
KURUMSAL KARAR ALMA MODELİ

KURE

Kaynak - Uyum - Risk - Etkililik

Sürüm 0.1 - Temmuz 2026

Denetci.org

İçindekiler Tablosu

AMAÇ	3
TEMEL İLKELER	3
DÖRT EKSEN YAPISI	3
Kaynak.....	3
Uyum.....	4
Risk	4
Etkililik	5
UYGULAMA METODOLOJİSİ.....	5
PUANLAMA VE KARAR ALMA KURALLARI.....	5
ORANTILILIK	6
KURUMSAL ROLLER.....	6
KARAR FORMU	7

AMAÇ

KURE (Kaynak, Uyum, Risk ve Etkililik), kurumsal bir kararın hayata geçirilmeden önce dört temel eksende sınanmasını öngören bir değerlendirme çerçevesidir. Modelin amacı karar süreçlerini ağırlaştırmak değil, karar verenin muhakemesine yapı kazandırmak, kör noktaları görünür kılmak ve alınan kararı gerekçesiyle birlikte savunulabilir hâle getirmektir.

TEMEL İLKELER

1. Her karar; kurumun hedefleri, risk iştahı ve yetki sınırları çerçevesinde ele alınır.
2. Mevzuata, sözleşmelere veya bağlayıcı iç düzenlemelere aykırı seçenekler ya elenir ya da resmi istisna sürecine taşınır.
3. Değerlendirmenin derinliği; kararın etkisi, maliyeti, belirsizliği ve geri döndürülebilirliği ile orantılı tutulur.
4. Her değerlendirmede en az bir alternatif ile "hiçbir şey yapmama" seçeneğine yer verilir.
5. Karar sahibi her alanda uzman olmak zorunda değildir; gerektiğinde hukuk, uyum, risk, finans, bilgi güvenliği gibi fonksiyonlardan görüş alınır.
6. Kararın gerekçesi, dayandığı temel varsayımlar ve sonucu kayıt altına alınır.

DÖRT EKSEN YAPISI

Dört eksenenden Uyum, eleyici bir kapı işlevi görür; Kaynak, Risk ve Etkililik ise 1–5 ölçeğinde puanlanır.

Kaynak

"Bu kararı karşılayabilir ve sürdürebilir miyiz?"

- Toplam maliyet bütçe sınırları içinde mi?
- İhtiyaç duyulan insan gücü, zaman ve teknoloji altyapısı mevcut mu?
- Beklenen fayda, katlanılacak maliyeti karşılıyor mu?
- Kaynağın bu karara ayrılması hangi alternatiften vazgeçmek anlamına geliyor?

Puan	Tanım
1	Uygulanamaz
2	Ciddi kaynak açığı mevcut
3	Koşullu olarak uygulanabilir
4	Uygulanabilir
5	Rahatlıkla uygulanabilir ve sürdürülebilir

Uyum

"Bunu yapmaya hakkımız var mı?"

- Karar; mevzuata ve düzenleyici gerekliliklere uygun mu?
- İç politikalar, prosedürler veya yetki sınırlarıyla çelişki doğuyor mu?
- Mevcut sözleşmeler ya da verilmiş taahhütler ihlal ediliyor mu?
- Karar etik açıdan savunulabilir mi?

Sonuç	Anlamı
Uygun	Engel bulunmuyor; seçenek puanlamaya geçer.
Koşullu uygun	Tanımlı aksiyonların tamamlanması şartıyla ilerlenebilir; aksiyon, sorumlusu ve son tarihi yazılır.
Uygun değil	Seçenek değerlendirme dışı bırakılır.

Uyum eksenini puanlanmaz; sonucu olumsuz olan seçenek, diğer eksenlerde ne kadar güçlü olursa olsun önerilmez.

Risk

"Bu kararın riski kabul edilebilir mi?"

- Karar hangi riskleri doğuruyor, büyütüyor veya azaltıyor?
- Makul en kötü senaryo nedir?
- Karar geri alınabilir mi?
- Kalan risk, kurumun risk iştahının içinde kalıyor mu?
- Riskin sahibi ve alınacak önlemler tanımlı mı?

Puan	Tanım
1	Kabul edilemez
2	Yüksek risk
3	Sınırdan, ancak yönetilebilir
4	Kabul edilebilir
5	Düşük ve iyi kontrol altında

Etkililik

"Bu karar istenen sonucu üretir mi?"

