



**AVRUPA TOPLULUKLARI KOMİSYONU**

16 Ekim 2007, Brüksel  
SEC (2007) 1341

**EN**

**KOMİSYONA TEBLİĞ EDİLMEK ÜZERE**

**İç Kontrol Standartları ve İç Kontrol Çerçevesine İlişkin Gözden Geçirme**

**- Kontrol Etkililiğinin Artırılması -**

**KOMİSYONA TEBLİĞ EDİLMEK ÜZERE**

**İç Kontrol Standartları ve İç Kontrol Çerçevesine İlişkin Gözden Geçirme**

**Kontrol Etkililiğinin Artırılması**

## İÇİNDEKİLER

<b>1. Artalan Bilgisi</b>	<b>4</b>
<b>2. Önerilen Değişliklerle Ulaşılmak İstenen Amaçlar</b>	<b>4</b>
<b>3. Gözden Geçirilen İç Kontrol Çerçevesi</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Etkili Yönetim İçin Gözden Geçirilen İç Kontrol Standartları</b>	<b>6</b>
<b>3.2. Gereklilikler</b>	<b>7</b>
<b>3.3. İç Kontrolün Etkililiği</b>	<b>7</b>
<b>3.3.1. Yaklaşımında Esneklik</b>	<b>7</b>
<b>3.3.2. Tercihli İç Kontrol Etkililik Rehberi</b>	<b>8</b>
<b>3.4. Raporlama Zorunluluğu</b>	<b>8</b>
<b>4. Anlayış Ve Sahiplenme Hissinin Geliştirilmesine Yönelik Destek</b>	<b>9</b>
<b>5. Sonuç</b>	<b>10</b>

## 1. ARTALAN BİLGİSİ

Komisyon, 2000 yılında başlatılan Mali Reformun bir parçası olarak yetkilendirme yoluyla Harcama Yetkililerini, faaliyetlerinin iç kontrolü konusunda tam yetkiyle donatmak amacıyla iç kontrol yapılarını gözden geçirmeye karar vermiştir. Faaliyetlerin yönetimi konusunda Komisyona güvence vermek amacıyla, Yıllık Faaliyet Raporları yoluyla yönetim düzenlemeleri hayata geçirilmiştir.

Reforma İlişkin Beyaz Kitap 2000<sup>1</sup> iç kontrolün, “Bir kurum yönetiminin, hedeflerine ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak; dış kurallara, yönetim politikaları ve düzenlemelerine bağlılığı sağlamak; varlıklar ve önemli bilgileri korumak; yolsuzluk ve hataları ortaya çıkarmak ve önlemek; muhasebe kayıtlarının kaliteli olmasını ve güvenilir mali bilgiler ve yönetim bilgilerinin zamanında üretilmesini sağlamak amacıyla planladığı ve hayata geçirdiği genel politika ve usulleri” kapsadığını ortaya koyar.

İç kontrol çerçevesi, 24 İç Kontrol Standardı ile oluşturulmuştur. Bu çerçeve, özellikle Komisyon için geliştirilmiş olup uluslararası iyi uygulama örneklerini temel almaktadır<sup>2</sup>. İç kontrol sistemlerinin aşamalı olarak uygulanmasını ve bu sistemlerin gelişim düzeylerinin ölçülebilmesini sağlamak amacıyla, 2001 yılından itibaren tüm Standartlar için, her bir birimin iç kontrol sisteminde temel alınması gereken özel uygulamalı faaliyetleri tanımlayan bir dizi “temel gereklilik” uygulanmaktadır. 2002’den bu yana, birimlerden temel gerekliliklerle uyum düzeylerini her yıl resmi olarak değerlendirmeleri istenmektedir. Yıllık değerlendirmelerin sonuçları, iç kontrol yapılarının bütün olarak başarılı bir şekilde uygulanmakta olduğunu göstermektedir. Birimlerin temel gerekliliklerle uyum düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür (2005 ve 2006’da % 95).

Komisyon 2005 yılında bir “ortak risk yönetimi yöntemi”<sup>3</sup> benimsemiştir. İç Kontrol Sisteminin gözden geçirilmesinin önerildiği işbu belgede söz konusu yöntemin tüm ilkeleri dikkate alınmıştır.

## 2. ÖNERİLEN DEĞİŞİKLİKLERLE ULAŞILMAK İSTENEN AMAÇLAR

Tüm modern idarelerde olduğu gibi, Komisyonun iç kontrol sistemlerinin de Komisyon faaliyetlerinin yerine getirilmesi konusunda yeterli güvence sağlaması gerekmektedir. Bu yüzden her düzeydeki yönetimin, sadece kontroller yaptığını değil, bu kontrollerde ilgili riskleri de dikkate aldığını ve kontrolleri öngörüldüğü şekilde yaptığını da göstermesi gerekmektedir. Bu gereklilik, iç kontrol çerçevesine yapılan vurgunun yeniden değerlendirilmesini ve mevcut Standartların yedi yıllık deneyim temelinde modernleştirilmelerini de beraberinde getirir. Böylece Standartlar, tüm personel tarafından anlaşılabilir ve kullanılmaya hazır bir hale gelir.

Bu gerekliliğin karşılanması, mevcut Standartlarda küçük değişiklikler yapılması veya temel gerekliliklerde önemsiz değişikliklere gidilmesi anlamına gelmemektedir. Mevcut Standartlar bazı çevrelerce tam olarak anlaşılabilir olsa da, birimlerden alınan geribildirimler iç kontrol çerçevesinin daha açık olması gerektiğini ve kilit alanlar

<sup>1</sup> Komisyon Reformu, Beyaz Kitap Bölüm 1, COM(2000)200

<sup>2</sup> Uluslar arası düzeyde kabul görmüş COSO çerçevesi – <http://www.coso.org/>

<sup>3</sup> Komisyon birimlerinde etkili ve uyumlu bir risk yönetimine doğru, SEC(2005)1327

üzerindeki kontrollere odaklanmaya ve risk-temelli kontrol önlemlerinin alınmasına imkan tanıyacak daha esnek bir yaklaşımın benimsenmesinin faydalı olacağını ortaya koymaktadır. Bazı çevrelerde yaygın olan “iç kontrol sadece belirli sayıdaki ‘mali’ personelin işidir” inancını yıkmak için, tüm personelin (özellikle de tüm yöneticilerin), faaliyetlerin sağlıklı bir iç kontrole tabi tutulmasında üstlenmeleri gereken roller güçlendirilmelidir. Bu bağlamda, görevler ayrılığı ilkesi, sadece mali sorumluluklarla sınırlandırılmamış aynı zamanda uluslararası uygulamalara paralellik gösterecek şekilde genişletilmiştir.

Devam etmekte olan bürokrasiden uzaklaşma ve sadeleşme çabaları çerçevesinde, iç kontrolün en üst yönetimden en alt düzeydeki çalışana kadar tüm personelin sorumluluğu olduğu mesajını vermek amacıyla, gözden geçirilen Standartlar uzmanlık terimleri kullanılmaksızın daha basit bir dille yazılmıştır. İşbu tavsiye, mevcut Standartlardaki çakışmaları ortadan kaldırmakta ancak Standartların metodolojik temelini değiştirmemekte ve gerekmeyen alanlarda herhangi bir değişiklik yapmamaktadır.

Bu bilgiler ışığında, iç kontrol çerçevesi ve Standartlarda yapılan değişiklikler şunları amaçlamaktadır:

- *Yaklaşımın Açıklığa Kavuşturulması/Sadeleştirilmesi: Tüm personelin anlamasını kolaylaştırmak* ve zorunlu yıllık raporlamayı temel gerekliliklerle uyumlu bir şekilde düzenlemek için,
- *Sahiplenme Hissini Artırmak:* Standartları “Etkili yönetim için İç Kontrol Standartları” olarak yeniden adlandırarak daha geniş bir çalışan grubuna hitap etmek ve **iç kontrol ortamının kalitesini artırmak** için,
- *İç Kontrolün Etkililiğini Artırmak:* Esnek bir yaklaşım ve tercihli Etkililik Rehberi, birimlere kendi faaliyet ve risklerini dikkate alarak, etkililik artırma faaliyetleri kapsamında Standartları önceliklendirme şansı verecektir. Böylece, **Komisyonun İç Kontrol sistemlerinin etkililiğine duyulan güven artar ve kontrol kaynaklarının daha etkili kullanılması sağlanır.**

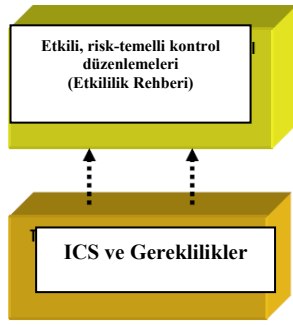
### 3. GÖZDEN GEÇİRİLEN İÇ KONTROL ÇERÇEVESİ

Yeni Standartların **1 Ocak 2008**'de yürürlüğe konması önerilmektedir. Gözden geçirilen iç kontrol çerçevesi, birbiriyle yakından ilişkili üç temel bileşenden oluşacaktır:

- Etkili yönetim için İç Kontrol Standartları;
- Daha önceki temel gereklilikleri temel alan ve yeni Standartlar çerçevesinde yeniden düzenlenen ve güncellenen “Gereklilikler”
- Birimlerin uygulamakta oldukları iç kontrol sistemlerinin etkililiğini ölçmelerini sağlayan İç Kontrol Etkililik değerlendirmesi. Bu bağlamda, kendilerine yardımcı olmak amacıyla tercihli rehber sunulmaktadır.

Bu hususlar Şekil 1’de ortaya konmakta ve Bölüm 3.1 -3.3’te tartışılmaktadır.

### Şekil 1 – İç Kontrol Çerçevesine Genel Bakış



- “Etkililik Rehberi” (Tercihlidir), iç kontrol düzenlemelerinin birimin faaliyet ve risklerini yeterli düzeyde karşılayıp karşılamadığını ve bunların öngörüldüğü şekilde uygulamaya aktarılıp aktarılamadığını belirlemelerinde yönetimlere yardımcı olur.
- Etkili yönetim için İç Kontrol Standartları (ICS) ve Gereklilikler, iç kontrol çerçevesinin temelini oluşturur. Temel ilkeler ve asgari gereklilikleri ortaya koyar.

Söz konusu Çerçeve -yukarıda değinilenlere ek olarak- ve Gerekliliklere uyma şartı temelinde, hangi standartlarda etkililiğe daha fazla önem verilmesi gerektiğini belirlemede birimlere gerekli esnekliği sağlayacaktır.

### **Etkili yönetim için gözden geçirilen İç Kontrol Standartları**

İç kontrole ilişkin yol gösterici ilkeler, Komisyon tarafından “etkili yönetim için yeni İç Kontrol Standartlarında” (EK 1) ortaya konmuştur. Standartlar, altı “yapı taşı” temelinde yapılandırılmıştır<sup>4</sup>.

1. Misyon ve Değerler,
2. İnsan Kaynakları,
3. Planlama ve Risk Yönetimi Süreçleri,
4. İşlemler ve Kontrol Faaliyetleri,
5. Bilgi ve Mali Raporlama,
6. Değerlendirme ve Denetim.

Yeni çerçevede risk yönetimi güçlendirilmiştir. Temel risk yönetimi ilkeleri (kontrollerin tanımlanan risklere uyarlanması), etkili yönetim için tüm İç Kontrol Standartlarına uygulanır ve aşağıda açıklanan Yaklaşımda Esneklik ve Rehberlik (Bölüm 3.3), daha yüksek düzeyli riskleri gösteren Standartlara odaklanmalarında birimlere yardımcı olur. Ayrıca, yeni Standart 6 (risk yönetimi süreci) özellikle yıllık planlama aşamasında risklerin tanımlanması sürecine yöneliktir ve ortak risk yönetimi yöntemi kapsamında ortaya konan ilkelerle uyumludur<sup>5</sup>.

Uygulayıcılar için genellikle karmaşa yaratan çakışmaların ortadan kaldırılmasının ardından, Standartlar güncellenip modernleştirilmiştir ve sayıları 24’ten 16’ya düşürülmüştür. Bunun kontrolde herhangi bir azalmaya neden olduğu düşünülmemelidir. Önceki İç Kontrol Standartlarının kapsamına giren tüm alanlar yeni Standartlar temelinde yeniden gruplandırılmıştır. Standartlar iki değerlendirme aracı ile desteklenmektedir: aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak anlatılacak olan “Gereklilikler” ve “Etkililik Rehberi”.

<sup>4</sup> Uluslar arası düzeyde kabul görmüş COSO çerçevesi temelinde hazırlanmıştır – <http://www.coso.org/>

<sup>5</sup> Bakınız; Dipnot 2.

## Gereklilikler

Gereklilikler (EK 2), bir birimin iç kontrol sistemleri ve süreçlerinin taşınması gereken **asgari özellikleri** tanımlar. Bu gereklilikler, modernleştirilip güncellenen önceki “temel gereklilikleri” yansıtmaktadır. Ayrıca birimlerin, kuralların daha açık olması ve sapmaların raporlanmasına yönelik prosedürler geliştirilmesi yönündeki istekleri ile zorunlu personel yer değiştirmeleri halinde hizmetlerin devamlılığını sağlama ihtiyaçları karşısında hassas işlemlere ilişkin gerekliliklerde (Yeni Standard 7, İşleyiş Yapısı) de değişiklikler yapılmıştır. Hassas işlemler konusunda 2007 yılı sona ermeden önce bir dizi rehberlik hizmeti daha sunulacaktır.

Gerekliliklerin görece aynı (sabit) kalması ve sadece, iç kontrol çerçevesini etkileyebilecek Komisyon Kararlarının alınması ya da bu etkiyi yaratabilecek diğer durumların meydana gelmesi halinde gözden geçirilmesi amaçlanmaktadır. Birimler, tüm bu gerekliliklere eksiksiz olarak uymayı temel bir hedef olarak görmeli ve bunun, personel yer değiştirmeleri veya yeni gereklilikler gibi nedenlerle ulaşılması çok da kolay olmayan bir hedef olduğunu unutmamalıdır.

AB Delegasyonu açısından, geçmişte de olduğu gibi, Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü ve Avrupa Yardım İşbirliği Ofisi söz konusu gereklilikleri Bütçe GM'nin de desteğini alarak çalışma ortamlarına uyumlu faaliyetlere dönüştürmeye devam edecektir.

## İç Kontrolün Etkililiği

Gözden geçirilmiş çerçevede yer alan, etkililikle ilişkili, güçlendirilmiş unsur<sup>6</sup>.

### *Yaklaşımında Esneklik*

Birimler, iç kontrol sistemlerinin etkili olduğunu göstermek için izleme önlemleri almaktadır. Etkili ve etkin bir iç kontrol sistemi, yönetimin riski göz önünde bulundurmasını, kontrol kaynaklarını riskin en yüksek olduğu alanlara yönlendirmesini ve bunu yaparken de tüm faaliyetler üzerinde yeterli kontrolü sağlamasını gerektirir.

Dolayısıyla, gözden geçirilmiş yaklaşım bazı Standartların bazı faaliyetler için daha önemli olabileceğini ve bu önemin zamanla değişebileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle birimlerin, belirli alanlardaki etkililiği artırmak için gerekli önlemleri almak ve Genel Müdürlerin yıllık güvence beyanlarını daha güçlü temellere oturtmak amacıyla, belirli Standartlara öncelik vermesi mümkün olur.

Yıllık Yönetim Planı, birimlerin -kendi faaliyet ve riskleri temelinde- gelecek yıl etkililiği artırmak için hangi Standartlara öncelik verilmesi gerektiğini belirlemelerine imkan tanıyacaktır. Öncelikli Standartlar, yönetim tarafından kendi risk değerlendirmesi temelinde belirlenecektir. Sorunsuz bir geçiş için birimlerin, mevcut 24 İç Kontrol Standardını uygulayarak elde ettikleri bilgi birikimi ve deneyim temelinde, bu öncelikleri 2008 yıllık Yönetim Planında ortaya koymaları

---

<sup>6</sup> ICAT – İç Kontrol Değerlendirme Aracı – kontrol etkililiğini artırmaya doğru atılan ilk adım.

gerekmektedir (Eski ve yeni Standartların karşılaştırıldığı bir eşleştirme tablosu EK 4’te sunulmuştur). Standartların önceliklendirilmesi, risk yönetimi uygulamasının mantıklı bir sonucudur<sup>7</sup>.

### *İç Kontrolde Etkililik Tercihli Rehberi*

Bir bütün olarak iç kontrol sisteminin etkililiği, uygun göstergeler yoluyla ölçülebilir. Ancak, Standartlar birbirlerine bağlı olduğu için, genel göstergeler yoluyla her bir Standardın ne kadar etkili uygulandığını ayrı ayrı ölçmek neredeyse imkansızdır. Bununla birlikte, her bir Standart bir dizi değişken yoluyla değerlendirilebilir (süreç gözden geçirmeleri, yönetim tarafından yapılan gözetim faaliyetleri, geçici doğrulamalar, anket ve görüşmeler, yönetimce yapılan öz değerlendirmeler, denetim raporları, paydaş geribildirimleri gibi). Bu değerlendirme, Bütçe GM tarafından hazırlanan tercihli rehberle desteklenebilir. EK’te sunulan Etkililik Rehberi, her bir Standart için şu iki unsuru içerir: (1) “Kontrol etkililiğini değerlendirmeye yönelik tavsiyeler” (EK 2), yönetimlere iç kontrol düzenlemelerinin uygulamaya öngörüldüğü şekliyle aktarılıp aktarılmadığını ve ilgili risklere uyarlanıp uyarlanmadığını belirlemelerinde yardımcı olabilecek bir dizi soru ve (2) yönetimlere, birime özgü faaliyetler ve riskleri de dikkate alarak, kendilerini en çok ilgilendiren standartları belirlemelerinde yardımcı olabilecek bir değerlendirme tablosu (EK 3).

Bu rehberin, tüm birimlerce yerine getirilmesi veya birim performansını değerlendirirken gösterge olarak kullanılması gereken herhangi bir dizi ek gereklilik veya kontrol listesi getirmesi amaçlanmamaktadır. Rehber yol gösterici olup yeterince ayrıntı içermemekte ve bağlayıcı nitelik taşımamaktadır. Birimler rehberi, kendi ihtiyaçları doğrultusunda belirli unsurları kabul ederek veya yenilerini tanımlayarak kabul etmekte serbest olacaktır. Rehberin amacının gerisinde kalmasını önlemek için (tercihli olduğu da göz önünde bulundurularak) Bütçe GM Genel Müdürü, Genel Sekreter ve Personel ve İdare GM Genel Müdürü ile işbirliği içinde ve ilgili birimlerin de görüşünü alarak, rehberi gerekli şekilde günceller. Bütçe GM, etkililiğin değerlendirilmesi konusunda tavsiyelerde bulunacaktır.

### **Raporlama Zorunluluğu**

Genel Müdürler, Yıllık Faaliyet Raporlarında iç kontrol sistemlerinin işleyişi hakkında güvence vermeye devam edecektir (özellikle Bölüm 2’de sunulan İç Kontrol Şablonları yoluyla). Gözden geçirilmiş iç kontrol çerçevesini hazırlamak ve sunmak için, Yıllık Faaliyet Raporu kapsamında yer alması önerilen raporlama ilkeleri şunlardır:

- *Gerekliliklerle uyumlu raporlama*: Gerekliliklerle uyumlu raporlama sadeleştirilecektir. 2007 Yıllık Faaliyet Raporları ile birlikte, temel gerekliliklerle uyumlu eksiksiz raporlama, zorunlu olmaktan çıkarılacaktır. Bunun yerine, Yıllık Faaliyet Raporları kapsamındaki uyum raporlamaları istisnai durumlarda yapılacaktır. Sonuçların hangi gereklilikler temelinde elde edildiği ve birimin uymadığı gereklilikler (varsa), bu uyumsuzluğun nedenleri ve bu durumu çözmek için alınması planlanan önlemler belirtilecektir. Hassas işlevlerle ilgili olarak, zorunlu personel yer değiştirmelerinde ortaya çıkan sapmalar hakkında özet bilgi de verilecektir (2008

<sup>7</sup> Bakınız; Dipnot 2.



Yıllık Faaliyet Raporuyla birlikte). Son olarak, sapmalara izin verilen durumlarda ilgili yatay birimlere yazılı bildirimde bulunulması uygulamasına da son verilecektir. Temel gerekliliklere uyum konusunda eksiksiz rapor hazırlamak isteyen birimler için, Mevcut araç ("ICMT") ve Bütçe GM desteği sağlanmaya devam edecektir.

- *İç kontrol sistemlerinin Etkililiğinin raporlanması:* Güvence konusundaki görüşleri desteklemek amacıyla; yönetimce yapılan öz değerlendirmeler, denetim raporları, harcama sonrası kontroller ve diğer ilgili kaynaklar incelenerek derlenen "iç kontrol sistemlerinin etkililiği hakkındaki" bilgiler Yıllık Faaliyet Raporlarında açıkça ortaya konmalıdır. Raporlarda (2008 Yıllık Faaliyet Raporuyla birlikte), Yıllık Yönetim Planında tanımlanan öncelikli Standartlar konusunda atılan adımların sonuçlarına da yer verilmelidir.

Verimliliğin sağlanması amacıyla; uygunluk konusunda raporlamaya istisnai durumlarda başvurulması ve birimlerin belirli standartlar üzerinde yoğunlaşmasına izin verecek şekilde esnekliğin artırılması, mevcut zorunlu raporlama sistemine gerektirdiğinden daha fazla bir iş yükü getirmemekle birlikte yüksek öncelikli iç kontrol konularına yönelme şansı da tanıyacaktır.

Yıllık Faaliyet Raporunda yer alan talimatlar gerekli şekilde güncellenecektir. 2007 Yıllık Faaliyet Raporları, mevcut 24 Standart çerçevesinde hazırlanacaktır.

#### 4 ANLAYIŞ VE SAHIPLENME HİSSİNİN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK DESTEK

Gözden geçirilmiş iç kontrol çerçevesinin tüm personel tarafından daha iyi anlaşılması ve daha çok sahiplenilmesi için ve birimlerde iç kontrol etkililiğinin artırılması ve Genel Müdürlerin yıllık güvence beyanlarının desteklenmesi amacıyla aşağıdaki adımların atılması gerekmektedir:

- *Üst yönetim desteği:* Üst yönetim, teşkilatlanmasını ve risk atmosferini de göz önünde bulundurarak, iç kontrol etkililiğinin artırılması için Standartları önceliklendirir ve iç sorumlulukları tanımlar<sup>8</sup>. Üst yönetimin, iç kontrol bilincinin artırılması ve iç kontrol becerilerinin kazandırılması için gerekli zamanı ve kaynağı ayırması, Standartların çalışma ortamına daha çok entegre edilmesi açısından çok önemlidir.
- *Etkili iletişim:* Her düzeydeki personelin bilgilendirilmesi ve bu konuda bilincin artırılması amacıyla iletişim kampanyaları ve sunumlar yapılacaktır. Farklı yönetim düzeylerini hedef alan ve etkili yönetimde iç kontrol standartlarının önemini altını çizen sunumlar, Bütçe GM tarafından İç Kontrol Koordinatörlerine yönelik bir iletişim paketi şeklinde sunulacaktır. Her bir birim, kendi faaliyet ortamını da dikkate alarak, Standartları kullanmaları konusunda kendi personelini teşvik etmelidir.
- *Nitelikli eğitim:* Bütçe GM, Personel ve İdare GM'nin de desteğini alarak yöneticiler ve tüm personele yönelik farklı iç kontrol eğitimleri verecektir. İç kontrol alanında eğitim almış kişiler için de eğitim oturumları gerçekleştirilecektir. Ayrıca, kaynaklar ve ihtiyaçlara bağlı olarak, belirli Standartlar konusunda yöneticiler ve/veya İş Kontrol Koordinatörlerine yönelik çalıştaylar düzenlenecektir. Birimler, dış danışmanlarla yapılacak iç kontrol çerçevesi sözleşmeleri yoluyla kendilerine özel iç kontrol eğitim programları da düzenleyebilirler.
- *Merkezi birimlerce verilecek destek:* Bütçe GM, birimler arasında başarılı uygulama ve deneyim alışverişi yapılmasını kolaylaştıracaktır. Etkililik Rehberi ve iletişim

<sup>8</sup> İç denetim ve iç kontrol alanındaki kilit aktörlerin sorumluluklarının Komisyon'da açıklığa kavuşturulması, SEC (2003)59

faaliyetleri, birimlerin deneyimleri ve geribildirimleri temelinde güncellenecektir. Geçmişte de olduğu gibi, Stratejik Planlama ve Programlama döngüsünün değişik aşamalarında -özellikle Yıllık Yönetim Planları ve Yıllık Faaliyet Raporları aşamalarında- birimlere destek verilmeye devam edilecektir.

- *Standartların benimsenme ve anlaşılma düzeylerinin ölçülmesi:* 2008 yılı tamamlanmadan önce, bilinç ve sahiplenme düzeylerini değerlendirmek ve gerekli olması durumunda Bütçe GM ve birimleri de kapsayan destek ve iletişim faaliyetlerini yeniden düzenlemek amacıyla, İç Kontrol Koordinatörleri aracılığıyla örneklem temelli bir araştırma yapılacaktır.

## 5 SONUÇ

2000 yılındaki Mali Reformla birlikte kurulan iç kontrol yapıları, özellikle mali çevrelerin düzenlenmesi ve İç Kontrol Standartlarıyla ilgili temel gerekliliklere uyum alanları başta olmak üzere, başarılı bir şekilde hayata geçirilmiştir. Ancak, kontrollerin etkili bir şekilde uygulamaya aktarılmasını sağlamak için yapılması gereken daha çok şey vardır. Ayrıca, tüm personelin iç kontrol alanındaki sorumluluklarının bilincinde olmasını sağlamak için atılması gereken daha çok adım vardır. Etkili yönetim için Gözden Geçirilmiş İç Kontrol Standartlarının sunumu ve bu Standartları destekleyen rehber bu süreci kolaylaştıracaktır. Yeni yaklaşımla bütünleşen esneklik, birimlere, hükümleri kendi özel koşullarına uyarlama şansı da verecektir.

Bu bilgiler ışığında, Komisyona şunlar teklif edilmektedir;

- EK 1 ve 2’de sunulan “etkili yönetim için İç Kontrol Standartları” ve “etkili yönetim Gerekliliklerini” de kapsayan gözden geçirilmiş İç Kontrol çerçevesini kabul etmek;
- Gereklilikler üzerinde etkisi olacak bir Komisyon Kararı hazırlayan her birime, Genel Sekreter, Personeli ve İdare GM ve Bütçe GM ile işbirliği yapması ve Karar metnine Gerekliliklerde yapılacak değişiklikleri de dahil etmesi talimatını vermek ve Bütçe GM’ye Gereklilikleri güncel tutma yetkisi vermek;
- Gözden geçirilmiş Standartlar ve ilgili Gerekliliklerin 1 Ocak 2008’den itibaren uygulamaya konmasına karar vermek;
- Uygunluk karşılaştırması yapabilmek amacıyla, 2006 temel gerekliliklerinin 24 İç Kontrol Standardı temelinde 31 Aralık 2007’de uygulamaya konmasına karar vermek (2007<sup>9</sup>’den itibaren geçerli olan tarihler ve İş Devamlılığının Planlanmasına ilişkin gereklilikler çerçevesinde güncellenmek koşuluyla);
- Birimlerden Yıllık Yönetim Planlarında (ilk kez YYP 2008 için), kontrol etkililiğini kontrol etmek amacıyla önceliklendirmek istedikleri Standartları belirtmelerini istemek (YYP 2008 dikkate alındığında, söz konusu standartların önceliklendirilmesinde mevcut 24 Standarda ilişkin bilgi birikimi ve deneyimi temel alacaktır);
- 2007 Yıllık Faaliyet Raporlarından itibaren birimlerin (Temel) Gerekliliklerle uyumunun raporlanmasına ilişkin talimatları düzenlemeleri için Genel Sekreter, Personel ve İdare GM ve Bütçe GM’yi görevlendirmek;
- Bütçe GM’yi, bilgilendirme oturumları gerçekleştirilmek ve 2007 Sonbaharında uygulanmaya başlanacak olan iç kontrol eğitim programını gözden geçirilmekle görevlendirmek;

<sup>9</sup> Komisyonda iş devamlılığı yönetimi çerçevesi hakkında bir Komisyon çalışma belgesi, SEC(2006)899.

- Birimleri, gözden geçirilmiş Standartları uygulamak konusunda teşvik etmek ve tüm personelin “kontrol etkililiği” konusunda anlayış ve bilincinin artırılmasına yönelik doğru eylemleri –özellikle eğitim, bilgilendirme ve destek faaliyetleri gerçekleştirmek;
- Genel Sekreter, Personel ve İdare GM ve Bütçe GM’yi, 2007 bitmeden önce 2008’de uygulanmak üzere, hassas işlevler konusunda gözden geçirilmiş rehberi hazırlamakla görevlendirmek;
- Bütçe GM Genel Müdürünü –Genel Sekreter ve Personel ve İdare Genel Müdürü ile anlaşma temelinde ve ilgili diğer birimlerle istişare içinde- tercihli Etkililik Rehberinde gelecekte gerekli değişiklikleri yapmakla yetkilendirmek.

## EK 1 – ETKİLİ YÖNETİM İÇİN GÖZDEN GEÇİRİLEN İÇ KONTROL STANDARTLARI

*Açıklama: İşbu EK kapsamında “GM” Genel Müdürlük, birim, bakanlık veya uygulayıcı kurum anlamına gelmektedir.*

### **Misyon ve Değerler**

- 1. Misyon:** GM'nin kuruluş nedeni, GM hedef kitlesinin bakış açısıyla oluşturulmuş güncel ve kesin misyon ifadeleriyle açık bir şekilde ortaya konur.
- 2. Etik ve Kurumsal Değerler:** Yönetim ve personel etik ve kurumsal değerler hakkında bilgi sahibidir ve bu ortak değerleri paylaşır ve kendi davranışları ve karar alma mekanizmaları yoluyla hayata geçirip destekler.

### **İnsan Kaynakları**

- 3. Personel Atamaları ve Personel Yer Değiştirmeleri:** Personel atama ve işe alımları GM'nin hedef ve öncelikleri temelinde yapılır. Yönetim, personel sürekliliği ve yenilenmesi arasında doğru bir denge kurabilmek amacıyla personel yer değiştirmelerini düzenler ve planlar.
- 4. Personel Değerlendirme ve Geliştirme:** Personel performansı, GM'nin genel hedefleriyle uyumlu yıllık bireysel hedefler temelinde değerlendirilir. Söz konusu hedeflere ulaşmak için gerekli becerileri geliştirmek amacıyla yeterli önlemler alınır.

### **Planlama ve Risk Yönetimi Süreçleri**

- 5. Hedefler ve Performans Göstergeleri:** GM'nin hedefleri açık bir şekilde tanımlanır ve gerekli durumlarda güncellenir. Hedefler, bu hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının izlenebilmesini mümkün kılacak şekilde belirlenir. Yönetimin hedefler konusunda kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmesi ve raporlamasını kolaylaştırmak amacıyla kilit performans göstergeleri belirlenir.
- 6. Risk Yönetimi Süreci:** Mevcut hükümler ve kılavuz ilkelerle uyumlu bir risk yönetimi süreci, yıllık faaliyet planlamasına dâhil edilir.

### **İşlemler ve Kontrol Faaliyetleri**

- 7. İşleyiş Yapısı:** GM'nin işleyiş yapısı, yetkilerin uygun şekilde paylaşılması yoluyla kararların etkili bir şekilde alınmasını sağlar. GM'nin hassas işlevleri ile ilişkili riskler, hafifletici kontroller ve gerekmesi durumunda personel yer değiştirmeleri yoluyla yönetilir. Yeterli BT yönetim yapıları mevcuttur.
- 8. Süreç ve Prosedürler:** GM'nin faaliyetlerinin hayata geçirilmesi ve kontrolünde başvuru süreci ve prosedürler etkili ve etkindir, yeterli düzeyde belgelendirilmiştir ve mevcut hükümlere uygundur. Bu süreç ve prosedürler; görevler ayrılığının gerçekleştirilmesini sağlayan düzenlemeleri, bazı kontrollerin atlanması uygulamalarının ve politika ve prosedürlerde görülen sapmaların takip edilmesine ve bunlara önceden onay verilmesine ilişkin düzenlemeleri kapsar.
- 9. Yönetim Tarafından Yapılan Gözetim:** Yönetim tarafından yapılan gözetim, faaliyetlerin mevcut hükümler çerçevesinde etkin ve etkili şekilde uygulanmasını sağlamayı amaçlar.
- 10. İş Sürekliliği:** “Düzenli iş akışında” meydana gelebilecek aksaklıklar durumunda birimin devamlılığını sağlamak için gerekli önlemler alınır. İş Sürekliliği Planları, büyük bir aksaklık halinde bile Komisyonun mümkün olan en üst düzeyde çalışmaya devam edebilmesini sağlamayı amaçlar.
- 11. Belge Yönetimi:** GM'nin belge yönetiminin güvenli, etkin (özellikle uygun bilginin geri çağırılması konusunda) ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla gerekli işlem ve prosedürler mevcuttur.

### **Bilgi ve Mali Raporlama**

- 12. Bilgi ve İletişim:** Kurum içi iletişim, yönetim ve personelin (iç kontrol alanındaki sorumlulukları da dahil olmak üzere) sorumluluklarını etkili ve etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. GM'nin kurum dışı iletişiminin etkili, tutarlı ve Komisyonun kilit politika mesajlarına uygun şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için, uygun olduğu durumlarda, GM bir "kurum dışı iletişim" stratejisi geliştirebilir. GM tarafından kullanılmakta olan ve/veya geliştirilen BT sistemleri (GM'nin sistemin sahibi olduğu durumlarda), gizlilik ve bütünlükle ilgili tüm tehlikeler karşısında yeterli düzeyde korunur.
- 13. Muhasebe ve Mali Raporlama:** Kurumun yıllık hesapları ve mali raporlarının hazırlanmasında kullanılan muhasebe verileri ve ilgili bilgilerin doğru, eksiksiz ve zaman açısından geçerli olmasını sağlamaya yönelik yeterli prosedür ve kontroller mevcuttur.

### **Değerlendirme ve Denetim**

- 14. Faaliyet Değerlendirmeleri:** Harcama programları, mevzuat ve diğer harcama dışı faaliyetlere ilişkin değerlendirmeler, söz konusu faaliyetlerin ulaşmayı ve karşılamayı amaçladığı sonuçlar, etkiler ve ihtiyaçları değerlendirmek amacıyla yapılır.
- 15. İç Kontrol Sistemlerinin Değerlendirmesi:** Yönetim, uygulayıcı kurumların gerçekleştirdiği işlemler de dâhil olmak üzere, GM'nin kilit iç kontrol sistemlerinin etkililiğini yılda en az bir kez değerlendirmeye tabi tutar.
- 16. İç Denetim Kapasitesi:** GM bünyesinde, GM'nin faaliyetlerine değer katmak ve bu faaliyetleri geliştirmek amacıyla bağımsız ve nesnel güvence ve danışmanlık hizmetleri sunan bir İç Denetim Kapasitesi vardır.

**EK 2 – ETKİLİ YÖNETİM İÇİN İÇ KONTROL STANDARTLARI, GEREKLİLİKLER VE TERCİHLİ  
ETKİLİLİK REHBERİ**

(HER BİR STANDART İÇİN KULLANILACAK “ŞABLON”)

Açıklama: İşbu EK kapsamında “GM” Genel Müdürlük, birim, bakanlık veya uygulayıcı kurum anlamına gelmektedir.  
Gereklilikler, AB Delegasyonlarına yönelik belirli faaliyetlere dönüştürülecektir.

**ICS 1. Misyon:** GM'nin kuruluş nedeni, GM'nin hedef kitlesinin bakış açısıyla oluşturulmuş güncel ve kesin misyon ifadeleriyle açık bir şekilde ortaya konur.

## **GEREKLİLİKLER**

- GM, Müdürlükler ve Birimlerin, tüm hiyerarşik düzeylerle ilişkili güncel misyon tanımları olmalıdır.
- Bu misyon tanımları, personele açıklanmalı ve her zaman erişime açık olmalıdır.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?
- (2) Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmiş mi?

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- GM/Müdürlük/Birimin misyon tanımı güncel ve yeterince yapılandırılmış mı? Etkili bir misyon tanımı, GM/Müdürlük/Birimin hedef kitlesinin bakış açısıyla oluşturulmuş bir misyon tanımı olmalıdır. Bu tanımın iki temel soruyu cevaplaması gerekmektedir. Kuruluş amacımız nedir? Komisyon yapısı içinde neredeyiz?
- Personel bağlı olduğu GM/Müdürlük/Birimin misyon tanımı hakkında yeterince bilgi sahibi mi?
- Bir misyon tanımı oluşturmak veya var olan tanımı güncellemek için belirli personel/paydaşları görevlendirmek uygun olur mu (örn, her bir çalışanın görevlendirilmesi sürecinin başında)?

**ICS 2. Etik ve Kurumsal Değerler:** Yönetim ve personel etik ve kurumsal değerler hakkında bilgi sahibidir ve bu ortak değerleri paylaşır ve kendi davranışları ve karar alma mekanizmaları yoluyla hayata geçirip destekler.

## **GEREKLİLİKLER**

- GM, tüm personelin özellikle etik kurallar başta olmak üzere ilgili etik ve kurumsal değerler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamak, çıkar çatışmalarını ve yolsuzluğu önlemek ve usulsüzlüklerin raporlanmasını sağlamak amacıyla -güncellemeler ve yıllık hatırlatmalar gibi- belirli prosedürler uygulamalıdır.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (3) GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?
- (4) Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmiş mi?

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- GM'ye özgü etik bir rehber anlamlı olur mu? Örneğin, "Çıkar Çatışması" ile ilgili kurallar Komisyon'daki herkese uygulanıyor olsa da, önemli satın alma faaliyetleri yürüten bir GM/Müdürlük/Birim bu noktaya daha fazla önem vermek isteyebilir. İç bilginin nasıl kullanılacağı ve mali yolsuzlukları önlemek, belirli GM/Müdürlük/Birimin üzerinde durmak isteyeceği diğer önemli konulardır.
- Etik rehber açık, net ve kullanıcı dostu mu? Davranış Kuralları/Rehberin nasıl yazıldığı, söz konusu Kurallar ve Rehberin etkililiği üzerinde etkili olacaktır. Araştırmalar, en etkili davranış kurallarının kısa ve net olan, birkaç temel mesaj üzerinde odaklanan ve açık ve net bir terminolojinin kullanıldığı kurallar olduğunu göstermektedir.
- Personel, etik ve dürüstlikle ilgili farklı gereklilikler ve hükümler hakkında yeterince bilgiye sahip mi (yeni gelenlerin eğitimi, düzenli bilgilendirme vb. yoluyla bilgilendirme)? Personelin bilinç düzeyi anketler gibi yöntemler kullanılarak analiz edilebilir.
- Davranış kuralları ve etik rehberliklerin pratikte uygulanmasına yönelik olarak yeterli kolaylık sağlanıyor mu? Örneğin, usulsüz uygulamalardan şüphelenmeleri halinde personele gizli raporlama şansı verecek erişilebilir ve güvenli kanallar sağlamak, davranış kurallarının daha etkili bir hal almasını sağlayabilir.
- Gözetim faaliyetleri, denetim raporları, raporlanan sapmalar ve diğer ilgili kaynaklardan elde edilen bilgilerle ulaşılan sonuçlar, GM/Müdürlük/Birimlerde etik sorunlar ve problemler olabileceğini ortaya koymuştur. Bu problemleri çözmek için yeterli önlemler alınmış mı?



**ICS 3. Personel Atamaları ve Personel Yer Değiştirmeleri:** Personel atama ve işe alımları GM'nin hedef ve öncelikleri temelinde yapılır. Yönetim, personel sürekliliği ve yenilenmesi arasında doğru bir denge kurabilmek amacıyla personel yer değiştirmelerini düzenler ve planlar.

## **GEREKLİLİKLER**

- Yönetim gerekli olduğu hallerde -asgari yılda bir kez-, kurumsal yapılar ve personel atamaları ile öncelikler ve işe yükü arasında bir denge kurmalıdır.
- Personel işe tanımları ile ilgili misyon tanımı arasında tutarlılık olmalıdır.
- GM'nin, doğru kişinin doğru işte ve doğru zamanda çalışmasını sağlamak ve mümkün olduğu durumlarda insanlar için uygun kariyer fırsatları yaratmak amacıyla, personel hareketliliğini desteklemesi, uygulaması ve izlemesi gerekmektedir (örn, boş kadroların bildirilmesi, uzman kadrolarının listelerinin hazırlanması gibi yollarla).
- Ekibe entegrasyonu kolaylaştırmak amacıyla, işe yeni başlayan personele gerekli destek verilmeli ve bu desteğin niteliği tanımlanmalıdır.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (5) GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?
- (6) Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğu şekliyle uygulamaya aktarılabilmif mi?

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- Etkili personel planlama ve atamasını sağlamak için gerekli düzenlemeler yapılmış mı? Yönetimin, öncelikler ve personelin işe yükü ile gerekli ve mevcut beceriler konusunda yeterli bilgisi var mı?
- İşe alım ve personel ataması konularında, GM/Müdürlük/Birimin performansını önemli düzeyde etkileyecek herhangi bir sorun veya problem var mı? Mevcut işe alım ve personel ataması prosedürlerinde GM düzeyinde yapılacak değişiklikler bu problemleri çözebilir mi? Nasıl?
- Esnek ve dinamik bir kurum yapısı sağlamak için, yoğun ve hızlandırılmış eğitimler, yeniden örgütlenme veya diğer önlemlerin alınması gibi yollarla gerekli önlemler alınmış mı?
- İşe girip çıkan personel sayısı yeterli düzeyde izlenip inceleniyor mu? İşe girip çıkmaların "aşırı" ve "az" düzeyde oluşuna ilişkin GM oranlarının belirlenmesi faydalı olabilir. Personel işe giriş-çıkışlarında görülen bir düzensizliğin temel nedeni yeterince incelenip ortada kaldırılmaya çalışılmış mı?
- İşe giren-çıkan personel sayısında bir "aşırlık" olması durumunda, gerekli becerilere sahip personelin birimde tutulması konusunda gerekli önlemler alınmış mı? Benzer şekilde, işe girip-çıkan personelin sayısı "gereğinden azsa", GM içinde veya dışarıdan personel yer değiştirmesi yapılması için gerekli önlemler alınmış mı? Bu önlemler başarılı olmuş mu? Başarılı olmamışsa, neden?
- Orta düzey yönetimin yer değiştirmesi veya yönetim ekibinin ve/veya kilit personelin tamamen değiştirilmesi planlanırken, birimin çıkarları göz önünde bulundurulmuş mu? Muhtemel bilgi eksikliği yeterli düzeyde kontrol edilebilmiş mi?

**ICS 4. Personel Değerlendirme ve Geliştirme:** Personel performansı, GM'nin genel hedefleriyle uyumlu yıllık bireysel hedefler temelinde değerlendirilir. Söz konusu hedeflere ulaşmak için gerekli becerileri geliştirmek amacıyla yeterli önlemler alınır.

## **GEREKLİLİKLER**

- CDR süreci bağlamında (veya CDR sürecinin uygulanmadığı durumlarda gayri resmi olarak), tüm personelle GM ve Birimin hedefleri ile uyumlu yıllık hedeflerinin belirlenmesi amacıyla teker teker görüşülmelidir.
- Personel performansı, Komisyon<sup>10</sup> tarafından belirlenen standartlar temelinde değerlendirilir.
- GM politikalarından kaynaklanan ihtiyaçlar ve merkezi birimlerden gelen talimatlar ve tavsiyeler temelinde, GM düzeyinde bir yıllık stratejik eğitim çerçevesi geliştirilmelidir. Çalışma süresinin belirli bir bölümü (Komisyon'un yıllık stratejik Öğrenme ve Gelişim çerçevesiyle belirlenmiştir), öğrenme ve gelişim faaliyetleri için ayrılmalıdır.
- Her bir görevli ve mukayese yoluyla Personel Düzenlemesi Madde 24a'nın uygulandığı diğer kişiler tarafından, her yıl bir Eğitim Haritası hazırlanmalı ve bölüm müdürüyle tartışılıp yine onun tarafından onaylanmalıdır. Personel tarafından gerçekleştirilen tüm eğitim faaliyetlerinin kaydedildiği bir Eğitim Pasaportu daima güncel tutulmalıdır.
- Yönetim, tüm personelin en azından (Komisyon ve GM'nin) stratejik çerçevelerinde zorunlu kılınan eğitimlere katılmasını sağlamalıdır.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (7) GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?
- (8) Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmiş mi?

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- Personelin yıllık hedefleri (CDR'de de belirtildiği üzere), anlamlı ve yeterince zorlayıcı mı ve ilgili kişilerce kabul edilmiş mi? Bu hedefler yıl içinde güncelleniyor mu?
- Personel değerlendirmeleri, ilgili ve güncel yıllık hedeflere ulaşılmasına bağlı mı? Genel veya güncelliğini yitirmiş hedefler, öznel ve taraflı değerlendirmelerin yapılması riskini artırabilir ve personel motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.
- GM'nin gerektirdiği becerileri analiz edip geliştirmek ve gelecekte doğacak İK ihtiyaçları ve becerilerine yönelik planların yapılması için gerekli önlemler alınıyor mu? Etkili bir personel geliştirme planı sadece bireysel eğitim taleplerini değil GM/Müdürlük/Birimin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli grup becerileri ve yeterliliklerini de dikkate almalıdır. Gerekli beceri ve yeterlilikler ile mevcut beceri ve yeterlilik arasında var olan ciddi uçurumların ortaya çıkarılması için analizler yapılması, personel gelişimini artırmanın etkili bir yolu olabilir.
- Gerekli eğitim istatistikleri mevcut mu? GM/Müdürlük/Birimin eğitim istatistiklerinin analizi, birimin eğitim faaliyetlerinin odağının yeniden belirlenmesinin gerekli olup olmadığını gösterebilir. Bu analiz ışığında, personelin ilgili becerileri geliştirmek için gerekli kursları aldığını gösteren bulgular var mı?

<sup>10</sup> Yıllık hedeflere ilişkin değerlendirme: Yılda en az bir kez ve gerekli olduğu hallerde raporlama görevlisiyle performansı tartışma imkanı; personel performansına ilişkin hususların gecikmeden tartışılıp çözümlenmeye çalışılması; uygun düzeltici faaliyetlerin belirlenip hayata geçirilmesi.

**ICS 5. Hedefler ve Performans Göstergeleri:** GM'nin hedefleri açık bir şekilde tanımlanır ve gerekli durumlarda güncellenir. Hedefler, bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının izlenebilmesini mümkün kılacak şekilde belirlenir. Yönetimin hedefler konusunda kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmesi ve raporlamasını kolaylaştırmak amacıyla kilit performans göstergeleri belirlenir.

## **GEREKLİLİKLER**

- GM'nin Yıllık Yönetim Planının (YYP), herkes tarafından anlaşılması ve sahiplenilmesini sağlamak için, Yıllık Yönetim Planı gerekli rehber olarak ve üst ve orta düzey yöneticiler ve personelle diyalog temelinde hazırlanmalıdır.
- YYP, her bir yönetim düzeyinde planlanan faaliyetlerin, belirlenen hedeflere ulaşılmasına nasıl bir katkı sağlayacağını (tahsis edilen kaynaklar ve tanımlanan riskleri de dikkate alarak) açıkça ortaya koymalıdır.
- YYP hedefleri, SMART ilkesine (Spesifik-Ölçülebilir-Başarılabılır-Gerçekçi-Zamanlı) mümkün olan en üst düzeyde uyacak şekilde belirlenmelidir.
- Hedefler, gerekli olduğu durumlarda, faaliyetler ve önceliklerde meydana gelen önemli değişiklikler dikkate alınarak güncellenmelidir.
- Uygun olduğu durumlarda, GM sürmekte olan çok yıllık faaliyetler için yol haritaları belirlemelidir. Bu haritalarda, tüm faaliyet süresini kapsayan bütçe tahsisatları yapılmadan önce gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere ilişkin kritik aşamalar da ortaya konmalıdır.
- YYP'de, kazanılan başarıların izlenmesi ve raporlanması için, -hem politika alanında hem de işletme faaliyeti düzeyinde- her bir hedef için asgari bir performans göstergesine yer verilmelidir. Performans göstergeleri, RACER kriterine (İlgili-Tartışılmış-Kabul Edilmiş-Güvenilir-Kolay-Sağlıklı) mümkün olan en üst düzeyde uyacak şekilde belirlenmelidir.
- Göstergelerin, hedeflere ulaşabilme ihtimalinin riske girdiğini gösterdiği durumlarda yönetimi uyarmayı sağlayacak raporlama yapıları var olmalıdır.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?
- (2) Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmemiş mi?

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- “Hedeflere göre yönetim” kavramı (Bir başka deyişle, farklı yönetim düzeylerinde GM faaliyetlerini YYP hedefleri temelinde şekillendirmek), yönetim ve personel tarafından yeterince anlaşılmalı, tartışılmalı ve kabul edilmiş mi? Bu kavram, uygulamada işe yarıyor mu? Yaramıyorsa, neden?
- Hedef belirleme süreci, yüksek düzeyli bir anlayış ve sahiplenmeyi de beraberinde getiriyor mu? GM/Müdürlük/Birim YYP hedefleri personel ve yönetim tarafından biliniyor mu ve onlara anlamlı geliyor mu?
- Kaynakların yeniden tahsisi ve hedeflerin (yeniden) önceliklendirilmesi gerekli mi?
- GM/Müdürlük/Birimin performans göstergeleri anlamlı mı? Bir başka deyişle, bu göstergeler GM faaliyetlerinin yönetimi ve izlenmesini kolaylaştırıyor ve destekliyor mu?
- Performans göstergeleri, GM/Müdürlük/Birimin kilit faaliyetleri ve riskleri temelinde mi belirleniyor? Sayıca çok fazla veya ayrıntı düzeyi çok yüksek göstergeler kafa karıştırıcı veya etkisiz olabilir.
- Performansın ölçülemediği durumlarda, ölçülebilir anlamlı performans göstergeleri belirleniyor mu?

**ICS 6. Risk Yönetimi Süreci:** Geçerli hükümler ve kılavuz ilkelerle uyumlu bir risk yönetimi süreci, yıllık faaliyet planlamasına dahil edilir.

## **GEREKLİLİKLER**

- GM düzeyinde bir risk yönetimi uygulaması, yılda en az bir kez YYP sürecinin bir parçası olarak ve yönetimin gerekli gördüğü hallerde (genellikle yıl içerisinde GM faaliyetlerinde meydana gelen ciddi değişiklikler halinde) gerçekleştirilmelidir. Risk yönetimi, geçerli hükümler ve kılavuz ilkeler temelinde yapılmalıdır.
- Risk yönetimi eylem planları gerçekçi planlar olup ilgisiz kontrol önlemlerinin alınmasını önlemek amacıyla maliyet/fayda boyutunu da dikkate almalıdır. Eylemlerin, plana uygun olarak uygulanmalarını ve “ilgili olma” özelliklerini korumaya devam etmelerini sağlamak amacıyla belirli süreçler hayata geçirilmelidir.
- Genel GM perspektifinden “kritik” olarak değerlendirilen riskler (Bakınız; SEC(2005)1327, 2.4), GM Yıllık Yönetim Planında ortaya konmalı ve Yıllık Faaliyet raporunda takip edilmelidir.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?
- (2) Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmiş mi?

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- Risk yönetimi kavramı, yönetim ve personel tarafından yeterli düzeyde anlaşılıp mı? Bu alandaki sorunları tespit edebilmek amacıyla anketler yapılabilir.
- Risk yönetimi, GM faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve kontrolü süreç ve prosedürlerine gerekli şekilde entegre edilmiş mi? Risk yönetimi düzenli olarak Müdürlük/Birim toplantılarında gündeme getiriliyor mu?
- GM risk yönetimi süreci kullanıcı dostu ve faydacı bir yapıya sahip mi yoksa “bürokratik bir yük” gibi mi görülüyor?

**ICS 7. İşleyiş Yapısı:** GM'nin işleyiş yapısı, yetkilerin uygun şekilde paylaşılması yoluyla kararların etkili bir şekilde alınmasını sağlar. GM'nin hassas işlevleri ile ilişkili riskler, hafifletici kontroller ve gerekmesi durumunda personel yer değiştirmesi yoluyla yönetilir. Yeterli BT yönetim yapıları mevcuttur.

## **GEREKLİLİKLER**

- Yetki devri açık bir şekilde tanımlanmalı, gerçekleştirilmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir; söz konusu yetki devri yasama yükümlülükleriyle ve alınacak kararlar ve ilgili risklerin önem düzeyiyle uyumlu olmalıdır.
- Sözleşmeler ve belirli yetkilendirme araçları, harcama yetkilileri ve bir alt düzeyde yetkilendirilen harcama yetkililerine iletilmeli ve bu kişiler tarafından onaylanmalıdır.
- Mali işlemler konusunda da yetki devri ( "ödeme izni verme" ve "doğruluğunu onaylama" da dahil olmak üzere) tanımlanmalı, gerçekleştirilmeli ve yazılı olarak bildirilmelidir.
- GM'nin hassas işlevleri açık bir şekilde tanımlanmalı<sup>11</sup>, kaydedilmeli ve güncellenmelidir. Hassas işlevlerin her biri için;
  - Risk değerlendirilmesi yapılmalı ve ilgili hafifletici kontroller gerçekleştirilmelidir;
  - Aynı çalışan beş yıldır aynı hassas işlev(leri) yerine getiriyorsa, risk yeniden değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmenin ardından, yönetim çalışanın yerini değiştirmeye veya hassas işlevleri başkalarına aktarmaya ya da ek hafifletici önlemler almaya karar vermelidir; böylece, yerleşik risk kabul edilebilir bir düzeye çekilebilir.
  - Bir çalışanın aynı hassas işlevi(leri) yedi yıldır yerine getiriyor olması durumunda, genel bir kural olarak personel yer değiştirmesi gerçekleştirilmelidir.
- GM, personelin beş yılı aşkın sürelerle hassas işlevleri yerine getirmesini mümkün kılan sapmaları, risk analizi belgeleri ve hafifletici kontroller yoluyla raporlamalıdır. Bu sapmalar hakkında, uygun talimatlar temelinde Yıllık Faaliyet Raporlarında bilgi verilmelidir.
- Komisyonun standart BT yönetimi politikası uygulanmalıdır. Özellikle:
  - GM, sahip olduğu bilgi sistemlerinin yönetimine ilişkin (Genellikle BT Yürütme Komitesi şeklindeki) uygun teşkilatlanmayı tanımlamalıdır.
  - Bilgi sistemlerinde (bütçe kaynağına bakılmaksızın) son üç yılda kaydedilen tüm gelişmeleri kapsayan bir yıllık BT Masterplan hazırlanmalıdır.
  - GM'nin sahip olduğu her bir bilgi sisteminin, açıkça tanımlanmış bir yöneticisi olmalı ve söz konusu bilgi sistemi bir yürütme komitesi tarafından idare edilmelidir.
  - Yeni bilgi sistemleri projelerinin tümü, bir vizyon belgesi temelinde onaylanmalıdır.
  - Yeni bilgi sistemlerinin tamamı, standart Komisyon proje yönetim ve geliştirme yöntemleri kullanılarak geliştirilmeli ve ilk aşamadan itibaren güvenlik hususu göz önünde bulundurulmalıdır.

<sup>11</sup> Hassas işlevler hakkında açık ve net bir rehber 2007 bitmeden önce SG; GM, İDARE ve Bütçe GM tarafından sunulacaktır.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?
- (2) Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmemiş mi?

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- GM/Müdürlük/Birimin performansı veya kontrol ortamı üzerinde olumsuz etkiler yaratacak herhangi bir işleyiş sorunu var mı? Bunlar işleyişi hangi açılardan olumsuz yönde etkiliyor? GM/Müdürlük/Birimin yeniden teşkilatlandırılması durumu iyileştirebilir mi? Nasıl?
- Verilen işlev ve yetkilerin kapsamı ve özellikleri, ilgili tüm personel için yeterince açık mı?
- Verilen işlevler ve yetkilerle ilgili riskler yeterince analiz edilmiş mi?
- Hassas işlevlerin diğerlerinden ayrılıp farklı personelin sorumluluğuna verildiği durumlarda, yönetim ilgili risklerin etkili şekilde hafifletildiği konusunda tatmin olmuş mudur?
- İlave yumuşatıcı kontrollerin devreye sokulduğu durumlarda, yönetim bu kontrollerin etkili olduğu ve risklerin (etkileri ve meydana gelme ihtimali de dikkate alınarak) kabul edilebilir düzeylere çekildiği hususunda tatmin olmuş mudur?
- Gözetim faaliyetleri ve denetim raporlarının sonuçları ile diğer ilgili bilgiler, GM'nin hassas işlevlerine ilişkin problemlerle veya sorunlarla karşılaştığını ortaya koyuyor mu?
- Zorunlu personel yer değiştirmesini gerekli kılan hassas işlevlerin sayısı makul düzeyde mi? Aşırı düzeyde zorunlu personel yer değiştirmesinin getireceği maliyet (işlemler üzerinde olumsuz etki), faydaları (risk, çıkar çatışmaları ve yolsuzluk riskinin azalması) aşabilir.
- Tüm BT/BS projeleri ve bunlara özel riskler, ilgili rehber kapsamında açık bir şekilde tanımlanmış ve yönetilmiş midir?
- BT Yönetimi ve BS'nin geliştirilmesi kapsamında, BT Yürütme Komitesi ilgili tüm paydaşları yeterince temsil ediyor mu? GM'nin diğer GM'ler tarafından da kullanılmakta olan Bilgi Sistemlerine sahip olması durumunda, tüm paydaşların çıkarlarının dikkate alınmasını sağlamak amacıyla gerekli yönetim düzenlemelerine gidilmiş mi?
- GM'nin kendi Bilgi Sistemleri varsa veya GM kendisi için bir BS geliştirmek istiyorsa, GM Bilgi Sistemleri arasındaki olası sinerji yeterince araştırılmış ve bundan yeterince yararlanılmış mıdır? Sistemler arasında yeterli düzeyde "karşılıklı çalışma" mümkün mü? GM içindeki benzer sistemlerde veya dikkat edilmesi gereken diğer alanlarda mükerrer yatırımlar yapılmış mı?

**ICS 8. Süreç ve Prosedürler:** GM'nin faaliyetlerinin hayata geçirilmesi ve kontrolünde başvurulan süreç ve prosedürler etkili ve etkindir, yeterli düzeyde belgelendirilmiştir ve geçerli hükümlere uygundur. Bu süreç ve prosedürler; görevler ayrılığının gerçekleştirilmesini sağlayan düzenlemeleri, bazı kontrollerin atlanması uygulamalarının ve politika ve prosedürlerde görülen sapmaların takip edilmesine ve bunlara önceden onay verilmesine ilişkin düzenlemeleri kapsar.

## **GEREKLİLİKLER**

- GM'nin temel işleyiş süreçleri ve mali süreçleri ile BT sistemleri yeterli düzeyde belgelendirilmelidir.
- GM süreç ve prosedürleri, uygun bir görev ayrımı yapılmasını sağlamalıdır (finansal olmayan faaliyetler dahil).
- GM süreç ve prosedürleri, geçerli hükümlerle ve özellikle Mali Yönetmelikle (örn, ön ve harcama sonrası doğrulamalar) ve Komisyon Uygulama Kurallarıyla uyumlu olmalıdır.
- Belirli kontrollerin atlandığı veya yerleşik süreç ve prosedürlerden sapmaların görüldüğü durumların istisna raporlarında belirtilmesi, doğrulanması ve gerekli adım atılmadan önce onaylanması ile merkezi olarak kayda geçirilmesini sağlamaya yönelik bir yöntem benimsenmelidir.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) *GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?*
- (2) *Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmiş mi?*

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- GM/Müdürlük/Birim faaliyetlerinin uygulanması ve kontrol edilmesine yönelik temel süreç ve işlemler kullanıcı dostu bir yaklaşımla belgelenebilir mi? Bu belgelere halihazırda erişim mümkün mü ve söz konusu belgeler güncelleniyor mu?
- Verilerin, veri süreçlerinin elle idare edilen bölümünde korunmasını sağlamak amacıyla gerekli düzenlemeler hayata geçirilmiş mi?
- Yönetim, uygun olduğu durumlarda ve büyük değişikliklerin yapıldığı hallerde (YYP risk yönetimi uygulaması kapsamında değilse –Bakınız; ICS 6) temel süreç ve prosedürlerine ilişkin bir risk değerlendirmesi yapmış mı? Buna paralel olarak, süreç ve prosedürlerin en hassas yönleri tanımlanmış ve ilgili hafifletici kontroller hata geçirilmiş mi?
- Uygulanmakta olan süreç kontrolleri yeterli düzeyde tasarlanmış mı? (1) Kontrolü kim gerçekleştiriyor? (2) Kontrol nasıl yapılıyor (yöntem, örneklem büyüklüğü, vb)? (3) Kontrolü yapmak için hangi bilgiler gerekiyor? (4) Kontrol hangi sıklıkla yapılıyor? (5) Tanımlanan “aykırılıkların” önem düzeyini tanımlamak için hangi kriterler kullanılıyor (bir başka deyişle; kontroller sırasında fark edilen sorunların hangileri önemli kabul edilecek; hangi hatalar küçük hata olarak kabul edilecek)? sorularının cevapları açıkça biliniyor mu?
- Tüm kritik bilgi sistemlerinde, riskli faaliyetlere yönelik olarak denetim kayıtlarının tutulması ve gerekli adımların atılması için uyarılarda bulunulması öngörülüyor mu?
- İcracı yapılar, kontrol süreç ve prosedürlerine katılıyorsa (örneğin, Üye Devlet kurumları), “kontrol zinciri” baştan sona kadar yeterli düzeyde açıklanmış mı? Kontrol zincirindeki roller ve sorumluluklar katılan tüm taraflar için yeterince açık mı? Kontrol faaliyetleri ve sonuçlarına ilişkin bilgiler, tüm katılımcı taraflara yeterli düzeyde ulaştırılıyor mu?

**ICS 9. Yönetim Tarafından Yapılan Gözetim:** Faaliyetlerin geçerli hükümler çerçevesinde etkin ve etkili şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla yönetim tarafından gözetim yapılır.

## **GEREKLİLİKLER**

- Her düzeydeki yönetim, sorumlu olduğu faaliyetleri gözetmeli ve tanımlanan temel konuların gidişatını izlemelidir. Yönetim gözetimi, hem yasallık ve düzenlilik açıları hem de işlevsel performans açılarından yaklaşılarak yapılmalıdır (bir başka deyişle, YYP hedeflerine ulaşılması).
- Kritik potansiyel riskler içeren faaliyetlerin gözetimi yeteli düzeyde belgelendirilmelidir<sup>12</sup>.
- Yönetim, üzerinde anlaşılan ECA/IAS/IAC denetim tavsiyeleri ve ilgili eylem planlarının uygulanışını gözetmelidir.
- En az yılda iki kez ve gerekli görüldüğü her durumda sorumlu Komiser; iç kontrol, denetim ve OLAF soruşturmalarıyla ilişkili önemli hususlar ve Kuruldaki konumunu, ödeneklerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesini etkileyebilecek veya belirlenen hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek parasal ve mali konular hakkında Genel Müdür tarafından bilgilendirilmelidir.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) *GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?*
- (2) *Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmiş mi?*

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- Gözetim faaliyetleri yüksek riskli alanlar üzerinde odaklanmış mı? Aşağıdaki durumlar, daha üst düzeyde bir gözetim yapılmasını gerektirir: - Karmaşık işlemler; - yüksek parasal değeri haiz işlemler; - personel arasındaki kontrol bilincinin düşük düzeyde oluşu; - yetenekli ve tecrübeli personel sayısında yetersizlik; - işletme faaliyetlerinde yeniden yapılandırma veya ciddi değişiklikler; - yeni veya modernize edilmiş BT sistemleri; - olası çıkar çatışmaları veya dış tarafların etkisi; - siyasi açıdan hassas faaliyetler, - personelin çalışma koşullarını ciddi düzeyde etkileyen faaliyetler (sağlık, güvenlik, emniyet).
- Gözetim faaliyetleri yoluyla ortaya çıkarılan önemli hususlar sistemik bir şekilde izleniyor mu?
- İcracı kurumlar faaliyetlerin yürütülmesinden sorumluysa (örn, Üye Devletler veya kurumlar), sorumlu Komisyon birimi tarafından gerekli gözetim veya izleme gerçekleştiriliyor mu?
- İşletme performansının gözetimi GM'nin YYP hedefleri ve ilgili performans göstergelerini mi temel alıyor? Bu hedefler ve göstergeler uygulamada işe yarıyor mu? Yaramıyorsa, neden?
- Yönetim, kilit kontrollerin yapılıp yapılmadığına ve uygulamaya öngörüldüğü şekliyle aktarılıp aktarılmadığına dair yeterli bulguya sahip mi (örneğin, gözetim faaliyetleri, denetimler, soruşturmalar ve diğer ilgili bilgi kaynakları yoluyla)?
- Raporlanan tüm iç kontrol eksiklikleri gerekli şekilde incelenmiş ve giderilmiş mi?

<sup>12</sup> Gerçekleştirilen işin yapı ve niteliklerine bağlı olarak, gözetime ilişkin belgelendirme toplantı tutanakları, kilit kararları açıklayan bilgi notları, BT sistemlerindeki harcama yetkilisinin imzası veya gözetim faaliyetlerinin kapsam, yöntem, sonuç ve çıktılarının kapsayan belgeler şeklinde olabilir.



**ICS 10. İş Sürekliliği:** “Düzenli iş akışında” meydana gelebilecek aksaklıklar durumunda birimin devamlılığını sağlamak için gerekli önlemler alınır. İş Sürekliliği Planları, büyük bir aksaklık halinde bile Komisyonun çalışmaya devam edebilmesini sağlamayı amaçlar.

## **GEREKLİLİKLER**

- Düzenli iş akışında meydana gelen kesintiler halinde (hastalık izni, personel yer değiştirmesi, yeni BT sistemlerine geçiş ve özel durumlar, vb) tüm hizmetlerin aksamadan devam edebilmesini sağlamak için -devralma dosyaları, ilgili işletme faaliyetleri ve mali işlemlerle ilgili vekillik düzenlemeleri de dahil olmak üzere- gerekli önlemler alınmalıdır.
- İş Sürekliliği Planları, iş akışında meydana gelen büyük kesintiler (salgın hastalık, terörist saldırıları, doğal afetleri vb) durumunda atılacak kriz adımları ve iyileştirme düzenlemelerini kapsamalıdır. Bu planlar, belirli bir süre içinde tamir edilmesi gereken işlevler, hizmetler ve altyapıları ve bunlar için gerekli kaynakları (kilit personel, binalar, BT, belgeler, vb) tanımlamalıdır. İlgili GM'ye özgü önlemler temelinde hazırlanan GM Planları, yatay birimlerin İş Sürekliliği Planlarını söz konusu birimlerin yapı içindeki tüm birimler temelindeki sorumlulukları çerçevesinde dikkate alınmalıdır.
- İş Sürekliliği Planlarını uygulamak, güncellemek ve geçirmek için belirli prosedürler geliştirilmelidir. Gözden geçirmeler, mevcut risk yönetimi süreçleri çerçevesinde en az yılda bir kez yapılır.
- İş Sürekliliği Planlarının elektronik ve basılı kopyaları, ilgili personelin bildiği güvenli ve kolay erişilebilir yerlerde saklanmalıdır.
- Bilgi sistemlerine yönelik ek planlar ve yedekleme planları; işletme, iş sürekliliği ve güvenlik ihtiyaçları temelinde hazırlanmalı, muhafaza edilmeli, belgelendirilmeli ve denenmelidir.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) *GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?*
- (2) *Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmemiş mi?*

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- *Hizmet Sürekliliği (Düzenli İş Akışı):* Hizmet sürekliliğini sağlamaya yönelik GM prosedürleri (teslim düzenlemeleri, yedekleme prosedürleri, vb) yeterince biliniyor mu ve halihazırda (özellikle yeni personel tarafından) erişilebilir ve kullanılabilir durumda mı?
- *İş Sürekliliği Planı:* Yönetim ve ilgili personel İş Sürekliliği Planları konusunda yeterince bilinçli ve eğitilmiş mi? Yönetim ve personel, büyük iş sürekliliği kesintileri halinde personel ve varlıklara yönelik olarak ortaya çıkacak riskleri en aza indirmek için neler yapmaları gerektiğini biliyor mu? İş Sürekliliği Planı, bu plana ihtiyacı olacak kişilerin ihtiyaç anında kolayca anlayabileceği ve halihazırda erişebileceği bir durumda mı?
- *İş Sürekliliği Planı:* Öncelikler ve kilit riskler –BT riskleri de dahil olmak üzere- İş Sürekliliği Planlarında açık bir şekilde tanımlanmış ve yeterince aydınlatılmış mı? Özellikle stresli ortamlarda, kısa ve net mesaj ve talimatlar uzun ve ayrıntılı açıklamalardan genellikle daha etkilidir.
- *İş Süreklilik Planı:* İş Süreklilik Planı –ilgili BT unsurları da dahil olmak üzere- yeterince denenmiş mi? Periyodik testler ve uygulama alıştırmaları, süreklilik planının etkin bir şekilde uygulamaya aktarılıp aktarılmadığını belirlemede önemli araçlardır.
- *İş Süreklilik Planı:* Test faaliyetlerinin sonuçları yeterince incelenmiş ve belgelendirilmiş mi? Gerekli iyileştirmeler tanımlanmış ve İş Süreklilik Planı gerekli şekilde güncellenmiş mi?

**ICS 11. Belge Yönetimi:** GM'nin belge yönetiminin güvenli, etkin (özellikle uygun bilginin geri çağırılması konusunda) ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla gerekli işlem ve prosedürler mevcuttur.

## **GEREKLİLİKLER**

- Belge yönetimi sistemleri ve ilgili prosedürler, zorunlu güvenlik önlemleri, bilgi yönetimi hakkındaki hükümler ve kişisel verilerin korunması hakkındaki kurallarla uyumlu olmalıdır.
- Özellikle, uygulama kurallarında ortaya konan koşulları karşılayan tüm belgelerin<sup>13</sup> kaydedilmesi, en az bir resmi dosyaya girilmesi (her bir dosya, Dosyalama Planının belirli bir başlığı altına eklenir) ve uygun Komisyon kayıt ve dosyalama sistemleri -temel olarak ADONIS ve NOMCOM- kullanılarak muhafaza edilmesi gerekmektedir.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) *GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?*
- (2) *Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmiş mi?*

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- Belgeler; afet, hırsızlık, yangın, vb'ye karşı yeterince korunuyor mu?
- Kayıt prosedürleri yeterince biliniyor mu? Bu prosedürler uygulamaya geçirilmiş mi?
- Dosyalama prosedürleri yeterince biliniyor mu?
- Genel anlamda, belge bulmak için ayrılan süre makul bir süre mi?
- Hassas belgeler için nasıl bir sürecin izleneceğine ilişkin kurallar (Komisyon ve GM'ye özgü kurallar) yeterince biliniyor ve uygulamaya başarılı bir şekilde aktarılabiliyor mu?
- GM'nin veri toplama sisteminin olduğu durumlarda, belgelerin gelecekte de okunabilir kalması için gerekli önlemler alınmış mı?
- Yönetim ve personel, belgeler için uygun saklama süresini hakkında yeterince bilgi sahibi mi? Uygulamada saklama sürelerine gerekli özen gösteriliyor mu?

---

<sup>13</sup> Hangi ortamda alındığına (kağıt, faks, e-posta, elektronik ortam) veya resmi olarak bir Komisyon Birimi tarafından doğal faaliyetler kapsamında hazırlanıp hazırlanmadığına bakılmaksızın:

- Komisyon veya Komisyon birimlerinin birinin hareketine geçmesini, izleme faaliyeti gerçekleştirilmesini veya bir cevap vermesini gerektiren veya Komisyon veya bir ya da birkaç Komisyon Biriminin sorumluluk almasını gerektiren,
- Kısa vadeli olmayan önemli bilgileri içeren tüm belgeler.

**ICS 12. Bilgi ve İletişim:** Kurum içi iletişim, yönetim ve personelin (iç kontrol alanındaki sorumlulukları da dahil olmak üzere) sorumluluklarını etkili ve etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. GM'nin kurum dışı iletişiminin etkili, tutarlı ve Komisyonun kilit politika mesajlarına uygun şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için, uygun olduğu durumlarda, GM bir "kurum dışı iletişim" stratejisi geliştirebilir. GM tarafından kullanılmakta olan ve/veya geliştirilen BT sistemleri (GM'nin sistemin sahibi olduğu durumlarda), gizlilik ve bütünlükle ilgili tüm tehlikeler karşısında yeterli düzeyde korunur.

## **GEREKLİLİKLER**

- İç ve dış iletişim, ilgili telif hakkı hükümlerine uygun olmalıdır.
- GM'nin temel faaliyetlerine yönelik olarak ve uygun olduğu hallerde Müdürlükler ve Birimler düzeyinde Yönetim Tabelaları (veya eşdeğer araçlar) geliştirilmelidir. Bu tabelalar, kurumun faaliyetlerini ve kaydedilen ilerlemeyi izleyebilmek için gerekli yönetim bilgilerini kapsamalıdır. Bu yönetim bilgileri performans göstergeleri, mali bilgiler, yasallık ve düzenliliğe ilişkin hata oranları, proje teslim tarihleri, önemli denetim bulguları, İK<sup>14</sup> göstergeleri ve Fırsat Eşitliği hedefleri ve diğer ilgili yönetim bilgilerinden oluşmaktadır.
- Komisyon İç İletişim ve Personel Katılımı Stratejisiyle uyumlu düzenlemeler hayata geçirilmelidir; böylece, yönetim ve personelin verilen işler ve çevreleriyle ilgili kararlar, projeler veya girişimler –diğer GM'lerinkiler de dahil olmak üzere- hakkında gerekli şekilde bilgilendirilmeleri sağlanır.
- Tüm personel, önemli veya sistematik olarak değerlendirilen olası iç kontrol zaafı hakkında uygun yönetim düzeyini bilgilendirmeleri konusunda desteklenmelidir. Bu tür raporlama süreçlerini kolaylaştırmak için İletişim Kurulacak Kişi(ler) atanmalıdır.
- Uygun olduğu hallerde, GM dış iletişim için belgelendirilmiş bir strateji geliştirmelidir (Komisyon dışında). Bu strateji açıkça tanımlanmış hedef kitle, mesajlar ve eylem planlarını içermelidir. İletişim stratejisi, politika geliştirmenin ilk aşamasında planlanmalı ve sorumlu Kabineyle görüşülmelidir. İletişim öncelikleri konusunda diğer GM'ler ve COMM GM'yle işbirliği fırsatları aranmalıdır.
- Komisyonun standart Bilgi Sistemleri Güvenlik Politikası uygulanmalıdır. Özellikle her bir GM, sorumluluğu altındaki BT sistemlerinin güvenlik gereklilikleri dökümünü ve risk analizini temel alan bir BT Güvenlik Planı uygulamalı ve asgari düzeyde kurumunu BT Güvenlik Politikasının ilgili kontrol önlemlerini hayata geçirmelidir.
- BT sistemleri yeterli düzeyde bir veri yönetimini desteklemelidir. Veri yönetimi veritabanı yönetimi ve veri kalitesi güvencesini kapsamalıdır. Veri yönetimi sistemleri ve ilgili prosedürler, Bilgi Sistemleri Politikası, zorunlu güvenlik önlemleri ve kişisel verilerin korunması hakkındaki kurullarla uyumlu olmalıdır.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) *GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?*
- (2) *Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabildi mi?*

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- GM/Müdürlük/Birim yönetim tabelaları yoluyla sağlanan bilgiler, geçerli ve söz konusu faaliyetlerin yönetimi noktasında faydalı mı? Mümkün olan noktalarda YYP hedefleri ile açık ve net bir bağlantı kurulabiliyor mu? Yönetim ve personel tabelaları kullanılıyor mu? Kullanmıyorsa, neden? Tabelalar güvenilir mi ve bilginin doğruluğunu kontrol etmek için daha çok şey yapılması gerekiyor mu?
- İç iletişim için kullanılmakta olan mevcut düzenlemeler incelenmiş mi? Yönetim ve personelin sorumluluk ve görevlerini etkileyebilecek olan ve diğer birimler, Müdürlükler ve GM'ler tarafından gerçekleştirilen karar/proje/girişimler konusunda bilgilendirilmelerini sağlayacak uygulamalar var mı?
- Son zamanlarda iç ve GM'ler arası iletişimde meydana gelen aksaklıkların sorunlara yol açtığı veya GM performansını etkilediği durumlar oldu mu? Bu aksaklıkların altında yatan nedenler incelendi mi? Gelecekte de benzer iletişim sorunlarının yaşanmaması için önlemler alındı mı?

<sup>14</sup> Olası İK Göstergeleri. İşe girip çıkan personel sayısı, işgücü değerlendirmesi, kişi başı eğitim günü sayısı, ayrılma tahminleri.

- Dış iletişim için kullanılmakta olan mevcut prosedür ve yöntemler, güçlü ve zayıf yönleri tanımlamak için maliyet-fayda boyutlarını da dikkate alacak şekilde incelendi mi?
- İletişimin etkilerini incelemek üzere, hedef kitleden geribildirim almak ve bunları incelemek için uygulamada neler yapıldı? Elde edilen bilgi güvenilir ve ilgili mi? İlgili geribildirimler, gerekli seviyeye çıkarıldı ve mevcut iletişim stratejilerini benimsenmesinde kullanıldı mı?
- İlgili personel Bilgi Sistemleri Güvenlik Politikası hakkında yeterli bilgiye sahip mi? Bilgi Sistemi Güvenliği yönetim toplantılarında düzenli olarak görüşülen bir konu mu? Bilgi Güvenliğine yönelik olarak hedefler belirlenmiş mi ve bunlara ulaşıp ulaşılmadığı takip ediliyor mu? BT sistemlerinin düzenli olarak gözlenmesi sonucu elde edilen sonuçlar, denetim bulguları ve diğer kaynaklardan elde edilen bilgiler BT güvenliğiyle ilgili bazı sorunların varlığına işaret ediyor mu? Bu sorunlar uygun yönetim düzeyine taşınmış ve burada tartışılıyor mu?
- BT kullanıcılarından sistem performansına ilişkin geribildirimler alınmış ve incelenmiş mi? BT kullanıcılarının yorum ve tavsiyelerinin sistematik bir şekilde alınması (anketler veya özel geribildirim kanalları yoluyla), etkililik ve etkinlik sorunlarını saptamanın iyi bir yolu olabilir. Sistemin arıza süresi, sunucu kapasitesi ve diğer performans göstergeleri düzenli olarak inceleniyor mu? Sistem performansına ilişkin sorunlar uygun yönetim düzeyine raporlanıyor mu?
- GM kapsamında, veri saklama süreleri, veri yedekleme, veri erişimi ve arşivlemeye ilişkin etkili prosedürler var mı? Yönetim bu süreçlerin uygulamaya aktarıldığını gösterebilir mi? Gözetim faaliyetlerinin sonuçları, “tüketici şikayetleri”, denetim bulguları veya diğer kaynaklardan elde edilen bilgiler veri yönetimi alanında (veri kalitesi, eksik veya zamansız veri gibi) herhangi bir eksiklik olup olmadığını ortaya koyuyor mu?

**ICS 13. Muhasebe ve Mali Raporlama:** Kurumun yıllık hesapları ve mali raporlarının hazırlanmasında kullanılan muhasebe verileri ve ilgili bilgilerin doğru, eksiksiz ve zaman açısından geçerli olmasını sağlamaya yönelik yeterli prosedür ve kontroller mevcuttur.

## **GEREKLİLİKLER**

- Her bir Harcama Yetkilisi, Topluluk varlıkları veya bütçe uygulamasına ilişkin gerçek verileri ortaya koyan hesapların üretilmesi için Muhasebe Yetkilisine sunulacak olan ve söz konusu Harcama Yetkilisinin kontrolü altında bulunan muhasebe bilgilerinin güvenilir ve eksiksiz olmasını sağlamakla yükümlü kılınmalıdır.
- Muhasebe Muhabiri (AC) koordinatördür ve Komisyon merkezi muhasebe sistemine sunulan GM muhasebe verileri ve bilgilerinin kaliteli olmasını sağlamak amacıyla GM içinde bir yardım masası gibi çalışmalıdır.
- GM'nin muhasebe prosedürleri ve kontrolleri yeterli düzeyde belgelendirilmelidir.
- GM tarafından üretilen mali bilgiler ve yönetim bilgileri -Yıllık Faaliyet Raporunda sunulan mali bilgiler de dahil olmak üzere- uygulamada olan muhasebe kuralları ve Muhasebe Uzmanlarının talimatları ile uyumlu olmalıdır.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) *GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?*
- (2) *Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmiş mi?*

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- GM -özellikle Muhasebe Muhabiri- muhasebe alanı ve mali alanlarda gerekli beceriler ve deneyime sahip mi?
- Muhasebe verilerine ilişkin kalite kontrolleri geçerli ve yeterince belgelendirilmiş mi? Örneğin bu tür kontroller; genel hesapların analizini, ödenmemiş faturaların yıllık denge analizlerini, ödenmemiş ön-finansmanları, görevler ayrılığını, rapor gözden geçirmelerini, örnek uygulamaları, hesap uyumlaştırmalarının gözden geçirmelerini, BT sistem ara yüzlerine yönelik kontrolleri, vb. kapsar. Yönetim, bu kontrollerin uygulamaya öngörüldüğü şekliyle aktarıldığı konusunda tatmin olmuş mu?
- Muhasebeci tarafından muhasebe kalite projesine ilişkin olarak önerilen kılavuz ilkeler uygulamaya konmuş mu?

**ICS 14. Faaliyet Değerlendirmeleri:** Harcama programları, mevzuat ve diğer harcama dışı faaliyetlere ilişkin değerlendirmeler, söz konusu faaliyetlerin ulaşmayı ve karşılamayı amaçladığı sonuçlar, etkiler ve ihtiyaçları değerlendirmek amacıyla yapılır.

## **GEREKLİLİKLER**

- Değerlendirmeler, Komisyonun değerlendirme standartları kapsamındaki kılavuz ilkelere uygun olarak gerçekleştirilmelidir. Değerlendirmeye ilişkin temel gereklilikler, geriye dönük değerlendirmelere (ara, nihai ve harcama sonrası değerlendirmeler) uygulanırken, ileriye dönük değerlendirmeler (harcama sonrası değerlendirmeler ve etki değerlendirmeleri) ilgili rehberleri temel almalıdır.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) *GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?*
- (2) *Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmemiş mi?*

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- Değerlendirme faaliyetleri, belirlenen amaçlara ulaşacak şekilde düzenlenmiş ve gerekli kaynaklar ayrılmış mı?
- Değerlendirme faaliyetleri şeffaf ve tutarlı bir şekilde planlanmış mı ve buna bağlı olarak, ilgili denetim sonuçları işlevsel ve stratejik karar verme ve raporlama ihtiyaçları için zamanında hazır bulundurulabilecek mi?
- Değerlendirme tasarımı açık ve belirli hedefler ile değerlendirme sürecini ve sonuçlarını yönetmede kullanılacak uygun yöntemler ve araçlar sunuyor mu?
- Değerlendirme faaliyetleri güvenilir, sağlam ve eksiksiz sonuçlar sunuyor mu? Değerlendirme raporları uygulamada yönetim tarafından kullanılıyor mu? Örneğin, GM'nin karar verme süreci veya GM tarafından hazırlanan politika teklifleri ile yasama teklifleri üzerinde gerçekten etkililer mi? Etkili değilse, neden?
- Değerlendirme sonuçları, sonuçlardan azami fayda sağlayacak ve karar vericiler ve paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde duyuruluyor mu?

**ICS 15. İç Kontrol Sistemlerinin Değerlendirmesi:** Yönetim, uygulayıcı kurumların gerçekleştirdiği işlemler de dahil olmak üzere, GM'nin kilit iç kontrol sistemlerinin etkililiğini yılda en az bir kez değerlendirmeye tabi tutar.

## **GEREKLİLİKLER**

- Yönetim, GM kilit iç kontrol sistemlerinin etkililiğini ve uygulayıcı organların gerçekleştirdiği işlemleri en az yılda bir kez değerlendirmelidir. Bu tür bir öz değerlendirme, gözetim raporlarının yönetimce yapılan gözden geçirmeleri veya personel anketleri ile birleştirilen personel görüşmeler; değerlendirme ve harcama sonrası doğrulamaların sonuçları; denetim tavsiyeleri ve GM'nin iç kontrol etkililiği hakkındaki diğer kaynaklar temelinde yapılabilir.
- Yıllık temelde -Yıllık Faaliyet Raporunun bir parçası olarak- Kaynak Müdürü/İç Kontrol Koordinatörü, Yıllık Faaliyet Raporunda sunulan, yönetim ve iç kontrol sistemleri hakkındaki bilgilerin doğruluğu ve ayrıntılı ve eksiksiz olma düzeyi hakkında bir beyan imzalamalıdır.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) *GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?*
- (2) *Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmiş mi?*

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- GM'nin iç kontrol sistemlerine ilişkin öz değerlendirmeye katılan yönetici ve personel, iç kontrol ve risk değerlendirmeye ilişkin yeterli bilgi ve anlayışa sahip mi? Değilse, uygulamanın çıktı ve sonuçlarını etkileyebilecek yanlış anlama ve yorumlamaları ortadan kaldırmak için neler yapıyor?
- Öz değerlendirme gerekli şekilde düzenlenmiş mi ve fayda sağlamayı ve değer katmayı amaçlıyor mu (veya "bürokratik bir yük" olarak mı algılanıyor)? Kıdemli yöneticiler tarafından yeterince destekleniyor mu?
- Öz değerlendirme GM'nin temel faaliyet ve risklerine odaklanıyor mu? Çok geniş veya çok ayrıntılı bir kapsam etkililiğini azaltabilir.
- Öz değerlendirme sonuçları yeterince destekleniyor mu; örneğin, diğer ilgili kaynaklara yapılan referanslar yoluyla?

**ICS 16. İç Denetim Kapasitesi:** GM bünyesinde, GM'nin faaliyetlerine değer katmak ve bu faaliyetleri geliştirmek amacıyla bağımsız ve nesnel güvence ve danışmanlık hizmetleri sunan bir İç Denetim Kapasitesi (İDK) vardır.

## **GEREKLİLİKLER**

- GM İç Denetim Kapasitesinin (İDK) görev ve sorumlulukları, resmi olarak bir denetim yönergesi ile tanımlanmalıdır.
- Yıllık denetim iş planı risk temelli bir plan olup IAS ile düzenlenen çok yıllık stratejik planın bir parçasını oluşturmalı ve GM tarafından onaylanmalıdır.
- Genel Müdür, İDK'nın denetlediği faaliyetlerden bağımsız olmasını sağlamalıdır.
- Genel Müdür, İDK'nın denetim iş planını hayata geçirmek için yeterli ve gerekli kaynaklara sahip olmasını sağlamalıdır.

## **KONTROL ETKİLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK TAVSİYELER**

Bilgi Notu: Kontrol etkililiğini değerlendirirken, iki temel soru sorulmalıdır:

- (1) *GM'nin kendine özgü faaliyet ve risklerini dikkate alarak, mevcut kontrol düzenlemeleri yeterli mi?*
- (2) *Kontrol düzenlemeleri öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılabilmiş mi?*

Yönetimin, söz konusu ICS kapsamında kontrol etkililiğini değerlendirirken dikkate almak isteyebileceği bazı sorular aşağıda verilmiştir:

- İDK -Komisyon örgütlenmesi için uygun olduğu durumlarda- uluslar arası kabul görmüş denetim standartlarını veya eşdeğer standartları uyguluyor mu (İç Denetçiler Enstitüsü [IAA] tarafından yayınlanan standartlar gibi)? Özellikle, İDK'nın kurumsal bağımsızlığını tehlikeye atacak herhangi bir durum söz konusu mu? Denetçiler dürüstlük, nesnelik, gizlilik ve yeterlilik ilkeleri hakkında bilgi sahibi mi ve bunların tümünü yürüttükleri denetim faaliyetlerine uygulayabiliyor mu?



### EK 3 – TERCİHLİ DEĞERLENDİRME MODELİ

İç kontrol çerçevesine ilişkin gözden geçirmenin amaçlarından biri **esnekliği artırmaktır**. Tüm ICS'ler tüm GM'ler –Müdürlükler ve Birimler- için her zaman aynı derecede önemli olmayabilir. Her bir birimin faaliyetleri, öncelikleri, temel riskleri, kontrol ortamı ve diğer hususlarına bağlı olarak; yönetim **etkililiğe daha fazla önem verilmesi gereken** Standartları belirleyecektir.

Aşağıda sunulan model -tercihli bir modeldir- her düzeydeki yönetime kendileriyle en çok ilgisi olan ICS'leri (bir başka deyişle, en çok çaba ve kaynağın ayrılması gereken iç kontrol alanları) tanımlamada yardımcı olabilir.

**DİKKAT:** Tabloda önerilen “Yüksek düzeyde ilgili” olma nedenleri yol gösterici olup ayrıntılı değildir.

Etkili Yönetim İçin İç Kontrol Standardı	İlgi Düzeyi	Yüksek Düzeyde İlgili Olma Nedenleri <sup>15</sup>
<b>1. Misyon:</b> GM'nin kuruluş nedeni, GM hedef kitlesinin bakış açısıyla oluşturulmuş güncel ve kesin misyon ifadeleriyle açık bir şekilde ortaya konur.	Yüksek? Normal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kurumun genel hedefleri, stratejisi ve çalışma yöntemlerinde yapılan önemli değişiklikler</li> <li>— Kurumun misyon ve hedefleri hakkında yetersiz bilgi</li> </ul>
<b>2. Etik ve Kurumsal Değerler:</b> Yönetim ve personel etik ve kurumsal değerler hakkında bilgi sahibidir ve bu ortak değerleri paylaşır ve kendi davranışları ve karar alma mekanizmaları yoluyla hayata geçirip destekler.	Yüksek? Normal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Çıkar çatışması, mali yolsuzluk, dahili bilgilerin kötüye kullanılması veya diğer etik hususlara açık faaliyetler</li> <li>— Etik hükümler ve etik davranışlar hakkındaki bilinç konusunda yaşanan endişe</li> <li>— Bu alanda yakın zamanda yaşanan başarısızlıklara ilişkin somut bulgular</li> </ul>
<b>3. Personel Atamaları ve Personel Yer Değiştirmeleri:</b> Personel atama ve işe alımları GM'nin hedef ve öncelikleri temelinde yapılır. Yönetim, personel sürekliliği ve yenilenmesi arasında doğru bir denge kurabilmek amacıyla personel yer değiştirmelerini düzenler ve planlar.	Yüksek? Normal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kurumun öncelik ve görevlerinde sık sık meydana gelen değişiklikler (esneklik ihtiyacı)</li> <li>— Katılık belirtileri – değişikliğe karşı direnç</li> <li>— Kurumun performansını olumsuz yönde etkileyen işe alım veya personel ataması hususları</li> <li>— Personel planlama ve atama araçlarında artış ve gelişme ihtiyacı</li> <li>— İşe girip-çıkan personel sayısının, kurum performansını etkileyecek kadar yüksek oluşu</li> <li>— İşin içeriği veya işten beklentiler konusunda personel tatminsizliği olduğuna dair göstergeler</li> <li>— Yeni fikirler ve çalışma yöntemlerine duyulan ihtiyaç (personel profilinin yenilenmesi ihtiyacı)</li> </ul>
<b>4. Personel Değerlendirme ve Geliştirme:</b> Personel performansı, GM'nin genel hedefleriyle uyumlu yıllık bireysel hedefler temelinde değerlendirilir. Söz konusu hedeflere ulaşmak için gerekli becerileri geliştirmek amacıyla yeterli önlemler alınır.	Yüksek? Normal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Personel performansının artırılması ihtiyacı</li> <li>— Yıllık hedefler veya değerlendirmelere ilişkin önemli personel şikayetleri</li> <li>— Beceri ve yeterliliklerin muhafaza edilmesi veya geliştirilmesi ihtiyacı</li> <li>— Mevcut eğitim faaliyetleri, kurumun faaliyet ve hedefleri ile yeterince uyumlu değildir</li> </ul>

<sup>15</sup> Genel olarak, yönetimin öz değerlendirmeleri (düşük uyum düzeyleri) veya denetim raporları söz konusu alanda zayıflıklar olduğunu gösteriyorsa, ICS'nin “yüksek düzeyde ilgili” olma ihtimali yüksektir.

<p><b>5. Hedefler ve Performans Göstergeleri:</b> GM'nin hedefleri açık bir şekilde tanımlanır ve gerekli durumlarda güncellenir. Hedefler, bu hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının izlenebilmesini mümkün kılacak şekilde belirlenir. Yönetimin hedefler konusunda kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmesi ve raporlamasını kolaylaştırmak amacıyla kilit performans göstergeleri belirlenir.</p>	<p>Yüksek? Normal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kurum strateji, hedef ve amaçlarında yapılacak büyük değişiklikler</li> <li>— Mevcut hedefler yeterince açık değildir, kabul edilmemiştir ve anlaşılmamıştır</li> <li>— Mevcut göstergeler yeterince ilgili değildir</li> <li>— Mevcut hedefler/göstergeler (çeşitli nedenlerle) uygulamada yönetim aracı olarak kullanılmamaktadır</li> <li>— Gösterge/raporlama gerektiren yeni kilit faaliyetler geliştirilmelidir</li> </ul>
<p><b>6. Risk Yönetimi Süreci:</b> Geçerli hükümler ve rehberlerle uyumlu bir risk yönetimi süreci, yıllık faaliyet planlamasına dahil edilir.</p>	<p>Yüksek? Normal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Yeni veya ciddi değişikliklere tabi tutulmuş faaliyetler</li> <li>— GM/Müdürlük/Birimlere yönelik ciddi yeniden teşkilatlanmalar</li> <li>— Mevcut risk değerlendirme süreci ağırdır veya etkili değildir</li> <li>— Risk yönetimi, düzenli yönetim süreçlerine gerekli şekilde entegre edilmemiştir</li> <li>— Risk yönetimi kavramı hakkındaki bilinç düzeyi düşüktür</li> </ul>
<p><b>7. İşleyiş Yapısı:</b> GM'nin işleyiş yapısı, yetkilerin uygun şekilde paylaşılması yoluyla kararların etkili bir şekilde alınmasını sağlar. GM'nin hassas işlevleri ile ilişkili riskler, hafifletici kontroller ve gerekmesi durumunda personel yer değiştirmeleri yoluyla yönetilir. Yeterli BT yönetim yapıları mevcuttur.</p>	<p>Yüksek? Normal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— GM/Müdürlüğün önemli ölçüde yeniden teşkilatlandırılması</li> <li>— Mevcut yapılanma en uygun yapılanma olmayıp kurum performansını düşürüyor olabilir</li> <li>— Verilen yetkilere yönelik risk değerlendirmesinin geliştirilmesi gerekmektedir</li> <li>— Hassas işlevlerin sayısı oldukça yüksektir</li> <li>— Hassas işlevler yeterince analiz edilmemiştir</li> <li>— Hafifletici kontrollerin öngörüldüğü şekilde uygulamaya aktarılıp aktarılmadığı konusunda belirsizlikler (hassas işlevler)</li> <li>— Bilgi Sisteminin gelişimi, bakımı ve güvenliği alanlarında önemli sorumluluklar</li> <li>— GM faaliyetleri büyük oranda BT sistemlerine dayanır. Değişen ihtiyaçlara ayak uydurabilmesi için, BT sistemlerinin sürekli elden geçirilmesi gerekmektedir.</li> <li>— GM faaliyetleri, büyük BT yatırım ve geliştirmeleri gerektirmektedir.</li> </ul>
<p><b>8. Süreç ve Prosedürler:</b> GM'nin faaliyetlerinin hayata geçirilmesi ve kontrolünde başvuru süreci ve prosedürler etkili ve etkindir, yeterli düzeyde belgelendirilmiştir ve geçerli hükümlere uygundur. Bu süreç ve prosedürler; görevler ayrılığının gerçekleştirilmesini sağlayan düzenlemeleri, bazı kontrollerin atlanması uygulamalarının ve politika ve prosedürlerde görülen sapmaların takip edilmesine ve bunlara önceden onay verilmesine ilişkin düzenlemeleri kapsar.</p>	<p>Yüksek? Normal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Karmaşık faaliyetler (işleyiş hususları)</li> <li>— Karmaşık faaliyetler (yasal ve düzenleyici hususlar)</li> <li>— Üçüncü tarafları kapsayan faaliyetler (örn, Üye Devlet kurumları)</li> <li>— Önemli yasal/düzenleyici ve mali riskleri temsil eden faaliyetler</li> <li>— Mevcut süreç ve prosedürler oldukça hantaldır ve daha etkili bir hale getirilebilir</li> <li>— Süreç ve prosedürlere ilişkin belgeler güncel, kullanıcı dostu ve kolay erişilebilir değildir</li> <li>— Kurum süreç ve prosedürlerine ilişkin risk analizinin geliştirilmesi gerekmektedir</li> </ul>
<p><b>9. Yönetim Tarafından Yapılan Gözetim:</b> Yönetim gözetimi, faaliyetlerin geçerli hükümler çerçevesinde etkin ve etkili şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla yapılır.</p>	<p>Yüksek? Normal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Karmaşık faaliyetler veya prosedürler</li> <li>— Siyasi açıdan hassas faaliyetler</li> <li>— Yüksek parasal değeri olan işlemler</li> <li>— Görev ayrılığının gerekli şekilde</li> </ul>

		<p>yapılmaması</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Kontrol bilincinin iyi yerleşmemiş olması</li> <li>— Deneyimli ve yetenekli personel yetersizliği</li> <li>— İşletim faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesi veya bu alanda yapılan köklü değişiklikler</li> <li>— Süreç ve prosedürlerin öngörüldüğü şekliyle uygulamaya aktarılması konusunda belirsizlikler</li> <li>— Yeni veya modernize edilmiş BT sistemleri</li> <li>— Yüksek çıkar çatışması riski</li> <li>— Gözetim beceri ve teknikleri yetersiz düzeydedir</li> <li>— Dış taraflara (yükleniciler, ulusal kurumlar veya denetçiler) gereğinden fazla bağımlılık</li> </ul>
<p><b>10. İş Sürekliliği:</b> “Düzenli iş akışında” meydana gelebilecek aksaklıklar durumunda birimlerin devamlılığını sağlamak için gerekli önlemler alınır. İş Sürekliliği Planları, büyük bir aksaklık halinde bile Komisyonun çalışmaya devam edebilmesini sağlamayı amaçlar.</p>	<p>Yüksek? Normal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kurum faaliyetlerinin kısa süreler için bile olsa kesintiye uğraması ciddi sonuçlar doğurabilir (müşteri şikayetleri, basın olumsuz yaklaşımı, güvenlik hususları, vb)</li> <li>— Kurumun temel faaliyetleri büyük oranda BT sistemlerine dayanmaktadır</li> <li>— Yetersiz devir düzenlemeleri, yedekleme prosedürleri, yüksek personel işe giriş-çıkışı vb nedenlerle sıkça yaşanan sorunlar</li> </ul>
<p><b>11. Belge Yönetimi:</b> GM'nin belge yönetiminin güvenli, etkin (özellikle uygun bilginin geri çağırılması konusunda) ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla gerekli işlem ve prosedürler mevcuttur.</p>	<p>Yüksek? Normal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Kurum tarafından üretilen, alınan veya yönetilen belgelerin hacmi oldukça fazladır</li> <li>— GM faaliyetleri, büyük miktarda belgenin incelenmesini gerektirmektedir</li> <li>— Kurum, hassas belgeleri yönetmektedir</li> </ul>
<p><b>12. Bilgi ve İletişim:</b> Kurum içi iletişim, yönetim ve personelin (iç kontrol alanındaki sorumlulukları da dahil olmak üzere) sorumluluklarını etkili ve etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. GM'nin kurum dışı iletişiminin etkili, tutarlı ve Komisyonun kilit politika mesajlarına uygun şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için, uygun olduğu durumlarda, GM bir “kurum dışı iletişim” stratejisi geliştirebilir. GM tarafından kullanılmakta olan ve/veya geliştirilen BT sistemleri (GM'nin sistemin sahibi olduğu durumlarda), gizlilik ve bütünlük ilgili tüm tehlikeler karşısında yeterli düzeyde korunur.</p>	<p>Yüksek? Normal?</p>	<p><i>İç İletişim</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Kaliteli bilginin temel öneme haiz olduğu karmaşık faaliyetler</li> <li>— Yetki devrinin yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi</li> <li>— Coğrafi olarak geniş alana yayılmış faaliyetler</li> <li>— Mevcut yönetim tabelaları, ilgili veya yeterli yönetim bilgisini sağlamamaktadır</li> <li>— Yönetim bilgisinin personelle paylaşılması uygulaması geliştirilmelidir</li> <li>— Motivasyon, bağlılık ve takım ruhu konularının etkilenmesi beklenmektedir</li> <li>— Yönetim ve personelin, iç kontrol alanındaki sorumlulukları hakkında yeterince bilgili olmadıklarını gösteren hususlar</li> </ul> <p><i>Dış İletişim</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Dış dünya ile sıkça gerçekleştirilen iletişim/GM faaliyetleri ile ilgili iletişim dış tarafları etkilemektedir</li> <li>— Dış taraflar veya müşterilerden gelen tepkiler, dış iletişimin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir</li> <li>— Yönetimin, müşterilerinin sunulan hizmetleri nasıl buldukları konusunda kesin bir fikri yoktur</li> </ul>

		<p><i>Bilgi sisteminin güvenliği</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Bilgi sistemi güvenliği alanındaki önemli sorumluluklar/hassas verilerin yönetimi/bilgi güvenliğini etkileyebilecek önemli veya sıkça karşılaşılan sorunlar</li> <li>— Kurum performansını etkileyen, sıkça karşılaşılan veya önemli Bilgi Sistemi sorunları vardır.</li> </ul>
<p><b>13. Muhasebe ve Mali Raporlama:</b> Kurumun yıllık hesapları ve mali raporlarının hazırlanmasında kullanılan muhasebe verileri ve ilgili bilgilerin doğru, eksiksiz ve zaman açısından geçerli olmasını sağlamaya yönelik yeterli prosedür ve kontroller mevcuttur.</p>	Yüksek? Normal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mali işlemlerin büyüklüğü/yüksek değerlerde oluşu veya karmaşıklığı</li> <li>— Elle yapılan kontrollere fazlaca bağımlı olunması</li> <li>— Karmaşık veya yeni muhasebe sistemleri</li> <li>— Kurumun muhasebe veri ve bilgilerinin güvenilirliği ve bütünlüğüne ilişkin belirsizlikler</li> <li>— Gerekli muhasebe ve mali raporlama becerilerinin eksikliği</li> </ul>
<p><b>14. Faaliyet Değerlendirmeleri:</b> Harcama programları, mevzuat ve diğer harcama dışı faaliyetlere ilişkin değerlendirmeler, söz konusu faaliyetlerin ulaşmayı ve karşılamayı amaçladığı sonuçlar, etkiler ve ihtiyaçları değerlendirmek amacıyla yapılır.</p>	Yüksek? Normal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Olumsuz tanıtım (basın) riski, politika başarılarının yetersiz düzeyde kalması durumunda oldukça yüksek bir risktir</li> <li>— Değerlendirme fonksiyonu kaynak, beceri ve deneyimleri konusunda endişeler vardır</li> <li>— Her yıl hazırlanan değerlendirme raporları, yönetim kararları üzerinde ya çok az etkiye sahiptir ya da hiç etkili değildir (birçok nedenden ötürü)</li> </ul>
<p><b>15. İç Kontrol Sistemlerinin Değerlendirmesi:</b> Yönetim, uygulayıcı kurumların gerçekleştirdiği işlemler de dâhil olmak üzere, GM'nin kilit iç kontrol sistemlerinin etkililiğini yılda en az bir kez değerlendirmeye tabi tutar.</p>	Yüksek? Normal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Karmaşık faaliyetler veya önemli riskleri içeren faaliyetler</li> <li>— İç kontrol sistemlerinin kalitesine ilişkin belirsizlikler</li> <li>— İç kontrolün yetersiz olduğuna dair işaretler (yüksek hata oranları, şikayetler)</li> <li>— Öz değerlendirme sürecinin yeterliliği ve öz değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği ve ilgililiği konusundaki endişeler</li> </ul>
<p><b>16. İç Denetim Kapasitesi:</b> GM bünyesinde, GM'nin faaliyetlerine değer katmak ve bu faaliyetleri geliştirmek amacıyla bağımsız ve nesnel güvence ve danışmanlık hizmetleri sunan bir İç Denetim Kapasitesi (İDK) vardır.</p>	Yüksek? Normal?	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mevcut İDK faaliyetleri yeterince katma değer sağlamamaktadır</li> <li>— İDK kaynakları, beceriler veya deneyimlerine ilişkin endişeler</li> <li>— İDK'nın bağımsızlık ve tarafsızlığını tehlikeye sokabilecek (çıkar çatışması, uygun olmayan raporlama satırları, denetlenen faaliyetlere katılımı uyumsuzluk, vb gibi nedenlerle) durumlar</li> </ul>

#### EK 4 – ÖNCEKİ 24 ICS İLE İLİŞKİ

Bir önceki ICS ile gözden geçirilmiş ICS’yi karşılaştırdığımızda, gözden geçirilmiş ICS’nin ayrıntılı ve özel gereklilikleri içermediğini ancak iç kontrol için **temel ilkeleri** ortaya koyduğunu görüyoruz. Ayrıntılı ve özel gereklilikler ilgili “Gerekliliklerde” sunulmuştur.

<b>Bir Önceki 24 İç Kontrol Standardı</b>	<b>Gözden Geçirilmiş ICS veya İlgili Gereklilikler Kapsamına Alınanlar</b>
1. Etik ve Dürüstlük	2. Etik ve Kurumsal Değerler
2. Misyona, Roller ve Görevler	1. Misyona + 4. Personel Değerlendirme ve Geliştirme
3. Personel Yeterliliği	4. Personel Değerlendirme ve Geliştirme:
4. Personel Performansı	4. Personel Değerlendirme ve Geliştirme:
5. Hassas İşlevler	7. İşleyiş Yapısı
6. Yetki Devri	7. İşleyiş Yapısı
7. Hedef Belirleme	5. Hedefler ve Performans Göstergeleri
8. Çok Yıllı Programlama	5. Hedefler ve Performans Göstergeleri
9. Yıllık Yönetim Planı	5. Hedefler ve Performans Göstergeleri
10. Performansın Hedefler ve Göstergeler Temelinde İzlenmesi	5. Hedefler ve Performans Göstergeleri
11. Risk Analizi ve Yönetimi	6. Risk Yönetimi Süreçleri
12. Yeterli Yönetim Bilgileri	12. Bilgi ve İletişim
13. E-Posta Yoluyla Kayıt ve Raporlama Sistemleri	11. Belge Yönetimi
14. Raporlama Uyumsuzlukları	2. Etik ve Kurumsal Değerler
15. Prosedürlerin Belgelendirilmesi	8. Süreç ve Prosedürler
16. Görevler Ayrılığı	8. Süreç ve Prosedürler
17. Gözetim	9. Yönetim Tarafından Yapılan Gözetim
18. Raporlama İstisnaları	8. Süreç ve Prosedürler
19. İşlemlerin Sürekliliği	10. İş Sürekliliği
20. İç Kontrol Zayıflıklarının Raporlanması ve Düzeltilmesi	12. Bilgi ve İletişim
21. Denetim Raporları	9. Yönetim Tarafından Yapılan Gözetim
22. İç Denetim Kapasitesi	16. İç Denetim Kapasitesi
23. Değerlendirme	14. Faaliyet Değerlendirmeleri
24. İç Kontrol Yıllık Gözden Geçirmesi	15. İç Kontrol Sistemlerinin Değerlendirmesi

Gözden geçirilmiş ICS kapsamındaki ilave kontrol hususları:

- ICS 3. Personel atamaları ve personel yer değiştirmeleri
- ICS 10. İş Sürekliliği (Yıkım onarımı konuları)
- ICS 12. Bilgi ve iletişim (dış iletişim)
- ICS 13. Muhasebe ve mali raporlama