini geliştirmelerini ve kurumun değişen ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak bilgi, eğitim ve araçlar sunulur.</li> <li>Çalışanların performansları ve kurumun hedeflerine ulaşılması arasındaki bağlantıyı anlamalarına yardımcı olmak üzere performans değerlendirmesi yapılır ve ilgiliye geri bildirimde bulunulur.</li> </ul>

Kategori	Kontrol Faaliyeti
<b>Bilgi İşlem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veri girişini kontrol etmek üzere yazılım kontrolleri uygulanır.</li> <li>İşlemlerin muhasebesi sayısal sıraya göre yapılır.</li> <li>Dosya toplamları kontrol hesaplarıyla karşılaştırılır.</li> <li>Başka kontrol faaliyetlerinde ortaya çıkan istisnalar ve ihlaller incelenir ve gerektiği şekilde harekete geçilir.</li> <li>Verilere, dosyalara ve programlara erişim uygun şekilde kontrol edilir.</li> </ul>
<b>Hassas Varlıklarda Fiziki Kontrol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiziki koruma politikaları ve prosedürleri geliştirilir, uygulanır ve personele duyurulur.</li> <li>Düzenli şekilde test edilen, güncellenen ve personele duyurulan bir afet planı geliştirilir.</li> <li>Nakit, menkul değerler, taşınır ve taşınmaz mal ve donanımları gibi kayıp, hırsızlık, hasar veya izinsiz kullanıma karşı özellikle hassas olan varlıklar fiziki anlamda korunur ve bunlara erişim kontrollü gerçekleştirilir.</li> <li>Nakit, menkul değerler, taşınır ve taşınmaz mal ve donanımları gibi varlıkların periyodik olarak envanteri çıkarılır ve kontrol kayıtlarıyla karşılaştırılır, tutarsızlıklar ayrıca incelenir.</li> <li>Kıymetli evrakların fiziksel anlamda güvenliği sağlanır ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleştirir.</li> <li>Elektronik imza makineleri ve mühürler fiziki anlamda korunur ve bunlara erişim sıkı kontrol altında gerçekleştirilir.</li> <li>Taşınır mal veya donanımlara tanımlama kartları ve numaraları ilişirilir.</li> <li>Binalar yangın alarmı ve su püskürtme sistemi aracılığı ile yanından korunur.</li> <li>Binalar mesai saatleri dışında da kontrol edilir. (alarm, kamera vb.)</li> </ul>
<b>Görev Ayrımı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tek bir kişiye, bir işlemin veya etkinliğin tüm riskli yönlerini kontrol etme yetkisi verilmez.</li> <li>Yetkilendirme, onaylama kaydetme, ödeme yapma, tahlilat, gözden geçirme, denetleme, koruma ve ilgili varlıkları yönetme bakımından işlemler ve faaliyetlerin gerektirdiği görev ve sorumluluklar farklı kişiler tarafından yürütülür.</li> <li></li> </ul>
<b>İşlem ve faaliyetlerle ilgili olarak yetki verilmesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İşlemler ve faaliyetler, yönetimin kararları ve talimatları doğrultusunda başlatılır ve gerçekleştirilir.</li> <li>Tüm işlemlerin ve faaliyetlerin yalnızca yetkileri dahilinde hareket eden çalışanlar tarafından yapılması sağlanır.</li> <li>Yetkilendirmeler, yetkilendirmenin tabi olduğu özel şart ve</li> </ul>

Kategori	Kontrol Faaliyeti
	<p>koşulları da içerecek şekilde yönetici ve çalışanlara duyurulur</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Yetkilendirmeler, mevzuat ve kurum içi düzenlemelere uygundur ve belirlenen sınırlar dahilindedir.</li> </ul>
<b>İşlemlerin ve faaliyetlerin kaydedilmesi</b>	
İşlemler ve önemli faaliyetler uygun şekilde sınıflandırılır ve kaydedilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yönetimin sağlıklı karar alınmasına ve faaliyetleri kontrol etmesine yardımcı olmak üzere işlemler ve faaliyetler, uygun şekilde sınıflandırılır ve kaydedilir.</li> <li>.</li> </ul>
<b>Kaynak ve kayıtlara ilişkin hesap verebilirlik ve bunlara erişim kısıtlılığı</b>	
Kaynaklar ve bunlara ilişkin kayıtlara erişim kısıtlıdır ve bunlardan kimin sorumlu olduğu açık şekilde belirlenir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaynak ve kayıtların izinsiz kullanım ve kayıp riski, bunlara yalnızca yetkili personelin erişimi sağlanarak kontrol edilir.</li> <li>Kaynaklar ve bunlara ilişkin kayıtlar düzenli olarak karşılaştırılır, ve tutarsızlıklar incelenir.</li> <li>Kaynakların kayıtlarla ne sıklıkta karşılaşılacağı ve erişim kısıtlamalarının derecesi; kaynakların korunmasındaki risklerin seviyesi, varlıkların değeri, taşınabilirliği ve nakde dönüştürebilirliği gibi faktörlere bağlı olarak belirlenir.</li> </ul>
<b>Belgelendirme</b>	
İşlem ve faaliyetler düzenlemelere uygun olarak belgelendirilir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Belgeler, her an kullanım ve denetime hazır bulundurulur.</li> <li>Tüm belge ve kayıtlar uygun şekilde yönetilir, muhafaza edilir ve düzenli aralıklarla güncellenir.</li> </ul>
<b>Genel bilgisayar kontrolleri</b>	
Kurum düzenli aralıklarla bilgi sistemlerinin karşı karşıya olduğu risklerin kapsamlı, yüksek seviyede değerlendirmesini yapar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risk değerlendirmesi, sistemler, olanaklar ve şartlar her değiştiğinde ve düzenli aralıklarla gerçekleştirilir ve belgelendirilir.</li> <li>Risk değerlendirmesi, veri hassasiyetini ve tutarlığını dikkate alır.</li> </ul>
Etkili bilgisayar güvenliği kontrolleri mevcuttur ve izlenmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurum genelindeki güvenlik programını net bir şekilde tanımlayan bir plan ve bu planı destekleyen politika ve prosedürler geliştirilmiştir.</li> <li>Üst yönetim, kurum genelinde IT güvenliği programını uygulamak ve yönetmek için bir yapı oluşturmuştur ve bununla ilgili sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmıştır.</li> <li>Kurum güvenlik planının etkililiğini izler ve gerektiğinde planda değişiklikler yapar.</li> <li>Düzelтиci eylemler kısa zamanda ve etkili bir şekilde uygulanır, test edilir ve düzenli şekilde izlenir.</li> </ul>

Kategori	Kontrol Faaliyeti
Etkili bilgisayar erişimi kontrolleri mevcuttur ve izlenmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Önemine ve hassasiyetine göre bilgi kaynaklarını sınıflandırılır.</li> <li>Kaynak sınıflandırmasının nasıl yapılacağı ve ilgili kriterler belirlenmiş ve kaynak sorumlularına duyurulmuştur.</li> <li>Kaynak sorumluları kendi bilgi kaynaklarını belirlenen kriterler ve risk tespitleri ve değerlendirmeleri doğrultusunda sınıflandırılmış ve bu sınıflandırmaları belgelendirmiştir.</li> <li>Kaynak sorumluları yetkili kullanıcıları belirlemiştirler ve bu kişilerin bilgiye erişimlerine resmi olarak izin verilmiştir.</li> <li>Kurum bilgi sistemlerine erişimi izler, bariz ihlalleri araştırarak uygun düzeltici eylemlerde bulunur ve gerekli tedbirleri alır.</li> <li>Kurumda izinsiz erişimi önlemek veya tespit etmek amacıyla fiziki ve lojistik kontroller mevcuttur.</li> </ul>
Uygulama yazılımı geliştirme ve değiştirme kontrolleri mevcuttur ve bunlar izlenmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uygulama yazılımı değişiklikleri uygun şekilde yetkilendirilir.</li> <li>Tüm yeni veya değişiklik yapılmış yazılımlar kapsamlı bir şekilde test edilir ve onaylanır.</li> <li>Etiketleme, erişim kısıtlamaları ve envanterlerin ve ayrı kütüphanelerin kullanımı dahil yazılım kütüphanelerinin kontrolünü sağlamak için prosedürler geliştirilmiştir.</li> <li>Tüm kilit faaliyetler izlenir.</li> </ul>
Etkili sistem yazılımı kontrolleri mevcuttur ve izlenmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>İş sorumluluklarına dayanarak sistem yazılımına erişim kısıtlanır ve erişim izni belgelendirilir.</li> <li>Sistem yazılımına erişim ve yazılımın kullanımı kontrol edilir ve izlenir.</li> <li>Sistem yazılımında gerçekleştirilen değişikler kontrol edilir.</li> </ul>
IT işlemleri için etkili görev ayırmı mevcuttur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birbiriyle uyuşmayan görevler belirlenmiş ve bu görevler arasında ayrılmak için bazı politikalar uygulanmıştır.</li> <li>Görev ayırmını hayata geçirmek üzere erişim kontrolleri benimsenmiştir.</li> </ul>
Kontroller IT hizmetlerinin sürekliliğini sağlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgisayar üzerinden gerçekleştirilen işlemlerin önemi ve hassasiyeti değerlendirilmiştir ve önceliklendirilmiştir; destek kaynakları belirlenmiştir.</li> <li>Yedek verilerin offsite (alan-dışı) depolanması, çevresel kontroller, personel eğitimi ve donanım bakım ve yönetimi dahil veri ve program emniyeti prosedürleri aracılığı ile potansiyel hasarı ve aksaklığını önlemek ve asgari düzeye indirmek için gerekli tedbirler alınmıştır.</li> <li>Yönetim IT hizmetine yönelik kapsamlı bir acil durum planı geliştirmiştir ve belgelendirilmiştir.</li> <li>Düzenli aralıklarla acil durum planı test edilir ve uygun görülen yerlerde gerekli değişiklikler yapılır.</li> </ul>
<b>Bilgisayar uygulaması kontrolleri</b>	
Kaynak belgeler kontrol edilir ve izin gerektirir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boş kaynak belgelere erişim kısıtlıdır.</li> <li>Kaynak belgeler sıraya göre önceden numaralandırılır.</li> <li>Kilit kaynak belgelere erişim, yetkilendirme imzası gerektirir.</li> <li>Veri kümesi (batch) uygulama sistemlerinde, tarih, kontrol sayısı, belge sayısı ve kilit alanlarda kontrol toplamı gibi bilgileri içeren veri kümesi kontrol çizelgeleri temin edilir.</li> </ul>

Kategori	Kontrol Faaliyeti
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uygulama sisteme girmeden önce veriler üst düzeyde veya bağımsız olarak gözden geçirilir.</li> <li>Veri giriş terminalerine erişim kısıtlıdır.</li> <li>İşlenen tüm verilerin yetkilendirilmesini sağlamak için ana dosyalardan ve istisnai durum raporlamasından yararlanılır.</li> </ul>
Eksiksizlik kontrolleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yetkilendirilen tüm işlemler bilgisayara girilir ve bilgisayarda işlenir.</li> <li>Veri mutabakatı aracılığı ile verilerin eksiksiz olduğu doğrulanır.</li> </ul>
Doğruluk kontrolleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veri girişi, verilerin doğruluğunu destekleyecek şekilde tasarılmıştır.</li> <li>Hatalı verileri belirlemek için veri doğrulama ve yazım düzeltme işlemleri gerçekleştirilir.</li> <li>Hatalı veri bulunur, raporlanır, araştırılır ve kısa zamanda düzelttilir.</li> <li>Verilerin doğruluğunu ve geçerliliğini sürdürmek için çıktı raporları gözden geçirilir.</li> </ul>
İşlem ve Veri Dosyalarının bütünlük kontrolü	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prosedürler işlem sırasında programların ve veri dosyalarının mevcut son versiyonunun kullanılmasını sağlar.</li> <li>Programlar işlem sırasında bilgisayar dosyasının uygun versiyonunun kullanıldığını doğrulamak üzere belirli rutinler içerir.</li> <li>Programlar, işlemden önce iç dosya başlık etiketlerini kontrol etmek üzere belirli rutin uygulamalar içerir.</li> <li>Uygulama eşzamanlı dosya güncellemlerine karşı koruma sağlar.</li> </ul>

## KF EK 2: Fayda Maliyet Analizi Örnekleri

Yeni Kontrol Faaliyeti Benimsemeye Karar Vermede Yaralanmak Üzere Fayda-Maliyet Analizi Örnekleri

### Örnek 1

Doğru tutarın ödenmesini sağlamak üzere harcama biriminizin yaptığı tüm ödemeler üzerinde yüzde 100 kontrol gerçekleştirmek üzere alt düzey bir muhasebeci işe almayı düşünüyorsunuz (her birinin destekleyici belgelere uyup uymadığını kontrol edecek). Bu ödeme öncesinde yapılan bir ön mali kontroldür.

Bu görevin muhasebecinin mesai saatinin yüzde 100'ünü alacağını tahmin ediyorsunuz.

Alt düzey muhasebecinin **maliyeti**: aylık 2.500 TL (1.200 maaş + 1.300 bina ısitması gibi genel giderlere katkı)

#### Senaryo A

**Fayda:** böyle bir kontrolden edindiğiniz deneyim bunun aylık ortalama 3.000 TL fazla ödeme hatası bulacağınızdır.

Karar – bu kontrol faaliyeti maliyet etkindir ve bu kontrolü gerçekleştirecek alt düzey bir muhasebeci işe alınmalıdır.

#### Senaryo B

**Maliyet:** yukarıdaki gibi

**Fayda:** böyle bir kontrolden edindiğiniz deneyim aylık ortalama 2.000 TL fazla ödeme hatası bulacağınızdır.

Karar – bu kontrol faaliyeti maliyet etkin **değildir** ve bu kontrolü gerçekleştirmek üzere tam zamanlı bir alt düzey muhasebeci işe alınmamalıdır. Bunun yerine başka kontrollere yönelebilirsiniz.

#### Ihtimaller:

- En yüksek değerli veya en riskli ödemeleri kontrol etmeye odaklanınız- bu yalnızca yarı zamanlı bir muhasebeci işe almanız gerektirecektir. Eğer ortalama aylık 1.600 TL fazla ödeme hatası bulacağını tahmin ederseniz (diğer bir deyişle muhasebecinin maliyetinin yüzde 50'sinin üzerinde) bu daha iyi bir alternatif kontroldür; veya
- Herhangi bir kontrol gerçekleştirmeyiniz- usulsüz fazla ödemeleri engellemek için görev ayrimı kontrolüne yönelik (ödeme emrini verenle ödemeyi gerçekleştiren kişinin farklı olması)

### Örnek 2

Halihazırda herhangi bir halkla ilişkiler uzmanınız yok.

Basınla ilişkilerde kontrol eksikliği durumunda, yüksek olasılık ve yüksek etki ile itibar zedelenmesi riski belirlersiniz.

Halka ilişkiler uzmanının **maliyeti**: aylık 4.500 YTL (2.500 maaş + 2000 bina ısitması gibi genel giderlere katkı)

### **Senaryo A**

İtibar zedelenmesi bakımından düşük bir risk iştahınız var ve basınla ilişkilerinizi bir uzman aracılığı ile yürütmenin faydasının, risklerinizi başarılı bir şekilde risk iştahı sınırları dahiline indireceğini düşünüyorsunuz (basına yapılan yanlış yorumların yol açtığı itibar zedelenmesinin olasılığını büyük ölçüde düşürerek). Bu risk azalmasının kurumunuz için halka ilişkiler uzmanı istihdam etmenizi gerekçelendirecek kadar önemli olduğunu düşünüyorsunuz.

Karar: halka ilişkiler uzmanı istihdam ediyorsunuz.

### **Senaryo B**

İtibar zedelenmesi bakımından yüksek bir risk iştahınız var ve hakla ilişkiler uzmanınız olmadan basına yapılan yanlış yorumların yol açtığı itibar zedelenmesi riskinin risk iştahınıza eşit veya risk iştahınızdan düşük olduğunu düşünüyorsunuz. Bu nedenle, uzman istihdam etmenin getireceği faydanın maliyeti aşlığını düşünüyorsunuz. Böylece, hakla ilişkiler uzmanı istihdam etmenin maliyet-efekt olmadığına karar veriyorsunuz.

Karar: hakla ilişkiler uzmanı istihdam etmiyorsunuz.

Eylem: Riskiniz itibara ilişkin risk iştahınıza eşit veya risk iştahınızdan düşük olduğunu için alternatif bir kontrol faaliyeti belirlemenize gerek yoktur, ancak risk iştahınız düşerse veya riske yönelik olasılık ve/veya etki değerlendirmeniz yükselirse kararınızı değiştirmeniz gerekebileceğinden gelecekte de riski izlemeye devam etmelisiniz.



## BİLGİ VE İLETİŞİM

### 1. GİRİŞ

COSO iç kontrol modelinin beş bileşeninden dördüncüsü olan bilgi ve iletişim bileşeni, kontrol ortamı, risk değerlendirme ve kontrol faaliyetleri arasındaki ilişkili bilgi paylaşımı ve iletişim yoluyla sağlar. İdare genelinde bilgi akışını düzenleyerek kurumsal amaç ve hedeflere ulaşma yolunda bir araç olarak görülen iç kontrol sisteminin işlerliği ve uygulanma kabiliyetinin artmasında önemli bir role sahiptir.

Rehberin bu bölümünün amacı; idarelerin, faaliyetlerini hedefleri doğrultusunda yerine getirebilmeleri ve hesap verebilirliğin sağlanması için kamu iç kontrol standartları çerçevesinde, bilgi ve iletişim mekanizmalarının kullanımına ilişkin yapı ve uygulamalar hakkında bilgi vermek; raporlama, kayıt ve dosyalama sistemi, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesine ilişkin izlenebilecek yöntemler konusunda kullanıcılarla rehberlik sağlamaktır.

İletişim bilginin gerek idare içinde yatay ve dikey olarak, gerekse idare dışında uygun mekanizmalarla ilgili kişi, idare ve mercilere iletilmesini ve dönüşümünü ifade eder. İdareler tarafından yöneticilerin, çalışanların ve kamuoyunun ihtiyaç duyabileceği bilgiye karşı etkili biçimde yönetilen ve iyi koordine edilmiş bir iletişim sisteminin kurulması amaçlanmalıdır.

Bilgi iletişim sistemleri gerektiği gibi işlenmediği takdirde; yöneticiler ve personel, zamanında ve doğru karar alamama, bunları uygulayamama ve nihayetinde hedeflere istenildiği şekilde ulaşamama gibi riskler ile karşı karşıya kalabilirler. Bu bakımdan bilgi, ulaşılabilir, faydalı, zamanlı, doğru, tam ve güncel olmalıdır.

### 2. BİLGİ VE İLETİŞİM STANDARTLARI

Bilgi ve iletişim, gerekli bilginin ihtiyaç duyan kişi, personel ve yöneticiye belirli bir formatta ve ilgililerin iç kontrol ve diğer sorumluluklarını yerine getirmelerine imkân verecek bir zaman dilimi içinde iletilmesini sağlayacak bilgi, iletişim ve kayıt sistemini kapsar.

#### **Bİ Kutu 1: Bilgi ve İletişim Standartları**

##### **Standart 13. Bilgi ve İletişim:**

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.

##### **Standart 14. Raporlama**

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

##### **Standart 15. Kayıt ve dosyalama sistemi**

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

##### **Standart 16. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi**

İdareler, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların belirlenen bir düzen içinde bildirilmesini sağlayacak yöntemler oluşturmalıdır.

### **3. BİLGİ VE İLETİŞİMDE ROLLER VE SORUMLULUKLAR**

#### **3.1. Bakan**

Diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlar, idare tarafından kendisine iletilen yıllık performans programı ve faaliyet raporu konusunda kamuoyunu ve TBMM'yi bilgilendirir.

#### **3.2. Üst Yönetici**

Üst yönetici, kurum içi elektronik haberleşme ağı yoluyla veya resmi yazıyla tüm birimlere idarenin sorumlu olduğu alanlarda önceden tanımlanmış hedeflere ulaşmayı sağlayacak şekilde hazırlanması gereken stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu, Risk Stratejisi ve Politika Belgesi gibi dokümanların çalışmalarına başlamadan önce yapılması gerekenler hakkında genel bir duyuru yapmalıdır.

Üst yöneticinin bir diğer görevi de iç kontrol güvence beyanını imzalayarak kamuoyunu ve Bakanı bilgilendirmektir.

Ayrıca üst yönetici ile diğer aktörler arasındaki bilgi ve iletişimın niteliği ve kalitesi üst yöneticinin hesap verme sorumluluğunu doğrudan etkileyeceğinden, üst yönetici, kendisine yapılacak geri bildirimlerin hangi sıklıkta ve hangi yöntemlerle olması gerektiği hususunda ilgili birimleri yönlendirmelidir.

Üst yönetici, yeni bilgi sistemlerinin kurulmasında ve entegrasyonunda mevcut bilgi sistemlerinin ihtiyacı karşılayıp karşılamadığı hususunu dikkate almalıdır. Yeni bir sistem kurulması durumunda diğer bilgi sistemleriyle entegrasyon göz önüne alınarak tasarılanmalıdır.

#### **3.3. İç Denetçi**

İç denetçiler 5018 sayılı Kanunda da belirtildiği üzere, üst yöneticiye bağlı olarak iç kontrol sistemini değerlendirmek üzere çalışırlar. Bu amaçla iç denetçi idarenin iç kontrol sisteminin tam ve doğru olarak işleyip işlemediğini üst yöneticiye raporlar. Bu görevlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları her türlü bilgiye sınırsız erişim sağlanmalıdır. Bu mekanizmanın oluşturulması iç denetçiler ile üst yönetici arasında sağılıklı bir iletişim ve bilgi akışı kurulmasına bağlıdır.

Üst yönetici, iç denetçinin kendisine sunacağı raporlar kapsamında; önleyici veya düzeltici kontrol faaliyetleri geliştirebilir veya ilave raporlar talep edebilir.

#### **3.4. Harcama Yetkilisi**

Harcama yetkilileri, personelinin görev, yetki ve sorumluluklarının açıkça ve yazılı olarak belirlenmesini ve bunların tüm personele duyurulmasını sağlamalıdır. Bu çerçevede, fonksiyonel raporlama ağını gösteren bir görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı, personele duyurulmalı, yönetici ve personelin, yürütülen faaliyet ve sonuçlarına hızlı biçimde ve zamanında erişimlerini sağlayacak bir haberleşme ağı kullanılmalıdır. Bu amaçla örneğin, intranette ve internette idarenin teşkilat şemasında alt birimlerinin görevleri ile yetkili ve sorumlu personeli gösteren bir şablona yer verilebilir. Harcama yetkilisi, alt birimlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlamalıdır.

Harcama yetkilileri;

- İdarenin stratejik plan ve performans programında yer alan amaç ve hedeflerinden, kendi birimini ilgilendiren hedef, faaliyet ve göstergelere ilişkin ihtiyaç duyulan bilgilerin doğru ve güvenilir olarak elde edilmesi, saklanması ve iletilmesinde elektronik bir iletişim ve arşiv sisteminin etkili biçimde kullanılmasını,
- Kendi birimlerine ilişkin performans hedef ve göstergeleriyle, görev ve faaliyetlerine ilişkin gerçekleşme durumunu ve verilerin dayanaklarını düzenli aralıklarla biriminin internet sayfasında duyurulmasını,
- SGB'ye yapacakları periyodik raporlamalara ilişkin veriyi (birim hedefleri ve risklere ilişkin bilgiler, gerçekleşme durumu v.b.)

sağlamalıdır.

- Muhasebe yetkililerinin sorumluluklarını yerine getirmesine katkı sağlamak üzere; mali işlem süreçlerine ait bilgi ve belgeleri zamanında, tam ve doğru olarak aktarmalı, kayıt ve istatistiklerin tutulması için gereken mekanizmaları kurmalıdır.

### **3.5. Gerçekleştirme Görevlisi**

Ödeme emri düzenlemekle görevli gerçekleştirme görevlileri, harcama yetkilisini harcama süreciyle ilgili olarak belirli periyotlarla bilgilendirmelidir. Bu şekilde, harcama talimatındaki bilgilerin tam, doğru, anlaşılabilir ve güvenilir olması, gerçekleştirme görevlilerinin görevlerini doğru ve istenildiği şekilde yerine getirmesinde etkili rol oynar.

### **3.6. Muhasebe Yetkilisi**

Muhasebe hizmetlerinin yürütülmesi ve kayıtlarının usulüne uygun, saydam ve erişilebilir şekilde tutulmasından sorumludur. Muhasebe yetkilileri muhasebe kayıtlarına ilişkin olarak harcama yetkilisine belli periyotlarla rapor sunmalıdır.

### **3.7. Strateji Geliştirme Birimleri**

SGB yöneticileri diğer birimlerin harcama yetkilileri ile dönemler halinde toplantılar düzenleyerek, faaliyet raporları, performans programları ve stratejik planlarda yer alan bilgiler değerlendirmelidir. SGB çalışanları mali yönetim ve kontrol alanında ihtiyaç duyulan bilgiyi bu kişiler aracılığıyla temin etmelidir.

İdarelerde Yönetim Bilgi Sisteminin kurulması ve geliştirilmesi çalışmalarını yürütecek ekibin oluşturulmasında gerekli koordinasyon SGB tarafından sağlanacaktır.

SGB'lerin kanunlarla tanımlanmış koordinasyon görevinin yerine getirilmesinde, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik ve Performans Programı Hazırlama Rehberi, Bütçe Hazırlama Rehberi gibi ikincil ve üçüncü düzey düzenlemeler dikkate alınmalıdır.

SGB'ler, görevlerini daha etkili yürütebilmek üzere internet sayfalarına sahip olmalı ve bu sayfalarda iç ve dış paydaşlarla iletişimini sağlayacak iyi uygulama örnekleri, forum ve sıkça sorulan sorular gibi kısımlara yer vermelidir.

### **3.8. Merkezi Uyumlama Birimi**

MUB, görevlerini yerine getirirken bilgi ve iletişim alanında;

- Bilgilerin paylaşılabileceği bir ortak ağ (web tabanlı) oluşturur.
- İç kontrol alanında yer alan aktörlere ve üst yöneticilere yönelik eğitim, panel ve konferanslar düzenler.
- İdarelerin SGB'leriyle bilgi ve iletişimini sağlamak üzere MUB bünyesinde, idarelerden sorumlu kişiler görevlendirilir. SGB'lere; resmi yazı, çağrı merkezi, telefon, forumlar vb. iletişim araçları yoluyla bilgi ve danışmanlık sağlar.
- MUB'un rol ve sorumluluklarına ilişkin daha detaylı bilgi için Bkz. MUB El Kitabı.

Kamu idarelerinin, bilgi ve iletişim alanında bu Rehberde yer alan uygulama ve yöntemlerle birlikte mevzuatta, doğrudan bilgi ve iletişim alanına yönelik düzenlemeleri de dikkate almaları gerekmektedir. Söz konusu düzenlemelerin başlıklarını B1 EK 1'de yer almaktadır.

## **4. BİLGİ**

Güvenilir ve uygun bilginin ön şartı, iş ve işlemlerin yanında kaydedilmesi, uygun biçimde sınıflandırılmasıdır. İç kontrol, mali bilgilerin yanı sıra mali olmayan bilgilerin de elde edilmesi, sınıflandırılması, kaydedilmesi, kullanımı ve raporlanması içermektedir.

### **4.1. Bilginin Özellikleri**

Kamu idarelerinde kullanılan bilginin taşımı gereken özellikler aşağıda yer almaktadır.

- Zamanlı:** Bilgi, doğru zamanda, ilgili personel tarafından elde edilmeli ve iletilmelidir.

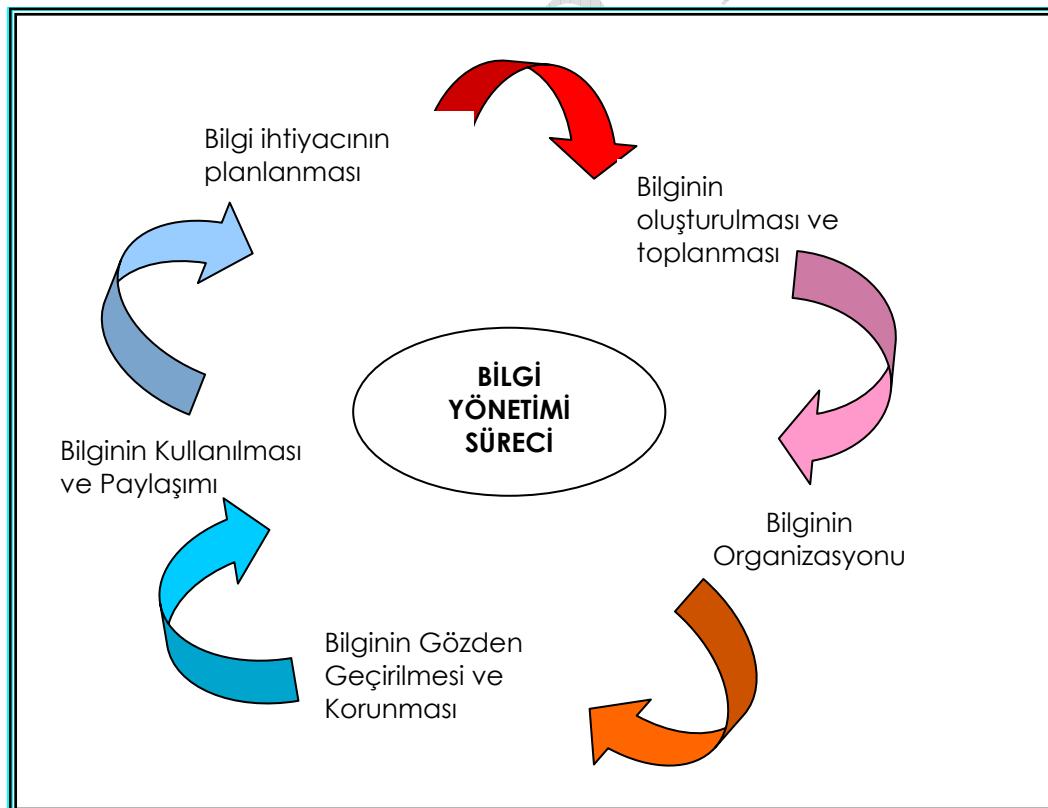
- **İlgili:** Bilgi, her bir faaliyet, iş veya eylemin kendisini ilgilendirmelidir.
- **Erişilebilir:** Bilgi, gerekli olduğu anda ve gelecekte ihtiyaç duyan kişiler tarafından erişilebilir olmalıdır. Bilginin elde edilmesini, depolanmasını, iletilebilmesi ve kullanımını kolaylaştırmak üzere kullanıcılarla gerekli teknolojik imkânlar sağlanmalıdır.
- **Anlaşılabilir:** Tanımlanan bilgi, idarenin tüm kademelerinde yer alan kullanıcılar için aynı anlamı ifade etmelidir. Ayrıca dış paydaşlarla paylaşılan bilgi, kullanıcılar için açık ve anlamlı olmalıdır.
- **Kullanılabilir:** Mevcut bilgi, elde edilme amacına uygun olarak kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamalıdır.
- **Tam:** Bilginin içeriği ve şekli etkin ve etkili kullanımı sağlayacak şekilde eksiksiz olmalıdır.
- **Doğru:** Bilgi, ilgili olduğu amaç, hedef ve faaliyetlere ilişkin hususları tam ve gerçek olarak yansıtılmalıdır.
- **Güncel:** Bilgi, kullanıcıların ihtiyaçlarıyla ilgili ve güncel olmalıdır. Bilginin güncel olmaması, karar alma ve hizmet sunumunu olumsuz etkileyebilir. Yöneticiler ve personel bilginin güncel tutulması için gereken önlemleri almalıdır.

## 4.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, bilgi ihtiyacının planlanması, bilginin kurum içi veya dışı kaynaklarından elde edilmesi, tasrif edilmesi, depolanması, yorumlanması üzere ilgili yerbelerde, doğru zamanda gönderilmesi ile güncellenmek üzere gözden geçirilmesi ve imha edilmesi sürecidir. Sürecin aşamaları birbirini tamamlayıcı nitelikte olup, herhangi bir aşamada bir önceki ya da bir sonraki aşamanın adımlarının dikkate alınması gerekebilir.

Bİ Şekil 1'de bilgi yönetimi sürecinin aşamaları yer almaktadır.

**Bİ Şekil 1: Bilgi Yönetim Süreci**



### 4.2.1. Bilgi İhtiyacının Planlanması

Planlama aşaması, stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmak için bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlar. İdarenin faaliyetlerini etkin bir şekilde

sürdürebilmesi amacıyla, operasyonel düzeyden, stratejik düzeydeki faaliyetlere kadar tüm aşamalarda; kimin ne tür bilgiye, ne zaman, hangi kaynaklardan ve hangi kapsamda ihtiyaç duyacağının değerlendirilmesini içermektedir.

