

# Pragmatik Yaklaşım Entegre Çözüm

Yaşayabilirlik-Yenilikçilik

Üçlü Savunma Hattı

Kurumsal Yönetim-Risk Yönetimi-İç Kontrol

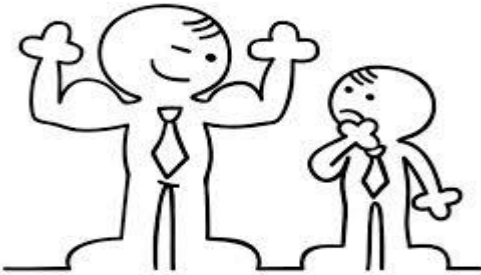
Dr. Mustafa Kemal Topçu



Mühendislik

MBA

Yönetim



# Siz de rahatsız mısınız?

- ❖ Kurumsal atalet ve verimsizlik,
- ❖ İş gücü kaybı ve motivasyon eksikleri,
- ❖ Görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa yaşanması,
- ❖ İş sahiplenmeme,
- ❖ Yeni yönetici ve personelin oryantasyon güçlüğü,
- ❖ Mevzuata uygunluk sağlayamama,
- ❖ Dış denetimlerde tespit edilen konulara yönelik proaktif tedbir alamama,
- ❖ Operasyonel sorunlar ile uğraşmaktan stratejik konulara ve değer katacak vizyonlu projelere vakit ayıramama,
- ❖ Kurum içi iletişimin bozuk olması,
- ❖ Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilememesi, projelerin hayata geçirilememesi

# Siz de ister misiniz?

- ❖ Üst seviyede müşteri memnuniyeti sağlamak
- ❖ Üst seviyede çalışan memnuniyeti sağlamak
- ❖ Sektörde lider firma olmak
- ❖ İhracat yapmak
- ❖ Ar-Ge ve inovasyonu sürekli yapmak
- ❖ Know-how satan bir firma olmak



**Volkswagen**

***Hertz***

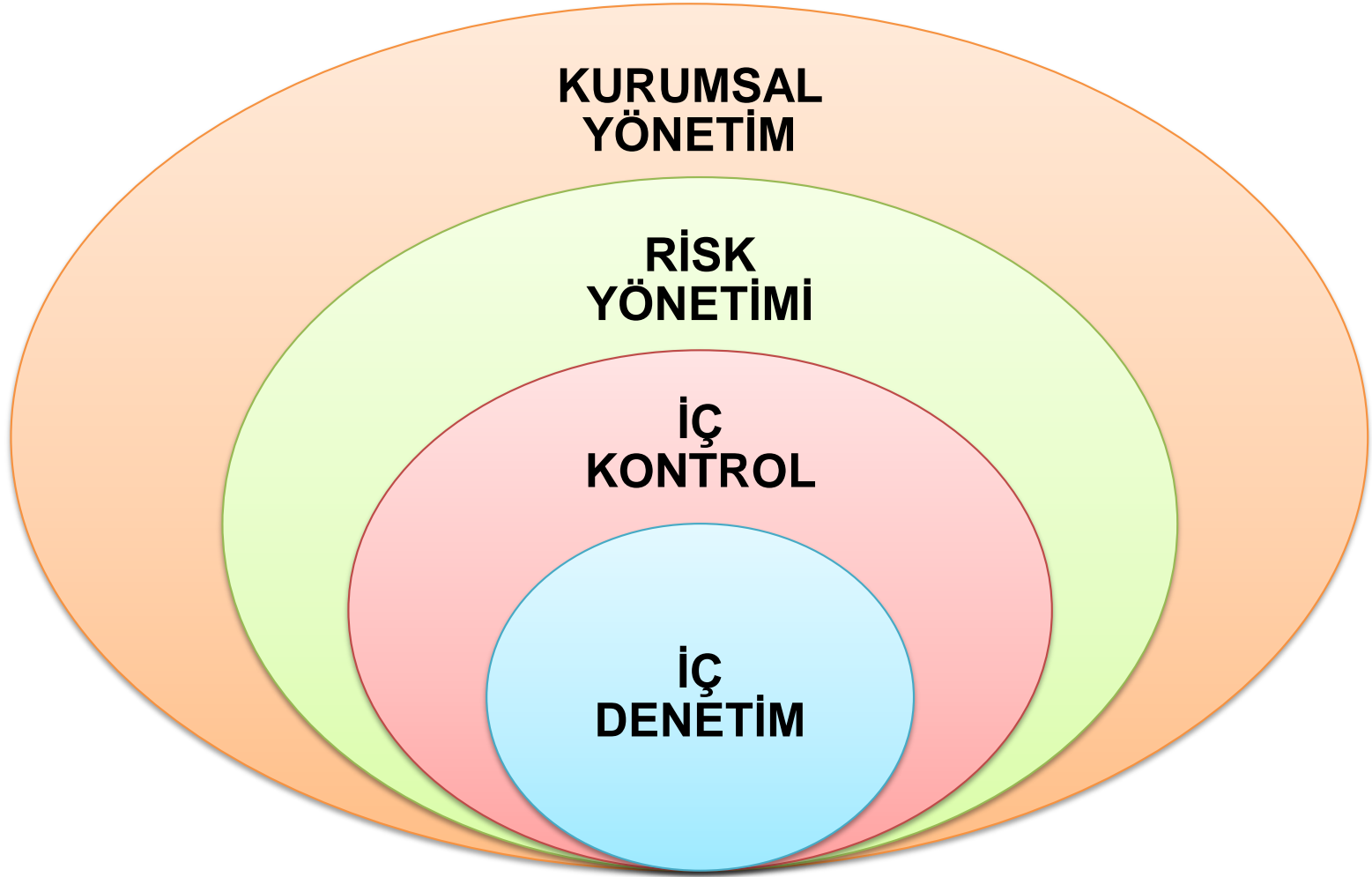


**Tupperware**

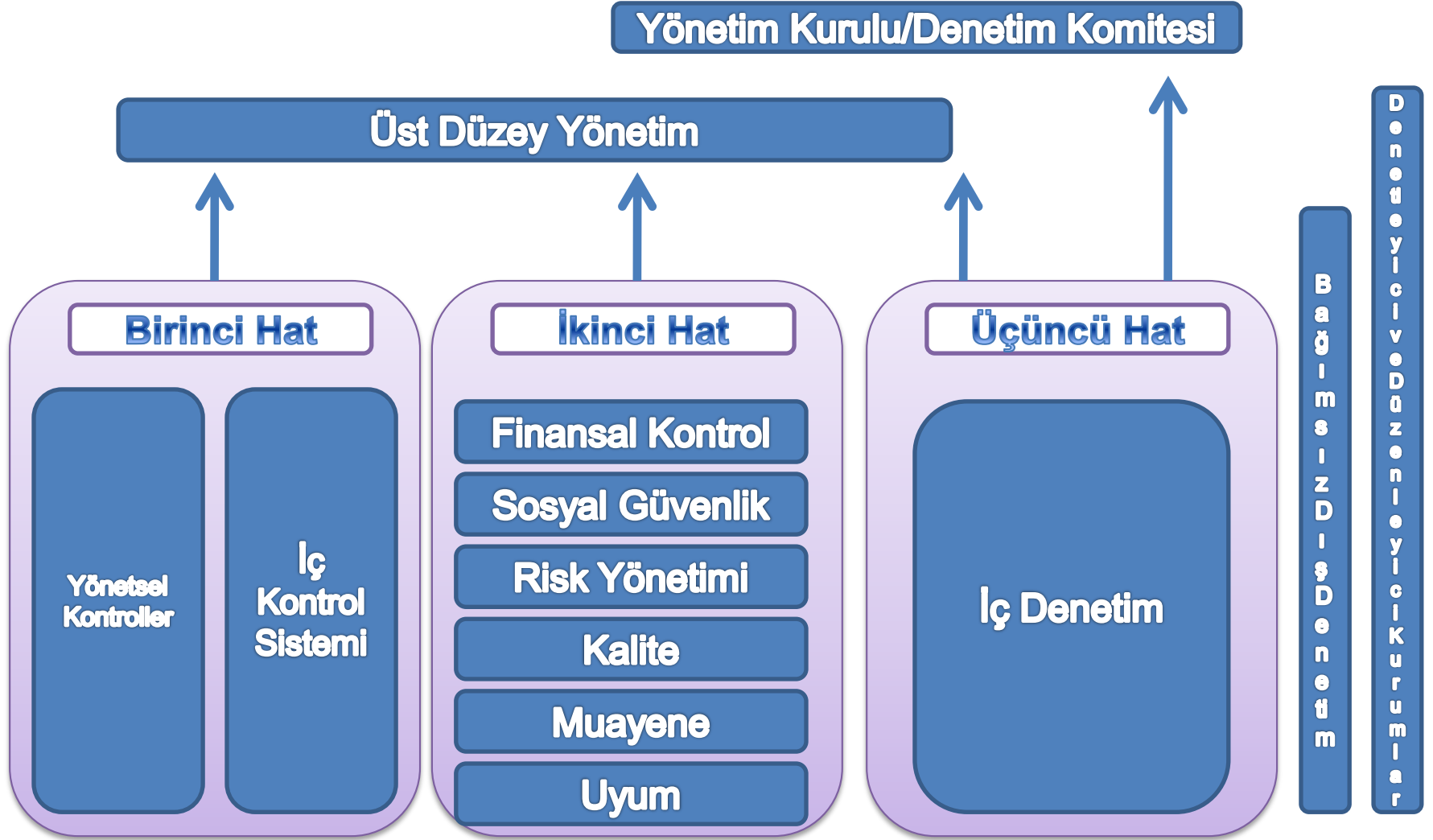
*Brands*  
Corporation

**TOSHIBA**

# Doğru Cevap



# Üçlü Savunma Hattı



# Terminoloji

- ❖ Ekonomiklik
- ❖ Verimlilik
- ❖ Etkinlik
- ❖ Etkililik



**ETKİLİ**

**ETKİN**

Karlılık  
Varlıkların  
Getiri Oranı

Büyüme Oranı  
Pazar Payı

**YETERLİ**

**VERİMLİ**

**PLANLAMA**

**ÖRGÜTLEME**

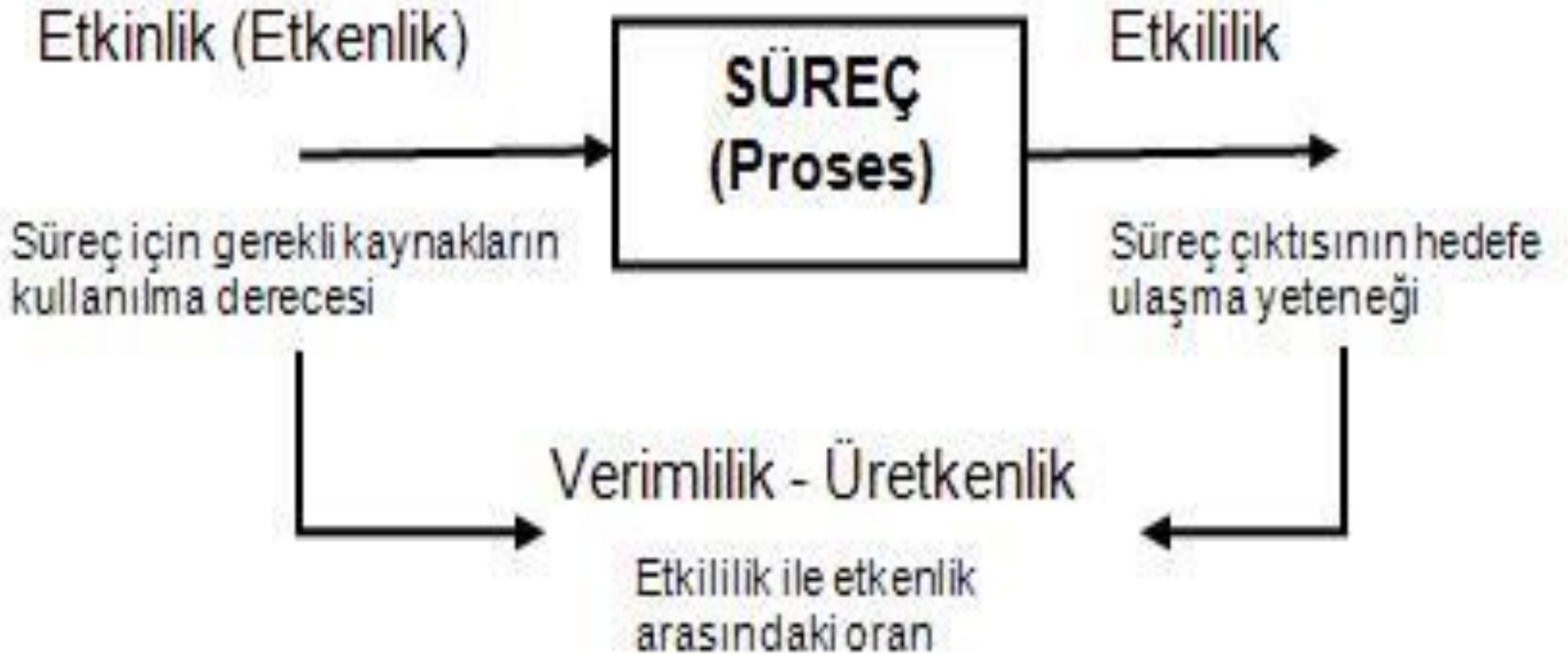
**KONTROL**

**KOORDİNASYON**

**YÖNELTME**

# Terminoloji

- ❖ **Ekonomiklik:** Uygun düzeydeki kaliteyi de gözeterek kullanılan kaynakların **maliyetinin en aza indirilmesidir.**
- ❖ **Verimlilik:** Üretimde kullanılan girdilerin sabit kalması koşuluyla belirli bir kalitede en fazla mal veya hizmetin üretilmesi ya da daha yüksek miktar ve kalitede mal ve hizmet üretimi için **daha az miktarda girdi kullanımının** sağlanmasıdır.
- ❖ **Etkinlik:** **İstenilen etki ile gerçekleşen etki** arasındaki ilişkiyi ifade eder.
- ❖ **Etkililik:** Sonuçlara ulaşma, **örgütsel hedeflere** hizmet etme derecesini ifade eder.



# Neden?

- ❖ Krizlere karşı **daha dayanıklı** bir şirket yapısına kavuşturur.
- ❖ Şirket **performans**ının artmasını sağlar.
- ❖ Finansal kaynaklara **düşük maliyetli** olarak erişebilmeyi mümkün kılar.
- ❖ **Rekabet gücünün** artmasını sağlar.
- ❖ **Şirket itibarının** artmasını sağlar.
- ❖ Yerli ve yabancı **ortaklıklar kurulmasını** kolaylaştırır.
- ❖ Şirket **değerini artırıcı** rol oynar.
- ❖ **Sürdürülebilirliği** sağlar.

# KURUMSAL YÖNETİM

RİSK  
YÖNETİMİ

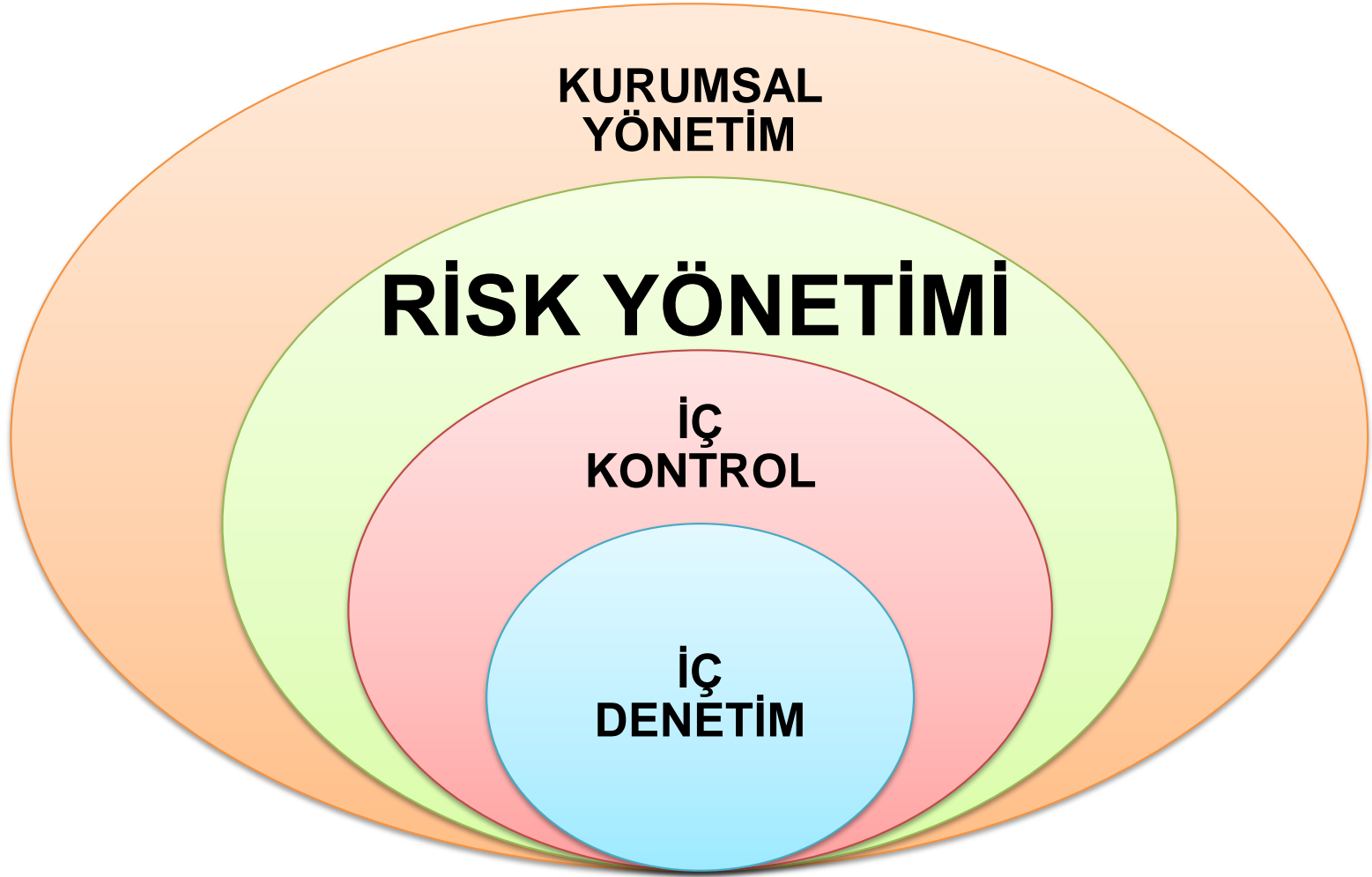
İÇ  
KONTROL

İÇ  
DENETİM



# Kurumsal Yönetim

- ✓ **Etik kuralların** belirlenmesi ve uyumun takibi,
- ✓ Riskleri izlemek ve **risk yönetim politikasını** belirlemek,
- ✓ **Kurumsal performansı** izlemek,
- ✓ Risk yönetimi, finansal ve operasyonel kontrol **sistemlerinin kurulması** ve uygulanmasını sağlamak.



**KURUMSAL  
YÖNETİM**

**RİSK YÖNETİMİ**

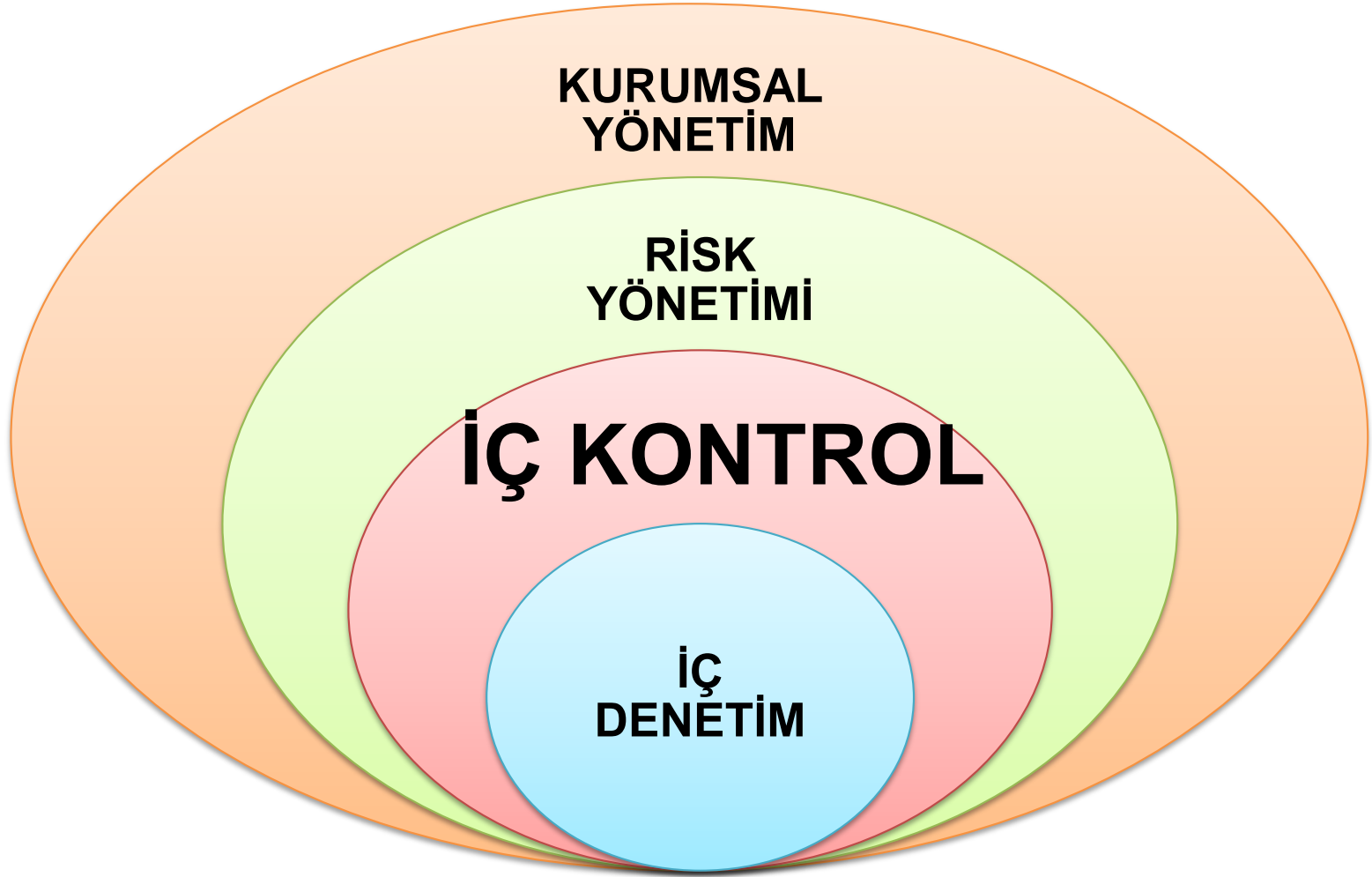
**İÇ  
KONTROL**

**İÇ  
DENETİM**

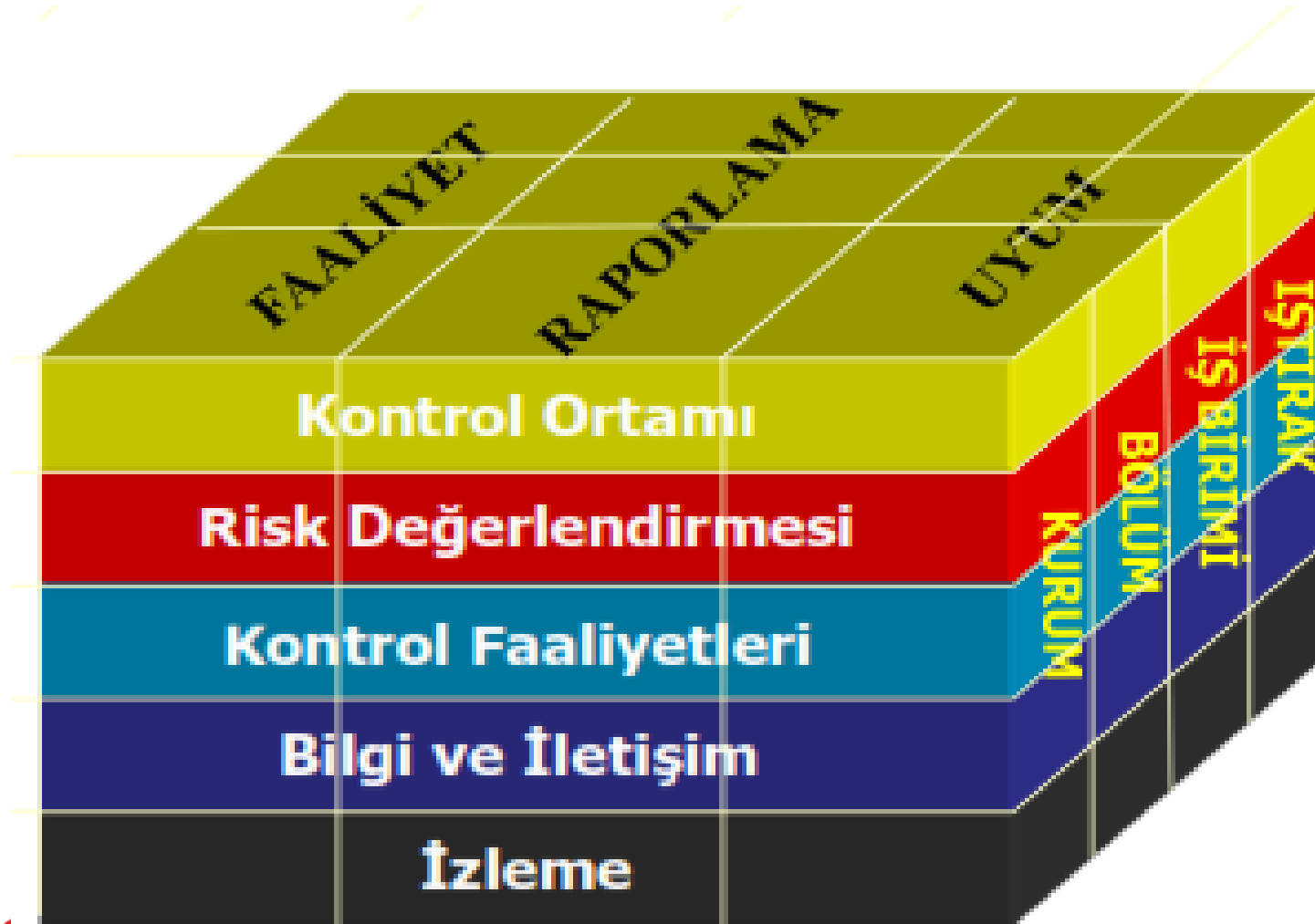


# Risk Yönetimi

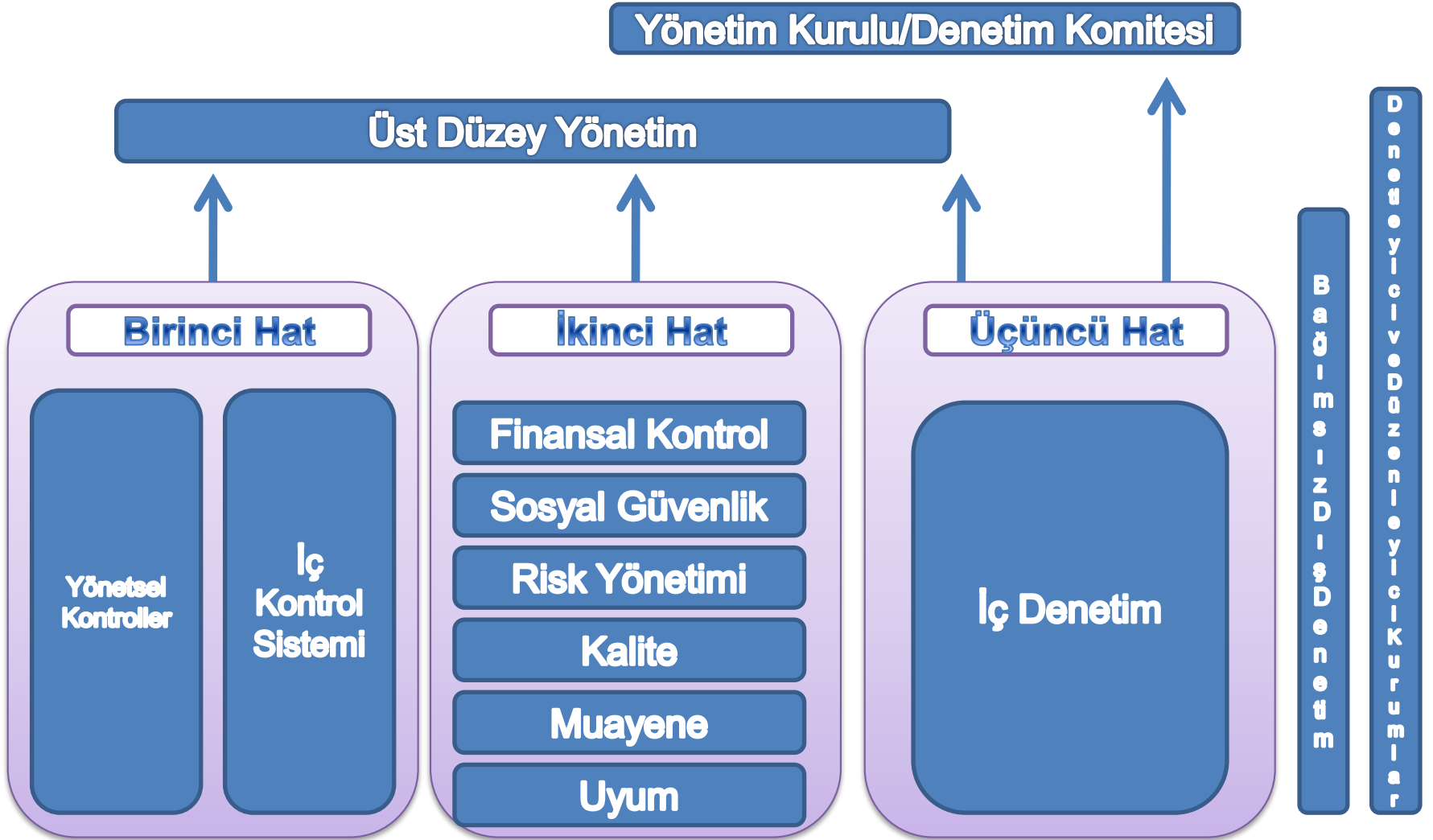
- ❖ Risklerin **belirlenmesi** ve değerlendirilmesi,
- ❖ Risklerin **kabul edilebilir düzeyde** olup olmadığına karar vermesi,
- ❖ Kabul edilebilir düzeyde değilse, bu risklere karşı **uygun önlemleri** alması,
- ❖ Riske karşı bir **iç kontrol çerçevesinin** olması,
- ❖ Kontrollerin **etkin çalıştığından emin olması.**

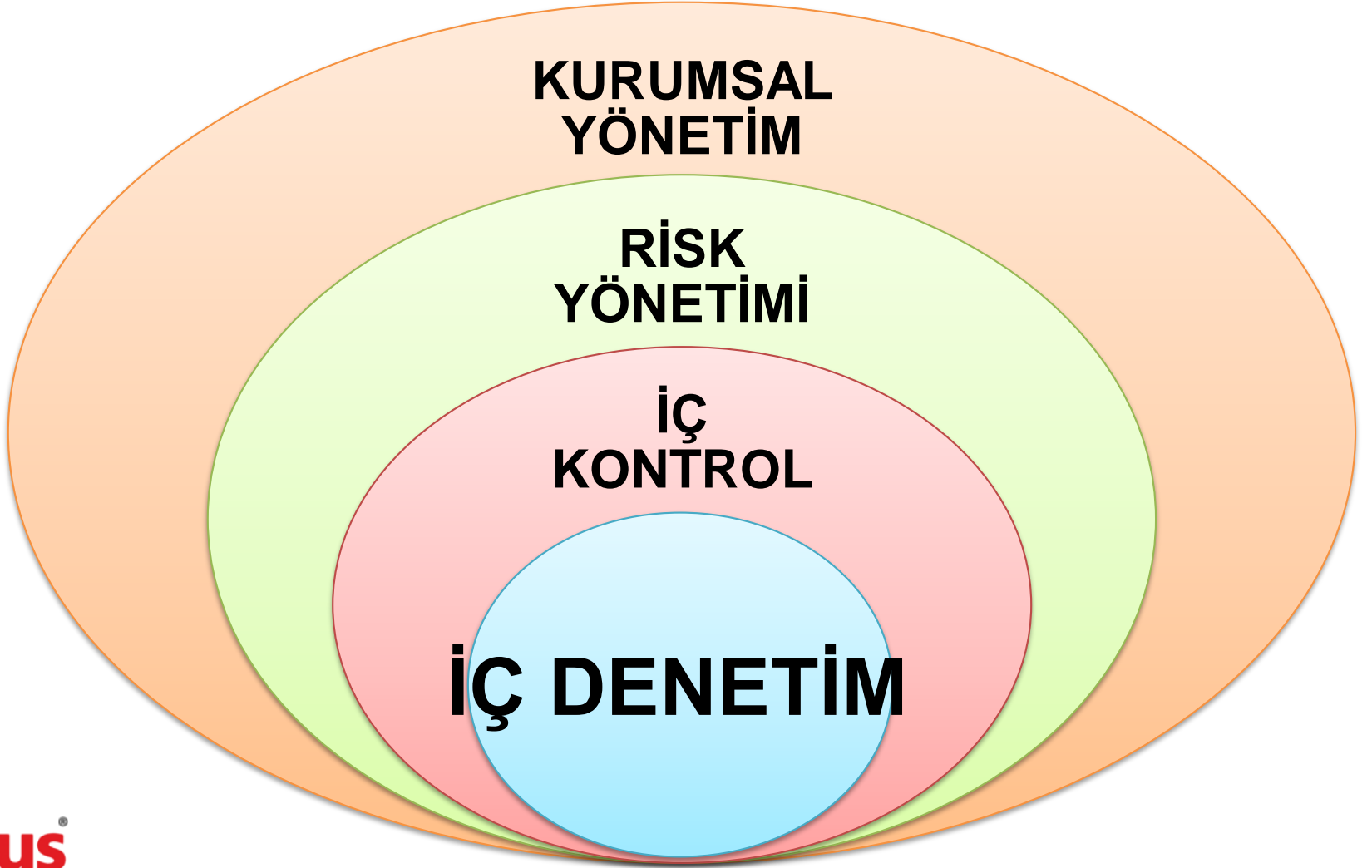


# İç Kontrol COSO Kübü

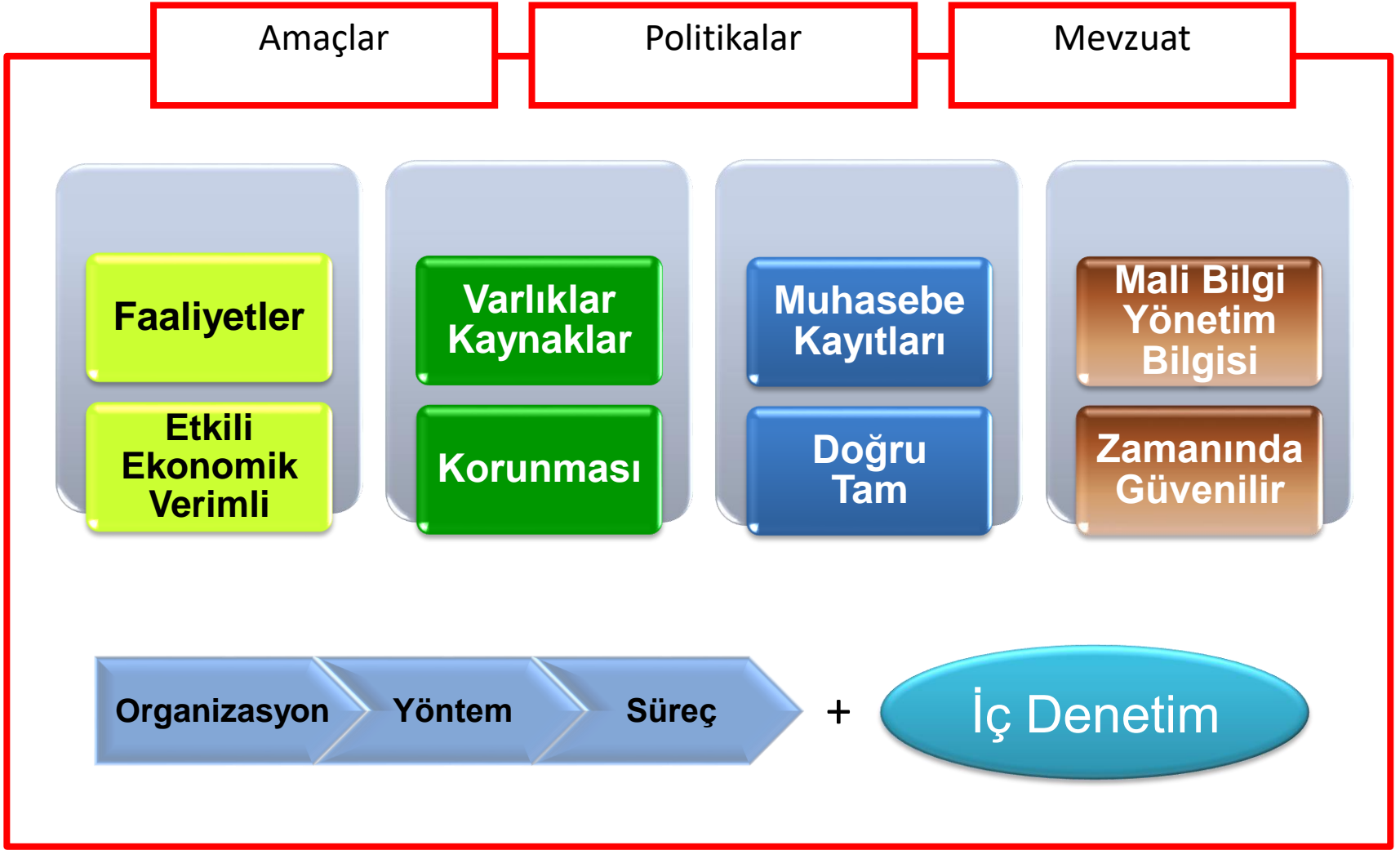


# Üçlü Savunma Hattı





# İç Denetim



# İç Denetimden Beklentiler

Paydaş	Beklenti
Yönetim Kurulu	Güvence (sürprize yer yok)
Yönetim	Güvence ve katma değer (yönetsel bir araç)
Orta Kademe	Güvence sağlamaya yardım (yönetsel kontrol)
Dış Denetçi	Artan güvence, bilgi paylaşımı (sürekli denetim)
Denetleyici ve Düzenleyici Kurumlar	Bağımsızlık ve nesnellik (sorgulama)
Toplum	Sosyal sorumluluk, yeşil ekonomi
Hissedarlar	Değer ve bilginin korunması

# İç Denetim

Kurumun **risk yönetimi**, **kontrol** ve **yönetişim** süreçlerinin **etkililiğini** değerlendirmek ve **geliştirmek** amacına yönelik, **sistemli** ve **disiplinli** bir yaklaşım getirerek, kurumun **amaçlarına ulaşması**na yardımcı olur.





# **İç Kontrol Sistemi Kurulum Yol Haritası**

- 1) Ekip oluşturulması**
- 2) İç düzenlemelerin yapılması ve yayınlanması**
- 3) Proje sorumlusu, ekipler ve diğer görevlilerin eğitilmesi**
- 4) İşletme içi farkındalık ve kabul oluşturma**
- 5) Uygulama metodolojisi seçimi**
- 6) Mevcut durum analizinin yapılması**

# **İç Kontrol Sistemi Kurulum Yol Haritası**

- 7) Eylem planları oluşturulması**
- 8) Pilot uygulama çalışmaları ile tecrübe kazanılması**
- 9) Pilot çalışmalar sonrası kazanılan tecrübeler doğrultusunda, gerekli düzenlemelerin yapılması**
- 10) Takımların uygulama çalışmalarına başlaması ve çalışmaların periyodik olarak koordinasyon komitesine raporlanması,**
- 11) Oluşturulan sistemin değerlendirilmesi ve eksikliklerin giderilmesi.**

# Odaklanma

## ❖ Kısa vade

- ✓ Risk değerlendirme ve kontrol faaliyetlerinin iyileştirilmesi,

## ❖ Orta vade

- ✓ Bilgi & iletişim ve izleme,

## ❖ Uzun vade

- ✓ Kontrol ortamının iyileştirilmesi

# COSO İÇ KONTROL STANDARTLARI

## KONTROL ORTAMI STANDARTLARI

Etik Değerler ve Dürüstlük

Misyon Organizasyon Yapısı ve Görevler

Personelin Yeterliliği ve Performansı

Sorumlulukların Gözetilmesi

Hesap Verebilirliğin Güçlendirilmesi

## RİSK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI

Hedeflerin Belirlenmesi

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Suistimallerin Belirlenmesi

Değişimin İzlenmesi

## KONTROL FAALİYETLERİ STANDARTLARI

Kontrol Stratejileri ve Yönetimleri

Prosedürlerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Bilgi Sistemleri Kontrolleri

## BİLGİ VE İLETİŞİM STANDARTLARI

Raporlama

Kurum İçi Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi

Paydaşlarla İletişim

## İZLEME STANDARTLARI

İç Kontrolün Değerlendirilmesi

Raporlama ve Takip

# COSO

## Committee of Sponsoring Organizations 1985

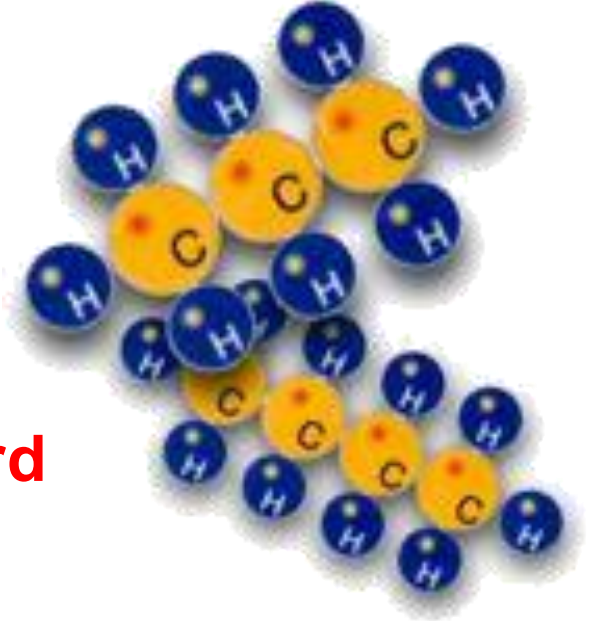
- American Institute of CPA's (Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü)
- American Accounting Association (Amerikan Muhasebe Derneği)
- Financial Executives Institute (Mali Yöneticiler Enstitüsü)
- Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü)
- Institute of Management Accountants (Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü)

### SPONSORING ORGANIZATIONS



# Diğer Ülkelerdeki Farklı Kontrol Çerçevesi

- Kanada - COCO
- İngiltere - Cadbury
- Güney Afrika - King
- Turnbull Guidelines, UK
- Australia/New Zealand 4360 Standard
- OECD Principles for Corporate Governance
- Federation of European Risk Management Association



# İç kontrolün tanımı (COSO tanımı)

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

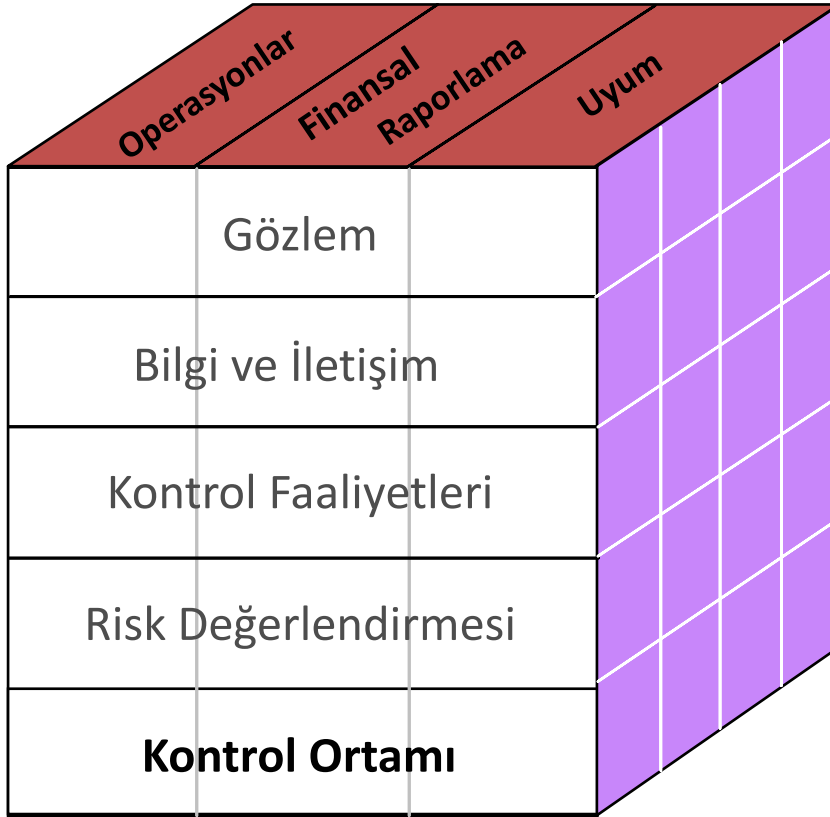
- ❖ Operasyonların etkinliği ve verimliliği*
- ❖ Mali tabloların güvenilirliği*
- ❖ Mevcut regülasyonlara uygunluk”*

# İç Kontrol

- ❖ İç kontrol bir **süreç**dir.
- ❖ İç kontrol insanların **müdahalesinden** etkilenir.
- ❖ İç kontrol **makul güvence** sağlar.
- ❖ İç kontrol **sonuç odaklıdır**.

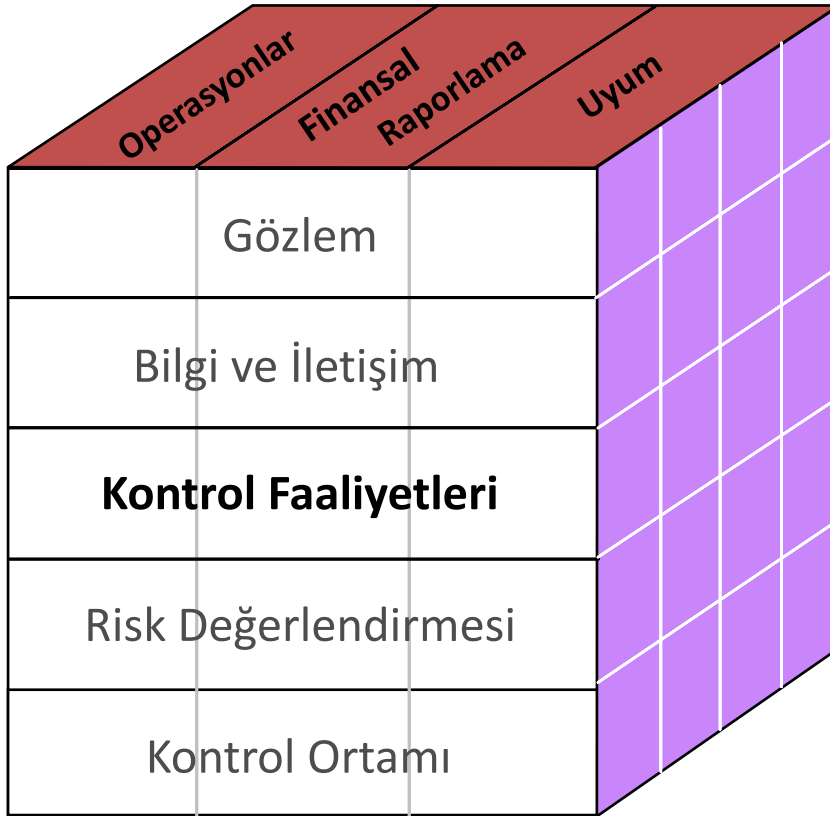


# COSO - Kontrol Ortamı



- Tepedeki tarz (tone at the top)
- Yönetimin felsefesi/gözetimi
- Kontrol kültürü
- Çalışanların yetkinliği
- İK uygulamaları
- Yönetim kurulunun dikkati ve yön göstermesi
- Çalışanların kontrol bilinci ve kontrol farkındalığı
- Etik değerler
- Diğer tüm bileşenlerin temeli

# COSO - Kontrol Faaliyetleri



- Risklerin etkisini azaltmak için uygulanan prosedürlerdir
- Manuel kontroller
- IT'ye bağımlı manuel kontroller
- Otomatik kontroller
- Performans ve farklılık raporları
- IT genel kontrolleri
- Fiziksel kontroller
  
- Günlük aktivitelere bağımlı
- Tüm çalışanları içerir
- Görevlerin ayrılığı prensibi

# İç Kontrol Örnekleri

Finans direktörü, satış raporunu bütçe ile her ay karşılaştırmaktadır.

Alacak yaşlandırma raporu aylık periyotta gözden geçirilerek 60 günden uzun süredir ödenmemiş borçların takip edilmesinde kullanılmaktadır.

Faturalar, sistem içerisine yerleştirilmiş otorizasyon limitleri doğrultusunda onaylanmaktadır.

Satış müdürü tarafından aylık raporlar ile satış ekibinin geçen seneye göre satışları ne oranda geliştirdiği incelenmektedir.

Depodaki tüm envanterin sayımı her ay gerçekleştirilmektedir.

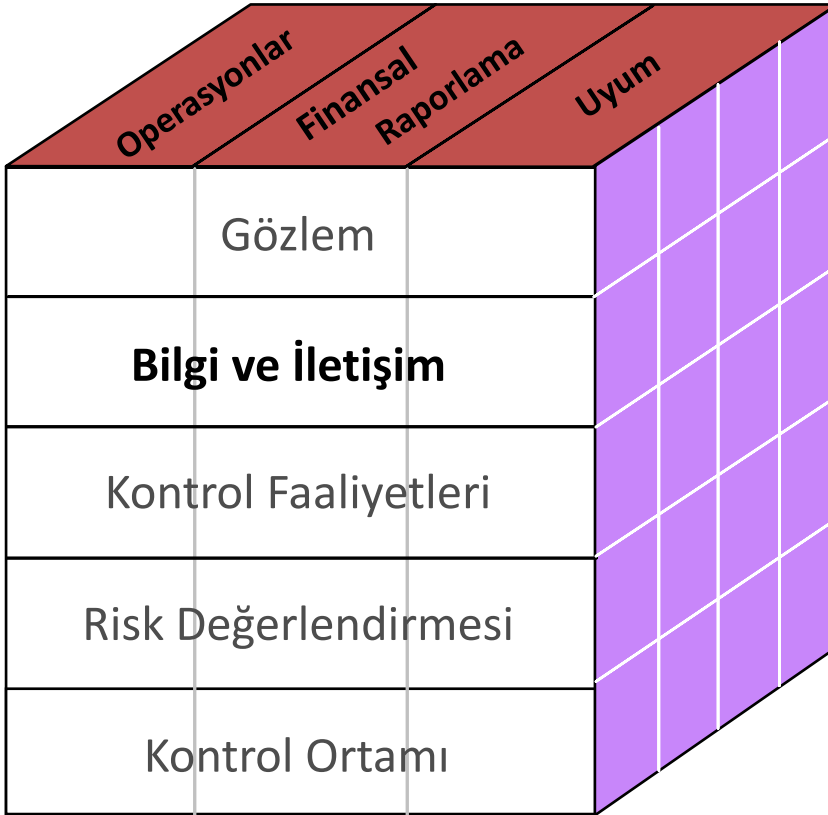
Kullanıcı adı ve şifrelerinin kullanılması elektronik ödeme sistemine erişimi kısıtlamaktadır.

Her akşam veri yedeklemesi sistemce yapılmaktadır.

Bankaya talimat gönderilmeden önce üzerine yetkili iki kişinin imzası alınmaktadır.

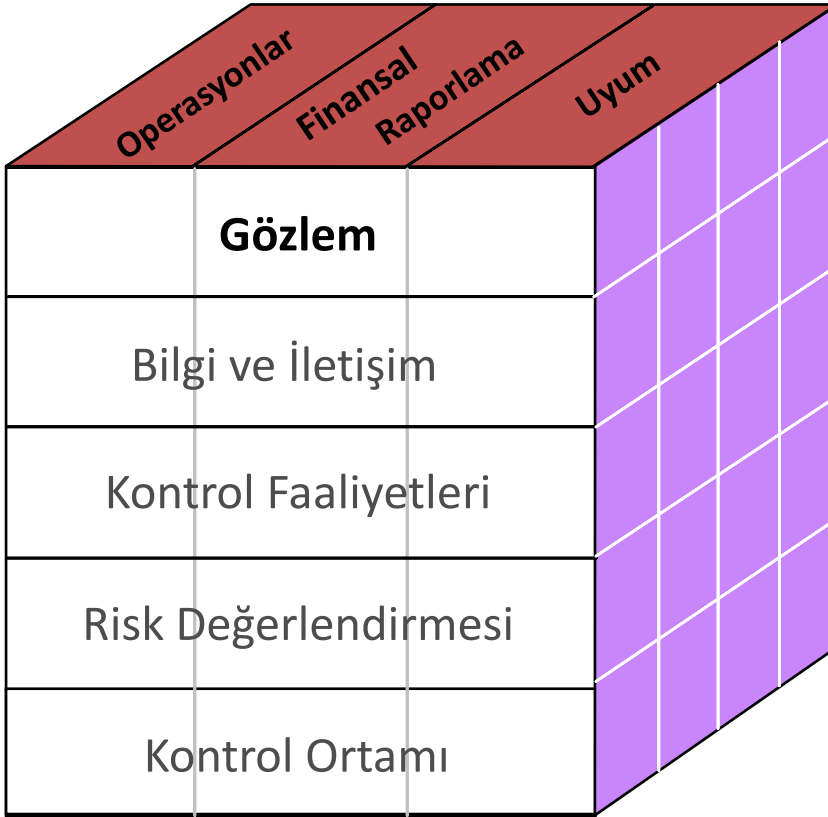
Müşteri veritabanı üzerinde yapılan değişiklikler ertesi sabah veri sahibinin ekranına bir liste halinde düşmektedir.

# COSO - Bilgi ve İletişim



- Başarılı bir kontrol için bilginin akışı (yukarı, aşağı ve karşılıklı)
- Politika ve prosedürlerden başlar
- Bulguların yönetime raporlanmasına kadar sürer
- Karar verme mekanizmaları için iç ve dış faktörler hakkında bilgiye erişim
- Doğru, tutarlı bilginin zamanında temini ve erişim

# COSO - İzleme



- Kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi
- Sürekli gözlem ve iç denetim
- Kontrol eksikliklerinin yönetim kurulu ve üst yönetime raporlanması ve takibi

# Kısıtlar

- ❖ Makul güvence sağlaması
- ❖ Operasyonel mükemmellik insanlarla mümkün.
- ❖ Finansal standartlar.

# Bizi Ne Bekliyor?

- ❖ Önyargılar
- ❖ Umutsuzluk
- ❖ Aşırı ve gereksiz kontroller
- ❖ İşbirliğini kötüye kullanma (birlikte suistimal)
- ❖ Maliyet \* Fayda

# Aşırı ve Gereksiz Kontroller

- ❖ Gereksiz bürokrasi
- ❖ Üretkenliğin azalması
- ❖ İşlerin gereksiz karmaşıklaşması
- ❖ İşlerin uzaması ve iş ile ilgili gecikmeler yaşanması
- ❖ Kuruma değer katmayan faaliyetler üzerinde gereksiz çaba harcanması
- ❖ Kaynak israfı



# Öz

- ❖ Her eksikliğin ve yetersizliğin **kökü** bir iyi yönetim ilkesinin **ihlâlîne** kadar uzanır.
- ❖ Tespit edilmemiş veya önlem alınmamış bazı **riskler** çok yıkıcı **sonuçlar** doğurabilir.
- ❖ Şirketinizde iş ve işlemlerin yolunda gittiğinden (doğru yürütüldüğünden) **nasıl emin oluyorsunuz?**
- ❖ Amaç: En az maliyetle, en uygun kalitede, doğru işi doğru yapmak.

# COSO İÇ KONTROL STANDARTLARI

## KONTROL ORTAMI STANDARTLARI

Etik Değerler ve Dürüstlük

Misyon Organizasyon Yapısı ve Görevler

Personelin Yeterliliği ve Performansı

Sorumlulukların Gözetilmesi

Hesap Verebilirliğin Güçlendirilmesi

## RİSK DEĞERLENDİRME STANDARTLARI

Hedeflerin Belirlenmesi

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Suistimallerin Belirlenmesi

Değişimin İzlenmesi

## KONTROL FAALİYETLERİ STANDARTLARI

Kontrol Stratejileri ve Yönetimleri

Prosedürlerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Bilgi Sistemleri Kontrolleri

## BİLGİ VE İLETİŞİM STANDARTLARI

Raporlama

Kurum İçi Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi

Paydaşlarla İletişim

## İZLEME STANDARTLARI

İç Kontrolün Değerlendirilmesi

Raporlama ve Takip

# 1'inci Bileşen : KONTROL ORTAMI

## Kontrol Ortamı Standartları

1. Etik Değerler ve Dürüstlük
2. Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler
3. Personelin Yeterliliği ve Performansı
4. Yetki Devri



# 1'inci Bileşen : KONTROL ORTAMI

## Standart 1: Etik Değerler ve Dürüstlük

Personel davranışlarını belirleyen kuralların personel tarafından bilinmesi sağlanmalıdır.

- 1.1. İç kontrol sistemi ve işleyişi yönetici ve personel tarafından sahiplenilmeli ve desteklenmelidir.
- 1.2. İdarenin yöneticileri iç kontrol sisteminin uygulanmasında personele örnek olmalıdır.
- 1.3. Etik kurallar bilinmeli ve tüm faaliyetlerde bu kurallara uyulmalıdır.
- 1.4. Faaliyetlerde dürüstlük, saydamlık ve hesap verebilirlik sağlanmalıdır.
- 1.5. İdarenin personeline ve hizmet verilenlere adil ve eşit davranılmalıdır.
- 1.6. İdarenin faaliyetlerine ilişkin tüm bilgi ve belgeler doğru, tam ve güvenilir olmalıdır.

# Etik Değerler ve Dürüstlük

- Yöneticilerden beklenen başlıca etik davranışlar nelerdir?
- Personelden beklenen başlıca etik davranışlar nelerdir?
- Başlıca etik dışı davranışlar belirlenmiş midir?
- Etik davranış kurallarının bilinmesini ve benimsenmesini sağlayacak yöntemler geliştirilmiş midir?
- Etik dışı davranışların bildirilmesi ve sonuçlandırılmasına ilişkin açık prosedürler tanımlanmış mıdır?

# Örnek: Haftanın etik sloganı



# 1'inci Bileşen : KONTROL ORTAMI

## Standart 2: Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler

**2.1.** İdarenin misyonu yazılı olarak belirlenmeli, duyurulmalı ve personel tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

**2.2.** Misyonun gerçekleştirilmesini sağlamak üzere idare birimleri ve alt birimlerince yürütülecek görevler yazılı olarak tanımlanmalı ve duyurulmalıdır.

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

**2.4.** İdarenin ve birimlerinin teşkilat şeması olmalı ve buna bağlı olarak fonksiyonel görev dağılımı belirlenmelidir.

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

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

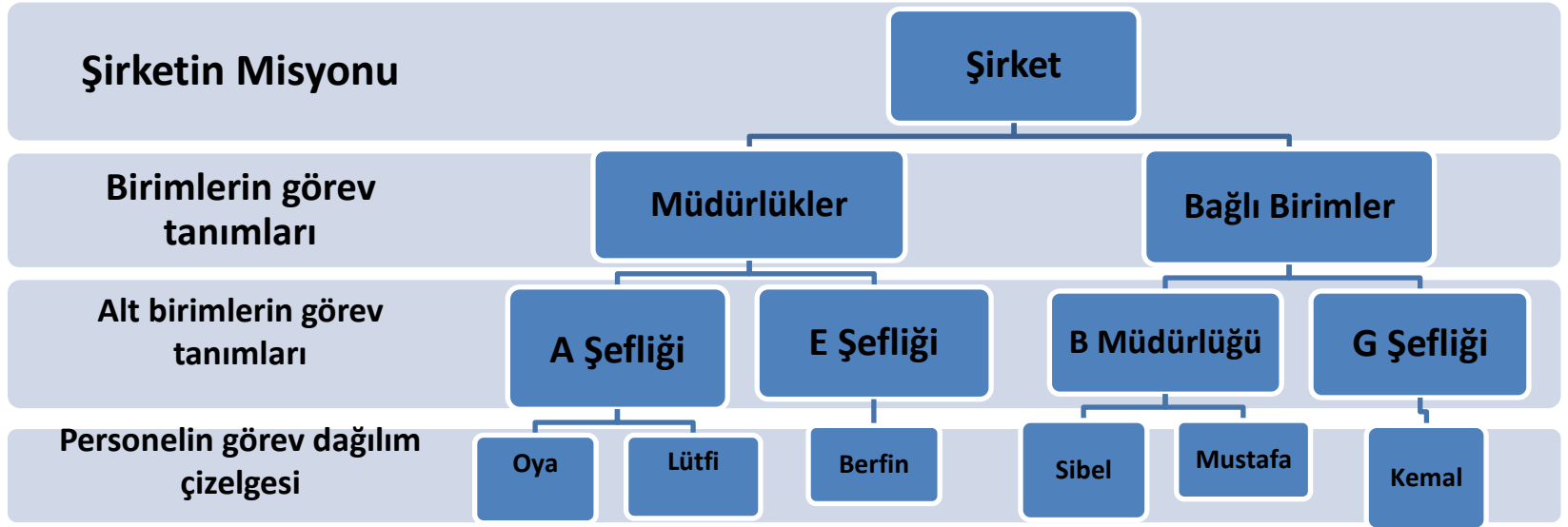
**2.7.** Her düzeydeki yöneticiler verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik mekanizmalar oluşturmalıdır.

# Misyon, organizasyon yapısı ve görevlere ilişkin temel sorular

- ❖ Stratejik Planlama çerçevesinde belirlenmiş yazılı bir misyon var mıdır?
- ❖ Misyonun tüm personel tarafından bilinmesi ve benimsenmesini sağlayan bir yöntem geliştirilmiş midir?
- ❖ İdari birimlerin (en alt düzey birime kadar) görev, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmiş midir?
- ❖ Birimlerin görev tanımları ile misyon arasında bir uyumsuzluk var mıdır?
- ❖ Teşkilatlanmaya ilişkin düzenlemeler, hesap verme mekanizmalarını ve bu mekanizmaların işleyişini sağlayacak raporlama kanallarını içeriyor mu?



# Misyon, organizasyon yapısı ve görevler





# Misyon, organizasyon yapısı ve görevlere ilişkin temel sorular

## ❖ Birimlerde görevli her personel için yazılı görev tanımı var mıdır?

- Birim & Alt birim
- Görev adı (veya unvan adı)
- Temel yetki, görev ve sorumluluklar
- Görev için gerekli beceri ve yetenekler
- Diğer görevlerle ilişkisi
- Onay bölümü ve personele tebligata ilişkin bölüm

Birim, Alt Görev Tanımları ve Yönerge

## ❖ Hassas görevler yazılı olarak belirlenmiş midir?

- İdarenin hedeflerini etkileyebilecek önemli kararlar
- Gizli bilgilere düzenli erişim
- Mali değeri yüksek olan iş ve işlemlerle ilgili görevler
- Yüksek seviyede özel uzmanlaşma gerektiren görevler
- İdarenin itibarını olumsuz etkileyecek durumlar

Hassas Görevler Broşürü

## Standart: 3. Personelin Yeterliliği ve Performansı

- 3.1. İnsan kaynakları yönetimi, idarenin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaya yönelik olmalıdır.
- 3.2. İdarenin yönetici ve personeli görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilecek bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.
- 3.3. Mesleki yeterliliğe önem verilmeli ve her görev için en uygun personel seçilmelidir.
- 3.4. Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine uyulmalı ve bireysel performansı göz önünde bulundurulmalıdır.
- 3.5. Her görev için gerekli eğitim ihtiyacı belirlenmeli, bu ihtiyacı giderecek eğitim faaliyetleri her yıl planlanarak yürütülmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir.
- 3.6. Personelin yeterliliği ve performansı bağlı olduğu yöneticisi tarafından en az yılda bir kez değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçları personel ile görüşülmelidir.
- 3.7. Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemler alınmalı, yüksek performans gösteren personel için ödüllendirme mekanizmaları geliştirilmelidir.
- 3.8. Personel istihdamı, yer değiştirme, üst görevlere atanma, eğitim, performans değerlendirmesi, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin önemli hususlar yazılı olarak belirlenmiş olmalı ve personele duyurulmalıdır.

# Personelin yeterliliği ve performansına ilişkin standartla ilgili temel sorular

- ❖ Birimlerin görev tanımlarından yola çıkılarak iş analizleri yapılmış mıdır?
- ❖ İş analizlerinden yola çıkılarak yönetici ve personelde aranacak nitelikler her unvan ya da görev için belirlenmiş midir?
- ❖ Maliyet fayda analizleri çerçevesinde kadrolar belirlenmiş midir?
- ❖ İhtiyaca uygun kişilerin seçimini sağlayacak güvenilir işe alım süreçleri belirlenmiş midir?

Personel Görev  
Tanımları

# Personelin yeterliliği ve performansına ilişkin standartla ilgili temel sorular

❖ Eğitim stratejisi ve prosedürleri belirlenmiş midir?

- ✓ Eğitim ihtiyacı anketleri
- ✓ Eğitim programları (Teorik ve Uygulamalı)
- ✓ Yurtdışı eğitim ve stajlar
- ✓ Eğitim sonu değerlendirmeleri
- ✓ Kişisel gelişimi destekleyen konferans, alıştay vb. alışmalara katılım

Hizmetiçi Eğitim  
Planı

# Personelin yeterliliği ve performansına ilişkin standartla ilgili temel sorular

- ❖ Kariyer geliştirme ve liyakat sistemine ilişkin prosedürler belirlenmiş midir?
  - ✓ Yükselme/Başarı kriterleri
  - ✓ Personel performans göstergeleri
  - ✓ Kariyer planlamaları
  - ✓ Ödül mekanizmaları
  - ✓ Düşük performans kararının hangi verilere dayandırılacağına belirlenmesi ve bunun bütün çalışanlara duyurulması
  - ✓ Göreve son verme kriterlerinin açık olarak belirlenmesi ve personele bu kriterlerin duyurulması

## Standart 4: Yetki Devri

İdarelerde yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir. Devredilen yetkinin önemi ve riski dikkate alınarak yetki devri yapılmalıdır.

4.1. İş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır.

4.2. Yetki devirleri, üst yönetici tarafından belirlenen esaslar çerçevesinde devredilen yetkinin sınırlarını gösterecek şekilde yazılı olarak belirlenmeli ve ilgililere bildirilmelidir.

4.3. Yetki devri, devredilen yetkinin önemi ile uyumlu olmalıdır.

4.4. Yetki devredilen personel görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.

4.5. Yetki devredilen personel, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemlerde yetki devredene bilgi vermeli, yetki devreden ise bu bilgiyi aramalıdır.



# Yetki devri esasları

- ❖ Karar alma ve iş süreçleri çerçevesinde, ilgili mevzuat da dikkate alınmak suretiyle, yetki kullanımlarının envanteri çıkarılmalıdır.
- ❖ İdari kararların veya işlemlerin hangi idari makam veya personel tarafından alınabileceği ya da yapılabileceği yazılı olarak belirlenmelidir.
- ❖ Yetki devri yapılacak yöneticide aranacak nitelik ve deneyim her durum için yazılı olarak belirlenmelidir.
- ❖ Yetkiyi devralanlar, yetki devredenlere belirli dönemlerde rapor vermeli ve yetkiyi devreden bu raporu talep etmelidir.
- ❖ Yetki devrine ilişkin esas ve usulleri içeren bir düzenleme yapılmalıdır.

# Yetki Devrinde Dikkat Edilecek Hususlar

Yetki Kullanımı ve  
Devri Yönergesi

- ✓ Sınırları açıkça belirtilmeli
- ✓ Kısmi olmalı, tüm yetkiler devredilmemeli
- ✓ Bilgi, deneyim, yetenek koşulu
- ✓ Yetki devredilen kişi belirli dönemlerde devredene bilgi vermeli, devreden de süreci takip etmeli
- ✓ Buna ilişkin rapor formatı belirlenmeli
- ✓ Onay ve İç Genelge ile ilgililere duyurulmalı
- ✓ Yetki devri devam ettiği müddetçe yetkiyi devreden o yetkiyi kullanamaz.
- ✓ Yetkiyi devreden veya devralan makamdaki personel değişse bile yetki devri kaldırılmadıkça geçerliliğini korur.

## Standart 4: Yetki Devri

İdarelerde yetkiler ve yetki devrinin sınırları açıkça belirlenmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir. Devredilen yetkinin önemi ve riski dikkate alınarak yetki devri yapılmalıdır.

4.1. İş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır.

4.2. Yetki devirleri, üst yönetici tarafından belirlenen esaslar çerçevesinde devredilen yetkinin sınırlarını gösterecek şekilde yazılı olarak belirlenmeli ve ilgililere bildirilmelidir.

4.3. Yetki devri, devredilen yetkinin önemi ile uyumlu olmalıdır.

4.4. Yetki devredilen personel görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olmalıdır.

4.5. Yetki devredilen personel, yetkinin kullanımına ilişkin olarak belli dönemlerde yetki devredene bilgi vermeli, yetki devreden ise bu bilgiyi aramalıdır.

# KONTROL ORTAMI BİLEŞENİ ARAÇLARI

❖ MEVCUT DURUM ANALİZİ

❖ VERİMLİLİK SORUNLARININ TEŞHİSİ

❖ ORGANİZASYONEL VE YÖNETSEL SÜREÇLERDE PERFORMANS ANALİZLERİ

❖ BİRİM/BÖLÜM ETKENLİĞİ PERFORMANS ANALİZLERİ

❖ ETİK DEĞERLENDİRME ANALİZLERİ

## KONTROL ORTAMI BİLEŞENİ ARAÇLAR

- ❖ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANALİZİ
- ❖ BİLGİ SİSTEMLERİ İHTİYAÇ ANALİZLERİ
- ❖ ÇALIŞAN TÜM KADRO UNVANLARINA AİT İŞ ANALİZLERİ

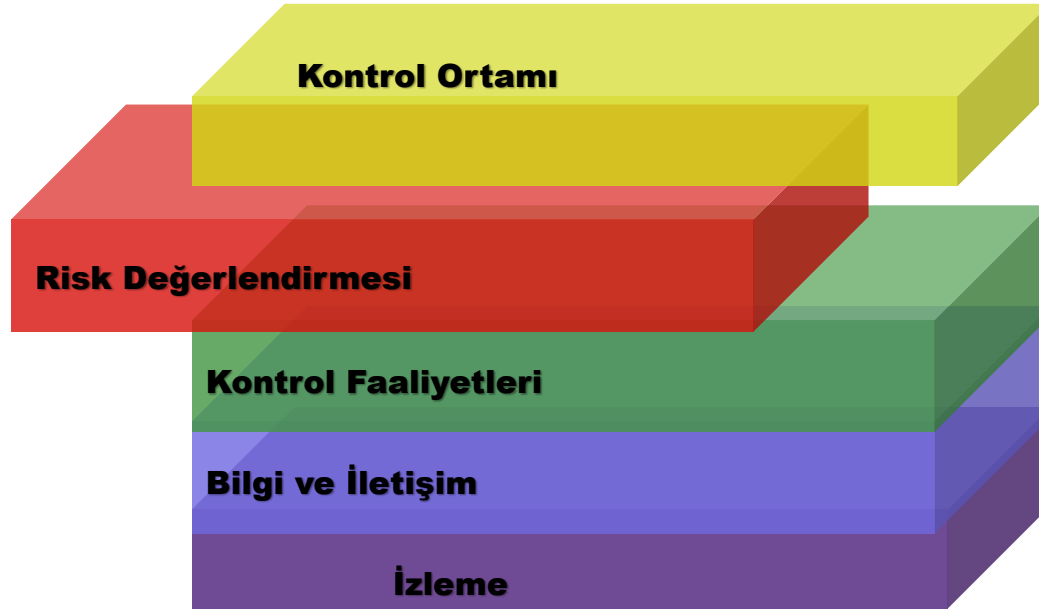
# KONTROL ORTAMI BİLEŞENİ SONUÇ ÇIKTILARI

- ❖ MEVCUT DURUM TESPİTİNDE YAPILAN ANALİZ SONUÇLARI
- ❖ ETİK DAVRANIŞ KURALLARI
- ❖ TEMEL SÜREÇLER
- ❖ İŞ AKIŞ ŞEMALARI
- ❖ İŞ AKIŞ ŞEMALARI LİSTESİ
- ❖ ORGANİZASYON ŞEMALARI
- ❖ ORTAK GÖREV SORUMLULUK VE YETKİLER
- ❖ İŞ TANIMI VE GEREKLERİ BELGELERİ

# KONTROL ORTAMI BİLEŞENİ SONUÇ ÇIKTILARI

- ❖ EĞİTİM/DENEYİM TABLOSU
- ❖ GÖREV ENVANTERİ
- ❖ GÖREV DAĞILIM ÇİZELGESİ
- ❖ HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNETİM SİSTEMİ
- ❖ YETKİ DEVRİ FORMU
- ❖ GÖREV DEVRİ FORMU
- ❖ HASSAS GÖREVLER BROŞÜRÜ
- ❖ BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİM SİSTEMİ

# İÇ KONTROL SİSTEMİ





# Risk Yönetimi



## ❖ Hedefler

- ✓ Gerçekleşmesini istediğimiz **sonuçlar**

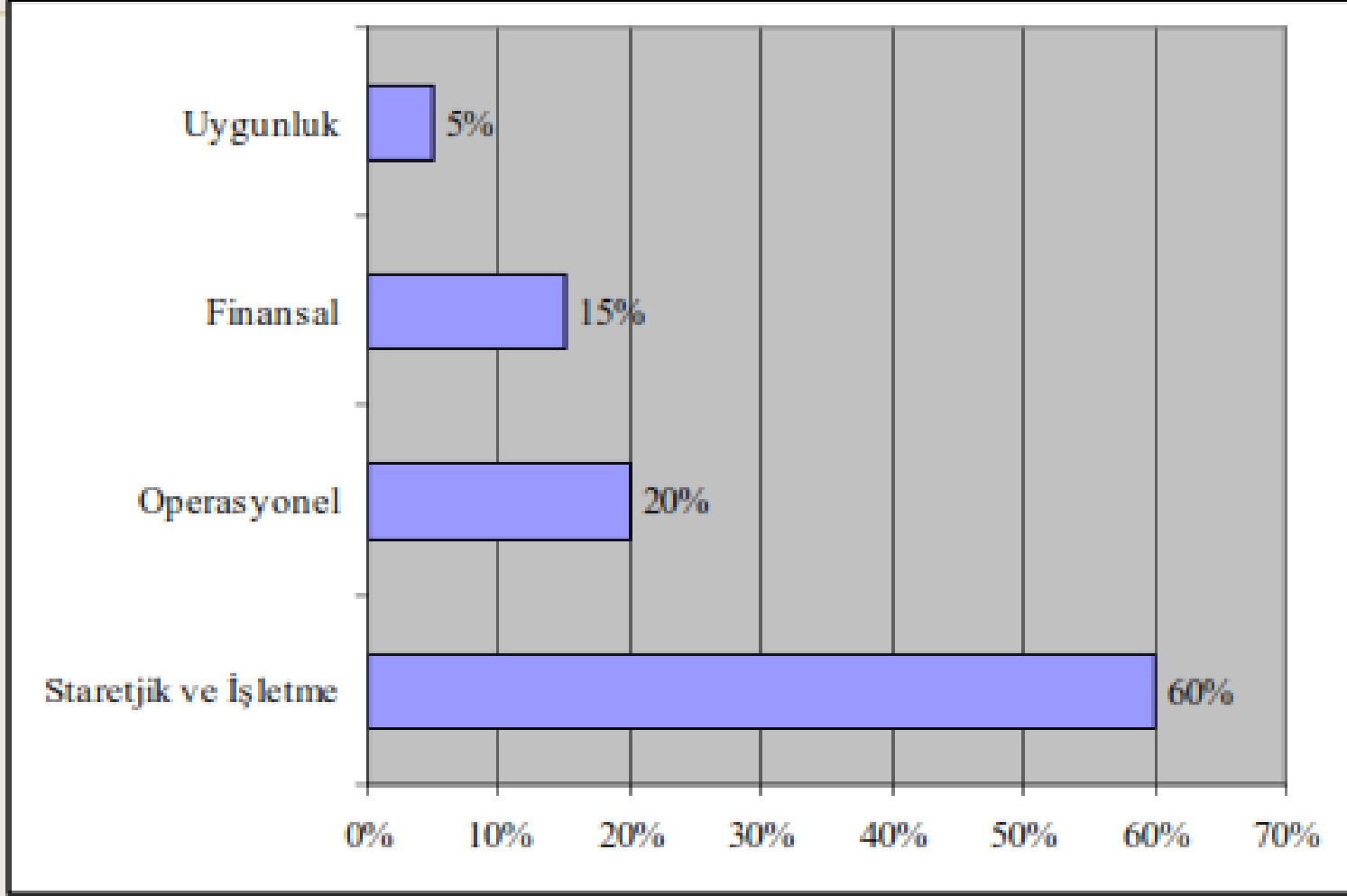
## ❖ Riskler

- ✓ Hedeften **her türlü** sapma

## ❖ Kontroller

- ✓ Riskleri bertaraf ederek veya minimize ederek hedeflere ulaşmayı sağlayan **araçlar ve yöntemler**

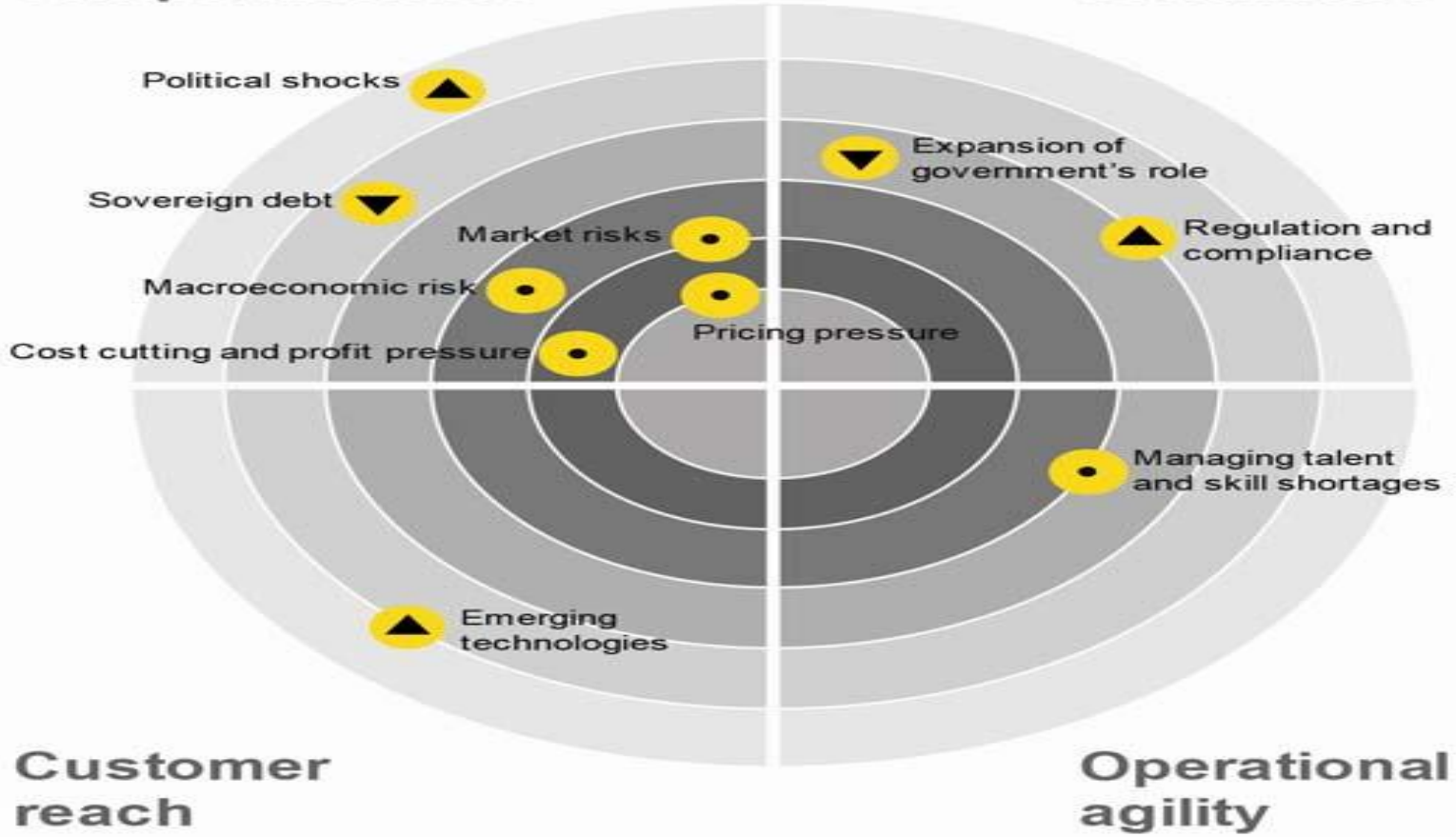
# Değişen Risk Profili



# İlk 10 Risk (2015 yılı)

Cost competitiveness

Stakeholder confidence



2013 ranking and expected 2015 ranking



Up in 2015



Same in 2015



Down in 2015

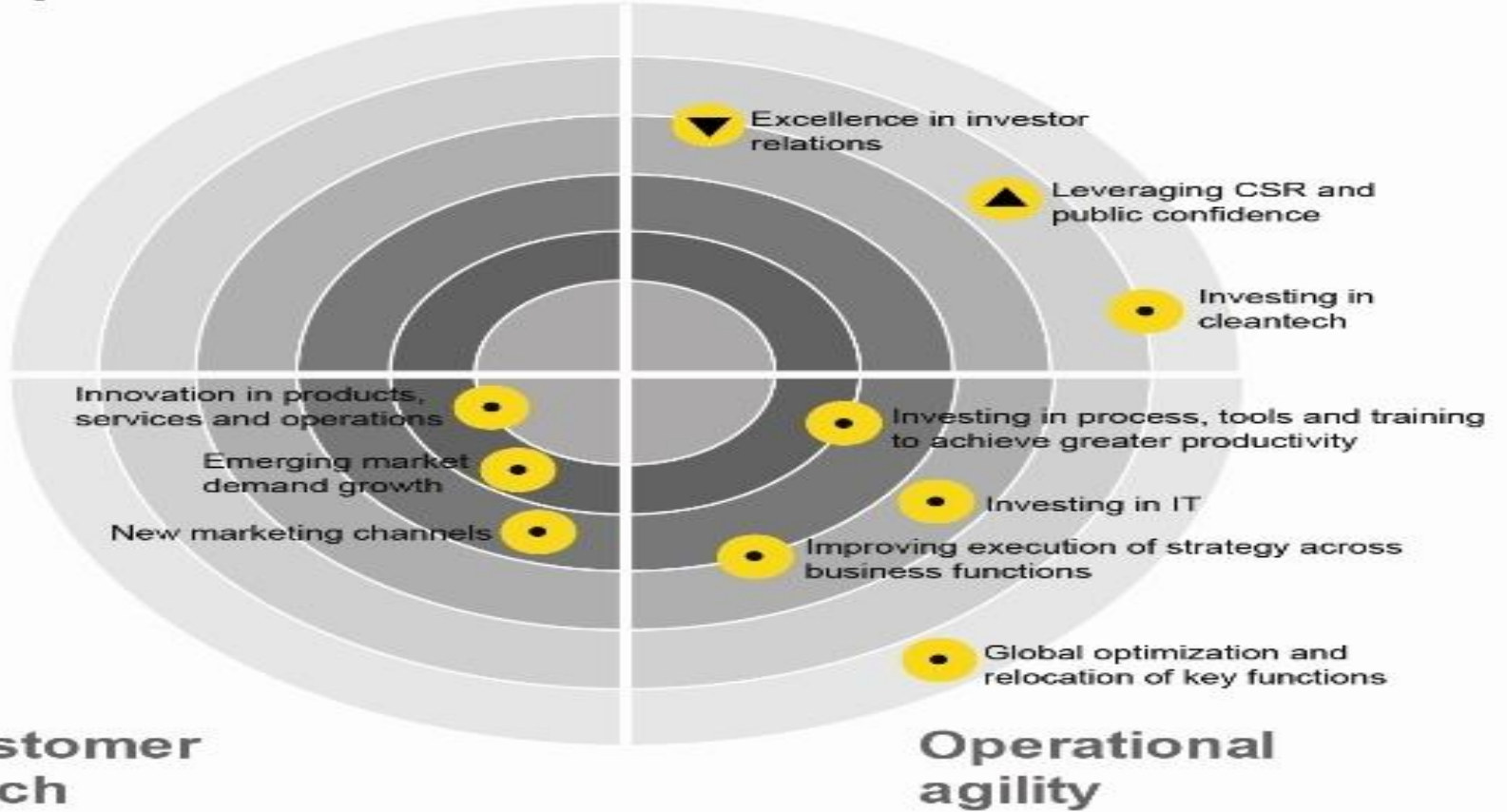
Kaynak: Ernst&Young İşletme Risk Raporu, 2015



# İlk 10 Fırsat (2015 yılı)

Cost competitiveness

Stakeholder confidence



2012 ranking and expected 2015 ranking



Up in 2015



Same in 2015



Less in 2015

Kaynak: Ernst&Young İşletme Risk Raporu, 2015

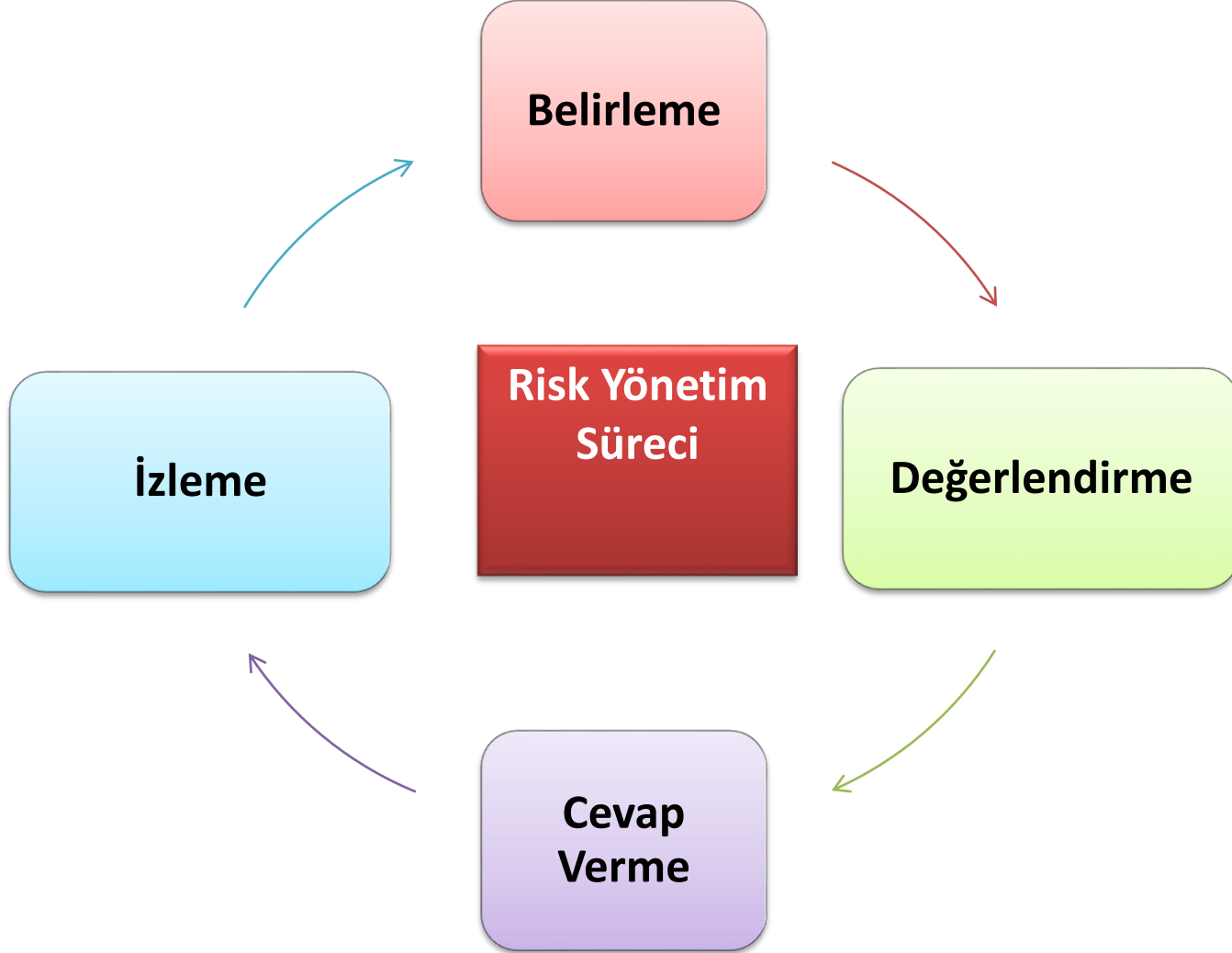
Denetim Bulgusu (2013)	Sebeup	Risk	Kontrol Faaliyeti
Destekleme sürecine ilişkin İç Kontrol yapısının oluşturulmaması ve denetlenmesindeki eksikliklerden dolayı riskler meydana getirdiği	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Destekleme Sürecinde Sistemin kurulmaması</li><li>2. Görev tanımlarının net olmaması,</li><li>3. İş süreçlerinin/ elektronik ortamda olmaması,</li><li>4. Personel hareketlerinin fazla olması</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Hatalı destekleme ödemesi yapılması</li><li>2. İşletme zararının oluşması</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. İç Kontrol Sisteminin kurulması</li><li>2. Görev devri ve vekalet sisteminin oluşturulması</li><li>3. Banka sorgulamalarının düzenli yapılması</li><li>4. Denetimlerin düzenli yapılması</li></ol>

## Risk yönetimi nedir?

“**Risklerin belirlendiği**, hangi risklerin öncelikli olarak çözümlenmesi gerektiğinin **değerlendirildiği**, risklerin yönetilmesi için **strateji ve planların** geliştirilerek **uygulandığı sistematik bir süreçtir.**” TUSİAD, Kurumsal Risk Yönetimi

“Kurumun hedeflerini elde etmek için makul bir güvence sağlamak üzere, **kurumu etkileyecek potansiyel olayları tanımlamak ve risk kapasitesi içinde yönetmek** amacıyla tasarlanmış bir **süreçtir**” COSO, Kurumsal Risk Yönetimi

# RİSK YÖNETİM SÜRECİ



# Risk Yönetim Süreci

- ❖ Risklerin Tespit Edilmesi
- ❖ Risklerin Değerlendirilmesi
- ❖ Risklere Cevap Verilmesi
- ❖ Risklerin Gözden Geçirilmesi ve Raporlanması



## Risklerin Tespit Edilmesi-temel sorular

- ❖ Amaca ulaşma yolunda neler yanlış gidebilir?
- ❖ Kritik süreçlerimiz nelerdir?
- ❖ Paydaşlarımız kimlerdir ve faaliyetlerimiz üzerindeki olumlu – olumsuz etkileri neler olabilir?
- ❖ Zayıf olduğumuz alanlar nelerdir?
- ❖ Hangi varlıklarımız kritik öneme sahiptir?
- ❖ Usulsüzlük ve yolsuzluk alanları neler olabilir?

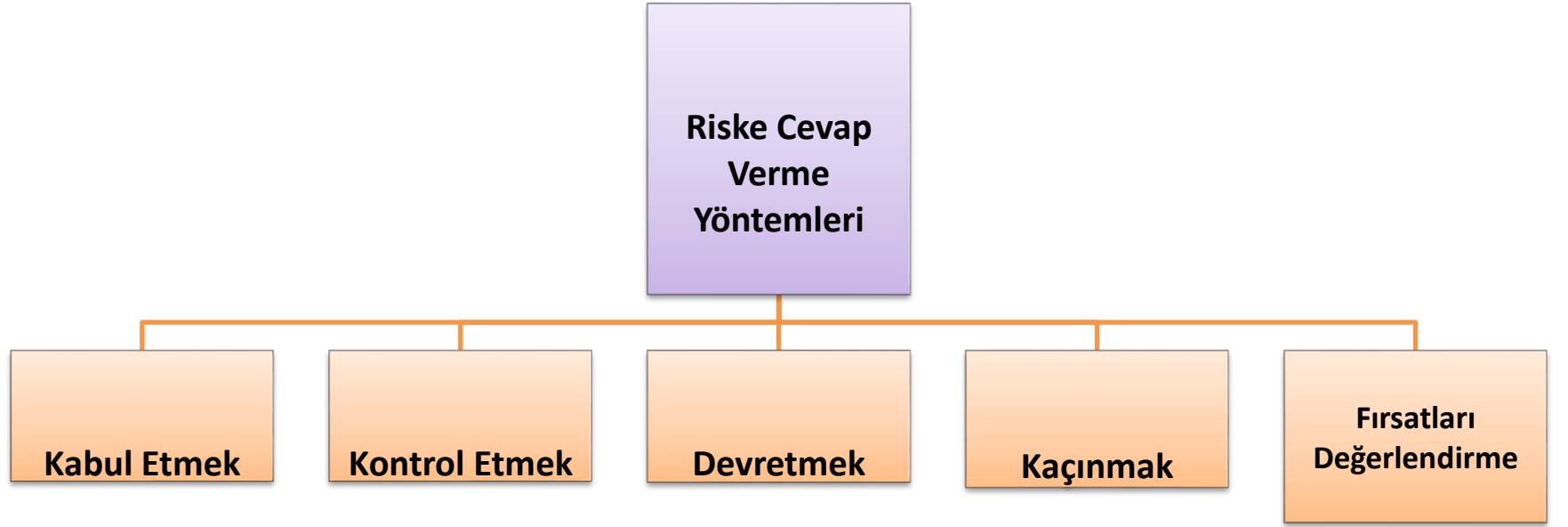
## Risklerin Tespit Edilmesi-temel sorular

- ❖ 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?
- ❖ Cezai yaptırımlara maruz kaldığımız alanlar hangileridir?

# Risklerin Değerlendirilmesi

- ❖ Risk değerlendirmesi, riskler tespit edildikten sonra risklerin ölçülmesi ve önceliklendirilmesi aşamalarını kapsar.
- ❖ Ölçme, her riskin olma olasılığı ve etkisinin hesaplanmasıdır.
- ❖ Önceliklendirme, risklerin ölçme sonucunda aldıkları puanlar doğrultusunda önem derecesine göre sıralanmasıdır.
- ❖ Risk değerlendirme, tespit edilmiş risklere karşılık verilip verilmeyeceğine ve karşılık verilecekse fayda/maliyet dengesi açısından en uygun olan karşılığın seçilmesine yardımcı olur.

# Riske cevap verilmesi



## Standart 5. Planlama ve Programlama

- 5.1. İdareler, misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamalı
- 5.2. İdareler, yürütecekleri program, faaliyet ve projeleri ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlamalı
- 5.3. İdareler, stratejik planlarına ve performans programlarına uygun olarak bütçe hazırlamalı
- 5.4. Yöneticiler faaliyetlerin stratejik plan ve performans programına uygunluğunu sağlamalı
- 5.5. Yöneticiler özel hedefler belirlemeli ve duyurmalı
- 5.6. Hedefler, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalı

# **Standart: 6. Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi**

İdareler, sistemli bir şekilde analizler yaparak amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tanımlayarak değerlendirmeli ve alınacak önlemleri belirlemelidir.

- 6.1. Her yıl sistemli bir şekilde hedeflere yönelik riskler belirlenmeli
- 6.2. Risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkileri analiz edilmeli
- 6.3. Alınacak önlemler için eylem planları oluşturulmalı

# RİSK DEĞERLENDİRME ARAÇLAR

- ❖ İş Analiz Formu İstatistikleri
- ❖ Birim/Bölüm Etkenliği Değerlendirme Anketi
- ❖ Organizasyonel ve Yönetmel Süreçlerde Performans Analizi Anketi
- ❖ Verimlilik Sorunlarının Teşhisi Değerlendirme Anketi
- ❖ İç Kontrol Güvenilirlik Testi
- ❖ Etik Değerlendirme Anketi
- ❖ Çalışan Memnuniyeti Anketi
- ❖ İç Paydaş Memnuniyeti Anketi
- ❖ Bilgi Teknolojileri Mevcut Durum Analizi

# RİSK DEĞERLENDİRME SONUÇLAR

## ❖ İYİLEŞTİRMEYE AÇIK ALANLAR

- ❖ İyileştirmeye Açık Alanlar Listesi
- ❖ İyileştirmeye Açık Alanların Konsolide Edilmesi (Beyin Fırtınası)

## ❖ Fark Analizi

## ❖ Temel Risk Listesi



# Kontrol Faaliyetleri

## ❖ Kontrol stratejileri ve yöntemleri

- ✓ İdareler, hedeflerine ulaşmayı amaçlayan ve riskleri karşılamaya uygun kontrol strateji ve yöntemlerini belirlemeli ve uygulamalıdır.

## ❖ Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi

- ✓ İdareler, faaliyetleri ile mali karar ve işlemleri için gerekli yazılı prosedürleri ve bu alanlara ilişkin düzenlemeleri hazırlamalı, güncellemeli ve ilgili personelin erişimine sunmalıdır.

## ❖ Görevler ayrılığı

- ✓ Hata, eksiklik, yanlışlık, usulsüzlük ve yolsuzluk risklerini azaltmak için faaliyetler ile mali karar ve işlemlerin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrol edilmesi görevleri personel arasında paylaşılmalıdır.

## ❖ Hiyerarşik kontroller

- ✓ Yöneticiler, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmelidir.

## ❖ Faaliyetlerin sürekliliği

- ✓ İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır.

## ❖ Bilgi sistemleri kontrolleri

- ✓ İdareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir.

# KONTROL FAALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI



# Kontrol faaliyetleri-*Yönlendirici Kontroller*

Belirli bir sonuca ulaşmayı sağlamak için yapılan kontrollerdir.

- ✓ Kurumsal değişiklikleri yansıtmak üzere sürekli güncellenen, kabul edilmiş bir teşkilat şeması
- ✓ Rehberler, resmi görüşler, el kitapları, broşürler, afişler gibi uygulamaya yönelik düzenlemeler
- ✓ Amaç, hedef, faaliyet ve projelere ilişkin yazılı birim ve alt birim görev tanımları
- ✓ Görev tanımları doğrultusunda kişilerin unvan, bilgi ve deneyimleri dikkate alınarak hazırlanan görev dağılım çizelgeleri
- ✓ Görevlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için mevzuata, hiyerarşik yapıya ve görevin gereklerine uygun yazılı yetki devirleri
- ✓ Kurum içinde etkili iletişim ve raporlama araçları

# Kontrol faaliyetleri

## *Tespit Edici Kontroller*

- ❖ Riskler gerçekleştikten sonra meydana gelen zararın ve sorumluluğun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir. Örneğin; uygunluk kontrolleri.
- ❖ Dönemsel sayımlar/fiziksel envanterler  
Sayımların/envanterlerin kayıtlarla karşılaştırılması
- ❖ Farklılıkların tespiti ve analizi için uygun yöntemler belirlenmesi
- ❖ Sorumlulukların ve uygulanacak müeyyidelerin tespiti

# Kontrol faaliyetleri belirlenirken dikkate alınacak hususlar

- Uygulanacak faaliyetlerin kim(ler)/hangi birim(ler) tarafından gerçekleştirileceği
- Faaliyetlerin hedeflenen bitiş tarihleri
- Faaliyetlerin uygulanması için gerekli kaynaklar
- Kritik başarı faktörleri
- Faaliyetlerinin nasıl dokümante edileceği
- Faaliyetlerin izlenmesine yönelik süreçler

# Kontrol faaliyetleri yöntemleri

- **Karar alma ve onaylama:** Faaliyetlerde karar alma ve onaylama mercileri açık ve yazılı bir şekilde belirlenmelidir. Karar alma ve onaylama yalnızca yetkili kişiler tarafından yapılmalıdır.
- **Görevler ayrılığı:** bir işlemin, sürecin veya faaliyetin iki veya daha fazla aşamasının uygulanmasından farklı çalışanların sorumlu olmasını öngören kurallar ortaya koymalıdır.
- **Çift imza sistemi:** Bazı riskler için bir işlemin iki imza ile geçerli olması öngörülmelidir. Çift imza yöntemi, üst yöneticiye sunulan bilgiler (raporlar, bilgi notları, istatistikler vb.), atama emirleri, sözleşme imzalanması ve ödeme yapılması v.b konularında uygulanabilir.
- **Veri mutabakatı:** Farklı belge ve kaynaklardaki verilerin eşleştirilmesi şeklinde uygulanır.

# Kontrol faaliyetleri yöntemleri

- Gözetim prosedürleri: Görevin verilmesi ve yerine getirilmesine ilişkin gözetim prosedürleri yöneticiler tarafından günlük olarak uygulanmalıdır.
- Ön mali kontroller: Ön mali kontrol, gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerine ilişkin mali karar ve işlemlerinin; bütçe, finansman programı, mali mevzuat hükümlerine uygunluğu ve kaynakların etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması yönünden yapılan kontroldür.
- Muhasebe prosedürleri: Bu prosedürler, belirli bir tarihteki tüm mali işlemlerin muhasebesinin tam, doğru ve zamanında yapılmasını sağlamalıdır. Bu prosedürler ilgili mevzuat ve muhasebe standartları uyarınca oluşturulmalıdır.

# Kontrol faaliyetleri yöntemleri

- Yolsuzlukla ilgili bildirim prosedürleri; Yolsuzluk ve usulsüzlüklere yol açan idari zayıflıkların, tutarsızlıkların ve ihlallerin ihbar edilmesi, incelenmesi, tespit edilmesi ve raporlanması için kurallar ve prosedürler olmalıdır.
- Varlık ve bilgiye erişim: Yöneticiler, yalnızca varlık ve bilgilerin korunması ve/veya kullanımından sorumlu kişilerin bunlara erişimi konusunda yetkilendirilmesini sağlamalıdır.
- İş sürekliliği: “Gündelik işlerin” aksaması durumunda hizmetin devamlılığını sağlamak üzere gerekli tedbirlerin mevcut olması gerekir. Büyük bir aksaklık olsa da idarenin mümkün olduğunca işlemlerine devam edebilmesini sağlayacak İş Sürekliliği Planlarının bulunması gerekir.



# Kontrol Faaliyetlerinin Etkinliği

Amaca uygun (Yeterli) olması

Kapsamlı, makul ve kontrol hedefleriyle doğrudan bağlantılı olması gerekir.

Ehven maliyetli olması (Beklenen faydayı aşmaması)

Dönem boyunca yapılmış plana göre sürekli olarak iş görmesi

Anlaşılabilir ve doğrudan riskle ilgili olması

Belgelendirilmiş olması

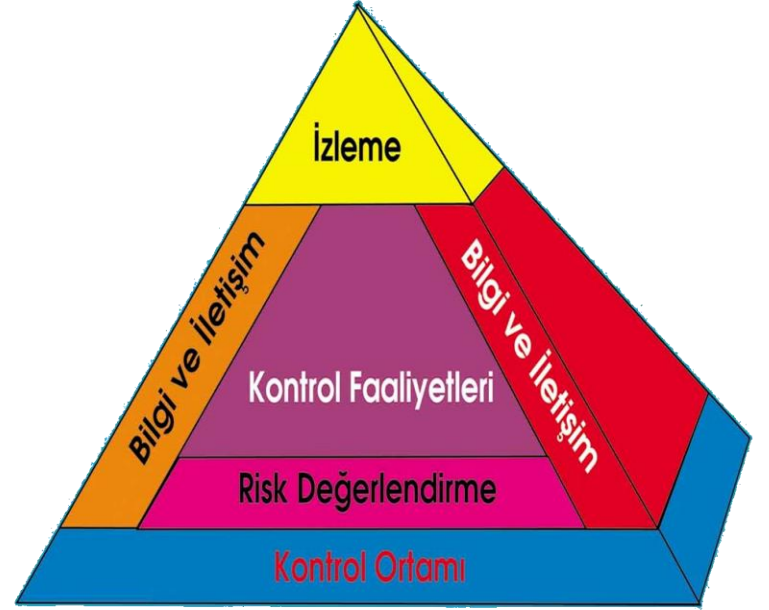
Etkililiği değerlendirilene kadar sürdürülmesi gerekir.

# «Bilgi ve İletişim»

İşletmelerde;

- ❑ Kontrol Ortamı gereklilikleri
- ❑ Risk Değerlendirme
- ❑ Kontrol Faaliyetleri
- ❑ İzleme

*bilgi paylaşımı ve iletişim yoluyla* sağlanır.



# Bilgi ve İletişim

## Bilgi ve iletişim:

- ❖ Şirketler, birimlerinin ve çalışanlarının performansının izlenebilmesi, karar alma süreçlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve hizmet sunumunda etkinlik ve memnuniyetin sağlanması amacıyla uygun bir bilgi ve iletişim sistemine sahip olmalıdır.

## Raporlama

- ❖ Şirketin amaç, hedef, gösterge ve faaliyetleri ile sonuçları, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda raporlanmalıdır.

## Kayıt ve dosyalama sistemi

- ❖ Şirketler, gelen ve giden her türlü evrak dâhil iş ve işlemlerin kaydedildiği, sınıflandırıldığı ve dosyalandığı kapsamlı ve güncel bir sisteme sahip olmalıdır.

## Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi

- ❖ Şirketler, hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların belirlenen bir düzen içinde bildirilmesini sağlayacak yöntemler oluşturmalıdır.

# Bilgi ve İletişim

- ❖ 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.

# Bilgi Yönetimi

- ❖ Bilgi ihtiyacının planlanması,
- ❖ bilginin kurum içi veya kurum dışı kaynaklardan elde edilmesi,
- ❖ sınıflandırılması,
- ❖ depolanması,
- ❖ yorumlanmak üzere ilgili yerlere, doğru zamanda gönderilmesi
- ❖ güncellenmek üzere gözden geçirilmesi
- ❖ imha edilmesi

sürecidir.

# Bilgi Yönetimi – Planlama Aşaması

Planlama aşaması, bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlar. Şirketin faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmesi amacıyla, tüm aşamalarda; kimin ne tür bilgiye, ne zaman, hangi kaynaklardan ve hangi kapsamda ihtiyaç duyacağını değerlendirilmesini içermektedir.

# Bilgi Yönetimi

## Bilginin oluşturulması ve toplanması

- ❖ Bilgiler oluşturulacak bilgi havuzlarında toplanmalıdır.
- ❖ Bilgi havuzunda yer alan bilgiler stratejik ve operasyonel düzeyde, bilgi hiyerarşisine uygun olarak tasnif edilerek kullanıma açık tutulmalıdır.
- ❖ Bilgi havuzunun yönetimi şirket bünyesinde oluşturulacak süreçlere hâkim bir ekip tarafından yapılmalıdır.

# Bilgi Yönetimi

## Bilginin oluşturulması ve toplanması

- ❖ Bilginin toplanacağı başlıca kaynaklar:
  - ✓ Talimatlar, onaylar,
  - ✓ Bütçe planları, tahminler, çalışma planları,
  - ✓ Taslaklar,
  - ✓ Raporlar, politikalar, özet notlar, gerekçe ve faaliyetleri destekleyen diğer dokümanlar,
  - ✓ Toplantı dokümanları, gündem ve kararlara ilişkin kayıtlar
  - ✓ Komisyon dokümanları, görev tanımı, üyelerin listesi
  - ✓ Bilgi talepleri ve cevaplar, e- postalar, cevap formları
  - ✓ Şablonlar, ilgili talimatlar, her tür formatta tamamlanmış cevaplar
  - ✓ Bilgisayar ortamındaki her tür veri



# Bilgi Yönetimi

## Kayıt ve Dosyalama

- Elektronik ortamdakiler dâhil gelen ve giden her türlü evrak ile daire içi haberleşmenin, iş ve işlemlerin kaydedilmesi, sınıflandırılması, dosyalanması ve arşivlenmesi ile bu hizmetlerin kapsamlı ve güncel bir sisteme sahip olması gerekmektedir.
- Kayıt işlemi, başlangıç ve onay aşamaları dâhil iş ve işlemlerin bütün süreçlerini kapsayacak şekilde nihai tasnife kadar sürdürülmelidir.
- Belgelerin dosyalanmasında kararlaştırılacak bir Dosya Planı esas alınmalıdır.

# Bilgi Yönetimi

## Arşiv Hizmetleri

- ❖ Arşiv hizmetleri; idarelerin elinde bulunan ve ileride arşiv malzemesi haline gelecek malzemenin tespit edilmesi, herhangi bir sebepten dolayı bunların kayba uğramaması, gerekli şartlar altında korunmalarının temini muhafazasına lüzum görülmeyen malzemenin ayıklama ve imhasını içerir.

# Bilginin Kullanılması ve Paylaşımı

- ❖ Kurumsal bilginin paylaşımı, o bilginin sorumlularına ulaştırılması, tepkilerin alınması ve değerlendirilmesi, yorumlanması ve tekrar sorumlularına iletilmesinden oluşan bir dögüdür.

# Bilginin Gözden Geçirilmesi

- ❖ Şirketler bilginin planlanması, oluşturulması, toplanması, belirlenmesi, tanımlanması, bilgiye erişim ve kullanım gibi bilgi yönetiminde yer alan temel süreçleri periyodik olarak değerlendirmeli ve sonuçlar yöneticilerle paylaşılmalıdır.

# Bilgi Güvenliği

❖ Hangi formda olursa olsun, bilginin mutlaka uygun bir şekilde güvenliği sağlanmalıdır.

- ✓ Veri bütünlüğünün korunması,
- ✓ Yetkisiz erişimin engellenmesi,
- ✓ Mahremiyet ve gizliliğin korunması,
- ✓ Sistemin devamlılığının sağlanmasıdır.

# İletişim

- ❖ İletişim, kişiler ve/veya işletmeler arasında, hizmet sunumu, kararları destekleme ve paylaşma, faaliyetleri yürütme ve koordine etme gibi amaçlarla yapılan bilgi değişimidir.

# Raporlama

- ❖ İdareler, politikaları, programları, faaliyet ve projelerine ilişkin mali ve mali olmayan bilgileri ve sonuçları yazılı veya sözlü olarak ilgili kişi ve mercilere, belirli zamanlarda raporlamalıdır.
- ❖ Bu kapsamda, idare içinde yatay ve dikey raporlama ağı yazılı olarak belirlenmelidir.

<b>İç Kontrol Bileşeni</b>	<b>Bilgi ve İletişim</b>
<b>Kontrol Ortamı</b>	Şirketin misyonunu gerçekleştirmek üzere, birim ve alt birimler ile personelin görev tanımlarının yazılı olarak oluşturulması ve duyurulması
<b>Risk Yönetimi</b>	Riskleri yönetmek üzere Risk Kaydı ve Raporlama sisteminin oluşturulması ve yöneticiler ile tüm personelin erişiminin sağlanması
<b>Kontrol Faaliyetleri</b>	İş süreçleri ve iş akış şemalarının yazılı olarak belirlenmesi ve duyurulması
<b>İzleme</b>	Yıllık iş planlarında yer alan hedeflere ilişkin raporlamalar



# Standart 14: Raporlama

Şirketlerde raporların,

- Türü
- Kim tarafından
- Ne sıklıkta ve ne zaman hazırlanacağı
- Kime sunulacağı
- Dayanağı
- Raporlama ilkeleri

*açıkça belirlenmiş ve personele duyurulmuş olmalıdır.*

# Standart 16: Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi

Şirket içerisindeki yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler hakkında,

bilgi sahibi kişilerin (çalışanlar veya paydaşlar) bildirimde bulunabilmelerini sağlayacak

*yöntemler belirlenmeli ve duyurulmalıdır.*

# Standart 16: Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Bildirilmesi

Şirketler, kendi yapıları ve raporlama mekanizmalarına uygun olarak, çalışanlarının ve üçüncü kişilerin şüphe ve iddialarını bildirebilecekleri düzenleme ve süreçlere sahip olmalıdır.

- Nelerin ihbar edilebileceği,
- İyi niyetli ihbarcının güvenliğinin ve gizliliğinin nasıl sağlanacağı,
- İhbarın idare içinde hangi aşamalardan geçilerek yapılabileceği,
- Yapılan ihbarların idarece nasıl değerlendirileceği ve hangi eylemlerin gerçekleştirileceği (kurum içi inceleme veya soruşturma gibi),
- İhbarcıya konuyla kimin ilgilendiğinin, onunla iletişime geçip geçemeyeceğinin, değerlendirme ve/veya sonuçların bildirilmesi

# izleme

izleme, idarenin amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda iç kontrol sisteminin beklenen katkısı sağlayıp sağlamadığının iç kontrol standartlarına uyum çerçevesinde değerlendirilmesi ve sistemin iyileştirmeye açık alanlarına yönelik eylemlerin belirlenmesidir.

Standart 17. i kontrolün değerlendirilmesi

- ❖ şirketler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir.

## **Standart 17. İç Kontrolün Değerlendirilmesi**

**Şirketler iç kontrol sistemini yılda en az bir kez değerlendirmelidir.**

**17.1. İç kontrol sistemi, sürekli izleme veya özel bir değerlendirme yapma veya bu iki yöntem birlikte kullanılarak değerlendirilmelidir.**

**17.2. İç kontrolün eksik yönleri ile uygun olmayan kontrol yöntemlerinin belirlenmesi, bildirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda süreç ve yöntem belirlenmelidir.**

**17.3. İç kontrolün değerlendirilmesine idarenin birimlerinin katılımı sağlanmalıdır.**

**17.4. İç kontrolün değerlendirilmesinde, yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya idarelerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda düzenlenen raporlar dikkate alınmalıdır.**

**17.5. İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler belirlenmeli ve bir eylem planı çerçevesinde uygulanmalıdır.**

# İZLEME

**İç kontrol sisteminin kalitesinin, kontrollerin tasarım ve işleyişinin ve alınması gereken önlemlerin değerlendirilmesinden oluşan süreçtir.**

**İzleme; iç kontrol sisteminin, beklendiği şekilde işleyişinin ve koşullardaki değişikliklere uyum göstermesinin sağlanması amacıyla gerçekleştirilir.**

# İZLEME

- İç kontrol sistemine ilişkin sorunları zamanında tespit edip giderebilmeye,
- Karar alma sürecinde kullanılmak üzere daha doğru ve güvenilir bilgi üretmeye,
- Doğru ve zamanında mali tablolar hazırlamaya,
- İç kontrol sisteminin etkinliğini düzenli aralıklarla teyit etmeye,
- İç kontrol güvence beyanları için kanıt oluşturmaya,

yardımcı olur.

# İZLEME

Nasıl yapılır?

○ Sürekli İzleme

○ Özel Değerlendirmeler

○ İki yöntemin birlikte kullanılması



# İZLEME

**Sürekli izleme;**

- Genel olarak faaliyetlerin yürütüldüğü sırada, devamlı ve eş zamanlı olarak gerçekleştirilir.
- Faaliyetleri bizzat gerçekleştiren personel ve onları hiyerarşik olarak denetlemekle görevli yöneticiler tarafından gerçekleştirilir.
- Faaliyetlerin gözetimini, karşılaştırmaları ve kişilerin görevlerini yerine getirirken almış olduğu diğer önlemleri kapsar.
- Sorunlar daha çabuk tespit edilmesini sağlar.

# İZLEME

Sürekli izleme yöntemleri;

- Mali raporların ve faaliyet raporlarının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi
- Kurum varlıklarının sayılması ve muhasebe kayıtlarıyla karşılaştırılarak tutarsızlıkların araştırılması
- Üçüncü şahıslardan gelen şikayet ve iddiaların araştırılması
- Çalışanların ve ilgili tarafların görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi

# İZLEME

**Sürekli izleme yöntemleri;**

- **Periyodik değerlendirme toplantıları yapılması**
- **Performans programları gerçekleşmelerinin üçer aylık dönemler itibariyle raporlanması,**
- **Ön mali kontrol sonucu uygun görülmediği halde harcama yetkilileri tarafından gerçekleştirilen mali işlemlerin strateji geliştirme birimleri tarafından aylık dönemler itibarıyla üst yöneticiye raporlanması,**

# İZLEME

Özel değerlendirmeler;

- Faaliyetler ve süreçlerden bağımsız olarak yönetim ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilen değerlendirme faaliyetleridir.

# İZLEME

## Özel değerlendirme yöntemleri

- Soru formlarının/anketlerin kullanılması
- Öz değerlendirme çalışmaları yapılması
- Danışmanlık hizmeti alınması
- İç denetçiler tarafından kurumun iç kontrol sisteminin ya da kritik süreçlerinin etkinliğinin ve yeterliliğinin değerlendirilmesi

# 17 numaralı standardı sağlamaya yönelik bazı eylemler

Sürekli izleme prosedürlerinin belirlenmesi

İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi sürecine yönelik kurum içi doküman(rehber, yönerge vb.) oluşturulması

İç kontrol sistemi değerlendirme çalıştayları yapılması

İç kontrol sistemi değerlendirme anketleri düzenlenmesi

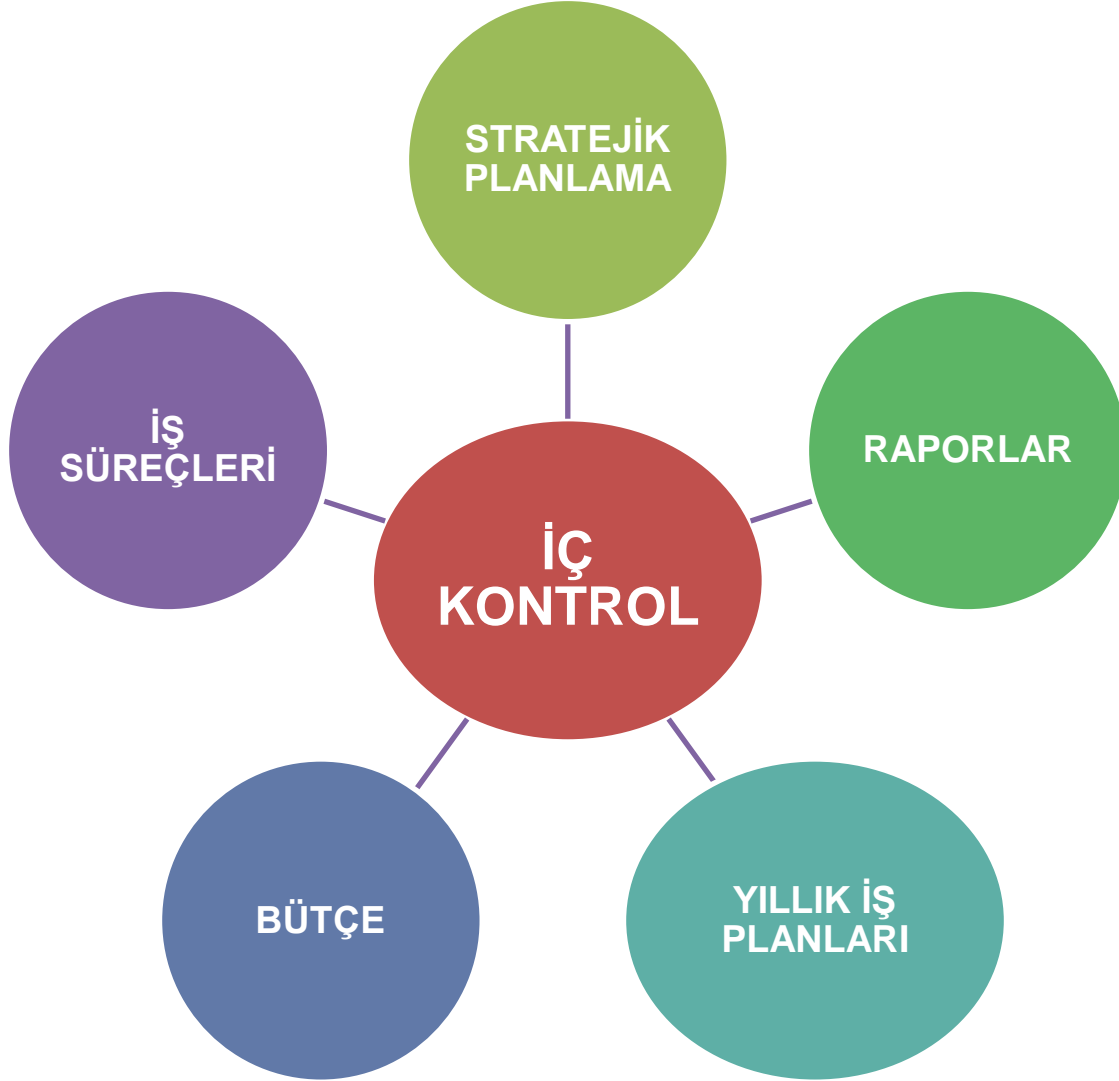
İç kontrol sistemi değerlendirme raporu hazırlanması

İç Kontrol İzleme ve Yönlendirme Kurulunun sürekli yapıya kavuşturulması

# Kritik Başarı Faktörleri

- ❖ Üst yönetimin sahiplenmesi
- ❖ Kapasite oluşturma
- ❖ Durum analizi
- ❖ Katılımcılık
- ❖ Sürecin iyi yönetilmesi
- ❖ Planın hayata geçirilmesi

# Entegrasyon





# BAŞARIDA ON ÖNERİ

- 1- “Misyonu” bilin : Şirketin amaçlarını bilin.
- 2- “Kontrol”ü bilin : Malzemeler, testler, hatalar, formlar
- 3- “Standart”ları bilin : Neye göre karşılaştırılmalı
- 4- “En iyiler”i bilin : Neyin, ne kadar test edileceği
- 5- “Olay”ları bilin : “Gördüm” “Kontrol Ettim” “Kanıtladım”
- 6- “Sebep”leri bilin : “Yakaladım Düzelt” vs. “Problem Nedir ?”
- 7- “Etki”leri bilin : Sapma ne yapar?
- 8- “İnsan”ları bilin : “Kritik Etkisi”, “Savunma İhtiyacı”  
“Problem Çözümü”, “Ekip Çalışması”
- 9- “İletişim”i bilin : “Ne”, “Nasıl”, “Kim”, “Neden”, “Niçin”
- 10- Modern Metotları bilin.

1  
2  
2

# fokus®

yaşam  
AKADEMİSİ

[www.fokusakademi.com.tr](http://www.fokusakademi.com.tr)



**Fokus Yaşam Akademisi Araştırma Geliştirme İletişim  
Ticaret Limited Şirketi**

Beştepe Mah. Nergiz Sok. VİA FLAT İŞMERKEZİ NO: 7/2/87  
Yenimahalle/ANKARA 06510

Tel: +90(312) 258 6505 | Fax: +90(312) 248 1303

[www.fokusakademi.com.tr](http://www.fokusakademi.com.tr)



Sektörün öncü kuruluşları Fokus Yaşam Akademisi'ni tercih etti.



# FUTURE

[fokusakademi.com.tr](http://www.fokusakademi.com.tr)

fokus®  
yaşam  
AKADEMİSİ  
[www.fokusakademi.com.tr](http://www.fokusakademi.com.tr)