



**STRATEJİ GELİŞTİRME BAŞKANLIğI
İÇ KONTROL DAİRESİ BAŞKANLIğI**

İÇ KONTROL SİSTEMİ KURULUMU REHBERİ

HAZIRLAYANLAR:

İç Kontrol Daire BaŐkalıđı

<http://sgb.tarim.gov.tr/>
Tel: 0312 2588561

İÇ KONTROL SİSTEMİ PROJE UYGULAMA REHBERİ

Bu rehber, İç Kontrol Sistemi'nin "Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim, İzleme" olmak üzere 5 bileşenin kurulumunun nasıl projelendirileceği konusunda birimlere yol göstermek amacıyla Bakanlığımızda İç Kontrol Sistemi'nin kurulumunu koordine eden sorumlu ve Strateji Geliştirme Başkanlığı İç Kontrol Dairesinde görevli personel tarafından hazırlanmıştır. Projenin her aşamasında teknik destek almak amacıyla ilgili personele ulaşılabilecektir. Bakanlık İç Kontrol Sistemine Uyum Eylem Planı'nda ilgili standartları ve genel şartları yazılı söz konusu 5 bileşenin nasıl kurulacağı bu rehberde 12 aşamada anlatılmıştır.

I. KONTROL ORTAMI BİLEŞENİ

Kontrol ortamı,

- Çalışanların, kurumun amaçları ve varlık nedenini bildikleri, kendi görev ve sorumluluklarını süreç yaklaşımı içinde tam olarak kavradıkları;
- İnsan kaynakları uygulamalarının yazılı olarak objektif kurallara bağlandığı ve çalışanlar arasında herhangi bir ayrımcılığın söz konusu olmadığı;
- Çalışanların yeterliliğinin artırılması için gerekli eğitim ve donanımın tahsis edildiği;
- Yöneticilerin kontrollere uygun davranarak çalışanlara örnek olduğu;
- Kurum çalışanları ve birimleri arasında raporlama ve hiyerarşik ilişkilerin açık ve net olarak belirlendiği bir çalışma ortamını tanımlamaktadır.

Kontrol ortamı, İç Kontrol Sistemi'nin diğer bileşenlerine temel teşkil eden genel bir çerçevedir.

1. AŞAMA: PROJE EKİBİNİN KURULMASI VE ONAYLANMASI VE EĞİTİMLER

- a) Harcama birimi yöneticisi tarafından koordinasyonu sağlayacak şube/daire/bölümün seçilmesi,
- b) Koordinasyonu sağlayacak şube/daire/bölüm tarafından, harcama biriminin şube/daire/bölüm temsilcilerinden oluşacak Proje Ekibi'nin (şube/daire/bölüm ün işlerine vakıf personel seçilecek) oluşturulması ve Proje Sorumlusunun (idareci) belirlenmesi,
- c) Proje Ekibi'nin ve Proje Sorumlusu'nun harcama birimi yöneticisi tarafından onaylanması,
- d) Proje Ekibi'ne İç Kontrol Sistemi ve yapılacak işler ile ilgili bilgi verilmesi,
- e) Harcama birimi personelinin yapılacak çalışmalar konusunda bilgilendirilmesi,
- f) Proje çalışmaları ile ilgili zaman planı hazırlanması.

2. AŞAMA: MEVCUT DURUM TESPİTİ

Mevcut durum tespiti, iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi için gereklidir. Aşağıda gösterilen ve birimin bütün yönleriyle değerlendirilmesini sağlayan analiz ve anketler yardımıyla, "İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi" hazırlanmaktadır. Bunlardan sadece "İş Analizi" başka bir bölümde açıklanmıştır.

a) Verimlilik Sorunlarının Teşhisi Anketi (Teşhis Çalışması Değerlendirme Formu):

Bu analiz formu, kurumsal performansı yükseltmek isteyen yöneticilere, hangi kurumsal sitemlerin ve özelliklerin üzerinde durmaları ve iyileştirmeleri gerektiği konusunda yol göstermek amacıyla hazırlanan bir teşhis ve değerlendirme formudur. Form iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm birimin kimlik bilgilerini içermektedir (birinci bölüm formdan çıkarılmıştır). İkinci bölüm ise birimin

gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve uygulamaların mevcut durumunu belirlemeye yönelik 67 önermeden oluşmaktadır. Hedef kitle üst düzey yöneticiler (genel müdür/yardımcısı, daire başkanı, il gıda, tarım ve hayvancılık müdürü/yardımcısı, enstitü müdürü/yardımcısı vb.)dir.

Anketin değerlendirilmesi ise şu şekilde yapılmaktadır. Her bir soruya verilen cevapların puanları toplanarak anket sayısına bölünür ve o soruya ait puan hesaplanır. Elde edilen puan mevcut durumun olması gereken durumu ne kadar karşıladığını gösterir. Sorulara verilen cevapların beklenen değeri 4,00-5,00 olup bu değer altında kalan sonuçlar “İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi”ne eklenir. Ayrıca bir bölümdeki bütün soruların puanları toplanarak o bölümdeki toplam soru sayısına bölünüp bölüme ait puan hesaplanır.

b) Organizasyonel ve Yönetmel Süreçlerde Performans Analizi Anketi:

Bu form, organizasyonun çeşitli yönetmel kriterler bazında genel yapısının ortaya çıkarılmasına yönelik olarak tasarlanmıştır. Hedef kitle orta düzey yöneticiler (şube müdürü vb.) ile teknik personel ve uzman personeldir.

Her bir soruya verilen cevapların puanları toplanarak anket sayısına bölünür ve o soruya ait puan hesaplanır. Elde edilen puan mevcut durumun olması gereken durumu ne kadar karşıladığını gösterir. Soruların beklenen değeri 4,00-5,00 olup bu değer altında kalan sonuçlar “İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi”ne eklenir.

c) Birim/Bölüm Etkenliği Anketi:

Gelişmeyi sürekli kılmak için birimler/bölmeler etkenlik düzeylerini belirlemeleri ve düzenli aralıklarla değerlendirmelerde bulunmalıdırlar. Bu form, birim etkenliğinin çeşitli kriterler bazında belirlenmesine yönelik olarak tasarlanmıştır. Hedef kitle destek personeli dir.(Memur,VHKİ vb.)

Her bir soruya verilen cevapların puanları toplanarak anket sayısına bölünür ve o soruya ait puan hesaplanır. Soruların beklenen değeri 3,00-4,00 olup bu değer altında kalan sonuçlar “İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi”ne eklenir. Anketin sonunda yer alan gruptaki 5’er sorunun puanları toplanarak ilgili grubun 20 üzerinden puanı hesaplanır. Grup puanının 20’ye oranlanmasıyla grubun iyileştirmeye açıklık oranı hesaplanmış olur. Anketin sonunda yer alan gruptan birincisi “Misyön ve Hedefler”i, ikincisi “Ekip İletişimi”ni, üçüncüsü “Ekip Davranışı”nı, dördüncüsü “Ekip Verimliliği”ni ve beşincisi “Ekibin Güçlendirilmesi”ni işaret eder.

Değerlendirme sonuçları elde edildikten sonra, birim elemanlarının daha etken bir çalışma düzenine kavuşturulması için yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve bir zaman planlaması doğrultusunda uygulamaya geçilmesi önerilmektedir. Bu çalışmaların belli periyotlarla tekrarlanarak ekip gelişiminin izlenmesinin yararlı olacağı öngörülmektedir

ç) Etik Değerlendirme Anketi:

Mevcut etik mevzuatına aykırı olmayan birim etik kuralları belirlenmelidir. Birim personelinin tamamına uygulanan bir ankettir. Anketin amacı birim personelinin etik hakkındaki her bir soruya verilen cevapların puanları toplanarak anket sayısına bölünmesi ile o soruya ait puanın hesaplanmasıdır. Sorulara verilen cevapların beklenen değeri 4,00-5,00 olup, bu değer altında kalan sonuçlar “İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi”ne eklenir.

d) İç Kontrol Güvenilirlik Analizi Anketi:

“İç Kontrol Güvenilirlik Analizi Anketi”nde hedef kitle Proje Ekibi’dir. Birimde var olan İç Kontrol Sistemi’nin makul güvence sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesini içeren bu çalışma sayesinde,

katılımcıların her önermeye verecekleri yanıtlara göre politika, farkındalık, etkenlik, süreklilik, etkinlik, önlem alma ve düzeltme kriterleri yönünden sistem değerlendirilecektir. Her bir soruya verilen cevapların puanları toplanarak anket sayısına bölünür ve o soruya ait puan hesaplanır. Sorulara verilen cevapların beklenen değeri 4,00-5,00 olup, bu değer altında kalan sonuçlar “İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi”ne eklenir.

e) İç Paydaş Memnuniyet Anketi:

İç paydaş memnuniyeti mevcut durum içerisinde birimin faaliyet içinde bulunduğu diğer birimlerin birim hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarmak dolayısıyla mevcut durumu daha doğru şekilde değerlendirmek açısından önemli veriler sağlayan analiz çalışmalarıdır. Yapılan öneriler doğrultusunda iyileştirme ihtiyacı olduğu belirlenen alanlar ile 70 (yetmiş)in altında kalan değerler “İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi”ne eklenir.

f) Çalışan Memnuniyeti Anketi:

“Çalışan Memnuniyeti Anketi”nde hedef kitle birim personelidir. Puanlamalı sorulara verilen cevapların beklenen değeri 4,00-5,00 olup, bu değer altında kalan sonuçlar “İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi”ne eklenir. Tercihli sorulara verilen ağırlıklı cevaplar doğrultusunda iyileştirme ihtiyacı olduğu belirlenen alanlar “İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi”ne eklenir.

g) Bilgi Sistemleri İhtiyaç Analizleri

i) Bilgi Teknolojileri Kullanıcılarına Yönelik Mevcut Durum Analiz Formu

Birimde çalışan tüm bilgisayar kullanıcılarına uygulanan bir formdur. Bu analiz formunun değerlendirilmesinde her bir önermeye verilen puanların aritmetik ortalaması alınır. Verilen cevapların beklenen değeri 4,00-5,00 olup bu değer altında kalan sonuçlar “İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi”ne eklenir.

ii) Bilgi Teknolojileri Personeline Yönelik Mevcut Durum Analiz Formu

Bu analiz formu birimdeki bilgi sistemleriyle ilgili çalışan personele uygulanır. Bu analiz formunun değerlendirilmesinde her bir önermeye verilen puanların aritmetik ortalaması alınır. Verilen cevapların beklenen değeri 4,00-5,00 olup bu değer altında kalan sonuçlar “İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi”ne eklenir.

Not: Birimde bilgi teknolojileri ile ilgilenen ayrıca görevli olmaması durumunda bu analiz formu doldurulmayabilir.

3. AŞAMA: ETİK SİSTEMİ'NİN KURULMASI

a) Birimdeki tüm personelin katılımı ile “Etik Davranış Kuralları”nın belirlenmesi ve bu kurallara uyulmasının sağlanması: Tüm personelin katıldığı oturumlar (personel sayısının az olması durumunda tek oturumda da yapılabilir) gerçekleştirilerek, personelin iyi davranış kuralları hakkındaki kişisel önermeleri alınır. Yapılan her bir önerme oturumdaki tüm kişiler tarafından birkaç turda oylanır ve her turda belirlenen oyun altında kalan önermeler elenir. Geriye makul sayıda önerme kalması sağlandıktan sonra Proje Ekibi üyeleri tarafından önermeler üzerinde değerlendirme yapılarak, nihai olarak birimin “Etik Davranış Kuralları” belirlenir.

Örneğin; 150 personelin olduğu bir birimde iki oturum düzenlenir. Birinci oturumda toplam 76 önerme yapılır, bu 76 önermeden birinci tur oylamada 10 oyun altında kalanlar elendikten sonra 55 önerme kalır. İkinci oylama yapılır ve yine 10 oyun altında kalanların elenmesiyle geriye 32 önerme kalır. İkinci oturumda da aynı yöntemle ancak 3 tur oylama ile geriye 34 önerme kalır. Birinci oturumdaki 32 ve ikinci oturumdaki 34 önermenin Proje Ekibi tarafından konsolide edilmesiyle belirlenen 37 önerme birimin “Etik Davranış Kuralları” olarak belirlenir.

b) Belirlenen “Etik Davranış Kuralları”nın personele tebliğ edilerek, Web sayfasında yayımlanarak, panolara liste halinde asılarak vs. sürekli olarak canlı tutulması ve yöneticiler ile personelin bu kurallara sahip çıkmasının ve uymasının sağlanması.

4. AŞAMA: İŞ ANALİZLERİNİN YAPILMASI

İş analizi personel ile bire bir mülakat yöntemi kullanılarak yapılan bir analiz tekniğidir.

İş analizlerinin yapılabilmesi için öncelikle her bir personelin yaptığı işi gösteren bir liste hazırlanır. Hazırlanan liste doğrultusunda, her iş için iki personel (varsa) seçilerek ayrı ayrı “İş Analizi” yapılır. Analiz yapılacak kişiler belirlenirken en fazla bilgi verebilecek kişilerin seçilmesi gerekir. Aşağıda iş analiz formunun nasıl doldurulması gerektiği açıklanmıştır:

İş Analizi Formunun Doldurulması İle İlgili Açıklamalar :

İş/Görev Unvanı: Yapılan işlere uygun önerilen iş unvanı yazılacaktır.

Statüsü: Çalışılan kadronun yasal statüsü işaretlenecektir.

Biriminizde Aynı İş/Görev Unvanında Çalışan Sayısı: Aynı iş unvanında çalışan kişi sayısı yazılacaktır.

Birimi: Mevcut organizasyon şemasında yer alan bölümün adı yazılacaktır.

Fazla mesai varsa süresi ve sıklığı: Varsa işi gereği yapılan fazla çalışma süresi ve sıklığı yazılacaktır.

Nöbet sistemi varsa süresi ve sıklığı: Varsa düzenli bir şekilde tutulan nöbet sistemi yazılacaktır.

a) Organizasyonel İlişkiler

1- En yakın yöneticisi: Organizasyon şemasında kendisinin bağlı olduğu en yakın yöneticinin unvanı yazılacaktır.

2- Kendisine bağlı olan birimler ve/veya İş Unvanları ve sayıları: Yönetimindeki birimler ve alt kadroları, iş unvanları ve sayıları yazılacaktır.

3- Kendisine vekalet eden iş unvanı/unvanları: Bu işte çalışanın yokluğunda, hangi iş unvanının vekalet ettiği yazılacaktır. Bu vekaletin sıklığı ve yaklaşık süresi de belirtilmelidir.

4- Kendisinin vekalet ettiği iş unvanı/unvanları: Bu işte çalışanın hangi iş unvanlarına vekalet ettiği yazılacaktır. Bu vekaletin sıklığı ve yaklaşık süresi de belirtilmelidir.

b) İşin Ayrıntılı Açıklaması

1- Yapılan işler: İşin temel fonksiyonunun yerine getirilmesi amacıyla yürütülen tüm faaliyetler bu bölümde incelenir. Sürekli işlerin yanı sıra belirli aralıklarla ve düzensiz aralıklarla yapılan işler de belirtilmelidir.

2- Bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için hangi girdiler gerekmektedir? Bunları hangi birim/bölüm sağlamaktadır?: Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan girdilerin (hammadde, malzeme, doküman vb) neler olduğu yazılmalıdır. Ayrıca bu girdilerin hangi birimler ya da bölümler tarafından tedarik edildiği de açıklanmalıdır.

3- Bu faaliyetlerin sonucunda hangi çıktılar üretilmektedir ve bu çıktılar nereye gider? Gerçekleştirilen faaliyet sonucunda ne tür bir ürün ya da hizmet üretimi yapılmaktadır. Bu ürün ya da hizmet hangi birime/bölüme ya da müşteriye gitmektedir?

4- Faaliyetlerinizi gerçekleştirirken hangi sistemler kullanılmaktadır? Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan sistemlerin (bilgisayar programları, yönetim sistemleri, kalite sistemleri vb) neler olduğu anlatılmalıdır.

5- Faaliyetlerinizi gerçekleştirebilmek için kullandığınız girdileri (hammadde, bilgi, hedef, malzeme, insan vb) faaliyet sonuçlarınızı (çıktıları) ve hedefe ulaşma derecesi açısından performansı ölçüyor musunuz? Hangi göstergelerle (miktar, zaman, sayı, oran, maliyet vb)ölçüyorsunuz? Faaliyetlerinizin mevcut performansı nedir?: Herhangi bir ölçüm sistemi varsa anlatılmalıdır. Hangi göstergelerin ölçüm için kullanıldığı ya da kullanılması gerektiği yazılmalıdır. Mevcut performansa ilişkin somut ifadeler, sayılar, göstergeler varsa anlatılmalıdır. Örneğin; Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi var mı?

c) Diğer Bilgiler

1. İşle ilgili hazırlanan, kontrol edilen veya onaylanan form, doküman ve raporlar nelerdir? Hangi sıklıkla hazırlanır?: Bu işte çalışanın hazırladığı, kontrol ettiği ve onayladığı form, doküman ve raporlar adları verilerek ve ne kadar sürede bir hazırlandıkları belirtilerek yazılacaktır. Çalışma sırasında hazırlanan, yardım edilen, kontrol edilen ya da onaylanan kayıt ve raporlar varsa, neler olduğu ve ne kadar sürede bir yapıldığı yazılacaktır. Örneğin; faaliyet raporu-ayda bir, banka hareketleri-haftada bir, vb.

1.1- Gelen Belgeler ve Sözlü Talimatlar: Bu işte çalışana kuruluş içinden ve dışından gelen tüm yazılı dokümanlar ve sözlü talimatlar burada açıklanacak; havale edilen yazılar, raporlar, bunların kim tarafından havale edildiği, nelerin hazırlanması gerektiği belirtilecektir.

1.2- Giden Belgeler ve Sözlü Talimatlar: Bu işte çalışanın hazırlayıp gönderdiği yazı ve raporların tümü ve sözlü talimatları; sıklığı, hangi kişi/makama, hangi amaçla gönderildiği açıklanacaktır.

2- İşler esnasında sizin tarafınızdan yapılan kontroller nelerdir? Hangi sıklıkla yapılır?: İş esnasında işi yapan kişi tarafından herhangi bir kontrol ve onayın (imza, paraf, vb) yapılıp yapılmadığı belirtilecektir. Cevap olumluysa sıklığı ve süresi yazılacaktır.

3- Yapılan işlerle ilgili olarak ilişki kurulan kişiler kimlerdir, ilişki kurma sıklığı ve amacı nelerdir?: Bu soruda çalışanın işi gereği ilişkide bulunduğu kişiler, seçeneklerden hangisine uygunsu işaretlenecek ve ilişkinin amacı ve sıklığı ayrıca belirtilecektir.

4- İşin yapılması sırasında başvuru bilgi kaynakları nelerdir? (kanun, kararname, yönetmelik, genelge, kurum uygulama esasları vb): İşin yapılması sırasında çalışanın gereksinim duyduğu, yararlandığı veya işin yerine getirilmesinde yol gösterici olan belgelerin adları yazılacaktır.

5- Yapılan görev/işin gerektirdiği ağırlıklı çaba nedir?: Yapılan görev ve iş ne ölçüde bir zihinsel ve fiziksel çaba gerektirmektedir, belirtiniz

6- Sizin yaptığınız işler nasıl ve kim tarafından kontrol ediliyor ya da onaylanıyor?: Yapılan işlerin kontrolünün kim tarafından ve ne amaçla yapıldığı ve kim tarafından onaylandığı belirtilecektir. Bu kişi, en yakın yöneticinin dışındaki bir kişi de olabilir.

7- İş yapanın yetkileri nelerdir?: Bu işte çalışanın görevini gereği gibi yerine getirebilmesi için kendisine verilen tüm yetkiler yazılmalıdır. Varsa önerilere de yer verilmelidir. Vekalet etme, rapor verme, temsil, imza atma, paraflama, satın alma, vb yetki örnekleri olarak verilebilir.

8- Çalışma ortamınızdaki yerleşim düzeniniz işinizi kolaylaştırıyor mu? Önerileriniz nelerdir?: Çalışma ortamındaki yerleşim düzeniyle ilgili çalışanın düşünceleri belirtilecektir. Öneriler varsa yazılacaktır.

8.1- Yapılan iş hangi fiziksel ortamda gerçekleştirilmektedir?: İşin yapıldığı çalışma ortamı, koşulları (iş tehlikesi hariç olmak üzere, gürültü, kötü aydınlatma, sıcak, soğuk, nem, titreşim, toz, kötü koku, ergonomik olmayan masa ve sandalye, havalandırma, vb) ve bu koşulların çalışana ne derecede etkilediğini belirlemek amacıyla maruz kalınma süreleri açıklanacaktır.

8.2- Varsa çalışma ortamınızda yaşadığınız sosyal sorunlarınız nelerdir?(ayrımcılık, alay, küçük düşürücü hareketler, vb): İşin yapıldığı ortamın sosyal çevre koşulları belirtilecektir.

8.3- Yapılan işte aşağıdaki risklerden hangisi vardır?: İş ile ilgili risk faktörleri (iş kazası, trafik kazası, mesleki hastalık) seçilecek ve düzeyleri belirtilecektir.

9- İşinizin “gereği gibi” yapılabilmesi için kullanılan araç, gereç, makine ve ekipmanlar nelerdir? Hangi faaliyetler için kullanılmaktadır?: İşin yapılması sırasında kullanılan araç, gereç ve ekipmanlar ayrıntılı bir şekilde yazılacaktır. Burada “işin gereği gibi yapılabilmesi” için kullanılan araç, gereç, makine ve ekipmanlar özellikle açıklanmalıdır. Ayrıca hangi faaliyet için kullanıldığı da belirtilmelidir.

10- İşinizle ilgili gizlenmesi gereken bilgiler varsa bunların konusu ve kullanılma sıklığı nedir? Bu bilgilerin kasıt, hatalı tutum, güvenlik zafiyeti vb nedeniyle açığa çıkmasının sakıncaları nelerdir? Başka hangi kadro unvanları tarafından kullanılmaktadır?: Yapılan işler sırasında, başkaları tarafından bilinmemesi gereken, açığa çıktığında kuruluş açısından olumsuz etkilere yol açabilecek olan bilgilerle karşılaşılıyorsa, bunların neler olduğu (konusu) yazılacaktır. Örneğin; sicil kayıtları, müşterinin mali durumu, vb. bu bilgilerle çalışmanın ne kadar sık olduğu da ayrıca belirtilecektir. Bu gizli bilgilerin önem derecesini ortaya çıkarabilmek amacıyla, gizli bilgilerin açığa çıkmasının kuruluşa vereceği zararın neler olabileceği açıklanacaktır.

d) İşin Gereklere Ve Özellikleri:

1- Gerekli öğrenim düzeyi ve bölümü: İşin istenen nitelikte ve düzeyde yapılabilmesi için gerekli formel (resmi öğrenim kurumlarında kazanılan) eğitim düzeyinin belirlenmesi yanında, mevcut çalışanın sahip olduğu öğrenim düzeyi de belirtilmelidir.

2- Gerekli mesleki eğitim, sertifika veya diğer eğitimler:

- Özel Bilgi: Temel bilgi dışında işin yapımı için gerekli olan ve resmi öğrenim kurumları dışında kazanılabilen diğer bilgi gereksinimi, bu bölümde incelenecektir. Özel bilgi ve temel bilgi gereksinimleri bir arada değerlendirilerek işin yapımı için gerekli olan iş bilgisi düzeyi ya da eşdeğer eğitim düzeyi saptanacaktır.

- Özel Mesleki Eğitim: İşin, özel mesleki eğitim gerektirip gerektirmediği saptanacaktır. Bu eğitim, öğrenim kurumunun bitirilmesinden sonra kazanılan eğitimdir. Yöneticilik eğitimi, bilgisayar kullanımı, malzeme kontrolü, vb. bu eğitimler bir kurumda elde edilebileceği gibi o konuda çalışmış olmakla da elde edilebilir.

- Sahip olunan belge, sertifika vb.: İşin yapılabilmesi için herhangi bir belge, sertifika ya da ehliyet sahibi olunması gerekiyorsa, tam adıyla yazılmalıdır. Örneğin; “Elektrikçi Belgesi” vb

3- Gerekli Yabancı Dil ve düzeyi: İşin istenen nitelikte ve düzeyde yapılabilmesi için gerekli yabancı dil ve düzeyi belirlenmeli ve mevcut çalışanın da yabancı dil bilgisi belirtilmelidir.

4- İşin gereği gibi yerine getirilebilmesi için gereken hizmet süresi nedir? Öğrenim ve mesleki bilgilerin edinilmesinden sonra işin gereğince yapılabilmesi için, ortalama nitelikteki bir kişinin, iş başında çalışma yoluyla geçirmesi gereken süreyi kapsar.

5- Çalışma sırasında yapılabilecek hatalar nelerdir? Olası hata kim tarafından fark edilmektedir? Bu hatalar ne tür sorunlara ya da zararlara yol açabilir?: Bu işte çalışanın dikkatsizlik ve hata sonucunda işinde meydana getirebileceği sorunlar ya da yaratacağı zararlar belirtilecektir. Burada işle ilgili olarak bilgi almada, bilgi vermede, bilgilerin analizinde ve değerlendirilmesinde, kısaca yapılan işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi sırasında çalışanın yapabileceği hatalar açıklanacaktır. Çok ender olabilecek hatalar dikkate alınmamalıdır. Bu hataların fark edilme yerleri işi yapan kişi, eşit düzeydeki personel, bölüm yöneticisi vb.) ve ortaya çıkaracağı sorunlar ya da yol açacağı zararlar (kuruluş itibarının zedelenmesi, iş akışının engellenmesi, ek harcamalara neden olması vb.) ayrıntılı olarak açıklanacak ve bunların giderilip giderilemeyeceği belirtilecektir

6- Yaptığınız işteki para, menkul kıymet, kayıt ve raporlar konusundaki sorumluluğunuz nedir? Açıklayınız. Bu konuda yapacağınız hatalar sonucunda doğabilecek zararlar nelerdir?: Bu işte çalışan, para, menkul kıymet, kayıt ve raporlar konusunda sorumluluk taşıyorsa, bunun nasıl bir sorumluluk olduğu açıklanarak değerleri belirtilecektir. Örneğin; kuruluş adınaTL'ye kadar para tahsilinde bulunabilir,TL'den daha fazla paranın tahsili için izne ve bazı işlemlere gerek vardır,TL'lik menkul kıymetin alınıp, satılması ve korunması ile sorumludur, kuruluşun çeşitli faaliyetlerine ilişkin kayıt ve raporların düzenlenip saklanması, dağıtılması ile yükümlüdür, vb. söz konusu hataların önem derecesini saptamak amacıyla, hatanın giderilip giderilemeyecek nitelikte olduğunun belirlenmesi gereklidir. Hatanın kolayca fark edilmesi ve az bir mali kayıpla giderilmesi, ortaya çıkacak zararın boyutlarını azaltacaktır.

7- İşiniz gereği seyahat ediyorsanız, bunun amacını ve sıklığını yazınız: Yapılan işin gerektirdiği iş seyahatleri varsa bunların ne amaçla (örneğin; araştırma, inceleme, eğitim, iş görüşmeleri, iş takibi ve anlaşmalarını yapmak vb.) ve ne sıklıkta yapıldığı yazılacaktır.

8- İşinizle ilgili olarak varsa, açıklanmasında yarar gördüğünüz diğer konuları belirtiniz: Yapılan işle ilgili sorulara cevap verilirken değinilmediği düşünülen veya açıklanmasında yarar görülen diğer konular kısaca yazılacaktır.

e) İşin Analizi:

1- Sizin tarafınızdan yapıldığı halde, yapılamaması gerektiğini düşündüğünüz işler var mıdır? Varsa, işleri, yapılma nedenlerini ve hangi iş unvanı tarafından yapılması gerektiğini açıklayınız: İşle doğrudan ilişkisi olmayan veya başka bir işin kapsamında olması gerektiği halde bu iş unvanı tarafından yapılmakta olan işler varsa, bu işlerin neler olduğu ve neden böyle bir yol izlendiği ve hangi iş unvanı tarafından yapılması gerektiği açıklanacaktır.

2- Sizin tarafınızdan yapılmadığı halde, yapılması gerektiğini düşündüğünüz işler var mıdır? Varsa işleri ve yapılmama nedenlerini ve mevcut durumda hangi iş unvanı tarafından yapıldığını açıklayınız: Yapılan işle ilgili ve çalışan tarafından yapılabilir olmasına rağmen, başka birim tarafından gerçekleştirilen işler varsa, bu işler, neden böyle bir yol izlendiği ve mevcut durumda bu işlerin hangi iş unvanı tarafından yapıldığı yazılacaktır.

3- Şu ana kadar yapılmayan, ancak yapılmasını yararlı gördüğünüz yeni hizmetler/faaliyetler olduğunu düşünüyorsanız, lütfen belirtiniz: Şu ana kadar yapılmayan, programa alınmayan ancak yapılmasının kuruluş amaçları, bölüm faaliyetleri vb açılardan yararlı olacağına inanılan faaliyetler varsa bunlar yazılacaktır.

4- Şu ana kadar yapılan, ancak yapılmaması gerektiğini düşündüğünüz hizmet/faaliyetler varsa lütfen belirtiniz: Benzer şekilde, yapılmasında fayda görülmeyen, kuruluşun amaçlarına hizmet etmeyen faaliyetler varsa bunlar da belirtilmelidir.

5- Uygun bir koordinasyon dahilinde yapılması gerektiği halde, bu koordinasyonun sağlanamadığı faaliyetler varsa, lütfen belirtiniz: Diğer bölümlerle ortaklaşa veya ardışık olarak gerçekleştirilen faaliyetlerde istenen düzeyde koordinasyon sağlanamıyor, bunu sonucunda hatalar ve zaman kayıpları oluşuyorsa, bu koordinasyon eksikliğinin nedenleri belirtilmeli, varsa çözüm için öneriler getirilmelidir.

6- Yaptığınız işle ilgili memnuniyet düzeyinizi aşağıdaki 5'li ölçeği işaretleyerek değerlendiriniz. Yapılan işle ilgili memnuniyet düzeyi hakkında, tüm etkenler toplu olarak düşünülerek, 5'li ölçek üzerinde, genel bir değerlendirme yapılacaktır.

7- Sizce bu işte kaç kişi çalışmalıdır? Lütfen gerekçesi ile birlikte belirtiniz: İşin gereği gibi yerine getirilebilmesi için işin gerektirdiği niteliklere sahip kaç kişi olması gerektiği gerekçesi ile yazılacaktır.

8- Faaliyetlerinizin gerçekleştirilmesinde eleman sıkıntısı duyuyor musunuz? Hangi faaliyetlerde ve iş unvanlarında bu durum söz konusudur? Yeni eleman almadan çözüm bulmak için önerileriniz varsa belirtiniz: Bölüm faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde eleman sıkıntısının nitelik ve nicelikleri yazılmalıdır. Yeni eleman almadan çözüm bulmak için öneriler varsa belirtilmelidir.

9- Çok elemanınız olduğu halde az iş çıktığına inanıyorsanız, nedenlerini yazınız: Bölümde iş kapasitesinin üzerinde eleman bulunuyorsa, bu durum nedenleriyle açıklanmalıdır. Bölümde eleman tasarrufu yapma olanağının olup olmadığı belirtilmelidir.

10-Kurum'da yürütülen faaliyetlerin ve hizmetlerin daha kaliteli, verimli ve daha az maliyetle gerçekleştirilmesi için önerileriniz nelerdir?: Yürütülen faaliyetlerin daha kaliteli, verimli ve daha az maliyetle gerçekleştirilmesi için gerekli görülen öneriler belirtilecektir.

11-Faaliyetlerinizin performansını artırmak için önerileriniz nelerdir? Faaliyetlerin performansını artıracığı düşünülen her türlü işlem, önlem, karar anlatılmalı somut önerilerle desteklenmelidir.

12-Faaliyetlerinizin iyileştirilmesini zorlaştıran engeller var mı? Faaliyetler sonucu elde edilen çıktı şartlarının iyileştirilerek müşteriye daha iyi hizmet vermeyi engelleyen nedenler yazılacaktır.

13-Daha etken ve verimli bir organizasyon düzeni için organizasyon şemanızda değişiklik önerileriniz varsa belirtiniz: Yürütülmekte olan faaliyetlerin daha etken ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için organizasyon düzeyinde yapılması gerekli görülen değişiklik önerileri belirtilecektir.

5. AŞAMA: SÜREÇ YÖNETİMİNİN KURULMASI

a) Temel Süreçlerin Sınıflandırılması Tablosu:

i) İş analizlerinden toplanan bilgilerin Proje Ekibi ve ilgili personel ile değerlendirilmesinin yapılarak birimin yürüttüğü ana faaliyetlerin (temel süreçlerin) belirlenmesi,

ii) Belirlenen temel süreçlerin operasyonel, yönetim ve destek olma özellikleri dikkate alınarak sınıflandırılması,

iii) Daha sonraki çalışmalarda (süreç hiyerarşileri çalışması) temel süreçlerin yerine getirilebilmesi için gerekli süreçler belirlendikten sonra, "Temel Süreçlerin Sınıflandırılması Tablosu"nun temel süreçleri ve temel süreçlerin altındaki süreçleri içerecek şekilde hazırlanması.

b) Süreç Hiyerarşisi Tablosu:

i) Belirlenen temel süreçlerin (ana faaliyetlerin) yerine getirilebilmesi için gerekli süreçlerin belirlenmesi: Burada önemli olan bu ana faaliyeti yerine getirirken birbirinden bağımsız ancak, birleştirildiğinde temel süreci (ana faaliyeti) oluşturan (süreçleri) faaliyetleri belirlemektir. Örneğin; destek hizmetleri temel sürecimiz, personel, arşiv ve evrak olmak üzere üç süreçten oluşmaktadır. Bunlar birbirlerinden bağımsız işlerdir ancak hepsinin birden faaliyeti destek hizmetlerinin faaliyetini oluşturmaktadır.

ii) Belirlenen süreçlerin yerine getirilebilmesi için yine aynı yöntemle her sürecin alt süreçlerinin belirlenmesi: Örneğin; personel sürecinin yerine getirilebilmesi için maaş, fazla mesai, sicil, izin, emeklilik vs. işlerinin yerine getirilmesi gerekir.

iii) Alt süreçlerin yerine getirilebilmesi için yapılması gereken işlemlerin (süreç adımlarının) belirlenmesi: Burada artık en alt detaya inilmiş ve alt süreci yerine getirmek için fiziki olarak yapılan işlemler (süreç adımları) sıralanmıştır. Yazının yazılması, veri girişinin yapılması, bir yazının tebliğ edilmesi, bir cetvelin kontrol edilmesi fiziki olarak yapılan işlemlere örnektir.

Not: 1) Süreç adımlarına kadar inilmesinin yeterli olmaması durumunda, süreç adımlarının detayını gösteren alt basamaklar da belirlenebilir.

2) Süreç çalışmalarında Proje Ekibi üyesi, ilgili işi iyi yapan bir personelle birlikte çalışmalıdır.

c) Temel Süreç Tanım Formu:

i) Girdiler, çıktılar, sorumlular, sahipler, uygulayıcılar, başlangıç ve bitiş noktaları, müşteri ve tedarikçi bilgileri hakkında veri toplanması: Temel süreçle ilgili Proje Ekibi üyelerinden yeterli derecede veri toplanamaması durumunda temel süreçleri yerine getiren personelin bilgisine başvurulmalıdır.

ii) Sürecin etkenlik ve etkililik oranlarının belirlenmesi: Tanım formlarının etkenlik oranları bölümünün sağlıklı doldurulabilmesi için müşterilerin (idarenin hizmetlerinden faydalananlar) bilgi ve görüşlerine; etkililik oranları bölümü için ise, uygulayıcıların (hizmeti sunanların) bilgi ve görüşüne başvurulmalıdır. (Etkenlik müşteri memnuniyeti ile etkililik ise sürecin verimliliği ile ilgilidir.)

Not: Süreç tanım formlarına konulacak etkenlik ve etkililik oranları için Strateji Geliştirme Başkanlığının hazırladığı “Performans Göstergeleri Tablosu” referans olarak alınabilir.

iii) Sürecin kritik kontrol noktalarının belirlenmesi: Daha sonraki çalışmalarda Proje Ekibi üyeleri tarafından belirlenecek olan süreçle ilgili kritik kontrol noktaları bu bölüme aktarılacaktır.

ç) Süreç Adımlarında Kritik Kontrol Noktalarının Belirlenmesi

i) Her bir temel süreç için ayrı ayrı olmak üzere, temel süreçten en alttaki süreç adımlarına kadar süreç hiyerarşisi tablosundaki tüm bilgilerin “Kritik Kontrol Noktaları Tablosu”na yerleştirilmesi,

ii) Tablodaki süreç adımlarının üzerinden gidilerek, süreç adımlarının süreci etkileme kriterleri (süre, çıktı, çalışan, maliyet, müşteri ve varsa kuruma özel) yönünden değerlendirilerek önem derecesine göre 1-5 arasında puan verilmesi: Bu sayede söz konusu süreç adımının, ait olduğu süreç için ne kadar önemli olduğu ortaya konulacaktır,

iii) Tek tek yapılan puanlamadan sonra, 5 kritere verilen puanların aritmetik ortalamasının alınması ve aritmetik ortalamanın toplam etki puanı olarak yazılması,

iv) Toplam etki puanı 4.1 ve üzerinde olan süreç adımlarının kritik kontrol noktası olarak belirlenmesi,

v) Belirlenen kritik kontrol noktalarının ilgili olduğu “Temel Süreç Tanım Formu”na işlenmesi.

d) Performans Göstergeleri Tablosunun Hazırlanması

Strateji Geliştirme Başkanlığının hazırladığı tablo formatı üzerine, Proje Ekibi'nce belirlenecek performans göstergelerinin, ölçüm kriterlerinin ve ölçüm noktalarının yerleştirilmesi: “Performans Göstergeleri Tablosu”, etkenlik ve etkililik oranları için ayrı ayrı olmak üzere performans göstergeleri (neyi ölçüyoruz), ölçüm kriterleri (nasıl ölçüyoruz) ve ölçüm noktaları (üzerinde ölçüm yaptığımız veri) bölümlerinden oluşmaktadır. Bu tablo ile bütün temel süreç formlarında yazan performans göstergeleri toplu halde gösterilmektedir.

Not: Strateji Geliştirme Başkanlığının hazırladığı “Performans Göstergeleri Tablosu” referans olarak alınabilir.

e) Kritik Kontrol Noktalarında Performansın Ölçülmesi

i) Süreçlerin performansının ölçülebilmesi ve gerektiğinde süreç iyileştirme çalışması yapılabilmesi için “Temel Süreç Tanım Formu”nda belirlenen temel süreçlerle ilgili performans göstergelerinin (etkenlik oranları ve etkililik oranları) kritik kontrol noktalarına uygulanarak sürecin performansının ölçülmesi:

ii) Sadece kritik kontrol noktaları üzerinden değil aynı zamanda “Performans Göstergeleri Tablosu”nda belirlenen ölçüm noktaları üzerinde de ölçüm yapılarak performansın ölçülmesi,

iii) Ölçüm sonuçlarının değerlendirilerek süreç adımlarının tekrar gözden geçirilmesi ve gerektiğinde değişiklikler yapılması.

6. AŞAMA: ORGANİZASYON VE TEMEL SÜREÇLERDE YAPININ YENİDEN DÜŞÜNÜLMESİ VE GEREKİRSE TEKRAR GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

a) İş Akışlarının Çizilmesi (Ek-1 Çizim Standartları):

i) İş analizlerinde ortaya konulan ve ayrıntılı şekilde açıklanan işlerin her işin “İş Akış Şeması”nın çizilmesi. Tüm işlerin iş akışlarının çizilmesi yerine, algılanması basit olan veya birkaç adımda bitirilen işlerin iş akışlarının çizilmeyip buradaki bilgilerin ilgili iş unvanına ait “İş Tanımı ve Gereklere Belgeleri”nde gösterilmesi yeterli olacaktır.

ii) İş akış şemalarının ilgili “Süreç Hiyerarşisi Tablosu” ile karşılaştırılarak, iş akış şemalarındaki işlem adımlarının süreç hiyerarşisi tablolarında gösterilen süreç adımları ile aynı olması sağlanmalıdır. (Bu genel durumu ifade etmektedir. Proje Ekibi üyelerinin değerlendirmesi ile iş akış şemaları ile süreç yönetimi arasında fonksiyonel olarak daha faydalı görülen başka bir ilişki de kurulabilir. Ancak, her ikisinde yazılı bilgiler birbirleri ile tutarlı olmalıdır. Örneğin, Strateji Geliştirme Başkanlığının İç Kontrol Sistemi ile ilgili iş akışlarında süreç adımları esas alınmayıp, İç Kontrol Sistemi Temel Süreci “oluşturma, uygulama ve izleme” şeklinde üç “İş Akış Şeması” ile gösterilmiştir.)

b) Organizasyon Şemalarının Çizilmesi:

Birimin organizasyon yapısını oluşturan, “yetki ve sorumluluğun dağılımı, hesap verme sorumluluğu, raporlamaya elverişli kanallar” açısından temel fonksiyonları, sağlıklı veri üretebilecek şekilde yeniden değerlendirip ilgili yönetici ile mutabık kalınarak “Organizasyon Şemaları”nın çizilmesi.

i) İş analizlerinden faydalanılarak, süreç yönetimi çalışmasında belirlenen fonksiyonları yapan iş unvanlarının belirlenmesi,

ii) Kapsamına göre Proje Ekibi üyeleri tarafından değerlendirilerek temel süreçler veya süreçler esas alınarak, iş unvanlarının gösterildiği “Organizasyon Şemaları”nın çizilmesi,

Not: Teşkilat ile ilgili mevzuatın dışında ara kademe gereksinimi olduğunda, süreç çalışmasında belirlenen fonksiyonlar yardımı ile belirlenen ara kademe, organizasyon şemasına ilave edilerek bu gereksinim karşılanabilir.

c) Ortak Görev ve Sorumlulukların Belirlenmesi:

i) Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından belirlenen “Ortak Görev ve Sorumluluklar” ın ait olduğu yönetici ve sorumlu pozisyonundaki iş unvanlarının, idarelerce kendi bünyelerindeki karşılığının tespit edilmesi,

ii) Bu şekilde tespit edilen, aynı düzeydeki iş unvanlarına verilen “Ortak Görev ve Sorumluluklar” ın (varsa gerekli görülen ilavelerin yapılarak) kayda geçirilmesi,

iii) Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından belirlenen “Ortak Görev ve Sorumluluklar” ile karşılaştırıldığında arada kalan iş unvanları (müdür yardımcısı gibi) için ayrıca bir değerlendirme yapıp, eldeki verilerden yararlanılarak yeni bir ortak görev ve sorumluluk belirlenmesi.

ç) İş Tanımı ve Gereklere Belgeleri'nin Hazırlanması:

i) Organizasyon şemalarındaki her iş unvanı için hazırlanır.

ii) İş analizlerinde ayrıntılı olan bilgiler ve işler, “İş Tanımı Ve Gereklere Belgeleri Düzenleme Standartları”na göre belirlenmiş form üzerine özet olarak ve yapılaş sırasına göre kaydedilir.

Not: 1) Tüm iş tanımı ve gereklere belgeleri “İş Tanımı Ve Gereklere Belgeleri Düzenleme Standartları”nda yer alan asgari unsurları içermeli, varsa gerekli ilaveler yapılmalıdır.

2) İş tanımlarında standart ifadeler yer verilmelidir.

3) İş yapılırken kullanılan makine, araç, gereç vb. belirtilir.

d) Görev Envanteri Tablosu'nun Hazırlanması

Tablonun nasıl hazırlanacağı Kontrol Faaliyetleri Bileşeni bölümünde anlatılacaktır.

e) İç Hareketlilik Analizi Tablosu'nun Hazırlanması

Tablonun nasıl hazırlanacağı Kontrol Faaliyetleri Bileşeni bölümünde anlatılacaktır.

f) Eğitim Deneyim Tablosu'nun Hazırlanması

Tablonun nasıl hazırlanacağı Kontrol Faaliyetleri Bileşeni bölümünde anlatılacaktır.

7. AŞAMA: YETKİ DEVRİ

Yetki ile ilgili mevzuat çerçevesinde, sorumluluklar ve yetki sınırlarının açıkça tanımlanması ve görevlerin bu kapsamda dağıtılması amacıyla, verilecek kararların önemine ve riskine uygun olacak şekilde yetki devrinin açıklamasını ve tüm gerekli ayrıntılarını gösteren “Yetki Devri Formu”nun oluşturulması: (Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından oluşturulan form aynı şekliyle kullanılabilir veya ihtiyaç duyulan bölümler Proje Ekibi tarafından ilave edilebilir.)

Not: 1) Başka kişilere yapılan tüm yetki devirleri için ayrı birer form tam olarak yetki devrini açıklayacak şekilde doldurulmalı ve karşılıklı olarak imzalanmalıdır.

2) Yetki devirleri tüm personele duyurulmalıdır.

3) Hesap verme sorumluluğu kapsamında, yetkiyi devralan belli aralıklarla yetki devredene raporlama yapmalıdır.

8. AŞAMA: HASSAS GÖREVLERİN BELİRLENMESİ

a) İş analizleriyle belirlenen tüm iş unvanlarının taranması,

b) “Yüksek tutarlı finansal kararları alan ya da alınmasını sağlayan, yönetimin misyonuna yönelik ve stratejik önceliği olan faaliyetlerde çalışan ve kararlara katkı sağlayan, gerçekleştirdiği çalışmalar ve verdikleri kararlar ile verilen hizmeti (özellikle vatandaşa yansıyan) etkileyen ve bilgi sistemlerinin güvenliğini ve sürekliliğini sağlayan” iş unvanlarının yaptığı görevlerin hassas görevler olarak belirlenip kayda geçirilmesi,

c) Hassas görevlerin belirlenmesi işleminden tam olarak olumlu sonuç alınabilmesi için diğer görevlere göre farklı prosedürlerin belirlenmesi: Hassas görevleri yürüten mevcut ve potansiyel çalışanların, bilgi ve deneyimi, daha önce bulunduğu pozisyonlar, aldığı ek sertifika ve eğitimleri içeren envanterinin çıkarılması, bu kişilere ait kariyer basamaklarının belirlenmesi, 5 yıllık rotasyon planları ile gelişmelerinin teşvik edilmesi, hassas kadroların 5 yıldan fazla aynı kişiler tarafından işgal edilmesinin engellenmesi gibi.

II. RİSK DEĞERLENDİRME BİLEŞENİ

Risk değerlendirme, idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi sürecidir.

9. AŞAMA: RİSK YÖNETİM SİSTEMİ (Risklerin Belirlenmesi, Değerlendirilmesi ve Yönetilmesi)

a) Risklerin Belirlenmesi:

i) İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi'nin Oluşturulması:

Kontrol ortamı bileşeni kapsamında yapılan Mevcut Durum Tespiti'nde (“Verimlilik Sorunlarının Teşhisi Anketi”, “Organizasyonel ve Yönetimsel Süreçlerde Performans Analizi”, “Birim/Bölüm Etkenliği Performans Analizi”, “Etik Değerlendirme Anketi”, “İç Kontrol Güvenilirlik Anketi”, “Çalışan Memnuniyeti Anketi”, “İç Paydaş Memnuniyeti Anketi”, “Bilgi Teknolojileri Mevcut Durum Analizi” ve “İş Analizi”) beklenen değer altındaki kalan cümlelerden oluşan “İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi”nin oluşturulması.

ii) İyileştirmeye Açık Alanların Belirlenmesi

“İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi” değerlendirilerek aynı alanda olan iyileştirmeye açık alan cümlelerinin başlıklar altında gruplandırılması

iii) İyileştirmeye Açık Alanların Konsolide Edilmesi ve “Varyans Analizi Tablosu”nun Hazırlanması:

1. Başlıklar altında gruplandırılan iyileştirmeye açık alan cümlelerinin “Varyans Analizi Tablosu”na yerleştirilmesi
2. Anlam olarak birbirine yakın olan iyileştirmeye açık alan cümlelerinin birleştirilerek bir risk cümlesi olarak ifade edilmesi
3. İyileştirmeye açık alan cümlelerinden anlamsız ya da risk cümlesi olma özelliği taşımayan cümlelerin üzerlerinin çizilerek tablodan çıkarılması
4. “Varyans Analizi Tablosu”nda, belirlenen risk cümleleri üzerinden gidilerek;
 - Riskin nedeni/nedenleri Proje Ekibi’nce tartışılarak tespit edilmesi,
 - İlgili birimin yazılması,
 - Riskin ortadan kaldırılması veya etkisinin azaltılması için nelerin yapılması gerektiği Proje Ekibi’nce tartışılarak belirlenmesi,
 - Bu işlerin yapıldığının nasıl kontrol edileceğinin Proje Ekibi’nce belirlenmesi,
 - “Varyans Analizi Tablosu”na yukarıda yapılan çalışmalardan sonra son şeklinin verilmesi.

iv) Temel Risk Listesinin Hazırlanması:

“Varyans Analizi Tablosu”nda başlıklar halinde belirlenen risklerin liste şeklinde hazırlanması.

b) Risklerin Değerlendirilmesi :

i) Risklerin Değerlendirilmesi (Olasılık, Şiddet, Hatanın Tespit Edilebilirliği)

1. “Risk Değerlendirme Tablosu”na belirlenen risklerin yerleştirilmesi,
2. Tablodaki her bir riskin üzerinden gidilerek riskin meydana gelme olasılığı, yaratacağı etki, risk oluştuğunda hatanın tespit edilebilirliği, 5 li skala üzerinden Proje Ekibi üyelerince değerlendirilerek puanlar verilmesi,
3. Puanın üzerinde ortak karara varıldıktan sonra tabloya yazılması,
4. Aynı tablo üzerinde riskin meydana gelme olasılığı ile yaratacağı etki puanı çarpılarak risk skorunun bulunması.

ii) Risk Derecelendirme Matrisi

Riskin meydana gelme olasılığı ile yaratacağı etki puanı çarpılarak bulunan risk skoruna göre risklerin önem derecelerinin “Risk Derecelendirme Matrisi Tablosu”nda risk numaralarının yazılarak farklı renklerde gösterilmesi.

iii) Risk Önem Dereceleri Tablosu

Risklerin başlıklar halinde risk önem derecelerinin ve skorunun “Risk Önem Dereceleri Tablosu”nda gösterilmesi.

iv) Risk Önem Derecesini Belirleme Puan Tablosu

Risklerin aldığı puanların (risk skoru) değerlendirilmesinin yapıldığı “Risk Önem Derecesini Belirleme Puan Tablosu”nun hazırlanması

v) Kritik Başarı Faktörlerine Etkisinin belirlenmesi

1. “Kritik Risk Alanları Değerlendirme Tablosu”na risklerin yerleştirilmesi,
2. Tablodaki her bir riskin üzerinden gidilerek risklerin, kritik başarı faktörlerine (İç/Dış Müşteri Memnuniyeti, Hizmet Maliyeti, İşin Gerçekleşme Süresi, Süreci Etkileme Şiddeti, Çalışan Memnuniyeti) etkisinin 4 lü skala üzerinden Proje Ekibi’nce değerlendirilmesi, puanların verilmesi ve verilen puanların aritmetik ortalamasının alınarak tabloya yazılması (her bir başarı faktörünün ayrı ayrı değerlendirilmesi),
3. Aynı tablo üzerinde kritik başarı faktörlerine verilen puanların aritmetik ortalaması alınarak her bir risk için toplam etki puanının belirlenmesi,
4. Tablodaki her bir riskin üzerinden gidilerek risklerin, iyileştirme ihtiyacı yönünden 6 lı skala üzerinden Proje Ekibi’nce değerlendirilmesi ve verilen puanların aritmetik ortalaması alınarak tabloya yazılması.

vi) Risk Önem Derecelerine Göre Sıralama Tablosu:

Daha önce belirlenen Temel Risklerin, Riskin Ortaya Çıkma Olasılığının, Riskin Gerçekleşmesi Durumunda Yarattığı Etkinin (Şiddet), Risk Oluştığında Ortaya Çıkan Hatanın Tespit Edilebilirliğinin, Risk Skorunun (Olasılık/Şiddet), Toplam Etki Puanının (Müşteri Mem./ Hizmet Maliyeti/ Gerçekleşme Süresi/ Süreci Etki. Şiddeti/ Çalışan Mem.), İyileştirme İhtiyacı Puanının, Riskin Önem ve Öncelik Derecesinin (Risk Skoruna Göre) “Risk Önem Dereceleri Göre Sıralama Tablosu”nda gösterilmesi.

vii) Risklerin Sınıflandırılması (Risk Sınıflandırma Tablosu):

1. “Risk Sınıflandırma Tablosu”na risklerin yerleştirilmesi,
2. Tablodaki her bir riskin üzerinden gidilerek risklerin hangi alanla ilgili (yönetim ve operasyonel, stratejik, bilgi teknolojileri, izleme ve raporlama) olduğunun belirlenmesi.

viii) Risk Profil Tablolarının Çıkarılması (Ek-2)

1. Risk Profil Tablolarının risk ana başlıkları altında (her bir risk için değil) hazırlanması
2. Risk Adını, Risk Sınıfını, Risk Değerlendirme Eyleminin Amacını, Risk Değerlendirme Eyleminin Hedeflerini, Riskin Kapsamını, Riskin Başlangıç Noktasını, Riskin Bitiş Noktasını, Mevzuatla ilgili Gerekliliklerini, Risk Sahibini/Yöneticisini, Risk Yetkilisini, Risk Sorumlusu/Sorumlularını, Risk Uygulayıcılarını, Girdilerini, Tedarikçileri (Riskin Veri Sağlayıcıları), Risk Göstergelerini, Çıktılarını(Riskin Doğrulama Kaynakları), Müşterileri, Performans Göstergelerinin (Hedeflere ulaşma düzeyi, Bireysel performans düzeyi, İç Paydaş Memnuniyeti Anketi sonuçları, Çalışan Memnuniyeti Anketi sonuçları) tanımları yapılarak “Risk Profil Tablosu” hazırlanması.

ix) Bünyesel ve Artık Risklerin Belirlenmesi:

1. “Risk Kapasitesini Takdir Etme Tablosu”na risklerin ve risk skorlarının yerleştirilmesi,
2. Tablodaki her bir riskin üzerinden gidilerek, bir takım önlemler alındıktan sonra iyileştirme yapabileceğimiz risklerin artık risk, hiçbir önlem alınamayan ve iyileştirme yapılamayan risklerin ise bünyesel risk olarak tabloda işaretlenmesi (x).

x) Risklere Verilecek Yanıtlar Tablosunun Hazırlanması:

1. “Risklere Verilecek Yanıtlar Tablosu”na risklerin ve risk skorlarının yerleştirilmesi,
2. Tablodaki her bir riskin üzerinden gidilerek risklere verilecek yanıtların [riskin transferi (paylaşma), riski kabul etme (katlanma), riski azaltma (iyileştirme), riski bertaraf etme (kaçınma)] tablo üzerinde işaretlenmesi (x).

xi) Risklere Verilecek Yanıtlarla İlgili Gerçekleşme Alanlarının Belirlenmesi:

1. “Risklere Verilecek Yanıtlarla İlgili Gerçekleşme Alanları Tablosu”na risklerin ve risk skorlarının yerleştirilmesi,
2. Tablodaki her bir riskin üzerinden gidilerek, risklerin iyileşmesi için risklere karşı yanıtlar üretilecek alanların tabloda belirlenmesi (bir alanda üretilecek yanıtlar birkaç riskte iyileştirme sağlayabilir).

xii) Risk Envanteri Tablosunun Hazırlanması:

1. “Risk Envanteri Tablosu”na riskler, risklerin olasılık, şiddet, tespit ve skor puanları ile önem düzeyinin tabloya yerleştirilmesi,
2. Tablo üzerinde risk sorumluları ile riskin iyileşmesini sağlayacak kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi.

b) Risklerin Yönetilmesi (Uygulama, Kontrol ve İzleme):

i) Risk Eylem Planlarının Hazırlanması (Ek-3):

Belirlenen risk skoru ve önem derecelerine göre, aynı alanlarda yapılacak çalışmalarla iyileştirilecek riskler gruplandırılarak ortak risk eylem planları hazırlanmalıdır.

ii) Artık “Risk Değerlendirme Tablosu”nun Hazırlanması:

Risklerin kontrolü için yılsonu Artık “Risk Değerlendirme Tablosu” kullanılacaktır. Dönem içindeki faaliyetlerin sonuçlarına göre riskler yeniden değerlendirmeye alınarak son durum raporlanacak ve alınacak ek önlemler belirlenecektir.

iii) Dönemsel Risk Tepkisi Değerlendirme Anketi Formlarının Hazırlanması (Yönetici ve Çalışan):

“Dönemsel Risk Tepkisi Değerlendirme Anketi – Çalışan” ve “Dönemsel Risk Değerlendirme Anketi – Yönetici”, çalışanlar ve yöneticiler için ayrı ayrı doldurulmak üzere İç Kontrol Sistemi çalıştırılmaya başlandıktan sonra çalışan ve yönetici gözüyle performans düzeyinin saptanmasında kullanılacaktır.

III. KONTROL FAALİYETLERİ BİLEŞENİ

Kontrol faaliyetleri, riskleri yönetmek ve kurumsal hedefleri gerçekleştirmek üzere uygulamaya konan politikalar, tanımlamalar ve prosedürlerdir. Kontrolün amacına, yapıldığı alana ve şekline bağlı olarak gerçekleştirilebilecek kontrol türleri belirlenebilir.

10. AŞAMA: KONTROL STRATEJİLERİNİN VE UYGULAMA YÖNTEMLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

a) Faaliyetlerin işleyişi ile ilgili yazılı dokümanların gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi, mevcut kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi:

Birimin faaliyetleri ile ilgili mevcut dokümanların (kanun, yönetmelik, yönerge vb. mevzuat, stratejik plan, performans programı gibi) kontrol faaliyetleri yönünden gözden geçirilmesi. Bunun dışında ihtiyaç duyulan kontrol faaliyetlerinin geliştirilmesi.

i) Eğitim/Deneyim Tablosu:

“Eğitim/Deneyim Tablosu”, kontrol ortamı bileşeni kapsamında, her görev unvanı için hazırlanan “İş Tanımı ve Gerekleri Belgelerinde” ki “Bu İşte Çalışanda Aranılan Nitelikler” bölümünden faydalanılarak doldurulması gereken bir tablodur. Bu tablo yardımı ile birimdeki tüm görev unvanları için aranılan nitelikler (eğitim, iş deneyimi ve yabancı dil düzeyi) toplu olarak gösterilmektedir.

ii) Görev Envanteri Tablosu:

“Görev Envanteri Tablosu”na alt birimlerde çalışan personelin adı, soyadı ve mevcut kadro unvanları Proje Ekibince doldurulduktan sonra iş (görev) unvanı bölümünün doldurulması için görev envanteri tablosu ilgili alt birimlere gönderilir. Alt birimler tarafından tabloda adı yazan personele organizasyon şemasına göre iş unvanı verilir ve tablo, personel bölümü tarafından birimin en üst yöneticisine onaylatılır.

Onaylanan tabloya göre belirlenen iş unvanı personele bildirilerek, ilgili İş Tanımı ve Gerekleri Belgeleri, İş Akış Şemaları ve Süreç Yönetimi ile ilgili belgeler tebliğ edilir.

Birimdeki personel ya da unvan değişiklikleri personel bölümüne bildirilecek ve tablonun güncelliği sağlanacaktır.

b) Vekalet ve görev devri sisteminde standart oluşturulması:

i) Vekalet Formu:

Faaliyetlerin sürekliliği standardının sağlanabilmesi amacıyla hizmetlerin zamanında, etkili, sürekli ve verimli olarak yürütülebilmesi için, personelin izinli, görevli ve raporlu olduğu ya da iş unvanlarının boş bulunduğu durumlarda, göreve hangi personelin vekâlet edeceğini kayıt altına alan bir formdur. Birimdeki tüm vekâlet durumlarında kullanılması gerekir.

ii) Görev Devri Rapor Formu:

Faaliyetlerin sürekliliği standardının sağlanabilmesi amacıyla oluşturulan bir formdur. Bu form sayesinde izin (uzun süreli), emeklilik, iş değişikliği, işten ayrılma ve iş yoğunluğu nedeniyle görevlerin bir bölümünün ya da tamamının devri vb nedenlerle görev devri yapacak personelin üstündeki iş ve işlemlerinin durumunu ve gerekli belgeleri de içeren rapor hazırlanmış olur ve yerine görevlendirilen personele teslim etmesi gerekir. Hazırlanan “Görev Devri Rapor Formu”nun yönetici tarafından işletilmesi sağlanmalıdır.

c) İş yükü analizleri ve optimal çalışan sayılarına göre personel planlamasının yapılması:

İç Hareketlilik Analizi Tablosu:

“İç Hareketlilik Analizi Tablosu”, faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik olarak personel sayısına ilişkin riske işaret eden önemli bir tablodur.

“İç Hareketlilik Analizi Tablosu”ndaki birim/iş unvanı bölümü ilgili alt birimin organizasyon şemasında belirlenen iş unvanına göre Proje Ekibi’nce doldurulur. Tablodaki optimal çalışan sayısı, mevcut çalışan sayısı, fark, ihtiyaçlar ve kısıtlar bölümleri ilgili alt birim tarafından, emekliliğe hak kazanmış çalışan sayısı, askerlik yapmamış çalışan sayısı birimin personel bölümü tarafından doldurularak, birimin en üst yöneticisine onaylatılır. Onaylanan form ilgili alt birim yöneticisine gönderilir.

Birimdeki personel ya da unvan değişiklikleri personel bölümüne bildirilecek ve tablonun güncelliği sağlanacaktır.

ç) İş akış şemalarının yeniden düzenlenmesi ve kontrol, paraf, imza, onay noktalarının belirlenmesi:

Bu çalışmada kontrol ortamı çalışmaları sırasında oluşturulan İş Akış Şemalarına Proje Ekibi’nce gerektiğinde ilgili kişilerle görüşerek kontrol, paraf, imza ve onay noktaları yerleştirilir ve gerekli görülen düzenleme ve düzeltmeler yapılır.

d) Kullanılan mevcut formların gözden geçirilmesi ve gerekiyorsa yeniden düzenlenmesi ve dokümanite edilmesi:

İç Kontrol Sistemi, mevcut işleyişe ait tüm prosedürlerin yazılı hale getirilmesini öngörmektedir. Faaliyetlerin ve işleyişin yürütülmesinde ihtiyaçlara yönelik olarak kullanılan her türlü formun içeriği ve fonksiyonunu tam olarak yerine getirip getirmediği bu kapsamda önem kazanmaktadır. Bu amaçla, Birimde kullanılan mevcut, üzerinde şekil ve içerik yönünden değişiklik yapılabilecek formların Proje Ekibi’nce incelenip değerlendirilerek üzerinde gerekli düzenlemelerin yapıldığı bir çalışmadır.

Bunların dışında,

- Yetki devri sisteminin işletilmesi ve onay prosedürleri
- Görevler ayrılığının sağlanması
- Belirli dönemlerle personelin rotasyona tabi tutulması
- İşlemlerin eksiksiz ve zamanında ve gerektiği gibi kaydedilmesi
- Kaynaklara ve resmi kayıtlara erişim konusunda kontroller
- Çalışma performansına, faaliyetlere, süreç ve eylemlere yönelik incelemeler
- İşlemlerin ve İç Kontrol Sistemi’nin uygun biçimde belgelenmesi de

kontrol faaliyeti olarak kullanılabilir.

IV. BİLGİ VE İLETİŞİM BİLEŞENİ

Bilgi ve iletişim, gerekli bilginin ihtiyaç duyan kişi, personel ve yöneticiye belirli bir formatta ve ilgililerin iç kontrol ve diğer sorumluluklarını yerine getirmelerine imkân verecek bir zaman dilimi içinde iletilmesini sağlayacak bilgi, iletişim ve kayıt sistemini kapsar.

11. AŞAMA: BİLGİ, İLETİŞİM VE KAYIT SİSTEMİNİN SÜREKLİLİĞİNİ VE GÜVENİLİRLİĞİNİ SAĞLAMAK İÇİN GEREKLİ KONTROLLERİN GELİŞTİRİLMESİ

a) Kayıt, Dosyalama, Evrak ve Arşiv sisteminin analiz edilmesi:

Kayıt, Dosyalama, Evrak Ve Arşiv Mevcut Durum Analizi Formu:

Kayıt, dosyalama, evrak ve arşiv sistemleri bir kurumun en önemli ve en temel sistemleridir. Bu sistemlerin özünde iş ve işlemlerin sağlıklı yürümesi, kurum içindeki bilgi ve iletişim ağında yaşanabilecek aksamaların önlenmesi hedeflenmektedir.

Bu analiz kayıt, dosyalama, evrak ve arşiv sistemleri ile ilgili olarak birimdeki mevcut durumunun tespit edilmesi amacıyla birimdeki idari işleri yürüten birim personeline, diğer birimlerdeki evrak ve yazışmalarla ilgili çalışan personele, sekreterlere ve Proje Ekibi'ne uygulanır.

Her bir soru için "Evet", "Hayır" ve "Kısmen" olmak üzere üç seçeneğe yanıt bulunmaktadır. Her "Evet" 2 puan, "Hayır" 0 puan, "Kısmen" yanıtı 1 puandır. Sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalaması alınır. Sorulara verilen ortalama puanların "1,80-2,00" değer aralığında olması beklenmektedir. Ortalama puanların 1,80-2,00 değer aralığında olması birimdeki mevcut kayıt, dosyalama, evrak ve arşiv sisteminin kontrollü ve doğru çalıştığını gösterir. Analiz sonucunda çıkan sonuçlar "Kayıt, Dosyalama, Evrak ve Arşiv Mevcut Durum Analizi Formu Değerlendirme Tablosu"na göre değerlendirilerek gerekli düzenlemeler yapılır.

b) Mevcut bilgi sistemlerinin incelenmesi

Bilgi Teknolojileri Risk Faktörleri, Olası Risklerin Sonuçları ve Kontrol Faaliyetleri Tablosu:

Bu değerlendirme tablosu bilgi teknolojileri personeline ve kullanıcılarına yönelik olarak Kontrol Ortamı Bileşeni çalışmaları esnasında uygulanan Bilgi Sistemleri İhtiyaç Analizleri'nde beklenen değer altında çıkan önermeler için oluşturulur. "Beklenen değer altındaki önermelere ilişkin risk faktörleri nelerdir?", "Bu risklerin sonuçları nelere neden oluyor?" ve "Nasıl bir kontrol faaliyeti uygularsak bu riski azaltabiliriz?" sorunlarına ait cevapların yer alacağı bir tablodur.

c) Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirim yöntemlerinin standart hale getirilmesi:

i) Hata Bildirim Formu:

Birimin asal iş ve işlemlerine ilişkin hata, usulsüzlük ve etik kural ihlallerinin bildiriminde kullanılır.

ii) Şikayet Formu:

Birimin asal iş ve işlemlerine ilişkin hata, usulsüzlük ve etik kural ihlallerinin dışında bireysel olarak nitelendirilebilecek mevzuat veya kural dışı durumların bildiriminde kullanılır.

iii) Tutanak Formu:

Hata, usulsüzlük, etik kural ihlalleri, mevzuat veya kural dışı durumların kayıt altına alınabilecek şekilde belirli bir tarih ve saatte gerçekleşmesi durumunda olayları raporlamak için kullanılır ve hata bildirim ve şikâyet formuna ek olarak düzenlenir.

İç Kontrol Sistemi'nin işleyişinde bir aksama ya da soruna meydan vermemek amacıyla hata, usulsüzlük, yolsuzluk ve etik davranış kuralları ihlallerinin bir düzen içinde bildirilmesini sağlayabilmek için geliştirilen "Hata Bildirim Formu", "Şikâyet Formu" ve "Tutanak Formu" doğrudan hiyerarşik üste ya da ilgili makama bildirimde bulunmaya olanak tanıyacak kontrol yöntemleridir. Söz konusu başvuruyu alan birim yöneticisi, bildirim formunu değerlendirerek aynı gün içinde sonuç hakkında bildirim sahibini bilgilendirir. Başvuruda bulunulan makam tarafından çözüm getirilemezse ve bildirimde bulunulan bu durumların iyileştirilebilmesi düzeltici önleyici bir faaliyeti gerektiriyorsa izleme bileşeninde anlatılacak olan "Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Formu" düzenlenir.

V. İZLEME BİLEŞENİ

İzleme, İç Kontrol Sistemi'nin kalitesinin, kontrollerin tasarım ve işleyişinin ve alınması gereken önlemlerin değerlendirilmesi için yürütülen tüm faaliyetleri kapsar.

12. AŞAMA: İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KALİTESİNİ DEĞERLENDİRMEK AMACIYLA İZLEME FAALİYETLERİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Bu bileşen, İç Kontrol Sistemi'nin kurulum çalışmaları bittikten sonra belirli aralıklarla sistemin kalitesini değerlendirmek üzere yürütülecek izleme faaliyetlerini kapsar. İzleme genel olarak sistemin zaman içinde gösterdiği performansının değerlendirilmesidir.

a) Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Sisteminin Uygulanması:

i) Düzeltilici Önleyici Faaliyet Formu:

İç Kontrol Sistemi'nin sürekli olarak işleyebilmesini sağlamak ve kontrol altında tutabilmek için Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Sisteminin olması gerekiyor. Birimde bu konuda faaliyet gösterecek Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Komisyonu'nun kurulması ve bildirimlerin bu komisyona aktarılmasını sağlamak üzere geliştirilen "Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Formu (DÖF)" sayesinde Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Sistemi işletilecektir. Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Komisyonu, birimin en üst yöneticisi, onun yardımcısı (veya hiyerarşik olarak hemen altındaki) ve İç Kontrol Sisteminden sorumlu personelden oluşturulması tavsiye edilir. "Hata Bildirim Formu", "Şikâyet Formu" veya "Tutanak Formu" ile kayıt altına alınan hata, usulsüzlük, yolsuzluk ve etik davranış kuralları ihlallerinin giderilmesi için düzeltici önleyici faaliyet öngörülüyorsa, bildirimde bulunan personelin hiyerarşik yöneticisinin de uygun görüşüyle düzenlenen DÖF ile, ilk bildirimden sonraki üç gün içinde uygunsuzluğu tespit eden birim tarafından Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Komisyonuna bildirilir. Komisyon tarafından, uygunsuzluğun giderilmesi için yapılacak faaliyet belirlenir ve bu faaliyetler sonucunda uygunsuzluğun ortadan kalkıp kalkmadığı komisyon tarafından izlenir.

ii) Çalışan Öneri Formu:

Birimde çalışan personelin hata, usulsüzlük, yolsuzluk ve etik davranış kuralları ihlalleri dışında sistemle ilgili öneri ve değerlendirmelerini, İç Kontrol Sistemi'nin takibinden sorumlu birime iletebilmelerini sağlayan bir formdur.

b) İç Kontrol Sistemi'nin İzlenmesi:

i) İç Kontrol Sistemi İzleme Formu:

İç Kontrol Sistemi'nin, beklenen kalitede çalışmasını ve sürekliliğini sağlamak için izlenmesi gerekmektedir. İç Kontrol Sistemi'nin kurulum çalışmaları bittikten sonra sistemin değişen hedeflere, koşullara ve risklere uyum sağlayıp sağlayamadığının değerlendirilebilmesi için İç Kontrol Sistemi İzleme Formu doldurulur.

Formdaki her bir önerme İç Kontrol Sistemi'ndeki standartların ve genel şartların birimde uygulanıp uygulanmadığını sorgular. Her soru için "Evet", "Hayır" ve "Gelişme Sürecinde" olmak üzere üç seçenekli yanıt bulunmaktadır. Her "Evet" yanıtı "4" puan, "Hayır" yanıtı "0" puan, "Gelişme Sürecinde" yanıtı "2" puan değerindedir. Tüm sorulara verilen yanıtların puanlarının toplamı alınarak 3'e bölünür, çıkan değer sisteminin performans yüzdesini verir.

İç Kontrol Sistemi'nin ayrıntılı bir şekilde sorgulanması ve iyileştirilmesi amacıyla yöneticilerin sorumluluğunda düzenli aralıklarla "İç Kontrol Sistemi İzleme Formu"nun doldurulması ve altı ayda bir Strateji Geliştirme Başkanlığına gönderilmesi gerekmektedir.

ii) İç Denetim Raporu Sonucu Hazırlanan Eylem Planı Tablosu:

İç denetim standardına göre yapılan bir iç denetim sonucunda eğer sistemle ilgili bir eksiklik görülürse, alınması gerekli görülen önlemler varsa bunları içeren eylem planlarının (İç Denetim Raporu Sonucu Hazırlanan Eylem Planı Tablosu) hazırlanması, uygulanması ve bir örneğinin Strateji Geliştirme Başkanlığına gönderilmesi gerekmektedir.

İç Kontrol Sistemi'nin sağlıklı bir şekilde işlediğini izleyebilmek için "Düzeltilici/Önleyici Faaliyet Formu", "Çalışan Öneri Formu", "İç Kontrol Sistemi İzleme Formu"nun dışında aşağıda belirtilen çalışma sonuçlarının da değerlendirilmesi gerekmektedir:

- İç paydaş ve çalışan memnuniyeti anket sonuçları
- Süreç kritik kontrol noktalarındaki performans ölçümlerinin sonuçları
- İç denetim raporları sonuçları
- Faaliyet raporları (planlanan ile gerçekleşen arasındaki fark ve stratejik plan ile uyumu açısından)
- İç Kontrol Sistemi Uyum Eylem Planı değerlendirme raporları sonuçları
- Yıllık risk değerlendirme çalışmaları

İŞ AKIŞ ŞEMALARI

İş akış şemaları mevcut faaliyetler içinde süreklilik arz eden bütün faaliyetlerin faaliyet adımlarının grafiksel olarak ifade edilmesidir. İş akışlarının çizilmesi özel bilgisayar programları aracılığı ile yapılmaktadır. Uluslararası kabul görmüş iş akış şeması çizim standartları ise şunlardır;

BAŞLIK

LOGO	İŞ AKIŞ ŞEMASI
BİRİM:	
ŞEMA NO:	
ŞEMA ADI:	

ŞEKİLLERİN DOLGU RENGİ

Renk Modu: RGB, Kırmızı: 232, Yeşil: 238, Mavi: 247 standardında olacaktır.

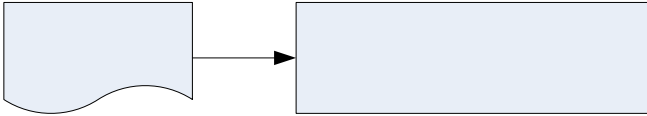
ŞEKİLLERİN İÇİNDEKİ YAZILAR

Aşağıdaki örneğe uygun olarak, Arial 8 pt ve yalnız cümlelerin ilk harfi ve özel isimler (kurumlar, birimler, unvanlar, kanunlar, form isimleri vb.) büyük harf olarak yazılacaktır.

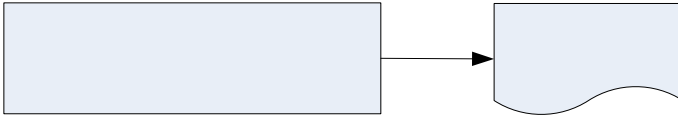
İş akış şemalarının standartlara uygun olarak çizilmesi

DOKÜMAN GÖSTERİMİ

Girdi olarak kullanılan doküman ilgili işlem kutusunun solunda yer alacaktır.

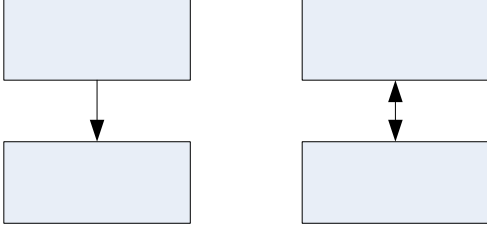


Çıktı olarak kullanılan doküman ilgili işlem kutusunun sağında yer alacaktır.

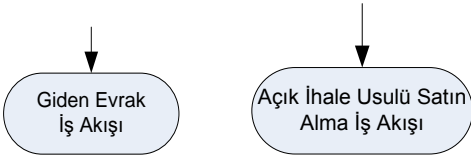


İŞLEM SIRALARININ GÖSTERİMİ

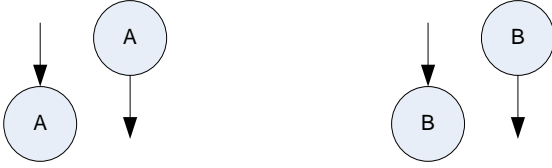
Genelde iş akışları birbirini izleyen işlemlerden oluşmakta olduğundan işlem kutuları birbirine “aşağı doğru ok” ile bağlanmalıdır. Bununla birlikte, bazı akışlarda işlemlerin öncelik sırası söz konusu değildir, işin tanımı gereği iş paralel olarak veya öncelik sırası gözetilmeksizin yapılan işlemlerden oluşmaktadır. Bu tür işlem kutuları birbirine “çift yönlü ok” ile bağlanmalıdır.



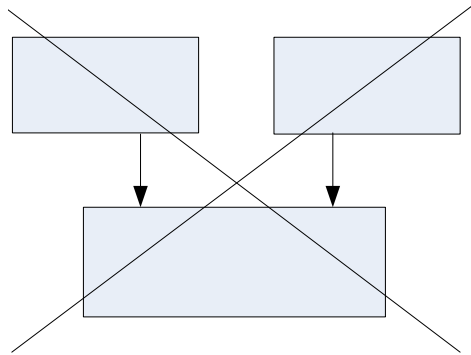
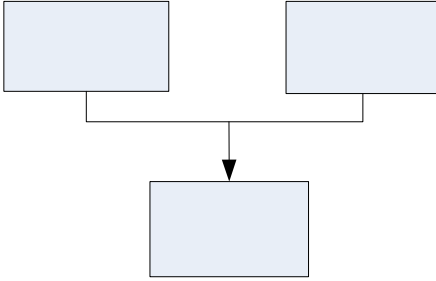
GELEN EVRAK, GİDEN EVRAK VE FARKLI BİR İŞ AKIŞINA REFERANS GÖSTERİMİ



SAYFA SONLARI VE SONRAKİ SAYFALAR

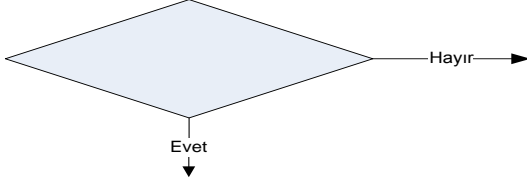


BİRLEŞEN İŞLEMLERİN GÖSTERİMİ



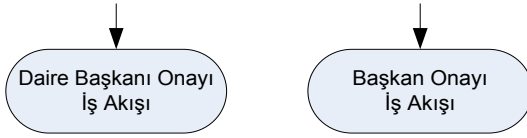
KONTROL İŞLEMLERİ

Yandan veya alttan iki veya daha fazla çıkış olabilir. E/H yerine Evet/Hayır kullanılması uygundur. Evet/Hayır dışında anlatımlar da kullanılabilir.



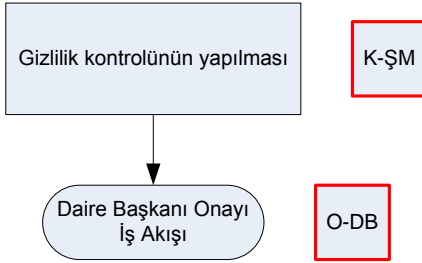
MAKAM ONAYLARI

İş akışları genellikle Şube Müdürü'nden başlayıp Şube Müdürü'nde biten işlemler dizisini içermektedir. Şube Müdürü ve sonraki makam onayı işlemleri standart iş akışlarına referans gösterilerek kullanılacaktır. Bakan onayı ayrı bir işlem olacak gösterilecektir.



KONTROL/PARAF/İMZA/ONAY NOKTALARI

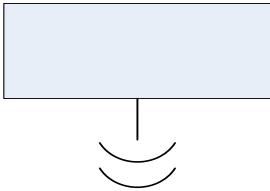
İlgili işlem kutusunun sağında, sağda uygun yer olmadığında solunda aşağıdaki gösterimle yer alacaktır.





K: Kontrol PR: Personel
P: Paraf ŞM: Şube Müdürü
İ: İmza DB: Daire Başkanı
O: Onay BŞ: Başkan
GM: Genel Müdür
GY: Genel Müdür Yardımcısı
RY: Rektör Yardımcısı

AKIŞ BİTİŞLERİ

Akışı bitiren işlem kutusunun altında veya yanında yer alacaktır.



	RİSK PROFİLİ TABLOSU	
Risk Adı	Risk ana başlığı yazılacak	
Risk Sınıfı	Risk Sınıflandırma Tablosundan, ana başlık altındaki risklerin hangi sınıf yada sınıflarda yer aldığı yazılacak (Yönetim ve Operasyonel / Stratejik / İzleme ve Raporlama)	
Risk Değerlendirme Eyleminin Amacı (Risk ana başlığı yazılacak) risklerin değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi ve risk eylem planlarının hazırlanarak risklerin iyileştirilmesi ve tekrarının önlenmesi	
Risk Değerlendirme Eyleminin Hedefleri	Risk ana başlığı altındaki risklerle ilgili iyileştirme çalışmaları sonucunda varılmak istenilen hedef yazılacak	
Riskin Kapsamı	Riskin kapsadığı birim/bölüm/paydaş yazılacak.	
Riskin Başlangıç Noktası	Riskin ortaya çıktığı durum/eylem/mevzuat vb. yazılacak.	
Riskin Bitiş Noktası	Risk değerlendirme eyleminin hedeflerinin gerçekleştirildiği durum yazılacak (Riskin iyileştirildiğinde arzu edilen durum)	
Mevzuatla ilgili Gereklilik	Riskle ilgili mevzuat yazılacak	
Risk Sahibi/Yöneticisi	Birim Amiri yazılacak	
Risk Yetkilisi	Birimdeki yöneticiler yazılacak	
Risk Sorumlusu/Sorumluları	Riskle ilgili “personel”, “sorumlu” ya da “birim yöneticileri” yazılacak	
Risk Uygulayıcıları	“Tüm personel” ya da “ilgili personel” yazılacak	
Girdiler	Riski ortaya çıkaran etkenler yazılacak	
Tedarikçiler (Riskin Veri Sağlayıcıları)	Riske girdi sağlayan birim/sistem vb. yazılacak	
Risk Göstergeleri	Riskin tespit edildiği göstergeler yazılacak	
Çıktılar (Riskin Doğrulama Kaynakları)	Riskin doğrulama kaynakları yazılacak.	
Müşteriler	Riskten etkilenen birim/personel/paydaş yazılacak.	
Performans Göstergeleri (Riskin iyileşmesini ölçecek göstergeler yazılacak)		
HAZIRLAYAN	ONAYLAYAN	

	RİSK EYLEM PLANI TABLOSU
--	---------------------------------

EYLEM PLANI NO: Eylem Planı Numarası yazılacak

RİSK NO:	Eylem planı hazırlanacak ortak risk numaraları yazılacak
RİSKİN ADI:	Bir eylem planı adı yazılacak. Eylem planı hazırlanacak riskler için ortak bir isim verilecek.
ÖNEM DÜZEYİ:	Risklerin önem düzeyi (Risklerde önem düzeyi farklı ise ortalaması alınabilir.)
AMAÇ:	Eylem planı hazırlanacak riskler için amacımızın ne olduğu yazılacak.
HEDEF:	Risk eylem planındaki amacımıza ulaşmak için ne zamana kadar neler yapılacak.
STRATEJİ:	Risk eylem planındaki belirlediğimiz hedeflerin nasıl olacağı yazılacak.
KAPSAM:	Eylem Planındaki riskler hangi birimleri kapsamakta (Harcama birimi yazılabilir.)
PROJE EKİBİ:	Öncelikle yapılacak çalışmalar yazıldıktan sonra Proje Ekibi seçilmeli. Proje Ekibi bu eylem planında belirlenen çalışmaları yürütecek
YAPILACAK ÇALIŞMALAR:	Risk no başlığında belirtilen risklerin iyileştirilmesi için hangi çalışmaların/projelerin yürütüleceği yazılacak
KOORDİNASYON VE İŞBİRLİĞİ:	Koordinasyon ve işbirliği yapılacak birim/personel/ kurum/ kuruluş yazılacak.
ÇIKTI / ÇALIŞMA DOKÜMANLARI:	Eylem planı kapsamında yapılacak çalışmalar yada proje sonucunda elde edilecek çıktılar yazılacak.
SORUMLULAR:	Harcama birimi yöneticisi/şubeler/ personel.
ZAMAN (Başlama – Bitiş):	Eylem Planının başlama ve bitiş tarihleri
SONUÇ / YARATILAN KATMA	Eylem Planı kapsamında yapılacak çalışmalar sonucunda (Riskin İyileştirilmesi sonucunda) ne gibi faydaların

DEĞER:	sağlanacağı yazılacak
İZLEMEDEN BİRİM:	SORUMLU Yapılacak çalışmaların sonucunu performansını izleyecek birim/personel yazılacak.
KOORDİNATÖR:	Birimin Amiri Gen. Müd./İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürü/İl Gıda Kontrol Lab. Müdürü yazılacak.
MEVZUATLA GEREKLİLİK:	İLGİLİ Riskin konusu ile ilgili mevzuatlar yazılacak