

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**SİGORTA ACENTELERİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ VE
SÜRDÜRÜLEBİLİR ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HÜSEYİN DEMİRCİ

(Y1412.070030)

Muhasebe ve Finans Yönetimi Anabilim Dalı

Muhasebe ve Denetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Faris KOCAMAN

Ocak, 2018



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Muhasebe ve Finans Yönetimi Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.070030 numaralı öğrencisi **Hüseyin DEMİRCİ**'nin "SİGORTA ACENTELERİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASI" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.01.2018 tarih ve 2018/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **güzel** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **Kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :30/01/2018

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Faris KOCAMAN

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Günay Deniz DURSUN

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ali KABLAN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Sigorta Acentelerinde İç Kontrol Sistemi Ve Sürdürülebilir Etkinliğinin Sağlanması” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (31/01/2018)

Hüseyin DEMİRCİ



ÖNSÖZ

Bu çalışmada sigorta acentelerinde iç kontrol sistemi ve sürdürülebilir etkinliğinin sağlanması anlatılmaya çalışılmıştır.

Sigorta, sigortacılık, sigorta acenteleri ve iç kontrol sistemi detaylıca incelenmiş, sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir sigorta acentesi iç kontrol sistemi açısından incelenmiş olup bulgu ve sonuçlara yer verilmiş, çalışmanın son bölümünde uygulama sonuçlarına ve acentede iç kontrol sisteminin kurulabilmesi ve sürdürülebilir etkinliğinin sağlanması için acentenin gerçekleştirmesi beklenen çalışmalara yer verilmiştir

Çalışmanın bu aşamaya gelmesinde her açıdan büyük katkısı bulunan tez danışmanım saygıdeğer Yrd. Doç. Dr. FARİS KOCAMAN ve Yrd. Doç. Dr. GÜNAY DENİZ DURSUN'a tezin uygulama aşamasında destek olan Muhsin VAROL'a teşekkürlerimi sunarım. Bu günlere gelmemde büyük katkıları olan ilkokul öğretmenlerim Evrim Ateş Hanımefendi ve İlhan ACAR Beyefendi'ye ve hayatımın her anında yanımda olan annem ve babam Fatma-Halil DEMİRCİ'ye şükranlarımı sunarım.

Ocak, 2018

Hüseyin DEMİRCİ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
1 GİRİŞ	1
2 SİGORTACILIĞA VE SİGORTA ACENTELERİNE GENEL BAKIŞ	2
2.1 Sigortanın Temel Kavramları	2
2.1.1 Sigorta Kavramı	2
2.1.2 Risk Kavramı	3
2.1.3 Sigortanın Genel Prensipleri	3
2.1.4 Sigortanın İşlevleri	4
2.1.5 Temel Sigorta Kavramları.....	5
2.2 Sigortacılığın Tarihsel Gelişimi	7
2.2.1 İlk Çağlarda Sigortacılık Faaliyetleri	7
2.2.2 Orta Çağlarda Sigortacılık Faaliyetleri	8
2.2.3 Modern Sigortacılık Faaliyetleri	8
2.2.4 Türkiye’de Sigortacılık Faaliyetleri	9
2.2.5 Sigortacılığa Genel Bakış.....	9
2.3 Türkiye’de Sigortacılık Sistemindeki Kurum ve Kuruluşlar.....	10
2.3.1 Hazine Müsteşarlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü	10
2.3.2 Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu	10
2.3.3 Sigorta Şirketleri ve Reasürans Şirketleri	10
2.3.4 Sigorta Acenteleri.....	11
2.3.5 Sigorta Brokerleri.....	11
2.3.6 Aktüerler	11
2.3.7 Sigorta Eksperleri.....	11
2.3.8 Bağımsız Denetim Kuruluşları.....	11
2.3.9 Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi(SBM)	12
2.3.10 Doğal Afet Sigorta Kurumu(DASK)	12
2.3.11 Tarım Sigortaları Havuzu(TARSİM).....	12
2.3.12 Emeklilik Gözetim Merkezi(EGM)	12
2.3.13 Yeşil Kart Sistemi ve Türkiye Motorlu Taşıt Bürosu(TMT)	13
2.3.14 . Sigortacılık Eğitim Merkezi(SEGEM).....	13
2.3.15 Sigorta Tahkim Komisyonu	13
2.3.16 Sigorta Acenteleri İcra Komitesi(SAİK).....	13
2.3.17 Sigorta Eksperleri İcra Komitesi(SEİK)	13
2.3.18 Türkiye Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri Birliği	14
2.3.19 Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik	14
3 İÇ KONTROL SİSTEMİ.....	16

3.1	İç Kontrolün Tanımı	16
3.2	İç Kontrolün Kapsamı	17
3.3	İç Kontrolün Amacı	17
3.4	İç Kontrolde Yetki ve Sorumluluk	18
3.4.1	Yetki	18
3.4.2	Uygulayıcı Birimler	19
3.4.3	Denetim ve Raporlama	21
3.5	İç Kontrolün Yapısı	22
3.6	İç Kontrolün İşleyişi	22
3.7	İç Kontrolün Temel İlkeleri	23
3.8	İç Kontrol Bileşenleri (COSO)	24
3.8.1	Kontrol Ortamı Standartları	25
3.8.1.1	Etik Değerler ve Dürüstlük	25
3.8.1.2	Misyon, Vizyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler	25
3.8.1.3	Personelin Yeterliliği ve Performansı	26
3.8.1.4	Yetki Devri	26
3.8.2	Risk Değerlendirme Standartları	27
3.8.2.1	Planlama ve Programlama	27
3.8.2.2	Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi	28
3.8.3	Kontrol Faaliyetleri Standartları	29
3.8.3.1	Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri	29
3.8.3.2	Prosedürlerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi	29
3.8.3.3	Görevler Ayrılığı	29
3.8.3.4	Hiyerarşik Kontroller	30
3.8.3.5	Faaliyetlerin Sürekliliği	30
3.8.3.6	Bilgi Sistemleri Kontrolleri	31
3.8.4	Bilgi ve İletişim Standartları	31
3.8.4.1	Bilgi ve İletişim	32
3.8.4.2	Raporlama	32
3.8.4.3	Kayıt ve Dosyalama Sistemi	32
3.8.4.4	Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Belirlenmesi	33
3.8.5	İzleme Standartları	33
3.8.5.1	İç Kontrolün Değerlendirilmesi	33
3.8.5.2	İç Denetim	34
4	SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR SİGORTA ACENTESİNDE İÇ KONTROL STANDARTLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	35
4.1	Araştırmanın Amacı	39
4.2	Araştırmanın Yöntemi	39
4.3	Araştırmanın Kısıtları	40
4.4	Araştırmanın Bulguları	40
4.4.1	Acentede Kontrol Ortamı Standartlarının İncelenmesi (KOS)	40
4.4.2	Acentede Risk Değerlendirme Standartlarının İncelenmesi (RDS)	44
4.4.3	Acentede Kontrol Faaliyetleri Standartlarının İncelenmesi (KFS)	45
4.4.4	Acentede Bilgi ve İletişim Standartlarının İncelenmesi	47
4.4.5	Şirkette İzleme Standartlarının İncelenmesi	49
4.5	Uygulama Sonuçları	50
4.5.1	Acentede Kontrol Ortamı Standartları Sonuçları (KOS)	50
4.5.2	Acentede Risk Değerlendirme Standartlarının Sonuçları (RDS)	55
4.5.3	Acentede Kontrol Faaliyetleri Standartlarının Sonuçları (KFS)	57

4.5.4	Acentede Bilgi ve İletişim Standartlarının Sonuçları.....	59
4.5.5	Acentede İzleme Standartlarının Sonuçları.....	61
4.6	İç Kontrol Güvence Beyanı	62
5	SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	63
	KAYNAKLAR	67
	ÖZGEÇMİŞ.....	71



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 4.1: Yıllar İtibariyle Prim Satışları	38
Şekil 4.2: Yıllar İtibariyle Komisyon Geliri	38
Şekil 4.3: Yıllar İtibariyle Kar	39
Şekil 4.4: Şirket Organizasyon Şeması.....	41



SİGORTA ACENTELERİNDE İÇ KONTROL SİSTEMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASI

ÖZET

Ülkemiz ve dünyadaki ekonomik dalgalanmalar ve değişiklikler sebebiyle şirketlerin güçlü kontrol mekanizmaları kurma isteği, hızlı büyüyen şirketlerin büyümlerini istikrarlı ve sürdürülebilir hale getirme gayreti ve kurumsallaşma çabaları iç kontrol sisteminin kurulmasını bir ihtiyaç haline getirmiştir.

Çalışmada sigorta acentelerinde iç kontrol sistemi ve sürdürülebilir etkinliğinin sağlanmasını uygulamalı olarak detaylıca açıklamaya çalıştık.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sigortanın temel kavramları, sigortacılığın tarihsel gelişimi ve Türkiye’de sigortacılık sistemindeki kurum ve kuruluşlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde iç kontrolün tanımı, kapsamı, amacı, iç kontrolde yetki ve sorumluluk, iç kontrolün yapısı, işleyişi, temel ilkeleri, iç kontrol bileşenleri ve iç denetim açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde uygulamaya yer verilmiştir. İnceleme yapılan sigorta acentesinde iç kontrol sisteminin durumu, kurulması için yapılması gerekenler hakkında tavsiyelere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Sigorta, İç Kontrol Sistemi, Acente, İnsan Kaynakları, Kurumsallaşma, İç Denetim*

INTERNAL CONTROL SYSTEM AND SUSTAINABLE EFFICIENCY IN INSURANCE AGENTS

ABSTRACT

Because of economical fluctuations and changes in our country and also in the world, the wish of the companies to establish a powerful control mechanism and the efforts of speed-developing companies to maintain their development consistently, and their efforts for institutionalization start to make compulsory the establishing internal control system.

With this study, we try to explain internal control system in security agencies and being supplied of its sustainable activeness with practices and details.

The study is composed of three sections. In the first section, the main concepts of insurance, the historical development of insurance business, and institutions and organizations in insurance system in Turkey is explained.

In the second section of the study, the definition, aim, and scope of internal control system, and the authority and responsibility in internal control, and the structure, progress, main principles of internal control, and internal control components and internal supervision is tried to study.

In the last section of the study, there are some practices about the subject. There is advices for the necessities to establish internal control system and its situation in the studied company.

Key words: *insurance, internal control system, agency, human resources, institutionalization, internal supervision.*

1. GİRİŞ

Sigortacılık sektörü ülkemizde günden güne büyüyen bir sektör haline gelmiştir. Sektörün aktörleri arasında sigorta şirketleri, brokerlar ve acentelerini gösterebiliriz. Sigorta acenteleri, kuruluşundan kapanışına kadar canlı bir varlık gibi ele alınması gereken özel organizasyonlardır. Acenteler, kurulduktan sonra ticari ortam içerisinde çeşitli tehditlere maruz kalır. Bu tehditlere karşı verdiği tepkiler neticesinde başarılı olur ve ticari hayatına devam eder veya başarısız olur ticari hayatı sona erer.

Sigorta acente yönetimlerinin, acente sorunlarını minimize edebilmesi ve başarılı olabilmesi için kişilere bağımlı organizasyonlar yerine sisteme dayalı organizasyonlar kurması mecburiyet haline gelmiştir. Sisteme dayalı organizasyonların kurulabilmesi için şirketteki her bir faaliyetin iyi tanımlanması, iyi planlanması, iyi organize edilmesi, iyi koordine edilmesi ve en önemlisi iyi kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple sigorta acentelerinin kendi iç kontrol sistemlerini kurması elzem hale gelmiştir.

Bu çalışmada sigorta acentelerinde iç kontrol sisteminin kurulması ve sürdürülebilir başarısının sağlanması üzerinde durmaya çalıştık. Çalışmanın birinci bölümünde sigortacılık hakkında genel bilgiler vermeye çalıştık. İkinci bölümde iç kontrol sistemini detaylı şekilde anlatmaya çalıştık. Üçüncü ve son bölümde ise sigorta acentesinde iç kontrol sisteminin kurulması için yapılması gereken çalışmalar üzerinde durmaya çalıştık.

Sonuç bölümünde inceleme yapılan sigorta acentesine iç kontrol sisteminin kurulması için yapılması gereken çalışmalar hakkında beklentileri dile getirmeye çalıştık.

2 SİGORTACILIĞA VE SİGORTA ACENTELELERİNE GENEL BAKIŞ

2.1 Sigortanın Temel Kavramları

Sigorta ile ilgili birçok belge ve kavramla karşılaşılabilir. Sigorta, günden güne hayatımıza daha fazla giren ve bundan sonraki süreçte birçok alanda karşımıza çıkması muhtemel bir kavramdır. Bu kavramlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

2.1.1 Sigorta Kavramı

Hayatımız ve yaşantımız boyunca edindiğimiz mal ve mülkümüz değişen zaman ve mekân şartlarına göre çeşitli tehlikelerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu tehlikelere zamanında müdahale edilmemesi durumunda sonuçları gerçek anlamda ağır ödenebilmekle birlikte artık durumu geriye döndürme gibi bir olanak da söz konusu olamamaktadır. İnsanlar da olası riskler ve tehlikelerden korunmak maksadıyla can ve mallarını sigortalatma ihtiyacı duyarlar. Bu durumda mevcut tehlikede veya riskten kaynaklanacak sorunlar ve problemler sigorta şirketi ve kişi arasında paylaşılmış olur (Özbolet, 2006:25).

Sigorta kelimesinin en yalın hali ile tanımlanması; sigorta, aynı tehlikeye sahip insanların belirlenen bir ücret ödeyerek bahsedilen tehlikenin olması durumunda fiili olarak zarara uğrayanların zarar ve ziyanlarının karşılanması için kullanılan bir çeşit riski transfer etme işlemidir (<https://www.tsb.org.tr/>).

Sigorta, Türk Ticaret Yasa'sında ise, bir sözleşme olmakta ve bu sözleşmeyi, sigortacı para karşılığında başka kişinin yine parasal değeri olan menfaatini halele uğratabilecek bir risk oluşması durumunda gerekli tazminatı vermeyi bir veya birkaç kişinin yaşam süreleri nedeniyle ya da yaşamlarında oluşan bazı olaylar nedeniyle bir takım para ödemeyi veya benzeri yükümlülüklerde bulunmayı üstlenir (Atalay, 2004: 20).

Mark Dorfman'a göre sigorta; "sigortalının sigortacıya prim ödediği ve sigortacının da yapılan ödeme karşılığında koruma altına alınmış bir kaybın meydana gelmesi durumunda zararı ödemeyi üstlendiği iki taraflı sözleşme

ilişkisi” olarak tanımlamıştır. Sigorta, ihtiyaç anında satın alınamayacak ender ürünlerden birisidir.

2.1.2 Risk Kavramı

Risk kelimesi sözlüklerde genel olarak bir şeyin zarar görmesine imkân sağlayan olayların tamamına verilen addır. Yani nesne üzerinde zarar meydana getirebilme olasılığıdır da denilebilir (Elbeyli, 2001:8).

Risk Uluslararası Standartlar Teşkilatı (International Organization for Standardization - ISO 31000)'na göre, belirli amaçların üstündeki olumlu ya da olumsuz gerçekleşmesi mümkün olabilecek belirsizliklerin etkileri şeklinde ifade edilmektedir (<http://www.iso.org/>).

İşletmelerin ana kuruluş amacı kar elde ederek bu karlılığın devamını idame ettirmektir. İşletme sahiplerinin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri anlamında atmaları gereken en önemli husus risk yönetimidir. Yöneticiler risk yönetimine ve uygulama imkânlarına sahip olabildikleri ölçüde karlılıklarını ve işletmenin devamlılığını sağlayabilirler. Yönetimin en önemli aracı risk yönetimidir. Bu anlamda risk yönetimi işletmenin her kademesi ve bölümünde etkili bir şekilde uygulanması gerekir. Gerçekleştirilen risk yönetimi faaliyetleri kurumun bütün çalışanlarını kapsamalıdır. Personelin hepsi görev ve sorumluluk ayrımı yapılmaksızın hakim oldukları sorumluluk çerçevesinde risk yönetimi ile bilgi sahibi olmak ve tedbirleri almak zorundadır (COCO, 2004).

2.1.3 Sigortanın Genel Prensipleri

Zarar ve ziyan gören, risklere maruz kalan, tehlikelerle karşılaşan insanlar sigorta yaptırmak istemektedirler. Bu açıdan bakıldığında bu durumdaki bireylerin belli başlı özelliklere sahip oldukları görülebilir. Bu özelliklerden birkaçı şunlardır:

- Olası bir risk ile karşılaşabilme düşüncesinin varlığı,
- Yaşamlarının devamında olabilecek risklere dair tedbirleri almak,
- Risklere maruz kalanların düştükleri durumlardan etkilenmeleri,
- Kendilerini güvene aldıktan sonra belli aralıklarda sigortanın karşılığı olan tutarları ödemeleri ortak bilinen özellikleridir denilebilir (Teke, 2011:8-9).

Mal sahibinin sahip olduğu malın maddi değerinin korunması ve menfaatlerinin dikkate alınması sigorta sözleşmelerinin ana maddesi olup sözleşmede kayıt altına alınır. Bahsedilen kayıt işleminin nedeni ise olası risklerden sonra sigortalının kar etmesinin önüne geçilmesidir. Bunun içindir ki sözleşmede sigortalının maddi anlamdaki menfaati konu olan malın maddi değerini geçmemesi esas alınır. Bir diğer özellik de taraflar arasında yapılan sigorta sözleşmesi gerçekleşmesi muhtemel bütün riskleri karşılamaz. Sadece sözleşmede bahsedilen maddeler çerçevesinde işlem yapar (Doğan, 2010:6-7).

2.1.4 Sigortanın İşlevleri

Sigortaya da yukarda belirtilen kavramların içeriği incelendiğinde bir çeşit risk yönetim tekniğidir denilebilir. Kişi ve sigorta şirketi arasında gerçekleştirilen sigortalama işleminde; kişi parası vererek riske karşı kendini korunmuş duruma alırken şirket ise talep etmiş olduğu tutarları yatırıma yönlendirmektedir. Bu anlamda sigorta sektörü ülke ekonomisine destek vermektedir. Gelişen dünyamızda ekonomik büyüme sağlayan faktörler arasında bankacılık, finans ve sigorta sektörleri büyük yerler edindiğini ortaya çıkmıştır. Sigorta sisteminin bunlara ilaveten bazı işlevleri de aşağıdaki gibi maddelendirilebilir (Sigortacılık Eğitim Merkezi, 2011):

- Gerek kişiye ve gerekse kurumsal yapılara sosyal yaşamda güvenli bir ortam sunar.
- Kredilerin temin edilmesinde ön ayak olur.
- Tasarrufu geliştirme özelliğinden dolayı sermayenin oluşmasına neden olur.
- İnsanlar arasında huzur ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesine destek verir ve bu sayede dayanışmanın oluşumunu destekler.
- Uluslararası ilişkileri geliştirerek ülke amaçlarıyla bütünleştirir.
- Ekonomik ve finansal istikrar sağlanması çalışmalarında faaldir.
- İşlerin sürekliliği anlamında ticari hayata canlılık katar ve müteşebbislere destek verir.
- Bireylerin sosyal anlamda güvenlik programlarını optimum seviyede tutar.
- Tehlikelerin çok daha etkin ve etkili yönetilmesini gerçekleştirir.

2.1.5 Temel Sigorta Kavramları

Bu başlık altında sigortacılıkta aktif olarak kullanılan kavramlar, 5684 sayılı Kanun ve literatürdeki çalışmalar da ele alınarak ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

Sigorta İşletmesi (Sigortacı): Sigorta yapmak isteyen gerçek ve tüzel kişilere belirli bir maddi değer karşılığında sözleşme gereğince bahsedilen riskleri güvence altına alarak, olası gerçekleşen tehlike durumlarında da yine sözleşme gereği belirtilen tazminatı ödeme noktasında taahhütleri yerine getiren şirkettir (Güvel ve Güvel, 2012: 44).

Sigortalı: Sigorta sözleşmesinde yer alan diğer taraf olarak belirtilebilir. Poliçedeki yer alan tehlikeye karşı verilen sigorta teminatından istifade eden kişidir (Uralcan,2011: 7-8).

Sigorta Primi: Sigorta primi, sigortalının sigortacıya ödemiş olduğu, rizikoyu paylaşma ve yönetme işlevlerinin karşılığını oluşturan tutardır. Prim ise taraflar arasında yapılan sözleşmeye göre sigortalı tarafından sigorta şirketine çeşitli iş ve işlemlerdeki masrafların tutarı olarak ödedikleri tutar olarak bilinmektedir (Genç, 2014).

Sigorta Bedeli: Poliçede yer alana teminat çerçevesinde riskin vuku bulması ya da üçüncü kişilere sorumlu duruma düşülmesi durumunda sigortacı tarafından ödenmesi gereken, azami olan tazminat tutarıdır. Bu bedel sözleşmede sigortalının uğrayabileceği en büyük değerdeki mali yitim olarak değerlendirilir (Türkiye Sigorta, 2017).

Koasürans: Sözleşmeye konu olan risk eğer birkaç şirket tarafından aralarında paylaşılırsa o zaman koasürans işlemi gerçekleşmiş olur. Ve olası tehlike gerçekleşirse her şirket sadece kendi payına düşen kısımlardan sorumlu tutulur. Birlikte sigorta veya müşterek sigorta da bilinen bu durumda sözleşmeye dahil olan şirketler aynı risk için farklı sorumlulukları üstlenme noktasında birlikte hareket ederler (Çuhacı, 2004).

Reasürans: Bu durum ise taraflar arasında bir sözleşme yapıldıktan sonra bir şirketin kendi üzerine düşen sorumluluğu başka bir şirkete bırakması veya devretmesi olarak bilinir. Bu durum çoğunlukla üstlenilen sorumluluğun ve riskin

şirketin karşılayabilme olanağının olamaması durumunda ortaya çıkar (Çoban, 2009: 22).

Sigorta Sözleşmesi – Poliçe: Gerek sigorta yaptıran kişiyi gerekse de sigorta şirketinin alması gereken görev ve sorumlulukları, yükümlülükleri belirten yasal anlamda bir delildir (Acar, 2010: 8).

Zeyilname: Sigorta sözleşmesi içinde yer alan maddelerin değişmesine olanak sunan belgelere denilmektedir. Özellikle sözleşme yapıldıktan sonra bazı maddelerde değişiklik yapılması talep edilmesi durumunda bu belgeye ihtiyaç duyulur. Bu belge ile gerekli değişiklikler belirtildikten sonra tekrar bir sözleşme yapmaya gerek yoktur (Genç,2014).

Teminat: 7397 sayılı Sigorta Murakabe Kanunu 12. Maddesine göre, sigorta şirketleri, poliçedeki gerçekleşebilecek olan durumlara karşı verdikleri taahhütlere karşılık olarak sigorta primleri ile orantılı olacak şekilde belli bir teminat göstermeleri zorunludur.

Sigorta Acentesi: Herhangi bir sigorta şirketine bağlı olmadan belirlenen bir bölge kapsamında sigorta şirketi adına sözleşmelerin yapılmasında aracılık hizmeti sunan, sözleşmenin hayata geçirilmesi durumunda tazminatın ödenmesine destek veren tüzel kişiler olarak tanımlanır. Sigorta acenteleri, sigorta şirketleri adına faaliyet yürütme yetkisine sahiptir. Sigorta yaptıрма sürecinde acenteler sigortacıyı temsil etmekte ve genellikle sigortacıyla yapılan bir acentelik anlaşması hükümleri çerçevesinde faaliyet göstermektedir (Oksay ve Özşar, 2006: 22-23).

Aktüer: 5684 Sayılı Sigortacılık Kanunu 2. Maddesine göre, sigortacılık tekniğiyle ilişkili olarak yatırım, finansman gibi konularda, istatistiksel işlemleri gerçekleştiren gerekli yasal uygunluğu sağlayarak prim, karşılık, kar gibi hususları derleyen kişidir.

Hasar: Sözleşmede belirtilen riskin gerçekleşmesiyle oluşan zarar ve ziyan durumuna denir (Alpay, 2001: 48).

2.2 Sigortacılığın Tarihsel Gelişimi

Bu başlık altında sigortacılık faaliyetlerin ilk çağlardan günümüze kadar olan gelişim süreci ve Türkiye'deki mevcut durumu hakkında bilgi verilecektir.

2.2.1 İlk Çağlarda Sigortacılık Faaliyetleri

Günümüz dünyasında her şeyin olduğu gibi sigortacılığın da tarihi bir geçmişi bulunmaktadır. Sigortacılığın ilk belirtilerinin yaklaşık olarak 4000 yıl öncesinde Babillere dayandığı bilinmektedir. Burada zamanın ticaret yollarında kervan tüccarlarının uğradıkları baskınlar sonucu mallarının yağma edilmesi veya fidye alınması gibi durumlara karşı olarak borçlarını sildirmek maksatlı sözlü olarak kendi aralarında yaptıkları anlaşmalar şeklinde görülmektedir. Bu durum sigortacılığın günümüz dünyasında yazılı şeklinin aksine sözlü hali olarak nitelendirilmektedir.

O zaman ile günümüz sigortacılık faaliyetleri kıyaslandığında bir diğer öne çıkan durum da risk karşılığı ödenen tutardır. Sermaye sahibi olan varlıklı insanlar riske karşı kervancılardan belli bir miktar tutar alırken günümüzde de sigorta şirketleri yine sözleşmeye esas konular için prim şeklinde sigorta ettiren kişiden ödeme almaktadır. Ticaret işlerinde Babiller bu uygulamayı genişletmişler ve uygulama alanını oldukça yaygınlaştırmışlardır. Bu durumu fark eden Kral Hammurabi daha da sağlam zeminlere oturarak yasa haline getirmiştir (Özüren, 2010).

M.Ö.600'lü dönemlerde de Hindular sigortacılık faaliyetlerine benzerlik teşkil eden kredi anlaşmaları gerçekleştirmişlerdir. Zarar ve ziyan durumlarında sorumluluğu ortadan kaldırmaya yönelik bu tür anlaşmaların yapıldığı bilinmektedir. Hindularda bu anlaşmalar deniz ödücü ve nakliyat sigortalarının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Romalılar, Yunanlılar ve Kartacalılar deniz ticaretiyle bilinene eski toplumlar olarak bilinmektedirler. Deniz ticaretinde olası risklerin fazlalığından dolayı karşılık olarak faiz ve pay ödemeleri gerçekleştirilmiş ve Hinduların sigortacılık faaliyetleri bu toplumlarla daha da geliştirilmiştir. Geçen zaman çeşitli uygulamalar ile sigortacılığın gelişmesine destek vermiştir. İlk sözleşme uygulaması da M.S.1250 yıllarında Venedik, Floransa ve Cenova şehirlerinde gerçekleştirilmiştir (Özüren, 2010).

2.2.2 Orta Çağlarda Sigortacılık Faaliyetleri

Günümüz sigortasının uygulama örnekleri 14. yy'den sonra gerçekleşmiştir. Gerçek anlamda sigorta faaliyetinin deniz ticaretinde kullanılarak gerçekleştirildiği yer ise İtalya olmakla birlikte ilk yazılı sözleşme 23 Ekim 1347 yılında "Santa Clara" isimli yük gemisine yapılmıştır. 1424 yılında İtalya'nın Cenova şehrinde ilk sigorta şirketi kurulmuş olmakla birlikte, 1435 yılında da ilk sigorta yasası olarak bilinen "Barselona Fermanı" çıkarılmıştır (Özüren, 2010).

Bu anlamda sigortacılık işlemlerinin başlangıcı ve gelişmesinin deniz ticaretiyle hayat bulduğu söylenebilir. Denizdeki hayat mücadelesinin tehlikesinden hareketle hayat sigortası fikri doğmuş ve gemide yer alan kaptan, yolcu ve tayfalar da sigorta edilmiştir. 17.yy.'da İtalyan bankeri Tonti'nin hayat verdiği "Tontines" sisteminde, belirli insanlar birleşerek, belirledikleri bir zaman dahilinde belirli oranda ortaya para koymakta, süre bittikten sonra kimler yaşamını sürdürüyorsa bu parayı kendi aralarında eşit olarak paylaşırlar. Süreden önce hayatı son bulan kişiler için de maddi kayıplarını gidermek için ölüm rizikosu sistemi geliştirildi ve prim ödemesi yapıldı. Bu durum hayat sigortasının canlanmasını sağlayan ilk uygulama olarak bilinmektedir. 17.yy.'ın ikinci yarısında gerçekleşen önemli olaydan birincisi sigortacılık işlemlerinde istatistik yöntemleri uygulanmaya başlamıştır. Diğeri de kara sigortasının ortaya çıkmasını sağlayan 2 Eylül 1666'da Londra'da dört gün süren 13.000 ev ve 100 kilisenin çıkan yangında kül olmasıdır. Olaydan sonra 1667 yılında "Fire Office" (Yangın Bürosu) kuruldu. 1684 yılında da ilk yangın sigorta şirketi "Friendly Society" kuruldu. 1688 de İngiltere'de Lloyd's'un varlığıyla sigortacılıkta yeni sürece girmiş oldu.

2.2.3 Modern Sigortacılık Faaliyetleri

1871'de İngiltere Parlamentosu kararıyla Lloyd's Birlik halini almıştır. Lloyd's birliği başta deniz sigortaları sonra kara sigortalarıyla iş yapmış devamında ise bütün sigortaları yapar hale gelmiştir. Lloyd's'un dünyada herhangi bir benzeri bulunmamaktadır. Lloyd's'un en ön palana çıkan özelliği bütün üyeleri varlıklarıyla sorumlulukları üstlenmekte ve sigortalı ile muhatap olmamaktadır. Bu görevi "Broker" diye adlandırılan aracı kişi ve kurumlarla gerçekleştirmektedir.

2.2.4 Türkiye’de Sigortacılık Faaliyetleri

Avrupa’da 17. yüzyıla kadar varan sigortacılık sektörü, Türkiye’de ise Cumhuriyet’in ilan edilmesiyle gelişmeye başlamıştır. Bu anlamda Türkiye’de, 19. Yüzyıldan önce sigortacılıktan söz edilmemektedir (Ezerdi, 1998: 28-30).

Türk sigortacılık sektöründe Cumhuriyetin ilanı ve 1960 arası olan düzenleme dönemidir. Bu dönemde sigorta anlamında kurumsallaşma ve yasal anlamda çok önemli adımlar atılmıştır. Öncelikle 1924’de Türkçe dil zorunluluğuyla birlikte sigorta sözleşmeleri artık İngilizce ve Fransızca dillerinde düzenlenmesi kaldırılmıştır. Bir başka yenilik yine 1924 de Sigortacılar Kulübü kurulmuştur. 1927’de Sigortacılığın ve Sigorta Şirketlerinin Teftiş ve Murakabesi Kanunu yürürlüğe girdi. Yapılan bu gelişme ve değişikliklerden sonra yerel sigortacılık şirketlerinde artışlar gözlemlendi. 1929 yıllarında işletme hakkının T. İş Bankası A.Ş’ ye ait olduğu bir anonim şirket kurulmasına kararı alındı. Bu sayede 1929 da Milli Reasürans T.A.Ş hayata geçirilmiş oldu. Bu durum Türk sigortacılığının gelişmesi noktasında olumlu adımlar atılmasına ön ayak olmuş halkın güvenini kazanmıştır (Çipil, 2003: 2).

1939 da bütün yerel sigorta şirketleri Ticaret Bakanlığı kapsamına alındı. Sigorta 1959 yılında ise 7397 sayılı Sigorta Murakabe Kanunu yürürlüğe girdi. 1960 sonrasında İstanbul Reasürans ve Halk Reasürans adında iki şirket daha faaliyete girdi (Babaoğlu, 1992: 61).

1987 yılında Sigorta Murakabe kanununda 3379 sayılı kanunla bazı temel değişikliklere gidilmiştir. Fakat bu değişiklikler global dünyadaki değişikliklerin geri planında kalmıştır. 7397 sayılı SMK’da sektörün eksiklikleri anlaşılmış ve bu eksiklikleri gidermek amacıyla TBMM’ye kanun tasarısı sunulmuştur. 510 sayılı 28 Mart 2001 tarihinde kabul gören “Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu” ile kurulan bireysel emeklilik sistemi kuruldu ve 27 Ekim 2003 yılında hayata geçirildi. 3 Haziran 2007 tarihinde TBMM’de görüşülmesinden sonra “Sigortacılık Kanunu” kabul görmüş ve 14 Haziran 2007 tarih ve 26552 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.

2.2.5 Sigortacılığa Genel Bakış

Sigortacılıkta esas tehlikenin miktar ve fiyat olarak doğru ele alınması gerekir. Finansal anlamda da bu esas, girişim riskini minimum seviyeye çekmektir

(Bölükbaşı ve Pamukçu, 2008). Sigorta kurumları da belirtilen esaslar çerçevesinde, potansiyel kayıpların sigorta havuzuna transferi noktasında aracı konumunda görev alırlar (Dorfman, 2008: 2).

Sigorta kurumları finansal kurumlar olduğundan ürün çıktısı ise satılıp elle tutulan bir varlık olmadığından para karşılığı satın alınan bir güvencedir. Bu güvencenin fark edilmesi için hasar ve kaza durumlarında anlaşılmaktadır. Sigortacılık fonksiyonlarının anlam bulabilmesi için sigorta havuzlarında çok fazla katılımcıya gerek duyulmaktadır (Saka, 2010).

2.3 Türkiye’de Sigortacılık Sistemindeki Kurum ve Kuruluşlar

Sigorta kurumları, potansiyel kayıpların sigorta havuzuna aktarılmasına aracılık ederler. Bu başlık altında Türkiye’deki sigortacılık sistemindeki kurum ve kuruluşlar hakkında bilgi verilecektir.

2.3.1 Hazine Müsteşarlığı Sigortacılık Genel Müdürlüğü

Türkiye’de Hazine Müsteşarlığına bağlı olarak; yasaların sigortacılık faaliyetiyle ilgili gerekli iş ve işlemleri yürütmek, gerekli mevzuatı planlamak, düzenlemek, uygulanmasını sağlamak, olası durumlara karşı eylem planı yapmak ve tedbir almakla görevlidir (www.sigortacilik.gov.tr).

2.3.2 Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu

“Sigorta Denetleme Kurulu” da Hazine Müsteşarlığına bağlı olarak faaliyette bulunur. Sigorta Murakabe Kanunu ve sigortacılıkla ilgili diğer mevzuat ile ilgili kişilere verilen görev ve yetkilerin gerektirdiği denetim, inceleme ve soruşturmaları takip etmek, sonuçlandırmak, değerlendirmek, kararlara destek vermek, gerek yurtiçi ve gerekse de yurt dışı olayları değerlendirip raporlaştırmak ve verileri Müsteşara sunmakla görevli kuruldur (www.treasury.gov.tr).

2.3.3 Sigorta Şirketleri ve Reasürans Şirketleri

Sigorta şirketi önceki bölümlerde de tanımlandığı üzere, taraflar arasında olası risklere karşı yazılı olarak maddelendirilen, riskin gerçekleşmesi durumunda da menfaatlerin korunması anlamında ödenmesi gereken tazminatın ödeme işlemlerinin yapılmasına yardım ve taahhüt eden tüzel kişidir. Sigortacılık

Kanunu'na göre bu tüzel kişilik kooperatif veya anonim şirket şeklinde kurulmaktadır (Sigortacılık Kanunu 2007, m. 3).

2.3.4 Sigorta Acenteleri

Genel olarak sigorta şirketi himayesine girmeden sorumluluk sahibi oldukları bölge çerçevesince sigorta şirketi adı ve hesabına gerçekleştirdikleri sigorta sözleşmelerine aracılık ederler. Tazminat ödeme konusunda sözleşme uygulaması kapsamında yardımcı olan tüzel kişiler sigorta acentesi olarak bilinmektedir (Oksay ve Özşar, 2006: 22-23).

2.3.5 Sigorta Brokerleri

Sigorta Murakabe Yasa'sında broker; sözleşmede sigortalıyı temsil eden sigorta şirketi tercihinde tarafsız olan, kişiler ile sigorta şirketini birleştiren, bunun için gerekli hazırlık ve çalışmaları yürüten, tazminatın ödenmesine yardım eden tüzel kişiler olarak ifade edilir.

2.3.6 Aktüerler

Risk kavramının olduğu her alanda aktüerler hizmet vermektedir. Aktüerler sadece sigortacılıkta değil, bankacılık, finansal kuruluşlar ve denetim yetkisini haiz kamu otoritelerinde çalışmaktadır (Şuayipoğlu, 2008: 10). Türkiye'de istatistikten ve olasılıktan yararlanarak sigorta riskini hesaplayan aktüer sayısı yeterli seviyede değildir.

2.3.7 Sigorta Eksperleri

Eksperler sözleşmeye esas olan riskin sözleşme öncesinde ön inceleme ve risklerin tespiti, zararın vuku bulması durumunda neden gerçekleştiği, nasıl olduğu, ne kadarlık bir hasarın olduğu, miktarın bedelinin ne olduğu gibi durumları inceleyip sigortacılık iş ve işlemleri çerçevesinde durumu raporlaştıran tarafsız kişidir (Güvel ve Güvel 2010: 44).

2.3.8 Bağımsız Denetim Kuruluşları

26934 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelik gereği, sigortacılık ve emekliliğe dair yayınlanan gerek konsolide ve gerekse de konsolide olmayan

finansal tabloları denetleyen kurum ve kuruluşların faaliyet, yetki, kuruluş gibi esasları düzenlemekle görevlidir.

2.3.9 Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi(SBM)

Bu merkez Hazine Müsteşarlığınca hazırlanmış ve 16.12.2003 tarih ve 25318 sayılı Resmi Gazetede yayımlandıktan sonra Trafik Sigortası Bilgi Merkezi Yönetmeliği ile "TRAMER" adını almıştır. 03.11.2011 tarih ve 28131 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan yönetmelikle "Sigorta Bilgi ve Gözetim Merkezi" adını almıştır (<https://www.sbm.org.tr/tr/>).

2.3.10 Doğal Afet Sigorta Kurumu(DASK)

1999 depremi sonrası meydana gelen büyük can ve mal kaybından sonra Hazine Müsteşarlığı harekete geçmiştir. Olası zararları en aza indirmek için çalışmalar yürütmüştür. 587 sayılı "Zorunlu Deprem Sigortasına Dair Kanun Hükmünde Kararname" 27.12.1999 tarih ve 23919 (mükerrer) sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Bu KHK ile 27 Eylül 2000 tarihiyle meskenlerde deprem sigortası zorunlu tutulmuştur. Bu sigortanın arzı için kamu tüzel kişilikli Doğal Afet Sigortaları Kurumu (DASK) kurulmuştur (www.dask.gov.tr).

2.3.11 Tarım Sigortaları Havuzu(TARSİM)

Tarımda tehlike ve risklerin güvence altına alınabilmesi amacıyla 14/06/2005 tarihli 5363 Sayılı "Tarım Sigortaları Kanunu" çıkarıldı. Kanun kapsamında: riske dair yapılan sigorta sözleşmesinde standartların sağlanması, riskin çok iyi şartlarda transferi için uygun ortam ve gerekliliklerin sağlanması, sigortacılığın yaygın hale getirilmesi için Sigorta Havuzu kurulmuştur (<https://web.tarsim.gov.tr/>).

2.3.12 Emeklilik Gözetim Merkezi(EGM)

Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu ve Hazine Müsteşarlığınca bilişim ortamında günlük olarak gözetleme ve denetleme görevi olan merkez, 10 Temmuz 2003 tarihinde kurulmuştur (Emeklilik Gözetim Merkezi, 2017).

2.3.13 Yeşil Kart Sistemi ve Türkiye Motorlu Taşıt Bürosu (TMT)

Oluşumu Yeşil Kart olarak bilinen 1 Ocak 1953 tarihinde çalışmaya başlayan “Uluslararası Motorlu Taşıt Mali Sorumluluk Sigortası Sistemi”, ülkenin sınırı haricinde sürücülerin gittikleri ülkelerde araçlarıyla gerçekleştirebilecekleri olası zarar için üçüncü kişilere iki taraflı kolaylıklar sunmak için hayata geçirilmiştir (Türkiye Motorlu Taşıtlar Bürosu Tarihçe, www.tmtb.org.tr).

2.3.14 . Sigortacılık Eğitim Merkezi (SEGEM)

Bu Merkez, 3/6/2007 tarihli ve 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu’na göre Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketler Birliği çerçevesinde faaliyet gösteren tüzel kişilikli meslek kuruluşudur. Merkezin yapı, kapsam, kuruluş ve uygulamaları, 1/6/2008 tarihli ve 26893 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Sigortacılık Eğitim Merkezi Yönetmeliğiyle belirtilmiştir (<http://www.segem.org.tr>).

2.3.15 Sigorta Tahkim Komisyonu

5684 sayılı Kanunun 30. Maddesine göre Tahkim Komisyonu, sigorta ettiren ile menfaatçiler ve sigorta kuruluşları arasında gerçekleşen uyuşmazlıkları uzman kişiler tarafından adil bir şekilde çözülmesi amaçlanmıştır. Bu anlamda komisyon işleri kolaylaştırıcı pratik ve alternatifler sunar (<http://www.sigortatahkim.org/>).

2.3.16 Sigorta Acenteleri İcra Komitesi (SAİK)

5684 sayılı Sigortacılık Kanunu kapsamında TOBB bünyesinde Sigorta Acenteleri Sektör Meclisi oluşturulmuştur. TOBB ve Hazine Müsteşarlığı tarafından belirlenen esas ve usullere göre faaliyetini sürdürür (<https://www.hazine.gov.tr/>).

2.3.17 Sigorta Ekspertleri İcra Komitesi (SEİK)

5684 sayılı Sigortacılık Kanununa göre, dokuz kişiden oluşan Sigorta Ekspertleri İcra Komitesinin üyeleri, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve Müsteşarlıkça belirlenen usûl ve esaslara göre belirlenir (<https://www.hazine.gov.tr/>).

2.3.18 Türkiye Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri Birliği

Türkiye'de 1870'lerden sonralarda sigortacılık faaliyetleri ve hizmetleri genellikle yabancı sigorta şirketlerince gerçekleştirilmiştir. Akabinde sigorta şirketlerinin bünyesine girdiği, "Türkiye Sigortacılar Sendikası" adıyla ilk meslek kuruluşu meydana getirildi. Sendikanın ismi 1916 yılında "Türkiye'de Çalışan Sigorta Şirketleri Cemiyeti"ne çevrilmiştir. 1923 yılında cemiyet kaldırılarak, yerine "Sigortacılar Kulübü" kuruldu. 1959 yılında Sigorta Şirketlerinin Murakabesi Hakkında 7397 Sayılı Kanunla "Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği", 1975 yılında da Ana Tüzüğü ile "Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği" adını aldı (Güvel ve Güvel, 2012: 44).

2.3.19 Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik

21.06.2008 tarih ve 26913 sayılı resmi gazete ile Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta ve reasürans ile emeklilik şirketlerinin iç sistemlerine ilişkin bir yönetmelik yayınlanmıştır. Bu yönetmelikle Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta ve reasürans ile emeklilik şirketlerinin kuracakları iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerine ilişkin usul ve esasları düzenlenmesi amaçlanmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren yerli ve yabancı sigorta ve reasürans şirketlerini kapsamaktadır. Sigorta acenteleri kapsam dışında bırakılmıştır, ancak sigorta acenteleri de kendi istek ve talepleri doğrultusunda bu yönetmeliğin doğrultusunda kendi iç kontrol sistemlerini kurabilirler.

Yönetmeliğin birinci bölümünde, yönetmeliğin amaç ve kapsamından, yönetmeliğin dayanağından, tanımlar, iç sistemlerin kurulması ve yönetim kurulunun sorumluluklarından bahsedilmektedir.

Yönetmeliğin ikinci bölümünde, iç kontrol sisteminin amacı ve kapsamından, işlevsel görev ayrımı ve sorumlulukların tesisinden, bilgi sistemlerinin tesisinden, iletişim yapısı ve etkin iletişim kanallarının tesisinden, iç kontrol faaliyetlerinden, iç kontrol faaliyetini yürüten personelin görev ve yetkilerinden bahsedilmektedir.

Yönetmeliğin üçüncü bölümünde, iç denetim sisteminin amacı ve kapsamı, iç denetim birimi, iç denetçilerin nitelikleri ve yetkileri, iç denetim faaliyetleri ve

Çalışma esasları, iç denetim planı, denetim dönemi, iç denetim raporları ve iç denetim sisteminin dışarıdan hizmet yoluyla satın alınmasından bahsedilmiştir.