Planlama aşamasında aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

- İç ve dış bilgi kullanıcıları tanımlanmış ve sınıflandırılmış olmalıdır. Kullanıcıların bilgi ihtiyaçları belirlenmelidir. Bilgi stokları, kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarının mevcut bilgilerle karşılanıp karşılanamayacağını belirlemek üzere analiz edilmelidir.
- Yeni veri tabanları ve bilgi sistemleri planlanırken bilginin kamuya yayılma riski göz önünde bulundurulmalıdır.
- Bilginin kullanıcılar açısından değeri ve elde edilme maliyeti analiz edilmelidir.
- Yasal, stratejik ve operasyonel amaçlar için bilgi ihtiyacı, ilgili bilgi sistemi gereklilikleriyle birlikte tanımlanmalı, ayrıca bu çalışmanın ne zaman ve kim tarafından yapılacağı belirlenmelidir.
- Bilgi ihtiyaçları kurum içi ve dışındaki mevcut bilgiler ve bilgi sistemleriyle kıyaslanması gerekmelidir.
- Mevcut sistemlerin değerini veya verimliliğini artırmak ya da maliyetini düşürmek için bilgi sistemlerinin birleştirilmesi, yeni teknolojilerin veya standart uygulamaların kullanımı gibi yöntemlere başvurulabilir.

Bilginin değeri, bilginin sadece nasıl kullanıldığını ve korunduğunu değil, aynı zamanda ne zaman ve nasıl yok edileceğini de belirler. Bilginin ne kadar süre elde tutulması gereği hususunda, mevzuat, bilgi politikaları ve ihtiyaçlar gibi birçok faktör etkili olabilir. Korunan bilginin gerekli onaylar alınarak ilgili mevzuatına uygun şekilde yok edilmesi gerekmektedir.

#### **4.2.2. Bilginin Oluşturulması ve Toplanması**

Bilgi oluşturulurken ve toplanırken öncelikle bilginin idare açısından değeri belirlenmeli ve bilgiye ihtiyaç duyacak kişilerin bilgiye zamanında ulaşabileceklerinden emin olunmalıdır.

İdarelerde bilgi toplama ve oluşturma sürecinde aşağıdaki hususlara odaklanılmalı, toplanan veya oluşturulan bilgiler idarenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olmalıdır. Bu amaçla;

- Oluşturulan veya elde edilen bilginin kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı periyodik olarak sorgulanmalı ve kullanıcıların bilgileri gerçekten kullanmadıkları takip edilmelidir. Önceki dönemlerde ortaya çıkan bir ihtiyaç dolayısıyla birçok bilginin toplanmasına gereksiz bir şekilde devam ediliyor olabilir. Eğer idare, söz konusu bilgiyi toplamayı durdurursa herhangi bir kişi veya programın bundan etkilenip etkilenmeyeceğini belirlemelidir.
- Bilginin niteliği ve kapsamı, belirlenen ihtiyaçlarla ilgisi ve bu ihtiyaçları karşılaması hususunun düzenli olarak değerlendirilmesinde ortaya çıkar. İdare personeline ait örtük bilginin açık bilgi haline dönüştürülererek kurumsal bilgi stokuna dâhil edilmesi de gerekmektedir. Süreç çalışmaları sonucunda ortaya çıkan bilgiler, sık kullanımdan az kullanıma doğru tasnif edilmelidir.
- Bilgiler oluşturulacak bilgi havuzlarında toplanmalıdır. Bu bilgiler açık ve anlaşılabılır olmalıdır. Bilgi havuzunda yer alan bilgiler stratejik ve operasyonel düzeyde, bilgi hiyerarşisine uygun olarak tasnif edilerek kullanıma açık tutulmalıdır. Bilgi havuzunun yönetimi idare bünyesinde oluşturulacak süreçlere hâkim bir ekip tarafından yapılmalıdır.
- Elde edilen bilgi, yasal gereklilikleri ve idareye özgü politika taleplerini karşılamalıdır.

Bilginin toplanması koordine edilmelidir. Bu amaçla;

- Tüm bilgi toplama faaliyetleri diğer bölgeleri ve birimleri kapsayacak şekilde açıklanmalı, toplanan bilgi kullanıma açık olmalıdır.
- İdare, bilgi toplama sürecinin mevcut standartlara uygun olmasını sağlamalıdır.
- Bilgi, gizlilikle ilgili mevzuata uygunluğu sağlamak üzere periyodik olarak değerlendirilmelidir. Bunun, yıllık olarak personel bilgilerinin güncellenmesi sırasında yapılması tavsiye edilebilir.
- Bilgiler, oluşturulmadan veya toplanmadan önce mevcut bilgi stokları bilgi ihtiyaçlarının karşılanabildiğini veya dış bilgi kaynaklarına hızlı biçimde ulaşılabilirliğini belirlemek üzere değerlendirilmelidir.

### **Bilginin toplanacağı başlıca kaynaklar:**

- Taliimatlar, onaylar, makbuzlar, ödeme emirleri, dilekçeler
- Müşteriler, tedarikçiler veya diğer bakanlık ve birimler arasındaki etkileşimler
- Bütçe planları, tahminler, çalışma planları, teknik ve mühendislik tasarımlar
- Taslaklar, bilgi mimarisini şemaları
- Raporlar, politikalar, özet notlar, gerekçe ve faaliyetleri destekleyen diğer dokümanlar,
- Toplantı dokümanları, gündem ve kararlara ilişkin kayıtlar
- Komisyon dokümanları, görev tanımı, üyelerin listesi
- Bilgi talepleri ve cevaplar, e-postalar, cevap formları
- Şablonlar, ilgili taliimatlar, her tür formatta tamamlanmış cevaplar
- Yararlanıcı kayıtları, başvurular, değerlendirmeler, telefon görüşmeleri
- Bilgisayar ortamındaki her tür veri
- Ek bilgi sağlayabilecek diğer kaynaklar.

### **Kamu / Özel Sektorden Bilgi Toplama:**

Bu süreçte cevaplama yükü mümkün olduğunca azaltılmalıdır. Bunun için;

- İdare kimden hangi sıklıkta ve detayda bilgi alınacağını, bu sürecin kişiler üzerinde ne kadar yük oluşturacağını belirlemelidir.
- Diğer idarelerle bilgi paylaşımı veya ortak bilgi toplama gibi hususlarda işbirliği yapılmalıdır.

Formlar, tüm yasal ve politika gerekliliklerini karşılamalıdır. Bunun için;

İdare tarafından hem kâğıt üzerinde hem de elektronik ortamda kullanılan tüm formlar, ihtiyaçların karşılanması sağlanmak üzere kullanılmadan önce gözden geçirilmelidir. Ayrıca bu görevin kim tarafından yapılacağı da belirlenmelidir.

### **4.2.3 Bilginin Organizasyonu**

Bilginin organizasyonu ile amaçlanan; bilgi kullanımında, paylaşımında, arşivlenmesinde ve yok edilmesinde idarenin faaliyetleri ile ilişkisinin kurulması, idare ve diğer paydaşlar açısından bu sürecin kolaylaştırılmasıdır.

Bilginin etkin bir şekilde organizasyonunda şu adımlar takip edilmelidir:

- İdare içindeki ve dışındaki kullanıcıların bilgiye erişim konusunda memnuniyetleri sağlanmalıdır. Kullanıcı memnuniyetinin ölçülmesine ilişkin yöntemler belirlenmelidir. (Kullanıcı araştırmaları ve anketleri, belirli hizmetlerin tamamlanmasından sonra veya periyodik uygulanan anketler gibi)
- Bilgi stoklarından sorumlu olan birimler (bilgi işlem daireleri, kütüphane hizmetleri vb.) kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarını tespit etmeli, kullanıcı ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması, daha kolay ve hızlı erişimin sağlanması için hizmetlerini iyileştirmelidir. Örneğin, cevaplama süresinin kısaltılması, bilginin kullanılması için etkin bir teknolojinin kullanılması, kullanıcı dostu bir sistem tasarılanması gibi.
- Kamuoyuna iletilen bilginin mevcut olması, uygun yer ve zamanda sunulması gerekmektedir. Örneğin, e-kütüphane v.b. kamuoyunun erişimini kolaylaştıracak yapılar kurulması gibi.
- Diğer kamu idareleri tarafından da kullanımı mümkün olan bilgilerin yasal veya politik sınırlamalara tabi olup olmadığı kontrol edilmelidir.
- İdareler, güncel bir yayın kataloguna sahip olmalı ve idarenin kütüphanesinde depolanmalıdır. Yayınlar, belirlenmiş standartlara uygun olarak sınıflandırılmalıdır.
- İdareler tarafından yayımlanan tüm dokümanlara, idarelerin internet sayfalarında ayrıca yer verilmelidir.

### **Bilginin Kaydedilmesi, Dosyalanması ve Arşivlenmesi**

#### **a. Kayıt ve Dosyalama**

Etkili bir yönetimin sağlanması için; elektronik ortamda dâhil gelen ve giden her türlü evrak ile daire içi haberleşmenin, iş ve işlemlerin kaydedilmesi, sınıflandırılması, dosyalanması ve arşivlenmesi ile bu hizmetlerin kapsamlı ve güncel bir sisteme sahip olması gerekmektedir.

Faaliyetleri kontrol etmede ve karar vermede yönetim açısından bilginin anlamlı ve değerli olması isteniyorsa, iş ve işlemler anında kaydedilmelidir.

Bilgi ve raporlama kalitesini sağlayabilmek, iç kontrol faaliyetlerini ve sorumluluklarını gerçekleştirmek, izleme faaliyetini daha etkin ve etkili şekilde yürütmek için bütün işlemlerin tam ve açık olarak belgelendirilmesi gerekmektedir. Bu dokümanlara ihtiyaç duyulduğunda kolayca ulaşılabilirliğidir.

İç kontrol sisteminin dokümanları, idare yapısını ve politikalarını, faaliyet türlerini, bağlantılı hedeflerini ve kontrol prosedürlerini kapsamalıdır.

Kayıt işlemi, başlangıç ve onay aşamaları dâhil iş ve işlemlerin bütün süreçlerini kapsayacak şekilde nihai tasnife kadar sürdürülmeliidir. Bu husus, bütün dokümanların düzenli olarak güncellenebilmesi için de geçerlidir.

Hangi ortamdan alındığına bakılmaksızın (kâğıt, faks, e-posta veya elektronik ortam gibi) tüm belgeler, bir resmi dosyaya uygun bir kayıt planı çerçevesinde kaydedilmeli ve muhafaza edilmelidir.

Kayıt prosedürleri çalışanlara yazılı olarak duyurulmalıdır.

Bu kapsamda kamu idarelerince elektronik ortamda veya evrak üzerinde oluşturulan belgelerin dosyalanmasında genel bir yöntemin belirlenmesi ve ihtiyaç halinde bu belgelere kolay ve hızlı bir şekilde erişim imkânı sağlamak amacıyla, Başbakanlık Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü'nün koordinasyonunda hazırlanan 24.03.2005 tarihli ve 25766 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 2005/7 sayılı Standart Dosya Planı esas alınmalıdır.

Dosyalama sistemlerinde standartlaşma, idare içinde birlikteliğin sağlanmasına imkân vereceği gibi bunun tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması, Ülke çapında etkili ve verimli bir haberleşme sisteminin kurulmasına zemin oluşturacaktır.

Dosyalama hizmetlerinde standartlaşma ile;

- Aynı konudaki belgelerin kamu idarelerinde aynı numaralarla kodlanması sağlanmış olacaktır.
- Standart dosya numaraları bütün kamu idarelerinde aynı konuyu ifade edecekinden, aranılan bilgi ve belgeye kolay, doğru ve hızlı bir şekilde ulaşabilecek, belgelerin arşivlerde ayıklanması, tasnifi, yerlesimi ve hizmete sunulmasında büyük kolaylıklar sağlayacaktır.
- İdareler arasında düzenli, süratli, etkili ve verimli bir evrak, dosya ve haberleşme sisteminin kurulmasında bütünlük ve kolaylık sağlanacaktır.
- İdareler arasında evrak ve yazışmaların otomasyonu ve bilgi ağlarının oluşturulması çalışmalarına alt yapı oluşturacaktır.
- Kurum içi ve kurumlar arası evrak ve iş takibi kolaylaşacaktır. Aranan belge veya bilgi, aynı numarayı taşıyan belgeler arasında daha kısa bir sürede kolayca bulunabilecektir.

Elektronik belgelerin kayıt altına alınması, kullanılması ve arşivlenmesi konularında çalışma yapma görevi, Başbakanlığın 16.07.2008 tarihli ve 26938 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Elektronik Belge Standartları başlıklı 2008/16 sayılı Genelgesine göre E-Dönüşüm İcra Kurulu'nun 9 Eylül 2004 tarih ve 7 numaralı Kararı ile Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü'ne verilerek TSE 13298 no'lú standardın yaylanması sağlanmıştır. Hazırlanan bu standart, kamu idarelerinin kullanacakları elektronik belge yönetim sistemleri için temel bir kaynak teşkil etmektedir.

İdareler tarafından oluşturulacak elektronik belge yönetim sistemlerinde TSE 13298 no'lú standarda göre işlem yapılacak, ayrıca üretilmiş olan elektronik belgenin kurumlar arası paylaşımı [www.devletarsivleri.gov.tr](http://www.devletarsivleri.gov.tr) internet adresinde belirlenen kurumlar arası elektronik belge paylaşım hizmeti kriterlerine göre gerçekleştirilecektir.

## b. Arşiv Hizmetleri

Arşiv hizmetleri; idarelerin ve şahısların ellерinde bulunan ve ilerde arşiv malzemesi haline gelecek malzemenin tespit edilmesi, herhangi bir sebepten dolayı bunların kayba uğramaması, gerekli şartlar altında korunmalarının temini ve millî menfaatlere değerlendirilmelerini, muhafazasına lüzum görülmeyen malzemenin ayıklama ve imhasını içerir. Arşiv hizmetlerine ilişkin usul ve esaslar 16.05.1988 tarihli ve 19816 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan, ancak 22.02.2005 tarih ve 25735 sayılı Resmi Gazetede yapılan değişiklikle yürürlükte olan Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik'te düzenlenmiştir.

Bu yönetmeliğe göre idareler bilgi ve belgelerinin afet, hırsızlık, yangın vb. doğal afetlere karşı yeterince korunmasını sağlayan tedbirleri almalı, gizli belgeler için nasıl bir süreç izleneceğine ilişkin

kuralları belirlemeli, belgelerin gelecekte de okunabilir kalması için gerekli önlemler alınmalı, yönetim ve personel, bilgi ve belgelerin uygun saklama süreleri hakkında bilgilendirilmelidir.

#### 4.2.4 Bilginin Kullanılması ve Paylaşımı

Bilginin kullanımı ve paylaşımı, idarenin faaliyetlerinde görev alanlar ve diğer paydaşlar açısından hesap verilebilirlik ve saydamlık ilkelerinin yerine getirilmesi için önem arz etmektedir.

Bilgi, iletiliği ve paylaşıldığı sürece yenilenir ve değerlendirilir. Bilgi yönetiminde de kurumsal bilginin kurum içinde düzenli olarak iletimi ve paylaşımı esastır. Kurumsal bilginin paylaşımı, o bilginin sorumlularına ulaşılması, çalışmalardan haberdar edilmesi, tepkilerin alınması ve değerlendirilmesi, yorumlanması ve tekrar sorumlularına iletilmesinden oluşan bir döngüdür.

Bilginin kullanılması ve paylaşılmasında aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

- Gizlilik, güvenlik ve yasal sınırlamalara uyuşması.
- Mümkünse bilgi kaynaklarının paylaşılması için elektronik ortamın kullanılması. (e-posta, bilgi havuzları, internet sayfaları v.b)
- Bilginin tam, doğru, güncel, ilgili ve anlaşılabilir olması.
- Bilginin doğruluğu ve güvenilirliğinin teyit edilmesi (Özellikle web odaklı araştırmalar yapılması sırasında).
- Telif hakkı, lisanslama ve fikri mülkiyet haklarının dikkate alınması, bilgi kaynaklarına (dergi üyelikleri, veri tabanları, on-line kütüphane hizmetleri gibi) yönelik kurumsal yatırımlardan faydalanzıması.
- Mevcut kurum bilgi havuzundaki bir kaynaktan, bir yayından veya bir internet sayfasından alınmasına bakılmaksızın "aktarılmış" bilginin kaynağının gösterilmesi.

Öte yandan, işten ayrılan ve işe yeni başlayan personele bilginin aktarılması, iş ve işlemlerin sürekliliğinin sağlanması için önem arz etmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

**Bi Tablo 1: İşten Ayrılma ve İşe Başlama Durumunda Yapılacaklar**

<b>İşten Ayrılma Durumu</b>	<b>İşe Yeni Başlama Durumu</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Görevden ayrılrken idarecilerle sorumlulukların tartışılması ve iş süreçlerinin idari olarak kapatılmasına yönelik iç politikaların belirlenmesi ve izlenmesi,</li><li>• Ayrılan personelin, neden ihtiyaç duyulacağını da açıklamak suretiyle yerine gelen personele görevle ilgili tüm bilgileri aktarması,</li><li>• Elektronik ortamda yer alan işe ilgili tüm bilgilerin yedeklenmesi ve bilgi havuzuna aktarılması,</li><li>• Sorumluluk altındaki dosyaların ilgili personele transferinin sağlanması</li><li>• Ayrılan personelin yerine gelecek olan personelin yeni işine alışmasına yardımcı olmak üzere; işe ilgili internet sayfalarının adreslerine ilişkin bir liste, devam eden işlerin bir özeti, ilgili iletişim bilgilerine ilişkin bir liste ile bilgi kaynaklarına ilişkin bir envanter (dosya numaralarını da içeren) oluşturulması,</li><li>• Kütüphaneden ödünç alınan materyallerin geri verilmesi, aboneliklerin iptali veya süresinin uzatılması,</li><li>• Dağıtım listelerinden, ayrılan personelin isminin çıkartılması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herhangi bir elektronik veya kâğıt üzerindeki bilgi kaynağının transfer edilip edilmediğinin kontrol edilmesi,</li><li>• Paylaşılan sürücü veya kurum bilgi havuzları gibi elektronik araçlara erişimle ilgili olarak alınan talimat ve mesajların not edilmesi,</li><li>• Yeni personelin bilgi yönetimi sorumlulukları ve uygulamalarına alışmasının sağlanması,</li><li>• Yeni personelin bilgi yönetimi ve kayıt tutmaya ilişkin eğitimlere dâhil edilmesi,</li><li>• Yeni personelin isminin dağıtım listesine eklenmesi.</li></ul>

#### **4.2.5 Bilginin Gözden Geçirilmesi ve Korunması**

İdareler bilginin planlanması, oluşturulması, toplanması, belirlenmesi, tanımlanması, bilgiye erişim ve kullanım gibi bilgi yönetiminde yer alan temel süreçleri periyodik olarak değerlendirmeli ve sonuçlar yöneticilerle paylaşılmalıdır. Bilgiler, kayba, yetkisiz erişime, kullanıma, değiştirmeye ve yok etmeye karşı da korunmalıdır.

Bunun için aşağıdaki hususlar gözetilmelidir.

- Bilginin; şeklini, statüsünü, yapısını, kapsamını ve içeriğini koruyacak şekilde depolanması,
- Kâğıt üzerindeki bilginin ya da elektronik bir dokümandaki her bilgi kaynağının uygun güvenlik ve gizlilik sınıflandırmasına göre derecelendirilmesi,
- Sınıflandırılmış bilginin, boş harcanmaması veya geri dönüşüm kutusunda bırakılmaması ve çalışma saatlerinden sonra ve izinli olunan dönemlerde kilitli masalar ve dolaplarda depolanarak korunması,
- Sınıflandırılmış ve korunan bilginin, sadece bu bilgilere erişim yetkisi olan kişilere (ihtiyaç-bilgi temelli olarak) açık olması sağlanarak etkili erişim kontrol prosedürlerinin uygulanması,
- Korumanın seviyesinin, risk seviyesiyle uyumlu olması,
- Erişim ve kullanım için diğer kullanıcı taleplerinin dikkate alınması ve mevzuata uygunluğunun değerlendirilmesi,
- Bilginin korunması amacıyla belli periyotlarla yedeklenmesi.

### **4.3. Bilgi Güvenliği**

Bilgi kâğıt üzerinde yazılı olabileceği gibi elektronik ortamda saklanabilen ve kişiler arasında sözlü olarak ifade edilebilen bir yapıda da olabilir. Hangi formda olursa olsun, bilgi mutlaka uygun bir şekilde kaydedilmeli ve korunmalıdır. Bilgi güvenliği, idare içindeki değerli varlıkların kaybedilmesi, yanlış kullanılması ve zarar görmesini önlemeyi ifade eder.

Bilgi güvenliğinin amacı:

- Veri bütünlüğünün korunması,
- Yetkisiz erişimin engellenmesi,
- Mahremiyet ve gizliliğin korunması,
- Sistemin devamlılığının sağlanmasıdır.

#### **4.3.1. Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi**

Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, idarenin sahip olduğu hassas ve korunması gerekliliğin uygun şekilde yönetilebilmesi amacıyla benimsenen sistematik bir yaklaşımdır. Bu sistemin temel amacı, idare tarafından hassas ve kritik olan bilgilerin korunması, saklanması ve ihtiyaç anında kullanılabilir olmasıdır.

##### **a. Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi Kurulumu**

Bilgi güvenliği yönetim sisteminin kurulumu için:

- Öncelikle sistemin idarenin bütünü mü yoksa yalnızca bir kısmını mı kapsayacağına ilişkin sınırlar tespit edilmeli,
- İkinci olarak hedefleri ortaya koyan bir politika belirlenmeli,
- Son olarak da sistematik bir risk değerlendirme yaklaşımı benimsenmeli, muhtemel riskler tespit edilmeli ve uygun şekilde azaltılmalıdır.

##### **b. Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin Gereklikleri**

Etkin işleyen bir Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi için;

- Sisteme ilişkin üst yönetim desteği ve yöneticiler tarafından benimsenmesi,
- Bilgi yönetiminin yalnızca teknik bir husus ve bilgi işlem bölümlerine ait bir iş olarak düşünülmemesi, tüm idare personelinin aktif katılımı sonucu hedefine ulaşabilecek bir özellik göstermesi,
- Sistem kurulumunun fazladan bir iş yükü ve gereksiz zaman kaybı olarak görülmemesi, gerekmektedir.

##### **c. Güvenlik Kontrolleri/Prensipleri**

Elektronik ortamda muhafaza edilen bilgi ve verilere yönelik zararlı girişimler ve bunlar sonucu oluşan zayıflıklar karşısında, mevcut bilgilerin güvenliğini ve gizliliğini sağlamak adına güvenlik

kontrolleri ve prensipleri belirlenmelidir. Bu kontrollerin yokluğu veya yetersizliği sonucu oluşabilecek zafiyetler (Bilgisayar korsanlığı gibi) bilgi güvenliği sisteminin etkinliğini önemli oranda azaltacaktır.

Temel güvenlik prensipleri; gizlilik, bütünlük, kullanılabilirlik, sorumluluk ve erişim denetimidir. Ayrıntılı bilgi için Türk Standartları Enstitüsü TSE-17799 "Bilgi Güvenliği Yönetim Standardı" belgesine bakılabilir.

Ayrıca, bilgi güvenliği ile ilgili olarak COBIT (Bilgi Teknolojileri İçin Kontrol Hedefleri), e-SAC (Elektronik Sistem Denetimi ve Kontrolü) ve System Trust (Güven Sistemi) gibi elektronik ortamlarda üretilen bilgilerin güvenilirliğini sağlamaya yönelik oluşturulan uluslararası modeller yanında, Uluslararası Standartlar Kurumu (ISO) ISO/IEC 27001 ve ISO/IEC 27002 standartları, 5070 sayılı "Elektronik İmza Kanunu"nu temel alınarak hazırlanmış olan "Elektronik İmza Kanununun Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile e-Dönüşüm Türkiye 2005 Eylem Planı (5 no'lu eylem: "Başta kritik bilgileri kullanan merkezi kurumlar olmak üzere, kamu kuruluşlarının sahip olduğu mevcut sistemler analiz edilerek bilgi güvenliği konusunda izlenecek politikalar ve alınacak önlemlere ilişkin öneriler geliştirilecektir.", 33 no'lu eylem: "Kamu bilgi sistemlerinin acil durum yönetimi ihtiyaçları tespit edilerek çözüm önerileri geliştirilecektir." ) incelenebilir.

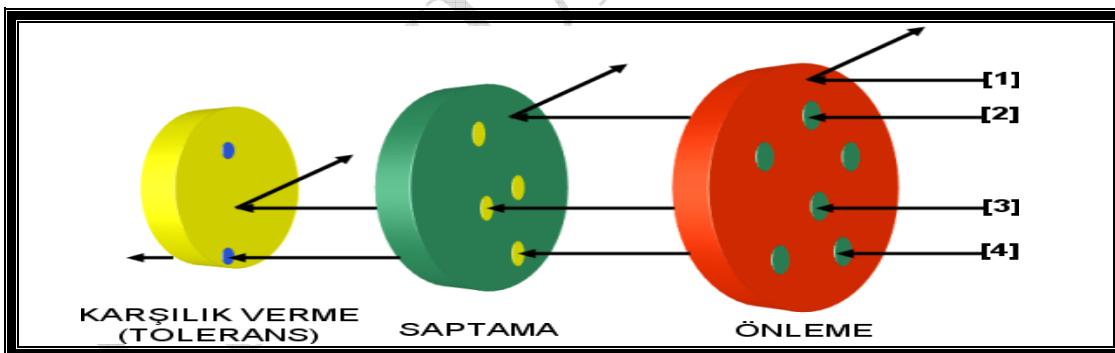
Yazılı ortamda dokümanların korunması ve saklanması hususunda Rehberin Bilgi İletişim bölümünün "4.2.3 Bilginin Organizasyonu; Kayıt, Dosyalama ve Arşivleme" kısmındaki açıklamalarına bakınız.

#### 4.3.2. Bilgi Güvenliği Kontrol Faaliyetleri

Bilginin önem derecesini belirlemek için bu bilginin "gizliliğine, bütünlüğüne ve kullanılabilirliğine" gelecek zararın idareye yapacağı etki derecesi baştan tespit edilmelidir. Bu üç temel güvenlik özelliğine gelecek zararın riski farklı etkilere sahip olabilir. Örneğin çok gizli seviyede bir bilginin açığa çıkması idarenin itibarını büyük ölçüde zedeleyebilecekken, bu bilginin kullanılamaz hale gelmesi aynı derecede zarar yaratmayabilir.

Bilgi güvenliği konusunda belirlenmiş riskler incelenmeli ve derecelendirilmelidir. Bu risklerin azaltılması için gerekli kontrol faaliyetleri, uygulama maliyetleri de hesaplanarak söz konusu bilginin değeri ile orantılı bir şekilde tasarılanmalıdır. Bu konuya ilişkin örnekleri Rehberin kontrol faaliyetleri bölümünde bulabilirsiniz.

**Bİ ŞEKLİ 2: Bilgi Güvenliği Kontrol Faaliyetleri Süreci**



Şekilde güvenliğe ilişkin kontrol faaliyetlerine bir örnek verilmiştir. Bu şekilde, 4 farklı saldırı durumu gösterilmiştir. Açıkça görülebileceği gibi, [1] numaralı saldırısı, hemen önleme safhasında engellenirken; [2], [3] ve [4] numaralı saldırular bu safhada engellenmemiştir. Önleme sürecini atlatan [2] numaralı saldırısı, saptama aşamasında tespit edilip, bertaraf edilirken; [3] ve [4] numaralı saldırular, bu aşamadan da geçebilmiştir. Belirlenen toleransa göre tasarlanmış karşılık verme safhasında, [3] numaralı saldırısı önlenirken; bütün aşamaları atlatıp geçen [4] numaralı saldırısı, güvenlik süreçlerinin tamamını geçip sisteme zarar vermiştir.

## 5. YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ

Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS), yöneticilerin karar verebilmeleri için ihtiyaç duydukları stratejik bilginin talep edildiği şekilde sunulmasını sağlayan bilgisayar destekli (yazılım ve donanımdan oluşan) sistemlerdir.

YBS, doğru ve eksiksiz bilginin doğru kişilere uygun biçimde (form, rapor, tablo, grafik v.s.) ulaştırılmasını hedefler. Bu sistemlerin kullanılması, güncellenmesi ve bakımı ile görevli insan gücüne de ihtiyaç duyulur. YBS idarenin, mali verilerini, personele ilişkin bilgileri, taşıınır/taşınmaz varlıklarına ilişkin bilgileri, performans bilgilerini, kurumsal evrak arşivindeki bilgileri vb. karşılaştırarak değerlendirir. Aynı zamanda idareye risk yönetimi konusunda da bilgi verebilir.

Bilgi işleme sürecinde yapılan işler; kaydetme, sınıflandırma, hesaplama, özetleme, raporlama, saklama, erişme ve yedeklemedir. Bu işlemler sistemli bir şekilde yapılmadığı takdirde yöneticilerin elde ettiği bilgiler eksik ya da hatalı olacağından yanlış kararlar verilebilir.

YBS'nin tasarılanmasında personel, öncelikle güvenilir ve doğru bilgi elde etmenin ve kayıt altına almanın önemini kavramalı ve bu alandaki sorumluluklarının farkında olmalıdır. Daha sonra bilginin üretilmesine ilişkin iş süreçlerinin tam ve açık olarak tanımlanması ve son olarak da bilişim teknolojisinden bu alanda destek alınması gerekmektedir.

Bazı idarelerde dağıtık halde bilgi sistemleri mevcuttur, ancak bu yapıların varlığı söz konusu idarelerde YBS olduğu anlamına gelmemektedir. Bazı durumlarda bilgi idarenin bütün faaliyetleri ve bölgüleriyle ilgili ya da uyumlu olmayabilir. Farklı birimlerde ve sistemlerde kaydedilen veri diğer birimlerden bağımsız olarak saklanmaktadır. İdarenin farklı birimlerinde bilgi tekrarı kaynaklarının verimsiz bir şekilde kullanılmasına sebep olmaktadır. YBS'lerde verinin merkezi bir bilgisayar sisteme giriimesi yöneticilerin, idarenin tümünü kapsayan bilgiye ulaşmasını sağlar.

İdarelerde bilginin paylaşılmasına yönelik direnç önemli bir sorundur. Bilginin paylaşılmadığı idarelerde yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgiye tam ve zamanında ulaşmaları mümkün olmadığından bu durum YBS açısından önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu nedenle idare içinde bir bilgi paylaşımı kültürü yaratılmalı ve desteklenmelidir.

## **5.1. YBS Kurulum Aşamaları**

YBS'nin geliştirilmesinde SGB'ler koordinasyon görevi üstlenir ve harcama birimlerine teknik destek sağlar. YBS kurulumu aşamasında SGB'ler ve harcama birimleri aşağıdaki süreçleri takip edebilir:

### **5.1.1. YBS Çalışma Ekibinin Kurulması**

İdarelerde YBS kurulması çalışmalarında katılımcı bir yöntem benimsenmeli ve SGB'nin koordinasyonunda tüm harcama birimlerinden temsilcilerin katılımıyla bir ekip oluşturularak çalışma programı belirlenmeli ve görev dağılımı yapılmalıdır.

### **5.1.2. YBS Çalışma Planının Hazırlanması**

Çalışma planında;

- Öncelikle, yönetimin ne tür bilgilere ihtiyaç duyabileceğinin tespiti için idare genelinde kapsamlı bir ihtiyaç analizi yapılmalıdır.
- İhtiyaç analizi yapıldıktan sonra YBS'ye veri sağlayıcı birimlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu tespit daha sonra oluşturulacak bilgi haritasına ilişkin önemli bir alt yapı oluşturacaktır.
- İdarenin bilgi sistemlerinin özellikleri ile bunlara ilişkin sorunları ve çözüm önerilerini içeren mevcut durum ortaya konmalı, sorunların çözümü için yapılması gerekenler ve hedefler belirlenmelidir. Bu kapsamda bilgi üretim ve paylaşımını destekleyecek idari yapılar kurulmalıdır.
- Kurulması öngörülen sistemin faydalari ve maliyet unsurları ortaya konmalıdır,
- YBS'nin kurulmasına yönelik olarak ortaya çıkabilecek riskler belirlenmeli ve bir risk yönetim süreci uygulanmalıdır. Önem düzeyi yüksek ve gerçekleşme ihtimali fazla olan risklere karşı uygulanacak kontrol faaliyetleri tespit edilmelidir.
- İyi bir YBS'nin idare içindeki ve dışındaki değişimlere uyum sağlayacak şekilde esnek olması, erken uyarı mekanizmaları da içermesi gibi sistemin başarı kriterleri belirlenmelidir.
- Orta vadede, idare genelinde "kurumsal bilgi haritası" oluşturulmalıdır. Kurumsal bilgi haritasının oluşturulması ile ihtiyaç duyulan bilgiye ve uzmanlığa hızlı erişim sağlanabilecektir. Bilgi haritası öncelikle birimler düzeyinde daha sonra da kişilerin uzmanlık ve tecrübelerine göre çalışanlar düzeyinde oluşturulmalıdır. Bu tarz bir yapı oluşturulurken idarenin organizasyon şemasından ve daha özel düzeyde birimler içinde yapılmış görev dağılımlarından faydalanaılabilir. Kurumsal bilgi haritasının oluşturulması ve işlevsel hale gelmesi ile şu soruya rahatlıkla cevap verilebilecektir.

"Kim, ne biliyor?"

Örneğin; personel bilgisi, bütçe bilgileri ya da arşiv bilgilerinin kimin/kimlerin elinde bulunduğuunun (hangi daire, hangi personel vb.) ve bu bilgiler arasındaki ilişkinin tespiti mümkün olan en kısa sürede yapılabilecektir.

