



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**İÇ KONTROL KAVRAMI, UNSURLARI VE BİR KAMU
KURUMUNDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASINA
YÖNELİK UYGULAMA VE SİSTEMİN ETKİNLİĞİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: YALOVA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NEJLA TÜRKDOĞAN

BURSA – 2016



**T.C
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**İÇ KONTROL KAVRAMI, UNSURLARI VE BİR KAMU
KURUMUNDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASINA
YÖNELİK UYGULAMA VE SİSTEMİN ETKİNLİĞİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: YALOVA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nejla TÜRKDOĞAN

**Danışman:
Doç. Dr. Ali ILDIR**

BURSA – 2016

TEZ ONAY SAYFASI

T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı'nda 700814021 numaralı Nejla TÜRKDOĞAN' ın hazırladığı "İÇ KONTROL KAVRAMI, UNSURLARI VE BİR KAMU KURUMUNDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK UYGULAMA VE SİSTEMİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YALOVA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ" konulu Yüksek Lisans Çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 27 / 06 / 2016 günü 10:30 – 12:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasınınbaşarılı..... (başarılı/başarısız) olduğuna ...oybirliği... (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.



Üye (Tez Danışmanı ve
Sınav Komisyonu Başkanı)


Doç. Dr. Ali İLDIR

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ



Doç. Dr. Aylin POROY ARSOY

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ



Doç. Dr. Senay YÜRÜR

YALOVA ÜNİVERSİTESİ

01.07/2016

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İÇ KONTROL KAVRAMI, UNSURLARI VE BİR KAMU KURUMUNDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK UYGULAMA VE SİSTEMİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YALOVA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

01/07/2016

Nejla.T.

Adı Soyadı: Nejla TÜRKDOĞAN

Öğrenci No: 700814021

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Statüsü: Yüksek Lisans

TEŞEKKÜR

2014 Ağustos itibariyle Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının İç Kontrol Müdürlüğünde görev yapmaktayım. Çalışmış olduğum alanda tez çalışması yapma isteğimin nedenlerinden biri, iç kontrole ilişkin detaylı bir araştırma yaparak kurumuma fayda sağlamaktı. Bir diğer nedeni de; zaten bilgi sahibi olduğum bir alanda çalışmanın daha özgün bir araştırma ortaya çıkarabileceğine olan inancımdı.

Araştırmalarımın her aşamasında bana yol gösteren, desteğini esirgemeyerek çalışmalarına katkıda bulunan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ali Ildır' a

İç Kontrolün Yalova Üniversitesi'nde kurulması ve uygulanması için çaba harcayan ve bu sisteme ilişkin farkındalığı arttırmak amacıyla eğitimler düzenleyen Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Personeline,

Çalışmalarım boyunca bana her türlü desteği veren, önerileriyle tezimi zenginleştiren sevgili eşime ve bana yaşam enerjisi veren ikizlerime;

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nejla TÜRKDOĞAN

Yalova,2016

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Nejla TÜRKOĞAN
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme anabilim Dalı
Bilim Dalı : İşletme Bilim Dalı
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : X + 96
Mezuniyet Tarihi : / / 2016
Tez Danışman(lar)ı : Doç. Dr. Ali ILDIR

İÇ KONTROL KAVRAMI, UNSURLARI VE BİR KAMU KURUMUNDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASINA YÖNELİK UYGULAMA VE SİSTEMİN ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: YALOVA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

İç kontrol sistemi idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasına makul güvence sağlamak üzere tüm personel tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir. Sistemin kurumlarda uygulanmasının temel amacı risklerin etkin bir şekilde yönetilmesine imkan vererek, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktır.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte iç kontrol sisteminin tüm kurumlarda kurulması ve uygulanması zorunlu hale getirilmiştir. Bu tez çalışmasında; 2013 yılından günümüze Yalova Üniversitesi'nde iç kontrol sisteminin kurulması adına hangi çalışmaların yapılmış olduğu detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Kurgulanma çalışmalarının anlatılmasıyla, bu sistemi yeni kurmaya çalışan diğer kurumlara örnek teşkil edecek bir çalışmanın ortaya konulması amaçlanmıştır.

Ayrıca çalışmanın son bölümünde idari personele anket yapılarak iç kontrol sisteminin etkinliği değerlendirilmiştir. Ankete verilen cevaplar değerlendirilerek iç kontrol çalışmalarının hangi aşamada olduğu tespit edilerek; geliştirilmesi gereken alanlar saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler:

İç Kontrol, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Yalova Üniversitesi, İç Kontrol Sisteminin Kurulması, İçselleştirilmesi, Etkinliğinin Değerlendirilmesi

ABSTRACT

Name and Surname : Nejla TURKDOGAN
University : Uludag University
Institution : Social Science
Institution Field : Business Administration
Branch : Business Administration
Degree Awarded : Master
Page Number : X + 96
Degree Date : / / 2016
Supervisor (s) : Assoc. Prof. Dr. Ali ILDIR

INTERNAL CONTROL CONCEPT, ELEMENTS and ESTABLISHMENT of INTERNAL CONTROL SYSTEM APPLICATION in a PUBLIC SECTOR and ASSESSMENT OF ITS EFFECTIVENESS: EXAMPLE of YALOVA UNIVERSITY

The internal control system is a process performed by all staffs to provide reasonable assurance of achieving the aims and objectives of the administration. The main purpose of the system implementation in the institutions is to contribute to the fulfillment of corporate objectives by enabling the risks to be effectively managed.

Public financial management and Control Act No. 5018 in Turkey in conjunction with the establishment and implementation of the internal control system has been made mandatory in all institutions. In this thesis, all the procedures taken from 2013 up to date for the establishment of the internal control system in Yalova University have been described in detail. By explaining all the procedures it was aimed to be a valuable guide for other institutions working to establish a new internal control system.

Moreover, in the last part of the thesis, the effectiveness of the internal control was assessed based on the survey given to administrator staff. The current stage of the internal control work has been found out and areas that need improvement have been identified by evaluating the answers given to the survey questions.

Keywords:

Internal Control, Control and Public Financial Management Law No: 5018, Yalova University, Establishment of Internal Control System, Awareness Studies of Internal Control, Assessment the Effectiveness of Internal Control

İÇİNDEKİLER

| | |
|-----------------------|-----|
| TEZ ONAY SAYFASI..... | ii |
| YEMİN METNİ..... | iii |
| TEŞEKKÜR | iv |
| ÖZET | v |
| ABSTRACT..... | vi |
| İÇİNDEKİLER..... | vii |
| TABLolar..... | ix |
| ŞEKİLLER | x |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROLÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

| | |
|--|----|
| 1.1. İç Kontrolün Tanımı..... | 3 |
| 1.2. İç Kontrole İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri..... | 5 |
| 1.3. İç Kontrolün Nitelikleri..... | 6 |
| 1.4. İç Kontrol Sistemine Yönelik Uluslararası Düzenlemeler..... | 8 |
| 1.5. İç Kontrol Sistemine Yönelik Ulusal Düzenlemeler..... | 10 |
| 1.5.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu | 10 |
| 1.5.2. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik | 11 |
| 1.5.3. İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar..... | 12 |
| 1.5.4. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği..... | 12 |
| 1.5.5. Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı..... | 13 |
| 1.6. İç Kontrol Sisteminin Amaçları..... | 13 |
| 1.7. Kamu İç Kontrol Standartları..... | 15 |
| 1.7.1. Kontrol Ortamı Standartları | 16 |
| 1.7.2. Risk Değerlendirme Standartları..... | 19 |
| 1.7.3. Kontrol Faaliyetleri Standartları..... | 20 |
| 1.7.4. Bilgi ve İletişim Standartları..... | 22 |
| 1.7.5. İzleme Standartları | 23 |

| | |
|--|----|
| 1.8. İç Kontrolde Rol ve Sorumluluklar | 24 |
|--|----|

İKİNCİ BÖLÜM

YALOVA ÜNİVERSİTESİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİ YAPILANDIRMA SÜRECİ

| | |
|---|----|
| 2.1. İş Planı ve Takvimin Hazırlanması | 27 |
| 2.2. Kurum faaliyet alanlarının belirlenmesi ve birimlerin/personelin görev tanımlarının yapılması..... | 29 |
| 2.3. Birimlerde yürütülen faaliyetlere ilişkin iş süreçlerinin belirlenmesi | 31 |
| 2.4. Risklerin Tespiti ve Analizi..... | 35 |
| 2.4.1. Kontrol Faaliyetlerinin Oluşturulması..... | 42 |
| 2.4.2. Kalıntı Riskin Belirlenmesi ve Eylem Planlarının Oluşturulması | 43 |
| 2.5. Bilgi ve İletişimin Sağlanması | 47 |
| 2.5.1. İç Kontrole Yönelik Farkındalığın Arttırılması | 48 |
| 2.6. İç Kontrol Sisteminin İzlenmesi | 50 |
| 2.7. Kurumsal Risk Yönetimi Stratejisinin Belirlenmesi..... | 52 |
| 2.7.1. Risk Yönetimi Organizasyon Yapısının Belirlenmesi | 53 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİ DEĞERLENDİRME ANKETİ VE ANALİZİ

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 3.1. Giriş | 60 |
| 3.2. Anket Soruları ve Bulgular..... | 61 |
| SONUÇ VE DEĞERLENDİRME..... | 89 |
| KAYNAKLAR..... | 92 |
| EKLER | 95 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|--------------|
| Tablo-1: Yalova Üniversitesinde Yürütölen Faaliyetlere İlişkin Süreçler | 32 |
| Tablo-2: Üniversite Risk İştahı Tablosu | 39 |
| Tablo-3: Yalova Üniversitesi Risk Matrisi | 40 |
| Tablo-4: Risk Yönetimi Raporları | 56-59 |



ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|-----------|
| Şekil-1: Coso Küpü | 9 |
| Şekil-2: İç Kontrol Unsurları ve Standartları | 16 |
| Şekil-3: Yalova Üniversitesi İç Kontrol Projesi Takvimi..... | 28 |
| Şekil-4: Harcırah Kontrol Görevlisi Görev Tanımı..... | 30 |
| Şekil-5: Personel Kimlik Kartı İşlemleri Süreci..... | 34 |
| Şekil-6: Risk Türleri | 36 |
| Şekil-7: Risklerin Etki ve Olasılık Dereceleri | 38 |
| Şekil-8: Risk Yönetim Stratejisi | 42 |
| Şekil-9: Kalıntı Risk | 44 |
| Şekil-10: Risk ve Kontrol Örneği..... | 45 |
| Şekil-11: Bilgi Yönetim Süreci | 47 |
| Şekil-12: Risk Tespit Butonu | 49 |
| Şekil-13: İzleme Unsuru | 51 |
| Şekil-14: Üniversite Risk Yönetimi Organizasyon Şeması..... | 55 |

GİRİŞ

Dünya genelinde yaşanan küresel krizler, hatalı yapılan raporlamalar, risk yönetimi anlayışının olmaması sonucunda meydana gelen büyük çaplı iflaslar, muhasebe ve denetim alanında yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır. Bu ihtiyaçların giderilmesi için 1985 yılında ABD’de kamu ve özel sektör kuruluşlarının katılımıyla COSO denilen bir komisyon kurulmuştur. COSO tarafından 1992 yılında yayımlanan İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve adlı rapor iç kontrole ilişkin tavsiyeleri içermektedir. Bu tarihten itibaren iç kontrol konusunu ele alan tüm uluslararası düzenlemeler COSO iç kontrol raporunu temel almışlardır. İlerleyen yıllarda risk yönetiminin iyileştirilmesi amacıyla gözden geçirilen rapora; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme gibi unsurlar da eklenmiştir. Avrupa Birliği ile üyelik müzakerelerini yürüten ülkemiz, kamu iç kontrol sistemini güçlendirmek için bir reform sürecinden geçmektedir. Türkiye’de kamu mali yönetim sisteminin uluslararası standartlara uygun hale getirilmesi amacıyla 2003 yılında 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe konmuştur. Bu kanun, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasını, mali saydamlığı ve hesap verebilirliği amaçlamaktadır. Bu kanun doğrultusunda iç kontrol sisteminin tüm kamu kurumlarında kurulması ve uygulanması zorunlu hale getirilmiştir. Yapılan tez çalışmasında Yalova Üniversitesi’nde 2013 yılında başlayan iç kontrol çalışmalarının hangi aşamalardan geçtiği anlatılmıştır.

Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında çalışan bir personel olarak çalışmış olduğum alanla ilgili bir araştırma yapmamdaki amaçlardan biri; iç kontrol sisteminde bu seviyeye gelene kadar hangi aşamalardan geçildiğini göstererek, sistemi kurmaya çalışan diğer kurumlara örnek teşkil edecek bir çalışma ortaya çıkarmak istememdir. Bir diğeri ise sisteme ilişkin eksiklikleri tespit ederek sistemin etkinliğinin sağlanması için iyileştirilmesi gereken alanları belirlemektir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birince Bölümde; İç kontrole ilişkin teorik bilgilere yer verilmiştir. İç kontrolün kavramsal çerçevesi, bu sisteme ihtiyaç duyulmasının nedenleri, İç kontrol sistemine yönelik yapılan ulusal ve uluslararası düzenlemeler, İç kontrol sistemin amaçları ve iç kontrol sistemindeki aktörler ve sorumlulukları anlatılmıştır.

İkinci Bölümde; Yalova Üniversitesi'nde iç kontrol sisteminin nasıl kurulduğuna ilişkin bilgiler verilmiştir. Öncelikle sistemin kurum genelinde kurgulanması için bir iş planı yapılmış ve bu iş planındaki aşamalar sırayla gerçekleştirilmiştir. Öncelikle kurumda çalışan tüm personelin görev tanımları iş analizi sonrası edinilen bilgiler çerçevesinde hazırlanarak yönetimin onayına sunulmuştur. Sonrasında kurumun tüm faaliyetlerini kapsayan süreçlerin iyileştirilmesi ve yönetilmesi için iş süreçleri tanımlanmıştır. Yalova Üniversitesi' nin süreç hiyerarşisi; ana süreçler- süreçler- alt süreçler şeklinde oluşturulmuştur. Süreçlerin analiz edilebilmesi için iş akış şemaları hazırlanmıştır. İş akış şemaları üzerinde riskler belirlenmiş, belirlenen risklerin etkisini/olasılığını azaltmak amacıyla kontrol faaliyetleri geliştirilmiştir. Kontrolün olmadığı ya da mevcut kontrol faaliyetinin yetersiz kaldığı durumlarda risk eylem planları geliştirilmiştir. Üniversitemizde Risk Yönetimi Süreci; belirli periyotlarda yapılacak raporlamalarla izlenerek ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesi için çözüm önerileri üretilmektedir.

Üçüncü Bölümde ise; iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin 25 anket sorusu hazırlanarak 107 personel tarafından cevaplanmıştır. Yapılan bu anket sonucunda iç kontrol sistemine ilişkin kavramların personel tarafından bilinip bilinmediği, görev tanımlarının tebliği, süreçlerin oluşturulup iş akış şemalarının çıkartılması ve tespit edilen risklerin analiz edilmesine ilişkin ortaya çıkan veriler değerlendirilmiştir. İdari personel tarafından verilen yanıtlar sonucunda ortaya çıkan değer, değerlendirilen iç kontrol sisteminin performans yüzdesini vermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROLÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1.İç Kontrolün Tanımı

İç kontrol, kurumun misyonu doğrultusunda belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasına makul güvence sağlamak üzere yöneticiler ve tüm personel tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir.¹

5018 sayılı kanununun 55. Maddesinde İç kontrol; idarenin 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, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünü olarak tanımlanmıştır.²

İç kontrole ilişkin tanımlardan anlaşılacağı üzere iç kontrol sistemi, bir organizasyonun aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya her kesimin içinde olduğu bir sistemdir. İç kontrol sisteminin üç temel amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi olan operasyonların etkinlik ve verimliliğini sağlamak amacıyla oluşturulan standartlaşmış süreçler, kontrollerin varlığı, görev tanımları ve kuralların düzenlenmesi kuruma katma değer katar. Bir diğer önemli amaç da, mali raporlamanın güvenilirliğini sağlamaktır. Böylece kurum ticari kararlarda doğru karar alabilecek, kurum içinde meydana gelebilecek yolsuzluklar önlenebilecek ve varsa mali tablolar vasıtasıyla tespit edilebilecektir. İç kontrolün üçüncü temel amacı ise kurum genelinde yasal düzenlemelerin getirdiği kurallara uygunluğun sağlanmasıdır. Düzenlenen bu yasalar kamu parasının elde edilme, harcanma ve ödenme tarzını düzenleyerek güvence sağlamaktadır.³

İç kontrol sadece finansal işlemler ve raporlama ile ilgili değil; yönetimi, idare süreçlerini, kurumun diğer faaliyetlerini de kapsayan tüm kontrolleri ifade eder. Bu çerçevede iç kontrol önceki finansman kontrolü anlayışından daha geniş bir alanı

¹ Nihal Saltık, İç Kontrol Standartları Araştırma Raporu, Ankara, 2007, s.5.

² 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24. 12. 2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazete, s. 23.

³ Ali Kemal Uzun, 'İşletmelerde İç Kontrol Sistemi', <http://www.denetimnet.com>,2012,s.3.

kapsamaktadır. Her kurum iç kontrol sistemini kendi yapısına göre tasarlamalıdır. İç kontrol sisteminin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için iç kontrol angarya bir iş olarak değil beklenmeyen olaylar ortaya çıktığında oluşacak kayıpları önlemek ve fırsatları değerlendirmek için bir araç olarak görülmelidir. İç kontrol sisteminin etkin bir şekilde yürütülebilmesi;

- Üst yönetimin kurumu, kurumun hedeflerine ulaşılabilmesi için yapılan faaliyetlerin kapsamını ve karşılaşılabilecek riskleri anlamalarına
- Çalışanların iç kontrol sistemiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olmalarına ve sorumluluk almalarına
- Mali raporlamanın güvenilir biçimde hazırlanmasına
- Yasa ve düzenlemelere uyum sağlanabilmesine bağlıdır.

ABD Sayıştay tarafından yayımlanan İç Kontrol Standartları'nda iç kontrol; tekli bir olay değil, bütün kurum faaliyetlerinde ve devamlılık temelinde oluşan bir dizi eylem olarak anlatılmıştır. İç kontrol, kuruluş içinde ayrı bir sistem olmaktan çok, yönetimin faaliyetlerini düzenlemede ve yönlendirmede yararlandığı sistemlerin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmelidir.⁴

İç kontrolün sisteminin oluşturulmasında en büyük rolü yönetim üstlenir. İdareciler iç kontrol sisteminin etkili bir şekilde işlediğinin güvencesini verebilmek için politikalar oluşturmalıdır. İç kontrol uygulanırken; kurum hedeflerine ulaşılabilmesini engelleyecek riskler öngörülmeli ve önlemler alınmalıdır. Kurum çalışanları görevinin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirirken birim hedeflerine ulaşılması için çalışır. Birim hedefleri de bir bütün olarak kurum hedeflerine ulaşılmasını sağlar. Çalışanlar görevini yerine getirirken iç kontrol sisteminde kullanılacak bilgileri üretir, kontrolleri etkileyen faaliyetlerde bulunur. Bu nedenle iç kontrol sisteminin etkinliğinden üst yönetimin yanı sıra çalışanlar da sorumludur.⁵

⁴ Duygu Keskin, *İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s.13.

⁵ Maliye Bakanlığı, 'İç Kontrol Nedir?', <https://www.maliye.gov.tr/Kontrol%20Dokmanlar/%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20Nedir.pdf>, s. 3.

1.2.İç Kontrole İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

Geleneksel mali yönetim sistemimizin güncel ihtiyaçların gerisinde kalması nedeniyle mevcut kamu yönetim sistemimizde değişim ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ayrıca AB sürecinin ortaya çıkardığı yükümlülükler neticesinde kamu mali yönetimi alanında reformların yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu reformların önemli bir ayağını iç kontrol uygulamaları oluşturmuştur. Kamu yönetim sistemimizin bütününde ortaya çıkan değişim ihtiyacının temelinde ise kamu kaynaklarının kurumca belirlenen stratejik amaçlar çerçevesinde etkin, etkili ve ekonomik bir şekilde kullanılması ile gerçekleştirilen faaliyetlerde esnekliğin, hesap verilebilirliğin ve saydamlığın sağlanması yatmaktadır.⁶

1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu tüm dünyada ortaya çıkan teknolojik, ekonomik, siyasal, toplumsal ve kültürel gelişmeleri karşılayamayarak bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştiriler;

- Sadece genel bütçeli kuruluşlarının mallarının yönetim ve muhasebesinin yapılması, katma ve özel bütçeli kuruluşların istisna sayılması
- Kalkınma planları, yıllık programlar ve stratejik planlar arasında ilişki kurulamaması
- Bazı mali işlemlerin bütçelerde yer almaması
- Çok yıllık bütçeleme sisteminin olmaması
- Bütçelerin hazırlanması ve uygulanmasında kamu idarelerine gerekli insiyatifin verilmemesi
- Mevcut denetim sisteminde mükerrerlik ve boşluk olması, denetim hizmetlerinde standart oluşturmaya yönelik düzenleme yapılmaması
- Sayıştay denetiminin kapsamının dar olması
- Performans, verimlilik gibi kamu yönetimi ilkelerinin yer almaması
- Mevcut kamu mali yönetim sisteminin uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği normlarına uygun olmaması

⁶ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İç Kontrol El Kitabı, Yayın No: 3, 2013,s.9.

- Hiyerarşik yapının katı olması⁷

Türkiye ekonomisinin 1980 sonrası dönemde büyük krizlere maruz kalması sebebiyle; kamu mali yönetimi anlayışı sorgulanmaya başlanmış ve değişim ihtiyacı gündeme gelmiştir. 1990' lı yılların ortalarında AB üyelik sürecine yönelik atılan adımların etkisiyle kamu mali sisteminin çağdaş standartlara ulaştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Değişimin amacı, kamu mali yönetimi alanında disiplini sağlayan, kamu kaynaklarının ülkenin politika önceliklerine uygun tahsisini gerçekleştiren, kaynak kullanımında etkinliği, verimliliği ve hesap verilebilirliği temin eden bir yönetim sistemi kurmaktır. ⁸

İç kontrol sisteminde; hedefler, görevler ve sorumluluklar ile kabul edilebilir riskler belirlenmekte, risk ve kontrol sistemlerine ilişkin değerlemeler yapılmakta, kurum içerisinde gerekli motivasyon ve düzenli raporlama sistemi sağlanmaktadır. İç kontrol sisteminde işlemlerin, şeffaflık, etkinlik, etkililik ve ekonomiklik ilkelerine ve aynı zamanda ilgili mevzuata uygunluğu hakkında makul güvence sağlamak için uğraşılır. Uluslararası standartlara uygun olarak geleneksel kontrol sisteminin olumsuzluklarının giderilmesi hedeflenir.⁹

1.3.İç Kontrolün Nitelikleri

İç kontrol, stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşma noktasında kurum üst yönetimine ve personeline rehberlik eden, kurum genelindeki bütün faaliyetleri, süreçleri kapsayan sistemler bütünü olarak tanımlanabilir. İç kontrol kurum genelinde yürütülen bütün süreçleri ve süreçlerde görev alan, yetki ve sorumluluk sahibi herkesi kapsar. Bir yönetim modeli olarak kabul edilmesi gereken iç kontrolün nitelikleri şunlardır:

İç kontrol bir süreçtir: İç kontrol; bir kereye mahsus yapılacak bir faaliyet değildir.

Kurumda yapılan tüm iş süreçlerini kapsar ve devamlılığa olan bir yapıdır. Bu nedenle

⁷ Ebru Sümer, Türkiye'de Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmaları, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara, 2010,s.9.

⁸ İlker Eralp, Bülent Boztaş, *Kamu Yönetiminde İç Kontrol & Ön Mali Kontrol*, Ekad Yayınları, Antalya,2014,s.3.

⁹ Akif Özer, *Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi*, Ankara, Adalet Yayınevi, 2010, s.25

iç kontrol faaliyetlere ek olarak tahsis edilmek yerine, onların içine ayrılmaz bir parça olarak yerleştirilmelidir.

İç kontrol sistemi bir zorunluluktur: İç kontrol sistemini uygulamanın amacı kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek risklerin belirlenmesi ve yönetilmesinin sağlanmasıdır. Kurumda iyi yönetişimin sağlanması için belirli iç kontrollerin olması 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte zorunlu kılınmıştır.

İç kontrol risk esaslıdır: İç kontrolün amacı, amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda karşılaşılabilecek olası risklerin tespiti ve bu risklere yönelik kontrol mekanizmaları geliştirmektir. İç kontrol uygulamalarında katlanılacak maliyetlerde etkinliğin sağlanabilmesi açısından, belirlenen kontrol faaliyetleri bütün iş süreçlerine değil, risk değerlendirmesi sonucunda tespit edilen riskli alanlara yönlendirilmektedir.

İç kontrol sistemi kurumun tüm faaliyetlerini kapsar: İç kontrol sistemi, kurumun operasyonel, teknik, ticari, finansal ve idari bütün faaliyetlerini başka bir deyişle kurumun mali ve mali olmayan tüm işlemlerini kapsar.

İç kontrol sistemi yönetim ve diğer personel tarafından hayata geçirilir: Kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde makul güvence sağlamak için tasarlanan iç kontrol sistemi yönetimin ve çalışanların desteğini almalıdır. Kurum personeli görevini yerine getirirken iç kontrolün özünde barındırdığı ilke ve kurallara uymalı ve sistemin etkinliğinin sağlanabilmesi için gayret etmelidir. İç kontrol herkesin işi olarak görülmelidir.

İç kontrol sistemi riskleri karşılamak için makul güvence sağlar: Kurum misyonu doğrultusunda belirlemiş olduğu hedeflere ulaşırken çok sayıda riskle karşı karşıya gelecektir. İyi tasarlanmış bir iç kontrol sistemi bu risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve cevap verilmesi aşamalarında kuruma yardımcı olacaktır. Ancak iç kontrol sistemi ne kadar iyi tasarlanırsa tasarlansın kuruma mutlak güvence vermez bunun yerine makul güvence sağlar.

İç kontrol sistemi hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır: Etkin bir iç kontrol sisteminin ön şartı hedeflerin net olarak belirlenmesidir. Belirlenen genel hedeflere ulaşmak çok

sayıda spesifik alt hedefler, fonksiyonlar, süreçler ve faaliyetler aracılığıyla gerçekleştirilir.¹⁰ İç kontrol, amaçlara ve hedeflere ulaşılması hususunda kendisinden faydalanılan bir yönetim aracı olarak algılanmalıdır.

1.4.İç Kontrol Sistemine Yönelik Uluslararası Düzenlemeler

İç kontrol sistemlerine ilişkin çeşitli ülkelerde farklı düzenlemeler yapılmıştır. ABD 'de finans sektörünün en büyük 5 mesleki kuruluşunun sponsorluğu ile hazırlanan COSO modeli, İngiltere 'de halka açık şirketler için oluşturulmuş Turnbull raporu, Kanada Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü tarafından oluşturulmuş CoCo iç kontrol modeli, Uluslararası Yüksek Denetim Kurulları Örgütü (INTOSAI) kamuya yönelik hazırlanmış olduğu " Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi" bu düzenlemelere örnek verilebilir.¹¹ Bunların en geniş kapsamlısı COSO modelidir ve bu model kurumun bütününe kapsayan bir yaklaşıma sahiptir. Modele göre iç kontrol sisteminin ana hedefleri; kurumun faaliyetlerinde etkin olmasını, güvenilir raporlamalar hazırlamasını ve mevzuata uyumunu sağlamaktır.¹²

Yaşanan küresel krizler, hatalı mali raporlamalar ve risk yönetimi anlayışının olmayışı sonucunda ortaya çıkan büyük çaplı iflaslar; muhasebe ve denetim alanında yeni ihtiyaçları ortaya çıkarmıştır. Söz konusu ihtiyaçların giderilmesi için 1985 yılında ABD'de kamu ve özel sektör kuruluşların katılımıyla COSO denilen bir komisyon kurulmuştur. COSO tarafından 1992 yılında yayımlanan İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve adlı rapor iç kontrole ilişkin tavsiyeleri içermektedir. Bu tarihten itibaren iç kontrol konusunu ele alan tüm uluslararası düzenlemeler COSO iç kontrol raporunu temel almışlardır. 2004 yılında risk yönetimlerinin iyileştirilmesi amacıyla yeniden gözden geçirilen rapora; amaçların belirlenmesi, risklerin ve fırsatların tanımlanması ve risk yönetimi bileşenleri de eklenmiştir. COSO 2007 yılında iç kontrolün beşinci bileşeni olan izleme üzerine İç Kontrol Sistemlerini İzleme Rehberi adlı yeni bir belge yayınlamıştır. Bu belgenin ardından COSO 2009 yılında iç kontrolün nasıl izlenmesi gerektiği konusunda son bir rapor daha yayınlamıştır. Bu raporda iç kontrolün

¹⁰ Recai Akyel ,' Türkiye'de İç Kontrol Kavramı, Unsurlar ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi'', Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 17, Sayı:1, Manisa, 2010,ss 3-4.

¹¹ Mehmet Memiş, Kayahan Tüm, *İç Kontrol*, Karahan Kitabevi,2012,s.28.

¹² Duygu Keskin,a.g.e.,s.40.

izlenmesinden sorumlu olan kişilere etkin bir izlemenin ilkeleri ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır.¹³

2013 Yılında güncellenen yeni COSO raporunda; temel kavramlar yeniden biçimlendirilmiş ve etkili bir iç kontrol sisteminin kurulması için gerekli olan ilkelere açıklık getirilmiştir. Rapor; finansal raporlama amaçları kategorisi ve finansal olmayan iç raporlama gibi başka raporlama biçimlerini içerecek şekilde genişletilmiştir.¹⁴

COSO modeli çerçevesinde ABD Sayıştay'ının İç Kontrol Standartlarında beş standart mevcuttur. Bunlar; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izlemedir. Kontrol ortamı; organizasyonun iç kontrol sisteminin temelini oluşturarak stratejilerin ve amaçların belirlenmesi için gerekli altyapıyı tesis eder. Risk değerlemesi ise risklerin nasıl belirlenmesi gerektiğini ve nasıl yönetileceğini açıklar. Faaliyetlerin yürütülmesi aşamasında karşılaşılabilecek risklerin yönetilmesine yardım eden prosedürler ve politikalar kontrol faaliyetlerini oluşturur. Bilgi ve iletişim, yönetimin karar alma süreçlerinde ihtiyaç duyduğu bilginin elde edilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi için tasarlanmıştır. İzleme bileşeni ise kurumun iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi amacıyla oluşturulmuştur.¹⁵



Şekil 1: Coso Küpü

Kaynak: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011

¹³ Mehmet Memiş, a.g.e., s.127.

¹⁴ Nuran Cömert, 'v.d', *Bütünleşik Yaklaşımla Kobilerde Risk Temelli İç Kontrol*, Ankara, Gazi Kitabevi,2015, s.159

¹⁵ İlker Eralp, Bülent Boztaş,a.g.e.,s.66.

Avrupa Birliği ile üyelik müzakerelerini yürüten ölkemiz 2000'li yıllardan itibaren kamu iç kontrol sistemini güçlendirmek üzere bir reform sürecinden geçmektedir. 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile iç kontrol sistemimiz tasarlanmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş ve İç kontrol süreçlerine ilişkin standart belirleme ve koordinasyonu sağlama görevi Maliye Bakanlığına verilmiştir. Ayrıca 2007 yılında Maliye Bakanlığı tarafından Kamu İç Kontrol Standartları tebliği yayınlanmıştır. Ulusal ve Uluslararası düzenlemeler esas alınarak 2011 yılında daha iyi bir yönetim için iç kontrol standartlarının uygulanmasına ışık tutacak iç kontrolün temel unsurlarını açıklayan Kamu İç Kontrol Rehberi yayınlanmıştır.¹⁶

1.5.İç Kontrol Sistemine Yönelik Ulusal Düzenlemeler

1.5.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu

Türk kamu mali yönetim sisteminin temelini, 1927 yılında yürürlüğe giren 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu oluşturmuştur. Ancak zaman içinde, sosyal ve ekonomik alanlarda meydana gelen hızlı değişimler kamu mali yönetim sisteminin gözden geçirilmesini zorunlu kılmıştır. Bunun neticesinde hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003 yılında kabul edilmiş 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Bu kanun çerçevesinde;¹⁷

- Bütçe türleri uluslararası standartlara göre yeniden tanımlanmıştır. Kamu kurumları genel bütçeli ya da özel bütçeli hale getirilmiştir.
- Plan- Bütçe ilişkisi güçlendirilerek kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamaları ve bütçelerini bu plan kapsamında oluşturmaları sağlanmıştır.
- Merkezi yönetim anlayışından, yönetim sorumluluğuna dayalı yerinden yönetim anlayışına geçilmiştir.
- Strateji Geliştirme Birimleri kurulmuştur.
- Katılıma dayanan kurumsal yönetim anlayışına geçilmiştir.
- Kamu mali yönetiminde görev, yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde ortaya konulmuştur.

¹⁶ Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011,s.2.

¹⁷ Arzu Alikadioğulları, Kamu Mali Yönetiminde Yönetim Kalitesinin Arttırılması İç Kontrol Uygulamaları, Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara, 2010,s.6.

- Stratejik yönetim, performans yönetimi, mali saydamlık, hesap verilebilirlik gibi kavramlar kamu yönetim sistemimize girmiştir.
- Yönetim sisteminin geliştirilmesi için iç kontrol ve iç denetim mekanizmaları geliştirilmiştir.¹⁸

5018 Sayılı kanun ile birlikte; bütçe kapsamının genişletilmesiyle bütçe hakkının en iyi şekilde kullanılması, üç yıllık bütçeleme, stratejik planlama, performans esaslı ve analitik bütçe sistemi, tahakkuk esaslı muhasebe, orta vadeli harcama sistemi, mali yönetimde saydamlığın sağlanması, hesap verme mekanizmasının kurulması ve etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması öngörülmüştür. 5018 sayılı kanunun denetim konusunda getirdiği düzenlemelerden biri de iç denetim haricinde dış denetimin yalnızca Sayıştay tarafından yapılacağıdır. Ayrıca Sayıştay'ın denetim alanı kapsam ve konu itibarıyla genişlemiştir.¹⁹

1.5.2. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

Yönetmeliğin amacı; strateji geliştirme birimlerinin çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir. Bu yönetmelik genel yönetim kapsamındaki tüm kamu idarelerini kapsar. Strateji geliştirme birimleri tarafından yürütülen görevler şunlardır:

- İdarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak
- İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek
- Veri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak
- Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek
- Stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek
- İdarenin bütçesini stratejik plan ve performans programına uygun olarak hazırlamak
- Ayrıntılı harcama programı hazırlamak ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak ödeneğin birimlere gönderilmesini sağlamak

¹⁸ Ebru Sümer,a.g.e., s.11.

¹⁹ Fehmi Başaran, "5018 sayılı Kanun'a Göre Kamu İdarelerinin ve Kamu Görevlilerinin Sayıştay'a Karşı Sorumlulukları", Dış Denetim Dergisi,2010,s.2.

- Bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin veri toplamak, değerlendirmek ve bütçe kesin hesabı ile mali istatistikleri hazırlamak
- İdare gelirlerini tahakkuk ettirmek, gelir ve alacakların takip ve tahsil işlemlerini yürütmek
- Genel bütçe kapsamı dışında kalan idarelerde muhasebe hizmetlerini yürütmek
- Harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını da esas alarak idarenin faaliyet raporunu hazırlamak
- Taşınır ve taşınmazlara ilişkin icmal defterlerini düzenlemek
- Yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporu hazırlamak
- Mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak, danışmanlık yapmak
- Ön mali kontrol faaliyetlerini yürütmek
- İç kontrol sisteminin kurulması, standartların uygulanması ve geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmak²⁰

1.5.3. İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar

5018 sayılı Kanununun 55, 56, 57 ve 58. Maddelerine dayanılarak hazırlanan 2005 tarihli İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslarda; Kanuna ve iç kontrol standartlarına aykırı olmamak koşuluyla, idarelerce görev alanları çerçevesinde her türlü yöntem, süreç ve işlemlere ilişkin standartlar belirlenebileceği belirtilmiştir. Ayrıca bu usul ve esaslarda iç kontrolün amaçları, standartları, temel ilkeleri, unsurları ve genel koşulları, iç kontrole ilişkin yetki ve sorumluluklar, merkezi uyumlaştırma görevi, ön mali kontrole ilişkin bilgiler yer almıştır.²¹

²⁰ Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik,29.12.2005 Tarihli Resmi Gazete

²¹ İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, 31.12.2005 Tarihli Resmi Gazete

1.5.4. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği

Kamu İç Kontrol Standartları, COSO Modeli, İNTOSAI, Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi ve Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları Çerçevesinde Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmiştir.

Kamu İç Kontrol Standartları, idarelerin iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında, izlenmesinde ve değerlendirilmesinde dikkate almaları gereken temel yönetim kurallarını göstermektedir. Maliye Bakanlığı tarafından 2007 yılında hazırlanan ‘‘Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği’’ 18 standart ve ve bu standartlar için gerekli 79 genel şarttan oluşmaktadır.²²

1.5.5. Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı

2009 Yılında yayımlanan ‘‘ İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı’’ iç kontrol sistemlerini Kamu İç Kontrol Standartları ile uyumlu hale getirmek için yapılması gereken çalışmaların belirlenmesi, bu çalışmalar için eylem planı oluşturulması için kamu idarelerine rehberlik yapmak amacıyla hazırlanmıştır.²³Bu rehber doğrultusunda iç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması ve geliştirilmesi çalışmalarının, üst yöneticinin liderliği ve gözetiminde, strateji birimlerinin desteğiyle ve harcama birimlerinin katılımıyla yürütülecektir.²⁴

1.6.İç Kontrol Sisteminin Amaçları

İdareler faaliyetlerini gerçekleştirirken çeşitli riskler ile karşı karşıya kalırlar. Yönetimin temel görevlerinden biri, söz konusu risklerin işletmeye getireceği olumsuzluklardan kaçınmak için politika ve prosedürler geliştirmektir. İç kontrol sisteminin kurumlarda uygulanmasının temel amacı risklerin etkin bir şekilde yönetilmesine imkan vererek, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktır.²⁵

²² Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 26.12. 2007 Tarihli Resmi Gazete

²³ Ahmet Kesik, Kamu Mali Yönetiminde Yönetim Kalitesinin Arttırılması İç Kontrol Uygulamaları, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara, 2010,s.29.

²⁴ Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi, s.1.

²⁵ Mehmet Memiş, Kayahan Tüm,a.g.e., s.106.

Sağlam bir iç kontrol sisteminin oluşturulup kurum genelinde uygulanması ile birlikte kuruma olan güven artacaktır. Finansal raporlamanın güvenilirliği, işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, mevzuata uygunluk iç kontrol sisteminin amaçlarını oluşturur.

- **Finansal Raporlamanın Güvenilirliği**

Finansal raporlamanın doğru ve güvenilir olması muhasebe kayıtlarının düzgün tutulmasına bağlıdır. Karar alma süreçlerinde muhasebe kayıtları kurum için hayati önem taşımaktadır. İç kontrol sistemi, tam ve eksiksiz bilgiler üretecek muhasebe bilgi sistemini oluşturarak sistemin sorunsuz işlemlerini sağlayacak kontrol prosedürleri oluşturmakla yükümlüdür. Mali tabloların güvenilir olması yönetimin ticari kararlarda doğru kararlar alması, kurum içi herhangi bir yolsuzluğun önlenmesinde yardımcı olmaktadır.

Muhasebe kayıtlarının doğruluğu, işlemlerin kaydedilmesinde, sınıflandırılmasında ve raporlanmasında genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin uygulandığını; muhasebe bilgilerinin güvenilirliği ise, belge ve kayıt kurumun gerçek işlemlerini yansıttığını ve kayıt dışı işlemlerin olmadığını ifade eder.²⁶

- **Faaliyetlerin Etkinliği ve Verimliliği**

Kurum, belirlemiş olduğu hedef ve amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerinde, sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli olarak kullanmalıdır.²⁷ Etkinlik, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ne derece ulaştığının ölçüsüdür. Verimlilik ise belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların birbirine oranıdır. Bir organizasyonda kontrollerin varlığı, süreçlerin standart tanımları, görev tanımları, kuralların düzenlenmesi; işletme etkinliğinin ve verimliliğinin artmasında katma değer yaratır.

Uygulanan iç kontrol prosedürleri sahip olunan kaynakların ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmasını temin ederek amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlar. Amaçlara

²⁶ İlker Eralp, Bülent Boztaş,a.g.e.,s.25.

²⁷ Saime Kertiş, Hastane İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi ve Özel bir X Hastanesinde Uygulanması, İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2005,s.22.

ulaşılmasında gerekli bir unsur olan kaynakların ekonomik ve verimli kullanılması; etkin işleyen bir iç kontrol sistemine bağlıdır.

- **Mevzuata Uygunluk**

Kurumun tümünü ilgilendiren ve uyulması gereken yasa ve düzenlemeler vardır. Bu kurallar kurumun belirli bir düzen içinde çalışmasını sağlarken, rekabet koşullarının herkes için adil olmasına olanak sağlamaktadır. İç kontrol kurumunda gerçekleştirilen faaliyetlerin bu düzenlemelere uygun olarak yürütülmesi için gerekli kontrolleri içerecek şekilde tasarlanmalı ve mevzuatta değişiklik yapılması halinde sistem yeni koşullara uygun olacak şekilde güncellenmelidir.²⁸ Kurum çalışanları görevlerini yerine getirirken; kurum çıkarlarını kişisel çıkarlarının üstünde tuttuğu ve belirlenen kontrol yöntemlerine bağlı kaldığı sürece, yönetim politikalarına ve yasalara uygunluk sağlar.

1.7.Kamu İç Kontrol Standartları

Kamu iç kontrol standartları, idarelerin iç kontrol sistemlerinin oluşturulmasında, izlenmesinde ve değerlendirilmesinde özen göstermeleri gereken temel yönetim kurallarını göstermekte ve tüm kamu idarelerinde standart bir kontrol sisteminin kurulmasını amaçlamaktadır.

Ülkemizde kamu iç kontrol standartlarının, merkezi uyumlaştırma görevi kapsamında Maliye Bakanlığı tarafından belirlenerek yayımlanacağı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslarda hükme bağlanmıştır. Kamu kurumları mali ve mali olmayan tüm işlemlerde bu standartlarla uymakla yükümlüdür. 2007 Yılında ise uluslararası standartlar esas alınarak Kamu İç Kontrol Standartları tebliği yayımlanmıştır. Maliye Bakanlığınca çıkarılan tebliğde beş başlık altında toplam on sekiz standart ve her standart için gerekli genel şartlar belirlenmiştir.²⁹

²⁸ Çiğdem Baskıcı, İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Anlayışındaki Yeri: İMKB Şirketlerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2012,s.17.

²⁹ Zühal Korkmaz, COSO İç Kontrol Standartları ve Türkiye Uygulaması, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, 2011,s.20.



Şekil 2: İç Kontrol Unsurları ve Standartları

Kaynak: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011

1.7.1. Kontrol Ortamı Standartları

İç Kontrolün temel unsuru olan kontrol ortamı, kişisel ve mesleki dürüstlük, yönetim ve personelin etik değerleri, iç kontrole yönelik teşvik edici tutum, mesleki yeterlilik, organizasyonel yapı, insan kaynakları uygulamaları gibi hususları kapsar. Kontrol ortamı diğer iç kontrol unsurları üzerinde bir şemsiye görevi görmektedir. Çünkü kontrol ortamı olmadan ne kadar kaliteli olursa olsun iç kontrolün diğer unsurlarının etkili bir iç kontrol sistemi oluşturması mümkün olmaz.³⁰

Organizasyon içinde, yönetim ve çalışanlar tarafından iç kontrole yönelik destekleyici bir ortam oluşturulmalıdır. Çünkü İç kontrol kişiler vasıtasıyla harekete geçirilir. Bu nedenle kurumda çalışan herkes sorumluluklarını ve yetkilerini iyi bilmelidir. Yöneticiler de kontrollere uyarak çalışanlara iyi örnek olmalıdır. Yönetim

³⁰ Ahmet Arslan, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama, Performans Programı, Faaliyet Raporlaması, İç Kontrol Sistemi*, , Seçkin Yayıncılık, 2012,s.138.

kurumun hedeflerini belirleyerek; iç kontrol sisteminin kurum içinde tasarlanmasından ve gerçekleştirilmesinden sorumludur.³¹

Standart 1. Etik Değerler ve Dürüstlük

Bir kurumun hedeflerine ulaşmak için izlediği yol değer yargılarına göre şekillenir. Bu değer yargıları davranış kurallarına dönüştürülür. Davranış kuralları kurum kültürünün yansımasıdır ve dürüstlük, kurum faaliyetlerinin her aşamasında etik davranış için bir önkoşuldur. Kurum genelinde yazılı davranış kurallarının belirlenmesi hesap verilebilirliğin sağlanması açısından da önemlidir.³² Personel davranışlarını belirleyen kuralların personel tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.

Yöneticiler iç kontrol sisteminin uygulanmasında çalışanlara örnek olmalıdır. Personele ve hizmet verilenlere adil ve eşit davranmalıdır. Faaliyetler gerçekleştirilirken etik kurallara uyularak; faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verilebilirlik sağlanmalıdır. İdarenin faaliyetlerine ilişkin tüm bilgi ve belgeler doğru, tam ve güvenilir olmalıdır.³³

Etik, görevin yürütülmesinde uyuması ve kaçınılması gereken davranışlardır. Kamu yönetiminde etik, kamu gücünün yanlış kullanılmasını önlemek açısından önemlidir. Çünkü kamu yönetiminde etik dışı faaliyetler, hukuk sistemine ve devlete olan güveni azaltmaktadır.

Hesap verme sorumluluğu, güvenilir ve uygun mali ve mali olmayan bilgilerin hazırlanması, muhafaza edilmesi ve bu bilgilerin gerektiğinde doğru ve tarafsız bir şekilde kurum içi ve dışındaki paydaşlara raporlar aracılığıyla açıklanmasıyla gerçekleştirilir.³⁴ Hesap verme sorumluluğu ile hedeflenen sonuçları gerçekleştirmek için nelerin yapılmasının planlandığı, nelerin yapılmış ya da yapılmamış olduğu, nelerin yapılmakta olduğu, yapılması gereken şeylerin zamanında yapılıp yapılmadığı sorgulanır.

³¹ Nihal Saltık,a.g.e., s.7.

³² Ebru Sümer,a.g.e., s.18.

³³ Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 26. 12. 2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazete

³⁴ Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011,s. 8.

Saydamlık, mali yönetime ilişkin bütün bilgilerin geleceğe yönelik politika ve hedefleri de kapsayacak şekilde kamuoyuna duyurulmasıdır. Saydamlık ilkesinin temeli olan bilgi güvenilir, doğru, zamanlı ve ulaşılabilir olmalıdır.³⁵

Standart 2: Misyon, organizasyon yapısı ve görevler

İdarenin misyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurularak kuruma uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Belirlenen görevlere ilişkin yetki ve sorumlulukları kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturularak personele bildirilmelidir. Her düzeydeki yöneticiler için verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturulmalıdır.³⁶

Misyon kamu idaresinin ne yaptığı, nasıl yaptığı ve kimin için yaptığı sorunlarının cevabıdır. Misyon, kurumun kuruluş amacı doğrultusunda belirlenerek açık ifadelerle ortaya konulmalıdır. Misyonun kurum genelinde hayata geçirilebilmesi için, personelin idarenin misyonu hakkında bilgilendirilmesi ve misyonun personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

Organizasyonel yapı kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik bir çerçeve sağlamaktadır. İdare birimlerinin, teşkilat içindeki görev dağılımları belirlenmelidir. Kurum içindeki yürütülen görevler yazılı olarak tanımlanarak ilgili personele duyurulmalıdır. Personelin görev tanımları, personelin görev yaptığı birimin görev tanımı esas alınarak hazırlanmalıdır. Aynı unvana sahip personelin görev tanımı, göre yaptığı birime göre farklılık gösterebilmektedir.

Standart 3: Personelin yeterliliği ve performansı

Yöneticiler personelin yeterliliği ile görevleri arasındaki uyumu sağlamalı, personelin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine yönelik önlemler almalıdır. Personelin işe alınması ile görevinde yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır.

Kamudaki verimliliği arttırmak amacıyla kurumun en önemli sermayesi olan insan gücünün yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda yeni personelin işe

³⁵ Mehmet Bozkurt, "İyi Mali Yönetimin Gerçekleştirilmesinde İç Kontrol ve Denetimi", Dış Denetim Dergisi, 2010, s.132.

³⁶ Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 26. 12. 2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazete

alıştırılması, eğitilmesi, iş performansının geliştirilmesi, personelin moral ve motivasyonunu üst seviyede tutacak bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir. Personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususlar yazılı olarak belirlenmiş olmalı ve personele duyurulmalıdır.³⁷

Standart 4: Yetki Devri

İdare içinde gerçekleştirilen iş ve işlemlere ilişkin iş akış süreçleri oluşturularak; bu süreçlerde görev alanlar yetki ve sorumlulukları ile birlikte belirlenmelidir. Kurumdaki yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir. Yetki devri kanuna dayanmalı ve kanunun izin verdiği durumlarla sınırlı kalmak kaydıyla yapılmalıdır. Yetki devredilen personel, devredilen yetkinin önemi ile uyumlu olmalıdır.³⁸ Yetki devredilen personel görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.

1.7.2. Risk Değerlendirme Standartları

Risk bir işin ya da sürecin olması gerektiği gibi yürütülmesini engelleyerek, amaç ve hedeflere ulaşılmasını tehdit eden durumlar ya da olaylardır. Risk türlerinden stratejik risk; Kurumun amaç ve hedeflerini doğrudan etkileyen risklerdir. Üst yönetimin yanlış kararlar vermesi, gerçekleşen önemli değişikliklere duyarlı davranılmaması nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Yasal risk; Yasal düzenlemelerin değişmesinden, bunların yanlış algılanmasından ya da kasıtlı olarak uymamaktan kaynaklanan risklerdir. Finansal risk, finansal kayıp olasılığı taşıyan risklerdir. Operasyonel risk, yetersiz sistemlerden, süreçlerden ve çalışanlardan kaynaklanan risklerdir. Operasyonel risk, kurum genelinde en çok görülen risk türüdür.³⁹

Bir diğer iç kontrol unsuru olan risk değerlendirilmesi, idarenin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyen risklerin belirlenerek değerlendirilmesidir. İdare öncelik ulaşmayı düşündüğü amaç ve hedefleri belirleyerek bunlarla uyumlu bir stratejik plan ve performans programı oluşturulmalıdır. Stratejik

³⁷ Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 26. 12. 2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazete

³⁸ Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011,s.20.

³⁹ Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Uygulama Rehberi, 2014,s. 22.

plan çerçevesinde oluşturulan bütçe hedeflerine ulaşmayı engelleyen risklerin tespit edilmesi, bu riskler yılda en az bir defa gözden geçirilmeli ve bu riskleri önlemeye yönelik kontroller ve eylem planları geliştirilmelidir.⁴⁰

Standart 5: Planlama ve Programlama

İdareler, faaliyetlerini, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve programlar oluşturarak duyurmalı ve faaliyetlerin bu plan ve programlara uygunluğunu sağlamalıdır.⁴¹

Standart 6: Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

Bir kurumda başarılı bir risk yönetim sürecinin oluşturulmasının ilk adımı ulaşılabilir hedeflerin ortaya konmasıdır. Stratejik öneme sahip bu hedeflere ulaşmak için faaliyetler gerçekleştirilirken kurumu etkileyebilecek riskler belirlenmeli ve bu risklere yönelik önlemler alınmalıdır.⁴²

İdareler, sistemli analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve olası etkileri yılda en az bir kez değerlendirilmelidir. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek kontroller ve eylem planları oluşturulmalıdır.

1.7.3. Kontrol Faaliyetleri Standartları

Kurumun hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde karşılaşılan risklerin yönetilmesi ve kabul edilebilir düzeye indirilmesi amacıyla belirlenen politika ve prosedürlerdir. Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi risk değerlendirmesinin tamamlanmasına bağlıdır. Kontrol faaliyetleri, hem mali hem de mali olmayan kontrolleri kapsamakta olup kurumun tüm faaliyetleri için bir bütün olarak tasarlanıp uygulanmalıdır.⁴³

⁴⁰ Abdullah Altıntaş, “Belediyelerde İç Kontrol Uygulamaları ve Karşılaşılan Sorunlar”, Dış Denetim Dergisi, 2011,s.41.

⁴¹ Onur Derici, *İç Kontrol ve Risk Yönetimi*, Bekad Yayınları, Antalya, 2015, s.159.

⁴² Hasan Türedi, Filiz Gürbüz, Ümmügülsüm Alıcı, “COSO Modeli: İç Kontrol Yapısı”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 42, 2014,s.147.

⁴³ Onur Derici,a.g.e.,s.160.

Standart 7: Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri

İdareler hedef ve amaçlarına ulaşmayı engelleyen riskleri önlemeye yönelik uygun kontroller (düzenli gözden geçirme, örnekleme yoluyla kontrol, karşılaştırma, onaylama, raporlama, koordinasyon, doğrulama, analiz etme, yetkilendirme, gözetim, inceleme, izleme v.b.) belirleyerek uygulamalıdır. Belirlenen kontrol yönteminin maliyeti beklenen faydayı aşmamalıdır.

Standart 8: Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi

İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeler hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine açmalıdır. Prosedürler ve ilgili dokümanlar, faaliyet veya mali karar ve işlemin başlaması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsamalıdır.

Standart 9: Görevler Ayrılığı

Hata, eksiklik ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaşılmalıdır. Personel sayısının yetersizliği nedeniyle görevler ayrılığı ilkesinin tam olarak uygulanamadığı idarelerin yöneticileri risklerin farkında olmalı ve gerekli önlemleri almalıdır.⁴⁴

Standart 10: Hiyerarşik Kontroller

Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmeli izlemeli ve onaylamalı, hata ve usulsüzlüklerin giderilmesi için gerekli talimatları vermelidir.

Standart 11: Faaliyetlerin Sürekliliği

İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır. Görevinden ayrılan personelin gerçekleştirdiği işlemlerin durumunu ve gerekli belgeleri içeren bir rapor hazırlaması ve bu raporu görevlendirilen personele sunması

⁴⁴ Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 26. 12. 2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazete

sağlanmalıdır. Yeni bilgi sistemlerine geçiş veya mevzuat değişiklikleri gibi faaliyetlerin sürekliliğini etkileyen nedenlere karşı gerekli önlemler alınmalıdır.

Standart 12: Bilgi Sistemleri Kontrolleri

İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir. Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmalı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlayacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.⁴⁵

1.7.4. Bilgi ve İletişim Standartları

Bilgi ve iletişim iç kontrolün genel hedeflerinin gerçekleştirilmesi bakımından yaşamsal öneme sahiptir. Güvenilir bilginin ön şartı iş ve işlemlerin anında kaydedilmesi ve düzgün bir şekilde sınıflandırılmasıdır. Yönetimin doğru karar alma gücü, bilginin doğru ve güncel olmasından ve bilgiye zamanında ulaşılabilmesinden etkilenir. Bilgi ve raporlama kalitesini sağlayabilmek, iç kontrol sistemini ve bütün işlemleri daha etkin ve verimli şekilde izleyebilmek için kolaylıkla anlaşılabilir bir dokümantasyon yapılmalıdır. (İş akış Şemaları) Bütün unsurlar arasında etkin bir iletişim aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru olmalıdır. Tüm personel kontrol sorumluluklarını ciddiyetle yerine getirmelerini sağlayacak şekilde üst yönetimden net mesajlar almalıdır.⁴⁶

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. Yöneticiler ve personel, görevlerini yerine getirebilmeleri için gerekli ve yeterli bilgiye zamanında ulaşabilmelidir.

⁴⁵ Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 26. 12. 2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazete

⁴⁶ İNTOSAI, Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi, 2006, s.34.

Standart 14: Raporlama

İdarenin amaç, hedef, gösterge ve faaliyetleri ile sonuçları, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlanmalıdır. İdareler, her yıl, amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programlarını kamuoyuna açıklamalıdır. 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.⁴⁷

Standart 15: Kayıt ve dosyalama sistemi

İdareler, gelen ve giden her türlü evrak iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı ve güncel bir sisteme sahip olmalıdır. Kayıt ve dosyalama sistemi, elektronik ortamdakiler dahil, gelen ve giden evrak ile idare içi haberleşmeyi kapsamalıdır.

Standart 16: Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi

İdareler, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların belirlenen bir düzen içinde bildirilmesini sağlayacak yöntemler oluşturmalıdır. Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukları bildiren personele haksız ve ayrımcı bir muamele yapılmamalıdır.

