



İç Kontrol Eğitim Programı 02-05 Eylül 2014

Dr. Bertan Kaya

Eğitim Planı

1. Gün: İ Kontrolün Temelleri
2. Gün: Süreç Yönetimi ve Risk Yönetimi
3. Gün: Uygulamalı İç Kontrol alışması
4. Gün: Uygulamalı İç Kontrol alışması

Sunum planı

- ✓ Neden Buradayız?
- ✓ İç Kontrol Nedir?
- ✓ Üniversiteler Neden İç Kontrole İhtiyaç Duyuyor? İç Kontrolün Faydası Nedir?
- ✓ Çukurova Üniversitesi İç Kontrol Sistemi Oluşturma Projesi Hakkında Bilgi
 - ✓ Neler Yapacağız?
 - ✓ Nasıl Yapacağız?

CSI Hakkında



35 ülkede hizmet

Uzmanlaşma

Kuruluş: 1991

Danışmanlık Hizmetlerimiz



Bilgi Teknolojileri

- Kurumsal Mimari
- Veri Yönetimi
- Veri Madenciliği
- Veri Analizi ve Veri Kalitesinin Artırılması
- BT Yönetimi
- BT Denetimi
- COBIT, ITIL, vd.
- Bilgi Güvenliği
- Genel ve Uygulama Kontrolleri Denetimi
- İş Sürekliliği ve ODP Hizmetleri



İç Kontrol ve Risk Yönetimi

- İç Kontrol Sistemi Oluşturma
- Kurumsal Risk Yönetimi
- ISO 31000/ COSO ERM
- Proje Risk Yönetimi
- Süreç Analizi ve Yönetimi
- Kriz Yönetimi
- Kurumsal Performans Yönetimi
- Risk Yönetimi Sistemi Oluşturma



İç Denetim

- İç Denetim Sistemi Oluşturma
- İç Denetim Eş ve Dış Kaynak Hizmetleri
- Proje Gözetimi ve Kontrol
- Denetim Planlaması
- İç Denetim Faaliyetlerinin Rehabilitasyonu
- Raporlama
- Hileli İşlem Denetimleri
- Bilgisayar Destekli Denetim Hizmetleri

ControlSolutions
International

Ana Çözüm Ortaklarımız



Dünyadan Bazı Referanslarımız



Birlikte Çalıştığımız Bazı Kurumlar



Dr. Bertan Kaya

- Eurogroup Denetçi / Denetim Müdür Yrd. (1999- 2003)
- TCMB İç Denetçi/ İç Kontrol Proje Lideri (2003-2010)
- Control Solutions International Direktör/ Yönetici Ortak (2010-)
- İç Denetim ve İç Kontrol Alanında Doktora Çalışması (Ankara SBF)
- Bahçeşehir ve Yıldırım Beyazıt Üniversitesi / Öğretim Görevlisi
- CIA Sertifikası
- www.bertankaya.net

İç Kontrol Nedir?



Türkiye' de Yönetim Kalitesi Nasıl?

- Kamu
- Özel Sektör Şirketleri
- Sivil Toplum Örgütleri
- Spor Kulüpleri

Kötü Yönetimin Bazı Belirtileri

- İş süreçlerinin verimsizliği
- Kurum üst yönetiminin kurum faaliyetlerini ve kurumun performansını etkin takip etmesine yönelik sistem eksikliği (strateji, süreç ve personel düzeyinde performans ölçümü)
- İş yükünün Birimler ve personel üzerine etkin dağılmamış olması
- Görev, rol ve sorumlulukların karışması, sorumluluk almaktan kaçınma
- Kurum risklerinin etkin yönetilememesi
- Kurumsal kapasite eksikliği nedeniyle üst yönetimin heyecan verici ve iddialı projeleri hayata geçirememesi

Kamu İdarelerinden Bazı Vakalar

- TÜİK
- TRT
- ÖSYM
- Merkez Bankası
- BTK
- Et Balık Kurumu
- Kamu İhale Kurumu
- SGK
- Sağlık Bakanlığı
- MPM

Ortak Nokta

- Tüm bu vakalardaki ortak noktalar nelerdir?
- Ne yapmak gerekiyor?

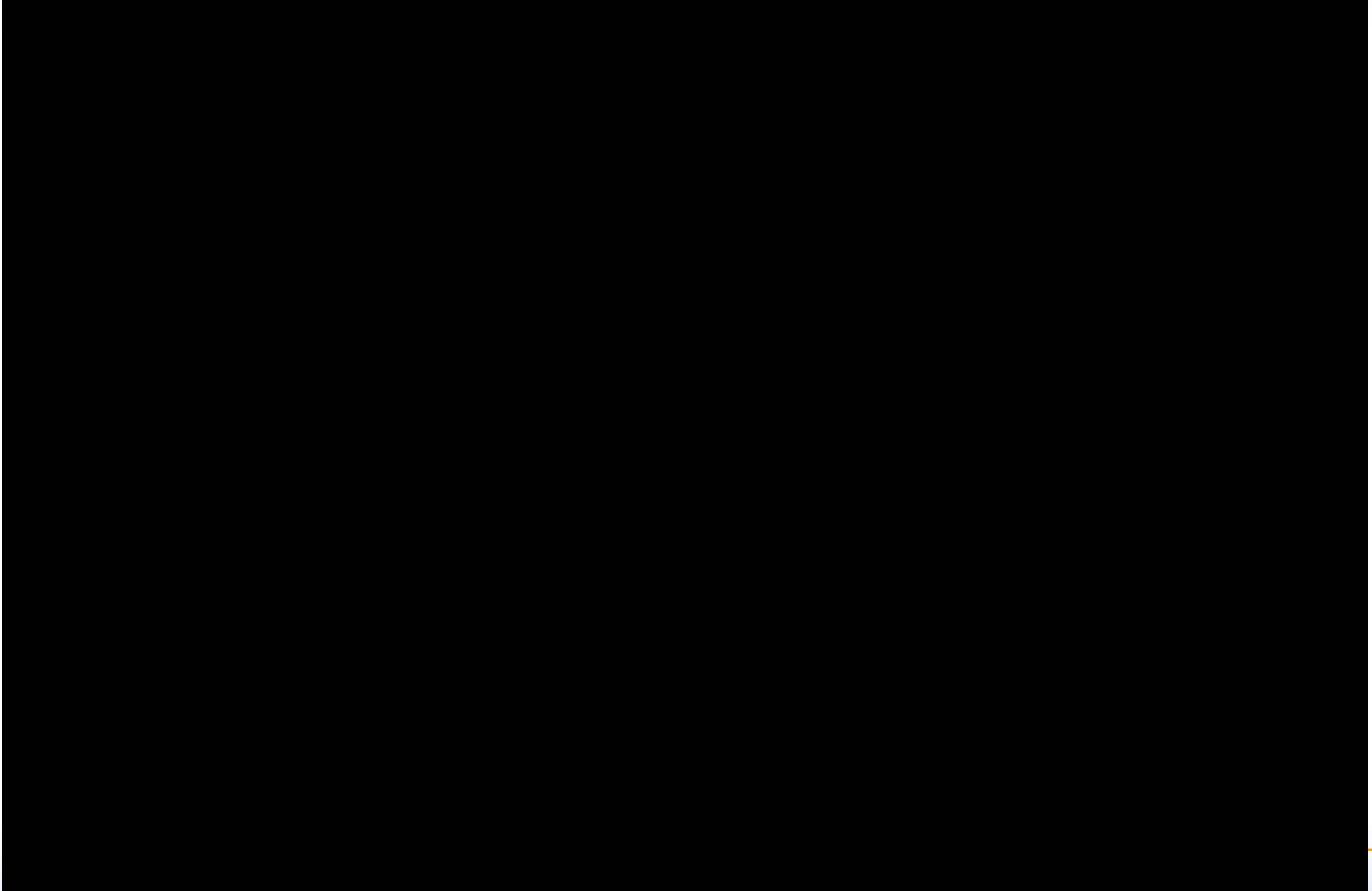
İş İŖten Geçmeden Tedbir Almak Önemli



İç Kontrolün Özü



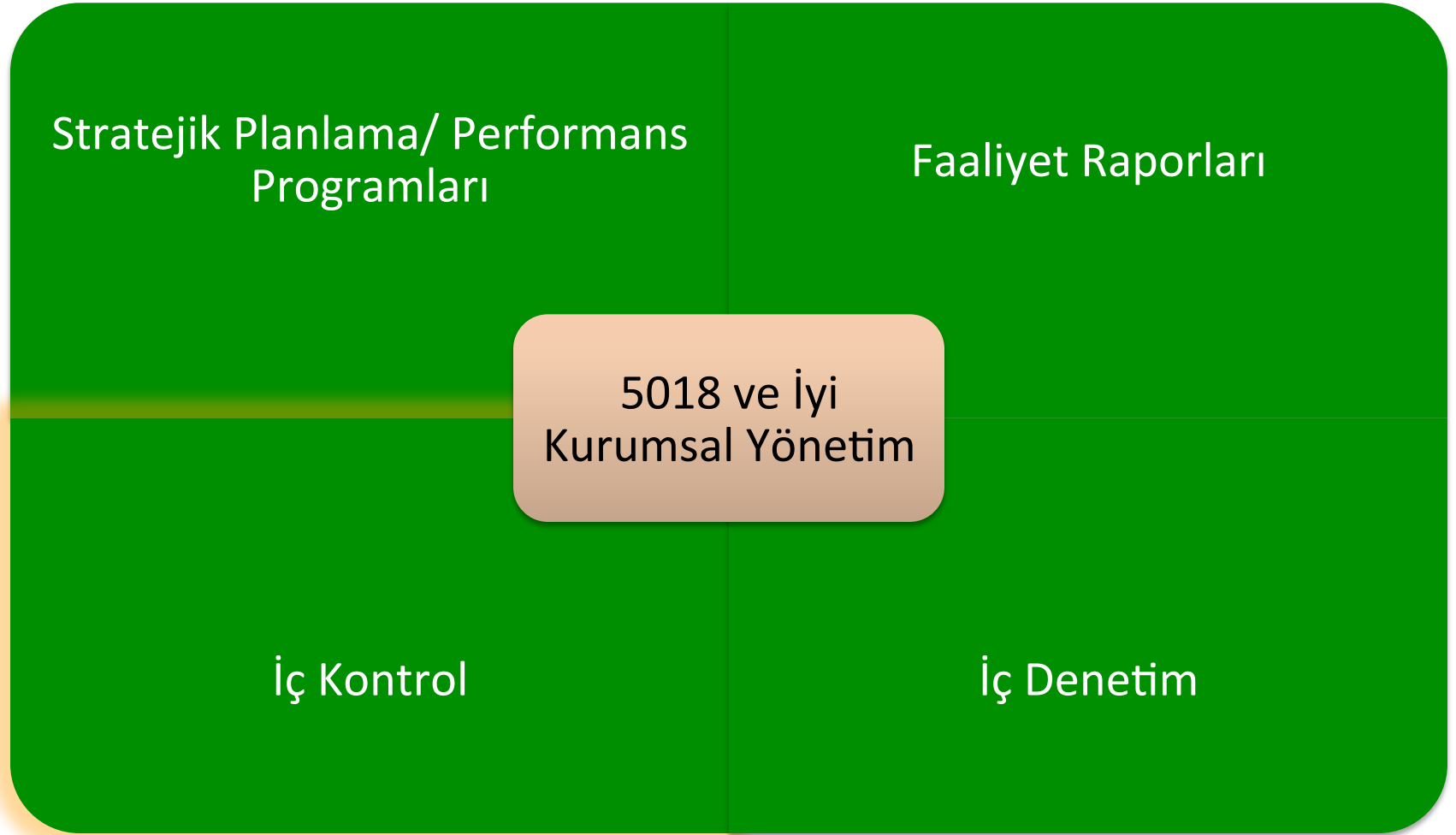
Beyaz Takım Kaç Pas Yaptı?



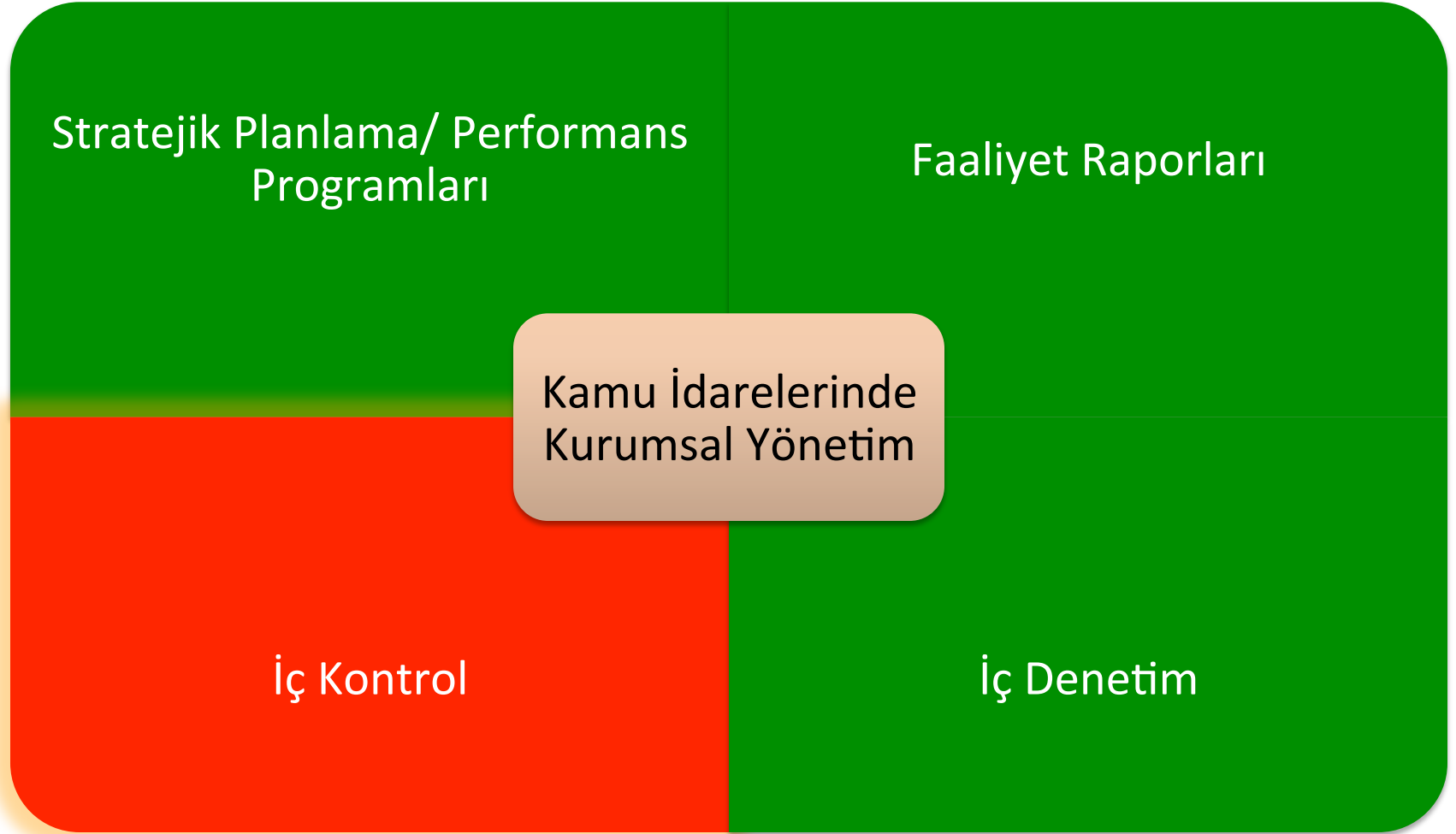
Kamu Hizmetlerinde Değişim ve Dönüşüm

- AB Müktesabı ile Uyum (32 Sayılı Mali Fasıl)
 - 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
- Kurumsal Yönetim Kavramı
- Hesap Verebilir, Şeffaf, Adil ve Sorumlu bir Kamu Yönetimi ve Kamu Mali Yönetimi
- Kendi hedeflerini koyan, bütçesini bu hedefler çerçevesinde kullanan, faaliyetlerini planlayan ve hesap veren idareler