- YBS'nin kurulması aşamasına birimlerde pilot uygulamalarla başlanabilir. Pilot uygulamalarla başlanması ve sisteminin nasıl işlediğini tespiti hem zaman, hem maliyet hem de iş gücü açısından tasarruf sağlayacaktır. Pilot uygulamalarda gözlenen eksikliklerin giderilmesi ve hataların düzeltilmesine ilişkin tedbirler alınarak sürecin ileriki aşamalarında yapılması muhtemel hataların önüne geçilebilecektir.

#### **5.1.3. İzleme/Değerlendirme**

YBS'nin kurulması aşamasında yürütülen çalışma ve faaliyetlerin ne aşamada olduğunu ve sistemin gelişimini gösterebilmesi için dönemsel raporlar hazırlanmalı ve üst yöneticiye sunulmalıdır. Bu aşamada tespit edilecek olumsuzluklara karşı önlemler alınmalı ve faaliyetlerin planlanan şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır.

İdarelerde YBS hizmetlerinin yerine getirilmesi çalışmaları üst yöneticinin onayı ve gözetimiyle yürütülmelidir. Ayrıca üst yönetici belirlenen çalışma yöntemi hakkında ilgili birimleri bilgilendirmelidir.

YBS'lerin gerek teknoloji alanındaki gelişmelere gerekse yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgi alanlarında meydana gelebilecek değişimlere ve farklılık arz edecek taleplere karşı sürekli olarak dinamik tutulması gerekmektedir.

#### **5.1.4 İlgili Mevzuat**

2018 sayılı Kanunda değişiklik yapan ve SGB'lerin kurulmasını öngören 5436 sayılı Kanun ile SGB'lere yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri ifa etme görevi verilmiştir.

SGB'lerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte ise yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetlerin yerine getirilmesi ve sistemin geliştirilmesi çalışmalarının yürütülmesi strateji geliştirme birimlerinin görevleri arasında sayılmıştır.

### **6. İLETİŞİM**

İletişim, kişiler ve/veya idareler arasında, hizmet sunumu, kararları destekleme ve paylaşma, faaliyetleri yürütme ve koordine etme gibi amaçlarla yapılan bilgi değişimidir. Sağlıklı bir iç kontrol sisteminin geliştirilmesinde ve iç kontrolün diğer unsurlarının nasıl işlediği hususunda yönetime geri bildirim sağlayarak karar alınmasında kilit bir role sahiptir.

İdarede, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve bunlara ilişkin risklerin yönetilmesi için her seviyede bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, bilgi akışı idarenin içerisinde yatay ve dikey olabileceği gibi, idare dışından da gerçekleştirilebilir.

Bilgiler, bunlara ihtiyaç duyan yönetici ve/veya personele, sorumluluklarını yerine getirebilmeleri ve farklı birimlerin karar ve faaliyetleri arasında koordinasyon sağlanabilmesi için uygun şekilde ve zamanda iletilmelidir. Hizmetten yararlananlar, tedarikçiler, diğer kamu idareleri gibi dış paydaşlarla olan kurum dışı iletişim de etkili bir iç kontrol için gereklidir.

İletişim sözlü, yazılı veya elektronik olabilir ya da bu üçünün birleşiminden oluşabilir. Sözlü iletişimın yeterli görüldüğü hallerde, sözlü olarak iletilen bilgilerden sadece önemli olanların belgelendirilmesi yeterlidir. Bu şekilde daha sonra erişim yetkisi verilen kişiler tarafından kullanılmak üzere kilit bilgilerin kaydı tutulur.

#### **Bİ KUTU 2: İletişim Kanalları**

Yönetim:

- Doğru bilgiyi uygun zamanda sağlayan,
- Kişisel talepleri karşılayan,
- Çalışanları rol ve sorumlulukları hakkında bilgilendiren,
- Raporlamayı destekleyen,

- Çalışanlara, iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunma imkânı sağlayan,
  - Üst yönetimin anlayabileceği mesajlar ileten ve bu şekilde karar almalarını sağlayan,
  - Çalışanları iç kontrolün ve karar alınmasının önemi hususunda bilgilendiren,
  - Kurum içi ve dışı iletişimde yönelik,
  - Hedef kitlelerin doğru olarak belirlendiği,
- İletişim kanalları oluşturmmalıdır.

## 6.1. Kurum İçi ve Kurum Dışı İletişim

Kamu idareleri kurum içi ve kurum dışı iletişimde aşağıdaki genel hususları dikkate almalıdır:

- İdareler, politika ve programları, hizmetleri ve faaliyetleri hakkında kamuza zamanında, doğru açık, objektif ve tam bilgi sağlamalıdır.
- Anlaşılır ve sade bir Türkçe kullanılmalıdır.
- İdareler kamuza sundukları hizmetlerde açık, erişilebilir ve hesap verebilir olmalıdır.
- İletişimle ilgili çok sayıda araç ve yöntem kullanılmalı ve farklı ihtiyaçların karşılanmasında, farklı alanlardan sağlanan bilgiden yararlanılmalıdır.
- İletişim ihtiyaçları düzenli olarak belirlenmelidir.
- İdareler, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde ve süreçlerinin oluşturulmasında iç ve dış paydaşların görüşlerini almalı ve bunların değerlendirilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturmalıdır.
- Paydaşlar ile etkin iletişim sağlama konusunda gereklilikte işbirliği yapmalıdır.
- Hizmet sunumunda, adil, hızlı ve cevaplayıcı olunmalıdır.
- İdareler iletişim alanındaki teknolojik yenilikleri ve uygulamaları takip edecek bir kapasite ve donanım oluşturmalı ve bu işe uygun kaynak ayırmalıdır. Bu kapsamda, faaliyetler, tahsis edilen kaynaklar ve beklenen sonuçlarla orantılı olmalıdır.

**Bİ Tablo 2: İletişim Prensipleri ve Yöntemleri**

KURUM İÇİ	
İletişim Prensipleri	Yöntem
<p>Üst yönetim ve çalışanlar kurum içi iletişim sistemini kavramalı ve bu sistemdeki sorumluluklarının bilincinde olmalıdır.</p> <p>Kurum içi iletişim faaliyetleri ve süreçleri düzenli aralıklarla izlenmeli, gereklilikte revize edilmeli ve değişen idari yapıya uygun yeni iletişim yöntemleri belirlenmelidir.</p> <p>Personelin üst yöneticiye değerlendirme, öneri ve sorunlarını iletebilmeleri sağlanmalıdır.</p>	<p>İdarenin kurum içi iletişim sisteminin işleyisi, yapılması gerekenler ve sorumluluklar hakkında çalışanlara düzenli olarak yazılı veya elektronik ortamda bilgilendirme yapılmalıdır. (riske ilişkin bilgi ve iletişim sistemi dahil)</p> <p>İdarenin misyon, vizyon ve hedeflerini ile özel hedeflerinin, görev ve sorumlulukları çerçevesinde tüm personele duyurulmasına ilişkin gerekli mekanizmalar oluşturulmalıdır.</p> <p>(intranet, internet, ilan panoları, şikayet ve dilek kutuları, üst yönetici bilgilendirmeleri...)</p>
<p>Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim, idarenin amaçları ve misyonunu gerçekleştirmeye yönelik açık ve paylaşımçı olmalıdır.</p> <p>Personelin idarenin hedefleriyle bireysel hedeflerini birleştirebilmesi gerekmektedir.</p> <p>Üst yönetimin çalışanlarla daha etkili bir iletişim kurmasını sağlamak.</p>	<p>Düzenli toplantılar, kurulacak bir elektronik mekanizma yoluyla SGB'lerin harcama birimlerini koordine etmesi ve gerekli analizleri yaparak istatistiksel veriler çıkarması.</p> <p>Çalışanların fikir ve önerileri dinlenmeli, görüşleri alınmalıdır.</p> <p>Bu amaçla kurum içi iletişim seminerleri ve eğitim programları düzenlenmelidir.</p>
Dikey İletişim: Personel yönetime karar	İdare içinde, faaliyet ve işlemlere ilişkin

<p>almak ve idarenin hedeflerini gerçekleştirmek üzere ihtiyaç duydukları bilgiyi zamanında, tam ve doğru biçimde iletmelidir.</p>	<p>personelden yöneticilere doğru işleyen bir raporlama sistemi kurulmalıdır (toplantı tutanakları, birim faaliyet raporları, haftalık veya günlük sözlü veya elektronik ortamda bilgi alış-verisi, yöneticinin günlük faaliyetleri izleyebileceği raporlama sistemi v.s.).</p>
<p>Bu amaçla personele bilginin ne zaman, hangi kapsamda, ne yolla ve hangi birimden talep edildiği yönetici tarafından bildirilmelidir.</p> <p>Yöneticiler de personeli idarenin politika, amaç ve hedefleri hakkında bilgilendirmelidir.</p>	<p>Yönetim ile iç denetçiler arasında düzenli aralıklarla toplantı yapılması (en az üçer aylık dönemlerle), iç denetçi raporlarının üst yönetime zamanında sunulması.</p>
<p><b>Yatay İletişim:</b> İdarelerde görev ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde, hiyerarşik olarak aynı düzeyde bulunan çalışanlar arasında bilginin etkin paylaşımını sağlayan mekanizmalar oluşturulmalıdır.</p> <p>Bilgi paylaşımında bulunması gerekiği belirtilen personel ve birimlerin görev tanımlarında bu durumun belirtilmesi ve personele duyurulması gerekmektedir.</p>	<p>Yöneticilerin kendi aralarında düzenli aralıklarla görev alanları ve yönetimle ilgili sorun ve önerileri hakkında fikir paylaşımında bulunmalarını sağlayacak toplantılar düzenlenmesi.</p> <p>Aynı kademedede yer alan çalışanlar arasında yapılacak toplantılar ve faaliyetlerin izlenebilmesi amacıyla kurulacak bir sistem.</p> <p>Her hiyerarşik gruba ait e-posta grubunun oluşturulması.</p> <p>Bilgi işlem altyapısının güçlendirilmesi ve birimlerin aktif çalışmalarının sağlanması.</p>
<p>Yöneticilerin personel ile daha etkili bir iletişim kurması sağlanmalı.</p>	<p>Bu amaçla kurum içi iletişim seminerleri ve eğitim programları düzenlenmelidir.</p>

KURUM DIŞI	
İletişim Prensipleri	Yöntem
<p>Vatandaşların kamu idarelerinin bilgi ve hizmetlerine ulaşılabilirliği artırılmalı.</p>	<p>İdarenin internet sayfasının oluşturulularak ihtiyaç duyulan dokümanlara erişimin sağlanması ve bazı hizmetlerin 24 saat boyunca bu sayfalar aracılığıyla gerçekleştirilmesi.</p>
<p>Kurumlar tarafından e-devlet kapsamında sunulmakta olan hizmetler ilgisine göre vatandaşlar ve diğer idarelerin paylaşımına açılmalıdır. (MERNİS, UYAP v.b)</p>	<p>On-line hizmetlere ilişkin doküman ve verilerin düzenli olarak güncellenmesi ve idarede bu web sayfasının tasarımını ve içeriğinden sorumlu kişilerin belirlenmesi.</p> <p>Ayrıca yabancı kullanıcıların bilgilere erişiminin sağlanabilmesi için İngilizce olarak da yayının sağlanması yerinde olacaktır.</p> <p>Vatandaşların idare ve/veya hizmetlere ilişkin dilek ve şikayetlerini sunabilecekleri mekanizmalar (forum, sıkça sorulan sorular, BİMER ve Bilgi Edinme Sisteminin kullanımın aktif hale getirilmesi gibi) oluşturulması.</p>
<p>İdareler medyayı, karar alıcılar ve kamuoyu için önemli olan hususlarda bilgilendirmelidir.</p>	<p>Önemli konferans ve seminerlere medyanın davet edilmesi.</p> <p>İdarenin sunduğu hizmetin televizyon veya internette tanıtım filmi şeklinde gösterilmesi.</p>
	<p>Üst yöneticinin idarenin performans programı ve faaliyet raporu hakkında her yıl kamuoyunu bilgilendirmesi ve bu dokümanların web</p>

sayfasında yayımlanması.

Basın ve Halkla İlişkiler Birimlerinin aktif olarak çalışmalarının sağlanması.

## 6.2. İletişim Yöntemleri

Bir iletişim sistemi; faydalı bilginin belirlenmesi, elde edilmesi, değiştirilmesi ve aktarılması için oluşturulan yöntem ve kayıtlardan oluşur. Personel, idarenin tüm birimleriyle risk esaslı bilgileri de içerecek şekilde iletişim kurabilmelidir.

Teknolojinin de gelişmesiyle birlikte, kamu idarelerinde çok sayıda ve türde iletişim yöntemi kullanılabilir hale gelmiştir. Bİ EK 1'de iletişim yöntemlerinden en yaygın olarak kullanılanlara yer verilmektedir.

### 6.2.1. Raporlama

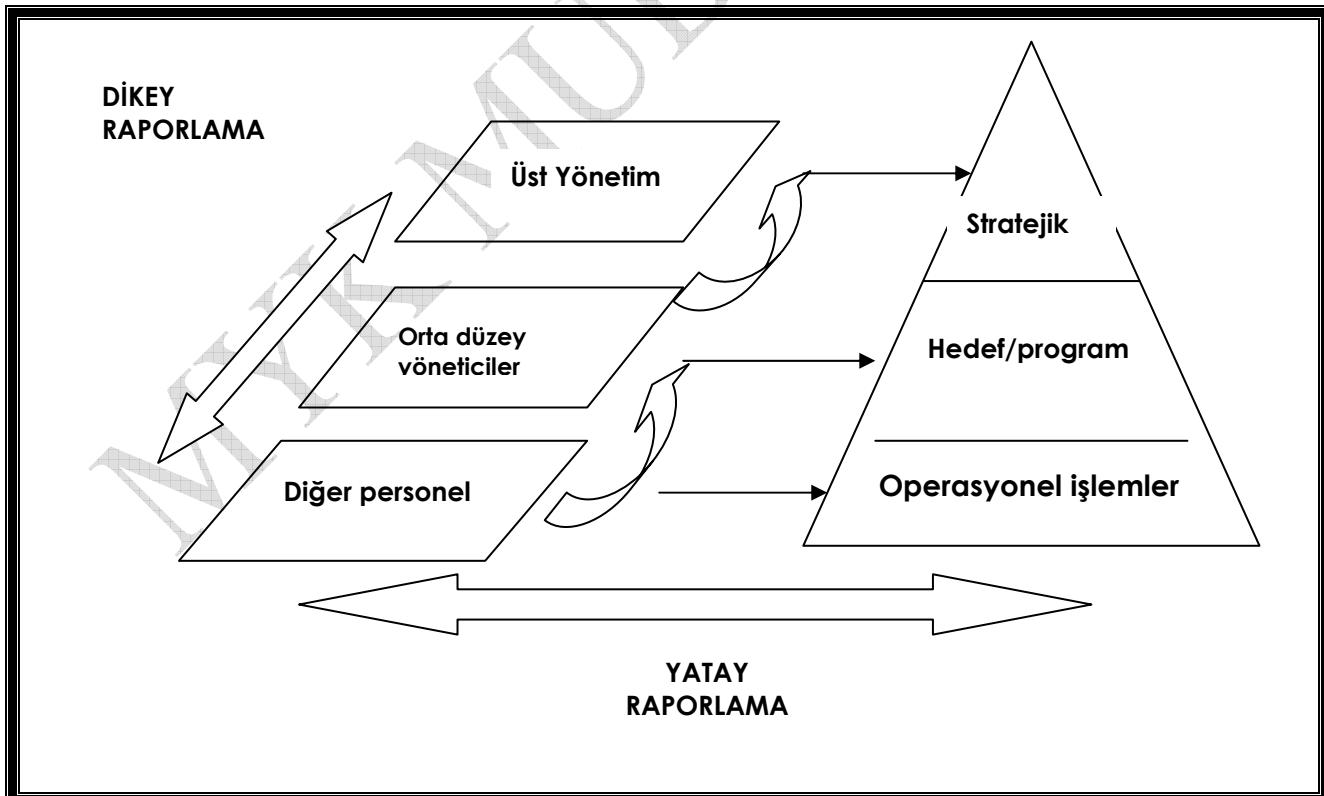
Etkili bir iç kontrol sistemini kurabilmek ve kontrollerin etkililiğinin izlenmesini kolaylaştırmak açısından raporlar önemli bir araçtır.

Yöneticiler karar verirken kendilerine sunulan raporları dikkate almalıdır. Bu bağlamda, doğru, kısa ve öz raporlar yöneticilerin işini kolaylaşdıracaktır. Diğer yandan, İletişim ve Raporlama risk yönetiminin önemli bir unsurdur (Bkz. Risk Yönetimi Bölümü).

İdareler, politikaları, programları, faaliyet ve projelerine ilişkin mali ve mali olmayan bilgileri ve sonuçları yazılı veya sözlü olarak ilgili kişi ve mercilere, belirli zamanlarda bildirmeliidir. Bu kapsamda, idare içinde yatay ve dikey raporlama ağı yazılı olarak belirlenmelidir. Ayrıca, her idare, dış raporlama mekanizmalarını da dikkate almalıdır.

Bİ Şekil 3'te idarelerde stratejik, program ve operasyonel düzeyde karar ve işlemlere ilişkin hiyerarşik kademeler arasındaki dikey raporlama ile aynı kademede yer alan personel arasındaki yatay raporlama mekanizması yer almaktadır. Dikey raporlama çalışanların yöneticilere yaptığı raporlamadır. Yatay raporlama ise aynı kademede yer alan kişi ve bölümler arasında gerekli olan bilgi akışıdır.

**Bİ Şekil 3: Raporlama Ağı**



**Kurum içi yatay raporlamaya örnek olarak:**

- Bir eğitim programına katılan personelin eğitim sonuçlarına ilişkin hazırlayacağı raporu meslektaşları ile paylaşması,
- Diğer birimler ile paylaşılan toplantı tutanakları

**Kurum içi dikey raporlamaya örnek olarak:**

- Üst yönetime sunulan Konsolide Risk Raporu,
- Üst yöneticilerin bilgisine sunulan toplantı tutanakları,
- Üst yönetime sunulan iç denetim raporları,
- Üst yönetime sunulan üçer/altışar aylık faaliyet raporları

**Kurum dışı raporlamaya örnek olarak:**

- SGB'ler tarafından hazırlanan ve MUB'a gönderilen İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu
- Üst yönetici tarafından hazırlanan ve kamuoyuna duyurulan, Sayıştay ve Maliye Bakanlığına da birer örnekleri sunulan yıllık faaliyet raporları gösterilebilir.

**Bİ KUTU 3: Etkili Raporlama İçin Temel Gereklıklar**

- Hangi raporların, kim tarafından, ne sıklıkta, ne zaman hazırlanacağı, kime sunulacağı ve hazırlanan raporların kim tarafından kontrol edileceği açıkça belirlenmiş ve personele duyurulmuş olmalıdır. Raporlar, görev ve sorumluluklar ile mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle uyumlu olmalıdır.
- Raporlarda yer alan bilgiler; doğru, güncel, tarafsız, tam, ilgili ve yeterli detayda olmalıdır.
- Raporlarda, herkesin anlayabileceği ortak ve açık bir dil kullanılmalıdır.
- Raporlar, belirli dönemlerde ve zamanında hazırlanmalı, yıllar itibariyle karşılaştırmaya yapmaya olanak sağlamalıdır.
- Rapor, okuyucunun dikkatini çekecek şekilde hızlı ve kolay okunabilir, biçim ve sayfa düzeni yapılmış, yeterli ve uygun görsel malzemeler kullanılmış bir içerikte olmalıdır.
- Ayrıca, tüm raporlarda sonuç ve değerlendirme kısmına yer verilmelidir.
- İstenen raporun formatı, rapor isteyen idare/birim tarafından önceden belirlenerek ilgili idare/birime bildirilmelidir.

5018 sayılı Kanun ve ilgili düzenlemeler uyarınca mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde hazırlanması öngörülen raporlar Bİ EK 3'te yer almaktadır.

## 7. HATA, USULSUZLUK VE YOLSUZLUKLARIN BİLDİRİLMESİ

Hesap verebilirliğin ve şeffaflığın önemli unsurlarından biri de çalışanların ve paydaşların etkili bir biçimde endişelerini dile getirmelerine imkân tanıyacak bir mekanizmanın bulunmasıdır.

Türk Ceza Kanunun 279 uncu maddesinde kamu adına soruşturma ve kovuşturmayı gerektiren bir suçun işlendiğini göreviyle bağlantılı olarak öğrenip de yetkili makamlara bildirimde bulunmayı ihmäl eden veya bu hususta gecikme gösteren kamu görevlisinin suç işlemiş sayılacağı hükmeye bağlanmıştır.

### 7.1. Hata, Usulsüzlük, Yolsuzluk ve İhbar Kavramları

Hata, mevzuata uygun olmayan fiilin kasıt olmaksızın yapılmasıdır.

Usulsüzlük ve yolsuzluk ise idare personelinin veya üçüncü şahısların kasıtlı olarak adil veya yasal olmayan bir menfaat sağlamak amacıyla mevcut kurallara uygun olmayan davranışlarda bulunmalarını ifade eder. Usulsüzlük ve yolsuzlukları hatadan ayıran temel unsur, yanlışlığın veya yasa-dışı fiilin kasıtlı olarak yapıllıp yapılmadığıdır.

İhbar, idare içerisindeki, yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin idareye ve idare dışındaki üçüncü şahıslara veya kurumlara zarar vermemesi için bilgi sahibi kişiler

(çalışanlar veya paydaşlar) tarafından ilgili birimlere veya kişilere bildirilmesidir.

Yukarıda bilgiler işiği altında idareler, kendilerine bildirilen usulsüzlük, yolsuzluk ve hataların değerlendirilmesine ilişkin olarak ayrı yöntemler belirlemelidir.

Unutulmamalıdır ki ihbarı yapan personel her zaman idare içinde yalnız bırakılma, dışlanma, tecrit edilme, kariyerinin yok edilmesi, ciddiye alınmama gibi risklerle karşı karşıya kalabilecektir. Bu nedenle, ihbarı yapan personelin ya da üçüncü tarafların herhangi bir ayrımcı bir eyleme maruz kalmaları önlenmelidir.

## **7.2. Bildirimlerin Kapsamı**

Kamu idarelerinde ihbar ve şikayet üç temel hususu kapsayabilir.

- Etik değerlerin ihlaline yönelik ihbar ve şikayet
- Hata, usulsüzlük, yolsuzluğa yönelik ihbar ve şikayet
- Devlet memurlarının amirleri veya kurumları tarafından kendilerine uygulanan idari eylem ve işlemlerden dolayı şikayet.

### **7.2.1. Etik değerlerin ihlali halinde yapılacak ihbar ve şikayetler**

5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ve Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte ihbar mekanizmaları belirtilmiştir.

Buna göre başvurular; genel müdür ve bu düzeyde oldukları kabul edilen unvanlarda bulunanların etik davranış ilkelerini ihlal etmeleri durumunda Etik Kuruluna, diğer görevliler için yetkili idare disiplin kurullarına yönetilmek üzere ilgili kurum amirlerine yapılır. Bu kapsamında idareler mevzuat hükümlerine uyumu sağlayacak süreci gerçekleştirileceklərdir.

Bİ EK 4.1'de yer alan akış şeması etik değerlerin ihlaline ilişkin ihbar ve değerlendirme süreciyle ilgili ayrıntılı hususları göstermektedir.

### **7.2.2. Usulsüzlük ve yolsuzluğa yönelik şikayetler**

4483 sayılı Kanunda; memurlar ve diğer kamu görevlilerinin görevleri sebebiyle işledikleri suçlar hakkında izlenecek usuller belirlenmiştir. Buna göre; memurlar ve diğer kamu görevlileri hakkında bir ihbar ve şikayetin yapılması, bunların işleme konulması ve sonuçlandırılması anılan Kanun çerçevesinde gerçekleştirilecektir.

Şikayetinin işleme konulmadığı durumlarda şikayetçi isterse idare mahkemesine itiraz başvurusunda bulunabilir. İdareler işleme aldıkları ya da almadıkları tüm ihbar ve şikayetleri mutlaka kayıt altına almak zorundadır.

Bİ EK 4.2'de yer alan akış şeması kamu görevlilerinin işledikleri suçlar hakkında ihbar ve değerlendirme süreciyle ilgili ayrıntılı hususları göstermektedir.

### **7.2.3 Devlet Memurlarının Yapacakları Şikayet**

Devlet memurlarının amirleri veya kurumları tarafından kendilerine uygulanan idari eylem ve işlemler karşısında 657 sayılı Kanunun 21. maddesi ve buna dayanılarak hazırlanan Devlet Memurlarının Şikayet ve Müracaatlari Hakkında Yönetmelik hükümleri çerçevesinde işlem yapılır.

## **7.3. Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Tespit Edilmesinde Sorumluluk**

Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların önlenmesinde ve ortaya çıkarılmasında sorumluluk yönetimin ve tüm idare personelinindir. İdarenin etik davranış kültürü çerçevesinde; yönetimden sorumlu kişilerin gözetiminde, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukları önlemek üzere gerekli tedbirleri alması gereklidir.

## **7.4. İhbar Sistemi**

İdareler, kendi yapıları ve raporlama mekanizmalarına uygun olarak çalışanlarının endişelerini bildirebilecekleri ve bunların ciddiye alınmasını sağlayacak düzenlemelere sahip olmalıdır. Bu düzenlemelerde,

- Nelerin ihbar edilebileceği,
- İyi niyetli ihbarcının güvenliğinin ve gizliliğinin nasıl sağlanacağı,
- İhbarnın idare içinde hangi aşamalardan geçilerek yapılabileceği (sırasıyla; birinci amir, birim amiri, iç denetim birimi amiri veya insan kaynakları birimi amiri veya mali hizmetler birim amiri, üst yönetici),

- Yapılan ihbarların idarece nasıl değerlendirileceği ve hangi eylemlerin gerçekleştirileceği (kurum içi inceleme veya resmi soruşturma gibi),
- İhbarcıya konuya kimin ilgilendiğinin, onunla iletişime geçip geçemeyeceğinin ve değerlendirme ve/veya sonuçlarının bildirilmesi gibi hususlara, yer verilmelidir.

Bu kapsamda, idareler, tüm personele ihbar ve şikayet yollarını duyurmalı, olası ihbar ve şikayetlerde personelin kimliğinin gizli tutulması ve bundan dolayı personele ayrımcı muamele yapılmamasını sağlamalıdır.

Yazılı ihbar esas olmakla birlikte, idareler internet sayfalarında oluşturacakları çeşitli tip formlarla elektronik ortamda şikayet ve ihbarlara olanak tanımlıdır. İdareler ayrıca dış paydaşların da daha kolay ihbar ve şikayette bulunabilmeleri için gerekli mekanizmaları oluşturmalı ve bunu idare ilan tahtalarında ve internet sayfalarında da yayımlamalıdır.

İdareler özellikle yolsuzluk ve usulsüzlüğe dönük ihbar ve şikayetlerde 4483 sayılı Kanunda belirtilen ön inceleme usulleri dışında farklı mekanizmalar tesis etmemelidir. Ön inceleme sonucu soruşturma izini verilsin ya da verilmesin, durum, ayrıntılı gerekçe ile birlikte hem Cumhuriyet Savcılığına hem de ihbarcıya mutlaka bildirmeli ve bu bildirime ilişkin yazilar ihbar dosyalarında muhafaza edilmelidir.

Etkili bir ihbar sistemi için idareler B1 Kutu 4'te yer alan temel gereklilikleri dikkate alır:

#### **B1 Kutu 4: İhbar Süreci İçin Temel Gereklilikler**

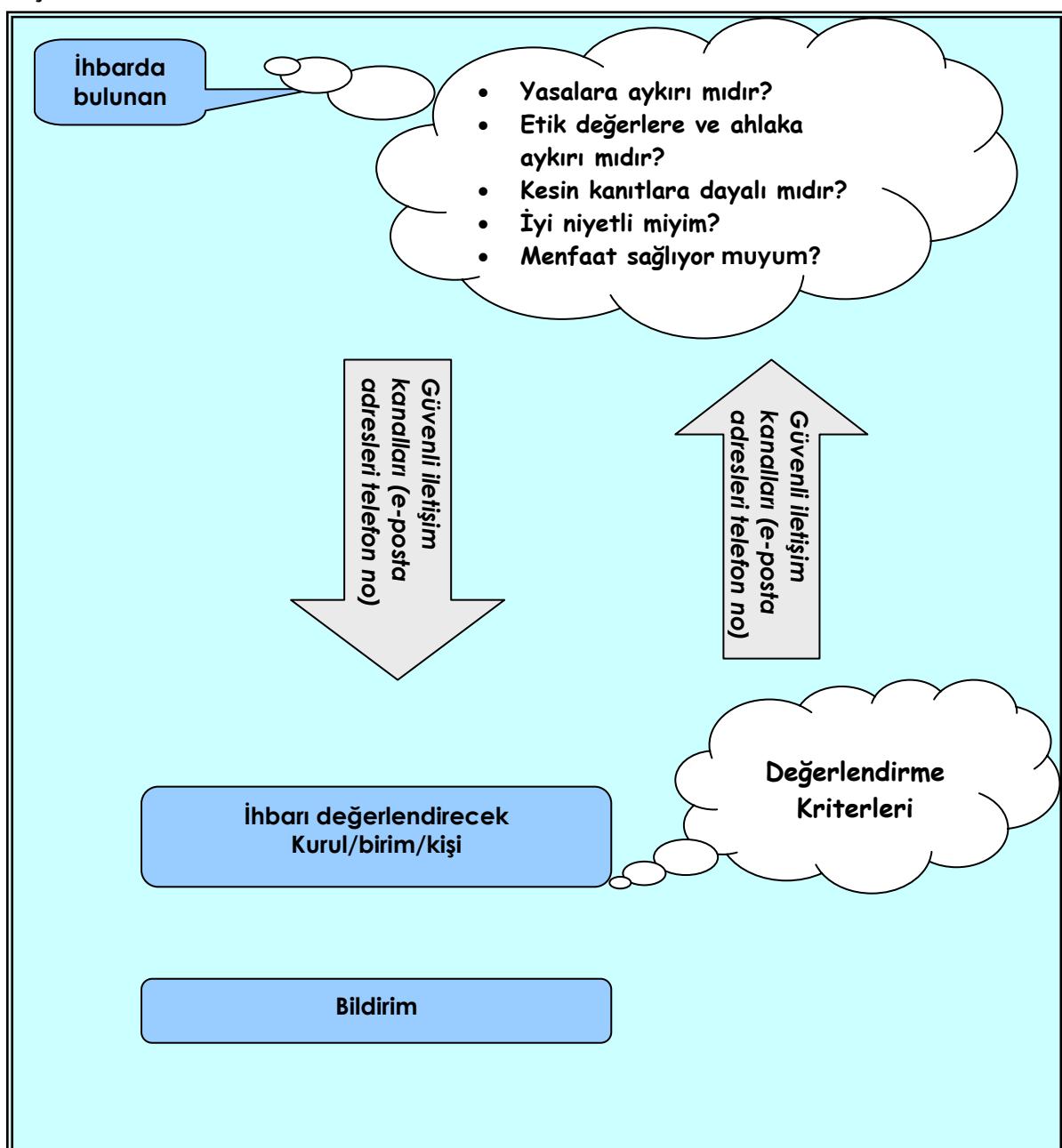
- Üst yönetim idare içinden ve idare dışından yapılacak ihbar ve şikayetlere yönelik prosedürleri ilan etmelidir.
- İdareler, merkez ve taşra birimlerinde ayrı ayrı olmak üzere ihbarların yapılacak birim veya kişileri belirlemeli ve duyurmalıdır.
- Personelin ve Üçüncü şahısların isimlerini saklı tutarak bilgi vermelerini sağlayacak yöntemler geliştirmelidir. (delilleriyle birlikte sunmak mümkün olacak şekilde telefon, internet-web sayfasında yayımlanan formları doldurmak suretiyle başvuru, dilekçe, şikayet kutuları vb).
- Sözlü, yazılı veya elektronik ortamda yapılacak ihbarlar, ihbarların yapılacak birim veya kişiler tarafından, yeterli kanıt dayanıp dayanmadığı incelenmeksızın ayrı bir klasör veya kayıt sistemi kullanılmak suretiyle kayıt altına alınmalıdır.
- İhbarda bulunan personele ayrımcı muamele yapılması önlenmelidir.
- Personel ile periyodik toplantılar yapılarak görüşleri alınmalı, idaredeki yanlış uygulamaların raporlanması ile ilgili olarak cesaretlendirilmeli ve güven tesis edilmelidir.
- Personelin ihbarda bulunmasını sağlayacak tüm iletişim kanalları açık tutulmalıdır.
- Personel, yapılan ihbarların, inceleme ve değerlendirme sonucunda doğru çıkması halinde idarece belirlenecek gizli yöntemlerle ödüllendirilmelidir.

İhbarların değerlendirilmesinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

#### **B1 Kutu 5: İhbarların Değerlendirilmesi**

- İdare içerisinde görülen davranış ve eylemler yasalara aykırı mıdır?
- İdare içerisinde görülen davranışlar ve yaşanan olaylar etik değerlere (genel ahlaka, iş ahlakına vs.) aykırı mıdır?
- Yapılan ihbar usule uygun olmadığı halde dahi kesin kanıtlara dayanması durumunda mutlaka değerlendirilmelidir.
- Öne sürülen konuların ciddiyeti ve önemi göz önünde bulundurulmalıdır.
- İyi niyetli olunması ve kamu yararının bulunması gereklidir.
- Bilgi ve bilginin içeriği iddiaların tamamen doğru olduğu ve yanlış uygulamaları ortaya çıkardığına dair makul bir inanç bulunması gerekmektedir.