1.7.5. İzleme Standartları

İzleme iç kontrol sistem ve faaliyetlerinin doğru bir şekilde tasarlanıp tasarlanmadığının, sistemin işleyişinde hata aksaklıklar bulunup bulunmadığının, iç kontrol sisteminin yeterli olup olmadığının değerlendirilmesidir. İç kontrol amaçlarına ulaşabilmenin güvence altına alınabilmesi için yeterli bir gözetimin uygulanması gerekmektedir. Usul ve esaslara göre iç kontrol sistem ve faaliyetlerinin idarelerce sürekli izlenmesi, gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.⁴⁸

Standart 17: İç Kontrolün Değerlendirilmesi

Değerlendirme, iç kontrol sisteminin yeterliliğine ilişkin bir görüşe ulaşmaktır. İdareler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir. İç kontrolün

⁴⁷ Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 26. 12. 2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazete

⁴⁸ Ekrem Candan'' Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sistem ve Süreçlerin Tasarlanması, Uygulanması ve Geliştirilmesinde Uyulacak Usul ve Esaslar'', Mali Yönetim ve Denetim Dergisi, Sayı:38, 2006,s.16.

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

Standart 18: İç Denetim

Kurumun her türlü faaliyetini geliştirmek ve değer katmak amacını güden bağımsız bir danışmanlık faaliyetidir. Uluslararası standartlarda iç denetimin bağımsızlığı vazgeçilmez bir koşuldur. Bağımsızlık vurgusunun temel amacı nesnel bir yargıya varmak için denetçinin, denetlenenden ayrılması ve özel bir statüsünün olmasıdır. İç denetim, mesleki nitelik ve güvencesiyle, standartlara uygun sertifikalı denetçilerle yürütülmesi gerektiğinden, idarelere kamu iç denetim sertifikasına sahip denetçiler atanmalıdır. İç denetim sonucunda idare tarafından alınması gerekli görülen önlemleri içeren eylem planı hazırlanmalı, uygulanmalı ve izlenmelidir.⁴⁹

1.8. İç Kontrolde Rol ve Sorumluluklar

Üst Yönetici: İdarede yeterli ve etkili bir iç kontrol sisteminin kurulmasını sağlamak, işleyişi izlemek ve geliştirmek üst yöneticinin sorumluluğundadır. Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımının sağlanması etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasıyla mümkündür.

Üst yöneticiler 5018 sayılı Kanundaki sorumluluklarının gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirirler. Ancak, iç kontrol sisteminin işleyişinin izlenmesi, gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konusunda üst yöneticinin ayrı bir sorumluluğu bulunmaktadır. Bu nedenle üst yönetici bu konuda aktif bir rol üstlenmelidir. Üst yönetici bu sorumluluğunu; harcama birimleri ve yöneticilerden periyodik olarak isteyeceği raporlarla ve iç denetçi vasıtasıyla yerine getirmelidir.

Birim Yöneticileri (Harcama Yetkilileri) : Birimlerinde etkili bir iç kontrol sistemi oluşturmak, uygulanmasını sağlamak ve izlemek, zayıf yönleri geliştirmekle sorumludur.

İç kontrolün işleyişinden doğan bu sorumluluk; görev ve yetkileri çerçevesinde faaliyet ve hizmetlerin yürütülmesinde, harcamaların yapılmasında, ödeneklerin kullanımında

⁴⁹ Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 26. 12. 2007 tarihli ve 26738 sayılı Resmi Gazete

yeterli ve etkin kontrol süreçleri oluşturulması, uygulanması ve bu süreçlerin işleyişinin izlenmesini kapsamaktadır. İç kontrol sisteminin kurulması ve işleyişinin gözetilmesi üst yöneticinin sorumluluğunda iken, idari ve mali karar ve işlemlere ilişkin olarak iç kontrolün işletilmesi sorumluluğu harcama yetkililerine aittir.

Birim faaliyet raporu; kendisine ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından hazırlanan rapordur. Harcama yetkilileri tarafından hazırlanan ilgili mali yıla ilişkin birim faaliyet raporları öngörülen süre içinde üst yöneticiye sunulur.

Mali Hizmetler Birimi: İç kontrolün kurulması, standartların uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmakla yükümlüdür. Ön mali kontrol faaliyetlerinin yürütülmesi, mali kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlayarak danışmanlık yapmaktadır.

Muhasebe Yetkilileri: Muhasebe hizmetlerinin yapılmasından ve muhasebe kayıtlarının usulüne uygun, saydam ve erişilebilir şekilde tutulmasından sorumludurlar. Gerekli bilgi ve raporları düzenli olarak kamu idarelerine sunmalıdırlar.

Gerçekleştirme Görevlileri: Harcama yetkilisinin harcama talimatı üzerine işin yaptırılması, belgelendirilmesi ve ödeme için gerekli belgelerin hazırlanması görevlerini yürütmektedirler.

İç Denetim Birimi: İç kontrol sisteminin tasarım ve işleyişini sürekli olarak incelemek, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlamak ve geliştirilmesi için değerlendirmeler yaparak tavsiyeler sunmakla yükümlüdür.

Personel: İç kontrol tüm personelin görevinin bir parçasıdır. Kurumda çalışan herkes iç kontrol sisteminin hayata geçirilmesinde rol oynar. İç kontrol kurumda çalışan herkesin yürüttüğü faaliyetlerin içine yerleşmiş bir süreçtir.

Mali Yönetim ve Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Birimi (Maliye Bakanlığı)

İç Kontrol süreçlerine ilişkin standartlar ve yöntemler belirlemek, geliştirmek ve uyumlaştırmak, koordinasyon sağlamak ve idarelere rehberlik hizmeti vermekle sorumludur.

Merkezi Yönetim ve Kontrol Uyumlaştırma Biriminin görevleri;

- Kontrol standartlarını belirler ve idarelerce bu standartlara uyulup uyulmadığını izler.
- Ön mali kontrole ilişkin standart ve yöntemler ile ön mali kontrole tabi mali karar ve işlemleri ve bunların kontrol usul ve esaslarını belirler.
- İç kontrol alanında idareler arasında koordinasyonu sağlar ve idarelere rehberlik hizmeti verir.
- İç kontrol ve ön mali kontrol düzenleme ve uygulamaları hakkında idarelerden rapor ve bilgi olarak sistemlerin işleyişini izler.
- İdarelerin mali hizmetler biriminin çalışma usul ve esaslarını belirler.⁵⁰

Sayıştay: 6085 sayılı Sayıştay Kanunu hükümlerine göre kamu idarelerinde iç kontrol sistemlerinin işleyişini değerlendirir. Dış denetim organı olarak yapacağı düzenlilik denetimlerinde kamu idaresinin iç kontrol sisteminin düzgün biçimde işleyip işlemediğini değerlendirir.⁵¹

⁵⁰ Ekrem Candan, a.g.m, s.21.

⁵¹ Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011,s.6.

İKİNCİ BÖLÜM

YALOVA ÜNİVERSİTESİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİNİ YAPILANDIRMA SÜRECİ

2.1. İş Planı ve Takvimin Hazırlanması

Kurumlar iç kontrol sistemini tasarlarlarken üst yönetim iç kontrol sisteminin önemine inanmalı ve bu sistemin kurulmasını teşvik etmelidir. Kurum içinde bir duyuru yapılarak kurgulama çalışmalarının başladığı tüm personele ilan edilmedir. Bu sisteminin yapılandırılması bir ekip çalışması gerektirdiğinden kurumun büyüklüğüne göre bir iç kontrol ekibi kurulmalı ve ekip iç kontrol sistemi konusunda bilgili ya da bu konuya ilgi duyan personelden seçilmedir. Yapılacak çalışmalarda başarıya ulaşmak için personele hizmet içi eğitimler verilmeli gerekli görülürse dışarıdan uzman desteğine başvurulmalıdır. İç Kontrol sisteminin kurum genelinde kurgulanması için bir iş planı yapılmalı ve sırasıyla bu aşamalara uyulmalıdır.

Örnek İş Planı

- 1- İş planı ve takviminin hazırlanması,
- 2- Kurum faaliyet alanlarının belirlenmesi ve birimlerin/personelin görev tanımlarının yapılması
- 3- Her birime ilişkin iş süreçlerinin belirlenmesi risklerin değerlendirmesi, kontrollerin ya da eylem planlarının oluşturulması
- 4- Kurumun iç kontrol yapısını belirlemek
- 5- İç kontrol sisteminin güncelliğini sağlamak
- 6- Bilgilendirme ve iletişimin sağlanması
- 7- İç kontrol uygulamalarının etkinliğinin izlenmesi⁵²

İç kontrol, kurumun faaliyet alanlarına ilişkin iş süreçlerini ve bu süreçlerde görev alan en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm personeli içine alan bir süreçtir. Bu nedenle iç kontrol sisteminin kurulması faaliyetini, kurumda yürütülen tüm iş

⁵² Onur Derici, a.g.e., ss 27-28,

süreçlerinde aramak yerinde olacaktır. Maliye Bakanlığı tarafından çıkarılan Kamu İç Kontrol Rehberi, iç kontrol sisteminin nasıl kurulacağı hususunda kurumlara rehberlik edecek bir kaynak olmuştur. Tebliğde iç kontrol sisteminde bulunan tüm unsurlara ve sistemin uygulamalarına kapsamlı bir şekilde değinilmiştir.

İç kontrol sistemini bütün unsurlarıyla uygulanabilir kılmak kısa sürede mümkün olmayacağından bu sistemin kısa sürede mucizeler yaratması beklenmemelidir. İç kontrolün bütünsel bir bakış açısıyla kurulması uzun vadeli bir planlama ve sistem için uygun altyapıları kurmayı gerekli kılmaktadır.⁵³

Bu doğrultuda Yalova Üniversitesi'nde iç kontrol sistemine ilişkin yapılacak çalışmalar önceden belirlenerek bir çalışma takvimi hazırlanmıştır. Her birimden iki kişinin katılacağı bir iç kontrol ekibi oluşturularak; bu kişilere iç kontrolün ne olduğu, nasıl tasarlanacağı, kuruma getireceği katma değer üzerine üç günlük bir eğitim verilmiştir. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının birimlerle yaptığı pilot çalışmalarda KİOS sistemine ilişkin bilgi verilerek belirlenecek iş süreçlerinin KİOS 'a nasıl aktarılacağı anlatılmıştır.



Şekil 3: Yalova Üniversitesi İç Kontrol Projesi Takvimi

Kaynak: http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/ic_kontrol_ve_risk_yonetimi.pdf

⁵³ T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İç Kontrol El Kitabı, Yayın No: 3, 2013,s.17.

2.2. Kurum faaliyet alanlarının belirlenmesi ve birimlerin/personelin görev tanımlarının yapılması

Kamu İç Kontrol standartlarında belirtildiği şekilde, birimler ve alt birimler bazında yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı, personelin görevleri ve göreve ilişkin yetki ve sorumluluklarını içeren görev dağılım çizelgesi oluşturulmalıdır. Görev tanımı hazırlanırken iş analizi yapılarak yürütülen iş hakkında veri toplanmalı ve toplanan veriler sistematik bir şekilde değerlendirilmelidir. İş analizi sonrası edinilen bilgiler çerçevesinde hazırlanan görev tanımları yönetimin onayına sunulmalıdır. Personelin görev tanımı hazırlanırken birimde yapılan iş esas alınmalı, aynı ünvana sahip personelin görev tanımı çalıştığı birime göre değişiklik gösterebilmektedir.⁵⁴ Kurumda çalışan tüm personelin görev tanımlarının yapılması; iç kontrol sisteminin önemli bir bileşenidir. Bu nedenle oluşturulan görev tanımlarının; görevin içeriğinde ya da görevi yürüten personelde değişiklik olması halinde güncellenmesi gerekmektedir.⁵⁵ Görev tanımının gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kapsayan yetkinlikler de belirlenmelidir. Yetkinlik; personelin performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim yoluyla geliştirilebilen bilgi ve becerilerdir. Kurumda personelin işini yürütürken hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği belirlendikten sonra, personelin performansı değerlendirilip hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiği saptanacaktır.⁵⁶ Aşağıdaki şekilde Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında görevli harcırak kontrol görevlisine ilişkin görev tanımı örneği verilmiştir. Görev tanımında harcırak kontrol görevlisinin harcırak evraklarının kontrolünü hangi mevzuatlara dayanarak yapacağı, ödeme emri ve eklerinin kontrolünün ne şekilde yapılması gerektiği, yapılan hataların/ eksikliklerin düzeltilmek üzere iade edilmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

⁵⁴ Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011,s.16.

⁵⁵ TC Sosyal Güvenlik Kurumu, Ünvan Bazında İş/Görev Tanımları Kitabı, 2014,s.2.

⁵⁶ Gülkibar Biçer, Şerafettin Düztepe, “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz, 2003,s.16.

GÖREVLER

1. Harcama birimlerinden gelen yurt içi, yurt dışı sürekli ve geçici ödeme emri belgesi ve eklerinin merkezi yönetim harcama belgeleri yönetmeliğine göre kontrolünü yaparak ödeme servisine teslim etmek,
2. Yurtdışı destekleri ve öğretim üyesi yetiştirme programı kapsamında yurtiçi ve yurtdışı görevlendirmelerine ilişkin ödeme emri ve belgelerinin kontrollerini yaparak ödeme servisine vermek
3. Harcırâh ödemelerine ilişkin ödeme emri belgesi ve eklerinin; harcırâh mevzuatı (6245 Sayılı Harcırâh Kanunu, Yılı Bütçe Kanunu, H cetveli, İ cetveli vb.) na göre kontrolünü yapmak,
4. Harcırâh ödemelerine ilişkin muhasebe kayıtlarını yapmak,
5. Harcırâha ilişkin avansın kapatılmasında gerekli kontrolleri yapmak; süresi içinde iade edilmeyen işlemleri muhasebe yetkilisine bildirmek,
6. Birimlerin eksik/ hatalı harcırâh işlemlerini muhasebe yetkilisine bildirmek,
7. Daire Başkanı ve/veya Birim amiri tarafından verilen diğer görevleri yapmaktır

SORUMLULUKLAR

1. Etik kurallara uygun davranışlarda bulunmak, görevlerini yerine getirmek,
2. Mevzuatı takip etmek, ilgili iş ve işlemleri yerine getirmek,
3. Görevi ile ilgili tüm faaliyetlerini mevcut iç kontrol sisteminin tanım ve düzenlemelerine uygun olarak yürütülmesini sağlamak,
4. Yapacağı iş ve işlemleri, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık anlayışı içerisinde ve kamu kaynaklarını verimli kullanılacak biçimde yerine getirmektir.

Şekil 4: Harcırâh Kontrol Görevlisi Görev Tanımı

Kaynak: Yalova Üniversitesi İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi

2.3 Birimlerde yürütülen faaliyetlere ilişkin iş süreçlerinin belirlenmesi

Kurumun etkin ve verimli yönetilebilmesi için gerekli olan bütünsel değişimin en önemli unsurlarından birisi de organizasyonel süreçlerdir. Kurumun tüm faaliyetlerini kapsayan süreçlerin iyileştirilmesi ve yönetilmesi; etkinliğin ve verimliliğin sağlanabilmesi için önemli bir basamaktır. Süreç yönetimi; iş süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, sahip atanması ve sürekli izlenmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Süreç oluşturmak için gerekli olan adımlar şunlardır:

- Kurumda böyle bir sürece olan gerekliliğe açıklık getirilir.
- Sürecin sağlayacağı faydalar belirlenir.
- Süreç amaçlara uygun olarak tasarlanır.
- Süreçte görevli tüm yönetici ve çalışanlara kapsamlı bir eğitim verilir.
- Sürecin etkinliği kontrol edilir. Yapılan mevcut duruma uygun mu, değişiklik ihtiyacı var mı gibi sorulara cevap verilir.

Kuruluşlarda tüm süreçler, süreç hiyerarşisi altında incelenmektedir. Ana süreç olarak tanımlanan süreçler birden fazla birimde görülen süreçlerdir. Her bir sürecin altında alt süreçler bulunur. Süreç hiyerarşisi içinde gerçekleşen faaliyetler süreç haritaları yardımıyla üst yönetime ve personele gösterilir. Süreç yönetiminde amaç sorunlu süreçleri güncelleyerek kurum kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktır.⁵⁷

Yalova Üniversitesi'nin süreç hiyerarşisi; ana süreçler- süreçler- alt süreçler şeklinde oluşturulmuştur. Ana süreçler ve süreçler, üniversitenin misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlenmiştir. Alt süreçler ise birimlerin görev ve sorumlulukları dahilindeki iş süreçleri dikkate alınarak tespit edilmiştir. Her bir süreç ve alt sürece ilişkin sorumlu birimler ve sorumlu personel süreç hiyerarşisine uygun olarak Yalova Üniversitesi İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemine tanımlanmıştır.⁵⁸

⁵⁷ Akif Özer, a.g.e., s.130.

⁵⁸ Yalova Üniversitesi, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Uygulama Rehberi, 2014, s.4.

Tablo 1: Yalova Üniversitesinde Yürütülen Faaliyetlere İlişkin Süreçler

| Ana Süre | Ana Süreç Adı | Ana Süreçe Bağlı Süreç ve Alt | |
|---------------|--|-------------------------------|------------------|
| | | Süreç Sayısı | Alt Süreç Sayısı |
| 1 | Eğitim Öğretim Faaliyetleri Süreci | Süreç Sayısı | 7 |
| | | Alt Süreç Sayısı | 74 |
| 2 | Akademik ve Bilimsel Araştırmalar Süreci | Süreç Sayısı | 8 |
| | | Alt Süreç Sayısı | 21 |
| 3 | Bölgesel Kalkınmanın Desteklenmesi Süreci | Süreç Sayısı | 2 |
| | | Alt Süreç Sayısı | 6 |
| 4 | İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve Geliştirilmesi Süreci | Süreç Sayısı | 4 |
| | | Alt Süreç Sayısı | 31 |
| 5 | Kültürel ve Sosyal Hizmetler Süreci | Süreç Sayısı | 3 |
| | | Alt Süreç Sayısı | 14 |
| 6 | Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Kaynaklarının Yönetimi Süreci | Süreç Sayısı | 6 |
| | | Alt Süreç Sayısı | 17 |
| 7 | Finansal Kaynakların Yönetimi Süreci | Süreç Sayısı | 13 |
| | | Alt Süreç Sayısı | 83 |
| 8 | Fiziksel Kaynakların Yönetimi Süreci | Süreç Sayısı | 3 |
| | | Alt Süreç Sayısı | 33 |
| 9 | Dış İlişkilerin Yönetimi Süreci | Süreç Sayısı | 2 |
| | | Alt Süreç Sayısı | 14 |
| 10 | Kurumsal Kapasitenin Yönetimi ve Geliştirilmesi Süreci | Süreç Sayısı | 5 |
| | | Alt Süreç Sayısı | 31 |
| 11 | Destek Hizmetlerinin Yönetimi Süreci | Süreç Sayısı | 9 |
| | | Alt Süreç Sayısı | 26 |
| TOPLAM | | SÜREÇ SAYISI | 88 |
| | | ALT SÜREÇ | 350 |

Kaynak: Yalova Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi,2015

Süreçlerin analiz edilebilmesi için iş akış şemaları hazırlanmalı ve kurumun mevcut performansını belirlemek için ölçümler yapılmalıdır. İş akış şemaları; bir süreç içinde yer alan işlerin ve bu işler arasındaki mantıksal işlerin belirli semboller kullanılarak şema üzerinde gösterimidir. İncelenen sürecin üzerinde analiz yapmayı kolaylaştıran bu şemalar sayesinde, daha etkin sonuçlara ulaşılabilmektedir.

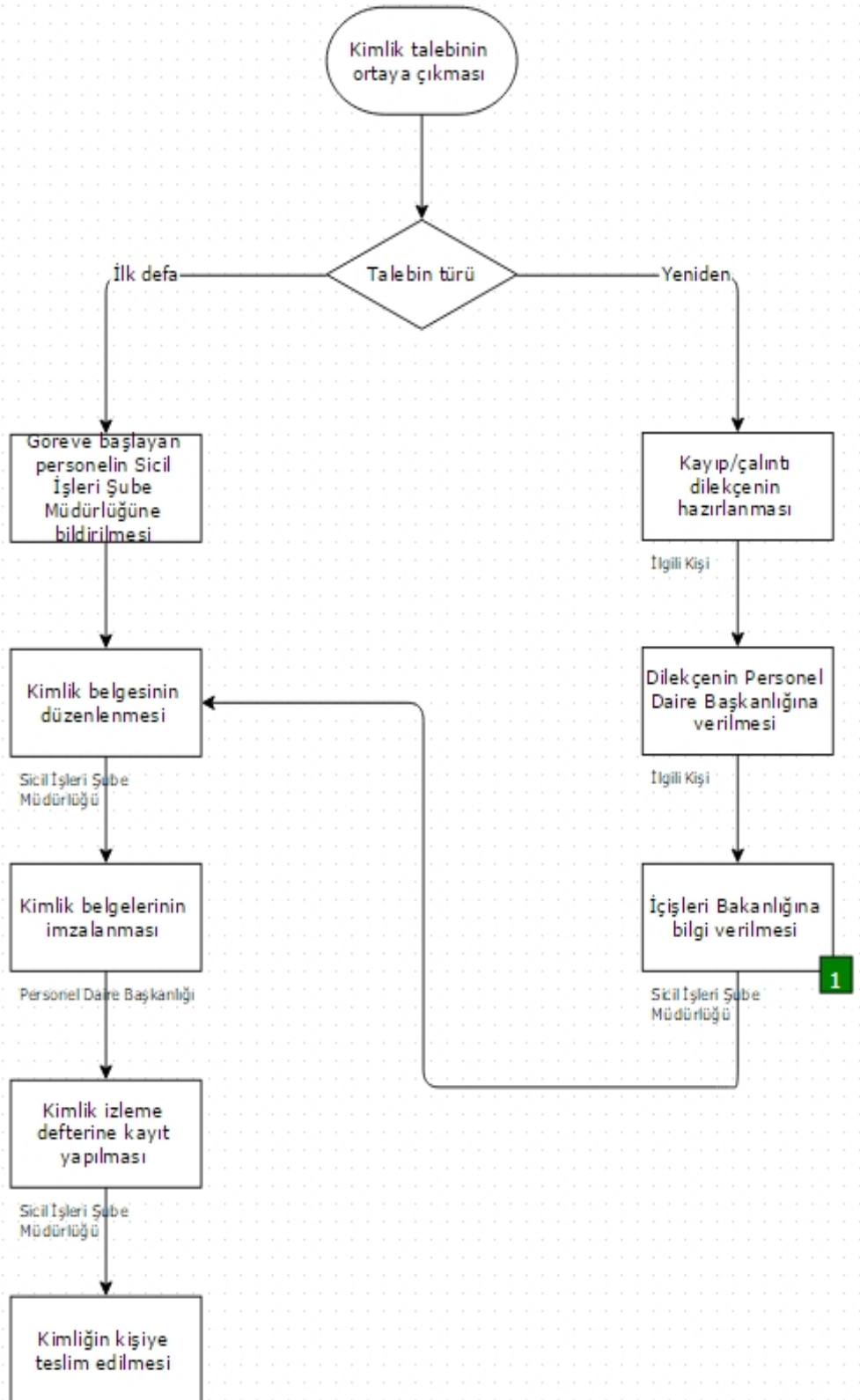
İş akış şemalarının sağlayacağı faydalar şunlardır:

- Hazırlanan iş akış şemaları ile yapılan iş daha ayrıntılı bir şekilde incelenebilecektir.
- Akış şeması üzerinde, süreç içinde gerçekleşen hataların bulunduğu adımlar daha kolay görülebilecektir.
- Karmaşık süreçler iş akış şemaları sayesinde daha rahat anlaşılabilir.
- İş akış şemaları üzerinde sürece ilişkin sorumlu personel/ birim belirlenecektir.
- İş akış şemaları üzerinde riskler belirlenecek, risk kontrol matrisi oluşturulacak ve risklerin azaltılmasına yönelik kontrol faaliyetleri geliştirilecektir.⁵⁹

Yalova Üniversitesi'nde yapılan iş ve işlemlere ilişkin iş akış şemaları çıkartılırken; süreç sahibi olan birimin yönetici ve personeliyle görüşmeler yapıldı, sürece ilişkin daha önceden çıkarılmış iş akışları incelendi. Sürece ilişkin mevzuat taraması da yapılarak olması gereken ile mevcut durum karşılaştırıldı ve gerçekleştirilen iş ve işlemler üzerinde iyileştirmeler yapıldı. KİOS Süreç Yönetimi Modülü'ndeki İş Akışları sekmesi üzerinde doğru veriler ve semboller kullanılarak iş akışları oluşturuldu. İş akış şemaları oluşturulurken dikkat edilen noktalardan biri de sürecin risk belirleyebilecek kadar detaylı anlatılmasıydı. Aşağıdaki verilen iş akış şeması örneği, personel kimlik kartı işlemleri sürecine ilişkin yapılan iş adımlarını göstermektedir. Bu şema, personelin kimlik kartı talebi ihtiyacının ortaya çıkmasından kimliğin ilgili kişiye teslim edilmesine kadar hangi adımların izlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.⁶⁰

⁵⁹ Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, İş Akış Şeması Çizim Standartları, Ankara, s.6.

⁶⁰ Yalova Üniversitesi, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Uygulama Rehberi, 2014,ss 6-7.



Şekil 5: Personel Kimlik Kartı İşlemleri Süreci

Kaynak: Yalova Üniversitesi İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi

2.4 Risklerin Tespiti ve Analizi

Risk, kurumun amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyen unsurlar olarak ifade edilmektedir. Risk yönetimi süreci; risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, sorumluluların belirlenmesi, risklerin etki ve olasılık seviyelerini azaltmak için önlem alınması ve bu işlemlerin gözden geçirilmesi ve izlenmesi aşamalarını içermektedir.⁶¹Risk yönetiminin amacı, risklerin belirlenmesi ve kontrol altında tutulması yoluyla kurumun gereksiz tehlikelerle karşılaşmasının önlenmesi, öngörülebilir kayıpların engellenmesi veya uygun bir şekilde planlanması ve etkin risk denetimlerinin ortaya konmasıdır. Risk yönetimi sürecinde kuruluşun karar verme yetenekleri de gelişir. Kuruluşlar bu sayede kararlarını sezgiye dayalı olarak değil, rasyonel ve tekrarı mümkün yöntemlerle almaya başlar. Uygun risk analizi, birimlerin güçlü ve zayıf yönlerini daha açık bir şekilde ortaya çıkarır. Risk yönetimi devreye alındıktan sonra bu süreç kapsamında yapılması gerekenler şu şekilde belirtilebilir:

- Riskin tanımlanması
- Risk alanlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi
- Riskleri gerçekleşme olasılığının ve etkilerinin ölçülmesi
- Risklerin derecelendirilmesi
- Tespit edilen riskler için kabul edilebilir veya istenen sonuçların tanımlanması
- Risk yönetim stratejisinin belirlenmesi
- Stratejinin uygulanması ve bir risk yönetim planının oluşturulması
- Risklerin izlenmesi, denetim sonuçlarının analizi ve gerekli durumlarda risk yönetim planında değişiklik yapılması⁶²

Yalova Üniversitesi'nde riskler belirlenirken süreçte görev alan yönetici ve personelle bir araya gelinerek beyin fırtınası yapıldı ve sürece ilişkin mevzuat ve düzenlemeler incelendi. Risk tespiti yapılırken herkes tarafından anlaşılabilir ve raporlamaya uygun risk ifadelerine yer verilmesi amaçlandı. Risk sistem üzerinde tanımlandıktan sonra risk türü belirlendi. Tespit edilen riskler dört şekilde kategorize edildi. Stratejik risk,

⁶¹ Onur Derici,a.g.e., s.19.

⁶² Akif Özer,a.g.e., s.234.

gerçekleştiği takdirde direkt olarak üniversitenin stratejik hedeflerini sekteye uğratacak risk türüdür. Üst yönetimin yanlış kararlar alması ve alınan kararların gereği gibi uygulanmamasından kaynaklanan risklerdir. Yasal risk, mevzuatın değişmesinden ya da bu sürece ilişkin var olan mevzuat ve düzenlemelere uyulmamasından kaynaklanan risklerdir. Finansal kayıp ve raporlama riskleri, maddi kayıp olasılığı taşıyan riskler ya da hatalı raporlamaya sebebiyet verebilecek riskler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalova Üniversitesi'nde en çok karşılaşılan risk türü operasyonel risklerdir. Yetersiz sistemlerden, süreçlerden ya da çalışanlardan kaynaklanan riskler olarak karşımıza çıkmaktadır.⁶³



Şekil 6: Risk Türleri

Kaynak: Yalova Üniversitesi, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Uygulama Rehberi, 2014

Risklerin ölçülmesi, riskin ortaya çıkma olasılığının ve riskin gerçekleşmesi durumunda meydana getireceği etkinin hesaplanması sürecidir. Risklerin tespit edilmesi, risk yönetimini uygulamada tek başına yeterli değildir. Risk yönetiminde etkinliğin sağlanabilmesi için riskin etki ve olasılık derecelerini ölçmek ve bu risklerle mücadele edilecek kontrol mekanizmaları geliştirmek gerekmektedir. Riskin olasılık derecesi belirli bir zaman periyodu içerisinde riskin gerçekleşme ihtimalini gösterirken; riskin etkisi risk gerçekleştiği takdirde ortaya çıkaracağı etkiyi göstermektedir. Risklerin ölçülmesinin en önemli avantajı, riskler arasında önceliklendirme imkanı sağlayarak kontrol faaliyetlerinin en yüksek riske sahip alanlara yönlendirilmesi hususunda

⁶³ Yalova Üniversitesi, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Uygulama Rehberi, 2014,s. 22.

yönetime ışık tutmasıdır. Böylece idare muhtemel risklerin etki ve olasılık derecelerini azaltarak kurumsal amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşabilecektir.⁶⁴Yalova Üniversitesi İç Kontrol ve Risk Yönetimi sistemi üzerinde risklerin etki ve olasılık dereceleri belirlenirken aşağıdaki ölçeklerden yararlanıldı. Birim risk yönetimi ekibi bir araya gelerek tespit edilen riskin etki ve olasılığını hesaplarken bu beşli ölçeklerden yararlanarak değerlendirmelerde bulundu.



⁶⁴ İlker Eralp, Bülent Boztaş,a.g.e., s.77.

| ETKİ DERECELERİ | | | | |
|---|--|--|--|---|
| ÇOK DÜŞÜK 1 | DÜŞÜK 2 | ORTA 3 | YÜKSEK 4 | ÇOK YÜKSEK 5 |
| < 5.000. TL | > 5.000. TL ve < 50.000. TL | > 50.000. TL ve < 200.000. TL | > 200.000. TL < 1.000.000. TL | > 1.000.000. TL |
| *Personel memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur. *Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar üzerinde etkisi yoktur. *Kurumun itibarı üzerinde hiç bir etkisi olmaz. *Çalışana zarar gelmesi söz konusu değil. *Medyaya yansımamakta *Faaliyetler üzerinde bir etkisi yoktur. | *Personel memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. *Mevzuattan kaynaklanan sınırlı ölçüde sorumluluklar *Kurumun itibarı üzerinde sınırlı etkileri bulunmaktadır. *İlk yardım gerektirebilecek küçük yaralanmalar. *Yerel medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. *Bir birimin faaliyetleri üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. | *Personel ve orta düzeye yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. *Mevzuattan kaynaklanan sorumluluklar *Kurumun itibarı üzerinde etkileri bulunmaktadır. *Çalışanların tedavi görmesini gerektirecek yaralanmalar. *Ulusal medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. *Birden fazla birimin faaliyetlerini olumsuz etkiler | *Üst yönetici memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. *Mevzuattan kaynaklanan önemli sorumluluklar *Önemli seviyede itibar kaybı yaratır. *Çalışan sakatlanması. *Uluslararası medyaya olumsuz olarak kısa süre yansımak. *Bir birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olur | *Birim amirlerinin ve/veya üst yöneticinin istifa etmesini ya da görevden alınmasını gerektirir. *Mevzuattan kaynaklanan çok önemli sorumluluklar *Kritik düzeyde itibar kaybı yaratır. *Doğal nedenlere dayanmayan personel ölümü. *Uluslararası medyaya olumsuz olarak bir süre yansımak. *Birden fazla birimin faaliyetlerinde kesinti/durma yaşanmasına neden olur |
| OLASILIK DERECELERİ | | | | |
| ÇOK YÜKSEK 5 | Birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor. Neredeyse kesin | | | 1 Yıl |
| YÜKSEK 4 | Birçok kez gerçekleşti. Benzer kurum / bölüm / süreçlerde gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun. Meydana gelme ihtimali yüksektir. | | | 1-2 Yıl |
| ORTA 3 | Ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir. Benzer kurum / bölüm / süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti. Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir. İhtimali orta derecededir. | | | 2-5 Yıl |
| DÜŞÜK 2 | Çok özel koşullar altında söz konusu olabilir. Benzer kurum / bölüm / süreçlerden ancak çok özel durumlarda gerçekleşebilir. Ortam gerçekleşmesi için uygun değil. İhtimali düşüktür. | | | 5-10 Yıl |
| ÇOK DÜŞÜK 1 | Gerçekleşmesi söz konusu değil. Çok istisnai durumlarda meydana gelebilir. | | | 10-50 Yıl |

Şekil 7: Risklerin Etki ve Olasılık Dereceleri

Kaynak: Yalova Üniversitesi İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi

Risk seviyesi sisteme tanımlı parametreler doğrultusunda otomatik olarak oluşarak sisteme kaydedildi. Tespit edilen risklerin etki ve olasılıklarının değerlendirilmesi ve her riskin aldığı sayısal değerlere göre sıralanması sonucu riskler çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olarak sınıflandırıldı. İdarenin belirlemiş olduğu risk iştahı

dikkate alınarak belirlenen düzeyin üzerindeki riskler kabul edilemez olarak ifade edildi ve bu risklere yönelik kontrol faaliyetleri geliştirildi.

Risk iştahu, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için kabul etmeye razı olduğu risk miktarıdır. Ortaya çıkabilecek muhtemel risklere yönelik kontrol tedbirleri geliştirmeden önce kurumun göğüslemeye hazır olduğu risk miktarıdır. Bu çerçevede risklere verilecek cevaplarla ilgili kararlar risk iştahının tespiti sonrasında alınmalı ve kurumun risk kapasitesi içinde kalan risklere karşı kontrol faaliyeti uygulanmamalıdır.

65

Tablo 2: Üniversite Risk iştahu Tablosu

| niversite Risk iştahu | | | | | |
|--|-----------|-------|------|--------|------------|
| | ok Düşük | Düşük | Orta | Yüksek | ok Yüksek |
| Kampüs Güvenliği | ✓ | | | | |
| İş Sağlığı ve Güvenliği | ✓ | | | | |
| IT Sistemleri Güvenliği | ✓ | | | | |
| Etik Kurallar | | ✓ | | | |
| Eğitim ğretim Kalitesi | | | ✓ | | |
| Varlık Yönetimi ve Finansal Konular | | ✓ | | | |
| ğrenci ve Personel Bilgilerinin Güvenliği | | ✓ | | | |
| Mevzuata Uyum | | ✓ | | | |
| Yönetsel Kararlar | | | ✓ | | |
| Operasyonel Hatalar | | ✓ | | | |
| *Ar-Ge ve İnovasyon Fırsatları | | | | ✓ | |
| *Kalite ve Verimlilik Arttırıcı Yeni Uygulamalar | | | | ✓ | |
| *Toplumsal destek ve sosyal sorumluluk | | | | ✓ | |
| *Yerel, Toplumsal ve Küresel İlişkiler | | | | ✓ | |

Kaynak: Yalova Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi,2015

⁶⁵ İlker Eralp, Bülent Boztaş,a.g.e., s.83.

Risk matrisi; karşılaşılmaması muhtemel risklerin faaliyet alanlarında yaratacağı etki derecesinin ve gerçekleşme olasılığının nasıl hesaplanacağını gösteren değerlendirmelerin yer aldığı bir ölçüm tablosudur. Risklerin etki derecesine ve olasılık düzeylerine yönelik olarak verilen puanların birbiriyle çarpılması sonucunda söz konusu risklerin etki ve olasılık düzeyi ölçülmüş olacaktır. Risk matrisinde sol sütun olasılık değerlerini gösterirken, yatay eksen etki derecelerini göstermektedir. Risk matrisinden de anlaşılacağı üzere etki ve olasılık seviyelerinin çok yüksek olduğu kısımlar kırmızı renkle; yüksek olduğu bölgeler turuncu renkle; orta olduğu alanlar sarı renkle; düşük olduğu kısımlar yeşil renkle gösterilmiştir. Bu durumda idareler, etki ve olasılık seviyeleri bakımından yüksek olan kırmızı ve turuncu bölgelerde gerçekleşen risklere karşı kontrol faaliyetleri geliştirmelidir. Sarı alana düşen risklere karşı, idareler kontrol prosedürleri geliştirebilecekleri gibi mevcut riskli herhangi bir kontrole tabi tutmadan izleyebilirler. İdare yeşil bölge için kontrol faaliyeti uygulamak zorunda değildir ancak risk iştahı tablosuna göre kabul edilemez alana düşüyorsa etkisini/olasılığını azaltacak kontroller oluşturmak gerekmektedir.⁶⁶

Tablo 3: Yalova Üniversitesi Risk Matrisi

RİSK MATRİSİ

| | | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|-----------|------------|
| O L A S I L I K | Cok Yüksek (Kesinlikle) | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | Yüksek (Büyük Olasılıkla) | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | Orta (Mümkün) | 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | Düşük (Muhtemelen) | 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Çok Düşük (Nadir) | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | Çok Düşük | Düşük | Orta | Yüksek | Çok Yüksek |
| | | E T K İ | | | | | |
| | | Çok Yüksek | Yüksek | Orta | Düşük | Çok Düşük | |

Kaynak: Yalova Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi,2015

⁶⁶ İlker Eralp, Bülent Boztaş,a.g.e., s.84.

İdarenin tespit ettiği risklere ilişkin cevap verme yöntemleri söz konusu riski kabul etmek, riski kontrol etmek, riskten kaçınmak ya da riski devretmek şeklinde sıralanmıştır. Yönetim her bir risk için hangi mücadele yöntemini seçeceğini belirlemelidir.

- **Kabul Etmek:** Söz konusu doğal risk, risk iştahı içindeyse idare riski üstlenmeyi kabul eder. Ayrıca alınacak diğer önlemlerden sağlayacak faydanın, alınacak önlemlerin maliyetinden daha düşük olması durumunda risk kabul edilir.
- **Kontrol Etmek:** Risklerin kabul edilebilir bir seviyede tutulması için kontrol yöntemleri aracılığı ile risklere cevap verilir. Söz konusu kontrol yöntemleri, yönlendirici kontroller, önleyici kontroller, tespit edici kontroller ve düzeltici kontroller olarak tasarlanabilir.
- **Devretmek:** İdarenin doğrudan görev alanına girmeyen ya da fayda-maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin başka bir idareye devredilmesi yoluyla riske cevap verilir. Bu anlamda riskin devredilmesi riskin paylaşılması şeklinde ifade edilir.
- **Kaçınmak:** Risk yönetilemeyecek kadar büyükse veya yürütülen faaliyet büyük bir öneme sahip değilse faaliyete son vermek mümkündür.⁶⁷

⁶⁷ Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011,s.42.



Şekil 8: Risk Yönetim Stratejisi

Kaynak: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi, 2011

2.4.1 Kontrol Faaliyetlerinin Oluşturulması

Kontrol faaliyetleri, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasına yönelik ortaya çıkan risklerin etkisini ve olasılığını azaltmak üzere uygulanan politika ve prosedürlerdir. Kontrol ortamı iç kontrolün temel unsudur. Kurum genelinde iç kontrolün etkinliğinin sağlanmasında en büyük rolü çalışanlar üstlendiği için, her çalışan sorumluluklarını ve yetkilerinin sınırını iyi bilmelidir. Yönetim de iç kontrolün uygulanması ve içselleştirilmesine yönelik destekleyici bir ortam oluşturmalıdır. Kontrol faaliyetleri, risk değerlendirme esnasında tespit edilmiş ve seviyesi belirlenmiş olan risklere yönelik alınan tedbirlerdir. Birim risk yönetimi ekibimiz kontrolleri belirlerken; kontrol ortamı kontrolleri (etik kurallar, görevler ayrılığı, eğitim politikaları, personel yetkinliği, organizasyon yapısı vb.) ve kontrol faaliyetlerinin (imza, yangın söndürücü, mutabakat, sayım, limit, vb.) tamamını kontrol olarak dikkate almıştır.

Kontrollerin tespit edilmesinden sonraki aşama kontrol türünün sistem üzerinden seçilmesidir. Kontrol faaliyetleri dört şekilde sınıflandırılmıştır:

- **Önleyici Kontroller:** İstenmeyen durumların meydana gelme olasılığını önleyeme yönelik tasarlanmış kontrollerdir. Görevler ayrılığı, yetki ve onay mekanizmaları, envanter kaydı, erişim kontrolleri vb.,
- **Tespit Edici Kontroller:** Bu kontroller engellenememiş hataları ortaya çıkarma amacı taşıyan kontrollerdir. İşin amir tarafından gözden geçirilmesi, bütçe takipleri, envanter sayımları, yangın ve gaz alarmları vb.,
- **Düzeltilici Kontroller:** Tespit edilen problemin doğru ve zamanında çözümüne yönelik tasarlanmış kontrollerdir. Yangın söndürücüler, acil müdahale cihazları vb.,
- **Yönlendirici Kontroller:** Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik rehberlik sağlayan kontrollerdir. Personel eğitimleri, standartlar, yönergeler vb.,

Kontrol faaliyetleri tanımlanırken, raporlamaya uygun ve herkes tarafından anlaşılabilir ifadelere yer verilmiştir. Kontrol ile riskin ilişkisi kurularak kontrolün gerekçesi anlaşılabilir bir şekilde ifade edilmiştir. Kontrolün kim tarafından, ne şekilde ve ne zaman yapılacağı gibi bilgilere kontrol tanımında yer verilmiştir.⁶⁸

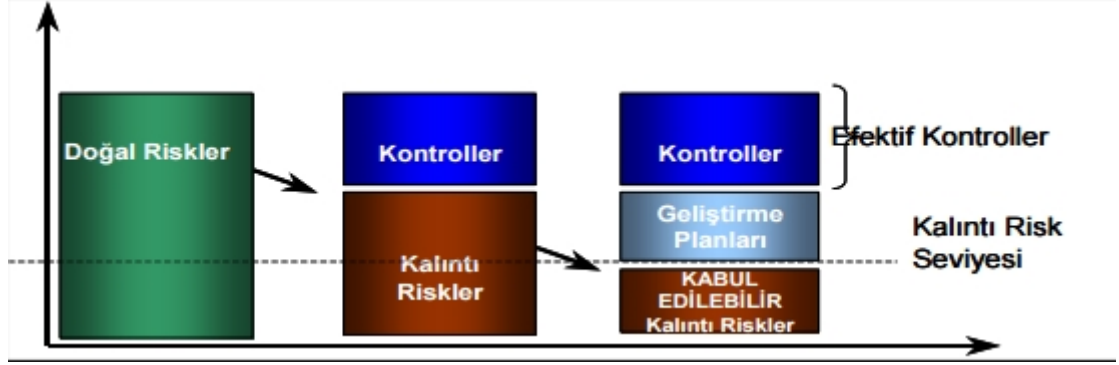
2.4.2 Kalıntı Riskin Belirlenmesi ve Eylem Planlarının Oluşturulması

Risk iştahı, riski azaltmak amacıyla uygulanan kontrolden sonra kalan riskin kabul edilebilir olup olmadığını göstermektedir. Eğer kontrol söz konusu riski kabul edilebilir seviyeye indirmiyorsa, kalan risk kontrol edilemez. Kalıntı risk daha önce belirlenmiş olan risk iştahı düzeyini aşıyorsa riskin etkisini, olasılığını ya da her ikisini azaltacak eylem planları geliştirmek gerekmektedir.⁶⁹

⁶⁸ Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Uygulama Rehberi, 2014,s.35.

⁶⁹ Çukurova Üniversitesi, İç Kontrol Uygulama Rehberi, s.29.

Kalıntı Risk= Doğal Risk – Kontrol olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 9: Kalıntı Risk

Kaynak: Yalova Üniversitesi, İç Kontrol ve Risk Yönetimi Uygulama Rehberi, 2014

Kontrol faaliyetleri, idarenin bilinçli ya da bilinçsiz uygulamış oldukları tedbirlerdir. Riskler yürütülen işlerde işin doğası gereği vardır ve bu riskler kontrol altında tutulmalıdır. Kontrol faaliyetleri geliştirmemizin başlıca amacı söz konusu riskleri sistemli bir şekilde yönetmektir.⁷⁰

Yalova Üniversitesi'nde birim risk yönetimi ekibi, risk değerlendirmesi sonrası tespit edilen risklere karşı alınan önlemler olan kontrol faaliyetlerini iç kontrol ve risk yönetimi sistemi üzerine kaydetmiştir. Sonraki adım olarak da alınan önlemlerin etkinliğini değerlendirerek riskin belirlenen risk iştahı içinde kalıp kalmadığını gözlemlemiştir. Kalıntı risk seviyesi risk iştahına göre kabul edilemez seviyede ise kontrol faaliyetinin yetersiz olduğu kanısına varılarak riski kabul edilebilir seviyeye çekilecek eylemler planlanmıştır.

⁷⁰ Erdal Duran, Kamu idarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, 2013,s.63.

| R.7.1.3-2 | Kesin kabul tutanağının alınmadan veya incelenmeden teminatın iade edilmesi nedeniyle mevzuata aykırı işlem yapılarak kamu zararının ortaya çıkması. | Finansal Kayıp ve Raporlama | Orta | Düşük | Orta | Orta | Çok Düşük | Düşük | Kabul Edilebilir | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--------------------|-----------------------|---------------|-----------------|-------------|-------|------------------|--|--|------------|----------------|---------------|--------------------|-----------------------|---------------|-----------------|-------------|-----------|---|---|--------|----------|---------|---------------|-------------|
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Kontroller Risk Eylem Planı </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> + Yeni Kontrol Kaydı Ekle Yenile </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Kontrol No</th> <th>Kontrol Tanımı</th> <th>Sorumlu Birim</th> <th>Otomasyon Seviyesi</th> <th>İşlevsel Kontrol Türü</th> <th>Kontrol Önemi</th> <th>Kontrol Sıklığı</th> <th>Standartlar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>K.7.1.3-2</td> <td>Kesin kabul tutanağında yer alan işin eksiksiz olarak tamamlandığına dair ifade ile komisyon üyelerinin imzalarının tam olup olmadığı, yüklenicinin imzası ve harcama yetkilisinin onayı, nakdi teminatlarda Emanetler Görevlisi, gayri nakdi teminatlarda İhale ve Doğrudan Temin Kontrol Görevlisi tarafından kontrol edilmektedir.</td> <td>Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Şube Müdürlüğü</td> <td>Manuel</td> <td>Önleyici</td> <td>İkincil</td> <td>Her İşlemdede</td> <td>Standartlar</td> </tr> </tbody> </table> | | | | | | | | | | | | Kontrol No | Kontrol Tanımı | Sorumlu Birim | Otomasyon Seviyesi | İşlevsel Kontrol Türü | Kontrol Önemi | Kontrol Sıklığı | Standartlar | K.7.1.3-2 | Kesin kabul tutanağında yer alan işin eksiksiz olarak tamamlandığına dair ifade ile komisyon üyelerinin imzalarının tam olup olmadığı, yüklenicinin imzası ve harcama yetkilisinin onayı, nakdi teminatlarda Emanetler Görevlisi, gayri nakdi teminatlarda İhale ve Doğrudan Temin Kontrol Görevlisi tarafından kontrol edilmektedir. | Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Şube Müdürlüğü | Manuel | Önleyici | İkincil | Her İşlemdede | Standartlar |
| Kontrol No | Kontrol Tanımı | Sorumlu Birim | Otomasyon Seviyesi | İşlevsel Kontrol Türü | Kontrol Önemi | Kontrol Sıklığı | Standartlar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| K.7.1.3-2 | Kesin kabul tutanağında yer alan işin eksiksiz olarak tamamlandığına dair ifade ile komisyon üyelerinin imzalarının tam olup olmadığı, yüklenicinin imzası ve harcama yetkilisinin onayı, nakdi teminatlarda Emanetler Görevlisi, gayri nakdi teminatlarda İhale ve Doğrudan Temin Kontrol Görevlisi tarafından kontrol edilmektedir. | Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Şube Müdürlüğü | Manuel | Önleyici | İkincil | Her İşlemdede | Standartlar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Şekil 10: Risk ve Kontrol Örneği

Kaynak: Yalova Üniversitesi İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi

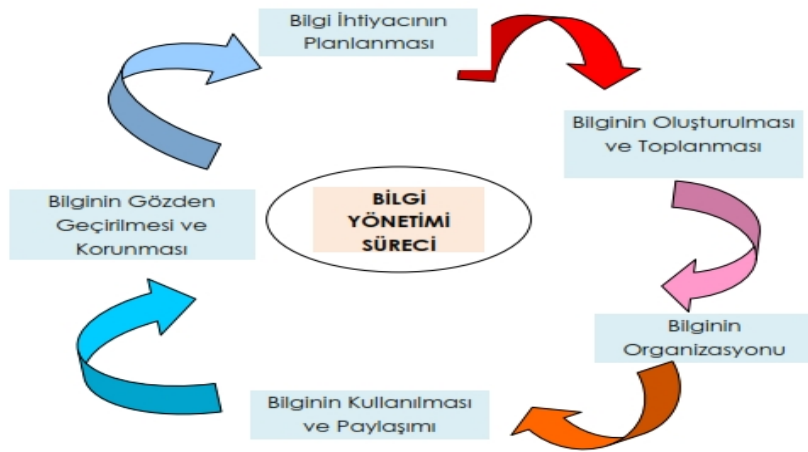
Şu ana kadar bahsedilen risk analizi ve riske karşı alınan önlemleri bir örnek üzerinde açıklayarak özümsemek daha kolay olacaktır. Teminatların yönetilmesi sürecinde görev alan personelle bir araya gelinerek beyin fırtınası yardımı ile söz konusu sürece ilişkin riskler belirlendi. Tabloda görmüş olduğunuz kesin kabul tutanağının alınmadan veya incelenmeden teminatın iade edilmesi nedeniyle mevzuata aykırı işlem yapılarak kamu zararının ortaya çıkması tespit edilen risklerden biridir. İlk aşamada bu risk, işin doğası gereği var olan risk olarak kabul edilip herhangi bir kontrol önlemi alınmadan önceki riskin etki ve olasılık dereceleri belirlendi. Doğal riskin etkisi orta, olasılığı ise düşük hesaplanarak riskin seviyesi orta olarak bulundu. Ancak önceki risk iştahı tablosuda da görüldüğü üzere mevzuata ilişkin risklerdeki risk iştahı düşük olmalıydı. Bu doğal risk seviyesini düşük seviyeye çekicek kontrol belirlendi. Kesin kabul tutanağında yer alan işin eksiksiz olarak tamamlandığına dair ifade ile komisyon üyelerinin imzalarının tam olup olmadığı, yüklenicinin imzası ve harcama yetkilisinin onayı, nakdi teminatlarda emanetler görevlisi, gayri nakdi teminatlarda ihale ve doğrudan temin kontrol görevlisi tarafından kontrol edilmektedir. Bu kontrol mevzuata aykırı işlem yapılmaması ve kamu zararına sebebiyet verilmemesi için tasarlanmış bir

kontrol olup, kalın riskin seviyesi düşük seviyeye çekilerek riskin kabul edilebilir seviyeye gelmesi sağlanmıştır. Risk iştahi çerçevesinde mevzuata ilişkin risklerde kabul edilebilir risk seviyesi düşük olduğundan alınan kontrol tedbiri vasıtasıyla bu durum sağlanmış olduğundan kontrol etkin sayılmış ve ekstra bir eylem planı geliştirilmesine gerek kalmamıştır. Buna karşılık üniversitede karşılaşılan bazı risklerde kontrolün yetersiz olduğumuz durumlarda eylem planları geliştirilerek, bu eylem planlarının sorumlu birimler tarafından gerçekteştirilip gerçekteştirilmediği periyodik olarak izleme ve yönlendirme kurulu üyeleri tarafından izlenmektedir.



2.5 Bilgi ve İletişimin Sağlanması

Kamu iç kontrol standartlarından biri olan bilgi ve iletişim; kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri ve izleme arasındaki bağlantıyı bilgi paylaşımı ve iletişim yoluyla sağlar. Bilgi ve iletişim, gerekli bilginin ihtiyaç duyan kişiye belirli bir formatta ve zamanında iletilmesini sağlayacak bilgi, iletişim ve kayıt sistemini içerir. Bilgi ihtiyacının planlanması, stratejik amaçlar ve hedefler ile performans hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmak için bilgi ihtiyaçlarının tespit edilmesi ile başlar. Bilginin oluşturulması ve toplanması, yönetici ve personelin görevlerini ifa ederken gerekli olan bilgi zamanında ulaşabilmeleri ile ilgilidir. Talimatlar, onaylar, ödeme emri belgeleri, görev tanımları, raporlar, tutanaklar, planlar, bütçe teklifleri bilginin toplanacağı kaynaklardan bazılarıdır. Bilginin organizasyonu; bilginin kullanılması, paylaşılması, arşivlenmesi ve yok edilmesi safhalarından oluşur. Bilgi iletildiği ve paylaşıldığı sürece yenilenir ve değer kazanır. Kurumsal bilgi paylaşımı, bilginin ilgili kişilere ulaşması, geri bildirimlerin alınması, değerlendirilmesi ve tekrar iletilmesinden oluşan bir döngüdür. Söz konusu bilgiler yetkisiz erişime, kullanıma, değiştirmeye karşı korunmalıdır. Bunu sağlayabilmek için bilgi içeriğini koruyacak şekilde depolanmalı, bilgi ve belgeler uygun güvenlik ve gizlilik sınıflandırmasına göre derecelendirilmeli, korunan bilgi sadece erişim yetkisi olan kişilere açık olmalı ve bilgi belirli periyotlarda yedeklenmelidir.⁷¹



Şekil 11: Bilgi Yönetim Süreci

Kaynak: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011

⁷¹ Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011,s.84.

2.5.1 İç Kontrole Yönelik Farkındalığın Arttırılması

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte iç kontrol sisteminin tüm kurumlarda kurulması ve uygulanması zorunlu hale getirildi. Bu doğrultuda 2013 itibariyle Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığımızca yürütülen iç kontrol çalışmalarının kurgulanma aşaması tamamlandı. Bundan sonraki aşama iç kontrol ve risk yönetiminin tüm üniversite genelinde uygulanabilirliğini ve içselleştirilmesini sağlamak. Stratejik amaçlar ve hedefler doğrultusunda kuruma yol gösterecek iç kontrolün etkinliği sağlanmış olursa getireceği faydaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Mevzuata uyumun sağlanması
- Faaliyetlerin içerdiği risklerin uygun yöntemlerle kontrol edilmesi
- Kurum kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması
- Mali verilerin doğruluğunun ve güvenirliliğinin sağlanması

Yalova Üniversitesi'nde önceden belirlenen proje takvimi çerçevesinde her birimden iki kişinin katıldığı bir iç kontrol ekibi oluşturularak iç kontrolün ne olduğu, nasıl tasarlanacağı ve kuruma getireceği katma değer üzerine üç günlük bir eğitim verildi. İç kontrole ilişkin bir otomasyon sistemi kurularak kullanıcılar sistem üzerinde tanımlandı. Bir pilot çalışma yapılarak üniversitede yürütülen iş ve işlemlere ilişkin ana süreç ve alt süreçler belirlendi. Alt süreçlere ilişkin iş akışlarının çıkarılması ile işler standart hale getirilerek kişiye bağlılığın önlenmesi sağlandı. İlgili personelle bir araya gelinerek beyin fırtınası yoluyla iş akışları üzerinde riskler tespit edildi. Tespit edilen risklerin etkisini/olasılığını azaltmak amacıyla kontrol faaliyetleri geliştirildi. Kontrolün yetersiz olduğu ya da olmadığı durumlar için riski kabul edilebilir seviyeye çekecek eylem planları oluşturuldu. Yalova Üniversitesi İç kontrol ve Risk Yönetimi Uygulama Rehberi ve İç kontrol ve Risk Yönetimi kitapçığı hazırlanıp dağıtılarak, risk yönetiminin önemi, kavramsal çerçevesi, kurumda nasıl uygulanacağı ve kuruma sağlayacağı katkılara yönelik personelin bilgilendirilmesi amaçlandı. Çünkü risk yönetiminin başarılı olması en aşağıdan en yukarıya tüm personelin iç kontrolü sahiplenmesi ile sağlanacaktır.

Şubat 2016 itibariyle akademik ve idari tüm birimler ziyaret edilerek birimde görevli personelin katıldığı iç kontrol toplantıları düzenlendi. Onlara iç kontrole ilişkin bugüne kadar neler yapıldığı, sistemin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için onlara düşen

görevlerden bahsedildi. İç kontrol sisteminin kullanılmasına yönelik bilgiler verilerek onların da aktif bir şekilde sisteme girmeleri, süreçleri ve görev tanımları güncel tutmaları istendi.

Personelin yönetimde daha çok söz sahibi olmasını sağlamak amacıyla iç kontrol ve risk yönetimi otomasyon sistemi üzerinde risk tespiti sekmesi eklendi. Böylece personelin risk olarak gördüğü bir problemi sistem üzerinde direkt yazabilme olanağı sunuldu. Sistem üzerinde tanımlanan risk, birim risk koordinatörüne ulaşacak ve ilgili risk koordinatörü sorunun gerçekten bir risk olup olmadığına bakacak ve bu durumu risk formatına uygun bir şekilde otomasyon sistemi üzerinde tanımlayacaktır. Riski bildiren personel biliyorsa riskin kuruma verebileceği tahmini zararı, riskin hangi süreç ve birimde tespit edildiğini, varsa sürece ilişkin iyileştirme planını da yazabilecektir. Böylece tüm personelin yönetime ortak olması sağlanmış olacak ve iç kontrolün içselleştirilebilmesi için gerekli adımlardan biri de atılmış olacaktır.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.1.3. Ders Yeterlilik ve Öğrenme Çıktıları (Bologna) Süreci |  |  |  |  | Tespit Edilen Risk / Sorun: <input type="text"/> |
| 1.2.1. Sınavların Gerçekleştirilmesi Süreci |  |  |  |  | Riskinin Verebileceği Tahmini Zarar: <input type="text"/> |
| 1.2.2. Danışman Değişikliği Süreci |  |  |  |  | Riskinin Tespit Edildiği Süreç/Faaliyet: <input type="text"/> |
| 1.2.3. Ders Planlarının Hazırlanması ve Onaylanması Süreci | | | | | Riskinin Tespit Edildiği Birim: <input type="text"/> |
| | | | | | Varsa Riski Azaltmaya Yönelik Risk İyileştirme Eylem Önerisi <input type="text"/> |

Şekil 12: Risk Tespit Butonu

Kaynak: Yalova Üniversitesi İç Kontrol ve Risk Yönetimi Sistemi

2.6 İç Kontrol Sisteminin İzlenmesi

İzleme unsurunun önemi iç kontrolün etkili bir şekilde uygulanmasının sürdürülebilirliğini sağlamaktır. İç kontrol sisteminden beklenen sonuçların gerçekleşmesi;

- İç kontrol sisteminin izlenmesine
- İzleme faktörünün iç kontrolün eksiklerini ortaya çıkarabilecek şekilde gerçekleştirilmesine
- Tespit edilen iç kontrol eksikliklerinin giderilerek sistemin sürekli olarak güçlendirilmesine bağlıdır.

İç kontrol sistemi kurumda uygun bir kontrol ortamının oluşturulmasına ve bu ortamda risklerin iyi bir şekilde yönetilmesine dayalıdır. İzleme unsurunda sorumlu olan yöneticiler risk yönetimini desteklemeli, yeni ortaya çıkan riskleri ve zaman önemi değişen riskleri dikkate almalı, risklere yönelik oluşturulan kontrollerin etkinliğini gözlemlemeli, bilgi ve iletişimi sisteme hizmet etmek için yeterli düzeyde tutmalıdır.

Sürekli izlemede, iç kontrolün amaçlandığı şekilde uygulanıp uygulanmadığı, yazılı prosedürlerin uygulamalar ile uyumluluğu, gereksiz olan süreçlerin tespiti, yeni teknolojilerin tespiti ve mevzuatta meydana gelen değişiklikler takip edilir. Özel değerlendirmelerde ise, kontrolün zayıf olduğu alanlar ve yüksek riskli alanlar izlenir. Özel değerlendirmeler belirli periyotlarda uygulanırken, değerlendirmenin hangi sıklıkta ve ne kadar sürede değerlendirme yapılacağı yöneticinin bilgi ihtiyacına, o alanın risklerine, kontrol eksikliklerinin durumuna ve sürekli izlemenin ne kadar iyi işlediğine bağlıdır.

İzleme faktörü, iç kontrole ilişkin eksikliklerin kuruma ciddi bir zarar vermeden tespit edilip düzeltilmesini sağlar. İzlemenin kuruma getireceği katkılar şu şekilde sıralanabilir:

- Hedeflerin ulaşılmasına ilişkin yönetime güvence sağlar.
- Yöneticilere iç kontrolün beş unsurunun da zaman içinde etkin bir şekilde uygulandığı konusunda güvence verir.
- Ortaya çıkabilecek değişiklikler doğrultusunda risklerin yönetilmesini ve bu konuda idarenin etkinliğinin artmasını sağlar/
- Yapılan işin yöneticiler tarafından takip edilmesi sonucu süreçte görev alan personel işini daha özenli bir şekilde yapar.



Şekil 13: İzleme Unsuru

Kaynak: Maliye Bakanlığı İç kontrol İzleme ve Değerlendirme Rehberi, Ankara,2014

İç kontrol sisteminin etkin bir şekilde kurulması; iç kontrolle ilgili faaliyetlerin idarenin ana faaliyetleri ile bütünleşmesi ve bir ek görev olarak değil işin gereği sürecin bir parçası olarak yapılan faaliyetlerle birlikte sağlanacaktır. Yöneticilerin faaliyetleri değerlendirirken daha sağlam dayanakların bulunması; iç kontrol ve risk yönetimine hakim olmaları; daha doğru ve sonuç odaklı kararlar alabilmeleri izlemenin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesiyle sağlanabilir.

İç kontrol sisteminin birimlerde kurulması ve izlenmesinde sorumluluk birim yöneticilerinde olmakla birlikte; yöneticilerin belirli dönemlerde bu sistemin izleyişini izlemeleri ve izleme sonucunda tespit ettikleri eksikliklerin giderilmesi sağlanmalıdır. Böylece iç kontrol eksiklikleri sonucu idarenin ana faaliyetlerinde ortaya çıkabilecek problemler, meydana gelmeden önce düzeltilmiş olur ve idarenin hedeflerine ulaşmasında yöneticiler kendilerinden beklenen katkıyı gerçekleştirirler.⁷²

⁷² Maliye Bakanlığı, İç kontrol İzleme ve Değerlendirme Rehberi, Ankara,2014

2.7 Kurumsal Risk Yönetimi Stratejisinin Belirlenmesi

26 Mayıs 2015 tarihinde Yalova Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Stratejisine ilişkin yönerge yayınlandı. Bu yönerge; üniversitenin risk yönetimi stratejisinin belirlenmesi, risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısının oluşturulması, risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, gözden geçirilmesi ve raporlama prosedürlerine ilişkin usul ve esasları kapsamaktadır. Strateji belgesi doğrultusunda belirlenmiş olan risk yönetimi ilkeleri şunlardır:

- Üniversitenin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesini, hizmet kalitesini düşürebilecek, iç ve dış paydaşların üniversiteye olan güvenini sarsabilecek, yolsuzluğa neden olabilecek, mevzuata aykırı hareket edilmesine ve kaynak kaybına neden olabilecek her türlü olay risk olarak tanımlanır.
- Riskler, gerçekleşme ihtimalleri ve gerçekleşmeleri sonucu yaratacağı etki göz önüne alınarak ölçülür.
- Risk yönetim süreci, üniversitedeki her kademedeki yönetici ve personelle birlikte tasarlanır ve uygulanır.
- Tüm birimler yılda en az bir kez risk değerlendirmelerini gerçekleştirirler.
- Stratejik riskler ile çok yüksek ve yüksek seviyedeki riskler altı aylık periyotlar halinde değerlendirilir.
- Risk yönetimi süreci üniversitenin iç kontrol ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Üniversite Risk Yönetimi Süreci, yönergede yer alan risk yönetimi aktörleri tarafından 3 aylık, 6 aylık ve yıllık olarak yapılacak raporlamalarla izlenir ve değerlendirilir. Risk yönetimi sürecine ilişkin olarak; raporlama şekli, raporlama periyotları, raporlamanın kim tarafından hangi mercilere yapılacağı risk yönetimi raporları tablosunda yer almaktadır.⁷³ Hazırlanan raporlar periyodik olarak üst yönetim tarafından değerlendirilerek iç kontrolün etkinliği izlenir. Üst yönetim, iç kontrol sorumlularında gelen değerlendirmeleri ve önerileri inceleyerek kurum stratejilerine uygun çözüm önerileri üretir. İç kontrol yapısı olarak dinamik bir süreç olduğundan sürekli izlenerek güncellenmelidir. İç kontrol sisteminin yapılandırma süreci işletilerek yılda bir defa beş temel unsurun varlığı gözden

⁷³ Yalova Üniversitesi, Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi,2015,s.16.

geçirilmesi ve eksikliklerin tespit edilerek giderilmesi iç kontrolün etkinliğinin sağlanması için gereklidir.⁷⁴

2.7.1. Risk Yönetimi Organizasyon Yapısının Belirlenmesi

Risk yönetimi organizasyon yapısı; birim ve birey bazlı sorumluluklar ile dikey ve yatay raporlama ve iletişim kanallarını da içeren fonksiyonel bir yapıdır. Yalova Üniversitesi'nin misyon ve vizyonuna paralel olarak yürütülen faaliyetlerinden yüksek düzeyde bir verim alabilmesi için tüm birimlerin ve kişilerin görev, yetki ve sorumluluklarını bilmeleri gerekir. Risk yönetiminde organizasyon yapısı; rektör, izleme ve yönlendirme kurulu, idare risk koordinatörü, iç denetim birimi, süreç sorumluları, alt süreç sorumluları, birim risk koordinatörleri, birim risk yönetimi ekipleri, strateji geliştirme daire başkanı ve süreçte görev alan personelden oluşur.

Rektör, üniversitede risk yönetimi sisteminin iç kontrol uygulamaları ile bütünleşik olarak kurulmasından, uygulanmasından ve gözetilmesinden birinci derecede sorumlu olan kişidir. İzleme yönlendirme kurulu ve idare risk koordinatörü tarafından kendisine sunulan değerlendirmeler ve öneriler doğrultusunda stratejiler belirler.

İzleme ve Yönlendirme Kurulu, üniversitede risk yönetim kültürünün oluşmasındaki kurumsal politikayı belirler. Stratejik riskler ile çok yüksek ve yüksek riskler periyodik olarak takip eder. Üçer aylık dönemlerde toplanarak üniversitenin risk yönetimi süreçlerinin etkili işleyip işlemediğini ve risk eylem planlarının uygulanma derecesini takip ederek durumu değerlendirir ve rektöre raporlar.

İdare Risk Koordinatörü; birim risk koordinatörleri tarafından raporlanan risk yönetimi raporlarını konsolide ederek üniversite risk yönetimi raporu hazırlar ve bu raporu belirlenen dönemlerde izleme yönlendirme kuruluna ve rektöre sunar. Birim risk koordinatörleri tarafından raporlanan risk eylem planı gerçekleşme raporlarını konsolide ederek izleme ve yönlendirme kuruluna sunar.

Süreç Sorumluları; rektör tarafından yapılan görev dağılımı ile koordinasyonundan sorumlu kılındıkları süreçlerin, üniversite risk yönetimi politikaları doğrultusunda; iyileştirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesinden sorumludur.

⁷⁴ Onur Derici, a.g.e., s.35.

Alt Süreç Sorumluları; üniversite risk yönetimi süreçlerinin sorumluluğu altındaki alt süreçlere uygulanması için birimde gerekli çalışmaları yapar. Birim risk yönetimi ekibinin çalışmalarını denetler ve sorumlulukların beklenen şekilde yerine getirilmesini sağlar.

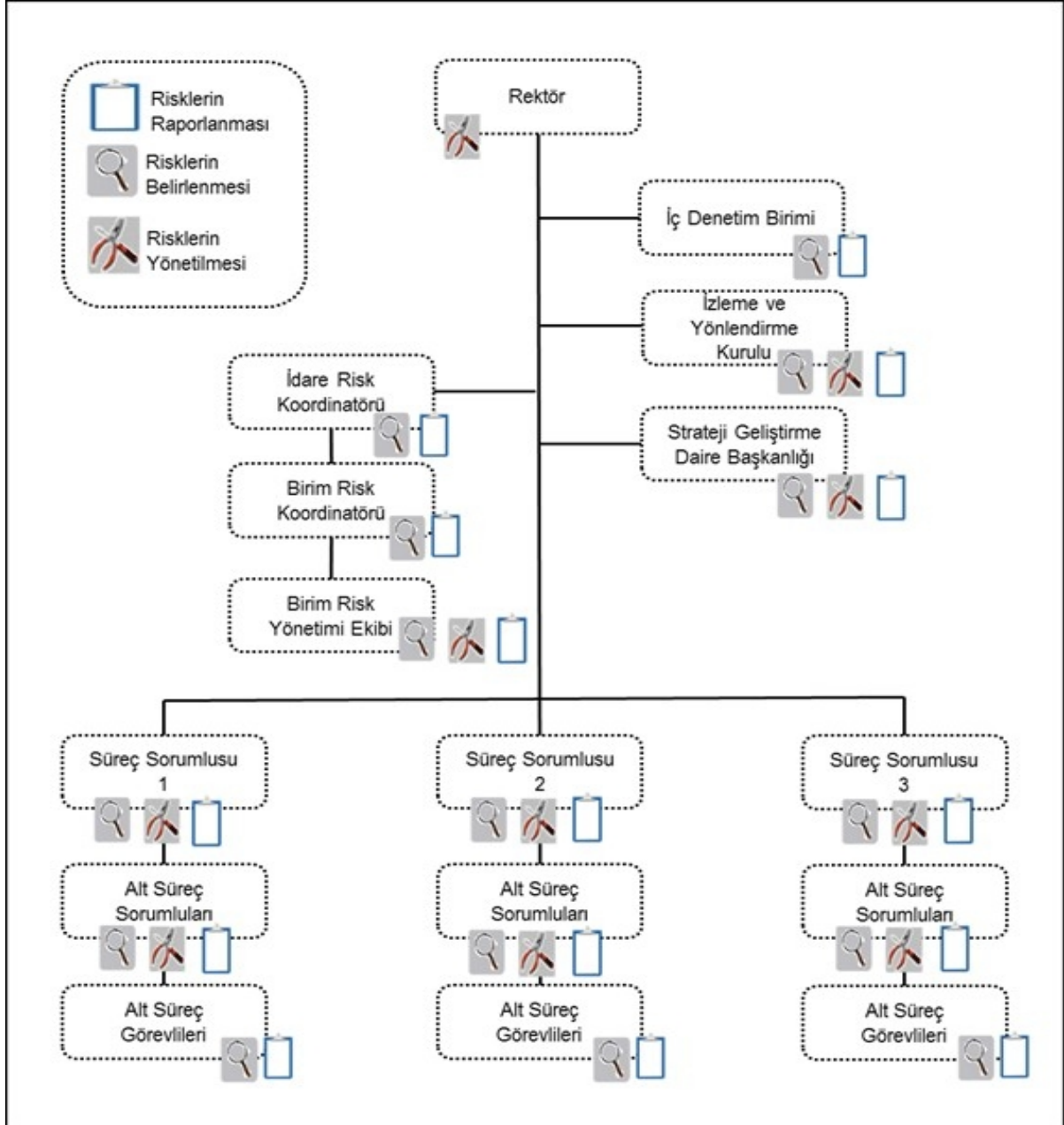
Birim Risk Koordinatörü; Birim çalışanlarını riskleri belirlemek, tanımlamak, ölçmek ve risk türünü tespit etmek konularında bilgilendirir ve birimde yapılacak risk değerlendirme çalışmalarına rehberlik eder. Birimin görev tanımlarının ve birimi ilgilendiren alt süreçlerin mevzuat doğrultusunda personel ile birlikte gözden geçirilmesini koordine eder. Belirlenen sürelerle ve formata uygun olarak, risk eylem planı gerçekleştirme durumlarını ve birim risk yönetimi çalışmalarını idare risk koordinatörüne raporlar. İş adımlarının revize edilmesi, kaldırılması ya da yeni bir iş adımın eklenmesi gerekmesi halinde birim personelle gerekli çalışmaları yaparak birim yöneticisinin onayına sunar.

Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı; üniversitede risk yönetimine ilişkin çalışmaları koordine eder ve iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi kapsamında risk yönetiminin etkinliğini değerlendirerek belirli dönemlerde izleme yönlendirme kuruluna raporlar. Risk yönetimine ilişkin eğitim ihtiyaçlarını belirler ve eğitim faaliyetlerini koordine eder. Mali süreçleri belirler, mali süreçlere ilişkin standartlar oluşturur ve bu süreçlere ilişkin risklerin birimlerle birlikte belirlenmesini ve yönetilmesini sağlar.

İç Denetim Birimi, risk yönetimi sürecinin etkinliğini inceleyerek risklerin gereken şekilde yönetilip yönetilmediğini rektöre raporlar. Üniversite risk yönetim sürecinin kurulması ve geliştirilmesine destek olmak üzere danışmanlık hizmeti verir. Yalova Üniversitesi olarak iç kontrole sistemine ilişkin eksiklerimizden biri iç denetçinin atanmamış olmasıydı. Bu sene itibarıyla göreve başlayacak olan iç denetimimizle iç kontrol sistemimizin etkinliği profesyonel bir şekilde sorgulanacak ve üst yönetime gerekli öneriler yapılacaktır.

Tüm personel, İç kontrol sisteminin uygulanmasından, sürdürülebilirliğinin sağlanmasından sorumludur. Stratejik amaçlar ve hedefler doğrultusunda süreçlerde görev olan personel iş ve işlemlerini yürütürken mevzuata uygun davranmalı, kurum kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanmalıdırlar. İç kontrol sisteminin başarılı olması her

kademedeki personelin bu sistemi benimsemesine ve üzerine düşen görevi yapmasına bağlıdır.⁷⁵




Şekil 14: Üniversite Risk Yönetimi Organizasyon Şeması

Kaynak: Yalova Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi,2015

⁷⁵ Yalova Üniversitesi, Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi,2015,ss 1-10.

Tablo 4: Risk Yönetimi Raporları

| | | |
|--|---|-------------------------|
|  YALOVA ÜNİVERSİTESİ | KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ STRATEJİSİNE İLİŞKİN YÖNERGE EKİ | |
| | ADI | Risk Yönetimi Raporları |
| | SIRASI | 11 |

| Raporun | | | | | Raporu Hazırlayan | Raporun Sunulacağı Mercii | |
|----------|----------------------------------|---|---|---------|--------------------------------------|--|--|
| Periyodu | Zamanı | Adı | İçeriği | Formatı | | Gereği | Bilgi |
| 3 aylık | Nisan/ Temmuz/ Ekim İlk Hafta | Birim Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu | Birimin sorumluluğundaki risk eylem planlarının gerçekleşme durumları raporlanır. | (11-A) | Birim Risk Koordinatörü | İdare Risk Koordinatörü | Süreç Sorumlusu Alt Süreç Sorumlusu Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı |
| 3 aylık | Nisan/ Temmuz/ Ekim İkinci Hafta | Üniversite Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu | Risk eylem planlarının gerçekleşme durumları konsolide edilerek raporlanır. | (11-B) | İdare Risk Koordinatörü | İzleme ve Yönlendirme Kurulu | |
| 3 aylık | Nisan/ Temmuz/ Ekim İkinci Hafta | Dönem İçinde Tanımlanan Risk ve Kontrollere İlişkin Rapor | 3 aylık dönem içinde yeni tanımlanarak sisteme kayıt edilen riskler ile risklere ilişkin kontrol faaliyetleri ve risk eylem planları sayısal olarak, kalıntı risk seviyesi yüksek ve çok yüksek olarak tespit edilen yeni tanımlanan riskler ise ayrıca ifadesel olarak raporlanır. | (11-C) | İdare Risk Koordinatörü | İzleme ve Yönlendirme Kurulu | |
| 3 Aylık | Nisan/ Temmuz/ Ekim İkinci Hafta | Finansal Risklere İlişkin Risk Eylem Planı Gerçekleşme Raporu | Orta, yüksek ve çok yüksek seviyedeki finansal riskler için öngörülen eylem planlarının gerçekleşme düzeyleri raporlanır. | - | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı | Rektör | |
| 3 Aylık | Nisan/ Temmuz/ Ekim İkinci Hafta | Finansal Risk Değişim Raporu | Mali konulara ilişkin olarak tespit edilen yeni tehditler, etki ve/veya olasılık seviyeleri değişen riskler ile kontrol zaafiyetleri nedeniyle meydana gelen riskler raporlanır. | - | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı | Rektör İzleme ve Yönlendirme Kurulu | |
| 3 Aylık | Nisan/ Temmuz/ Ekim İkinci Hafta | Dönem Performans Raporu | Döneme ilişkin Performans Programı hedef gerçekleştirmeleri raporlanır. | - | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı | Rektör İzleme ve Yönlendirme Kurulu | Süreç Sorumluları |

| Raporun | | | | | Raporu Hazırlayan | Raporun Sunulacağı Mercii | |
|----------|------------------------|--|--|----------------------|------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Periyodu | Zamanı | Adı | İçeriği | Formatı | | Gereği | Bilgi |
| 6 Aylık | Haziran/Ocak Son Hafta | Kalıntı Risk Raporu | Kalıntı risk düzeylerinde meydana gelen değişimler Kalıntı Risk Matrisleri ile raporlanır. Raporunda ayrıca yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler ile stratejik risklerdeki değişimlere ilişkin açıklama ve değerlendirmelere yer verilir. | (11-D) | İzleme ve Yönlendirme Kurulu | Rektör | Süreç Sorumluları |
| Yıllık | Aralık Ayı sonu | Birim Yıllık Risk Değerlendirme Raporu | * Risk Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi, * Yıl içinde revize edilen, eklenen ve çıkarılan süreçlere ilişkin bilgiler, * Etki ve/veya olasılık seviyesi değişen riskler, * Risk eylem Planı gerçekleşme durumları, * Tamamlanamayan eylemlere ilişkin gerekçeler, * Gerçekleşmesi imkansız hale gelen eylemlerin yerine planlanan eylemlere ilişkin bilgiler, * Risk yönetim sürecinin birimin faaliyetlerine katkısı vb bilgilere yer verilir. | (11-A / 11-E / 11-F) | Birim Risk Koordinatörü | İdare Risk Koordinatörü | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı |

| Raporun | | | | | Raporu Hazırlayan | Raporun Sunulacağı Mercii | |
|----------|----------------------------|---|--|--|--------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Periyodu | Zamanı | Adı | İçeriği | Formatı | | Gereği | Bilgi |
| Yıllık | Ocak ayının ilk haftası | Üniversite Yıllık Risk Değerlendirme Raporu | * Risk Değerlendirme Çalışmasının Yöntemi, * Yıl içinde revize edilen, eklenen ve çıkarılan süreçlere ilişkin bilgiler, * Etki ve/veya olasılık seviyesi değişen riskler, * Risk eylem Planı gerçekleşme durumları, * Tamamlanamayan eylemlere ilişkin gerekçeler, * Gerçekleşmesi imkansız hale gelen eylemlerin yerine planlanan eylemlere ilişkin bilgiler, * Üniversite risk yönetimi süreci hakkında genel değerlendirmeler vb bilgilere yer verilir. | (11-B / 11-G / 11-H / Kalıntı Risk Matrisi / Doğal Risk Matrisi) | İdare Risk Koordinatörü | İzleme ve Yönlendirme Kurulu | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı |
| Yıllık | Ocak ayının ilk haftası | Yıllık Performans Raporu | Stratejik Plan ve Performans Programı hedeflerine ilişkin birim bazında gerçekleştirme bilgileri raporlanır | - | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı | Rektör İzleme ve Yönlendirme Kurulu | |
| Yıllık | Ocak ayının ilk haftası | Performans Programı hedef ve faaliyetleri | Yılı Performans Programına ilişkin hedef ve faaliyetler raporlanır. | - | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı | İzleme ve Yönlendirme Kurulu | |
| Yıllık | Ocak ayının ilk haftası | Yıllık Finansal Risk Raporu | Mali konulara ilişkin olarak yıl içinde tespit edilen yeni tehditler, etki ve/veya olasılık seviyeleri değişen riskler ile kontrol zaafiyetleri nedeniyle meydana gelen riskler ve söz konusu risklere ilişkin değerlendirmeler raporlanır. | - | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı | Rektör İzleme ve Yönlendirme Kurulu | |
| Yıllık | Ocak ayının ikinci haftası | Paydaş Analizi Raporu | Öğrenci ve Personel Memnuniyet Analizi raporları ile Bireysel Öneri Sistemi Performans Değerlendirme Raporunu içerir. | - | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı | Rektör İzleme ve Yönlendirme Kurulu | |

| Raporun | | | | | Raporu Hazırlayan | Raporun Sunulacağı Mercii | |
|----------|-------------------------|---------------------------------------|---|---|------------------------------|---------------------------|--|
| Periyodu | Zamanı | Adı | İçeriği | Formatı | | Gereği | Bilgi |
| Yıllık | Ocak ayının son haftası | Üst Yönetim Risk Değerlendirme Raporu | <ul style="list-style-type: none"> * Hedef gerçekleştirmeleri ve paydaş analizi çalışmaları ve yıllık değerlendirme raporları sonuçlarına göre kontrol zaafiyeti tespit edilen ve/veya iyileştirilmesi kararı alınan süreçler, * Yılı performans hedeflerine ilişkin olarak tespit edilen riskler ve planlanan kontroller, * Yılı performans programında yer alan büyük projelere ilişkin riskler ve planlanan kontroller, * Doğal ve kalıntı risk kontrol matrisleri, * Yüksek ve çok yüksek seviyedeki riskler ile risklere ilişkin kontrol faaliyetleri ve eylem planları vb içeren rapor hazırlanır. | (11-I / 11-İ / 11-B / 11-G / 11-H/ Kalıntı Risk Matrisi / Doğal Risk Matrisi) | İzleme ve Yönlendirme Kurulu | Rektör | Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Süreç Sorumluları Alt Süreç Sorumluları |

Kaynak: Yalova Üniversitesi Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi,2015

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMİ DEĞERLENDİRME ANKETİ VE ANALİZİ

