



**T.C.  
Bayındırlık ve İskân  
Bakanlığı**

**İÇ KONTROL İÇİN  
SÜREÇ YÖNETİMİ  
EL KİTABI**

Strateji Geliştirme Başkanlığı - 2010





## ÖNSÖZ

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile etkili ve yeterli bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve işleyişinin sağlanması konusunda kamu idarelerinin üst yöneticileri ile diğer yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklenmiştir. Bahsi geçen Kanunun 11'inci maddesinde, yöneticilerin, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinden sorumlu oldukları ve bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, mali hizmetler birimi ve iç denetçiler aracılığıyla yerine getirecekleri hükme bağlanmıştır.

Buna göre üst yöneticilere, iç kontrol sisteminin kurulması ve gözetilmesi, iç kontrol sisteminin bir gereği olarak yazılı prosedür ve talimatların oluşturulması gibi her türlü düzenlemelerin yapılması, harcama yetkililerine ise görev ve yetki alanları çerçevesinde, idari ve malî karar ve işlemlere ilişkin olarak iç kontrolün işleyişini sağlama sorumluluğu verilmiş bulunmaktadır. İç kontrol sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve geliştirilmesi sürecinde görev alacak herkesin yeterli bilgiye sahip olması ve bu konularda gerekli katkıyı koyması da büyük önem arz etmektedir.

Kamu idarelerinde iç kontrol sisteminin kurulması kapsamında yapılması gereken çalışmaların en önemlileri arasında süreç yönetimi yer almaktadır. Süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanması, dış paydaş ihtiyaçlarının belirlenmesi, risk yönetimi ile süreçlerde gerekli iyileştirmelerin yapılması için yürütülen sistematik faaliyetlerdir. Değişen dış paydaş istek ve beklentileri, yenilenen teknoloji ile her işin mevcuttan daha iyi yapılabileceği olgusu, süreçlerin sürekli gözden geçirilerek iyileştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Süreç yönetimine geçiş ile birlikte, yürütülen tüm faaliyetler tanımlanır, ölçülür ve denetim için kontrol ortamı yaratılır. Süreç yönetimi ile yapılan işin adımlarına netlik getirilir, işbirliği ve işbölümü çalışmalarına etkinlik kazandırılır, süreçlerde rol alanlar netleşir ve yetki ve sorumluluklar belirlenir. Bunun yanı sıra, ortaya çıkan sonuçlar performans göstergelerinin belirlenmesine yardımcı olabilir. Süreç yönetimi için uygulanan yöntemler, iyi bir yönetimin varmak istediği amaçlara varmasını sağlayan araçlardır. Bu araçlar, performans ölçümü, öncelikler ve hizmet alanlara odaklanılması, kaynakların etkili kullanımı, sorumluluk, işbirliği ve işbölümü alanlarının tespiti, süreç sahiplerinin belirlenmesi, mükerrer süreçlerin tespiti ile süreç iyileştirme çalışmaları gibi birçok konuda idareye veya üst yönetime yardımcı olmaktadır.

Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme bir kerede yapıp bitirilecek bir proje olmayıp, "sürekli iyileştirme" kavramı süreç yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır.

Sayılan bu gereklilikler neticesinde, Bayındırlık ve İskân Bakanlığı'nda etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması yönünde atılan adımlardan biri olarak, süreç yönetimi çalışmaları başlamıştır. Bakanlığımızda yürütülecek süreç çalışmalarına kaynak olabilecek rehber bir kitabın hazırlanmasının yararlı olacağı düşünüldüğünden, konuya ilişkin birçok kaynak tarandıktan sonra bu kitap hazırlanmıştır.

Bu çalışmada emeği geçen Başkanlığımız personeline teşekkür eder, yapılacak uygulama çalışmalarında görev alacak Bakanlığımız çalışanlarına başarılar dilerim.

Mehmet İSLAMOĞLU  
Strateji Geliştirme Başkanı







## İÇİNDEKİLER

<b>1. AMAÇ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. KAPSAM</b> .....	<b>3</b>
<b>3. TANIMLAR</b> .....	<b>4</b>
3.1. Süreç.....	4
3.2. Süreç Girdisi .....	4
3.3. Süreç Çıktısı .....	4
3.4. Süreç Performansı .....	5
3.5. Kaynak .....	5
3.6. Kontrol .....	5
3.7. Verimlilik .....	5
3.8. Etkinlik .....	5
3.9. Ekonomiklik .....	5
3.10. İş Akış Şeması.....	6
3.11. Süreç Sorumlusu .....	6
3.12. Süreç Yönetimi .....	6
3.13. İç Kontrol .....	6
<b>4. İÇ KONTROL</b> .....	<b>7</b>
4.1.COSO İç Kontrol Hedefleri ve Bileşenleri .....	7
4.1.1. İç Kontrol Bileşenleri .....	8
<b>5. SÜREÇ TÜRLERİ</b> .....	<b>9</b>
5.1. Yönetim Süreci.....	9
5.2. Temel (Operasyonel) Süreç.....	9
5.3. Destek Süreci .....	9
<b>6. SÜREÇ HİYERARŞİSİ</b> .....	<b>10</b>
<b>7. SÜREÇ YÖNETİMİ</b> .....	<b>11</b>
<b>8. SÜREÇ YÖNETİMİNİN FAYDALARI</b> .....	<b>12</b>
<b>9. SÜREÇ YÖNETİMİ ADIMLARI</b> .....	<b>13</b>
9.1. Süreç Yönetimi Takımının Oluşturulması .....	14
9.2. Süreç ve Bileşenlerinin Belirlenmesi.....	15
9.3. Süreçlerin Sınıflandırılması .....	15
9.4. Süreçler Arası İlişkilerin Belirlenmesi .....	15
9.5. Her Bir Süreç İçin Süreç Sorumlusunun Belirlenmesi .....	15
9.6. Her Bir Süreç İçin Süreç Akış Şemalarının Çizilmesi .....	16



9.7. Süreç Kontrol ve Risk Kriteri ve Metotlarının Belirlenmesi .....	19
9.7.1.Kontrol .....	19
9.7.1.1. Kontrol Süreçleri .....	19
9.7.1.2. Yeterli Kontrol .....	20
9.7.1.3. Katı ve Yumuşak Kontroller .....	20
9.7.1.4. Kontrol Türleri .....	20
9.7.1.5. Bazı Örnek Kontroller .....	21
9.7.1.6. Kontrol Değerlendirme Süreci .....	21
9.7.2. Risk .....	21
9.7.2.1. Risk Yönetimi .....	21
9.7.2.2. Risklerin Belirlenmesi .....	21
9.7.2.3. Risklerin Değerlendirilmesi .....	22
9.7.2.4. Risklerin Yönetilmesi .....	23
9.7.3. Risk ve Kontrollerin Birlikte Değerlendirilmesi .....	23
9.8. Her Bir Süreç İçin Mevcut Süreç Performans Değerlerinin ve Hedeflenen Performans Değerlerinin Tespiti .....	26
9.9. Her Bir Süreç İçin Performans Verilerinin Değerlendirilmesi .....	26
9.10. Düzeltme veya İyileştirme Faaliyetleri .....	27
<b>10. GÖREV TANIMLARI .....</b>	<b>28</b>
10.1. Görev Tanımlarının Yapılması .....	28
<b>11. FORMLAR .....</b>	<b>29</b>
11.1. İş Akışı Şeması Formu .....	29
11.2. Süreç Bilgileri Formu .....	30
11.3. Süreç Envanteri Formu .....	31
11.4. Görev Tanımı Formu .....	32
11.5. Risk/Kontrol Matrisi .....	33
11.6. Kontrol Bilgileri Tablosu .....	35
<b>12. YARARLANILAN KAYNAKLAR .....</b>	<b>37</b>

## 1. AMAÇ

Bu çalışmadaki amaç, iç kontrol sisteminin bir gereği olan süreç yaklaşımını geliştirmek ve süreç yönetimi sistemini kurmak isteyen birimlere çalışmalarında yardım alabilecekleri bir alternatif örnek sunmaktır.

Son yıllarda yürürlüğe konulan mevzuatlar kamu yönetiminde süreç yaklaşımını zorunlu hale getirmektedir. Süreç yönetiminin en etkin biçimde uygulanması için üst yönetimin bu yaklaşımı benimsemesi ve desteklemesi kaçınılmazdır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verilebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemeyi amaçlamaktadır. Söz konusu kanun ile tanıtılan bir diğer değişiklik de kamu idarelerinde İç Kontrol Sisteminin kurulması yükümlülüğüdür. 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 yöntem, organizasyon ve süreç ile iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Etkin bir İç Kontrol için;

- 1- Süreçler tanımlanarak, süreç analizleri yapılmalıdır.
- 2-Tanımlanan süreçlere ilişkin riskler ve kontroller belirlenmelidir.
- 3- İş akış şemaları çıkarılmalıdır.
- 4- Süreçler ve kontroller sürekli gözden geçirilmeli ve gerektiğinde iyileştirilmelidir.

Süreç yaklaşımının gerekliliğine dikkat çeken bir üst politika belgesi de Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan 2006-2010 “Bilgi Toplumu Stratejisi” dir. Bilgi Toplumu Stratejisi’nde belirtildiği gibi devlet tarafından sunulan kamu hizmetleri ve bu hizmetlerin sunumundaki etkinlik, ülkelerin ekonomik ve sosyal yaşamı üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu açıdan, bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde kamu hizmetlerinin, vatandaşlar ve iş dünyasının ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak, bilgi ve iletişim teknolojilerinin de yardımıyla etkin, hızlı, kaliteli, sürekli, güvenilir, şeffaf ve bütünlük şeklinde sunumu önem arz etmektedir. Ancak, bu dönüşüm sürecinin bir unsuru olan e-devlet olgusu, sadece hizmetlerin elektronik kanallara taşınması anlamına gelmemekte; bunun yanı sıra verimli iş süreçlerine, kurumlar arası işbirliği yeteneğine ve ortak vizyona sahip, bilgiye dayalı kamu yönetimi anlayışını ifade etmektedir.

Kamuda ekonomik etkinliği azaltan nedenlerin başında iş süreçlerinde etkinliğin sağlanamaması, kamu tarafından yaratılan katma değer düşük olması gelmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri, iş süreçlerinde etkinliğin artırılması için önemli bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Bu teknolojilerin sağladığı olanaklardan en üst düzeyde yararlanarak kamu iş süreçlerinde etkinliğin artırılması için; kurumlar arası



işbirliğinin geliştirilmesi, ortak altyapıların kullanımı, mükerrer yatırımların engellenmesi, bilgiye dayalı etkin karar alma süreçlerinin oluşturulması, nitelikli insan kaynağının ve örgütsel kapasitenin geliştirilmesi ve vatandaş odaklı, güvenilir, birlikte çalışabilir, bütünsel ve etkin bir e-devlet yapısının kurulması gerekmektedir.

Buna karşılık, birbirinden bağımsız yürütülen, mevcut iş süreçlerinde etkinliği artırıcı iyileştirmelerle desteklenmeyen salt teknoloji odaklı kurumsal uygulamalar, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımından sağlanabilecek potansiyel faydanın ancak küçük bir kısmına ulaşılmasına neden olmaktadır.

Anlaşılacağı üzere, 2006-2010 Bilgi Toplumu Stratejisi Belgesi'nde süreç yaklaşımına ilişkin çalışmaların yapılması öngörülmektedir. Bu belgede "Türkiye'nin Stratejik Öncelikleri" arasında gösterilen ve iş süreçleri konusunda yapılması gereken çalışmalar aşağıda başlıklar halinde verilmektedir.