Bi Şekil 4: İhbar Süreci



M

## **8. BİRİMLER ARASI İLİŞKİLER**

### **8.1. MUB İle SGB'ler Arasındaki Bilgi ve İletişim**

Merkezi uyumlaştırma biriminin görevlerindeki etkinliğin ve etkililiğinin derecesi Strateji Geliştirme Birimleriyle kurduğu iletişimini derecesine bağlıdır.

Merkezi uyumlaştırma birimi, SGB'lere bilgi aktarımı için kurumsal iletişim mekanizmaları geliştirmelidir. Bu mekanizmalar, MUB'da kurulacak bir çağrı merkezi olabileceği gibi her bir MUB personeli (müşteri temsilcisi) ile SGB'nin eşleştirilmesiyle de sağlanabilir. Böylece, MUB personelinin sorumlu olduğu birimi tanımı, o birime özgü değerlendirmeleri yapılabilmesi ve bu doğrultuda bilgiler üretecek sorunlara çözüm getirebilmesi sağlanacak ve MUB'un birimler üzerindeki etkinliği artırılacaktır.

Ayrıca, MUB personeli ile SGB personeli arasında yüz yüze iletişimini sağlanması ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesine yönelik dönemsel toplantılar ve/veya arama konferanslarının düzenlenmesi bilginin aktarımında birer yöntem olarak uygulanabilir.

MUB, SGB'yi ilgilendiren kritik düzenlemeleri katılımcı yöntemlerle belirlemeli, bunun için de mutlaka SGB'lerin katılımını sağlamalıdır. Ayrıca SGB'lerin katılım seviyesi iletişimini geldiği seviyeyi de güçlendiricektir.

### **8.2. SGB'ler ile Harcama Birimleri Arasındaki Bilgi ve İletişim**

Kamu mali yönetimi unsurlarından olan faaliyet raporlarının ve performans programının hazırlanması, iç kontrolün uygulanması gibi pek çok hususun idarede yerleşebilmesinde harcama birimleri ile koordinasyon sağlama görevi SGB'lere verilmiştir. Harcama birimleri ile kurulacak etkin ve etkili kurumsal bir iletişim, koordinasyon sürecinin de kusursuz ilerlemesini sağlayacaktır. SGB çalışanları ile harcama birimi eşleştirilmesi yapılmalıdır. SGB'deki her bir personel sorumlu olduğu harcama birimleri ile sürekli iletişim halinde olmalı, sahip olduğu bilgileri periyodik dönemler halinde harcama birimlerine aktarabilmelidir. Bu anlamda, harcama birimleri de SGB ile sürekli iletişim halinde olacak daire/şube/birim/personeli belirlemelidir. Bu eşleştirmeler harcama biriminden SGB'ye, SGB'den de harcama birimlerine tutarlı ve doğru bilgi akışının sağlanması anlamında büyük öneme sahiptir.

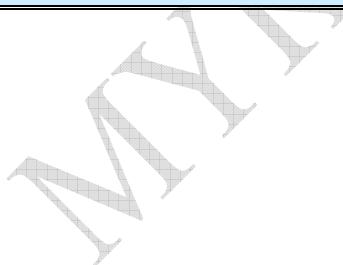
Ayrıca, söz konusu bilgi akışları belirli dönemler halinde (tavsiye edilen asgari aylık, azami üç aylık dönemler halinde) harcama yetkilileri ve SGB yönetiminin aralarında yapacağı periyodik toplantılarla değerlendirilmeli, alınması gereken önlemler ve geliştirmelere ilişkin öneriler bu toplantılarla ortaya konulmalıdır.

SGB'lerde harcama birimlerini ilgilendiren kararlar alınması gereği durumlarda kararların seviyesine göre bu karar alma süreçlerine harcama birim yetkilileri dâhil edilebilmelidir.

## BİLGİ VE İLETİŞİM BÖLÜMÜ EKLERİ

### Bİ EK 1: Bilgi ve İletişim Alanındaki Mevzuat

- Resmî Yazışmalarda Uygulanacak Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik
- 16/05/1988 tarihli ve 19816 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Başbakanlık Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik
- Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Yönetmeliği
- 15/11/1990 tarih ve 20696 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Mal Bildiriminde Bulunulması Hakkında Yönetmelik
- 12/1/1983 tarih ve 17926 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Devlet Memurlarının Şikayet ve Müracaatlari Hakkında Yönetmelik
- Başbakanlığın 24/03/2005 tarihli ve 2005/7 sayılı Standart Dosya Planı Genelgesi
- (Merkezi Uyumlaşturma Biriminin hazırlayacağı rehber vb. yer verilebilir, Kamu İç Kontrol Rehberi dahil)
  - 19/03/2007 tarihli Kamu Görevlileri Etik Kuruluna İlişkin Başbakanlık Genelgesi
  - 406 sayılı Telgraf ve Telefon Kanunu
  - 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun
  - 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu
  - 4483 sayılı Memurlar ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun
  - 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu kapsamında Şikayet Yönetmeliği
  - 4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu
  - 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu
  - 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun,
  - 5369 sayılı Evrensel Hizmetin Sağlanması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
  - 5651 sayılı İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun
  - 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu



### Bİ EK 2: Yaygın Kullanılan İletişim Yöntemleri

Araç	Amaç	Avantajları	Güçlükleri
------	------	-------------	------------

<b>Toplantılar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgilendirme</li> <li>Görüş Alma</li> <li>Ortak Karar Alma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nispeten ucuz</li> <li>İnsanların aşina olduğu bir yöntem</li> <li>Katılımcılık kültürüne katkı</li> <li>Tartışma ve diyaloga açık</li> <li>İyi organize edilmesi halinde problemlere çözüm üretme imkânı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yöntemin başarısı ve değerini ölçme güçlüğü</li> <li>Sonuçların kullanışlı olmama ihtimali</li> <li>İyi yönetilmemiği takdirde küçük bir grubun toplantıyı domine etme ihtimali</li> </ul>
<b>Raporlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgilendirme</li> <li>Görüş alma</li> <li>Karar alma</li> <li>Değerlendirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef kitleyi konu hakkında sağlıklı bilgilendirir</li> <li>Yöneticinin karar vermesini kolaylaştırır</li> <li>Doğru, güncel, tarafsız, tam, ilgili ve yeterli detayda bilgiye ulaşma imkânı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli çalışan gerekliliği</li> <li>Üretilmesi zaman alıcı</li> </ul>
<b>Broşür/ Periyodik Yayın</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgilendirme</li> <li>Tanıtım</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yaratıcı tasarım imkânı</li> <li>Anlaşılabılır</li> <li>Belirli ve kapsamı geniş hedef gruplar</li> <li>Hedef kitleyle uzun dönemli ilişki kurma imkânı</li> <li>Konu hakkında düzenli güncellemeleri mümkün kılmacı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sınırlı geri bildirim</li> <li>Hedef kitle üzerindeki etkiyi ölçme güçlüğü</li> </ul>
<b>Anket/ Mülakat (meklup/ mail, telefon, yüz- yüze görüşmeler)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Görüş Alma</li> <li>Değerlendirme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İnsanların aşina olduğu bir yöntem</li> <li>Geniş bir kitleye ulaşılabilir</li> <li>Belirli bir hedef kitle seçme olanağı</li> <li>Bilimsel metodlar uygulanabilir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pahalı, zaman alıcı</li> <li>Yöntemi doğru kullanmak için derin bilgi gereklili</li> <li>Cevaplama oranının düşük kalma olasılığı</li> <li>Konuyu kapsamlı olarak irdeleyememe ihtimali</li> </ul>
<b>Basın bildirileri ve toplantıları</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgilendirme</li> <li>Görüş Alma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ucuz</li> <li>Kolay organize edilebilir</li> <li>Çok sayıda insana ulaşma imkânı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef gruba ulaşıp ulaşmadığını tespit etmede güçlük</li> <li>Yöntemin başarısını veya değerini ölçme güçlüğü</li> <li>Ele alınan konuyu derinlemesine inceleme güçlüğü</li> <li>Geribildirim yok veya çok sınırlı geribildirim</li> </ul>
<b>Beyin Fırtınası</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fikir alış verişinde bulunma</li> <li>Ortak karar alma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bir konu hakkında çok sayıda fikre ulaşma</li> <li>Katılımcılık kültürüne katkı</li> <li>Ucuz, esnek, kolay organize</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sonuçların kullanışlı olmama ihtimali</li> <li>Konuyu kapsamlı olarak irdeleyememe</li> </ul>

		edilebilir olması	ihtimali
<b>Çalıştay</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgilendirme</li> <li>• Görüş Alma</li> <li>• Ortak Karar Alma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni ağlar kurulma olanağı</li> <li>• Katılımcılar için eğlenceli</li> <li>• Problemlere çözüm üretme imkânı</li> <li>• Ucuz, esnek, kolay organize edilebilir</li> <li>• Konuyu kapsamlı olarak irdeleme imkânı</li> <li>• Belirli hedef gruplar seçebilme imkânı</li> <li>• Resmi olmayan ortam sayesinde daha kolay katılım imkânı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilimsel değil</li> <li>• Sonuçların kullanışlı olmama ihtimali</li> <li>• Küçük bir grubun çalışmayı domine etme ihtimali</li> <li>• Küçük ve rastgele seçilmiş bir grupta yanlış sonuçların ortaya çıkma olasılığı</li> </ul>
<b>Konferans</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgilendirme</li> <li>• Görüş Alma</li> <li>• Ortak Karar Alma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaratıcı ve esnek olma olanağı</li> <li>• Değişik grupların beraber çalışması imkânı</li> <li>• Yeni ağlar kurulma olanağı</li> <li>• Belirli hedef gruplar seçebilme imkânı</li> <li>• Konuyu kapsamlı olarak irdeleme imkânı</li> <li>• Farklı fikir ve görüşleri tartışma imkânı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pahalı, zaman alıcı</li> <li>• Küçük ve rastgele seçilmiş bir grupta yanlış sonuçların ortaya çıkma olasılığı</li> <li>• Değişik bekentiler oluşturma</li> <li>• Sonuçların kullanışlı olmama ihtimali</li> <li>• İyi yönetilmemiş takdirde küçük bir grubun toplantıyı domine etme ihtimali</li> </ul>
<b>Odak Grup</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderator eşliğinde grup görüşü alma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bire bir röportaja göre daha hızlı ve az maliyetli</li> <li>• Farklı fikir ve görüşleri tartışma imkânı</li> <li>• Sözlü tartışmanın yapılması ile yazıya dökülme sürecinin hızlanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başarısız moderatorle kullanışsız bilginin ortaya çıkabilme ihtimali</li> <li>• Katılımcı kalitesinin veri kalitesini etkilemesi</li> </ul>
<b>Arama konferansı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortak görüş oluşturmak</li> <li>• Ortak sorunlara çözüm bulmak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı fikir ve görüşleri tartışma imkânı</li> <li>• Bir konuyu derinlemesine ele alma imkânı</li> <li>• Tecrübe kazanmış karar vericiler ve bilgi birikimi olan kişilerin bir araya gelmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İyi yönetilmemiş takdirde kullanışsız sonuçların çıkma ihtimali</li> <li>• Pahalı, zaman alıcı</li> <li>• Küçük bir grubun arama konferansını domine etme ihtimali</li> </ul>
<b>Web sayfaları, intranet ve e- posta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgilendirme</li> <li>• Görüş Alma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ucuz</li> <li>• Kolay organize edilebilir</li> <li>• Çok sayıda insana ulaşma imkânı</li> <li>• Etkin bilgi paylaşımı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güncelleme gerekliliği</li> <li>• İstenmeyen kişiler tarafından ulaşılma sorunu</li> </ul>

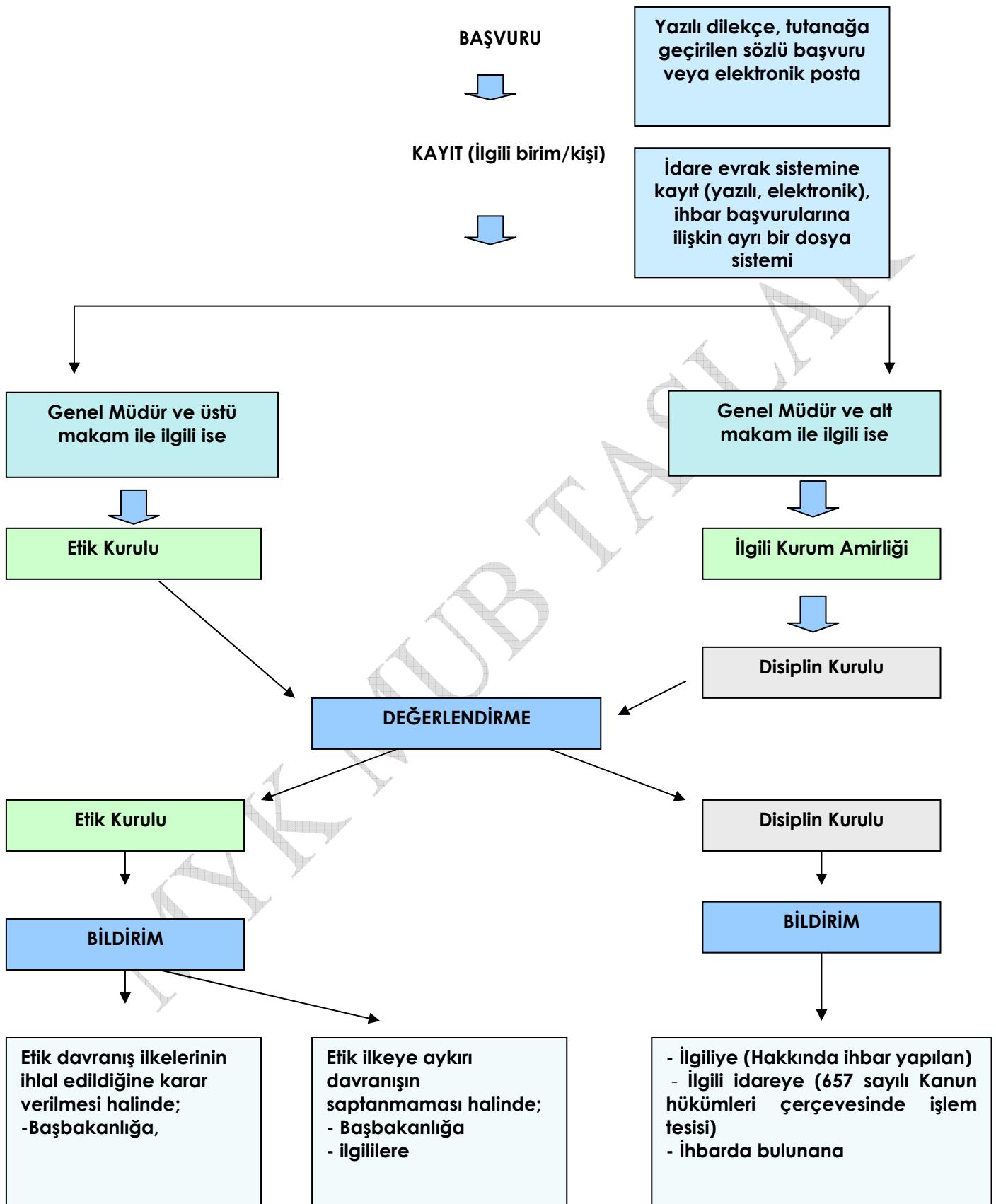
### **Bİ EK 3. 5018 sayılı Kanun Kapsamında Hazırlanan Raporlar**

Rapor Adı	Hazırlayan	Sunulan Merci
Birim Faaliyet Raporu (5018 sayılı Kanun/Md.41)	Harcama Birimleri- Harcama Yetkilisi	Üst Yönetici
Mahalli İdareler Birim Faaliyet Raporu	Harcama Birimleri- Harcama Yetkilisi	Üst Yönetici
İdare Faaliyet Raporu (5018 sayılı Kanun/Md.41)	Üst Yönetici (Genel bütçe kapsamındaki idareler, özel bütçeli idareler ve sosyal güvenlik kurumları)	Maliye Bakanlığı, Sayıştay Kamuoyu
Mahalli İdare Faaliyet Raporları (5018 sayılı Kanun/Md.41)	Üst Yönetici (Mahalli İdareler)	İçişleri Bakanlığı, Sayıştay Kamuoyu
Genel Faaliyet Raporu (5018 sayılı Kanun/Md.41)	Maliye Bakanlığı (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü)	Sayıştay ve Kamuoyu
Mahalli İdareler Genel Faaliyet Raporu (5018 sayılı Kanun/Md.41)	İçişleri Bakanlığı	Sayıştay, Maliye Bakanlığı Kamuoyu
İdare FR, Genel FR, Mahalli İdareler Genel FR (5018 sayılı Kanun/Md.41)	Sayıştay (Kendi dış denetim sonuçlarını dikkate alarak görüşlerini de belirtmek suretiyle)	TBMM
Kesin Hesap Kanun Tasarısı (5018 sayılı Kanun/Md.42)	Maliye Bakanlığı (Muhabeseat Genel Müdürlüğü)	TBMM, Sayıştay

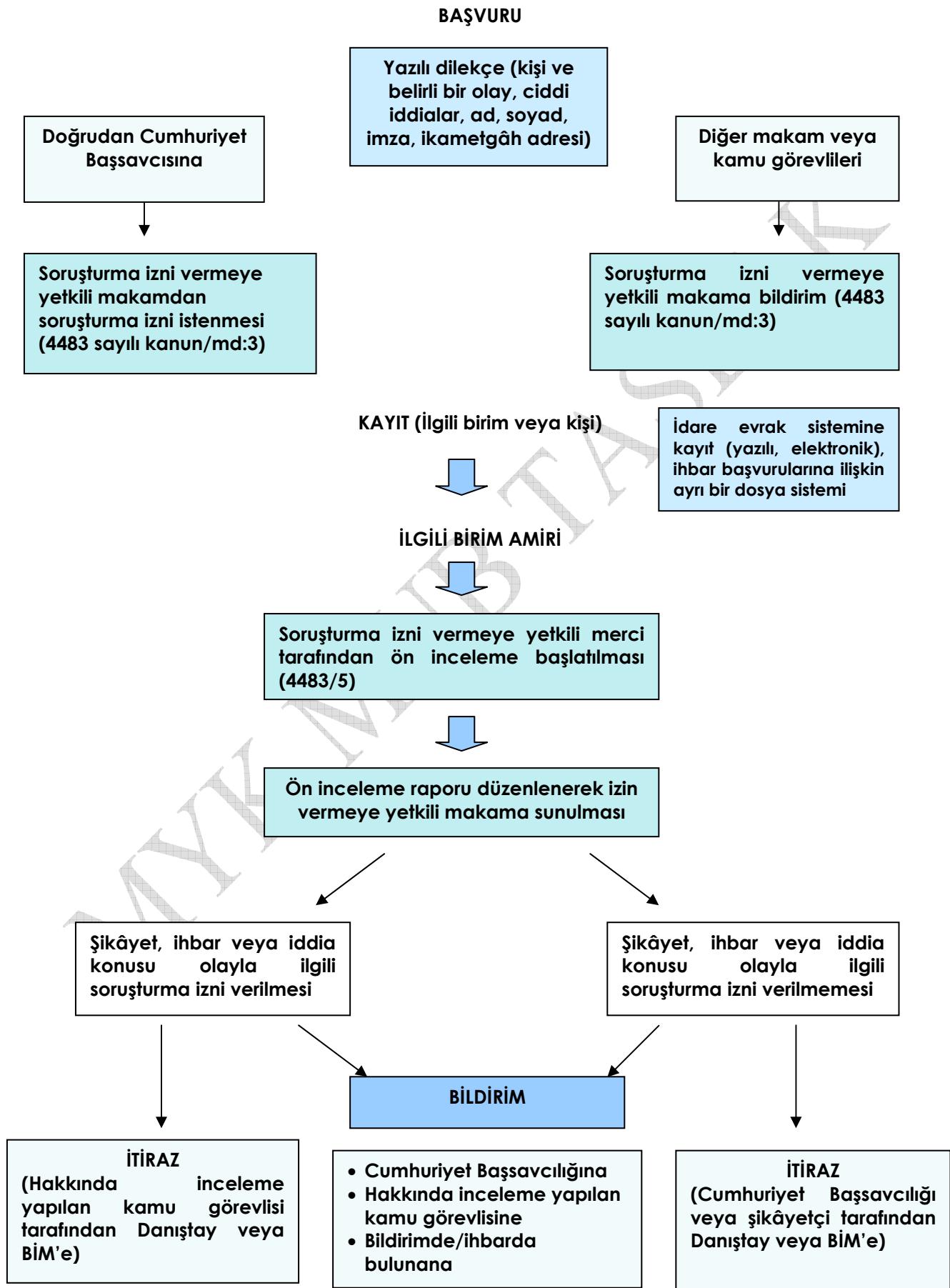
Bİ EK 3'de belirtilen Faaliyet Raporlarının hazırlanması ve ilgili mercilere sunulmasında 5018 sayılı Kanun ve "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik"te yer alan esas ve usuller dikkate alınır.

Kamu idarelerinin mali istatistiklerinin hazırlanması ve açıklanmasında; 5018 sayılı Kanun ve Genel Yönetim Mali İstatistikleri Genel Tebliği'nde yer alan esas ve usuller dikkate alınır.

## Bİ EK 4.A Etik Değerlerin İhlaline İlişkin İhbar ve Değerlendirme Süreci



## Bİ EK 4.B Kamu Görevlilerinin İşledikleri Suçlar Hakkında İhbar ve Değerlendirme Süreci



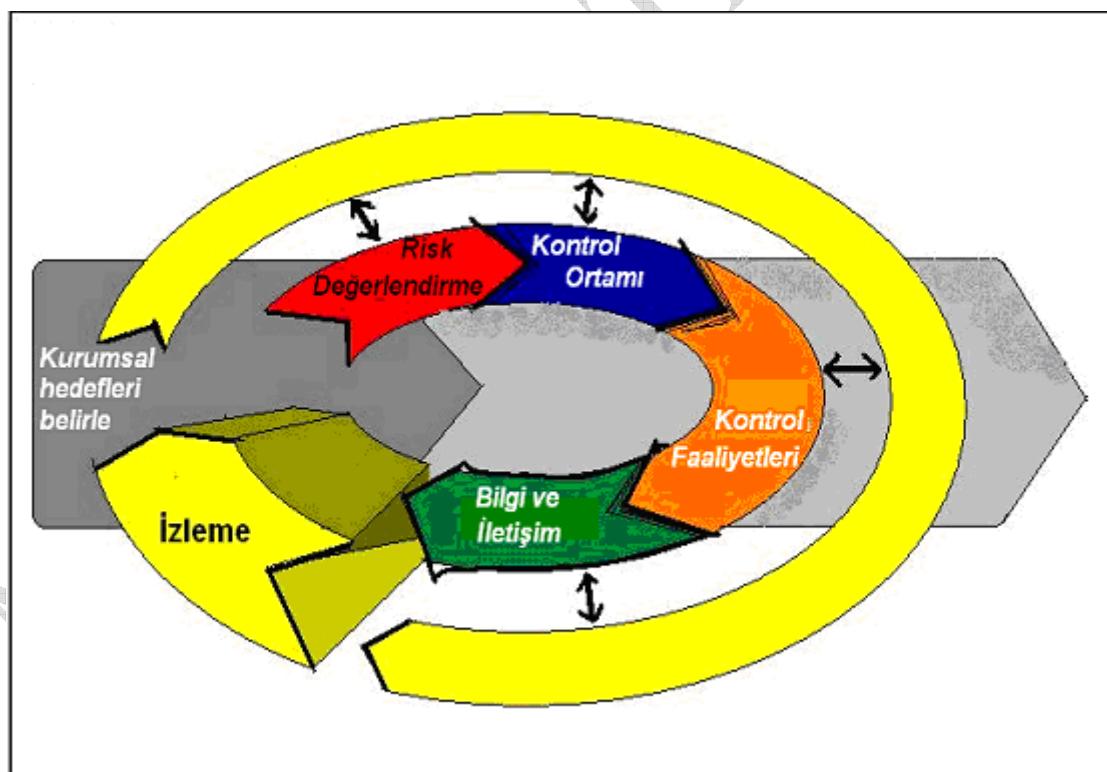


## İZLEME

### 1. GİRİŞ

İzleme; idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda iç kontrol sisteminin beklenen katkıyı sağlayıp sağlamadığının iç kontrol standartlarına uyum çerçevesinde değerlendirilmesi ve sistemin iyileştirmeye açık alanlarına yönelik eylemlerin belirlenmesidir. İzleme ile idarenin faaliyetlerinin misyon doğrultusunda, hedeflerle uyumlu olarak yürütülp yürütülmediği, risk yönetimi esasları çerçevesinde gerekli kontrollerin öngörülüp öngörülmediği, söz konusu kontrollerin uygulanıp uygulanmadığı, iletişimin açık ve yeterli olup olmadığı gibi hususlar tespit edilip değerlendirilmektedir. Bu nedenle izleme iç kontrol sisteminin diğer bileşenleriyle etkileşim halinde işleyen bir süreçtir.

**İZ Şekil1: COSO İzleme Süreci**



İzleme iç kontrol sisteminin, beklentiği şekilde işleyişinin ve koşullardaki değişikliklere uyum göstermesinin sağlanması amacıyla gerçekleştirilir ve yönetime kontrol faaliyetleri sorunlarının düzeltilmesi ve istenmeyen bir olay meydana gelmeden önce riski kontrol etme şansı verir.

İç kontrol sisteminin izlenmesinde katılımcılık esastır. İzlemede; soru formları, iç ve dış denetim raporları, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikayetleri, bütçe bilgileri, ön mali kontrole ilişkin veriler ile birim yöneticilerinin görüşlerinden faydalанılmalıdır.

## **İZ Kutu 1: İzleme neden gereklidir?**

İzleme aşağıda belirtilen temel amaçlar için gerçekleştirilir:

- İç kontrol sisteme ilişkin sorunları zamanında tespit edip giderebilmek
- İç kontrol sisteminin etkinliğini düzenli aralıklarla teyit etmek,
- İç kontrol güvence beyanları için kanıt oluşturmak,

## **2. İZLEME STANDARTLARI**

İzleme, iç kontrol sisteminin kalitesini değerlendirmek üzere yürütülen tüm izleme faaliyetlerini kapsar.

### **İZ Kutu 2: İç Kontrol Standardı**

#### **Standart 17. İç kontrolün değerlendirilmesi**

İdareler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir.

#### **Standart 18. İç denetim**

İdareler fonksiyonel olarak bağımsız bir iç denetim faaliyetini sağlamalıdır.

## **3. ROLLER VE SORUMLULUKLAR**

### **3.1. Kamu İdarelerinde İzleme Rol ve Sorumlulukları**

#### **3.1.1. Üst Yönetici**

İç kontrol sisteminin izlenmesinde temel sorumluluk üst yöneticiye aittir. 5018 sayılı Kanunun 11inci maddesinde de bu husus vurgulanmış ve üst yöneticilerin mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi ve izlenmesinden sorumlu oldukları ifade edilmiştir. İç kontrol sisteminin sorumlusu olan üst yöneticinin güvence verebilmesi için sistemin tasarım ve işleyişini izlemesi ve değerlendirmesi gereklidir.

Üst yönetici bu sorumluluğunu iç denetçiler ve strateji geliştirme birimleri (SGB) ve harcama yetkilileri aracılığıyla yerine getirir.

Üst yönetici idaresince her yıl hazırlanan iç kontrol sistemini değerlendirme raporunu onaylayarak MUB'ye iletilmesini sağlar.

Üst yönetici ayrıca, iç kontrol güvence beyanı (Bkz. İZ EK-3A) aracılığıyla her yıl iç kontrol sisteminin idaresinin amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda makul güvence sağladığını kanıtlara dayalı olarak beyan eder. Bu kapsamda harcama yetkilileri tarafından sunulan birim faaliyet raporları ekindeki güvence beyanlarını da değerlendirir.

Diğer yandan, üst yönetici iç ve dış denetim sonucunda ortaya konulan tavsiyelerin uygulanmasını sağlar.

#### **3.1.2. İç Denetim birimi/İç denetçi**

İç denetim biriminin/İç denetçinin, iç kontrol sisteminin yeterliliği, etkinliği ve işleyişile ilgili olarak yönetime bilgi sağlama, değerlendirme yapma ve öneride bulunma fonksiyonu bulunmaktadır.

Bu kapsamda iç kontrol sisteminin sağlıklı olarak işletilmesi sorumluluğunu taşıyan üst yöneticiler iç denetçülerden görüş ve destek alır.

#### **3.1.3. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu**

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu (İKİYK); SGB tarafından iç kontrol sisteminin yıllık değerlendirme sonucu hazırlanan iç kontrol sistemi değerlendirme raporunu (Bkz. İZ EK-2) değerlendirir ve varsa rapora ilişkin eksiklikler tamamlandıktan sonra uygun görüşyle üst yöneticinin onayına sunar.

#### **3.1.4. Strateji Geliştirme Birimleri**

5018 sayılı Kanun ve ilgili mevzuat<sup>2</sup> SGB'lere iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması ve sürekli olarak geliştirilmesi için çalışmalar yürütme ve çalışma sonuçlarını üst yöneticiye raporlama fonksiyonu yüklenmiştir.

Bu kapsamda SGB'ler iç kontrol sistemini üst yönetici adına yıllık olarak değerlendirir. Çalışma grubu oluşturarak veya kontrol listeleri, anketler, soru formları vb. araçlardan yararlanarak yapmış olduğu değerlendirme sonucunda elde ettiği bulguları bir rapor halinde İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun uygun görüşüyle üst yöneticiye sunar.

SGB yönetici idarenin faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini temin etmek üzere iç kontrol süreçlerinin işletildigine yönelik beyanı imzalar.

SGB personeli de iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi sürecinde aktif rol alır ve değerlendirmeye yönelik İZ EK-1'de yer alan formların doldurulmasında birimlere rehberlik sağlar.

### **3.1.5. Harcama Yetkilileri**

Harcama yetkililerinin sürekli izleme sorumlulukları da vardır. Bu kapsamda alt birimlerde kontrollerin ne derecede uygulandığını ve alt birim yöneticilerinin kendi birimlerindeki izleme sorumluluğunu nasıl yerine getirdiklerini incelemesi gerekmektedir.

Bunun yanı sıra, harcama yetkilileri SGB'lere iç kontrol sisteminin yıllık değerlendirilmesine yönelik gerekli bilgileri sağlar, iç kontrol soru formunu doldurur (Bkz. İZ EK-1) ve üst yöneticiye sunulmak üzere her yıl iç kontrol güvence beyanını imzalar (Bkz. İZ Ek-3B).

Harcama yetkililerinin ayrıca iç ve dış denetim raporlarında yer alan önerilere ilişkin önlemleri alma sorumluluğu da bulunmaktadır.

### **3.1.6. Diğer Yönetici ve Çalışanlar**

Diger yöneticiler, kendi alanlarında iç kontrolün etkin işleyişinden sorumludurlar. Bu nedenle birimlerindeki tüm faaliyet ve işlemleri izlemesi gerekmektedir.

Çalışanlar kurumun günlük faaliyetlerini detaylı olarak bildiklerinden mevcut kontrol faaliyetlerine rağmen ortaya çıkan sorunları çok çabuk ve kolay tespit edebilmektedir. Bu nedenle çalışanların sorumluluğu kendi görevlerini yürütürken iç kontrol sistemini de izlemek ve bir sorun tespit ettiğinde yöneticisini durumdan haberdar etmektir.

Çalışanlar ayrıca iç kontrol sisteminin değerlendirme sürecine de bilgi sağlayarak katkıda bulunmalıdır.

### **3.2. İzlemeye İlişkin Diğer Rol ve Sorumluluklar**

### **3.2.1. Mali Yönetim ve Kontrol Merkezi Uyumlama Birimi<sup>3</sup>**

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 55inci maddesi ile İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esasların 9uncu maddesinde, mali yönetim ve iç kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemlerin Maliye Bakanlığında geliştirileceği ve uyumlaştırılacağı, kamu idarelerine rehberlik hizmeti verileceği hükme bağlanmıştır.

Bu çerçevede MYK MUB:

- İç kontrol standartlarına uyulup uyulmadığını izler.
  - İç kontrol ve ön mali kontrol düzenleme ve uygulamaları hakkında idareelerden rapor ve bilgi alarak sistemlerin işleyişini izler.
  - Ulusal ve uluslararası iyi uygulama örneklerini araştırarak bunların uygulanması yönünde çalışmalar yapar.

MYK MUB ayrıca kamu idarelerinin üst yöneticileri tarafından onaylanarak gönderilen İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporlarını esas olarak kamuda iç kontrol sisteminin işleyişini yıllık olarak değerlendirir ve hazırladığı değerlendirme raporunu Maliye Bakanlığı Üst Yöneticisine ve Maliye Bakanına sunar. Söz konusun rapor kamuoyuna da açıklanır.

<sup>2</sup> İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar ve Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

<sup>3</sup> MYK MUB'la ilgili detaylı bilgiler için MYK MUB El Kitabına bakınız.

