



**ETİK ALTYAPILARININ
GÜÇLENDİRİLMESİ İÇİN
YÜKSEK DENETİM KURUMLARINI
DESTEKLEMEK**

Bölüm I

*Yüksek Denetim
Kurumlarının
etik strateji ve
uygulamalarına
ilişkin genel
bakış*

Bu belge, EUROSAl Denetim ve Etik alışma Gücü (EUROSAl Task Force on Audit&Ethics) tarafından hazırlanan **“SUPPORTING SAI TO ENHANCE THEIR ETHICAL INFRASTRUCTURE-Part I: A general overview of SAI’s ethical strategies and practices”** adlı dokümanın **Türk Sayıştayı** tarafından yapılan Türkçe evirisidir.

Giriş

Yüksek Denetim Kurumları (YDK) tarafından yerine getirilen faaliyetlerin, paydaşların kamu sektörü yönetimine duyduğu güveni güçlendirmesi beklenir.

Bu nedenle, INTOSAI standartlarının (ISSAI) vurguladığı üzere, YDK, her türlü şüpheden uzak şekilde, bağımsız, güvenilir ve etik bir kurum olmalıdır. Bunu sağlayabilmek için, kamu denetçilerinin etik davranış sergilemesi beklenir.

EUROSAI Yönetim Kurulu, karşılıklı tecrübelerin paylaşılması vasıtasıyla **etik davranışların önemsenmesini** teşvik etmek ve bu anlamda Avrupa YDK'larını desteklemek üzere **EUROSAI Denetim ve Etik Görev Gücünü (TFA&E)** kurmuştur.

Görev Gücünün temel iki faaliyetinden birisi, **YDK'larda etik kuralların** teşvik edilmesidir. Buna göre, 2012–2014 dönemi için Görev Gücü Çalışma Planının ilk hedefi, **ISSAI 30'un uygulanmasını destekleyerek YDK'lara duyulan kamu güvenini artırmaya katkıda bulunmaktır**

Görev Gücü ilk adım olarak, Aralık 2012'de EUROSAI üyelerine yönelik olan ve etik ile ilgili çeşitli konular hakkında bilgi isteyen bir anket çalışması başlatmıştır. Bu anket ile Avrupa YDK'larına, diğer konuların yanında, etik kuralları ve düzenlemeleri, insan kaynakları politikaları, etik sorunları ele alan komiteleri, etik rehberlik, etik eğitimleri, uygulamada karşılaşılan ikilemleri, operasyonel araçları ve değerlendirme araçları hakkında sorular sorulmuştur.

50 EUROSAI üyesi arasından 32 Avrupa YDK'sı anket çalışmasına cevap vermiş ve Görev Gücü'ne çeşitli tecrübe ve uygulamalar yanında konu ile ilgili dokümanları temin etmiştir. Görev Gücü, bu alandaki iyi uygulamaları ortaya koymak amacıyla bunları analiz edecektir.

Yukarıda bahsedilen anket çalışmasının sonuçlarından faydalanılarak, Ocak 2014'te Lizbon'da, "**Yüksek Denetim Kurumlarında Etiğin Geliştirilmesi**" konulu bir seminer düzenlenmiştir. Seminere 34 YDK'dan 100 katılımcı iştirak etmiş ve YDK'da etik davranışlarla ilgili görüş, tecrübe ve uygulamalar paylaşılmıştır.

Görev Gücü tarafından hazırlanan bu doküman; etik gerekliliklere uyum sağlanması konusunda kilit önemi olan temel eğilimleri, yaklaşımları ve güçlü yönleri tespit ederek, YDK'larda etik davranışları artırmaya yönelik olasılıkların altını çizerek ve daha fazla geliştirilmesi gereken alanları belirleyerek, anket çalışmasının **YDK'larda Etik'i** ilgilendiren temel sonuçlarını ele almayı amaçlamaktadır. Bu konular, anket yoluyla elde edilen sonuçlarla birlikte bu dokümanda sunulmaktadır ve bahsi geçen sonuçlara, bazı örnekleriyle beraber, ekte yer verilmektedir.

Bu dokümanın, konuyla ilgili ilk yazılı metin olması amaçlanmıştır.

Görev Gücü yukarıda bahsedilen anket çalışması ve seminer aracılığıyla, Avrupa YDK'larının sorulara verdiği yanıtlarla birlikte ilgili dokümanları, tecrübeleri ve

görüşme sonuçlarını bir araya getirmiştir. Bu dokümanı daha fazla incelemeye ve etikle ilgili konuların analizini derinleştirmeye yönelik olasılıklar ile diğer INTOSAI Bölgesel Çalışma Gruplarından alınabilecek ilave bilgiler, Görev Gücüne bu alanla ilgili olduğu düşünülen konuları belirlemek ve analiz etmek için ideal bir fırsat sağlamaktadır.

Bu tür amaçlar ve yaklaşımlar, bu dokümanın 2'nci Bölümünün sunulmasıyla birlikte daha detaylı olarak ele alınacaktır. 2'nci Bölüm, etik altyapı ve gereklilikleri açısından ortaya çıkan ve Görev Gücü tarafından tespit edilen ana temalar doğrultusunda YDK tecrübelerine odaklanacaktır.

Görev Gücü; burada sağlanan bilgilerin, etik yönetim yetkinliklerinde amaçlanan gelişmeler bağlamında değerlendirildiğinde, YDK'lar için yararlı olmasını beklemektedir.

Bu dokümanın zenginleştirilmesi konusunda sağladıkları katkılar ve kendi kurumlarında var olan uygulama ve tecrübeleri anlatmak için harcadıkları çaba ve gönüllülük için tüm YDK'lara içten teşekkürlerimi sunarım.

Guilherme d'Oliveira Martins

EUROSAI Denetim ve Etik Görev Gücü Başkanı
Portekiz Sayıştay Başkanı

1. Etik Yönetimi YDK'lar için Neden Önemlidir?

Kamu maliyesinin bağımsız dış denetçileri olan YDK'lar, herkes tarafından güvenilen ve itimat edilen kurumlar olarak görülmelidir.

ISSAI 1 (Lima Deklarasyonu) ve ISSAI 30'da (INTOSAI Etik Kuralları) belirtildiği üzere güvenilirlik; değer ve ilkelere uygun olarak hareket etmesi gereken YDK üyelerinin ve denetçilerinin bağımsızlığı, tarafsızlığı ve ahlaki dürüstlüğü temeline dayanır.

INTOSAI Etik Kuralları, kamu denetiminin temel değerlerini tanımlar. Bu Kurallar, ISSAI çerçevesinin 2'nci Düzeyinde ISSAI 30 olarak sınıflandırılır. Bu durum, kuralların YDK'lar için ya da YDK adına çalışan bireylere yönelik olmasına rağmen, bir kurum bünyesinde işlevselleşmesi için gerekli ön koşulları da tanımladığı anlamına gelir.

Diğer bir deyişle YDK, gerçek görevini yerine getiren bir kurum olması ve böyle tanınması amacıyla, mesleki etik ilkelerinin gözetilmesini ve riayet edilmesini sağlamalıdır.

OECD'nin de vurguladığı üzere; YDK'nın günlük faaliyetlerinde dürüstlük ve şeffaflık standartlarının olması, hesap verebilirlikte model bir kuruluş olarak YDK'nın rolünü geliştirir. Bu konu, sürdürülebilir ve kapsamlı büyümeye dönüşün kilit unsuru olan kamu kurumlarına güveni tekrar inşaat etme ihtiyacının hissedildiği günümüzde, YDK faaliyetlerinin önemini ve etkisini geliştirmek açısından çok önemlidir.



Etik kavramı, değer ve ilkeler çerçevesine uygun bilinçli seçimler yapmakla ilgilidir.

2. ISSAI Etik Gereklilikleri

ISSAI etik gereklilikleri, genellikle ISSAI 30 (INTOSAI Etik Kuralları)'da tanımlanır; ancak diğer ISSAI'lerde de etik ile ilgili hükümler vardır. (ISSAI 20, 40, 100, 200 ile ISSAI 1200, 3000, 4100 ve 4200 vb.)

Standartlar denetçilerin **dürüstlük, bağımsızlık, nesnellik, tarafsızlık, gizlilik ve yetkinlik** ilkelerine uygun olarak hareket etmesini gerektirir ve bu ilkelere kaynaklanan tavır ve davranış beklentilerini anlatır.

ISSAI 30, ISSAI 20 (ilke 4) ve ISSAI 40 (ilke 2 ve 4) her YDK'nın aşağıda belirtilen sorumluluklara sahip olduğunu açıkça ortaya koyar:

- ISSAI 30'da ve yasal çerçevede belirtilen etik ile ilgili kavramlara açıklık getirerek **kendi Etik Kurallarını geliştirmek**,
- **Etik gereklilikleri ve yükümlülükleri kamuoyuna açıklamak**,
- Denetim faaliyeti yapan herkesin kurallarda yer alan **değer ve ilkeleri tanımasını** sağlamak,
- Faaliyetleri yürütürken **etik gereklilikleri karşılamanın önemini** vurgulamak,
- Kurum genelinde **etik davranışı** aktif olarak **teşvik** etmek,
- **Yöneticilerin** etik davranışlara **örnek olarak hareket etmesini** sağlamak,
- Kurum işleyişinde **şeffaflığı ve yasalara uygunluğu** sağlamak,
- **ISSAI 30 ile uyumlu politika ve uygulamalar** gerçekleştirmek,
- **Bağımsızlığı koruyan** politika ve prosedürler benimsemek,
- Denetim personelinin rotasyonu yoluyla, denetlenen kurum/kuruluş ile **aşına olma risklerini azaltan** politika ve prosedürleri uygulamaya koymak,
- Tüm denetçilerin veya YDK için çalışma yapmak üzere sözleşme yapılan tüm tarafların, etik ilkelere **uygun olarak hareket etmelerini** sağlamak,
- Bu amaçla, **etik gerekliliklere uygun davranmayı** teyit eden yazılı beyan alınması uygulamasını dikkate almak,
- Kurum içi **çıkar çatışmalarını** ve yolsuzluğu **önlemek**,



ISSAI 30
Etik Kuralları

Etik Kuralları, denetçilerin günlük çalışmalarına rehberlik etmesi gereken değer ve ilkelere ilişkin kapsamlı bir beyandır.



ISSAI 40
Yüksek Denetim Kurumları İçin Kalite Kontrolü

YDK, kendisinin (tüm personeli ve YDK için çalışma yapmak üzere sözleşme yapılan tüm taraflar dahil) etik gerekliliklere riayet ettiğine dair makul güvence sağlamak üzere tasarlanmış politika ve prosedürler oluşturmalıdır.

- YDK için çalışma yapmak üzere sözleşme yapılan taraflarla, gerekli **gizlilik anlaşmalarını** yapmak ve
- Etik gereklilik **ihlallerinin** zamanında **bildirilmesini sağlamak üzere** prosedürler uygulamak ve **bunları çözmek** için uygun adımları atmak.

Etik gerekliliklere uygunluğu değerlendirmeye yönelik kriterler, ISSAI 5600'ün Ekinde (emsal değerlendirmesi rehberi), Performans Ölçümü Çerçevesi ve ISSAI Uygunluk Değerlendirme Araçları (iCAT'ler) taslaklarında bulunabilir.

3. Etik Altyapısından Dürüstlük Çerçevesine

Görev Gücünün, Avrupa YDK'larını ilgili ISSAI'lerle belirlenen etik gerekliliklerin tanımlanması ve uygulanması konusunda desteklemesi beklenmektedir.

Bu nedenle **YDK'nın etik davranış yönetiminin** çerçevesini belirlemek gerekir. Böylece, YDK'nın etik davranış yönetiminin güçlendirilmesi, değerlerinin uygulamaya konulması ve beklenen davranışların çalışanlar tarafından yerine getirilmesi sağlanabilir.

Etik davranış yönetimi, OECD tarafından kullanılan ve tavsiye edilen çerçevede olduğu gibi, bir mantıksal çerçeve olarak ifade edilebilir.

OECD, geçmiş yıllarda, **Etik Altyapı** kavramını geliştirmiştir. Yüksek davranış standartlarını teşvik eden bu altyapı, yakın zamanda **Dürüstlük Çerçevesi** olarak güncellenmiştir. Bu altyapının YDK'lar gibi kuruluşlara uygulanabilecek çeşitli unsurları vardır. Bu unsurlar, hizmet ettikleri temel işlevlere göre "**rehberlik**", "**yönetim**" ve "**kontrol**" başlıkları altında sınıflandırılabilir:

Rehberlik;

- Davranış standartları ve değerlerin tanımlanması,
- Liderlerin güçlü taahhütleri ve
- Farkındalık oluşturmak, kanun ve standartların günlük işlerde uygulanmasına yönelik becerileri geliştirmek üzere eğitim, öğretim ve danışmanlık gibi mesleki sosyalleşme faaliyetleri ile sağlanır.

Yönetim politika ve uygulamaları;

- Adil ve tarafsız seçim, terfi ve ücretlendirme sağlamak için koşulları oluşturur ve
- Sosyal saygının oluşumuna katkı sağlar.

Kontrol;

- Temel davranış standartlarını ortaya koyan bir yasal çerçeve,
- İç kontrol ve dış denetim gibi hesap verebilirlik



Konseyin "Kamu Hizmetinde Etik Davranışın Geliştirilmesi"ne İlişkin 1998 tarihli Tavsiye Kararı

mekanizmaları,

- Uygulamayı zorunlu hale getiren prosedürler ve
- Kamu bilgisine erişimi sağlayan, halkın katılımını ve incelemesini kolaylaştıran şeffaflık mekanizmaları

ile sağlanır.

4. Dürüstlük Gündemi: OECD Üyesi Ülke Uygulamalarından Alınacak Dersler

János Bertók, Kamu Sektörü Dürüstlük Bölümü Başkanı, OECD

Mali krize katkıda bulunan yönetim başarısızlıkları ve sürmekte olan ekonomik ve sosyal belirsizlik içerisinde hükümetler, sürdürülebilir ve kapsamlı büyümeye dönüşün kilit unsurlarından biri olan kamu kurumlarına **güveni yeniden inşa etmek** gibi bir yükümlülükle karşı karşıyadır. **YDK'ların, yapısal reformları destekleyen objektif ve güvenilir bir aktör olmayı ve 21'nci yüzyılda hesap verebilirlik açısından model bir kurum olmayı istemesi halinde, kendi kurumlarının kapasite ve performansına ilişkin "içe bakan" bir gözden geçirme çalışması yapmaları gerekir.**

Daha stratejik ve ileriye dönük bir yapının desteklenmesi açısından birçok YDK; kurumsal güçlendirmeye, kapasite geliştirilmesine, şeffaflık ve vatandaş katılımına yönelik büyük inisiyatifler uygulamaya koymuştur. Ancak iç reformların **günlük faaliyetlerde dürüstlük ve şeffaflığa ilişkin standartlarla** desteklenmemesi halinde, özellikle politika yapıcılarının ve toplumun gelişen taleplerini karşılamak amacıyla yeni ürün ve hizmetler geliştirmek üzere iş gücünün mesleki kapasitesini artıran stratejik planlamanın uygulamaya konulması örnek bir kurum olmak için yeterli olmaz.

YDK'ların etik kurallar ile eğitim ve tavsiyelerde bulunmaya yönelik temel dürüstlük araç ve tedbirlerini, tutarlı bir Dürüstlük Çerçevesine dönüştürmesi beklenmektedir.

Dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik; iyi yönetişimin temel taşları ve güvenin yeniden inşa edilmesi için temel vasıtalarıdır. Fakat, dürüstlük kültürünün inşa edilmesi ve yolsuzluğun kompleks bir sorun olarak ele alınması; etik dışı davranışı **önleme, tespit etme ve kovuşturma bileşenlerinden oluşan kapsamlı bir yaklaşım** gerektirir. OECD, kamu sektöründe dürüstlük kültürü inşa etmek amacıyla, ülkeleri kanıta dayalı

OECD Görüşü



YDK'lar, krizin derin etkileriyle yüzleşerek gelişir.

düzenleyici ve kurumsal çerçeveler oluşturmaları konusunda desteklemektedir. Dürüstlük Çerçevesi oluşturma konusunda ülke tecrübelerinden bazıları, YDK'ların dürüstlük kültürünü geliştirme çabalarını destekleyebilir:

- **Kurumsal değerlerin yeniden tanımlanması ile doğru temellerin oluşturulması**

Geçtiğimiz yıllarda temel kamu hizmeti değerlerinde yaşanan gelişim; dürüstlüğün, doğruluğun ve şeffaflığın geleneksel temel değerler olan tarafsızlık ve yasallıkla benzer bir statüye eriştiğini göstermektedir. Örneğin “şeffaflık” çeşitli anayasalarda tanımlanmaktadır.

- **Değerleri uygulamaya koymak için çeşitli araç ve tedbirlere ihtiyaç vardır.**

Yolsuzluğa karşı direncin ve dürüstlük kültürünün inşa edilmesi açısından etik dışı davranışı önlemeye, tespit etmeye, kovuşturmaya ve bunlara uygulanacak yaptırıma ilişkin farklı tedbirlerin tutarlı bir sistem haline getirilmesi, üzerinde durulması gereken önemli bir zorunluluktur.

- **Temel dürüstlük araç ve tedbirleri** özellikle davranış kurallarını, çıkar çatışmasına ilişkin kuralları, varlık beyanı gerekliliklerini, hediye ve bahşış politikasını, istihdam sonrası tedbirleri, raporlama kanallarını, ihbarcılarının korunmasını, dürüstlük eğitimini, tavsiye ve danışmanlığı vb. kapsar.

- **Destekleyici yönetim süreçleri;** özellikle iç mali kontroller, işe alım, değerlendirme ve kariyer ilerlemesi dahil insan kaynakları yönetimi, kalite kontrol süreçleri ve dış değerlendirmeler dahil performans yönetimi, kamu ihaleleri, tavsiyelerin izlenmesi ve takibi dahil iç ve dış denetimdir.

- Dürüstlük araç ve tedbirlerinin uygulanmasını ve koordinasyonunu destekleyecek etik danışmanları veya yöneticiler dahil **Dürüstlük aktörleri.**

Dürüstlük Çerçevesinin
Oluşturulması:
Öğrenilen Dersler

- **Kurumsal yönetimde dürüstlüğün pratik haline getirilmesi**

Yolsuzluk ve kötü davranış kaynaklarının anlaşılması, giderek artan bir talep haline gelmiştir. Etkin risk yönetimi, ilgili veriler ve bunların analiz edilmesinin yanında motivasyon ve uygulama kaynağını sağlayıcı liderlik taahhüdünü gerektirir. Örneğin, dürüstlüğün eğitim veya performans yönetimine dahil edilmesi, OECD lkelerinde çoğunlukla zorunlu bir araçtır.

- **Uygulama, bir testtir.**

Çoğu lkeler ve kamu kurumları, bir uygulama boşluğu ile karşılaşırlar. Örneğin; görevlilerin gerçekten ihtiyacı olduğunda onlara zamanında tavsiyelerin sağlanması (r. dürüstlük ikilemeleriyle karşılaşıldığında) veya varlık beyanlarının doğruluğunun kontrol edilmesi (r. sadece formların ibraz edilip edilmediğinin değil, aynı zamanda gerekli tüm bilginin sağlanıp sağlanmadığının ve doğru olup olmadığının gözden geçirilmesi).

- **Yasal düzenlemede gözle görülür başarı, ancak anlayış ve davranışı etkileyen tecrübe:**

Davranışta değişiklik sağlamak ve dürüstlük kültürü inşa etmek için geçici olmayan ve sürekli çabalara ihtiyaç vardır. Örneğin risklerin belirlenmesi yoluyla etik dışı davranışı önlemeye odaklanılması, yolsuzluk ve kötü davranış kaynaklarının ortadan kaldırılmasına ve farklı araç ve tedbirlere karşı güven inşa edilmesine yardımcı olur. Kontrol listeleri ve öz değerlendirme testleri (rneğin hediyeler ve menfaatler hakkında), görevlilerin belirli durumlarda belirli kural ve politikaları uygulamasına yardımcı olabilir. Diğer bir örnek ise, raporlanan kötü davranışın zamanında araştırılması ve ihbarcının korunmasıdır. Bu uygulama, raporlama sürecine duyulan güveni artıracaktır. Şeffaflık temel kuraldır: Örneğin varlık beyanlarında "daha yüksek pozisyon, daha fazla Şeffaflık" ilkesi uygulanır.

- (zellikle iç kontrol ve dış denetim tarafından) **uygulamanın ve etkinin değerlendirilmesi,**

Dürüstlük Çerçevesinin geliştirilmesini veya güncellenmesini sağlamak üzere gerekli adımın atılmasını ve dürüstlük tedbirlerinin fiili işleyişinin daha iyi anlaşılmasını destekler.

5. Avrupa YDK'larının Etik Strateji ve Politikaları – Ana Yaklaşımlar

Görev Gücü tarafından Aralık 2012'de gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçları, bu çalışmaya ekli raporda özetlenmektedir.

ISSAI etik gereklilikleriyle ve iyi işleyen bir dürüstlük çerçevesinin unsurlarıyla kıyaslandığında aşağıdaki ana sonuçlar çıkarılabilir:

- **Davranış Kuralları**

Değerlere ve davranış standartlarına ilişkin tanımlamalar, ISSAI gerekliliklerinin ve etik altyapının merkezi parçalarıdır ve bunlar Avrupa YDK'larında iyi oluşturulmuş unsurlardır. Avrupa YDK'larının büyük çoğunluğu, kendi Etik Kurallarını belirlemişlerdir.

- **Eğitim, Öğretim ve Danışmanlık**

Etik değerler ve etikle ilgili konular hakkında farkındalığı artırmak ve aynı zamanda etik gerekliliklerin karşılanması için EUROSAL Üyelerinin yaygın şekilde faydalandığı araçlar, çalışanlara yönelik eğitimler veya sunumlar ile intranet kullanımınıdır.

Ankete cevap veren YDK'ların yarısından fazlası, etik ikilemler ve davranışlar hakkında çalışanlara ve yöneticilere tavsiyede bulunmak üzere, özel bir birime veya görevliye sahiptir.

- **Yönetim Politika ve Uygulamaları**

EUROSAL Üyelerinin, insan kaynakları yönetiminin etik değerlendirmeleri içermesi gerektiği hususunda farkında oldukları anlaşılmaktadır. EUROSAL Üyelerinin işe alma, performans değerlendirmesi ve eğitimle ilgili politika ve uygulamaları, genellikle bu boyutu ele alır.

Özellikle, (kurumun bağımsızlığını, objektifliğini ve

tarafsızlığını etkileyen) çıkar çatışmalarının, Avrupa YDK'larının ana kaygısı olduğu görülmektedir. Birçok YDK; bu konuyla ilgili yanlışların meydana gelmesini önlemek için politikalar, talimat ve prosedürler uygulamaya koymuştur.

Bununla birlikte, yazılı rotasyon politikaları, ankete cevap veren YDK'ların yalnızca %41'i tarafından kabul edilmiştir.

- **Şeffaflık ve Kamu Gözetimi**

Birçok Avrupa YDK'sı, kendi etik gereklilikleriyle ilgili dokümanları kamuya açık hale getirmiştir (en azından bir kısmını). Ankete cevap veren YDK'ların yarısından fazlası ise, ihbarları ele almak için rutin uygulamalar veya politikalar geliştirdiklerine işaret etmiştir. Buna karşın, YDK'ların az bir kısmı, denetlenen kuruluşlara, denetimler sırasında denetim personelinin etikle ilgili performansı hakkında soru sormaktadır.

- **Kontrol ve Değerlendirme Araçları ve Uygulamaları**

YDK'ların büyük çoğunluğu, denetim çalışmasında çıkar çatışmalarının olmadığını özel olarak kontrol etmek için tedbirler oluşturmuştur.

Ancak, bunların çok az kısmı, etikle ilgili öz değerlendirme araçlarına sahiptir veya etikle ilgili performansa ilişkin iç veya dış/bağımsız değerlendirmeler yapmaktadır.

Bu yüzden şu sonuca varabiliriz: Avrupa YDK'ları, genel bir trend olarak, temel INTOSAI etik gerekliliklerini karşılamaya çalışmaktadır. Ankete verilen cevaplardan açıkça anlaşıldığı üzere YDK'lar, şu anda ağırlıklı olarak etikle ilgili rehberlik ve uyumlandırma tedbirlerinin oluşturulmasına ve uygulanmasına odaklanmış durumdadırlar. Diğer yandan, etik altyapısının kontrol işlevi daha az gelişmiştir.

6. YDK'ların Uygulamaları

Avrupa YDK'ları yukarıda bahsedilen ankete cevap verirken kendi kurumları bünyesinde etik yönetimiyle ilgili kabul edilmiş olan çeşitli somut politika ve uygulamaları da bildirmişlerdir. Aşağıda, etikle ilgili belirlenen politikalardan ve uygulamalardan seçilenler yer almaktadır. Önceden belirtildiği üzere, Görev Gücü, gelecekteki çalışmalarında bu örnekleri daha fazla inceleyerek detaylandırarak ve böylece ilgili tecrübelerin YDK'lar tarafından paylaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Etik Davranışa Rehberlik Edilmesi

Davranış Kuralları ve Etik Rehberlikle İlgili Diğer Dokümanlar

Bahsedildiği üzere Avrupa YDK'larının büyük çoğunluğu, kendi Etik Kurallarını kabul etmişlerdir. Bu kuralların içeriğine bakıldığında, tecrübeler farklılık göstermekle birlikte, çoğunda şu hususlar yer almaktadır:

- Davranışa rehberlik eden değerler ve ilkelerle ilgili tanımlamalar
- Beklenen davranışların tanımları
- Diğer şeylerin yanı sıra, çıkar çatışmaları, politik tarafsızlık, hediyeler ve misafirperverlikle ilgili ikilemler ve hassas durumlara ilişkin somut örnekler ve
- Kötü davranışla ilgili hükümler

Genellikle Avrupa YDK'larının etik çerçeveleri şunları da ele almaktadır:

- Mali çıkarların ve varlıkların beyan edilmesi,
- Görevin bitmesinden sonraki yükümlülükler ve
- Resmi bina ve alanlar ile ekipmanların kullanımı.

Bazı YDK'ların, etik davranışın yönetilmesi ve rehberlik edilmesi konusunda yöneticileri ve bu yöneticilerin rollerini hedef alan özel hükümleri, politikaları ve araçları vardır. Bu hükümler, liderliğin oynadığı rolün ve kurum içinde dürüstlüğü teşvik ederken örnek teşkil etmesinin önemini vurgulamaktadır.



Etik rehberlik, değer ve ilkeleri belirleme ve bunların bilinir ve anlaşılır olmasını sağlama ile ilgilidir.



ISSAI 20

Saydamlık ve Hesap Verme Sorumluluğu İlkeleri

İlke 5: (...) Uzmanlık ve denetim faaliyetleri için kamusal veya özel dış kuruluşlardan hizmet alınması, YDK'nın sorumluluk alanına girer ve (özellikle çıkar çatışmasıyla ilgili) etik politikalar ile dürüstlük ve bağımsızlığı sağlamayı amaçlayan politikalara tabidir.

Buna ilaveten, YDK'ların çoğu etik kuralları ve prosedürleri geçici görevlendirilmiş personele ve kurumun işe aldığı uzmanlara da uygulamaktadır ki bu da ISSAI gerekliliklerine uygundur.

Etik Çerçeve Hakkında Farkındalığı Artırmak

YDK üyeleri ve çalışanlarının etik gereklilikleri ve yükümlülükleri, bunları gözetmesi gerekenler tarafından iyi bilinmeli ve aynı zamanda kamuoyuna duyurulmalıdır (bkz. ISSAI 20'de İlke 4).

Avrupa YDK'larının çoğu, etikle ilgili dokümanlarını kurumsal intranetleri üzerinde yayımlar ve aynı zamanda tamamını veya bazı kısımlarını kendi internet sitelerinde duyurur.

Buna ilaveten etik değer ve ilkeler ile ilgili doküman ve politikalar hakkında farkındalığı artırmak ve bilgiyi yaymak için birçok başka araç kullanılmaktadır. Bazı YDK'lar, bilgiyi yayma çabalarında geleneksel araçları kullanır. Bazı YDK'lar ise daha yenilikçi yaklaşımlar geliştirmiştir. Bahsedilen bu yenilikçi yaklaşımlar, öz değerlendirme sistemlerini, deneyimlerin paylaşımını ve iletişim araçlarının kullanılmasını içerir.

Kullanılan araçlar şunlardır:

- Yapılandırılmış bilginin yeni işe alınmış personele sunulması,
- Yönetici ve amirlere, denetçileri etik konular hakkında bilgilendirme görevinin verilmesi,
- Çalışanların kuruluşun etik ilkelerine ilişkin taahhütlerinin resmi hale getirilmesi,
- Davranış standardını ve iyi uygulamaları anlatan düzenli yayınların hazırlanması (muhtemelen yıllık olarak)
- Broşür, yardımcı materyal ve posterlerin kullanılması,
- Etik değerler hakkında farkındalığı artırmak ve bilgi aktarmak için eğitimlerin düzenlenmesi,
- Öz değerlendirme anketlerinin kullanılması,
- Dürüstlük konusunda öz değerlendirmelerin

**Performans denetimi
ile ilgili iCAT:**

Uzman kullanmadan önce YDK, uzmanın (...) koşullar ve etik gereklilikler konusunda bilgi edinmesini sağlar.

gerçekleştirilmesi (ör. Into-SAINT),

- Tecrübe paylaşımı toplantılarının düzenlenmesi,
- Hikaye anlatma tekniklerinin kullanılması,
- İşyerinde etik (olmayan) davranışların belirlenmesi için aktörlerin kullanılması.

Etikle ilgili düzenlenecek eğitimler, YDK ve çalışanlarının dürüstlük açısından kendilerini daha iyi değerlendirebilmelerine, etik temelli riskleri daha iyi tanımlayabilmelerine ve etik olmayan davranışları önleme konusunda daha iyi bilgi edinmelerine yardımcı olur. Avrupa YDK'larının çoğu, etik esaslı eğitimler konusunda ilgili ve tecrübelidirler ve bu tür eğitimleri kuvvetle önermektedirler. Bu alanda YDK'ların kullandığı eğitim yöntemleri, genellikle şöyledir:

- Yeni çalışanlar için eğitimler veya sunumlar,
- Tüm çalışanlar için periyodik eğitimlerin düzenlenmesi,
- Gerçek yaşam olaylarına dayalı seminerler,
- Muhasebeciler için eğitimler,
- Etikle ilgili E-öğrenme kursları.

Geleneksel eğitimlerin yanı sıra, etik konular hakkında farkındalık oluşturulmasında kilit önemi olan diğer unsurlar, gerçek yaşam olaylarına dayalı tartışmalar ve öz değerlendirme sistemleridir. Buna ilaveten toplantılar yoluyla tecrübelerin paylaşılması, beklenen davranışlar ve bu açıdan ilgili karar alma süreçleri hakkında pratik rehberlik sağlar, güncel etik uygulamalar hakkında farkındalığın gelişmesine yardımcı olur ve sorunların zamanında fark edilmesini kolaylaştırır. Bu gibi fırsatlar, çalışanların iletişim kurabileceği ve birbirinden öğrenmeyi teşvik edeceği uygun bir ortam sağlar.

YDK dışındaki diğer kuruluşlarla iletişim kurulması da birçok Avrupa YDK'sı tarafından önemli olarak görülmektedir. Çünkü bu iletişimler, etik ve etikle ilgili sorunlar konusunda farkındalık oluşturulmasında kullanılan yöntemler açısından diğer tecrübelerin belirlenmesine imkan sağlar. Bildirilen iletişim şekilleri aşağıdaki belirtilmiştir:

- Yolsuzlukla mücadele kuruluşlarıyla temas ve ortak çalışma,

- Etik komisyonerleri arasında tecrübe paylaşımı,
- YDK dışındaki diğer kuruluşlarla ortak çalıştaylar ve toplantılar,
- Şüpheli durumların çözülmesi konusunda bilgi alışverişi ve raporlar,
- Etikle ilgili konular açısından STK'lar, kamu sektörü ve özel sektör arası işbirliğinin geliştirilmesi.

Mesleki Etik Değerler ve İlkelere Resmi Taahhüt

YDK'ların mesleki etik değerlere ve bunların gerektirdiği ilkelere ilişkin resmi beyanları talep etmesi için çeşitli yöntemler vardır. Bazı YDK'lar aşağıdaki prosedürlerden sadece birini kullanırken bazıları da birkaçını veya hepsini kullanır:

- YDK bünyesinde görev üstlenirken, YDK'nın Etik Kurallarına ilişkin farkındalığı ve mutabakatı kabul eden bir beyanın imzalanması,
- Etik yükümlülüklerine uyma gerekliliğini hatırlatan formların düzenli olarak imzalanması (ör. yıllık),
- Etik yükümlülüklerine riayet edildiğini belirten periyodik beyanlar(ör. yıllık),
- Her denetimde bir denetim prosedürü olarak, etik gerekliliklere riayet edileceğine dair resmi bir beyana yer verilmesi (ör. somut çıkar çatışmalarının olmadığına dair).

Uzmanlaşmış Etik Birimleri/Görevlileri

Ankette Avrupa YDK'larına, bir Etik Komitesi/Görevlisi/Danışmanı/Temas kişisine sahip olup olmadıkları sorulmuş ve varsa rolünü detaylı olarak anlatmaları istenmiştir.

YDK'ların yarısından çoğu olumlu yanıt vermiş ve etik konularıyla ilgilenen özel bir birim veya görevli olduğunu bildirmiştir. Ancak verilen cevaplar, aynı zamanda bu birimlerin veya görevlilerin uygulamalarda farklı görevleri olduğunu göstermiştir.

Bu açıdan, kullanılan adlandırma önemli ölçüde farklılık göstermektedir ve şunları içermektedir:

- Etik Komitesi,
- Etik Komisyoneri,
- Etik Direktörü,
- Dürüstlük Koordinatörü,
- Denetim Danışmanları,
- Etik Ortağı.

İkinci ve yukarıdaki konuyla ilgili olarak, bunların rolleri de önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Bazı hallerde bunların tamamen stratejik bir yapısı varken, bazıları bir rehberlik görevi yerine getirmektedir. Ancak, birçoğunda, bunlar daha çok kontrol organları olarak tasarlanmıştır. YDK'larda bu etik birimler için belirlenen görevler şunlardır:

- Dürüstlük, tarafsızlık ve bağımsızlıkla ilgili politika ve prosedürlerin yeterliliğinin sağlanması,
- Üst yönetim ve çalışanlarla iletişimin etkinliğinin geliştirilmesi,
- Önleyici tedbirlerin ve kolaylaştırıcı çözümlerin uygulamaya konması,
- Etik standartlara uygunluğun sağlanması,
- Çıkar çatışmasına ilişkin durumların ve Etik Kural ihlallerinin raporlanması,
- Şikayetlerin alınması, soruşturulması ve kayıtlarının tutulması.

Çalışanlara etikle ilgili durumlarda yardımcı olması için iç ve dış gizli danışmanların kullanıldığı da bildirilmiştir.

Etik Davranışın Yönetilmesi

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi politika ve uygulamaları, genellikle, rehberlik işlevinde bahsedilen araçlardan bazılarını içermektedir. (Ör. eğitim politikası gibi)

Etik yönetimi işlevinin parçası olarak, insan kaynakları politikalarının diğer bazı bileşenlerinin altını çizmek gerekir. ISSAI 40'ın 4'ncü unsurunda bahsedildiği üzere, YDK'nın insan kaynakları politikaları ve prosedürleri, YDK'nın etik ilkelerine bağlı kalınmasına uygun şekilde vurgu yapmalıdır. Bu politika ve prosedürler işe almayı, performans değerlendirmesini, mesleki gelişimi, etik yetkinliği, kariyer gelişimini, terfi ve tazminatı içerir.

Etik yönetimi, tanımlanmış değer ve ilkelere uyulmasını teşvik eden ve gözetim yönetim politikaları ve uygulamalarının benimsenmesiyle ilgilidir.

Ankete verilen cevaplar; Avrupa YDK'larının çoğunun, etik davranışı, denetçileri ve çalışanları işe alırken değerlendirilmesi gereken bir konu olarak dikkate aldığını teyit etmektedir. Buna ilişkin kaygı, bu tür bir değerlendirmenin en iyi nasıl yapılacağıyla ilgilidir. Bu konuda YDK'lar tarafından bahsedilen uygulamalar şunları içermektedir:

- Sınav ve mülakatlar sırasında etik ikilemlere verilen reaksiyonların izlenmesi,
- Psikolojik testlerin ve sınavların yapılması,
- Güvenlik kontrol prosedürlerinden sonra, özgeçmiş kontrollerinin yapılması.

Etik değerlendirmelerin dikkate alınması gereken bir diğer alan, yıllık performans değerlendirmesine yönelik değerlendirme kriterleridir. YDK'ların önemli bir kısmı, buna ilişkin kriterlerin kullanıldığını bildirmektedirler. Etik ile ilgili değerlendirme kriterlerinin kullanımına ilişkin örnekler şunları içerir:

- Sorumluluk duygusu,
- Dürüstlük ve mesleki davranış,
- Kişisel nitelikler,
- Görev başında ve görev dışındaki davranışlar (mesleki etik dahil),
- Kuruma ve dürüstlüğe bağlılık,
- Genel davranış ve mesleki davranış,
- Kurumsal politikalara yönelik aktif destek,
- Olumlu çalışma davranışlarının sergilenmesi.

Rotasyon Politikaları

ISSAI 40'ın 2'nci unsuru denetlenen kuruluşla aşinalık riskini azaltmak için denetim personelinin rotasyona tabi tutulmasının önemini vurgulamaktadır.

Bununla birlikte, denetim personeli için yazılı rotasyon politikaları geliştirdiğini bildiren Avrupa YDK'larının sayısı çok değildir.

Yazılı rotasyon politikaları olan YDK'lar şu esasları oluşturduklarını ifade etmişlerdir (duruma bağlı olarak):

- Aynı kuruluşu denetlemek için maksimum bir süre; bu süre iki, beş veya yedi yıl olabilir.
- Aynı departmanda beş, yedi veya sekiz yıllık bir

süreden sonra denetçiler için zorunlu yer değişikliği, ve

- Yedi yıllık bir süreden sonra yönetim pozisyonları için zorunlu yer değişikliği.

Üst Yönetimin Yaklaşımı

Yönetim uygulamaları söz konusu olduğunda, örneklerin önemini vurgulamak kaçınılmazdır.

Yukarıda bahsedildiği üzere, ISSAI tarafından ortaya konulan etik gereklilikler, YDK'ların kendi faaliyetlerinin şeffaflığını ve yasallığını sağlaması gerektiğini ve yöneticilerin etik davranış örneği sergileyecek şekilde hareket etmeleri gerektiğini özellikle vurgular.

Yönetimin örnek davranışlarda bulunması, adil muamele ve meslektaşlar arası iyi ilişkiler olması, çalışanların ahlaki farkındalığına önemli katkı sağlar. Buna ilaveten, meslektaşlar arası dostça ilişkiler ve adil muamele, işe karşı etik tutumun gelişmesine de yardımcı olur. Bu durum, yumuşak kontrollerin iş yerinde çalışan dürüstlüğüne önemli bir katkısı olduğunu göstermektedir.

INTOSAI



ISSAI 40
Yüksek Denetim
Kurumları İçin
Kalite Kontrolü

YDK Başkanı ve kurumdaki kıdemli personel, etik davranışa örnek teşkil etmelidir.

YDK'lar; (...) etik ilkelerinin, personelin ve YDK için iş yapmak üzere sözleşme yapılan tüm tarafların performans değerlendirmelerinde temel faktörler olmasını sağlamalıdır.

Etik Davranışın Kontrol Edilmesi

Çıkar Çatışmaları

Yukarıda bahsedildiği üzere ve ISSAI gereklilikleriyle uyumlu olarak, kurumun bağımsızlığı, objektifliği ve tarafsızlığıyla doğrudan ilgili olan çıkar çatışmaları, birçok Avrupa YDK'sının temel kaygısıdır. Bu YDK'lar; bu tür durumları önlemek veya ele almak için politikalar, prosedürler ve rutin uygulamalar geliştirmektedirler. Bu politika, prosedür ve rutin uygulamalara ilişkin örnekler arasında rehberlik önlemleri, düzenli şekilde alınan beyanlar ve etik birimlerin rolü yer almaktadır.

Avrupa YDK'larının birçoğu, çıkar çatışmalarının olmadığını resmi olarak beyan edilmesine yönelik tedbirler aldıklarını belirtmiştir. Bu beyanların alınması, aşağıdaki usullerden bir veya daha fazlası şeklinde olabilir:

- Yeminlerin veya bağımsızlık ve tarafsızlığa ilişkin beyanların düzenli olarak yenilenmesi,
- Etik yükümlülüklerle bağlılığın periyodik olarak (ör. yıllık olarak) ifade edilmesi,
- Denetçi olarak ve her denetimde, somut çıkar çatışmalarının olmaması dahil etik gerekliliklere uymanın resmi olarak beyan edilmesi.
- Denetim amiri olarak ve her denetimde, denetim ekibi içerisinde somut çıkar çatışmalarının olmadığını teyit ettiğinin resmi olarak beyan edilmesi,
- Kamusal ve özel çıkarların düzenli olarak beyan edilmesi.

Öz Değerlendirmeler, İç Değerlendirmeler ve Dış Değerlendirmeler

Çoğu Avrupa YDK'sı, etik davranışlarla ilgili öz değerlendirme araçları olmadığını kabul etmektedir.

Bunların az bir kısmı, etikle ilgili performansa ilişkin iç ve/veya dış değerlendirmeler yapmaktadır.

Bu değerlendirmeleri yaptığını bildiren YDK'lar, iç değerlendirmelerin genellikle Etik Komiteleri tarafından

Etik kontrol, hesap verebilirlik mekanizmalarını ve tanımlanmış değer ve ilkelere ve beklenen davranışlara uygunluk gösterilmesine ilişkin izleme prosedürlerini oluşturan uygulamalarla ilgilidir.

INTOSAI



ISSAI 40

Yüksek Denetim Kurumları İçin Kalite Kontrolü

YDK, etik gerekliliklere uygun davranmayı teyit etmek için, personelden yazılı beyan alınması uygulamasını düşünmelidir.

veya IntoSAINT uygulaması yoluyla yapıldığını belirtmiştir.

IntoSAINT, Hollanda YDK'sının geliştirdiği bir **öz değerlendirme** aracıdır. Bu araç, YDK'nın dürüstlük ihlallerine karşı hassasiyet ve direncini değerlendirmesine imkan verir ve dürüstlük yönetiminin nasıl geliştirileceği konusunda tavsiyeler sağlar.

IntoSAINT tecrübesi, şu hususları ortaya çıkarmıştır:

- Yapılandırılmış dürüstlük risk değerlendirmesi, YDK'larda yaygın değildir,
- Dürüstlük politikası çerçevesine yönelik ihtiyaç, en çok bahsedilen tavsiyeler arasındadır,
- YDK'ların bağımsızlığıyla ilgili riskler, önemli bir kaygı konusudur,
- "Yumuşak kontrollerle" ilgili tavsiyeler adaletin, açıklığın, iletişimin ve liderliğin önemini vurgulamaktadır.

Dış değerlendirmelerin yapıldığı yerlerde, bu değerlendirmeler çoğunlukla emsal incelemelerinin bir bölümünü oluşturmaktadır.

YDK'ların bir kısmı denetim personelinin etikle ilgili performansının değerlendirilmesinde denetlenen kuruluşlara da yer vermektedir. Bu, genellikle denetim uygulamaları konulu anketlerle, müşteri geri bildirim anketleriyle ve denetim görevleri sırasında ve sonrasında öz değerlendirmeler yoluyla yapılmaktadır.

Kötü Davranış

YDK'ların yaklaşık yarısı, ihbarlarla ilgili rutin uygulamalar ve politikalar bildirmişlerdir. Bu gibi politikaları olan YDK'lar, şüpheli durumları rapor edenlerin korunmasını (kimliğinin ve edinilmiş çalışan haklarının korunması dahil) çok önemli bir konu olarak değerlendirmektedir.

Bu gibi olayların ele alınmasında en yaygın yöntem özel ekiplerin, görevlendirilmiş birimlerin veya Etik Komitelerinin kullanılmasını içerir.

Yukarıda bahsedildiği üzere özel etik birimleri, genellikle kötü davranış olaylarının ele alınması, şikayetlerin alınması, araştırılması ve raporlanmasında kullanılır.



ISSAI 40

**Yüksek Denetim
Kurumları İçin Kalite
Kontrolü**

YDK, etik gerekliliklere yönelik ihlallerin zamanında YDK Başkanına iletilmesi ve YDK Başkanı'nın bu ihlaller karşısında uygun adımı atmasının sağlanması için politikaların ve prosedürlerin uygulamaya konmasını sağlamalıdır.

7. Bazı Örnekler: YDK'larda Etik Yönetimle İlgili Değişikliklerin Yapılması

Birkaç YDK, son zamanlarda eksikliklerine ilişkin bir analiz sonrasında, etik yönetim uygulamalarıyla ilgili önemli değişiklikler yaptığını bildirmişlerdir. Avrupa Sayıştay (ECA) deneyimi buna bir örnektir.

Avrupa Sayıştay (ECA) Deneyimi

Eduardo Ruiz Garcia, ECA Genel Sekreteri

euraud@eca.europa.eu

ECA, son yıllarda etik çerçevesini gözden geçirmiştir. 2011'de tüm personel için "*Etik Rehberi*", 2012'de ise "*Üyeler için Etik Kuralları*" kabul etmiş ve yayımlamıştır. Ayrıca, özellikle çıkar çatışmalarından kaçınmak veya ECA denetçilerinin bağımsızlığını tehlikeye atabilecek herhangi bir durumu önlemek amacıyla, etik gerekliliklere uyum hususunda makul güvence sağlamak üzere 2011 yılında yeni bir prosedür başlatmıştır. Bu araçlar bütünü, etik çerçeveyi ve kurumun gerekliliklerini daha detaylı şekilde tanımlamış ve bunları başta ISSAI 30 olmak üzere INTOSAI standartlarıyla uyumlaştırmıştır.

Etik çerçevenin amacı, paydaşları tarafından ECA'nın güvenilen, nesnel, bağımsız ve profesyonel bir kurum olarak algılanmasını sağlamaktır. Bu çerçeve, kurumun diğer kamu idarecilerinin çalışmalarını inceleme ve tasdik etme görevi için gerekli olan saygınlık ve güvenilirliğin korunması ve iyileştirilmesinde kilit öneme sahip bir unsurdur. ECA'nın saygınlığı, çeşitli kaynaklardan gelen temel kural, standart ve değerlere dayanır: normatif (Avrupa Birliği'nin İşleyişine ilişkin Antlaşma, Personel Yönetmelikleri), mesleki (INTOSAI ve IFAC kuralları) ve kurumsal (milyon beyanı ve değerler). Genel olarak kurumun saygınlığı ve güvenilirliği, bu gereklilikleri yerine getiren personeline, bir başka bir deyişle, denetçilerin, idarecilerin ve üyelerin davranışlarına bağlıdır.

ECA Başkanı olarak Sayın Vitor Caldeira, Etik Rehberi'nin önsözünde, çerçeveye ilişkin rehberin, hem denetim hem de kurumun işleyişinde aldığımız günlük kararların etik gerekliliklere uygun olmasını sağlamada bize yardımcı



olmasını amaçladıklarını işaret etmektedir. Etik, bağlayıcı kanunlar veya kuralların ötesindedir ve bir karar veya davranışın yasal ve kurallara uygun olduğu, ancak kurumun ya da bireylerin değerlerine uygun olmadığı senaryolar için geçerlidir.

Alman filozof Hannah Arendt, bir etik ikileme karşı karşıya kaldığında *"bunu yapamam veya bunu yapmaya yetkim yok"* yerine *"bunu yapmamalıyım"* düşüncesiyle karar alan kişilere sadece güvenebileceğini söylemiştir. Kararlar bireyler tarafından alınır veya seçimler bireyler tarafından yapılır, ancak bireylerin doğru kararı almasını sağlamak üzere gerekli çerçeve ve ortamı sağlamak kurumların sorumluluğudur.

Bir YDK, kamu yönetimi ve uluslararası mesleki davranış standartları doğrultusunda bir etik çerçeve hazırlanması ve uygulanması için gerekli tüm adımları atmalıdır. Bununla birlikte, tanımlanmış etik gerekliliklerinin etkin şekilde uygulanması, personeline bağlı olacaktır. Bir ikileme karşı karşıya kaldıklarında en iyi etik olan çözümü seçmek onların sorumluluğu olacaktır. Bu nedenle, personelin etik gerekliliklerin ve seçenekler arasında yer alan farklı davranış biçimlerinin olası etki ve sonuçlarının farkında olması gerekir. Özellikle, personelin, sağduyu ile hareket etmesi ve amir ve iş arkadaşlarıyla açıkça konuşması teşvik edilmelidir. Bu uygulamada deneyim ve şüphelerin paylaşılması hayati önem taşır.

Avrupa Sayıştayı, personelinin yeterli etik araçlarıyla güçlendirmeye büyük önem vermektedir ve bundan dolayı Etik Rehberine ilişkin eğitim tüm personel için zorunlu kılınmıştır. 2013 yılı sonunda personelin yaklaşık %89'u ECA'nın etikle ilgili kurslarına katılırken, idarecilerin %90'ı kursları takip etmiştir. Yeni personel, özel bir eğitim almaktadır ve ilave etik konuları yönetim çalıştaylarında ele alınmaktadır.

ECA, bu alandaki herhangi bir gelişmeyi dikkatle takip etmektedir ve EUROSAI Görev Gücü'nde yer almaktadır. Biz, ayrıca, Polonya YDK'sının (NIK) liderliğinde yürütülen ISSAI 30'un gözden geçirilmesi çalışmasına katkı sunmaya istekliyiz. Tüm bu faaliyetler, mevcut uygulamamızı gözden geçirmemizde ve iyileştirmemizde bize yardımcı olacak, bir kurum olarak Avrupa Sayıştayının ve personelinin saygınlığını daha da güçlendirecek ve koruyacaktır.

8. Bazı Örnekler: Küçük Ölçekli Bir YDK'da Etik Yönetimi



Bazı etik yönetim politika ve araçları, görevler ayrılığı ilkesi, karar almaya katılımın önlenmesi, denetim ve personelin düzenli şekilde rotasyona tabi tutulmasıyla ilgilidir. Küçük ülke veya bölgelerde faaliyet gösteren küçük ölçekli YDK'lar için bu bir zorluk teşkil edebilir. Malta YDK'sında durum böyledir.

Küçük Ölçekli Bir Yüksek Denetim Kurumunda Etik Yönetimi

Keith Mercieca, Ulusal Denetim Ofisi, Malta

nao.malta@gov.mt

Malta Ulusal Denetim Ofisi(NAO)'nde yaklaşık 60 personel çalışmaktadır ve bu sayı, NAO'yu küçük ölçekli bir YDK olarak tanımlamamıza neden olur. YDK'nın küçük olması, hem Ofis'in etik yönetimi işlevi hem de faaliyet gösterdiği denetim ortamı açısından etikle ilgili zorluklara yol açmaktadır.

NAO'nun küçüklüğü, özel bir etik yönetim fonksiyonunun geliştirilmesine olanak tanımamakla birlikte, bu rol, diğer kurumsal işlevler bünyesinde yerine getirilmektedir. Bu sınırlamaya rağmen NAO, etik doğruluğun gizlilik, çıkar çatışması, bağımsızlık ve tarafsızlık gibi birçok yönünü ele alan Mesleki Davranış Kuralları aracılığıyla kurumda etik davranışları teşvik etmeye çalışmaktadır. Ayrıca bu belge, NAO çalışanlarının da tabi olduğu Kamu Sektörü Çalışanları için Etik Kuralları adlı diğer bir belgeye de atıfta bulunmaktadır. NAO'nun tüm çalışanları, görevlerini yerine getirme sonucu elde edilen herhangi bir bilginin açıklanmasını önleyen bir gizlilik yemini etmek zorundadırlar.

NAO'nun çabalarına rağmen, küçük ölçekli bir YDK olmanın etkili olduğu diğer bir alan da çıkar çatışması olasılığıdır. Kamu idare faaliyetlerinin küçük ölçekliliği göz önünde bulundurulduğunda, denetçilerin denetime tabi potansiyel kurumları tanıma veya onlarla çalışmış olma riski daha büyüktür. Bu riski azaltmak için ve mevcut sınırlı kaynak havuzunu dikkate alarak Malta YDK'sı, denetçilerin daha önce çalışmış oldukları veya danışmanlık hizmeti

vermiş oldukları kurumları denetleyemeyebileceği iki yıllık bir süre belirlemiştir.

Başta Malta YDK'sının kapasite kısıtlamaları olmak üzere, her zaman bir risk unsuru bulunur. Örneğin rotasyon politikası kurulması ve uygulanmasında ciddi zorluklar vardır. Burada en belirgin risk, devamlılığın olmamasıdır ve bu durum denetimde kopukluğa yol açar. Bununla birlikte Malta YDK'sı, bu riski azaltma amacıyla mümkün olan her durumda, denetim ekiplerini yeniden yapılandırmaya çalışmaktadır.

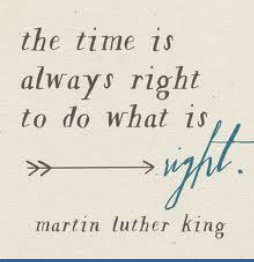
Etik yönetiminin zor olduğu bir diğer alan ise kurum dışından danışman kullanılmasıyla ilgilidir. Bu bağlamda karşılaşılan zorluklar, tam olarak NAO'nun yardıma ihtiyaç duyduğu alanda uzmanlaşmış çok sınırlı sayıda dış danışman havuzunun olmasıyla alakalıdır. Bu uzmanlar da, büyük olasılıkla, denetlenen kurumlar tarafından belirli şekil ve görevlerde önceden çalıştırılmış olacaktır. Aslında NAO'nun Mesleki Davranış Kurallarında, uzmanın denetlenen kurumla mevcut ve geçmiş ilişkilerine yönelik öngörülen hükümler dışında, etik açıdan bir belirsizlik söz konusudur. Bu durum, NAO'nun sık sık operasyonel gereklilikler ve etik doğruluk arasındaki doğru dengeyi vaka bazında belirlemeyi tercih etmesiyle alakalıdır.

Etik yönetiminde küçük ölçekli bir YDK'nın karşılaştığı en ciddi zorluk, bahsedilen bu son husus, başka bir deyişle, temel hedeflere ulaşılması ve bunun etik bir şekilde yapılması arasında doğru önceliklendirmenin yapılmasıyla ilgilidir. Bu ikili durum, etik gerekliliklerin temel hedeflerle daha güçlü şekilde kaynaştırılması amacıyla üzerinde daha detaylı düşünmeyi gerektirmektedir.

9. Genel Bakış

Denetim ve Etik Görev Gücü, bu çalışmada, ISSAI etik gerekliliklerini, etik altyapının önemli unsurlarını ve bahsedilen gereklilikler ve unsurlara ilişkin olarak Avrupa YDK'larının durumlarını tanımlamış ve aynı zamanda YDK'nın etik yönetim zorunluluklarını yerine getirmek için benimseyebileceği politika, uygulama ve araç örnekleri sunmuştur.

Denetim ve Etik Görev Gücü sonraki çalışmasında, bu örnekleri daha detaylı olarak inceleyecek ve ISSAI 30 ve diğer ISSAI etik gerekliliklerinin uygulanmasında kullanılacak uygulamalara yönelik detay bilgileri Avrupa YDK topluluğuyla paylaşacaktır. Böylelikle YDK'ların etik altyapılarının güçlendirilmesine ve kamuoyunun YDK'lara duyduğu güvenin artırılmasına katkıda bulunacaktır.



Denetim ve Etik Görev Gücü'nün "ETİK ALTYAPILARININ GÜÇLENDİRİLMESİ İÇİN YÜKSEK DENETİM KURUMLARINI DESTEKLEMEK-BÖLÜM-1" Çalışmasının Eki

Denetim ve Etik Görev Gücü tarafından Aralık 2012'de EUROSAT Üyelerine dağıtılan ANKETİN sonuçları

ANKETİN ANA SONUÇLARI

BÖLÜM 2: YÜKSEK DENETİM KURUMLARINDA ETİK

II.1. Etik rehberlik

1. Davranış Kuralları, beklenen davranışlar ve kötü davranışlara ilişkin hükümlerin yanı sıra YDK'ların değer ve ilkelerinin ilgililerine bildirilmesi için EUROSAT Üyeleri tarafından kullanılan yaygın bir araçtır. Tanımlanmış Davranış Kuralları'na sahip olduklarını bildiren Avrupa YDK'larının yarısında bu Kurallar, pratik ikilemleri ve bunlara yönelik çözüm yollarını kapsar.
2. YDK'lar, etik hakkında bilgi birikimi oluşturarak dürüstlük durumlarını tayin etme ve etik olmayan davranışları önleme hususunda daha yeterli olmalıdırlar. Bu durum, YDK'lara duyulan güvenin artmasına katkıda bulunabilir. Davranış kuralları dışında etik değer ve konulara ilişkin farkındalığı artırmanın yaygın yolları arasında çalışanlar için eğitimler veya sunular, intranet'in kullanımı ve bazı hallerde etik konularında tavsiyede bulunacak özel birimler sayılabilir.
3. Bazı YDK'lar, düzenli olarak birlikte çalışırlar ve kamu sektöründe etik konusunda farkındalığı artırmak için YDK dışındaki diğer kuruluşlarla bilgi alışverişinde bulunurlar.

II.2. Etik yönetimi

4. Kurumun bağımsızlığını, tarafsızlığını ve nesnellliğini etkileyen çıkar çatışmaları Avrupa YDK'larının temel endişesi gibi görünmektedir. Bu YDK'ların birçoğu, konuyla ilgili olarak hatalı davranışın gerçekleşmesinden kaçınmak için politika, prosedürler ve talimatlar uygulamaktadır.
5. YDK'ların insan kaynakları yönetim araçları, özellikle işe alma, performans değerlendirmesi ve eğitim gibi alanlarda, etik kaygıları dikkate alırlar.
6. Yazılı rotasyon politikaları, cevap veren YDK'ların %41'i tarafından benimsenmiştir.

II.3. Etik kontrolü

7. Az sayıda YDK, etik sistemlerine yönelik iç ve/veya dış değerlendirmeler kullanır. Into-SAINT, öz değerlendirmeler için kullanılabilir araçlardan biridir; ancak sadece beş YDK buna ilişkin deneyime sahip olduğunu bildirmiştir.

8. OECD tarafından önerilen etik altyapısı göz önüne alındığında, ankete verilen cevaplardan Avrupa YDK'larında hali hazırda **rehberlik** ve **yönetim** işlevlerinin **kontrol işlevinden** çok daha gelişmiş olduğu anlaşılıyor.

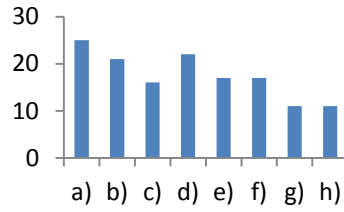
SORULAR İTİBARIYLA SONUÇLAR

YDK'LARDA ETİK

II.1. Etik rehberlik

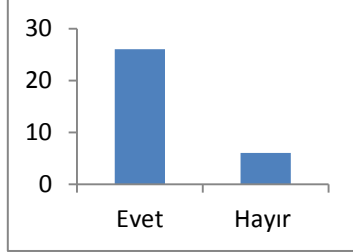
Soru 1. YDK'lar için değer ve ilkelerin tanımlandığı belgeler:

	a) (Tüm kamu çalışanları için geçerli) Genel hukuk kuralları	b) (YDK için geçerli) Özel hukuk kuralları	c) (Tüm kamu çalışanları için geçerli) Genel etik kuralları	d) YDK'nın Etik Kuralları	e) YDK'nın Strateji belgeleri	f) Denetim Rehberleri	g) Davranış Kuralları veya kılavuzları	h) Diğer
Cevap sayısı	25	21	16	22	17	17	11	11
%	% 78	% 66	% 50	% 69	% 53	% 53	% 34	% 34



- Ankete cevap veren YDK'ların yaklaşık %70'i, kendi Etik Kurallarına sahiptir.
- Tüm kamu çalışanları için geçerli genel kurallar, YDK'nın etik çerçevesinde de yer alır.
- Bazı YDK'lar, kendi Etik Kurallarını gözden geçirmekte olduklarını ve beklenen davranış tanımları ve etik ikilem örneklerini bu Kurallara dahil etmeyi planladıklarını bildirmişlerdir.

Soru 2. Bu belgeler, geçici görevlendirilmiş çalışanlar ve YDK tarafından geçici olarak işe alınmış uzmanlar için de uygulanabilir mi?

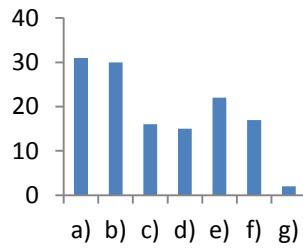


	Toplam	Evet	Hayır
Cevap sayısı	32	26	6
%	%100	%81	%19

- Çoğu YDK, etik kuralları ve prosedürlerini geçici görevlendirilmiş çalışanlarına ve uzmanlara uygulamaktadır.

Soru 3. Birinci soruda bahsedilen belgeler/hükümler şunları içerir:

	a) Değer ve ilkelere ilişkin tanımlamalar	b) Beklenen davranışlara ilişkin açıklamalar	c) İkilemler ve hassas durumlara ilişkin örnekler	d) Kullanılacak araçlar	e) Kötü davranışlara yönelik hükümler	f) Yöneticiler için özel hükümler	g) Diğer
Cevap sayısı	31	30	16	15	22	17	2
%	%97	%94	%50	%47	%69	%53	%6

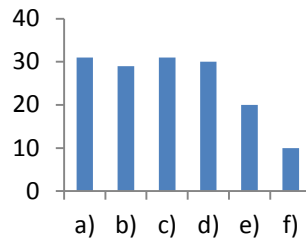


- Cevap veren hemen hemen bütün YDK'lar, çerçeve belgelerine faaliyetlerini yönlendiren değer ve ilkeleri dahil etmiş ve etik ikilemlerle karşılaştıklarında çalışanlarından hangi davranışları beklediklerini açıklamıştır.
- Kötü davranışlara yönelik hükümler de, ankete cevap veren YDK'ların %70'inden fazlasında mevcuttur.
- Yöneticiler için özel kuralların bulunmasına ilişkin olarak cevap veren kurumların

sadece yarısının hali hazırda yürürlükte olan politika ve önlemlerinin olduğuna dikkat çekmek gerekir.

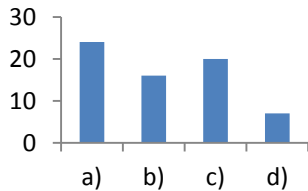
Soru 4. Bu belgeler/hükümler aşağıdaki hususları kapsar:

	a) Çıkar çatışmaları	b) Hediyeler ve misafirperverlik	c) Politik tarafsızlık	D Mesleki gizlilik	e) Cinsel veya psikolojik taciz	f) Diğer
Cevapların sayısı	31	29	31	30	20	10
%	%97	%91	%97	%94	%63	%31



- Cevap veren hemen hemen bütün YDK'ların, çıkar çatışması ve mesleki gizlilik gibi etik davranışla ilgili temel konularda hükümleri vardır.
- Cevapların yaklaşık üçte birinde, etik çerçevelerine dahil edilen diğer hususlar belirtilmiştir. Örneğin;
 - Mali çıkar ve varlıkların bildirimini
 - Görevden ayrılma sonrası yükümlülükler
 - Resmi tesislerin ve ekipmanların kullanımı

Soru 5. Çalışanlar YDK'nın etik değerler ve ilkeleri ile belge ve politikaları hakkında nasıl bilgilendirilir?

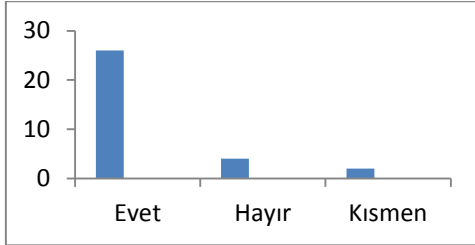


	a) Çalışanlara tasnif edilmiş belgeler sunulur	b) Çalışanlar için özel eğitim düzenlenir	c) Yöneticiler ve amirler çalışanları bilgilendirir	d) Diğer
Cevap sayısı	24	16	20	7
%	%75	%50	%63	%22

- Bazı YDK'lar, etik konularını ele almak ve bu konularda tavsiyede bulunmak için değerlendirme mülakatlarının kullanıldığından bahsetmektedir.
- YDK'ların, çalışanlarını etik politikalar hakkında bilgilendirmeye yönelik

tedbirleri olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

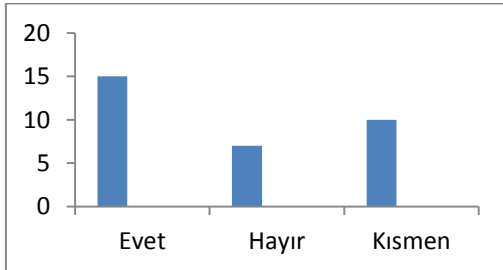
Soru 6. Etikle ilgili belgeler YDK'nın intranetinde mevcut mudur?



	Toplam	Evlet	Hayır	Kısmen
Cevap sayısı	32	26	4	2
%	%100	%81	%13	%6

- Genel bir uygulama olarak etikle ilgili belgeler, kurumların INTRANET'inde bulunmaktadır. Bu belgelere konu hükümler doğrudan YDK çalışanlarına yönelik olduğundan, bu durum son derece olağandır.

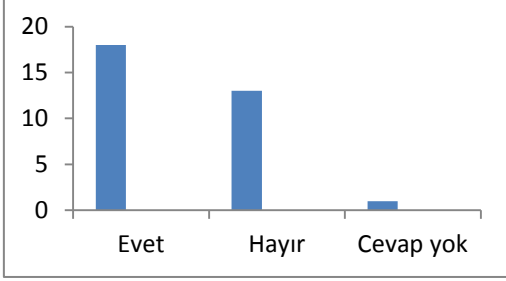
Soru 7. Etikle ilgili belgeler, YDK'nın web sitesinde (internette) mevcut mudur?



	Toplam	Evlet	Hayır	Kısmen
Cevap sayısı	32	15	7	10
%	%100	%47	%22	%31

- Ankete cevap veren YDK'ların yaklaşık %80'inin, etikle ilgili belgelerinin tamamını veya bir kısmını İNTERNET aracılığıyla kamuya açık hale getirdiğinin ortaya konması önemlidir.

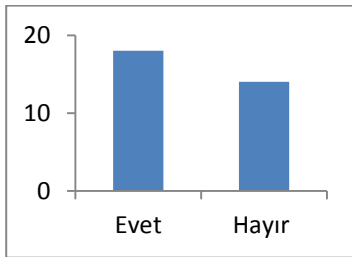
Soru 8. Üyeler, denetçiler ve/veya çalışanlar, YDK'nın etik değer ve ilkelerine uyacaklarına ilişkin resmi taahhütte bulunurlar mı?



	Toplam	Evet	Hayır	Cevap yok
Cevap sayısı	32	18	13	1
%	100%	56%	41%	3%

- Cevaplayan YDK'ların az farkla çoğunluğu, denetçilerden kurumun etik değerlerine uymayı resmi olarak taahhüt etmesini ister.
- Bunu yapan YDK'lar, farklı yollar izler:
 - Kurumda göreve başlandığında Etik Kuralların dikkate alınmasına ilişkin beyanların imzalanması,
 - Etik yükümlülüklerinin düzenli olarak hatırlatılması,
 - Denetçinin görev aldığı her bir denetim için taahhüt alma.

Soru 9. YDK' nızda Etik Komitesi /Görevlisi / Danışmanı / Temas Kişisi var mı?



	Toplam	Evet	Hayır
Cevap sayısı	32	18	14
%	%100	%56	%44

- Ankete cevap veren YDK'ların yarısından fazlasında, çalışanlara ve yöneticilere etik ikilemler ve davranışlar hakkında tavsiyede bulunacak özel bir birim veya görevli bulunmaktadır.
- Bu birimler/görevliler aşağıdaki adlandırmalardan birine sahip olabilir:
 - Etik Komitesi
 - Etik Komisyoneri
 - Etik Direktörü

-Dürüstlük Koordinatörü

-Denetim Danışmanları

-Etik Ortağı

- Bu birimlerin/görevlilerin temel görevleri şunlardır:

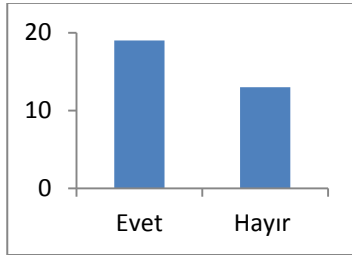
-Çıkar çatışması durumlarının ve Etik Kural ihlallerinin raporlanması,

-Etik olmayan davranışlara ilişkin şikayetlerin alınması, araştırılması ve kayıt altına alınması,

-Önleyici tedbirler sunulması ve karşılaşılan etik sorunlara ilişkin çözümlerin bulunması,

-Dürüstlük, tarafsızlık ve bağımsızlığa ilişkin politika ve prosedürlerin yeterli olmasını, etik standartlara uygunluğu ve bu politika ve prosedürlerin üst yönetim ve çalışanlara etkin şekilde iletilmesini sağlama.

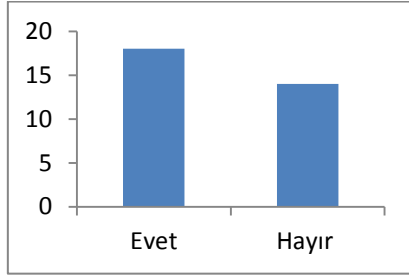
Soru 10. Sizin (veya YDK'nızdan diğer meslektaşlarınızın) etikle ilgili konular hakkında farkındalık oluşturmaya yönelik yöntemlere ilişkin bilgi ve deneyiminiz var mı?



	Toplam	Evet	Hayır
Cevap sayısı	32	19	13
%	%100	%59	%41

- Ankete cevap veren YDK'ların % 59'u, etikle ilgili konularda farkındalık oluşturma yöntemlerine ilişkin deneyim sahibidir.
- Farkındalık oluşturma için yaygın bir yolu, yeni çalışanlar için eğitimler ve sunumlar düzenlenmesidir.
- Bazı YDK'lar etik konusunda farkındalık oluşturmak için intraneti kullanır.
- Bazı YDK'lar, çalışanlar için etik konuların konuşulmasının beklendiği bir dürüstlük günü düzenler.

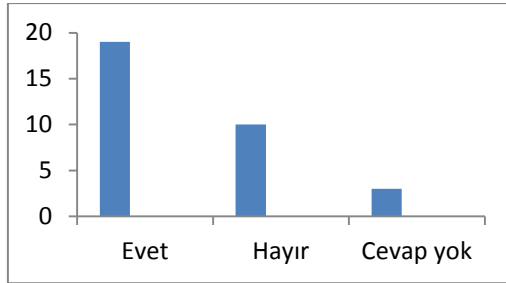
Soru 11. YDK'nız etikle ilgili bir eğitim düzenledi mi veya eğitime katıldınız mı?



	Toplam	Evet	Hayır
Cevap sayısı	32	18	14
%	%100	%56	%44

- Ankete cevap veren 32 YDK'dan 18'i etikle ilgili eğitim düzenlemiş veya eğitime katılmıştır.
- Bazıları senaryo esaslı çalışmaları kullanmış ve bunları etik konularında farkındalığı artırmada oldukça faydalı bulmuştur.
- Into-SAINT, etik konularında farkındalığı artırmak ve YDK'ları bu hususta daha iyi öz değerlendirme yapabilir hale getirmek için iyi bir araç olarak değerlendirilir.

Soru 12. Yukarıda tanımlanan yöntem/egitim deneyimlerinden herhangi birini diğer YDK'lara önerir misiniz?



	Toplam	Evet	Hayır	Cevap yok
Cevap sayısı	32	19	10	3
%	100%	59%	31%	10%

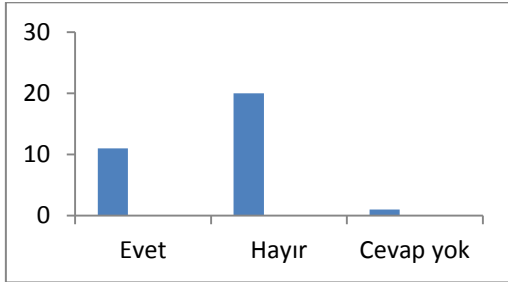
- YDK'ların çoğunluğu, tüm çalışanların etik hakkında aynı bilgilere sahip olabilmesi için etik konularında eğitimi tavsiye eder.

- Bu eğitimler, aşağıda belirtilen hususlara dayandırılabilir:

- Beklenen davranışlar ve karar verme hususunda pratik rehberlik sunmak için gerçek yaşam durumları,
- Güncel etik uygulamalarından haberdar olmak ve problemleri zamanında tespit edebilmek için etik konusunda görüşmeler ve deneyim paylaşma toplantıları,
- Çalışanların birbirleriyle iletişim kurduğu ve birbirlerinden öğrenmeye istekli olduğu daha açık bir ortam oluşturmak için geri bildirim eğitimleri (yanlış davranışından dolayı birisinin nasıl sorumlu tutulabileceği ve gerekçesini nasıl açıklayabileceği hakkında)
- Etik konusunda farkındalığı artırmak ve YDK'ları bu hususta daha iyi öz

değerlendirme yapabilir hale getirmek için iyi bir araç olarak Into-SAINT.

Soru 13. YDK dışındaki diğer kuruluşlarla iletişimlerinizde, etik hususunda farkındalığı artırma yöntemlerine ilişkin deneyimlerinizi duyduunuz mu?



	Toplam	Evet	Hayır	Cevap yok
Cevap sayısı	32	11	20	1
%	%100	%34	%63	%3

- Cevap veren YDK'ların % 34'ü, YDK dışındaki diğer kuruluşlarla iletişim içindedir ve bu kuruluşların etik konusunda farkındalığı artırma yöntemlerine ilişkin olarak bilgi sahibidirler.

- Bu YDK'lar tarafından bildirilen iletişim türleri şunlardır:

- Ülkelerindeki yolsuzlukla mücadele kurumuyla temas ve ortak çalışmalar,
- Etik komisyonerleri arasında deneyim paylaşımı,
- YDK dışındaki diğer kuruluşlarla ortak çalıştaylar ve toplantılar,
- Şüpheli durumların çözümüne ilişkin bilgi sunma ve paylaşma,
- Etikle ilgili konularda STK'lar, kamu sektörü ve özel sektör arasında işbirliğini teşvik etme.

Soru 14. YDK'nızın Into-SAINT aracıyla ilgili deneyimi varsa, lütfen deneyimlerinizi paylaşınız:

- 5 YDK (ankete cevap veren YDK'ların yüzde 16'sı) Into-SAINT aracına ilişkin deneyim sahibi olduğunu bildirmiştir,
- Bu YDK'larda, Into-SAINT'e ilişkin deneyimler, etikle ilgili konularda daha sistematik farkındalık artışı sağlamış ve yönetime kurumdaki dürüstlük seviyesi hakkında daha net bir tablo sunmuştur.

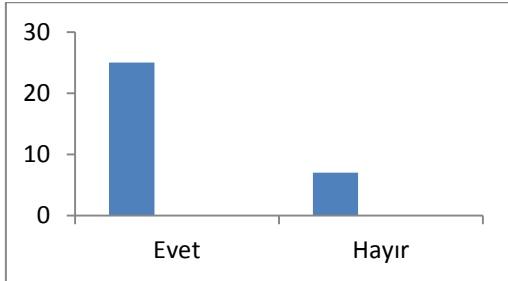
II.2. Etik yönetimi

Soru 15. Aşağıda verilen kategorilere giren durumlardan her birinin ya da bir kaçının üstesinden gelmek için bunları önleme veya çözüme amaçlı olarak YDK'nızın uygulamaya koyduğu girişimlerden bahsediniz:

Bağımsızlık/ Tarafsızlık	Çıkar çatışması	Hediyeler ve misafirperverlik	Politik tarafsızlık	Mesleki gizlilik	YDK'nın iç ilişkileri
-----------------------------	--------------------	----------------------------------	------------------------	---------------------	--------------------------

- YDK'ların önemli bir kısmı (cevap verenlerin % 76'sı) bu alanlarda karşılaşılan gerçek durumları tarif etmiş ve bunların üstesinden gelmek için uyguladıkları girişimlere dikkat çekmiştir.
- Denetlenen kurumlarla ilişkiler, mesleki gizlilik ve YDK'nın iç ilişkileri, daha çok örneğin bulunduğu ve YDK'ların özel alaka göstermesi gereken alanlardır.

Soru 16. YDK'nızda yeni personelin seçilmesi sürecinde, etik konuları göz önünde bulunduruluyor mu?

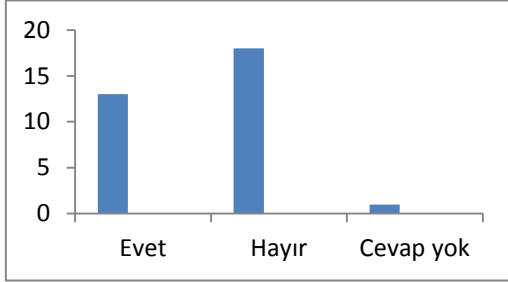


	Toplam	Evet	Hayır
Cevap sayısı	32	25	7
%	%100	%78	%22

- Cevap veren YDK'ların yaklaşık %80'i, yeni denetçilerin işe alımında, etik davranışın göz önünde bulundurulması gereken bir husus olduğu görüşündedir. Bunu sağlamak için uyguladıkları temel yöntemler şunlardır:

- Giriş sınavları ve mülakatlar esnasında etik ikilemlere yönelik tutumların gözden geçirilmesi,
- Geçmişe yönelik araştırmalar (güvenlik soruşturması)
- Psikolog muayeneleri

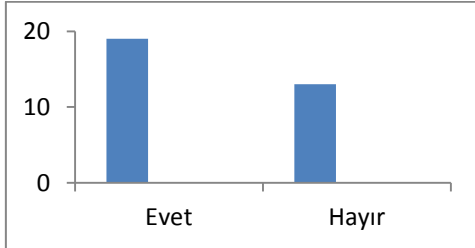
Soru 17. YDK'nızın denetim personeli için yazılı bir rotasyon politikası var mıdır?



	Toplam	Evet	Hayır	Cevap yok
Cevap sayısı	32	13	18	1
%	%100	%41	%56	%3

- Soruya cevap veren YDK'ların az farkla çoğunluğu, yazılı bir rotasyon politikası olmadığını bildirmiştir.
- Personel rotasyon politikaları olan %41'i, şu hususları belirlediklerini bildirmiştir:
 - Aynı kurumu denetlemede maksimum süre (2, 5 veya 7 yıl)
 - Denetçiler için zorunlu yer değişikliği (her 5, 7 veya 8 yılda bir)
 - Yöneticilik görevlerinde zorunlu yer değişikliği (7 yıl)

Soru 18. Yıllık performans değerlendirme sistemi, etik davranışa ilişkin kriter içeriyor mu?



	Toplam	Evet	Hayır
Cevap sayısı	32	19	13
%	%100	%59	%41

- Ankete cevap veren YDK'ların yaklaşık % 60'ı, etik davranışın performans değerlendirmesi için önemli bir değerlendirme kriteri olduğunu düşünmektedir.
- Bazı YDK'lar, aşağıdaki tanımlardan biri veya birkaçı şeklinde, etik davranışı bir değerlendirme kriteri olarak bu değerlendirmeye açıkça dahil etmektedirler: *Sorumluluk duygusu; Dürüstlük ve mesleki davranış; Kişisel özellikler; Mesleki etik kurallar kapsamında işyerindeki ve iş dışındaki davranışlar; Kuruma ve dürüstlüğüye bağlılık; Genel davranış ve mesleki davranış; Kurumsal politikalara yönelik aktif destek ve olumlu iş davranışlarının sergilenmesi.*

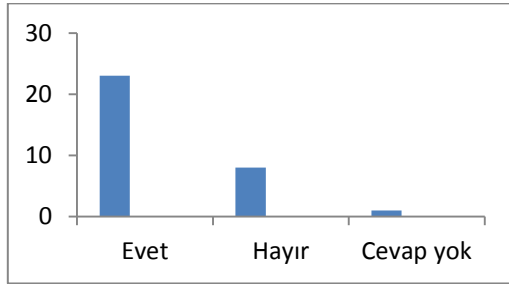
Soru 19. Lütfen, YDK'nızın etik davranışı teşvik etmek veya tanımlamak için benimsediği diğer yönetim uygulamalarından bahsediniz?

- Bazı YDK'lar, etik davranışı teşvik etmek üzere benimsenen diğer yönetim uygulamalarından bahsetmiştir. Örnek uygulamalar:

- YDK'nın bağımsız iç denetçisi tarafından yolsuzlukla mücadele önlemlerine yönelik yürütülen iç denetim ve Etik Kurallara uygunluk amacı taşıyan denetim,
- Üst yönetimin bilgi ve deneyimlerini paylaşmaya teşvik edilmesi,
- Kurumun dürüstlük seviyesine yönelik öz değerlendirme aracı olarak INTO-Saint'in uygulanması,
- Güvenilir dış danışmandan yararlanılması,
- Etik davranışın mansiyonlarla teşvik edilmesi (bazen resmi nişanlar verilebilir)

II.3. Etik Kontrol

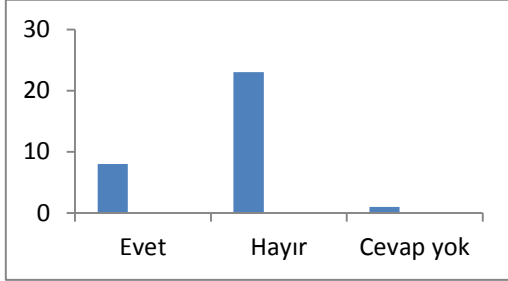
Soru 20. YDK'nızda çıkarların beyanı veya çıkar çatışması bulunmadığının beyanı hususunda prosedürler var mıdır?



	Toplam	Evet	Hayır	Cevap yok
Cevap sayısı	32	23	8	1
%	%100	%72	%25	%3

- Cevap veren YDK'ların büyük çoğunluğu denetimlerin başında bağımsızlık ve tarafsızlığın beyan edilmesi, kamusal ve özel çıkarların beyanı ve/veya yeminin her yıl yenilenmesi yöntemleri aracılığıyla çıkar çatışması bulunmadığının beyanı için önlemler oluşturmuşlardır.

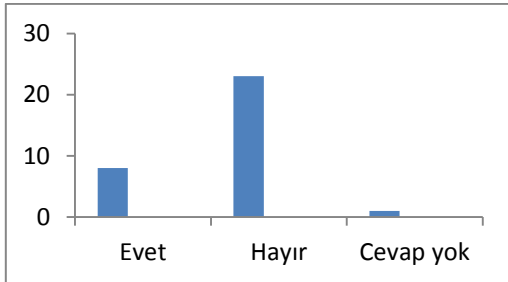
Soru 21. YDK'nızda üyeler ve personelin, kendilerinin etik değer ve ilkelere bağlılıklarını öz değerlendirmede veya etik ikilemlerini çözmede kullanabilecekleri araçlar mevcut mudur?



	Toplam	Evet	Hayır	Cevap yok
Cevap sayısı	32	8	23	1
%	100%	%25	%72	%3

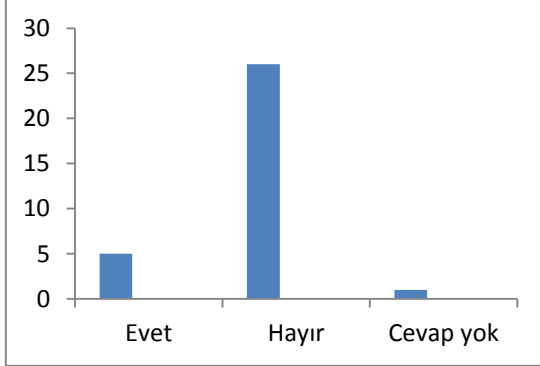
- YDK'ların çoğu, etik davranışa ilişkin öz değerlendirme araçları bulunmadığını belirtmiştir.
- Bu tür araç bulunan az sayıdaki YDK ise bunu ya denetim çalışması esnasında ya da Etik Kurallara dahil edilen kontrol listeleri ile yapmaktadır.
- Personel danışmanlarından da bahsedilmektedir.

Soru 22. YDK'nız etik esaslı performansa ilişkin iç değerlendirmeler yaptırıyor mu?



	Toplam	Evet	Hayır	Cevap yok
Cevap sayısı	32	8	23	1
%	100%	25%	72%	3%

Soru 23. YDK'nız etik esaslı performansa ilişkin kurum dışı/bağımsız değerlendirmeler yapıyor mu?



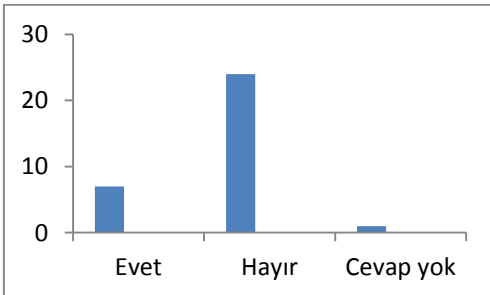
	Toplam	Evet	Hayır	Cevap yok
Cevap sayısı	32	5	26	1
%	%100	%16	%81	%3

- Az sayıda YDK tarafından, kurumsal etik seviyesine ilişkin kurum içi ve/veya kurum dışı değerlendirme yapılmaktadır.

- Kurum içi değerlendirmeler, genellikle etik komiteleri tarafından yapılmaktadır.
- Birkaç YDK tarafından, INTO-Saint' de kullanılmaktadır.
- Kurum dışı/bağımsız değerlendirmeler için emsal değerlendirmeleri kullanılmaktadır.

- Etiğe ilişkin kurum içi değerlendirme yapan YDK'lar, bu değerlendirmelerin 2010 ve 2012 yılları arasında yapıldığını belirtmiştir.

Soru 24. YDK'nız, denetlenen kurumlardan, denetim personelinin denetimler esnasındaki etikle ilgili performansları hakkında bilgi ister mi?

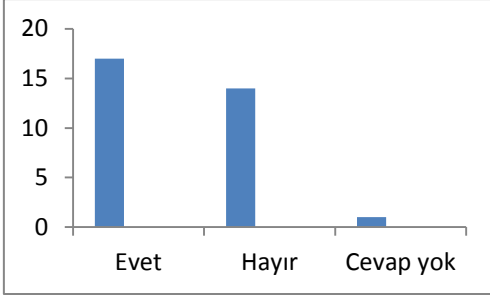


	Toplam	Evet	Hayır	Cevap yok
Cevap sayısı	32	7	24	1
%	%100	%22	%75	%3

- Ankete cevap veren YDK'ların % 22'si, denetlenen kurumlardan denetim personelinin etik davranışı hakkında bilgi ister.
- Bunu, genellikle denetim uygulamalarına ilişkin anketler, müşteri geri bildirim

anketleri ve denetim görevleri esnasında ve sonrasında öz değerlendirme yoluyla yaparlar.

Soru 25. İhbarla ilgili oluşturulmuş prosedürler var mıdır?



	Toplam	Evet	Hayır	Cevap yok
Cevap sayısı	32	17	14	1
%	%100	%53	%44	%3

- Cevap veren YDK'ların az farkla çoğunluğu, ihbarla ilgili oluşturulmuş prosedür ve politikalar bildirmiştir.
- Bu durumlarda asıl kaygının, kimlikleri ve edinilmiş çalışma hakları dahil olmak üzere şüpheli durumu bildiren çalışanların korunmasıyla ilgili olduğu dikkat çekmektedir.
- Özel ekipler, görevlendirilmiş birimler veya etik komiteleri, bu hususu ele almak üzere seçilen yöntemler arasındadır.