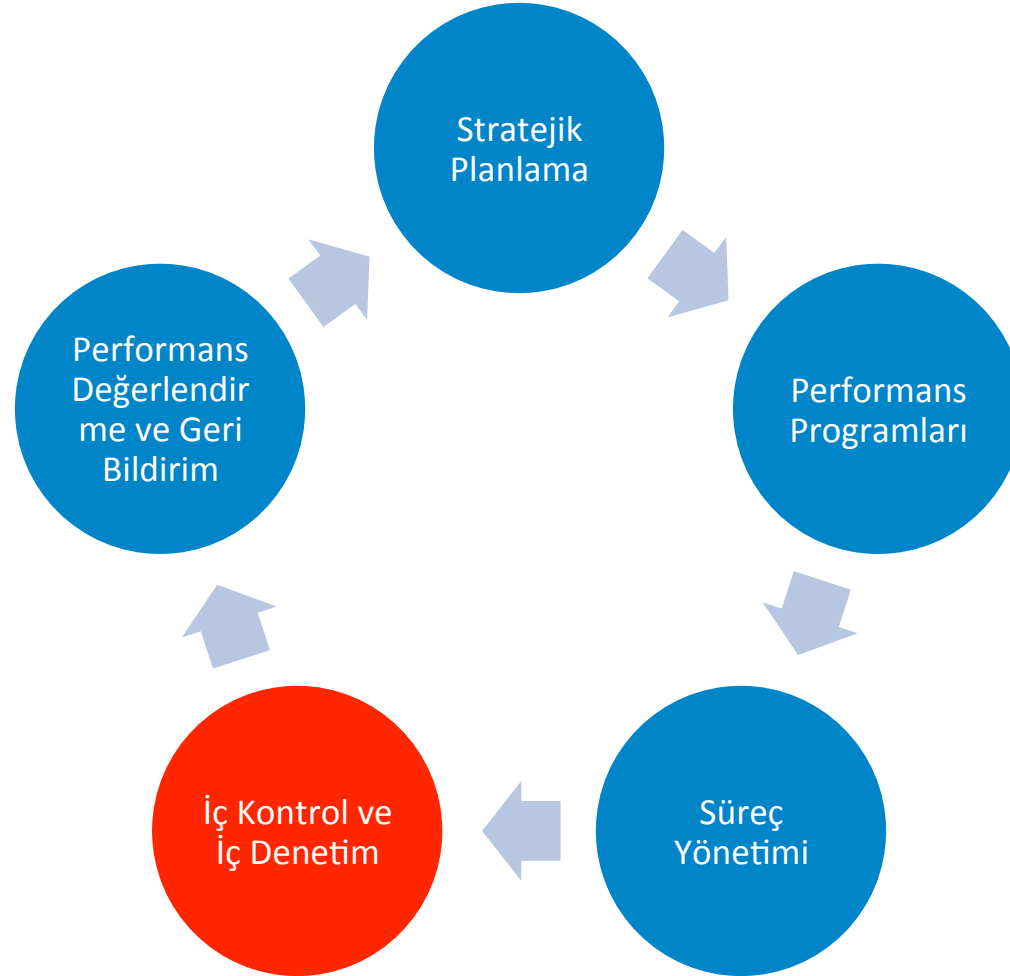
5018 ile Gelen Dört Önemli Yönetim Aracı



5018 ile Gelen Dört Önemli Yönetim Aracı



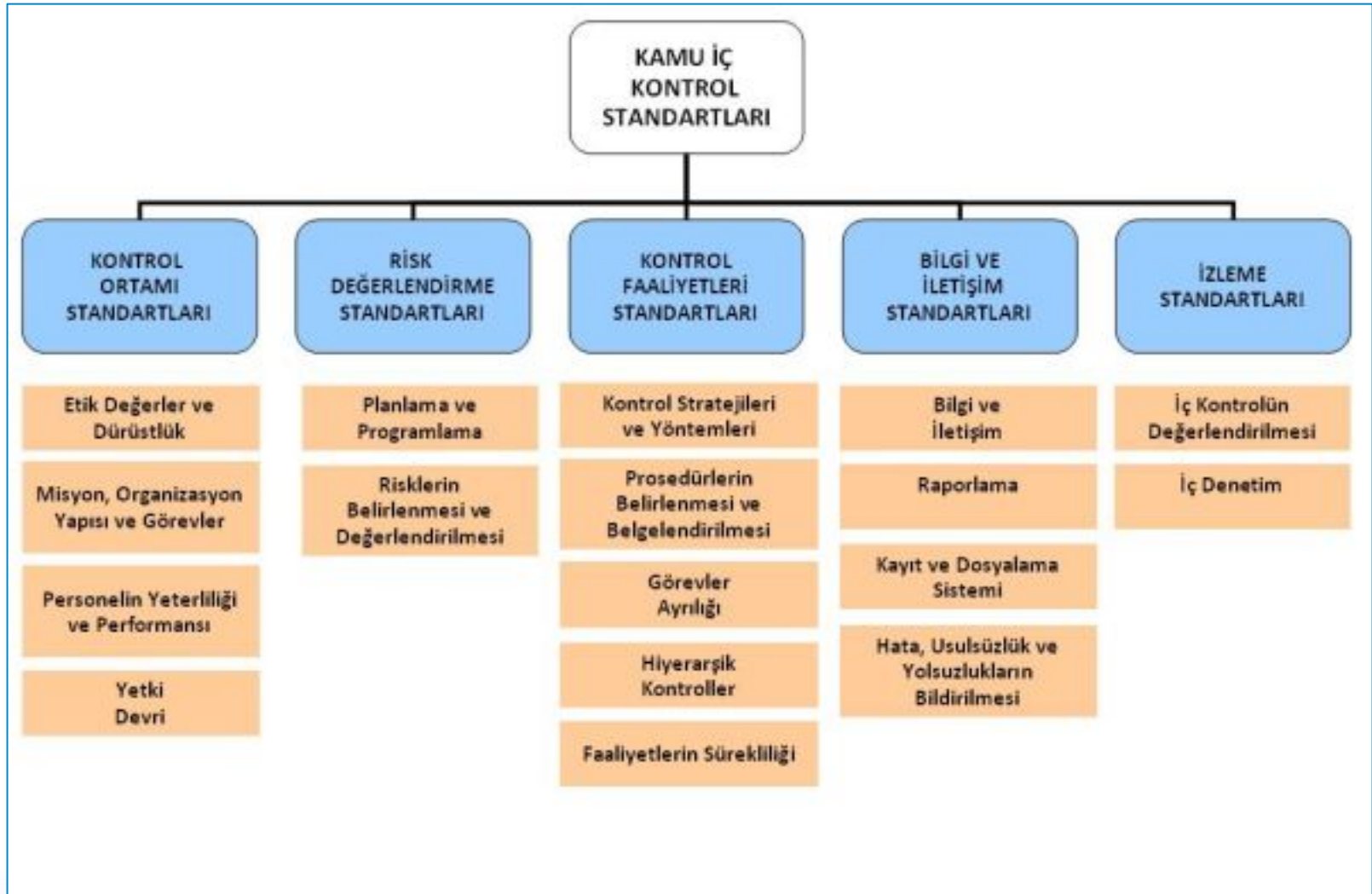
İç Kontrol ve Üstün Performans İlişkisi



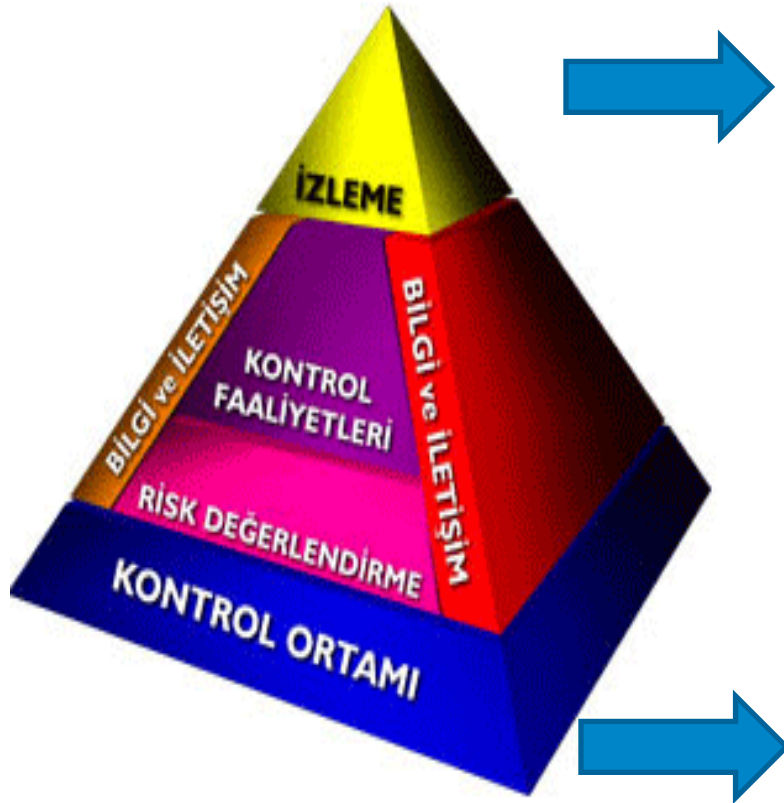
İç Kontrol Nedir?

- (1) Üniversitenin, stratejik planı ile ortaya koyduğu amaç ve hedefleri gerçekleştirmesini teminen, Üniversitenin mali ve mali olmayan tüm iş süreçlerindeki risklerin erken teşhisi ve bu risklerin üniversiteye zarar vermesi engelleyecek tedbirlerin alınmasını sağlayan sistem.
- (2) Üniversitenin kurumsal performansının artırılmasını sağlayacak bir yönetim kontrol ve gözetim aracı.
- (3) Her Birim ve Kademedede; doğru işin, doğru zamanda, doğru kişilerce, en uygun maliyet ile gerçekleştirilmesini sağlayan kurumsal mekanizma.

Kamu İç Kontrol Standartları



Kamu İç Kontrol Standartları



COSO PİRAMİDİ

Risk Değerlendirmesi

Risk Tespiti
Risk Ölçümü
Risk Önceliklendirmesi

Yönetim Öz
Değerlendirme

Kontroller

Tespit Edici
Önleyici
Yönlendirici
Düzeltilici

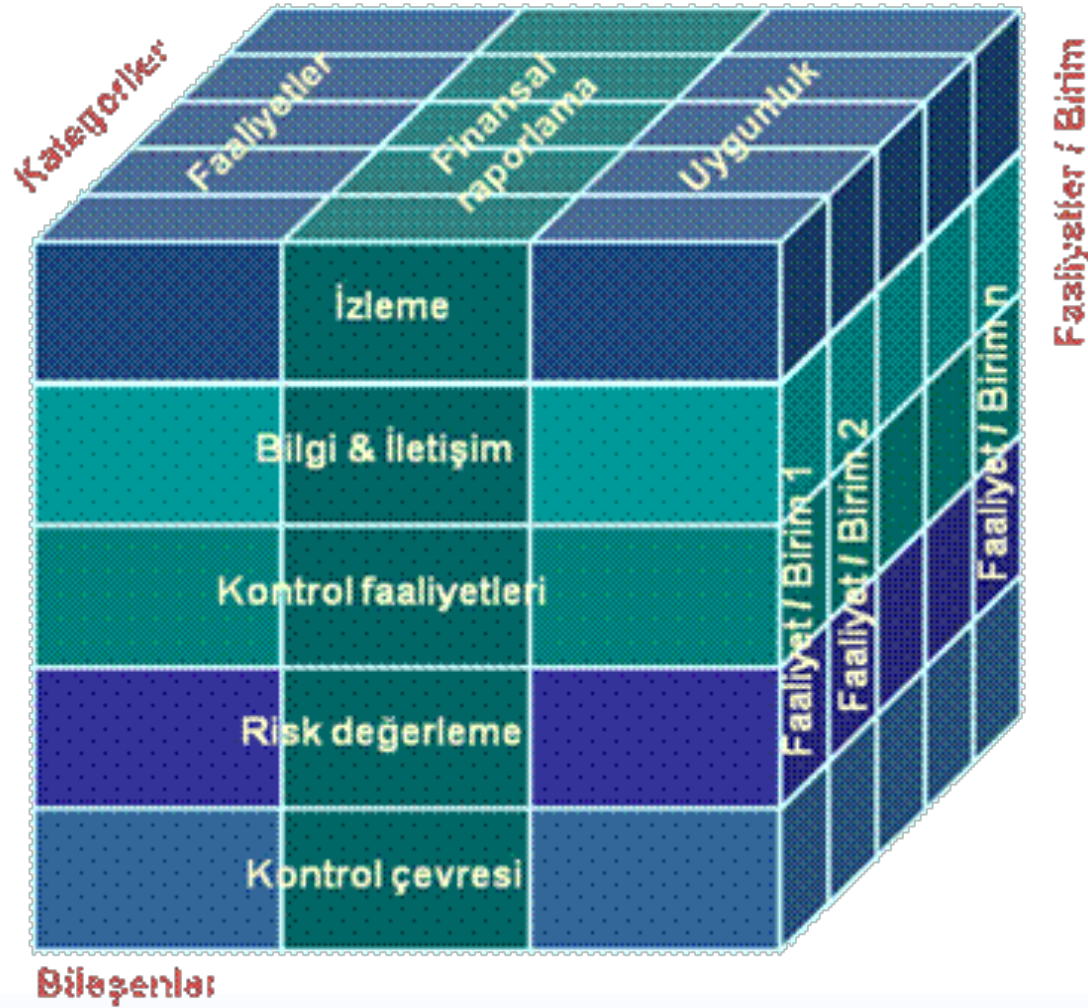
Bilgi Sistemleri
Raporlamalar
İletişim
Faaliyetleri