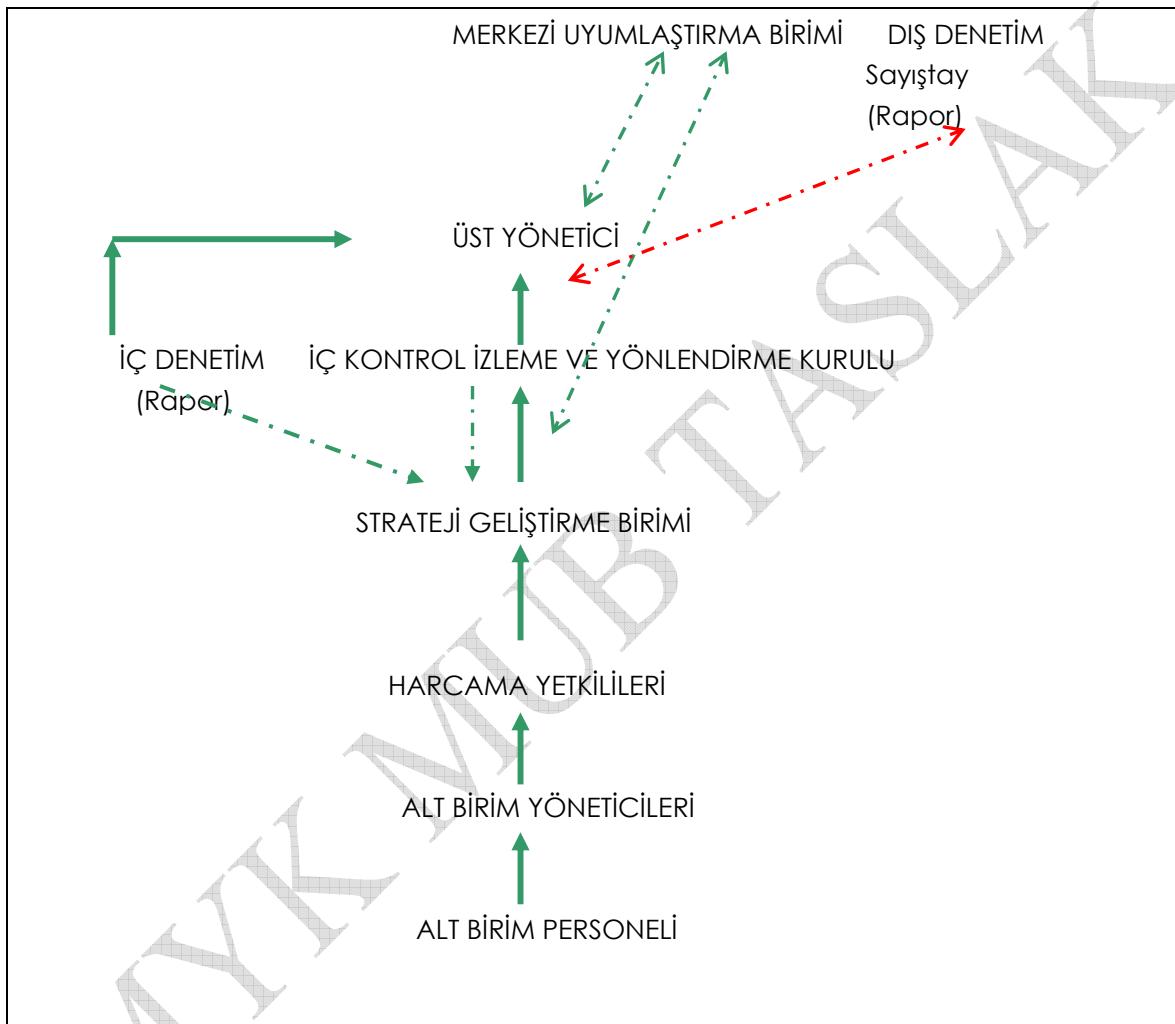
MYK MUB, gerekli gördüğü durumlarda kamu idarelerinin raporlarında yer alan hususlarla ilgili olarak yerinde izleme faaliyetinde de bulunabilir.

### 3.2.2. Dış Denetim

Dış denetim görevi Sayıştay tarafından yürütülmektedir. Sayıştay tarafından yapılan düzenlilik denetimleri çerçevesinde kamu idarelerinin iç kontrol sistemleri de değerlendirilir ve geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulur.

Yukarıda açıklanan rol ve sorumluluklar çerçevesinde idarede izleme kapsamında gerçekleşmesi öngörülen raporlama ve bilgi alışverişi ağı İZ Şekil 2'de gösterilmektedir.

**İZ Şekil 2: İzleme kapsamında gerçekleşmesi öngörülen raporlama ve bilgi alışverişi süreci**



NOT: 1) Düz oklar raporlama sürecindeki hiyerarşiyi göstermektedir

2) Kesikli çizgiler bilgi alışverisini göstermektedir

## 4. İZLEME YÖNTEMLERİ

İç kontrol sisteminin izlenmesi; sürekli izleme ve özel değerlendirmeler yoluyla gerçekleştirilir.

### 4.1. Sürekli izleme

Sürekli izleme; idare faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında, devamlı olarak faaliyetleri bizzat yürüten personel ve onları hiyerarşik olarak kontrol etmeye görevli yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Sürekli izleme; düzenli yönetim ve gözetim faaliyetlerini, karşılaşışmaları ve personelin görevlerini yürütürken almış olduğu diğer önlemleri kapsamaktadır. Sürekli izleme

faaliyetleri ile sorunlar daha çabuk tespit edilip kontrol aksaklıları için zamanında gerekli önlemler alınabildiğinden idarelerin esas olarak sürekli izleme faaliyetlerine ağırlık vermeleri önerilmektedir.

Aşağıda sürekli izleme faaliyetlerine ilişkin bazı örnekler yer verilmiştir:

- Mali raporların ve faaliyet raporlarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi
- Kurum varlıklarının sayılması ve muhasebe kayıtlarıyla karşılaştırarak tutarsızlıkların araştırılması
- Üçüncü şahıslardan gelen şikayet ve iddiaların araştırılması
- Çalışanların görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi
- Çalışanların etik kurallara uyumunun izlenmesi
- Periyodik değerlendirme toplantıları yapılması
- Performans programında yer alan hedeflerin gerçekleştirmelerine ilişkin periyodik raporların değerlendirilmesi
- Ön mali kontrol sonucu uygun görülmediği halde harcama yetkilileri tarafından gerçekleştirilen mali işlemlere ilişkin aylık raporların üst yönetici tarafından değerlendirilmesi
- Kurum dışı kaynakların kurum içi işlemleri doğrulaması ya da sorunları açığa çıkarması. Örneğin mükellefin vergi borcunu ödemekle gelir idaresinin tahakkuk kayıtlarını teyit etmiş olması.
- İç ve dış denetçilerin iç kontrol sisteminin geliştirilmesine ilişkin tavsiyelerinin yerine getirilmesi,

## 4.2. Özel Değerlendirmeler

Özel değerlendirmeler; iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi amacıyla yönetim ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilen değerlendirme faaliyetleridir.

Özel değerlendirme faaliyetleri, öz değerlendirme çalıştayıları yapılması, soru formlarının/anketlerin kullanılması ve çalışma grubu oluşturulması şeklinde gerçekleştirilebilir.

Öz değerlendirme çalıştayıları, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesinin yanı sıra yönetici ve çalışanların idare hedeflerine ulaşmada iç kontrolün önemi konusunda da bilinçlendirilmesine katkı sağlar. Çalıştaylar, bir kolaylaştırıcı eşliğinde gerçekleştirilir.

Soru formları/anketler kullanılarak iç kontrol sistemi hakkında detaylı bilgi alınabilir. Soruların subjektif değerlendirmeye meydan vermeyecek şekilde açık ve net bir şekilde hazırlanması ve olumsuz bir yanıtın potansiyel bir zayıflığı ortaya çıkaracak şekilde tasarlanması uygun olacaktır. Soru formları/anketler aracılığıyla iç kontrol sistemi bir bütün olarak değerlendirileceği gibi sadece bir bileşeni ya da önemli süreçleri de değerlendirme konusu yapılabilir.(Risk Yönetimi gibi)

Ayrıca idareler, bağımsız dış değerlendirme kuruluşlarından da iç kontrol sisteminin değerlendirmesini isteyebilir.

### **İZ KUTU 3: İzlemeye İlişkin Kilit Unsurlar**

- Sürekli izleme ve özel değerlendirme yöntemleri birbirinin alternatif olmayıp idarenin yapısına uygun olarak bu iki yöntem de kullanılmalıdır.
- Sürekli izleme yöntemleri etkin bir şekilde uygulansa dahi iç kontrol sistemi bir bütün olarak özel değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.
- Özel değerlendirmenin kapsam ve sıklığı belirlenirken; risk değerlendirmesi, risklere verilecek cevaplardan veya kontrol faaliyetlerinin uygulanmasından sorumlu personelin ehliyet ve deneyimi ile sürekli izleme yöntemlerinin etkinliği dikkate alınmalıdır.
- Sürekli izleme ve özel değerlendirme sonucunda tespit edilen eksiklikler gerekli önlemleri almak konumunda olanlara raporlanmalıdır. Söz konusu eksikliklerin rapor edilmesi ve ilgili düzeltici eylemlerin gerçekleştirilmesi için prosedürler de idarede mevcut olmalıdır.
- İzleme faaliyetleri yalnızca başarısızlık, hata, yanlış ve zayıflık gibi durumlarda değil sürekli ve günlük faaliyet, program ve projelerle bütünsel bir biçimde yürütülmeliidir.

## **5. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

İç kontrol sisteminin belirli dönemlerde değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin tespit edilerek uygulamaya dâhil edilmesi sistemin etkinliğinin sağlanması açısından son derece önemlidir. İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi; idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda sistemin beklenen katkıyı sağlayıp sağlamadığının iç kontrol bileşenleri özelinde incelenmesi ve sistemin iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilerek düzeltici önlemlerin belirlenmesini kapsayan bir süreçtir. Bu süreçte SGB'lerin aktif rol oynaması gereklidir.

### **5.1. İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Süreci**

İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi esas olarak İç Kontrol Sistemi Soru Formu aracılığıyla yapılması önerilir. Bununla birlikte değerlendirme sürecinde kontrol listeleri ve anketler gibi diğer araçlardan da yararlanılması mümkündür.

Değerlendirme yılda en az bir kez yapılır. Değerlendirmenin üçer ve altışar aylık dönemler itibarıyla yapılması da mümkündür.

Değerlendirme sürecinin koordinasyonu ve soru formlarının ilgili birimlere gönderilmesi ve cevapların derlenerek konsolide edilmesi görevi SGB'nin iç kontrol alt birimine aittir.

Soru formlarının doldurulmasında destek sağlamak amacıyla SGB'den görevlendirilecek personele ve değerlendirme sürecine ilişkin bir planlama yapılmalıdır. Planlamada her birim için bir temsilci görevlendirilmesine özen gösterilmeli, personel sayısının yeterli olmadığı durumlarda en az bir sorumlu personel belirlenerek ilgili birimlere bildirilmelidir. Söz konusu personel soru formlarının doldurulmasında birimlere rehberlik sağlamalıdır.

İç kontrol sisteminin değerlendirme sürecinde aşağıdaki adımların takip edilmesi uygun olacaktır.

- Öncelikle birim yöneticileri ile SGB temsilcilerinin katılacağı bir açılış toplantısı yapılmalıdır. Bu toplantıda soru formlarının doldurulmasıyla ilgili süreç açıklanmalıdır.
- Soru formunun doldurulmasına ilişkin zaman çizelgesi, SGB temsilcisi ve iletişim bilgileri soru formu ile birlikte birim yöneticisine iletilmelidir. Birimlere soru formunun doldurulması için bir haftadan az olmamak üzere makul süreler verilmelidir.
- Soru Formu birimlerde birim yöneticisinin koordinatörlüğünde alt birim yönetici ve çalışanlarının katılımıyla doldurulmalıdır.

- Harcama birimleri soru formunu doldururken, bu işlemin bir öz değerlendirme niteliği taşıdığını, diğer bir ifadeyle sorulara verecekleri cevaplarla öncelikle kendi birimlerini değerlendirdiklerini göz ardı etmemelidir. Bu çerçevede soru formu doldurulurken kendi birimlerinde iç kontrol sisteminin işleyişi ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir.
- Soru formlarının doldurulmasında gerekiğinde SGB temsilcisinden de destek alınmalıdır.
- Soru formu SGB temsilcisi tarafından teslim alındığında her soru kontrol edilerek, yanlış anlaşılan bir husus var ise düzeltilmesi sağlanmalıdır. Bu amaçla SGB temsilcisi soru formundaki cevaplarla ilgili olarak birim yöneticisi ile görüşebilir.
- Tüm soru formları toplandıktan sonra SGB'ler soru formlarını konsolide etmeli ve soru formu sonuçları başta olmak üzere aşağıdaki bilgi kaynaklarını kullanarak değerlendirme raporunu hazırlamalıdır.
  - İç ve dış denetim raporlarına istinaden oluşturulan eylem planları
  - Bütçe bilgileri ve ön mali kontrole ilişkin veriler
  - Diğer bilgi kaynakları (yöneticilerin görüşleri, kişi ve /veya idarelerin talep ve şikayetleri)
- Değerlendirme raporunun yukarıda bahsedilen bilgi kaynakları (soru formu, iç, dış denetim raporları, bütçe, ön mali kontrol verileri vb.) kullanılarak hazırlanacağı dikkate alındığında bu sürecin zaman alacağı da göz ardı edilmemelidir.

Soru formu sonuçları değerlendirilirken, formun her bir bölümünde, puanlar hesaplanmalı ve yüzdeye çevrilmelidir. Örneğin, Kontrol ortamı Bölümü için puanlanabilen toplam sayı 44'tür. Eğer Birimin puanı 44 üzerinden 22 ise yüzdesi %50'dir. Her bir bölüm ve rehberin geneli için yüzde puanları hesaplanmalı ve kaydedilmelidir (toplam muhtemel puan toplamı olarak 118'i kullanarak).

Yüzde puanları her kategori için ayrı ayrı ve formun geneli için İZ Tablo 1'deki şekilde yorumlanmalıdır:

**İZ Tablo 1 İç Kontrol Sistemi Soru Formu Sonuçlarının Yorumlanması**

% puanı	Yorum
0-25	Biraz farkındalık ve anlayış olduğunun kanıtı, ancak yine de iç kontrol sistemi henüz ilk safhalarında. Yönlendirmede bulunmak için SGB'nin doğrudan eylemde bulunması gereklidir.
25-50	Planlanan uygulamanın gerçekleştirildiğinin ve işlediğinin kanıtı. Daha fazla yönlendirmede bulunmak için SGB'nin eylemde bulunması gereklidir.
50-75	Bazı kilit alanlarda uygulama olduğunun kanıtı. SGB 'nin daha fazla yönlendirmede bulunması gerekebilir.
75-95	İç kontrol uygulamasının yerleştiğinin ve iyi bir yetkinlik seviyesinin olduğunun kanıtı. SGB, en iyi uygulamaya örnekleri olarak en iyi alanları belirlemek ve MUB'u bu konuda bilgilendirmek isteyebilir.
95-100	Muhteşem bir yetkinlik seviyesi ile iç kontrol sisteminin olgunlaşlığının kanıtı. MUB, bunu en iyi uygulama örneği olarak kullanmayı isteyecektir.

## 5.2. İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Sonuçlarının Raporlanması

SGB iç kontrol sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesine ilişkin olarak gerçekleştirilen faaliyetler ile sistemin işleyişi, etkililiği ve etkinliği konusundaki değerlendirmeler hakkında rapor hazırlar.

Değerlendirme sonuçlarının rapor haline getirilmesinde, iç kontrol sistemi değerlendirme raporu şablonunun kullanılması uygun olacaktır.

Söz konusu raporun hazırlanmasında “İç Kontrol Sistemi Soru Formu” önemli bir dayanak teşkil etmektedir. Raporda, iç kontrol sisteminin işleyişinin yanı sıra sistemin güçlendirilmesine yönelik olarak atılan adımlara ilişkin bilgilere de yer verilmelidir. Yine raporda, kontrollerin mevcut veya yeterli olmadığı alanlar, kontrollerin gereken şekilde işlemediği alanlar, kontrollerin aşırı olduğu alanlar veya tespit edilen sorunları ele almak üzere hazırlanan planlar ve çizelgeler gibi konulara yer verilmelidir.

Düzenlenen rapor; idarede oluşturulmuşsa İKİYK tarafından, söz konusu Kurul oluşturulmamış ise Üst yöneticinin onayı ile bir üst yönetici yardımcısı veya harcama yetkilisinin başkanlığında, harcama yetkilileri veya görevlendirecekleri yardımcılarından oluşturulacak bir kurul tarafından da değerlendirilir ve varsa rapora ilişkin eksiklikler tamamlandıktan sonra kurul tarafından uygun görüşle Üst yöneticinin onayına sunulur.

Üst yönetici tarafından onaylanan yıllık değerlendirme raporu, izleyen yılın Mart ayı sonuna kadar SGB tarafından MUB'a iletilmelidir.

### **5.3. İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporlarının İzlenmesi**

İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporunda iyileştirmeye açık alanlar olarak tespit edilen hususlarla ilgili olarak alınması gereken önlemler, yapılması gereken faaliyet ve düzenlemeler yönetim sorumluluğu çerçevesinde belirlenmelidir. Bazı alanlarda boşlukların giderilmesi için birim yöneticilerinin harekete geçmesi gerekecektir. Ayrıca birimlerin çoğunun zayıf not aldığı tespit edilmiş yatay sorunlar bulunması halinde iyileştirmeye yönelik eylemlerin üst yönetici tarafından başlatılması uygun olacaktır.

Alınması gereken önlemler, yapılması gereken faaliyet ve düzenlemeler, bir eylem planı çerçevesinde ve belirli bir zaman sürecine bağlanarak uygulanmalıdır. SGB söz konusu önlem, faaliyet ve düzenlemelerin uygulama sonuçlarını en az altı ayda bir izlemeli, değerlendirmeli ve uygulama sonuçları hakkında üst yöneticiyi bilgilendirmelidir.

#### **5.4. İç Denetim Raporları ile İlgili Olarak Strateji Geliştirme Birimlerince Yapılacak İşlemler**

5018 sayılı Kanunun 64 üncü maddesinde; iç denetçiler tarafından üst yöneticiye sunulan raporların, üst yönetici tarafından değerlendirilmek suretiyle gereği için ilgili birimler ile SGB'ye gönderilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu çerçevede SGB'lerin üst yönetici tarafından gönderilen söz konusu raporlara istinaden aşağıdaki işlemleri yerine getirmesi mümkün bulunmaktadır.

- Alınması gereken önlemlere ilişkin olarak harcama birimlerine rehberlik sağlanması
- İç kontrole ilişkin olarak tespit edilen eksiklikler çerçevesinde idare için eğitim ihtiyacını belirleme ve eğitim programlarının düzenlenmesi için girişimde bulunulması
- İç denetim bulgularını da dikkate alarak iç kontrol sisteminin geliştirilmesine yönelik üst yöneticiye öneriler sunulması.
- İç denetim raporlarında tespit edilen kamu zararlarına ilişkin gerekli kayıt ve takip işlemlerinin yürütülmesi.

## **6. İÇ VE DİŞ DENETİM**

5018 sayılı Kanun uyarınca mali yönetim ve kontrol sistemimizin denetimi iç ve dış denetim olmak üzere ikili bir yapıda kurgulanmış bulunmaktadır. İç denetim düzenleyici ve denetleyici kurumlar hariç olmak üzere genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin kendi iç denetçileri tarafından yapılmaktadır. Genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin dış denetimi ise, Sayıştay tarafından yürütülmektedir.

### **6.1. İç Denetim**

5018 sayılı Kanunun 63-67inci maddelerinde iç denetim sisteminin genel kapsamı belirlenmiş ve çıkarılan ikincil ve üçüncü düzey düzenlemelerle de mesleki çerçeve oluşturulmuş bulunmaktadır.

Kamu idarelerinin yurt dışı ve taşra dahil tüm birimlerinin işlem ve faaliyetleri, risk esaslı denetim plan ve programları kapsamında sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla denetim standartlarına uygun olarak iç denetime tabi tutulmaktadır.

Anılan Kanunla kurgulanan iç denetimin, hâlihazırda teftiş kurullarından en temel farkı; iç denetçilerin, denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastladığında, durumu, ilgili idarenin en üst amirine bildirmekle sınırlı bir görevi bulunmasıdır. Teftiş elemanları ise soruşturma yapmak konusunda yetkili olup, bu görevi yerine getirdikten sonra bulgularını içeren raporu doğrudan yasal makamlara intikal ettirebilmektedir.

#### **6.1.1. İç Denetimin Tanımı ve Amacı**

İç denetim; 5018 sayılı Kanunun 63 üncü maddesinde aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır.

#### **İZ. KUTU 4: 5018 sayılı Kanunun 63 üncü maddesi**

“İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.”

Tanımda geçen nesnel güvence sağlamaya kastedilen husus; idare içerisinde etkin bir iç kontrol sisteminin var olduğuna, idarenin risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve işlem süreçlerinin etkin bir şekilde işlediğine, üretilen bilgilerin doğruluğuna ve tamlığına, varlıklarının korunduğuuna, faaliyetlerin etkili, ekonomik, verimli ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğine dair kurum içine ve kurum dışına yeterli güvencenin verilmesidir.

İç denetim, nesnel güvence sağlama以外, özellikle risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini geliştirmede idarelere yardımcı olmak üzere bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık hizmeti sağlar. Danışmanlık hizmeti, idarenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinin ve işlem süreçlerinin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmasıdır.

İç denetçiler, iç kontrol sisteminin düzenlenmesi ya da uygulanması süreçlerine ve iç kontrol tedbirlerinin seçimi dâhil olmazlar.

#### **6.1.2. İç Denetim Kapsamında İzleme**

İç denetçiler, raporlarını doğrudan üst yöneticiye sunar. Bu raporlar üst yönetici tarafından değerlendirilecektir. İç denetim raporları ile bunlar üzerinde yapılan işlemler, raporun kendisine sunulduğu tarihten itibaren üst yönetici tarafından en geç iki ay içinde İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderilir.

İç denetim sonuçlarının izlenmesi, İDKK'ce çıkarılan Kamu İç Denetim Raporlama Standartları çerçevesinde yürütülür. İç denetim faaliyeti sonucu denetçi tarafından önerilen düzeltici işlem ve tavsiyeler ilgili raporda belirtilen süre içerisinde denetlenen birim tarafından yerine getirilir. Raporda belirtilen önlemlerin alınıp alınmadığı üst yönetici tarafından izlenir. Üst yönetici bu görevini iç denetim birimleri (birim kurulmayan idarelerde iç denetçiler) aracılığıyla da yerine getirebilir. İç

denetim birimleri (birim kurulmayan idarelerde iç denetçiler) denetim raporlarının uygulanmasını izlemek üzere bir takip sistemi oluştururlar.

Birim yöneticileri, denetlenen faaliyetler konusunda, denetim raporunda yer alan önerilere ilişkin önlemleri alır. Önlem alınmaması halinde iç denetçiler üst yöneticiyi bilgilendirir.

Düzeltilen işlenin gerçekleştirilemesinin belli bir süre gerektirmesi durumunda, bu husus denetim raporuna verilen cevapta belirtilir ve periyodik gelişmeler ilgili birimce en az altı aylık dönemler halinde iç denetim birimine bildirilir.

Denetlenen birimlerce, rapor üzerine yapılan işlemler veya işlem yapılmama gerekçeleri iç denetçiye bildirilmek üzere iç denetim birimine gönderilir.

## **6.2. Dış Denetim**

Hesap verme sorumluluğuna katkıda bulunan araçlardan biri de dış denetimdir. Bu çerçevede yasama organının bütçe hakkının yerine getirilmesinde ve kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasında dış denetimin önemli bir rolü bulunmaktadır. Kamu idarelerinin mali faaliyet ve işlemlerinin yasama organı adına denetimi Sayıştay tarafından yerine getirilmektedir.

### **6.2.1. Dış Denetimin Amacı**

Sayıştay tarafından yapılan dış denetimin amacı; genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin mali faaliyet, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden incelenmesi ve sonuçlarının Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne raporlanmasıdır.

### **6.2.2. Dış Denetimin Kapsamı<sup>4</sup>**

Dış denetim; düzenlilik denetimi ve performans denetimi olarak ikiye ayrılmaktadır. Düzenlilik denetimi;

- Kamu idarelerinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığı tespiti,
- Kamu idarelerinin mali rapor ve tablolarının, bunlara dayanak oluşturan ve ihtiyaç duyulan her türlü belgelerin değerlendirilerek, bunların güvenilirliği ve doğruluğu hakkında görüş bildirilmesi,
- Mali yönetim ve iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi,

suretiyle gerçekleştirilir.<sup>5</sup>

Performans denetiminin konusu da hesap verme sorumluluğu çerçevesinde idarelerce belirlenen hedef ve göstergelerle ilgili olarak faaliyet sonuçlarının ölçülmesidir.

### **6.2.3. Dış Denetimin İşleyışı**

Dış denetimde kamu idaresi hesapları ve bunlara ilişkin belgeler kullanılmaktadır. Denetimler sonucunda düzenlenen raporlar idareler itibarıyle konsolide edilerek cevaplandırılacak üzere ilgili kamu idaresinin üst yöneticisine gönderilmekte ve sonuçta, dış denetim raporları ve bunlara verilen cevaplar dikkate alınarak hazırlanan dış denetim genel değerlendirme raporu TBMM'ye sunulmaktadır. Dış denetim sonuçlarının idare veya konu bazında müstakil raporlar halinde de hazırlanarak TBMM'ye sunulması mümkündür.

### **6.2.4. Dış Denetim - İç Denetim Koordinasyonu**

Dış denetim ve iç denetim arasında iletişim, ortak anlayış ve güvene dayalı koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması, gerek dış denetim ve gerekse iç denetimin etkinliğinin arttırılması açısından önem taşımaktadır. Söz konusu koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması ayrıca gereksiz denetim tekrarlarının önüne geçerek denetim kaynaklarının etkin kullanılmasına da katkı sağlayacaktır.

2018 sayılı Kanuna göre söz konusu koordinasyon ve işbirliği kapsamında Sayıştay'ın dış denetim sırasında iç denetim raporlarından yararlanması mümkündür. Diğer yandan iç denetim

<sup>4</sup> 6085 sayılı Sayıştay Kanunu çerçevesinde hazırlanmıştır.

<sup>5</sup> Detaylı bilgi için Sayıştay Başkanlığı Düzenlilik Denetim Rehberine bakınız.

standartlarında da iç denetim birim yöneticisinin diğer iç ve dış denetçilerle mevcut bilgileri paylaşması ve faaliyetleri bunlarla eşgündüm içinde yürütmesi gerektiği ifade edilmektedir.

## 7. İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANLARI

Yeni kamu mali yönetimi ve kontrol anlayışı, kaynaklarının kullanımında mali saydamlık ve hesap verebilirlik kavramlarını öne çıkarmaktadır. Kamu idarelerinin, amaç ve hedeflerine ulaşmak için yürütükleri faaliyetler ile bu faaliyetlerin sonuçları hakkında kamuoyunun ve yasama organının bilgilendirilmesi, yönetsel hesap verme sorumluluğunun en önemli gereklerinden birisidir.

Bu yaklaşımla kamu hizmetlerini yürütenlerin daha fazla sorumluluk hissetmelerine ve sonuç odaklı çalışmalarına, kamu hizmetlerinden yararlananların ödedikleri vergilerin nasıl kullanıldığı ve kamu idarelerinin performansları konusunda bilgi sahibi olmalarına ve yasama denetiminin yanı sıra kamuoyu denetiminin de güçlendirilmesine katkıda bulunulmaktadır. Bu amaçla, yeni mali yönetim ve kontrol sisteminde harcama yetkililerince<sup>6</sup> birim faaliyet raporu, üst yöneticilerce idare faaliyet raporu, İçişleri Bakanlığıncı mahalli idare faaliyetlerine ilişkin Değerlendirme Raporu, Maliye Bakanlığıncı Genel Faaliyet Raporu düzenlenmesi esası getirilmiş; Sayıştay'ın söz konusu raporlardan hareketle kendi değerlendirmelerini de yapmak suretiyle Türkiye Büyük Millet Meclisini bilgilendirmesi sağlanmıştır.

Diğer taraftan, mali saydamlık ve hesap verebilirliğin hayatı geçirilmesini sağlamak üzere, sistemin aktörleri olan üst yöneticiler ve harcama yetkililerinin iç kontrol güvence beyanını düzenlemeleri ve bu beyanları idare faaliyet raporları ile birim faaliyet raporlarına eklemeleri öngörlülmüştür.<sup>7</sup>

Bu çerçevede iç kontrol güvence beyanı vermesi gerekenler ile verecekleri beyan türleri İZ Tablo 3'te gösterilmektedir.

**İZ Tablo 3 İç Kontrol Güvence Beyanı Türleri ve Sorumluları**

İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI VERECEKLER	İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI TÜRLERİ
ÜST YÖNETİCİ	İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI (ÜST YÖNETİCİ) (Ek 3. A)
HARCAMA YETKİLİLERİ	İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI (HARCAMA YETKİLİSİ) (Ek 3. B)
MALİ HİZMETLER BİRİM YÖNETİCİSİ (SGB YÖNETİCİSİ)	MALİ HİZMETLER BİRİM YÖNETİCİSİNİN (SGB YÖNETİCİSİ) BEYANI (Ek 3.C)

İç kontrol güvence beyanını imzalayan her yetkili, verdiği güvencenin SGB'lerince düzenlenen değerlendirme raporları, iç ve dış denetim raporları, diğer dış değerlendirmeler ve benzeri sağlam kanıtlarla desteklendiğinden öncelikle kendisi emin olmalıdır. Bunun yanı sıra üst yönetici, idaresinin İç Kontrol Güvence Beyanını doldururken, harcama yetkililerinin ve Mali Hizmetler Birim Yöneticisinin Güvence Beyanlarını değerlendirmeli; bu beyanların kendisine verdiği makul güvencenin de kendi beyanına önemli bir dayanak teşkil ettiğini İç Kontrol Güvence Beyanında ifade etmelidir.

Üst yönetici (Ek-3A), harcama yetkilileri (Ek-3B) ve Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi (Ek-3C) tarafından doldurulacak iç kontrol güvence beyanlarına ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

### 7.1. Üst Yönetici ve Harcama Yetkilisi İç Kontrol Güvence Beyanlarına Yönelik Yönleendirme

İç Kontrol Güvence Beyanı (İKGB); Sorumluluk, İç Kontrol Sistemi ve Güvence Beyanının Dayanakları, Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.(EK.3.A,EK.3.B)

<sup>6</sup> Birim faaliyet raporu ve iç kontrol güvence beyanı bütçe ile ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından hazırlanır.

<sup>7</sup> İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Md.8, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik Md.19, EK:2,3,4

Üst yöneticiler ve harcama yetkilileri Ek-3A ve Ek-3B'yi doldururken standart şablonu dikkate almalı ve ilgili kutuları yönlendirme metninde referans gösterilen bölümlerde yer alan açıklamalara göre doldurmalmalıdır.

### 7.1.1 Sorumluluk

Üst yönetici; idaresinin politikalarının, amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilemesine katkıda bulunacak etkin bir mali yönetim ve kontrol sisteminin kurulmasından, işletilmesinden ve gözetilmesinden sorumlu olup bu kapsamda, iç kontrol sistemine ilişkin düzenlemelerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve iç kontrol standartlarının uygulanması amacıyla gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür. Harcama yetkilisi, harcama talimatlarının bütçe ilke ve esaslarına, kanun, tüzük ve yönetmelikler ile diğer mevzuata uygun olmasından, ödeneklerin etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasından, görev ve yetkileri çerçevesinde iç kontrolün işleyişinden sorumludur.

İKGB'nin sorumluluklara ilişkin paragrafi da bu çerçevede düzenlenliğinden, metnin sadece [idare] yazılı bölümne ilgili kamu idaresinin adı yazılmalı, bunun dışında metin üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmamalıdır.

### 7.1.2. İç Kontrol Sistemi ve Güvence Beyanının Dayanakları

İç kontrol sisteminin amacı, idarenin stratejik hedeflerine ulaşma konusunda makul güvence verilmesi için;

- Kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesini,
- Kamu idarelerinin kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini,
- Her türlü mali karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini,
- Karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini,
- Varlıkların kötüye kullanılması ve israfını önlemek ve kayıplara karşı korunmasını, sağlamaktır.

Ancak iç kontrol sistemi, bir kamu idaresinde çok iyi tasarılanıp, en iyi şekilde işlediği durumlarda bile, yukarıda bahsedilen amaçların gerçekleşmesinde yönetime mutlak güvence sağlayamayacaktır. Çünkü idarenin etkisi veya kontrolü dışındaki faktörler o idarenin hedeflerini gerçekleştirmeye kapasitesini etkileyebilmektedir. Bu nedenle iç kontrol sisteminin, amaçları gerçekleştirmeye konusunda yönetime mutlak değil makul güvence verdiği kabul etmek gerekmektedir.

İç kontrolün maliyetinin elde edilen yararı aşmaması önemlidir. Yönetim tarafından risklere yanıt verme ve kontrol faaliyetlerini düzenleme hususlarında karar alınırken kontrol maliyetlerinin ve onun yararlarının göz önünde bulundurulması zorunludur. Harcama yetkilisi de kendi birimi ile ilgili risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesinde bu hususları dikkate almalıdır.

Diğer yandan üst yönetici/harcama yetkilisi iç kontrol sisteminde zayıflıkları tespit etme, hataları giderme ve sistemin gelişimine katkı sağlama konularında kendi bilgi ve değerlendirmelerinin yanı sıra yönetim bilgi sistemleri, SGB'lerince düzenlenen değerlendirme raporları, iç ve dış değerlendirmeler, iç denetim raporları ile dış denetim raporlarından destek almaktadır. Bu nedenle üst yönetici/harcama yetkilisi tarafından İKGB'de bu doğrultuda sağlanan desteğin açıklanması uygun olacaktır.

### 7.1.3. Yönetim Bilgi Sistemleri

Yöneticiler, idarenin amaç ve hedeflerine ulaşılıp ulaşlamadığı, kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına yönelik hesap verme sorumluluğu amaçlarının karşılanması karşılığının tespiti bakımından mali ve mali olmayan bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Bu gerekliliklerinin en iyi şekilde karşılanması ve idare yönetiminin zamanında ve doğru karar alması ise uygun, doğru, zamanında, güncel ve ulaşılabilir bilginin varlığıyla mümkündür.

Bu nedenle idaredeki yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkânı sunacak şekilde tasarlanmalıdır.

Üst yönetici/harcama yetkilisi İKGB'de idarede/birimde bulunan yönetim bilgi sisteminden kısaca bahsetmeli ve bu sistemin iç kontrol sisteminin işleyişine ne gibi katkılar sağladığını açıklamalıdır.

#### **7.1.4. İç Denetim**

Yeterli ve etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması üst yöneticinin sorumluluğundadır. İç denetim; iç kontrol sisteminin yeterliliği, etkinliği ve işleyişile ilgili olarak yönetime bilgiler sağlamak, değerlendirmeler yapmak ve önerilerde bulunmak suretiyle üst yöneticinin bu sorumluluğunu yerine getirmesinde önemli rol oynar.

Bu kapsamda, iç denetçiler tarafından yapılan denetimler sırasında;

- İç kontrol sisteminin sağlıklı bir şekilde işleyip işlemediği tespit edilir,
- İç kontrol sisteminin mevzuata ve ilgili düzenlemelere uyumu, hesap ve işlemlerin doğruluğu, mali sistem ve tabloların güvenilirliği, idarenin faaliyet, program ya da projelerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlamadaki başarısı ortaya konulur.

Üst yönetici ise iç denetim raporlarında düzeltilmesi ve iyileştirilmesi önerilen hususları değerlendirir ve gerekli önlemleri alır.

Üst yönetici İKGB'de öncelikle idaresinde iç denetim biriminin var olup olmadığını belirtmelidir. İç denetim birimi mevcut ise, iç kontrol sisteminin yeterliliği, etkinliği ve işleyişile ilgili olarak iç denetçilerin öneri ve değerlendirmelerine istinaden alınan önlemlerin kısa bir özeti beyanın bu bölümünde yer vermelidir.

Üst Yönetici İKGB'de iç denetim sonucunda idare tarafından alınması gereken önlemlerle ilgili olarak denetlenen birimler tarafından hazırlanan eylem planlarının uygulanmasının nasıl izlendiğine dair bu bölümde açıklama yapabileceği gibi söz konusu izleme faaliyeti ile ilgili olarak iç denetim biriminden bir destek alınmış ise bu bölümde söz konusu destekten de bahsedebilir.

Harcama yetkilisi de İKGB'de iç denetim sonucunda alınması gereken önlemlerle ilgili olarak birimi tarafından hazırlanan eylem planları ve bunların uygulanması ile ilgili açıklama yapmalıdır.

#### **7.1.5. Dış Denetim**

Üst yönetici/harcama yetkilisi İç Kontrol Güvence Beyanında, beyan döneminde Sayıştay tarafından dış denetim gerçekleştirilmiş ise söz konusu denetim bulgu ve değerlendirmelerinin özeti ve bu bulgu ve değerlendirmelere istinaden idare/birim tarafından gerçekleştirilen işlemlere ilişkin açıklamaya yer vermelidir.

Geçmiş yıllara ait dış denetim raporlarına istinaden yıl içinde bir işlem gerçekleştirilmiş ise bu işlemlerin özeti de beyanın bu bölümünde yer verilmelidir.

#### **7.1.6. Strateji Geliştirme Birimi**

SGB iç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapar ve çalışma sonuçlarını üst yöneticiye sunar.

Mali yönetim ve iç kontrol süreçlerine ilişkin standart ve yöntemleri belirleme görevi Maliye Bakanlığına verilmiş olmakla birlikte, 5018 sayılı Kanuna ve Maliye Bakanlığınca belirlenen standartlara aykırı olmamak şartıyla, idarece gerekli görülen her türlü yöntem, süreç ve özellikli işlemlere ilişkin standartlar SGB tarafından hazırlanır ve üst yöneticinin onayına sunulur. Harcama birimleri de faaliyetlerinde diğer mevzuatla birlikte söz konusu düzenlemeleri de esas alır.

SGB ayrıca idaredeki iç kontrol sisteminin işleyişine yönelik olarak yıllık iç kontrol sistemi değerlendirme raporu hazırlar ve üst yöneticiye sunar. Üst yönetici bu kapsamında SGB tarafından hazırlanıp, onayı ile yürürlüğe giren düzenlemelere ve mali yönetim ve kontrol sistemi ile ilgili olarak hazırlanan yıllık iç kontrol sistemi değerlendirme raporuna İKGB'de deinyinmelidir.

Bu çerçevede harcama yetkilisi de, biriminde iç kontrol sisteminin sağlıklı bir şekilde işlemesi bakımından SGB tarafından verilen rehberlige İKGB'de deinyinmelidir.

#### **7.1.7. Risk Yönetimi**

Bilindiği üzere idareler stratejik planlarında misyon ve vizyonlarını ortaya koymakta, amaç, hedef ve temel politikalarına yer vermektedir. Bir idare, stratejik planını hazırlarken kurumsal Üstünlüklerini, zayıflıklarını, tehdit ve fırsatlarını da analiz etmektedir.

GZFT ve PESTLE analizleri gibi teknikler sonucunda idareler faaliyetlerini gerçekleştirmeye konusunda karşısına çıkabilecek riskleri tespit etme, tanımlama ve değerlendirmeye imkânına kavușurlar. Risk genel anlamda, gelecekte ortaya çıkabilecek belirsiz olaylar ve bu olayların istenmeyen sonuçları ve etkileridir. Risk genel olarak amaç ve hedeflere ulaşmayı engelleyecek tehditler olarak görülse de iyi yönetilmiş riskler olası fırsatlardan yararlanma olanağı da sağlamaktadır.

Kurumsal risklerin en önemli iki bileşeni olasılık ve etkidir; dolayısıyla, risklerin ele alınışında gerçekleşme olasılığı ve gerçekleşirse yaratabileceği etki birlikte ele alınır. Risk kavramının en önemli Özelliği kaçınılmaz olmasıdır; bu sebeple, idareler riskleri göz ardı etmek ve gerçekleştığı takdirde kriz yönetimine başvurmak yerine, riskleri yönetmeyi tercih etmelidir. Risklerin yönetilmesi için ayrılan zaman ve kaynaklar sınırlı olduğundan ve tüm riskleri ortadan kaldırmak mümkün olmadığından, risklerin tolere edilebilir bir seviyede tutulabilmesi için gerekli kontrol faaliyetlerinin yürütüldüğü vurgulanmalıdır.

Her idarenin yapısına, insan kaynaklarına, faaliyetlerine özgü olarak risk algısı, risk bilinci ve risk istahı farklı olabilir. Bu yüzden üst yönetici İKGB'de idarenin risk yönetimi ile ilgili aşağıdaki hususlara, idarelerinin faaliyetleri ve işleyişi ile ilgili olacak şekilde yer vermelidir: (harcama yetkilileri, sadece kendi İKGB'lerinde bulunan bölümleri dikkate almalıdır)

#### **7.1.8. İdarenin risk algısı**

- Üst yöneticinin risk yönetimi sürecinde gösterdiği liderlik,
- Risk bilincinin çalışanlarda nasıl oluşturulduğu ve çalışanların risk yönetimini uygulama konusunda nasıl teşvik edildiği
- Kurumsal risk istahı ve çalışanlarca nasıl anlaşıldığı
- Tüm çalışanlar tarafından mutabık kalınan ortak bir risk anlayışının olup olmadığı özetlenmelidir.

#### **7.1.9. Riskle başa çıkma kapasitesi**

Etkili bir risk yönetiminin uygulanabilmesi için;

- Çalışanlara nasıl bir eğitim ve bilinç verildiği,
- Çalışanların kendi görev ve sorumlulukları ile ilgili riskleri ele almada nasıl yönlendirildiği, risk yönetimi konusunda nasıl ve ne zaman üst yönetimle danışılacağı,
- Risk yönetiminin, idarenin/birimin genel faaliyetleri çerçevesinde nasıl içselleştirildiği açıklanmalıdır.

#### **7.1.10. Risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi**

İdarenin faaliyetini etkileyen riskler sadece mali riskler değildir. İdare/birim, faaliyetleri ile ilgili olarak;

- Politik, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, çevresel, iklimsel, hukuki ve etik riskler gibi dış kaynaklı,
- Sahip olduğu varlıklar, altyapı, insan gücü, organizasyon yapısı gibi iç kaynaklı

risklerle de karşılaşabilir. Dış kaynaklı risklerin değerlendirilmesi, idarenin stratejik düzeyde riskleri ele alması kapsamında düşünülebilir. Harcama birimleri, kendi faaliyet alanları ile ilgili operasyonel ve işlevsel boyuttaki risklere daha fazla odaklanmalıdır. İKGB'de, idarenin faaliyetleri ile ilişkili değişik risk kategorilerini bu risklerin nasıl değerlendirildiği kısaca açıklanmalıdır. (örneğin, risklerin yok edilecekler, devredilecekler, yönetilecekler, tolere edilecekler şeklinde bir tasnifinin olup olmadığı)

#### **7.1.11. Risklerin ele alınması, kontrol çerçevesi, izlenmesi ve raporlanması**

Tespit edilen risklere verilecek karşılık ve risklerin ele alınışındaki yöntem kısaca açıklanmalıdır. Risk kaydı, risk durum raporu, konsolide risk raporu veya benzer bir metodolojinin idarede işletilip işletilmemiği vurgulanmalıdır.

Risklerin

- Etki
- Olasılık
- Verilecek cevap / alınacak önlemler

- Sahiplenilme
- Raporlama şekli/sıklığı

tanımlanmak suretiyle kontrol çerçevelerinin belirlenmesi ve etkin bir şekilde izlenerek raporlanması, iç kontrolün etkinliğini güçlendirecektir.

İKGB'nin, idarenin iç kontrol sisteminin kanıtlarla desteklenmiş makul bir güvence sağladığına dair hesap verebilirlik çerçevesinde yapılan bir beyan olduğu dikkate alındığında, risk algısı ve yönetimi ile ilgili yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde yapılacak bir özet bu beyanı oldukça güçlendirecektir.

### **7.1.12. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi**

İKGB hazırlanırken, faaliyet döneminde iç kontrol sisteminin etkinliği ile ilgili bir değerlendirmeye yer verilmelidir. Bu değerlendirmede özellikle spesifik yüksek risk alanlarına degenilmesinde ve bu alanlarda iç kontrol sistemi ile ilgili olumlu veya olumsuz gelişmelere çok kısaca yer verilmesinde fayda vardır. Söz konusu alanlar, her idarenin/birimin yapısına ve faaliyetlerine göre değişkenlik gösterebileceğinden değerlendirmenin aşağıda belirtilen başlıklara göre yapılması uygun görülmüştür:

- **İnsan kaynakları:** İdarenin/birimin kilit personelinde değişiklikler, faaliyetlerin gerektirdiği nitelikler ile ilgili değişiklikler, ücret politikası, çalışma şartları, personel fazlası/açığı ile ilgili gelişmeler
- **Fiziki altyapı ve varlıklar:** İdarenin/birimin fiziki altyapısı ve tüm varlıklarında idarenin temel faaliyetlerini önemli derecede etkileyebilecek gelişmeler
- **Bilgi ve iletişim altyapısı:** İdarenin/birimin kullanmakta olduğu bilişim altyapısı, yazılım ve donanım parkı, yönetim bilgi sistemleri ile ilgili önemli gelişmeler, yeni devreye giren veya güncellenen bilgi sistemleri
- **Bilgi güvenliği:** İdarenin/birimin sahibi olduğu, gizlilik derecesi bulunan stratejik bilgilerin güvenliğine dair yapılan kontrollerin etkinliğinin değerlendirilmesi
- **Yeni yapılanmalar ve değişen faaliyet alanları:** İdarenin kuruluş kanununda meydana gelen değişiklikler veya kurumlar arası yeni görev ve faaliyet paylaşımıları sonrasında idare/birim içinde doğan yapılanmaların iç kontrol sistemine nasıl yansıtıldığı
- **Ana faaliyet alanlarında karşılaşılan sorunlar veya iyi uygulama örnekleri:** Üst yönetici/harcama yetkilisi, idarenin/biriminin en temel faaliyetleri ile ilgili alanlarda iç veya dış faktörlere bağlı yaşanan ve iç kontrol sisteminin zayıflığından kaynaklanan sorumlara güvence beyanında yer vermelidir. Beyanda, bu sorunların üstesinden gelmek için iç kontrol sisteminde ne gibi tedbirler alınacağını da özetlemelidir. Benzer şekilde, ana faaliyet konuları çerçevesinde, iç kontrol sisteminin etkinliği sayesinde bertaraf edilen tehditlere de "iyi uygulamalar" kapsamında degenmelidir.
- **Önceki yıllarda degenilen zayıflıklara ilişkin gelişmeler:** Üst yönetici/harcama yetkilisi, önceki yıllarda güvence beyanlarında yer verdiği sorumlara ve zayıflıklara yönelik alınan tedbirler ve bu alanlardaki iyileşmeler konusuna degenmelidir.
- **Diğer Gelişmeler:** Üst yönetici/harcama yetkilisi, yukarıdaki başlıklar kapsamına girmeyen önemli gelişmeler var ise söz konusu gelişmelere bu bölümde yer verebilir

Üst yönetici/harcama yetkilisi, İKGB'da, yukarıda listelenen konulardaki zayıflıklara, sorumlara degenmekten çekinebilir. Ancak, hiçbir tehditten, sorundan, zayıflıktan bahsedilmeyen bir güvence beyanının inandırıcı olmayacağı; şeffaflık ve hesap verebilirlik kriterlerini karşılamayacağı açıktır. Önemli olan, belirlenen sorun ve zayıflıklara yönelik kontrollerin geliştirildiği ve iç kontrol sisteminin güçlendirildiğine vurgu yapmaktadır.

Ön mali kontrol sonucunda uygun görülmeyen işlemler: Harcama yetkilisi, SGB uygun görmediği halde gerçekleştirdiği işlemler var ise, bu işlemlere bu bölümde yer vermelidir. Olumsuz görüşe rağmen gerçekleştirilen işlemlerle ilgili harcama yetkilisinin destekleyici görüş, rapor ve kanıtları, hesap verme sorumluluğuna katkı sağlamak açısından özetlenmelidir.<sup>8</sup> Yukarıda bahsi geçen

<sup>8</sup> İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Md:28-Ön mali kontrol sonucunda uygun görüş verilmediği halde harcama yetkilileri tarafından gerçekleştirilen işlemlerin SGB tarafından kayıtları tutulur ve aylık dönemler itibarıyle üst yöneticiye bildirilir. Söz konusu kayıtlar iç ve dış denetim sırasında denetçilere de sunulur.

işlemler mevcut değil ise güvence beyanında “SGB uygun görmediği halde gerçekleştirdiğim işlem bulunmamaktadır.” ifadesine yer vermelidir.

Diğer yandan üst yönetici, idarenin İç Kontrol Güvence Beyanını doldururken, harcama yetkililerinin ve Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi Güvence Beyanlarını değerlendirdiğini; bu beyanların kendisine verdiği makul güvencenin de kendi beyanına önemli bir dayanak teşkil ettiğini bu bölümde ifade etmelidir.

Üst yönetici, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesinde idarenin resmi veya gayri resmi (geçici,) şekilde oluşturduğu destek veya danışma kurulları/komiteleri'nden destek almış ise İKGB'de söz konusu destek de açıklanmalıdır. Bu kurul/komitelerin, üst yöneticiye risk stratejisi ve yönetimi başta olmak üzere, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi konusunda raporlar hazırlaması mümkündür. Dünyadaki değişik uygulamalarda Danışma Komitesi, Denetim Komitesi, Risk Komitesi, Yönlendirme Komitesi diye adlandırılan, kompozisyonu ve çalışma şekli ülkeye/kuruluşa göre farklılıklar gösteren benzeri bir destek/danışma biriminin kurulması halinde, bu komitenin üst yöneticiye verdiği desteğin özetlenmesi, bu beyanın sağladığı güvenceyi güçlendirecektir.

## **7.2. Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi İç Kontrol Güvence Beyanına Yönelik Yönlendirme**

Strateji Geliştirme Birim Yöneticisinin Beyanı; üst yöneticinin, idaresindeki iç kontrol sistemine yönelik makul güvence sağlamaya önemli bir dayanak teşkil eden beyandır.(EK-3C)

Strateji Geliştirme Birim Yöneticileri Ek-3C'yi doldururken standart şablonu dikkate almalı ve ilgili kutuları yönlendirme metninde referans gösterilen bölümlerde yer alan açıklamalara göre doldurmalıdır.

Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi, idare faaliyetlerinin mali yönetim ve kontrol mevzuatı ile diğer mevzuata uygun olarak yürütülmesinden, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını temin etmek üzere iç kontrol süreçlerinin etkin bir şekilde işletilmesinden, izlenmesinden ve gerekli tedbirlerin alınması için düşünce ve önerilerinin zamanında üst yöneticiye raporlanmasıından sorumludur.

Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi İç Kontrol Güvence Beyanının sorumluluklara ilişkin bölümünü de bu çerçevede düzenlendiğinden, metnin sadece [idare] yazılı bölümne ilgili kamu idaresinin adı yazılmalı, bunun dışında metin üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmamalıdır.

Bununla birlikte; beyanın, aşağıda yer alan başlıklar altında yapılacak açıklamalar ile desteklenmesi, üst yöneticinin hesap verebilirlik kapsamında kamuoyuna sunacağı makul güvence için güçlü bir dayanak teşkil edecektir.

### **7.2.1. Yönetim Bilgi Sistemleri**

Yöneticiler, idarenin amaç ve hedeflerine ulaşılıp ulaşlamadığı, kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına yönelik hesap verme sorumluluğu amaçlarının karşılanıp karşılanmadığının tespiti bakımından mali ve mali olmayan bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Bu gerekliliklerinin en iyi şekilde karşılanması ve idare yönetiminin zamanında ve doğru karar alması ise uygun, doğru, zamanında, güncel ve ulaşılabilir bilginin varlığıyla mümkündür.

Bu nedenle idaredeki yönetim bilgi sistemi, yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkânı sunacak şekilde tasarlmalıdır.

Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi beyanında, idaredeki yönetim bilgi sisteminden kısaca bahsederek idaresindeki faaliyetlerin mevzuata uygun bir şekilde, stratejik plan ve yıllık performans programlarına uygun olarak hazırlanan bütçelerine göre yürütüldüğüne ilişkin açıklamalara yer vermelii ve buna ilişkin destekleyici kanıtlar sunmalıdır. Bu kapsamda idaredede kullanılan yönetim bilgi sistemlerinin, faaliyetlerin mevzuata uygun olarak yürütülmesine ve hedeflere ulaşmasına ne gibi katkılar sağladığı açıklanmalıdır.

### **7.2.2. İç Kontrol Sisteminin Geliştirilmesi**

SGB'ler idarelerin iç kontrol sistemlerinin kurulması, standartların uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmakla görevlidir. Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi beyanın bu bölümünde, idarenin iç kontrol sisteminin Kamu İç Kontrol Standartlarına uyumunu sağlamak üzere

yapılan çalışmalara yer vermelii, bu kapsamda görev tanımlarının yapılması, iş süreçleri ile eylem planının oluşturulması, gerekli prosedürler ve ilgili düzenlemelerin hazırlanmasına ilişkin süreci kısaca anlatmalıdır.

### **7.2.3. İzleme ve Değerlendirme**

Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi, beyanının bu bölümünde; yasal düzenlemeler ve üst yönetici onayıyla yapılan ön mali kontrol faaliyetleri ile bu kapsamında yapılan süreç kontrolünün izlenmesine ilişkin destekleyici kanıtların da yer aldığı özet bilgiye yer vermelidir. Bununla birlikte, ön mali kontrol sonucunda uygun görüş verilmediği halde harcama yetkilileri tarafından gerçekleştirilen işlemlerin kayıtlarının tutulduğu ve aylık dönemler itibarıyla üst yöneticinin bilgisine sunulduğu belirtilmelidir.

Diğer taraftan, SGB'nin ön mali kontrolüne tabi tutulacak mali karar ve işlemlerin, riskli alanlar dikkate alınmak suretiyle tür, tutar ve konu itibarıyla belirlenerek yılda en az bir kez değerlendirildiğine ilişkin bilgiye yer verilmelidir.

SGB'ler idarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirerek sunulan hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması görevinin yanında hizmetleri etkileyebilecek dış faktörleri inceleyerek, kurum içi kapasite araştırmasının yapılması, hizmetlerin etkililiğinin ve tatmin düzeyinin analiz edilmesi görevlerini yürütmektedir.

Bu kapsamında Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi beyanında, idarenin sunduğu hizmetlerin kalitesinin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalara, sunulan hizmetlerin kalitesini etkileyen iç ve dış faktörler ile hizmetlerin etkinliğinin ölçümünü sağlamak amacıyla kurum içi ve dışında yapılan analiz çalışmalarına ve bu çalışmalara ilişkin sonuçların değerlendirilmesine kısaca yer vermelidir.

Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi beyanının bu bölümünde ayrıca; Birimince hazırlanıp, Üst Yöneticinin onayı ile yürürlüğe giren düzenlemelere ilişkin açıklamalara da yer vermelidir.

Son olarak; idaredeki iç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında yapılan çalışmaları ve idarenin mali yönetim ve kontrol sisteminin yıllık olarak değerlendirilip üst yöneticiye raporlanması süreci kısaca özetlenmelidir.

### **7.2.4. Bilgilendirme ve Danışmanlık**

Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi İç Kontrol Güvence Beyanının bu bölümünde, iç kontrol sisteminin oluşturulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularının harcama birimleri ile eşgüdüm içerisinde yürütüldüğüne ve idarenin genelinde farkındalığın artırılmasına yönelik çalışmalar yapıldığına vurgu yapılmalıdır. Mali kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgilerin sağlandığına ve danışmanlık faaliyetinde bulunulduğuna ilişkin özet bilgiye yer verilmelidir.

### **7.2.5. Mali Bilgiler**

Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi; Faaliyet Raporunun "III/A- Mali Bilgiler" bölümünde sunulan bilgilerin, destekleyici kanıtlar yardımıyla güvenilir, tam ve doğru olduğunu teyit etmelidir. Bu doğrultuda makul düzeyde güvence sunmalıdır.

## **İZLEME BÖLÜMÜ EKLERİ**

### **İZ EK 1. İç Kontrol Sistemi Soru Formu**

#### **İÇ KONTROL SİSTEMİ SORU FORMU**

Bu soru formu kamu idarelerinin iç kontrol sisteminin iç kontrol standartlarına uyum sağlayıp sağlamadığını değerlendirmeleri amacıyla tasarlanmıştır. Ayrıca, bu soru formu sayesinde iç kontrol sisteminin değişen koşullar, kaynaklar ve riskler bağlamında hedeflere ulaşmayı ne derece kolaylaştırdığını tespit etmek de mümkün olacaktır. Soru formunu cevaplandıranların sorulara verecekleri gerçekçi yanıtlar büyük önem taşımakta olup iç kontrol sisteminin idarededeki gelişmişlik düzeyini belirlemek amacıyla kullanılacaktır.

Birim yöneticileri kendi birimlerinde iç kontrol sisteminin işleyişini ayrıntılı olarak değerlendirerek bu soru formunun doldurulmasından sorumludurlar. Bu çerçevede birim yöneticileri, SGB'lerin rehberliğinde cevaplandırılacakları soru formunu, konsolide edilmesi ve idare için genel bir değerlendirme yapılması amacıyla SGB'lere göndereceklerdir. SGB'ler bu soru formunu da kullanarak hazırlayacakları raporu üst yöneticinin onayını müteakip MUB'a göndereceklerdir.

#### **Soru Formunun doldurulması**

Bu soru formunda, iç kontrolün bileşenleri esas alınmış olup beş bölüm mevcuttur:

- Kontrol Ortamı;
- Risk Değerlendirmesi;
- Kontrol Faaliyetleri;
- Bilgi ve İletişim;
- İzleme.

Her bölümde, yukarıda sözü edilen bileşenler çerçevesinde iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin sorular bulunmaktadır. Soru formunda verilen cevapların Kamu İç Kontrol Standartlarına uyum için hazırlanan idare eylem planlarıyla da tutarlı olmasına dikkat edilmelidir.

Soru formundaki cevap bölümü EVET, HAYIR ve GELİŞTİRİLMEKTE olmak üzere üç seçenekten oluşmaktadır. Cevap bölümünde ayrıca AÇIKLAMA için dördüncü bir sütun yer almaktadır. **EVET**, ilgili soruda bahsedilen konuların idarede/birimde gereken şekilde anlaşıldığı ve uygulandığı anlamına gelmektedir. **HAYIR**, bu konuların idarenin/birimin genelinde anlaşılmadığı ve hayatı geçirilmediği anlamına gelmektedir. **GELİŞTİRİLMEKTE**, ilgili soruda bahsedilen konuların idarenin/birimin bazı bölgelerinde kısmen anlaşıldığı ve uygulandığı anlamına gelmektedir. **AÇIKLAMA**, bölümünde varsa kanıtlar ve yorumlara yer verilmelidir. Soruların devamında, sorunun daha iyi anlaşılmamasına ilişkin yönlendirmeler yer almaktadır.

Soru formunun değerlendirilmesinde her soru için verilen cevabin puan türünden karşılığı kullanılacaktır. EVET cevabı için 2 puan, GELİŞTİRİLMEKTE cevabı için 1 puan, HAYIR cevabı için ise 0 puan üzerinden değerlendirilme yapılacaktır. Soru formunun her bölümü için ayrı toplam puan hesaplanacağı gibi formun tamamı için de genel toplam puan hesaplanacaktır.

Bir soruya HAYIR cevabı verildiyse, ilgili alanların geliştirilmesi için birim yöneticisi/üst yönetici tarafından adım atılmalıdır.

Bir soruya GELİŞTİRİLMEKTE cevabı verildiyse, birim yöneticisi/üst yönetici ilgili alanda ilerleme kaydedilmesi için yapılabilecekleri değerlendirilmelidir.

Bir soruya EVET cevabı verildiyse, bu o alanda geliştirilmesi gereken herhangi bir husus bulunmadığı anlamına gelmektedir.

Bu soru formunun bir öz değerlendirme niteliği taşıdığını ve iç kontrol sisteminin kamu idareleri için yeni bir uygulama olduğunu göz önünde bulundurarak gerçekçi ve dürüst cevaplar vermeye özen gösteriniz.

Bu soru formunun doldurulmasında tereddüde düşTÜĞÜNZ durumlarda lütfen SGB'ye başvurunuz.

MYK MUB TASLAĞ

No	Sorular	Evet <sup>9</sup>	Hayır	Geliştirilmekte <sup>10</sup>	Açıklama
Puan	2	0	1		
KONTROL ORTAMI					
	<b>KONTROL ORTAMI:</b> Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin diğer unsurlarına temel teşkil eden genel bir çerçeveye sağlamakla olup idarenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesini, kurum personeline duyurulmasını ve bunlarla uyumlu bir organizasyon yapısının ve kurumsal kültürün oluşturulmasını tanımlamak amacıyla kullanılan bir kavramdır. Kontrol ortamı üzerinde etkili temel unsurlar kişisel ve mesleki dürüstlük, yönetim ve personelin etik değerleri, iç kontrole yönelik destekleyici tutum, insan kaynakları yönetimi için yazılı kurallar ve uygulamalar, kurumsal yapı, yönetim felsefesi ve iş yapma tarzı olarak sayılabilir.				
1	İdarenizde kamu iç kontrol standartları bilinmekte midir? Bu konuda farkındalık artırmak amacıyla eğitimler verilmesi ve toplantılar düzenlenmesi uygun olacaktır.				
2	İdarenizde etik kuralların kavranmasına yönelik mekanizmalar var mıdır? Örneğin kamu etik kurallarının idarenize adapte edilmesi ve içselleştirilmesi yönünde eğitimler ve toplantılar düzenlenmesi, konu ile ilgili broşürler hazırlanması gibi faaliyetler yapılmaktadır mıdır?				
3	Kamu etik kurallarına ek olarak idareniz için oluşturulmuş davranış kuralları/ etik kurallar var mı?				
4	İdarenizde vatandaşça doğrudan sunulan hizmetlerle ilgili süre ve yöntem konusunda bir standart geliştirildi mi?				
5	Yetkili mercilerin ve çalışanların tüm iş ve işlemlerle ilgili çıktırlara erişimleri sağlanıyor mu?				

<sup>9</sup> "Evet" seçeneği işaretlenmişse "Açıklama" bölümünde kanıtlara(yapılmış faaliyetlerin detayları vb.) yer verilmelidir.

<sup>10</sup> "Geliştirilmekte" seçeneği işaretlenmişse "Açıklama" bölümünde gerekli açıklamalar (planlanan faaliyetlerin detayları vb.) yapılmalıdır.

<b>6</b>	İdarenizde personelin ve kurumdan hizmet alanlarının değerlendirme, öneri ve sorunlarını bildirebilecekleri uygun mekanizmalar (anket, yüz yüze görüşme, grup toplantı, elektronik başvuru vb.) mevcut mu?  Düzenlenecek anketlerin gizlilik esaslı olması tavsiye edilmektedir.				
<b>7</b>	İdarenizin misyonu yazılı olarak belirlenip, duyuruldu mu? İdarenin ilan panolarında, intranette, mail yoluyla personele misyon duyurulabilir.  Stratejik plan hazırlanması aynı zamanda misyonun belirlendiğini de gösterir.				
<b>8</b>	İdarenizde birimlerin, alt birimlerin ve personelin görev tanımlarına yönelik yönerge, genelge, onay var mı?  İdarenizin misyonunun gerçekleştirilemesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerce yürütülecek görevler ve personelin görevleri yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır.  Bu soruya "Hayır" cevabı verilmişse bu işlemlerin ne zaman gerçekleştirilmesinin planlandığı belirtilmelidir.				
<b>9</b>	İdarenizin organizasyon şeması kilit yetki ve sorumluluk alanlarını, hesap vermeye uygun raporlama kanallarını ve koordinasyon ve entegrasyon noktalarını gösteriyor mu?  "Evet" cevabı verilmişse her bir hedef için roller ve sorumluluklar açıkça belirlenmiş olmalıdır.  Birimler içinde organizasyon şeması oluşturulmalıdır.				
<b>10</b>	İdarenizde hassas görevler ve bu görevlere ilişkin prosedürler belirlendi mi?  Söz konusu prosedürlerin yazılı olarak belirlenmesi, personele duyurulması ve hassas görevlere uygun rotasyon politikası belirlenmesi önerilmektedir.  Hassas görevler hakkında ayrıntılı bilgi için rehberin Kontrol Ortamı bölümune bakınız.				
<b>11</b>	İdarenizde her düzeyindeki yöneticinin, verilen görevlerin sonucunu izlemesini sağlayacak mekanizmalar mevcut mu?  "Evet" cevabı verilmiş işe bu				

	mekanizmaların neler olduğu (raporlar, iş planları, periyodik toplantılar, otomasyon programı vs.) belirtilmelidir.			
12	<p>İdarenizde her bir görevin gerektiği bilgi, beceri ve yetkinlikler tanımlanmış mı?</p> <p>Bu soru cevaplandırılırken personelin işe alınması sürecinde söz konusu unsurların dikkate alınıp alınmadığı da değerlendirilmelidir.</p>			
13	<p>İdarenizde görevde yükselme usulleri yazılı olarak belirlendi mi?</p> <p>Söz konusu usullerin personelin performansını da dikkate alacak şekilde belirlenmesi ve bu usullerden personelin haberdar edilmesi gerekmektedir.</p>			
14	İdarenizde her görev için gerekli eğitim ihtiyacının belirleyerek, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetlerinin her yıl planlanarak yürütülmesini sağlayan eğitimden sorumlu bir birim var mı?			
15	<p>İdareniz yöneticileri personelin yeterliliği ve performansı ile ilgili olarak yaptıkları değerlendirmeleri ilgili personelle paylaşıyor mu?</p> <p>Üst yöneticilerin çalışanların performansına ilişkin değerlendirme sonuçlarını çalışanları ile paylaşmaları önerilmektedir.</p>			
16	İdarenizde performans değerlendirmesine göre performans yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınıyor mu? Örneğin performansı yetersiz görülen personelin performansını geliştirmek için kişiye özel eğitim verilmesi, teşvik etmek için eksik alanları ilgili görüşmeler yapılması, tecrübeli personelin refakatinde görevlendirilmesi gibi önlemler alınmış mıdır?			
17	<p>İdarenizde yüksek performans gösteren personel için geliştirilmiş ve uygulanan ödüllendirme mekanizmaları var mı?</p> <p>Yüksek performans gösteren personel için ödül mekanizmaları. (ayın personelini seçme, yurtdışı görevlendirmeler vs) geliştirilmesi ve bu kriterlerin tüm personele bildirilmesi tavsiye edilmektedir.</p>			

18	İdarenizde insan kaynakları ile ilgili bütün prosedürler (personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları vb.) belgelendirildi mi?  Varsa örnekler yer verilmelidir.  Söz konusu prosedürler personele de duyurulmalıdır.				
19	İdarenizde iş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlendi mi?  “Hayır” cevabı verilmiş ise iş akış süreçlerinin belirlenmesi ve bu süreçlerdeki imza ve onay mercilerinin tespit edilmesi ve duyurulması önerilmektedir.				
20	İdarenizde yapılacak yetki devirlerinin esasları yazılı olarak belirlendi mi?  Yapılacak yetki devirlerinin kapsam, miktar, süre ve devredilen yetkinin başkasına devredilip devredilemeyeceği gibi bilgileri içermesi gereklidir.  Ayrıca yetki devri yapılrken yetki ve sorumluluk dengesinin korunmasına özen gösterilmelidir.				
21	İdarenizde yetki devredilecek personel için asgari gereklilikler (bilgi, beceri ve deneyimin) belirlendi mi?  Bu bilgi, beceri ve deneyimleri nasıl belirlediğinizi ve yetki devrettiğiniz personelin bu bilgi, beceri ve deneyime sahip olduğundan nasıl emin olduğunuzu açıklayınız.				
22	İdarenizde yetki devredilen personel, yetkinin kullanımına ilişkin bilgileri belli dönemlerde yetki devredene rapor ediyor mu?  Raporlama süresi, yetki devrinin süresiyle orantılı olarak belirlenmelidir.				
<b>TOPLAM PUAN - KONTROL ORTAMI</b>					
<b>RİSK DEĞERLENDİRME</b>					
<b>RİSK DEĞERLENDİRME:</b> Risk değerlendirme, idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi sürecidir. Bu bölümde idare, risk algısı ve riskle başa çıkabilme kapasitesini aşağıdaki sorular aracılığıyla bir öz değerlendirmeye tabi tutmalıdır.					
1	Stratejik planda hedeflere ulaşma performansının izlenmesi ve değerlendirmesine yönelik metodoloji ve sorumlular ile raporlama prosedürü belirlendi mi?				

	"Evet" cevabı verildiyse uygulamada izleme ve değerlendirme sürecinin nasıl işlediği kısaca açıklanmalıdır.			
<b>2</b>	Bütçe hazırlıklarında stratejik plan ve performans programları dikkate alındı mı?  Stratejik planda gösterilen amaç ve hedeflerin hangi faaliyet ve projelerle gerçekleştirileceği, hangi göstergelerin takip edileceği ve bu faaliyet ve projeler için gerekli kaynak ihtiyacı performans programlarında gösterilmektedir. Bu nedenle idarelerin bütçe hazırlıklarında söz konusu stratejik plan ve performans programlarını dikkate almaları gerekmektedir.			
<b>3</b>	İdarenizde/biriminizde yürütülen faaliyetler stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflerle uyumlu mu?  Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından idareler faaliyetlerinde stratejik plan ve performans programında belirtilen amaç ve hedeflerine odaklanmalıdır.			
<b>4</b>	İdarenizin/birimlerinizin hedefleri belirlenirken, spesifiklik, ölçülebilirlik, ulaşılabilirlik, ilgililik ve süreli olma kriterleri dikkate alındı mı?			
<b>5</b>	Birimleriniz tarafından görev alanları çerçevesinde idarenizin hedeflerine uygun spesifik hedefler belirlendi mi?  Birimlerin özel hedefler belirlemeleri için desteklenmesi ve yönlendirilmesi tavsiye edilmektedir.  Spesifik hedef belirlemesi mümkün olmayan birimler (destek hizmetleri gibi)in bu soruya verdikleri cevaplar değerlendirme sırasında dikkate alınmalıdır.  Ayrıca belirlenen spesifik hedefler personelle duyurulmalıdır.			
<b>6</b>	İdarenizin üst yönetici tarafından onaylanmış ve tüm çalışanlar tarafından erişilebilen bir risk strateji ve politika belgesi var mı?  İdarenin risk stratejisi yılda en az bir kez gözden geçirilmeli ve gerekli görüldüğü takdirde güncellenmelidir.			
<b>7</b>	Risk yönetimi sürecinde çalışanların katkısı alınıyor mu? Çalışanların risk			

	<p>yönetim sürecini (risklerin tespit edilmesi, ele alınması, cevap verilmesi, gözden geçirilmesi, izlenmesi) sahiplenmesi ve işlerinin bir parçası olarak görmesi, risklere karşı güçlü bir kurumsal risk yönetimi sürecinin etkiliğini artıracaktır.</p> <p>Bu soruya “evet” cevabı verdiySENİZ bu katkıyı nasıl sağladığınızı açıklayınız.</p>			
9	<p>İdarenizde amaç ve hedeflerinize yönelik risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi ve gözden geçirilmesini kapsayan risk yönetimi süreci uygulanıyor mu?</p> <p>Amaç ve hedeflere ulaşmakla ilgili riskler belirlenirken bir metodoloji ve süreç olmalı ve mutlaka belgelendirilmelidir.(risk kaydı, konsolidé risk raporu vb.)</p> <p>Tespit edilen risklerin gerçekleşme olasılığı ile muhtemel etkileri; tecrübeler, işleyiş, iç ve dış koşullar gibi hususlar dikkate alınarak hesaplanmalı ve değişen koşullara göre yılda en az bir kez analiz edilmeli ve sonuçları belgelendirilmelidir.</p> <p>İdarelerce riskleri azaltmaya yönelik önlemlerin bir eylem planı çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir.</p>			
10	<p>İdarenizde risk yönetimi sürecinin ne kadar etkili olduğu konusunda yıllık raporlar hazırlanıyor mu?</p> <p>Raporlar, risklerin azaltılmasına ilişkin yıl içerisinde neler yapıldığını kapsamalıdır.</p>			
<b>TOPLAM PUAN - RISK DEĞERLENDİRME</b>				
	<b>KONTROL FAALİYETLERİ</b>			
<p><b>KONTROL FAALİYETLERİ:</b> Kontrol faaliyetleri, idarenin hedeflerinin gerçekleştirilemesini sağlamak ve belirlenen riskleri yönetmek amacıyla oluşturulan politika ve prosedürlerdir</p>				
1	<p>İdarenizin her bir faaliyet ve riskleri için etkin kontrol strateji ve yöntemleri belirlenmekte ve uygulanmakta mıdır?</p> <p>Belirlenmiş kontroller risklerle uyumlu olmalı, riskin niteliğine göre farklı kontrol yöntemleri belirlenmelidir.</p> <p>Kontrol strateji ve yöntemleri; düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme, varlıkların periyodik kontrolü ve güvenliği v.b. şekilde</p>			

	belirlenmeli ve uygulanmalıdır. İdaredeki kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsamalıdır.			
<b>2</b>	İdarenizde kontrol faaliyetleri tespit edilirken fayda – maliyet analizi yapılmıyor mu?  İdarede belirlenen kontrol yönteminin maliyeti ile beklenen faydası kıyaslanmalı, maliyeti faydasını aşan kontroller belirlenmeli ve daha az maliyetli alternatif kontroller seçilmelidir.			
<b>3</b>	İdarenizin faaliyetleri ile mali karar ve işlemlerine ilişkin yazılı prosedürler mevcut mu?  İdarenin faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri hakkında yazılı prosedürler bulunmalıdır. Bu prosedürler ve ilgili dokümanlar, faaliyet veya mali karar ve işlemin başlaması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsamalıdır. Prosedürler ve ilgili dokümanlar, güncel, kapsamlı, mevzuata uygun ve ilgili personel tarafından anlaşılabılır ve ulaşılabilir olmalıdır.			
<b>4</b>	İdareniz yöneticileri tarafından, prosedürlerin etkili ve sürekli bir şekilde uygulanması için gerekli kontroller yapılmıyor mu?  İdarenin faaliyet ve işlemleri bu alanda yapılmış olan düzenlemeler çerçevesinde yürütülmelidir. Bu düzenlemelere uyulup uyulmadığı yöneticiler tarafından sistemli bir şekilde kontrol edilmelidir (bu amaçla paraf, uygun görüş, kontrol listeleri ve fiziki sayım gibi kontrol süreçleri tanımlanabilir.) Bu kapsamında, personel tarafından yapılan işlerin düzenlemelere uygun olup olmadığı yöneticiler tarafından izlenmelidir. Tespit edilen hata ve usulsüzlüklerin ne şekilde giderileceğine ilişkin olarak yönetici talimatları oluşturulmalıdır.			
<b>5</b>	İdarenizde görevler ayrılığı ilkesi uygulanıyor mu?  Her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevleri farklı kişilere verilmelidir ve görevler ayrılığı ilkesinin gözetildiği yazılı dokümanlarla desteklenmelidir.			

	Personel sayısının yetersizliği nedeniyle görevler ayrılığı ilkesinin tam olarak uygulanmadığı hallerde, idare yöneticileri risklerin farkında olmalı ve gerekli önlemleri almalıdır. Bu tür durumlarda riski yönetmek için başka kontrol prosedürleri belirlenmelidir.			
6	<p>İdarenizde faaliyetlerin sürekliliğini etkileyen nedenlere karşı gerekli önlemler alınıyor mu?</p> <p>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.</p> <p>"Evet" cevabı verildiğinde etkin yazılı prosedürler, eğitim, yönlendirme ve planlamalar kanıt olarak gösterilebilir.</p>			
7	<p>İdarenizde vekalet sistemi etkin bir şekilde uygulanmaktadır mı?</p> <p>Gerekli hallerde usulüne uygun olarak vekil personel görevlendirilmelidir. Vekil olarak görevlendirilen personel gerekli niteliğe sahip olmalıdır. Personel kanunlarında yer verilen vekalet müessesesine ilişkin olarak, ayrıntılı iç düzenlemeler yapılmalı ve vekil personelde aranacak nitelikler ayrıntılı olarak belirlenmelidir.</p>			
8	<p>İdarenizde görevinden ayrılan personel, yürüttüğü iş ve işlemlerin durumuna ilişkin olarak yeni görevlendirilen personele rapor veriyor mu?</p> <p>Görevinden ayrılan personelin, iş veya işlemlerinin durumunu ve gerekli belgeleri de içeren bir rapor hazırlaması ve bu raporu yeni görevlendirilen personele vermesi idare yöneticileri tarafından sağlanmalıdır. Raporda, yürütülmekte olan önemli işlerin listesine, öncelikli olarak dikkate alınacak risklere, süreli işler listesine ve benzeri hususlara yer verilmelidir.</p>			
9	<p>İdarenizde bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapıldı mı?</p> <p>Bilgi sistemine yalnızca yetkili personelin erişimi sağlanmalıdır. Bu amaçla, bilgisayar programlarına erişebilmek üzere, sürekli güncellenen</p>			

	bilgi güvenliği yazılımları kullanılmalıdır. Belgelerle çalışılırken, belirlenmiş olan gizlilik düzeyinin korunmasına ilişkin düzenlemelere uyulmalıdır.				
10	Bilgi sisteminde yeterli bir yedekleme mekanizması ve teste tabi tutulmuş olağanüstü durum onarım planları/eylem planları mevcut mu?				
<b>TOPLAM PUAN - KONTROL FAALİYETLERİ</b>					
	<b>BİLGİ VE İLETİŞİM</b>				
	<b>BİLGİ VE İLETİŞİM:</b> Bilgi ve iletişim, gerekli bilginin ihtiyaç duyan kişi, personel ve yöneticiye belirli bir formatta ve ilgililerin, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve iç kontrole ilişkin sorumluluklarını yerine getirmelerine imkân verecek bir zaman dilimi içinde iletilmesini sağlayacak uygun bir bilgi, iletişim ve kayıt sistemini kapsar.				
1	<p>İdarede yatay ve dikey iletişimini kapsayan yazılı, elektronik veya sözlü etkin bir iç iletişim sistemi mevcut mudur?</p> <p>Soru cevaplandırılırken çalışanların birbirleri ve yöneticileri ile hangi yöntemlerle/araçlarla (yüz-yüze, telefon, e-mail, yazılı vb.) iletişim kurdukları tespit edilerek bunların uygun ve/veya etkin olup olmadıkları değerlendirilmelidir.</p> <p>Çalışanların görevlerini kesintisiz şekilde yerine getirebilmelerini sağlayacak bilgileri alabilmeleri için üst yönetim dâhil her düzeydeki yöneticilerle iletişim içerisinde olması sağlanmalıdır.</p>				
2	<p>İdarede dış paydaşlar ile etkin iletişimini sağlayacak bir dış iletişim sistemi mevcut mudur?</p> <p>Bu sistem iletişimini izler ve soruların cevaplanıp cevaplanmadığını kontrol eder.</p>				
3	<p>Mevcut iç ve dış iletişim sistemleri çalışanların ve/veya dış paydaşların bekleni, öneri ve şikayetlerini iletmelerine imkân vermektedir?</p> <p>Örneğin; 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanununun kurum içerisinde etkin bir şekilde işleyip işlemmediği, talep ve şikayetlerin süresinde cevaplanıp cevaplanmadığı değerlendirilmelidir.</p>				
4	<p>İdarenizin faaliyetlerine ilişkin tüm bilgi ve belgelerin doğru, tam, güvenilir, kullanışlı ve anlaşılabilir olması sağlanmaktadır midir?</p> <p>Bilgi sistemleri idare faaliyetleri yürütülürken ihtiyaç duyulan doğru, tam,</p>				

	<p>güvenilir ve anlaşılabilir bilgiye zamanında ulaşılabilmesini sağlamalıdır.</p> <p>Soru cevaplandırılırken yukarıda belirtilen hususları sağlamaya yönelik mekanizmaların (karar destek sistemleri, arşiv ve doküman yönetim sistemleri vb.) bulunup bulunmadığı değerlendirilirilmelidir.</p>			
5	<p>Mevcut bilgi sistemleri idare tarafından belirlenmiş hedeflerin izlenmesine ve bu doğrultuda gerçekleştirilen faaliyetler üzerinde etkin bir gözetim ve değerlendirme yapılmasına imkân vermektedir midir?</p> <p>Yönetim bilgi sistemi, karar alma süreçlerinde yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgileri ve raporları üretebilecek ve analiz yapma imkânı sağlayacak şekilde tasarılanmalıdır.</p>			
6	<p>Hedeflerin izlenmesi, faaliyetlerin gözetimi ve hesap verebilirlik amaçları doğrultusunda kuralları ve standartları belirlenmiş raporlama mekanizmaları mevcut mudur?</p> <p>Yayımlanan performans programları, bekleneler ve hedefleri içeren mali durum raporu ile faaliyet raporlarının içeriği ilgili mevzuatında belirtildiği şekilde olmalıdır.</p> <p>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.</p>			
7	<p>İdarenin iş ve işlemlerinin kaydı, sınıflandırılması, korunması ve erişimin kapsayan belirlenmiş standartlara uygun dokümantasyon ve arşiv sistemi mevcut mudur?</p> <p>Soru cevaplandırılırken Kamu İç Kontrol Standartlarının (15)inci maddesi ile arşiv ve dokümantasyona ilişkin mevzuat dikkate alınmalıdır.</p>			
8	<p>Olası veya süregelen hata, usulsüzlük, yolsuzluk ve sorunların kurum içinden ve kurum dışından bildirilebilmesi için uygun araçlar mevcut mu?</p> <p>Çalışanlar ile dış paydaşlara bu araçlarla ilgili yeterli bilgilendirme yapılmalıdır.</p> <p>İhbar süreci ve çalışanların nasıl korunduguına ilişkin de prosedürler</p>			

	belirlemeli ve çalışanlara bildirilmelidir. Bildirim yapan personele haksız ve ayrımcı muamele yapılmaması hususunda yöneticiler gerekli tedbirleri almalıdır.				
--	---	--	--	--	--

### TOPLAM PUAN- BİLGİ VE İLETİŞİM

#### İZLEME

**İZLEME:** İç kontrol sistemi, idarelerin karşı karşıya kaldığı risklere ve değişikliklere sürekli olarak uyum göstermesi gereken dinamik bir süreçtir. Bu nedenle iç kontrol sisteminin; değişen hedeflere, ortama, kaynaklara ve risklere gerektiği biçimde uyum göstermesini sağlamak amacıyla izlenmesi gerekir. Etkili ve verimli bir izlemenin temelinde idarenin hedefleri ile ilgili, anlamlı, risklere yönelik önemli kontrollerin değerlendirildiği izleme prosedürlerinin tasarlanması ve uygulanması yatar.

İzleme, doğru tasarılanıp uygulandığında, idarelere iç kontrol sisteminin etkinliği hakkında doğru ve ikna edici bilgi sağlar, iç kontrol aksaklılarını zamanında tespit eder ve düzeltici önlem alacak kişilere ve gerektiğinde üst yöneticiye iletir. Böylece kontrol sürecinde karşılaşılan aksaklıların idarenin hedeflerine önemli bir zarar vermeden önce düzeltilmesi sağlanmış olur. İzleme, yönetim ile iç ve dış denetim tarafından yapılır.

1	<p>İç kontrol sistemi, yılda en az bir kez izlenip değerlendirilmekte midir? İdarenizde iç kontrol sisteminin hangi aralıklarla değerlendirildiği ve kullanılan yöntem hakkında bilgi veriniz.</p> <p>İç kontrol sistemi, sürekli izleme veya özel bir değerlendirme yapma yöntemiyle değerlendirilmelidir. Bu iki yöntemin birlikte kullanılması önerilmektedir.(İç kontrol sisteminin özel değerlendirilmesi, çalışma grubu oluşturulması veya soru formu uygulaması suretiyle yapılabilir.)</p>				
2	<p>İç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin belirlenmesi, bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda idarenizde süreç ve yöntemler belirlenmekte midir?</p> <p>“Evet” cevabı verilmişse idarenizde benimsenen süreç ve yöntem hakkında kısaca bilgi veriniz. Süreç ve yöntemlerin üst yönetici onayıyla yürürlüğe konulması önerilmektedir. Eksik ya da uygun olmayan kontrol yöntemlerinin tespitinde bilgi verilen sorumlular, gerekli önlemlerin alınma süresi ve takibinin nasıl yapıldığı hakkında kısaca bilgi veriniz. Yönetim bu takip sorumluluğunu SGB ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirir.</p>				
3	İç kontrolün etkili bir şekilde işleyip işlediği konusunda yöneticilere geri bildirimde bulunmaya olanak				

	sağlayacak eğitimler, planlama oturumları ve toplantılar düzenleniyor mu?			
4	<p>İç kontrolün değerlendirilmesine idare birimlerinin katılımı sağlanıyor mu?</p> <p>“Evet” cevabı verilmiş ise idarenizde katılımın nasıl sağlandığını belirtiniz. Birimlerin sürece aktif katılımı sağlanmalı ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi görevi sadece üst yönetici, iç denetçi ve SGB'nin görevi olarak algılanmamalıdır.</p>			
5	İdarenizde iç denetim birimi/iç denetçi mevcut mu?			
6	<p>İç denetim birimi ile yönetim ve çalışanlar arasında etkin bir işbirliği sağlanıyor mu?</p> <p>İdareniz yönetici ve personelinin iç denetim faaliyetlerine yönelik farkındalık düzeyini artırmak için neler yapıldı? İç denetim birimi ile ilişkiler ve bekleyenlerin ne düzeyde olduğu hakkında idarede yapılanlar nelerdir? Kısaca yazınız.</p>			
7	<p>İç kontrolün değerlendirilmesinde, idare yöneticilerinin görüşleri, kişi ve/veya kurumların talep ve şikayetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmakta mıdır?</p> <p>İç kontrolün değerlendirilmesi için gerekli olan bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve raporlanması hususunda takip edilecek yöntem belirlenmelidir. İç kontrolün değerlendirilmesinde, iç ve dış denetim bulgularının ve tavsiyelerinin değerlendirilmesiyle ilgili sorumluları, değerlendirme sürelerini ve bu bilgilerin iletiliği yönetim kademelerini belirtiniz.</p> <p>İç ve dış denetim raporlarıyla SGB'nin iç kontrol sisteminin değerlendirilmesine yönelik sonuçlarının tutarlığını karşılaştırınız. Bunun sonucunda herhangi bir tutarsızlık tespit edilmiş ise nedenleri araştırılmalıdır.</p>			
8	İç kontrolün geliştirilmesine yönelik olarak iç denetim ve SGB tarafından getirilen öneriler yönetim tarafından dikkate alınıyor mu?			
9	İç kontrolün değerlendirilmesi ile iç ve dış denetim sonucunda alınması			

gerekен önlemlerin belirlendiği eylem planı/planları hazırlanıp, uygulanmakta mıdır? Takibi yapılmakta mıdır?	Zamanlama uygun olduğu takdirde eylem planlarının birleştirilmesi mümkündür. İdarenizde eylem planının takibinden sorumlu kişi ya da kişiler ile takip yöntemi hakkında kısaca bilgi veriniz. Ayrıca iç denetim raporlarının izlenmesi amacıyla varsa kullanılan takip yöntemi hakkında bilgi veriniz. Takip sonuçları hangi yönetim kademesiyle ve hangi aralıklarla paylaşılıyor? Belirtiniz.			
<b>TOPLAM PUAN – İZLEME</b>				
<b>GENEL TOPLAM:</b>				

## **İZ EK 2. İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporu**

.....(İDARE ADI YAZILACAKTIR)

### **İÇ KONTROL SİSTEMİ DEĞERLENDİRME RAPORU**

#### I. GİRİŞ

- 1.1. Misyon
- 1.2. Amaç ve Hedefler
- 1.3. Organizasyon Yapısı

#### II. İÇ KONTROL SORU FORMU SONUÇLARI

II.1. Her bir COSO bileşenine ilişkin tüm idareyle ilgili güçlü yanlar ve geliştirilmesi gereklili alanlara ilişkin konsolide özeti

Kontrol ortamı

Risk değerlendirme

Kontrol faaliyetleri

Bilgi ve iletişim

İzleme

#### III. DİĞER BİLGİLER

III.1. İç Denetim Raporları

III.2. Dış Denetim Raporları

III.3. Diğer Bilgi Kaynakları

III.3.1. Bütçe Bilgileri

III.3.2. Ön Mali Kontrole İlişkin Veriler

III.3.3. Kişi ve/veya İdarelerin Talep ve Şikayetleri

III.3.4. Diğer Bilgiler

#### IV. SON RAPORDAN BUYANA DEĞİŞİKLİKLER

Her bir COSO bileşeni ile ilgili olarak, durum iyiye mi kötüye mi gitti, neden?

#### V. SONUÇLAR

- IV.1. Güçlü Yönler
- IV.2. İyileştirilmeye Açık Alanlar
- IV.3. Eylem İçin Öneriler

## **İZ EK 3.A İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI ŞABLONU-ÜST YÖNETİCİ**

### **İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI<sup>11</sup>**

#### **I. SORUMLULUK**

Üst Yönetici olarak [idare]'nin politikalarının, amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilemesine katkıda bulunacak etkin bir mali yönetim ve kontrol sisteminin oluşturulmasından, işletilmesinden ve gözetilmesinden sorumluyum. Bu kapsamında iç kontrol sistemine ilişkin düzenlemelerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve iç kontrol standartlarının uygulanması amacıyla gerekli tedbirleri aldığımı beyan ederim.

#### **II. İÇ KONTROL SİSTEMİ VE GÜVENCE BEYANININ DAYANAKLARI**

İdaremin bütçesinin; kalkınma planına, yıllık programlara, stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırladığını ve uyguladığını, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bütçe ile tahsis edilmiş kaynakların, planlanmış amaçlar doğrultusunda ve iyi mali yönetim ilkelerine uygun olarak kullanıldığını beyan ederim.

Bu çerçevede iç kontrol sisteminin; idaremin gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesine, kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesine, her türlü mali karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesine, karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesine, varlıkların kötüye kullanılmasının ve israfının önlenmesine ve kayıplara karşı korunmasına ilişkin yeterli ve makul güvenceyi sağladığını bildiririm.

Bu güvence, üst yönetici olarak sahip olduğum bilgi ve değerlendirmeler, yönetim bilgi sistemleri, iç ve dış değerlendirmeler, SGB'ce hazırlanan raporlar, (varsayıf) iç denetim raporları ile dış denetim raporlarına dayanmaktadır.

Üst yönetici tarafından aşağıdaki bölümde; yönetim bilgi sistemleri, iç ve dış değerlendirmeler, iç denetim, dış denetim ve SGB özeline destek açıklanmalıdır.

#### **Yönetim Bilgi Sistemleri**

Bu bölüm doldurmadan önce lütfen 6.1.1.3. numaralı bölüm okuyunuz.

#### **İç Denetim**

Bu bölüm doldurmadan önce lütfen 6.1.1.4. numaralı bölüm okuyunuz.

#### **Dış Denetim**

Bu bölüm doldurmadan önce lütfen 6.1.1.5. numaralı bölüm okuyunuz.

#### **Strateji Geliştirme Birimi**

Bu bölüm doldurmadan önce lütfen 6.1.1.6. numaralı bölüm okuyunuz.

#### **III. RİSK YÖNETİMİ<sup>12</sup>**

İdaremin risk yönetimi stratejisinin geliştirilmesinde, tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak bir kurumsal risk algısının oluşmasında üst yönetici olarak kilit bir rolüm ve sorumluluğum bulunmaktadır. Risk yönetiminin, iç kontrol sisteminin en önemli unsuru olduğunun bilinci ile gerekli

<sup>11</sup>Bu beyani doldurmaya başlamadan önce lütfen 6.1.1. numaralı bölüm okuyunuz.

<sup>12</sup>Bu bölüm idarede risk yönetimi süreci işlemeye başladığında doldurulmalıdır.

kurumsal kapasitenin oluşturulmasına ve risk yönetiminin genel faaliyetler çerçevesinde içselleştirilmesine önem verilmektedir.

Üst yönetici tarafından aşağıdaki bölümde; idarenin risk algısı ve riskle başa çıkma kapasitesine ilişkin hususlar açıklanmalıdır.

#### **İdarenin risk algısı**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.1.7. ve 6.1.1.8. numaralı bölümleri okuyunuz.

#### **Riskle başa çıkma kapasitesi**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.1.9. numaralı bölümü okuyunuz.

İdarem, faaliyetlerini yürütürken çok çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. Bu riskler, kontrol amaçlı geliştirilecek iç kontrollerin maliyetinin, kontrollerden sağlanacak faydayı aşmaması prensibi çerçevesinde değerlendirilmektedir. Yönetimin her seviyesinde, karşılaşılan ilgili risklerin tespiti, değerlendirilmesi, ele alınması, izlenmesi ve raporlanmasına yönelik sistematik bir yaklaşım benimsenmiştir.

Üst yönetici tarafından aşağıdaki bölümde; idarenin risklerinin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi ile risklerin ele alınması, kontrol çerçevesi, izlenmesi ve raporlanmasına ilişkin hususlar açıklanmalıdır.

#### **Risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.1.10. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **Risklerin ele alınması, kontrol çerçevesi, izlenmesi ve raporlanması**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.1.11. numaralı bölümü okuyunuz.

### **IV. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Üst yönetici olarak bu beyanı hazırlarken Harcama Yetkililerinin ve Mali Hizmetler Birim Yöneticisinin Güvence Beyanlarını da değerlendirdim. Bu beyanların bana sağladığı bilgi ve değerlendirmeler, idaremin iç kontrol sistemine yönelik olarak vermekle yükümlü olduğum güvence konusunda bana önemli bir dayanak teşkil etmektedir.

Ayrıca, risk stratejisi ve yönetimi başta olmak üzere, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi konusunda destek ve danışmanlık sağlamak için, [idare] bünyesinde [danışma/ denetim/ risk/ yönlendirme...] kurul/komiteleri oluşturulmuştur. Bu kurul/komiteler tarafından hazırlanan raporlar, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi konusunda büyük katkı sağlamıştır.

İdaremin temel faaliyet alanları açısından, bu rapor döneminde meydana gelen en dikkat çekici gelişmeler ve bu gelişmelerin iç kontrol sistemi tarafından nasıl ele alındığı aşağıda özetlenmektedir.

Aşağıdaki bölümleri doldurmadan önce lütfen 6.1.1.12. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **İnsan kaynakları**

**Fiziki altyapı ve varlıklar**

**Bilgi ve iletişim altyapısı**

**Bilgi güvenliği**

**Yeni yapılanmalar ve değişen faaliyet alanları**

**Ana faaliyet alanlarında karşılaşılan sorunlar veya iyi uygulama örnekleri**

**Önceki yıllarda dejinilen zayıflıklara ilişkin gelişmeler**

**Diğer gelişmeler**

(Tarih)  
İmza  
Ad-Soyad  
Unvan

## **İZ EK 3.B İç Kontrol Güvence Beyanı Şablonu-Harcama Yetkilisi**

### **İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI<sup>13</sup>**

#### **I. SORUMLULUK**

Harcama yetkilisi olarak, verdiği harcama talimatlarının bütçe ilke ve esaslarına, kanun, tüzük ve yönetmelikler ile diğer mevzuata uygun olmasından, ödeneklerin etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasından, görev ve yetkilerim çerçevesinde iç kontrolün işleyişinden sorumluyum.

#### **II. İÇ KONTROL SİSTEMİ VE GÜVENCE BEYANININ DAYANAKLARI**

Harcama birimimce gerçekleştirilen iş ve işlemlerin idaremin amaç ve hedeflerine, iyi mali yönetim ilkelerine, kontrol düzenlemelerine ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirdiğini, birimime bütçe ile tahsis edilmiş kaynakların planlanmış amaçlar doğrultusunda kullanıldığını, biriminde iç kontrol sisteminin yeterli ve makul güvenceyi sağladığını bildiririm.

Bu güvence, harcama yetkilisi olarak sahip olduğum bilgi ve değerlendirmeler, yönetim bilgi sistemleri, yapılan iç ve dış değerlendirmeler, SGB çalışmaları, (varsayıf) iç denetim raporları ile dış denetim raporlarına dayanmaktadır.

Harcama yetkilisi tarafından aşağıdaki bölümde; yönetim bilgi sistemleri, iç ve dış değerlendirmeler, iç denetim, dış denetim ve SGB özelinde verilen detaylıca açıklanmalıdır.

#### **Yönetim Bilgi Sistemleri**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.1.3. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **İç Denetim**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.1.4. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **Dış Denetim**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.1.5. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **Strateji Geliştirme Birimi**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.1.6. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **III. RISK YÖNETİMİ<sup>14</sup>**

İdarenin genel risk algısı, stratejisi ve bilinci çerçevesinde kalmak koşulu ile kendi birimime özel faaliyetler kapsamında riskle başa çıkma kapasitesi belirlenmiş olup, risk yönetiminin birim faaliyetleri çerçevesinde içselleştirilmesine önem verilmektedir.

Harcama yetkilisi tarafından aşağıdaki bölümde; riskle başa çıkma kapasitesine ilişkin hususlar açıklanmalıdır.

#### **Riskle başa çıkma kapasitesi**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.1.9. numaralı bölümü okuyunuz.

<sup>13</sup> Bu beyanı doldurmaya başlamadan önce lütfen 6.1.1. numaralı bölümü okuyunuz.

<sup>14</sup> Bu bölüm idarede Risk Yönetimi süreci işlemeye başladığında doldurulmalıdır.

Harcama birimim, faaliyetlerini yürütürken çok çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. Bu riskler, geliştirilecek kontrollerin maliyetinin, kontrollerden sağlanacak faydayı aşmaması prensibi çerçevesinde değerlendirilmektedir. Harcama birimimde, karşılaşılan ilgili risklerin tespiti, ele alınması, değerlendirilmesi, izlenmesi ve raporlanmasıyla yönelik sistematik bir yaklaşım benimsenmiştir.

Harcama yetkilisi tarafından aşağıdaki bölümde; idarenin risklerinin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi ile risklerin ele alınması, kontrol çerçevesi, izlenmesi ve raporlanmasıyla ilişkin hususlar açıklanmalıdır.

#### **Risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.1.10. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **Risklerin ele alınması, kontrol çerçevesi, izlenmesi ve raporlanması**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.1.11. numaralı bölümü okuyunuz.

### **IV. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Harcama biriminin faaliyet alanları açısından, bu rapor döneminde meydana gelen en dikkat çekici gelişmeler ve bu gelişmelerin iç kontrol sistemi tarafından nasıl ele alındığı aşağıda özetlenmektedir.

Aşağıdaki bölümleri doldurmadan önce lütfen 6.1.1.12. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **İnsan kaynakları**

#### **Bilgi ve iletişim altyapısı**

#### **Bilgi güvenliği**

#### **Yeni yapılanmalar ve değişen faaliyet alanları**

#### **Ana faaliyet alanlarında karşılaşılan sorunlar veya iyi uygulama örnekleri**

#### **Önceki yıllarda değişimlerin zayıflıklara ilişkin gelişmeler**

**Diger gelişmeler**

Harcama birimi yetkilisi olarak, bu rapor döneminde SGB'nin uygun görüşü olmadan gerçekleştirdiğimiz işlemler de bulunmaktadır. Bu işlemlere dair kısa bilgi ve dayanakları aşağıda özetlenmiştir. / SGB uygun görümediği halde gerçekleştirdiğim herhangi bir işlem bulunmamaktadır.