- Karar hangi hedefe hizmet ediyor?
- Başarı hangi göstergeyle ve ne zaman ölçülecek?
- Beklenen fayda hangi varsayımlara dayanıyor?
- Alternatifler aynı ölçütlerle karşılaştırıldı mı?

Puan	Tanım
1	Hedefe katkısı yok
2	Katkısı zayıf
3	Makul düzeyde etkili
4	Güçlü katkı sağlıyor
5	Hedefe doğrudan ve yüksek katkı sağlıyor

UYGULAMA METODOLOJİSİ

1. Karar tek cümleyle tanımlanır; seçenekler, "hiçbir şey yapmama" dahil olmak üzere listelenir.
2. Tüm seçenekler uyum kapısından geçirilir; uygun olmayanlar elenir.
3. Kalan seçenekler Kaynak, Risk ve Etkililik eksenlerinde puanlanır.
4. Karar türüne uygun ağırlıklar uygulanır ve toplam puanlar karşılaştırılır.
5. Seçim, gerekçesi ve gerekli onaylar kayıt altına alınır.
6. Sonuç, belirlenen tarihte gözden geçirilir.

PUANLAMA VE KARAR ALMA KURALLARI

Puanlanan tüm eksenlerde 1 en olumsuz, 5 en olumlu değeri ifade eder. Eksen ağırlıkları karar türüne göre belirlenir; aşağıdaki değerler örnek niteliğindedir.

Karar türü	Etkililik	Risk	Kaynak
Stratejik / yatırım kararları	%40	%30	%30
Operasyonel kararlar	%30	%30	%40

Bir seçeneğin normal koşullarda önerilebilmesi için üç koşulun birlikte sağlanması gerekir:

- Uyum sonucunun "Uygun" olması ya da koşullu uygunlukta ön koşulların tamamlanmış olması,
- Kaynak, Risk ve Etkililik puanlarının her birinin en az 3 olması,
- Ağırlıklı toplamın en az 3,5 olması.

Herhangi bir ekseninde 1 puan alan seçenek normal şartlarda önerilmez. Risk iştahının, bütçenin veya yetki sınırının aşıldığı durumlarda karar üst onay merciiine taşınır.

Toplam puan; zorunlu eşiklerin, mevzuatın ve profesyonel muhakemenin yerine geçmez.

ORANTILILIK

- Küçük ve geri döndürülebilir kararlar: Dört ekseninde kısa bir kontrol yeterlidir.
- Orta ölçekli kararlar: Tek sayfalık karar formu doldurulur.
- Büyük veya geri döndürülmesi güç kararlar: Tam puanlama, uzman görüşü, yazılı gerekçe ve üst onay gerekir.

Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda karar tek seferde verilmek yerine pilot veya kademeli uygulama ile ilerlenebilir.

KURUMSAL ROLLER

Kararın sahibi; gerekçenin oluşturulmasından, kararın uygulanmasından ve sonuçlarının izlenmesinden sorumludur. Hukuk, uyum, risk yönetimi ve benzeri uzman fonksiyonlar karar sahibine görüş sağlar; ancak kararın sahipliğini devralmaz.

Risk iştahının veya yetki sınırlarının aşıldığı durumlarda karar, yetkili kişinin ya da kurulun onayına sunulur. İç denetim ise kararların tarafı veya onay mercii değildir; karar mekanizmasının tasarımını ve fiilen işleyişini bağımsız olarak değerlendirir.

KARAR FORMU

Karar konusu:.....

Karar sahibi:..... Tarih:.....

Seçenekler

A).....

B).....

C) Hiçbir Şey yapmama

Uyum kapısı

☐ Uygun ☐ Koşullu uygun ☐ Uygun değil

Koşul / aksiyon:.....

Sorumlu:..... Son tarih:.....

Puanlar (1–5)

Eksen	Seçenek A	Seçenek B	Hiçbir Şey yapmama
Kaynak			
Risk			
Etkililik			
Ağırlıklı toplam			

Karar:

Gerekçe:.....

.....

Temel varsayımlar:

Başarı göstergesi ve gözden geçirme tarihi:

Üst onay gerekiyor mu? ☐ Hayır ☐ Evet Onay mercii: