



**İÇ KONTROL
KURUMSAL RİSK YÖNETİM
REHBERİ**

Strateji Geliştirme Başkanlığı

Aralık2013

İçerik

1. Kapsam ve Amaç.....	4
2. Yasal Düzenlemeler	5
Şekil 1. Kamu İç Kontrol Standartları.....	8
3. Kurumsal Risk Yönetimi.....	9
3.1. Risk	9
3.2. Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı	10
Şekil 2.COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modeli.....	10
3.3. Kurumsal Risk Yönetim Süreci	11
Şekil 3. Kurumsal Risk Yönetim Süreci.....	11
3.3.1. Risklerin Belirlenmesi.....	12
Şekil 4. Örnek Risk Evreni.....	14
3.3.2. Risk Değerlendirmesi	16
Tablo 1 Etki Dereceleri ve Ölçeği.....	16
Tablo 2 Olasılık Dereceleri ve Ölçeği	17
Tablo 3 Etki-Olasılık Değerlendirmesi	17
Şekil 5 Etki-Olasılık Grafiği.....	18
3.3.3. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi.....	20
3.3.4. İzleme	23
Şekil 6. Risk Değerlendirme Organizasyon Yapısı.....	24
Değerlendirme.....	31
Ek 1. Risk Belirleme Kartı.....	33
Ek 2. Balık Kılçığı Diyagramı	35
Ek 3.Risk Değerlendirme Formu	36
Ek 4. Kontrol Faaliyeti Formu	37
Ek 5. Risk Yönetim Süreci.....	38
Ek 6. Risk RACI Tablosu	39

1. Kapsam ve Amaç

Bu rehber, Bakanlığımız bünyesinde 5018 sayılı Kanun çerçevesinde İç Kontrol Sistemini oluşturmaya ve Kamu İç Kontrol Standartları ile uyumlu hale getirmeye yönelik çalışmalar kapsamında beş ana bileşenden ikisi olan “Risk Değerlendirme” ve “Kontrol Faaliyetleri” çalışmalarının amaç ve yöntemini içermektedir. Ayrıca İç Kontrol Sisteminin dinamik bir yapı olması ve Kamu İç Kontrol Standartları gereği her yıl düzenli olarak tekrar edecek çalışmalara yol haritası oluşturması açısından Kurumsal Risk Yönetim Sürecini kapsamaktadır.

İç Kontrol Sistemlerinin oluşturulmasında, izlenmesinde ve değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken temel yönetim kuralları “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği” ile belirlenmiştir.

İç Kontrolün en temel unsuru olan **Risk Değerlendirme**; idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmayı engelleyebilecek durum veya koşulları tespit etme, analiz etme ve bunlara uygun çözümler belirleme sürecidir. **Kontrol Faaliyetleri** ise, idarenin amaçlarına yönelik riskleri yönetmek amacıyla uygulamaya konulan politika ve prosedürleri ifade eder. Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve işlerliğinin sağlanabilmesi için, doğru ve güvenilir bilgiye, doğru zamanda ve doğru biçimde ulaşabilmek gereklidir. Bunun yanı sıra; İç Kontrol faaliyetinin belirli aralıklarla izlenmesi, eksik veya yanlış yönlerinin tespit edilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.

Bakanlığımızda İç Kontrol çalışmaları kapsamında; **kurumsal risklerin belirlenmesinde** stratejik plan, **faaliyet düzeyinde risklerin belirlenmesinde** ise kurumdaki süreçler ve iş akış şemaları referans alınacaktır. Belirlenecek riskleri yönetmek amacıyla kontrol faaliyetleri adı altında politika ve prosedürleri de içeren Risk Kütükleri oluşturulacaktır. Rehberde sunulan yöntemin takip eden çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

2. Yasal Düzenlemeler

24.12.2003 tarihinde yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun 55,56,57 nci maddelerinde İç Kontrolün Tanımı, Amaçları, Kontrol Yapısı ve İşleyişi ile ilgili düzenlemelere yer verilmiştir.

31.12.2005 tarihinde ise “İç Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar” yayınlanmış, Usul ve Esasların “İç Kontrol” başlıklı ikinci bölümünün 6 nci maddesinde iç kontrolün temel ilkelerine yer verilmiştir. Temel ilkelere iç kontrole ilişkin faaliyet ve düzenlemelerde öncelikle riskli alanların dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir. 7 nci maddesinde ise iç kontrolün unsurları ve genel koşulları beş bileşende toplanmıştır. Risk değerlendirmesi beş bileşenden biri olup mevcut koşullarda meydana gelen değişikliklerin dikkate alınarak gerçekleştirilen ve süreklilik arz eden bir faaliyet olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca idarenin, stratejik planında ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmak için iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskleri değerlendireceği belirtilmiştir.

5018 sayılı Kanunun 55 inci maddesinin ikinci fıkrası ve usul ve esasların 5 inci maddesi ile İç Kontrol süreçlerine ilişkin standartların ve yöntemlerin belirlenmesi merkezi uyumlaştırma görevi çerçevesinde Maliye Bakanlığına verilmiş; “İdareler, mali ve mali olmayan tüm işlemlerinde bu standartlara uymakla ve gereğini yerine getirmekle yükümlüdür.” denilmiştir. Maliye Bakanlığı tarafından 2007 yılı sonunda yayımlanan “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde” İç Kontrole ilişkin standartlar, COSO Modeli, INTOSAI Kamu İç Kontrolü Standartları Rehberi ve Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları çerçevesinde şekil-1’de görüldüğü üzere Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi Ve İletişim İle İzleme olmak üzere **5 bileşenden ve 18 standarttan** oluşmaktadır.

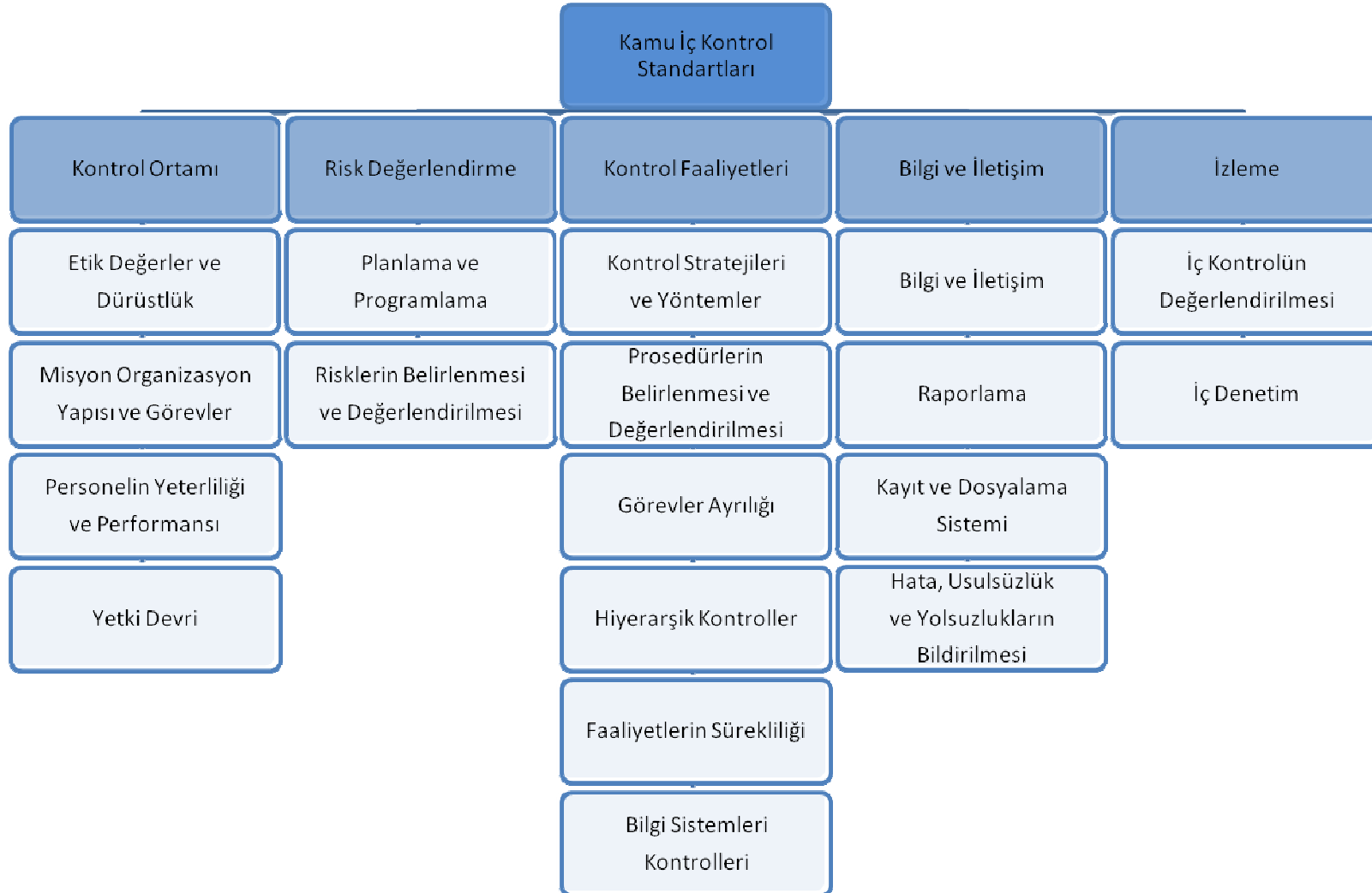
İç Kontrolün bileşenlerinden olan Risk Değerlendirme; idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi sürecidir. Risk Değerlendirmenin hareket noktası idare tarafından stratejik planda belirlenen misyon veya vizyondur. İdare tarafından belirlenen; misyon ve vizyon çerçevesinde stratejik amaçları saptanmalı, bu amaçları gerçekleştirecek stratejiler oluşturulmalı ve bütün organizasyon kademelerine yayılan hedefler belirlenmelidir. Bu husus, Tebliğin Planlama ve Programlama başlıklı 5 inci standardı; “**Standart 5:** İdareler, faaliyetlerini, amaç, hedef ve göstergelerini ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları içeren plan ve

programlarını oluşturmalı ve duyurmalı, faaliyetlerinin plan ve programlara uygunluğunu sağlamalıdır.” ,

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi başlıklı 6 ncı standardı; “**Standart 6:**İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir. Bu standart için gerekli genel şartlar:

- 6.1. İdareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir.
- 6.2. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir.
- 6.3. Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır.”

Şeklinde düzenlenmiştir.



Şekil 1.Kamu İç Kontrol Standartları

3. Kurumsal Risk Yönetimi

3.1. Risk

Literatürde kabul görmüş tek bir risk tanımından söz etmek mümkün değildir. Farklı disiplinler riski farklı şekilde tanımlamaktadır.

- ISO (International Organization for Standardization) 31000 standartlarında risk “Belirsizliğin hedefler üzerindeki etkisi” olarak tanımlanmıştır.
- COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) riski “Olumsuz sonuç doğuracak nitelikte olay” olarak ifade etmektedir.
- IIA (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) tanımına göre risk “Kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek her türlü olayın gerçekleşme olasılığı” denilmektedir.
- PMI (Proje Yönetim Enstitüsü) riski “Gerçekleştiği takdirde kurum hedefleri üzerinde pozitif veya negatif yönde bir etkisi olabilecek, belirsizliği olan bir olay ya da koşul” olarak tanımlanmıştır.
- Matematiksel bir tanıma göre risk: Kayıp ya da kazanç meydana gelme olasılığı ile büyüklüğünün çarpımıdır (Jaafari, 2001).

İç Kontrol Sistemi açısından risk **“Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek her türlü durum ya da koşul”** olarak tanımlanmaktadır.

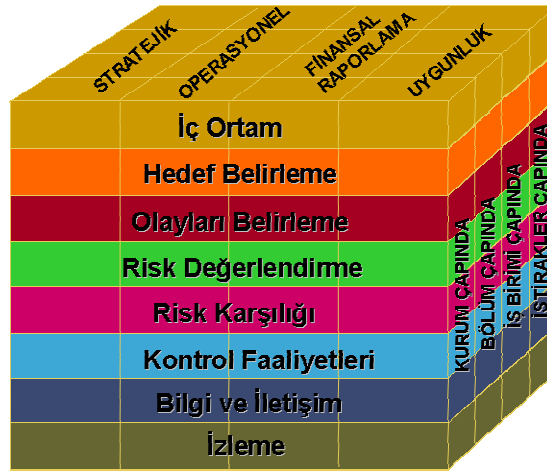
Örnek: Bir kurumda satın alma biriminin gelen satın alma taleplerinin en az %90'ını zamanında karşılama gibi bir hedefi olduğunu düşünelim. Birim bu konu ile ilgili olarak “taleplerde ürün sayılarının yanlış iletilmesi” gibi bir problem yaşıyor olabilir. Öte yandan, “tedarik sağlayacak firmanın üretim hattında arıza çıkması ” ya da “lojistik firmasının iflas etmesi” gibi risklerle karşı karşıya olduğu düşünülebilir. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere, problem mevcut durumda var olan, risk ise gelecekte gerçekleşme olasılığından söz edilebilen kavramlardır.

3.2. Kurumsal Risk Yönetimi Yaklaşımı

Kurumsal risk yönetimi konusunda Dünya’da birçok ülke uygulama modelleri bulunmakta, bu modellerin amaçları aynı olmakla beraber yöntem ve süreçleri farklılık göstermektedir. Temelde hepsi ISO 31000 standartları çerçevesinde geliştirilmiştir. En çok uygulanan modeller ise Avustralya ve Yeni Zelanda Risk Yönetim Modeli, İngiltere Risk Yönetim Modeli, Kanada Risk Yönetim Modeli ve Amerika Risk Yönetim Modelidir.

Kurumsal Risk Yönetimi modelleri arasından en yaygın olarak kullanılan ve bilinen modellerden biri Amerika Risk Yönetim Modeli olan Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) tarafından 1992 yılında oluşturulmuş ve 2002 yılında güncellenerek son halini almıştır.(Arthur J. Gallagher Risk Management Services,2009:20-21)Kurumsal risk yönetim sistemi, stratejilerin oluşturulması ve kurum çapında uygulanması, kurumu etkileme olasılığı olan olayların belirlenmesi, riskleri risk iştahı kapsamında yönetilmesi ve kurum hedeflerine ulaşılmasına yönelik makul güvence sağlayan yönetim ve diğer personel tarafından etki edilen bir süreçtir.

Şekil 2’ de COSO Kurumsal Risk Yönetim Modeli bulunmakta ve Kurumsal Risk Yönetimi adımları, hedef ve birim bazında özetlenmektedir.