Bu paragrafin ardından, ön mali kontrol sonucunda uygun görüş verilmediği halde harcama yetkilileri tarafından gerçekleştirilen işlemler varsa gerekçeleriyle özetlenmelidir. Yukarıda bahsi geçen işlemler mevcut değil ise güvence beyanında sadece "SGB uygun görümediği halde gerçekleştirdiğim işlem bulunmamaktadır." ifadesine yer vermelidir.

(Tarih)  
İmza  
Ad-Soyad  
Unvan

## **İZ EK 3.C İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI ŞABLONU-Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi**

### **İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI**

Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi olarak;

[İdare]'de, faaliyetlerin mali yönetim ve kontrol mevzuatı ile diğer mevzuata uygun olarak yürütülmesini, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını temin etmek üzere iç kontrol süreçlerinin etkin bir şekilde işletildiğini, izlendliğini ve gerekli tedbirlerin alınması için düşünce ve önerilerimin zamanında üst yöneticiye raporlandığını beyan ederim.

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.2. numaralı bölümü okuyunuz.

Strateji Geliştirme Birim Yöneticisi tarafından aşağıdaki bölümde; yönetim bilgi sistemleri, iç kontrol sisteminin geliştirilmesi, izleme ve değerlendirme ile bilgilendirme ve danışmanlık kapsamında yapılan çalışmalar açıklanmalıdır.

#### **Yönetim Bilgi Sistemleri**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.2.1. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **İç Kontrol Sisteminin Geliştirilmesi**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.2.2. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **İzleme ve Değerlendirme**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.2.3. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **Bilgilendirme ve Danışmanlık**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.2.4. numaralı bölümü okuyunuz.

#### **Mali Bilgiler**

Bu bölümü doldurmadan önce lütfen 6.1.2.5. numaralı bölümü okuyunuz.

İdaremizin ..... Yılı Faaliyet Raporunun "III/A- Mali Bilgiler" bölümünde yer alan bilgilerin güvenilir, tam ve doğru olduğunu teyit ederim

Tarih  
İmza  
Ad-Soyad  
Unvan

## **İZ EK 4. Örnek Doldurulmuş Bir İç Kontrol Güvence Beyanı Örneği**

### **İÇ KONTROL GÜVENCE BEYANI - (ÜST YÖNETİCİ)**

#### **I. SORUMLULUK**

Üst Yönetici olarak Uzay Araştırmaları Bakanlığı'nın politikalarının, amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilemesine katkıda bulunacak etkin bir mali yönetim ve kontrol sisteminin oluşturulmasından, işletilmesinden ve gözetilmesinden sorumluyum. Bu kapsamda iç kontrol sistemine ilişkin düzenlemelerin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve iç kontrol standartlarının uygulanması amacıyla gerekli tedbirleri aldığımı beyan ederim.

#### **II. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN AMAÇLARI VE DAYANAKLARI**

İdaremin bütçesinin; kalkınma planına, yıllık programlara, stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırladığını ve uygulandığını, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilemesi için bütçe ile tahsis edilmiş kaynakların, planlanmış amaçlar doğrultusunda ve iyi mali yönetim ilkelerine uygun olarak kullanıldığını beyan ederim.

Bu çerçevede iç kontrol sisteminin; idaremin gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesine, kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesine, her türlü mali karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesine, karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesine, varlıkların kötüye kullanılmasının ve israfının önlenmesine ve kayıplara karşı korunmasına ilişkin yeterli ve makul güvenceyi sağladığını bildiririm.

Bu güvence, üst yönetici olarak sahip olduğum bilgi ve değerlendirmeler, yönetim bilgi sistemleri, iç ve dış değerlendirmeler, SGB çalışmaları, (varsayı) iç denetim raporları ile dış denetim raporlarına dayanmaktadır.

#### **Yönetim Bilgi Sistemleri:**

Bakanlığımızda, etkili kararlar alınabilmesi ve değişen risklerin izlenebilmesi için yöneticilere bilgi temin etmek amacıyla tüm Genel Müdürlüklerde yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri kurulmuştur. Ancak, geçmişten kalan ve halen kullanılan bilgi sistemlerimizin tamamı güvenlik risklerine karşı kapsamlı olarak incelenmemiştir. Veri güvenliği yönetişimini güçlendirmek adına alınan önlemlerin bir parçası olarak en sık kullandığımız ve en önemli işlerimizle ilgili olan bilişim sistemlerinin, Aralık 2010 tarihine kadar yeniden gözden geçirilmesi ve risk durumunun herkese duyurulmasının sağlanması planlanmaktadır. Kalan sistemlerin değerlendirilmesinin ise 2011 yılı içerisinde gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır.

#### **İç ve Dış Değerlendirmeler:**

Strateji Geliştirme Başkanlığı, iç kontrol sisteminin etkililiğine ilişkin kurum içi bir değerlendirme yapmıştır. Söz konusu değerlendirmenin temel bulgularına aşağıda yer verilmiştir:

Riskin en aza indirgenmesi için kontrol faaliyetlerinin etkili şekilde uygulanması konusunda iç kontrol standartlarına uyulmaktadır.

İç kontrol sisteminin değerlendirilmesine katkı sağlamak üzere Bakanlığımızda İKİYK kurulmuştur.

Birim yöneticilerinin iç kontrol sisteminin sürekli izlenmesi konusundaki becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Değerlendirme bulgularına dayanarak Bakanlığımız için bir eylem planı hazırlanmış olup, Haziran 2010 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanacaktır.

Herhangi bir dış değerlendirme yapılmamıştır, ancak MUB tarafından 2013 yılında bu yönde bir plan yapıldığı bildirilmiştir.

#### **İç Denetim:**

Bakanlığımızın İç Denetim Birimi üç yıllık bir denetim planı çerçevesinde çalışmalarını sürdürmektedir. İç Denetim, Kamu İç Denetim Standartları gereksinimleri çerçevesinde yürütülmüştür. Denetim programı, Bakanlığımızın iç kontrole ilişkin kilit riskleri ile gelişime yönelik

öneriler üzerinde yoğunlaşmıştır. İç Denetim Birimi Yöneticisi, iç kontrol sisteminin yeterliliği ve etkililiğine ilişkin bağımsız görüşler içeren bir rapor sunmuştur. İç Denetim Birimi Yöneticisi raporunda, aşağıdaki hususlarda gelişime ihtiyaç duyulduğu sonucuna varmıştır:

Müsteşar yardımcıları ve genel müdürlerin iç kontrol sorumlulukları ve risk yönetimine ilişkin farkındalığı,

Bakanlığımız içindeki terfi, tayin ve atama sisteminin şeffaf ve liyakat esaslı olması konusunda mevcut düzenlemelerin geliştirilmesi,

Bakanlığımızın merkez ve taşra teşkilatı arasındaki iletişimin geliştirilmesi,

Uzaya giden personelin harcırah ve yan ödemelerine yönelik iyileştirme sağlanması, bu yolla astronotluk programının teşvik edilmesi,

Eski sistemlerin güncellenmesi adına yönetim bilgi sistemlerinin gözden geçirilmesi.

Bakanlığımızda Strateji Geliştirme Başkanlığı, Personel Genel Müdürlüğü ve ilgili birim yöneticilerinden oluşan bir çalışma grubu kurularak bu önerilerin bir eylem planına bağlanması kararlaştırılmıştır.

#### **Dış Denetim:**

Sayıstay, Bakanlığın yıllık hesaplarını onaylamıştır.

#### **SGB:**

SGB, harcama birimi yöneticileri ve personelinin tam katılımı ile iç kontrol sisteme ilişkin bir değerlendirme gerçekleştirilmiş ve rapor hazırlanarak 30 Mart 2010 tarihinde MUB'a gönderilmiştir. Bu değerlendirmenin temel bulgularına bu belgenin "İç ve Dış Değerlendirmeler" bölümünde yer verilmiştir. SGB çalışanları bu yıl içerisinde risk yönetimi konusunda eğitim almışlardır.

### **III. RISK YÖNETİMİ**

İdaremin risk yönetim stratejisinin geliştirilmesinde, tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak bir kurumsal risk algısının oluşmasında üst yönetici olarak kilit bir rolüm ve sorumluluğum bulunmaktadır. Risk yönetiminin, iç kontrol sisteminin en önemli unsuru olduğunun bilinci ile gerekli kurumsal kapasitenin oluşturulmasına ve risk yönetiminin genel faaliyetler çerçevesinde içselleştirilmesine önem verilmektedir.

SGB, Bakanlığımızın karşı karşıya kaldığı kilit kurumsal dış ve iç riskleri her ay gözden geçirmek ve güncellemek suretiyle risk yönetiminin kurumda içselleştirilmesinde öncülük etmiştir. SGB aynı zamanda Bakanlığımız için gelecekte büyük tehdit oluşturabilecek uzun vadeli risklerin tespit edilmesine ilişkin bir çalışma başlatmıştır. Bu riskler, risk kaydına kaydedilmiş olup altı ayda bir gözden geçirilecektir. Tehdidin artması halinde bu riskler gereken adımların atılması adına bilmeye sunulacaktır.

Son yıllarda güneşteki patlamaların artışı gibi faaliyetlerimizi olumsuz etkileyen ve kontrol edilmesi mümkün olmayan risklerle başa çıkmak için yurt içi ve yurt dışı üniversite ve araştırma enstitüleriyle işbirliklerine gidilmesine karar verilmiştir. Uydu programlarımızın güneş patlamalarından etkilenmesinin önüne geçmek için Japon Havacılık ve Uzay Araştırmaları Kurumu ile ortak bir araştırma başlatılmış olup, patlamaların analizi ve etkisinin araştırılması ile ilgili olarak Kandilli Rasathanesi ile bir protokol imzalanmıştır.

İKİYK iyi risk yönetimi uygulamalarının Bakanlığın süreçleri ve sistemleri içerisinde daha sık yer almasını sağlamak ve iyi yönetilmiş şekilde risk alınmasını teşvik ederek yenilikleri desteklemek adına bir eylem planı yürürlüğe koymuştur. Bunun sağlanması yönündeki çalışmalar devam edecek ve en çok gelişime ihtiyaç duyduğu tespit edilen alanlar üzerine odaklanılacaktır. Bu amaçla risk istahı konusunun üzerinde daha çok durulacak, bunun практиk nasıl yapılabileceğine dair örnekler üzerine odaklanılacak ve böylece çalışanların konuya ilişkin farkındalıkları artırılacaktır.

Bakanlığımızın intranet sitesi vasıtasyyla tüm çalışanlara risk yönetimi konusunda rehberlik sunulmuştur. Risk yönetimi politikasının yanı sıra, Bakanlığımızın iş planlama sürecinin bütünleyici bir parçası olarak risk yönetimin uygulanmasına ilişkin rehberlik dahil olmak üzere risk öz değerlendirmesi yapılmasına yönelik rehberlik de sunulmuştur. Tüm çalışanlar için risk yönetimi çalıştayları düzenlenmiş ve pek çok eğitimde bunun uygulanmasına ilişkin pratik bilgiler verilmiştir.

Bu kurslar her kademeden çalışanı kapsamış ve çalışanların görev ve yetkileri dikkate alınarak gereken şekilde verilmiştir.

İdarem, faaliyetlerini yürütürken çok çeşitli risklerle karşılaşmaktadır. Bu riskler, kontrol amaçlı geliştirilecek iç kontrollerin maliyetinin, kontrollerden sağlanacak faydayı aşmaması prensibi çerçevesinde değerlendirilmektedir. Yönetimin her seviyesinde, karşılaşılan ilgili risklerin tespiti, değerlendirilmesi, ele alınması, izlenmesi ve raporlanmasına yönelik sistematik bir yaklaşım benimsenmiştir.

Bakanlığımızın risk yönetimi çerçevesi, iş planlama sürecinin bir parçası halinde Bakanlığın hedeflerine ulaşmasına ilişkin risklerin ön tespiti vasıtıyla iştelmıştır. Daha sonra bu riskler etki ve olasılık açısından değerlendirilmiştir. Bu süreç ile Bakanlığın maruz kaldığı ve zaman içerisinde izlenmiş olan kalıntı risk seviyesi tespit edilmiştir. Her risk ismen belirlenmiş kişilerce sahiplenilmiştir. Düzenli yönetim değerlendirmeleri ve Bakanlığımızda gerçekleştirilen kilit faaliyetler üzerinde yapılan iç denetimler vasıtıyla risklerin en aza indirgenmesi yönünde yapılan faaliyetlerin uygun olduğuna dair makul güvence elde edilmiştir.

Risklere cevap verilmesine ilişkin en iyi uygulamaların daha çok içselleştirilmesi ve makul seviyedeki kalıntı riskin sürekli olarak yorumlanması sağlamak için Bakanlığımız, risk istahını yeniden değerlendirecek ve daha etkili şekilde duyuracaktır.

#### **IV. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Üst yönetici olarak bu beyanı hazırlarken Harcama Yetkililerinin ve Mali Hizmetler Birim Yöneticisinin Güvence Beyanlarını da değerlendirdim. Bu beyanların bana sağladığı bilgi ve değerlendirmeler, idaremin iç kontrol sistemine yönelik olarak vermekle yükümlü olduğum güvence konusunda bana önemli bir dayanak teşkil etmektedir.

Ayrıca, risk stratejisi ve yönetimi başta olmak üzere, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi konusunda destek ve danışmanlık sağlamak için, Uzay Araştırmaları Bakanlığı bünyesinde İKİYK oluşturulmuştur. Kurul tarafından hazırlanan raporlar, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi konusunda büyük katkı sağlamıştır.

İdaremin temel faaliyet alanları açısından, bu rapor döneminde meydana gelen en dikkat çekici gelişmeler ve bu gelişmelerin iç kontrol sistemi tarafından nasıl ele alındığı aşağıda özetlenmektedir.

Yatırım programlarımızdan, geçen yıl uzay mekiği geliştirme programında rapor edilen bütçe fazlası konusunda harekete geçilmiştir. Şu anda bu programdan %2'lük bir sapma söz konusudur. Bu yıl başka alanlarda da bütçe fazlalıkları ortaya çıkmıştır, örneğin:

Uydu programında, 21 milyon TL'lik fazlalık: İç Denetim Birimi, Yatırım Bütçesi yönetimini gözden geçirmiştir; bu denetim bulgularının ele alınması için bir eylem planı hazırlanmaktadır.

Astronot eğitimi programında, 13 milyon TL'lik fazlalık: Tahmin edilenden yavaş bir ilerleme kaydedilmiştir. Limitlerin azaltılması için süreçler yenilenecektir; gelecek yıl bütçenin tamamının kullanılması beklenmektedir.

Yer fırlatma istasyonlarının yenilenmesi programında 16 milyon TL'lik fazlalık: Söz konusu fazlalık, öngörülen yenileme programı üzerinde etki eden uluslararası işbirliği projelerindeki saptmalar ve bütçe tahsisine ilişkin geçmişe ait bilgilerde yanlışlık olmasından kaynaklanmıştır. Kurulacak yeni sistemlerle bu sorunun tekrarlanması önlenecektir.

Bakanlığımız, gün geçtikçe daha fazla faaliyetini internet tabanlı uygulamalarla gerçekleştirmektedir. İnternet sitesinin saldırıya maruz kalmaması açısından gerekli güvenlik yazılımları bu yıl içinde satın alınmış ve kurulmuştur. İnternet sitesinin yönetimi açısından yetkin personel ihtiyacı doğmuş olup, 2011 yılında personel alımı yapılacaktır.

Geçmiş yıllarda haberleşme uyduları konusunda yaşanan enerji panelleri sorunu bu yıl içinde kurulan bir araştırma ekibi tarafından ele alınmış, Uzay Üniversitesi ile ortak yürütülen bir projeye yeni paneller geliştirilmiştir.

Yukarıda özetlendiği üzere bazı sorunlar yaşanmış olsa da, bu sorunların çözülmesinde iyi bir gelişme kaydedilmiştir; iç kontrol sistemini güçlendirmek ve uygulamayı geliştirmek adına uygulamaya konmaya hazır planlar mevcuttur. Üst Yönetici olarak, yukarıda sözü edilen hususların

kurumun etkili işleyişi üzerinde somut tehdit oluşturmadığı ve Bakanlığımızın risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim konusunda kamu iç kontrol standartlarına uyduğuna dair makul güvence veririm.

(Tarih)  
İmza  
Ad-Soyad  
Unvan

MYK MÜB TASLAĞ

## KAVRAMLAR SÖZLÜĞÜ

Kavram	Tanım
<b>Açık bilgi</b>	Belirli bir sisteme göre oluşturularak ifade edilebilen, ulaşılabilen ve aktarılabilen bilgidir.
<b>Amaç</b>	Stratejik planda yer alan ve kamu idaresinin ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir.
<b>Arama konferansı</b>	Farklı ortamlardaki bir grup kişinin telefon aracılığıyla bir konu hakkında tartışmalarına imkân veren bir iletişim teknolojisi sistemi
<b>Bilgi</b>	İç ve dış olay ve faaliyetlerle ilgili mali ve mali olmayan ve kişilerin sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamak üzere belirli bir formda ve zamanında oluşturulan, elde edilen ve iletilen verilerdir.
<b>Bilgi güvenliği</b>	İdare içindeki değerli varlıkların kaybedilmesi, yanlış kullanılması ve zarar görmesini önlemeyi ifade eder.
<b>Bilgi haritası</b>	İdarenin birimlerinde veya onlara ait sistemlerde tutulan ve paylaşımında sakınca olmayan bilginin, personelin uzmanlık ve tecrübelerinin tespit edilmesi suretiyle organizasyon yapısına uygun şekilde şema veya harita üzerindeki gösterimi.
<b>Bilgi havuzu/ambarı</b>	Kâğıt üzerinde veya elektronik ortamda elde edilen bilginin toplandığı ve yeniden kullanılmak üzere hazır tutulduğu erişilebilir alan.
<b>Bilgi mimarisi</b>	Bilginin, altyapı seviyesinden nihai kullanıcılarla kadar ulaşılabilir, yönetilebilir ve faydalı olmasını sağlamak üzere organize edilmesi
<b>Bilgi stoku</b>	İdarede belirli bir zamanda mevcut olan mali ve mali olmayan bilgi
<b>Bilgi teknolojileri</b>	Bilginin toplanmasında, depolanmasında, işlenmesinde, iletişim sistemleri ve bilgisayarlar aracılığıyla bir yerden bir yere ilettilip kullanıcıların hizmetine sunulmasında kullanılan iletişim ve bilgisayarlar dâhil bütün teknolojileri ifade eder. Bilişim teknolojisi iletişim ve bilgisayar sistemleriyle bağlanabilen bilgi hizmetlerinin tamamı için kullanılan bir kavramdır.
<b>Bilgi yönetimi</b>	Bilgi ihtiyacının planlanması, bilginin kurum içi veya dışı her türlü kaynaktan elde edilmesi, tasnif edilmesi, depolanması, yorumlanmak üzere ilgili yerlere, doğru zamanda gönderilmesi ile güncellenmek üzere gözden geçirilmesi ve imha edilmesi süreci.
<b>Dış denetim</b>	Genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin mali faaliyet, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden incelenmesi ve sonuçlarının Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne raporlanmasıdır.
<b>Denetim izi</b>	Bir işlemin tüm aşamalarıyla ilgili bütün belge ve kanıtların, genel toplamlardan en ince ayrıntılara kadar tüm işlemlerin ve bütün raporlama aşamalarının izlenip takip edilebileceği şekilde kayıtlarının tutulmasıdır.
<b>Doğal risk</b>	Yönetim tarafından herhangi bir önlem alınmaması durumunda olma olasılığının ve etkisinin değiştirilemeyeceği riskleri ifade eder. Riskler ilk tespit edildiğinde sahip oldukları risk seviyesi doğal risktir.
<b>Etik</b>	Kişilerin davranışlarına temel olan ve işlerin nasıl yapılması gereği konusunda yol gösterici nitelikte değerler, ilkeler ve standartlar bütünü.
<b>Fayda-Maliyet Analizi</b>	Gerçekleştirilmesi düşünülen bir iş veya faaliyetin uygulanmasının faydalarının ve maliyetinin bulunması ve bunların kıyaslanmasıdır. Faydanın maliyeti aştığı durumlarda iş veya faaliyet maliyet etkindir.
<b>GZFT/SWOT Analizi</b>	İdarenin kendisinin ve idareyi etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamında, idarenin güçlü ve zayıf yönleri ile idare dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Stratejik planlama sürecine temel teşkil eden analizdir.
<b>Görevler ayrılığı</b>	Her faaliyet ve mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri farklı personele verilmelidir.

<b>Hedef</b>	Stratejik planda yer alan amaçların gerçekleştirilemesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. <b>Performans hedefi:</b> kamu idarelerinin stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere ulaşmak için program döneminde gerçekleştirmeyi planladıkları çıktı-sonuç odaklı hedeflerdir.
<b>İç denetim</b>	İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir
<b>İç kontrol</b>	İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür
<b>İç Kontrol Güvence Beyanı</b>	Hesap verebilirlik ve mali saydamlık ilkeleri çerçevesinde; Üst yöneticiler, harcama yetkilileri ve strateji geliştirme birim yöneticileri tarafından, her yıl, iş ve işlemlerin amaçlara, iyi mali yönetim ilkelerine, kontrol düzenlemelerine ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin imzalanın beyandır
<b>İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu</b>	İdarede, iç kontrol uygulamalarının izlenmesi, risk yönetiminin geliştirilmesine ilişkin politikaların belirlenmesi gibi iç kontrol sistemiyle ilgili süreç ve yöntemlerin geliştirilmesi yönünde değerlendirmeler yapar ve üst yöneticinin onayına sunar.
<b>İhbar (Whistleblowing)</b>	İdarede yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin, organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için bilgi sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi.
<b>İş sürekliliği</b>	İdarenin faaliyetlerinin devamlılığını ya da olağanüstü durumlar sonrası faaliyetlerin kesintiye uğramadan devamlılığını sağlamayı amaçlayan planlar bütünüdür.
<b>İşlem sonrası kontrol (ex-post control)</b>	İdare faaliyetlerinin, gerçekleştirdikten sonra yönetim tarafından önceden belirlenmiş yöntemlerle yapılan kontrollerdir.
<b>İyi yönetim</b>	Yönetişim, idarelerin yönetim ve kontrol şekillerini ifade eder. İyi yönetim idarede, farklı paydaşlar ve katılımcılar arasında hak ve sorumluluklarının dağıtımının tanımlanması, idarenin hedeflerinin oluşturulma sürecini de içerecek şekilde kurumsal konularla ilgili karar almaya ilişkin kural ve prosedürlerin belirlenmesini içerir ve hedeflerin gerçekleştirilmesi ve performansın izlenmesine ilişkin araçları sağlar.
<b>İzleme</b>	İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda; iç kontrol standartlarına uyum açısından iç kontrol sisteminin etkililiğinin ve beklenen katkıyı sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesi ve sistemin iyileştirmeye açık alanlarına yönelik eylemlerin belirlenmesidir.
<b>Kalıntı (artık) risk</b>	Yönetimin olma olaslığını ve etkisini azaltmak için aldığı önlemlerden sonra arta kalan riskleri ifade eder.
<b>Kontrol faaliyetleri</b>	Öngörülen bir riskin etki ve/veya olaslığını azaltmayı ve böylece idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma olaslığını artırmayı amaçlayan eylemlerdir.
<b>Mali yönetim ve kontrol</b>	Kaynakların elde edilmesinde ve kullanılmasında etkililiği, ekonomikliği, verimliliği, belirlenen amaç ve hedefler ile mevzuata uygunluğu sağlamak üzere yönetim sorumluluğu çerçevesinde, uygun organizasyon, yöntem ve süreçlerin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesidir.
<b>Merkezi Uyumlama Birimi</b>	Maliye Bakanlığına bağlıdır. Mali yönetim ve iç kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemleri geliştirir, uyması ve kamu idarelerine rehberlik

	hizmeti verir.
<b>Misyon</b>	Herhangi bir kamu idaresinin varlık sebebinin ve devlet yapısı içindeki yerini ifade etmektedir. Başka bir deyişle kamu idaresinin ne yaptığı, nasıl yaptığı ve kimin için yaptığı sorularına verilen cevaptır.
<b>Odak grup</b>	6–8 kişiden oluşan bir hedef kitlenin belli konulardaki düşüncelerini ve tepkilerini detaylı ve derinlemesine almak üzere yapılan toplantılardır. Bir moderatör tarafından akış planı çerçevesinde yönetilir.
<b>Olasılık</b>	Bir olayın gerçekleşme ihtimalini ifade eder.
<b>Organizasyon yapısı</b>	İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için izlenen tüm faaliyetleri ve prosedürleri içeren genel sistem.
<b>Ön mali kontrol</b>	İdarelerin gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerine ilişkin mali karar ve işlemlerinin; idarenin bütçesi, bütçe tertibi, kullanılabilir ödenek tutarı, harcama programı, finansman programı, merkezi yönetim bütçe kanunu ve diğer mali mevzuat hükümlerine uygunluğu yönlerinden yapılan kontrollerdir.
<b>Örtük bilgi</b>	Belirli bir sisteme göre düzenlenmemiş, kişilerin zihninde olan, bu nedenle aktarılması ve yayılması kolay olmayan bilgi ile çalışanların erişimine kapalı kayıtlı bilgi
<b>Paydaş</b>	İdarenin ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, idareden doğrudan veya dolaylı, olumlu yada olumsuz yönde etkilenen veya idareyi etkileyen kişi, grup veya kurumlardır.
<b>Risk</b>	Gelecekte meydana gelebilecek olayların belirsizliği veya bir olayın istenmeyen sonuçları veya etkileri olarak tanımlanabilir. <b>İdareler açısından risk:</b> gelecekte ortaya çıkabilecek iç ve dış etkenlerin idarelerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkileri şeklinde ifade edilebilir. Risk terminolojisinde riskin olumlu yanları ve sağlayabileceği olası kazançlar fırsat, olumsuz yanları ve neden olabileceği olası kayıplar ise tehdit olarak ifade edilmektedir.
<b>Risk değerlendirmesi</b>	İdarenin hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek faktörlerin analiz edilmesidir.
<b>Riskin devredilmesi</b>	Tespit edilen risklerden bazılarının idarenin sorumluluğundan çıkarıp başkasına devredilmesi şeklinde riske verilecek yanıt yöntemidir.
<b>Riskin ele alınması</b>	Kamu idareleri tarafından tespit edilen ve değerlendirilen (risk istahları çerçevesinde) risklere verilecek yanıtın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda beklenen tehditlerin azaltılması veya ortaya çıkacak fırsatların değerlendirilmesidir.
<b>Riskin etkisi</b>	Risk ortaya çıktığında oluşturacağı etki veya sonuç
<b>Risk İstahı/Risk alma isteği</b>	Bir idarenin misyonu, vizyonu ve ulaşmaya çalıştığı stratejik hedefleri doğrultusunda herhangi bir zaman diliminde, herhangi bir önlem alınan gerekliliğine karar vermeden önce kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya) hazır olduğu risk miktarıdır. Tehditler açısından; tolere edilebilir ve gereklendirilebilir maruz kalma seviyesini, fırsatlar açısından ise; fırsatın faydalardan yararlanmak için kişinin aktif bir şekilde riske girmeye ne kadar hazır olduğunu ifade etmektedir.
<b>Riskin kabul edilmesi</b>	Kamu idarelerinin üstlenmekte herhangi bir sakınca görmedikleri risklere verdikleri pasif bir yanıt yöntemidir.
<b>Riskten kaçınma</b>	Riskin gerçekleşme ihtimali olan faaliyetin kaldırılarak, faaliyetle birlikte gerçekleşme ihtimali olan riskin de yok edilmesi şeklinde riske verilecek yanıt yöntemidir.
<b>Riskin kontrol edilmesi</b>	Kamu idarelerinde risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması amacıyla yapılacak kontrol faaliyetleri sonucunda riske verilecek yanıt yöntemidir. <b>Önleyici Kontroller:</b> Risklerin gerçekleşmesi durumunda idare için oluşturacağı tehditleri önlemek ve istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını engellemek adına yapılması gereken kontrollerdir. <b>Düzeltilici Kontroller:</b> Risklerin gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkan

	<p>tehditlerden kaynaklanan istenmeyen sonuçların etkisini azaltmaya yönelik kontrollerdir.</p> <p><b>Yönlendirici Kontroller:</b> Risklerin gerçekleşmemesi veya risk oluştuğunda ortaya çıkacak etkiden kaçınmak adına yapılan kontrollerdir.</p> <p><b>Tespit Edici Kontroller:</b> Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunu tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.</p>
<b>Risk profili</b>	İdarenin karşı karşıya kaldığı belirli risk aralığının, belgelendirilmiş önceliklendirilmiş bir biçimde genel değerlendirmesi.
<b>Risk yönetimi</b>	Bir yönetim aracı olup idarenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında etkisi olabilecek risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere karşı cevapların oluşturulması, risklere ve bunlara verilen cevapların düzenli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesi ile sürecin bütününe izlenmesine ilişkin mekanizmaların tamamını ifade etmektedir. <b>Kurumsal risk yönetimi:</b> idarenin tamamını içine alan bir süreç olup idare içinde birbirinden bağımsız işleyebilen risk yönetim süreçlerinin bir bütün olarak görülmemesini ve yönetilmesini sağlar.
<b>Risk stratejisi</b>	Risk yönetimi ile ilgili olarak İç kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından hazırlanan ve Üst Yönetici tarafından onaylanan kurumsal yaklaşımın tamamı. Risk stratejisi belgelendirilmeli ve kurumdaki herkes tarafından kolay erişilebilir olmalıdır.
<b>Risk Stratejisi ve Politika Belgesi (RSPB)</b>	Üst Yönetici tarafından risk yönetimine karşı tanımlanan kurumsal yaklaşım ve üst düzey politikalara risk stratejisi ve bu yaklaşım ve politikalara yazılı olarak ortaya konduğu belgeye de <i>Risk Stratejisi ve Politika Belgesi (RSPB)</i> diyoruz.
<b>Riskin tespit edilmesi</b>	Kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.
<b>Strateji geliştirme birimi</b>	Strateji geliştirme başkanlıkları, strateji geliştirme daire başkanlıkları, strateji geliştirme ve mali hizmetlerin yerine getirildiği müdürlükler. İdarede, iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması ve sürekli olarak geliştirilmesi için çalışmalar sürdürmek ve çalışma sonuçlarını üst yöneticiye raporlamakla sorumludur.
<b>Usulsüzlük</b>	Düzenlemelerin ya da mali yönetimle ilgili hükümlerin ihlalinden kaynaklanan hata, yanlışlık ve ihmallerdir.
<b>Yetki devri</b>	Karar alma yetki ve sorumluluğunun ilgili mevzuatında öngörülen şekilde başka bir makama yazılı olarak devredilmesi
<b>Yolsuzluk</b>	Maddi menfaat için ya da parasal olmayan özel amaçlarla belgelerin ve beyanlarının eksik ve yanlış kullanımı, bilginin gizlenmesi veya yasal olarak elde edilen menfaatin kötüye kullanılması ile ilgili olarak gerçekleştirilen kasıtlı davranışlar ve ihmallerle kamu gücünün yasa dışı kullanımı
<b>Yönetim bilgi sistemi</b>	İdarede kullanılan bilgilerin işlenmesini ve iletilmesini sağlayarak organizasyonun önceden belirlenmiş hedeflerine daha etkili erişmek amacıyla; gereken kararların alınmasında ve uygulanmasında yönetim ve karar alıcıları zamanında ve uygun veriyi sağlayan destekleyici sistemdir.
<b>Yönetsel hesapverebilirlik</b>	Yönetimin, verilen bir görevlerle ilgili olarak aldığı kararlarından ve kamu kaynaklarının etkili kullanımından Parlamento, Hükümete, kamuoyuna karşı hesap verebilir olmasını ifade eder.

## REHBERİN HAZIRLANMASINA KATKI SAĞLAYANLAR

KURUM-AD/SOYAD
<b>BİRLEŞİK KRALLIK SAYIŞTAYI</b>
Janet THOMAS
Jo HOWEY
Bob SHAMBLER
Gurdip BHAMBRA
Susan SWINGLER
John POWELL
Malcolm MCCARTHY
<b>MALİYE BAKANLIĞI (BÜTÇE VE MALİ KONTROL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ)</b>
Mehmet BÜLBÜL
Şafak Birol ACAR
Kamile ÖZEL
Ayşegül MUTLU
Fulya TÜRKEN
Mert ÇETİNKAYA
Umut KORKMAZ
Sibel YILMAZ
Gamze Yudum SÜLER
Ergun UNUTMAZ
Nihal SALTİK TURAN
Esma Meltem KILIÇ
Bariş TATLISOY
<b>MALİYE BAKANLIĞI (STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI)</b>
İşilda ARSLAN
Bülent BOZBAŞ
Ayşe KAYMAK
<b>BAŞBAKANLIK</b>
Mustafa DİRİ
Zübeyde ÇINAR
İlker ERALP
Osman KOCAMAN
Uğur AKARSU
<b>HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI</b>
Onur ATAOĞLU
Kamil KILINÇ
Sevil ÇATAK
Rabia CANBOLAT
Mücahit DUMAN
Mustafa Gürbüz TURGUT
<b>DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI</b>
İrfan HALICI
Ali KARAGÖZ
Ömer Faruk GÜLSOY
Ercan SALKIM