



# İÇİŞLERİ BAKANLIĞI

## İÇ KONTROL SÜREÇ VE RİSK BELİRLEME REHBERİ

2023

# İÇİNDEKİLER

## 1.GİRİŞ

## 2.SÜREÇ

Kavramsal Çerçeve .....	2
Sürecin Özellikleri .....	2
Sürecin Temel Unsurları .....	3
Sürecin Sınıflandırılması .....	3

## 3.SÜREÇ YÖNETİMİ

Kavramsal Çerçeve .....	4
Süreç Yönetiminin Amacı .....	4
Süreç Yönetiminin Faydaları .....	4
Süreç Hiyerarşisi .....	4
Süreçlerin Belgelendirilmesi .....	5
Süreçlerin Belirlenmesi .....	6
Süreç Haritası .....	8
Süreçlerin İzlenmesi .....	11
Süreçlerin İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi .....	11

## 4.RİSK

Kavramsal Çerçeve .....	12
-------------------------	----

## 5.RİSK YÖNETİMİ

Kavramsal Çerçeve .....	12
Risklerin Tespit Edilmesi .....	12
Risklerin Değerlendirilmesi .....	13
Risklere Cevap Verilmesi .....	15
Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması .....	16

## EKLER

## 1. GİRİŞ

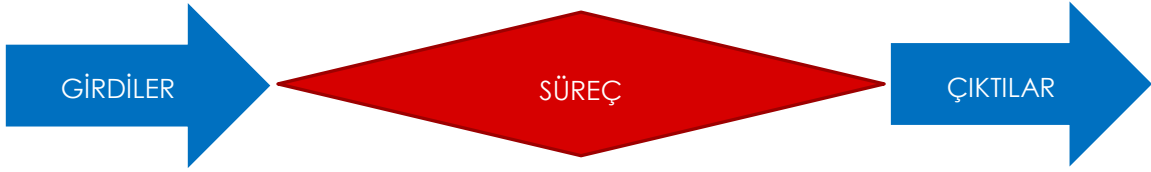
İç kontrol sisteminin uygulanması ve sürekli geliştirilmesi kapsamında iş süreçlerini tanımlamak, süreçlerin birbiri ile olan ilişkilerini anlamak ve değerlendirmek gerekmektedir. İş süreçlerinin tanımlanması, süreçlere yönelik risklerin tespit edilmesi ve risklere karşı önlemler alınması iç kontrol sisteminin temel yapı taşlarından biridir.

Bu nedenle Bakanlık hizmet birimleri ile iç kontrol faaliyeti yürütülen taşra birimlerinde iş süreçlerinin ve süreçlere ilişkin risklerin belirlenmesinde uygulayıcılara yol göstermek amacıyla iç kontrole ilişkin üst mevzuat ve İçişleri Bakanlığı Risk Strateji Belgesi (RSB)'ne dayanarak bu rehber hazırlanmıştır.

## 2. SÜREÇ

### Kavramsal Çerçeve

Süreç, hizmet alanlar için bir değer oluşturmak üzere bir grup girdiyi (insan, teknolojik aletler, zaman, mal ve malzeme vb.) kullanarak bunlardan birbiriyle bağlantılı çıktılar elde etmeyi amaçlayan eylem ve işlemler dizisidir. Her sürecin amacı, hizmet alanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde zamanında karşılamaktır.



### Sürecin Özellikleri

- **Tanımlanabilme:** Sürecin temel unsurlarının belirlenerek tanımlanabilmesidir.
- **Sahibi Olma:** Her sürecin bir sahibinin olmasıdır.
- **Ölçülebilme:** Sürecin performans ölçütleri ile izlenebilmesidir.
- **Yinelenebilme:** Süreci harekete geçiren girdilerin işlenmesi sonucunda oluşan çıktının, hizmet alanların ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilme özelliğidir.
- **Kontrol Edilebilme:** Süreç sorumlularının süreç hakkında bilgi sahibi olması ve gerektiğinde sürece yönelik kontrol faaliyeti yerine getirebilmesidir.
- **Katma Değer Oluşturabilme:** Hizmet alanların ihtiyacını karşılayacak çıktıların elde edilmesidir.