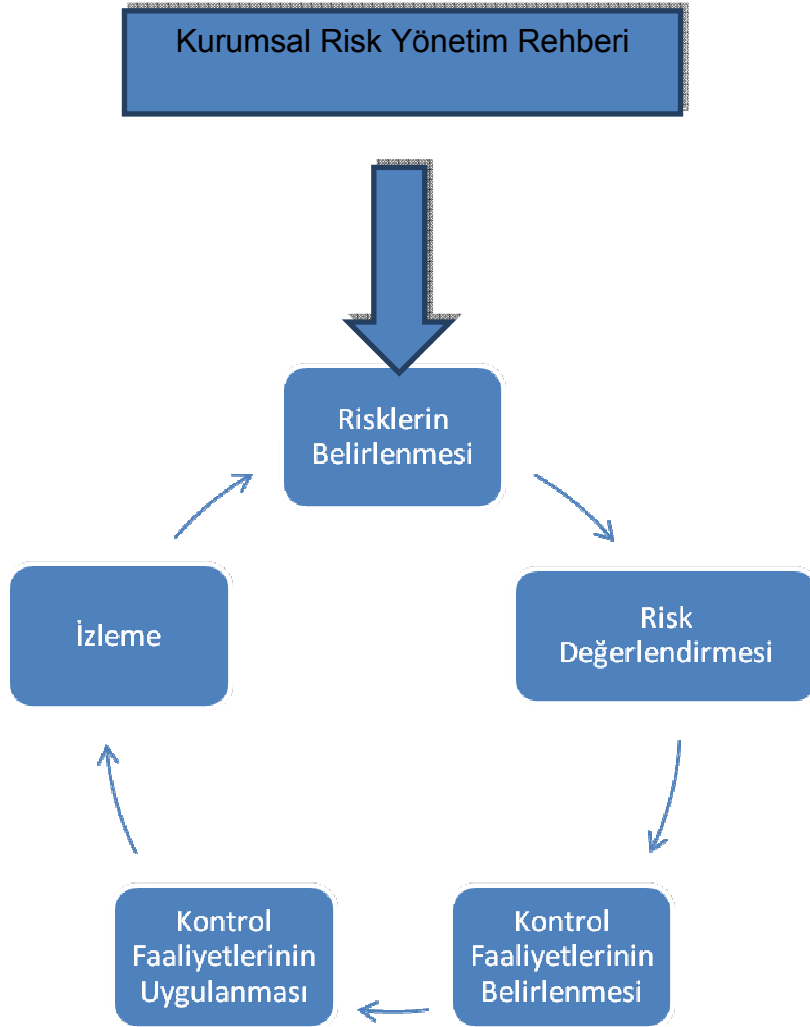


Şekil 2.COSO Kurumsal Risk Yönetimi Modeli

3.3. Kurumsal Risk Yönetim Süreci

Kurumsal Risk Yönetim Süreci, idare tarafından risklerin analiz edilmesi, tanımlanması, sınıflandırılması, kontrolü, izlenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

Kurumsal Risk Yönetim Süreci kapsamında, kurum amaç ve hedefleri için tehdit oluşturan unsurların hem kurumsal düzeyde hem de faaliyet düzeyinde belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önlem planlarının oluşturulmasını kapsamaktadır. Rehberin takip eden bölümlerinde bu aşamalarla ilgili adımlar paylaşılmıştır.



Şekil 3. Kurumsal Risk Yönetim Süreci

3.3.1.RisklerinBelirlenmesi

İç Kontrol Sistemi açısından risk “kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek her türlü durum ya da koşul” olarak ifade edilmişti. Risk değerlendirme çalışmaları kurumsal ve faaliyet riskleri değerlendirme olarak iki aşamada gerçekleştirilir.

Riskleri belirlemede **kullanılabilecek yöntemler** aşağıda verilmiştir:

- **Kontrol Listeleri (Checklist):**Önceki faaliyetlerden edinilen tecrübeler ve diğer kaynaklardan edinilen bilgilere dayanılarak risk tanımlama kontrol listeleri hazırlanabilir. Hazırlanan kontrol listeleri hızlı doldurulacağı için basit yapıda olmalıdır. Kontrol listeleri faaliyetlerin sonunda mutlaka gözden geçirilmeli ve daha sonraki faaliyetlerde kullanılmak üzere raporlanmalıdır.
- **Beyin Fırtınası:** Amacı herhangi bir kısıtlama ya da önem sırası olmadan oluşabilecek bütün risklerin belirlenmesidir. Kontrol listeleri ve anketlere nazaran katılımcıların daha etkin olduğu bir tekniktir, ayrıca daha verimli yol alınmasını sağlar. Katılımcıların yaratıcı düşüncelerinin ortaya çıkması ve kontrol listelerinde gözden kaçabilecek risklerin ortaya konmasına yardımcı olmaktadır.
- **Sebep-Sonuç Diyagramı:** Problemin temel nedenini bulabilmek, mevcut nedenleri gruplamak, problem çözme sürecini daha düzenli hale getirmek ve tartışmanın amacından sapmasını önlemek amacıyla kullanılır. Balık Kılıcı ya da Ishikawa Diyagramı olarak da adlandırılan bu diyagram, verilen bir sonucu etkileyen faktörlerin gruplanmasını ve soruna daha net bir bakış açısı ile yaklaşılmasını sağlar. Bu diyagramda kılıcığın baş kısmını araştırılan “sonuç” ya da “problem”, kılıcığı oluşturan dalları ise “ana nedenler” oluşturmaktadır. Ana nedenlerin belirlenmesinde kullanılacak başlıklar (yönetim, yöntem...) ihtiyaca göre belirlenebilir.

Kurumsal Risk Belirleme çalışması; kurumun stratejik amaç ve hedeflerine yönelik risklerin belirlenip, doğru şekilde ifade edilmesidir.

Kurumsal Risklerin belirlenmesinde faydalanılabilecek kaynaklar:

- Misyon ve Vizyon,
- Stratejik Amaç ve Hedefler,
- İç ve Dış Çevre Analizi

olarak sıralanabilir.

İdarenin karşı karşıya olduğu kurumsal risklerin belirlenmesinde takip edilecek adımlar;

1. Birim yöneticileri ve uzman kişiler ile birebir görüşmeler gerçekleştirilmelidir. Bu görüşmelerde, fikir üretmede yol göstermesi açısından idarenin kurumsal dokümanlarından da faydalanılmalıdır. Görüşmeler neticesinde belirlenen kurumsal riskler, Ek 1’de örneği bulunan Risk Belirleme Kartlarına kaydedilebilir.
2. Ortaya çıkan kurumsal risk listesi, İdareRisk YönetimiÇalışma Grubu tarafından konsolide edilerek; belirlenen başlıklarda kategorilere ayrılarak risk evreni oluşturulabilir. Kurumsal risk belirleme çalışmaları sonucu oluşturulan örnek risk evreni Şekil 4’ te verilmiştir.



Şekil 4. Örnek Risk Evreni

Faaliyet Riski Belirleme çalışması; kurum süreç ve faaliyetlerine yönelik risklerin belirlenip doğru şekilde ifade edilmesidir. Faaliyet risklerinin belirlenmesinde en etkin yol, süreç odaklı bir yaklaşım izlemektir. Bunun ön koşulu ise kurum süreçlerinin mevcut durumunun tanımlanmasıdır ve aşağıdaki adımları kapsar:

- Sürecin Amacının, Varlık Nedeninin Belirlenmesi,
- Süreç Akış Şemasının Çıkarılması,
- Sürecin Müşterilerinin Belirlenmesi,
- Süreç Göstergelerinin Belirlenmesi,

Faaliyet Riskleri; balık kılıçığı yöntemi ile *sistem, yöntem, yönetim, insan, dışsalve* malzeme kategorileri altında belirlenebilir. İdarenin faaliyet risklerinin belirlenmesinde takip edilecek uygulama adımları;

Analiz edilecek süreç belirlenir. Çalışma süreç sahibi ve süreçle ilgili diğer tüm kişilerin katılımı ile gerçekleştirilir.

1. Belirlenen sürecin amacı Ek 2'de görülen diyagramın sağ ucuna yazılır. Sürecin birden çok amacı söz konusu ise her biri için ayrı bir diyagram oluşturmak gerekir.
2. Bu aşamada süreç amaçları çok net tanımlanmalı, okuyan herkes tarafından tam ve doğru anlaşılmalı, çelişkili ifadeler kullanılmamalıdır.

Örnek: Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nın belirlediği bir süreç için faaliyet riskleri belirlenmiştir.

Süreç Kodu: D.1.6.6.2

Sürecin Adı: Sızma Testi Süreci

Süreç Amacı: Sistemlerdeki güvenlik zafiyetlerini tespit etmek

Belirlenen Riskler:

1. Bilginin eksik toplanması
2. Zaafiyet tarama sistemin düzgün seçilememesi
3. Personelin teknik bilgisinin yetersizliği
4. Test çalışmalarında personelin negatif tepkileri
5. Sistemin devre dışı kalması/performans düşmesi
6. Bütçeden yeterli kaynağın ayrılamaması
7. Personelin sayısal olarak yetersizliği
8. Raporlanan zaafiyetlerin ilgili şubelerce düzeltilmemesi
9. Teknik personelin hızlı sirkülasyonu

3.3.2.RiskDeğerlendirmesi

Risk değerlendirme, riskler belirlendikten sonra risklerin ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarına göre önceliklendirilmesi faaliyetlerini içerir. Risk değerlendirme risk belirleme çalışmaları sonucu ortaya çıkan risklerin önem sırasının belirlenmesine ve hangi risklere karşı kontrol faaliyetleri belirleneceğine karar verilmesine yardımcı olur.

Risk belirleme çalışmaları sonucu ortaya çıkan kurumsal ve faaliyet risklerinin *gerçekleşme olasılığı* ile *zaman, maliyet, performans ve itibar* açısından *etkileri* değerlendirilir.Risk değerlendirme Ek 3'de görülen form üzerinde yapılır.

Risklerle ilgili etki ve olasılık değerlendirme bireysel olarak yapılmalıdır. Yapılan tüm değerlendirmeler şekil 5'te gösterilen 5'li ölçek kullanılacaktır:

Tablo 1 Etki Dereceleri ve Ölçeği

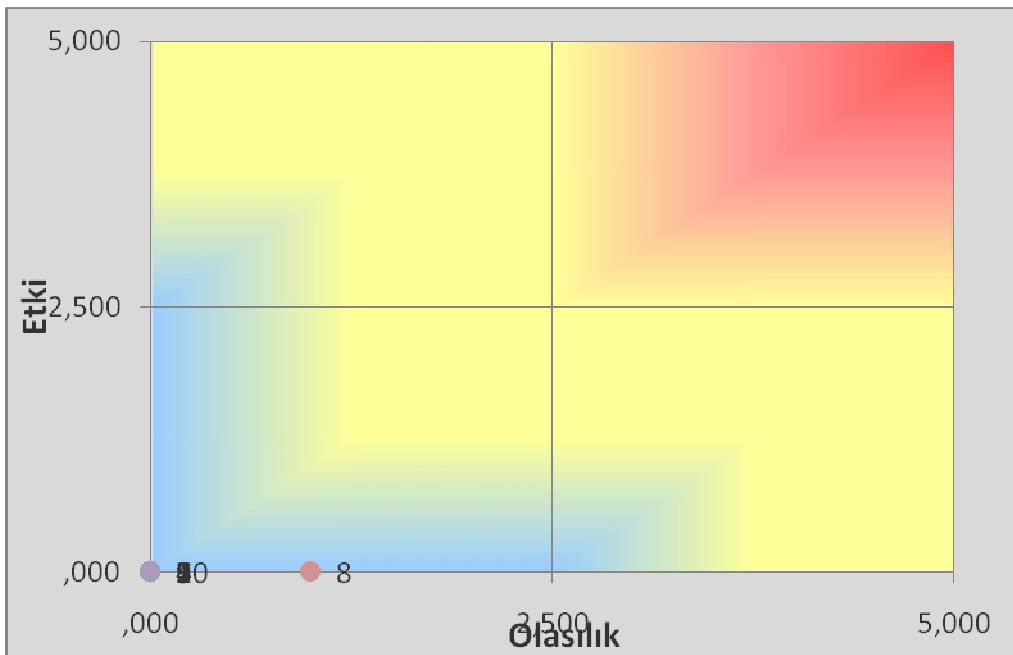
Puan	Derece	Etki		
		Zaman	Maliyet	Performans
5	yıkıcı	süreyi > %20 arttırır.	maliyeti > %20 arttırır.	performans kabul edilemez.
4	majör	süreyi %10-%20 arttırır.	maliyeti %10-%20 arttırır.	performansı büyük ölçüde etkiler.
3	orta	süreyi %5-%10 arttırır.	maliyeti %5-%10 arttırır.	performansı orta düzeyde etkiler.
2	minör	süreyi < %5 arttırır.	maliyeti < %5 arttırır.	performansı kısmen etkiler.
1	etkisiz	önemsiz süre artışı/etkisi yok	önemsiz maliyet artışı/etkisi yok	performansa etkisi önemsiz/etkisi yok

Tablo 2 Olasılık Dereceleri ve Ölçeği

Puan	Derece	Olasılık
5	çok büyük olasılıklı	gerçekleşme ihtimali çok yüksek (%80-%99)
4	muhtemelen	gerçekleşme ihtimali yüksek (%51-%79)
3	belki	herhangi bir şey söylenemez (%50)
2	az bir olasılıkla	gerçekleşme ihtimali düşük (%20-%49)
1	nadiren	gerçekleşme ihtimali çok düşük (% 1-%19)

Tablo 3 Etki-Olasılık Değerlendirmesi

		Etki				
		İhmal edilebilir	Minör	Orta	Majör	Yıkıcı
Olasılık	Çok Büyük Olasılıklı	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	Muhtemel	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
	Belki	Düşük	Orta	Orta	Orta	Yüksek
	Az Bir Olasılıkla	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Yüksek
	Nadiren	Düşük	Düşük	Düşük	Orta	Orta



Şekil 5 Etki-Olasılık Grafiği

Örnek: Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nın belirlediği süreç için bir önceki adımda belirlenen faaliyet risklerinin etki ve olasılık değerlendirmeleri yapılmıştır.

Süreç Kodu: D.1.6.6.2

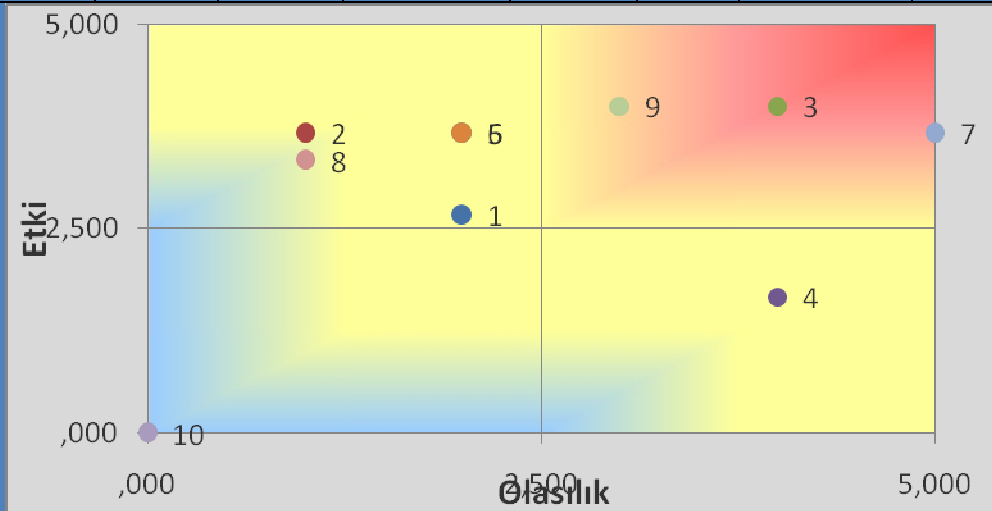
Sürecin Adı: Sızma Testi Süreci

Süreç Amacı: Sistemlerdeki güvenlik zafiyetlerini tespit etmek

Belirlenen Riskler:

1. Bilginin eksik toplanması
2. Zaafiyet tarama sistemin düzgün seçilememesi
3. Personelin teknik bilgisinin yetersizliği
4. Test çalışmalarında personelin negatif tepkileri
5. Sistemin devre dışı kalması/performans düşmesi
6. Bütçeden yeterli kaynağın ayrılamaması
7. Personelin sayısal olarak yetersizliği
8. Raporlanan zaafiyetlerin ilgili şubelerce düzeltilmemesi
9. Teknik personelin hızlı sirkülasyonu

Risk No	Zaman	Maliyet	Performans	Olasılık	Etki	Etki*Olasılık	Öncelik
1	3	3	2	2	2,67	5,33	8
2	4	4	3	1	3,67	3,67	9
3	4	5	3	4	4,00	16,00	2
4	2	1	2	4	1,67	6,67	7
5	5	2	4	2	3,67	7,33	5
6	5	3	3	2	3,67	7,33	5
7	5	2	4	5	3,67	18,33	1
8	3	3	4	4	3,33	13,33	3
9	5	3	4	3	4,00	12,00	4



3.3.3.Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Kontrol Faaliyetleri, yönetimin direktiflerini sağlayacak kural ve prosedürlerin hazırlanmasıdır. Kurumsal düzeyde stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde, faaliyet düzeyinde ise süreçlerin tam ve kusursuz yürütülmesinde bir takım riskler ile karşılaşmaktadır. Ortaya çıkabilecek riskleri yönetmek amacıyla belirlenen politika ve prosedürler, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nin "Kontrol Faaliyetleri" bileşeninde;

"Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri" başlıklı **7 nci Standartta**: İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır. İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir.

"Prosedürlerin Belirlenmesi ve Belgelendirilmesi" başlıklı **8 nci Standartta**:İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine sunmalıdır.

"Görevler Ayrılığı" başlıklı **9 uncu Standartta**: Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaşılmalıdır.

"Hiyerarşik Kontroller " başlıklı **10 uncu Standartta**: Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir.

"Faaliyetlerin Sürekliliği" başlıklı **11 inci Standartta**: İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır.

"Bilgi Sistemleri Kontrolleri" başlıklı **12 nci Standartta**:İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir.

Tanımlamaları yer almaktadır.

İdare, İç Kontrol çalışmaları kapsamında; kurumsal düzeyde ve faaliyetler düzeyinde belirlenen risklere ilişkin uygun kontrol faaliyetleri oluşturacaktır.

Risk değerlendirme çalışmaları sonucu öncelikli olarak seçilen;

KURUMSAL VE FAALİYET RİSKLERİNE İLİŞKİN KONTROL FAALİYETLERİ;

Engelleme/Kaçınma;Riskin gerçekleşmesini tamamen ortadan kaldırmaya yada riske yol açan faaliyet/faaliyetlere son vermeye yönelik geliştirilen kontrol faaliyetleridir. İdarenin ana hizmet alanlarına ilişkin görev yada yetkilerinden kaçınması söz konusu olamayacağından daha çok yeni hizmet alanlarına yada yürütülen proje faaliyetlerine ilişkin risklere karşı geliştirilebilecek kontrol faaliyetleridir.

Etkinin Yumuşatılması;Riskin gerçekleşmesini engelleyemediğimiz durumlarda riskin zaman, maliyet, performans etkilerini en aza indirmeye yönelik geliştirilebilecek kontrol faaliyetleridir. Risklerin büyük çoğunluğuna bu tür kontrol faaliyeti geliştirilir.

Risk Paylaşımı & Sigorta;Riskin bir bölümünün ya da tamamının başka bir birim/kuruma transfer edilerek veya paylaşılarak etkisinin veya olasılığının azaltılmasına yönelik geliştirilebilecek kontrol faaliyetleridir. Klasik sigorta yoluyla ya da işin alt yükleniciye yaptırılması gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

Riskin Kabul edilmesi;Riskin gerçekleşme olasılığının ya da gerçekleşmesi durumunda etkilerinin azaltılmasına yönelik fayda-maliyet analizi sonucu verimli bir faaliyetin geliştirilememesi sonucu veya riskin öncelikli risk olarak değerlendirilmemesi durumunda seçilen politikadır. Herhangi bir kontrol faaliyeti geliştirilmez.

Kontrol faaliyetlerinin raporlanarak izlenmesinde ve geliştirilmesinde esas olan kontrol matrisleridir. Kontrol Faaliyet Formu (matrisi) örneği Ek 4' te verilmiştir.

Örnek: Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı'nın belirlediği süreç için yapılan etki ve olasılık değerlendirmeleri sonucu belirlenen öncelikli riskler için kontrol faaliyetleri geliştirilmiştir.

Süreç Kodu: D.1.6.6.2

Sürecin Adı: Sızma Testi Süreci

Süreç Amacı: Sistemlerdeki güvenlik zafiyetlerini tespit etmek

Risk	Önlem	Kontrol Faaliyeti					
		Faaliyet	Sorumlu	Kontrol Zamanı	Gözetim	Metod & Teknoloji	Kontrol Sıklığı
Risk 3 Personelin teknik bilgisinin yetersizliği	Etkinin Yumuşatılması	Personele teknik bilgiye dayalı eğitim verilmesi	Bilgi Güvenliği Şube Müd.	Nis.14	Bilgi İşlem DB	Eğitim	Her Ay
	Etkinin Yumuşatılması	Danışmanlık alınması	Bilgi Güvenliği Şube Müd.	Ara.14	Bilgi İşlem DB	Danışmanlık	3 Ay
	Etkinin Yumuşatılması	Nitelikli personel alınması	Bilgi Güvenliği Şube Müd.	Tem.14	Bilgi İşlem DB	Personel Alım	Her Ay

3.3.4. İzleme

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

Kontrol matrislerinde, riskler için geliştirilen kontrol faaliyetlerinin ilgili birim tarafından belirtilen zamanda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği izlenir. Belirli aralıklarla faaliyetler hakkında ilgili birimlerden bilgi talep edilerek izleme-değerlendirme raporları hazırlanır.

İç Kontrol Standartlarının 5 inci bileşeni olan **İzleme** bileşeninin **17 nci Standardında**;"İç kontrolün değerlendirilmesi **İdareler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir**. Bu standart için gerekli genel şartlar:

17.1. İç kontrol sistemi, sürekli izleme veya özel bir değerlendirme yapma veya bu iki yöntem birlikte kullanılarak değerlendirilmelidir.

17.2. İç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin belirlenmesi, bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda süreç ve yöntem belirlenmelidir.

17.3. İç kontrolün değerlendirilmesine idarenin birimlerinin katılımı sağlanmalıdır.

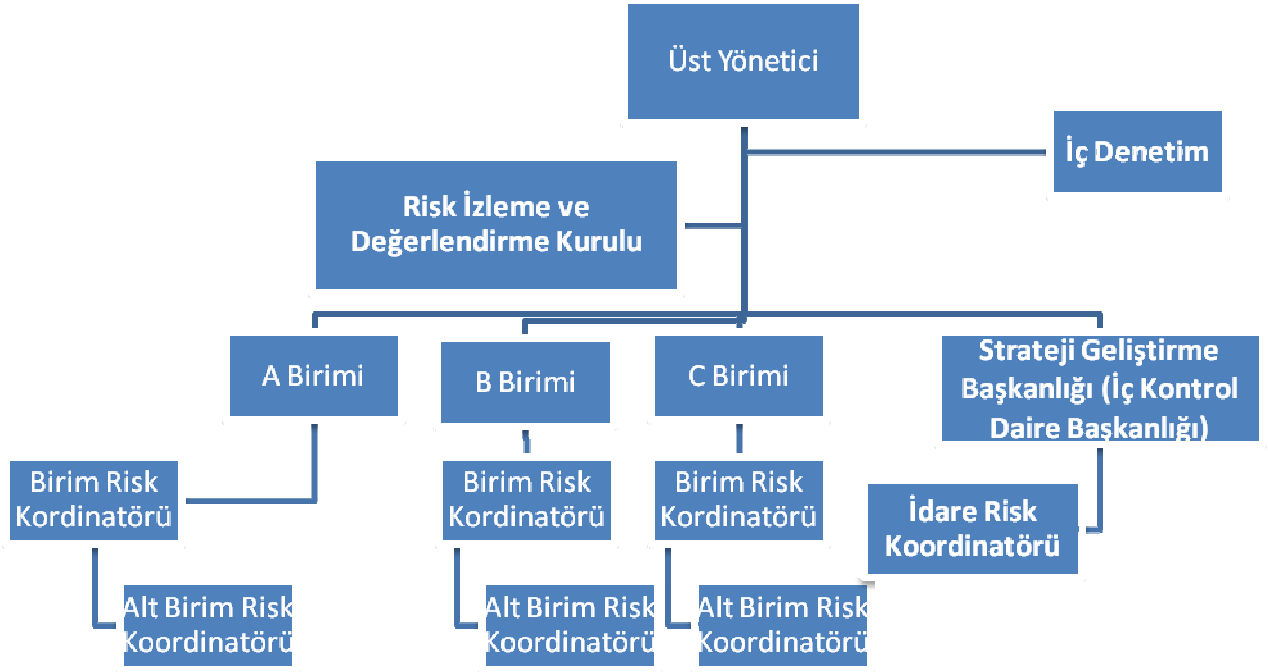
17.4. İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmalıdır.

17.5. İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenmeli ve bir eylem planı çerçevesinde uygulanmalıdır."

denilmektedir.

4. Yetki ve Sorumluluklar

İdare içerisinde görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, kişilerin idarenin politika ve uygulamaları bağlamında kendilerinden beklenenleri açık bir şekilde bilmeleri, yatay, dikey ve kurum dışı iletişime uygun bir iletişim mekanizmasının bulunması iyi bir kontrol ortamının gereğidir. Risk yönetimde görev ve sorumlulukların uygun, yetkin ve yetkilendirilmiş kişilere verilmesi idarenin risk yönetimi için güçlü bir alt yapı oluşturacaktır. Görev, yetki ve sorumlulukların tanımlanması gerekmele birlikte, tüm çalışanlar risk yönetiminden sorumludur. Şekil 6'da idarede risk yönetiminde görev ve sorumluluklara ilişkin yapıya yer verilmektedir.



Şekil 6. Risk Değerlendirme Organizasyon Yapısı

Üst Yönetici

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

Risk Yönetimi Konusunda Üst Yönetici;

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

Bakanlıkta üst yönetici Müsteşar'dır.

RİSK İZLEME VE DEĞERLENDİRME KURULU(RİDK)

Bakanlıkta Risk İzleme ve Değerlendirme Kurulu Müsteşar Yardımcısı (SGB'den sorumlu), İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürü, Çalışma Genel Müdürü, Dış İlişkiler ve Yurtdışı İşçi Hizmetleri Genel Müdürü, İş Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısı, Strateji Geliştirme Başkanı, İ.Hukuk Müşaviri ve Personel Dairesi Başkanından oluşur.

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

Kurulun sekretarya hizmetleri SGB tarafından yürütülür. Toplantılara gerek görülmesi halinde idare içerisinde veya dışarıdan uzman kişiler davet edilebilir. RİDK, Üst Yöneticinin onayı ile aşağıda sayılan görevleri yerine getirir:

Risk Yönetimi Konusunda RİDK;

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

İDARE RİSK KOORDİNATÖRÜ(İRK)

Bakanlıkta İdare Risk Koordinatörü Strateji Geliştirme Başkanı'dır.

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

Risk Yönetimi Konusunda İRK;

İdarenin tüm birimlerinin risk yönetimi süreçlerinin etkin işlemlerinden ve koordinasyonundan sorumludur.

- Risk yönetimi çerçevesinde en az 4 ayda bir Birim Risk Koordinatörlerini (BRK) toplantıya çağırır.
- Her bir BRK tarafından raporlanan birim risklerinden yola çıkarak bu Rehberde yer alan Konsolide Risk Raporunu hazırlar; bu raporu dörder aylık dönemlerle RİDK'ye üst yönetime sunar. Bu raporla birlikte izlenmesi gereken önemli riskleri ve kendi değerlendirmelerini de raporlar.
- İRK, Kurulun yapacağı toplantıların gündemini belirleme, toplantı sonucunu tutanağa bağlama, Kurulun aldığı kararların üst yöneticinin onayına sunulması v.b. görevleri yürütür.
- Diğer idarelerin İRK'leri ile ortak risk alanlarına ilişkin konuların görüşülmesi ve bunların idare içerisinde koordinasyonundan sorumludur.
- İRK idarenin risk yönetimi konusunda birimlere teknik destek sağlar. Birimlerin risk yönetimi konusundaki ihtiyaçlarını belirleyerek bunu her toplantı öncesinde RİDK'ye üst yöneticiye raporlar.
- RİDK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararlarına ilişkin BRK'lere geri bildirim sağlar ve idarenin risk yönetim süreçlerinin tutarlı olması konusunda gerekli önlemleri alır.

BİRİM RİSK KOORDİNATÖRÜ (BRK)

Birim Risk Koordinatörü Harcama yetkilisi tarafından görevlendirilen hiyerarşik olarak kendisine en yakın personeldir.

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

Risk Yönetimi Konusunda BRK'ler;

- Yılın başında idarenin/birimin hedeflerini etkileyebilecek birim risklerinin tespit edilmesini koordine eder ve rehberlik sağlar. BRK, tespit edilen riskleri alt birimlerin bilgi ve uzmanlıklarından yararlanarak faaliyetleri ile eşleştirir ve tüm önemli konuların ele alınmasını sağlar. Risk kaydına alınmış olan önemli riskler, RİDK'nin değerlendirmesine sunulmak üzere İRK'ye raporlanır.
- Yıllık olarak belirlenen risk kayıtlarını ve ilgili raporları idare tarafından belirlenecek periyotlarla gözden geçirir (aylık, 4 aylık gibi) ve İRK'ye raporlar.
- Alt Birim Risk Koordinatörlerinin (ARK) yönettikleri ve raporladıkları riskleri birim düzeyinde izler. Mevcut risklerdeki değişiklikleri ve varsa yeni riskleri değerlendirerek birim yöneticisinin uygun görüşünü alarak İRK'ye raporlar.
- Yıllık olarak, daha önce belirlenmiş veya yıl içerisinde ortaya çıkabilecek risklerin iyi yönetilip yönetilmediğine dair kanıtları RİDK'ye sunar.
- İRK ve RİDK'nin görüşleri, tavsiyeleri ve kararları doğrultusunda ARK'lere geri bildirim sağlar.
- Biriminde risk yönetimiyle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tespit eder.

ALT BİRİM RİSK KOORDİNATÖRÜ (ARK)

Alt Birim Risk Koordinatörü Risk Yönetimi Çalışma Grubu birim temsilcisidir.

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

Risk Yönetimi Konusunda ARK' ler;

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

ÇALIŞANLAR

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

Risk yönetimi konusunda çalışanlar;

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

İÇ DENETİM BİRİMİ

İç Denetim Birimi Başkanlığı, risk yönetimi sürecinin etkili bir şekilde sürdürülmesi, risklerin gereken şekilde yönetilmesi, risk yönetimi faaliyetlerinin izlenmesi ve raporlanması hususlarında İç Denetim programları kapsamında denetim ve danışmanlık faaliyetleri yürüterek risk yönetim sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunur. Ayrıca süreçler üzerinde yürütülen denetim ve danışmanlık faaliyetleri kapsamında, riskleri ele alarak, doğru risklerin belirlenmesi ve uygun kontrol faaliyetlerin uygulanması konusunda değerlendirmelerde bulunur.

STRATEJİ GELİŞTİRME BİRİMİ

Strateji Geliştirme Birimi, İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak, ortak ve tutarlı bir risk yönetim diline sahip olunması için gerekli mekanizmalar geliştirmek. İdarede; risk yönetimi sürecinde herkesin önemli bir role sahip olduğu ve risk yönetiminin mevcut faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olduğu bilincinin yerleştirilmesinin sağlamak. Risk Yönetimi çalışmalarının sistematik bir şekilde izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi çalışmalarını yürütmek. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek eğitimlerin verilmesini sağlamak. Risk Yönetimine ilişkin rehberlik ve danışmanlık yapmak, ayrıca, risk yönetimine ilişkin idaredeki iyi uygulama örneklerini belirlemek ve bu uygulamaların yaygınlaştırılması için çalışmalar yapmak.

DEĞERLENDİRME

İç Kontrol çalışmaları kapsamında, risk yönetimine ilişkin geniş çaplı bir çalışma yürütülecektir. Bu rehber, kurumsal ve faaliyet düzeyinde yürütülecek çalışmaların amaç, yöntem ve sürecini içermektedir.

Kurumsal düzeyde; idarenin stratejik amaç ve hedeflerine yönelik riskler belirlenecek, değerlendirilecek ve önceliklendirilecektir. Stratejik amaçlara ulaşmayı engelleyebilecek bu riskler karşısında idarenin yürütebileceği faaliyetler önerilecektir. Belirlenen önerilerin, idarenin kaynak kullanımı ve ödenek öncelikleri de göz önüne alınarak hayata geçirilmesi önem taşımaktadır. İdarenin İç Kontrol Sistemi işleyişinde Üst Yönetici, kurumsal anlamda risk önleme politikalarını değerlendirmek uygulamak ve izlemek konusunda karar vericidir.

Faaliyet düzeyinde ise, süreçlere ilişkin risk yönetimi çalışmaları yürütülecektir. Tüm faaliyetlerde doğruluk ve hesap verilebilirliğin sağlanması amacıyla, kurumda belirlenen süreçler için de risk yönetimi çalışmaları yürütülecektir. Kurumdaki tüm süreçler için; risk belirleme, değerlendirme ve kontrol faaliyeti oluşturma adımları takip edilecek ve çıktılar uygun şekilde raporlanacaktır.

İç Kontrolün sonuncu ve en önemli bileşeni "**izleme**"dir. Kurumda yürütülen risk yönetim çalışmalarının bir defaya mahsus hazırlanan bir rapor olarak kalmaması için, belirlenen risklerin ve bunlara ilişkin kontrol faaliyetlerinin takip edilmesi ve iyileştirilmesi esastır. Kurumsal risklerin izlenmesi üst yöneticini, faaliyet riskleri ve kontrol faaliyetlerinin izlenmesi birim yöneticileri ve süreç sahiplerinin sorumluluğundadır. Risk Yönetim çalışmalarının, değişen çevresel şartları da göz önüne alarak, yılda en az bir defa gözden geçirilmesi Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nde ayrıca vurgulanmaktadır.

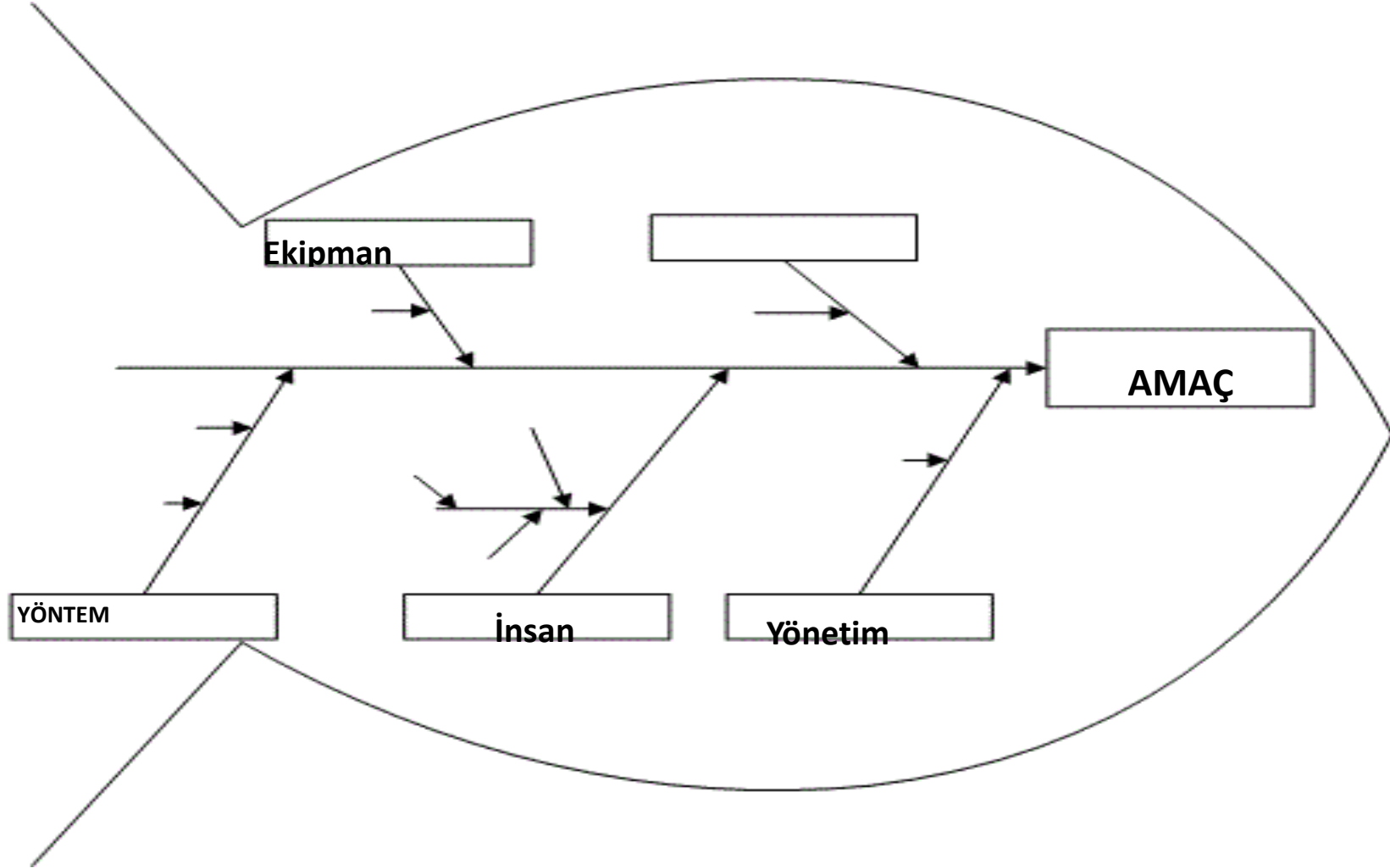
Yukarıda verilen tüm aşamalar Kurumsal Risk Yönetim Süreci içerisinde tanımlanmıştır. İdare bünyesinde yürütülen İç Kontrol kapsamında tüm Risk Değerlendirme çalışmaları tanımlanan süreçler çerçevesinde gerçekleştirilecektir.

EKLER

Ek 1. Risk Belirleme Kartı

İlgili Birim	Risk No:		
Amaç / Hedef:			
Riskin Tanımı:			
Riskin Sebepleri:			
Riskin Sonuçları:			
Önemli Varsayımlar:			
Bilgi Kaynağı:			
Hazırlayan:	Tarih:	Kaydeden:	Tarih:

Ek 2. Balık kılıcı diyagramı



Ek 3.Risk Değerlendirme Formu

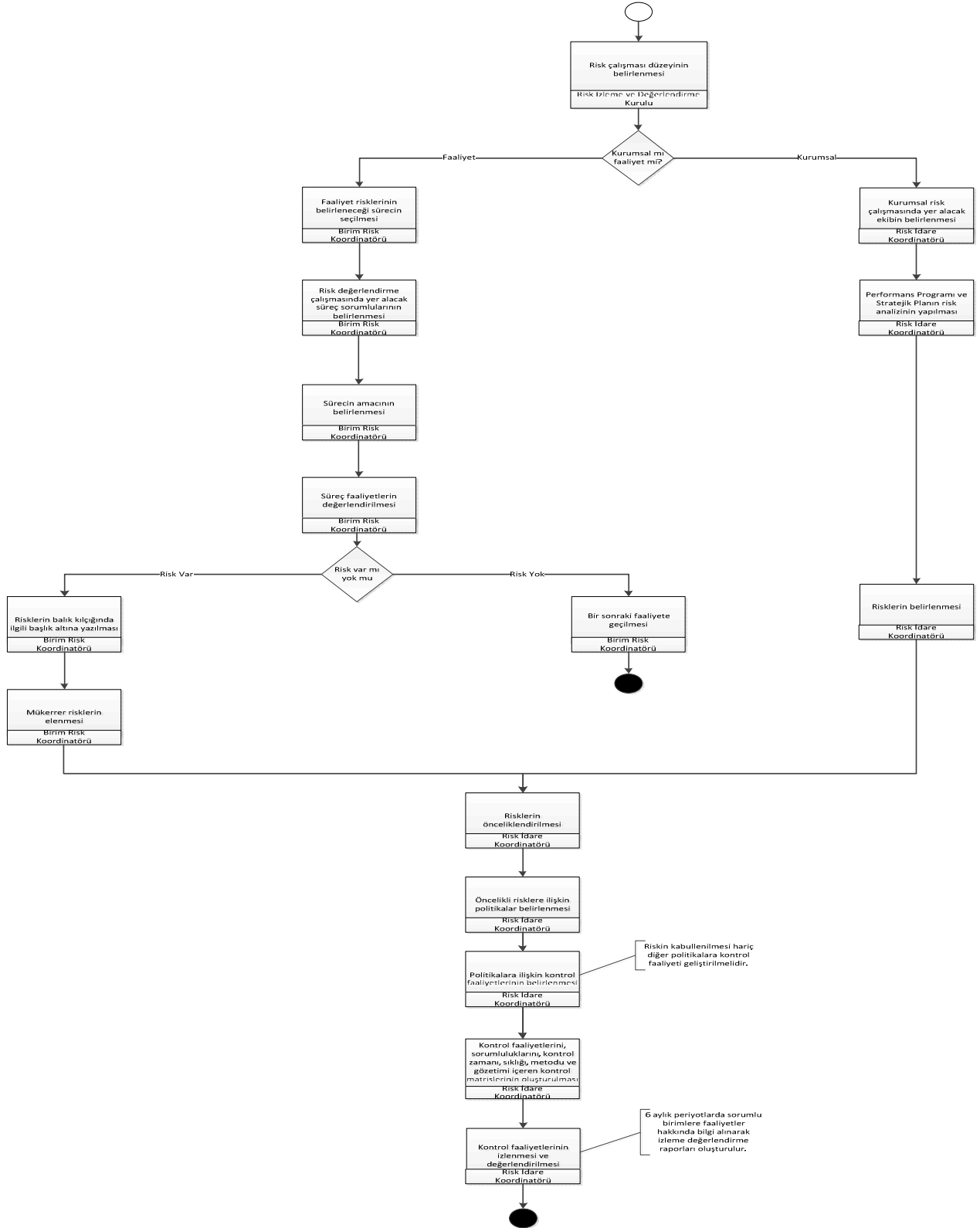
Süreç Kodu/Amaç İfadesi	Süreç Amacı	Risk İfadesi	Olası Sebepler	Olası Sonuçlar	Zaman Etkisi	Maliyet Etkisi	Kalite Etkisi	Olasılık	Etki*Olasılık

Ek 4. Kontrol Faaliyeti Formu

Risk <i>Hangi riskler ortaya çıkabilir?</i>	Önlem <i>Riskler nasıl önlenbilir ve yönetilebilir?</i>	Kontrol Faaliyeti					
		<i>Faaliyet</i>	<i>Sorumlu</i>	<i>Kontrol Zamanı</i>	<i>Gözetim</i>	<i>Metod & Teknoloji</i>	<i>Kontrol Sıklığı</i>

Ek 5. Risk Yönetim Süreci

RISK YÖNETİM SÜRECİ



Risk Yönetim Süreci Faaliyetleri	Üst Yönetici	Risk İzleme ve Değerlendirme Kurulu	Risk Çalışma Grubu	Risk İdare Koordinatörü	Birim Risk Koordinatörü	Birim Personeli
Risk çalışması düzeyinin belirlenmesi	X	S		X		
Faaliyet risklerinin belirleneceği sürecin seçilmesi	X				S	
Risk değerlendirme çalışmasında yer alacak süreç sorumlularının belirlenmesi	X				S	
Sürecin amacının belirlenmesi	X				S	X
Süreç faaliyetlerinin değerlendirilmesi	X				S	X
Risklerin balık kılçığı diyagramında ilgili başlık altına yazılması	X				S	X
Mükerrer risklerin elenmesi	X				S	X
Kurumsal risk çalışmasında yer alacak ekibin belirlenmesi	X		X	S		
Performans Programı ve Stratejik Planın risk analizinin yapılması	X		X	S		
Risklerin belirlenmesi	X		X	S		
Risklerin önceliklendirilmesi	X		X	K	S	X
Öncelikli risklere ilişkin politikalar belirlenmesi	X		X	K	S	X
Politikalara ilişkin kontrol faaliyetleri belirlenmesi	X		X	K	S	X
Kontrol faaliyetlerini, sorumluluklarını, kontrol zamanı, sıklığı, metodu ve gözetimi içeren kontrol matrislerinin oluşturulması	X		X	K	S	X
Kontrol faaliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi	X	X		S		

T.C.
ÇALIŞMA ve SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı

Sayı :89456481/612/164
Konu :Kurumsal Risk Yönetim Rehberi

21/01/2014

MÜSTEŞARLIK MAKAMINA

Bilindiği üzere Bakanlığımızda etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik olarak hazırlanan “Bakanlığımız Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı” 25.09.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı ve Bakanlığımız 2013 Yılı Merkez Eylem Planı uyarınca Risk Yönetimi çalışmaları sonucunda Risk Yönetimi Çalışma Grubu üyeleri ile Başkanlığımız koordinatörlüğünde hazırlanan Bakanlığımız Kurumsal Risk Yönetim Rehberi Taslağına, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun ve merkez birimlerimizin görüşleri doğrultusunda son şekli verilmiştir.

Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Rehberinin “Yöntem” başlıklı kısmının 10 uncu maddesinde yer alan; “...*Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı Taslağı, İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından görüşülür. İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulu tarafından uygun bulunan Eylem Planı üst yöneticinin onayına sunulur.*” hükmü uyarınca Bakanlığımız Kurumsal Risk Yönetim Rehberini olurlarınıza arz ederim.

Mustafa APAYDIN
Strateji Geliştirme Başkanı

Uygun görüşle arz ederim.

Mehmet Selim BAĞLI
Müsteşar Yardımcısı

Not: Bu evrak 5070 Sayılı Kanun gereğince E-İMZA ile imzalanmıştır.

T.C.
ÇALIŞMA ve SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı

Sayı :89456481/612/164
Konu :Kurumsal Risk Yönetim Rehberi

21/01/2014

EK :
Ek-1 : Kurumsal Risk Yönetim Rehberi

O L U R
21/01/2014

Fatih ACAR
Müsteşar

Not: Bu evrak 5070 Sayılı Kanun gereğince E-İMZA ile imzalanmıştır.