3.1. Giriş

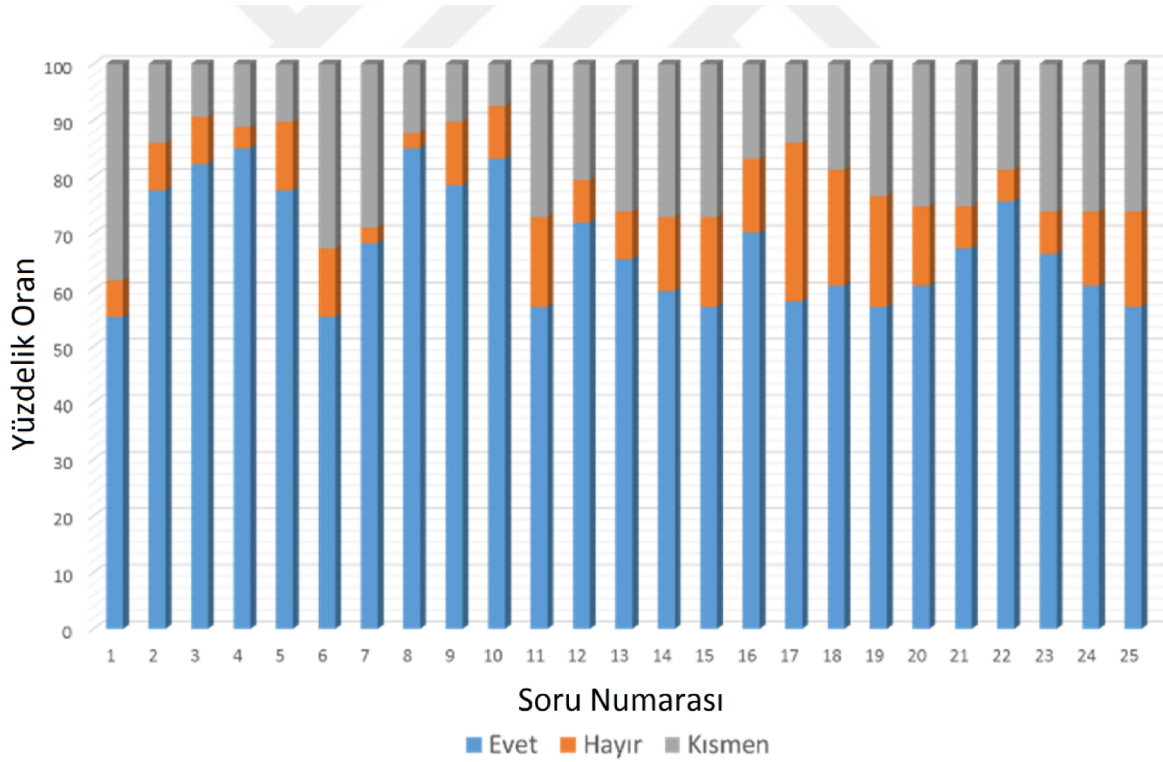
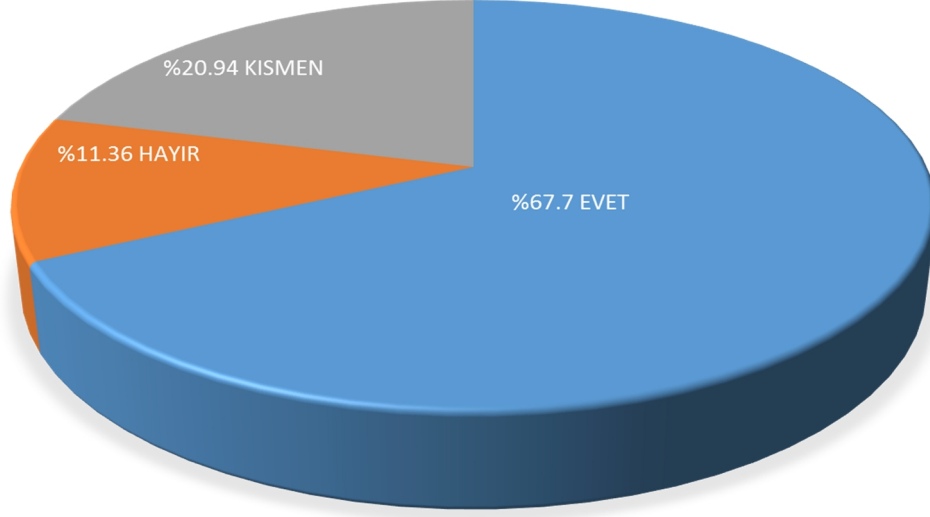
Yalova Üniversitesi idari personeline yapılan anket; iç kontrol sistemine ilişkin kavramların personel tarafından bilinirliğine, görev tanımlarının tebliğine ve güncelliğinin sağlanmasına, süreçlerin oluşturulup alt süreçlere ilişkin iş akış şemalarının çıkartılmasına, risklerin tespit edilip analiz edilmesine ve risk yönetim sürecinin üst yönetim tarafından değerlendirilmesine ilişkin veriler sağlayacaktır. İç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin 25 soru bulunan anket 107 idari personel tarafından cevaplanmıştır. Birimlerle yapılan bilgilendirme toplantılarına katılan idari personele anket soruları verilerek cevaplanması istenmiştir. Anket soruları Maliye Bakanlığının yayımlanmış olduğu iç kontrol rehberinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Soruya verilen evet cevabı, sözü edilen konunun gereken şekilde anlaşıldığını ve uygulandığını gösterirken; hayır cevabı konunun personel tarafından anlaşılmadığını ve hayata geçirilmediğini göstermektedir. Soruya verilen kısmen cevabı ise konunun orta düzeyde anlaşıldığını ve kısmi oranda uygulandığını ifade etmektedir. İdari personel tarafından verilen yanıtların sonucunda çıkan değer, değerlendirilen iç kontrol sisteminin performans yüzdesini verirken yorumlamalar aşağıdaki tabloya göre yapılmıştır.⁷⁶

| Değer | Açıklama |
|--------------|--|
| 0 % - 50 % | İlgili alanın geliştirilmesi için acilen adım atılmalıdır. |
| 51 % - 75 % | Mevcut durum değerlendirilerek geliştirilmelidir. |
| 76 % - 100 % | İlgili alan doğru bir şekilde çalışmaktadır. |

⁷⁶ Maliye Bakanlığı, İç Kontrol İzleme ve Değerlendirme Rehberi, Ankara,2014

3.2. Anket Soruları ve Bulgular

GENEL ANKET SONUCU



Yöneltelen sorulara personelin yüzde 67.7'si evet, yüzde 20.94'ü kısmen ve yüzde 11.36'sı hayır cevabını vermiştir. Bu anket sonucu Yalova Üniversitesi'nde kurulan iç kontrol sisteminin belirli bir seviyeyi yakaladığını gösterirken; kısmen yüzdesinin fazla olması da sisteme ilişkin personel farkındalığının artırılması ve sistemin üniversite

genelinde içselleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığınca 2013 yılında başlatılan iç kontrol çalışmalarında ilk etapta her birimden iki kişinin katıldığı iç kontrol ekibi oluşturularak bu kişilere iç kontrolün ne olduğuna nasıl kurulacağına ve kuruma getireceği faydalar üzerine eğitimler verilmiştir. İş analizi yapılarak birim/ personel görev tanımları çıkartılmış ve bunların ilgili personele tebliğ edilmesi ve görev tanımlarında değişiklik olması halinde güncel tutulması talep edilmiştir. Üniversitede yürütülen iş ve işlemlere ilişkin ana süreç- süreç ve alt süreçlerin çıkartılması ile birlikte bu süreçlerin sahibi birimlerin iç kontrol temsilcileri ile bir araya gelerek alt süreçlere ilişkin iş akış şemaları çıkartılmış ve bu süreçlere sorumlular atanmıştır. Risk tespiti ve risk değerlendirme aşamalarında iş akış şemaları üzerinde yer alan işlem adımlarında ya da sürece ilişkin genel risklerin tespiti yapılarak varsa kontrol faaliyetleri ve belirlenen eylem planları sistem üzerinde kaydedilmiştir.

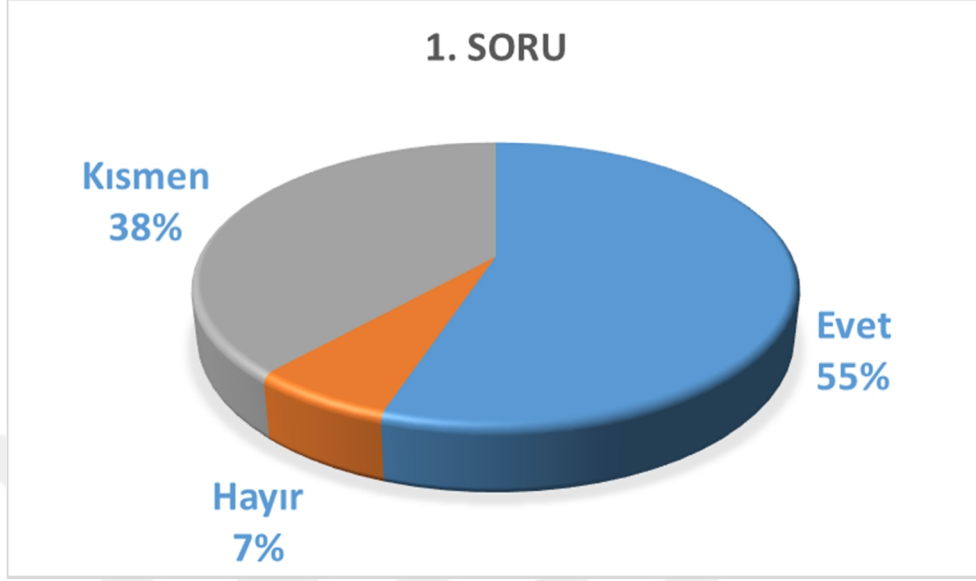
Mayıs 2015 tarihinde senatonun onayıyla yürürlüğe giren risk strateji belgesi ile iç kontrol sistemine ilişkin rol ve sorumluluklar netlik kazanmıştır. Üç rektör yardımcısının da aralarında yer aldığı izleme yönlendirme kurulu oluşturularak bu kişilerle üç ayda bir risk eylem planı gerçekleştirme durumlarını ve risk çalışmalarının ne düzeyde olduğunu gösterecek toplantılar yapma kararı alınmıştır. İki iç kontrol temsilcisi ve birim risk koordinatöründen oluşan birim risk yönetimi ekibi kurulmuştur. Kurumsal risk yönetimine ilişkin çıkarılan bu yönerge çerçevesinde akademik birimlerdeki birim risk koordinatörleri akademik ünvanlı yöneticiler arasından seçilerek iç kontrolün oluşturulmasına ve uygulanmasına yönelik akademik çevreye de sorumluluk verilmiş onların da katkı sağlamasını amaçlanmıştır.

Şu anda gelinen nokta personel düzeyinde iç kontrol sistemine ilişkin farkındalığın artırılmasıdır. Bu amaçla 2016 Şubat ayı itibariyle tüm birimlere gidilerek çalışan tüm personelin katıldığı eğitimler düzenlenmiştir. 2013 ten 2016' ya kadar iç kontrole ilişkin neler yapıldığı sunum eşliğinde anlatılarak personelin iç kontrol sistemine ilişkin genel kavramlar hakkında bilgi sahibi olması amaçlanmıştır. İç kontrol ve risk yönetimi otomasyon sistemini adım adım tanıtarak; görev tanımları, süreçler, alt süreçler ve alt süreçlerde yer alan iş adımları gösterilmiştir. İç kontrol sisteminin kullanımı detaylı bir şekilde gösterilerek personel sistem kullanımı konusunda teşvik edilmiştir.

Bilindiği üzere iç kontrol durağan bir süreç değil sürekli geliştirilmesi gereken bir oluşumdur. Yapılması gereken i kontrolün yürütülen görevlerin haricinde angarya bir iş olmadığının aksine; i kontrolün etkinliği sağlanırsa işlerinin daha az hatayla, yönetime makul bir güvence vericek şekilde gerçekleşebileceğini çalışanlara aktarmak ve onlara bu sistemin kullanımını benimsetmektir. İç kontrol sistemini bir kurum kültürü haline getirmek farkındalığı arttırmaya yönelik yapılacak toplantılarla sağlanacaktır. Önümüzdeki dönemlerde st yönetimin desteği ve tüm personelin katılımıyla iç kontrol istenilen seviyeye ulaşacaktır. Yeterki en alt seviyeden en st seviyeye herkes üzerine düşen görevi yapsın ve standartlaşmanın bize sağlayacağı faydaya inansın.



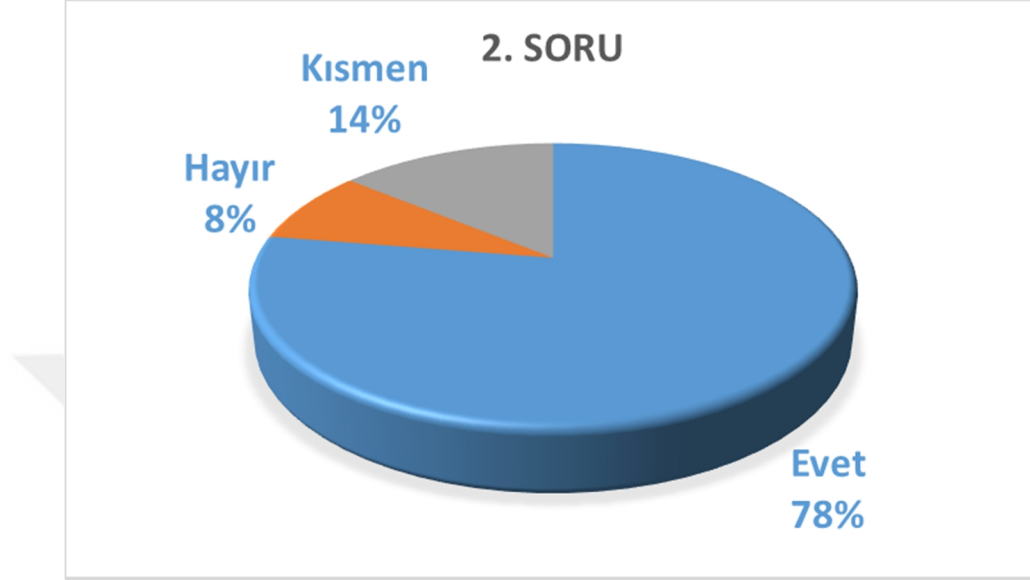
1. Soru: Biriminizde iç kontrol sistemine ilişkin kavramlar biliniyor mu?



İç kontrolün ne olup ne olmadığı iyi bilinmelidir. İç kontrol kurum kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, iş ve işlemlerin mevzuata uygun yürütülmesi, faaliyetlere ilişkin düzenli, zamanında ve güvenilir bilgi üretilmesi, yolsuzlukların ve usulsüzlüklerin önlenmesine yönelik makul derecede güvence sağlayan bir yönetim aracıdır. İç kontrol kurum yönetimi ve personeli tarafından hayata geçirilen bir süreç olup, kurumsal hedefleri gerçekleştirmek amacıyla karşılaşılan riskleri tespit etmek ve yönetmek amacıyla tasarlanmıştır.⁷⁷ Personel tarafından iç kontrolün ne olduğu, neyi amaçladığı, sistemin kurulması adına nelerin yapılması gerektiği bilinmelidir. İç kontrolün beş unsuru olan kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme faktörlerinin neler olduğu hakkında personelin bilgi sahibi olması gerekmektedir. İç kontrol sisteminin bilinirliğine ilişkin anket sorusuna; yüzde 55 evet, yüzde 38 kısmen ve yüzde 7 hayır cevabı verilmiştir.

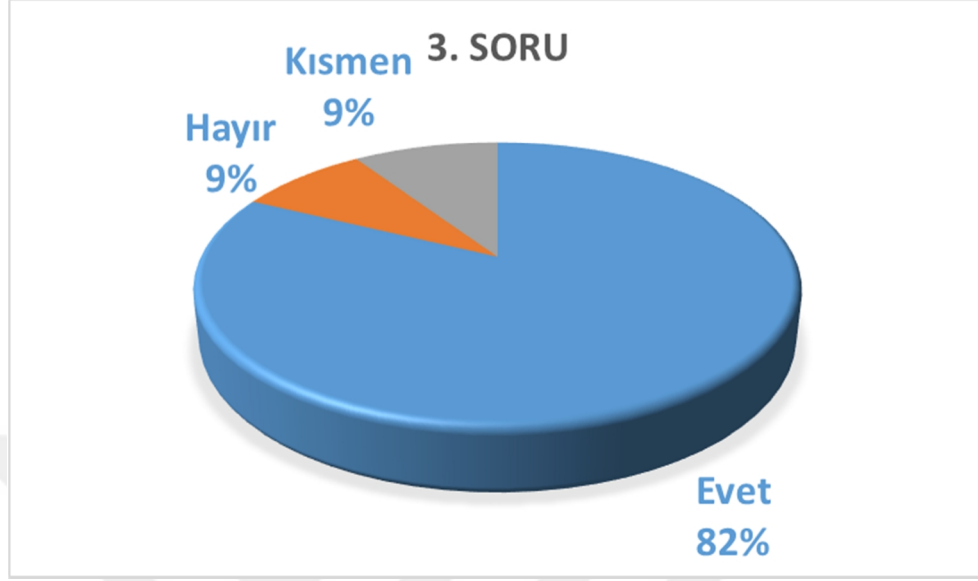
⁷⁷ Recai Akyel, a.g.m, s.4.

2. Soru: Kurum genelinde iç kontrol sistemine yönelik farkındalığın arttırılması amacıyla bilgilendirme toplantıları yapılıyor mu?



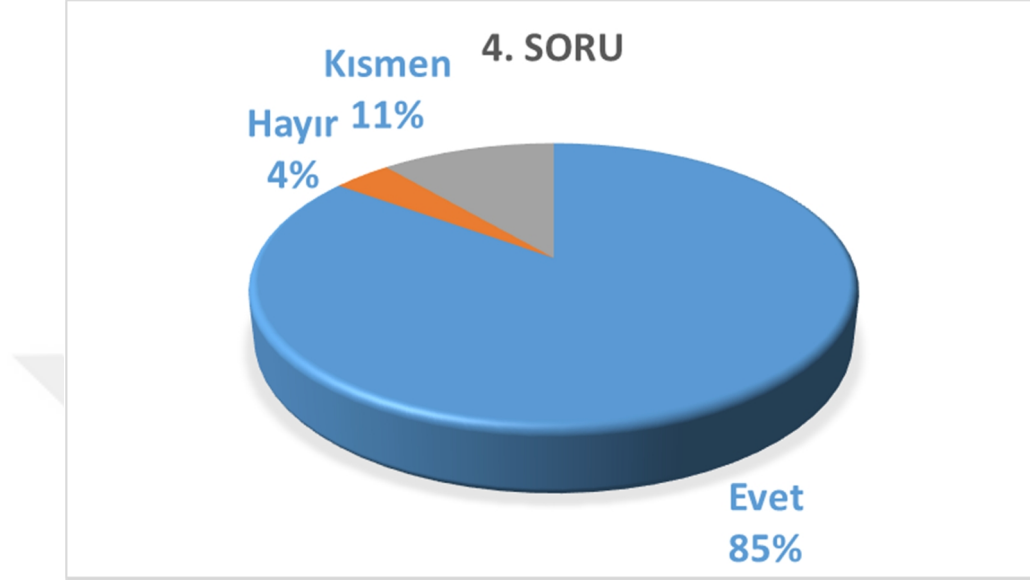
İç kontrol sistemini bir kurum kültürü haline getirebilmek için bilgilendirme toplantıları yapılarak personelin sistemi benimsemesi sağlamalıdır. Birim yöneticileri ile personel bir araya gelerek iç kontrole yönelik yapılan çalışmaların hangi aşamada olduğunu ve sistemin iyileştirilmesi için yapılması gerekenleri tartışmalıdır. Bilgilendirme toplantılarının yapılmasına ilişkin anket sorusuna; yüzde 78 evet, yüzde 14 kısmen ve yüzde 8 hayır cevabı verilmiştir.

3.soru: Biriminizdeki personele İç Kontrol ve Risk Yönetimi Bilgi Sistemine giriş yetkisi tanımlandı mı?



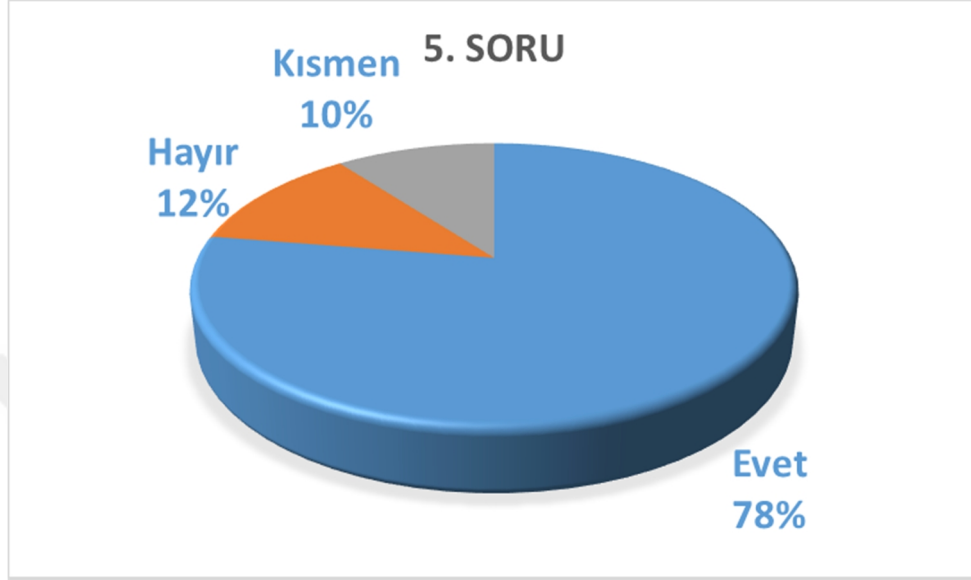
Kurumdaki tüm personel iç kontrol sisteminin oluşturulduğu otomasyon sistemine tanımlanmalıdır. Personel sistem kullanımına yönelik yetkilendirilmelidir. Sistemden herkesin yararlanabilmesi sağlanmalı ancak yetkisi olmayan kişilerin sistem üzerinde değişiklik yapabilmesi engellenerek veri kayıplarının önlenmesi amaçlanmalıdır. Gerekli görülürse; iç kontrol sisteminin başarılı bir şekilde kurulabilmesi için bu alanda yetkin bir firmadan danışmanlık hizmeti alınarak otomasyon sisteminin kurulmasına yönelik destek alınmalıdır. Otomasyon sistemine giriş yetkisinin tanımlanmasına ilişkin anket sorusuna; yüzde 82 evet, yüzde 9 kısmen ve yüzde 9 hayır cevabı verilmiştir.

4. soru: Biriminizde yöneticiler iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik çalışmaları destekliyor mu?



Birim yöneticileri, birimlerde yürütülen faaliyetlere ilişkin karşılaşılan riskleri tespit etmek ve bu riskleri uygun kontrol yöntemleri ile bertaraf etmek konularında çalışanlarına rehberlik etmekle sorumludurlar. Görev tanımlarının, süreçlerin güncel tutulması; risk yönetimine ilişkin çalışmaların raporlanması birim yöneticilerinin görevleri arasında yer almaktadır. Birim yöneticileri iç kontrol sisteminin getireceği katma değere inanmalı ve personeli sistem kullanımına teşvik etmelidir. Yöneticinin iç kontrol sistemini desteklemesine yönelik anket sorusuna; yüzde 85 evet, yüzde 11 kısmen ve yüzde 4 hayır cevabı verilmiştir.

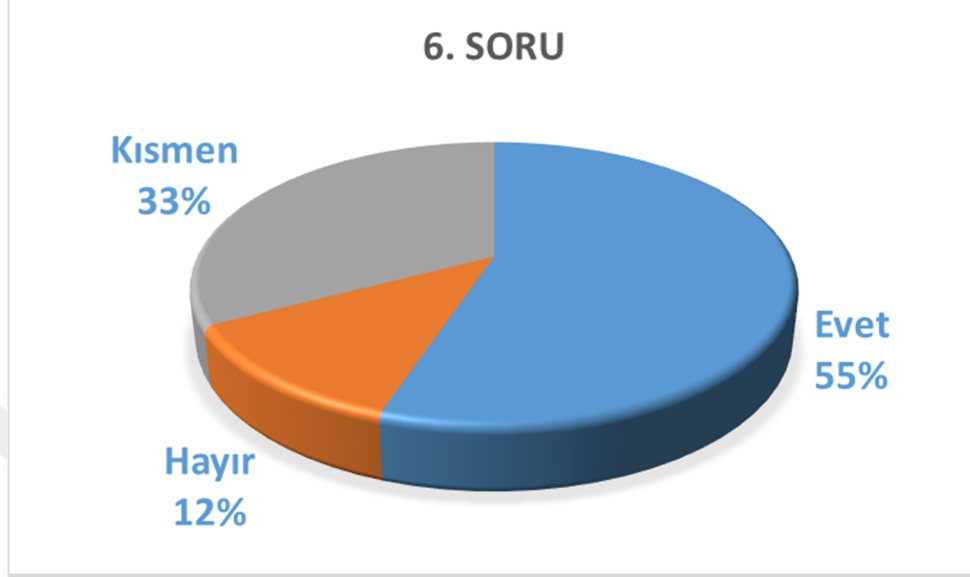
5. soru: Biriminizde yürütülen iş ve işlemlere ilişkin görev tanımları ilgili personele tebliğ edildi mi?



Kamu İç Kontrol Standartlarında da belirtildiği gibi birimlerin ve personelin görevlerinin yazılı olarak tanımlanması, bu görevlere ilişkin yetki ve sorumlulukları kapsayan görev dağılım çizelgelerinin oluşturulması gibi hususlar idarenin misyonunun gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Görev tanımları her işin niteliği ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanarak hazırlanmalıdır. Kurumda çalışan personelin hangi görevleri yürütmesi gerektiği yazılı olarak personele bildirilmeli ve yılda en az bir kez gözden geçirilerek gerekli güncellemeler yapılmalıdır.⁷⁸ Görev tanımlarının tebliğ edilmesine ilişkin anket sorusuna; yüzde 78 evet, yüzde 10 kısmen ve yüzde 12 hayır cevabı verilmiştir.

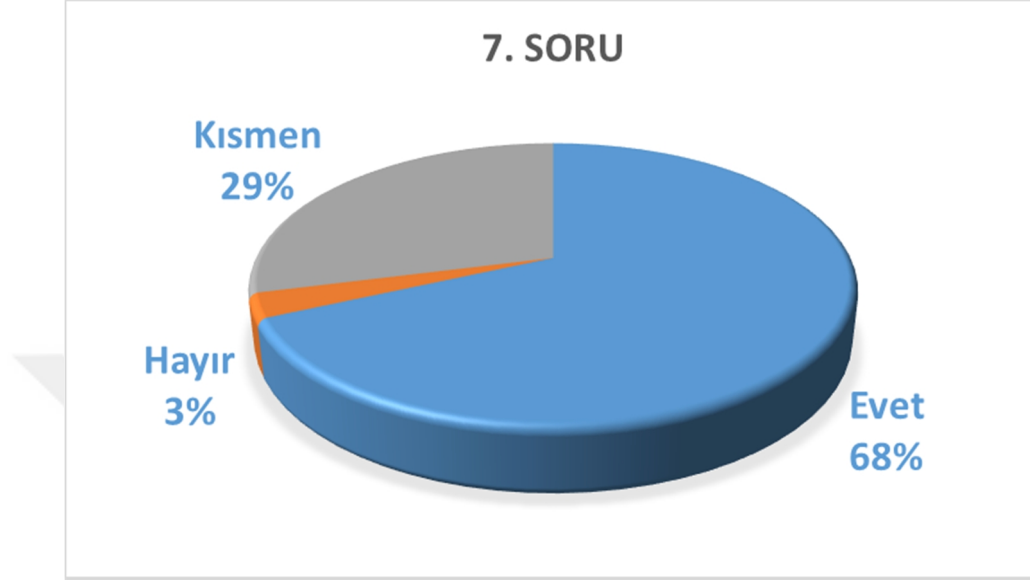
⁷⁸ Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011,s.15.

6. soru: Personelin görev tanımları yapılan işlere uygun olarak güncelleniyor mu?



Görev tanımlarının güncel tutulması, iç kontrol sisteminin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Değişen mevzuat gereği yürütülen görevin içeriğinde bir değişiklik varsa ya da o görevi yürüten personel değiştiyse; birim risk koordinatörleri ve iç kontrol temsilcileri tarafından otomasyon sistemi üzerinde görev tanımının güncellenmesi gerekmektedir. Görev tanımlarının güncel tutulmasına ilişkin anket sorusuna yüzde; 55 evet, yüzde 33 kısmen ve yüzde 12 hayır cevabı verilmiştir.

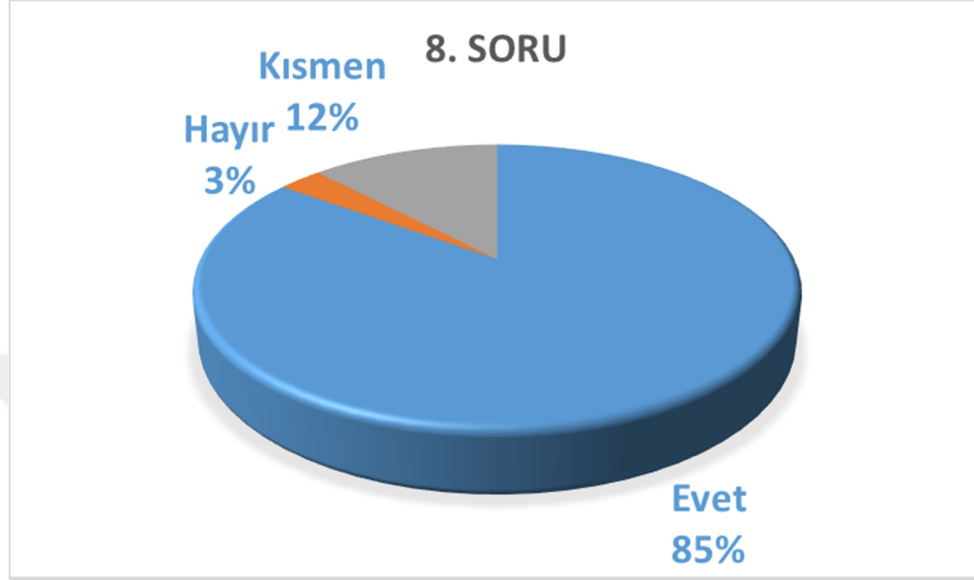
7. soru Biriminizdeki personel görevini etkin bir şekilde yürütebilmesi için gerekli olan yetkinliklere sahip mi?



Yetkinlik mükemmel performansın elde edilmesinde ayıredici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Yetkinlik, kurumun çalışanlardan beklediği davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araç olup; kişiler kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sağlanan imkanları kullanarak kurumlarını ileriye taşımalıdır. Yetkinlik bazlı yaklaşımda her iş için gerekli olan temel, teknik ve varsa yönetsel yetkinlikler belirlenmeli ve var olan beceri eksiklikleri analiz edilmelidir. Beceri eksikliklerinin tanımlanması ile personel için gerekli olan eğitim ve gelişim programları planlanmalıdır.⁷⁹ Personelin yetkinliğine ilişkin anket sorusuna; yüzde 68 evet, yüzde 29 kısmen ve yüzde 3 hayır cevabı verilmiştir.

⁷⁹ Gülkibar Biçer, Şerafettin Düztepe,a.g.m., s.17.

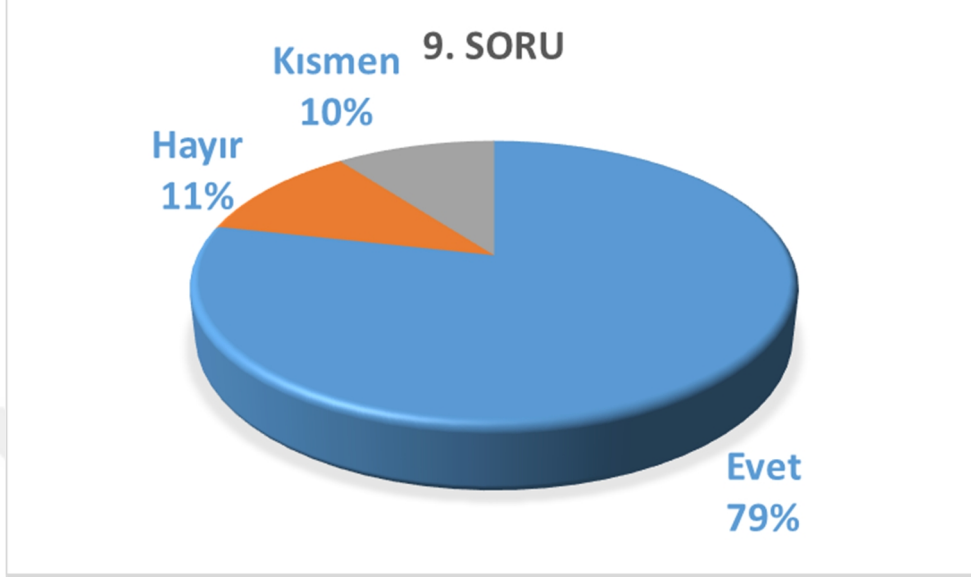
8. soru: Biriminizde gerçekleştirilen işlemler güvenilir, kullanışlı ve doğru bir şekilde kayıt altına alınıyor mu?



İç kontrolün unsurlarından biri olan bilgi ve iletişim; yalnızca bilginin üretim ve transferi aşamalarını değil aynı zamanda üretilen bilgi, belge ve dökümanların kaydedilmesi, dosyalanma, arşivlenme ve muhafaza edilme faaliyetlerini de kapsamaktadır.⁸⁰ Birimde gerçekleştirilen işlemlerin kayıt edilmesine ilişkin anket sorusuna; yüzde 85 evet, yüzde 12 kısmen ve yüzde 3 hayır cevabı verilmiştir.

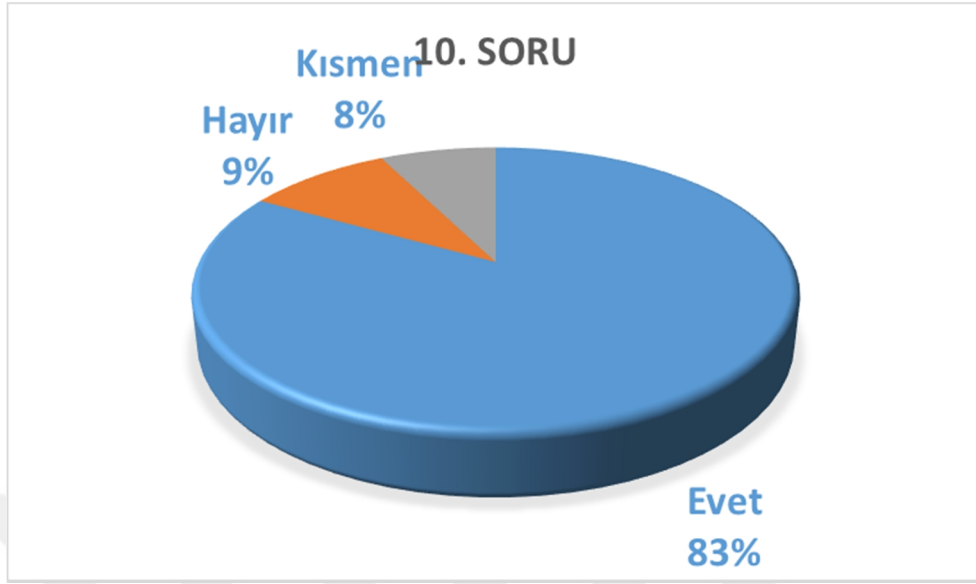
⁸⁰ İlker Eralp, Bülent Boztaş,a.g.e., s.93.

9. Biriminizde yürütülen iş ve işlemleri gösteren iş akış şemaları çıkartıldı mı?



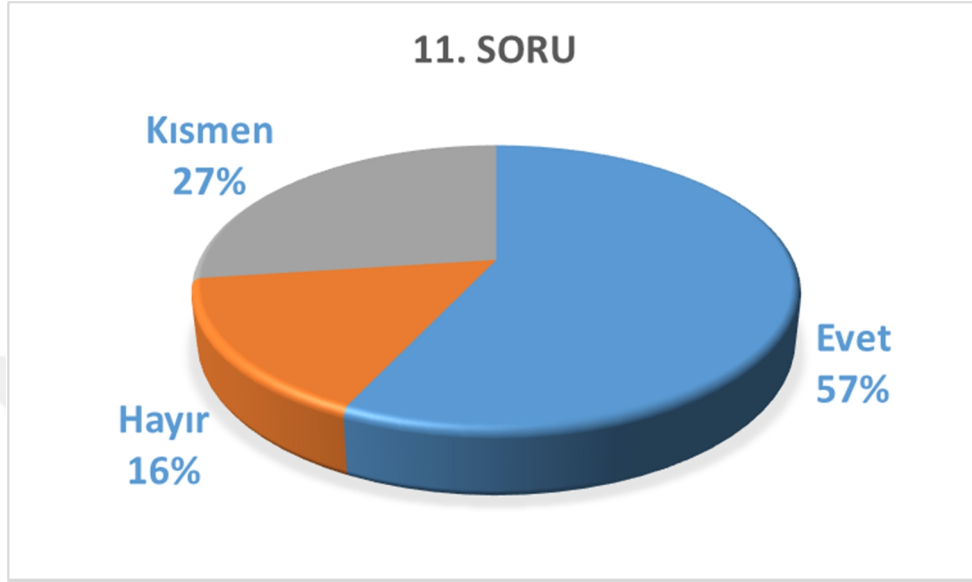
İş akış şemaları, mevcut iş süreçleri içinde süreklilik arz eden bütün iş adımlarının grafiksel olarak ifade edilmesidir. İş akış şemalarının çıkartılmasıyla yapılan işin aşamaları daha ayrıntılı bir şekilde incelenebilirken, işler standart hale getirilerek kişiye bağlılık önlenmektedir. İş akış şemalarının oluşturulmasına ilişkin anket sorusuna; yüzde 79 evet, yüzde 10 kısmen ve yüzde 11 hayır cevabı verilmiştir.

10. soru: Oluşturulan iş akış şemaları üzerinde sorumlu personel belirlendi mi?



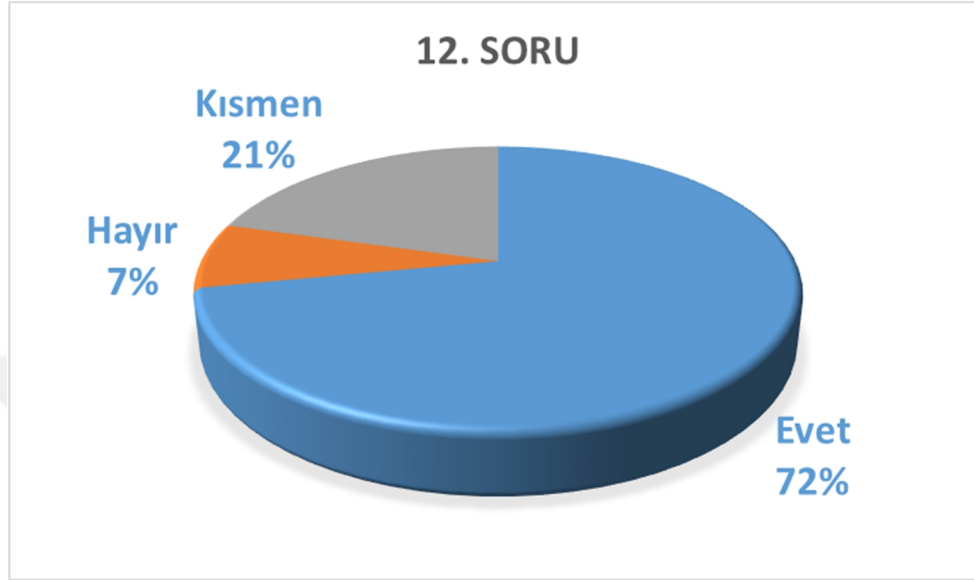
Süreçlerin iyi analiz edilebilmesi için; o süreçte yer alan işlem adımlarının semboller kullanılarak şema üzerinde gösterildiği iş akış şemaları oluşturulmalıdır. Ayrıca iş akış şeması üzerindeki her işlem adımında o işlemde sorumlu olan birim/personel gösterilmelidir. İş akış şemaları üzerinde sorumlu birim/personelin belirlenmesine ilişkin anket sorusuna; yüzde 83 evet, yüzde 8 kısmen ve yüzde 9 hayır cevabı verilmiştir.

11. soru: Yürütülen faaliyete ilişkin mevzuat değişikliği ya da işlem adımıda değişiklik olması durumunda iş akış şemaları güncelleniyor mu?



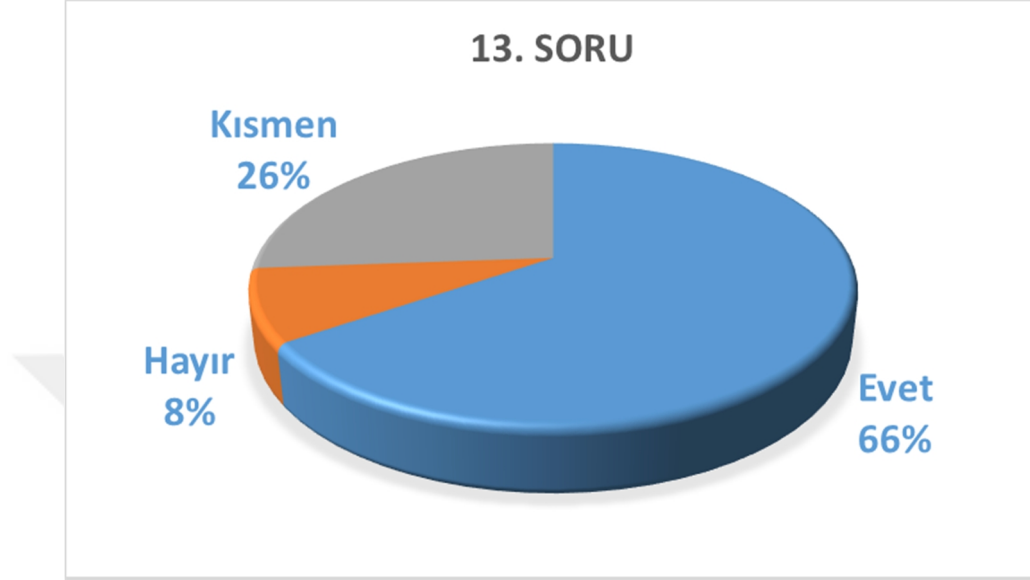
İç kontrol sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamak için oluşturulan iş akış şemalarının güncel tutulması sağlanmalıdır. İç kontrol sistemi bir süreçtir, bir kerede yapıp bırakılacak bir işlem değildir. Sistemden beklenen faydayı alabilmek için sürece ilişkin mevzuat değişikliği söz konusu olması durumunda, ya da süreçte yer alan işlem adımlarında değişiklik olduğunda güncelliği sağlanmalıdır. İş akış şemalarının güncel tutulmasına yönelik anket sorusuna; yüzde 57 evet, yüzde 27 kısmen ve yüzde 16 hayır cevabı verilmiştir.

12. soru: Biriminizde yürütülen faaliyetler stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflerle uyumlu mu?



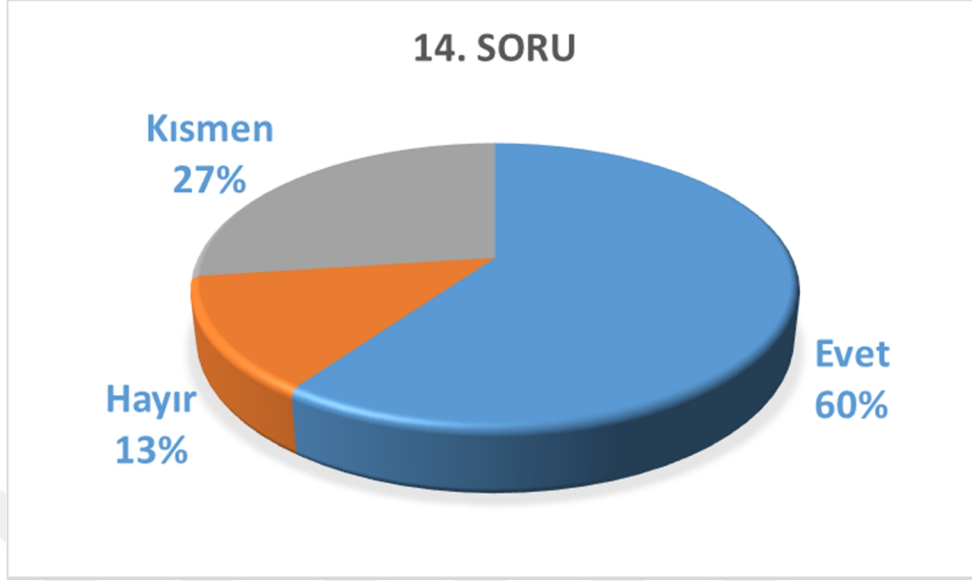
Birimlerde yürütülen faaliyetler stratejik planda yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmelidir. İç kontrol sistemi, belirlenen bu amaç ve hedeflere ulaşma noktasında kuruma rehberlik edecektir. İç kontrol sistemi etkin bir şekilde kurulup içselleştirilirse mevzuata uyum sağlanmış olacak, kaynaklar etkin, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılmış olacak, amaç ve hedeflere ulaşma noktasında karşılan riskler uygun kontrol stratejileriyle bertaraf edilmiş olacaktır. Yürütülen faaliyetlerin, amaç ve hedeflerle uyumluluğuna ilişkin anket sorusuna; yüzde 72 evet, yüzde 21 kısmen ve yüzde 7 hayır cevabı verilmiştir.

13. soru: Belirlenen amaç ve hedeflere yönelik karşılaşılan riskler iş akışları üzerinde tespit ediliyor mu?



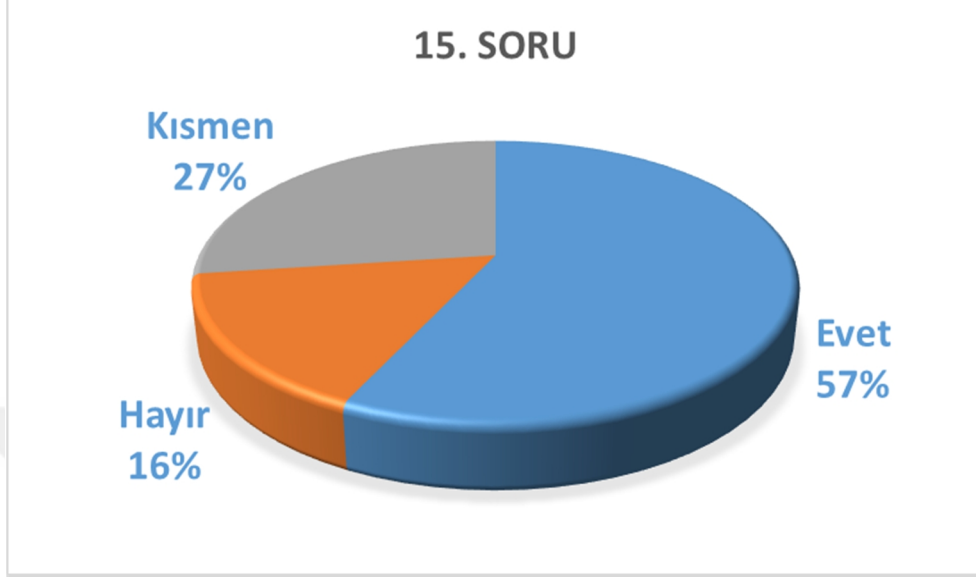
Kurumlar amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında birçok risk ile karşılaşır. İyi tasarlanmış bir iç kontrol sistemi söz konusu risklerin yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Süreçte görev alan birim personeliyle bir araya gelinip beyin fırtınası yapılarak süreçte yer alan işlem adımları üzerinde risk tespitleri yapılmalıdır. İş akış şeması üzerinde risk tespitinin yapılmasına ilişkin anket sorusuna; yüzde 66 evet, yüzde 26 kısmen ve yüzde 8 hayır cevabı verilmiştir.

14. soru riskler yılda en az bir kere gözden geçiriliyor mu?



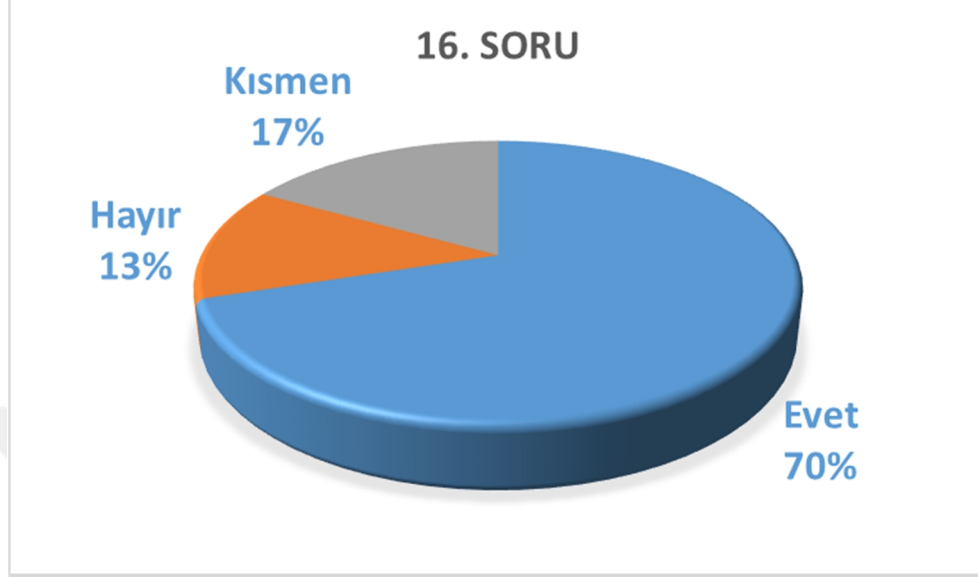
Risk izleme ve raporlama süreci; belirli hiyerarşik raporlama kuralları ve kanalları aracılığı ile süreçte görev alan her bir personelden başlayarak Rektör' e kadar uzanan bilgi ve iletişimi kapsamaktadır. Risk yönetimi süreçleri, sunulacak raporlarla belirli dönemlerde izlenip değerlendirilmelidir. Raporlamalar neticesinde; sisteme ilişkin geline durum değerlendirilerek, eksikliklerin giderilmesi için stratejiler geliştirilmelidir. Risklerin gözden geçirilmesine ilişkin anket sorusuna; yüzde 60 evet, yüzde 27 kısmen ve yüzde 13 hayır cevabı verilmiştir.

15. soru: Değerlendirme sonuçlarına göre risk eylem planları oluşturuluyor mu?



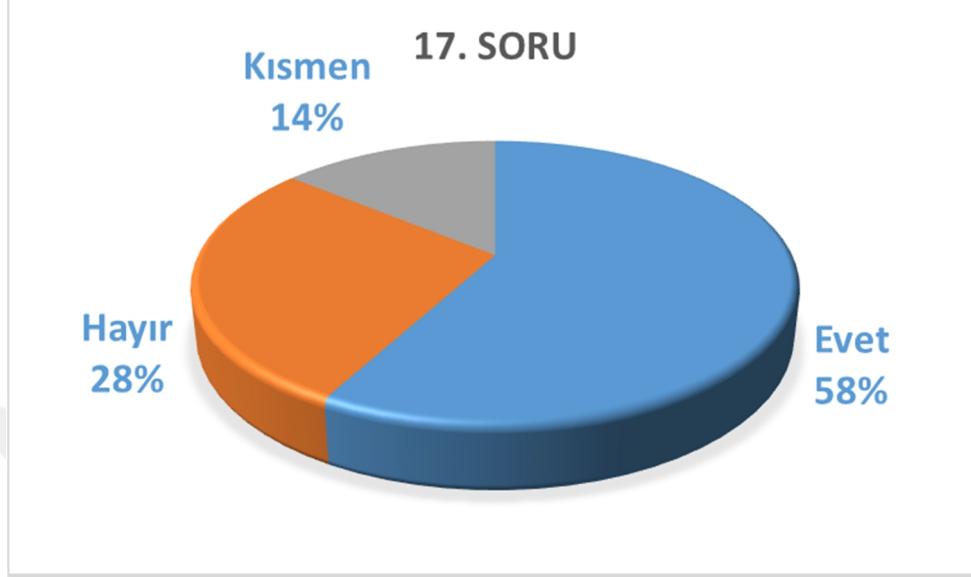
Kurumsal amaçlara ulaşma noktasında karşılaşılan risklerin yönetilmesi gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda söz konusu riskin seviyesini azaltacak bir kontrol faaliyeti bulunmamaktadır. Böyle durumlarda riski; risk iştahı çerçevesinde kabul edilebilir düzeye çekecek iyileştirme planları geliştirilmelidir. Oluşturulan iyileştirme planlarının gerçekleşme durumları, üst yönetim tarafından periyodik olarak izlenmelidir. Risk eylem planlarının oluşturulmasına yönelik anket sorusuna; yüzde 57 evet, yüzde 27 kısmen ve yüzde 16 hayır cevabı verilmiştir.

16. soru: Biriminizde risk yönetimine ilişkin rol ve sorumluluklar belirlendi mi?



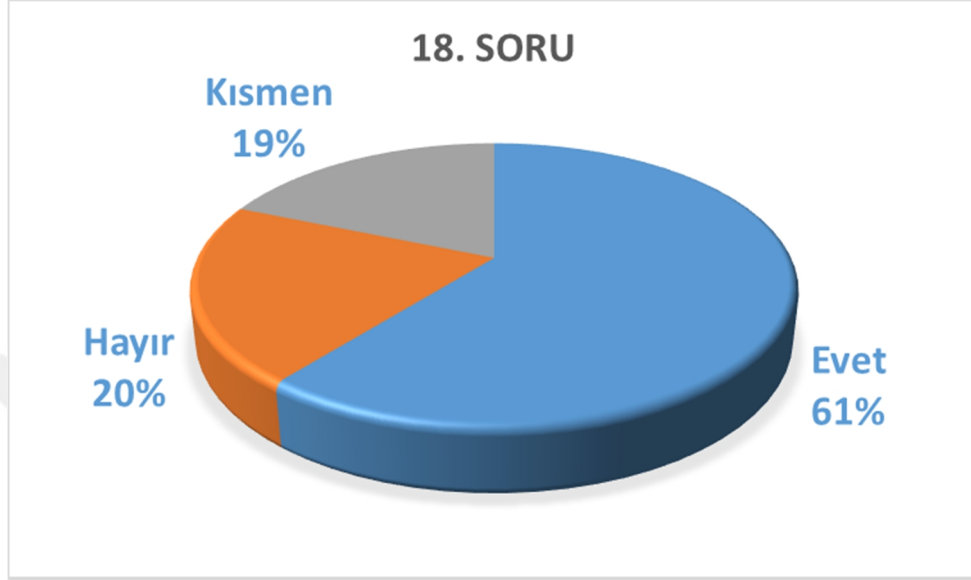
Kurum genelinde risk yönetimine ilişkin bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Bu kişilerin görev ve sorumlulukları, sistemin etkinliğinin sağlanması için gerekli olan raporlamalar ve söz konusu raporların şekli, periyodu, kim tarafından hangi merciye yapılacağı belirlenmelidir. Rol ve sorumlulukların belirlenmesine ilişkin anket sorusuna; yüzde 70 evet, yüzde 17 kısmen ve yüzde 13 hayır cevabı verilmiştir.

17. soru: Kurumunuzda risk matrisi oluşturuldu mu?



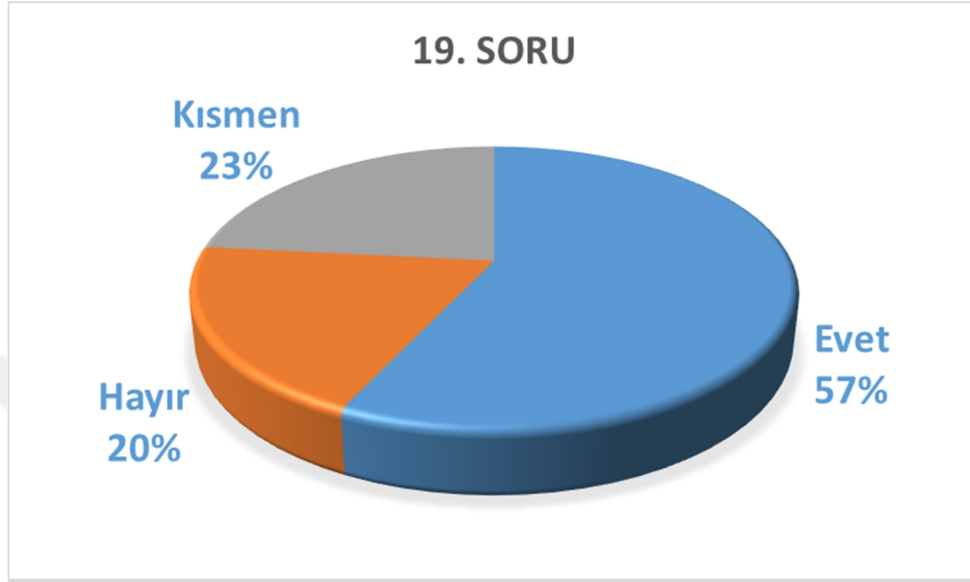
Risk matrisi adı verilen risk haritaları, riskin etki ve olasılık derecelerinin çarpılması sonucu ortaya çıkan risk seviyesini göstermektedir. Bu haritalar vasıtasıyla doğal risk ve kalıntı risklerin seviyelerini incelenebilmektedir. Doğal risk, herhangi bir kontrol tedbiri alınmadan önceki risk seviyesini gösterirken; kalıntı risk, riskin etkisi/olasılığını azaltmak amacıyla uygulanan kontrol faaliyetinden sonraki risk seviyesini göstermektedir. Risk matrisinin oluşturulmasına ilişkin anket sorusuna; yüzde 58 evet, yüzde 14 kısmen ve yüzde 28 hayır cevabı verilmiştir.

18. soru: Tespit edilen risklerin etkisini / olasılığını azaltmak amacıyla kontrol faaliyetleri belirlendi mi?



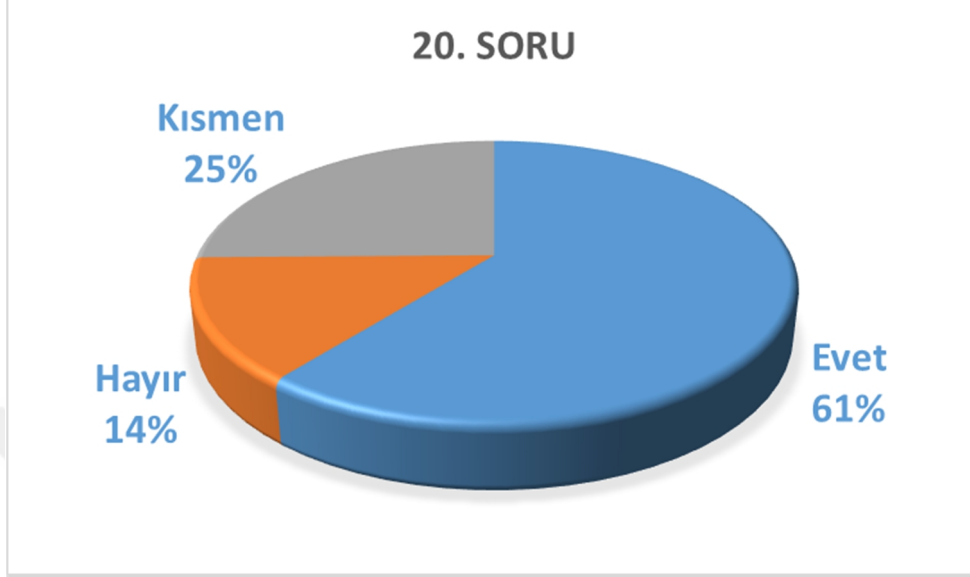
Kontrol faaliyetleri, kurumun amaçlarına ulaşmasında ortaya çıkacak riskleri karşılamak için gerekli olan politika ve prosedürlerdir. Bu kontroller manuel olabileceği gibi bilgisayar destekli kontroller de olabilir. İşin doğası gereği var olan doğal riskler tespit edilip ölçüldükten sonra, bu risk seviyesini risk iştahı çerçevesinde kabul edilebilir seviyeye çekecek önlemler alınmalıdır. Kontrol faaliyetlerinin belirlenmesine ilişkin anket sorusuna; yüzde 61 evet, yüzde 19 kısmen ve yüzde 20 hayır cevabı verilmiştir.

19. soru: Kontrolün olmadığı ya da yetersiz olduğu durumlarda riskin etkisini/olasılığını azaltmak amacıyla eylem planları oluşturuldu mu?



Kurumsal amaçlara ulaşmada riskin seviyesini azaltacak kontrolün olmadığı ya da yetersiz olduğu durumlarda eylem planları geliştirilmelidir. Eylem planının başlangıç ve öngörülebilir bitiş tarihleri, söz konusu eylemin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan birimler belirlenmelidir. Risk yönetim aktörleri tarafından eylem planlarının gerçekleşme durumları izlenmelidir. Eylem planlarına ilişkin anket sorusuna; yüzde 57 evet, yüzde 23 kısmen ve yüzde 20 hayır cevabı verilmiştir.

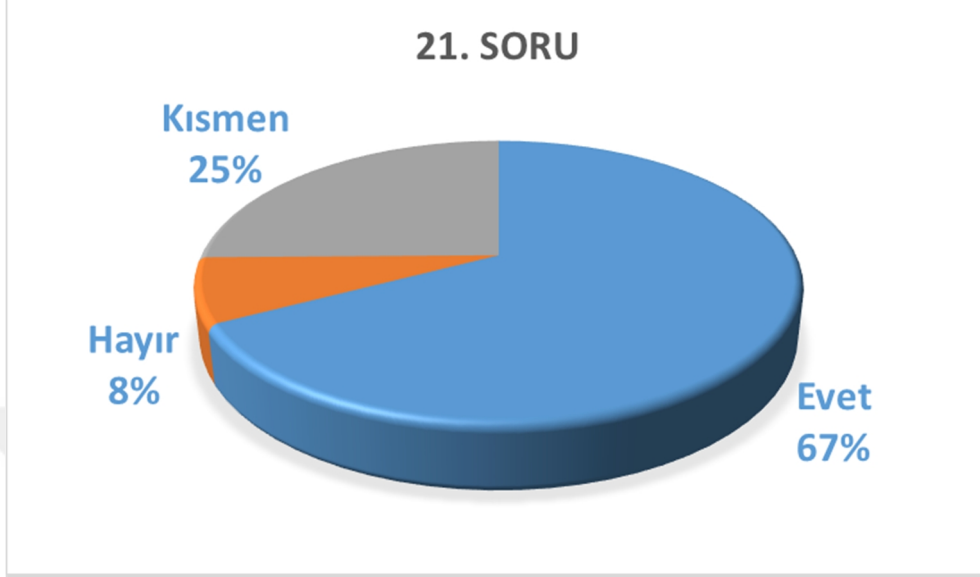
Soru 20: Biriminizde görevler ayrılığı ilkesi uygulanıyor mu?



Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaştırılmıştır.⁸¹Kontrol faaliyetlerinin bir standardı olan görevler ayrılığı ilkesi gereği gibi uygulanmalıdır. Görevler ayrılığının uygulanmasına ilişkin anket sorusuna; yüzde 61 evet, yüzde 25 kısmen ve yüzde 14 hayır cevabı verilmiştir.

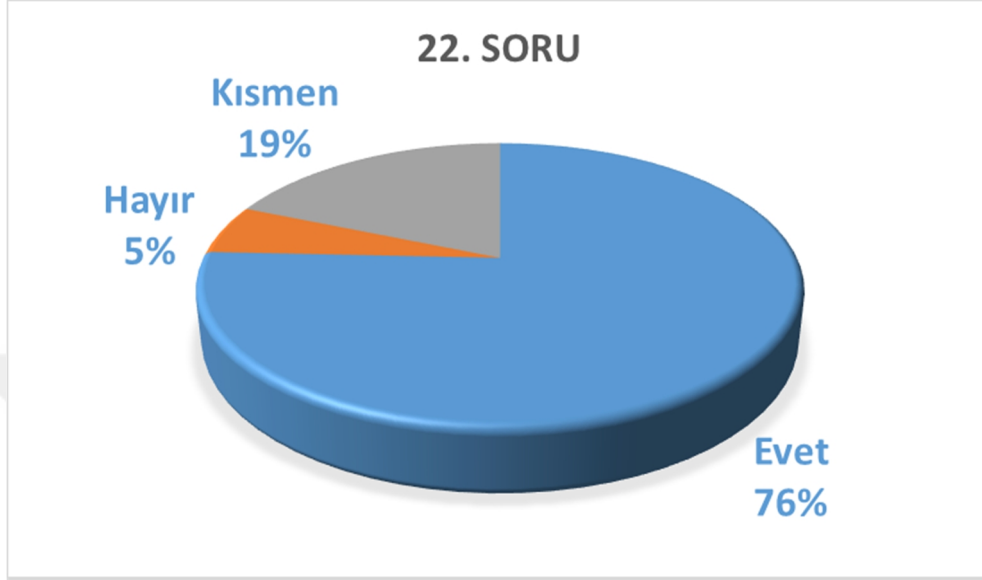
⁸¹ Onur Derici, a.g.e, s.161.

21. soru: Biriminizde görev devri yapıyor mu?



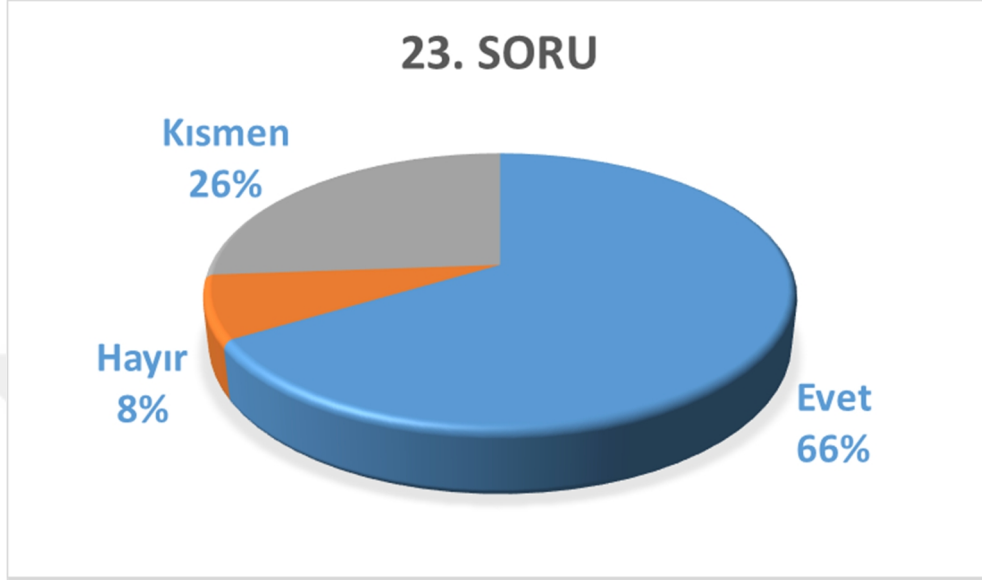
Görev devrinin amacı; söz konusu faaliyeti yürüten personelin görev alanı içinde olmadığı durumlarda; iş ve işlemleri yürütülecek personelin belirlenmesi ve işin aksamasını önlemektir. Görev devri formunda devredilen görevin adı, devrin sebebi, devredilecek görevin başlangıç ve bitiş tarihleri, görev devri sürecince devredilen evraklar, görevi devreden ve devralan personelin imzaları yer almalıdır. Görev devrinin yapılmasına ilişkin anket sorusuna; yüzde 67 evet, yüzde 25 kısmen ve yüzde 8 hayır cevabı verilmiştir.

22. Biriminizde kullanılan bilgi sistemlerine veri girişi ve erişim konusunda yetkilendirme yapılıyor mu?



Personel yetkisi düzeyinde bilgi sistemlerine giriş yapabilmelidir. Yapılan yetkilendirmeler sayesinde sistem güvenliği sağlanarak; yetkisiz ortaya çıkabilecek veri kayıplarının önlenmesi sağlanmalıdır. Yetkilendirmelere ilişkin anket sorusuna yüzde 76 evet, yüzde 19 kısmen ve yüzde 5 hayır cevabı verilmiştir.

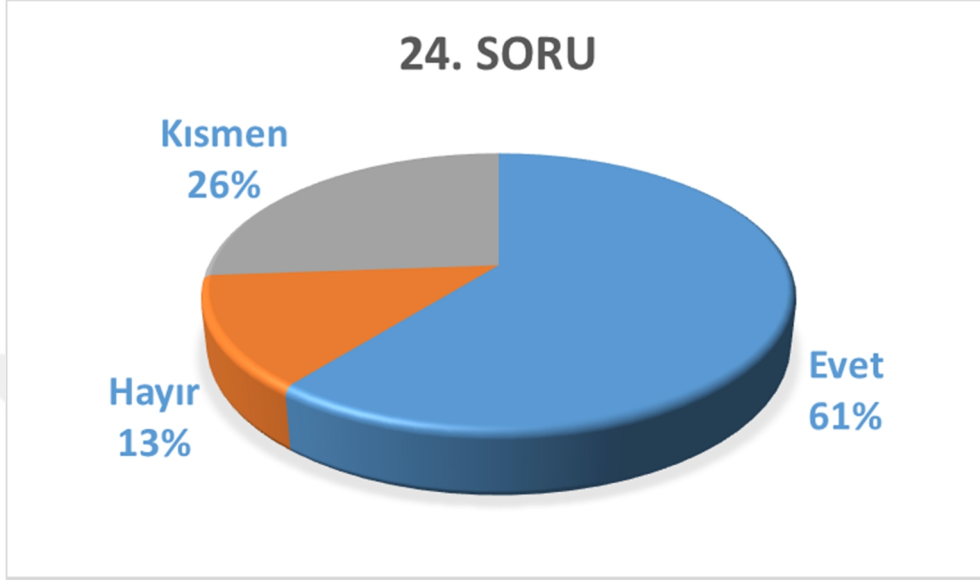
23. soru: Biriminizde personel görevini yerine getirmesi için gerekli olan bilgiye zamanında ulaşabiliyor mu?



İç kontrolün dördüncü bileşeni olan bilgi ve iletişim, kurum içerisinde çalışan personelin sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gerekli, uygun, zamanlı, güncel bilginin kaydedilmesi, sınıflandırılması ve iç kontrol ile ilgili sorumluluğu bulunanlara iletilmesi sürecidir. Bu bileşen iç kontrol için hayati önem taşımaktadır ve kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bilgi anında kaydedilmelidir.⁸² Gerekli bilgiye zamanında ulaşılmasına ilişkin anket sorusuna; yüzde 66 evet, yüzde 26 kısmen ve yüzde 8 hayır cevabı verilmiştir.

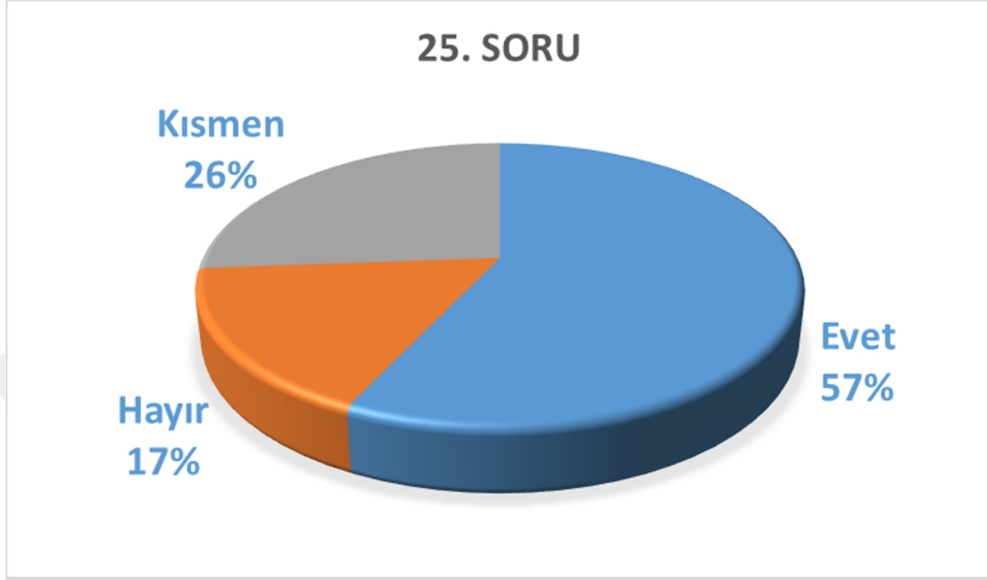
⁸² Mehmet Memiş, Kayahan Tüm, a.g.e, s.147.

24. soru: Biriminizde hangi raporların kim tarafından ve ne sıklıkta hazırlanacağı açıkça belirlenip personele bildirildi mi?



İzleme bileşeninin amacı iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesidir. Üst yönetim, sunulan raporları değerlendirilerek sistemin iyileştirilmesi için tedbirler almalıdır. Sunulması gereken raporların kim tarafından hangi mercilere yapılacağı kurum genelinde belirlenmelidir. Raporlarmalara ilişkin anket sorusuna; yüzde 61 evet, yüzde 26 kısmen ve yüzde 13 hayır cevabı verilmiştir.

25.soru: Biriminizde iç kontrol sisteminin etkinliği yılda en az bir kez değerlendiriliyor mu?



Üst yönetim tarafından iç kontrol sisteminin etkinliği, yapılacak raporlamalarla izlenip değerlendirilmelidir. İç kontrolün beşinci unsuru olan izleme bileşeni, iç kontrol çalışmalarının daha sistemli bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır. Risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısı oluşturulmalı ve risk yönetimi aktörleri belirli dönemlerde rapor hazırlayarak üst yönetime sunmalıdır. İç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesine ilişkin anket sorusuna; yüzde 57 evet, yüzde 26 kısmen ve yüzde 17 hayır cevabı verilmiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yapılan çalışmanın ilk bölümünde iç kontrolün ne olduğu, amaçları, sisteme yönelik yapılan ulusal ve uluslararası düzenlemeler ile sistemin kurulması ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına ilişkin rol ve sorumluluklar açıklanmıştır. İkinci bölümde ise; iç kontrole yönelik birinci bölümde verilen teorik bilgilerin, Yalova Üniversitesi'ndeki uygulamaları gösterilmiştir. İç kontrol çalışmalarının ne şekilde yürütüldüğü, işi analizi sonrası hazırlanan görev tanımlarının tebliğ edilmesi, gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik süreçlerin belirlenmesi, süreçlerin semboller kullanılarak şema üzerinde gösterildiği iş akışlarının çıkartılması, risklerin tespit edilmesi, riskleri yönetecek kontrol faaliyetlerinin ya da eylemlerin belirlenmesi, iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilebileceği raporlamaların hazırlanması aşamaları adım adım anlatılmıştır. İç kontrol ve risk yönetimi kapsamında Yalova Üniversite Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının koordinasyonunda yapılan kurgulanma çalışmaları tamamlanmış olup; birçok kuruma örnek teşkil edebilecek noktaya ulaşmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise; iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan anket personele yöneltilerek sisteme yönelik farkındalık düzeyi ölçülmüştür. Anket sorularına verilen cevap yüzdelerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan sonuçlar şunlardır:

- Yalova Üniversitesinde çalışan akademik ve idari tüm personele iç kontrol ve risk yönetimi bilgi sistemine giriş yetkisi tanımlanmıştır. Personel sisteme girerek; görev tanımlarının içeriğini, süreçleri görebilmekte ve sistem üzerinde risk önerisinde bulunabilmektedir.
- Birim yöneticileri iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik çalışmaları destekleyerek çalışanları teşvik etmektedir. Birim yöneticisi ve personel bir araya gelerek; birim risk yönetimi çalışmalarını değerlendirip birim bazında risk yönetimine ilişkin stratejiler belirlemektedir.
- İş analizi sonucunda oluşturulan görev tanımları ilgili personellere tebliğ edilmiştir. Ancak hazırlanan görev tanımları istenilen oranda güncel tutulmamaktadır. Görev tanımlarının güncel tutulması sistemin işlerliğini sağlamak için önemle takip edilen konulardan olacaktır.

- Yalova Üniversitesi'nde gerçekleştirilen 350 alt sürece ilişkin iş akış şemaları çıkartılarak iş akış şemaları üzerinde o işlem adımında sorumlu personel belirlenmiştir. Ancak görev tanımlarında olduğu gibi, iş akış şemalarının güncel tutulması konusunda da istenilen orana ulaşılamamıştır. Strateji geliştirme daire başkanlığının koordinasyonunda yürütülecek toplantılarda, birimlerin risk koordinatörleriyle bir araya gelinip gerekli güncellemelerin yapılması hususunda bilgilendirmeler yapılacaktır.
- Amaç ve hedeflere yönelik karşılaşılan riskler iş akış şemaları üzerinde tespit edilerek otomasyon sistemine kaydedilmiştir. Risklerin etki ve olasılık dereceleri ölçülerek, risklerin seviyesini düşürecek kontrol faaliyetleri geliştirilmiştir. Kontrolün olmadığı ya da yetersiz olduğu durumlarda eylem planları geliştirilmiştir. Anket sorularına verilen cevaplar değerlendirildiğinde; personelin riskler, riskleri yönetmek üzere geliştirilen kontroller ve eylem planları hakkında istenilen düzeyde bilgi sahibi olmadığı görülmektedir. Yapılan bilgilendirme toplantılarında; risklerin geliştirilen kontrollerin ve eylem planlarının örneklerle anlatılmasına rağmen istenilen düzeyde anlaşılması personelin iç kontrol sistemine gereken önemi vermediğini göstermektedir.
- Birimlerde yürütülen işlere ilişkin bilgi, belge ve dökümanlar güvenilir bir şekilde kayıt altına alınıp muhafaza edilmektedir. Ayrıca personel görevin yerine getirilmesi için gerekli olan bilgiye zamanında ulaşabilmektedir. İş ve işlemlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan otomasyon sistemleri üzerinde yetkilendirmeler yapılarak; yetkisiz ortaya çıkabilecek veri kayıplarının önlenmesi sağlanmaktadır.
- Yalova Üniversitesi Kurumsal Risk Stratejisine ilişkin çıkarılan yönergeyle birlikte iç kontrol sisteminin beşinci bileşeni olan izleme devreye girmiştir. Yönerge; kurumsal risk stratejisinin belirlenmesi, risk yönetimine ilişkin organizasyon yapısı, risklerin tespit edilip analizi, iç kontrol sisteminin izlenmesine ilişkin usul ve esasları içermektedir. İç kontrol sistemi 3 aylık, 6 aylık ve yıllık yapılacak raporlamalarla izlenip değerlendirilecektir. Yönerge 26 Mayıs 2015' te yürürlüğe girdiğinden; kurum personeli henüz izleme faktörüne ilişkin yeteri düzeyde bilgi sahibi değildir. Raporlama sürecinin rutin bir işlem haline gelmesiyle, üniversite düzeyinde iç kontrol süreçlerinin etkinliğinin değerlendirildiği raporlamalara ait farkındalık düzeyi artacaktır.

- Yalova Üniversitesi İç Kontrol Sistemi birçok kuruma rehberlik edebilecek düzeyde bir yetkinliğe sahiptir. Kurgulanma çalışmalarının titizlikle yürütülmesi neticesinde; Türkiye genelinde iyi bir uygulama örneği teşkil edebilecek bir sistem oluşturulmuştur. Üst yönetimin sistemin önemine inanması ve gereken desteği vermesiyle çalışmalar kapsamlı bir şekilde yürütülmüştür. Geline aşama, iç kontrol sisteminin uygulanabilirliğinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Yapılacak bilgilendirme toplantılarıyla iç kontrol sistemine ilişkin farkındalık düzeyini arttıralak; sistemin kurum genelinde içselleştirilmesi amaçlanacaktır.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- ARSLAN Ahmet, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama, Performans Programı, Faaliyet Raporlaması, İç Kontrol Sistemi*, , Seçkin Yayıncılık, 2012.
- CÖMERT Nuran, 'v.d', *Bütünleşik Yaklaşımla Kobilerde Risk Temelli İç Kontrol*, Gazi Kitabevi, Ankara ,2015
- DERİCİ Onur, *İç Kontrol ve Risk Yönetimi*, Bekad Yayınları, Antalya, 2015.
- ERALP İlker, BOZTAŞ Bülent, *Kamu Yönetiminde İç Kontrol & Ön Mali Kontrol*, Ekad Yayınları, Antalya, 2014.
- MEMİŞ Mehmet, TÜM Kayahan, *İç Kontrol*, Karahan Kitabevi,2012.
- KESKİN Duygu, *İç Kontrol Sistemi Kontrol Öz Değerlendirme*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- ÖZER Akif, *Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2010.

Makaleler

- AKYEL Recai, "Türkiye'de İç Kontrol Kavramı, Unsurlar ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı:1, Manisa, 2010,ss.83-99.
- ALTINTAŞ Abdullah, KOCABAY Metin, "Belediyelerde İç Kontrol Uygulamaları ve Karşılaşılan Sorunlar", *Dış Denetim Dergisi*, 2011,Ss.39-46.
- BAŞARAN Fehmi, "5018 sayılı Kanun'a Göre Kamu İdarelerinin ve Kamu Görevlilerinin Sayıştay'a Karşı Sorumlulukları", *Dış Denetim Dergisi*,2010,ss.37-45.
- BİÇER Gülkibar, DÜZTEPE Şerafettin, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz, 2003,ss.13-20.
- BOZKURT Mehmet, "İyi Mali Yönetimin Gerçekleştirilmesinde İç Kontrol ve Denetimi", *Dış Denetim Dergisi*, 2010,ss.131-138.

- CANDAN Ekrem, “Kamu İdarelerinde İç Kontrol Sistem ve Süreçlerin Tasarlanması, Uygulanması ve Geliştirilmesinde Uyulacak Usul ve Esaslar”, Mali Yönetim ve Denetim Dergisi, Sayı:38, 2006,ss.1-23.
- ÖRANAY Hami, “Kamu İç Kontrol Sistemi ve Türkiye Uygulaması”, SAYDER Dış Denetim Dergisi, Sayı:1, 2010,ss.137-142.
- TÜREDİ Hasan, GÜRBÜZ Filiz, ALICI Ümmügülsüm, “COSO Modeli: İç Kontrol Yapısı”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 42, 2014,ss.141-155.

Diğer Kaynaklar

- ALİKADIOĞULLARI Arzu, Kamu Mali Yönetiminde Yönetim Kalitesinin Arttırılması İç Kontrol Uygulamaları, Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara, 2010.
- BASKICI Çiğdem, İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetim Anlayışındaki Yeri: İMKB Şirketlerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2012.
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24. 12. 2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi Gazete.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İç Kontrol El Kitabı, Yayın No: 3, 2013.
- Çukurova Üniversitesi, İç Kontrol Uygulama Rehberi, 2014.
- DURAN Erdal, Kamu idarelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamaları, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, 2013.
- İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar, 31.12.2005 Tarihli Resmi Gazete
- İNTOSAİ, Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi, 2006.
- Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, 26.12. 2007 Tarihli Resmi Gazete
- Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberi,
<http://malihizmetler.org.tr/dosyalar/ickontrol3.pdf>
- KERTİŞ Saime, Hastane İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi ve Özel bir X Hastanesinde Uygulanması, İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- KESİK Ahmet, Kamu Mali Yönetiminde Yönetim Kalitesinin Arttırılması İç Kontrol Uygulamaları, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara, 2010.
- KORKMAZ Zühal, COSO İç Kontrol Standartları ve Türkiye Uygulaması, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara, 2011.

Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Kamu İç Kontrol Rehberi,2011.

Maliye Bakanlığı, İç kontrol İzleme ve Değerlendirme Rehberi, Ankara,2014.

Maliye Bakanlığı, “İç Kontrol Nedir ?”

<https://www.maliye.gov.tr/Kontrol%20Dokmanlar/%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20Nedir.pdf>

SALTIK Nihal, İç Kontrol Standartları Araştırma Raporu, Ankara, 2007.

SÜMER Ebru, Türkiye’de Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme

Mekanizmaları, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Yeterlilik

Tezi, Ankara, 2010.

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik,

29.12.2005 Tarihli Resmi Gazete

TC Sosyal Güvenlik Kurumu, Ünvan Bazında İş/Görev Tanımları Kitabı, 2014.

Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, İş Akış Şeması Çizim Standartları,

Ankara,2014.

UZUN, Ali Kemal, “İşletmelerde İç Kontrol Sistemi”, <http://www.denetimnet.net>, 2012.

Yalova Üniversitesi, Kurumsal Risk Yönetimi Strateji Belgesi, 2015.

Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, İç Kontrol ve Risk Yönetimi

Uygulama Rehberi, 2014.

Ek 1

YALOVA ÜNİVERSİTESİ
İÇ KONTROL DEĞERLENDİRME ANKETİ

| SORU | SORULAR | EVET | HAYIR | KISMEN |
|------|--|------|-------|--------|
| 1 | Biriminizde iç kontrol sistemine ilişkin kavramlar biliniyor mu? | | | |
| 2 | Kurum genelinde iç kontrol sistemine yönelik farkındalığın artırılması amacıyla bilgilendirme toplantıları yapılıyor mu? | | | |
| 3 | Biriminizdeki personele İç Kontrol Yönetim Bilgi Sistemine giriş yetkisi tanımlandı mı? | | | |
| 4 | Biriminizde yöneticiler iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik çalışmaları destekliyor mu? | | | |
| 5 | Biriminizde yürütülen işlere ilişkin görev tanımları ilgili personele tebliğ edildi mi? | | | |
| 6 | Personelin görev tanımları yapılan işlere uygun olarak güncelleniyor mu? | | | |
| 7 | Biriminizdeki personel görevini etkili bir şekilde yürütebilmesi için gerekli olan yetkinliklere sahip mi? | | | |
| 8 | Biriminizde gerçekleştirilen işlemler güvenilir, kullanışlı ve doğru bir şekilde kayıt altına alınıp arşivleniyor mu? | | | |
| 9 | Biriminizde yürütülen iş ve işlemleri gösteren iş akış şemaları çıkartıldı mı? | | | |
| 10 | Oluşturulan iş akış şemaları üzerinde sorumlu personel belirlendi mi? | | | |
| 11 | Yürütülen faaliyete ilişkin mevzuat değişikliği ya da işlem adımlarında değişiklik olması durumunda iş akış şemaları güncelleniyor mu? | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 12 | Biriminizde yürütülen faaliyetler stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflerle uyumlu mu? | | | |
| 13 | Belirlenen amaç ve hedeflere yönelik riskler iş akışları üzerinde tespit ediliyor mu? | | | |
| 14 | Riskler yılda en az bir kere gözden geçiriliyor mu? | | | |
| 15 | Değerlendirme sonuçlarına göre risk eylem planları oluşturuluyor mu? | | | |
| 16 | Biriminizde risk yönetimine ilişkin rol ve sorumluluklar belirlendi mi? | | | |
| 17 | Kurumunuzda risk matrisi oluşturuldu mu? | | | |
| 18 | Tespit edilen riskleri ortadan kaldırmak ya da etkisini/olasılığını azaltmak amacıyla kontrol faaliyetleri belirlendi mi? | | | |
| 19 | Kontrolün olmadığı ya da yetersiz olduğu durumlarda riski ortadan kaldıracak ya da riskin etkisini /olasılığını azaltacak eylem planları oluşturuldu mu? | | | |
| 20 | Biriminizde görevler ayrılığı ilkesi uygulanıyor mu? | | | |
| 21 | Personelin gerçekleştirdiği iş ve işlemlere yönelik kontroller yapılıyor mu? | | | |
| 22 | Biriminizde kullanılan bilgi sistemlerine veri girişi ve erişim konusunda yetkilendirme yapılıyor mu? | | | |
| 23 | Biriminizdeki personel görevini yerine getirmesi için gerekli olan doğru bilgiye zamanında ulaşabiliyor mu? | | | |
| 24 | Biriminizde hangi raporların kim tarafından ve ne sıklıkta hazırlanacağı açıkça belirlenip personele bildirildi mi? | | | |
| 25 | Biriminizde iç kontrol sisteminin etkinliği yılda en az bir kez değerlendiriliyor mu? | | | |