***“Tanımlarsanız, ölçebilirsiniz,***

***Ölçerseniz, yönetebilirsiniz,***

***Yönetirseniz, iyileştirirsiniz”***

## Diğer yandan;

- Süreklilik göstermeyen,
- Her defasında farklı sıralarda yürütülen,
- Tek adımlı (tek faaliyetli),
- Diğer süreçlerle girdi-çıkıtı ilişkisi kurulamayan,
- Katma değer yaratmayan (süreç çıktısının kalitesi ve çıktıyı kullanan birimlerin üzerinde olumlu etki oluşturabilme veya bu etkiyi artırabilme özelliğinin olmadığı, hizmet, bilgi ya da ürünü birim için doğru zaman ve istenen kalitede bir performans unsuruna dönüştürmeyen),  
iş ve işlemler (projeler) süreç değildir.

## Sürecin Temel Unsurları

- **Girdiler:** Süreci harekete geçiren unsurlardır. (Gerekli talep, malzeme, zaman, sermaye, bilgi, insan gücü, sürecin başlamasını gerektiren kayıt ya da doküman)
- **Tedarikçi:** Sürecin girdilerini sağlayan kişiler/birimlerdir.
- **Süreç Sahibi:** Süreç konusunda bilgi sahibi olan, süreç sorumlusu olarak süreci yöneten, sürecin başlamasından bitişine kadar yönetilmesinden, kontrolünden, performans ölçümü için veri toplanmasından, verilerin analiz edilmesinden sorumlu kişi veya birimlerdir.
- **Faaliyet:** Süreç içerisinde girdileri çıktılara dönüştüren birbiriyle bağlantılı eylemlerdir.
- **Çıktılar:** Süreç içinde yürütülen faaliyetlerin katma değerli sonuçlarıdır (ürün, hizmet, bilgi, belge vs.).
- **Hizmet Alanlar:** Süreç çıktılarını kullanan kişiler/birimlerdir.

## Sürecin Sınıflandırılması

Süreçler; temel (operasyonel), yönetim ve destek süreçleri olarak sınıflandırılır.

- **Temel (Operasyonel) Süreçler:** Kurumun misyonu gereği yapılan gerçek ve tüzel kişilerden gelen talep üzerine başlayan ve bu talebe karşı bir hizmet sunumu sağlayan süreçlerdir.
- **Yönetim Süreçleri:** Bütün süreçlerin faaliyetlerini ortak hedefler doğrultusunda planlayan süreçlerdir.
- **Destek Süreçler:** Temel ve yönetsel süreçlerin yerine getirilmesi amacıyla yürütülen destek faaliyetlerini (içe dönük faaliyetleri) kapsayan süreçlerdir.

## 3. SÜREÇ YÖNETİMİ

### Kavramsal Çerçeve

Süreç yönetimi, süreçlerin tanımlanması; süreç sahiplerinin, tedarikçilerinin, hizmet alanların ihtiyaç ve beklentilerinin tespit edilmesi; süreçlerin performans ölçümlerinin yapılarak izlenmesi ve bunun sonucunda da gerekli iyileştirmelerin (değerlendirme, analiz, değişim ve gelişim) yapılmasını kapsayan faaliyetler bütünüdür.

### Süreç Yönetiminin Amacı

- Kişi odaklı yönetim anlayışını geliştirmek,
- "Ben" yerine "Biz" kültürünü oluşturmak,
- Kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlamak,
- Öncelikleri sistemli bir şekilde belirlemek,
- Hızlı karar almayı sağlamak,
- Sürekli iyileşme ve gelişmeyi sistemli hale getirmek,
- Tüm faaliyetleri ölçülebilir ve kontrol edilebilir duruma getirmektir.

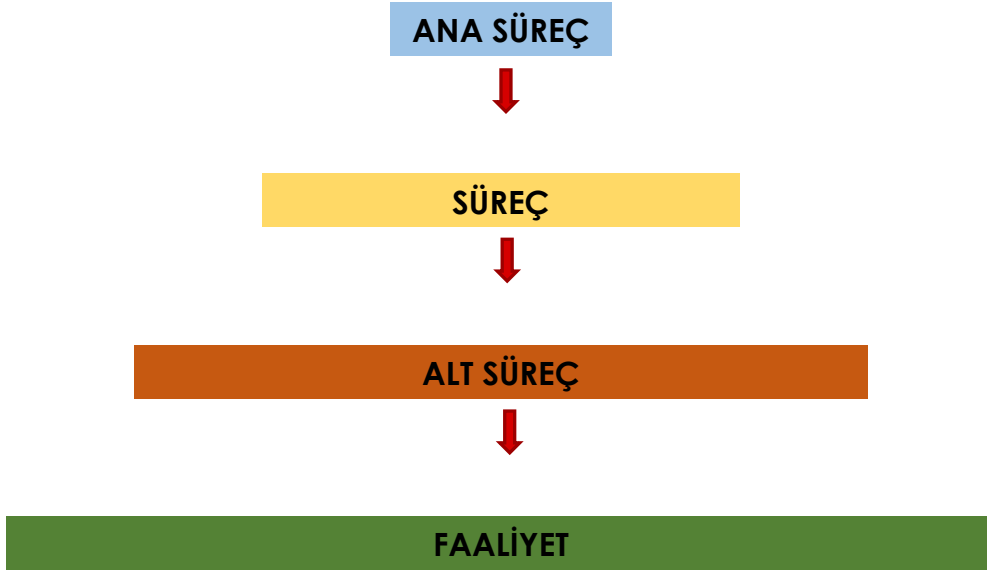
### Süreç Yönetiminin Faydaları

- Kamuoyunda itibar ve saygınlığın artması,
- Kişi odaklı hizmet sunumunun sağlanması,
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılması,
- Yürütülen faaliyetlerde sürekli iyileşmenin sağlanması,
- Hizmetlerde fayda – maliyet analizine olanak vermesi,
- Kaliteli yönetim anlayışının gerçekleştirilmesidir.

### Süreç Hiyerarşisi

Süreçlerin kademeli olarak yapılandırılmasına süreç hiyerarşisi denilmektedir. Süreçler, en kapsamlısından en küçük olan sürece kadar kademelendirilir. Bu kapsamda süreç hiyerarşisi, ana süreç, süreç, alt süreç ve faaliyet olmak üzere dört kademe incelenebilir.

## Şekil 1: Süreç Hiyerarşisi



**Ana Süreç:** İdarenin sunduğu hizmetle direkt ilişkilendirilen ve stratejik öneme sahip olan süreçlerdir. Ana süreçler, idarenin misyon, vizyon ve hedeflerini doğrudan ilgilendirir.

**Süreç:** Ana süreçleri oluşturan ve birbiriyle etkileşimde olan süreçlerdir.

**Alt Süreç:** Süreçleri oluşturan, iki veya daha fazla birimi ilgilendiren süreçlerdir.

**Faaliyet:** Aynı birim içinde bir veya birkaç kişi tarafından yürütülen iş ve işlemlerdir.

### Süreçlerin Belgelendirilmesi

İç kontrol çalışmalarının belirli standartlarda yürütülerek başarılı olması ve iç kontrol alanındaki değişimlerin takip edilerek güncel kalabilmesi için süreç çalışmalarının belgelendirilmesi önem arz etmektedir.

Bir sürecin ne zaman başladığı ve bittiği, girdileri, çıktıları ve sorumluları olmadan tanımlanması mümkün değildir. Bu yüzden tanımlanamayan süreçler kontrol edilemez, ölçülemez ve iyileştirilemez.

Bu kapsamda süreçlerin tanımlanması, süreç sahip ve sorumluları ile öğelerinin belirlenmesi, süreç haritalarının oluşturulması, süreç hedeflerinin belirlenmesi ve performans ölçümlerinin yapılarak iyileştirilmesi ve geliştirilmesi önem taşımaktadır.

## Süreçlerin Belirlenmesi

Bakanlıkta süreçler belirlenirken süreç hiyerarşisi dikkate alınır. Ana süreçler ve süreçler, Strateji Geliştirme Başkanlığı İç Kontrol Daire Başkanlığı koordinesinde Bakanlık ve hizmet birimlerinin görev alanları doğrultusunda belirlenirken; alt süreçler ve faaliyetler Bakanlık hizmet birimleri ile iç kontrol faaliyeti yürütülen taşra birimleri tarafından belirlenir.

Ana süreçler Bakanlık misyon, vizyon ve temel değerleri doğrultusunda belirlenir. Ana süreçler, 1., 2., 3., ..... şeklinde numaralandırılır. Bakanlık görev alanına ilişkin örnek Ana Süreçleri aşağıda tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1: Örnek Ana Süreçler**

KOD	SÜREÇ ADI
1	İL İDARESİ HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ
2	NÜFUS VE VATANDAŞLIK HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ
3	MAHALLİ İDARELERE YÖNELİK HİZMETLERİN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ
4	SİVİL TOPLUM FAALİYETLERİNİ DESTEKLEME ANA SÜRECİ
5	DIŞ İLİŞKİLERİN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ
6	KAÇAKÇILIKLA MÜCADELE KOORDİNASYON ANA SÜRECİ
7	KURUMSAL YÖNETİM KAPASİTESİNİ GELİŞTİRME ANA SÜRECİ
8	HUKUKİ İŞLEMLERİN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ
9	İNSAN KAYNAKLARININ YÖNETİMİ ANA SÜRECİ
10	FİNANSAL KAYNAKLARIN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ
11	TAŞINMAZ VE TAŞINIR VARLIKLARIN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ
12	BİLGİ TEKNOLOJİLERİ YÖNETİMİ ANA SÜRECİ
13	DESTEK HİZMETLERİ YÖNETİMİ ANA SÜRECİ
14	GÜVENLİK HİZMETLERİ ANA SÜRECİ

Süreçler, ana süreçler dikkate alınarak belirlenir. Süreçler, bağlı oldukları ana süreçlerin kodunu alarak 1.1., 2.1., 3.1., ..... şeklinde numaralandırılır. Bakanlık görev alanına ilişkin ana süreçlerini oluşturan örnek süreçler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



**Tablo 2: Örnek Süreçler**

<b>KOD</b>	<b>SÜREÇ ADI</b>
<b>1</b>	<b>İL İDARESİ HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ</b>
1.1.	İl İdaresine Yönelik Koordinasyon Hizmetleri Süreci
<b>2</b>	<b>NÜFUS VE VATANDAŞLIK HİZMETLERİNİN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ</b>
2.1.	Nüfus Hizmetleri Yönetimi Süreci
<b>3</b>	<b>MAHALLİ İDARELERE YÖNELİK HİZMETLERİN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ</b>
3.1.	Belediye İşlemleri Yönetimi Süreci
<b>4</b>	<b>SİVİL TOPLUM FAALİYETLERİNİ DESTEKLEME ANA SÜRECİ</b>
4.1.	Sivil Topluma İlişkin Strateji ve Eğitim Süreci
<b>5</b>	<b>DIŞ İLİŞKİLERİN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ</b>
5.1.	Avrupa Birliği (AB) Müktesebatına Uyum ve Tam Üyelik Müzakereleri ve AB ortaklık Çalışmalarında Koordinasyon Süreci
<b>6</b>	<b>KAÇAKÇILIKLA MÜCADELE KOORDİNASYON ANA SÜRECİ</b>
6.1.	Kaçakçılıkla Mücadele Koordinasyon Süreci
<b>7</b>	<b>KURUMSAL YÖNETİM KAPASİTESİNİ GELİŞTİRME ANA SÜRECİ</b>
7.1.	Stratejik Yönetim ve İç Kontrol Süreci
<b>8</b>	<b>HUKUKİ İŞLEMLERİN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ</b>
8.1.	Bakanlığın Taraf Olduğu Davalar Süreci
<b>9</b>	<b>İNSAN KAYNAKLARININ YÖNETİMİ ANA SÜRECİ</b>
9.1.	Mülki İdare Amirleri İşlemleri Süreci
<b>10</b>	<b>FİNANSAL KAYNAKLARIN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ</b>
10.1.	Bütçe ve Kesin Hesap Süreci
<b>11</b>	<b>TAŞINMAZ VE TAŞINIR VARLIKLARIN YÖNETİMİ ANA SÜRECİ</b>
11.1.	Satın Alma ve Kiralama Süreci
<b>12</b>	<b>BİLGİ TEKNOLOJİLERİ YÖNETİMİ ANA SÜRECİ</b>
12.1.	Bakanlık Elektronik Evrak Sisteminin Yönetimi Süreci
<b>13</b>	<b>DESTEK HİZMETLERİ YÖNETİMİ ANA SÜRECİ</b>
13.1	İletişim Hizmetlerinin Yürütümü Süreci
<b>14</b>	<b>GÜVENLİK HİZMETLERİ ANA SÜRECİ</b>
14.1.	İç Güvenlik Hizmetleri Süreci

Süreçleri oluşturan alt süreçler, iki veya daha fazla fonksiyonu (görevi) ilgilendiren süreçlerdir. Alt süreçler, ana süreç ve süreç dikkate alınarak Birimler tarafından kendi görev alanları değerlendirilerek **Süreç Belirleme Formu (Ek 1)** kullanılarak belirlenir. Alt süreçler, bağlı bulunduğu sürecin kodunu başına alarak 1.1.1., 2.1.1., 3.1.1., ..... şeklinde numaralandırılır.

## Süreç Haritası

Süreç haritası, süreçte yer alan faaliyetlerin görsel olarak tanımlanmasıdır.

Faaliyetler arasında nasıl bir etkileşim olduğunu ortaya koymak, süreç içerisinde var olan problemleri ortaya çıkarmak ve buna bağlı olarak değişmesi gereken süreçleri belirlemek, çıktıdaki kaliteyi artırmak adına süreç haritasının oluşturulması önem arz etmektedir.

Süreç haritası, **süreç iş akış şemaları** kullanılarak oluşturulmaktadır.

Süreç iş akış şemaları; bir süreç içerisinde yer alan faaliyetlerin uygun semboller kullanılarak ifade edilmesidir.

Süreç iş akış şemasında;

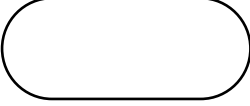


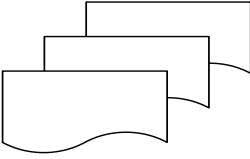
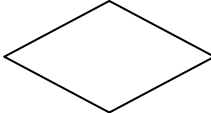
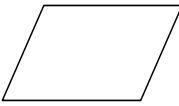
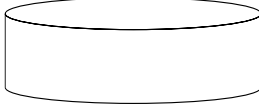
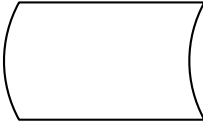
- Süreç içerisinde yer alan faaliyetin gerçekleşmesi için gerekli bütün adımlar olmalı,
- Süreç ilk bakışta anlaşılabilir olmalı,
- Kullanılan semboller birbiri ile bağlantılı olmalıdır.

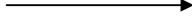
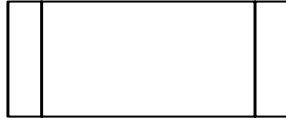


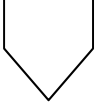

Süreç iş akış şemasını oluşturan temel öğeler şunlardır:

**Süreç Künyesi:** Her süreç iş akış şemasına öncelikle süreç künyesi oluşturularak başlanmalıdır. Süreç künyesine idarenin adı, ana süreç, süreç, alt süreç ve faaliyetler kodlarıyla yazılır. Süreç künyesi için aşağıdaki şekil kullanılır.

T.C. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
..... Genel Müdürlüğü / Başkanlığı / Daire Başkanlığı / Müdürlüğü
.... Ana Süreci
.... Süreci
..... Alt Süreci
..... Faaliyeti

**Semboller:** Süreç iş akış şemaları oluşturulurken kullanılacak sembollerdir. Aşağıda açıklamaları ile birlikte gösterilmiştir.

<p><b>Süreç Başlangıcı:</b> Süreç başlangıç noktasını belirtmek amacı ile kullanılmaktadır. Süreci başlatan olaylar/unsurlardır. Bu olay veya unsurlar bir ihtiyaç, talep, görev vb. olabilir.</p>	
<p><b>İşlem:</b> Süreçte yer alan işlemleri ifade eder.</p>	
<p><b>Belge:</b> Bir işlem sonucunda üretilen/kullanılan ve bilgi içeren dokümanlardır.</p>	
<p><b>Çoklu Belge:</b> Bir işlemde birden çok belge kullanılması halinde kullanılır.</p>	
<p><b>Karar:</b> İş akış sürecinde verilen kararlarda kullanılır.</p>	
<p><b>Veri Girişi:</b> Veri giriş işlemlerinde kullanılır.</p>	
<p><b>Veri Tabanı:</b> Süreç içerisinde kullanılan elektronik verileri/uygulamaları (web uygulamaları) ifade eder. Veri tabanı için kullanılır.</p>	
<p><b>Dış Veri:</b> Süreç içerisinde dışardan veri girişi sağlandığında kullanılır.</p>	

<b>Sıralı Akış:</b> Sıralı akış, süreçteki etkinliklerin oluşma sırasını gösterir.	
<b>Alt Süreç:</b> Bir alt süreç veya önceden tanımlanmış bir süreci ifade eder.	
<b>Bekleme:</b> İş ve işlem tesis edilirken yasal olarak (mevzuat gereği) bir bekleme olması durumunda kullanılır.	
<b>Sayfa İçi Başvuru:</b> Aynı sayfadaki bir işlemten diğerine köprü oluşturmak için sayfa içi başvuru şekli kullanılır.	
<b>Sayfa Dışı Başvuru:</b> İş akış şemasının bir sayfaya sığmaması durumunda diğer sayfaya başvurulması durumunda kullanılır.	
<b>Süreç Sonu:</b> Süreç bitiş noktasını belirtmek amacıyla kullanılır.	

**Yasal Dayanak:** Sürecin yasal dayanağı süreç iş akış şemasında belirtilir ve aşağıdaki gibi gösterilir.

YASAL DAYANAK
1) ..... Kanunu
2) ..... Yönetmeliği
3) ..... Yönergesi
4) .....
5) ....

**Sorumlular:** Süreç iş akış şemasının bittiği sayfaya süreç iş akış sorumluları aşağıdaki şekil içine yazılır.

Unvan / Adı ve Soyadı – İletişim

**Çizim Yöntemi:** Süreç iş akış şemalarının çizimi için **Microsoft Visio Drawing** programı kullanılır.

### **Süreçlerin İzlenmesi**

Süreçler, belirli dönemlerde izlenmeli ve performans ölçümleri yapılmalıdır.

Süreç performans ölçütü olarak etkililik, verimlilik ve kalite genel ölçütlerine dayanarak;

- Başvuru sayısı,
- İşlem yapılan kişi sayısı,
- Kişi memnuniyet oranı,
- Hedef gerçekleştirme oranı,
- İşlemlerin onaylanma süresi,
- İş sonuçlandırma süresi,
- Verilen belge adedi vs.

gibi her sürece yönelik performans ölçütü belirlenerek süreçler izlenebilir ve değerlendirilebilir.

Süreçlerin izlenmesinde **Süreç İzleme Formu (Ek 2)** kullanılır.

İdarenin amaç ve hedeflerine ulaşmada süreçlerin ne derece etkide bulunduğunu ortaya koymak için süreç performanslarının ölçülmesi gerekmektedir. Süreç performans göstergeleri idarenin mevcut durumu hakkında bilgi verirken aynı zamanda yöneticilerin doğru karar almasına da yardımcı olur. Diğer taraftan da süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine de yol gösterir.

### **Süreçlerin İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi**

Süreçlerin iyileştirilmesi, süreç yönetimi açısından oldukça önemlidir. Süreç iyileştirilmesinde amaç, performansın artırılması ve süreç akışının geliştirilmesidir. Bu aşamada yapılması gereken, süreçle ilgili tutulan kayıtların gözden geçirilmesi ve gerekli güncelleştirme çalışmalarının yapılmasıdır.

Süreç iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında, belirlenmiş süreçler gözden geçirilerek gerekli olan iyileştirmelerin planlanması ve uygulanması; süreçlerin güncelliğinin sağlanması, etkinlik ve verimliliğinin artırılması ile hizmet alanların memnuniyetinin sağlanması açısından oldukça önemlidir.

Süreç iyileştirilmesi kapsamında **Süreç İyileştirme ve Geliştirme Formu (Ek 3)** kullanılır.

## 4. RİSK

### Kavramsal Çerçeve

İdarelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını olumsuz yönde etkileyecek, etki ve olasılık ile ölçülebilen her türlü eylem, durum veya olaylara risk denir.

## 5. RİSK YÖNETİMİ

### Kavramsal Çerçeve

Gerçekleşme olasılığı olan ve gerçekleştiğinde idarenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyebileceği değerlendirilen olay ya da durumların tanımlanması, değerlendirilmesi ve bunlara uygun cevapların verilmesi adına yürütülen faaliyetlerin bütününe risk yönetimi denir.

Risk yönetimi; risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi, risklere cevap verilmesi, risklerin gözden geçirilmesi ve raporlanması aşamalarından oluşur.

### Risklerin Tespit Edilmesi

Risklerin tespit edilmesi, Bakanlığın hedeflerine ulaşmasını engelleyen veya zorlaştıran risklerin, önceden tanımlanmış yöntemlerle belirlenmesi, gruplandırılması ve güncellenmesi sürecidir.

Riskler tespit edilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilir:

- Riskleri tespit etmek için **beyin fırtınası tekniğinden** (Bkz. RSB) yararlanır.
- Risk tespiti için öncelikle **Süreç Risk Oylama Formu (Ek 4)** düzenlenir.
- Risk Oylama Formu ile tespit edilen riskler ile etki ve olasılıkları **Süreç Risk Kayıt Formu (Ek 5)** ile kayıt altına alınır.
- Risk tespiti yapılırken **Sürece İlişkin Risk Belirleme Kriterleri Tablosu (Tablo 3)** ile **Süreç İş Akış Şemaları** dikkate alınır.
- Risk tespitinde tanımlanan riskler, kolay ve anlaşılır olmalıdır.
- Riskler belirlenirken kurum kültürü ve geçmiş tecrübelerden de yararlanır.
- Risk tespiti sadece olumsuz bir durumu ortadan kaldırmak amacıyla yapılmamalı; aynı zamanda riskin doğurduğu/doğuracağı fırsatlar da göz önüne alınarak tespit yapılmalıdır.

### **Riskler tespit edilirken aşağıdaki örnek sorular sorulabilir:**

- Hedeflere ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- Kritik süreçlerimiz nelerdir?
- Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki etkileri veya faaliyetlerimizin paydaşlar üzerindeki etkileri neler olabilir?
- Risk kategorilerimiz nelerdir?
- Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?
- Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir?
- Usulsüzlük ve yolsuzluk alanları neler olabilir?
- Faaliyetlerimiz hangi durum ya da olaylar karşısında aksayabilir?
- En kritik bilgi kaynaklarımız nelerdir?
- En fazla harcama yaptığımız alanlar hangileridir?
- Hangi faaliyet ya da süreçler daha karmaşıktır?
- Yasal gereklilikler nelerdir?
- Kaynak kısıtları nelerdir?

### **Risklerin Değerlendirilmesi**

Risklerin değerlendirilmesi, Bakanlık amaç ve hedeflerini etkileyebilecek risk faktörlerinin etki ve olasılık açısından değerlendirilmesidir.

Risk değerlendirme süreci, tespit edilen risklerin ölçülmesi, ölçüm sonuçlarına göre önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi aşamalarından oluşur.

**1-Risklerin Ölçülmesi:** Risklerin olma olasılığının ve etkisinin ölçülmesidir. Olasılık, bir olayın belirli bir zaman diliminde gerçekleşmesi durumunu; etki ise bu olayın meydana gelmesi halinde idarenin amaç ve hedefleri üzerinde gerçekleştireceğı sonucu ifade eder. Risklerin olasılık ve etkileri 1 ila 10 arasındaki sayılarla ifade edilir. Olasılık için 1 sayısı, riskin gerçekleşme olasılığının çok düşük olduğunu; 10 sayısı ise riskin gerçekleşme olasılığının çok yüksek olduğunu gösterir. Etki açısından 1 sayısı, riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok az önemli olduğunu; 10 sayısı ise riskin gerçekleşmesinin doğuracağı sonucun çok önemli olduğunu gösterir. Riskler, olasılık ve etki değerleri dikkate alınarak puanlanır (**Etki x Olasılık = Risk Puanı**) ve riskin düzeyi (yüksek, orta, düşük) Bakanlık Risk Haritasına göre belirlenir.

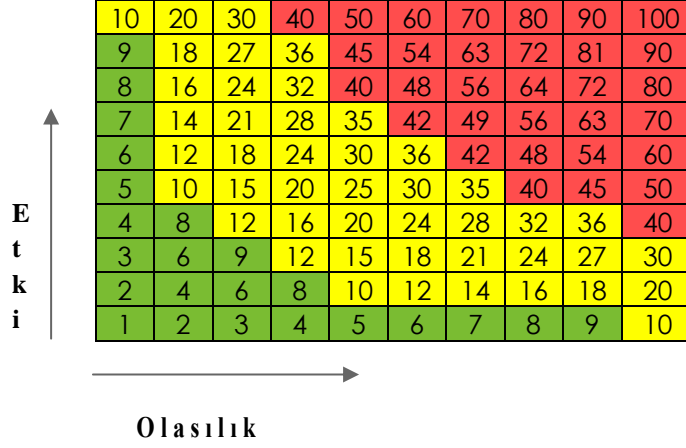
**Tablo 3: Sürece İlişkin Risk Belirleme Kriterleri Tablosu**

<b>OLASILIK</b>	<b>AÇIKLAMA</b>
<b>DÜŞÜK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ortaya çıkma ihtimali yok denecek kadar azdır.</li><li>➤ Benzer olaylarla nadiren karşılaşmaktadır/hiç karşılaşmamaktadır.</li></ul>
<b>ORTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Şartlara bağlı olarak gelecekte ortaya çıkma ihtimali vardır.</li><li>➤ Benzer olaylarla ara sıra karşılaşmaktadır.</li></ul>
<b>YÜKSEK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Gelecekte ortaya çıkma ihtimali yüksek veya neredeyse kesindir.</li><li>➤ Benzer olaylarla çok sık karşılaşmaktadır.</li></ul>

<b>ETKİ</b>	<b>AÇIKLAMA</b>
<b>DÜŞÜK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bakanlık amaç ve hedeflerine ulaşılmasında çok az etkiye sahip olan risklerdir.</li><li>➤ Bakanlık faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini çok az etkileyen risklerdir.</li><li>➤ Bakanlık mali kaynaklarına çok az etkisi olan risklerdir.</li><li>➤ Çok az düzeyde de olsa mevzuata aykırılık oluşturarak Bakanlığı kısıtlı bir yükümlülük altına sokabilecek risklerdir.</li></ul>
<b>ORTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bakanlık amaç ve hedeflerine ulaşılmasında belirli düzeyde etkisi olabilecek risklerdir.</li><li>➤ Bakanlık faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini belirli düzeyde etkileyebilecek olan risklerdir.</li><li>➤ Belirli düzeyde maddi kayıplara neden olabilecek risklerdir.</li><li>➤ Mevzuata aykırılık durumlarını ortaya çıkararak Bakanlığı belirli düzeyde yükümlülük altına sokabilecek risklerdir.</li></ul>
<b>YÜKSEK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Bakanlık amaç ve hedeflerinin sapmasına neden olabilecek risklerdir.</li><li>➤ Bakanlık faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerdir.</li><li>➤ Önemli maddi kayıplara neden olabilecek risklerdir.</li><li>➤ Mevzuata aykırılık durumlarını ortaya çıkararak Bakanlığı yükümlülük altına sokabilecek risklerdir.</li><li>➤ Kamu düzenini bozabilecek, ciddi sosyal sorunlara neden olabilecek ve itibarı yüksek derece etkileyebilecek risklerdir.</li></ul>



Şekil 2: Bakanlık Risk Haritası



**2-Risklerin Önceliklendirilmesi:** Riskler, risk seviyesine göre yüksek risk düzeyinden düşük risk düzeyine doğru önceliklendirilir. Bakanlığın amaç ve hedefini etkileyeceği düşünülen kilit riskler (Bkz. RSB) puanı düşük olsa bile etkileri açısından öncelikli riskler grubuna alınabilir.

### Risklere Cevap Verilmesi

Risklere cevap verilmesi, tespit edilen risklere verilecek cevabın ne olacağının belirlenmesi ve bu bağlamda tehditlerin azaltılması ve/veya fırsatların değerlendirilmesidir.

Risklere cevap vermenin amacı, riskin etki ve/veya olasılığının azaltılarak öngörülen hedefe en etkin şekilde ulaşmaktır.

Risklere; riski kabul etme, riski kontrol etme, riski devretme ve riskten kaçınma şeklinde cevaplar verilebilir. (Bkz. RSB)

- 1. Riski Kabul Etme:** Risklerin kabul edilmesi durumunda risk için herhangi bir faaliyet öngörülmez.
- 2. Riski Kontrol Etme:** Risklere yönlendirici, önleyici, tespit edici ve düzeltici kontrol faaliyetleri ile cevap verilmesidir.
- 3. Riski Devretme:** İdarenin görev alanına girmeyen ve fayda – maliyet açısından idare tarafından yapılması uygun görülmeyen ve bu anlamda riskleri yüksek olduğu değerlendirilen faaliyetlerin, uzmanlığı/donanımı/kaynağı olan başka bir idareye devredilmesidir.
- 4. Riskten Kaçınma:** Riskin yönetilemeyecek kadar büyük olması veya faaliyetin hayati öneme sahip olmaması durumlarında faaliyetin sonlandırılarak riskten kaçınılmasıdır.

### **Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması**

Riskler, zaman içerisinde değişen koşullar veya alınan önlemler sonucunda etki ve olasılık yönünden değişiklik gösterebilir. Yani bazı yeni riskler ortaya çıkarken, bazı riskler ortadan kalkar veya etkisi azalır. Bu nedenle risk yönetim sürecinin yılda en az bir kez birim/alt birim risk koordinatörü (Bkz. RSB) tarafından gözden geçirilmesi, Bakanlık Risk Koordinatörüne (Bkz. RSB) iletilmesi ve Bakanlık Risk Koordinatörü tarafından Üst Yönetici' ye raporlanması gerekmektedir.

Bu kapsamda Süreç Risk Kayıt Formu ile birim/alt birimde (Bkz. RSB) kayıt altına alınan riskler, birim/alt birim risk koordinatörü tarafından Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı kapsamında belirlenen zamanda veya ihtiyaç halinde istenildiğinde Bakanlık Risk Koordinatörüne iletilir. Bakanlık Risk Koordinatörü tarafından **Bakanlık Konsolide Süreç Risk Kayıt Formu (Ek 6)** ile konsolide edilen riskler rapor halinde İzleme ve Yönlendirme Kurulunun (Bkz. RSB) değerlendirmesiyle birlikte Üst Yönetici' ye sunulur.

### **EKLER:**

- 1- Süreç Belirleme Formu
- 2- Süreç İzleme Formu
- 3- Süreç İyileştirme ve Geliştirme Formu
- 4- Süreç Risk Oylama Formu
- 5- Süreç Risk Kayıt Formu
- 6- Bakanlık Konsolide Süreç Risk Kayıt Formu