İç Denetim

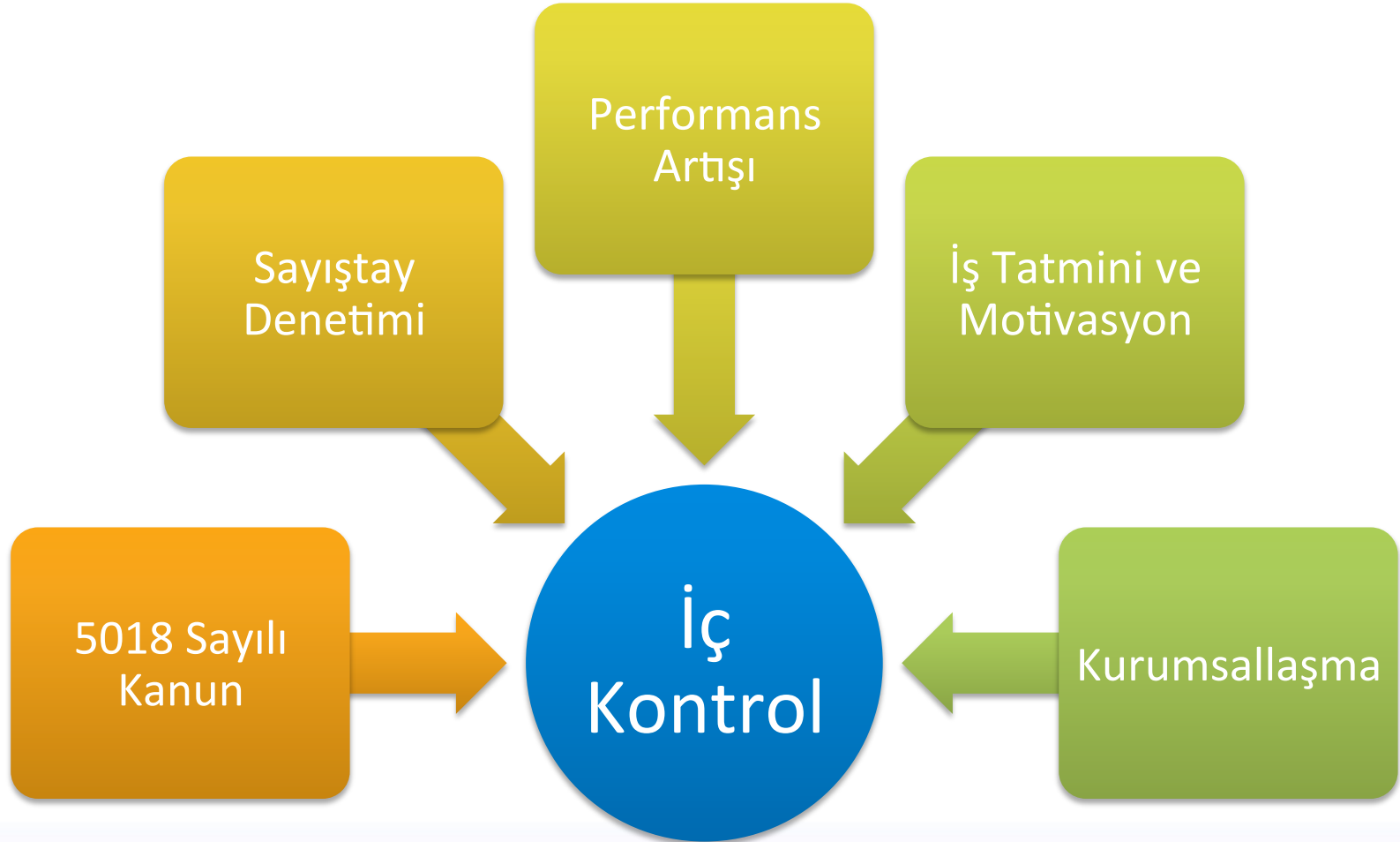
Yönetim & Organizasyon

Stratejik hedefler, organizasyon yapısı, süreçler, iş akışları, yetki- görev tanımları, etik kurallar, kurumsal kültür, İK Yetkinliği, yönetimin felsefesi ve tutumu

COSO Modelinin Yorumlanması



Üniversite Açısından İç Kontrolün Önemi



İÇ KONTROLDE SORUMLULUKLAR

REKTÖR

YÖNETİM, İZLEME,
YÖNLENDİRME

STRATEJİ GELİŞTİRME
DAİRE BAŞKANLIĞI

KOORDİNASYON VE SİSTEM
TASARIMI

DEKAN / ENSTİTÜ,
YÜKSEKOKUL
MÜDÜRÜ/ DAİRE
BAŞKANI/ MERKEZ
MÜDÜRÜ

İÇ KONTROLÜ YÖNETME VE
UYGULAMA

TÜM PERSONEL

İÇ KONTROLE UYGUN İŞLEM
YAPMA

İZLEME VE DENETİM

SAYIŞTAY

İÇ
DENETİM

MALİYE
BAKANLIĞI

İç Kontrolü Nasıl Anlatmak Lazım?

- Üst Yönetici ve Yardımcıları için Nedir?
- Birim Yöneticileri için Nedir?
- Orta Kademe Yöneticiler için Nedir?
- Diğer Yönetici ve Personel için Nedir?

Rektör Ekran Görüntüsü

Stratejik Amaç ve Hedefler
(Ne hedefledik, neredeyiz?)

Amaç ve Hedefler Hangi Süreçler ile
İlişkili

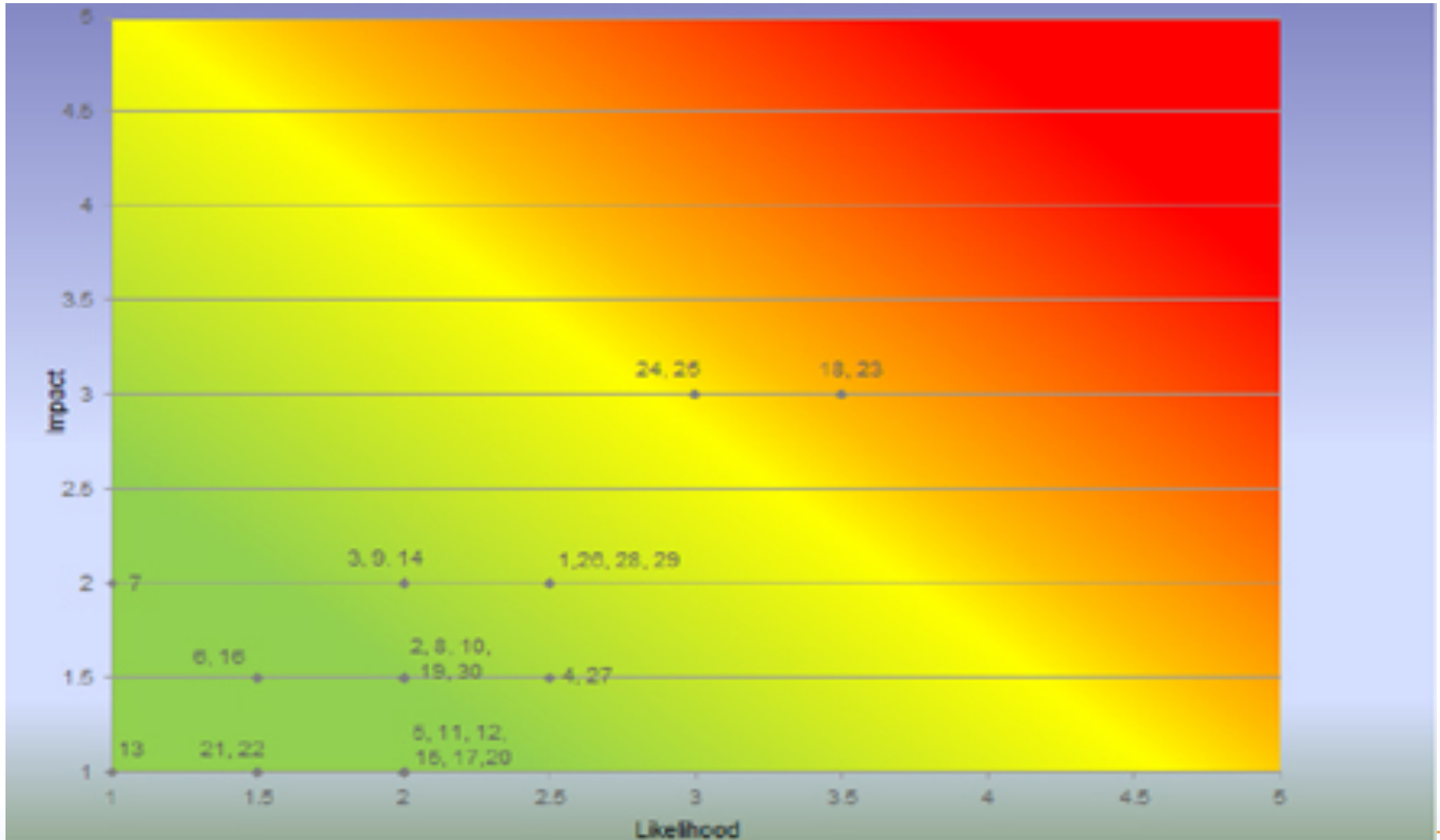
Tüm Performans
Göstergelerinin
Takibi

Üniversite Risk
Haritası

Risk İyileştirme
Eylemlerinin
Takibi

İç Denetim
Raporları
1 sayfa özetler

Üniversite Risk Haritası



Rektör Yrd. Ekran Görüntüsü

İlgili Stratejik Amaç ve Hedefler
(Ne hedefledik, neredeyiz?)

İlgili Amaç ve Hedefler Hangi
Süreçler İle İlişkili

İlgili Performans
Göstergelerinin
Takibi

İlgili Alanların Risk
Haritası

İlgili Risk
İyileştirme
Eylemlerinin Takibi

İlgili İç Denetim
Raporları
1 sayfa özetler

Dekan/ Enstitü, Yüksekokul, MYO Müdürü / Daire
Başkanı/ Merkez Müdürleri
Ekran Görüntüsü

Birim İle İlişkili Stratejik Amaç ve Hedeflerin Takibi

İş ve Görev Takip Sistemi

Birim Performans Göstergeleri takibi
(Ne hedefledik, neredeyiz?)

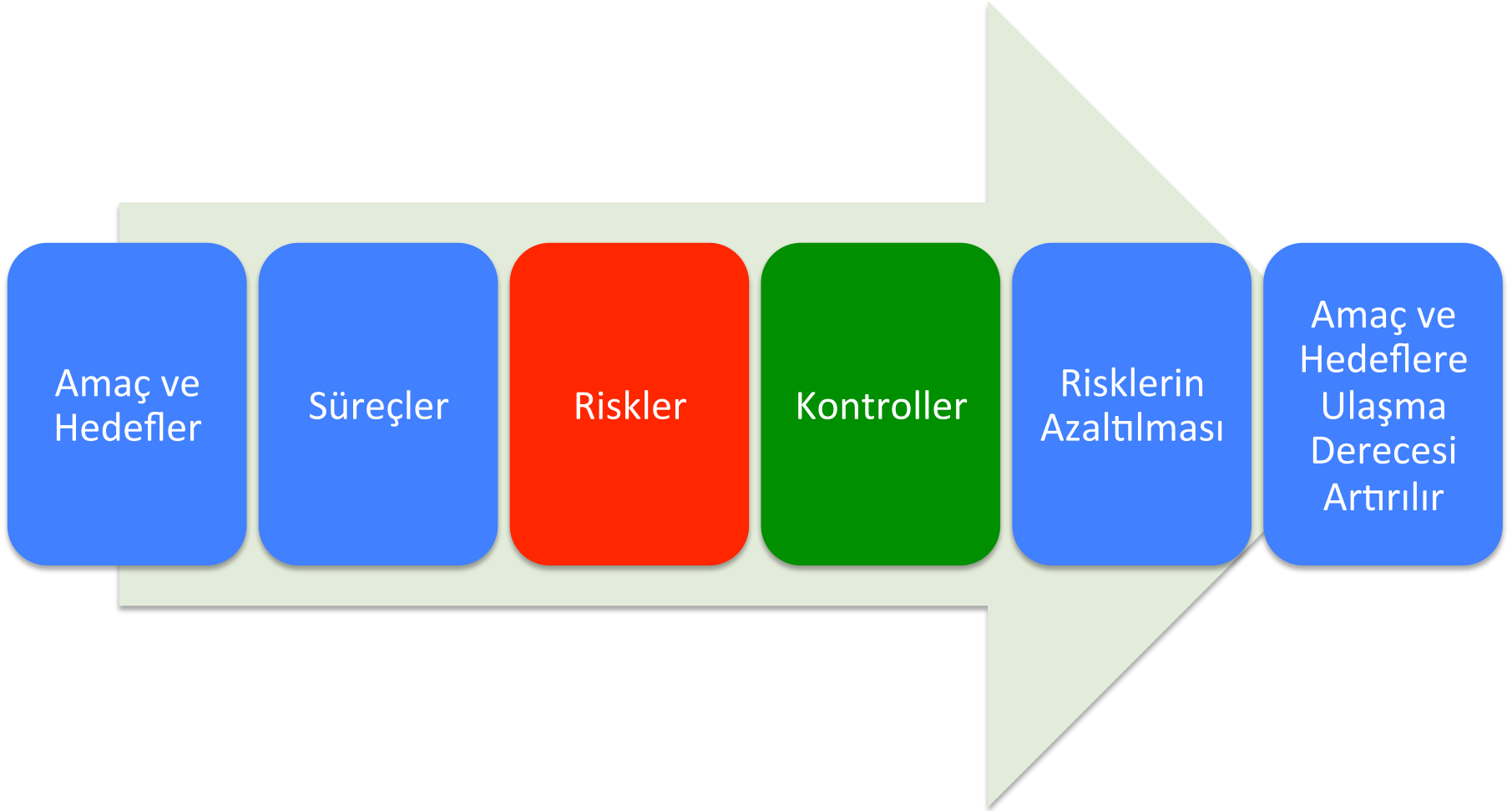
Birim İş Süreçlerinin Risk Haritaları

Birime Ait İş Süreçlerindeki Risk İyileştirme Eylemlerinin Takibi

Risk Kontrol Matrisleri

İş Akışları

Kısa Vadede Odak



ÇÖZÜM
İÇ KONTROL

Eğitim ve öğretimi, kabul görmüş evrensel yeterliliklere ulaştırmak

- Eğitimde kalite geliştirme ve akredite edilme
- Eğitim hizmetlerinde hareketliliği ve çeşitliliği artırma
- Öğrenci memnuniyetini artırma

**STRATEJİK AMAÇ
VE
HEDEFLER**

STRATEJİK RİSKLER

İtibar Kaybı
Mali Kayıp
Amaç ve Hedeflerde Başarısızlık

ÖĞRENCİ İŞLERİ YÖNETİMİ ANA SÜRECİ

- Öğrenci Kayıt İşlemleri Süreci
- Değişim Programları Süreci vb
- Öğrenci Memnuniyeti Ölçme Değerlendirme Süreci

İŞ AKIŞ ŞEMALARI

- Öğrenci Kayıt İşlemleri İş Akışı
- Öğrenci Kayıt Dondurma İş Akışı
- Diploma İş Akışı
- Erasmus, Farabi, Mevlana İş Akışları
- Öğrenci Memnuniyet Anketi İş Akışı