**Vatandaş Odaklı Hizmet Dönüşümü:** "Yüksek standartlarda kamu hizmeti sunumu" kapsamında kamu hizmetleri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla, kullanımı yoğun ve getirisi yüksek hizmetlerden başlamak üzere elektronik ortama taşınacaktır. Aynı zamanda iş süreçleri kullanıcı ihtiyaçları doğrultusunda yeniden yapılandırılarak hizmet sunumunda etkinlik sağlanması öngörülmektedir.

"Yüksek standartlarda kamu hizmetleri" ne dönüşümü içeren bu stratejinin uygulama sürecinde; kamunun vatandaşlar ve işletmelere sunduğu kamu hizmetleri ile kamu kuruluşları arasındaki iş süreçleri tasarlanırken kullanıcı memnuniyetinin gözetilmesi temel ilke olarak benimsenecektir. Hizmet dönüşümünde öncelikli amaç, hizmetlerin mevcut iş süreçleri iyileştirilmeden elektronik ortama taşınması değil, kullanıcı ihtiyaçlarına göre gerektiğinde birleştirilerek ve basitleştirilerek yeniden tasarlanmış iş süreçlerine sahip hizmetlerin etkin, hızlı, sürekli, şeffaf, güvenilir ve bütünsel şekilde sunumu olacaktır.

Kamu hizmetlerinin yeniden tasarlanmasında, iş süreçleri standart hale getirilerek hizmetler tüm kullanıcılara aynı kalite ve sürede sunulacaktır. Hizmetlerin sunumunda, kullanıcı amaç ve ihtiyaçlarına uygun kişiselleştirmelere imkân sağlanması öngörülmektedir. Böylelikle talep edilen hizmetin hangi aşamada olduğu izlenebilecek ve gerektiğinde vatandaşlar bilgilendirilerek hizmet sunumunda şeffaflık sağlanacaktır.

Buna göre, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ile iş süreçlerinin etkinleştirilmesini temel alan stratejik önceliklerin uygulanması sonucunda 2010 yılında kamu cari giderlerinden yıllık yüzde 9 tasarruf sağlanması öngörülmektedir.

**Kamu Yönetiminde Modernizasyon:** "Bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklenen kamu yönetimi reformu" kapsamında, verimliliği ve vatandaş memnuniyetini öncelikli olarak gözetilen, ülke koşullarına uygun örgüt ve süreç yapılanmalarına sahip etkin bir e-devlet oluşumu, bilgi ve iletişim teknolojileri desteğiyle hayata geçirilecektir.

Kurumun vizyonu ve stratejisi doğrultusunda mevcut ve gelecekteki beklentilere uygun orta ve uzun vadeli stratejik planların olması ancak mükemmel süreçler ile anlam kazanır. Aksi bir durum, mükemmel süreçler ile hayata geçirilemeyen mükemmel hizmetleri planlamak olur.



## 2. KAPSAM

Bu çalışmaya başlarken süreç yönetimi çalışmalarında karşılaşılabilecek ana terimler tanımlanmıştır.

Süreç türleri olan yönetsel süreç, destek süreci ve temel(operasyonel) süreç kavramları üzerinde durulmuştur.

Süreç analizi çalışmasında gerekli olacak süreç hiyerarşisinin anlatıldığı bölümde ana süreç, süreç, alt süreç, faaliyet tanımları anlatılmıştır. Stratejik plan - süreç ilişkisi gösterilmiştir.

Süreç yönetimi konusunda ise süreç yönetiminin ne olduğu, faydaları ve adımları açıklanmıştır. Ayrıca, risk ve kontrol kavramlarına kısaca değinilmiştir.

Görev tanımının ne olduğu ve nasıl yapılması gerektiği açıklanmıştır.

Son bölümde ise süreç yönetimi çalışmasında yol gösterecek form örnekleri sunulmuştur.



## 3. TANIMLAR

### 3.1. SÜREÇ

Girdileri çıktı haline getiren birbiriyle etkili ve etkileşimli faaliyetler takımıdır. (TS-EN - ISO 9001: 2000)

Başka bir deyişle süreç, “insan, makine, malzeme, para, bilgi, zaman gibi kaynakları işleyip değer katarak iç veya dış paydaş istek ve beklentilerini karşılayacak çıktıları üreten eylem ve işlemler dizisidir.”

Süreç denildiğinde,

- Bir fayda oluşturmak üzere bir grup girdiyi kullanarak, bunlardan çıktılar elde etmeyi amaçlayan,
- Tekrarlanabilen,
- Sınırları konabilen,
- Sahibi ve sorumlusu olan,
- Birimler arasında gerçekleşen,
- Değer yaratan,
- Ölçülebilen

eylem ve işlemler anlaşılmalıdır.

Diğer yandan;

- Süreklilik göstermeyen işler (projeler),
- Her defasında farklı sıralarda yürütülen,
- Tek adımlı (tek faaliyetli),
- Diğer süreçlerle girdi-çıktı ilişkisi kurulamayan,
- Katma değer yaratmayan (süreç çıktısının kalitesi ve çıktıyı kullanan paydaşın tatmini üzerinde olumlu etkiyi yaratabilme veya bu etkiyi artırabilme özelliğinin olmadığı, hizmet, bilgi yada ürünü paydaş için doğru zaman ve istenen kalitede bir performans unsuru haline dönüştürmeyen) iş ve işlemler **SÜREÇ DEĞİLDİR.**

### 3.2. SÜREÇ GİRDİSİ

Sürecin başlaması için gerekli hammadde, yardımcı malzeme, talep, kaynak, sürecin başlamasını gerektiren kayıt ya da dokümanlardır.

Diğer bir deyişle, talep, beklenti ve şartları karşılamak üzere süreçte kullanılan, süreci harekete geçiren ve dönüşüme ve/veya değişime uğrayan hammadde, yarı mamul, mamul, hizmet, bilgi, veri, tanımlamalar v.b. özelliklerdir. Girdiler kuruluş içinden veya dışından temin edilir.

### 3.3. SÜREÇ ÇIKTISI

Sürecin bir sonucu olarak ortaya çıkan, ürün, yarı mamul, hizmet ve bunlara ilişkin kayıt ve dokümanlardır.

Başka bir deyişle, girdilerin talep, beklenti ve şartları karşılamak üzere dönüşüme ve/veya değişime uğramış ürün, hizmet, v.b biçimidir. Çıktılar, kuruluşun içinden veya dışından olan kullanıcılara sunulur.

### 3.4. SÜREÇ PERFORMANSI

Sürecin; etkinlik, verimlilik, çevrim (işlem) süresi, esneklik ve kapasite gibi özellikleridir. Bununla birlikte, görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce olarak tanımlanabilir. Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir.

### 3.5. KAYNAK

Girdilerin çıktılara dönüşümü/değişimi için kullanılan ve herhangi bir dönüşüme/değişime uğramayan insan, bilgi, makina, teçhizat, zaman, döküman, enerji v.b. unsurlardır.

### 3.6. KONTROL

Talep, beklenti ve şartları karşılamak, sürecin planlanmış kural, prensip ve sisteme göre gerçekleşmesini takip etmek üzere sürecin sürekli izlenmesi ve ölçülmesidir.

### 3.7. VERİMLİLİK

Kaynakların etkin kullanımının bir ölçüsüdür, genellikle çıktının girdiye oranı olarak tanımlanır.

Verimlilik oranları

- İşgücü ihtiyaçlarını planlamada,
- Ekipman çizelgelemede,
- Finansal analizlerde kullanılır.

Verimlilik, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin, mümkün olan en düşük seviyede kaynak (insan, malzeme, enerji, ekipman, bilgi) kullanılarak karşılanmasıdır. Verim eksikliği kalite eksikliği kadar kolay anlaşılabilir. Verimlilik kriterlerini belirlemedeki amaç, birim çıktı için harcanan kaynak miktarını (para, zaman, iş gücü) azaltmak, değer kazandırmayan faaliyetleri ortadan kaldırmaktır.

Başka bir deyişle verimlilik, çıktıların girdileri karşılama derecesidir ve kuruluşun kaynakları ne derece etkin kullandığına odaklanır. Ayrıca verimlilik, elde edilen sonuç ile kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir.

### 3.8. ETKİNLİK

Sürecin müşteri hizmetlerine uygun çıktı sağlama yeteneğidir. Diğer bir deyişle, etkinlik planlanmış faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve planlanan sonuçlara ulaşma derecesidir.

### 3.9. EKONOMİKLİK

Fayda ve maliyet arasında bir ilişki kurarak en büyük faydayı en düşük maliyet ile elde etmemizi sağlayan çözümün seçilmesidir.

### 3.10. İŞ AKIŞ ŞEMASI

Bir süreç içinde yer alan işlerin ve bu işler arasındaki mantıksal öncelik/sonralık/paralellik ilişkilerinin belli semboller, oklar ve açıklamalar kullanılarak şekilsel olarak gösterimidir. (ISO 9001:2000)

### 3.11. SÜREÇ SORUMLUSU

Sürecin toplamının verimliliği ve sonuçlarının doğruluğundan direkt sorumlu olan birim veya kişidir. Süreç sahibi, değişikliklere önderlik edebilmeli ve bu değişikliklerin sürecin tamamına olan etkisini gözlemleyebilmelidir. Bazen, süreç sorumlusu için "Süreç Yöneticisi" terimi kullanılabilir. Ancak yönetici terimi işe alma, süpervizörlük, ve mali sorumlulukları da içerdiğinden, doğru bir terim değildir. Süreç lideri veya süreç sponsoru da süreç sorumlusu için kullanılan diğer terimlerdir. (ISO 9001:2000)

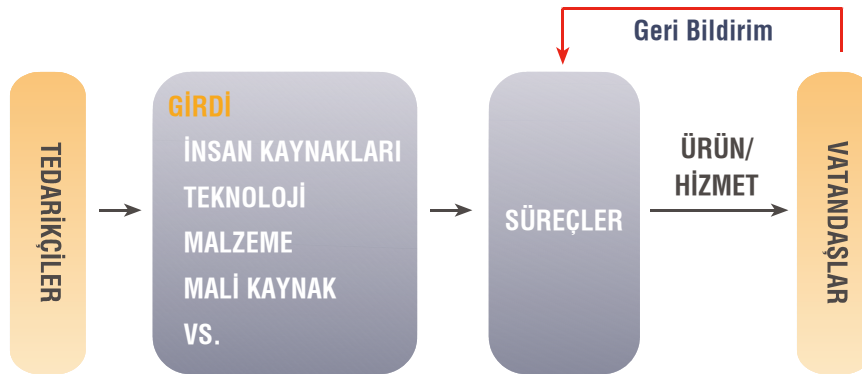
### 3.12. SÜREÇ YÖNETİMİ

Bir kurumda iş süreçlerinin detaylı olarak tanımlanması, sahiplerinin, tedarikçilerinin, müşterilerinin, vatandaş ihtiyaçlarının belirlenmesi, akışın süreç hedefleri doğrultusunda optimizasyonu, gerekli adımlarda ölçümler alınarak performansının izlenmesi ve iyileştirilmesi stratejik yaklaşımına, "İş Süreçleri Yönetimi" denir.

### 3.13. İÇ KONTROL

İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, 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 bütünüdür.

#### Temel Süreç





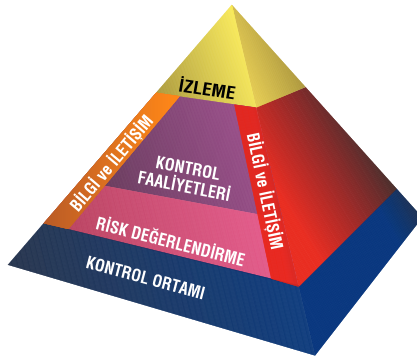
## 4. İÇ KONTROL

İç kontrol, bir kuruluşun yönetim kurulunun, yönetim ve diğer çalışanlarının etkilendiği, aşağıdaki kategorilerdeki hedeflere ulaşma amacıyla makul güvence sağlamak için tasarlanan bir süreçtir:

- Faaliyetlerin etkin ve verimli olması,
  - Finansal raporların güvenilirliği.
  - Yürürlükteki uygulama ve düzenlemelere uyum.
- İç kontrol bir süreçtir. Amaç değil, amaca giden yoldur.
- İç kontrol insanlardan etkilenir. Sadece kitapçık ve formlardan değil, bir kuruluşun her seviyesinde görev yapan kişilerden oluşur.
- İç kontrolden, bir kuruluşun yönetimine, mutlak güvence değil makul güvence sunması beklenmelidir.
- İç kontrol, bir ya da birden fazla ama hepsi birbiriyle örtüşen kategorilerdeki hedeflere ulaşılmasını amaçlar.
- Kurumun gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik, ve verimli bir şekilde yönetilmesini hedefler.
- Kurumun kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini, her türlü mali karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini sağlar.
- Karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini temin eder.
- Varlıkların kötüye kullanılmasını, israfını önlemek ve kayıplara karşı korunmasını amaçlar.

### 4.1. COSO İÇ KONTROL HEDEFLERİ VE BİLEŞENLERİ

3 HEDEF	5 BİLEŞEN
Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği	Kontrol ortamı
Mali raporlamanın güvenilirliği	Risk değerlemesi
Yürürlükteki yasa ve mevzuata uyum	Kontrol faaliyetleri
	Bilgi ve İletişim
	İzleme (Gözetim)



COSO PRAMİDİ



COSO KÜBÜ

İç Kontrol, 18 standart ve 79 genel şarttan oluşmaktadır.



#### 4.1.1. İç Kontrol Bileşenleri

##### 1- Kontrol Ortamı

Bir işin özünü o işi yapan insanlar – ve bu insanların, şahsi birikimleri, ahlaki değerleri ve kabiliyetlerinin bir bütünü olan kişisel özellikleri – ve çalıştıkları ortam oluşturur. Bu durumda kontrol ortamı aşağıdaki bileşenlerden etkilenir.

- Dürüstlük ve ahlakî değerler
- Yetkinlik konusunda kararlılık
- Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi
- Yönetimin felsefesi ve çalışma tarzı
- Teşkilat yapısı
- Yetki ve sorumluluğun verilmesi
- İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları

##### 2- Risk Değerlendirmesi

Kuruluş, karşılaştığı risklerin farkında olmalı ve bu risklerle mücadele etmelidir. Öncelikle kuruluşta gerçekleşen faaliyetlerle bütünleşmiş hedefler koymalıdır. Ayrıca, ilgili riskleri teşhis, analiz ve idare edecek bir sistem kurmalıdır. Yönetim, riskleri sürekli olarak değerlendirmelidir.

- Hedefler – kuruluş genelinde
- Hedefler – faaliyet seviyesinde
- Riskler
- Değişim yönetimi

##### 3- Kontrol Faaliyetleri

Kuruluşun hedeflerinin etkin şekilde sürdürülmesinde yönetim tarafından gerekli görülen faaliyetlerin güvence altına alınacağı politikalar ve prosedürler geliştirilmelidir. Kontrol faaliyetleri, yönetim tarafından kuruluşun amaçlarına ulaşmasına yönelik risklerin etkin bir biçimde yönetilmesini sağlar.

- Kontrol politika ve prosedürleri

##### 4- Bilgi ve İletişim

Bu faaliyetlerin etrafında bilgi ve iletişim sistemleri vardır. Bu sistemler, faaliyetleri yönetmek ve kontrol etmek için ihtiyaç duyulan bilgi alışverişinin yapılmasını sağlar.

- Bilgi
- İletişim

##### 5- Gözlem

Tüm süreç gözlemlenmeli ve gerektiğinde yenilenmelidir. Bu şekilde, sistem dinamik bir şekilde ve farklı şartlara cevap verebilen bir yapıda çalışabilir.

- Devam eden gözlem faaliyetleri
- Ayır ayrı değerlendirmeler
- Raporlama zaafiyetleri

## 5. SÜREÇ TÜRLERİ

### 5.1. YÖNETİM SÜRECİ

Temel ve destek süreçlerin performansını yükseltmek için gerçekleştirilen süreçlerdir. Tüm süreçlerin ortak hedefler doğrultusunda faaliyetler planlaması, bunlarla ilgili performans göstergelerinin düzenli gözden geçirilmesi ve raporlanmasını PUKO (Planla/Uygula/Kontrol Et/Önlem Al) çevrimine uygun olarak içeren, politika ve hedeflerin birbiri ile uyumunu sağlamaya yönelik sistemler geliştiren süreçlerdir.

Örnek : Finans, İnsan Kaynakları Yönetimi, v.b.

Bu süreçleri belirleyip-tasarlayıp yönetmek kurumda sürekli gözden geçirme, önlem alma, stratejik planlama, sürekli iyileştirme, sistematik yaklaşım bilincinin güçlenmesini sağlar. Bu süreçlerin etkin çalışması temel ve destek süreçlerin performansını sürekli iyileştirir.

### 5.2. TEMEL (OPERASYONEL) SÜREÇ

Kurumun misyonu gereği yapılan ve dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan süreçlerdir. Doğrudan dış müşteri talebi ile başlayan ve bu talebi karşılamaya yönelik ürün veya hizmet üretilmesini sağlayan süreçlerdir.

Örnek: Satın alma, ürün geliştirme, üretim, satış, v.b

- Bu süreçleri belirlemek kurumun kaynaklarını dış müşteriye değer katan faaliyetlere odaklamasını sağlar,
- Bu süreçler misyon gereği ortaya konulması gereken çıktıları (ürün ve hizmetleri) sağlar,
- Bu süreçler haritası çizilebilecek ve anlaşılabilir boyutlarda ele alınmalıdır

### 5.3. DESTEK SÜREÇLER

Temel süreçlerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapı ve destek hizmetlerle ilgili olan veya iç müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan süreçlerdir.

Örnek: İç iletişim, altyapı, çalışma ortamı v.b.

- Bu süreçleri belirlemek ve yönetmek kurumda iç müşteri, takım çalışması, kaynakların etkin kullanımı ve kaliteli hizmet bilincinin güçlenmesini sağlar,
- Bu süreçler temel süreçlerin performansını etkiler.

## 6. SÜREÇ HİYERARŞİSİ

### ANA SÜREÇLER

Kuruluşun müşteriye sunduğu üründe, iş süreçleri ve performansı üzerinde doğrudan etkisi olan ve stratejik öneme sahip en üst seviyedeki süreçlerdir. Bir ana süreç, yönetim süreci, temel süreç veya destek süreci olabilir.

### SÜREÇLER

Ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşimde olan süreçlerdir.

### ALT SÜREÇLER

Süreçleri oluşturan ve daha alt düzeyde işleyişi olan, iki veya daha çok süreci ilgilendiren süreçlerdir.

### FAALİYETLER

Alt süreçleri oluşturan, genellikle kişi/kişiler bazında yürütülen ve katma değer açısından değerlendirme ihtiyacı duyulmayan, işin gereği yapılması gereken işlem basamaklarıdır. Katma değer, sürecin ürün veya hizmetin kalitesi ve vatandaş üzerinde olumlu etki yaratma özelliğidir.

Örnek:

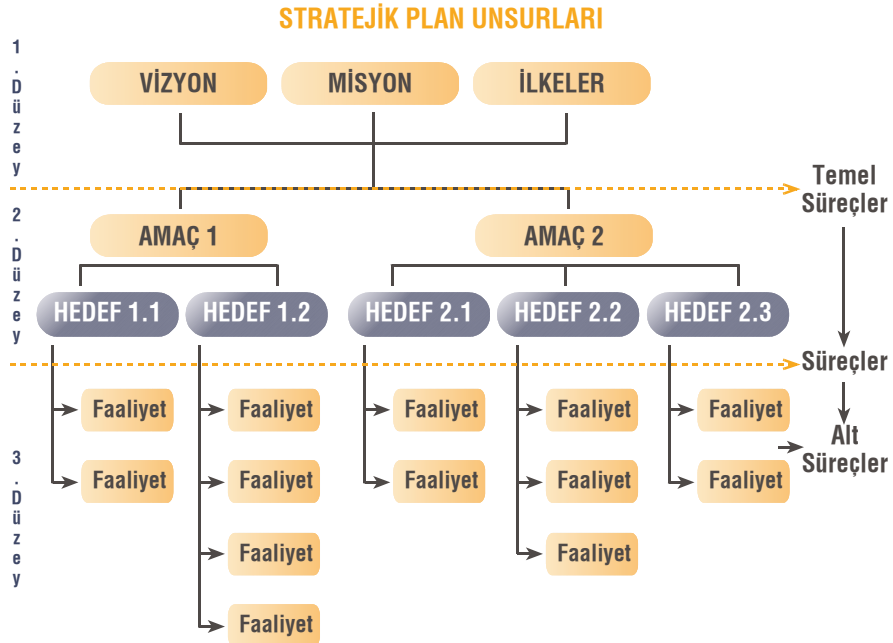
Ana Süreç: Pazara Sunma

Süreç: Satış

Alt Süreç: Siparişlerin Alınması

Faaliyet: Siparişlerin bilgisayar ortamına girilmesi

Süreçlerin stratejik planla olan ilişkisi aşağıdaki şemada görülmektedir.



## 7. SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç yönetimi,

- Süreçlerin **tanımlanması**,
- **Süreç sahiplerinin** belirlenmesi,
- **İç ve dış paydaşların** belirlenmesi,
- **Süreç Kontrolleri ve Risklerinin** belirlenmesi,
- **Dış paydaş ihtiyaçlarının** belirlenmesi,
- **Performansın** izlenmesi,
- **Süreç, Kontrol ve Risk Tasarımı**,
- Gerekli **iyileştirmelerin** yapılması için **sürekli** gözden geçirme gerektiren faaliyetlerdir.

Süreç yönetimi çalışmasının temelinde şu prensipler vardır:

- 1) İnsanları, prosedürleri, malzeme ve teknolojiyi içeren süreçler, işletilme yöntem ve becerilerine göre iyi ya da kötü sonuçlar üretir.
- 2) Sonuçların değiştirilmesi ve iyileştirilmesi isteniyorsa, süreçlerin işleyiş biçimleri değiştirilmelidir.
- 3) Süreçler değiştirilene dek mevcut durum ve işleyişlerini korurlar.
- 4) İnsanlar sürecin unsurlarından biridir. Ancak insanlar süreç iyileştirilmediği sürece tek başlarına sonuçları iyileştiremezler.

Süreç yönetimi kapsamında;

- Süreçlerin girdi, çıktı, kaynak, sorumlu ve kontrol kriterleri belirlenmelidir.
- Süreçlerin tanımlanması yapılmalıdır.
- Süreçlerin etkileşimleri belirlenmelidir.

Süreç yönetimi ile amaç ve hedefler doğrultusunda yürütülecek işlerin tanımlanarak, gözden geçirilmesi, güncelleştirilmesi ve iyileştirilerek sürekliliğin sağlanması gerekir.

Süreçlerin tanımlanmış olduğu durumlarda yürütülen işlerin ve ilişkilerin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerle uyumlu bir şekilde yürütülmesi kolaylaşmış olur. Yürütülen işlerin bu şekilde tanımlanmış süreçler etrafında ele alınmasında diğer bir önemli nokta da kullanılan kaynakların (insan, bilgi, malzeme v.b.) verimsizliğini önlemek veya en aza indirmek amacıyla kopukluk ve boşlukların giderilmesidir.

Süreçlerin yönetilmesi, kurumun amaç ve hedefine ulaşılmasında süreçlerin önemli bir araç olarak kullanılması anlamına gelmektedir. Böylelikle, kurumun bütünü için oluşturulmuş amaç ve hedeflerin süreçler üzerinden çalışanlara yayılımı sağlanabilir. Süreç yönetiminde amaç, bu bütünlüğü sağlamak ve korumak için performans yönetim sistemi ile bütünleşik hareket etmektir. Performans yönetim sistemi ile bütünleşmiş süreç yönetiminde kurum hedeflerine paralel kullanılan süreç hedefleriyle süreçlerin performansı sistematik olarak izlenir. Bu, kurum hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığının anlaşılması ve bu yönde süreçlerin güncellenmesi, iyileştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için önemli bir veri kaynağıdır.

Süreç Yönetimi ne değildir?

- Sadece süreç iyileştirme değildir,
- Algılama değil, verilere dayalıdır,
- Parçalara değil bütüne odaklıdır,
- Tek başına bireysel faaliyet değildir,
- Tek bir süreçle ilgili bir iş değildir.

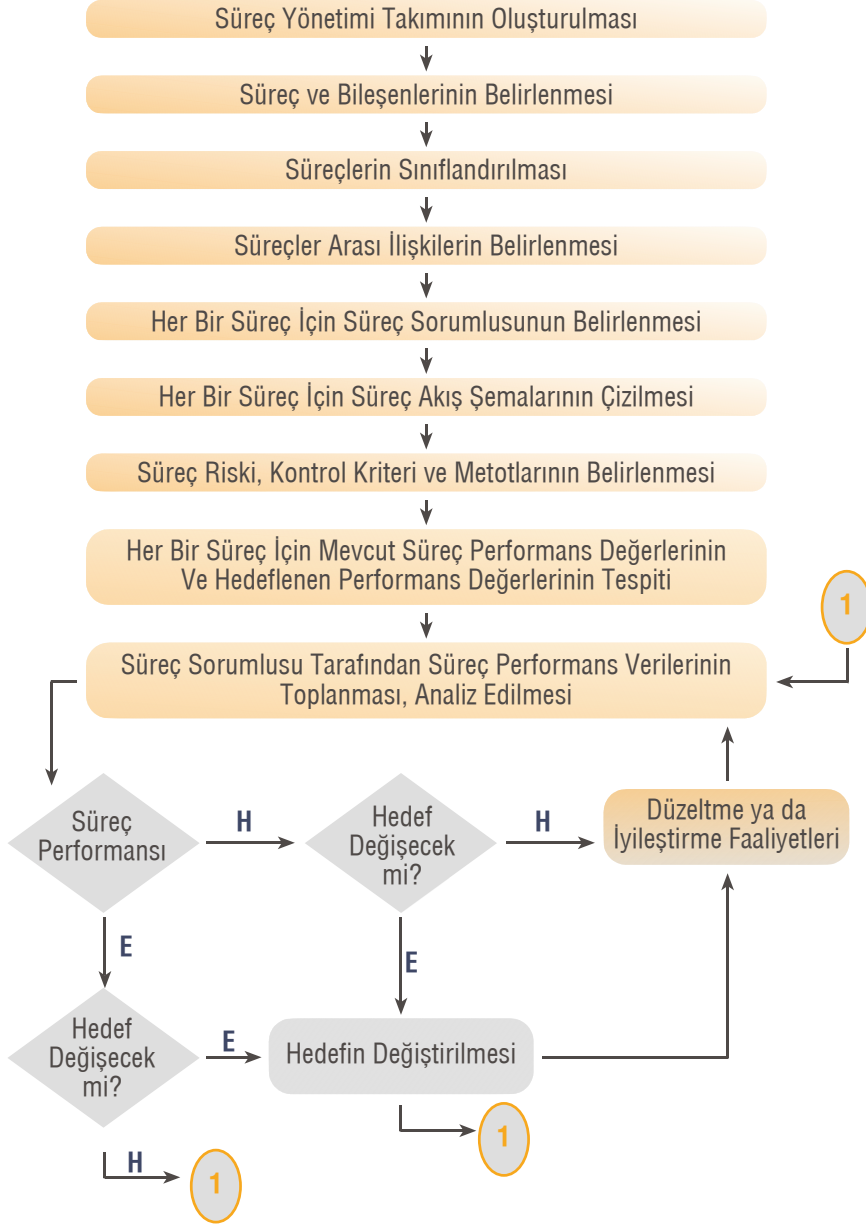
## 8. SÜREÇ YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Süreç yönetimi çalışmasının kuruma sağlayabileceği faydalar aşağıda sıralanmıştır.

- İyi tanımlanmış, sahipleri ve sorumluları belirlenmiş süreçlerle çalışan kurumlar, sağlayıcılardan alınan ürün ve hizmetlere en doğru teknolojiyi uygulayarak, vatandaş için değer yaratan sonuçlar üretirler. Süreçlere odaklanma vatandaşa daha iyi hizmet sunmayı sağlar ve vatandaş memnuniyetini artırır.
- Zaman ve diğer kaynaklar daha iyi kontrol edilebilir, daha etkin kullanılır.
- Gereksiz tekrarlar (değer katmayan faaliyetler) saptanıp ayıklanabilir.
- Süreçler bazında fayda–maliyet-verimlilik (katma değer) analizi rahatça yapılabilir, performans daha kolay izlenebilir.
- Bilgiye ulaşım kolaylığı ve verilere dayalı karar alma imkânı sağlanır.
- Sürekli iyileştirme uygulaması kolaylaşır.
- Süreçlerde gereksiz maliyet yaratan unsurların görülmesini sağlar. (Süreçlerde gereksiz maliyetleri yaratan temel faktör çeşitli nedenlerle işlerin yanlış ya da eksik tamamlanmasıdır.)
- Kurumsal süreç düşüncesi ile kurumda, bölüm hedefleri yerine kurumsal hedeflere odaklanma yaklaşımı gelişir.
- Süreçlere ölçülebilir hedefler tanımlanır.
- Süreçlerin temel sonuçları, stratejiyle bağlantılı olarak ifade edilir.
- Süreç ve hedefle ilgili fonksiyonel ihtiyaçlar belirlenir, bu alandaki bilgi ve beceriler geliştirilir.
- Gerçekleştirilen sonuçlar kontrol edilir, iyileştirme aksiyonları belirlenir, hedefler yenilenir.
- Başarı, stratejik hedefler bazında ölçülür ve ödüllendirilir.
- Yasal şartlar, vatandaş beklentileri gibi dış faktörler ve kuruluşun kendisinin ortaya koyduğu şartların yerine getirilmesini sağlamak, vatandaş açısından kurum itibarının artmasını sağlar.
- Süreçlerin katma değer açısından değerlendirilmesi ve öncelikli olanların belirlenmesini sağlamak, süreçlerin iyileştirilmesi sonucu elde edilen değer, bu sırada harcanan kaynaktan fazla olmasının sağlanması, doğru kaynağın kullanılması ve kaynağın etkili kullanılmasını sağlar.
- Süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesine ait verilerin değerlendirilerek performans ve etkinliğe ait sonuçların elde edilmesi sağlanır.
- Karar almada kolaylık (yönetimsel) sağlanır.
- İletişim kolaylığı (vatandaş ve kuruluş için), süreçler arası iletişim kopukluklarının nedenlerinin (bürokrasi, veri, bilgi akışındaki yetersizlik, üst yönetimin yaklaşımı, v.b.) belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasını sağlar.
- Kaynakların optimum kullanımı kolaylaşır. Kuruluş kaynaklarının gerçekten iyileştirme gereken ve katma değeri olan süreçler üzerinde kullanılmasını sağlar.

## 9. SÜREÇ YÖNETİMİ ADIMLARI

Bir süreç yönetimi çalışmasında olması beklenen adımlar aşağıda görülmektedir.





### 9.1. Süreç Yönetimi Takımının Oluşturulması

Etkin süreç yönetimi için, insan, metot, malzeme ve makine konularında kaynak ve bilginin sağlanması şarttır. (ISO 9001:2000-4.1 d) Kurum çalışanlarının süreç yönetimi konusunda başarılı olması için aşağıda belirtilen görevleri yerine getirecek niteliklere sahip olması beklenir.

#### Üst Yönetici

1. Süreç yönetimini benimsemiş,
2. Süreçler etrafında organize olmayı/hareket etmeyi bekleyen,
3. Kurum misyon ve vizyonu doğrultusunda stratejileri belirleyen,
4. İç ve dış çevre analizi yapan,
5. Süreç performans göstergelerini takip eden ve yorumlayan,
6. Süreç iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına katılan ve gerekli kaynakları tahsis eden nitelikte olmalıdır.

#### Süreç Sorumlusu

1. Süreçte önemli payı ve katkısı olan yönetim kademeleri arasından,
2. Süreç içindeki faaliyetleri ve önemli konuları bilen,
3. İnsanları etkileme, liderlik etme, takım çalışmasını destekleme yeteneğine sahip,
4. Sürekli iyileştirme ve öğrenmeye açık,
5. Süreç içinde saygı gören ve performansı yüksek,
6. Fonksiyonel önyargılardan kurtulmuş nitelikte olmalıdır.

Bir süreç içinde yer alan fonksiyonlar, birden fazla organizasyon birimi, kişi ya da gruba bağlı olabilir. Bu kişi, grup ya da organizasyonlar firma hiyerarşisinde aynı seviyede olabilirler. Bu durumda, her birim sadece kendi fonksiyonlarından sorumlu olacağından, sürecin tamamından sorumlu olan birimin seçilmesi zordur. Bunun için üç adet kriter kullanılabilir. Bunlar, sahip olma derecesi, belirleyicilik ve süreç bilgisidir.

#### Sürecin Çalışanları ise;

1. Süreç kavramı ve süreçlerle yönetim hakkında bilgi sahibi,
2. Faaliyetlere süreç yaklaşımı çerçevesinde bütünsel bakabilen,
3. Sürecin performansını ölçen,
4. Ekip çalışmasına yatkın,
5. Süreç iyileştirme çalışmalarına katılan,
6. Sürecin tedarikçisi ve müşterilerini, diğer süreçlerle ilişkisini bilen nitelikte kişilerden oluşmalıdır.

#### Süreç Değerlendirme Komitesi

Bu komite, süreç sorumlularından oluşan ve yönetimin başkanlık ettiği bir komitedir. Yılda en az bir kez toplanır ve genellikle şu konularda görüşmeler yapar:

1. Mevcut süreçlerin performansları toplu olarak değerlendirilir.
2. Süreç iyileştirme çalışmalarının gelişimi değerlendirilir.
3. Yeni süreç iyileştirme veya tasarım çalışmalarının başlatılmasına karar verilir.
4. Süreçler arası yaşanan problemler görüşülür.
5. Süreç performans hedefi belirlenir ve değiştirilme kararı verilir.



## 9.2. Süreç ve Bileşenlerinin Belirlenmesi

### Süreç öğeleri;

- Girdiler,
- Çıktılar,
- Ürün/hizmetten yararlanan ve etkilenenler,
- Tedarikçiler,
- Kaynaklar,

olarak tanımlanır. Bu öğeler fiziksel ve enformasyon şeklinde olabilir. Fiziksel öğeler gerçek, dokunulabilir nesnelere aittir. Pek çok süreçte akış içinde fiziksel öğelerle beraber bilgi de yer alır.

Bir sürecin içinde yer alan tüm aktivitelerin, bu aktivitelerin kullandığı/ ürettiği tüm bilgilerin ve ilişkili olduğu tüm organizasyon birimlerinin tanımlanması, bir süreç iyileştirme projesinin en önemli aşamalarından biridir. Süreç karakteristiklerinin doğru ve tam olarak anlaşılması bundan sonra gerçekleştirilecek olan problemlerin analizi, iyileştirme olanaklarının tespiti ve sürecin iyileştirilmesi faaliyetlerine temel teşkil edecektir. Bu nedenle sürecin en iyi şekilde anlaşılması için açık ve net olarak tanımlanması gerekmektedir.

## 9.3. Süreçlerin Sınıflandırılması

Süreçler, yukarıda bahsedildiği gibi yönetim süreci, temel (operasyonel) süreç, destek süreci olarak sınıflandırılır. Süreçler, ana süreç, süreç, alt süreç, faaliyet olarak da tarif edilir.

## 9.4. Süreçler Arası İlişkilerin Belirlenmesi

Kurum, süreç yönetiminin etkin uygulanması için süreç sınırlarını belirlemeli, süreçler arasındaki sıralama ve etkileşimleri tanımlamalıdır. (ISO 9001:2000-4.1 b)

### Süreç sınırları nelerdir?

- Süreç başlangıç ve bitiş noktaları
- Diğer süreçlerle kesişme noktaları

Süreç analizinin kalitesi tümüyle toplanan verilerin doğruluğuna ve gerçeği temsil etmesine dayanmaktadır. Bu nedenle, süreçte yer alan birimler ile diyalog kurulmalı, vatandaş istekleri de belirlendikten sonra sürecin mevcut durumu tam olarak anlaşılmalıdır.

Genelde bir sürecin çıktısı diğer bir sürecin girdisini oluşturur. Böylelikle süreç etkileşimleri ortaya çıkacaktır. Sürecin iletişimde olduğu diğer birimler süreç etkileşimlerini belirlemek için önem arz eder.

## 9.5. Her Bir Süreç İçin Süreç Sorumlusunun Belirlenmesi

Süreç sorumlusunun sorumlulukları şunlardır:

1. Sürecin bütünü için, kurumun amaç ve hedeflerini destekleyen performans hedeflerinin belirlenmesi,
2. Süreçte yer alan çalışanların performanslarının izlenmesi, aralarındaki problemlerin çözülmesi,



3. Süreç plan ve bütçelerinin geliştirilmesi,
4. Sürecin 'şampiyon'u gibi hizmet etmesi,
5. Süreçte yer alan çalışanların gelişimlerine yardımcı olunması,
6. Hedefe doğru ilerlemelerin izlenip değerlendirilmesi,
7. Süreç performansını etkileyen darboğazların ve dirençlerin tanımlanması ve ortadan kaldırılması,
8. Başarılı çalışmalarla ilgili çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi; hedefleri yerine getirmede zorluk çeken çalışanlara rehberlik edilmesi.

### 9.6. Her Bir Süreç İçin Süreç Akış Şemalarının Çizilmesi

İş akış şemaları bir süreçteki adımları ve sürecin yapısını ortaya çıkartmak için kullanılan ve grafiksel sembollerden oluşan bir diyagramdır. İş akış şemaları hazırlanırken, sürecin mevcut durumdaki işleyişi gösterilmelidir.

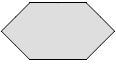


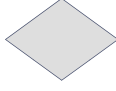






Sistemin tanınmasında ve sınırların belirlenmesinde kullanılan iş akış şemaları aynı zamanda sistem içinde tıkanma yaşanan noktaların, görevler ayrılığı ilkesine uyulmayan durumların ve aynı işin birden fazla yerde tekrar edilmesi gibi kontrol zayıflıklarının belirlenmesine ve süreçlerdeki kritik kontrol faaliyetlerinin ortaya çıkarılmasına yardımcı olur. Ayrıca iş akış şemaları sürecin anlaşılmasını kolaylaştırır ve süreçteki sorun alanları ile iyileştirme fırsatlarının ortaya çıkarılmasına yardımcı olur.

#### İş akış şeması çizilirken;

1. İş akış şeması hazırlanacak olan sürecin mevcut durumunun tanımlanması,
2. Adımların, faaliyetlerin ve kararların kaydedilmesi,
3. Adımların sıralarının düzenlenmesi,
4. İş akış şemasının çizilmesi,
5. Çizilen şemanın geçerliliğinin doğrulanması adımları izlenmelidir.

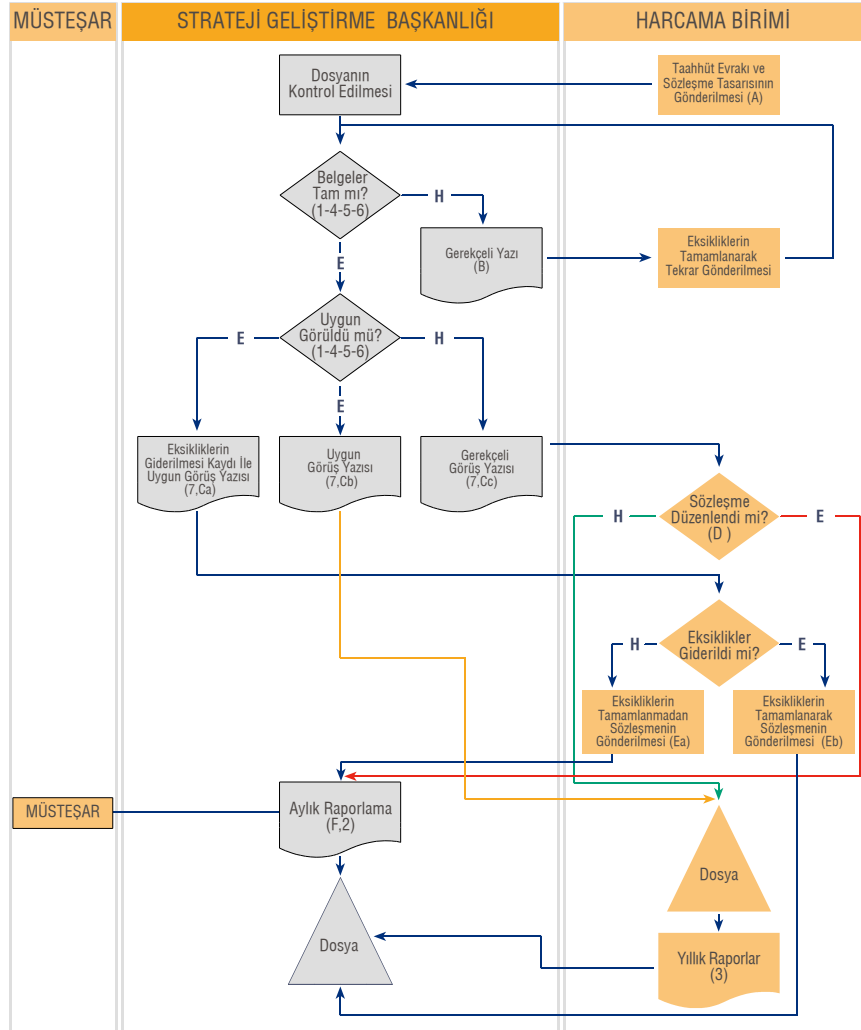
İç kontrol ortamı unsurunun altında yer alan ve iç kontrolün dördüncü standardı olan "Standart Yetki Devri Standardı"na göre idarelerde yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir. Devredilen yetkinin önemi ve riski dikkate alınarak yetki devri yapılmalıdır. Bu standardın bir numaralı gereği uyarınca iş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır. (KOS-4.1.)

İş Akış Şemalarında kullanılacak şekillerden bazıları aşağıda görülmektedir:

ŞEKİL	ANLAMI
	Hazırlık
	İşlem
	Belge
	Çok sayıda belge
	Karar
	Bağlayıcı (Akış şemasının bir sayfaya sığmaması durumunda bir başka sayfaya geçişte bağlantı noktası olarak kullanılır.)
	Başlangıç ve bitiş noktalarını gösterir.
	Veri
	İş akış yönü
	Sorgu Sonucu EVET ise İş Akışının Yönü
	Sorgu Sonucu HAYIR ise İş Akışının Yönü

Aşağıda “Taahhüt Evrakları ve Sözleşme Tasarılarının İncelenmesi” iş süreci için çizilmiş örnek bir akış şeması gösterilmektedir.

**T.C.**  
**BAYINDIRLIK VE İSKÂN BAKANLIĞI**  
**STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIĞI**  
**TAAHHÜT EVRAKLARI VE SÖZLEŞME TASARILARININ İNCELENMESİ İŞ AKIŞI**



**REFERANS DÖKÜMANLAR**

- A-Harcama Birimi Yazısı
- B-Gerekeçli Yazı
- Ca-Şartlı Uygun Görüş Yazısı
- Cb-Uygun Görüş Yazısı
- Cc-Red Görüş Yazısı
- D-Sözleşme
- Ea-Harcama Birimi Şartlı Eksiklikleri Giderilmeyen Sözleşme Yazısı
- Eb-Harcama Birimi Şartlı Eksiklikleri Giderilen Sözleşme Yazısı
- F- Aylık Rapor

**KONTROL FAALİYETLERİ**

- 1-Evrak Akış Formu
- 2-Kayıt Sistemi Periyodik Kontrol
- 3-Yıllık Raporlar
- 4-Eğitim
- 5-Güncel Mevzuat Takibi
- 6-Kontrol Listesi
- 7-İmza ve Paraf Prosedürü

### 9.7. Süreç Kontrol ve Risk Kriteri ve Metotlarının Belirlenmesi

Süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlere ilişkin risklerin ve kontrollerin belirlenmesi iç kontrol sisteminin temelini oluşturmaktadır. Ancak etkin, önleyici, tespit edici ve düzeltici kontrol faaliyetleri sayesinde riskler kontrol altında tutulabilecek, kurumun hedefler doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmesi sağlanabilecektir.

İç kontrol unsurlarından olan risk değerlendirmesi standartlarından "Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi Standartları" na göre idareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir. Bu standart gereğince, idareler, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemelidir. **(KOS-6.1.)** Ayrıca, risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda en az bir kez analiz edilmelidir. **(KOS-6.2.)** Risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek eylem planları oluşturulmalıdır. **(KOS-6.3.)**

İç kontrol unsurlarından kontrol faaliyetleri "Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri" standardına göre idareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır. Bu standart gereğince; her bir faaliyet ve riskleri için uygun kontrol strateji ve yöntemleri belirlenmeli ve uygulanmalıdır. **(KOS-7.1.)** Kontroller, gerekli hallerde, işlem öncesi kontrol, süreç kontrolü ve işlem sonrası kontrolleri de kapsar. **(KOS-7.2.)**

İç kontrol unsurlarından olan izleme standartlarından olan "İç Kontrolün Değerlendirilmesi" standardına göre iç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin belirlenmesi, bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda süreç ve yöntem belirlenmelidir. **(KOS-17.2)**

#### 9.7.1 Kontrol

Kontrol, yönetimin ve birimlerin riski yönetmek ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma ihtimalini artırmak amacıyla aldığı tedbirlerdir.

Yönetim, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik makul bir güvence sağlamak için yeterli tedbirin alınmasını planlamalı ve yönlendirmelidir.

Kontrol, kuruluşun (kaynakları, sistemleri, süreçleri, kültürü, yapısı ve görevleri dahil olmak üzere) bir bütün olarak ele alınan ve kuruluşun hedeflerine ulaşmasında destek veren şu özelliklere sahiptir:

- Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği,
- İç ve dış raporlamaların güvenilirliği,
- Yürürlükteki kanunlar, düzenlemeler ve iç düzenlemelere uyum.

##### 9.7.1.1. Kontrol Süreçleri

Kontrol süreçleri, riskin, risk yönetim süreçleriyle belirlenen risk toleransları içinde kalmasını temin gayesiyle tasarlanan kontrol çerçevesinin bir parçası olan faaliyet, politika ve prosedürlerdir.



#### 9.7.1.2. Yeterli Kontrol

Yeterli kontrol, yönetimin planlama ve organizasyonu, risklerin etkin bir şekilde yönetileceğine ve kurumun hedef ve amaçlarına verimli ve ekonomik bir şekilde ulaşılacağına dair makul bir güvence sağlayacak tarzda yapmasıyla var olabilir.

#### 9.7.1.3. Katı ve Yumuşak Kontroller

<b>KATI KONTROLLER</b>	Resmi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Politikalar ve prosedürler</li><li>• Organizasyonel yapı</li></ul>
	Nesnel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yetkilendirme sistemi</li><li>• Mutabakatlar</li></ul>
	Nicel olarak ölçülebilir	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girdi/çıktı incelemesi</li><li>• Teftişler</li></ul>
<b>YUMUŞAK KONTROLLER</b>	Gayri Resmi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dürüstlük ve ahlaki değerler</li><li>• Yetkinlik</li></ul>
	Öznel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güven</li><li>• Paylaşılan değerler</li><li>• Güçlü liderlik</li></ul>
	Soyut	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yüksek beklentiler</li><li>• Açıklık</li></ul>

#### 9.7.1.4. Kontrol Türleri

KONTROL TÜRÜ	TANIM	ÖRNEK
<b>ÖNLEYİCİ</b>	İstenmeyen olayların meydana gelmesini engelleyen kontroller	<ul style="list-style-type: none"><li>• “Üst seviye” de etİğe örnek olma</li><li>• Etkin yetki devri</li><li>• Karşılıklı güven</li><li>• Performans standartları</li></ul>
<b>TESPİT EDİCİ</b>	Meydana gelen istenmeyen olayları ortaya çıkaran kontroller	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girdi kontrolleri</li><li>• İşlem kontrolleri</li><li>• Çıktı kontrolleri</li></ul>
<b>YÖNLENDİRİCİ</b>	İstenen bir olayın oluşmasına sebep olan yada onu teşvik eden proaktif kontroller	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rehberler</li><li>• Eğitim programları</li><li>• Teşvik planları</li></ul>
<b>TELAFİ EDİCİ</b>	Gerekli bir kontrolün eksikliğini telafi eden kontroller	<ul style="list-style-type: none"><li>• Görevlerin ayrılığı yerine yakından izleme veya detaylı gözden geçirme</li><li>• Görevlerin ayrılığı mümkün olmadığında görev rotasyonu</li></ul>

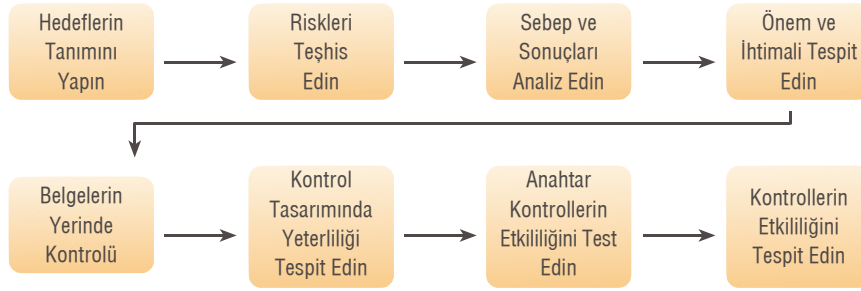
### 9.7.1.5. Bazı Örnek Kontroller

Aşağıda bazı kontrol örnekleri verilmektedir.

- Kontrol bilinç ortamının oluşturulması
- Politikalar, prosedürler ve standartlar
- Görevlerin ayrılığı (yetkilendirme, kayıt altına alma, muhafaza)
- Yetki verme/onaylama
- Fiziksel güvenlik ve veri güvenliği (şifreler, kasalar vb)
- İzleme/gözlem (bütçeler ve tahminler, bağımsız performans incelemesi, teftiş özetleri, envanterler vb)

Bir sürecin risklerini makul dereceye indirmek üzere tasarlanan kontroller “**MALİYET ETKİN**” olmalıdır.

### 9.7.1.6. Kontrol Değerlendirme Süreci



### 9.7.2. Risk

Risk, amaçlara ulaşılması üzerinde olumsuz etkisi olacak bir olayın meydana gelme ihtimalidir. Gelecekte oluşabilecek potansiyel sorunlara, tehdit ve tehlikelere işaret eder. Riskin iş sonucu üzerinde olumsuz etkileri olabilir, ancak yönetilebilecek bir olgudur.

#### 9.7.2.1. Risk Yönetimi

Risk yönetimi, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere makul bir güvence sağlamak amacıyla potansiyel olay ve durumları belirleme, değerlendirme, yönetme ve kontrol etme sürecidir.

#### 9.7.2.2. Risklerin Belirlenmesi

Riskleri tanımlayabilmek için, hedefe giden yolda sağduyuya hitap eden sorular sorulabilir. Örneğin;

- Ne yanlış gidebilir?
- Nasıl başarısız olabiliriz?
- Nerelerde zafiyetlerimiz var?
- Hedeflerimize ulaşmakta olup olmadığımızı nasıl bilebiliriz?

Bu soruların bazıları hedefle ilişkili olmayan risklere yönlendirebilir. Eğer risk önemli ise, muhtemelen tanımlanması gereken başka bir hedef olduğu anlamına gelir.

Birçok durumda, nasıl ifade edileceğine bakılmadan, “neyin ters gittiğini teşhis etmek” yeterli olabilir. Ancak, riskin hem sebep hem de sonucunu teşhis ederek net bir fikir edinilmesinde yarar vardır.

- Sonuç (etki), mutlak neticedir. Riskin ortaya çıkmasıyla verilen zarar veya kaçırılan fırsat olup mümkünse rakamlara dökülmelidir. Eğer rakamlara dökülecek şekilde değilse, kendine has ve somut terimlerle ifade edilmelidir.
- Sebep, riskin neden anlaşılması gerektiğini gösteren nedendir.

### 9.7.2.3. Risklerin Değerlendirilmesi

Bir iş sürecindeki risklerin teşhis edildikten sonra değerlendirilmeleri gerekir. Yani, her bir riskin hem önem hem de olasılığı tespit edilmelidir. Böylece, kuruluş, gücünü en önemli risklere yönlendirme ve her bir risk için kontrolün ne kadar gerekli ve ne kadar maliyet etkinliği olduğunu tespit etme imkanı bulur.

KATEGORİ	OLASILIK	ÖNEM
DÜŞÜK	Muhtemel olmayan riskler ortaya çıkacak	Risk ortaya çıktığında, muhtemelen hedefe erişmeyi maddi olarak etkilemeyecektir
ORTA	Muhtemel denebilecek riskler ortaya çıkacak.	Risk ortaya çıktığında, hedefe erişmeyi etkileyebilir.
YÜKSEK	Muhtemel riskler ortaya çıkacak.	Risk ortaya çıktığında, hedefe ulaşmayı belirgin şekilde etkileyecektir.

Riskler, Düşük Orta, Yüksek şeklinde değerlendirilebileceği gibi, her karar veren tarafından puanlanıp, ortalaması alınarak da bir değerlendirmeye tabi tutulabilir.

### RİSK DEĞERLENDİRME MATRİSİ

OLASILIK	Yüksek			
	Orta			
	Düşük			
		Düşük	Orta	Yüksek
		ÖNEM		

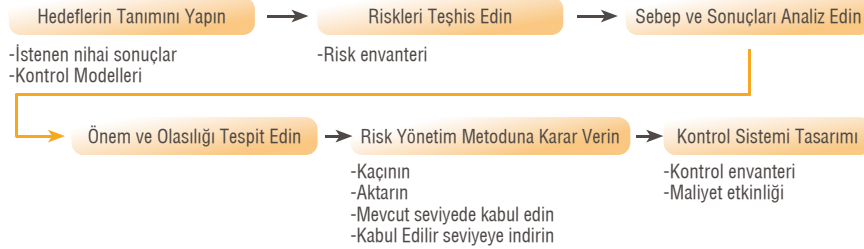
### OLASILIK – ETKİ MATRİSİ

E T K İ	Yüksek	YÜKSEK ETKİ DÜŞÜK OLASILIK	YÜKSEK ETKİ YÜKSEK OLASILIK
	Düşük	DÜŞÜK ETKİ DÜŞÜK OLASILIK	DÜŞÜK ETKİ YÜKSEK OLASILIK
		OLASILIK	

Yüksek Etki-Yüksek Olasılık alanındaki risklere dikkat edilmelidir.



## RİSK DEĞERLENDİRME SÜRECİ



### 9.7.2.4. Risklerin Yönetilmesi

İş sürecindeki riskler net olarak teşhis edilip değerlendirildikten sonra, her bir riskin nasıl yönetileceğine karar verilmelidir. Riskler;

- Kaçınılarak,
- Aktarılarak,
- Mevcut seviyede kabul edilerek,
- Kabul edilebilir seviyeye indirilebilerek yönetilebilir.

### 9.7.3. Risk Ve Kontrollerin Birlikte Değerlendirilmesi

Kontrol Bilgileri Formu ve Risk Kontrol Matrisi risk ve kontrollerin daha net biçimde değerlendirilmesinde yardımcı olabileceği düşünülen araçlardır.

Kontrol Bilgileri Formu, kontrol tipi, yeterliliği, önemi, işleyişi, sıklığı ve kontrolün kamu iç kontrol standardı olarak türü hakkında bilgi verir.

Risk Kontrol Matrisi ise, risk ve kontrollerin beraber değerlendirilmesini sağlar ve risk tasarımı süreci aracılığıyla kullanıcıyı yönlendirir. Bu matriste, riskler için ayrı ve kontroller için ayrı birer sütun bulunur. Risk/kontrol matrisinin faydaları aşağıdaki gibidir:

- Yönetimin hedefleriyle birlikte, kontrolün başladığı yerde başlar.
- Bütün denetim süreciyle risk değerlendirmesini yönlendirir, denetimi daha etkin ve verimli yapar.
- Ortak denetime imkan sağlar.
- Yumuşak kontrollerin kapsanmasını sağlar.
- İç kontrolün sahibine değerli bir eğitim sağlar.

#### Risk/Kontrol Matrisinin Avantajları:

- Yönetimin hedeflerine ve en büyük risklerin olduğu alanlara yoğunlaşır, bu da etkili ve verimli bir denetim sağlar.
- Denetim sürecini bir ortaklık haline getirir, böylece denetim ve müşteri ilişkisi verimli bir halde takım çalışmasına dönüşür.
- Risk değerlendirme düşünce sürecini yöneticilere öğretir. Beş COSO bileşeninden biri olan riskin değerlendirilmesi, yöneticilerin en zayıf olduğu bileşendir. Oturup karşılaştıkları riski herhangi bir disiplinli yol kullanarak düşünmezler. Bunu bir denetçi ile birlikte yaparak, riskler ve kontroller bakımından nasıl düşünüleceğini öğrenirler.



İç kontrolün daha etkili “sahipleri” olurlar ve faaliyetleri günbegün daha iyi kontrol ederler.

- Hem “yumuşak” hem de “katı” kontrolleri içerir.
- Daha önemli tavsiyeler ortaya koyar.

**Risk/Kontrol Matrisinin Dezavantajları:**

- Zaman israfı olabilir.
- Risk ve kontroller zaten iyi biliniyorsa gereksiz bir fazlalık olabilir.
- Deneyim gerektirir.

**RISK / KONTROL MATRİSİ (1)**

Hedefler	Riskler	Olasılık/Önem (Y/O/D)	Kontroller	Kontrol Tasarım Yeterliliği
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)

(a) : Bu sütuna sürecin hedefi yazılır.

(b) : Bu sütuna hedefe giden yolda karşılaşılabilecek riskler yazılır.

(c) : Riskin Olasılık-Etki Matrisindeki değeri yazılır. (Riskin olasılığı hakkında bilgi verilir ve önemi düşük, orta, yüksek olarak derecelendirilir. (örn. yüksek olasılık düşük önem(Y/D), düşük olasılık düşük önem (D/D) v.s. ))

(d) : Bu riske ilişkin yapılacak mevcut kontroller yazılır.

(e) : Kontrolün riski önleyerek, hedeflere ulaşmada yeterli olup olmadığı (evet/hayır) yazılır.

**RISK / KONTROL MATRİSİ (2)**

Riskler	Kontrol Numarası																			
Bu sütuna, sürece ilişkin riskler sıralanır.	*																			

Sıra No	Kontroller	Yorumlar
1	Süreçle ilgili mevcut kontroller sıralanır.	Kontrole ilişkin yorum varsa yazılır.
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

\*: Riskin ilişkili olduğu kontrolün alttaki tabloda belirtilen kontrol sıra numarası



### KONTROL BİLGİLERİ TABLOSU

Kontrol Sıra No.	Kontrol	Kontrol Tipi	Yeterliliği (E/H)	Önemi (Y/O/D)	İşleyiş (Aktif/Pasif)	Sıklık	Sorumlu kişi/birim	Kamu İç Kontrol Standardı
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(ı)

- (a) : Risk/kontrol matrisi-2'de belirtilen kontrol sıra numaraları yazılır.  
(b) : Risk/kontrol matrisi-1 ve Risk/kontrol matrisi-2'de belirtilen kontroller bu sütuna tekrar yazılır.  
(c) : Kontrolün türü (önleyici, telafi edici, yönlendirici, tesbit edici) yazılır.  
(d) : Kontrolün riski önlemede yeterli olup olmadığı yazılır (evet/hayır).  
(e) : Kontrolün ne derece önemli olduğu yazılır (Yüksek/orta/düşük).  
(f) : Kontrolün işleyiş şekli yazılır (Aktif(manuel ise) /pasif (otomatik ise)).  
(g) : Kontrolün hangi sıklıkta yapıldığı yazılır (işlem bazlı, aylık, yıllık vb.)  
(h) : Kontrolü yapmakla yükümlü kişi ya da birim/birimler yazılır.  
(ı) : Kontrolün ilişkili olduğu Kamu İç Kontrol Standardı yazılır.

### 9.8. Her Bir Süreç İçin Mevcut Süreç Performans Değerlerinin Ve Hedeflenen Performans Değerlerinin Tespiti

Süreç performans hedefleri, güçlüklerle başa çıkmayı kolaylaştırır. Güçlükler aşılması gereken hedeflere dönüşür. Hedefler kurumun rekabet gücünün bir ifadesi olarak ele alınır. Performans hedefleri, süreç mükemmelliğinin ve süreç maliyetlerinin kurumsal düzeyde önemsenmesini sağlar. Örneğin "Vatandaşın bilgi talebini en kısa zamanda cevaplamak" yerine "vatandaşın bilgi talebini azami 3 işgünü içinde cevaplamak" şeklinde ölçülebilir hedefler konmalıdır. Ayrıca, süreçler için herkes tarafından bilinen, ölçülebilir hedefler tanımlanmalıdır. Örneğin "Sipariş girişini en fazla 1 saat içinde yapmalıyız" yerine "Tüm siparişlerin %99'unu 24 saat veya daha kısa sürede karşılayabilmek için sipariş girişini en fazla 1 saat içinde yapmalıyız" şeklinde sahiplenme yaratan hedefler konmalıdır.

### 9.9. Süreç Performans Verilerinin Değerlendirilmesi

Süreçlerin izlenmesi, ölçülmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. (ISO 9001:2000-4.1 e).

Süreç performansını ölçerek;

- Hedeflerimize ne kadar yaklaştığımızı, kaynaklarımızı ne derece verimli kullandığımızı, hatalarımızın sebeplerini anlar;
- İyileştirme imkânlarını belirler;
- Gelişmeyi gözler;
- Başarı hissi tadarız.

Süreç hedefleri belirlendikten sonra, kritik özellik taşıyan noktalarda ölçüm yapılması gerekir. Sadece süreç sonunda ölçüm yapılması kaçınılması gereken bir yoldur. Ölçümler belirlenen noktalarda ilgili aktivitenin gerçekleştirilmesinden sonra gecikmeden yapılmalıdır. Ölçümü en iyi yapabilecek kişi, o işi yapan kişidir. Süreç

performans değerleri gözden geçirilirken, hedef değerlerle gerçekleşen değerler tekrar gözden geçirilmelidir.

### 9.10. Düzeltme veya İyileştirme Faaliyetleri

Kurum süreçlerinin bilgi ve iş akışı açısından optimizasyonunu sağlamak, kalite ve verimliliği arttırmak amacıyla;

- Hataları ortadan kaldıracak,
- Gecikmeleri en aza indirecek,
- Anlaşılır,
- Kolay uygulanabilir,
- Müşterinin değişen ihtiyaçlarına uyarlanabilir,
- Organizasyona rekabet avantajı sağlayacak

şekilde süreçler yeniden düzenlenmeli ve sürekli iyileştirilmelidir. Ayrıca süreçlerin katma değer yaratmasını, şartların anlaşılması ve yerine getirilmesini sağlamak, müşteri tatminini artırmak amacıyla da süreçler iyileştirilmelidir.

Süreçlerde iyileştirme yapmak için, sürece ait problemin tanımlanması ve ilgili kısmın seçilmesi gerekir. Süreçlere ait iyileştirmeler aşağıdaki konuları içerebilir:

#### a) Hedefler

Çok fazla sapma olan hedef değerlerde (Hedeflerin verilere dayalı ve gerçekçi olmaması, hedeflere ulaşmak için uygulanan yöntemin istenilen sonucu vermemesi, hedeflere ulaşmak için oluşturulan plan-programdan sapmalar meydana gelmesi vb.) revizyon yapılarak yeni hedef değer belirlenebilir.

#### b) Verim ve kullanım oranları:

Bir ürün/hizmetin üretilmesinde ortalama toplam maliyetteki değişme vb. gibi oranlar değerlendirilmelidir.

#### c) Kalite

Hatalı ve eksik ürün/hizmet vb. gibi durumlar için önlem alınmalıdır.

#### d) Müşteri ilişkileri

Müşteri şikâyetleri oranı, müşteri istek ve değerlerindeki değişimler ve bunların karşılama oranı vb. gibi ölçütler izlenerek iyileştirme ihtiyacı gözden geçirilmelidir.

#### e) Dış etkiler

Yasal mevzuattaki değişiklikler vb. gibi durumların etkilerine karşı iyileştirme yapılabilir.

İyileştirme faaliyetleri sonucunda belirlenen hedefe ulaşılması, problemlerin çözümü veya tekrarının engellenmesi gibi istenilenin ne ölçüde sağlandığı değerlendirilmelidir. Çıkan sonuca göre iyileştirme için yöntem, personel, kaynak ve hedef değişikliğine gidilebilir veya iyileştirme sonucu uygun görülebilir.

İç kontrol unsurlarından olan izleme standartlarından "İç Kontrolün Değerlendirilmesi" standardına göre idareler, iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir. İç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin



## 10. GÖREV TANIMLARI

belirlenmesi, bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda süreç ve yöntem belirlenmelidir. **(KOS-17.2.)**

İç kontrol unsurlarından kontrol ortamı standartlarının 2 nolu standardı “Miyon, organizasyon yapısı ve görevler” olup, bu standarda göre idarelerin miyonu ile birimlerin ve personelin görev tanımları yazılı olarak belirlenmeli, personele duyurulmalı ve idarede uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır.

Miyonun gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerinde yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır, **(KOS-2.2.)**.

İdare birimlerinde personelin görevlerini ve bu görevlere ilişkin yetki ve sorumluluklarını kapsayan görev dağılım çizelgesi oluşturulmalı ve personele bildirilmelidir, **(KOS-2.3.)**.

İdarenin ve birimlerinin teşkilat şeması olmalı ve buna bağlı olarak fonksiyonel görev dağılımı belirlenmelidir, **(KOS-2.4.)**.

İdarenin ve birimlerinin organizasyon yapısı, temel yetki ve sorumluluk dağılımı, hesap verebilirlik ve uygun raporlama ilişkisini gösterecek şekilde olmalıdır, **(KOS-2.5.)**.

İdarenin yöneticileri, faaliyetlerin yürütülmesinde hassas görevlere ilişkin prosedürleri belirlemeli ve personele duyurmalıdır, **(KOS-2.6.)**.

Her düzeydeki yöneticiler verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturmalıdır, **(KOS-2.7.)**.

### 10.1. Görev Tanımlarının Yapılması

İş analizinin bir uzantısı olan görev tanımları; işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirler. Görev tanımları hazırlanırken iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulması amaçlanmakta olup, bunun kişiye has değil göreve ilişkin olduğu düşünülmelidir. Görev tanımları, ünvanların varsa mevzuatına uygun olarak görev tanımlarının yapıldığı, o görevin birimde hangi bilgi ve becerileri gerektirdiği, bu görevi yapan kişilere birimlerinde yapmakta oldukları görevler için ne ölçüde yetki ve sorumluluk verildiğinin tanımlandığı dokümanlardır. Bu formların yazılması ve güncellenmesi ilgili pozisyonun bağlı olduğu yöneticinin görevleri arasındadır.

Görev tanımlarının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır.

Hazırlanacak görev tanımlarının kapsamı ve görev için arzulanan niteliklerin sınırı, kuruluşun organizasyon şemasına göre netlik kazanmalıdır. Öncelikle kurumun süreçleri ve dinamiklerine göre iş analizleri yapıldıktan sonra görev tanımları bu yapı içinde çıkarılmalıdır.

## 11. FORMLAR

### 11.1. İş Akışı Şeması Formu

İş akışı şeması, birimlerde tanımlanan her iş süreci için ayrı ayrı hazırlanmalıdır.

Üst Birimin Adı\*

Alt Birimin Adı\*\*

#### İŞ AKIŞI ŞEMASI FORMU

Doküman No: ***-İA-FORM.No.**** Doküman Kodudur.	Yayın Tarihi: Formun ilk oluşturulduğu tarih yazılır.	Rev.No: Kaçınıcı kez değişiklik olduğu yazılır.	Rev.Tarihi: Değişiklik yapılan tarih yazılır.
Sürecin Adı ve Kodu		Sürecin adı ve kodu yazılır.	
Aktör1****	Aktör2****	Aktör3****	
İŞ AKIŞI ŞEMASI ÇİZİLİR.		Referans Doküman Listesi: Dokümanlar harf verilerek sıralanır.	Kontrol Faaliyetleri Listesi: Kontroller numara verilerek sıralanır
		Hazırlayan	Kontrol Eden

\* : İlgili Başkanlık veya Genel Müdürlüğün adı yazılır.

\*\* : İlgili Daire Başkanlığı ( yoksa Şube Müdürlüğünün) adı yazılır.

\*\*\* : İlgili Daire Başkanlığı ( yoksa Şube Müdürlüğünün) kısaltılmış hali yazılır.

\*\*\*\* : Forma verilen numara yazılır.

\*\*\*\*\* : Süreçte rol alan birimlerin her biri için ayrı bir sütun açılır ve bu birimlerin ismi yazılır.



## 11.2. Süreç Bilgileri Formu

Süreç Bilgileri Formu, birimlerde tanımlanan her iş süreci için doldurulmalıdır.

Üst Birimin Adı\*

Alt Birimin Adı\*\*

### SÜREÇ BİLGİLERİ FORMU

Sürecin Kodu: Birim Adı Kısaltma***/No.****			
Sürecin Adı: Sürecin Adı Yazılır.			
Doküman No: ***-SB-FORM.No.***** Doküman Kodudur.	Yayın Tarihi: Formun ilk oluşturulduğu tarih yazılır.	Rev.No: Kaçınıcı kez değişiklik olduğu yazılır.	Rev.Tarihi: Değişiklik yapılan tarih yazılır.
Süreç Hedefi	Süreç hedefi yazılır.		
Sürecin Tanımı	İşin yapılmasına ilişkin adımlar açıklanır.		
Sürecin Girdisi	Sürecin başlaması için gerekli hammadde, yardımcı malzeme, talep, kaynak, bilgi, veri, hizmet, kayıt ve dökümanlar vb. yazılır.		
Sürecin Çıktısı	Sürecin sonucu olarak ortaya çıkan ürün, yarı mamül, hizmet ve bunlara ilişkin kayıt ve dökümanlar açıkça yazılır.		
Sürecin Periyodu	Sürecin hangi sıklıkla gerçekleştirildiği yazılır.(örneğin aylık, yıllık, talep üzerine v.b.)		
Sürecin Dayanağı	İşin yapılma nedeni olan mevzuatın ismi yazılır.		
Süreçten Yararlananlar	Sürecin çıktısı olan ürün ya da hizmetten etkilenen veya faydalananlar yazılır.		
Standart Dosya Kodu	Sürecin çıktısı olan dökümanların arşivlendiği standart dosya kodu yazılır.		
Süreç Performans Göstergeleri	Süreç hedefine ulaşıp ulaşılmadığını ölçmeye yarayan göstergeler yazılır.		
İlişkili İş Süreçleri	İş süreciyle bağlantısı olan süreçlerin kod ve isimleri yazılır.		
Süreç Sorumlusu	Süreçte önemli payı ve katkısı olan yöneticinin adı yazılır.		
Süreç Çalışanları	Süreçte görev alan ve süreç hakkında bilgisi tam olan kişiler yazılır.		
Süreç Değerlendirme Komitesi	Süreç sorumlularından oluşan ve üst yönetimin başkanlık ettiği komitedeki kişiler yazılır.		
Hazırlayan		Kontrol Eden	Onaylayan

\* : İlgili Başkanlık veya Genel Müdürlüğün adı yazılır.

\*\* : İlgili Daire Başkanlığı-(yoksa Şube Müdürlüğünün) adı yazılır.

\*\*\* : İlgili Daire Başkanlığı-(yoksa Şube Müdürlüğünün) kısaltılmış hali yazılır.

\*\*\*\* : Süreçler numaralandırılarak, belirlenen numara yazılır.

\*\*\*\*\* : Forma verilen numara yazılır.



### 11.3. Süreç Envanteri Formu

#### Süreç Envanteri Formu

- Daire başkanlığı,
- Bünyesinde daire başkanlığı bulunmayan başkanlık/birim,
- Herhangi bir daire başkanlığına bağlı olmayan şube müdürlüğü/birim için doldurulmalıdır. Bu birimler bazında yürütülen iş süreçlerinin alt alta eklenmek suretiyle, genel bilgileriyle toplu olarak gösterilmesi amaçlanmıştır.

Üst Birimin Adı\*

Alt Birimin Adı\*\*

### SÜREÇ ENVANTERİ FORMU

Doküman No: ***-SE-FORM.No.**** Doküman Kodudur.	Yayın Tarihi: Formun ilk oluşturulduğu tarih yazılır.	Rev.No: Kaçınıcı kez değişiklik olduğu yazılır.	Rev.Tarihi: Değişiklik yapılan tarih yazılır.		
SÜRECİN KODU	SÜRECİN ADI	SÜRECİN PERİYODU	STANDART DOSYA KODU	SÜRECİN DAYANAĞI (MEVZUATIN ADI)	SÜREÇTEN YARARLANANLAR
Süreç Bilgileri Formundaki Süreç Kodu yazılır	Süreçin adı yazılır	Süreçin hangi sıklıkla gerçekleşti- rildiği yazılır. (örneğin aylık, yıllık, talep üzerine v.b.)	Süreçin çıktısı olan dokümanların arşivlendiği standart dosya kodu yazılır	İşin yapılma nedeni olan mevzuatın ismi yazılır	Süreçin çıktısı olan ürün ya da hizmetten etkilenen veya faydalananlar yazılır
Hazırlayan		Kontrol Eden		Onaylayan	

\* : İlgili Başkanlık veya Genel Müdürlüğün adı yazılır.

\*\* : İlgili birimin adı yazılır.

\*\*\* : İlgili birimin adı kısaltılarak yazılır.

\*\*\*\* : Forma verilen numara yazılır.



#### 11.4. Görev Tanımı Formu

Görev Tanımı Formu,

- Şube Müdürlüğü (varsa Şefliklerde),
- Bünyesinde Şube Müdürlüğü bulunmayan organizasyon için daire başkanlığı/birimde bulunan her görev için ayrı ayrı hazırlanmalıdır.

#### GÖREV TANIMI FORMU

Doküman No: *-GT-FORM.No.** Doküman Kodudur.	Yayın Tarihi: Formun ilk oluşturulduğu tarih yazılır.	Rev.No: Kaçınıcı kez değişiklik olduğu yazılır.	Rev.Tarihi: Değişiklik yapılan tarih yazılır
KADRO/POZİSYON	<b>Birim</b>	Görev tanımının yapılacağı Daire Başkanlığı/Başkanlık adı yazılır.	
	<b>Alt Birim</b>	Görev tanımının yapılacağı alt birimin adı yazılır.	
	<b>Ünvan</b>	Görev tanımının yapılacağı ünvanın adı yazılır.	
	<b>Bağlı Olduğu En Yakın Ünvan</b>	Görev tanımı yapılan ünvanın bağlı olduğu hiyerarşideki en yakın yönetici ünvanı yazılır.	
GÖREV BİLGİLERİ	<b>Görevin Tanımı:</b>	Ünvanın görev tanımı (varsa mevzuata göre) yazılır.	
	<b>Görevin Yetki ve Sorumlulukları:</b>	Görevin ait olduğu birim içerisinde fiilen yürütülen işlere ilişkin yetki ve sorumlulukları yazılır.	
	<b>Sorumlu Olunan Tanımlanmış İş Süreçleri:</b>	Sorumlu olunan tanımlanmış iş süreçlerinin isimleri ve kodları yazılır.	
	<b>Bu Ünvanında İstihdam Edilen Personel Sayısı:</b>	Tanımı yapılan görev için daire başkanlığı düzeyinde istihdam edilen personelin sayısı yazılır.	
	<b>Görevin Gerekli Nitelikler:</b>	Gerekli Öğrenim Düzeyi/Bölümü: Gerekli Hizmet Süresi: Gerekli Yabancı Dil Bilgisi ve Düzeyi: Bilgisayar ve Diğer Teknoloji Kullanımı:	
	<b>Yetki Devri:</b>	Varsa yetki devri yapılacak ünvan/unvanlar sıralanır.	
	Hazırlayan	Kontrol Eden	Onaylayan

\* : İlgili birimin ismi kısaltılarak yazılır.

\*\* : Forma verilen numara yazılır.

### 11.5. Risk/Kontrol Matrisi

Risk Kontrol Matrisi 2 adet formdan oluşmakta olup birimlerde tanımlanan her iş süreci için ayrı ayrı hazırlanmalıdır.

Üst Birimin Adı\*

Alt Birimin Adı\*\*

#### RİSK KONTROL MATRİSİ (1)

Doküman No: ***-RK1-FORM.No.**** Doküman Kodudur.	Yayın Tarihi: Formun ilk oluşturulduğu tarih yazılır.	Rev.No: Kaçınıcı kez değişiklik olduğu yazılır.	Rev.Tarihi: Değişiklik yapılan tarih yazılır.	
Hedefler	Riskler	Olasılık/Önem (Y/O/D)	Kontroller	Kontrol Tasarım Yeterliliği
(a)	(b)	(c)	(d)	(e)
Hazırlayan	Kontrol Eden		Onaylayan	

- \* : İlgili Başkanlık veya Genel Müdürlüğün adı yazılır.  
\*\* : İlgili Daire Başkanlığı (yoksa Şube Müdürlüğünün) adı yazılır.  
\*\*\* : İlgili Daire Başkanlığı (yoksa Şube Müdürlüğünün) kısa ismi yazılır.  
\*\*\*\* : Forma verilen numara yazılır.  
(a) : Bu sütuna sürecin hedefi yazılır.  
(b) : Bu sütuna hedefe giden yolda karşılaşılabilecek riskler yazılır.  
(c) : Riskin olasılığı hakkında bilgi verilir ve önemi düşük,orta,yüksek olarak derecelendirilir. (örn. yüksek olasılık düşük önem(Y/D), düşük olasılık düşük önem (D/D) v.s. )  
(d) : Bu riske ilişkin mevcut kontroller yazılır.  
(e) : Kontrolün riski önleyerek, hedeflere ulaşmada yeterli olup olmadığı (evet/hayır) yazılır.



Üst Birimin Adı\*  
Alt Birimin Adı\*\*

### RİSK KONTROL MATRİSİ (2)

SÜREÇ ADI: Sürecin adı yazılır.

Doküman No: ***-RK2-FORM.No.**** Doküman Kodudur.	Yayın Tarihi: Formun ilk oluşturulduğu tarih yazılır.	Rev.No: Kaçınıcı kez değişiklik olduğu yazılır.	Rev.Tarihi: Değişiklik yapılan tarih yazılır.
---	---	---	---

RİSKLER	KONTROL NUMARASI										
Bu sütuna, sürece ilişkin riskler sıralanır.	X										

Sıra No	Kontroller	Yorumlar	
1	Süreçle ilgili mevcut kontroller sıralanır.	Kontrole ilişkin yorum varsa yazılır.	
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	Hazırlayan	Kontrol Eden	Onaylayan

- \* : İlgili Başkanlık veya Genel Müdürlüğün adı yazılır.  
\*\* : İlgili Daire Başkanlığı (yoksa Şube Müdürlüğünün) adı yazılır.  
\*\*\* : İlgili Daire Başkanlığı (yoksa Şube Müdürlüğünün) kısa ismi yazılır.  
\*\*\*\* : Forma verilen numara yazılır.  
X : Riskin ilişkili olduğu kontrolün alt tablodaki kontrol sıra numarası yazılır.





## 12. YARARLANILAN KAYNAKLAR

- 1- “Sürdürülebilir Süreç Yönetimi”, Arzu Akçal Aras - KALDER Yayınları-2005
- 2- “Etkin Süreç Yönetimi ve ISO 9001:2000”, Standart BM Trada Belgelendirme A.Ş.-2004
- 3- Süreç El Kitabı, InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı Ltd.Şti.
- 4- Süreç Yönetimi(Sunu) – Mert Topoyan
- 5- İş Süreçleri Yönetimi (Sunu) – Tepum Sigma Danışmanlık ve Uygulama Merkezi
- 6- İş Süreci (Sunu) - Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü SGB
- 7- Süreç Yönetimi (Sunu) - MEB YÖDGED
- 8- ISO 9001: 2000
- 9- Süreç Yönetimi Paneli Dokümanları, KALDER – 2002
- 10- İç Kontrol ve Ön Mali Kontrol El Kitabı-Bayındırlık ve İskân Bakanlığı SGB
- 11- <http://www.bumko.gov.tr>
- 12- İç Kontrollerin Değerlendirilmesi: COSO Merkezli Bir Yaklaşım Eğitim Notları, TİDE – 2009
- 13- 2006-2010 Bilgi Toplumu Stratejisi Belgesi, DPT
- 14- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu