İÇ KONTROL SİSTEMİ

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi

AMAÇ

İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Rehberi (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Yürürlük Tarihi: 4 Nisan 2024)

İç Kontrol Çalışmaları.

Birimlerden Beklentiler

Görüş, soru ve önerileri almak

’5018 SAYILI KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU

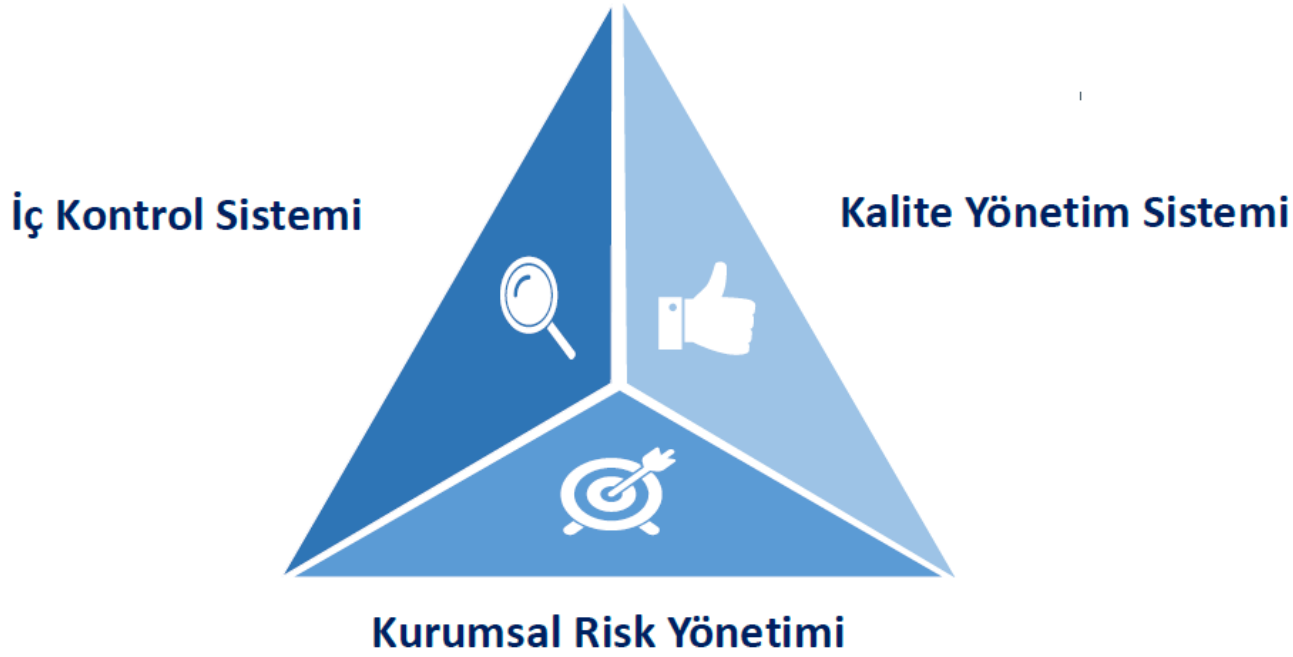
- 5 yıllık stratejik planların hazırlandığı,
- Stratejik planlarda yer alan hedeflerle uyumlu yıllık performans programlarının oluşturulduğu,
- Kurum bütçesinin performans esaslı program sistemine uygun olarak hazırlandığı ve uygulandığı,
- İç kontrol sistemi aracılığıyla uygulamanın güvence altına alındığı bir **STRATEJİK YÖNETİM SİSTEMİ** kurmaktır.

İÇ KONTROL SİSTEMİ

- Kurumun hedeflerine ulaşması için **makul güvence sağlamak** üzere tasarlanmış bir sistemdir.
- Kurumda üst yönetici sahipliğinde oluşturulur ve **mali saydamlık ile hesap verebilirliği sağlayacak şekilde** uygulanır.
- **Uluslararası genel kabul görmüş standartlar** çerçevesinde belirlenen standart, düzenleme ve yöntemlere **uygun olarak oluşturulur, uygulanır, izlenir ve geliştirilir.**
- Bütçe ile tahsis edilen **kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak** amacıyla belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli performansı gerçekleştirmek üzere **risklerin yönetilmesini kapsar.**

İÇ KONTROL SİSTEMİ

- İç Kontrol Sistemi, Kalite Yönetim Sistemi ve Kurumsa Risk Yönetimi birbirini destekleyen üç yönetim aracı olarak bir kurumun performansını arttıracak **sürdürebilir ve hesap verebilir** yönetim yapısı oluşturulmasını sağlar.



İÇ KONTROL SİSTEMİ

Kamu İç Kontrol Rehberi

İç Kontrol Sistemi

İzleme ve Değerlendirme Rehberi

İÇ KONTROL SİSTEMİ İZLEME VE DEĞERLENDİRME REHBERİ

- Bu rehberin amacı, İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Birimi (İKMUB) tarafından mali yönetim ve iç kontrol uygulamalarının değerlendirilmesi, **"iç kontrol olgunluk düzeyi"**nin tespit edilerek eksikliklerin giderilmesi konusunda idareye yol göstermek ve ayrıca iyi uygulama örneklerinin tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılmasını sağlamaktır.
- Bu amaçla, İKMUB kamu idarelerinin iç kontrol uygulamalarını değerlendirme faaliyetlerini **düzenli izleme'** ve **'yerinde değerlendirme'** olmak üzere iki şekilde yürütmektedir.

İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirmesi

Kamu İdarelerinin Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planlarının Değerlendirilmesi

Kamu İdarelerinin İç Kontrol Sistemi Değerlendirme Raporlarının İncelenmesi

Kamu İdarelerinin İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Düzenleme ve Uygulamalarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Bakanlık tarafından görevlendirilen personel, kamu idaresinin yöneticileri ve çalışanları ile yapılan mülakatların yanı sıra idarenin iç kontrol uygulamalarına yönelik idare içinde değerlendirmeler yaparak değerlendirme çalışmalarını yürütür.

Değerlendirme sonucunda idarenin iç kontrol sistemi ile ilgili olgunluk seviyesi belirler.


İzleme ve Değerlendirmede Görev ve Sorumluluklar
1
Üst Yönetici
2
İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu
3
Strateji Geliştirme Birimi
İzleme ve Değerlendirmede Görev ve Sorumluluklar
4
Harcama Yetkilisi
5
İç Denetim
6
Sayıştay

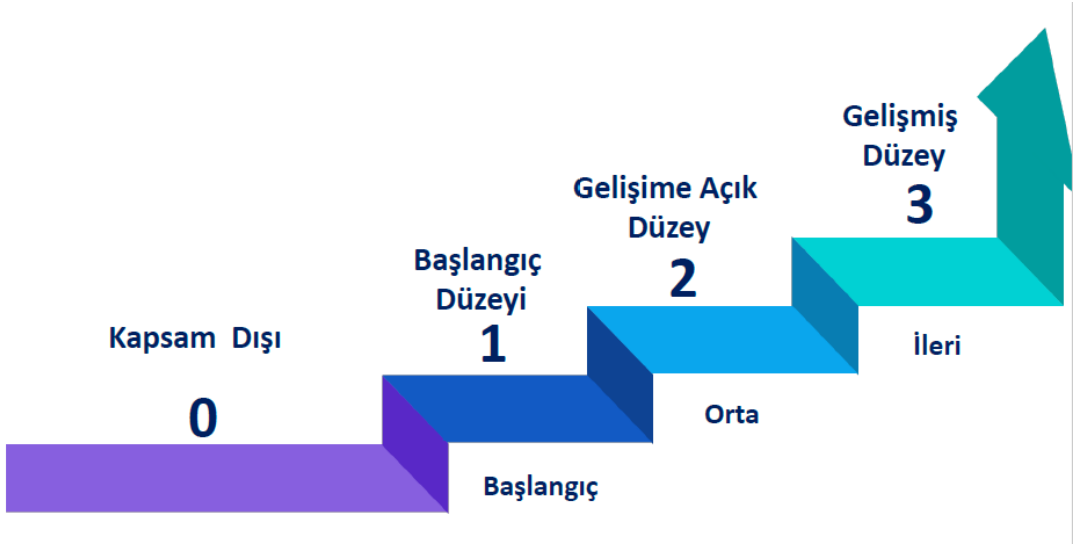
İÇ KONTROL SİSTEMİ İZLEME VE DEĞERLENDİRME REHBERİ

- Harcama yetkilileri, birimlerinde iç kontrol sisteminin oluşturulması ve etkinliğinin sağlanması sorumluluklarını sürekli izleme kapsamında yerine getirir.
- İç kontrolün işleyişini sürekli takip eder, iç kontrolün değerlendirilmesi konusunda gerekli belgeleri sunar ve değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını sağlar.
- Her yıl İç Kontrol Güvence beyanını imzalar ve üst yöneticiye sunar.

İÇ KONTROL SİSTEMİ İZLEME VE DEĞERLENDİRME REHBERİ

Olgunluk Seviyesi Derecelendirmesi

- Olgunluk Modeli, idarelerin mevcut iç kontrol uygulamalarının başlangıç, orta ve ileri seviyeden oluşan üç kategorideki yerini tespit etmeye yönelik olarak tasarlanmıştır.



	Tanım	Olgunluk Seviyesi	Değerlendirme Raporunun Şekli		Tanım	Olgunluk Seviyesi	Değerlendirme Raporunun Şekli
Gelişmiş Düzey	İdarenin iç kontrol sistemi amaç ve hedeflere ulaşmak ve riskleri en aza indirmek için yeterli ve mali mevzuata uygun olarak tasarlanmakta, uygulanmakta ve izlenmektedir. Kontroller önemli ölçüde otomatik kontroller vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Raporlamalar otomatik olarak yönetim bilgi sistemleri vasıtasıyla otomatik olarak üretilebilmektedir. Kamu İç Kontrol Standartlarına büyük ölçüde uyum sağlanmaktadır. İç kontrol sistemi makul güvence sağlamaktadır. İç kontrol sisteminin uygulanmasında gelişmeye açık alanlar mevcut olmakla birlikte bu hususlar iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işleyişini engelleyecek düzeyde değildir. Stratejik amaç ve hedeflere yönelik kurumsal riskler ile faaliyet ve süreçlere yönelik operasyonel riskler tespit edilip değerlendirilmekte, risklerin kabul edilebilir seviyelere indirilmesine yönelik kontrol faaliyetleri tanımlanmakta ve uygulama izlenip raporlanmaktadır.	3	İdarenin mali yönetim ve iç kontrol sistemi makul güvence sağlamaktadır ancak İdare İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporunda geliştirilebilir alanlara yer verilir. Ayrıca raporda, diğer idarelere örnek teşkil etmesi açısından somut uygulamaları kapsayan iyi uygulama örnekleri yer alır.	**Başlangıç Düzeyi**	**İdarenin iç kontrol sisteminin tasarımı, iç kontrol sisteminin etkili bir şekilde işlemesine imkân vermemektedir. Bazı kontroller mevcut olmakla birlikte iç kontrol standartlarına uyum çalışmaları genel itibariyle yetersizdir. İç kontrol uygulamaları önceden hazırlanan bir plan çerçevesinde değil daha çok mevcut personelin inisiyatifi ile yürütülmektedir. İç kontrol sistemi yeterli olmadığından idare yöneticisi veya çalışanlarının görevlerini yerine getirirken, hatalı uygulamaları zamanında tespit etmesi veya önlemesi mümkün olmamaktadır. Raporlama ve performansın izlenmesi gibi uygulamalar henüz başlangıç seviyesindedir.**	**1**	**"İdare İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporu" sonucuna göre Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı mevcut değilse iç kontrol merkezi uyumlaştırma görevi kapsamında İKMUB tarafından eğitim ve rehberlik desteği sağlanarak çalışmalara başlanması yönünde destek verilebilir. İdarede Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı mevcut ise tespit edilen kontrol eksikliklerine İdare İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporunda yer verilir. Kontrol eksiklikleri için idarenin Düzeltici Eylem Planı hazırlaması talep edilir. Düzeltici Eylem Planı kapsamında meydana gelen ilerlemeler İKMUB tarafından takip edilir.**
Gelişime Açık Düzey	İdarenin iç kontrol sisteminde genel olarak; amaç ve hedeflere ilişkin risk yönetimi yürütülmekte, kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve yeterliliği değerlendirilmekte, raporlama sistemiyle hesap verebilirlik sağlanmaktadır. İç kontrol sistemi, Kamu İç Kontrol Standartlarına ve mali mevzuata uygun olarak tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Buna karşın iç kontrol sisteminin isleyişinde kontrol eksiklikleri ve sistemin işleyişini engelleyen zayıflıklar mevcuttur. Mevcut iç kontrol sistemi ve raporlama, kamu idaresinin amaç ve hedeflerine ulaşmasına, risk yönetimine, yeterli kontrol faaliyetlerinin yürütülmesine, idare yöneticisi veya çalışanlarının görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları hatalı uygulamaları zamanında tespit etmesine veya önlemesine yeterince yardımcı olmamaktadır. Gerekli tedbirler alındığında sistem etkili bir şekilde işleyecektir.	2	Değerlendirme raporunda, tespit edilen eksikliklere ve geliştirilmesi gereken hususlara yer verilir. Kontrol eksiklikleri söz konusu olduğundan idarenin Düzeltici Eylem Planı hazırlaması talep edilir. Düzeltici Eylem Planı kapsamında meydana gelen ilerlemeler İKMUB tarafından takip edilir.	**Kapsam Dışı**	**İç kontrol kapsamında esasa ilişkin zayıflıklar söz konusu olup mevcut durum, değerlendirme yapılmasına imkân vermemektedir. İç kontrol ve risk yönetim sisteminin oluşturulmadığı ve işletilmediği, MYK sistemlerinin mali mevzuat gereksinimlerine büyük ölçüde uymadığı durumlardır. Kontrol faaliyetleri birbiriyle bağlantılı değildir. Birimler arası bilgi paylaşımı ve iletişim sınırlıdır. İş süreçleri tanımlanmadığından, kurumsal kararlar bireysel tercihlere ve inisiyatiflere bağlıdır. Yeterli ya da güvenilir olmayan mali raporlar söz konusudur. Hazırlanması gereken kurumsal belgeler yetersizdir ya da hiç yapılmamaktadır. Kayıt, dosyalama ve arşiv sistemi kapsamlı ve güncel değildir. Raporlama ve izlemeye ilişkin bir sistem yoktur.**	**0**	**İç kontrol merkezi uyumlaştırma görevi kapsamında İKMUB tarafından eğitim ve rehberlik desteği sağlanarak çalışmalara başlanması yönünde destek verilir. İdarede iç kontrol ve risk yönetim sistemi oluşturulmadığından iç kontrol izleme ve değerlendirmesi yapılmasına uygun bir ortam mevcut olmadığı hususuna İdare İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporunda yer verilir.**

