



cutting through complexity™



## İç Denetim Koordinasyon Kurulu

# Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Denetimin Rolü Eğitim Programı

KPMG Risk Yönetimi Danışmanlığı

Euphoria Aegean Resort SPA Hotel Seferihisar/İzmir  
Nisan – Mayıs 2014

# Özgeçmiş bilgilerimiz



## Hakan Aytekin

Ortak,  
Risk Yönetimi Danışmanlığı

T: 90 216 681 90 00  
M: 90 537 859 85 01  
E: [haytekin@kpmg.com](mailto:haytekin@kpmg.com)

### Eğitim, Lisans & Sertifikaları

- BS, Endüstri Mühendisliği, İstanbul Teknik Üniversitesi (Türkiye)
- MBA, Louisiana State University
- CPA, CIA, CISA, CISSP, MCSE, MCDBA
- Oracle University – HFM & GRC Eğitimi
- Blackline Sertifikalı Uygulayıcısı

### Üye Olduğu Mesleki Kurumlar

AICPA, ISACA, ISC2, IIA

### Dil

•İngilizce, Almanca (orta), Fransızca (başlangıç), İtalyanca (başlangıç) ve Türkçe (anadil).

### Deneyimi & Uzmanlık Alanı

KPMG Danışmanlık Bölümü Atlanta ofisinde çalışan Hakan, 2013 Temmuz ayından itibaren İstanbul ofisine transfer olmuştur. Danışmanlıktaki geçmiş çalışmaları iç ve dış denetim, IT ve Kurumsal Risk Yönetimi (ERM), IT denetimi, Yönetişim, Risk ve Uyum (GRC) sistem dizaynı ve uygulamaları, finansal süreç ve sistem dizaynı, analizi ve uygulamaları, belgeleme ve test ile ilgili finansal raporlamaya ilişkin iç kontrol, bilgi sistemleri güvenliği incelemesi, ve sistem kırılabilirlik değerlendirmeleri yer almaktadır. Telekomünikasyon, perakende, endüstriyel ürünler ve finansal servis endüstrileri alanında çalışan müşterilere hizmet vermiştir. Ayrıca Hakan, Oracle Yönetim Riskleri ve Uyum çözümleriyle beraber, KPMG'nin Finans Yönetişim Teknolojisi servis uygulamalarına öncülük etmektedir.

### Profesyonel ve Sektörel Tecrübesi

Hakan birçok Oracle ERP otomatikleştirilmiş kontrol ve Görevler Ayrılığı Değerlendirme projelerine öncülük etmiştir ve müşterilerine kontrol portföylerini geliştirmeleri için rehberlik ve iyileştirme desteği sağlamıştır.

Çeşitli endüstrilerde ve dünya çapında faaliyet gösteren müşterileri için, onların hesap mutabakatı, varyans analizi ve işlem eşleştirme gibi çeşitli günlük aktivitelerini elektroniklemek için Finans Yönetişim Teknolojisi çözümleri (Blackline/Trintech/Fiserv) değerlendirmesi, dizaynı ve uygulaması yapmıştır. Uygulanan çözümler, muhasebe süreçlerinin otomasyonunu iyileştirmiş ve ayrıca finansal kapama sürecini de hızlandırmış olan yıl bazında 3 milyon dolardan fazla maliyet tasarrufuyla (yönetim, kişi sayısı ve operasyon etkinliği) sonuçlanmıştır.

Hakan, üretim, finansal servisler ve telekomünikasyonda olan pek çok müşteri için, değişen kapsamlardaki - müşteri sistemlerinin işlemci entegrasyonu, güvenliği, geçerliliği ve gizliliği gibi çeşitli IT Doğrulama projelerini (SAS 70 ve SOC 1 gibi) başarıyla yönetmiştir.

### Örnek Müşterileri

AT&T/BellSouth  
General Electric Company (ve birimleri)  
Greif, Inc  
Southern Company  
Zurich North America, Inc.  
Corning, Inc.  
Koch Industries  
Global Payments  
Georgia-Pacific  
Global Crossing Telecommunications  
JVC Disc America Inc.

# Özgeçmiş bilgilerimiz



## Naciye Kurtulus

Direktör,  
Risk Yönetimi Danışmanlığı

T: 90 216 681 90 00  
M: 90 533 296 20 43  
E: [nkurtulus@kpmg.com](mailto:nkurtulus@kpmg.com)

### Eğitim, Lisans & Sertifikaları

- İngilizce İktisat, İstanbul Üniversitesi, 1998
- BDDK Bilgi Sistemleri Kıdemli Denetçisi
- Kontrol Özdeğerlendirme Sertifikası (CCSA)
- Risk Yönetimi Güvencesi Sertifikası (CRMA)

### Üye Olduğu Mesleki Kurumlar

- Türkiye İç Denetim Enstitüsü üyesi

### Dil

Türkçe  
İngilizce

## Deneyimi & Uzmanlık Alanı

Naciye, 15 yıllık denetim, danışmanlık ve reel sektör tecrübesiyle KPMG Türkiye'de Risk Yönetimi Danışmanlığı'nda Direktör olarak çalışmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, iç denetim, kurumsal yönetim danışmanlığı, aile şirketleri hizmetleri, BDDK süreç denetimleri ve Sarbanes Oxley konularındaengin tecrübesi bulunmaktadır.

## Profesyonel ve Sektörel Tecrübesi

Farklı sektörlerde iç denetim, kurumsal yönetim danışmanlığı, kurumsal risk yönetimi, risk değerlendirmesi, kalite güvence değerlendirmesi, Sarbanes Oxley ve iç kontrol sistemlerinin iyileştirilmesi projelerini yönetmiştir. Ayrıca aile şirketleri hizmetleri kapsamında aile anayasaları yazmış ve aile şirketlerinin kurumsallaşması projelerini yürütmüştür. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok şirkette iç denetim ve kurumsal risk yönetimi birimlerini kurmuş ve birimlerin faaliyetlerinin hayata geçirilmesine destek olmuştur.

Finansal hizmetler, üretim, kimya, hızlı tüketim, perakende, medya, otomotiv, turizm, ilaç, inşaat, enerji ve telekomünikasyon sektörlerinde tecrübesi bulunmaktadır. Ayrıca çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bir çok holdingde projeler yönetmiştir.

Yöneticiler için iç denetim faaliyetlerinin etkin yönetimi, kurumsal risk yönetimi, risk odaklı iç denetim, işletmelerde yapılan suistimallerin önlenmesi ve ortaya çıkarılması konularında eğitimler vermiştir.

KPMG'ye katılmadan önce 7 yıl süre ile Deloitte'da kıdemli müdür olarak görev yapmıştır. 5 yıllık reel sektör tecrübesi bulunan Naciye, 2001-2006 yılları arasında Akzo Nobel-Marshall Boya'da iç denetim yöneticisi olarak çalışmıştır. 1998-2001 yılları arasında KPMG'de kıdemli denetçi olarak görev yapmıştır.

## Diğer Aktiviteler

Kurumsal Yönetim ve İç Denetim konularında Boğaziçi Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi'nde eğitimler vermiştir.

# Özgeçmiş bilgilerimiz



## Göküt Gürşen

Kıdemli Müdür,  
Risk Yönetimi Danışmanlığı

**T:** 90 232 465 20 45  
**M:** 90 530 370 57 35  
**E:** [ggursen@kpmg.com](mailto:ggursen@kpmg.com)

### Eğitim, Lisans & Sertifikaları

- Lisans, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme, 2005
- SMMM, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir, 2009
- SPK Bağımsız Denetim Lisansı, 2010
- CCSA (Certification in Control Self Assessment), 2011
- CGAP (Certified Government Auditing Professional), 2011
- CISA (Certified Information Systems Auditor), 2011
- CRISC (Certified in Risk and Information Systems Control), 2012
- CIA (Certified Internal Auditor), 2012
- CRMA (Certification in Risk Management Assurance), 2012
- CICA (Certified Internal Controls Auditor), 2012

### Üye Olduğu Mesleki Kurumlar

- Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)
- Teknoloji Bilişim Yönetim ve Denetim Enstitüsü Derneği (ISACA)

**Dil**  
Türkçe  
İngilizce

## Deneyimi & Uzmanlık Alanı

Yaklaşık 10 yıl iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi tecrübesine sahip olan Göküt, profesyonel kariyerine PwC'de başlamıştır. 2013 yılında KPMG Risk Yönetimi Danışmanlığı bölümüne geçen Göküt, kıdemli müdür olarak görev yapmaktadır. Göküt'un aile şirketleri danışmanlığı, iç denetim, iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, bilgi teknolojileri denetimi ve risk yönetimi ile ilgili geniş deneyimi vardır.

## Profesyonel Tecrübesi

Göküt, finansal denetim bölümünde geçirdiği 3 sene boyunca Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS), Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS), Sermaye Piyasası Kurulu Prensipleri ve A.B.D.'de Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri (USGAAP) üzerine deneyim kazandı. Aynı dönemde, kamu ve özel sektörde aktif olarak iş süreçlerinin incelenmesi, iç denetim birimlerinin kurulması, kalite güvence incelemelerinin gerçekleştirilmesi ve iç denetim faaliyetlerinin uygulanması, kurumsal yönetim danışmanlığı, kurumsal risk yönetimi, iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, Sarbenes Oxley, aile şirketlerinin kurumsallaşması ve bilgi teknolojilerinin değerlendirilmesi gibi alanlarda bir çok proje yönetti. Risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi, iş süreçlerinin analizi ve iç kontrol sistemlerinin kurulması, IT kontrollerinin geliştirilmesi, COSO ve COBIT standartlarına göre denetim yapılması görevlerinde bulundu. İş süreçleri yeniden yapılandırma (BPR) ve Kontrol Öz Değerlendirme projelerinde kolaylaştırıcı olarak görev yaptı.

## İlgili Deneyimleri

Göküt'un iç kontrollerin değerlendirilmesi, iç denetim ve risk yönetimi alanında koordine edip, yer aldığı üretim, perakende, lojistik, gıda ve içecek, hızlı tüketim ürünleri sektörlerindeki firmalara yönelik birçok proje bulunmaktadır.

## Diğer Aktiviteler

Sertifikalı İç Denetçi (CIA), Sertifikalı Bilgi Sistemleri Denetçisi (CISA), Sertifikalı Risk ve Bilgi Sistemleri Kontrolleri Uzmanı (CRISC), Kontrol Özdeğerlendirme Uzmanlığı Sertifikası(CCSA), Sertifikalı Kamu Denetçisi (CGAP), Sertifikalı İç Kontrol Denetçisi (CICA), Risk Yönetimi Güvencesine dair Sertifika (CRMA), SMMM ve SPK bağımsız denetim lisansına sahip olan Göküt, aynı zamanda PwC Türkiye Denetim Metodolojisi Grubu'nda ve PwC Türkiye İnnovasyon ekibinde görev almaktadır. Göküt, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), Information Systems Audit and Control Association (ISACA), Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) ve İç Kontrol Enstitüsü (The Institute for Internal Controls- THEIIC) üyesidir. Göküt hâlihazırda, TİDE mesleki düzenleme komitesinin aktif bir üyesidir.

Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü mezunu olan Göküt, çok iyi derecede İngilizce bilmektedir.

<b>A. Risk Yönetimi ve İç Denetim Arasındaki İlişki – İç Denetim’in Risk Yönetimi’ne İlişkin Değerlendirmeleri ve Sorumlulukları</b>	<b>Kurumsal Risk Yönetimi</b>
<b>B. Denetim Evreni’nin Belirlenmesi</b> <b>C. Süreçlerin, Alt Süreçlerin, Risklerin Etkin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi</b> <b>D. Risklere Yönelik Kontrollerin Tespiti, Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi / Kontrol Temel ve Alt Amaçlarının Belirlenmesi</b> <b>E. Kontrol Tipleri</b> <b>F. Tasarımsal Etkinlik/ Operasyonel Etkinlik</b> <b>G. Kontrol Test Yöntemleri/ Test Yöntemlerinin Uygulanması</b> <b>H. Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi</b>	<b>İç Denetim Faaliyet Alanları</b>

# İç Denetim Döngüsü - İçerik

## Bölüm 1 – İç Denetim Döngüsü

Proje Öncesi  
Faaliyetler

I. Aşama  
Denetim Planlaması

II. Aşama  
Denetim Faaliyetleri

III. Aşama  
Kalite Güvence

### Bölüm 4 : İletişim

Bölüm 2  
Hizmet Alanları

B

Ç3

Bölüm 3  
Denetim Riski Yönetim

A

Ç1 Ç2

Bölüm 5 :  
Risk Değerlendirmesi  
ve Denetim Planı

C

Ç3

Bölüm 6.1  
Detaylı Planlama

D

E

Ç4

Ç5

Ç6

Bölüm 7  
Çalışma Prensipleri

Bölüm 6.2  
Denetimin Gerçekleştirilmesi

F

G

H

Bölüm 6.3  
Raporlama

Bölüm 6.4  
Kapama

Bölüm 6.5  
Takip

Ç1 İç Denetimin Risk Yönetiminde Rolü

Ç2 Kurum Bazında Risklerin Tanımlanması

Ç3 a) Denetlenebilir Alan Ölçeğinin Belirlenmesi

Ç3 b) Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

Ç4 Kontrollerin Tanımlanması

Ç5 Kontrol Test Yöntemleri/ Test Yöntemlerinin Uygulanması

Ç6 Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

Bölüm	Konu	Saat
A	Kurumsal Risk Yönetimi Kavramları	09.00 – 09.40
Ç1	Risk Yönetimine İlişkin İç Denetimin Rolü	09.40 – 10.20
Ç2	Kurum Bazında Risklerin Tanımlanması	10.20 – 10.45
	Ara	10.45 – 11.00
B	Denetim Evreninin Belirlenmesi	11.00 – 11.20
Ç3.a	Denetlenebilir alan ölçeğinin belirlenmesi	11.20 – 12.00
<b>ÖĞLE YEMEĞİ</b>		
C	Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi	13.00 – 13.10
Ç3.b	Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi	13.10 – 13.40
D	Risklere Yönelik Kontrollerin Tespiti, Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi / Kontrol Amaçlarının Belirlenmesi	13.40 – 14.10
Ç4	Kontrollerin Tanımlanması	14.10 – 14.30
	Ara	14.30 – 14.45
E-F	Kontrol Tipleri - Tasarımsal Etkinlik/ Operasyonel Etkinlik	14.45 – 15.00
G	Kontrol Test Yöntemleri/ Test Yöntemlerinin Uygulanması	15.00 – 15.20
Ç5	Kontrol Test Yöntemleri/ Test Yöntemlerinin Uygulanması	15.20 – 15.30
	Ara	15.30 – 15.45
H	Örneklem belirlenmesi	15.45 – 16.10
Ç6	Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi	16.10 – 16.30
	Mini Test & Kapanış & Sorular & Geri Bildirimler	16.30 – 17.00



*cutting through complexity™*

# A) Kurumsal Risk Yönetimi Kavramları





# Risk Nedir?

**Risk:** Hedeflerin başarılmasında etkisi olacak bir olayın ortaya çıkma olasılığıdır. Risk, etki ve olasılık bakımından ölçülür.

Riskin seviyesi basitçe şu şekilde gösterilebilir:



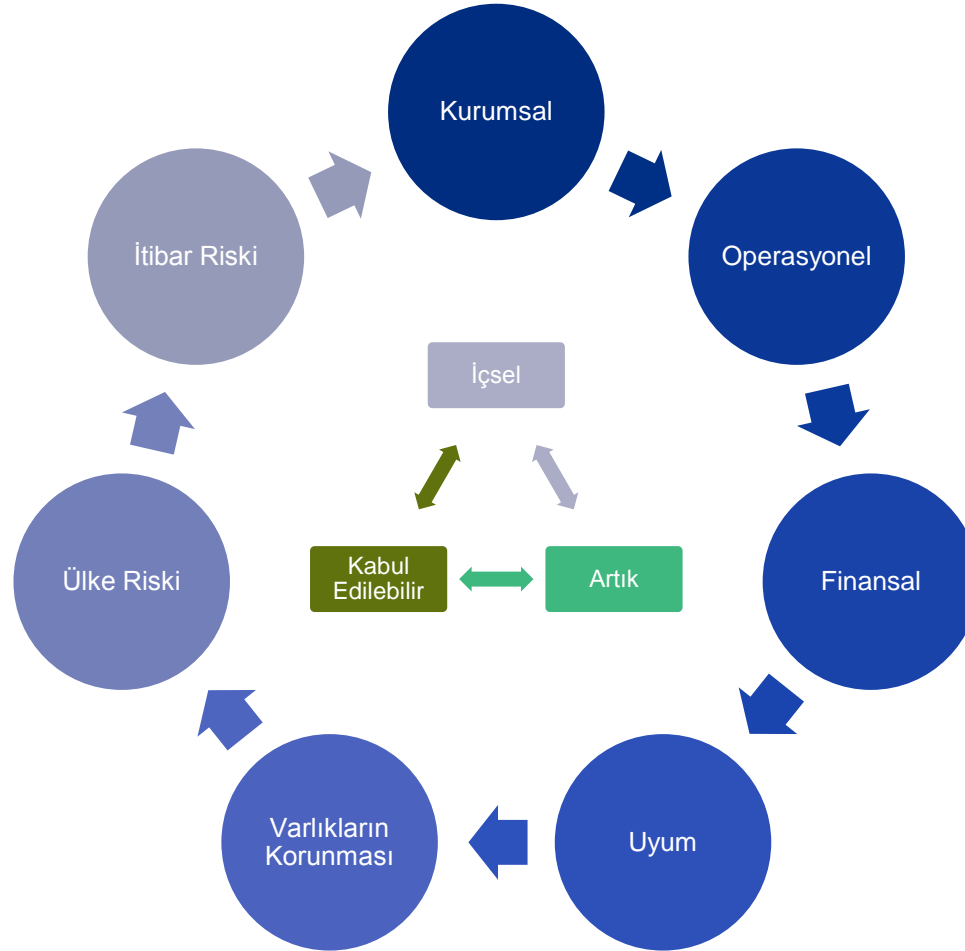
Uygun seviyede kontroller konularak risk indirgenebilir/ azaltılabilir...



Riskin hem fırsat hem de tehdit boyutu bulunmaktadır.

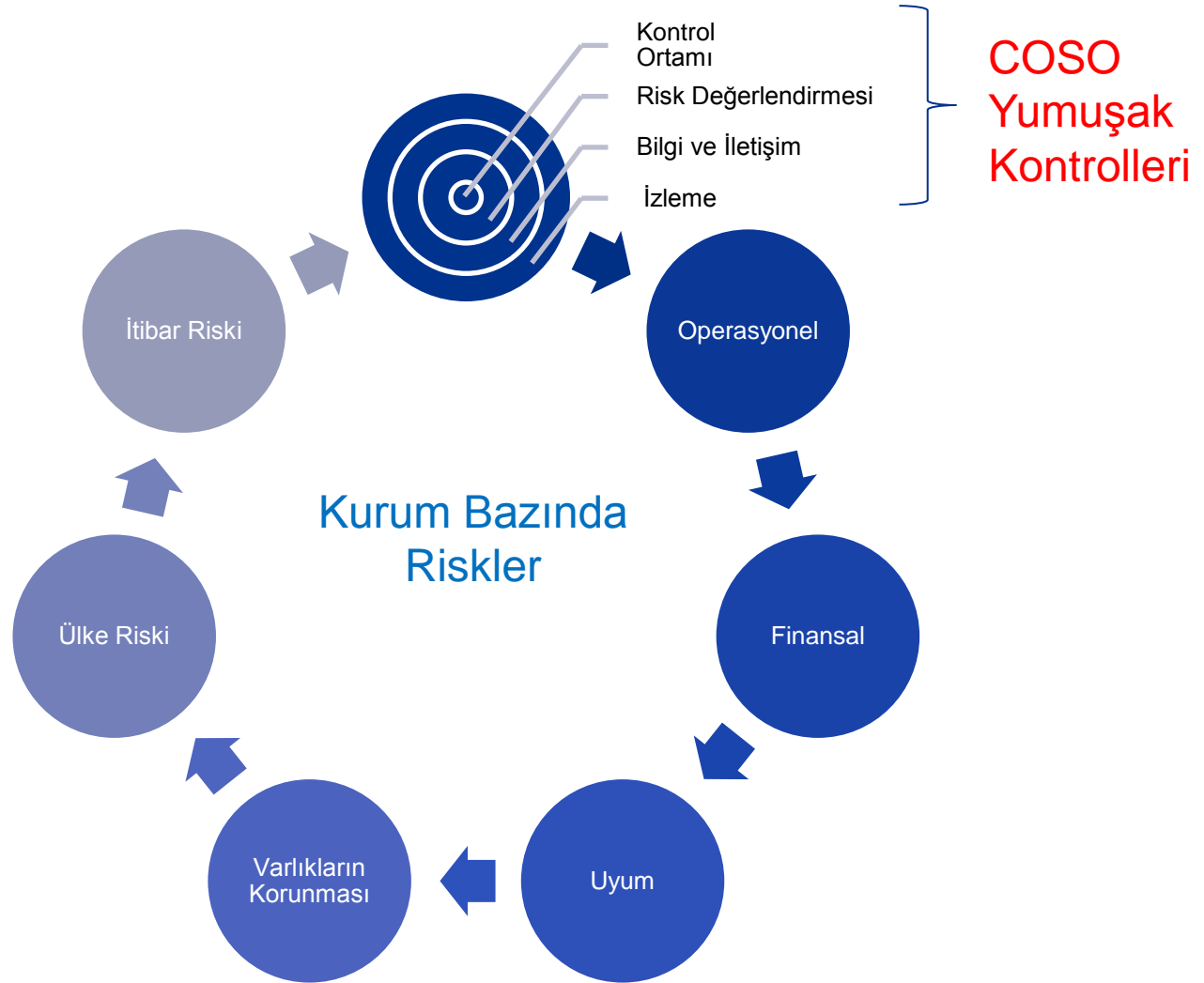
# Risk Nedir?

## Risk Tipleri:



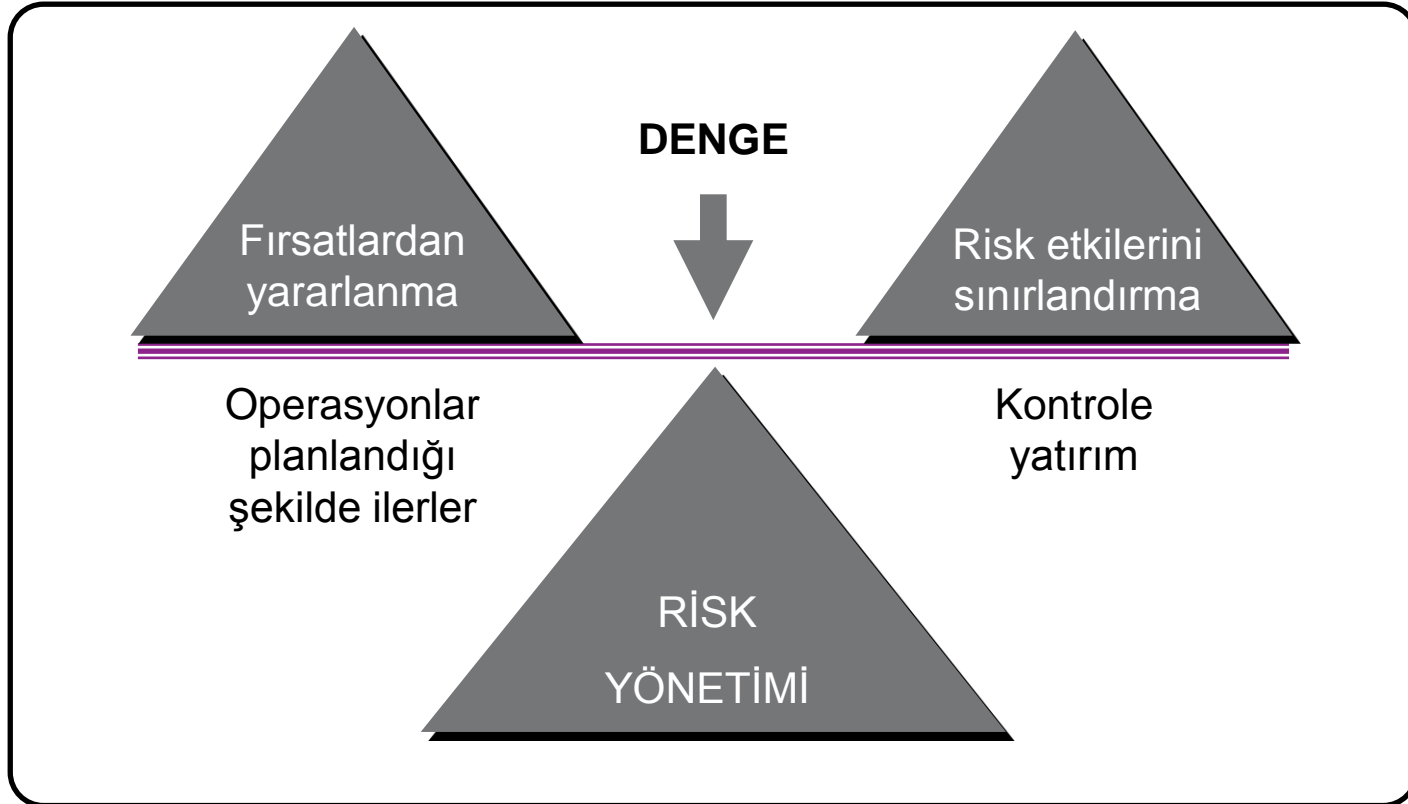
# Risk Nedir?

## Risk Tipleri:



# Risk Yönetimi Nedir?

**Risk yönetimi:** “Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve etkisinin kabul edilebilir bir seviyede tutulabilmesi için gerekli kontrollerin uygulanması, gözden geçirilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir yönetim sürecidir.”



## 1 Risklerin belirlenmesi

- Dış ve iç olaylar
- Stratejik hedefler
- Tehditler ve fırsatlar

## 2 Risklerin ölçümlenmesi

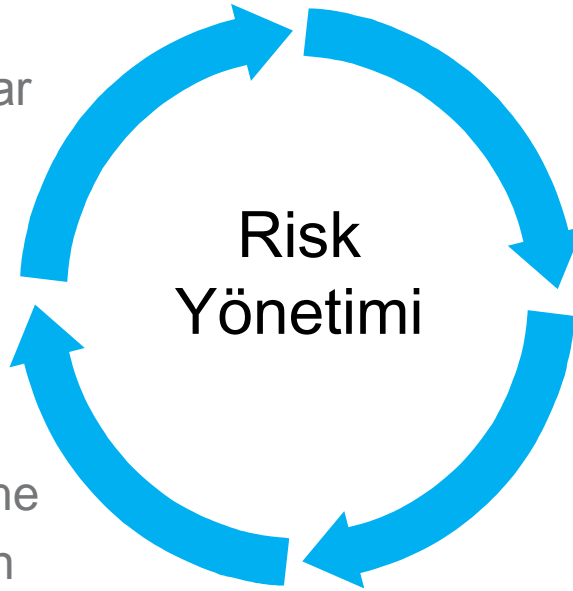
- Olası etki ölçümlenmesi (kalitatif ve kantitatif ölçüm)
- Gerçekleşme olasılığı
- “İçsel” risk seviyesi

## 3 Risklerin indirgenmesi

- Arzu edilen risk seviyesi
- İçsel seviyenin arzu edilene çekilmesi için yöntemler
- Aksiyon planları

## 4 İzleme ve takip

- Risk seviyesi izleme
- Aksiyon planlarının takibi
- Risk yönetimi süreci ile ilgili değerlendirme



# Risklerin Belirlenmesi

Kurumsal veya temel iş birimleri için hedefleri belirle



Her hedef kategorisi için

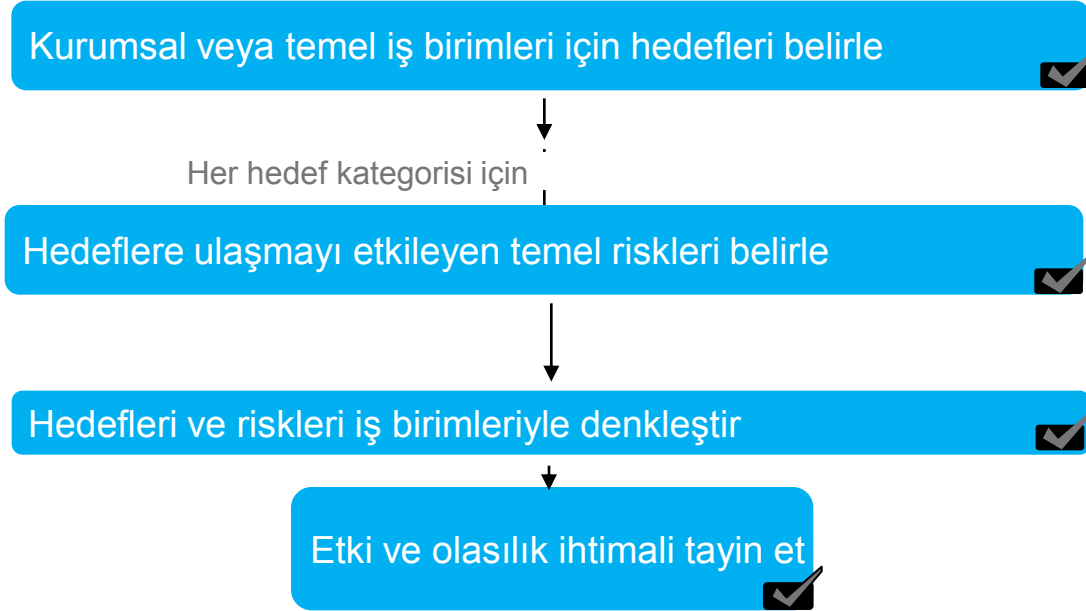
Hedeflere ulaşmayı etkileyen temel riskleri belirle



## Risk Kaynakları:

- Ticari ve Yasal İlişkiler
- Ekonomik ve Siyasi koşullar
- Teknoloji ve Teknik konular
- Risk yönetimi konusunda nihai sorumluluğu üstlenmek
- Doğa olayları.....

# Risklerin Ölçümlenmesi



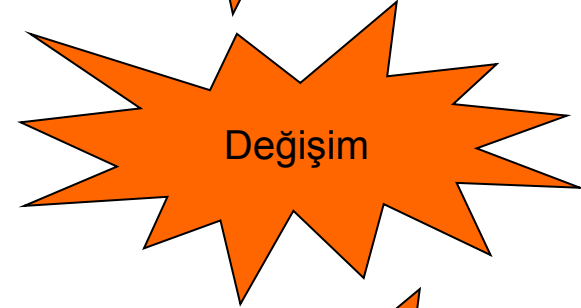
Etki ve olasılığı belirlerken Risk Haritası kullanılır. Risk Haritasının oluşturulması için aşağıdaki adımlar gerçekleştirilir:

- Her bir süreçteki doğal/yapısal risklerin değerlendirilmesi
- Bu risklerin gerçekleşme ihtimali (olasılık) ve gerçekleşmesi halinde yaratacağı etkinin değerlendirilmesi

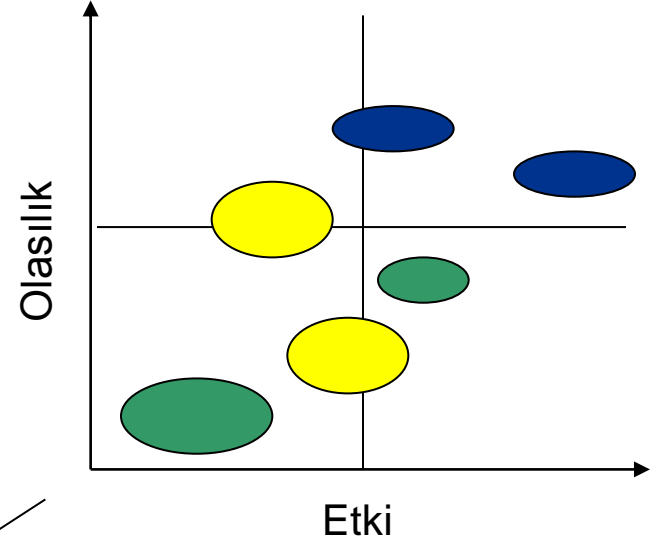
# Risklerin Ölçülmesi



- Geçmiş olaylar, kontrol kültürü
- Son denetim sonuçları
- Yönetimin görüş ve kaygıları



- Kurum içi - süreçler ve insan / yönetim
- Kurum dışı - düzenlemeler



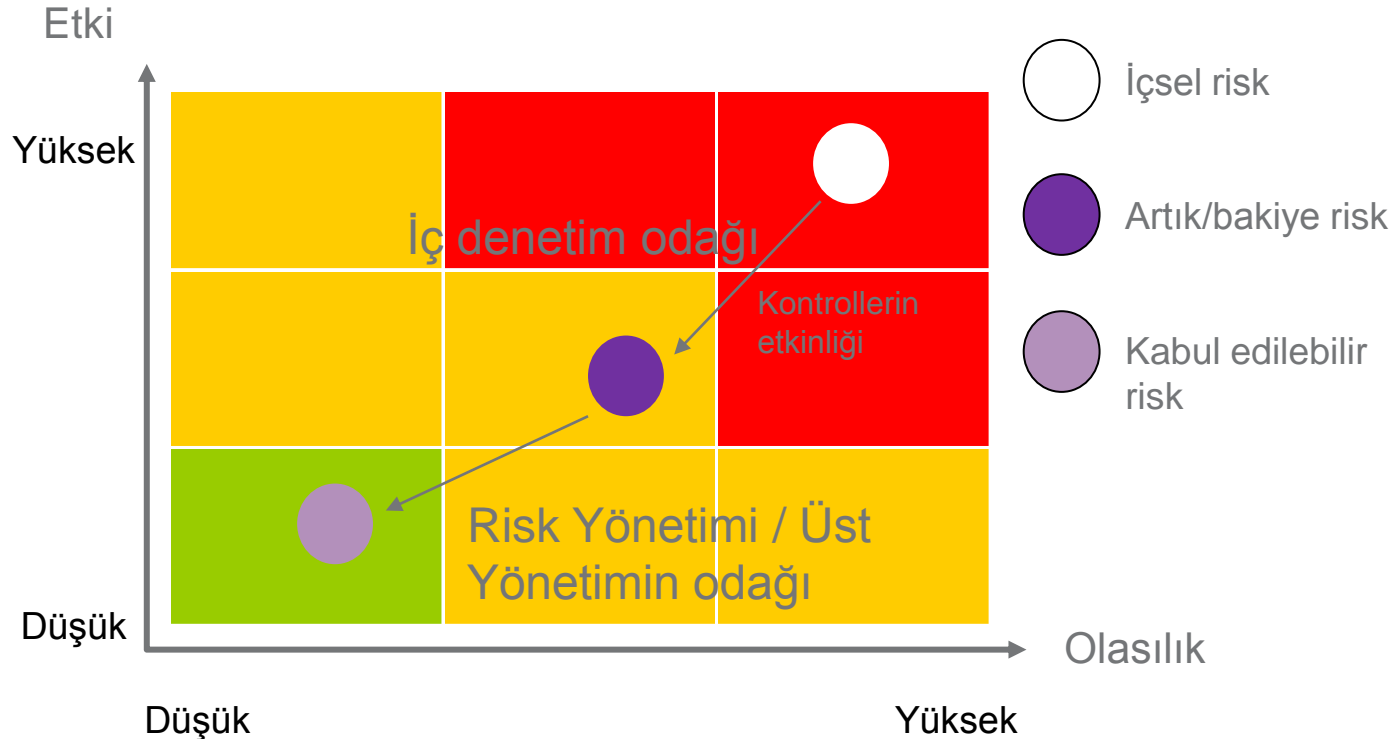
- Bütçe/Gerçek \$ değeri / işlem hacmi
- İş hedefleri
- Yasal düzenlemelere uyum / itibar



# Risk Yönetimi / Risk Değerlendirmesi

**Risk Değerlendirmesi Nedir?:** Bir organizasyonun temel iş hedeflerinin başarılmasını etkileyen risklerin belirlenmesi ve incelenmesidir.

**Risk Yönetimi Nedir?:** Bir kurumun var olan risklerini, hedefleri doğrultusunda belirleme, inceleme ve onlara karşı önlem alma çalışmalarıdır.

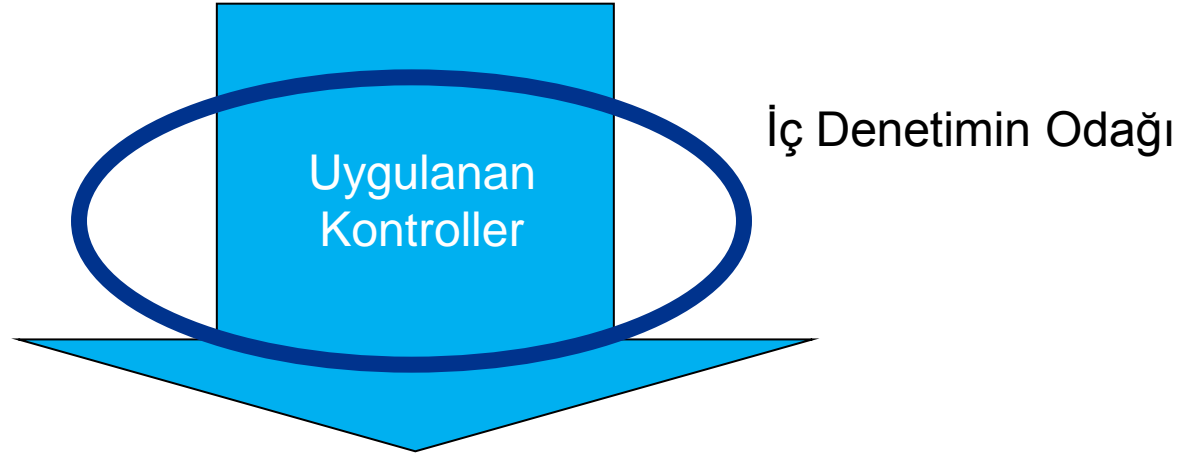


Tanım: Kurum hedeflerini başarmak için bir organizasyonun kabul edeceği risk derecesi

- Yönetim denetim evreninin tamamının kaç yılda kapsanmasını istiyor?
- Her lokasyon/süreç ne kadar sıklıkla denetlenmeli?
- Yönetim neleri ana finansal veya iş süreci olarak görüyor?
- Ana finansal veya iş süreçleri ne kadar sıklıkla gözden geçirilmeli?
- Düşük riskli süreçler (eğer varsa) ne kadar sıklıkla gözden geçirilmeli?
- Yönetim belirlenen sürede tüm yüksek/düşük riskli süreçleri kapsamak istiyor mu?

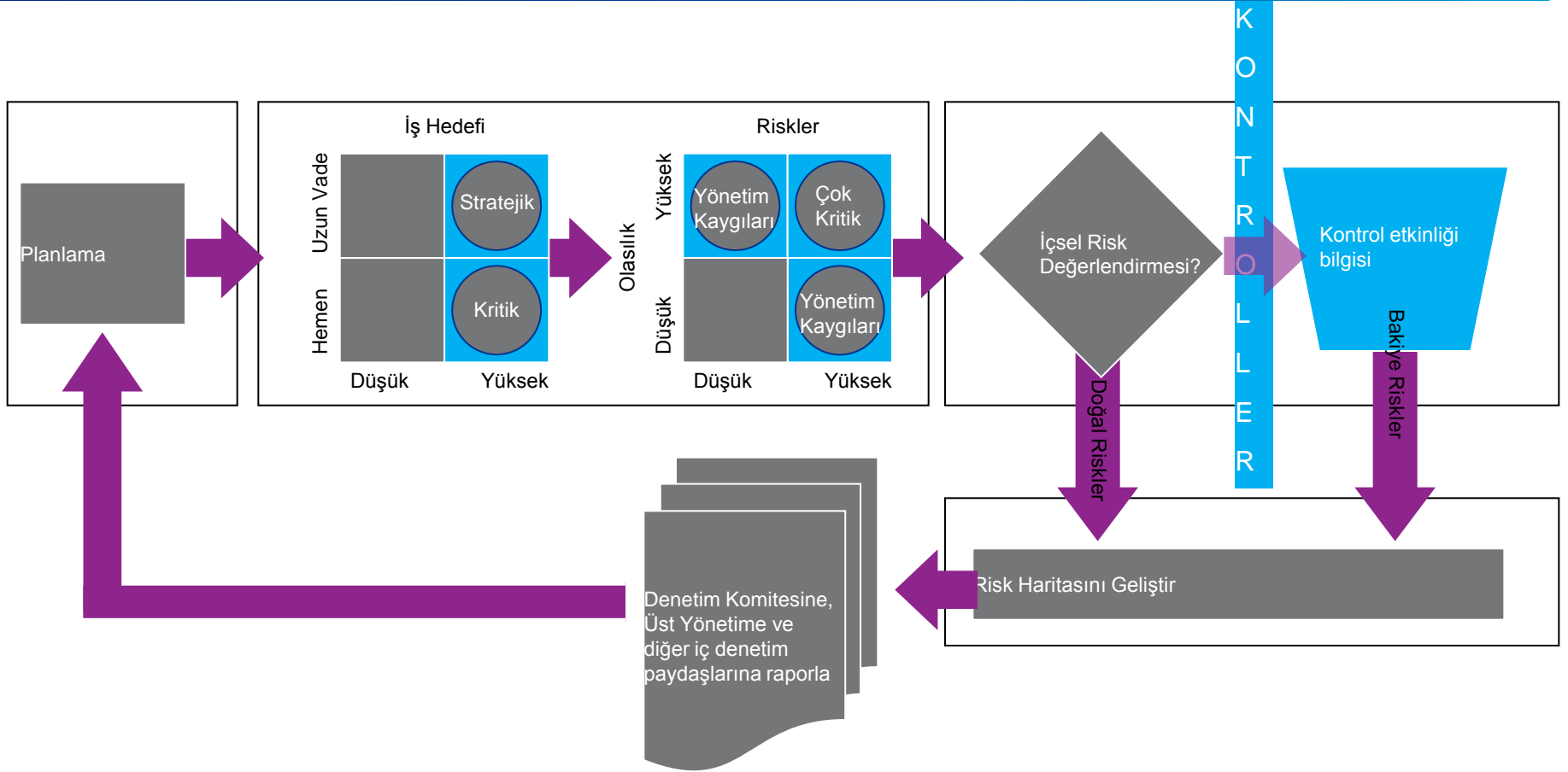
# İçsel ve Artık (Geriye Kalan-Bakiye) Risk

1. İçsel Risk Değerlendirmesi: Herhangi bir kontrol uygulanmadan ÖNCE hem dışsal hem de içsel faktörlerin direk sonucu olan riskleri değerlendirme



Artık/Bakiye Risk Değerlendirmesi: Uygulanan kontrolün etkisinden SONRA içsel risk değerlendirmesinden geriye kalanın değerlendirilmesi

# Risklerin İndirgenmesi



# Risklerin İndirgenmesi

## İçsel risklerin değerlendirilmesi

- Bu süreç; hem iç hem de dış etkenlerin doğrudan sonucu olan riskleri saptamak için gerçekleştirilir (Kontrolleri ve yanıtları düşünmeden ÖNCE)

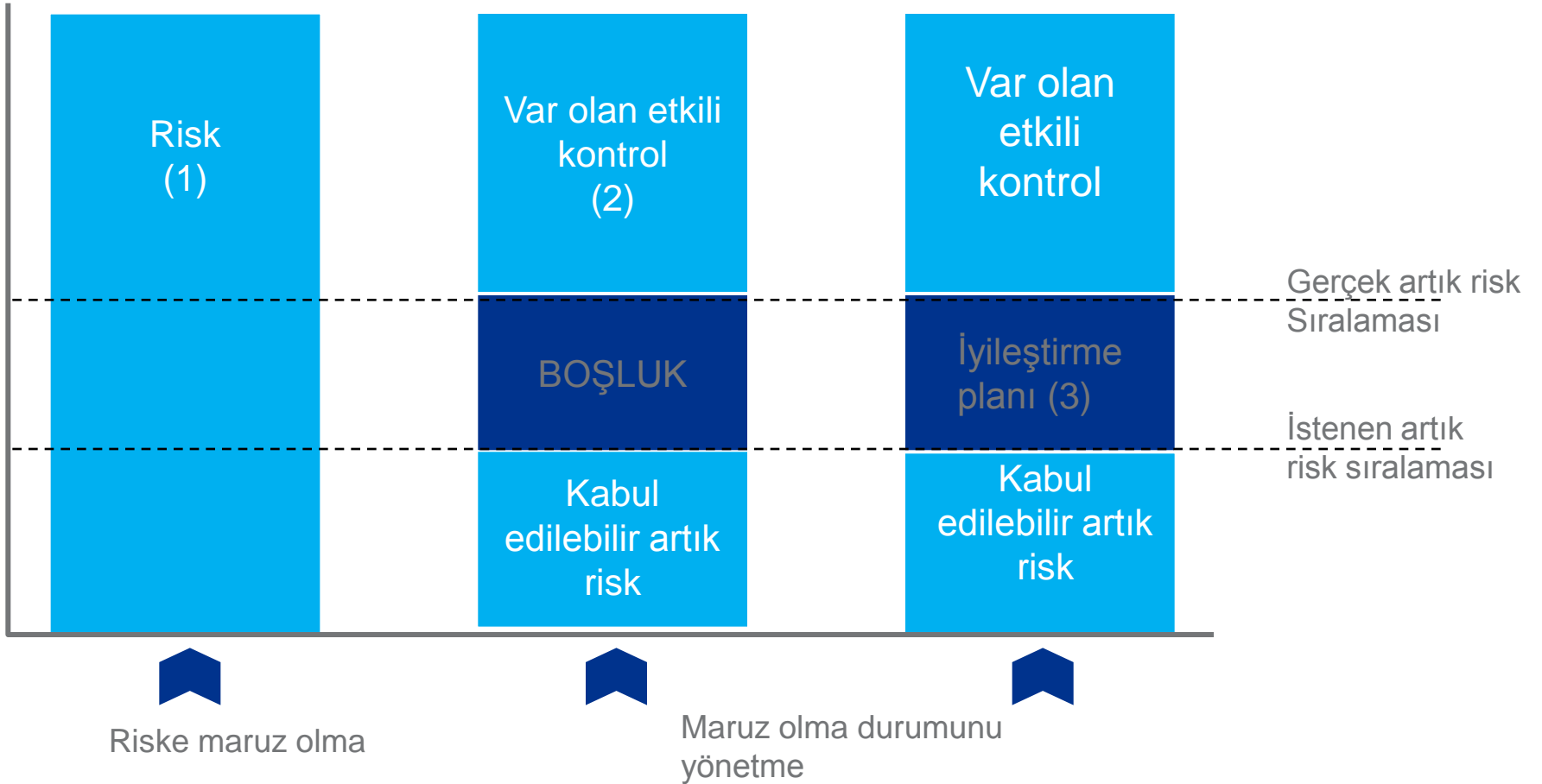
## Kalan (artık) risklerin değerlendirilmesi

- Bu süreç, iç kontrol yapısının etkisi düşünüldükten sonra içsel risklerden arta kalanları saptamak için gerçekleştirilir. (Kontrolleri ve yanıtları düşündükten SONRA)

## Risklerin indirgenmesi aşamasında göz önünde bulundurulacak faktörler:

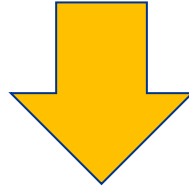
- Mevcut iç kontroller
- Geçmiş danışmanlık ve denetim raporlarındaki bulgular
- Kadro yeterliliği ve personel yetkinliği
- Süreçte standardizasyon, karmaşıklık ve değişim
- Sürecin finansal büyüklüğü
- Süreçte yasal uygunluk gerekliliği

# Risklerin İndirgenmesi



## Risk Yönetimine ilişkin iç denetimin rolü nedir?

- IIA (İç Denetçiler Enstitüsü) tarafından belirlenen “iç denetim standartlarına” göre iç denetim birimi üstlendiği görevlerde, **mesleki bağımsızlığını ve tarafsızlığını** korumalıdır.
- İç denetimin risk yönetimi ile ilgili temel görevi yönetim kuruluna organizasyonun risk yönetimi aktivitelerinin yeterlilik ve etkinliği ile ilgili tarafsız güvence vermektir.
- Bu sayede iç denetim yönetim kuruluna kurumun riskleri yeterli bir şekilde yönettiği ve bu amaçla kurulan iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işletildiği konusunda güvence verir.



Kamu İç Denetim Rehberi'ne göre

# Risk Yönetimine ilişkin iç denetimin rolü nedir?

## RİSK YÖNETİMİNDE BAĞIMSIZLIK VE TARAFSIZLIK

- Risk yönetimi sorumluluğunun yönetimde olduğu açıkça belirtilmelidir.
- İç denetçiler, hiçbir riski yönetim adına yönetmemelidir. Bunun yerine yöneticilerin risklere ilişkin kararlarını vermelerini destekleyen öneri ve tavsiyelerde bulunmalıdır.
- Risk yönetim sürecinin geliştirilmesinde aktif bir rol oynamak, "risklerin sorumluluğunu üstlenmek" anlamına gelmez.
- İç denetçiler tarafından, kurumsal risk yönetiminin hayata geçirilmesinde süreç sahiplerinin yerine geçerek onlar adına mevcut risklerin tanımlanması ve bunlara yönelik gerekli tedbirlerin alınmasının, risklerin sorumluluğunun üstlenilmesi anlamına geldiği bilinmelidir.
- Risklerin fiilen yönetilmesinin iç denetçilerin tarafsızlıklarını yitirmelerine yol açacağı unutulmamalıdır.
- Denetim görevleri dışındaki tüm görevler, danışmanlık fonksiyonu kapsamında algılanmalı ve danışmanlık görevlerine ilişkin standartlara ve uygulama önerilerine uyulmalıdır.



# Çalıştay 1 – Risk Yönetimine İlişkin İç Denetimin Rolü

## Vaka: ABC Belediyesi

ABC Belediyesi, yerleşik bulunduğu alan, yüzölçümü ve bu alandaki yoğun nüfus, yasal düzenlemeler ve doğal demografik gelişim nedeniyle süratle büyümektedir. Bu büyüme hizmet taleplerini aynı hızda arttırmaktadır. Belediye üst yönetimi, sosyal paydaşları olan **şehir sakinleri/ hemşehri değerini** arttırmayı temel hedef olarak belirlemiştir.

Belediye üst yönetimi, bu hedefi temel odak noktasına yerleştirerek, 2010-2017 yılı için bir stratejik plan hazırlamıştır.

Stratejik plan kapsamında hizmetler aşağıda paylaşılmaktadır:



# Çalıştay 1 – Risk Yönetimine İlişkin İç Denetimin Rolü

## Vaka: ABC Belediyesi

Stratejik plan kapsamında ve kurumda yürütülen iç ve dış hizmetler (iç hizmetler: tüm paydaşlara hizmet sunabilmek adına kurum içerisinde gerçekleştirilen ancak dış paydaşlar tarafından birebir görülmeyen hizmetlerdir, örn: mal ve hizmet alımı/ dış hizmetler: dış paydaşlar tarafından birebir görülen ve algılanan hizmetlerdir, örn: park ve bahçe bakımı) aşağıda paylaşılmaktadır:

- Mal ve Hizmet Alımı
- İhale Yolu ile Satın Almalar
- Yapım İşleri
- Kamulaştırma
- Vergi Gelirleri
- Afet ve Acil Durum Yönetimi
- Tahsilat ve Nakdin Korunması
- Teşebbüs ve Mülkiyet Gelirleri
- Tedavi Hizmetleri
- Altyapı Düzenlemeleri
- Katı Atık Yönetimi
- Muhasebe İşlemleri ve Mali Raporlama
- Memur Maaş Ödemeleri
- Park ve Bahçe Bakımı
- Zabıta Hizmetleri
- Sebze ve Meyve Hali Hizmetleri
- Trafik ve Denetim Hizmetleri

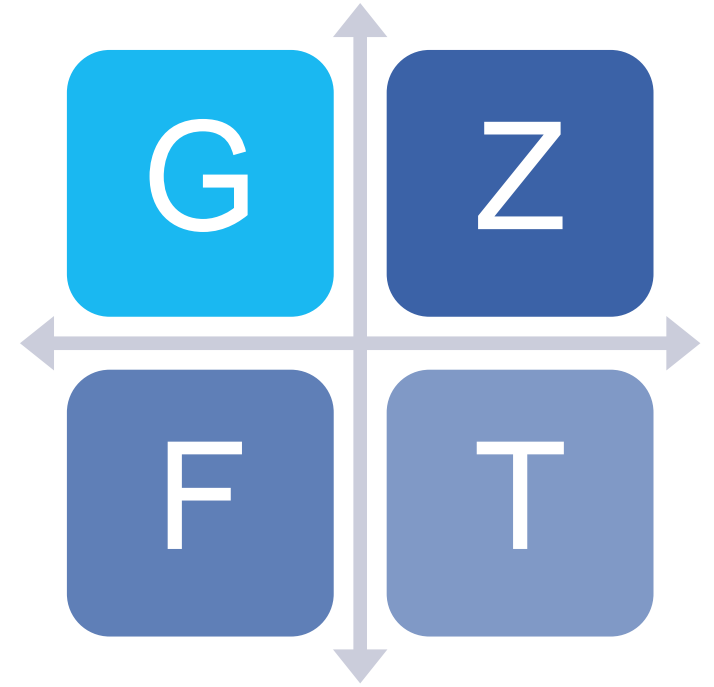


# Çalıştay 1 – Risk Yönetimine İlişkin İç Denetimin Rolü

## Vaka: ABC Belediyesi

Belediye üst yönetimi, bu hedefi temel odak noktasına yerleştirerek, 2010-2017 yılı için bir stratejik plan hazırlamıştır.

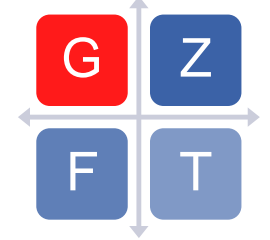
Bu stratejik plan kapsamında GZFT analizi gerçekleştirilmiş olup, dikkat çeken unsurlar ekte paylaşılmaktadır.



# Çalıştay 1 – Risk Yönetimine İlişkin İç Denetimin Rolü

## Vaka: ABC Belediyesi

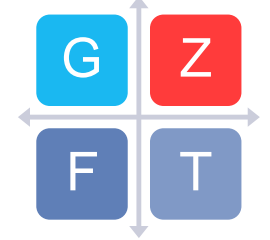
GZFT (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit) Analizi:



- Etik değerlerin Kurum genelinde destekleniyor olması
- Misyon ve vizyonun tanımlanmış olması
- Genç, dinamik ve mesleki anlamda nitelikli personele sahip olunması
- Personelin eğitim düzeyinin yükseltilmesine destek verilmesi
- Mevzuat değişikliklerinin anında izlenebilmesine olanak sağlayan programların varlığı
- Faaliyet alanlarına göre hizmetleri destekleyici ve geliştirici şirketlere sahip olunması
- Kaynakların ve zamanın etkin, akılcı ve verimli kullanılması
- Makine, teçhizat, donanım ve her türlü araç gereçte teknolojik gelişmelerin takip edilmesi
- Katılımcı bir yönetim anlayışı ile paydaşlarla güçlü bir iletişim kurulması
- Ulaşım Master Planı'nın hazırlanmış olması

## Vaka: ABC Belediyesi

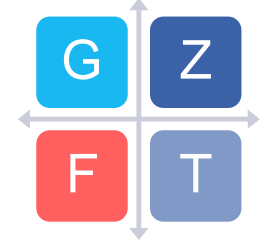
GZFT (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit) Analizi:



- Ücret dengesizliği/ Özlük ve sosyal hakların yetersizliği
- Çalışma koşullarının yetersizliği
- Birimler arası koordinasyon eksikliği
- Risk yönetimi süreçlerinin tanımlı olmaması
- Performans yönetim sisteminin bulunmaması
- Kurum risklerinin birimler bazında ve birimler arasında tartışılarak belirlenmemiş olması
- Kamu iç kontrol eylem planının hazırlanmamış olması/ kontrol ortamının stabil olmaması
- Oryantasyon programı eksikliği
- Mevzuata bağlı yönerge ve talimatların eksikliği
- Yönerge ve talimat detayında görev tanımlarının tebliğ edilmemiş olması
- Risk farkındalığının Kurum genelinde (üst yönetim ve çalışanlar) bulunmaması
- Yabancı dil bilen personel sayısının azlığı
- Arşiv ortamının yetersiz olması

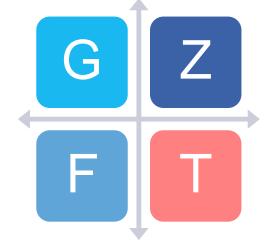
## Vaka: ABC Belediyesi

GZFT (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit) Analizi:



- Sosyal paydaşların; kurumun işleyişine, projelerine ve çalışmalarına olan desteği
- Yerel ve ulusal basının olumlu - olumsuz eleştirileri
- Halkın kültür ve eğitim seviyesinin yüksek olması
- Teknolojik gelişmelerin hizmetlerdeki kaliteyi artırması
- Üniversite sayısının artması
- Orta ve uzun vadeli plan ve programların varlığı
- Organize sanayi bölgesinin bulunması
- AB Uyum sürecinde yasal düzenlemelerdeki değişiklikler
- Bölge Kalkınma Ajansları ile uyumlu çalışma imkanı

## Vaka: ABC Belediyesi



### GZFT (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit) Analizi:

- Bürokrasinin zaman zaman işleyişi yavaşlatması
- Ekonomik istikrarsızlık sebebiyle artan işsizlik ve diğer sosyal problemler
- Yenilenip geliştirilmesi gereken yasal düzenlemelerde, yerel yönetimlerin belirleyici olamaması
- Belediye mevzuatında yurt dışı eğitimlerine yönelik engellerin bulunması
- Belediye hizmetlerini kapsayan yasalar arasında çelişkilerin olması
- Yerel seçimler sonucu yöneticilerin değişme riski ve buna bağlı uzun vadeli projelerin sekteye uğraması
- Yasaların çok sık ve sürekli değiştirilmesi (AB Uyum)
- Belediyenin görev ve yetkilerinin tam olarak bilinmemesi
- Beyin ve sermaye göçünün önüne geçilememesi/ yetkin personelin kaybı

## Vaka: ABC Belediyesi

İç Denetim Birimi Kurum genelinde risk yönetimi sürecine ilişkin olarak ekteki faaliyetleri sırasıyla uygulamaya başlamıştır:

1. Risk yönetiminin ana sorumlusu olarak risk yönetimi sisteminin kurulumuna öncülük etmiştir.
2. Risk yönetimine baz olması adına risk iştahını tanımlamıştır.
3. Riskler henüz tanımlanmadığı ve çoğu birim yöneticilerinin bu konuda farkındalığı olmadığı için riskleri bazı birimler adına tanımlamıştır.
4. Temel farkındalığa sahip bazı birim yöneticilerine tanımladıkları riskler kapsamında öneri ve tavsiyeler sunmuştur.
5. İlk dört faaliyeti takiben Üst Yönetime ve çalışanlara eğitimler ile farkındalık kazandırmaya başlamıştır.
6. 3. adımda tanımladığı risklere istinaden öneriler sunmuş, bu önerilerin zamanında gerçekleştirilmediğini görünce, Kurum'a katma değer sağlamak adına karar alarak süreci hızlandırmıştır.
7. Risk yönetimi sürecinin geliştirilmesine destek olmaktadır.
8. Risk ve kontrol konulu çalıştaylarda kolaylaştırıcılık rolü üstlenmektedir.



## Çalıştay 1 – Risk Yönetimine İlişkin İç Denetimin Rolü

GZFT (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit) Analizi'nde paylaşılmış olan verilerde göz önünde bulundurularak, risk yönetimine ilişkin iç denetim biriminin yapması gereken ve yapmaması gereken faaliyetleri ve yapması gereken faaliyetlerin önceliklendirmesini paylaşınız:

Olası Cevap: Kurum GZFT analizi incelendiğinde Kurum'un risk yönetimi süreçlerinin **olgunlaşmamış** olduğu anlaşılmaktadır:

- Risk yönetimi süreçlerinin tanımlı olmaması
- Kurum risklerinin birimler bazında ve birimler arasında tartışılarak belirlenmemiş olması



Risk yönetim sürecinin olgunlaşmamış olduğu kurumlarda İç Denetim Birimlerinin **danışmanlık** rolünü üstleniyor olması tavsiye edilmektedir.

## Çalıştay 1 – Risk Yönetimine İlişkin İç Denetimin Rolü

**Cevap:** Üst Yönetim (ABC Belediyesinde Başkan), risklerin tanımlanması ve kontrolü için gerekli stratejilerin geliştirilmesinden ve uygulanmasından sorumludur. Ancak GZFT analizi incelendiğinde risk farkındalığının Kurum genelinde (üst yönetim ve çalışanlar) bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Dolayısıyla başlangıç noktasında risk yönetiminin kurulmasında **öncü** rolü ile İç Denetim Birimi:

- Üst Yönetimi bilgilendirmek adına gerçekleştirilecek görüşmeler ve toplantılar gerçekleştirebilir.
- Kurum personeline eğitim vererek farkındalık yaratabilir.
- Risk alma kararlarında öneri ve tavsiye sunabilir.



Kurumsal ve operasyonel risklere ilişkin görüş ve önerilerin (“denetim raporunun dağıtım listesi doğrultusunda gönderimi”) ilgili birimler ile birlikte Strateji Geliştirme Başkanlıkları ile paylaşılması katma değer sağlar.

Danışmanlık faaliyetlerinde gerçekleştirilebilecek unsurlar cevap olarak bir sonraki sayfada paylaşılmaktadır.

# Çalıştay 1 – Risk Yönetimine İlişkin İç Denetimin Rolü

## Vaka: ABC Belediyesi - Cevap

1. Risk yönetiminin ana sorumlusu olarak risk yönetimi sisteminin kurulmasına öncülük etmiştir.
2. Risk yönetimine baz olması adına risk iştahını tanımlamıştır.
3. Riskler henüz tanımlanmadığı ve çoğu birim yöneticilerinin bu konuda farkındalığı olmadığı için riskleri bazı birimler adına tanımlamıştır.
4. Temel farkındalığa sahip bazı birim yöneticilerine tanımladıkları riskler kapsamında öneri ve tavsiyeler sunmuştur.
5. İlk dört faaliyeti takiben Üst Yönetime ve çalışanlara eğitimler ile farkındalık kazandırmaya başlamıştır.
6. 3. adımda tanımladığı risklere istinaden öneriler sunmuş, bu önerilerin zamanında gerçekleştirilmediğini görünce, Kurum'a katma değer sağlamak adına yönetim adına karar alarak süreci hızlandırmıştır.
7. Risk yönetimi sürecinin geliştirilmesine destek olmaktadır.
8. Risk ve kontrol konulu çalıştaylarda kolaylaştırıcılık rolü üstlenmektedir.



# Risk Yönetimine ilişkin iç denetimin rolü nedir?

**Cevap:** Kurum olgunluğuna/ gelişmişlik düzeyine bağlı olarak;

Güvence

Danışmanlık



- Kurumsal risk yönetimini kuruma tanıtmak, üst yöneticiyi bilgilendirmek, risk ve kontrollere ilişkin bilgi düzeyini artırmak,
- Risk yönetiminin kurulumuna öncülük etme, (üst yönetici bilgilendirme, kurum personel eğitimi, tavsiye ve öneriler sunma)
- Kurumda risk yönetimine ilişkin ortak bir dil, çerçeve ve anlayışın geliştirilmesini teşvik etmek,
- Risklerin ve kontrollerin analizi için kullanılan araçları yönetimin kullanımına sunmak,
- Risk ve kontrol konulu çalıştaylarda kolaylaştırıcılık rolü üstlenmek,
- Risk ve kontrol konularında tavsiyelerde bulunmak, kurumu yönlendirmek,
- Risklerin koordinasyonu, izlenmesi ve raporlanmasına ilişkin yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olmak,
- Yöneticilere, riskleri azaltmanın en uygun yolunu belirleme çalışmalarında destek olmak,

# Risk Yönetimine ilişkin iç denetimin rolü nedir?

**Cevap:** Kurum olgunluğuna/ gelişmişlik düzeyine bağlı olarak;

## Güvence

- Denetim faaliyetleri yürütülürken, kurumun risk yönetimi süreçlerinin aşağıda gösterilen beş temel hedefi karşılayıp karşılamadığı değerlendirilmelidir:
- Risk yönetiminin beş temel hedefi şunlardır;
- Risklerin belirlenmesi, tanımlanması ve öncelik sırasının tespit edilmesi,
- Kabul edilebilir risk düzeyinin belirlenmesi,
- Risk azaltma faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulanması,
- Devamlı izleme faaliyeti yapılması,
- Dönemsel raporlama yapılması.