**OPERASYONEL
RİSKLER**
Hatalı işlem

Çukurova Üniversitesi Süreç Hiyerarşisi

Ana
Süreçler

Süreçler

Alt Süreçler

Örnek Süreç Hiyerarşisi

1. Öğrenci İşleri Yönetimi
Ana Süreci

1.1. Kayıt İşlemleri Süreci

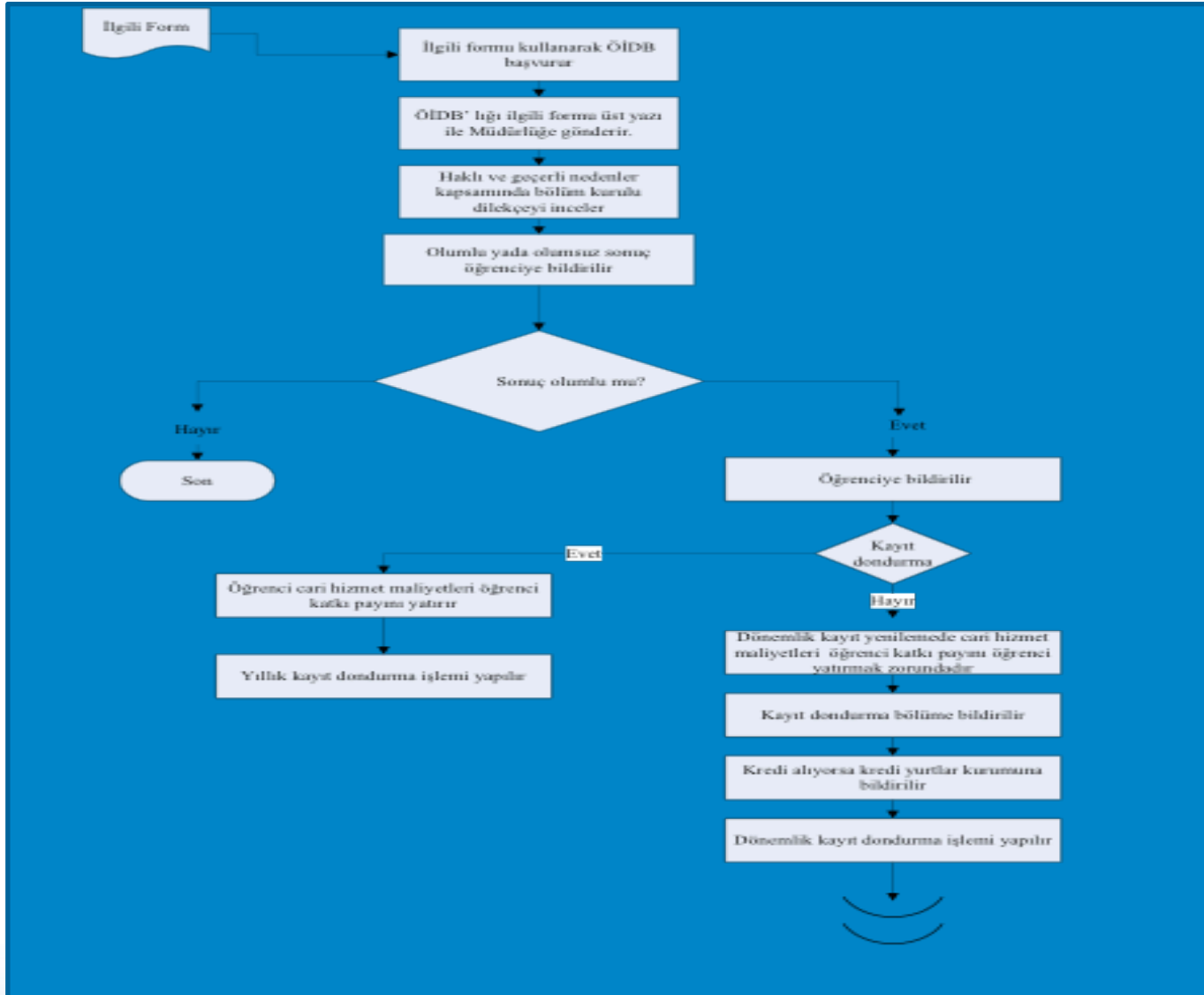
1.1.1. Öğrenci İlk Kayıt Alt Süreci

1.1.2. **Öğrenci Kayıt Dondurma Alt Süreci**

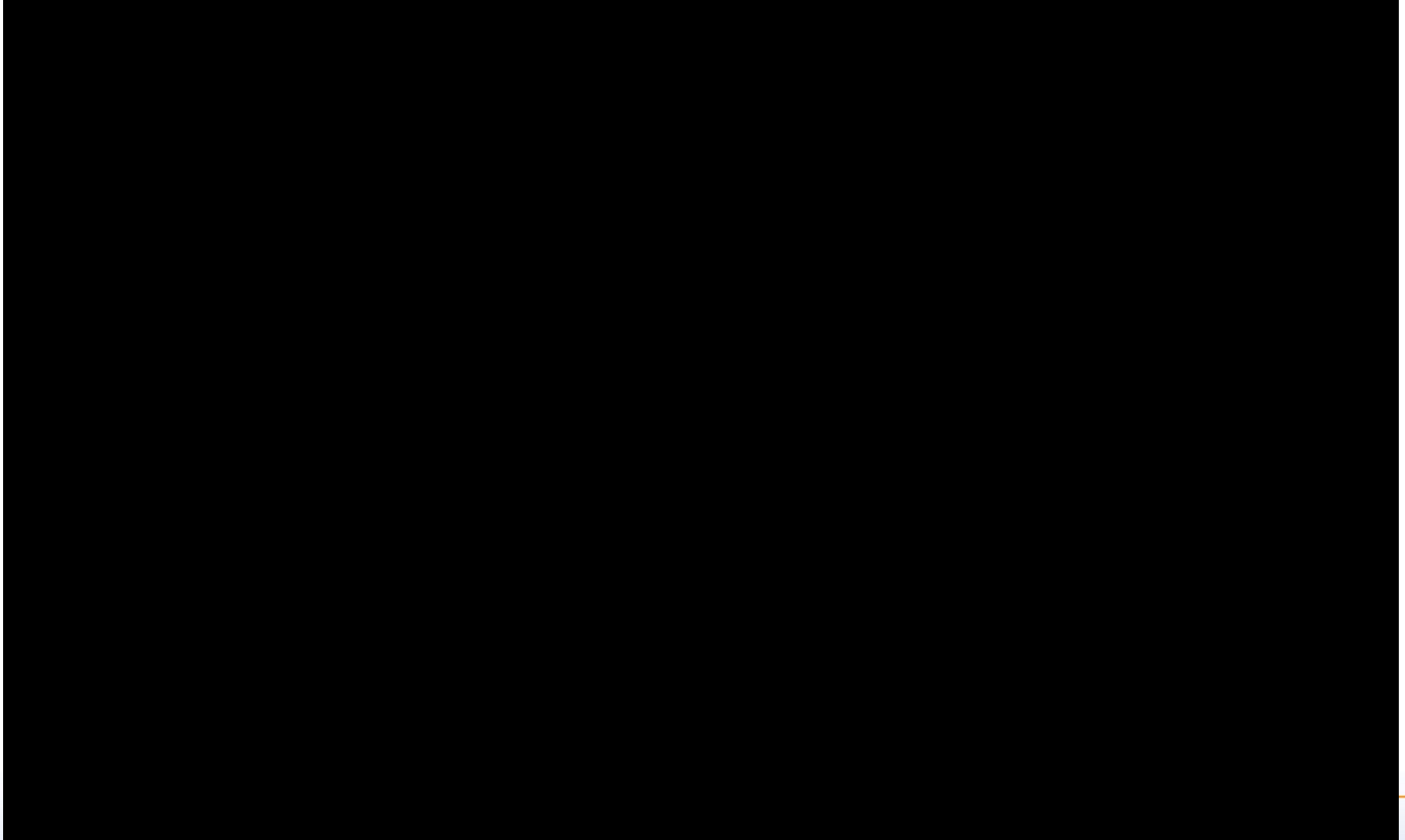
1.1.3. Öğrenci Mezuniyet İşlemleri ve Diploma Süreci

1.1.4. Öğrenci Yatay Geçiş İşlemleri Süreci

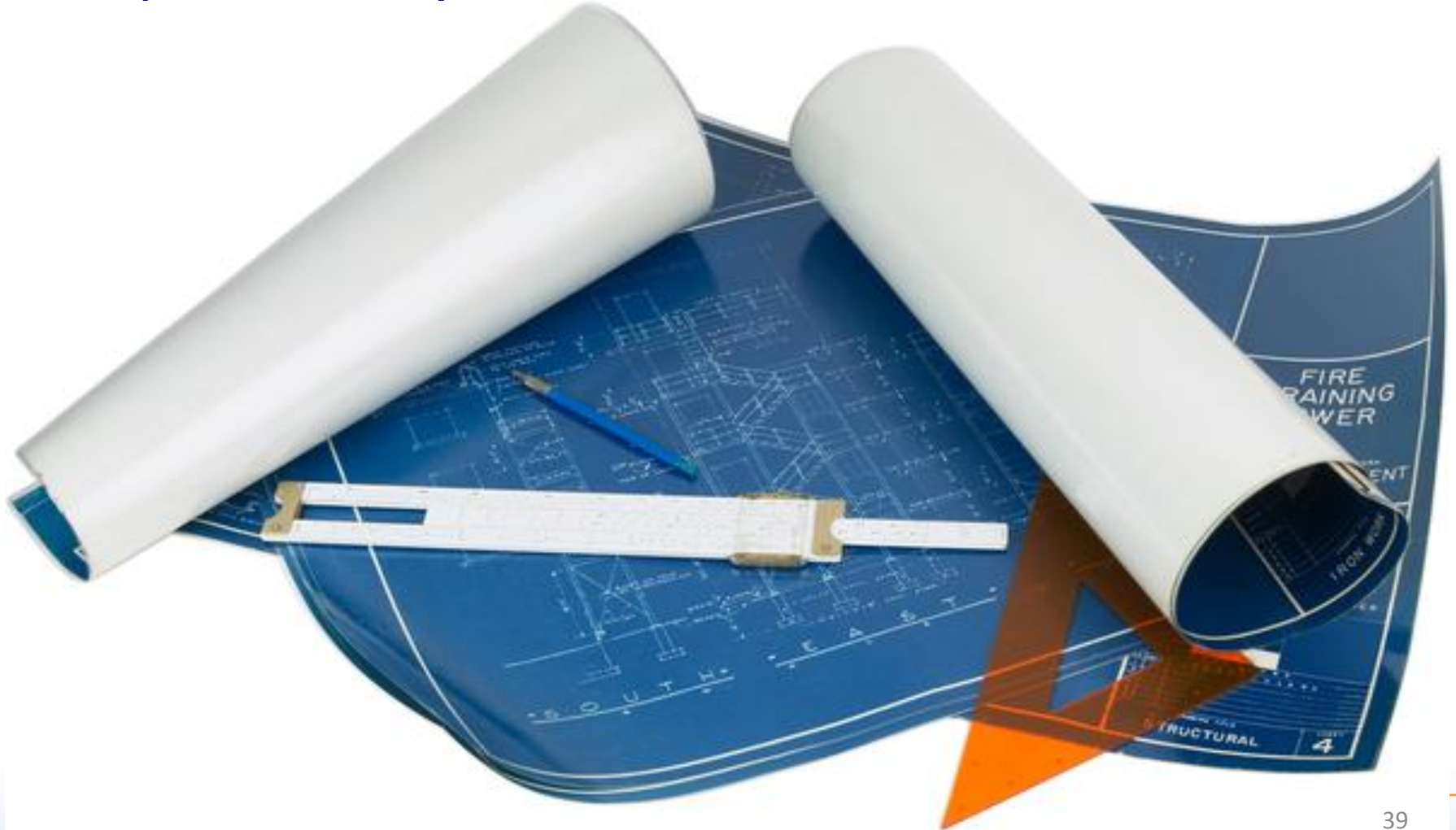
Öğrenci Kayıt Dondurma Alt Süreci İş Akışı



Dikkat Egzersizi



Çukurova Üniversitesi İç Kontrol Sistemi Oluşturma Projesi



PROJE KAPSAMI : TÜM AKADEMİK VE İDARİ SÜREÇLER

ÖRNEK BAZI SÜREÇLER:

Operasyonel Ana Süreçler	
1. Akademik Faaliyetlerin Yönetimi Ana Süreci	1.1. Bölüm Açılması İşlemleri Süreci
	1.2. Ders Planları Yönetimi Süreci
	1.3. Eğitim Faaliyetlerinin Yönetimi Süreci
2. Bilimsel Araştırma ve Yayın Süreci	2.1. Bilimsel Araştırma Süreci
	2.2. Bilimsel Yayın Süreci
3. Bölgesel Kalkınma Destek Ana Süreci	3.1. Üniversite Sanayi İş Birliği Süreci
	3.2. Teknoloji Geliştirme Bölgesi Faaliyetleri Süreci
	3.3. Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Süreci
	3.4. Sosyal, sanatsal ve kültürel Etkinlikler Süreci
4. Öğrenci İşleri Yönetimi Ana Süreci	1.1. Kayıt İşlemleri Süreci

PROJE KAPSAMI : TÜM AKADEMİK VE İDARİ SÜREÇLER

ÖRNEK BAZI SÜREÇLER:

Yönetsel ve Destek Ana Süreçler	
1. İnsan Kaynaklarının Yönetimi Ana Süreci	1.1. Özlük İşlemleri Yönetimi Süreci
	1.2. Göreve Başlama Süreci
	1.3. Görevden Ayrılma İşlemleri Süreci
2. Finansal Kaynakların Yönetimi Ana Süreci	2.1. Bütçe Hazırlama Süreci
	2.2. Maaş Ödemeleri Süreci
	2.3. Gelir Tespiti ve Yönetimi Süreci
3. Satınalma İşlemleri Ana Süreci	3.1. Doğrudan Temin Süreci
	3.2. Pazarlık Usulü İhale Süreci
	3.3. Açık İhale Süreci

Proje Kapsamında Yürütülecek Çalışmalar

- Eğitim ve Pilot İç Kontrol Çalışması
- Üniversite İş Süreçlerinin Belirlenmesi (Ana Süreçler-Süreçler ve Alt Süreçler)
- İç Kontrol Yazılım Çözümünün (KIOS) Kurulması
- Üniversite İş Süreçlerinin Analizi ve İş Akışlarının Oluşturulması
- Üniversite birim ve personel görev tanımlarının oluşturulması
- İş süreçlerinde risk değerlendirmesi gerçekleştirilmesi
- İş süreçlerinde risk iyileştirme eylem planları oluşturulması
- Üst Yönetim İç Kontrol Raporunun Hazırlanması

İç Kontrol Proje Yönetimi

1. Proje takviminin oluşturulması

2. İç kontrol ekibinin oluşturulması /
birimlerden 2' şer kişi

3. İç kontrol otomasyon çözümünün (KİOS)
kurulumu ve kullanıcıların tanımlanması

4. İç Kontrol Eğitimi- 2 iş günü

İç Kontrol Proje Yönetimi

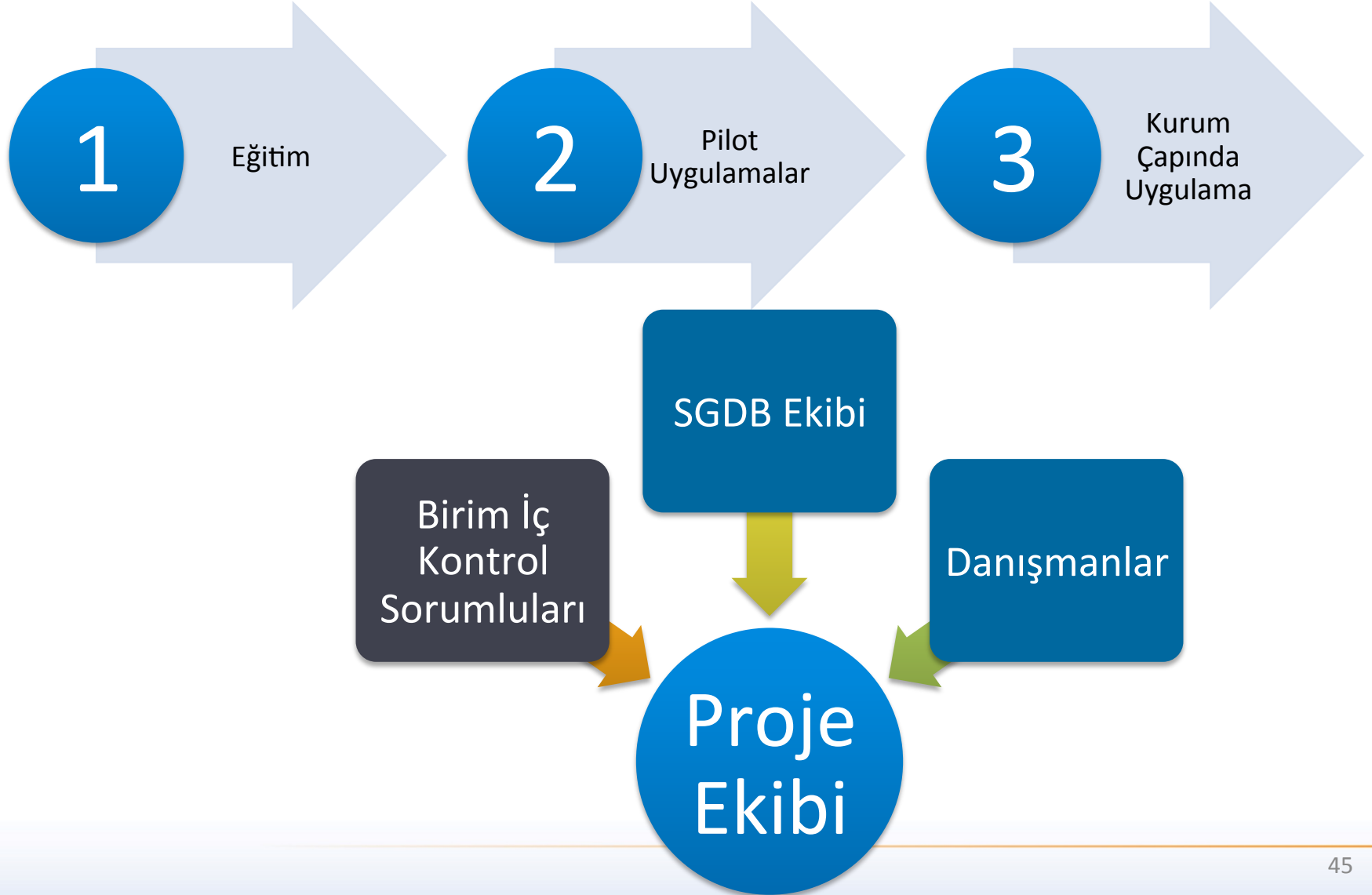
7. Proje iç kontrol ekibi ile pilot çalışma gerçekleştirilmesi- 1 ya da 2 süreç/ (süreç sahibi birim aktif katılımı ile)

8. Ana sürecin süreç ve alt süreçlerinin belirlenmesi ve alt süreçlerde iş akışlarının çıkartılması

9. İş akışları üzerinden risk değerlendirmesi ve kontrol faaliyetlerinin tespiti/iyileştirilmesi

10. Diğer tüm ana süreçlerde SGDB personeli ve ilgili Birimler birlikte çalışarak danışman gözetiminde çalışmaları tamamlar

Önerilen metodoloji



Kullanacağımız İç Kontrol Yazılım Çözümü

- İç kontrol yazılımları, iç kontrol sistemlerinin oluşturulması, yönetimi ve izlenmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır.
- Dünya genelinde yaygın kullanılan 4 adet GRC çözümü bulunmaktadır. Türkiye’ de ilk ve tek yerli GRC çözümü KİOS’ dur.
- Hali hazırda kamu idarelerinde kullanılmaktadır.

İÇ KONTROLÜN TEMELLERİ



Risk Yelpazesi



Sistemik Riskler



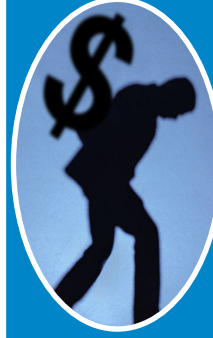
İtibar Riskleri



Finansal Riskler



Operasyonel
Riskler



Yönetmel Riskler



Dış Çevre Riskleri



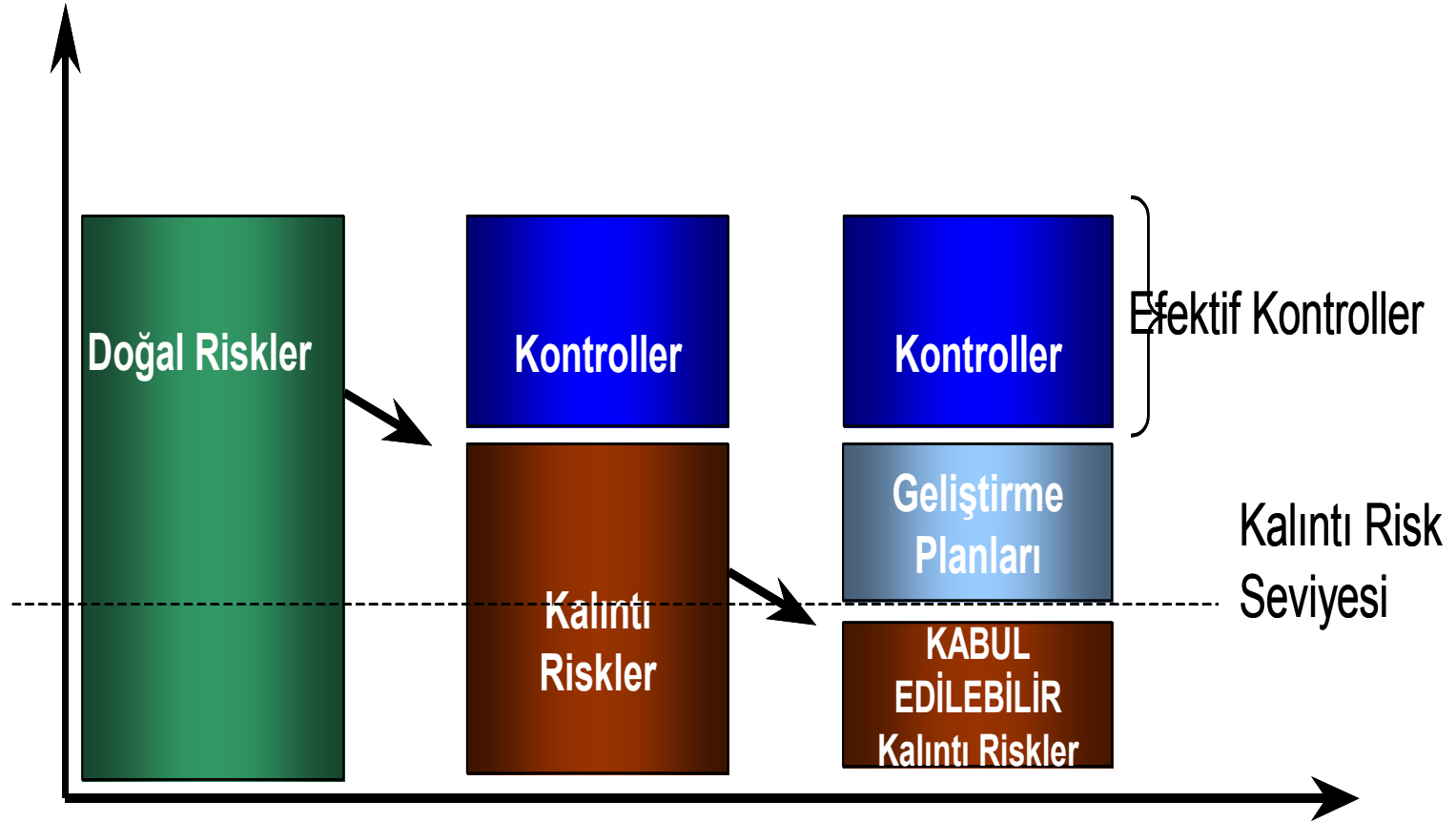
Yasal Riskler



Stratejik Riskler



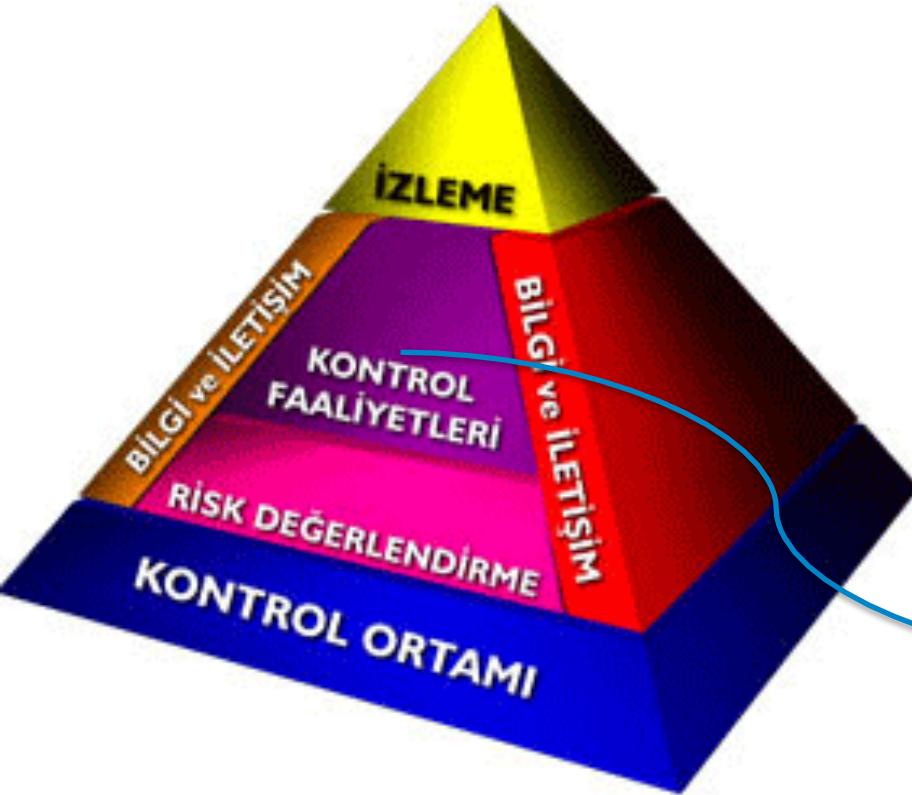
İç Kontrol ve Kurumsal Riskler



Üniversitemizde iç kontrol sistemi yok mu?

- Her bölümün, fonksiyonun ve sürecin içinde mali, yönetsel ve operasyonel kontroller var.
- Ancak;
 - Bunlar bir model çerçevesinde (COSO veya Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği) bütünleştirilmiş mi?
 - Kritik tüm risk ve kontroller tespit ve dokümante edilmiş mi? Risklerin bize verebileceği zararlar ölçülmüş mü?
 - Bu kontrollerin yeterlilik ve etkinliği **risk odaklı iç denetim teknikleri** (teftiştten farklı bir denetim yaklaşımı) ile denetleniyor mu?
 - İç kontrolün önemi üst yönetim ve personelce anlaşılıyor mu?
- Cevap **EVET** ise; etkin bir iç kontrol sistemine sahibiz.
- Cevap **KISMEN** ise; iç kontrol sistemi geliştirilmeli
- Cevap **HAYIR** ise; iç kontrol sistemi yok ve oluşturulmalı!

İç kontroller ve İç Kontrol Sistemi



İç Kontrol Sistemi, İç Kontrollerden Farklıdır. Daha kapsamlıdır. İç Kontrol Sistemi, İç Kontrolleri de Kapsayan Daha Geniş Bir Çerçivedir.

İç Kontroller

COSO PİRAMİDİ

İç Kontrol Türleri

- Önleyici
- Tespit edici
- Düzeltilici kontroller.
- Yönlendirici

İşlevsel Kontrol Türleri-1

- **Önleyici Kontroller**

- Sistemlerin çalışmasını güvence altına alma önceliğindeki kontrollerdir.
- İstenmeyen durumların meydana gelmesini önlemeye yönelik işlev görürler.
- Örnek olarak, yetkin personel istihdamı, etik kodlar, görevler ayrılığı ve iyi bir kontrol çevresi oluşturmak verilebilir. Buna ek olarak kilit, şifre ve güvenlik personeli gibi tedbirler de fiziksel ve erişim kontrolleri, kilit personelin yedeklerinin oluşturulması önleyici işlev görür.

İşlevsel Kontrol Türleri-2

- **Tespit Edici Kontroller**

- Bu kontroller engellenememiş işlemsel hataları ortaya çıkartmak için işlev görür.
- Yani meydana gelmiş istenmeyen bir durumu ortaya çıkarmayı amaçlar.
- Örnek olarak, işlerin amirler tarafından gözden geçirilmesi, iç doğrulamalar, bütçe takipleri, incelemeler, hesap mutabakatları, verilebilir. Benzer şekilde yangın ve gaz alarmları da ortaya çıkarıcı kontrol tedbirleridir.

İşlevsel Kontrol Türleri-3

- **Düzeltilici Kontroller**

- Tanımlanan problemlerin doğru ve zamanında çözümüne yönelik kontrollerdir.
- Örnek olarak yönetim eylemleri, muhasebe düzeltme kayıtları ve performans takip ve geri bildirim uygulamaları örnek olarak verilebilir. Yangın söndürücüler, acil müdahale cihazları gibi sorunları doğru ve zamanında çözmeye yönelik araçlar da bu kategoriye girer.

İşlevsel Kontrol Türleri-4

- **Yönlendirici Kontroller**

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

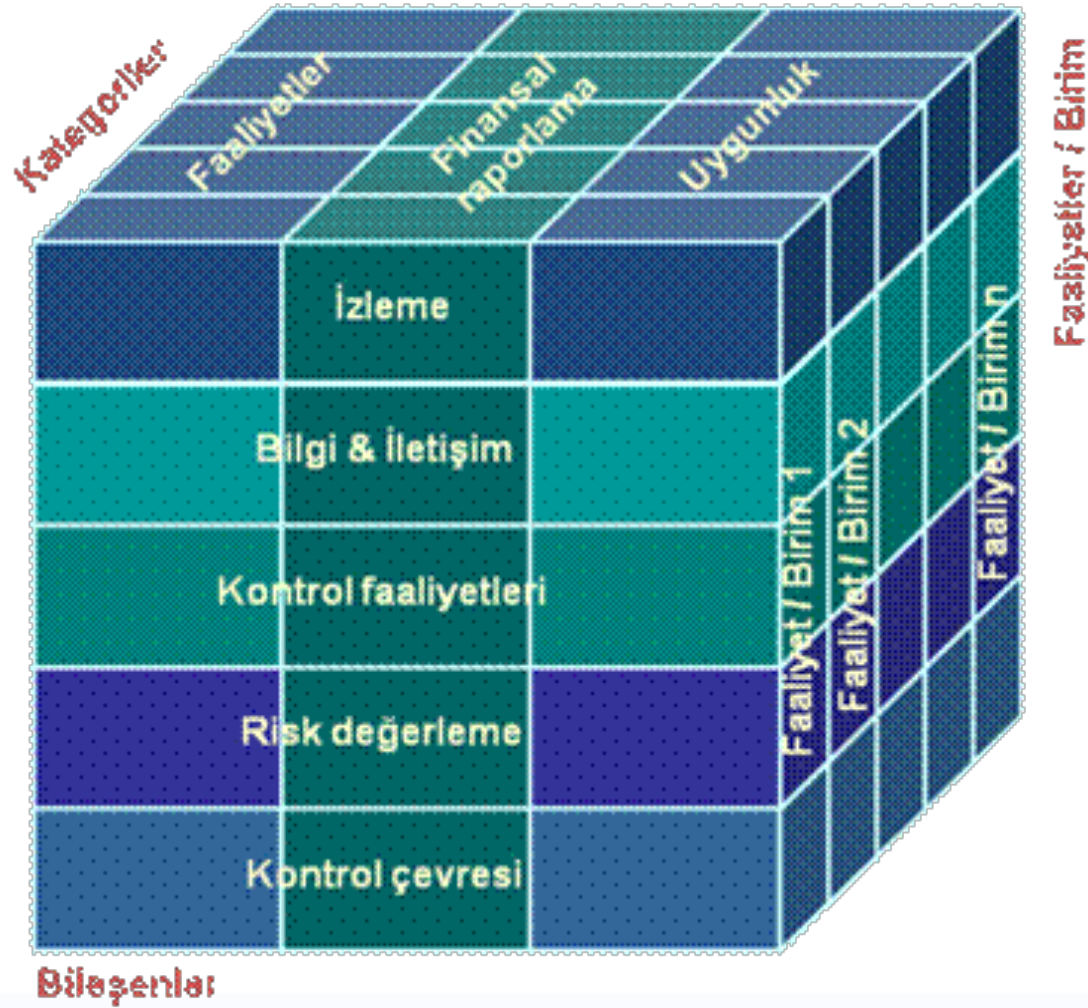
İç Kontrol Örnekleri ve Türlerini Tespit Çalışması

- Yangın söndürücüler
- Duman sensörleri
- Çift imza (A ve B onayı)
- Görevler ayrılığı, yetki devri
- Mevzuat,prosedürler, el kitapları
- Ay sonu mizan kontrolleri, kasa sayımları, banka mutabakatları
- Raporların yöneticiler tarafından gözden geçirilmesi
- Hesapların incelenmesi
- Bazı ekranlarda hatalı veri girişlerinin düzeltilmesi zorunluluğu
- Bütçe ve fiili harcamaların karşılaştırılması
- Banka ve kasa sorumlusu ile muhasebe kaydı yapanların farklı kişiler olması
- Yetkilendirme
- Onay mekanizmaları

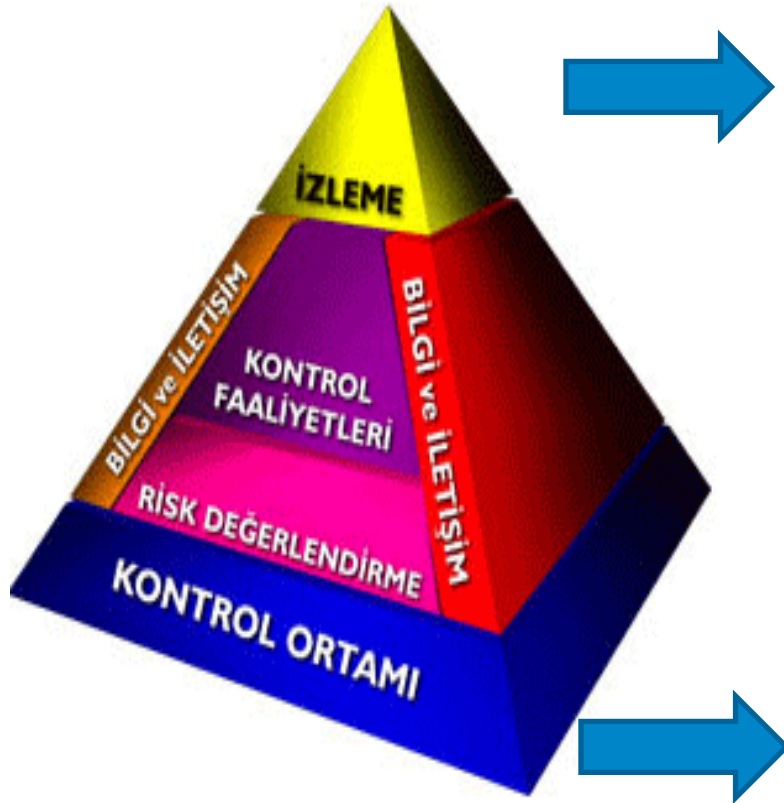
Kamu İç Kontrol Standartları- COSO İç Kontrol Modeli



COSO Modelinin Yorumlanması



Kamu İç Kontrol Standartları



COSO PIRAMIDI

Risk Değerlendirmesi

Risk Tespiti
Risk Ölçümü
Risk Önceliklendirmesi

Yönetim Öz
Değerlendirme

Kontroller

Tespit Edici
Önleyici
Yönlendirici
Düzeltilici

Bilgi Sistemleri
Raporlamalar
İletişim
Faaliyetleri

İç Denetim

Yönetim & Organizasyon

Stratejik hedefler, organizasyon yapısı, süreçler, iş akışları, yetki- görev tanımları, etik kurallar, kurumsal kültür, İK Yetkinliği, yönetimin felsefesi ve tutumu

İş ve Olayları Algılamamız



Gerçek Durum



Süreç Yönetimi ve Analizi



Süreç ve İş Süreci Kavramları, Özellikleri

Süreç Nedir?

Belirli bir girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, mutlaka bir sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyet dizisidir.



Süreç nedir?

- Bir amacı olan, girdilerle başlayan (Evrak, insan gücü, makina, malzeme, teknoloji, hammadde, veri, bilgi gibi) ve bu girdiye katma değer katılarak çeşitli faaliyetler sonrası belirli bir çıktı (rapor, iş, bilgi, vb. üreten birbiriyle bağlantılı adımlar, işlemler dizisidir).
- Bilimsel Araştırma ve Yayın Ana Süreci, Eğitim Öğretim Faaliyetleri Ana Süreci, Öğrenci İşleri Süreci, Öğrenci Kayıt Dondurma Alt Süreci, Araştırma ve Geliştirme Süreci, Yeni Bölüm Açma Süreci, Kontenjan Belirleme Süreci, Satın Alma Süreci, Bütçe Süreci, Ön Mali Kontrol Süreci, Dış Kaynaklı Proje Geliştirme Süreci, Laboratuvar Yönetim Süreci, Mezuniyet İşlemleri Süreci, Öğrenci Mezun İlişkileri Yönetimi Süreci, Gelir Yönetimi Süreci, Personel Özlük Hakları Yönetimi Süreci

Süreçlerin Sınıflandırılması

Temel Süreçler

Kuruluşların kuruluş amaçlarını, var olma nedenlerini gerçekleştirmek üzere yaptıkları faaliyetleri kapsar.

Örnekler ;

- Eğitim Öğretim Faaliyetleri Süreci
- Bilimsel Araştırma ve Yayın Süreci
- Bölgesel Kalkınmayı Destekleme Süreci

Süreçlerin Sınıflandırılması

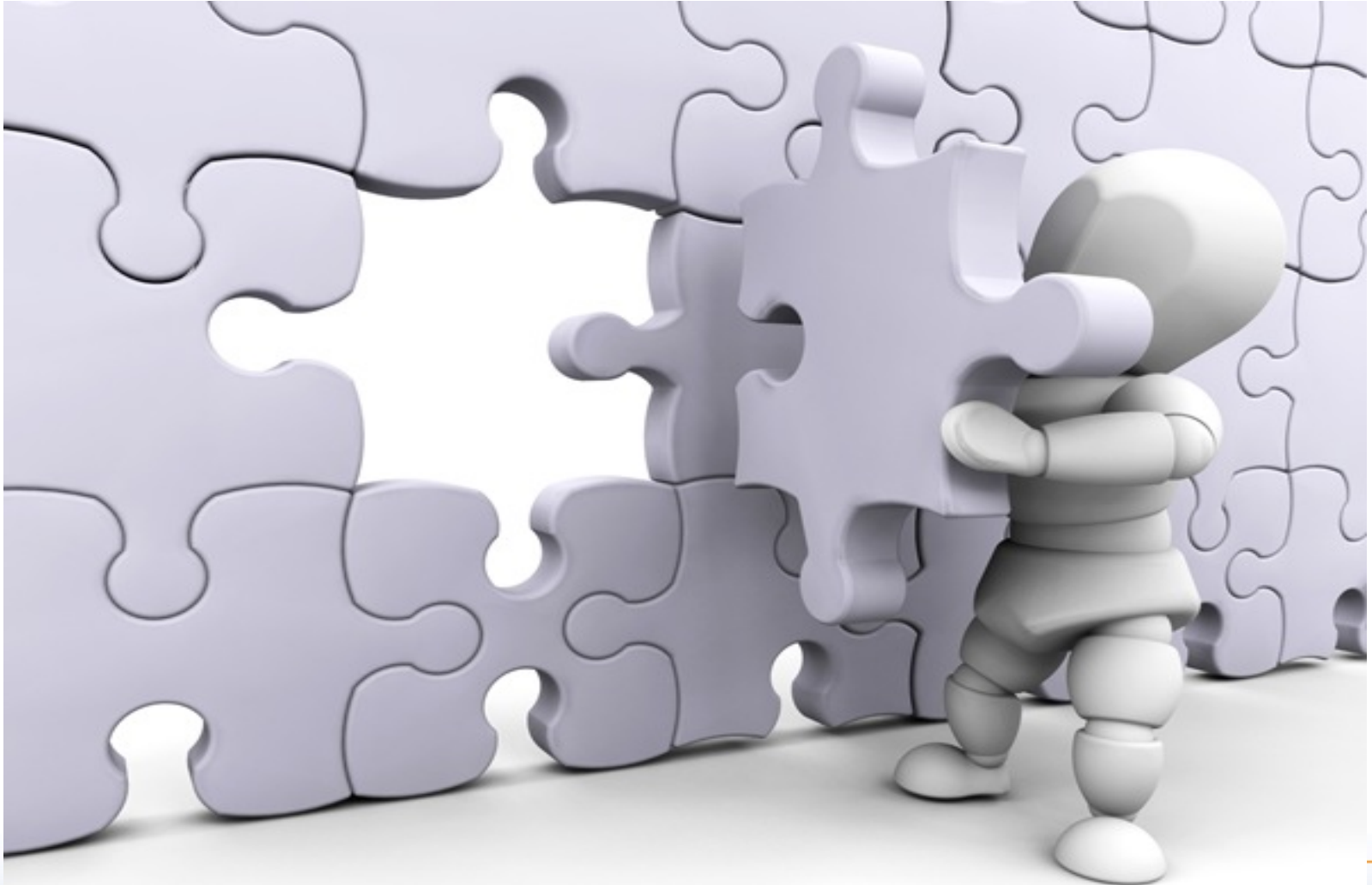
Yönetsel/Destek Süreçler

Temel ve destek süreçlerin performansını yükseltmek için gerçekleştirilen süreçlerdir.

Örnekler;

- İnsan Kaynaklarının Yönetimi
- Bilgi Varlıklarının Yönetimi
- Finansal Kaynakların Yönetimi
- Fiziksel Varlıkların Yönetimi
- Dış İlişkilerin Yönetimi

Süreç Hiyerarşileri



Süreç Hiyerarşileri

Süreç Hiyerarşisi (1)

- Süreçlerin belli kademelerle yapılandırılmasına süreç hiyerarşisi denir.
- Hiyerarşi kapsamı en büyük olan süreçten başlayarak yapılandırılır.

Süreç Hiyerarşileri

Süreç Hiyerarşisi (2)

Ana Süreçler: İdarenin iş sonuçları üzerinde doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst seviye süreçlerdir.

- İş sonuçları, vatandaş / müşteri tatmini, personelin tatmini, toplum üzerine etki yönünden kritik niteliğe sahip üst seviye süreçlerdir.
- Birden çok birim boyunca çalışan süreçlerdir. Bir idarede 8-15 arası ana süreç olması normaldir. İçlerinde süreçleri barındırır.

Süreç Hiyerarşileri

Süreç Hiyerarşisi (3)

Süreçler: Ana süreçleri oluşturan ve birbiri ile etkileşimleri olan süreçlerdir. Genellikle dış müşterilerde başlayıp biten, karşılıklı etkileşimli süreçlerdir.

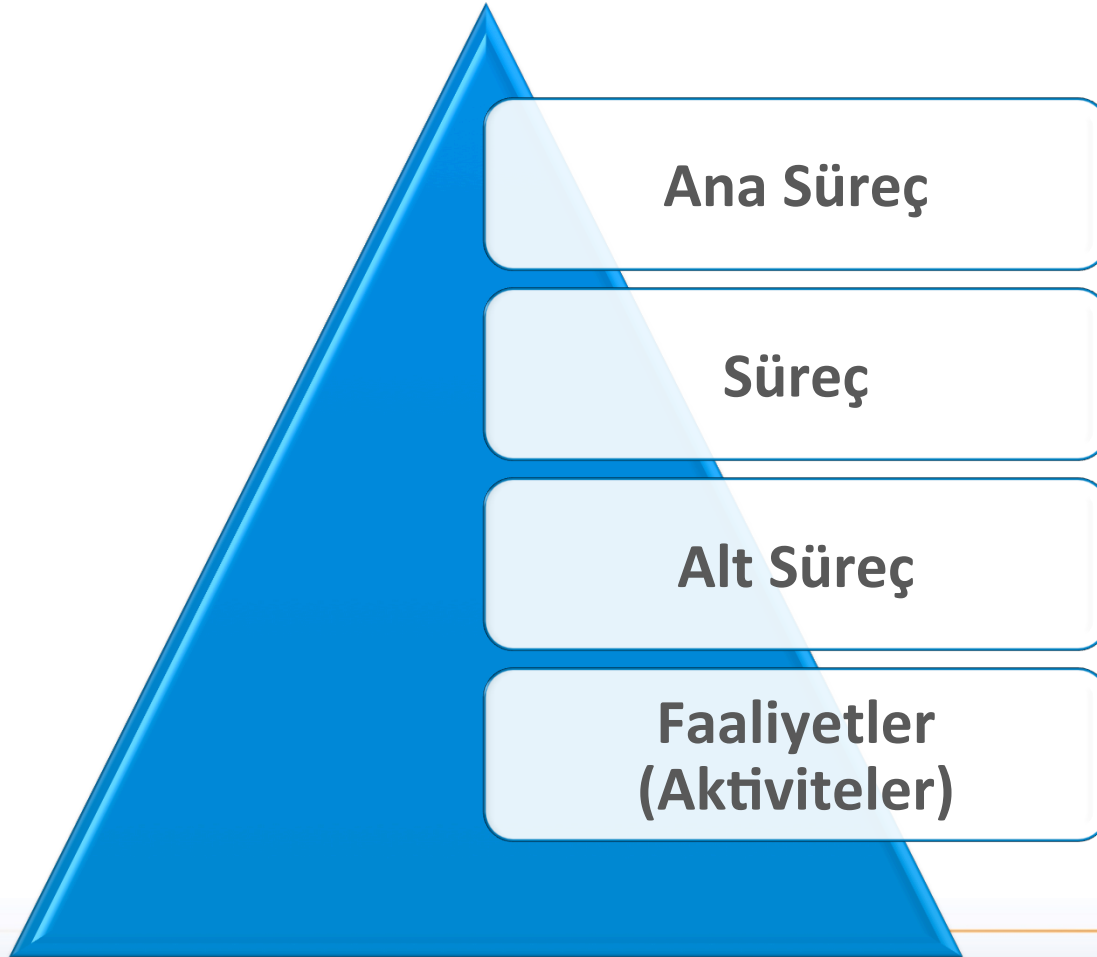
Süreç Hiyerarşileri

Süreç Hiyerarşisi (4)

Alt Süreçler: Süreçleri oluşturan ve birbirleri ile etkileşimleri olan süreçlerdir. Kurum içindeki veya dışındaki daha fazla görevi kapsayan önemli çıktılara sahip alt düzey süreçler.

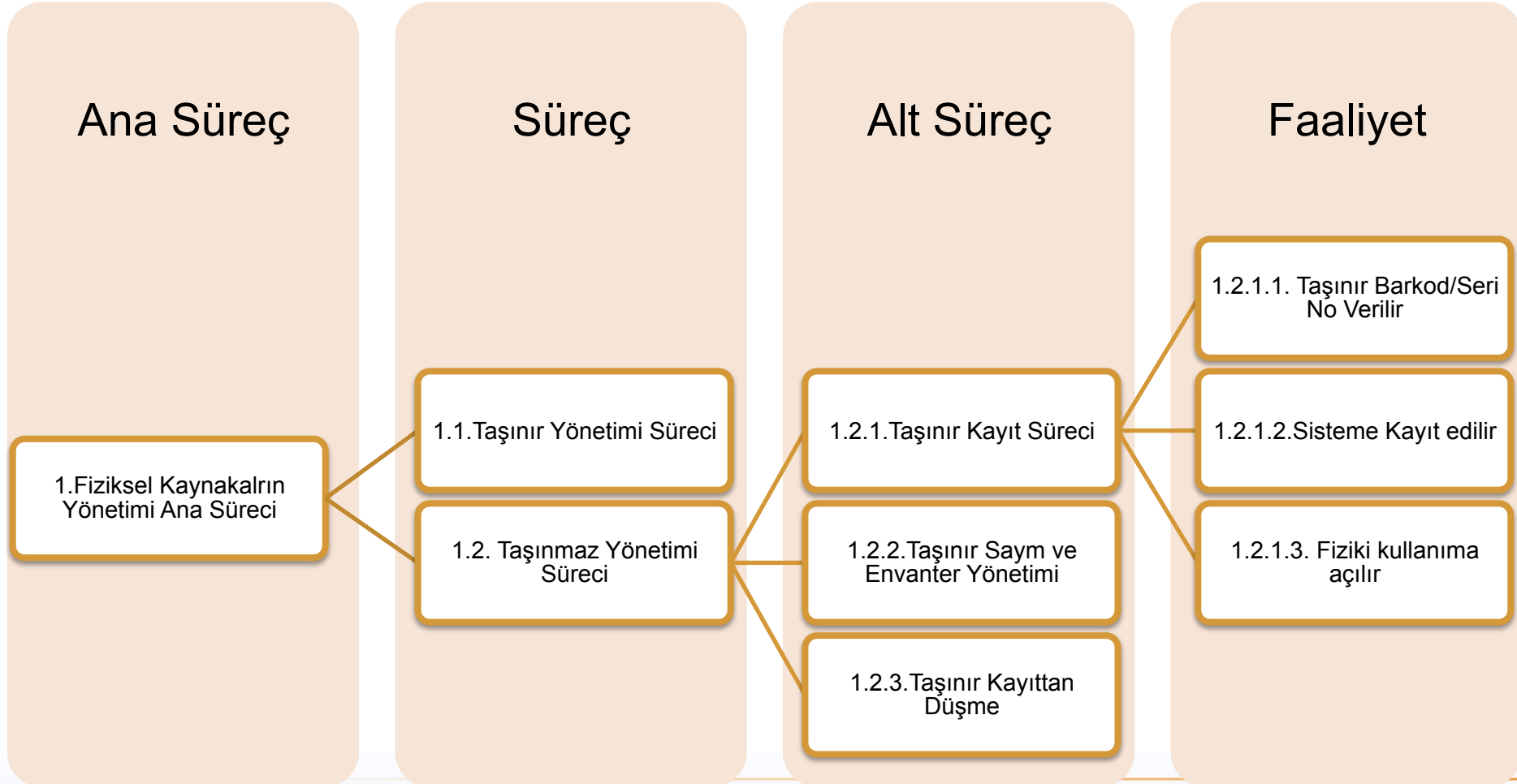
Süreç Hiyerarşileri

Süreç Hiyerarşisi (5)



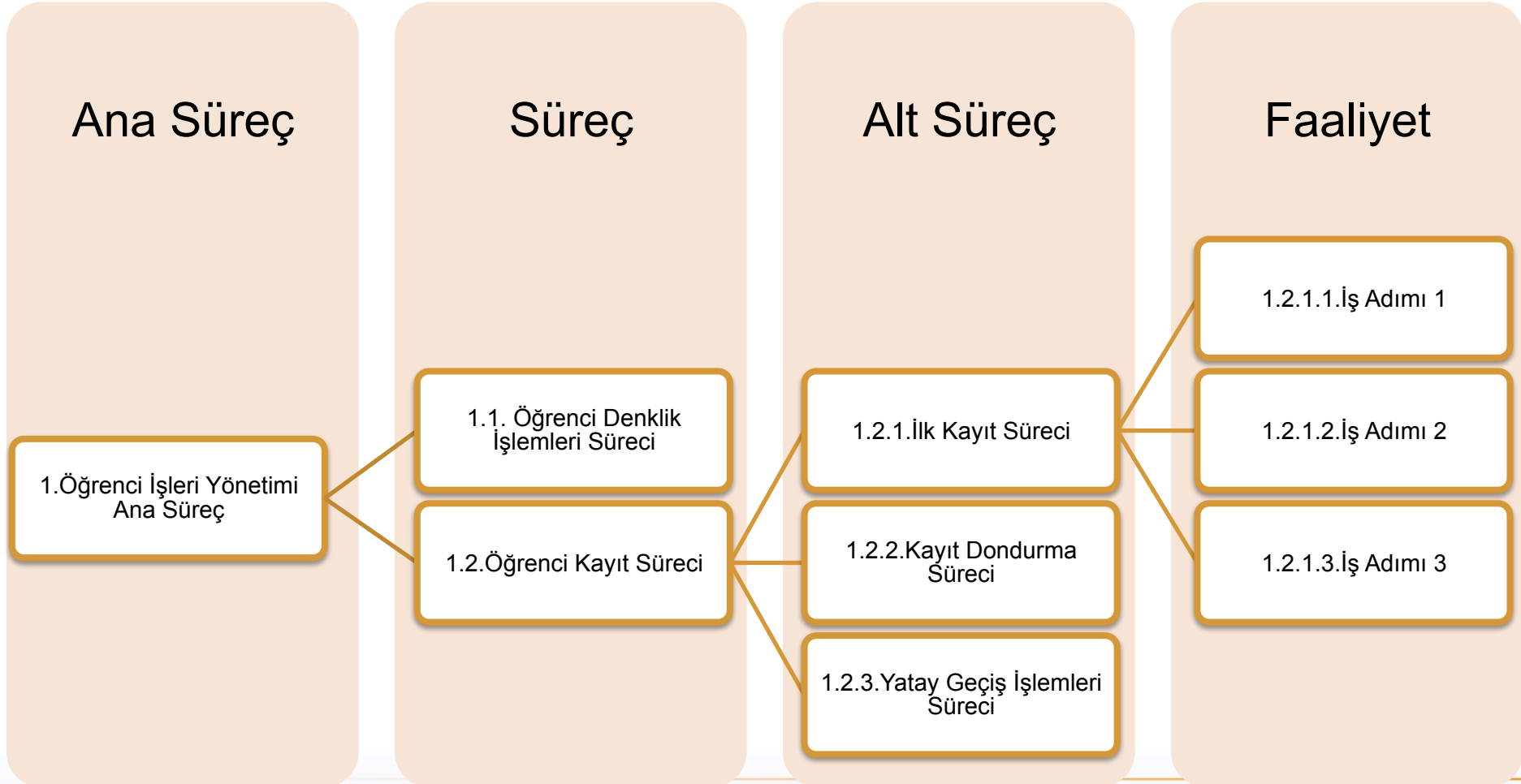
Süreç Hiyerarşileri

Süreç Hiyerarşisi Örneği



Süreç Hiyerarşileri

Süreç Hiyerarşisi Örneği




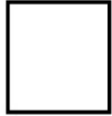

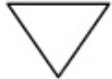
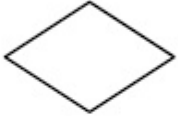




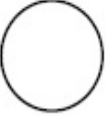


Süreçlerin Tanımlanması



Süreçlerin Tanımlanması

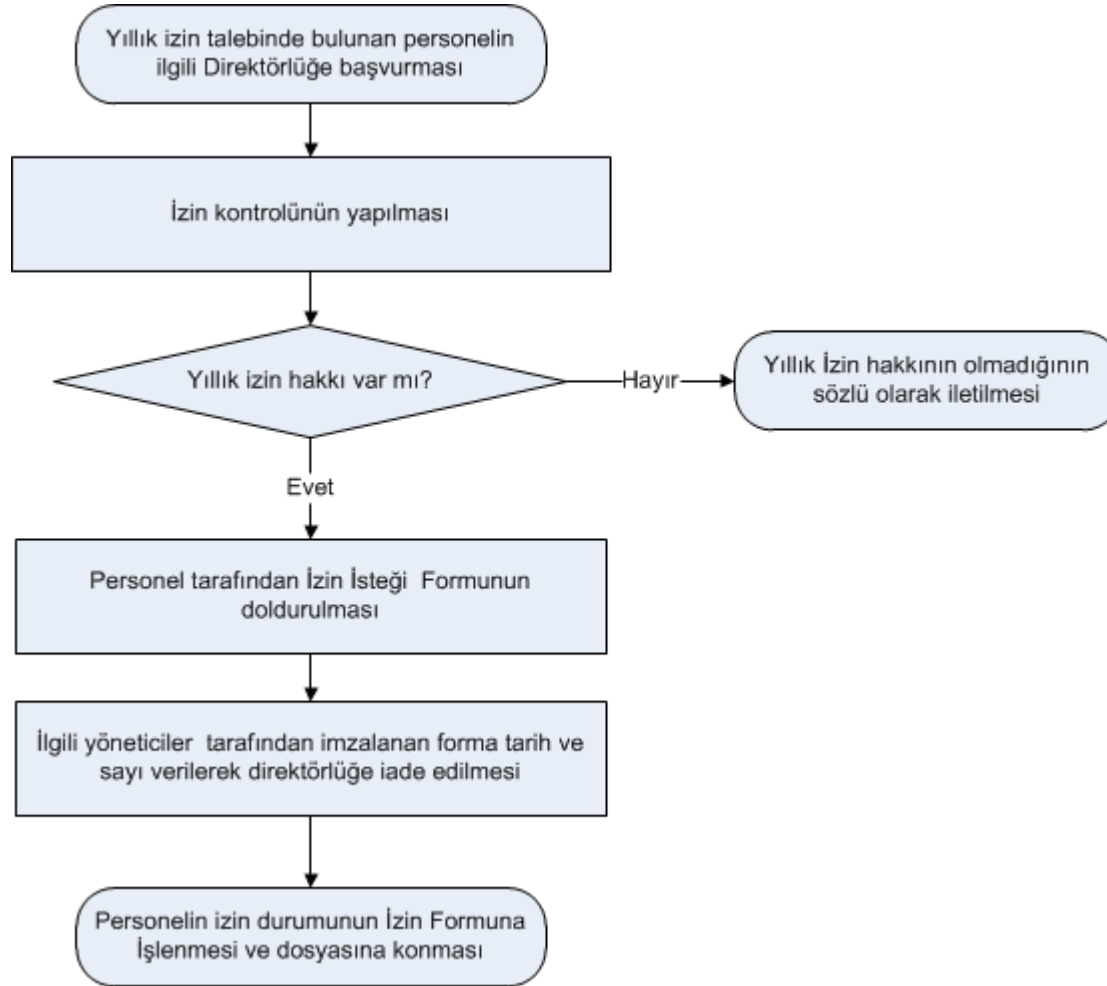
İş Akış Şemaları

İş akış şemaları hazırlanırken aşağıdaki semboller kullanılır.

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

Süreçlerin Tanımlanması

Örnek İş Akış Şeması



Risk Değerlendirmesi



Risk Değerlendirmesi (1)

Risk değerlemesi, idarenin hedeflerinin elde edilmesine yönelik olan risklerin tanımlanması ve analiz edilmesidir. Risklerin nasıl yönetilmesi gerektiğinin belirlenmesine baz teşkil eder.

Kurumsal Risk Yönetimi ve İç kontrolün ön koşuludur. Riskler yönetilmeden evvel, tanımlanmalı, ölçülmeli ve önceliklendirilmelidir.

Risk Değerlendirme Aşamaları



Risklerin Tanımlanması (1)

- Risk, kurumsal amaç ve hedeflerimizi gerçekleştirmemize engel olabilecek her tür olay olarak tanımlanabilir.
- Risk, kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme olasılığıdır.

(IIA : Institute of Internal Auditors)

Risklerin Tanımlanması (3)

Çince'de risk

危機

Risklerin Tanımlanması (4)

Riskler gerçekleşen olaylar değildir, risk gerçekleştiğinde KAYIP olur.



COSO Bazlı Risk Değerlendirmesi

Risklerin Tanımlanması (5)

Gündelik hayattan bir örnek



COSO Bazlı Risk Değerlendirmesi

Risklerin Tanımlanması (6)

Gündelik hayattan bir örnek















Risk Tespitinde Cevap Aranması Gereken Sorular (1)

Risk tespitinde Őu sorulara cevap alınması gerekmektedir:

- Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmayı ne engeller?
- Mevcut varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek olaylar nelerdir?
- İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?
- Çevresel unsurlardaki olası değişimlerin sürece olumsuz yansımaları neler olabilir?

Risk Tespitinde Cevap Aranması Gereken Sorular (2)

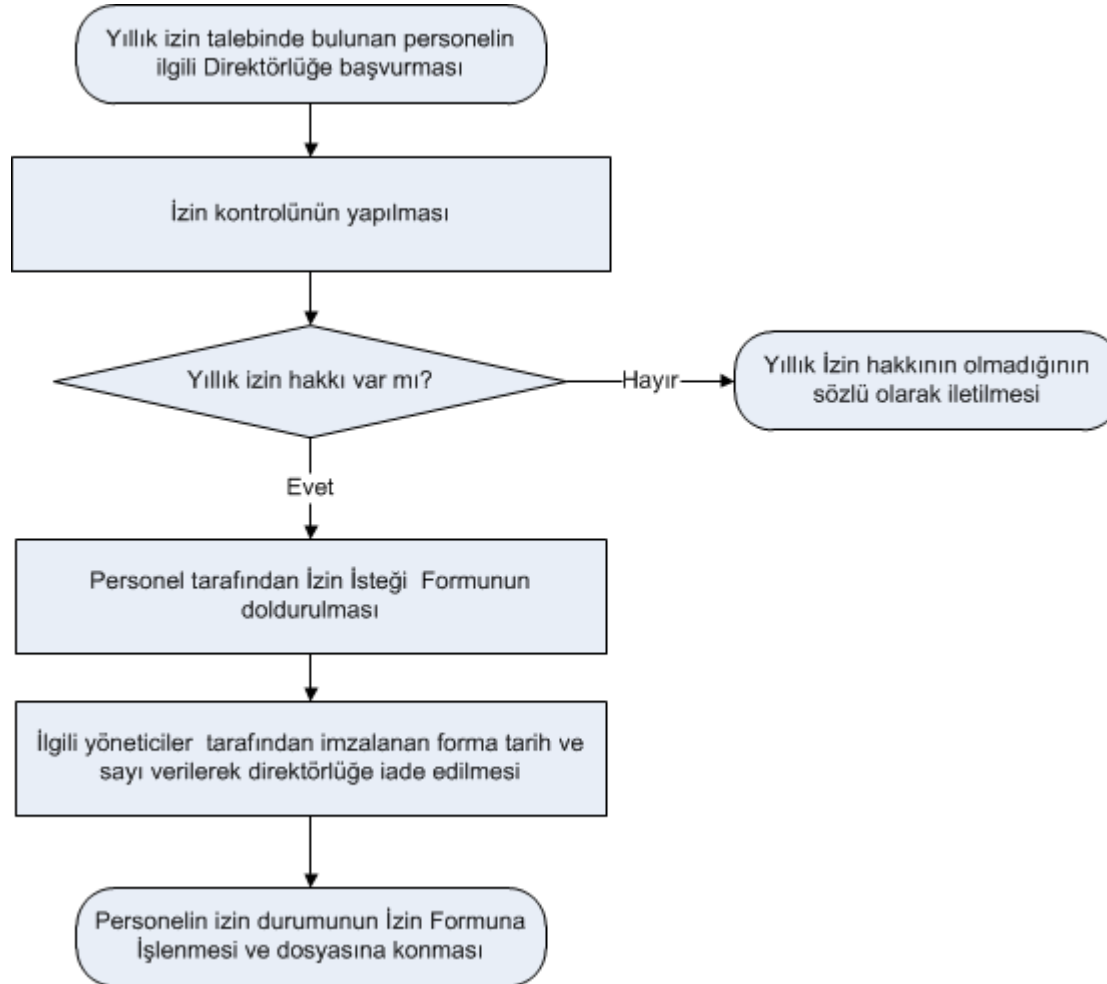
- Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
- Kaynakların ekonomik kullanılmasına mani olabilecek durumlar nelerdir?
- Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
- Hangi koşullarda itibar kaybı ile karşılaşılabilir?
- Hangi koşullarda yasal müeyyideler ile karşı karşıya kalabiliriz?

Risk Tespitinde Cevap Aranması Gereken Sorular (3)

- Süreçteki faaliyetlerin amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak kurumsal zafiyetler nelerdir?
- Bütçeden sapmaya neden olabilecek faktörler nelerdir?
- Finansal ve operasyonel raporların hatalı, eksik veya tutarsız olmasına neden olabilecek durumlar nelerdir?
- Süreç içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratacak durumlar nelerdir?
- Sürecin tam kapasite ile çalışmasına neler engel olur?

Tüm bu sorulara verilen cevaplar esasen sürecin ve alt süreçlerinin karşı karşıya olduğu risklerdir.

İş Akışları Üzerinden Risk Tanımlanması



Risk Tespitinde Cevap Aranması Gereken Sorular (4)

- İş adımı hangi koşullarda gerçekleştirilemez?
- İş adımı hangi koşullarda hatalı ya da eksik gerçekleştirilebilir?
- İş adımı doğru yerde mi? Daha uygun bir yerde olabilir mi?
- İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?
- İş adımı ekonomik ve verimli mi?
- İş adımı yetkili kişilerce mi gerçekleştiriliyor?
- İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?
- İş adım manuel mi yürütülüyor? Ne tür hatalar yapılabilir?
- İş adımı çevresel faktörlerden nasıl etkilenebilir?
- İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?
- İş adımında kullanılan sistem/donanım/yazılım çökebilir mi?
- İş adımı hatalı olur ise nereler etkilenebilir?
- İş adımında yolsuzluk yapma imkanı var mı?
- İş adımının çıktıları var mı? Bu çıktılar hangi koşullarda hatalı olabilir?
- İş adımının girdileri neler? Bu girdiler hatalı olabilir mi? Olursa, adımı ve çıktıyı nasıl etkiler?
- İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorun, darboğaz veya zafiyetler neler?

Risklerin Tanımlanması: Araçlar ve Teknikler (1)

Belgelerin Gözden Geçirilmesi

- Planlar, iç dış mevzuat, raporlar, sözleşmeler gibi süreç belgeleri için yapılandırılmış bir gözden geçirme yürütülebilir.

Bilgi Toplama Teknikleri

- Risk tanımlamasında kullanılan bilgi toplama tekniklerinin bazıları şunlardır:
 - **Beyin fırtınası:** Amacı sürecin risklerinin kapsamlı bir listesini ortaya çıkarmaktır.
 - **Delphi tekniği:** Uzmanlar arasında uzlaşma sağlamaya yönelik bir tekniktir. Süreç uzmanları, bu çalışmaya adlarını belirtmeden katılırlar.
 - **Görüşme:** Deneyimli katılımcılarıyla ve yönetimle yapılan görüşmeler risklerin tanımlanmasını sağlayabilir.
 - **Kök-neden analizi:** Bir problemi tanımlamaya, probleme yol açan temel nedenleri ortaya çıkarmaya ve önleyici eylemler geliştirmeye yönelik bir tekniktir.

Risklerin Tanımlanması: Araçlar ve Teknikler (2)

Karşılaştırma Analizi

- Kurum içi ya da kurum dışı benzer süreçlerden ya da diğer bilgi kaynaklarından yararlanılarak riskler tanımlanabilir.

Şema Çizim Teknikleri

- **Sistem ya da süreç akış grafikleri:** Bu şemalar sistemin çeşitli öğeleri arasındaki karşılıklı bağlantıları neden sonuç ilişkisini gösterir.

Risklerin Tanımlanması: Araçlar ve Teknikler (3)

Swot Analizi

- Bu teknik güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler perspektiflerinin her biri açısından süreci incelemeye dayanır.

Uzman Görüşü

- Riskler doğrudan konusunda gerekli deneyimlere sahip uzmanlar tarafından tanımlanabilir.

Bazı Risk Kavramları (1)

Doğal Risk

- İşin yapısında var olan riski ifade eder ve olasılığı veya etkiyi değiştirmek için alınan önlemlerin yokluğunda kurumun maruz kaldığı riski belirtir.
- Yönetimin etki ve veya olasılığını değiştirmek için hiçbir şey yapmadığı, önlem almadığında kurumun karşı karşıya kaldığı risk.

(COSO: Committee Of Sponsoring. Organizations)

Bazı Risk Kavramları (3)

Artık Riskler

Yönetimin, olumsuz bir olayın etki ve ihtimalini azaltmak amacıyla, riski karşılamaya yönelik kontrol faaliyetleri de dahil, aldığı tedbirlerden sonra kalan risktir.

- “Savunmasızlık” veya “maruz kalma” olarak da bilinir ve doğal riski azaltma çalışmalarından sonra arta kalan risktir.

Risk Denklemi

Riskin seviyesi basitçe şu şekilde gösterilebilir:

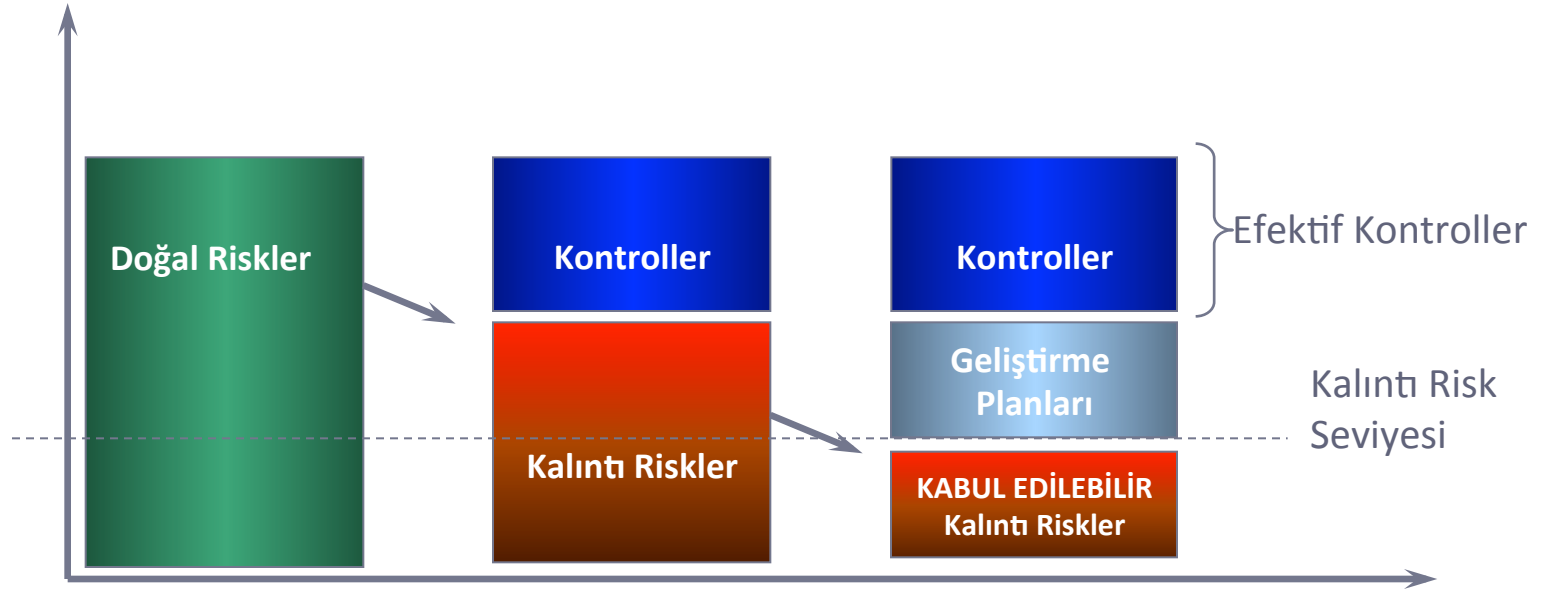


Uygun seviyede kontroller konularak risk seviyesi indirgenebilir.



COSO Bazlı Risk Değerlendirmesi

Risklerin Ölçülmesi



Mikro Risk Değerlendirmesi ve Risk Ölçümü (1)

Risk Ölçümü = Her bir risk için (Etki x Olasılık)

Riskin olasılığı tahmin ederken sorulabilecek sorular:

- Daha önce bu kurumda/bölümde/süreçte gerçekleşti mi?
- Bu kuruma/bölüme/sürece benzer kurum/bölüm/süreçlerde daha önce gerçekleşti mi?
- Konuyla ilgili istatistiki bilgi var mı? Örneğin; bölgedeki suç oranı ya da ülkedeki suç oranı gibi.
- Bu risk unsurunu gerçekleştirmenin kolaylık derecesi?

Mikro Risk Değerlendirmesi ve Risk Ölçümü (2)

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

Mikro Risk Değerlendirmesi ve Risk Ölçümü (3)

Risk etkisini tahmin ederken sorulacak sorular:

Risk gerçekleştiği takdirde;

- Çalışanların uğrayabileceği fiziksel zararın boyutu?
- Kurumun uğrayabileceği finansal kaybın boyutu?
- Kurumun kaybedeceği itibarın boyutu?
- Medyaya yansımaları takdirinde lokal, ulusal ya da uluslararası haber olma durumu?

Mikro Risk Değerlendirmesi ve Risk Ölçümü (4)

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

Mikro Risk Değerlendirmesi ve Risk Ölçümü (5)

Risk Etkisi	Açıklaması
Orta	Riskin gerçekleşmesi, personel ve orta düzeye yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Potansiyel finansal kayıp > 50.000. TL ve < 200.000. TL
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır.
	Çalışanların tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar.
	Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
	Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki birden fazla birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
Düşük	Riskin gerçekleşmesi, personel memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.
	Potansiyel finansal kayıp > 5.000. TL ve < 50.000. TL
	Mevzuattan kaynaklanan uyulması gereken sınırlı ölçüde sorumluluklar bulunmaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır.
	İlk yardım gerektirebilecek küçük yaralanmalar.
	Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak.
	Riskin gerçekleşmesi, kurumdaki bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

Mikro Risk Değerlendirmesi ve Risk Ölçümü (6)

Risk Etkisi	Açıklaması
Çok Düşük	Riskin gerçekleşmesinin, personel memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur.
	Potansiyel finansal kayıp < 5.000. TL
	Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır.
	Riskin gerçekleşmesinin Kurumun kamuoyu nezdindeki itibarı üzerinde hiç bir etkisi olmaz.
	Çalışana zarar gelmesi söz konusu değil.
	Medyaya yansımamak.
	Riskin gerçekleşmesinin, kurum faaliyetleri üzerinde bir etkisi yoktur.

Üniversitede Risk Belirleme ve Ölçüm Yöntemi

- KIOS üzerinden yapılacak
- Tüm çalışmalar için bir rehber sağlanacak
- Kontrol sorumluları, SGDB gözetiminde iş akışları, riskler ve kontrolleri tanımlayacak, iyileştirilmesi gereken riskler için risk eylem planları oluşturulmasını sağlayacak
- Tüm çalışmalar önce SGDB, sonra Danışmanlar tarafından gözden geçirilecek

Sorularınız İçin



TEŐEKKÜRLER