	Tanım	Olgunluk Seviyesi	Değerlendirme Raporunun Şekli		Tanım	Olgunluk Seviyesi	Değerlendirme Raporunun Şekli
Gelişmiş Düzey	İdarenin iç kontrol sistemi amaç ve hedeflere ulaşmak ve riskleri en aza indirmek için yeterli ve mali mevzuata uygun olarak tasarlanmakta, uygulanmakta ve izlenmektedir. Kontroller önemli ölçüde otomatik kontroller vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Raporlamalar otomatik olarak yönetim bilgi sistemleri vasıtasıyla otomatik olarak üretilebilmektedir. Kamu İç Kontrol Standartlarına büyük ölçüde uyum sağlanmaktadır. İç kontrol sistemi makul güvence sağlamaktadır. İç kontrol sisteminin uygulanmasında gelişmeye açık alanlar mevcut olmakla birlikte bu hususlar iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işleyişini engelleyecek düzeyde değildir. Stratejik amaç ve hedeflere yönelik kurumsal riskler ile faaliyet ve süreçlere yönelik operasyonel riskler tespit edilip değerlendirilmekte, risklerin kabul edilebilir seviyelere indirilmesine yönelik kontrol faaliyetleri tanımlanmakta ve uygulama izlenip raporlanmaktadır.	3	İdarenin mali yönetim ve iç kontrol sistemi makul güvence sağlamaktadır ancak İdare İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporunda geliştirilebilir alanlara yer verilir. Ayrıca raporda, diğer idarelere örnek teşkil etmesi açısından somut uygulamaları kapsayan iyi uygulama örnekleri yer alır. **İyi Uygulama**	**Başlangıç Düzeyi**	**İdarenin iç kontrol sisteminin tasarımı, iç kontrol sisteminin etkili bir şekilde işlemesine imkân vermemektedir. Bazı kontroller mevcut olmakla birlikte iç kontrol standartlarına uyum çalışmaları genel itibariyle yetersizdir. İç kontrol uygulamaları önceden hazırlanan bir plan çerçevesinde değil daha çok mevcut personelin inisiyatifi ile yürütülmektedir. İç kontrol sistemi yeterli olmadığından idare yöneticisi veya çalışanlarının görevlerini yerine getirirken, hatalı uygulamaları zamanında tespit etmesi veya önlemesi mümkün olmamaktadır. Raporlama ve performansın izlenmesi gibi uygulamalar henüz başlangıç seviyesindedir.**	**1**	**"İdare İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporu" sonucuna göre Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı mevcut değilse iç kontrol merkezi uyumlaştırma görevi kapsamında İKMUB tarafından eğitim ve rehberlik desteği sağlanarak çalışmalara başlanması yönünde destek verilebilir. İdarede Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı mevcut ise tespit edilen kontrol eksikliklerine İdare İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporunda yer verilir. Kontrol eksiklikleri için idarenin Düzeltici Eylem Planı hazırlaması talep edilir. Düzeltici Eylem Planı kapsamında meydana gelen ilerlemeler İKMUB tarafından takip edilir.**
Gelişime Açık Düzey	İdarenin iç kontrol sisteminde genel olarak; amaç ve hedeflere ilişkin risk yönetimi yürütülmekte, kontrol faaliyetlerinin etkinliği ve yeterliliği değerlendirilmekte, raporlama sistemiyle hesap verebilirlik sağlanmaktadır. İç kontrol sistemi, Kamu İç Kontrol Standartlarına ve mali mevzuata uygun olarak tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Buna karşın iç kontrol sisteminin isleyişinde kontrol eksiklikleri ve sistemin işleyişini engelleyen zayıflıklar mevcuttur. Mevcut iç kontrol sistemi ve raporlama, kamu idaresinin amaç ve hedeflerine ulaşmasına, risk yönetimine, yeterli kontrol faaliyetlerinin yürütülmesine, idare yöneticisi veya çalışanlarının görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları hatalı uygulamaları zamanında tespit etmesine veya önlemesine yeterince yardımcı olmamaktadır. Gerekli tedbirler alındığında sistem etkili bir şekilde işleyecektir.	2	Değerlendirme raporunda, tespit edilen eksikliklere ve geliştirilmesi gereken hususlara yer verilir. Kontrol eksiklikleri söz konusu olduğundan idarenin Düzeltici Eylem Planı hazırlaması talep edilir. Düzeltici Eylem Planı kapsamında meydana gelen ilerlemeler İKMUB tarafından takip edilir.	**Kapsam Dışı**	**İç kontrol kapsamında esasa ilişkin zayıflıklar söz konusu olup mevcut durum, değerlendirme yapılmasına imkân vermemektedir. İç kontrol ve risk yönetim sisteminin oluşturulmadığı ve işletilmediği, MYK sistemlerinin mali mevzuat gereksinimlerine büyük ölçüde uymadığı durumlardır. Kontrol faaliyetleri birbiriyle bağlantılı değildir. Birimler arası bilgi paylaşımı ve iletişim sınırlıdır. İş süreçleri tanımlanmadığından, kurumsal kararlar bireysel tercihlere ve inisiyatiflere bağlıdır. Yeterli ya da güvenilir olmayan mali raporlar söz konusudur. Hazırlanması gereken kurumsal belgeler yetersizdir ya da hiç yapılmamaktadır. Kayıt, dosyalama ve arşiv sistemi kapsamlı ve güncel değildir. Raporlama ve izlemeye ilişkin bir sistem yoktur.**	**0**	**İç kontrol merkezi uyumlaştırma görevi kapsamında İKMUB tarafından eğitim ve rehberlik desteği sağlanarak çalışmalara başlanması yönünde destek verilir. İdarede iç kontrol ve risk yönetim sistemi oluşturulmadığından iç kontrol izleme ve değerlendirmesi yapılmasına uygun bir ortam mevcut olmadığı hususuna İdare İç Kontrol Sistemi İzleme ve Değerlendirme Raporunda yer verilir.**

İÇ KONTROL SİSTEMİ

- Kurumumuzda iç kontrol sisteminin etkin bir kurumsal yönetim aracı olarak uygulanmasını sağlamak amacıyla, T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yayınlanan rehberler temel alınarak '**İç Kontrol Rehberi' ve 'Risk Strateji Belgesi**' oluşturulmuştur.
- '**Risk Strateji Belgesi**' kurumumuzun risk yönetimi yaklaşımını açıklamaktadır.
- '**İç Kontrol Rehberi**', kurumumuzun iç kontrol sistemini oluşturan beş bileşen ile ilgili yönetim yaklaşımını açıklamaktadır.

İÇ KONTROL SİSTEMİ

RISK YÖNETIM SÜRECI

Risk yönetimi süreci, dört adımdan oluşur ve dönemsel olarak kendisini **tekrar eder**.

ÜNİVERSİTEMİZİN RİSK YÖNETİM SÜRECİ

Üniversitenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin; **mevzuata uygun, etkin, ekonomik ve verimli** şekilde gerçekleştirilebilmesi için **makul bir güvence** sağlamak üzere, **risk** olarak tanımlanabilecek muhtemel olay ve durumların **önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesini** ifade eder.

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Tüm birimler Risk değerlendirmelerini **yılda bir defadan az olmamak** kaydıyla düzenli olarak gerçekleştirirler.

Her birim kendi idari yapısını ilgilendiren **riskleri tespit eder ve kayıt altına alır**.

Risk yönetimi, üst yönetimden her birimdeki çalışana kadar Üniversitede görevli **herkesin sorumluluğundadır.**

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

- Kurumu olumsuz etkileyebilecek işlerin; ‘’**ne, nerede, ne zaman ve nasıl olabileceğini saptama süreci**’’ olarak tanımlanır.
- Risk belirleme süreci, Üniversitenin karşılaşabileceği her türden riskin anlaşılması ve belgelenmesi için yapılan ‘’**bilinçli ve sistematik bir çaba**’’dır.
- Risk belirleme sürecinin temel amacı, Üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olacak ve idari performansı düşürecek her türlü olay temel alınarak kapsamlı bir **risk kataloğu** oluşturmaktır.
- Bu risk kataloğu ayrıca istenmeyen durumları ve sonuçları, yaklaşmakta olan tehlikeleri ve halihazırda var olan tehditleri de kapsar.

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Risk Nedir?

‘’Kurumun stratejisini ve amaçlarını gerçekleştirmesini etkileyecek olayların gerçekleşme olasılığı’’

COSO
Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesi

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

- **Üniversitenin**;
- Stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek veya hizmet kalitesini düşürebilecek,
- İdari yönetimi ile eğitim faaliyetlerinin aksamasına sebep olabilecek,
- Sahip olduğu saygınlığı zedeleyebilecek,
- İç ve dış paydaşların üniversiteye olan güvenini sarsabilecek,
- Faaliyetlerin mevzuata aykırı yürütülmesine,
- Kaynak kaybına sebep olabilecek

her türlü olay **risk** olarak değerlendirilir.

Riskler tanımlanırken ‘’**neden-sonuç ilişkisi**’’ gözeterek tanımlama yapmak gerekmektedir.

STRATEJİK RİSKLER

Stratejik planda yer verilen riskler ile kısa, orta ya da uzun vadede belirlenmiş amaç ve hedeflerimizi doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.

OPERASYONEL RİSKLER

Günlük, haftalık, aylık ve yıllık rutin faaliyetleri etkileyen, kısa vadeli iş hedefleri ile tanımlanmış iş akışı adımlarına uygun hareket etmeyi engelleyen risklerdir.

UYUM RİSKLERİ

Kurumda yasal düzenlemeler dışında hareket edilmesi, mevcut yasal düzenlemeye göre iş ve işlemlere uygun politika ve prosedürlerin tasarlanmaması ve/veya çelişkili yasal düzenlemeler nedeniyle meydana gelen sorunlardan oluşan risklerdir.

FİNANSAL RİSKLER

Kurumun finansal, maddi kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını engelleyen ve/veya finansal ya da maddi kaynak israfı/kaybı oluşturan risklerdir.

İTİBAR RİSKLERİ

Kurumun kamuoyundaki itibarı, prestiji ve imajı ile kuruma ilişkin olarak toplumda oluşan güven algısını sarsacak, paydaş memnuniyetini etkileyecek durumlar yaratan risklerdir.

PROJE RİSKLERİ

Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere gerçekleştirmekte olduğu projelerle ilişkili olan risklerdir.

TEKNOLOJİK RİSKLER

Teknolojik gelişmeler ve kullanılan teknolojilerden kaynaklanan sorunlardan oluşan risklerdir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RİSKLERİ

Kurumu olumsuz etkileyebilecek çevresel, sosyal ve yönetişim ile ilgili risklerdir.

RİSK KATEGORİLERİ

İç Riskler;

- Ağırlıklı olarak kurumun yada birimin iç işleyişinden kaynaklanan risklerdir.
- Bu riskler kurum içi düzenleme ve kontrol faaliyetleri ile önlenebilen, etkisi ve olasılığı azaltılabilen ya da tamamen ortadan kaldırılabilen risklerdir.

Dış Riskler;

- Kurumun kontrolü dışında gerçekleşen olaylar sonucunda maruz kalabileceği, stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek risklerdir.
- Dış paydaşlarla ilişkilerden veya dönemsel faktörlerden kaynaklanan riskler ile yangın, sel, fırtına gibi doğal afetler nedeniyle kurum yerleşkesinin zarar görmesi ve kurum faaliyetlerinin sekteye uğraması dış risklere örnek olarak gösterilebilir.

RİSK KATEGORİLERİ

Stratejik Riskler;

- Üniversitenin kısa, orta ya da uzun vadede belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri doğrudan olumsuz etkileyebilecek risklerdir.
- Kurumun temel faaliyet alanı olan eğitim öğretim faaliyetleri başta olmak üzere stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyen risklerdir.

Operasyonel Riskler;

- Günlük, haftalık, aylık ve yıllık rutin faaliyetleri ve işlemleri etkileyen, kısa vadeli iş hedefleri ile tanımlanmış iş akışı adımlarına uygun hareket etmeyi engelleyen yada etkileme potansiyeli olan risklerdir.
- Bu riskler faaliyetlerin doğru şekilde icra edilmesini, doğru zamanda etkin ve verimli şekilde yürütülmesini etkileyen risklerdir.

RİSK KATEGORİLERİ

Finansal Riskler;

- Finansal, maddi kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını engelleyen veya finansal ya da maddi kaynak kaybı oluşturan risklerdir.
- Finansal kayıp olasılığı taşıyan tehditleri ifade etmekte olup, mali konularda olumsuz bir etkiye neden olabilecek potansiyel olay, koşul ya da durumlardan oluşur.

Yasal/Uyum Riskleri;

- Kurumda yasal düzenlemeler dışında hareket edilmesi, mevcut yasal düzenlemeye göre iş ve işlemlere uygun politika ve prosedürlerin tasarlanmaması veya çelişkili yasal düzenlemeler nedeniyle meydana gelen sorunlardan oluşan risklerdir.

RİSK KATEGORİLERİ

İtibar Riskleri;

- Kurumun kamuoyundaki itibarı, prestiji ve imajı ile kuruma ilişkin olarak toplumda oluşan güven algısını sarsacak, vatandaş (öğrenci, veli, müşteri vb) memnuniyetini etkileyecek durumlar yaratan risklerdir.
- Kurum hakkındaki olumlu kanıyı, görüşü direkt olarak etkileyecek riskler bu kategoride yer alır. Ağırlıklı olarak dış paydaşlardan kaynaklanır.

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

Her bir iş adımı üzerinde; faaliyeti etkileyebilecek olumsuz durumlar;

- Anketler,
- Kontrol Listeleri,
- Beyin Fırtınası,
- Denetim Raporları,
- Birim Faaliyet Raporu Verileri,
- SWOT ve PESTLE Analizleri,

gibi yöntem ve tekniklerden bir ya da bir kaçı kullanılarak tespit edilebilir.

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

- ✓ Stratejik plan ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için iç ve dış nedenlerden kaynaklanan **stratejik riskler, stratejik plan çalişma grupları tarafından tespit edilir ve değerlendirilir.**
- ✓ Operasyonel faaliyetlerde **hizmet kalitesini etkileyen süreç riskleri detay süreç düzeyinde tespit edilir ve değerlendirilir.**
- ✓ **Stratejik risklerle yüksek ilişkili süreçlerde stratejik risk ve detay süreç riskleri birlikte değerlendirilir.**
- ✓ **Detay süreçler üzerinde riskler, süreçte görev yapan personel ve detay sürecin bağlı bulunduğu amiri ile birlikte birim iç kontrol ve risk temsilcileri tarafından**, iş adımları tek tek değerlendirilmek suretiyle **tespit edilir ve değerlendirilir**.
- ✓ **Ana süreçler; alt süreç sorumluları ile birlikte** sürecin ilişkili olduğu stratejik amaç ve hedefler dikkate alınmak suretiyle **tespit edilir ve değerlendirilir.**

1. ADIM RİSKLERİN BELİRLENMESİ

- ✓ Süreçlerininiz güncel olduğundan emin olmalısınız.
- ✓ Süreçlerdeki işlem adımlarının doğru olduğundan emin olmalısınız.
- ✓ Süreçlerin güncellenmesi ihtiyaçların tespit edilebilmesi ve işlem adımlarındaki risklerin belirlenmesinde ‘’**Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi**” den yararlanabilirsiniz.

İŞLEM ADIMLARI ÜZERİNDE RİSKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ÖRNEK SORULAR

- ✓ İş adımı kendisinden önce ve sonra gelen iş adımları ile uyumlu mu?
- ✓ İş adımında kullanılan kaynak ya da varlıklar zarar görebilir mi?
- ✓ İş adımı veya iş adımlarında yaşanan kronik sorunlar veya zafiyetler var mı?
- ✓ İş adımı yetkin kişilerce (nitelik ve sayı) mi gerçekleştiriliyor?
- ✓ İş adımının gerçekleştirilemediği koşul/durumlar var mı?
- ✓ İş adımı dış paydaşlardan etkileniyor mu?
- ✓ İş adımında bir hata olur ise süreçte yer alan diğer adımlar etkilenebilir mi?

ANA SÜREÇLER ÜZERİNDE RİSKLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ÖRNEK SORULAR

- ✓ Stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmayı ne engeller?
- ✓ İş sürekliliğini kesintiye uğratabilecek olaylar nelerdir?
- ✓ Sürecin tam kapasite ile çalışmasına neler engel olur?
- ✓ Süreç içi ve dışı iletişimi kesintiye uğratacak şeyler nelerdir?
- ✓ Çevresi unsurlardaki olası değişimlerin sürece olumsuz yansımaları neler olabilir?
- ✓ Mevcut varlıkların kaybedilmesi veya ciddi boyutta zarar görmesine neden olabilecek şeyler nelerdir?
- ✓ Hangi olağandışı durumlar operasyonları tehdit edebilir?
- ✓ Operasyonların verimli çalışmasını neler engelleyebilir?
- ✓ Süreçteki faaliyetlerin kurumsal amaç ve hedeflerden uzaklaşmasına neden olacak örgütsel zafiyetler nelerdir?

2.ADIM:RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Riskin faaliyetler üzerindeki **önem derecesi**

RİSKİN ETKİ GÖSTERGELERİ

ÇOK DÜŞÜK 1	DÜŞÜK 2	ORTA 3	YÜKSEK 4	ÇOK YÜKSEK 5
*Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına **engel olmaması** ve/veya kurumu **fark edilemeyecek düzeyde** olumsuz etkilemektedir. *Kuruma ya da birime günlük/haftalık/aylık işleyişte **ufak aksaklıklar yaratmak dışında hiç etkisi yoktur**. Etki oluştuğu gibi **kendiliğinden çözülebilmektedir.**	*Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine **ulaşmasına engel olmaması** ve/veya stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek **düşük etkili** olay ve durumlardır. *Kuruma ya da birime yıllık faaliyetlerin yürütülmesinde **rutin/tahmin edilebilir aksaklıklar yaratmak dışında etkisi yoktur**. Etki birim yöneticilerinin aldıkları kararlar ile **ufak müdahaleler ile kısa zamanda çözülebilmektedir.**	*Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine **ulaşmasında bazı başarısızlıklar, kabul edilebilir sapmalar yaşanması, yada bazı duraksamaların yaşanmasına neden olabilecek** olay ve durumlardır. *Personel, akademisyenler ve öğrenciler üzerinde **memnuniyetsizlik yaratacak, kamuoyu duyarlılığının orta düzeyde olduğu**, riskin gerçekleşmesi durumunda **yerel basında yer alabilme olasılığı** olan, mali sonuçların birim ya da şahıs düzeyinde çözülebileceği, birim performans hedeflerine ulaşma konusunda sorun yaratacak, **alt ve orta düzey amirlerin müdahalesini gerektiren** olay ve durumlardır.	*Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasında **ciddi sorunlar ve başarısızlıklar, kabul edilemez sapmalar yaşanması yada kurum tarafından sunulan hizmetlerin bir süre duraksamasına neden olan/olabilecek** olay ve durumlardır. ***Bir yada birden fazla birimin ana sürecin faaliyetlerini etkileyen, yerel medyada ve bazı sosyal medya platformlarında olumsuz olarak yer bulma potansiyeli yüksek olan,** personel/öğrenci/paydaş memnuniyetini **ciddi şekilde etkileyen, orta ve üst yönetimin kısa ve orta vadede dahil olarak müdahalesini gerektiren yasal davalara konu olması kesin olan ve/veya mali kayıplar yaratacak olay ve durumlardır.**	*Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını **ciddi ölçüde etkileyen veya kurum tarafından sunulan hizmetlerin uzun bir süre duraksamasına neden olabilecek** olay ve durumlardır. ***Üst yönetimin acilen bilgilendirilmesi ve çözüm üretmesi gereken, paydaş memnuniyetini ciddi biçimde düşüren, kurumun alt birim faaliyetinin ciddi anlamda soruşturulmasına, kurumsal maddi kaynaklarda belirgin kayıplar yaratan, birden fazla birimin, ana ve temel sürecin faaliyetlerini durdurabilecek, yerel, ulusal, uluslararası ve sosyal medyada olumsuz biçimde yer bulan, kurumsal itibara ciddi şekilde zarar verecek etkiler yaratan** olay ve durumlardır.

2.ADIM:RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Riskin
belirli bir zaman
periyodu içinde
gerçekleşme
ihtimali

RİSKİN OLASILIK GÖSTERGELERİ

ÇOK DÜŞÜK 1	DÜŞÜK 2	ORTA 3	YÜKSEK 4	ÇOK YÜKSEK 5
*Kurumun Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme **olasılığı imkansız olan** olay ve durumlardır. ***Son 5 yıllık süre içerisinde hiç gerçekleşmemiş, gerçekleşme olasılığı çok az olan** olay veya durumları belirtir.	*Kurumun Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede gerçekleşme **olasılığı düşük olmakla birlikte pek mümkün olmayan** olay ve durumlardır. *Son 5 yıllık süre içerisinde hiç gerçekleşmemiş ancak **geçmiş yıllarda gerçekleşmiş, gelecek yıllarda bazı özel koşulların oluşması durumunda gerçekleşme olasılığı olan** olay veya durumlardır.	*Kurumun Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede **gerçekleşme olasılığı mümkün olan** olay ve durumlardır. ***Son 5 yıllık süre içerisinde en az 2 kez gerçekleşmiş tekrar etmesi mümkün yada tekrar etme sıklığı artabilecek olan** olay veya durumlardır.	*Kurumun Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen **sürede gerçekleşme olasılığı yüksek olan** muhtemel olay ve durumlardır. *Son **2 yıllık süre içerisinde 1 kez gerçekleşmiş, yapısal düzenlemeler yapılmadan önümüzdeki yıllarda tekrar etmesi mümkün yada tekrar etme sıklığı artabilecek olan** olay veya durumlardır.	*Kurumun Stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için öngörülen sürede **gerçekleşme olasılığı kesin olan** olay ve durumlardır.

2.ADIM:RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Riskin faaliyetler üzerindeki önem derecesi (1-5) arasında puanlanır.

Riskin belirli bir zaman periyodu İçinde gerçekleşme ihtimali (1-5) arasında puanlanır.

Risk matrisinde kesiştiği alandaki veri dikkate alınarak risk seviyesi belirlenir.

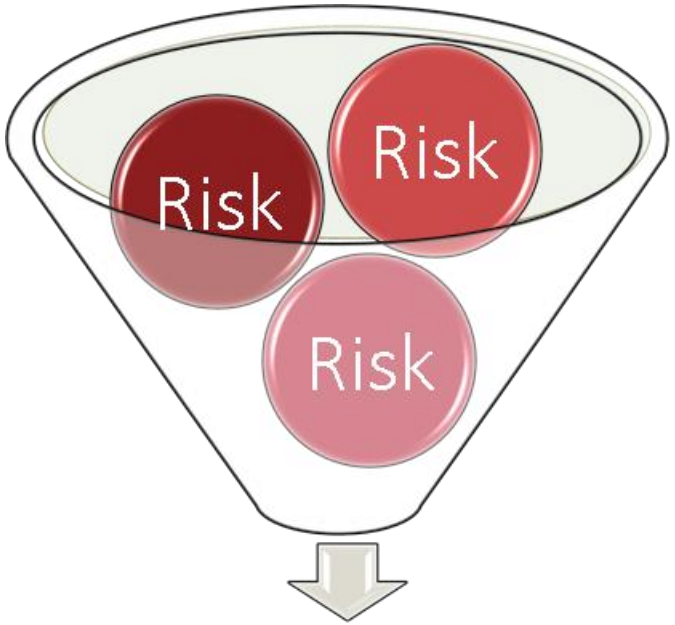
(Puanlama tanımlanırken etki unsurunun daha önemli olduğu varsayılmıştır.)

RİSK ANALİZİ MATRİSİ

		Etki(Şiddet)				
		1 Çok Düşük	2 Düşük	3 Orta	4 Yüksek	5 Çok Yüksek
asılık timal)	1 İhtimal dışı	1 Anlamsız	3 Düşük	6 Düşük	10 Orta	15 Orta
	2 Zayıf Olasılık	2 Düşük	5 Düşük	9 Düşük	14 Orta	19 Orta
	3 Olası	4 Düşük	8 Düşük	13 Orta	18 Orta	22 Yüksek
	4 Yüksek Olasılık	7 Düşük	12 Orta	17 Orta	21 Yüksek	24 Yüksek
	5 Nerdeyse kesin	11 Orta	16 Orta	20 Yüksek	23 Yüksek	25 Kabul edilemez

Kontrol Faaliyeti Tanımlanması Zorunludur.

2.ADIM:RİSKİN DEĞERLENDİRİLMESİ



- Bu adımda belirlenen risk seviyesi, **doğal risk seviyesi** olarak adlandırılır.
- **Doğal risk seviyesi,** riskle ilgili herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki risk seviyesi ifade eder.

3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

- Risklerin değerlendirilmesinden sonra bu risklere nasıl cevap verileceğinin belirlenmesi söz konusudur.
- Temel amaç, muhtemel tehditlerin azaltabilmek ve ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanabilmektir.
- Bu kapsamda dört temel cevap verme yöntemi bulunmaktadır.

Riske Cevap Verme Yöntemleri

Bazı riskler için alınacak önlemlerden sağlanacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olduğu tespit edilebilir. Bu durumda risk bilinçli bir şekilde kabul edilebilir. Risk, etkisinin düşük düzeyde kalmasını sağlamak amacıyla periyodik olarak izlenir.

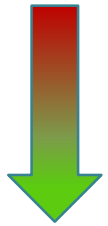
Risk seviyesinin veya etkilerinin asgari düzeye indirgenmesi için yapılan kontrol faaliyetleri ile riskin yönetilmesini içerir. Yüksek maliyet taşıyan kontrol yöntemlerinin mevcut olmadığı durumlarda, riskin gerçekleşmesini önlemek veya etkilerini asgari düzeye indirgemek için uygun kontroller bulunmalı ve uygulanmalıdır.

Müşteriler veya tedarikçiler ile yapılacak sözleşmeler aracılığıyla, riskin veya riske maruz kalmaya neden olan faaliyetlerin bir kısmının devredilmesi, artık riskin üstlenilmesidir. Ancak risk devredilse bile sorumluluğun devredilemeyeceği unutulmamalıdır.

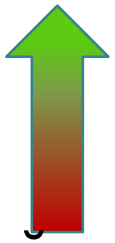
Risk yönetilemeyecek kadar büyükse ve/veya faaliyet hayati öneme sahip değilse faaliyete son vermek mümkündür.

3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

Kontrol faaliyetleri öngörülen bir riskin;



- **etki ve/veya olasılığını azaltmayı**,
- **riski kabul edilebilir düzeye indirmeyi,**
- **ve böylece kurumun amaç ve hedeflerine ulaşma olasılığını arttırmayı**

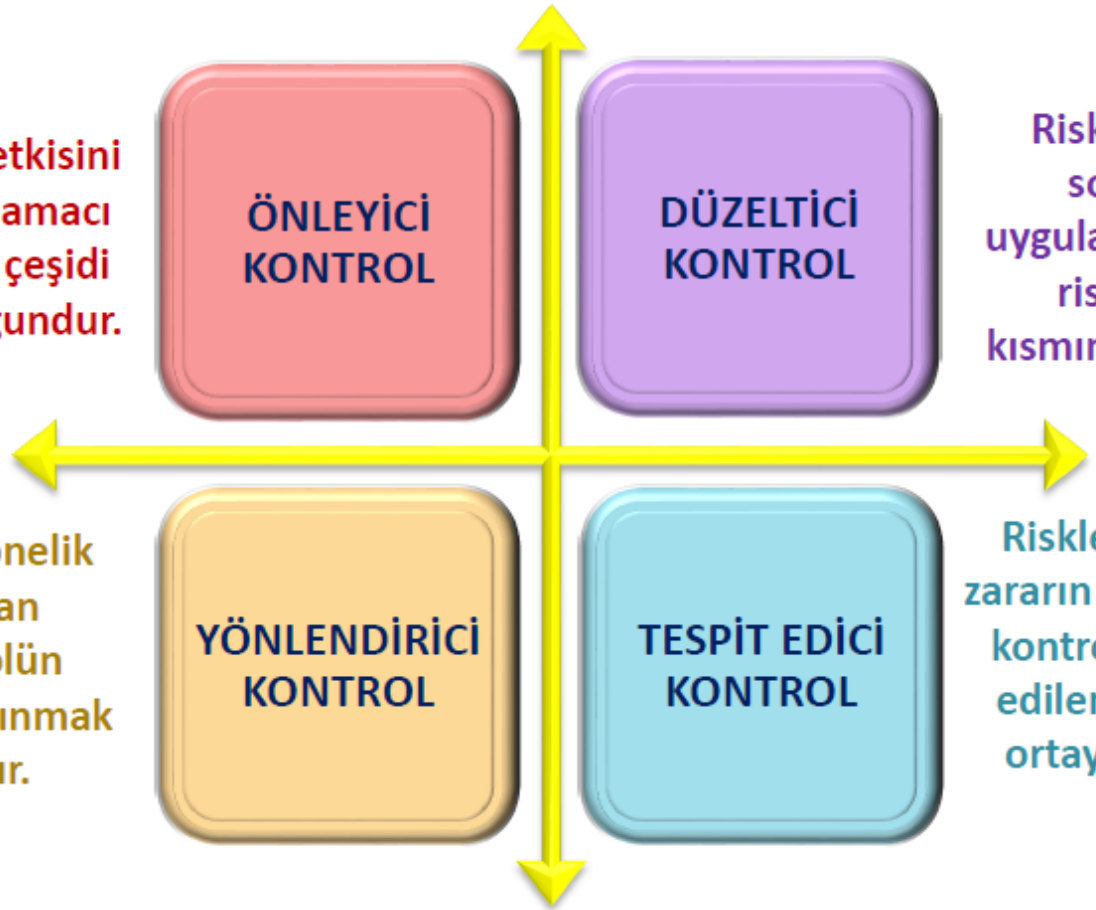


amaçlayan eylemlerdir.

Risk Değerlendirildikten Sonra Riske Yönelik Dört Alternatif Karar Alınabilir:

Risk Kontrol Faaliyetleri

Riskin gerçekleşme olasılığını ve etkisini mümkün olduğunca engellemek amacı taşıyan kontrollerdir. Bir çok risk çeşidi için bu yöntemin kullanılması uygundur.



Risk gerçekleştiği durumda istenmeyen sonuçların etkisinin giderilmesi için uygulanan kontrollerdir. Bu yöntemin amacı risklerin verdiği zararın ve kaybın bir kısmının onarılması için yardım sağlamaktır.

Hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik açık bir yön ve rehberlik sağlayan kontrollerdir. Yönlendirici kontrolün önemi, istenmeyen bir olaydan sakınmak gerektiğinde ortaya çıkmaktadır.

Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zararın ve sorumluluğun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Bu yöntem daha önceden tespit edilen istenmeyen sonuçların hangi sebep ile ortaya çıktığını saptamak için tasarlanmıştır.

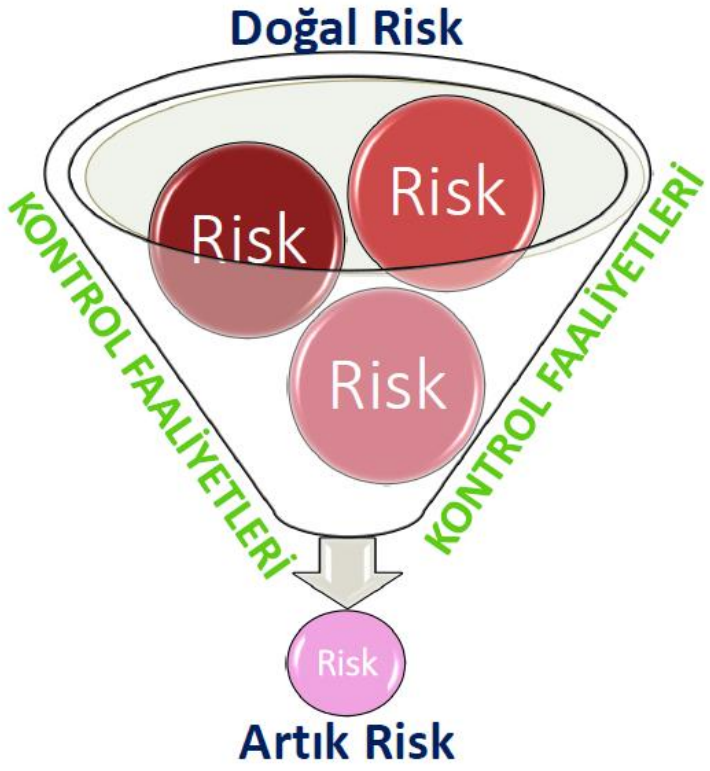
3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

Kontrolün doğru tasarımı ve işletiminden sorumlu olan birimdir

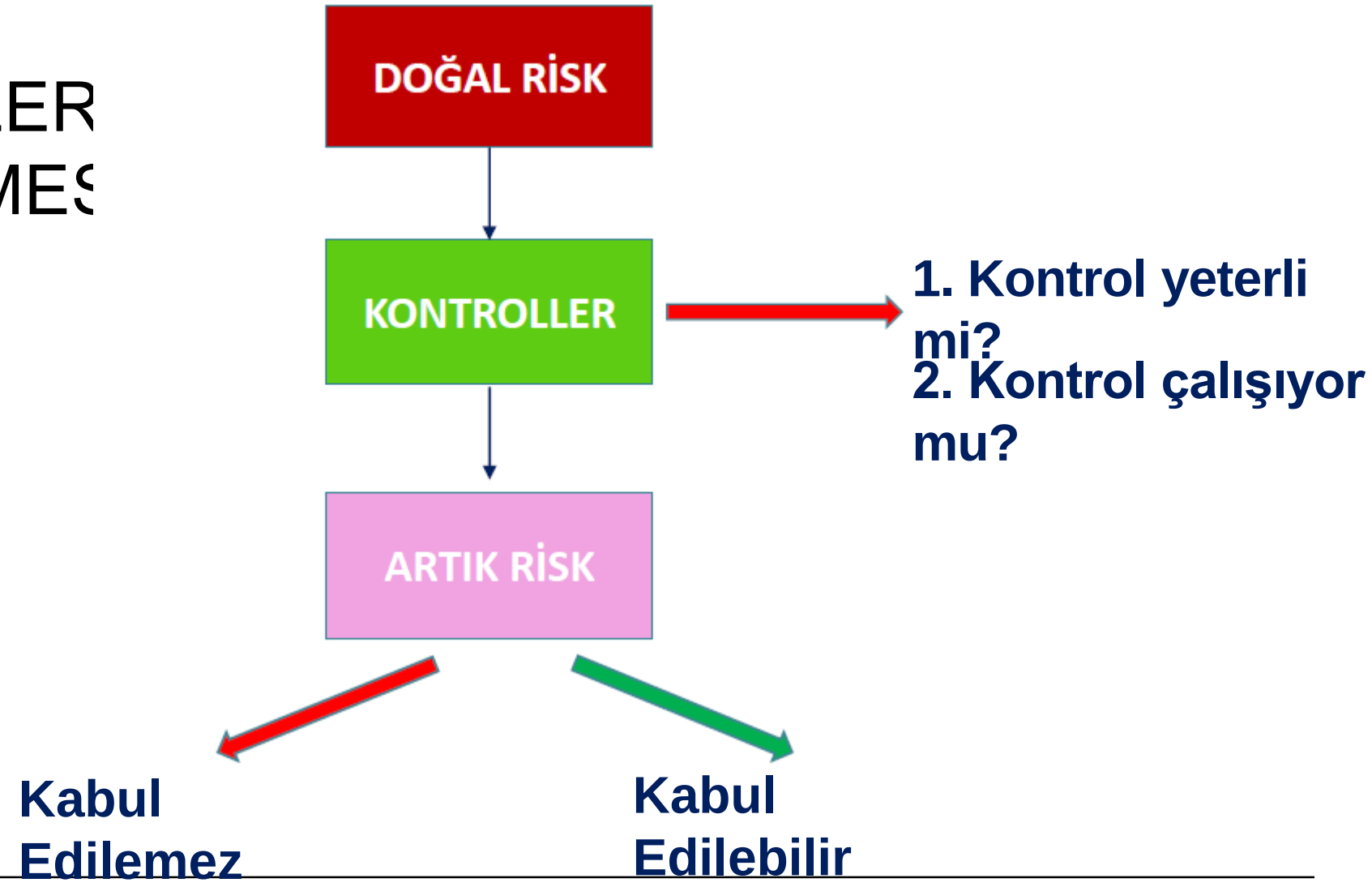
Kontrolün gerçekleştirilme periyodunu belirtmektedir. Kontrol sıklığı, riskin kaynaklandığı iş adımının ya da alt sürecin ne kadar sık tekrarlandığı ile ilgilidir.

3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

- Kurum genelinde belirlenen yüksek risk seviyesine sahip riskler zorunlu olmak üzere her risk için mevcut kontrollerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve **artık risk** (kalıntı risk) seviyesinin tespit edilmesi beklenmektedir.
- **Artık risk**, kurum tarafından riskin etkisini ve/veya olasılığını azaltmak için yürütülen mevcut risk yönetimi faaliyetlerinden sonra arta kalan riskleri ifade eder.



3. ADIM: RİSKLER
CEVAP VERİLMES



Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesinde mevcut risk yönetim (kontrol) faaliyetleri yeterliliği tablosu dikkate alınır.

Mevcut risk yönetim faaliyetleri yeterliliği	Yeterlilik katsayısı	Açıklama
YETERLİ	0,1	**Riske ilişkin yeterli ve etkin önleyici risk yönetimi faaliyetleri mevcuttur. Mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin etkin ve yeterli olduğuna ilişkin üst yönetimin güvencesi vardır. Gerektiğinde ek dokümanlarla desteklenir.**
KISMEN YETERLİ	0,4	**Mevcut Risk yönetimi faaliyetleri kısmen yeterlidir. Söz konusu faaliyetlerin riskin etkisini ve olasılığını düşürmek yada azaltmak için geliştirilmesi ek önlemlerle eklenerek güncellenmesi gerekmektedir.**
ZAYIF	0,8	**Mevcut Risk yönetimi faaliyetleri riskin seviyesini düşürme ya da kabul edilebilir seviyelere indirme noktasında çok büyük eksikliklere sahiptir. Mevcut risk yönetimi ya da risk kontrol faaliyetleri yeniden yapılandırılarak güncellenmelidir.**
YETERLİ DEĞİL	**1**	**Riski yönetmek için tasarlanmış, öngörülmüş ya da işleyişe konulmuş herhangi bir risk yönetim (risk kontrol) faaliyeti bulunmamaktadır. Kurum dışından gelen yada anlık oluşan riskli durumları da bu kategoride değerlendirilebilir.**

3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

ARTIK RİSK DEĞERLENDİRME TABLOSU

ARTIK RİSK KATEGORİSİ	ARTIK RİSK PUANI	AÇIKLAMA	RİSK EYLEM PLANI
YÜKSEK	20≤ Artık Risk Puanı≤25	Çok yüksek/yüksek riske maruz kalınmaktadır. Stratejik hedeflere ulaşılmaması söz konusu olabilir. Üst yönetimin acil müdahalesi ve ilgili riskin takibi gereklidir.	Ek ya da yeni risk kontrol faaliyeti oluşturulmalıdır. (yeni bilgi teknolojisi, yeni süreç, yeni organizasyon yapısı, yeni yönerge/talimat/rehber.)
ORTA	10 ≤ Artık Risk Puanı≤ 19	Orta derecede riske maruz kalınmaktadır. Stratejik hedeflere ve birimsel alt hedeflere ulaşılmasında gecikmeler söz konusu olabilir. Birim yöneticileri tarafından takip edilmelidir.	Mevcut risk kontrol faaliyeti izlenmelidir. Gerekli olursa ek risk kontrol faaliyeti oluşturulur. (yönerge/talimat/rehber)
DÜŞÜK	Artık Risk Puanı ≤9	Düşük seviyeli risklerdir. Birimsel hedeflere ulaşılmasında gecikmeler yaratabilir ancak tolere edilebilirler. Ara yıllık kontrollerle takip edilmesi yeterlidir.	Mevcut risk yönetim (risk kontrol) faaliyeti izlenmelidir.

3. ADIM: RİSKLERE CEVAP VERİLMESİ

- Mevcut risk kontrol faaliyetlerinin riskin yönetimi konusunda yetersiz kalması durumunda riski önlemek ve/veya kontrol etmek üzere gelecekte belirlenen bir tarihte uygulamaya alınmak üzere planlanan eylemlere **Risk Eylem Planı** adı verilir.
- Risk eylem planları; yapılması planlanan eylemin türüne göre dört şekilde farklı şekilde sınıflandırılır. Planlanan eylemin türüne göre bunlar;

✓ *bir otomasyon sistemini içermesi halinde **bilgi teknolojileri,***

✓ *yeni bir iş akışı oluşturulmasını ya da iş akışının revizesini gerektirmesi halinde **süreç,***

✓ *organizasyon yapısında bir değişikliği (yeni birim kurulması, görev tanımı değişikliği vb.) gerektirmesi halinde **organizasyon,***

✓ *yönlendirici bir kontrol faaliyetini içermesi halinde ise **yönerge/talimat/rehber**'dir.*

4.ADIM: RİSKLERİN İZLENMESİ VE GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

- Üniversite risk yönetimi yaklaşımımız gereğince, risk yönetimi süreci tüm faaliyet, karar ve eylemlerin ayrılmaz bir parçası olup, birim yöneticileri ve birim iç kontrol ve risk temsilcileri risk ve kontroller ile risk eylem planlarının gerçekleşme durumlarını her seviyedeki risk için sürekli izleme yapılarak değerlendirilir.

SÜREKLİ İZLEME

- Risk tanımlamalarının doğruluğunun değerlendirilmesi,
- Risklerin etki ve olasılık seviyelerinin geçerliliğinin değerlendirilmesi,
- Risk yönetimi faaliyetlerinin doğru ve zamanında gerçekleştirilmesi ve etkililiğin değerlendirilmesi,
- Uygulanması kararlaştırılan ilave risk yönetimi faaliyetlerinin planlanması,
- Önemli değişimlere istinaden yeni risk tanımlamalarının yapılması ve raporlanmasını kapsar.

İÇ KONTROL ÇALIŞMALARI KAPSAMINDA BEKLENENLER

1. Öngörülen kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve kanıtlayıcı belgelerin biriminizde muhafazası

2. Yıllık risk değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi

- Doğal risk seviyesinin güncelliğinin değerlendirilmesi
- Tamamlanan kontrol faaliyetlerinin etkinlik/yeterlilik açısından değerlendirilmesi
- İhtiyaç duyulması durumunda yeni kontrol faaliyetlerinin tanımlanması (sorumlu ve termin tarihleri belirlenerek)
- Riske yönelik alınan kararın seçilmesi ve kaydedilmesi

3. Sürekli izleme kapsamında yeni riskler ile karşılaşılması durumunda anlık olarak Risk talebi yapılması