## Danışmanlık



# Risk Yönetimine ilişkin iç denetimin rolü nedir?

## Cevap: İç Denetim Birimi'nin Risk Yönetimine ilişkin rolü:

### Kurumsal Risk Yönetimi'ne Dair İç Denetim Birimi'nin Temel Görevleri

- Risk yönetimi süreçlerine dair güvence vermek
- Risklerin doğru şekilde değerlendirildiğine dair güvence vermek
- Risk Yönetimi süreçlerinin değerlendirilmesi
- Ana risklerin raporlanmasının değerlendirilmesi
- Ana risklerin yönetiminin gözden geçirilmesi



### Kurumsal Risk Yönetimi'ne Dair İç Denetim'in Belirli Şartlarda Üstlenebileceği Görevler

- Risklerin belirlenip değerlendirilmesinin kolaylaştırılması
- Risklere dair yönetime rehberlik edilmesi
- Risklerin konsolide olarak raporlanması
- KRY faaliyetlerinin uyumlu hale getirilmesi
- KRY sisteminin devam ettirilmesi ve geliştirilmesi
- Kurumsal Risk Yönetimi kurulmasına destek olma
- Üst Yönetici onayı öncesi risk yönetimi stratejisinin geliştirilmesine destek olma



### Kurumsal Risk Yönetimi'ne Dair İç Denetim Birimi'nin Üstlenmemesi Gereken Görevler

- Risk iştahının belirlenmesi
- Risk yönetimi süreçlerinin düzenlenmesi
- Riskler üzerine yönetim güvencesi verilmesi
- Risklere karşılık alınacak aksiyonlara ilişkin karar alma
- Risklere ilişkin aksiyonların yönetim adına uygulanması
- Risk Yönetiminin sorumlusu olmak



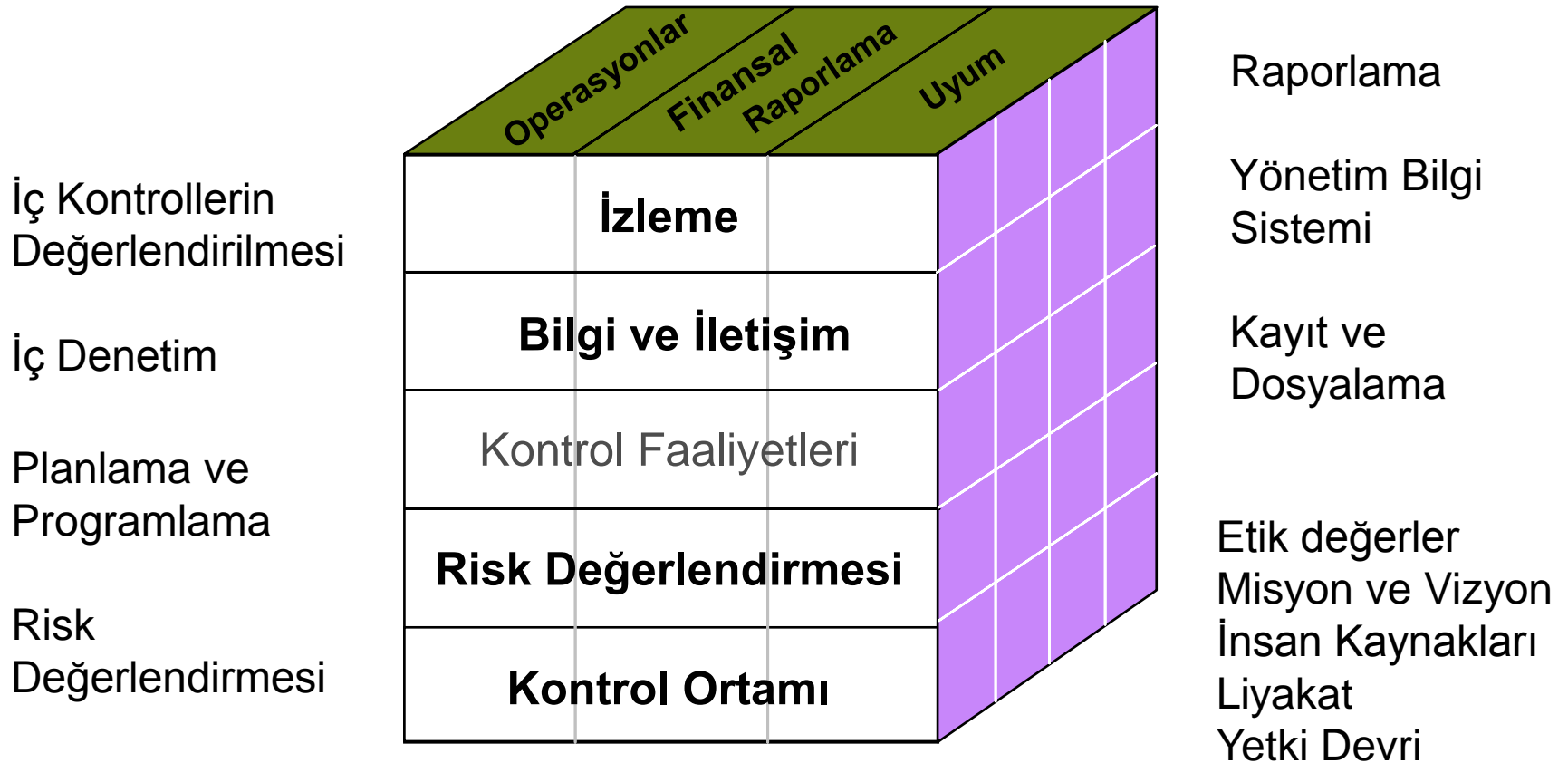
## Çalıştay 2 – Kurum Bazında Risklerin Tanımlanması

GZFT analizini baz alarak, kurum bazındaki riskleri tanımlayınız:

## Çalıştay 2 – Kurum Bazında Risklerin Tanımlanması



**Cevap:** İç Denetçi, denetim döngüsünde kurum bazında riskleri tanımlarken kurum bazında kontroller analiz formlarını kullanıyor olmalıdır.





## Çalıştay 2 – Kurum Bazında Risklerin Tanımlanması

### • Örnek Yanıtlar – Kontrol Ortamına İlişkin

#### **İç Kontrol Sorguları:**

- Yönetim, kurum faaliyetlerinin yerine getirilmesine ilişkin olarak uygun iş tanımları çıkarmış mıdır?
- Bu iş tanımlarında, işin yürütülmesi için gerekli bilgi, tecrübe ve eğitim gibi nitelikler objektif olarak belirlenmiş midir?
- Yönetim ve çalışanlar, görevlerinin gerektirdiği uzmanlık bilgisine, tecrübeye ve eğitime sahip midir?

**İlişkili risk 1:** Kurum hizmet alanlarında gerekli bilgi, tecrübe ve eğitim eksikliğine yönelik olarak sosyal paydaşlara gerekli hizmetlerin sunulamaması

**İlişkili risk 2:** Sunulan hizmetlere yönelik olarak, hizmet sağlayan birimlerin uygun performansı gösterememesine bağlı olarak sosyal paydaş memnuniyetinin sağlanamaması

**İlişkili risk 3:** Görev tanımlarının oluşturulmamış olmasına bağlı olarak ilgili personel kaynağının etkin kullanılmaması/ hizmetlerin eksiksiz olarak sağlanamaması

### • Örnek Yanıtlar – Risk Değerlendirmesine İlişkin

#### **İç Kontrol Sorguları:**

- Yönetim, her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflere yönelik riskleri belirlemiş ve kayıt altına almış mıdır?
- Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri yılda bir kez analiz edilmekte midir?
- Risklere yönelik eylem planları oluşturulmakta mıdır?

**İlişkili risk 1:** Kurum hedeflerine yönelik risklerin tanımlanmamış olmasının Kurum hedeflerine ulaşım etkinliğini azaltması

**İlişkili risk 2:** Gerçekleşme olasılığı ve etkilerin ölçülmemiş olmasına bağlı olarak hatalı risk yönetim kararlarının alınıyor olması

## Çalıştay 2 – Kurum Bazında Risklerin Tanımlanması

- Örnek Yanıtlar – Bilgi ve İletişim Standardına Yönelik
- **İç Kontrol Sorgusu:** Gelen ve giden evrak zamanında kaydedilmekte, standartlara uygun bir şekilde sınıflandırılmakta ve arşiv sistemine uygun bir şekilde muhafaza edilmekte midir?
- **İlişkili Risk 1:** Kurum hafızasını oluşturan bilgi ve belgelere, kaybolma, yok edilme veya benzeri sebeplerden ötürü ulaşılamaması
- **İlişkili Risk 2:** Kurum hafızasını oluşturan bilgi ve belgelere, kaybolma, yok edilme veya benzeri sebeplerden ötürü ulaşılamamasına bağlı olarak Kurum yönetiminin karar alma mekanizmasının zayıflaması
- **İlişkili Risk 3:** İlgili bilgi ve belgelere zamanında ulaşılamamasına bağlı verim/ etkinlik kaybı ve hatalı kararlar alınması

## Çalıştay 2 – Kurum Bazında Risklerin Tanımlanması

- Cevap: İç Kontrol Sorgu Formu Bazında Bazı Örnek Sorular:
  - Organizasyon yapısı, gerek kurum içinde gerekse birimlerde dikey ve yatay bilgi akışının etkin ve yeterli bir şekilde gerçekleşmesine imkan vermekte midir?
  - Kurumda istihdam edilen/ edilecek personele ilişkin seçim, hizmet içi eğitim, oryantasyon, performans değerlemesi, yükselme, disiplin işlemleri, işten çıkarma vb. konularda yazılı kurum politika ve prosedürleri var mıdır?
  - Çalışanlar ya da birimler arasında iş yükü/ maaş/ haklar dağılımı açısından olağandışı farklılıklar var mıdır?
  - Yönerge ve talimatlar tüm faaliyetleri standardize edecek şekilde mevcut mudur?



*cutting through complexity™*

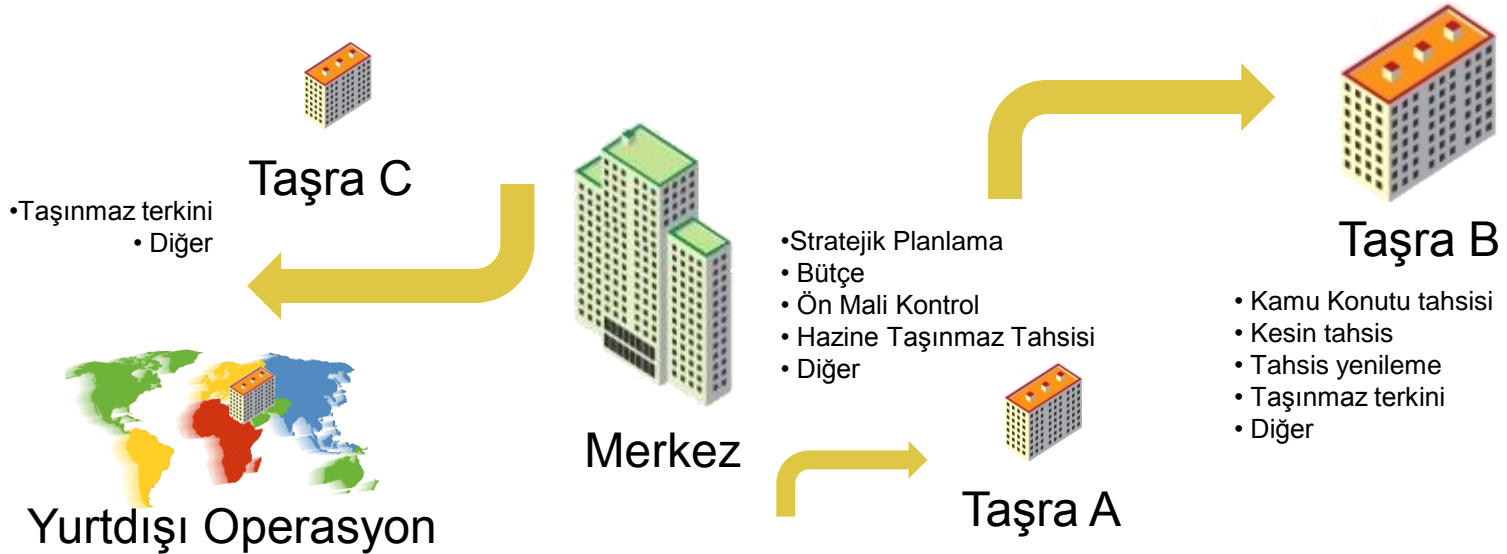
# B) Denetim Evreninin Belirlenmesi



# Riske Dayalı Planlama – Denetim Evreni

Tanım: Denetlenebilir alan ve lokasyonların toplam popülasyonu

- Denetim evreni, Kurum içerisindeki denetlenebilir alanların tüm listesini içermelidir.
- Ayrıca Kurum içerisindeki süreçlerin/ lokasyonların tüm listesini de içermelidir.
- Risk değerlendirmesi denetim evrenine uygulanmalıdır.



# Denetim Evreni'nin Belirlenmesi

Denetim evreni, kurumun ilgili mevzuatı kapsamında merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı tarafından yürütülen faaliyet, süreç, proje vb. alanlarının tamamını kapsar. Denetim evreninde yer alan tüm faaliyetlerin/ süreçlerin/ projelerin planlama sürecinde risk değerlendirmesine tabi tutulması zorunludur.



# Denetim Evreni'nin Belirlenmesi

Ek-1  
HİZMET ENVANTERİ TABLOSU

SIRA NO	KURUM KODU	STANDART DOSYA PLANI KODU	HİZMETİN ADI	HİZMETİN TANIMI	HİZMETİN DAYANAĞI MEVZUATIN ADI VE MADDE NUMARASI	HİZMETTEN YARARLANANLAR	HİZMETİ SUNMAKLA GÖREVLİ KURUMLARIN / BİRİMLERİN ADI				HİZMETİN SUNUM SÜRECİNDE						HİZMETİN ELEKTRONİK OLARAK SUNULUP SUNULMADIĞI		
							MERKEZİ İDARE	TAŞRA BİRİMLERİ	MAHALLİ İDARE	DiĞER KÖZEL SEKTÖR (V.B.)	BASVURUDA İSTENEN BELGELER	İLK BAŞVURU MAKAMI	PARAF LİSTESİ	KURUMUN VARSA YAPMASI GEREKEN İÇ YAZIŞMALAR	MEVZUATTA BELİRLENEN HİZMETİN TAMAMLANMA SÜRESİ	HİZMETİN ORTALAMA TAMAMLANMA SÜRESİ		YILLIK İŞLEM SAYISI	
1	B094İLM0710100	325.01	Belediyelere İmar Uygulamaları Yardımı	TAU Proje Yardımı	İlgili Yönetmelik	Belediyeler	Çev.Şeh.İl .Md.	Çev.Şeh.İl .Md.	.	.	Proje ve Yakış. Maly.	Çev.Şeh.İl .Md.	Teknik Per. Şb.Md. Md.Yrd. Müdür	.	.	1-2 İŞ GÜNÜ	.	HAYIR	
2	B094İLM0710100	325.99	Belediye proje yardımı taleplerin değerlendirilmesi	Diğer Bakanlıkların Proje Yardımları	180S KHK	Talepte Bulunanlar	Çev.Şeh.İl .Md.	Çev.Şeh.İl .Md.	.	.	1. Müracaat yazısı 2. Yardıma konu onaylı projesi 3. Yardıma konu projenin onaylı yaklaşık maliyeti	Çev.Şeh.İl .Md.	Teknik Per. Şb.Md. Md.Yrd. Müdür	.	.	1-2 İŞ GÜNÜ	.	HAYIR	
3	B094İLM0710100	754	İmar Hizmetleri Hakkında Şikayetlerinin Değerlendirilmesi	İlgili Şikayetlerin Araştırılması	180S KHK	Talepte Bulunanlar	Çev.Şeh.İl .Md.	Çev.Şeh.İl .Md.	.	.	1. Şikayet konusunu içeren yazı yada dilekçe, 2. Varsa şikayete konu ekler	Çev.Şeh.İl .Md.	Teknik Per. Şb.Md. Md.Yrd. Müdür	.	.	3-15 GÜN	.	HAYIR	
4	B094İLM0710100	330.01	Köy Kalkınma Payı Yatırımları	Köy Konağı ve Köy Yatırımları	4759S KHK	Talepte Bulunanlar	Çev.Şeh.İl .Md.	Çev.Şeh.İl .Md.	.	.	1. Taahhütname, 2. Arsa veya Arazi Mülkiyet Belgesi 3. Muvafakatname	Çev.Şeh.İl .Md.	Teknik Per. Şb.Md. Md.Yrd.	Komisyon Kurulması	.	.	.	.	HAYIR
5	B094İLM0710100	305.05	Kıyı Kenar Çizgisi Tespit Çalışmaları	Kıyı Kenar çizgisinin belirlenmesi ve onay talebi	3621 SK kıyı kenar çizgisi yönetmeliği	Talepte Bulunanlar	Çev.Şeh.İl .Md.	Çev.Şeh.İl .Md.	.	.									
6	B094İLM0710100	755.01	Jeolojik-Jeoteknik Etüt Raporlarının İncelenmesi	Kamu kurum inşaatları için hazırlanan raporlar	180S KHK	Talepte Bulunanlar	Çev.Şeh.İl .Md.	Çev.Şeh.İl .Md.	.	.									
7	B094İLM0710100	305.03.03	Patlayıcı-Parlayıcı Madde, Av Bayii Depo ve İşyerlerinin İncelenmesi	İl Emniyet Müd. talebi doğrultusunda gerekli incelemeleri yapmak	180S KHK	Talepte Bulunanlar	Çev.Şeh.İl .Md.	Çev.Şeh.İl .Md.	.	.									
8	B094İLM0710100	430	İskan Uygulamaları	İskan kanunu kapsamındaki müracaatlar	5543 İskan Kanunu ve Yönetmeliği	Talepte Bulunanlar	Çev.Şeh.İl .Md.	Çev.Şeh.İl .Md.	.	.									

## Denetim Evreni ve Denetlenebilir alanların belirlenmesinde:

Faaliyetler, görevleri, fonksiyonlar, aktiviteler, projeler ve birimler analiz edilir. Bu faaliyetler, görevler ve hizmetler hizmet envanteri kullanımı ile tanımlanabilir. Hizmet envanterinde yer alan faaliyetler gruplanarak alt süreç ve süreç tanımı gerçekleştirilebilir.



# Denetim Evreni'nin Belirlenmesi

Birinci Seviye –  
Ana Süreç  
Bazında:



İkinci Seviye – Alt  
Süreç Bazında:



Üçüncü Seviye –  
Alt Süreç  
Adımları  
Bazında:

I. Kamu Alımları Süreci



Çok genel olmamalı

I.I Hazırlık Alt Süreci

I.II Satın Alma Alt Süreci

I.III Sözleşme Alt Süreci

I.IV ..... Alt Süreci



Yönetilebilir



Maliyet Etkin



Anlamli Sonuclar

I.II.I Görevlendirilecek kişilerin belirlenmesi

I.II.II Alımın ilan edilmesi

I.II.III Tekliflerin toplanması

I.II.IV .....

I.II.V .....



Çok detay olmamalı

## Denetlenebilir alan nasıl tanımlanır?

- Denetim evreninin tanımlanabilmesi adına, Kurum yönetilebilir denetlenebilir alanlara bölünmelidir. Denetlenebilir alanlar aşağıdaki yöntemler ile belirlenebilir:
- Fonksiyonlar bazında,
- Aktiviteler bazında,
- Görevler bazında,
- Organizasyonel birimler bazında (birimler arası ilişkileri göz önünde bulundurmak önem teşkil eder)
- Projeler bazında,

## Denetlenebilir alan ölçeği nasıl tanımlanır?

- Kısıtlar: Zaman/ İş gücü (denetçi sayısı) ve elde edilmek istenen güvence seviyesi
- Yapılması gereken: Eldeki kaynak ile Üst Yönetim'in güvence beklentisini karşılamak



# Denetlenebilir Alan Ölçeğinin Belirlenmesi

Denetlenebilir alan ölçeğinin hatalı belirlenmesinin sonuçları:

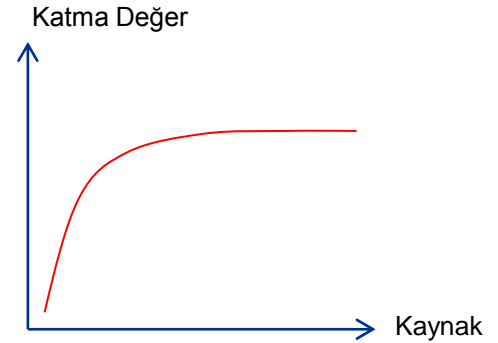
**Ölçeğin daha kapsamlı & detaylı belirlenmesi**

- Daha fazla denetim kaynağına ihtiyaç duyulabilir. Bu denetim kaynağı yaratılamayabilir.
- Diğer yüksek riskli süreçlere yönelik kaynak yaratılamayabilir.
- Optimum katma değer yaratma noktasının ötesinde gerçekleştirilen çalışmalarda kaynak israf edilmiş olacaktır.
- Çok sayıda bulgu ya da çok detaylı bulgular üretilmesine bağlı olarak Yönetim ve süreç sahiplerinde çözümleri uygulamaya dair isteklilik azalabilir.
- Çok sayıda bulgu üretilmesine bağlı olarak çözümlerin uygulanması noktasında yönetim odağı kaybolabilir.

**Ölçeğin daha az kapsamlı ve detaysız belirlenmesi**

- Bulgular ve öneriler çok üst seviye kalabilir.
- Üst seviye bulgu ve öneriler süreç sahipleri ve Üst Yönetim beklentilerini karşılamayabilir.
- Yeterli katma değer yaratılamayabilir.
- Üst seviye bulgu ve önerilere bağlı olarak İç Denetim Birimi'nin itibari etkilenebilir, güvenilirliği tartışılabilir.

## Katma Değer/ Kaynak Grafiği



Ne kadar detay yeterlidir? ➡ Denetçi yargısına ve Yönetim beklentisine bağlıdır

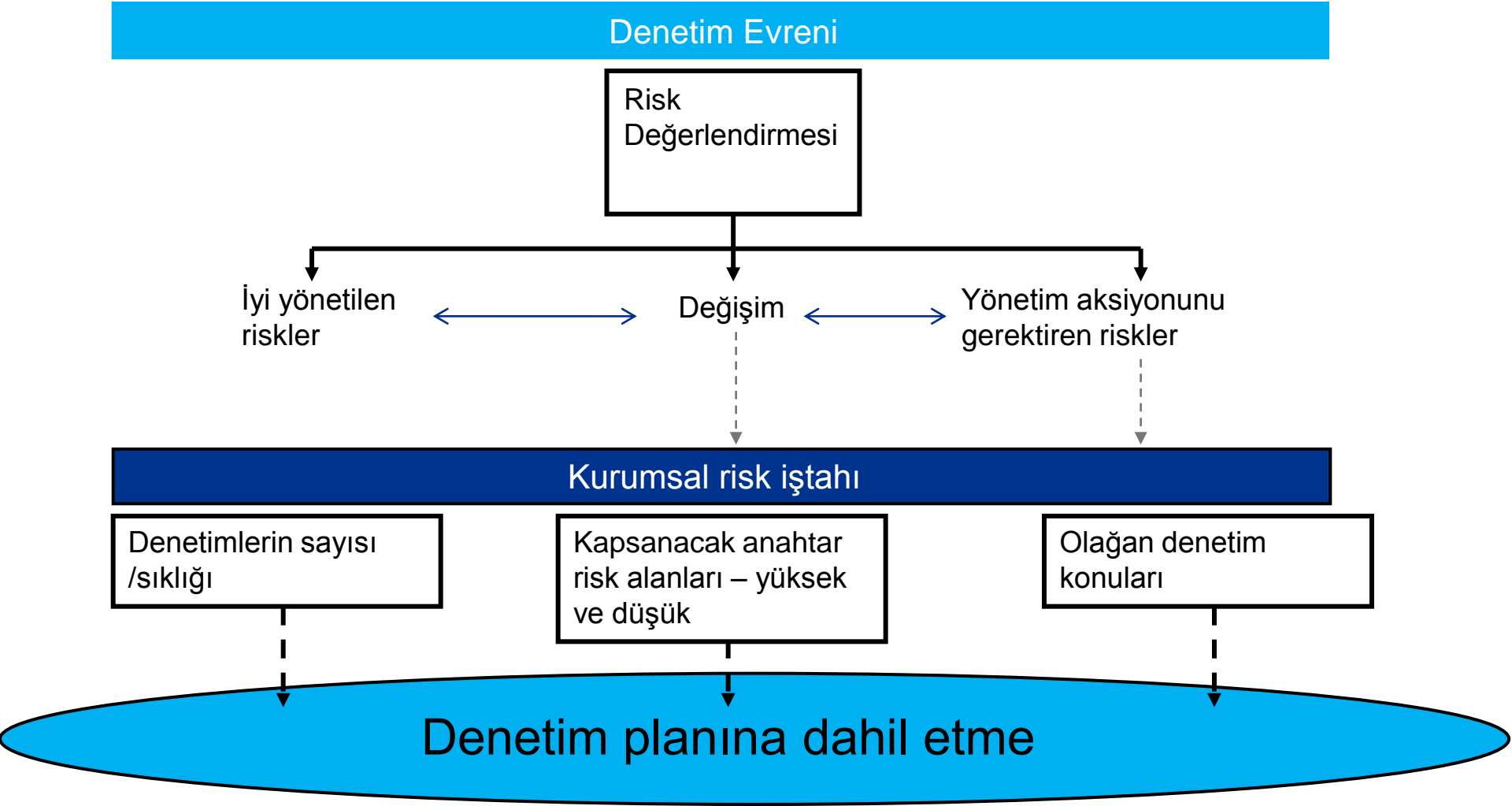


*cutting through complexity™*

# İç Denetim Planı Hazırlanması

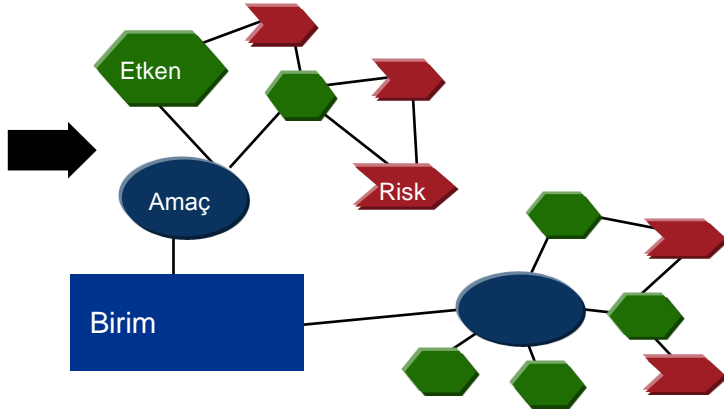
$$\begin{array}{c} \text{Denetim evreni} \\ + \\ \text{Risk değerlendirmesi} \\ + \\ \text{Risk iştahi} \\ = \\ \text{Denetim planı} \end{array}$$

# Riske Dayalı Planlama – Nasıl Çalışıyor?

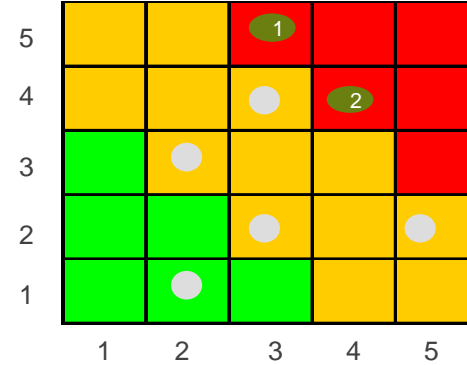


# İç Denetim Planının Hazırlanması

## Riskın Belirlenmesi



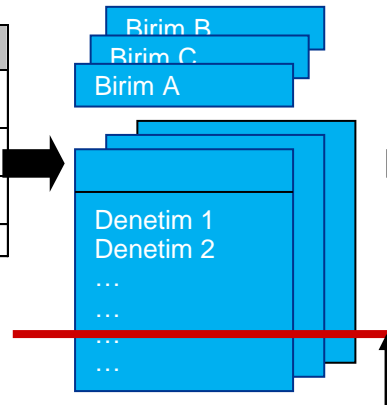
## Risk Değerlendirmesi



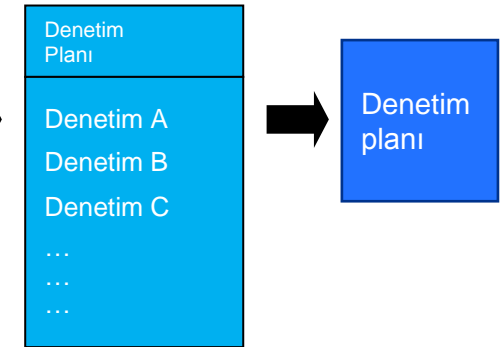
## Riski denetim evrenine eşleme

	Süreç 1	Süreç 2	Süreç 3	Süreç 4	Süreç 5	Süreç 6	Süreç 7
Hizmet 1				1			
Hizmet 2			2				
Hizmet 3							

## Birimsel Listeler



## Denetim planı oluşturma

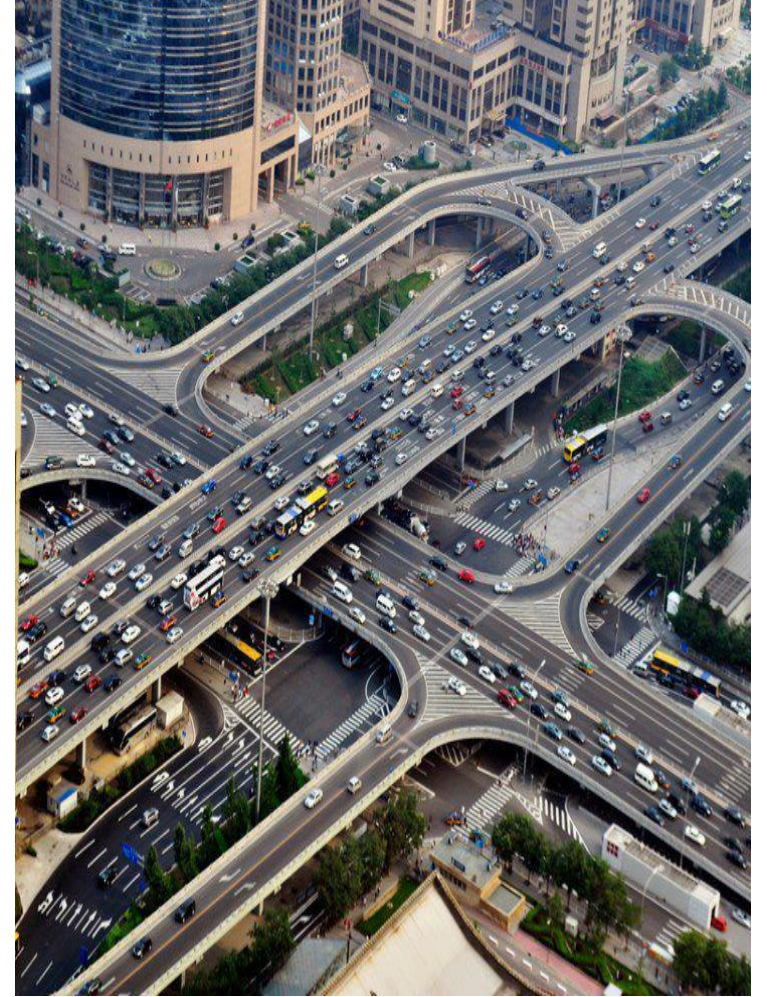




### Ulaşım Hizmetleri hakkında:

Belediyenin içerisinde bulunduğu il;

- 67 km karayolu
- 211 km devlet yoluna sahiptir.
- Türkiye’de kullanılan motorlu kara taşıtların %4’ü il sınırları içerisinde bulunmaktadır.
- Kırsal bölgenin asfaltlanması açısından Türkiye’nin 15. ilidir.
- Demiryolu ve denizyolu ulaşım oranının payı son dönemde arttırılmış olsa bile karayolu ulaşımı halihazırda sosyal paydaş yaşantısının ve kentin endüstriyel lojistik ihtiyaçlarının karşılanmasında önem teşkil etmektedir.



### Ulaşım Hizmetleri hakkında:

**Hedef:** Kent sınırlarında çağdaş teknolojinin tüm olanaklarını kullanarak güvenli, ekonomik, erişimi kolay, ulaşım türleri arasında entegrasyonu sağlayacak ve çevresel etkileri açısından kentsel yaşam kalitesini yükseltecek bir toplu taşıma sistemi ile bireysel seyahat kalitesinde ulaşımı yaygınlaştırmayı amaçlamaktadır.

Mevcut yolların ihtiyaçlarına cevap verecek ve ihtiyaca yönelik olarak yeniden konuşlandırılacak ulaşım hatlarının, kentin dokusuna uyumunu sağlayacak gerekli plan ve proje çalışmalarını üstlenerek koordineli ve işlevsel hale getirdiği ulaşım çeşitliliğini geliştirerek kullanıma sunmayı hedeflemektedir.



### Ulaşım Hizmetleri hakkında:

Ulaşım entegrasyonunun geliştirilmesi ve kentin dokusuna uygun alternatif toplu ulaşımın çeşitlendirilmesi

Strateji:

- Ulaşım araçları alınması
- Metro, banliyö, raylı sistem ağının genişletilmesi ve geliştirilmesi
- Teknolojik gelişmelerden yararlanma
- Bakım – onarım çalışmaları yaparak

**Hedef:** Sosyal Paydaşların İhtiyacına Karşılık Verecek Güvenli Konforlu Ve Çevre Dostu Teknolojiyi Benimseyen Alternatif Ulaşım Yapısıyla Bireysel Seyahat Kalitesini Arttırmak

Strateji:

- Otopark sayısının artırılması
- Sinyalizasyon sisteminin geliştirilmesi
- Denetimlerinin artırılması
- İşaretleme ve düzenleme çalışmaları yapılması

Performans Göstergeleri:

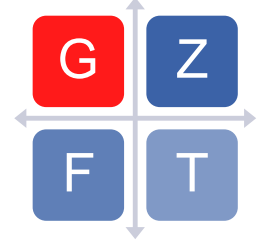
- Paydaş/ sürücü şikayet oranlarının azalması
- Ana arterlerdeki yatay ve düşey işaretleme oranı
- Sinyalizasyon yapılan kavşak sayısı

Kent trafiğinin güvenliği ve akıcılığının sağlanması

### Ulaşım Hizmetleri hakkında:

#### **GZFT Analizi:**

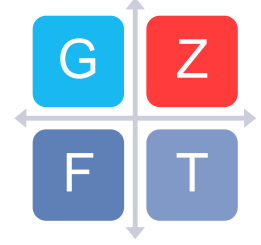
- Alternatif ulaşım türlerinin entegrasyonunun var olması
- Ulaşım master (ana) planına sahip olunması
- Toplu taşıma filosunun kuvvetli (nitelik ve niceliksel olarak) olması
- Merkezi otopark sayısının fazla olması
- Modernize edilmiş Trafik Yönetimi Sistemi



### Ulaşım Hizmetleri hakkında:

#### **GZFT Analizi:**

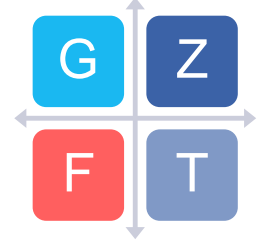
- Toplam otopark sayısının yetersizliği
- Bisiklet kullanımı için yeterli yol bulunmaması
- Deniz ulaşımının yeterli derecede tercih edilmemesi
- Deniz ulaşımı kaynaklarının atıl durumda kalması



### Ulaşım Hizmetleri hakkında:

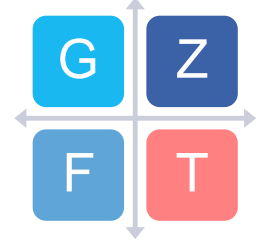
#### **GZFT Analizi:**

- Metro ağının aktif hale gelecek olması
- Raylı sistem yatırımları ve sosyal paydaşların bu yatırımları desteklemesi
- Ulaşım teknolojilerindeki modernizasyon



### Ulaşım Hizmetleri hakkında:

#### **GZFT Analizi:**



- Ulaşım teknolojilerinin maliyetlerinin yüksek olması ve yüksek maliyetli yatırımlar gerektirmesi
- Yatırım süresinin uzun olması
- Mevcut ulaşım teknolojilerinin enerji ihtiyaçlarının yükselen maliyetleri
- Çarpık kentleşme
- Kontrolsüz nüfus artışı

### Ulaşım Hizmetleri hakkında:

### Organizasyon Yapısı ve Görevler:





### Ulaşım Hizmetleri hakkında:

Trafik ve  
Denetim Şube  
Müdürlüğü

### **Trafik ve Denetim Şube Müdürlüğü Görevleri:**

- Trafik işaretleme levhaları, bilgi levhaları, ışıklı ve sesli trafik işaretleri tesislerinin kurulması, yol çizgilerinin çekimi, yer işaretlemelerinin temin ve tesis edilmesi bunların devamlılığı ve işlerliğinin sağlanması
- M plakalı minibüsler, S plakalı servisler, taksi ve taksi dolmuşların denetim ve görüntü verme işlemleri
- Taşıt yollarında yayaların ve araçların hareketlerini zorlaştıran veya tehlikeye düşüren her türlü engelin ortadan kaldırılması
- İlgili komisyonlarda belediyenin temsili
- Şehiriçine girecek tüm kamyon ve kamyonetlerin şehiriçi güzergah belgelerinin işlemleri
- Yol çalışmaları ve park ihlallerinde araçların çekilmesi
- Hemşeri İletişim Merkezi ya da diğer vasıtalar ile gelen taleplerin değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve bütçelendirilmesi

## Çalıştay 3a – Denetlenebilir alan ölçęinin belirlenmesi

- Tanımlı bilgiler kapsamında;
- Süreç ve alt süreçleri ağaç diagramı olarak tanımlayınız:

### Cevap:

Birinci Seviye –  
Ana Süreç  
Bazında:

I. Trafik ve Denetim Hizmetleri  
Süreci

İkinci Seviye – Alt  
Süreç Bazında:

I.I Sinyalizasyon Alt Süreci  
I.II Yatay ve Düşey İşaretleme Alt Süreci  
I.III Denetim ve Görüntü Verme Alt Süreci  
I.IV İdari Faaliyetler Alt Süreci

Üçüncü Seviye –  
Alt Süreç  
Adımları  
Bazında:

# KİDDER BİLGİLENDİRME

- 1. KİDDER STANDINDA ÜYE OLAN OLMAYAN HERKESE İMZA KARŞILIĞI BİR ADER DENETİŞİM DERGİSİ SON SAYISI VERİLECEK.**
- 2. ÜYE OLANLARA BİR ADET KUPA HEDİYE EDİLECEK. ÜYE OLMAYANLAR İSTERLERSE 15-TL KARŞILIĞINDA ALABİLECEKLER.**
- 3. ÜYE BİLGİLERİ GÜNCELEME FORMUNU HERKES DOLDURACAK.**
- 4. AİDATLARDA YAPILANMA:**
  - A) EN AZ 24 AY OLMAK ÜZERE 24 İLE 36 AY ARASINDA PEŞİN AİDAT ÖDEYENLERE ÖDEDİĞİ AY SAYISININ % 50 Sİ KADAR MUAFİYET SAĞLANACAK.**
  - B) 36 AY VE ÜSTÜ ÖDEYENLERE ÖDEDİĞİ AYIN BİR KATI KADAR MUAFİYET TANINACAK.**
  - C) BOCU OLANLAR İÇİN ESKİ BORÇLARINDAN MAHSUP EDİLECEK**
- 5. KAMU KESİMİNDE İÇ DENETİM ETKİNLİĞİ ANKETİ DAĞITILACAK. DOLDURMANIZI RİCA EDİYORUZ.**

**KİDDER**



*cutting through complexity™*

## C) Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi



# Risk nasıl tanımlanır?

## Risk Tanımlama Yöntemleri:

- PEST Analizi: Kurumsal dış ortamı ve Kurumu etkileyebilecek dış faktörleri anlamaya yarar. Bu riskler;

P – Politik (Political)

E – Ekonomik (Economical)

S – Sosyal (Social)

T – Teknolojik (Technological)

- GZFT Analizi: Güçlü/ Zayıf/ Fırsat/ Tehdit Analizi
- Stratejik Analiz – Stratejik Planın İncelenmesi
- Süreç sahipleri ile görüşmeler, çalışma grupları, beyin fırtınası vb.
- Risklere yönelik anket çalışmaları
- Hata analizi/ geri bildirim analizi
- İş Süreçleri Analizi/ İş Akış Şemalarının Analizi
- Finansal Tabloların, Raporların ve Bütçenin vb. Analiz Edilmesi
- Mevzuatın Taranması (Mevcut durumda en fazla üzerinde emek harcanan yöntem)

# Risk yanlış tanımlanırsa ne olur?

## Riskin yanlış tanımlandığı durumlar neye sebebiyet verebilir ?

- İç denetimin amacı:
  - Kuruma katma değer sağlamak
  - Hedeflerine ulaşmasını sağlamak
- Risk yanlış tanımlanırsa:
  1. Yanlış riske ilişkin olarak yapılan alışmalar Kuruma katma değer yaratmayabilir ve hedeflere ulaşmasını sağlamayabilir,
  2. Süreç sahipleri ve Yönetim ile mutabakat sağlanamayabilir,
  3. Kullanılan denetim teknik ve metotları yanlış olabilir, kontrol noktaları bulunmakta iken ilgili yanlış riske ilişkin kontrol bulunamayabilir,
  4. İç denetim kaynakları yanlış olarak kullanılabilir,
  5. Elde edilen bulgular ve bunlara istinaden yapılan öneriler hatalı olabilir,
  6. Yanlış bir riske ilişkin tasarımsal olarak etkin olmayacak bir kontrol tavsiye edilebilir,
  7. Yanlış bir riske ilişkin tasarımsal olarak etkin olmayan bir kontrol uygulanabilir,
  8. Yukarıdaki başlıklara bağlı olarak iç denetimin güvenilirliği ve itibarı zedelenebilir.

### Sinyalizasyon alt süreci hakkında:

Trafik sinyalizasyonu bir şehir içindeki trafik lambalarının, işaretlerinin ve otomatik olarak çalışan tüm trafik envanterlerinin bunları kumanda eden cihazlar kullanılarak düzenlenmesidir.

Kent içi trafik yönetiminde, güvenlik ve trafiğin kontrollü akışı (yoğunluk, zamanlama vb.) sinyalizasyon faaliyetleri ile sağlanmaktadır.

Beş ayrı tipi mevcuttur:

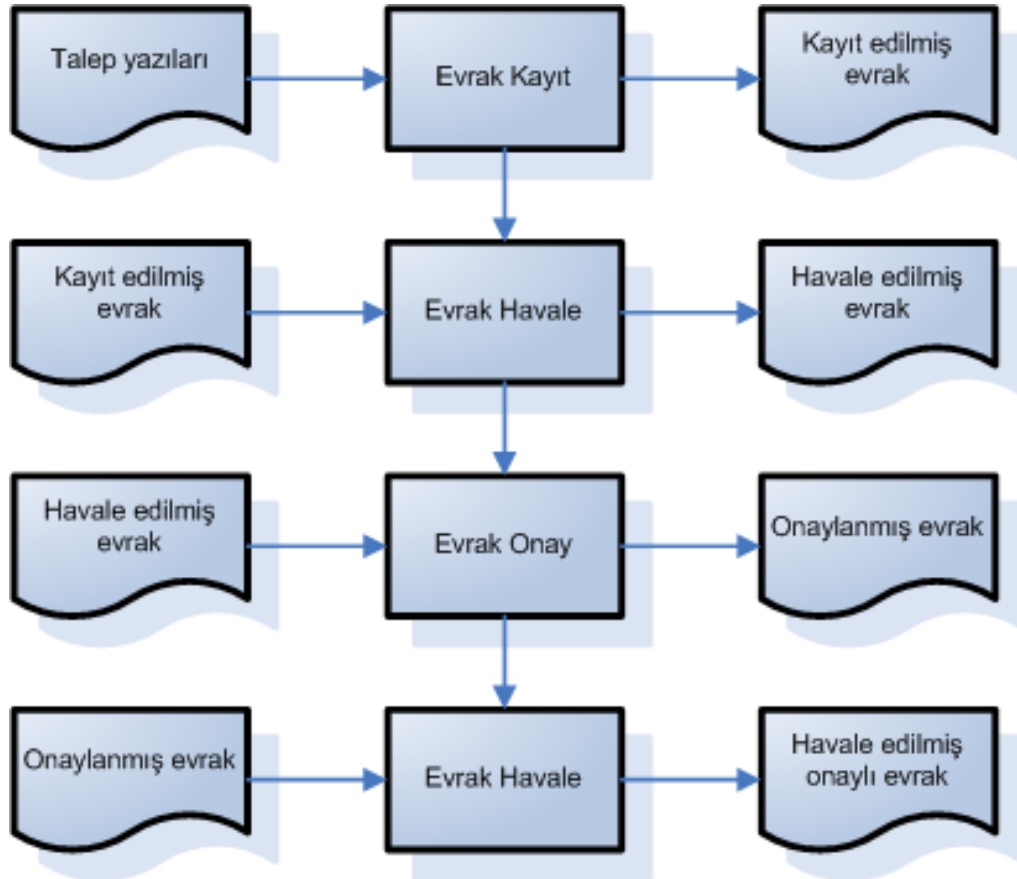
- Alan kontrol sistemi
- İzole sistem
- Koordine sistem
- Progresif sistem
- Sekronize sistem





# Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

## Sinyalizasyon alt süreci iş akış şeması ve anlatımı:



Başvuru birimlerinin (bilgi edinme, muhtarlar masası, ilçe belediyeleri, valilik, vatandaş dilekçeleri ve diğer kurum içi birimler) göndermiş olduğu talep yazıları kurum dışı ise “Yazı İşleri Müdürlüğü” tarafından kayıt altına alınarak sistem (Yönetim Bilgi Sistemi) üzerinden Ulaşım Daire Başkanlığı’na havale edilmektedir. Evraklar havale edilirken yetkililer tarafından imzalanmaktadır.

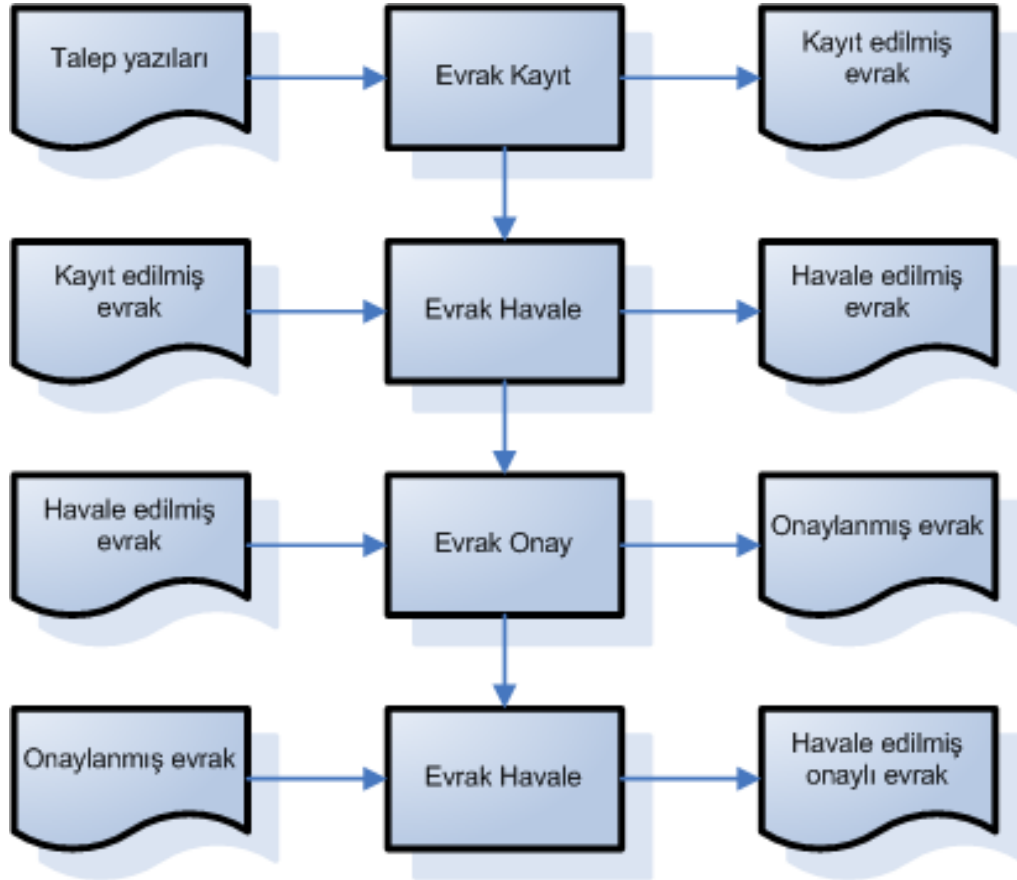
Başvuru birimlerinin göndermiş olduğu talep yazıları kurum içi yazışma niteliğinde ise, Ulaşım Dairesi Başkanlığı ilgili evrakı kayıt altına almaktadır.

Sistem üzerinden kaydı yapılmayan evrakın gönderimi ve havalesi gerçekleştirilmemektedir. Sisteme giriş şifreleme ile gerçekleştirilmektedir. Yönetim Bilgi Sistemi, gelen evrak olduğuna yönelik uyarı vermektedir.

Devamı için →

# Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

## Sinyalizasyon alt süreci iş akış şeması ve anlatımı:



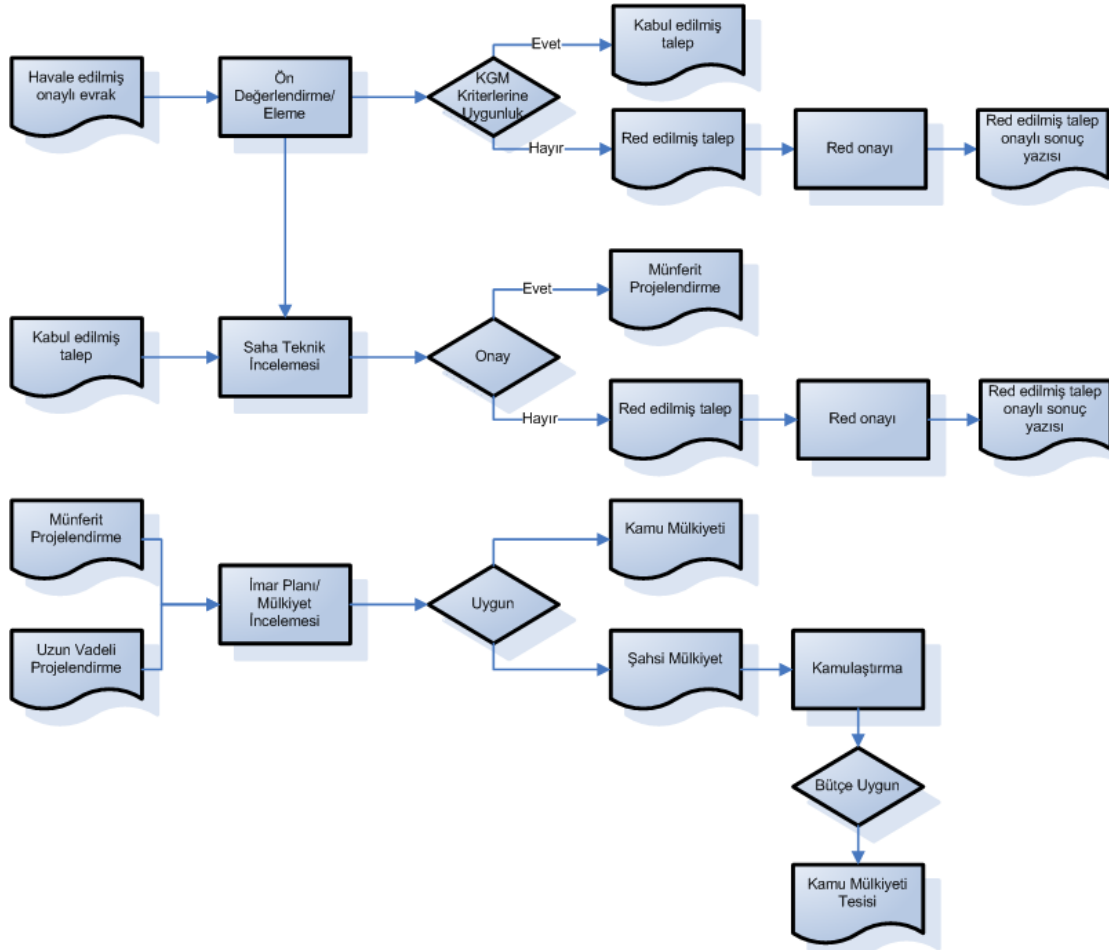
Sinyalizasyon ile ilgili talepler telefon, web sitesi v.b. üzerinden de toplanmaktadır. Bu toplama işlemleri istek formu ile gerçekleştirilmektedir.

Web-sitesine düşen talep sistem üzerinden ilgili birimlere aktarılır. Talepler ilgili birimler tarafından aktar tuşunun kullanımı ile sisteme alınmaktadır.

Evraklar Yönetim Bilgi Sistemine aktarılır ve numaralandırılır. Evrakın kayıt altına alınması için; evrak numarası, kayıt tarihi, evrakın özü alanlarının doldurulması gerekmektedir. İşlem tarihi kısmı işlem yapıldığı zaman sistem tarihini kayıt altına almakta ve değiştirilememektedir. Evrak kayıt modülünde seçilebilecek alanlar (dosya planı ve birim içi havale merkezleri) açılır-kapanır listeleri ile tanımlanmıştır. Sisteme girilen evraklar bölge sorumlularının isimleri evrak kayıt sorumluları tarafından yazılarak Şube müdürünün onayına sunulmaktadır. Dağıtımaya hazır evrak, zimmet defteri ile ilişkili birimlere gönderilmektedir.

# Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

## Sinyalizasyon alt süreci iş akış şeması ve anlatımı:



Şube müdürü onayı ile sevk edilen talepler bölge mühendisleri ve sorumlularınca değerlendirilmektedir.

Gönderilmiş olan talepler, zimmet defteri imzalanarak kabul edilir ve öncelikli olarak Karayolları Genel Müdürlüğü El Kitabında belirtilmiş olan kriterlere uygunluk açısından ön elemeye tabi tutulur.

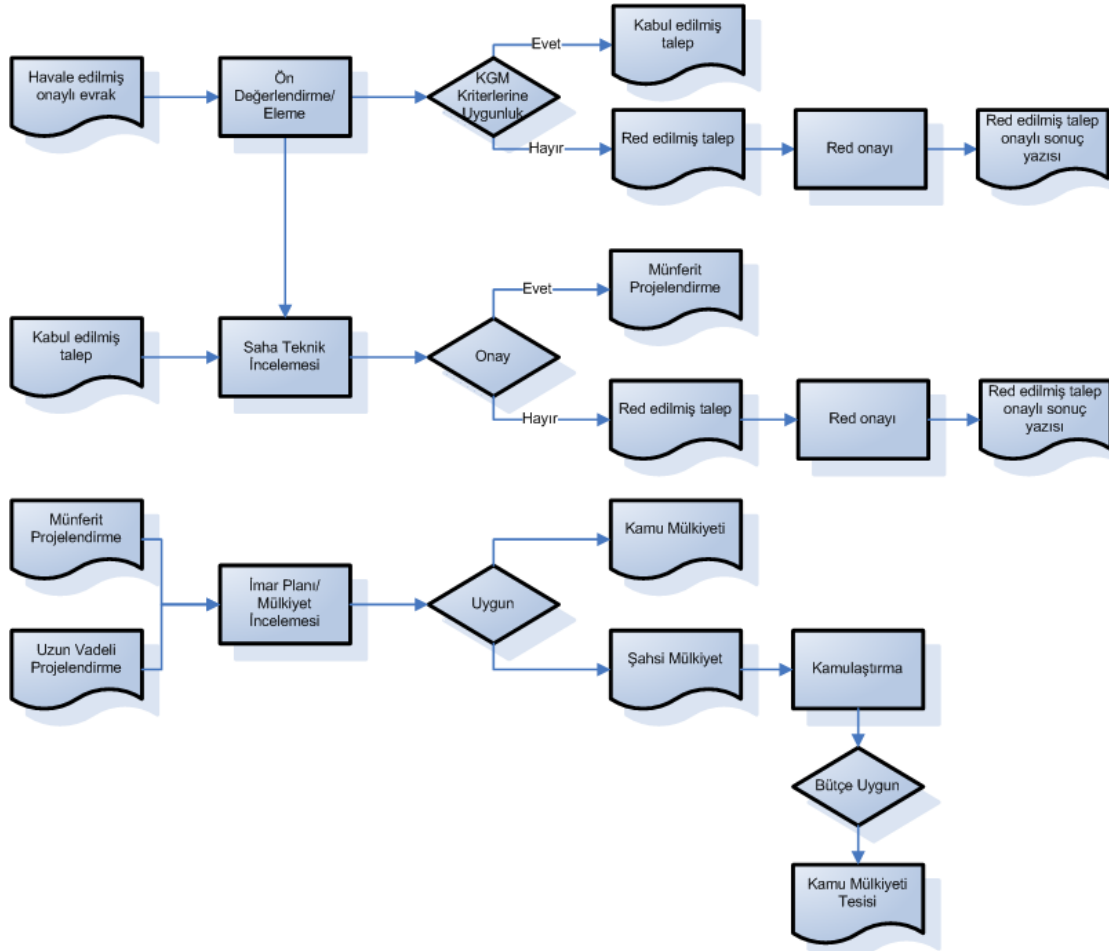
Bu ön eleme sonrası, talep bir MS Excel tablosu ile kayıt altına alınır. Ayrıca bu tablo ile talebe ilişkin daha önce gerçekleştirilmiş olan bir işlem bulunup bulunmadığı da sorgulanmaktadır.

Kabul görmeyen sinyalizasyon taleplerine yönelik olarak olumsuz sonuç yazısı imzalı olarak hazırlanmaktadır.

Devamı için →

# Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

## Sinyalizasyon alt süreci iş akış şeması ve anlatımı:



Ön eleme sonrası yapılacak işlemleri belirlemek üzere sahada teknik inceleme (gözlem) yapılır.

Yapılan inceleme sonucunda değerlendirme raporu hazırlanarak Şube Müdürü tarafından onaylanmakta ve ilgili birimlere havale edilmektedir.

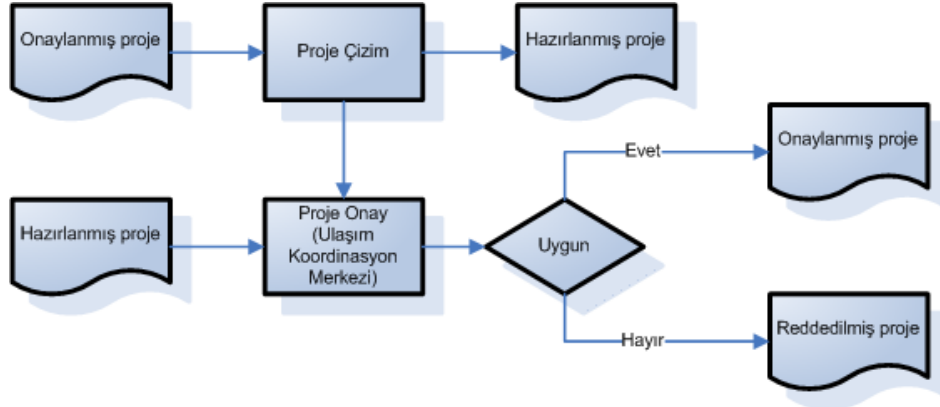
Yapım işleri asli olarak oluşturulmuş olan beş yıllık plan üzerinden gerçekleştirilmektedir. Yapım işlerinin gerçekleştirilmesi için mülkiyete uygun, bütçe ve yatırımlar göz önünde bulundurularak beş yıllık plan oluşturulmaktadır.

Yapım işlerinin gerçekleştirilmesinden önce imar planı ile ilgili kontrol gerçekleştirilmektedir.

Yapım işlerinin gerçekleştirilmesinden önce şahıs mülkiyeti söz konusu olduğunda, kamulaştırma yazısı yazılmaktadır.

# Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

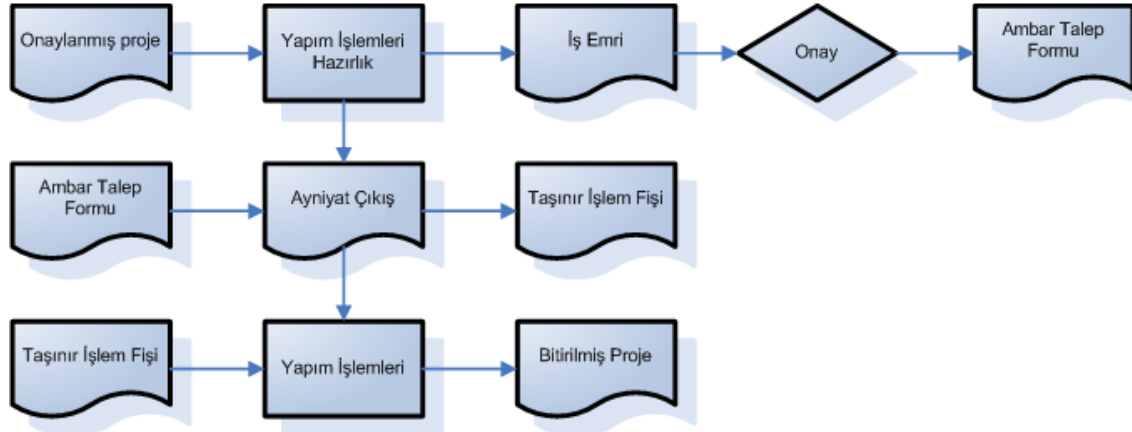
## Sinyalizasyon alt süreci iş akış şeması ve anlatımı:



İmar açısından uygunluk sağlandıktan sonra proje çizim aşamasına geçilmektedir. Yapım işlerinin projelendirilmesi aşamasında dış birimler ile koordineli çalışılmaktadır.

Çizilen projenin uygun olup olmadığı UKOME (Ulaşım Koordinasyon Merkezi) tarafından değerlendirilir.

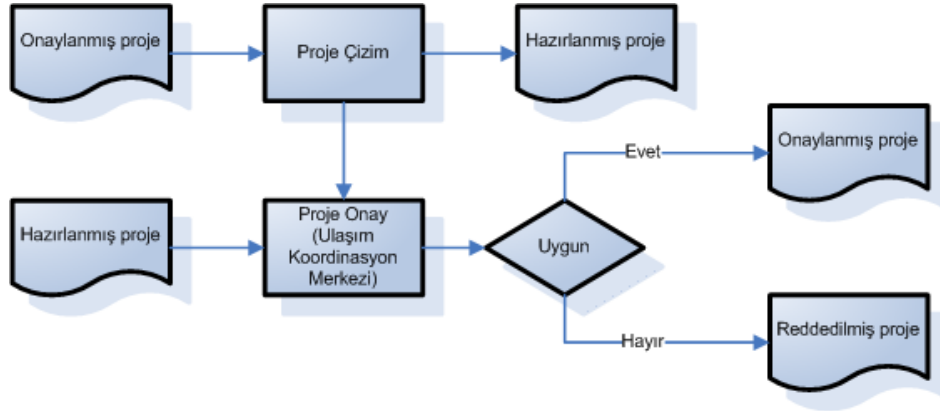
Yapım işleri, Fen İşleri Daire Başkanlığı kontrolünde gerçekleştirilmektedir.



Atelye şefliğine gönderilen evraklar zimmet defteri ile imza karşılığı alınmaktadır. Yapılan işlemler iş emri ile tanımlanmaktadır. İş emirleri onaylanmaktadır. Atelye malzeme ambarı aylık olarak sayıma tabi tutulmaktadır. Taşınır Mal Kayıt Takip Şube Müdürlüğü merkez ambarı yıllık olarak, taşınır mal yönetmeliği 32.maddesi uyarınca sayıma tabi tutulmaktadır. Yapılan sayımlar "sayım tutanağı" ile belgelendirilmektedir.

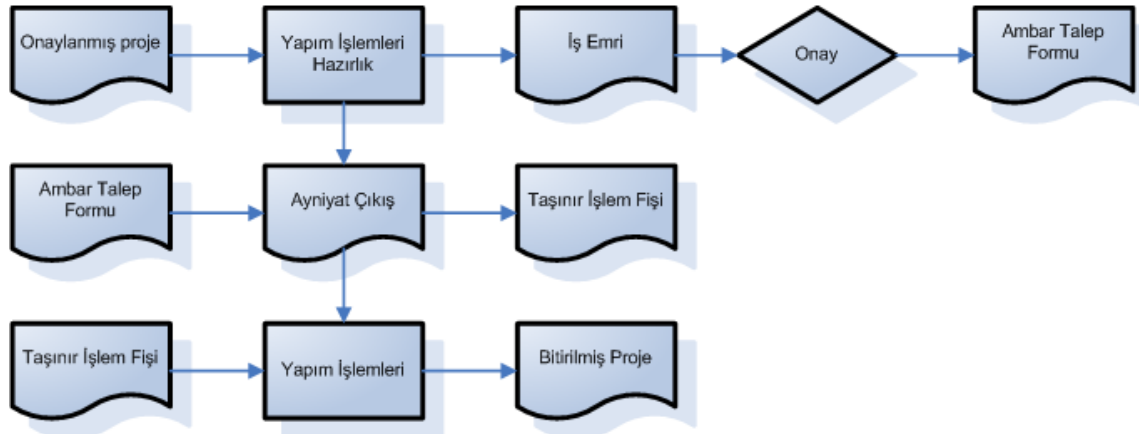
# Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

## Sinyalizasyon alt süreci iş akış şeması ve anlatımı:



Merkez ambardaki tüm ayniyatlar barkodlar ile takip edilmektedir. Merkez ambardan çıkışlar (depolar arası transferler dâhil olmak üzere) el terminali ile yapılmaktadır.

Mal çıkışları yapılırken sayım ile teslim alınır ve “taşınır işlem fişi” doldurularak alan ve teslim eden tarafından imzalanır.



## Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

- Tanımlı bilgiler kapsamında;
- Sinyalizasyon alt sürecinin iş adımlarını ağaç diagramı olarak tanımlayınız
- Sinyalizasyon alt sürecinin iş adımları bazında 3 adet mikro riski ve bu risklere bağlı hedefleri tanımlayınız
- Tanımladığınız risklerin türlerini tanımlayınız
- Grubunuz kapsamında bir Denetim Gözetim Sorumlusu seçiniz ve risklerinizi sununuz

# Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

## Cevap:

Birinci Seviye –  
Ana Süreç  
Bazında:

I. Trafik ve Denetim Hizmetleri  
Süreci

İkinci Seviye – Alt  
Süreç Bazında:

I.I Sinyalizasyon Alt Süreci  
I.II Yatay ve Düşey İşaretleme Alt Süreci  
I.III Denetim ve Görüntü Verme Alt Süreci  
I.IV İdari Faaliyetler Alt Süreci

Üçüncü Seviye –  
Alt Süreç  
Adımları  
Bazında:

I.I.I Talep toplama ve evrak kayıt  
I.I.II Teknik değerlendirme  
I.I.III Projelendirme  
I.I.IV Yapım, bakım ve onarım işleri  
I.I.V Stok yönetimi

İş adımları daha net bir şekilde öğrenildikçe “denetlenebilir alanlar” konsolide edilerek ya da ayrıştırılarak güncellenebilir, bu yaşayan bir süreçtir.



# Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örnekleme Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ talep toplama ve evrak kayıt	Kurum hafızasının oluşturulması ve korunması  Kurum bilgilerinin etkin karar alma mekanizmasını destekliyor olması	Taleplerin kaybolması ya da zamanlı olarak işleme alınmamasına bağlı olarak paydaş memnuniyetinin azalması  (Operasyonel)  Taleplerin kaybolması ya da zamanlı olarak işleme alınmamasına bağlı olarak zamanlı ve etkin karar alınmaması  (Operasyonel)					



# Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ talep toplama ve evrak kayıt	Kurum verilerine zamanlı ulaşılabilir olması ve verilerin etkin karar alma mekanizmasını destekliyor olması	Dosya kayıt planına yanlış giriş yapılması sonucunda evrak Kurum kaidelerine bağlı olarak takip edilemeyebilir  (Uygunluk)  Evrak Kurum kaidelerine uygun dosya planı numarası ile takip edilemediğinden bulunamayabilir, ilgili bilgi kullanılarak etkin, verimli ve zamanlı hizmet sunulamayabilir.  (Operasyonel)					



## Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

### Cevap:

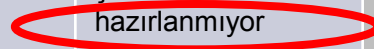
Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ Stok Yönetimi	Kurum mali bilgilerinin / kurum mali tablolarındaki stok tutarı/ miktarı bilgisinin şeffaf, tam, eksiksiz ve doğruyu yansıtacak şekilde hazırlanıyor olması	Kaydi stok miktar ve tutarı fiili stok miktar ve tutarından farklılık arz edebilir.  (Finansal)					



# Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örnekleme Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ Stok Yönetimi	Kurum mali bilgilerinin / kurum mali tablolarındaki stok tutarı/ miktarı bilgisinin şeffaf, tam, eksiksiz ve doğruyu yansıtacak şekilde hazırlanıyor olması	Kurum mali bilgilerinin / kurum mali tablolarındaki stok tutarı/ miktarı bilgisinin şeffaf, tam, eksiksiz ve doğruyu yansıtacak şekilde hazırlanmıyor olması  (Finansal)					



⚠ Ne hatalı gidebilir sorusuna yanıt vermemektedir !!!



## Çalıştay 3b – Süreçlerin, Alt Süreçlerin ve Risklerin Etkin Belirlenmesi

### Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ Stok Yönetimi	Kurum varlıklarının ve kaynaklarının eksiksiz bir şekilde Kurum bünyesinde korunuyor olması	<p>Mal giriş ve çıkışları esnasında suistimler gerçekleştirilebilir.</p> <p>Mal giriş ve çıkışlarına istinaden gerekli takip mekanizmalarının bulunmuyor olması hatalı transferlerin gerçekleşmesine, hatalı işlemler yapılmasına ve stokların etkin bir şekilde takip edilememesine yol açabilir.</p> <p>(Kurum Varlıklarının Korunması)</p>					





*cutting through complexity™*

# **D-E-F) Risklere Yönelik Kontrollerin Tespiti, Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi / Kontrol Temel ve Alt Amaçlarının Belirlenmesi**

**Kontrol Tipleri**

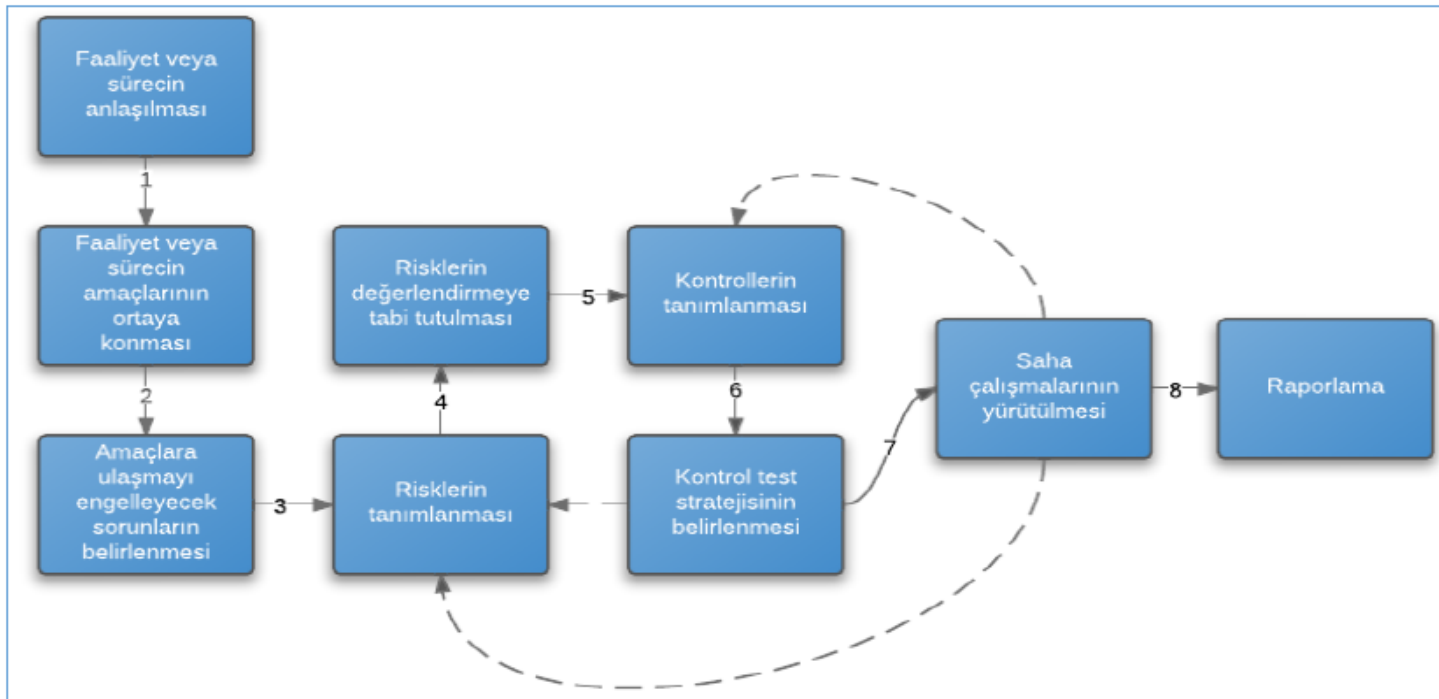
**Tasarımsal Etkinlik/  
Operasyonel Etkinlik**



# Risklere Yönelik Kontrollerin Tespiti, Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

**Kontroller**, risklerin gerçekleşme olasılığını ya da gerçekleşmesi halinde ortaya çıkabilecek etkileri en aza indirmeye yönelik alınan her türlü önlemlerdir.

**Kilit kontroller**, çalışmaması halinde yürütülen faaliyetin aksamaması, mali kayıpların ortaya çıkması gibi önemli sonuçlar doğurabilecek kontrollerdir.



# Kontrol Temel ve Alt Amaçlarının Belirlenmesi

**İç kontrol**, bir Kurumun yönetimi ve diğer çalışanlarından etkilenen ve aşağıda belirtilen amaçlara ulaşmada makul seviyede teminat veren bir işlemdir:

- Operasyonların etkinliği ve verimliliği
- Mali tabloların güvenilirliği
- Mevcut kanun ve hükümlere uygunluk”
- Kayıplara, kötü kullanıma ve hasarlara karşı kaynakları koruma.”
  
- İzin (yetki verme)
- Bütünlük
- Doğruluk
- Tamlık
- Muteberlik
- Fiziksel önlemler ve güvenlik
- Hata yönetimi
- Görevler ayrılığı



- ❖ Önleyici - Ortaya Çıkarıcı/Tespit Edici
- ❖ Sistemsel/Otomatik - Manuel
- ❖ Yüksek seviye – Düşük seviye (Kurum seviyesi/İş süreçleri seviyesi)
- ❖ Maddi – Maddi Olmayan (Formal – Informal / Hard – Soft)

## *Maddi kontroller;*

- Resmidir/dokümantedir
- Objektiftir
- Ölçülebilir

Politika/prosedürler

Hiyerarşi / onay mekanizması

Mutabakatlar

## *Maddi olmayan kontroller;*

Resmi/dokümente değildir  
Ölçümü kolay değildir

Ortak değerler

Yetkinlik/kabiliyet

Yüksek ahlaki standartlar

**Önleyici kontrol:** riskin/istenmeyen durumun oluşmasını engelleyen kontroller

**Tespit edici kontrol:** Meydana gelmiş, istenmeyen bir durumu ortaya çıkaran kontroller

**Telafi edici kontrol:** bir kontrol hedefine ulaşılması için gerekli ancak uygulanmayan ya da eksik olarak uygulanan bir kontrol aktivitesini ikame eden kontrol

**Manuel kontrol:** Süreç içerisinde çalışanlar tarafından manuel olarak gerçekleştirilen kontroller

**Otomatik/sistemsel kontrol:** Bilgisayar destekli kontroller

Kontrol faaliyetleri iki açıdan değerlendirilir;

- **Tasarım etkinliği**

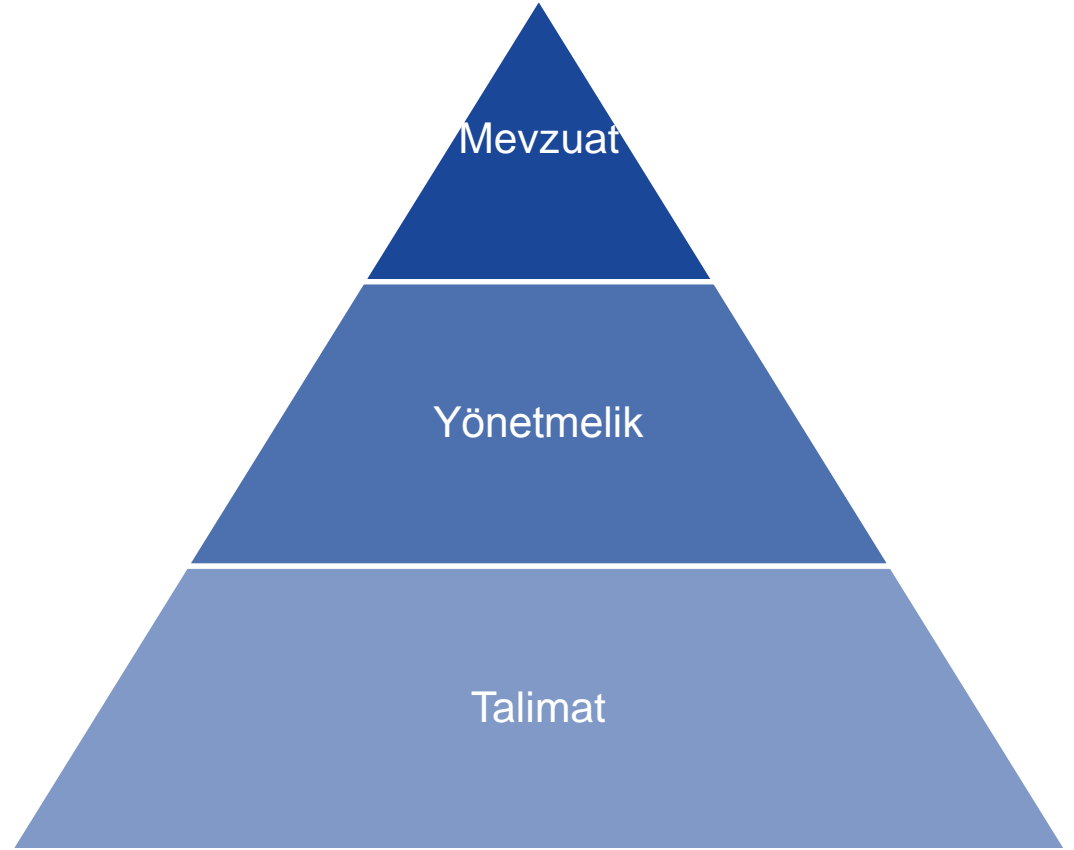
Bir riskin azaltılmasını sağlayacak kontrolün bulunmaması ya da var olan bir kontrolün tasarımındaki hatalardan kaynaklanan nedenlerle kendisinden bekleneni gerçekleştirememesi tasarım eksikliği olarak değerlendirilir. İlgili süreç sahipleri ile görüşme yapılarak söz konusu riski azaltmaya yönelik kontrolün tasarlanıp tasarlanmadığı değerlendirilir.

- **Operasyonel işlerlik**

Bir kontrolün tasarlandığı şekilde çalışmaması ya da kontrolü gerçekleştiren personelin etkinliğinin ve yeterliliğinin bulunmaması kontrolün operasyonel işlerliğinin bulunmaması olarak değerlendirilir. Tasarlandığı ifade edilen kontrollerden örnekler seçilir ve kontrolün tasarlandığı gibi işleyip işlemediği test edilir.

İlgili riskler ve kontroller değerlendirilirken sadece mevzuat açısından bir çalışma yapılması durumunda;

- Yapılacak testler sadece operasyonel etkinliğe yönelik gerçekleştirilir. Ancak yönetmelik ve talimatlar bazında da iç denetçi kontrol tasarımı önerisi getirebilmelidir. Bu önerilerin mevzuat ile uyumlu olması önem taşır.



## Çalıştay 4 – Kontrollerin Tanımlanması

Çalıştay 3'te belirtilen risklere ilişkin kontrolleri ve kontrol tiplerini tanımlayınız:

# Çalıştay 4 – Kontrollerin Tanımlanması

## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ talep toplama ve evrak kayıt	Kurum hafızasının oluşturulması ve korunması  Kurum bilgilerinin etkin karar alma mekanizmasını destekliyor olması	Taleplerin kaybolması ya da zamanlı olarak işleme alınmamasına bağlı olarak paydaş memnuniyetinin azalması  (Operasyonel)  Taleplerin kaybolması ya da zamanlı olarak işleme alınmamasına bağlı olarak zamanlı ve etkin karar alınmaması  (Operasyonel)	Sistem üzerinden kaydı yapılmayan evrakın gönderimi ve havalesi ilgili birimce gerçekleştirilme - mektedir.	Manuel/ Önleyici			



## Çalıştay 4 – Kontrollerin Tanımlanması

### Cevap:


Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ talep toplama ve evrak kayıt	Kurum verilerine zamanlı ulaşılabilir olması ve verilerin etkin karar alma mekanizmasını destekliyor olması	Dosya kayıt planına yanlış giriş yapılması sonucunda evrak Kurum kaidelerine bağlı olarak takip edilemeyebilir  (Uygunluk)  Kurum kaidelerine uygun dosya planı numarası ile takip edilemediğinden bulunamayabilir, ilgili bilgi kullanılarak etkin, verimli ve zamanlı hizmet sunulamayabilir.  (Operasyonel)	Evrak kayıt modülünde seçilebilecek alanlar (dosya planı ve birim içi havale merkezleri) açılır-kapanır listeler ile tanımlanmıştır.  Yanlış yazımın önlenmesine yönelik seçilebilir listeler oluşturulmuştur.	Otomatik/ Önleyici			





# Çalıştay 4 – Kontrollerin Tanımlanması

## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örnekleme Sayısı	Bulguların Tanımı
Sinyalizasyon/ Stok Yönetimi	Kurum mali bilgilerinin / kurum mali tablolarındaki stok tutarı/ miktarı bilgisinin şeffaf, tam, eksiksiz ve doğruyu yansıtacak şekilde hazırlanıyor olması	Kaydi stok miktar ve tutarı fiili stok miktar ve tutarından farklılık arz edebilir.  (Finansal)  Mali tablolar hatalı hazırlanabilir.  (Finansal)	Aylık ve yıllık olarak stok sayımları gerçekleştirilmektedir.	Manuel/  Tespit edici  Manuel Önleyici 			



## Çalıştay 4 – Kontrollerin Tanımlanması

### Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ Stok Yönetimi	Kurum varlıklarının ve kaynaklarının eksiksiz bir şekilde Kurum bünyesinde korunuyor olması	<p>Mal giriş ve çıkışları esnasında suistimler gerçekleştirilebilir.</p> <p>Mal giriş ve çıkışlarına istinaden gerekli takip mekanizmalarının bulunmuyor olması hatalı transferlerin gerçekleşmesine, hatalı işlemler yapılmasına ve stokların etkin bir şekilde takip edilememesine yol açabilir.</p> <p>(Kurum Varlıklarının Korunması)</p>	Ambarlara giriş ve çıkışlar el terminali ile yapılmakta ve kayıtlar sisteme anlık olarak aktarılmaktadır.	Otomatik Önleyici			





*cutting through complexity™*

# G) Kontrol Test Yöntemleri/ Test Yöntemlerinin Uygulanması



## Denetim Testlerinin Belirlenmesi

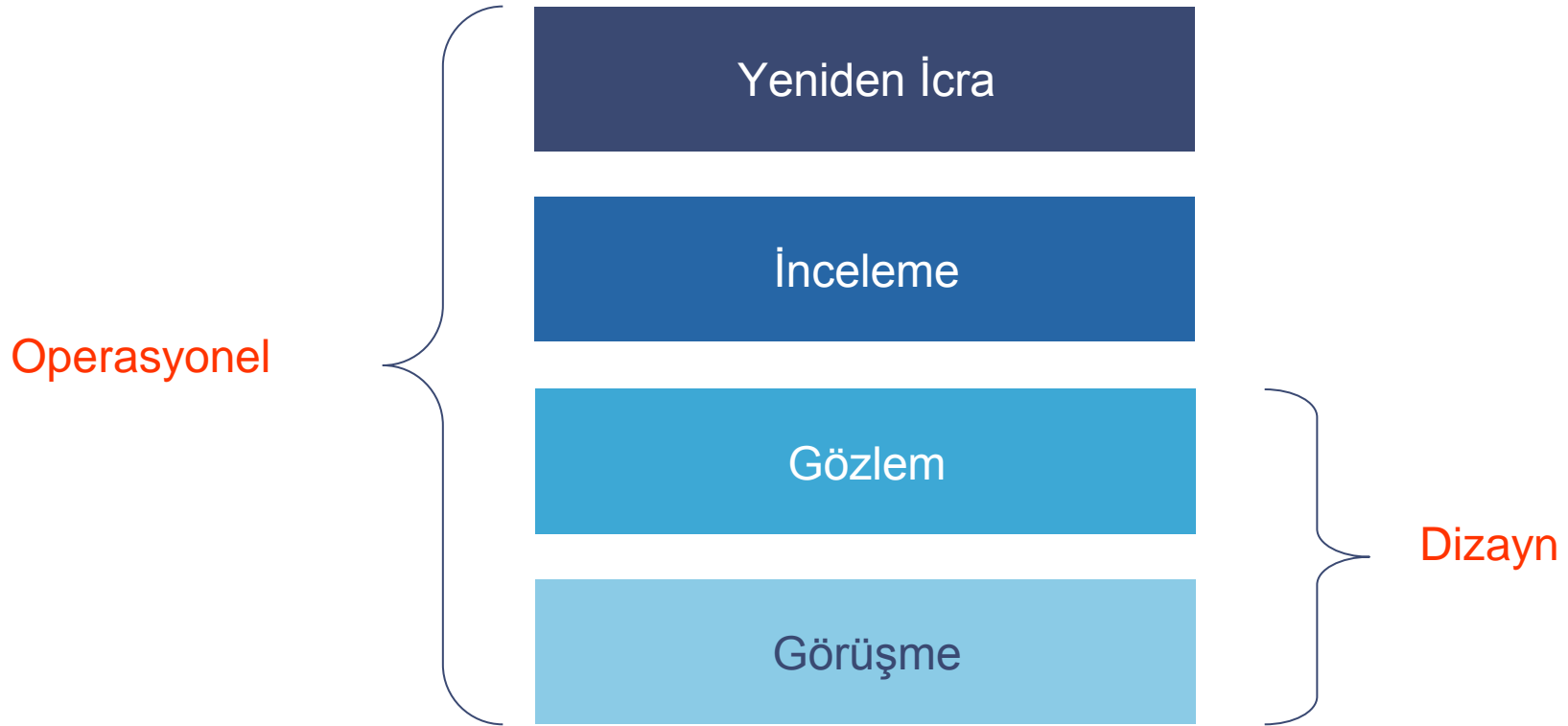
Denetim testlerinin amacı, süreçlerde var olduğu tespit edilen kontrollerin öngörüldüğü şekilde çalışıp çalışmadıklarının anlaşılmasıdır. Bu aşamada iç denetçiler tarafından, hangi kontrollerin nasıl test edileceği belirlenir.

Belirlenecek test yöntemi; testin hedefine, riske ve ihtiyaç duyulan kaynağa bağlı olarak değişmektedir.

# Kontrol Test Yöntemleri/ Test Yöntemlerinin Uygulanması

## Denetim Testlerinin Belirlenmesi

Sert kontrollerin değerlendirmesi sırasında temel olarak 4 ana yöntem kullanılır:



## Denetim Testlerinin Belirlenmesi

Görüşme, gözlem, inceleme ve yeniden icra yöntemlerinin;

- Avantajlarını,
- Dezavantajlarını,
- Ne gibi durumlarda hangi yöntemin kullanılacağını,
- Ne gibi durumlarda kullanılamayacağını tanımlayınız?

## Denetim Testlerinin Belirlenmesi

Yeniden İcra

En iyi - Yüksek seviyede güvence

İnceleme

İyi - İyi seviyede güvence

Gözlem

Ortalama - İnceleme ile birlikte daha etkin olur

Görüşme

Zayıf - Çok az güvence

Kontrollerin bulunmadığı durumlarda;

- Detay test prosedürleri uygulanabilir:
- Analitik incelemelerin gerçekleştirilmesi
- Olması gereken kontrol noktasının denetçi tarafından uygulanması
  - **Neden:** Kontrolsüz kalmanın etkilerini ve sonuçlarını Üst Yönetim'e sunmak adına, önerileri daha iyi destekleyebilmek adına uygulanır.
  - **Ne zaman:** Ağırlıklı olarak yüksek riskli hususlarda kullanılmalıdır, ancak düşük riskler için detay test prosedürlerinin uygulanması denetim kaynaklarının verimsiz kullanılmasına sebebiyet verebilir.



## Çalıştay 5 - Kontrol Test Yöntemleri/ Test Yöntemlerinin Uygulanması

Çalıştay 4'te tespit ettiğiniz kontrollere yönelik olarak test metotlarını tanımlayınız:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı

# Çalıştay 5 - Kontrol Test Yöntemleri/ Test Yöntemlerinin Uygulanması

## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ talep toplama ve evrak kayıt	Kurum hafızasının oluşturulması ve korunması  Kurum bilgilerinin etkin karar alma mekanizmasını destekliyor olması	Taleplerin kaybolması ya da zamanlı olarak işleme alınmamasına bağlı olarak paydaş memnuniyetinin azalması  (Operasyonel)  Taleplerin kaybolması ya da zamanlı olarak işleme alınmamasına bağlı olarak zamanlı ve etkin karar alınamaması  (Operasyonel)	Sistem üzerinden kayıtlı yapılmayan evrakın gönderimi ve havalesi ilgili birimce gerçekleştiril- memektedir.	Manuel/ Önleyici	Görüşme  Belge İnceleme		



# Çalıştay 5 - Kontrol Test Yöntemleri/ Test Yöntemlerinin Uygulanması


## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ talep toplama ve evrak kayıt	Kurum verilerine zamanlı ulaşılabilir olması ve verilerin etkin karar alma mekanizmasını destekliyor olması	Dosya kayıt planına yanlış giriş yapılması sonucunda evrak Kurum kaidelerine bağlı olarak takip edilemeyebilir  (Uygunluk)  Kurum kaidelerine uygun dosya planı numarası ile takip edilemediğinden bulunamayabilir, ilgili bilgi kullanılarak etkin, verimli ve zamanlı hizmet sunulamayabilir.  (Operasyonel)	Evrak kayıt modülünde seçilebilecek alanlar (dosya planı ve birim içi havale merkezleri) açılır-kapanır listeler ile tanımlanmıştır.  Yanlış yazımın önlenmesine yönelik seçilebilir listeler oluşturulmuştur.	Otomatik/ Önleyici	Yeniden İcra		



# Çalıştay 5 - Kontrol Test Yöntemleri/ Test Yöntemlerinin Uygulanması

## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örnekleme Sayısı	Bulguların Tanımı
Sinyalizasyon/ Stok Yönetimi	Kurum mali bilgilerinin / kurum mali tablolarındaki stok tutarı/ miktarı bilgisinin şeffaf, tam, eksiksiz ve doğruyu yansıtacak şekilde hazırlanıyor olması	Kaydi stok miktar ve tutarı fiili stok miktar ve tutarından farklılık arz edebilir.  (Finansal)  Mali tablolar hatalı hazırlanabilir.  (Finansal)	Aylık ve yıllık olarak stok sayımları gerçekleştirilmektedir.	Manuel/  Tespit edici  Manuel  Önleyici 	Belge İnceleme		



# Çalıştay 5 - Kontrol Test Yöntemleri/ Test Yöntemlerinin Uygulanması

## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ Stok Yönetimi	Kurum varlıklarının ve kaynaklarının eksiksiz bir şekilde Kurum bünyesinde korunuyor olması	<p>Mal giriş ve çıkışları esnasında suistimaller gerçekleştirilebilir.</p> <p>Mal giriş ve çıkışlarına istinaden gerekli takip mekanizmalarının bulunmuyor olması hatalı transferlerin gerçekleşmesine, hatalı işlemler yapılmasına ve stokların etkin bir şekilde takip edilememesine yol açabilir.</p> <p>(Kurum Varlıklarının Korunması)</p>	Ambarlara giriş ve çıkışlar el terminali ile yapılmakta ve kayıtlar sisteme anlık olarak aktarılmaktadır.	Otomatik Önleyici	Yeniden İcra		





*cutting through complexity™*

# H) Örneklem belirlenmesi



# Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

**Örnekleme**, denetim testlerinin ana kütlede yer alan işlemlerin yüzde yüzünden azına uygulanmasıdır.

- Denetim kaynaklarının sınırsız olmaması, zaman yönetimi
- Daha etkin olarak, ana kütle hakkında bir kanaat oluşturma

**Ana kütle**, iç denetçinin içinden örnek seçtiği ve hakkında sonuca varmayı istediği veri topluluğudur.

- İç denetçi, ana kütle benzer özelliklere sahip alt tabakalara ayırabilir.
- Tabakalara ayırmanın amacı, her tabakanın kendi içindeki işlemlerin değişkenliğini azaltmak ve homojen kılmak, örneklemin ana kütle daha iyi temsil etmesini sağlamaktır.
- İç denetçi, örneklem sayısı seçiminde Kurum bazında kontrolleri göz önünde bulundurarak riski değerlendirmeye tabi tutar.

# Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

Denetimde kullanılabilecek iki tür örnekleme yöntemi bulunmaktadır:

## İstatistikî Olmayan Örnekleme Yöntemi:

İç denetçinin yargısına bağılı olarak, örneklem birimlerinin belirli bir ana kütleden sistematik veya yorumsal biçimde seçilmesine dayanır. Bu yöntemden yararlanılarak ana kütle hakkında makul bir sonuç çıkarılabilirse de, örnekleme sonuçları matematiksel olarak ölçülemez ve değerlendirilemez.

## İstatistikî Örnekleme Yöntemi:

İstatistikî örnekleme; her bir örneğin seçilme şansının eşit olduğu, örneklem büyüklüğü ve örnek seçiminin matematiksel teorilerin kullanılmasına dayalı olarak yapıldığı, sonuçlarının ölçülebildiği bir yöntemdir.



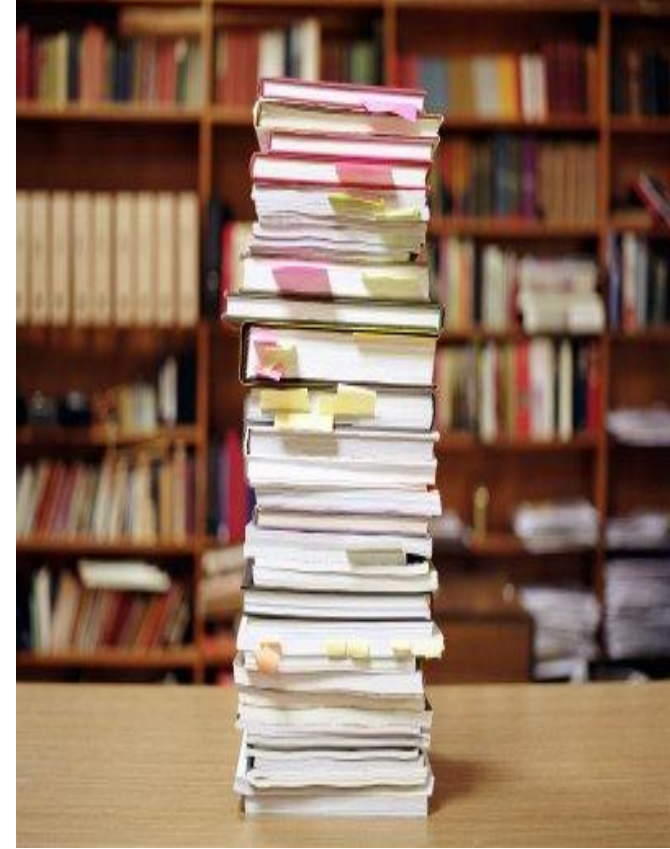
## Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

Manuel kontroller, otomatik kontrollerden daha ..... örnek ile değerlendirilir.

Kontrolün uygulanma/ gerçekleştirilme sayısı arttıkça, örneklem de .....

İç denetçinin ilgili kontrol testinden almak istediği güvence oranı arttıkça, örneklem sayısı ....

İç kontrolün yapısı karmaşıklaştıkça örneklem sayısı ....



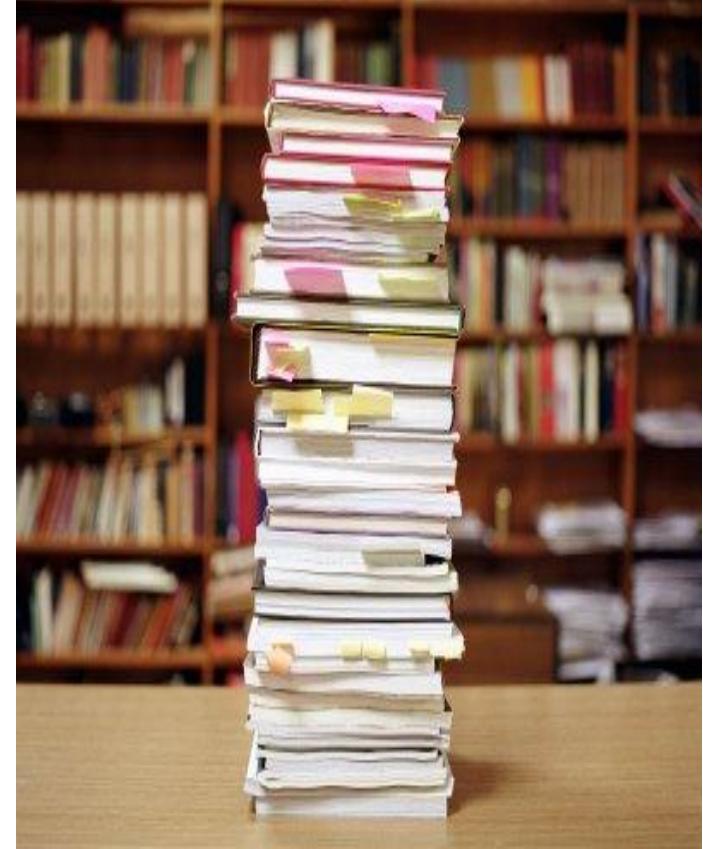
# Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

Manuel kontroller, otomatik kontrollerden daha fazla örnek ile değerlendirilir.

Kontrolün uygulanma/ gerçekleştirilme sayısı arttıkça, örneklem de artar

İç denetçinin ilgili kontrol testinden almak istediği güvence oranı arttıkça, örneklem sayısı artar

İç kontrolün yapısı karmaşıklaştıkça örneklem sayısı artar



# Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

Kontrol Sıklığı	Asgari Örnek Büyüklüğü	
	Risk Düzeyi	
	Düşük	Yüksek
Yılda bir	1	1
Aylık	2	3
Haftalık	5	8
Günlük	15	25
İşlem bazında	25	40

- Risk düzeyi değerlendirilirken, **kurum bazında kontroller**in ne kadar etkin olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

## Çalıştay 6

Çalıştay 5'te tanımlamış olduğunuz kontrol test metotlarına ilişkin kaç örnek\* seebileceğinizi tanımlayınız ve tasarım etkinliği bazında bulguları (en az iki adet), hangi risklerin cevapsız kaldığını belirtiniz:

\* Not: Önceki slaytlar bazında paylaşılan örneklem tablosuna göre gerçekleşme frekansını gruplar kendileri belirleyebilirler.

## Çalıştay 6 - Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı

# Çalıştay 6 - Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi



Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ talep toplama ve evrak kayıt	Kurum hafızasının oluşturulması ve korunması  Kurum bilgilerinin etkin karar alma mekanizmasını destekliyor olması	Taleplerin kaybolması ya da zamanlı olarak işleme alınmamasına bağlı olarak paydaş memnuniyetinin azalması  (Operasyonel)  Taleplerin kaybolması ya da zamanlı olarak işleme alınmamasına bağlı olarak zamanlı ve etkin karar alınamaması  (Operasyonel)	Sistem üzerinden kayıtlı yapılmayan evrakın gönderimi ve havalesi ilgili birimce gerçekleştiril- memektedir.	Manuel/ Önleyici	Görüşme  Belge İnceleme	25-40	-

# Çalıştay 6 - Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi


## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ talep toplama ve evrak kayıt	Kurum verilerine zamanlı ulaşılabilir olması ve verilerin etkin karar alma mekanizmasını destekliyor olması	Dosya kayıt planına yanlış giriş yapılması sonucunda evrak Kurum kaidelerine bağlı olarak takip edilemeyebilir  (Uygunluk)  Kurum kaidelerine uygun dosya planı numarası ile takip edilemediğinden bulunamayabilir, ilgili bilgi kullanılarak etkin, verimli ve zamanlı hizmet sunulamayabilir.  (Operasyonel)	Evrak kayıt modülünde seçilebilecek alanlar (dosya planı ve birim içi havale merkezleri) açılır-kapanır listeler ile tanımlanmıştır.  Yanlış yazımın önlenmesine yönelik seçilebilir listeler oluşturulmuştur.	Otomatik/ Önleyici	Yeniden İcra	1	-



# Çalıştay 6 - Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgular Tanımı
Sinyalizasyon/ Stok Yönetimi	Kurum mali bilgilerinin / kurum mali tablolarındaki stok tutarı/ miktarı bilgisinin şeffaf, tam, eksiksiz ve doğruyu yansıtacak şekilde hazırlanıyor olması	Kaydi stok miktar ve tutarı fiili stok miktar ve tutarından farklılık arz edebilir.  (Finansal)  Mali tablolar hatalı hazırlanabilir.  (Finansal)	Aylık ve yıllık olarak stok sayımları gerçekleştirilmektedir.	Manuel/  Tespit edici  Manuel  Önleyici 	Belge İnceleme	2-3	-





# Çalıştay 6 - Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

## Cevap:

Ana Süreç/ Alt Süreç	Hedef	Risk	Kontrol	Kontrol Tipi	Test Metodu	Örneklem Sayısı	Bulgu Tanımı
Sinyalizasyon/ Stok Yönetimi	Kurum varlıklarının ve kaynaklarının eksiksiz bir şekilde Kurum bünyesinde korunuyor olması	<p>Mal giriş ve çıkışları esnasında suistimler gerçekleştirilebilir.</p> <p>Mal giriş ve çıkışlarına istinaden gerekli takip mekanizmalarının bulunmuyor olması hatalı transferlerin gerçekleşmesine, hatalı işlemler yapılmasına ve stokların etkin bir şekilde takip edilememesine yol açabilir.</p> <p>(Kurum Varlıklarının Korunması)</p>	Ambarlara giriş ve çıkışlar el terminali ile yapılmakta ve kayıtlar sisteme anlık olarak aktarılmaktadır.	Otomatik Önleyici	Yeniden İcra	1	-



## Çalıştay 6 - Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

### Cevap:

**Gözlem:** Yapılan görüşmeler kapsamında, Fen İşleri Daire Başkanlığı tarafından koordine edilen yapım işlemlerinin projelere uygunluğunun denetlenemediği belirtilmiştir.

**Detay Test Prosedürü:** Risk seviyesinin orta ya da yüksek olduğu durumlarda, uygun olarak gerçekleştirilmeyen yapım işlemleri için ne kadar ek kaynak tahsis edildiği inceleyebilir ve gözlem kısmında yer verilebilir.

**Risk:** Çizilen projeler ile gerçekleştirilen yapım faaliyetleri tutarlı olmadığı zaman Kurum kaynakları etkin ve verimli olarak kullanılamayabilir.

**Öneri:** Çizim faaliyetlerine bağlı olarak, proje evreleri göz önünde bulundurularak ara değerlendirmeler yapılması, ara onay süreçlerinin yaratılması, nihai iş bitişinin tutanaklandırılması ve onay sürecine tabi olması önerilmektedir.

## Çalıştay 6 - Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

### Cevap:

**Gözlem:** Stok alım taleplerinin değerlendirilmesi aşamasında eldeki stok miktarının değerlendirilmesinin, trend analizleri ile yazılı ve standart olarak gerçekleştirilmediği gözlemlenmiştir.

**Detay Test Prosedürü:** Risk seviyesinin orta ya da yüksek olduğu durumlarda, yapılan alımların trendi (ayrıca siparişlerin geçmişinin Taşınır Kayıt Kontrol Yetkilileri tarafından analiz edilemediği de bildirilmiştir) incelenmelidir. Örn:

Birim	Alım		Harcama	
	Ölçüt	Toplam	Ölçüt	Toplam
AD	Tutar	116.041	Tutar	18.337
	Adet	276	Adet	36
KG	Tutar	195.319	Tutar	60.481
	KG	85.000	KG	22.085
M2	Tutar	89.747	Tutar	9.690
	M2	9.100	M2	1.439
Toplam		401.108		88.509

Kurum kaynaklarının kullanım verimliliği değerlendirildiğinde detayı aşağıda belirtilen malzemeler için yaklaşık %22 oranında performans gösterildiği belirlenmiştir (malzeme fiyatları fazla değişkenlik arz etmemektedir).

## Çalıştay 6 - Kontrol Testlerine Yönelik Etkin Örneklem Seçimi

### Cevap:

**Gözlem:** Stok alım taleplerinin değerlendirilmesi aşamasında eldeki stok miktarının değerlendirilmesinin, trend analizleri ile yazılı ve standart olarak gerçekleştirilmediği gözlemlenmiştir.

**Risk:** Stok kalemlerinin alınması aşamasında eldeki malzeme miktarının, yıllara yaygın kullanım miktarının değerlendirilmemesi;

- Gereğinden fazla/ az stok alımı yapılmasına
- Stok depolama maliyetinin artmasına ya da gerekli stoklara zamanında ulaşılamamasına,
- Kullanılmayan stokların değer düşüklüğüne uğrama imkânının artmasına,
- Kurum kaynaklarının verimsiz kullanılmasına,
- Kurum ödeneğinin etkin kullanılamamasına yol açabilir.

**Öneri:** Stok alım taleplerinin değerlendirilmesi aşamasında trend analizi ile eldeki stok miktarının göz önünde bulundurulması önerilmektedir.

# Mini Test



# Soru & Cevap



## Ofislerimiz

### KPMG İstanbul

Kavacık Rüzgarlı Bahçe Mah.  
Kavak Sok. No:29  
Beykoz 34805 İstanbul  
Telefon: +90 (216) 681 99 54  
Fax : +90 (216) 681 90 90

### KPMG Ankara

he Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah. Ufuk  
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13  
Çukurambar Ankara 06550  
Telefon : +90 (312) 491 72 31  
Fax : +90 (312) 491 71 31

### KPMG İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.  
No:55 Kat 21 Alsancak, İzmir 35210  
Telefon: +90 (232) 464 20 45  
Fax : +90 (232) 464 21 45

## İletişim Detayları

### Hakan Aytekin

Ortak, Risk Yönetimi Danışmanlığı

**+90 (216) 681 90 00**

**+90 (537) 859 85 01**

[hakanaytekin@kpmg.com](mailto:hakanaytekin@kpmg.com)

### Naciye Kurtuluş

Direktör, Risk Yönetimi Danışmanlığı

**+90 (216) 681 90 00**

**+90 (533) 296 20 43**

[nkurtulus@kpmg.com](mailto:nkurtulus@kpmg.com)

### Günkut Gürşen

Kıdemli Müdür, Risk Yönetimi Danışmanlığı

**+90 (232) 465 20 45**

**+90 (530) 370 57 35**

[ggursen@kpmg.com](mailto:ggursen@kpmg.com)



*cutting through complexity™*

© 2014 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., a Turkish corporation and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").