Yönetmeliğin dördüncü ve son bölümünde ise risk yönetim sisteminin amacı ve kapsamı, risk yönetimi politikaları, risk limitleri ve risk yönetimi faaliyetlerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde sırayla iç kontrol sistemi ve sigorta acentelerinde iç kontrol sisteminin kurulabilmesi ve sürdürülebilir etkinliğinin sağlanması üzerinde durulacaktır.



3 İÇ KONTROL SİSTEMİ

3.1 İç Kontrolün Tanımı

İç kontrolün ilk görülmeye başladığı yıllar 1940'lı yıllardır. ABD'de ortaya çıkan ve devlet muhasebesi ile iç kontrol meslek kuruluşlarınca belirtilen denetime dair rapor, kılavuz ve standartlarda rastlanmaktadır (Saltık, 2007: 9).

İç kontrolde öncelikle bilinmesi gereken yönetim tarafından kurulduğudur. Ayrıca iç kontrolün işleyişi de yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Devamlı bir süreç olan iç kontrol, örgütsel hedeflere varabilmek adına ortalama bir güvence oluşturmak için kurulmaktadır (Hepworth, 2003:3).

İç kontrol herhangi bir örgütün mali ya da operasyonel anlamda faaliyetlerinde riskin takibini sağlamaktadır. Bununla birlikte riski azaltan fiziki ya da prosedürel diye tanımlanabilecek bir mekanizma olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili kurumun yönetim kurulunca, ya da öteki çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bir süreç olarak bakılması gereken iç kontrol, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesi bakımından makul bir güven için destek niteliği taşımaktadır (O'Regan, 2004: 149).

Enternasyonal anlamda yapılan iç kontrol tanımlarına bakıldığında genel olarak kurum içindeki varlıkların emniyetini sağlamak, bilgilerin doğruluğunun ve güvenilirliğinin denetimi, işlemlerin etkinleştirilmesi son olarak da idari politikalara sadakati teşvik etmek amacıyla benimsenen metotların bütünüdür. (Alikadıoğulları, 2011: 33) Bu tanım çerçevesinde iç kontrol sisteminin;

- Saptanan misyonu etkinleştirdiği,
- Doğruluk ve güvene dayanan bilgiler ürettiğini,
- Mevcut kanun ve kurumsal politikalarla uyum sağladığını,
- Kaynakların iktisadi ve verimli bir biçimde kullanılmasını teşvik ettiğini,
- Varlıkların gereken şekilde emniyetinin sağlandığı ölçüde düzgün ve sağlıklı iç kontrol sisteminin varlığından söz etmek mümkündür.

3.2 İç Kontrolün Kapsamı

İkinci Dünya Savaşı döneminden önce iç denetim, yanlışları tespit etme ve önlemeye dair faaliyetler gerçekleştirmekte iken 1960'lı yıllarda pek çok firmanın kamusal alana açılmasıyla birlikte finansal raporlama ile alakadar olunmaya başlanmıştır. 1970'li yıllara bakıldığında ise iç kontrolle daha çok ilgilenildiği görülmektedir. Firmaların gösterdikleri gelişim ile uluslararası nitelikleri taşımaya başlamaları ve kanuni düzenlemeler iç kontrole ilgiyi arttırmıştır. 1977'li yıllardan sonraki dönemlerde ise daha çok testler ve iç kontrol değerlendirmeleriyle ilgilenmeye başlamışlardır (Özoğlu, Mercan, Çakıroğlu, 2010: 80).

Bir örgütte iç kontrol sisteminin kurulması sırasında bütün aktiviteleri kapsayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmektedir. İç kontrollerin sayısı, nitelik ve tarzı, ilgili kurumun taşıdığı özellikleri ve risklere göre farklılık arz etmektedir. İç kontrolün çerçevesi; kurumun operasyonel, teknik, ticari, finansal ve idari tüm aktivitelerini kapsayacak nitelikte olmaktadır. İç kontrollerin sadece finansal raporlama ve muhasebeyle sınırlı olduğunu düşünmek son derece yanlış bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (ECIIA, 2005: 22).

İç kontrol sistemlerinin; idari politikalara bağlılık, örgüt varlıklarının muhafaza edilmesi, yolsuzluk ve hataların önüne geçilmesi ile güvenilirliğin sağlanması temellerine oturtulması gerekmektedir. Ayrıca işletmede verimlilik artışına neden olacak mali raporlamaların doğru ve beklenen zamanda hazırlanması gibi metot ve prosedürler de iç kontrol sistemi içinde yer almaktadır (Adiloğlu, 2011:98) .

3.3 İç Kontrolün Amacı

İç kontrol sistemlerinin amaçları incelendiğinde öncelikle örgütsel varlığın her türlü kayba karşı muhafaza edilmesi gelmektedir. Varlıkların korunması örgütün sadece aktif hesap kalemlerini içermemektedir. Aynı zamanda personelin ve verilerin de muhafazasını kapsamaktadır (Okay, 2005: 19). Örgütsel amaçlar ve amaçlara varmak adına izlenmesi gereken siyaset ve prosedür örgüt yönetimince önceden belirlenmektedir. Örgütün hedeflerine ulaşması durumunda, örgütün iç kontrol yapısının etkin bir biçimde uygulandığını söylemek mümkündür (Türedi, 2001:152). Bunun yanı sıra finansal raporların yayınlanmasında güvenilirlik

unsurunun yer alması, faaliyetlerin yasal ve düzenlemelere uygunluğunun tam olması iç kontrol sisteminde etkinliğin bir göstergesi sayılmaktadır (Agbejule ve jokipsi, 2009: 503).

AICPA'nın yaptığı tanımda iç kontrolün amaçları şöyle belirtilmektedir: (Yağcı, 2006: 7-8):

- Örgütün varlıklarını muhafaza etmek,
- Muhasebe verilerinin doğru ve güvenilir olmasını sağlamak,
- Örgütsel aktivitelerin yönetim siyaseti, plan ve kanunlarla uyumunun sağlanması,
- Kaynak kullanımında ölçülülük ve verimliliğin sağlanması
- Aktiviteler için belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini sağlamak.

3.4 İç Kontrolde Yetki ve Sorumluluk

İç kontrolde iki tip sorumluluk bulunmaktadır. Bunlardan ilki idari sorumluluktur. Hiyerarşinin anlamı çerçevesinde astın üstüne karşı olan vazifesini kapsamaktadır. Şayet yetki devri söz konusu ise devreden idari sorumluluğu halen devam etmektedir. İkinci olarak mali sorumluluk; yetki kullanımından kaynaklanmaktadır. Devlet ve kişilerin zarar görmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Yetki devrinde mali sorumluluk yetkiyi kullanana ait olmaktadır (<http://cdn.istanbul.edu.tr>).

3.4.1 Yetki

Yetki ile tüm işlemler yetki sahipleri tarafından yürütülmektedir. Bu nedenle örgütlerin personelin yetki ve sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirtmesi gerekmektedir. Yetki ve sorumlulukların yazılı olarak belirtilmesi oldukça etkilidir. (Acındı, 2017:10)

İç kontrol yapısında etkinlikten söz edebilmek için çalışanların yetkilerinin anlaşılır bir biçimde gösterilmesi şarttır. Şayet detaylı bir şekilde gösterilmemişse biçimsel olmayan ilişkiler artmaktadır. Dolayısıyla bu tip bir örgütlerde etkin bir kontrolden söz etmek imkânsızdır. Yetkinin belirlenmesi noktasında “Görevlerin Ayrılığı” ilkesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Yapılan faaliyet en başından

sonuna kadar yalnızca tek bir çalışana yüklenmemelidir. İşin aşamalarında yürütme, kayıt ve koruma fonksiyonlarının aynı kişilere verilmemesi, kişiler arası kontrolü sağlamaktadır. Dolayısıyla etkili bir iç kontrol ortaya çıkmaktadır (Bozkurt, 2006: 124).

3.4.2 Uygulayıcı Birimler

Örgüt içindeki veya dışındaki herkesin, organların, iç kontrol sisteminde bir takım olarak görev ve yükümlülükleri mevcuttur (Erdoğan, 2009: 37) çalışmada iç kontrol sistemi dâhilinde taraflara düşen yükümlülükler kamu ve özel alan için ayrı ayrı açıklanacaktır.

Yönetim Kurulu: Kurulun iç kontrol hususundaki yaklaşımı oldukça önemlidir. Yönetim kurulunun iç kontrol sistemi için destekçi tavrı net bir biçimde görülmesi gerekmektedir. Şirket dâhilinde iş görenlerin de iç kontrol konusunda sorumluluklarını dikkatlice yerine getirmesi gerektiği belirtilmelidir (Erdoğan, 2009: 37).

Üst yönetim: Şirket bünyesindeki tüm yönetim ve iş görenler iç kontrolden sorumludur. Bu noktada şirket CEO'su bir bakıma şirket maliki olarak düşünülebilir. İç kontrol atmosferine tesir edecek olan, dürüstlük, ahlaki değerler ve şirket içindeki davranış kuralları, CEO'lar tarafından ortaya konulmaktadır. Büyük ölçekli şirketlerde bu görev için üst yönetime CEO'lar önderlik etmektedir. Aynı zamanda üst yönetimin işleri kontrol etme stratejileri de CEO'lar tarafından değerlendirilmektedir (COSO, 1994: 6).

İç denetçiler: İç denetçilerin görevi iç kontrol mekanizmasının işleyişine dair yöneticilere gereken verilerin sunulmasıdır. Ayrıca iç kontrol sisteminin geliştirilmesine yönelik düşünceleriyle de tavsiyelerde bulunmaktadır. İç kontrol sistemine katkılarını denetçilerin faaliyetlerinin güvenilir ve sağlıklı olması noktasında da sunmaktadırlar (INTOSAI, 2001: 44-45).

Çalışanlar: Etkili bir iç kontrol sisteminin oluşmasında bütün faaliyetlerin net bir biçimde görev tanımlarında yer almaları gerekmektedir. İş görenlerin davranışları, belirlenen kurallara karşı tutumları, görevlerine olan dikkatleri ve gereğince yerine getirip getirmemeleri iç kontrol sistemini önemli derecede etkilemektedir (COSO, 1994: 89).

Kamu alanında ise her ne kadar benzerlik bulunsa da iç kontrol sistemi konusunda yetki ve sorumluluk dağılımı şöyle olmaktadır <http://cdn.istanbul.edu.tr>:

Üst Yönetici: Kamuda sağlıklı ve etkin bir iç kontrol mekanizmasının kurulmasında, takibinde ve gereken önlemlerin alınarak geliştirilmesinde en önemli rol, üst yöneticiye düşmektedir. Üst yönetici genel anlamda takip görevini üstüne almaktadır. Çalışmalar ile ilgili bilgiyi bakana vermekle sorumludur.

Birim Yöneticileri: İlgili birimler dahilinde etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmakla mükelleftir. Ayrıca sistemin zayıf taraflarının gelişiminin sağlanması ve takibi de birim yöneticilerinin görevleri arasında gelmektedir.

Strateji Geliştirme Birimi Yöneticileri: İç kontrolün harcama birimlerinde oluşumunu ve gelişimini desteklemektedir. Eşgüdüm sağlanması, eğitim ve kılavuzluk etme görevleri de bulunmaktadır.

Personel: İç kontrol hiçbir çalışan ayırt edilmeden tümünün görevidir. Kurum dahilinde bulunan çalışanlar, iç kontrol sisteminin yaşama geçirilmesinde görev yapmaktadır. Bunun nedeni iç kontrol sisteminin sadece bir birimin sorumluluğu altında yürütülebilecek bir sistem olmamasıdır. Dolayısıyla ek bir iş ve sorumluluk olarak algılanmaması gerekmektedir.

İç Denetim Birimi: İç kontrol sisteminin tasarımını ve işleyişini devamlı izlemekle görevlidir. Sistemin güçlü ve zayıf taraflarının tespiti ve gelişimi için tavsiyelerde bulunmaktadır.

Mali Yönetim ve Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Birimi (Maliye Bakanlığı): İç kontrol sistemi içinde bulunan süreçler için metotlar, ilgili birim tarafından belirlenmektedir. Aynı zamanda sistemin geliştirilmesi, eşgüdümün sağlanması ve uyumlaştırma ile idarelere konu kapsamında kılavuzluk etmek de Maliye Bakanlığının görevleri arasında gelmektedir.

Kurum Dışındakiler (hizmetten yararlananlar, paydaşlar vb.): İç kontrol sisteminde yalnızca kurum içindekiler rol oynamamaktadır. Kurum dışında yer alan kişiler de süreçte çeşitli görevler yapmaktadır. Bunlar amaçlara ulaşma noktasında destek niteliğinde bilgiler sunmaktadır. Fakat kurum dâhilinde iç kontrol sisteminin uygulanması, tasarlanması ve işlemlerinden dolayı herhangi bir sorumlulukları bulunmamaktadır.

Sayıştay: Kamu idarelerinde iç kontrol sistemlerinin yürürlüğünden 6085 sayılı kanun uyarınca değerlendirmeyi Sayıştay yapmaktadır. Sayıştay bir dış denetim organıdır. Bu bağlamda üst yönetici ve harcama yetkililerince imzalanan beyan ve raporları dikkate almaktadır.

3.4.3 Denetim ve Raporlama

Denetimin yalnızca gözleme dayanan bir faaliyet olduğunu düşünmek mümkün değildir. Denetim var olan durumun muhakeme edilmesini gerektiren faaliyetler toplamıdır. Verilerin delillerle objektif bir biçimde mukayese edilmesi denetimin en önemli özelliklerinden birisidir. Denetim sistematik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Geri bildirim sistemi yoluyla toplanan veriler denetim faaliyeti ile değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Seviyeler belirlenerek ilgili karar birimine iletilmektedir. Dolayısıyla denetim karar verme sürecinin önemli bir parçası olarak ifade edilmektedir (Akpınar, 2006: 14-45)

Denetim kavramına kurumlarda süreç olarak yaklaşılmaktadır. Denetim olgusu oldukça değişken bir yapı ihtiva etmektedir. Bu nedenle kurallar ve kıstaslar denetçinin tabi olduğu sınırlardır. İşletme üst yönetimi ve malikleri mali verilerden yararlandıkları için en önemli bilgi kullanıcılarından gelmektedir. İşletme dâhilinde yönetim ve yatırım kararlarının büyük çoğunluğu finansal nitelik taşımaktadır. (Çorbacıoğlu, ve Kiracı, 2008: 14)

İç denetim birimlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için iç denetçiler raporlama kanalını kullanarak yönetim kuruluna veya denetim komitesine ulaşabilmektedir. Raporların en önemli işlevi, öncelikle yönetim kurulu olmak üzere bütün tarafların sorumluluklarının gerçekleşmesi sağlamaktadır. (Tuncay, 2011: 52) Bir başka anlatımla raporlama, kullanan kişiler için gereken bilgilerin yeterli derecede net ve kesin bir şekilde sunulmasıdır. (Karacan ve Uygun, 2012:60).

Raporlar yönetim kararlarında oldukça etkili olduğundan zamanlı, düzgün, anlamlı olmalı ve gereken detayları taşınmalıdır. İdeal bir raporlama sisteminin taşınması gereken ilkeler şöyle olmalıdır (Tüm ve Memiş, 2012:121-122):

- Raporlar yükümlülükler ile uyumlu bir biçimde hazırlanmalıdır.
- Raporlar anlaşılması basit olmalı, konunun doğasına aykırı olmamalıdır.

- Raporların hazırlanmasında elde edilmesi gereken bilgilerin maliyetleri ile faydaları karşılaştırılmalı ve faydayı aşan maliyette olmamalıdır.

Özellikle performans raporları maliyet, nitelik ve miktarların karşılaştırılabilmesine olanak sağlar şekilde hazırlanmalıdır. Kontrol edilebilir maliyetlerin analizine ayrıca yer verecek şekilde olmalıdır. Performansın sayısal olarak raporlanamadığı durumlarda, üst yönetime de haber verilerek istisnai haller raporda belirtilmelidir (Tüm ve Memiş, 2012:121-122).

3.5 İç Kontrolün Yapısı

Günümüzde örgütlerin farklılaşan şartlara ayak uydurabilmeleri için etkin bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Rekabet koşulları da hesaba katıldığında etkin yönetim anlayışının temel unsurlarından olan kontrol işlevi önem kazanmaktadır. Global rekabet karşısında büyüme ve gelişme için gayret gösteren örgütler için kontrol uygulamaları etkinlik seviyesini ölçmektedir. Aynı zamanda uygulamaların hedefe yönlendirilmesini de sağlamaktadır. Kontrol olgusunun önem kazanması aynı zamanda doğru zamanlı ve tam bilginin önemini de arttırmıştır (Adiloğlu, 2011: 96). Şayet kontrol sistemi etkin bir biçimde uygulanmıyor ise örgütün varlıkları çalınabilmekte, yanlış kullanılabilir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak örgütün hedeflerine ulaşması engellenmektedir (Özoğlu vd., 2010: 234). İç kontrolün yapısı; doğru ve tam bilgiye gereken zamanda ulaşılmasını etkilemektedir. Finansal tablolardaki olası hata riskinin makul düzeye çekilmesinde, işlerin güven içinde yürütülmesinde destek sağlamaktadır. Operasyonlarda yaşanabilecek aksaklıkların önüne geçilerek yönetim için destek oluşturmaktadır. (Tuan-Memiç, 2007:3).

3.6 İç Kontrolün İşleyişi

Kamu mali yönetiminde iç kontrol, iç ve dış denetimle ilgili sistemlerin kuruluşu, işleyiş ve ilişkileri 5018 sayılı 2003 tarihli Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa düzenlenmektedir (Akyel- Söyler, 2010:10). Kanunun yanı sıra Maliye Bakanlığı Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği ile kontrol sistemlerinin ne şekilde kurulacağına dair bilgiler mevcuttur (Resmi Gazete, 26.12.2007: 26738).

İç kontrol sisteminin kurulması için tebliğde belirtilen standartlara ulaşmak gerekmektedir. İç kontrol sistemine dair tanım, amaç, yol, işleyiş kanunda belirtilmektedir. Ayrıca ön mali kontrol, mali hizmetler birimi, muhasebe hizmeti ve muhasebe yetkilisinin yetki ve sorumlulukları, muhasebe yetkilisinin nitelikleri, iç denetim, iç denetçinin görevleri, iç denetçilerin nitelikleri ve atanması, iç denetim koordinasyon kurulu, iç denetim koordinasyon kurulunun görevleri hakkında da kanunda bilgiler yer almaktadır (Resmi Gazete, 24.12.2003: 25326).

Üst yönetimde bulunanların mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişini gözetmesi gerektiği, yasal sorumlulukların yerine getirilmesi gerektiği de ilgili yasada yer almaktadır. Sorumlulukların yerine getirilmesi noktasında harcama yetkililerinin, mali hizmetler biriminin ve iç denetçilerin yardımları alınmaktadır. Ek olarak kanun, mali hizmetler birimleri, muhasebe yetkilileri ve iç denetçilerin ilgili alandaki yetki ve yükümlülüklerini de belirtmiştir.

3.7 İç Kontrolün Temel İlkeleri

İç kontrol sistemi ile amaçlara daha kolay ulaşılmaktadır. İç kontrol sürecinde etkinliğin sağlanması için birtakım gereklilikler mevcuttur. Öncelikle hedeflerin net bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Özellikle hedeflerin birbirinden ayrı değil tam aksine birbirine bağlı olarak değerlendirilmesi son derece önemlidir. Hedeflere ulaşmak için spesifik alt hedefler, fonksiyonlar, süreçler ve aktivitelerin yapılmasının yanında iç kontrolün ilkeleri doğrultusunda hareket edilmesi şarttır. Bu ilkeler: <http://www.pergen.gov.tr>

1. İyi mali yönetim ilkesi
2. Görevler ayrılığı ilkesi
3. Etik davranış ilkesi
4. Saydamlık ve hesap verilebilirlik ilkesi
5. Kişisel ve mesleki dürüstlük ilkesi olarak sıralanabilmektedir.

3.8 İç Kontrol Bileşenleri (COSO)

COSO (2009: 1), iç kontrol sürecini bileşenlerini risk değerlemesi (tespiti), kontrol çevresi, kontrol faaliyetleri, bilgi-iletişim ve izleme (monitoring) olarak sıralamıştır. İç kontrol sistemi bileşenleri öğeleri örgütlerin amaçlarının tespiti ve değerlendirilmesinde önemli rol oynamaktadır. İç kontrol sistemi bileşenleri Şekil 2.1’de görülmektedir.

Kontrol Çevresi: Kontrol çevresi öteki iç kontrol öğelerinin de temelini oluşturmaktadır. Kontrol ortamını hazırlamaya yöneliktir. İç kontrol çevresinde etkinlikten söz edebilmek için gereken faktörler; doğruluğun taahhüdü ve etik değerler, yönetim felsefesi ve çalışma tarzı, örgüt yapısı, yönetim kurulu ve denetim komitesi, yetki ve sorumluluk atama yöntemleri, insan kaynaklarında uygulanan politikalar, dışsal etkiler olarak sıralanabilir.

Kontrol Faaliyetleri: İdare tarafından verilen emirlerin başarılmasında destek olacak süreçleri, siyaset ve uygulamaları kapsamaktadır. Kontrol faaliyetleri beş sınıfta değerlendirilmektedir. Bunlar; doğruluk, görevlerin ayrılığı, bilgi ve belgelerin kullanımında yeterlilik, varlıklara ve belgelere erişimde yeterli korumanın sağlanması ile son olarak performans üzerinde bağımsız denetimlerdir.

Risk Değerleme: Risk derleme örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında risklerin tespitini ve incelenmesini ifade etmektedir. Örgüt riskleri örgüt içi ve örgüt dışı riskler olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgüt içi riskler kapsamında iş görenlerin bilgi ve eğitimlerinin yetersiz olması yer almaktadır. Bu nedenle iş görenler bilerek ya da bilmeden yanlışlıklara neden olmaktadır. Örgüt dışı risklerin içinde ise iktisadi gelişmeler ve kanuni düzenlemelerden kaynaklanan örgütün gelişimini ve genişlemesini engelleyen olumsuzluklar yer almaktadır.

Bilgi ve İletişim: Bilgi ve iletişim hem idarenin hem de çalışanların sorumluluklarını yapabilmesinde destek olmaktadır. Bu destek, raporlar ve sistemlerle de ilişkilidir. Raporlar örgüt içi olayların yanında dışarıda ortaya çıkan eylemleri ve şartları da kapsamaktadır.

İzleme: İzlemede iç kontrolün performans seviyesi denetlenmektedir. Bir süreç olarak izleme, iç denetim birimi tarafından gerçekleştirilmektedir.

3.8.1 Kontrol Ortamı Standartları

İç kontrolün ana öğelerine ilişkin genel bir çerçeveyi oluşturan kontrol ortamı standartları, bireysel ve mesleki anlamda dürüstlük, idarenin ve çalışanların ahlaki değerleri, iç kontrole yönelik destekler nitelikteki tutumları, mesleki anlamda yeterliliği, örgüt yapısını, insan kaynakları politika ve uygulamalarını, idari felsefeyi ve iş yapma şeklini kapsamaktadır. Kamu iç kontrol standartları kontrol ortamı için dört standart belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla şöyle sıralanmaktadır (<https://www.csb.gov.tr>);

1. Standart: Etik değerler ve dürüstlük
2. Standart: Misyon organizasyon yapısı ve görevler
3. Standart: Personelin yeterliliği ve performansı
4. Standart: Yetki devri

3.8.1.1 Etik Değerler ve Dürüstlük

COSO modeli kapsamında etik değerler ve dürüstlük kontrol ortamı için direkt etkileyici bir özelliğe sahiptir. Dürüstlük ve etik değerler üst yönetimce ortaya konulmaktadır. Diğer öğelerin etkinliğini etik değerler ve dürüstlük belirlemektedir. Örgüt dâhilinde ahlak ve dürüstlüğe dair tüm davranış ve tutumların özünü değerlerin paylaşılma ve uygulanma şekli oluşturmaktadır. Örgütün benimsediği prensipler ve politikalar anlaşılır bir biçimde duyurulmalıdır (Pehlivanlı, 2010: 32-40). Etik kavramı en yalın hali ile doğruyu ve yanlışlığı ifade etmektedir. Kişilerin bireysel ve sosyal ilişkilerinin temelini değerler ve kurallar oluşturmaktadır. Etik kuralların belirli bir alana dair hem sözlü hem de yazılı kurallar barındırması gerekmektedir (Gökçelik, 2010: 56).

3.8.1.2 Misyon, Vizyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler

İdarenin taşıdığı misyon ile birimlerin ve çalışanların görevleri yazılı olarak belirtilmelidir. Çalışanlara da belirtilmesi gereken görev tanımları için idare içinde düzgün bir örgüt yapısı oluşturulması gerekmektedir. Tüm bu standartları sağlamak için gereken koşullar şunlardan oluşmaktadır (İKUEP, 2009-2011: 7):

- Misyon yazılı bir şekilde belirlenmelidir. Ayrıca çalışanlara duyurulmalı ve çalışanların benimsemesi sağlanmalıdır.

- Görev dağılım çizelgeleri oluşturulmalıdır. Bu çizelgeler, çalışanların görevlerini belirtmekte ve görevlerine dair sorumluluklarını içermektedir.
- İdare ve birimler için teşkilat şeması oluşturularak işlevsel görev dağılımı belirlenmelidir.
- Örgüt yapısı görev ve sorumlulukların dağılımında hesap verebilirlik ve uygun raporlama bağlantısını işaret biçimde olmalıdır.
- İdari yöneticiler faaliyetlerin yerine getirilmesinde önemli görevlere dair prosedürleri belirlemeli ve duyurusunu yapmalıdır.
- Hangi seviyede olursa olsun idareciler verilen görevlerin neticelerini takibe yönelik sistemlere yer vermelidir.

3.8.1.3 Personelin Yeterliliği ve Performansı

Kontrol ortamı standartların üçüncüsü Personelin yeterliliği ve performansıdır. İdarenin hedeflerine ulaşmasında en önemli katkıyı sağlayacak olan insan kaynaklarının sağlıklı bir biçimde idaresi bu standart içinde değerlendirilmekte, faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik hedeflenmektedir. Buradaki en önemli amaç idarenin misyonunu gerçekleştirmek için gereken kişilerin istihdamı ve eğitimidir. Ayrıca personelin performansının değerlendirilmesi, terfi imkânlarının planlanması ve çalışmalarda aidiyet hissini sağlanması önem taşımaktadır. Tüm bunlar ve ek olarak personele temel beceri ve bilgi kazandırılması hedeflenmektedir (<http://edebiyat.istanbul.edu.tr>).

3.8.1.4 Yetki Devri

İdarelerde yetkinin sınırlarının net bir biçimde belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle yazılı olarak belirtilmesinde fayda görülmektedir. Yetki devrinin yapılmasında devredilen yetkinin önemi ve risklerinin üstünde dikkatle durulması gerekmektedir. Bu standart çerçevesinde gereken şartlar ise şöyle sıralanmaktadır (<http://strateji.ogu.edu.tr>):

- İş akış süreçleri kapsamında imza ve onay makamları belirlenerek çalışanlara duyurulmalıdır.

- Yetki devrinin belirleyicisi olan üst yöneticinin belirttiği esaslar dikkate alınarak devredilen yetkinin çerçevesini gösterecek şekilde yazılı bir biçimde ilgililere bilgi verilmelidir.
- Yetki devri, devredilen yetki ile uyum taşınmalıdır.
- Yetki devrinde yetkinin devredildiği çalışanın, gereken bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.
- Yetkiyi devralan çalışan, belirli zamanlarda yetkinin kullanımına dair devredene bilgi vermelidir. Yetkiyi devreden ise bu bilgiyi aramalıdır.

3.8.2 Risk Değerlendirme Standartları

Risk değerlendirme standardı amaçlara ulaşma yolunda çıkacak engellerin, risklerin tanımlanmasını ifade etmektedir. Riskler bu çerçevede incelenmekte ve gereken tedbirler tespit edilmektedir.

Risk değerlendirme sürecinde denetçi, doğal risk ve kontrol risklerini değerlendirmemektedir. Örgütün amaçlarına dair risklerin tespitini, incelemesini ve yönetimini yapmaktadır. İç kontrolde örgütün dışardan ve içerden karşılaşılabileceği risklerin denetimi yapılmaktadır. Kontrol edilmesi mümkün olan ve olmayan riskler tanımlanmaktadır. Etkin bir risk değerlendirmesinden söz edebilmek için risklerin tespiti, kontrolü ve idaresinin mümkün olması gerekmektedir. Risk değerlendirmesinde ilk şart risklerin net ve tutarlı bir biçimde tespit edilmesidir. Amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda risk tanımı, analizi ve yönetiminin yapılabilmesi noktasında kriterlerin oluşturulması gerekmektedir. Kamusal, iktisadi kanuni koşulların değişkenlik göstermesi, dolayısıyla yönetimin değişikliklerin neden olabileceği spesifik risklerin mevcudiyeti karşısında gereken tanımlamaları yapabilmesi gerekmektedir (Demirbaş, 2005: 170) .

3.8.2.1 Planlama ve Programlama

İdareler tarafından hedeflere ulaşmak için gereken göstergeler ve gereksinim duyulan kaynakları kapsayan plan ve programların oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda duyurulması gereken ve faaliyetler ile uyumlu hale getirilmesi de önemlidir. Bu standardın sağlıklı bir biçimde işlemesi için gereken şartlar; (İKUEP, 2009-2011: 9):

- İdarelerin misyon ve vizyon dahilinde amaçları belirlemesi, performans ölçümlerinin yapması, takip ve değerlendirme için katılımcı bir anlayış içinde planlar hazırlaması gerekmektedir
- İdare tarafından yürütülecek olan aktivitelerin, programların ve projelerin kaynak gereksinimini gösterecek şekilde performans programının hazırlanması gerekmektedir.
- İdarelerin hazırlayacakları bütçeler stratejik plan ve performans programlarıyla uygunluk arz etmelidir.
- Yürütülen faaliyetlerin stratejik plan ve performans programına uygunluğu yöneticiler tarafından sağlanmalıdır.

3.8.2.2 Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Risk yönetiminde ilk adım risklerin belirlenmesidir. Amaç ve hedeflerin ulaşılabilirliği noktasında engel teşkil eden veya güçlüklerin ortaya çıkmasına neden olan risklerin, daha önceden tanımlanan metotlarla tespiti ve gruplandırılması gerekmektedir. Ayrıca risklerin belirlenmesi sürecinde risklerin güncellenmesi de gerekmektedir. Risklerin tespitinde üzerinde durulması gereken sorular ise;

- Temel amaç nedir?
- Anahtar eylemler nelerden oluşmaktadır?
- Ortaklar kimlerdir?
- Risk sınıfları nelerdir?

Risklerin tespitinden sonraki adım olan risklerin değerlendirilmesi, amaca ulaşmada sıkıntı yaratabilecek unsurların incelenmesi ve riskin etkisinin değerlendirilmesidir. Risklerin değerlendirmesi sürecinde risklerin ölçülmesi, sıralanması ve kaydedilmesi değerlendirmenin adımlarını içermektedir. Risklerin ölçülmesinde, bütün risklerin ortaya çıkabilme olasılığı hesaplanmaktadır. Ölçüm sonrasında puanlar verilen riskleri önem seviyesi bakımından sıralamaktadır. Kayıt edilme sırasında ise, belirlenen her riskin numaralandırılması ve yetkilerce onayından sonra bazı formların kullanılmasıyla kayıt altına alınması yer almaktadır. Belirlenen risklere karşılık verilip verilmemesi bir karşılığı olacak ise

fayda/maliyet dengesi bakımından uygun olan karşılığın verilmesinde önemli rol oynamaktadır (<http://www.pergen.gov.tr>).

3.8.3 Kontrol Faaliyetleri Standartları

Kontrol faaliyetleriyle örgüt hedeflerini gerçekleştirmek ve amaçlara ulaşabilmek için bir takım yöntem ve politikalar belirlenmektedir. Bu eylemler topluluğu kontrol faaliyetleri oluşturmaktadır. Kontrol faaliyetleri yönetimce verilen emirlerin alt birimlere ulaşip ulaşmadığının kontrolünü sağlamaktadır. Kontrol standartları alt başlıklar halinde aşağıda anlatılmaktadır (<https://www.csb.gov.tr>).

3.8.3.1 Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri

İdareler amaçlarına ulaşabilmek için riskleri bertaraf edebilecek uygun nitelikli kontrol stratejileri ve metotları belirlemektedir. Bu nedenle tüm aktiviteler ve riskler için uygun kontrol stratejisi ve yönetiminin belirlenmesi ilk şarttır. İşlem öncesi, süreç devam ederken ve işlem sonrası kontrollerin yapılması ile varlıkların dönemsel güvenlik ve kontrollerinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca kontrol maliyetinin faydayı aşmamasına da dikkat edilmelidir.

3.8.3.2 Prosedürlerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

İdarelerce yürütülen faaliyetlerin mali kararlar ve işlemler için gereken prosedür ve düzenlemelerin hazırlanıp, güncellenip ilgili çalışanın erişimine sunulması gerekmektedir. Prosedürlerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi standardının gereken şartları şöyle sıralanmaktadır (İKUEP, 2009-2011: 11):

- Faaliyet ve mali kararlar için yazılı bir prosedürün idarelerce belirlenmesi şarttır.
- Belirlenen bu prosedür ve belgeler ilgili faaliyetin başlaması, hayata geçirilmesi ve neticelendirilmesi adımlarını içermelidir.
- Belgeler ve prosedürler güncel, geniş kapsamlı ve ilgili çalışan tarafından tam olarak anlaşılabilir, ulaşılabilir olmalıdır.

3.8.3.3 Görevler Ayrılığı

Görevler ayrılığının uygulanmasındaki temel amaçlar hata, eksiklik ve usulsüzlüklerin ortaya çıkabilme olasılığını en aza indirmektir. Bu doğrultuda faaliyetler, mali kararlar ve işlemlerin izin, uygulanma, kaydedilme ve denetim

süreçlerini içeren görevler çalışanlar arasında paylaştırılmaktadır.

<http://www.bumko.gov.tr:63>

Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi aşamasında karşılaşılan görevler ayrılığı ilkesi işin, başlangıçtan bitimine kadar tek bir elde toplanmamasını ifade etmektedir. Özellikle yürütme, kayıt ve muhafaza işlemleri olabildiğince farklı çalışanlara verilmelidir. Örneğin maddi duran varlığın alımında, kaydında ve korunmasında farklı kişilerin görevleri üstlenmesi hata, yanlışlık, yolsuzluk, usulsüzlük gibi olumsuzlukları en aza indirmektedir (Bozkurt, 2006: 124). Bu uygulama kişilerin birbirini kontrol etmesini sağlayacaktır.

3.8.3.4 Hiyerarşik Kontroller

İş ve işlemlerin belirlenen prosedürlere uygunluğu yöneticiler tarafından dikkatli ve sistemli bir biçimde kontrol gerektirmektedir. Bu standart için belirlenen koşullar şunlardır (İKUEP, 2009-2011: 11):

- Yönetici grubunda yer alan kişilerin prosedürlerin devamlılığının ve etkililiğinin sağlanmasında gereken kontrolleri yapması gerekmektedir.
- Çalışanların iş ve işlemleri yöneticiler tarafından takip edilmeli ve onaylanmalıdır. Olası yanlışlık ve usulsüzlüklerin önlenmesi için direktifler verilmelidir.

3.8.3.5 Faaliyetlerin Sürekliliği

Kamu iç kontrol standartlarının on birincisi olan faaliyetlerin sürekliliği standardı Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği'nde '*İdareler, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdır.*' şeklinde ifade edilmektedir. (Resmi Gazete, 26.12.2007: 26738). Faaliyetlerin sürekliliği üç genel şart ile bildirilmektedir.

11.1 numaralı genel şartta; faaliyetlerin devamlılığının sağlanabilmesi açısından özel görevler ve bu görevlerin başında olanların herhangi bir personel yetersizliğine neden olabilecek durumla karşı karşıya kalınması halinde ilgili pozisyonu dolduracak kişilerin belirlenmesi ve eğitimine dikkat çekilmektedir.

11.2 numaralı genel şartta, gerekli görüldüğünde usul ve esaslara uygun olarak vekil personelin görevlendirilebileceği ifade edilmektedir.

11.3 numaralı genel şartta ise, şayet görevden ayrılma gibi bir durum yaşanır ise ilgili çalışanın gereken dokümanları ve iş ve işlemlerin durumunu yansıtan raporun hazırlanması gerektiği belirtilmektedir. Raporun ilgili personele verilmesi görevi ise yöneticiye düşmektedir.

3.8.3.6 Bilgi Sistemleri Kontrolleri

Bilgi teknolojileri idarelerde daha özel denetim sistemlerini gerekli kılmaktadır. Bilgi sistemlerini kontrol eden bu sistemler, genel ve uygulama kontrolleri olarak iki grupta incelenmektedir. Genel kontrol sistemleri bütün işlemlere uygulanabilmektedir. İşlemlerin gerektiği gibi yerine getirilmesinde bilgi teknolojilerinden destek alınmaktadır. Uygulama kontrol sistemlerinde ise yazılımın kendisinde programlanan prosedürler yer almaktadır. Bununla birlikte değişik süreçlerin işletilmesini kontrol eden kişilerce uygulanması zorunlu prosedürler de yer almaktadır. Genel kontrol sistemlerinin önemi daha fazla olmaktadır. Uygulama kontrol mekanizmalarının genel kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyması bu önemi ortaya çıkarmaktadır. Eğer genel kontroller yeterli değilse uygulama kontrolleri durumu düzeltmekte aciz kalmaktadır. Genel kontrol mekanizmaları daha çok sınıai yazılım ürününün kurulumu, onarımı ve bilgiye erişimin tanımlanması amacıyla kullanılmaktadır (<http://cdn.istanbul.edu.tr>).

3.8.4 Bilgi ve İletişim Standartları

Bilgi ve iletişim ihtiyaç duyulan bilgilerin ilgililere belirli bir formatta sunulmasıdır. Bilginin sunumunda ilgilerin yerine getirmesi gereken iç kontrol ve diğer sorumluluklarının aksamaması, belirli bir süre içinde verilmesi gerekmektedir. Bilginin tanımlanması ve elde edilmesinden sonra belirli bir süre içinde kişilerin görev ve sorumlularını yerine getirmeleri açısından aktarılması gerekmektedir. Bilgi sistemlerinin görevi işlemsel, uyum ve finans ile alakalı veriler içeren raporların üretilmesidir. Sadece örgüt içerisinde üretilen bilgilerle ilgilenilmemektedir. Dış raporlama ve bilgilendirilmiş iş kararlarının alınması amacıyla dış olay, faaliyet ve durumlarla da ilgilenilmektedir. Bütün çalışanlar, yönetimden iç kontrol yükümlülüklerinin ciddiye alındığını gösteren açık bir mesaj almalıdır. Çalışanlar iç kontrol sistemi içinde kendilerine düşen rolleri anlamalı ve kişisel faaliyetlerin öteki çalışanların işleriyle de ilişkili olduğunu

bilmelidirler. Önemli bilgilerin akışını içeren iletişim, bir sisteme ihtiyaç duymaktadır (Piccett, 2007: 91) .

3.8.4.1 Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim iç kontrol yükümlülüklerinin ve belirlenen amaçların desteklenmesinde örgütlerin gereksinim duydukları bir fonksiyondur. İletişim örgüt içi ve örgüt dışı olacak şekilde meydana gelmektedir. Örgütün günlük iç kontrol aktiviteleriyle alakalı gereken bilginin sağlanmasına imkân vermektedir. İletişim ile personel, iç kontrolü ilgilendiren sorumluluklarının değerini idrak etmektedirler (D'Aquila, 2013: 26-27).

Karar vericiler için gereken örgüt ile ilgili bilginin belirlenmesi ve işlenerek iletilmesi bilgi ve iletişim olarak tanımlanmaktadır. (Azaltun, 1999: 30). Örgüt mensuplarının sorumluluklarını yerine getirmelerinde fayda sağlamaktadır. Önemli bilgilerin tanımlanması, toplanarak iletilmesi gerekmektedir. Örgütün idaresini ve kontrolünü sağlayacak mali durumla ilgili bilgileri, içeren raporların üretimi bilgi ve iletişim sayesinde yapılmaktadır. Doğal olarak yalnızca örgüt içi bilgiler değil dışsal raporlama ve alıcılar nezdinde önem taşıyan dış olaylar, aktivite ve şartlarla alakalı bilgilerle de ilgilenilmektedir. (Yurtsever, 2008: 32).

3.8.4.2 Raporlama

İç kontrol sisteminin en önemli öğelerinden birisi olan raporlama, gereken bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Bilgiler ilgili kişilere zamanında raporlama işlevi ile ulaştırılmaktadır. Mevzuata uygunluğun bir göstergesi olan, operasyonel, finansal bilgiler ile bu bilgileri kapsayan raporların oluşturulması, muhafaza edilmesi ve zamanında hazır olması karar verme, raporlama sorumluluğunun yerine getirilmesinde büyük önem taşımaktadır (Yavuz, 2002: 43).

3.8.4.3 Kayıt ve Dosyalama Sistemi

Sağlıklı ve güçlü bir bilgi iletişim sistemin varlığından söz edebilmek için bilgisayar ortamındaki bilgiler de dâhil olmak üzere gelen giden tüm evraklar ile haberleşmelerin kayıt altında olması gerekmektedir. Aynı zamanda bunların kategorilere ayrılması, dosyalanarak arşivlenmesi de sağlanmalıdır. Gereken belgeler istenildiğinde kolaylıkla ulaşılabilir. Alınan dokümanların hangi ortamın kullanılarak gelmesine bakılmadan resmi bir dosyada tutulması önemlilik

arz etmektedir. Belgeler, elektronik ortamda da saklanabilmekte kayıt planı çıkartılarak muhafaza edilmesi gerekmektedir. Bu prosedürlerin personel tarafından bilinmesi de önemlidir (<http://cdn.istanbul.edu.tr>).

3.8.4.4 Hata, Usulsüzlük ve Yolsuzlukların Belirlenmesi

Örgütler ortak gayretler sonucunda ortak hedeflere ulaşabilmek için kurulmaktadır. Bu amaçların hayata geçirilmesi için iyi bir yönetim sistemine, kaynak, kural ve standartlara gereksinim duyulmaktadır. Fakat süreç içinde yönetim sistemleri, kurallar, standartlar ile kullanılacak kaynaklar değişim geçirmektedir. Dolayısıyla denetim standartlarını karşılayan ve riski ön plana çıkararak düzenlenen raporlar, problemlerin saptanmasına yardımcı olmaktadır. Gereken çözümlerin üretilmesi ve tedbirlerin alınmasında rehberlik ve düzenlemeler dışında işlem ve eylemler yapanların gereken cezalarla karşılaşmaları sağlanmaktadır (Okur, 2007: 4). Dağıtım usulsüzlük yolsuzluk karşısında idarenin bildirim yapılması ve değerlendirilmesine ilişkin metotları tespit etmesi gerekmektedir. Kamu idarelerinde ihbarlar ve şikâyetlerin genellikle üç temel konuyu içerdiği görülmektedir. Bunlar; etik değerlerin ihlal edilmesi, usulsüzlük ve yolsuzluk, memurların amirleri tarafından haksız eylem ve işlemlerinden kaynaklanan ihbar ve şikâyetler şeklinde ortaya çıkmaktadır (<http://cdn.istanbul.edu.tr>).

3.8.5 İzleme Standartları

İç kontrol sisteminin en son ögesi izlemedir. İzlemede iç kontrol sisteminde yer alan öteki dört ögenin devamlı takibi ifade dilmektedir. Şayet örgütte kontrol çevresi faktörleri, risk değerlendirme süreçleri, kontrol eylemleri, bilgi ve iletişim sistemleri devamlı takip ediliyor ve geliştiriliyorsa iç kontrol sistemi de güç kazanmaktadır (Yılancı ve diğ. 2012: 91).

3.8.5.1 İç Kontrolün Değerlendirilmesi

İç kontrol sisteminin analizi ve değerlendirilmesi, denetçinin iç kontrol mekanizmasını tanıması, sistemin etkin olup olmadığının belirlenmesi ve son olarak değerlendirmesi adımlarından oluşmaktadır (Duman, 2008:82). Bu adımlar, iç kontrol sisteminin tanımlanması, ön bir değerlendirmenin yapılması, sistem dahilinde var olan eksikliklerin belirlenmesi ve sistemin değerlendirilmesi olarak adlandırılmaktadır. (Usul, 2013:108).

3.8.5.2 İç Denetim

İç denetim yönetime verilen bağımsız bir belirleme hizmeti olarak karşımıza çıkmaktadır. İç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçümü ve değerlendirilmesi ile ilgili olmaktadır. İç denetim 20. yüzyılda gelişmiş ve yönetimin bir alanı olarak ifade edilmiştir. İç denetim, yönetsel anlamda hesap verebilme, örgütsel risk, iç kontrol ve prosedürlerin izlenmesi için bir araç niteliği taşımaktadır (Hepworth, 2003:3; O'Regan, 2004: 147).

İç denetim özellikle yönetime yönelik bir hizmet şeklinde ifade edilmektedir. İç kontrolün analiz edilip değerlendirilmesi, üst yönetime güvence vermesi iç denetim kapsamında yer almaktadır. Ayrıca iç denetimin yalnızca finansal kontrolleri kapsamadığının bilinmesi gerekmektedir. İç denetim fonksiyonuna iç kontrolün tüm yönleri girmektedir. İç kontrol sisteminde etkinliğin sağlanması, gereken şekilde işletilmesi ve takibinden sorumlu olan birim yönetimidir (Korkmaz, 2007: 8).

4 SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR SİGORTA ACENTESİNDE İÇ KONTROL STANDARTLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde yer alan örnekte, sigortacılık sektöründe hizmet veren bir sigorta acentesinin iç kontrol sistemi incelenmiş olup; acente unvanı ve acentenin kimliğini ortaya çıkarabilecek nitelikte olan bilgilere değiştirilerek yer verilmiştir.

Gözlem yapılan sigorta acentesi, 1997 yılından bugüne elementer branşta sigortacılık faaliyeti yürütmektedir. Acente, 2012 yılına kadar tek bir sigorta şirketi ile çalışırken günümüzde 20 farklı sigorta şirketinden poliçe düzenleme yetkisine sahiptir.

Acentenin Türkiye genelinde 45 şubesi ve 150 civarında çalışanı bulunmaktadır. Acente, 5 gerçek kişi ortaklı bir anonim şirket olup, şirketin tepe yönetimi; Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Yönetim Kurulu Üyesi olmak üzere 3 kişiden oluşmaktadır. Şirket fonksiyonel organizasyon yapısı ile yönetilmektedir.

Şirketin Bölümleri ve Sorumlu Müdürlükler;

- Genel Müdür
- Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
- Satış ve Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı
- Kurumsal Satış Müdürü
- Bireysel Satış Müdürü
- Operasyon Müdürü
- Bilgi İşlem Müdürü
- Hasar Müdürü
- Mali ve İdari İşler Müdürü
- Alt Satış Kanalı Müdürü

Acentenin Vizyonu: Türkiye’de faaliyet gösteren sigorta aracıları içinde en yüksek kalitede sigortacılık hizmeti ve danışmanlığı veren, sigortalılar tarafından olduğu kadar sigorta şirketleri tarafından da tercih edilen bir sigorta aracısı olmaktadır.

Acentenin Misyonu: Kurumsal bir yapı içinde organize olarak, teknolojinin olanaklarını sonuna kadar kullanmak suretiyle sürdürülebilir bir büyümeyi sağlamak ve bu sayede sigorta sektörünün en büyük ilk beş sigorta aracısından birisi olabilmek.

Acentenin Değerleri: Müşteri odaklılık, değişime uyum, güvenilir olmak ve teknolojinin nimetlerinden sonuna kadar faydalanmaktır.

Yaklaşık olarak 150 çalışana sahip acentenin çalışanlarının %24’ü lise, %74’ü lisans, %2’si lisansüstü mezundur. Çalışanların %60’ını kadın ve %40’ını erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Acente, elementer (hayat sigortası hariç) tüm branşlarda sigorta aracılığı yapmaya yetkilidir. Acentenin ağırlıklı üretimini aşağıdaki ürünler oluşturmaktadır;

- Oto Kaza (Trafik ve Kasko)
- Yangın,
- Konut,
- DASK,
- Mühendislik,
- İnşaat,
- Makine,
- Montaj,
- Nakliyat emtia,
- Gemi,
- Uçak,
- Sağlık,
- Ferdi Kaza,
- Tarım,
- Her türlü sorumluluk poliçeleri,
- Her türlü zorunlu poliçeler oluşturmaktadır.

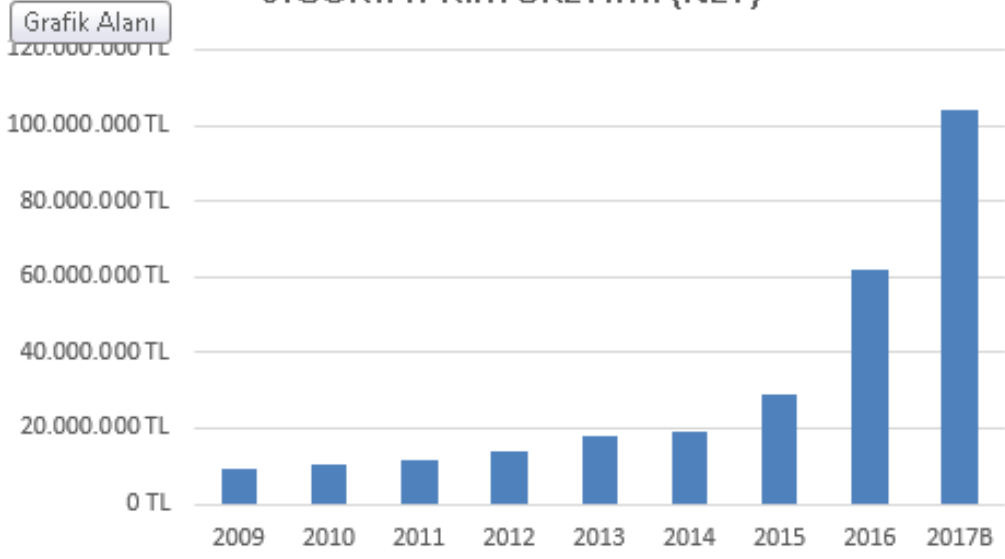
Acente, 2012 yılına kadar sadece Anadolu Sigorta'nın sigorta acenteliğini yaparken, 2012 yılından sonra fiyat rekabeti sebebiyle birden fazla sigorta şirketi ile çalışmaya başlayarak çoklu acente yapısına geçiş yapmıştır. Yirmi farklı sigorta şirketi ile iş ortaklığı bulunmaktadır. Acentenin iş ortaklığı yaptığı sigorta şirketleri aşağıdaki gibidir;

- Sompo Japan Sigorta A.Ş.
- Anadolu Sigorta A.Ş.
- Allianz Sigorta A.Ş.
- Mapfre Sigorta A.Ş.
- Axa Sigorta A.Ş.
- Ak Sigorta A.Ş.
- Halk Sigorta A.Ş.
- Güneş Sigorta A.Ş.
- Bereket Sigorta A.Ş.
- Gulf Sigorta A.Ş.
- Groupama Sigorta A.Ş.
- Unico Sigorta A.Ş.
- Türk Nippon Sigorta A.Ş.
- HDI Sigorta A.Ş.
- Doğa Sigorta A.Ş.
- Liberty Sigorta A.Ş.
- Dubai Starr Sigorta A.Ş.
- Ankara Sigorta A.Ş.
- Quick Sigorta A.Ş.

Acentenin, Türkiye genelinde 45 adet şube, 90 çözüm ortağı ile birlikte 135 farklı noktada aktif satış kanalı bulunmaktadır.

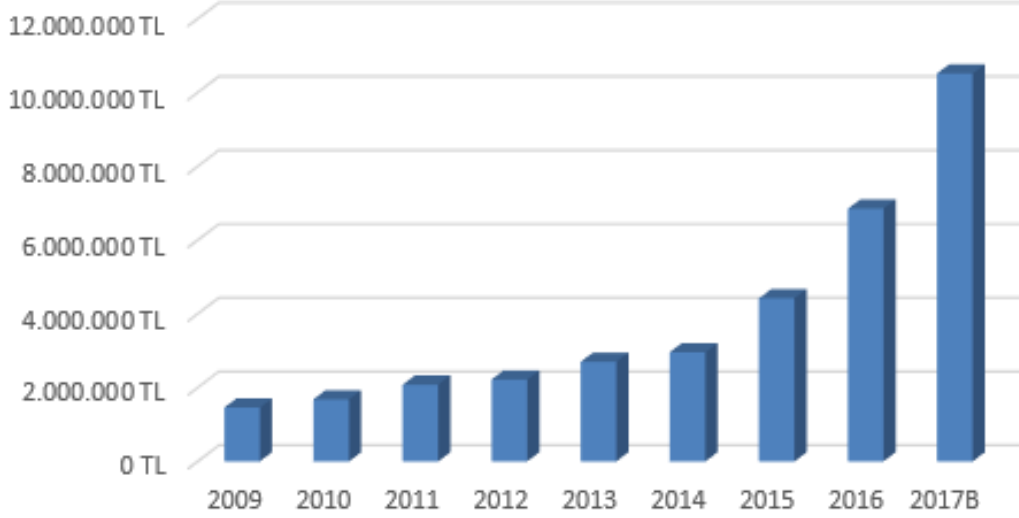
Acentenin, yılsonu raporları ve hedef gerçekleştirmelerine bakıldığında koyduğu hedefleri gerçekleştiren, her yıl düzenli olarak poliçe satışından elde ettiği primde, komisyon gelirinde ve karlılıkta büyüyen ve finansal açıdan da iyi durumda bir şirket olduğu gözlemlenmiştir.

SİGORTA PRİM ÜRETİMİ (NET)

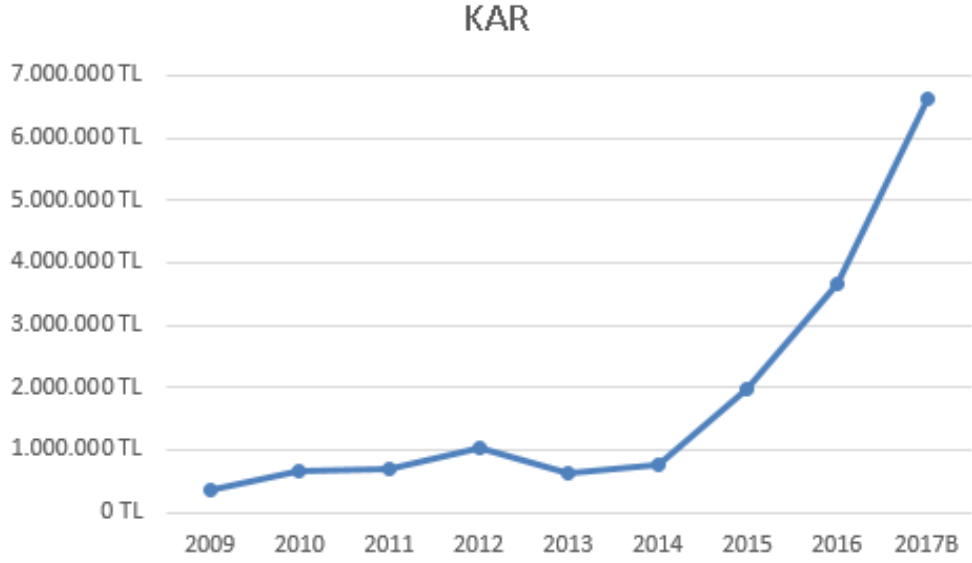


Şekil 4.1: Yıllar İtibariyle Prim Satışları

SİGORTA KOMİSYON GELİRİ



Şekil 4.2: Yıllar İtibariyle Komisyon Geliri



Şekil 4.3: Yıllar İtibariyle Kar

Acente Yönetim Kurulu, özellikle son üç yılda yakaladığı büyüme trendini sistemli bir şekilde devam ettirme gayret ve amacında olduğu gözlemlenmiştir. Satış ve kardaki büyümeyi sürdürülebilir hale getirmek için giderlerde kontrollü bir artışa da olumlu baktıkları gözlemlenmiştir.

Acente Yönetim Kurulu'nun, sistemli bir büyüme ve kurumsal bir yapı için şirkette iç kontrol sisteminin kurulması ve sürdürülebilir hale getirilmesi fikrine sıcak baktığı gözlemlenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde inceleme yapılan sigorta acentesinde iç kontrol sisteminin kurulabilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesi konusu üzerinde durulacaktır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, sigortacılık alanında faaliyet gösteren bir sigorta acentesinde iç kontrol sisteminin varlığı ve etkinliğinin araştırılması amaçlanmıştır.

4.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, araştırma yöntemlerinden gözlem yöntemi kullanılmıştır. İnceleme yapılan sigorta acentesindeki iç kontrol sistemi faaliyetleri gözlemlenmeye çalışılmıştır.

4.3 Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın kapsam kısıtı olarak, Türkiye'nin farklı noktalarında faaliyet gösteren bir sigorta acentesine yer verilmiştir. Kapsam kısıtı olarak bir yıllık bir süre seçilmiştir. Araştırma için herhangi bir maliyete ihtiyaç duyulmamıştır.

4.4 Araştırmanın Bulguları

4.4.1 Acentede Kontrol Ortamı Standartlarının İncelenmesi (KOS)

Acentenin hâlihazırda İç Kontrol Eylem Planı bulunmadığı, personele herhangi bir bilgilendirme toplantısı yapılmadığı gözlemlenmiştir.

Fonksiyon ve şube müdürlerinin iç kontrol sistemi hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Şube ve fonksiyon müdürlerinin iç kontrol sistemi ve etik değerleri benimseme ve personele örnek olma konusunda yeterli seviyede olmadığı gözlemlenmiştir.

Etik kuralları içeren bir sözleşme veya prosedür bulunmadığı, personel eğitimlerinde yoğunluk ve diğer konular sebebiyle etik kurallara yer verilemediği gözlemlenmiştir.

Acentenin, yürüttüğü faaliyetlerle ilgili planlarda, programlarda ve faaliyet sonuçlarında dürüstlük, açıklık ve hesap verilebilirlik ilkelerine dikkat etmeye çalıştığı gözlemlenmiştir. Acentenin, müşteri ve kamuoyu nezdinde güvenilir bir acente olduğu gözlemlenmiştir.

Acentenin, faaliyetlerinde gerek personele karşı gerekse ilişkili olduğu kişilere karşı eşit ve adil davranmaya çalıştığı gözlemlenmiştir. Ancak bu konuda acente yönetici ve çalışanlarına yönelik bir eğitim verilmediği, yazılı prosedür ve kurallar bulunmadığı gözlemlenmiştir.

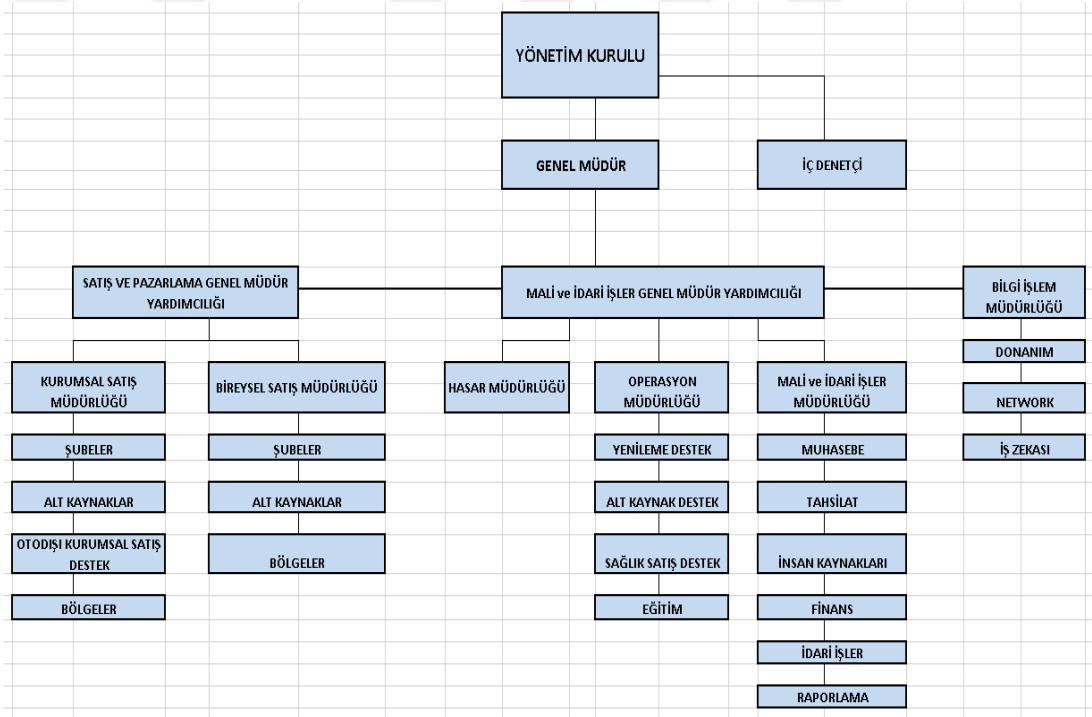
Acentenin, mali raporlara ilişkin olarak özel bir denetim ve danışmanlık firmasından danışmanlık ve denetim hizmeti aldığı gözlemlenmiştir. İlgili firma tarafından mali raporların doğruluğuna ve güvenilirliğine ilişkin olarak kısıtlı bir kontrol yapıldığı gözlemlenmiştir.

Acentenin, stratejik plan, performans programı, harcamaları ve faaliyet raporları halka açık mecralarda yayınlanmadığı gözlemlenmiştir.

Acentenin misyon ve vizyonu üst yönetimin onayı ile belirlendiği, mail aracılığıyla tüm personele duyurulduğu ve şirketin web sayfasında yer verilmek suretiyle tüm birimler ile ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına duyurulduğu gözlemlenmiştir. Misyon ve vizyonun benimsetilmesi çalışmalarına devam edildiği gözlemlenmiştir.

Personelin %80'lik kısmının görev tanımının bulunduğu ancak bazı personelin yapacakları işlerle ilgili olarak tereddütleri olduğu, personel ile mutabakata varma konusunda eksikliklerin bulunduğu gözlemlenmiştir.

Acentenin organizasyon şemasının bulunduğu, fonksiyonel organizasyon yapısına uygun olarak görev ve yetki dağılımı oluşturulduğu ve tüm personele duyurulduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 4.4: Şirket Organizasyon Şeması

Acente, 2014 yılında personel görev tanımlarını hazırladığı ve tüm personele mail aracılığı ile bildirdiği ve görev tanımlarını personel özlük dosyalarına kaldırdığı gözlemlenmiştir. 2014 yılından sonra işe giriş sürecinde her bir personel ile görev tanımı konusunda mutabakata varılarak görev tanımlarının imza altına alındığı ve personel özlük dosyalarına kaldırıldığı gözlemlenmiştir.

Eski personele görev tanımı konusunda detaylı bilgilendirme yapılmadığı, şirkette kendisinden beklenen işleri tam anlamı ile bilmeyen personellerin mevcut olduğu gözlemlenmiştir.

Acentenin organizasyon yapısının, yetki ve sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkesine uygun olarak hazırlandığı gözlemlenmiştir.

Şirkette yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak günlük, haftalık ve aylık raporlama sistematığının başlangıç seviyesinde olduğu gözlemlenmiştir.

Acentede, mali işler ve proje bazındaki işlerle ilgili konulara prosedür ve iş akışlarının belirlendiği ve takibatının yapıldığı gözlemlenmiştir. Diğer kritik görevler için iş akış şemaları ve prosedürler başlangıç seviyesinde olduğu, acentenin büyüklüğü göz önüne alındığında yeterli seviyede olmadığı gözlemlenmiştir.

Acente yöneticilerinin verilen görevlerin sonucunu günlük, haftalık ve aylık raporlar üzerinden manuel olarak takip ettikleri gözlemlenmiştir. Hedefli verilen görevlerin sonucunun hedef gerçekleştirme durumuna bakılarak yapıldığı gözlemlenmiştir.

Acentenin ayrı bir insan kaynakları birimi bulunmadığı, insan kaynakları faaliyetlerinin, Mali İşler Müdürlüğü bünyesinde yürütüldüğü gözlemlenmiştir.

Acente yönetici ve personelinin yapılan iş ile ilgili yeterli tecrübe ve kıdeme sahip olduğu gözlemlenmiştir. Acentenin yönetici ve personelinin görevlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilmesi, bilgi deneyim ve yeteneklerinin artırılması için gerekli eğitim ihtiyacının tespit edildiği ve toplantı seminer, konferans, çalışma ziyareti gibi aktivitelerle bu faaliyetlerin yürütülmekte olduğu gözlemlenmiştir.

İşe giriş mülakatlarında yazılı olarak mesleki yeterlilik ölçümü yapılmadığı gözlemlenmiştir. Personel adayları ile ilk önce telefonda daha sonra da yüz yüze mülakat yapıldığı gözlemlenmiştir. Personel adaylarına, karakteristik özelliklerini tespit etmek için kişilik testi yapıldığı gözlemlenmiştir. İşe alımına karar verilen personel iki aylık deneme süresine tabi tutulduğu, deneme süresince aday personele şirketin organizasyon şemasının anlatıldığı, mesleki eğitimler verildiği ve kurum kültürünü benimsemesi için farklı birimlerde zaman geçirmesinin sağlandığı gözlemlenmiştir. Deneme süresinin sonunda personel adayını, amiri ve insan kaynakları yöneticisi tarafından değerlendirmeye tabi

tutulduğu ve değerlendirmenin sonucunda personel adayı ile çalışmaya devam edilip edilemeyeceğine karar verildiği gözlemlenmiştir.

Acente personel alımlarında ve terfilerde kişisel performans ve liyakatin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Sistemli bir ölçme ve değerlendirme yapılamadığı gözlemlenmiştir. Mevcut iş tanımının gerektirdiği görevlerin dışında işler yapan ve ortalamanın üzerinde performans gösteren personellerin mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Zamanında yapılamayan terfilerin personel üzerinde motivasyon düşüklüğüne sebebiyet verdiği gözlemlenmiştir.

İşe girişte her personele oryantasyon eğitimi, ilerleyen süreçlerde ihtiyaca bağlı olarak genel veya bireysel eğitimler verildiği gözlemlenmiştir. Sistemli ve sürekli bir eğitim sisteminin olmadığı gözlemlenmiştir.

Tüm personelin performansının, idari amiri tarafından yılda en az bir kez ölçülmekte ve değerlendirilmekte olduğu gözlemlenmiştir. Ölçme ve değerlendirme sonuçları ilgili personel ile detaylı şekilde paylaşılmadığı gözlemlenmiştir.

Performans değerlendirmesine göre performansı yetersiz bulunan personelin performansını geliştirmeye yönelik önlemlerin sistemli bir şekilde alınamadığı gözlemlenmiştir. Yüksek performans gösteren personele hediye prim, ürün ödül ve plaket gibi teşvik edici hediyeler verildiği gözlemlenmiştir.

Acentenin Performans Değerlendirme, Disiplin Yönetmeliği, Telefonla Görüşme Kuralları, Yazılı Haberleşme Kuralları, Ortak Söylem ve İş Sözleşmeleri yazılı olarak belirlendiği ve personele duyurulduğu gözlemlenmiştir.

İş akış süreçlerindeki imza ve onay mercileri fonksiyondan fonksiyona farklılık göstermekle birlikte belirgin hale getirildiği ve personele duyurulduğu gözlemlenmiştir.

Acente Yönetim Kurulu'nun astlara devredilen yetkileri şirket genel müdürü aracılığıyla tüm personele mail yoluyla yazılı olarak bildirdiği gözlemlenmiştir.

Acentede yetki devrinin, hiyerarşik kademeler içinde kademe atlamadan ve devredilen yetkinin önemi ile uyumlu olarak yapılmaya özen gösterildiği gözlemlenmiştir. Ancak bazı durumlarda personelin yetkinlik ve beceri durumuna göre kademe atlayarak da yetki devri yapıldığı gözlemlenmiştir.

Yetki devredilen personelin tamamına yakınının, görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Yetki devirlerinde devir alan ile devir eden arasında bilgi akışının kısmen sağlandığı, sistemli bir kontrolün bulunmadığı gözlemlenmiştir. Yetki devreden, yetki devrinin kontrolünü sahadan gelen geri dönüşler üzerinden yapmakta olduğu gözlemlenmiştir.

4.4.2 Acentede Risk Değerlendirme Standartlarının İncelenmesi (RDS)

Acentenin 2014 yılında belirlemiş olduğu 2019 yılı sonuna kadar geçerli 5 yıllık büyüme ve karlılık odaklı bir stratejik planının bulunduğu gözlemlenmiştir.

Acentede hâlihazırda hazırlanmış herhangi bir performans değerlendirme ve ölçme programı bulunmadığı ve geleneksel yöntemlerle performans değerlendirme ve ölçme yapıldığı gözlemlenmiştir.

Acentede her yıl satış, gider ve kar/zarar bütçesi hazırlandığı, 3 yıllık yeni bir iş planı üzerinde çalışmaların devam ettiği gözlemlenmiştir.

Fonksiyon yöneticilerinin, acente faaliyetlerinin ilgili mevzuat, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunu sağlamaya çalıştığı gözlemlenmiştir. Fonksiyon yöneticilerinin faaliyetlerini denetleyen sistematik bir yapı bulunmadığı ancak acente faaliyetlerinin mevzuat ve yasalara uygun olarak yapıldığı gözlemlenmiştir.

Fonksiyon yöneticilerinin, sigorta şirketleri ile özel komisyon anlaşmaları ve protokoller yaptığı ve üretim taahhüdü verdiği gözlemlenmiştir. İlgili anlaşma ve protokoller çerçevesinde birim ve şube hedefleri verildiği gözlemlenmektedir.

Departman ve şubelere verilen hedefler, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olarak belirlendiği ve hedef gerçekleştirmelerinin aynı şekilde takip edildiği gözlemlenmektedir.

Acente amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirleyecek bir sistemin bulunmadığı, risklerin belirlenmesi ve risklere karşı önlemlerin alınmasının kişilerin inisiyatifine kaldığı gözlemlenmektedir. Riskler konusunda sistemli bir analiz yapılamadığı gözlemlenmiştir.

Acentede risklere karşı herhangi bir eylem planı oluşturulmadığı gözlemlenmiştir.

4.4.3 Acentede Kontrol Faaliyetleri Standartlarının İncelenmesi (KFS)

Acente içerisinde mali işler dışında herhangi bir departmanda kontrol yöntemi belirlenmediği, mali işlerdeki kontrol yöntemlerinin de yeterli seviyede olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca acente çalışanlarının kontrol yöntemleri hakkında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadığı gözlemlenmiştir.

Acente içerisindeki faaliyetler için yeterli seviyede kontrol mekanizmaları geliştirilemediği ve süreç kontrolü de yapılamadığı gözlemlenmiştir. Mali iş ve işlemlerle ilgili olarak iş ve işlemlerin öncesi ve sonrasında kontroller yapıldığı ancak etkin ve yeterli seviyede olmadığı gözlemlenmiştir.

Taşınmaz varlıkların güvenliğinin sağlandığı ancak varlıklarla ilgili olarak düzenli envanter çalışmaları yapılmadığı, taşınabilir varlıkların güvenlik kontrolünün sistematik olarak yapılamadığı gözlemlenmiştir.

Kontrol yöntemleri sistemli bir şekilde yapılamadığı için kontrol yöntemlerinin maliyeti ve faydasının tam olarak tespit edilemediği gözlemlenmiştir.

Mali işler ve insan kaynakları tarafından gerçekleştirilen faaliyet ve işlemler için iş tanımlarının yapılmakta olduğu ve iş akış şemalarının oluşturulmakta olduğu gözlemlenmiştir. Diğer fonksiyon ve birimlerde ise proje ve kampanyaların prosedür ve iş akışları oluşturulmakta olduğu gözlemlenmiştir.

Acentede, iş tanımlarının ve iş akış şemalarının yeterli sayıda ve yeterli içerikte olmadığı gözlemlenmiştir.

Acente içerisinde gerçekleştirilen her türlü faaliyet ve işlem için iş tanımlarının sözlü olarak yapıldığı, görev tanımlarının personele anlatılarak ve personel ile mutabakata varılarak hazırlandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca imzalanan görev tanımlarının personelin özlük dosyasına kaldırıldığı gözlemlenmiştir.

Personel eksikliği sebebiyle her faaliyet veya mali karar ve işlemin onaylanması, uygulanması, kaydedilmesi ve kontrolü görevlerinin farklı kişilere verilemediği gözlemlenmiştir. Örneğin; şirketin iç denetçisi aynı zamanda şirketin mali işler sorumluluğu görevini yürütmektedir.

Acente Yönetim Kurulu'nun, risklerin azaltılması ve önlenmesi için şirket dışından bir denetim ve danışmanlık firmasından iç denetim, satın alma, bilgi işlem ve insan kaynakları konusunda denetim desteği aldığı gözlemlenmiştir. Bu sayede risklerin kısmen tespit edildiği ve gerekli önlemlerin alınmaya çalışıldığı gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu acente genelinde yapmaya çalıştığı, bazı birimlerde kısmen başarı sağlandığı gözlemlenmiştir. Yönetici inisiyatifi ve becerisine bağlı olarak yapılan kontrollerin varlığı ve acente kültürünü benimsemiş yöneticilerin gerekli kontrolleri yaparken acente kültürünü benimseyememiş yöneticilerin gerekli kontrolleri yapmakta yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir.

Hata ve usulsüzlüklerin tespiti ve giderilmesi için mali işlerde otokontrol sistemi oluşturulmaya çalışıldığı, diğer birimlerde de otokontrol sistemleri kurma çalışmalarının devam ettiği gözlemlenmiştir.

Personel yetersizliği, geçici veya sürekli olarak görevden ayrılma, yeni bilgi sistemlerine geçiş, yöntem veya mevzuat değişiklikleri ile olağanüstü durumlar gibi faaliyetlerin sürekliliğini etkileyen nedenlere karşı gerekli önlemlerin kısmen alındığı gözlemlenmiştir. Geçici ve sürekli olarak işten ayrılma ile ilgili olarak her personelin şirket içerisinde bir ikamesi ayarlanmaya çalışıldığı gözlemlenmiştir. Yeni bilgi sistemlerine geçişlerde ilgili personele hizmet içi eğitimler verildiği ve mevzuatta yapılan değişikliklerle ilgili olarak çalışanların bilgilendirildikleri gözlemlenmiştir.

Kanuni izin, geçici görev, disiplin cezası uygulaması veya görevden uzaklaştırma gibi nedenlerle bulunduğu pozisyondan bir süreliğine ayrı kalan personelin yerine asgari asil personeldeki şartları haiz ikame personel görevlendirildiği gözlemlenmiştir. Kanuni izin hakkını kullanacak personel, izne ayrılmadan önce kendi yerine bakacak şirket içerisinde bir personel ayarladığı ve ayarladığı kişiden yazılı muvafakat aldığı gözlemlenmiştir.

Görevinden veya şirketten ayrılan personel için ilgili idari amiri tarafından İlişik Kesme Formu düzenlendiği ve bu formda işten ayrılan personelin varsa tamamlanmamış işlerinin yazıldığı, yaka kartı, yemek kartı şirket telefonu, şirket aracı gibi kendisine tahsis edilmişse şirkete ait varlıklar ilgili birimler tarafından

teslim alındığı gözlemlenmiştir. Müşteri temsilcisi olup da tahsilatı yapılmamış poliçelerinin olup olmadığının kontrol edildiği ve form karşılıklı imzalandıktan sonra ayrılan personelin özlük dosyasına kaldırıldığı gözlemlenmiştir.

Acente bilgisayar sisteminin güvenliği; karmaşık şifre sistemi, lisanslı antivirüs programları, güvenlik duvarı cihazları ile içeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye gelen bilgilerin takip ve güvenliği ile sağlandığı gözlemlenmiştir.

Acente Bilgi İşlem Müdürlüğü'nce, bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapıldığı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini sağlayacak düzenlemeler yapıldığı gözlemlenmiştir.

Bilgi İşlem Müdürlüğü, çalışanların işlerini daha kaliteli ve daha verimli yapmaları için çeşitli yazılımlar üretmeye çalıştığı ancak istenen seviyede olmadığı gözlemlenmiştir.

4.4.4 Acentede Bilgi ve İletişim Standartlarının İncelenmesi

Acentenin yatay ve dikey iç ve dış iletişimi; kısa kurum kodlamalı cep telefonları, kuruma ait sabit telefonlar, e-posta, ve şirketin web sitesi yoluyla yapıldığı gözlemlenmiştir.

Acentenin sanal ortamda bir ortak alanı bulunduğu ve bu ortak alanda acentenin finansal tabloları, duyuruları, raporları, prosedürleri ve görev tanımları gibi çeşitli dokümanları bulunduğu gözlemlenmiştir. Çalışanların kendilerine verilen yetkiler çerçevesinde ortak alandaki bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşabildikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca maillerin arşivlendiği, geçmiş dönemde yapılan duyuru ve ilanlara çalışanlar mail arşivinden kolaylıkla ulaşabildikleri gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin ve personelin ortak alan üzerinden doğru, tam ve güvenilir bilgiye her zaman ulaşabildiği ayrıca yöneticilerin, personelin günlük, haftalık, aylık ve yıllık planlarını, hedef gerçekleştirmelerini ortak alan üzerinden takip edebildiği ve ortak alandaki bilgilerin düzenli olarak güncellendiği gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin, ortak alan üzerinden bütçe hedef ve gerçekleştirmelerine ilişkin diğer bilgilere ulaşabildikleri gözlemlenmiştir. Çalışanların görüntülüne yetkisi bulunmamasıyla birlikte talep edilmesi ve ilgili departman yöneticisinin onayının

bulunması durumunda bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri diğer çalışanlarla da paylaşılabilirdiği gözlemlenmiştir.

Acentenin kullandığı yönetim bilgi sistemi, eksiklikleri olmakla birlikte sektörün en iyilerinden birisi konumunda olduğu gözlemlenmiştir. Yönetimin ihtiyaç duyduğu gerekli bilgileri ve raporları vermekte ve analiz yapma imkânı sunduğu gözlemlenmiştir.

Acente üst yönetiminin yılda en az iki defa tüm birimlere yönelik bir toplantı organize ederek şirketin misyon, vizyon ve amaçlarını personele bildirdiği gözlemlenmiştir. Ayrıca yeni işe başlayan personele oryantasyon süresince şirketin misyon, vizyon ve amaçları bildirildiği gözlemlenmiştir.

Acentenin yatay ve dikey iletişim sistemi personelin değerlendirme, öneri ve sorunlarını iletebilmelerini önemli ölçüde sağladığı ve Şirket Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu'nun ulaşılabilir olduğu gözlemlenmektedir. Ancak bazı durumlarda çalışanların hangi değerlendirme, öneri ve sorunu hangi yönetici, eş pozisyon ve alt biriminden talep etmesi gerektiği konusunda karmaşa yaşadığı gözlemlenmektedir.

Acentenin genel hedefleri her yıl tüm çalışanlara ilan edildiği ancak birimlerin amaç, hedef, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve performans programları açıklanmadığı gözlemlenmiştir.

Acente hedef gerçekleştirmeleri aylık olarak ilgili birim müdürleri tarafından şirket geneli ile paylaşıldığı ve bir sonraki ayın hedefleri ilgili birimlere detaylı olarak açıklama ve izahatlar yapıldığı gözlemlenmiştir.

Acentede faaliyet sonuçları ve değerlendirmelerin gösterildiği bir faaliyet raporu bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Acentede raporlama sistemlerinin genelde satış personeli için kullanıldığı ve yeterli etkinlik seviyesinde olmadığı gözlemlenmiştir. Diğer birimlerde ise sistematik bir raporlama sisteminin bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Acentenin kullandığı kayıt ve dosyalama sisteminin, elektronik ortamdakiler dâhil, gelen ve giden evrak ile şirket içi haberleşmeyi kapsamakla birlikte hızlı erişime uygun olmadığı gözlemlenmiştir.

Kayıt ve dosyalama sisteminin, sigortacılık sektörünün lider yazılımlarından birisi ile yapıldığı, kapsamlı ve güncel olduğu gözlemlenmiştir. Yönetici ve personel tarafından belli yetki ve izinler çerçevesinde ulaşılabilir ve izlenebilir şekilde olduğu gözlemlenmiştir.

Kayıt ve dosyalama sisteminin, kişisel verilerin güvenliğini ve korunmasını genel olarak sağladığı gözlemlenmiştir.

Kayıt ve dosyalama sisteminin yasaların ve şirketin belirlemiş olduğu standartlara uygun olduğu ancak yazılı bir prosedürün bulunmadığı gözlemlenmektedir.

Gelen ve giden evrakın zamanında kaydedildiği, standartlara uygun bir şekilde sınıflandırıldığı ve arşiv sistemine uygun olarak muhafaza edildiği ancak yeterli seviyede fiziki arşiv bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların tespiti için yeterli seviyede yöntem belirlenmediği gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin, bildirilen hata, usulsüzlük ve yolsuzluklar hakkında inceleme yapamamakta, hata usulsüzlük ve yolsuzluk olabileceğini düşündükleri konulardan uzak durma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir.

Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukları bildiren personele herhangi bir ayırıcı muamele yapılmadığı, bazı kritik konu ve durumlar için personeli bildirim yapmaya teşvik edildiği gözlemlenmektedir.

4.4.5 Şirkette İzleme Standartlarının İncelenmesi

Acentede İç Kontrol Sistemi kurulma aşamasında olduğu, değerlendirme yönteminin belirlenmesi hususunda çalışmaların devam ettiği gözlemlenmektedir.

Acente yöneticileri iç kontrol sistemi hakkında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığı için iç kontrol değerlendirmesine katılım sağlayamadıkları gözlemlenmiştir.

İç kontrol sistemi henüz kurulma aşamasında olduğu için iç kontrolün değerlendirilmesinde yöneticilerin görüşleri, kişi ve/veya birimlerin talep ve şikâyetleri ile iç ve dış denetim sonucunda raporları tespit edilemediği gözlemlenmiştir.

İç kontrolün değerlendirilmesi sonucunda alınması gereken önlemler ve eylem planı bulunmadığı gözlemlenmiştir.

Acentenin iç denetim personeli bulunduğu ancak aynı zamanda şirkette başka pozisyonlarda da görev aldığı için iç denetim görevini istenilen seviyede yapamadığı gözlemlenmiştir. Acentenin iç denetçisinin belirlenen standart ve prosedürlere uygun hareket edilmesine kısmen destek olmaya çalıştığı gözlemlenmektedir.

Hazırlanmış sistemli bir iç denetim raporu bulunmadığı, hata, usulsüzlük ve yolsuzluk şüphesi olan alanlarda olay bazlı iç denetim raporu hazırlandığı gözlemlenmiştir.

4.5 Uygulama Sonuçları

4.5.1 Acentede Kontrol Ortamı Standartları Sonuçları (KOS)

Acentede iç kontrol sistemlerinin oluşturulması, izlenmesi ve geliştirilmesi için ivedilikle İç Kontrol Eylem Planı oluşturulması beklenmektedir. Şirket üst yönetim tarafından bir toplantı organize edilerek İç Kontrol Eylem Planı hakkında acente yönetici ve personelinin bilgilendirilmesi beklenmektedir. İç Kontrol Eylem Planı ile ilgili el kitapçığı hazırlanması ve eğitim programları düzenlenmesi beklenmektedir.

İç kontrol sistemi konusunda fonksiyon ve şube müdürlerinin detaylı şekilde bilgilendirilmesi, iç kontrol sistemi ve etik değerlerin benimsenmesinin sağlanması ve personele örnek olmaları için gerekli yönlendirme ve teşviklerin yapılması beklenmektedir. İhtiyaç duyulması halinde iç kontrol sistemine yönelik detaylı eğitim programları düzenlenmesi ve hangi seviyede olursa olsun her bir yöneticinin personele örnek olacak şekilde çalışmasının temin edilmesi beklenmektedir.

Acentede, etik kuralları içeren bir prosedür hazırlanması ve tüm personele duyurulması ve çalışanlara yönelik düzenlenecek eğitim toplantılarında etik kurallar hakkında da bilgilendirme yapılarak farkındalık sağlanması beklenmektedir.

Acentenin, tüm faaliyetlerinde dürüstlük, açıklık ve hesap verilebilirlik ilkelerine dikkat etmeye devam etmesi, belli aralıklarla kamuoyu ve müşteri memnuniyeti anketi yapılması ve güvenilir bir şirket olma imajını koruma ve sürdürme gayretinde olması beklenmektedir.

Acentede, şikâyet ve önerilerin toplanıp değerlendirilebileceği bir elektronik sistem geliştirilmesi, belirli periyodlarla hizmet alanlara ve personele yönelik durum tespit anketleri yapılması beklenmektedir. Anketlerden elde edilen bilgilerin, acente içerisinde ileriye dönük kararlar alınmasına yardımcı olacak nitelikte tasnif edilerek ilgili fonksiyon yöneticilerine gerekli bilgilendirmelerin yapılması beklenmektedir.

Acentenin tüm bilgi ve belgelere ilgililerce elektronik ortamda kolayca ulaşılmasını sağlayacak çalışmalar yapılması beklenmektedir. Hiyerarşik düzene göre fonksiyon yöneticilerine ve personele görüntüleme ve işlem yapma yetkileri verilmesi beklenmektedir. Acentenin denetim desteği aldığı firmanın hazırladığı birim raporları kontrol edilerek eksik ve hatalı görülen hususların giderilmesi beklenmektedir. Fonksiyon yöneticilerinin, kendilerine bağlı personelin faaliyetlerine ilişkin tüm bilgi ve belgelerin tam ve güvenilir olmasını temin etmesi beklenmektedir.

Acentenin, misyon ve vizyonu personelin ne kadar benimsediğini tespit etmesi, İhtiyaç duyulması halinde misyon ve vizyonun birimler ve personel tarafından sahiplenilmesine yönelik bilgilendirme toplantılarının yapılması ve eğitimlerin düzenlenmesi beklenmektedir. Misyon ve vizyonun yazılı olarak birimlerde görünür yerlere asılması, personelin kullandığı bilgisayarların masaüstünde de yer alması beklenmektedir.

Görev tanımlarının gözden geçirilerek güncel hale getirilmesi, her bir personelle karşılıklı mutabakata varılarak imzalanması ve özlük dosyasına kaldırılması, görev tanımı yazılı olarak teslim edilmemiş ve mutabakata varılmamış personel kalmaması beklenmektedir.

Acentenin mevcut organizasyon şemasının gözden geçirilmesi ve ihtiyaç duyulması halinde revizyon yapılması, organizasyon şemasının, şirketin ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde sade ve kolay anlaşılabilir olmasına özen gösterilmesi, gereksiz detaylara girilmemesi beklenmektedir. Fonksiyonel görev

ve yetki dağılımlarının bilinirlik ve işlerliğinin artırılması, güncel organizasyon şemasının şirketin internet sitesinden yayınlanması beklenmektedir.

Acentede yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak günlük, haftalık ve aylık raporlama sistematığının etkin hale getirilmesi günlük, haftalık ve aylık hazırlanan raporların, fonksiyon yöneticileri tarafından takip edilmesi ve personel performans değerlendirmesinin bir parçası haline getirilmesi beklenmektedir.

Acentedeki kritik işlere ilişkin prosedürler ve iş akışları belirlenerek ilgili personele duyurulması ve uygulanması beklenmektedir. Prosedür ve iş akış şemaları ile birlikte tüm işlerin standart şekilde yapılmasının sağlanması ve kişiye özel organizasyonlar yerine sisteme özgü organizasyonların oluşturulması beklenmektedir.

Verilen görevlerin sonucunu izlemeye yönelik her fonksiyonun kendi yönetim bilgi sistemini oluşturması beklenmektedir. Görevin konusu, görevi veren personel, görev verilen personel, görev sonucu gibi bilgilerin girilebildiği CRM programlarından destek alınması beklenmektedir.

Acentenin amaç ve hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarının Mali ve İdari İşler Müdürlüğü'nden ayrılarak ayrı bir müdürlük olarak yapılması beklenmektedir.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün amacı, hedefi, organizasyon yapısı ve eylem planı tüm personele açıklanması beklenmektedir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün şirketin özlük işlerini takip etmekle birlikte personel eğitimi, personel performans değerlendirmesi, işe alım süreçlerinde profesyonelleşme gibi konularda aktif rol alması beklenmektedir. Günümüzde iş dünyasında bilgi ve kalifiye iş gücü büyük önem arz etmektedir. Acentede kaliteli bir bilgi birikimi ve kalifiye iş gücü sağlamanın yolu da insan kaynakları yönetimi ve eğitimden geçmektedir. Bu sebeple kurulacak müdürlüğün şirketin eğitim faaliyetlerini de planlayacak, organize edecek, koordinasyonu sağlayacak, gerekli kontrolleri yapacak, hedef gerçekleştirmeleri ve sapmaları tespit edecek bir yapıda olması için isminin İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü olması acenteye fayda sağlayacaktır.

Acente Yönetim Kurulu tarafından yönetici ataması ve personel alımında göreve uygunluk kriterlerinin mevzuata ve liyakate uygun şekilde yazılı hale getirilmesi

ve mevcut personelin de bu kriterlere uygunluğunun değerlendirilmesi beklenmektedir. Değerlendirme neticesinde görevini başarılı ve etkili şekilde yürütemediği anlaşılan personel ile yolların ayrılması, yerlerine görevini başarılı ve etkili şekilde yürütebileceği düşünülen personel istihdam edilmesi beklenmektedir. İş değerlemeleri yapılarak her pozisyon için asgari beceri ve yetkinlik seviyelerinin tespit edilmesi ve bu seviyenin altındaki personelin yerine yenilerinin istihdam edilmesi faydalı olacaktır.

Mesleki yeterlilik hususunda uygulanan sürecin gözden geçirilerek varsa aksayan yerleri tespit edilip gerekli düzeltmelerin yapılması beklenmektedir. Sürecin hem aday için hem de şirket için verimli bir şekilde çalışmaya devam etmesinin sağlanması faydalı olacaktır. Deneme süresi sona eren adaylara işe devam edip etmemesine bakılmaksızın memnuniyet anketi yapılması beklenmektedir. Anket sayesinde adayın, acente hakkındaki olumlu ve olumsuz eleştirileri tespit edilebilecek ve bir sonraki işe alım sürecinde daha az hata yapılmasına katkı sağlanacaktır.

Personelin işe alınması ile görevinde ilerleme ve yükselmesinde liyakat ilkesine hassasiyet gösterilmesine devam edilmesi beklenmektedir. Bireysel performansı yüksek olan personelin unvan ve görev tanımı gözden geçirilerek zamanında revize edilmesi, motivasyon ve örgütsel bağlılık duygusunun artırılması beklenmektedir. Bireysel performansı yüksek, çalıştığı birimin performansı düşük olan personel tespit edilerek gerekiyorsa birimler arasında rotasyon yapılması beklenmektedir.

Oryantasyon eğitimi dâhil olmak üzere şirketin tüm eğitim süreçlerinin gözden geçirilerek eğitim ihtiyacının net ve anlaşılır şekilde tespit edilerek raporlanması beklenmektedir. Yıllık, aylık hatta haftalık eğitim planlamalarının yapılması, personelin eğitime önem vermesi için eğitim teşviklerinin sağlanması, eğitim süreçlerinin düzenli ve sistematik olarak takip edilmesi ve sonuçlarının raporlanması beklenmektedir. Eğitimlerin sonunda sertifika ve/veya hediyeler verilerek personelde bir eğitim farkındalığı oluşturulabilir.

Personelin işe alınması, görevinde ilerlemesi ve yükselmesinde liyakat ilkesinin esas alınacağı bir prosedürün hazırlanması ve ilan edilmesi, prosedüre uygun şekilde personelin performansının sistematik olarak gözlenmesi ve sonuçlarının

personel ile yazılı olarak paylaşılması beklenmektedir. Gerekli durumlarda terfi veya tenzili rütbe gibi uygulamalara gidilmesi faydalı olacaktır.

Başarılı personelin ödüllendirilmesi, başarısız personelden durumu ile ilgili savunması alınması, savunmanın durumuna göre; personelde eğitim eksikliğinden dolayı bir performans düşüklüğü varsa bireysel eğitimlerin verilmesi, çalışma ortamı ile ilgili bir performans düşüklüğü varsa çalışma ortamının iyileştirilmesi, kişisel problemlerinden dolayı performans düşüklüğü varsa motivasyonunu yükseltecek faaliyetlerde bulunulması gibi çeşitli eğitim, uyarı ve motivasyon yöntemleriyle personelin verimli hale getirilmesi beklenmektedir. Performans düşüklüğünü devam ettiren personele yazılı uyarı verilmesi ve iş kanununun ilgili hükümleri usulüne uygun olarak işine son verilmesi faydalı olacaktır. Yüksek performans gösteren personel veya birimler tespit edilerek mevcut ödüllendirme uygulamalarına ek olarak ayın elemanı, en çok satış yapan satış kanalı, en yüksek tasarruf sağlayan birim gibi özel teşviklerle personelin onure edilmesinin sinerji ve verimlilik açısından şirkete olumlu faydalar sağlaması beklenmektedir.

Personel istihdamı, görev yeri değişikliği, üst görevlere atanma, özlük hakları gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin diğer önemli hususların da yazılı olarak belirlenmesi ve personele duyurulması beklenmektedir. Yazılı prosedürler hazırlanırken sade, net ve her kademedeki personelin anlayabileceği şekilde bir dil kullanılması acenteye fayda sağlayacaktır.

İş akış süreçlerinde belirlenmiş olan imza ve onay mercilerinde yapılan değişikliklerin en kısa sürede personele duyurulması, yazılı halinin tüm personelin kolaylıkla ulaşabileceği yerlerde olması beklenmektedir.

Duyurusu yapılan yetki devirlerinin, acentenin ortak alanında duyurular klasöründe her personelin kolayca ulaşabileceği şekilde muhafaza edilmesi ve personelin yetki devrine uygun hareket edip etmediğinin kontrol edilmesi beklenmektedir.

Acentede yapılan yetki devirleri gözden geçirilerek devir alan personelin yetkinlik ve beceri seviyesinin kendisine devir edilen yetkiyle uyumlu olup olmadığının kontrol edilmesi ve bundan sonraki yetki devirlerinde yetkinin önemi ile yetki verilen kişinin uyumlu olunmasına dikkat edilmesi beklenmektedir.

Yöneticilik potansiyeli olan, analitik düşünce yeteneğine sahip, kurum kültürünü benimsemiş ve verdiği kararlarda şirket faydasını ön planda tutacak şekilde hareket eden personelin belirlenmesi ve küçük yetkiler verilmesi faydalı olacaktır.

Acentede Yetki Devri Prosedürü hazırlanması ve şirket içi yetki devrinde, yetki devredilen personelin görevin gerektirdiği bilgi, deneyim ve yeteneğe sahip olması hususunun açık ve net bir şekilde yazılması beklenmektedir. Devredilen yetkinin gerektirdiği mesleki bilgi ve beceri seviyesinin açıkça belirtilmesi, yetki devri yapılırken prosedüre uygun şekilde yetki devri yapılması beklenmektedir.

Yetki Devri Prosedüründe yetkinin kullanımına ilişkin olarak yetkiyi devir alanın, yetkiyi devredene nasıl bilgi vermesi gerektiğinin, yetki devredenine ise yetkinin amacına uygun olarak kullanılıp kullanılmadığını nasıl tespit edeceğinin açık bir şekilde yazılması beklenmektedir.

4.5.2 Acentede Risk Değerlendirme Standartlarının Sonuçları (RDS)

Yönetim Kurulu'nun talimat ve onayı ile şirket, misyon ve vizyonuna uygun olarak stratejik amaçlar belirlemesi, ölçülebilir orta ve uzun vadeli hedefler konulması beklenmektedir. Acentenin, amaç ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu tüm teknik alt yapıyı kurması, gerekli insan kaynağını temin etmesi ve teknolojik kaynaklardan sonuna kadar faydalanması beklenmektedir.

Stratejik plan çerçevesinde yıllık olarak performans programı hazırlanması ve gerçekleştirmelerin hedeflerle mukayese edilmesi acente yöneticileri tarafından etkin bir şekilde yapılması ve sonuçların belirli bir periyotta Yönetim Kurulu'na raporlanması beklenmektedir.

2018 yılı bütçesi hazırlanırken ilgili departman ve şubeler ile görüşülerek, bütçe çalışmalarına katkı vermelerinin sağlanması ve hedefler konusunda kendileri ile mutabakat sağlanması beklenmektedir. Acentenin mevcut satış trendini koruyabilmesi için ne kadar satış yapması gerektiğinin belirlenmesi beklenmektedir. Satış stratejileri, politikalarının ve eylem planlarının doğru belirlenmesi piyasadaki realiteden uzaklaşmaması acente için faydalı olacaktır. Piyasadaki diğer sigorta acenteleriyle rekabet edebilmek için özel proje ve kampanyaların hazırlanması, sigorta şirketleri ile özel komisyon anlaşmaları yapılması faydalı olacaktır. Bütçe ilan edildikten sonra bütçeden sapmalar olması

durumunda zamanında müdahale edilmesi, ihtiyaç duyulması halinde bütçe revizesi yapılması beklenmektedir.

Yıllık, üç aylık, aylık, günlük hatta gerekli durumlarda günlük olarak durum tespiti yapılarak sonuçlarının raporlanması ve gerekli aksiyonların alınması beklenmektedir. Acente yöneticilerinin faaliyetleri sistematik şekilde takip edip etmediğini kontrol etmek için otokontrol sistemlerinin kurulması beklenmektedir.

Yöneticiler stratejik plan ve performans programları çerçevesinde sigorta şirketlerinin talepleri dışında özel hedefler belirleyip, personeli ile paylaşarak idarecisi olduğu birimin daha verimli çalışmasını sağlaması beklenmektedir. Şube çalışanlarının, kendi bölgeleri ile ilgili olarak yerel hedef ve kampanyalar hazırlamaya teşvik edilmesi faydalı olacaktır.

Mevcut çalışmalar gözden geçirilerek tüm birimlerin hedeflerinin, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olup olmadığının tespit edilmesi ve aksayan noktalar varsa zamanında müdahale edilerek revize edilmesi beklenmektedir.

Acentenin amaç ve hedeflerine ulaşılmasını etkileyecek risklerin tespiti ve analizi için dönemsel olarak risk değerlendirme çalışmaları yapılması beklenmektedir.

Tespit edilen risklerin önem derecesine göre tasnif edilmesi, öncelikli risklerden başlayarak riskin minimuma indirilmesi ve riske karşı neler yapılması gerektiğinin detaylı şekilde araştırılması beklenmektedir. Araştırma sonuçlarına göre riske karşı önlemlerin alınması ve alınan önlemlerin yeterliliğinin riskin her aşamasında değerlendirilmesi beklenmektedir. Gerekli durumlarda müdahale edilerek revizeler yapılması, sürekli iyileştirme politikasının izlenmesi faydalı olacaktır.

Şirketin ana fonksiyonlarını oluşturan mali işler, satış, hasar, operasyon, kanal yönetimi ve bilgi işlemden birer kişi seçilerek risk belirleme ve değerlendirme komisyonu kurulması beklenmektedir. Risk Belirleme ve Değerlendirme Komisyonu, yılda en az bir defa toplanarak her bir fonksiyon için risk analizi yapması ve gerekli önlemlerin alınması için Yönetim Kurulu'na detaylı bir rapor sunması beklenmektedir.

Risklerin iç riskler ve dış riskler olarak iki ayrı kategoride raporlanması ve izlenmesi faydalı olacaktır.

Risk Belirleme ve Değerlendirme Komisyonu tarafından hazırlanan raporda şirketin risklere karşı alması gereken önlemlere de yer verilmesi, Yönetim Kurulu'nun onayı alındıktan sonra riskin gerçekleşmesinin muhtemel olduğu alanlarda riski önleyici faaliyetler belirlemesi ve uygulaması beklenmektedir.

4.5.3 Acentede Kontrol Faaliyetleri Standartlarının Sonuçları (KFS)

Acentenin tüm birim ve çalışanlarının kontrol yöntemleri hakkında bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi beklenmektedir. Departman bazında uygun kontrol yöntemleri belirlenmesi, uygulanması ve faydası tespit edilerek raporlanması faydalı olacaktır.

Kritik faaliyetlere öncelik verilerek her bir faaliyet için işlem öncesi kontrol, işlem sırasında kontrol ve işlem sonrası kontrol mekanizmaları kurularak verimlilik artırılmaya çalışılması beklenmektedir.

Belli aralıklarla (3 aylık, 6 aylık ve yıllık) envanter sayımı yapılarak taşınır ve taşınmaz varlıkların tespitinin yapılması beklenmektedir. Varlıkların dönemsel kontrolünün ve güvenliğinin sağlanması için gerekli kontrol faaliyetleri yazılı hale getirilerek tüm çalışanlara ilan edilmesi beklenmektedir.

Kontrol yöntemleri belirlenirken ve uygulanırken maliyet ve fayda analizi yapılması, ihtiyacı tam olarak karşılamayan ve faydasından daha yüksek maliyetteki kontrol yöntemlerinden kaçınılması beklenmektedir.

Mevcut prosedürler gözden geçirilerek güncellenmesi ve revize edilmesi, prosedürü ve iş akışı yazılmamış faaliyetler ve işlemler için prosedür ve iş akışları

Prosedürler ve ilgili dokümanlar hazırlanırken faaliyet veya mali karar ve işlemin başlaması, uygulanması ve sonuçlandırılması aşamalarını kapsamalarına dikkat edilmesi beklenmektedir.

Sözlü olarak yapılan iş tanımlarının güncellenmesi ve yazılı hale getirilmesi, özlük dosyasına kaldırılan görev tanımlarının şirket çalışanlarının yetki derecesine göre kolaylıkla ulaşabileceği dijital bir ortamda da muhafaza edilmesi beklenmektedir.

Mali İşlerden başlayarak her birimde işlemi yapan personel ile işlemi kontrol eden ve onaylayan kişilerin farklı kişiler olması, ihtiyaç duyulması halinde fayda

maliyeti de göz önünde bulundurularak ilave personel istihdam edilmesi beklenmektedir.

Risklerin önlenmesi için acentenin kendi bünyesinde İç Denetim, Satın Alma, Bilgi İşlem ve İnsan Kaynakları birimleri kurması beklenmektedir.

Acente yöneticilerine, iş ve işlemlerin prosedürlere uygunluğunu sistemli bir şekilde kontrol etmeleri için bilgilendirme toplantıları organize edilmesi beklenmektedir. Acente yöneticileri ile şirket prosedürleri konusunda mutabakata varılması beklenmektedir.

Hata ve usulsüzlüklerin tespiti ve giderilmesi hususunda otokontrol sistemlerinin tüm departman ve şubelerde tesis edilmesi ve etkin bir şekilde çalışmasının temin edilmesi beklenmektedir.

Personel takviyesi gibi önlemlerle faaliyetlerin sürekliliğinin aksatılmadan yürütülmesi beklenmektedir. İhtiyaç olan birimlerde şirket içi eğitimlere daha çok yer verilmesi, yöntem ve mevzuat değişiklikleri güncel hale getirilmesi beklenmektedir.

Yöneticiler tarafından, faaliyetlerin sürekliliğine yönelik yapılan düzenlemelerde yeni bilgi sistemlerine geçiş, yetkili kişilerin vekâleti, yöntem değişiklikleri, görev değişikliği, istifa, hastalık, emeklilik ve ölüm gibi durumlarda faaliyetlerin sürekliliğine yönelik yöntemler yazılı olarak belirlenmesi ve uygulanması beklenmektedir.

Mevcutta uygulanan vekil personel sisteminin gözden geçirilmesi varsa aksaklıklar tespit edilerek giderilmesi ve geliştirilerek uygulanmasına devam edilmesi beklenmektedir.

İşten ayrılan personel ile işten ayrılma mülakatı yapılması, personelin neden işten ayrıldığına detaylı şekilde araştırılması beklenmektedir. İşten ayrılış sebebi işveren kaynaklı ise şirket içerisindeki sıkıntıları gidermek için gerekli aksiyonların alınması beklenmektedir.

Acentenin bilgi işlem güvenliği dışarıdan bir bilgi işlem firması tarafından düzenli olarak kontrol edilmesi ve sistem açıklarının olup olmadığının kontrol edilmesi beklenmektedir. Kontrol sonuçlarının değerlendirilerek bilgi

sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlayacak kontrollerin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi beklenmektedir.

Bilgi İşlem Müdürlüğü ile koordineli olarak, uluslararası standartlarda etkin bir bilgi sistemi güvenliği kurmak ve uygulamak için Bilgi Sistemi Prosedürü yazılması ve ilan edilmesi beklenmektedir.

Bilgi İşlem Müdürlüğü'nce, tüm şirket birimlerini kapsayacak çalışmalar yapılması ve bilgi teknolojileri daha aktif şekilde şirket içerisinde kullanılmasının temin etmesi beklenmektedir. Acentenin kullandığı yazılımda verimliliği artırıcı çalışmalar yapılması ve mobil uygulamalara ağırlık verilmesi beklenmektedir.

4.5.4 Acentede Bilgi ve İletişim Standartlarının Sonuçları

Bilgi İşlem Müdürlüğü tarafından kayıp çağrılarının tespit edilmesi ve kayıp çağrılara dönüş yapılması için gerekli sistemlerin kurulması beklenmektedir. İletişim araçlarının etkin ve verimli kullanımı için ek çalışmalar yapılması faydalı olacaktır.

Bilgi İşlem Müdürlüğü ve insan kaynaklarının koordineli bir çalışma yaparak ortak alanın etkin ve verimli bir şekilde kullanılması için çalışanlara bilgilendirme yapılması ve ortak alanın aktif şekilde kullanılmasının sağlanması beklenmektedir.

Bilgi İşlem Müdürlüğü'nün, mevcut ortak alanın güvenliğini sistematik olarak kontrol etmesi, ortak alandaki verileri yedeklenmesi ve gerektiğinde kullanılmak üzere uzun süreli muhafaza etmesi beklenmektedir.

Ortak alandaki yetkilendirmelerin gözden geçirilmesi ve ihtiyaç duyulması halinde yetkilendirmelerde revizyon yapılması faydalı olacaktır.

Acentenin kullandığı yönetim bilgi sisteminin gözden geçirilerek eksikliklerinin tespit edilmesi, gerekli iyileştirmelerin yapılması, acentenin ihtiyaç duyduğu raporlamaları kolaylıkla yapabilir hale getirilmesi beklenmektedir.

Yönetim Kurulu'ndan, acentenin misyon, vizyon ve amaçları çerçevesindeki beklentilerini yöneticiler aracılığı ile canlı tutması, personeli misyon, vizyon ve şirket amaçları konusunda motive etmesi ve tüm personelin kendisinden beklenen şekilde hareket etmesini sağlaması beklenmektedir.

Acentenin yatay ve dikey iletişim sistemini küçük iyileştirmeler yaparak daha etkin ve verimli hale getirilmesi beklenmektedir. Çalışanların değerlendirme, öneri ve sorunlarını doğru kişilere, doğru zamanda ve doğru şekilde iletmeleri için iletişim prosedürleri hazırlanması faydalı olacaktır.

Tüm birimlerin yıllık olarak amaçlarını, hedeflerini, stratejilerini, varlıklarını, yükümlülüklerini ve performans programlarını yazılı hale getirmesi ve şirket geneline ilan etmesi beklenmektedir. Ayrıca yıl içerisinde herhangi bir değişiklik ve revize olması durumunda yine aynı şekilde şirket geneline ilan edilmesi beklenmektedir.

Acentenin hedef gerçekleştirmelerini sistematik bir şekilde haftalık ve hatta günlük olarak personele bildirilmesini temin edecek yazılım ve bilgi işlem uygulamaları üzerinde çalışmalar yapılması beklenmektedir.

Tüm birimler için faaliyet sonuçları ve değerlendirmelerini içeren yıllık faaliyet raporu hazırlanması ve şirketin web sitesi aracılığı ile yayınlanması beklenmektedir.

Tüm birimler için konsolide edilebilir bir rapor formatı hazırlanması ve tüm personelin görev ve faaliyetlere ilişkin olarak hazırlanması talep edilen raporlar hakkında bilgilendirilmesi beklenmektedir.

Acentenin mevcut kayıt ve dosyalama sisteminin yeniden gözden geçirilmesi, hızlı erişilebilir hale getirilmesi ve teknolojik imkânlardan sonuna kadar faydalanılması beklenmektedir.

Kayıt altına alınan evraklardan kritik öneme sahip evrakların, acentenin kullandığı programa yüklenmesinin bilgi ve belgeye ulaşımın hızlı olmasını sağlaması beklenmektedir.

Acentenin üzerinde çalıştığı yeni yazılımda verilerin güvenliği ve korunması hususuna yüksek önem vermesi beklenmektedir.

Kayıt ve dosyalama sisteminin yasalara ve şirketin belirlemiş olduğu standartlara uygunluğunun sürdürülebilir olması için prosedür hazırlanması ve prosedüre ilişkin takip sistemi geliştirilmesi beklenmektedir.

Acentenin bilgi ve belgelerinin düzenli şekilde muhafaza edilebileceği fiziki bir arşive sahip olması beklenmektedir. Acente içerisinden arşiv işlemlerini takip

edecek bir personel ayarlanması ve arşiv konusunda yetkilendirmesi beklenmektedir.

Arşive kaldırılan evraklardan önemli ve dijital ortama aktarılması mümkün olan evrakların taratılıp acentenin ortak alanına aktarılması faydalı olacaktır.

Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların tespit edilmesine yönelik yöntem ve sistemlerin belirlenmesi için çalışma yapılması ve çalışma neticesinde konu ile ilgili iş akışı ve prosedürlerin yazılması beklenmektedir. Hata, usulsüzlük ve yolsuzluklar tespit edildiğinde disiplin yönetmeliğinin ilgili maddelerinin ivedilikle işleme konulması beklenmektedir.

Yöneticilerin, bildirilen hata, usulsüzlük ve yolsuzluklar hakkında yeterli incelemeleri yapması beklenmektedir. Yöneticilerin, denetimden önce kendisi veya bir uzmandan yardım alarak ön inceleme yaptırması beklenmektedir.

Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukları bildiren personel ödüllendirilmesi, teşvik edici ikramiyeler verilmesi, hatalı personellerin disiplin kuruluna sevk edilmesi beklenmektedir.

4.5.5 Acentede İzleme Standartlarının Sonuçları

İç kontrol sisteminin şirket faaliyetlerini olumsuz etkilemeyecek şekilde çalışmalarını sürdürmesi ve sürekli izleme yöntemi ile tüm birimlerde gerekli değerlendirmelerin zamanında yapılması beklenmektedir.

Acentede mevcutta kullanılan izleme standartları yöntemlerinin geliştirilerek iç kontrol sistemi çalışmalarının sürdürülmesi ve tüm birimlerle birlikte gerekli değerlendirmelerin yapılması beklenmektedir.

Acente yöneticilerinin iç kontrol sistemi konusunda eğitilmesi ve iç kontrol değerlendirmesi yapabilir hale gelmelerinin temin edilmesi ve iç kontrol değerlendirmesine acente yöneticilerinin de katılım sağlanması beklenmektedir.

Yönetici ve çalışanların talep ve şikâyetlerinin toplanarak iç ve dış denetim raporlarının hazırlanmasının iç kontrolün değerlendirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Acentede iç kontrol sistemi kurulduktan sonra iç kontrol değerlendirmesi yapılması beklenmektedir. Değerlendirme sonucunda alınması gereken önlemler

belirlenerek oluşturulacak eylem planının uygulanmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

Acente içerisinde iç denetim faaliyetini yürütebilecek, gerekli bilgi ve beceriye sahip, diğer tüm birimlerden bağımsız bir iç denetim personeli belirlenmesi ve iç kontrol sisteminin denetimi ile ilgili görev tanımı ve iş akışı hazırlanması beklenmektedir. Farklı birimlerden birer yöneticiden oluşan bir İç Denetim Koordinasyon Kurulu kurulması acentenin faydasına olacaktır. İç denetim faaliyetlerinin standartlara uygun şekilde hazırlanan plan ve programlar çerçevesinde yürütülmesi beklenmektedir.

İç denetim faaliyetleri sonucunda Yönetim Kurulu tarafından alınması gereken önlemleri içeren kapsamlı bir eylem planı hazırlanması, uygulama ve sonuçları iç denetim birimi tarafından takip edilmesi beklenmektedir.

4.6 İç Kontrol Güvence Beyanı

Acentede üst yöneticilerin ve harcama yetkililerinin, her yıl, iş ve işlemlerinin amaçlara, iyi mali yönetim ilkelerine, kontrol düzenlemelerine ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğini içeren iç kontrol güvence beyanını düzenlemediği ve birim faaliyet raporları ile şirket yıllık faaliyet raporu hazırlanmadığı gözlemlenmiştir.

5 SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın birinci bölümünde sigortanın temel kavramlarına, sigortacılığın tarihsel gelişimine ve Türkiye’de sigortacılık sistemindeki kurum ve kuruluşlara yer verilmiştir. Birinci bölümün sonunda sigorta ve reasürans ile emeklilik şirketlerinin iç sistemlerine ilişkin olarak 26913 sayılı ve 21.06.2008 tarihli yönetmelikten bahsedilerek iç kontrol sistemine geçiş yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde iç kontrolün tanımı yapılarak iç kontrolün kapsamı, iç kontrolün amacı, iç kontrolde yetki ve sorumluluk, iç kontrolün yapısı, iç kontrolün işleyişi, iç kontrolün temel ilkeleri ve iç kontrolün bileşenleri detaylı olarak anlatılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde sigortacılık sektörün faaliyet gösteren bir sigorta acentesi iç kontrol sistemi açısından gözlem yöntemi ile incelenmiştir. Bu bölümde acente kontrol ortamı standartları, risk değerlendirme standartları, kontrol faaliyeti standartları, bilgi ve iletişim standartları ve izleme standartları açısından detaylı olarak incelenmiş, araştırmanın bulgu ve sonuçlarına yer verilmiştir.

İç kontrol sisteminin, gözlem yapılan acentede stratejik plan ve hedeflere ulaşmada kullanabilecek önemli bir yönetim aracı olarak görüldüğü gözlemlenmiştir. Acente Yönetim Kurulu’nun acentede iç kontrol sisteminin, iyi planlanması, iyi organize edilmesi, fonksiyon ve birimler arasında kaliteli bir koordinasyonun sağlanması ve sonuçların her aşamada kontrol edilerek ihtiyaç halinde gerekli revizelerin yapılması durumunda gözlem yapılan acentenin, sigortacılık sektöründe müşteri, sigorta şirketleri ve resmi kurumlar tarafından örnek gösterilen bir sigorta acentesi olacağı düşüncesinde olduğu gözlemlenmiştir.

Üst yöneticiler, alt yöneticiler ve çalışan personelin tutum ve davranışları iç kontrol sisteminin kurulması ve sürdürülebilir başarı elde edilmesinde en önemli etken olduğu gözlemlenmektedir. Bu sebeple acentede iç kontrol sisteminin çok iyi anlatılması, yönetici ve çalışanlarda iç kontrol sistemine karşı olumsuz bir ön

yargı oluşmasının önüne geçilmesi beklenmektedir. İç kontrol sistemi teoride mükemmel hazırlanmış olsa bile üst yöneticiler, alt yöneticiler ve çalışan personelin benimsemediği bir iç kontrol sisteminin kesin güvence ve sonuç veremeyeceği yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmada, ülkemizde sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren acentelerde iç kontrol sisteminin kurulması ve etkin bir şekilde uygulanması konusunda önemli zorlukların olduğu gözlemlenmiştir. Sigorta acentelerinin düzenli bir arşiv ve evrak kayıt sisteminin olmadığı gözlemlenmiştir. İnceleme yapılan sigorta acentesi, sektörde yirmi yıllık bir geçmişe sahip olmasına rağmen 2009 yılı öncesine ait verilere ulaşmakta güçlükler yaşandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışanların iç kontrol sistemi konusundaki bilgi düzeylerinin düşük olduğu, iç kontrol sisteminin faydasına ve gerekliliğine yeterli derecede inanmadıkları gözlemlenmiştir.

2014 yılı ve öncesinde acentede meydana gelen sık yönetim değişiklikleri şirket kaynaklarının israfına ve verimsiz çalışmasına sebep olduğu gözlemlenmiştir. Güçlü bir yönetim olmadığı için iç kontrol sistemlerine ve kurumsallaşmaya gerekli önemin verilemediği gözlemlenmiştir. İç kontrol sistemi ve kurumsallaşma ile ilgili çalışmaların 2014 yılında başladığı ve halen devam etmekte olduğu gözlemlenmiştir.

İnceleme yapılan sigorta acentesinde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması, şirket kaynaklarının daha etkin, daha verimli ve yerinde kullanılmasını, acente faaliyetlerinin daha planlı ve programlı olmasına yardımcı olması beklenmektedir.

Acente yönetiminin etkin bir iç kontrol sistemi kurabilmesi için aşağıda yer alan görüş ve önerileri dikkate alması beklenmektedir.

Risklerin ve kontrol faaliyetlerinin iyi tanımlanabilmesi için şirket içerisinde konusunda uzman personellerden oluşan bir İç Kontrol Dönüşüm Komitesi kurulması beklenmektedir.

İç Kontrol Dönüşüm Komitesi tarafından tüm görev tanımlarının ve hizmet standartlarının gözden geçirilerek güncel hale getirilmesi ve uygulamaya konulması beklenmektedir.

Kurulması ihtimal dâhilinde olan müdürlükler ve istihdam edilmesi muhtemel personeller için de, risk tanımlamaları ve kontrolleri ile görev tanımlarının oluşturulması beklenmektedir.

İç Kontrol Dönüşüm Komitesi tarafından etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için risk değerlemesi yapılarak öncelikle risklerin belirlenmesi ve bu riskler dikkate alınarak kontrol faaliyetlerinin oluşturulması beklenmektedir.

Acente Yönetim Kurulu Başkanı, Grup Başkanı ve İcra Kurulu'nun mali sistemler, iç kontrol ve iç denetim sistemlerine ilişkin farkındalıklarının artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması beklenmektedir.

İç kontrol sisteminin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, şirket bünyesindeki tüm birimlerin otomasyon sistemlerini kullanmaya yönlendirilmesi ve el ile müdahalelerin minimum seviyelere indirilmesi beklenmektedir.

Acentede kurulan iç kontrol sisteminin Yönetim Kurulu ve üst yönetim tarafından sürekli izlenebilir olması beklenmektedir.

İç kontrol sistemi sayesinde acente yöneticilerinin düzenli olarak Yönetim Kurulu'na raporlama yapabilmeleri beklenmektedir.

Personelin görev gereklilikleri dikkate alınarak, eğitim durumu, uzmanlık ve beceri durumlarına göre şirket içi personel atamaları ve görevlendirmelerinin yapılması beklenmektedir.

İç Kontrol Dönüşüm Komitesi tarafından her birim için iş akış süreçlerinin belirlenmesi ve uygulamaya başlanması beklenmektedir.

Acente personelinin iç kontrol sistemi, risk ve kontrol kavramları konusunda eğitime tabi tutulması beklenmektedir.

İç kontrol sistemi, kasten veya farkında olmadan kaynak yetersizliği gibi çeşitli sebeplerle engellenebilir. Bu sebeple iç kontrol sisteminin sürekli kontrol edilmesi aksaklıklara zamanında müdahale edilmesi beklenmektedir.

Araştırma yapılan sigorta acentesinde iç kontrol sisteminin kurulmasıyla ilgili olarak müşteri ve sigorta şirketlerinin bilgilendirilmesinin acenteye olan güven ve desteği artırması beklenmektedir. Şirket personeline şeffaf ve hesap verilebilir bir sigortacılık anlayışının yerleşmesinin olumsuz davranışların önüne

geçmesi beklenmektedir. Bu durumun da şirketteki verimliliği artırarak kaynakların daha etkin kullanılmasına ve ülke ekonomisine olumlu katkılar sunmasına olanak sağlaması beklenmektedir.



KAYNAKLAR

- Acar, İ.** (2010). AB Solvency II Projesi Kapsamında Sigorta Sektöründe Yükümlülük Karşılama Yeterliliği ve Türk Sigorta Sektörü, Marmara Üniversitesi, Bankacılık Sigortacılık Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.8.
- Acındı, A.** (2007), İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, s10
- Adiloğlu, B.** (2011). İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Agbejule, A. ve Jokipsi, A.** (2009). "Strategy, Control Activities, Monitoring and Effectiveness", Managerial Auditing Journal, Volume 24, No 6, s. 50
- Akpınar, Elçin** (2006) S.D.Ü. Kamu Yönetiminde Denetim Olgusu ve Türkiye’de Kamu Yön. Den. Isparta 14-45
- Akyel R. Ve İ. Söyler,** (2010), Yönetimin Kontrol Fonksiyonu Bağlamında Kamu Harcamalarının Kontrolü, Eleştirel ve Normatif Bir yaklaşım, Vergi Sorunları Dergisi, Sayı: 258, Mart 2010, Gelirler Kontrolörleri Derneği Aylık Yayını, s.7-20, Ankara
- Alıkadıoğulları, Arzu** (2011), Türkiye’de Mali Reform Kapsamında İç Kontrol Sistemi Uygulaması Maliye Bakanlığı Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Alpay, T.** (2001). Temel Sigortacılık Bilgileri ve Uygulamalı Hasar Yönetimi, Yüce Yayın, İstanbul, s.48.
- Atalay, A.U.** (2004), "AB Perspektifiyle Hizmetlerin Serbest Dolaşımı Kapsamında Türk Sigortacılık Sektörünün Değerlendirilmesi", Ekonomik İşler Genel Sekreter Yardımcılığı Ekonomik ve Mali Konular Dairesi Başkanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara: s. 20
- Atmaca, M.** (2012), Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İibf Dergisi (C.XIV, S I, 2012)
- Azaltun Murat,**(1999) Otel İşletmelerinde İç Kontrol, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1075, Eskişehir s.33
- Babaoğlu, Ö.Ş.** (1992). Sigortacılığa Giriş, İstanbul: Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Yayınları, No: 1, s.61
- Bozkurt, N.** (2012). Muhasebe Denetimi. (6. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bozkurt, Nejat** (2006): Muhasebe Denetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayınları, 4. Baskı
- COSO,** (1994) Internal Control: İntegrale Framework, American Institute of Certified Public Accountants, New Jersey, s.6-89
- COSO,** "Guidance on Monitoring Internal Control Systems", 2009: 1.
- Çalışkan, N., E.** (2011). Uluslararası Yönetim Stratejik Bir Yaklaşım. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım
- Çipil, M.** (2003). Türk Sigortacılık Sektörünün Pazarlama Karması, Hazine Dergisi. Sayı 16,s.2

- Çoban, N.**(2009). Sigorta Şirketlerinde Mali Yeterlilik Avrupa Birliği Sigorta Uygulaması(Solvency II) ve Türkiye Değerlendirmesi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, s.22.
- Çorbacıoğlu, S. ve Kiracı, M.** (2008) C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Aralık, Cilt: 32, No:2, s.14
- Çuhacı, Y. K.** (2004). Açıklamalı Sigorta ve Reasürans Terimleri Sözlüğü, İstanbul: Ceyma Matbaacılık.
- Dask Hakkında,** (2017).www.dask.gov.tr
- Demirbaş Mahmut,** (2005)“İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, , S.7, s.170
- Doğan, U.** (2010). Sigorta Şirketlerinde Hasar Modellemesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, s.6-7.
- Dorfman, M.S.** (2008). Introduction to Risk Management and Insurance, Prentice Hall, s.2.
- Duman, Ö.** (2008). Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Sınavları İçin Muhasebe Denetimi ve Raporlama. (2. Baskı) . Ankara: Tesmer Yayın No:78
- ECIIA** (2005), Avrupa’da İç Denetim- Konum Raporu, Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu, Brussels.
- Elbeyli, Ü.** (2001).M. Ü. Sigorta Sektöründe Risk Yönetimi, İstanbul.s 8.
- Emeklilik Gözetim Merkezi (EGM),**(2017). <http://www.sigortacilik.gov.tr>
- Enterprise Risk Management,** (2004).COSO (Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Integrated Framework , s. 14.
- Erdoğan, Simay** (2009) İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi, DPT Uzmanlık Tezleri, Yayın No: 2799, Ankara 2009, s.37
- Ereerdi, C.** (1998).Sigortacılığın Tarihi, 1.b. , İstanbul: Art Line, s. 28-30.
- Genç, A.** (2006).Sigorta Şirketlerinin Mali Analizi, Erken Uyarı Sistemi Ve Derecelendirme(Rating),Sigorta Araştırma ve İnceleme Yayınları-6, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği,Ankara, s.29.
- Gökçelik, Özlem.** (2010). Etik Kavramının Kamu Yönetimi ve İç Denetim Bağlamında Değerlendirilmesi. Denetim Dergisi, 5. Sayı.
- Güvel, E.A. ve Güvel, A.Ö.** (2012).Sigortacılık, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 6. Baskı, s.44.
- Hepworth, Noel,** (2003), Audit and Control, CEF Conferance, Slovenia, 2003, CİPFA, UK.
- Hepworth, Noel,** (2003), Audit and Control, CEF Conferance, Slovenia, 2003, CİPFA, UK.
- INTOSAI** (2001), Internal Control: Proving a Foundation for Accountability in Government, An Introduction to Internal Control for Managers in Governmental Organization, Belgium, s.44-45
- Jill D’Aquila,** (2013) COSO’s Internal Control- Integrated Framework, The CPA Journal, , ss. 26-27
- Karacan, S. ve Uygun, R.** (2012). Tekdüzen Muhasebe Sistemi ve Uluslararası Denetim Standartları İle Uyumlu Denetim ve Raporlama. (1. Baskı). İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Korkmaz, Umur** (2007), “Kamuda İç Denetim (1)”, Bütçe Dünyası Dergisi, Cilt 2, Sayı 25, Bahar, s. 4- 15, Ankara

- Müsteşarlıkların Danışma, Denetim ve Yardımcı Birimleri,(2017).
www.treasury.gov.tr
- O'Regan, David**, (2004), Auditor's Dictionary, Term, Concepts, Processes, and Regulations, John Wiley and Sons. Inc., USA
- Okay, B.** (2005). "Hepsi Bizim Günlük İşimiz", İç Denetim Dergisi, Sayı 11 (Bahar), s.19
- Oksay, S. Ve Özşar. B.**(2006). Avrupa Birliği'nde Sigorta Aracıları Sigorta Aracılığına İlişkin 2002/92/EC Sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi, Sigorta Araştırma ve İnceleme Yayınları-8, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği, İstanbul, s.22-23.
- Okur, Y.** (2007). Türkiye'de Kamu Denetimi Değişim Süreci ve Performans Denetimi. (1.Basım). Ankara: Nobel Yayın
- Özbolat, M.**(2006), Temel Sigortacılık, Seçkin Yayınları, Ankara: s.25
- Özoğlu, B., Mercan, C., ve Çakıroğlu, S.** (2010): Bir Güvence Ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim, İstanbul: İ.B.B. İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları, 1. Baskı
- Özoğlu, B., Mercan, C., ve Çakıroğlu, S.** (2010): Bir Güvence Ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim, İstanbul: G.B.B. İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları, 1. Baskı
- Özuren, B. R.** (2010).Temel Performans Göstergeleri İle Türkiye'deki Hayat Dışı Sigorta Şirketlerinin Karşılaştırılmalı Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi: Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, s.5.
- Pehlivanlı, Davut.** (2010). Modern İç Denetim. İstanbul: Beta Basım, 1. Baskı
- Pickett, Spencere K H** (2005): The Essential Handbook Of Internal Auditing, John Wiley & Sons, Ltd.,England
- Resmi Gazete**, 24.12.2003 gün ve 25326 sayılı nüsha.
- Resmi Gazete**,26.12.2007 gün ve 26738 sayılı nüsha
- Resmi Gazete**,26.12.2007 gün ve 26738 sayılı nüsha.
- Saka T.** (2010). Sigortacılıkta Risk Yönetimi ve Aşırı Uç Değer Teorisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Saltık, Nihal** (2007), "İç Kontrol Standartları",Bütçe Dünyası Dergisi, 2(26), 58-69
- Sigortacılık Eğitim Merkezi**,(2011). Sigorta Acenteleri Teknik Personel Eğitim Programı, İstanbul, 14
- Sigortacılık Genel Müdürlüğü'nün Görevleri**, (2017).www.sigortacilik.gov.tr
- Şuayipoğlu, M.** (2008).Aktüeryanın Elementer Sigortalardaki Rolü, Reasürör Dergisi, Sayı 68, s. 10.
- T.C.Başbakanlık Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü**, (2006).Sigortacılık Kanunu Tasarısı Genel Gerekçe,Ankara.s.45
- Tarım Bakanlığı İç Kontrol Uyum Eylem Planı**, 2009-2011: 6
- Tarım Bakanlığı İç Kontrol Uyum Eylem Planı**, 2009-2011: 7
- Teke, F.** (2011).Sigorta Şirketlerinde İç Denetim ve Bir Uygulama,Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, s.8-9.
- Tuan, K. ve Memiş, M. Ü.** (2007). "İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü". Muhasebe ve Finansman Dergisi, 35, 1-14.
- Tuncay, Duygu.** (2011). İç Kontrol ile İç Denetimin Bağımsız Denetim Açısından Önemi ve Bir Anket Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tüm, K. Ve Memiş, M. Ü.** (2012). İç Kontrol Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Çerçevesinde Bir Değerlendirme. (1. Baskı). Adana: Karahan Kitabevi
- Türedi, H.** (2001). Denetim, Trabzon: Celepler Matbaacılık.

- Türkiye' de Sigortacılık**, (2017) <https://www.tsb.org.tr/>
- Türkiye Motorlu Taşıtlar Bürosu**, (2017). Tarihçe, www.tmtb.org.tr
- Türkiye Sigorta, Reasürans ve Emeklilik Şirketleri Birliği (TRŞB)**, (2017). Sigorta Tanımları, <http://www.tsb.org.tr/>
- Uralcan, G.Ş.** (2011). Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analiz, Hiperlink Yayınları, 3. Bası, Mart 2011, s.98.
- Uralcan, G.Ş.** (2008), Sigortacılık Uygulamaları, Anadolu Üniversitesi Yayınları Eskişehir: ss.7–8.
- Usul, H.** (2013). Türkiye Finansal Raporlama Standartları Uygulamalı Bağımsız Denetim. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık
- Yağcı, Suzan** (2006): İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi, İstanbul: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yavuz, Salih Tanju** (2002): “İç Kontrol Fonksiyonu’ nun Bileşenleri: İç Kontrol Merkezi Teftiş’ ten (İç Denetim’ den) Farklı Bir Mekanizma mıdır?”, Bankacılar Dergisi, Yıl: 13, Sayı: 42, Eylül, 39-56
- Yılcı, Münevver, Yıldız, Birol ve Kiracı, Murat**, (2012) Muhasebe Denetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2473, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1444, Eskişehir, , s91
- Yurtsever, Gürdoğan** (2008): Bankacılığımızda İç Kontrol, İstanbul: Graphis Matbaa

İnternet Kaynakları

- <http://cdn.istanbul.edu.tr/FileHandler2.ashx?f=kamu-ic-kontrol-rehberi.pdf> Erişim: 26 Ekim 2017
- <http://edebiyat.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2016/05/%C4%B0%C3%87-KONTROL-REHBER%C4%B0.pdf> Erişim: 26 Ekim
- <http://strateji.ogu.edu.tr/Storage/Strateji/Uploads/i%C3%A7-kontrol-standartlar%C4%B1na-uyum-eylem-plan%C4%B1.PDF>: Erişim: 26 Ekim 2017
- <http://www.bumko.gov.tr:63> Erişim 26 Ekim 2017
- http://www.pergen.gov.tr/icerik/pdf/8227_kamuickontrolrehberi Erişim: 26 Ekim 2017
- <http://www.segem.org.tr>
- <http://www.sigortatahkim.org/>
- <https://web.tarsim.gov.tr>
- https://www.csb.gov.tr/db/destek/editordosya/Ic_Kontrol_Standartlari_Brosuru.pdf Erişim: 26 Ekim 2017
- <https://www.hazine.gov.tr>

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyadı: Hüseyin DEMİRCİ

Doğum Tarihi: 28.12.1989

Doğum Yeri: Kastamonu

E-Posta: huseyin3789@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

Lisans: 2012, Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme

Yüksek Lisans: - , İstanbul Aydın Üniversitesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi
Anabilim Dalı, Muhasebe ve Denetimi Programı