



# Örnek İhbar Politikası

Denetim Komitesi Enstitüsü Serisi 14



# İhbar politikaları, şirketlerin suistimale karşı en önemli savunma mekanizmalarından biridir ve denetim komitelerinin sorumluluklarından biri de, ihbar politikalarının en etkin şekilde uygulanmasını sağlamaktır.

## Etkin bir ihbar politikasının önündeki engellerden bazıları şöyle sıralanabilir:

- Operasyonel - İhbar süreci şirket genelinde tam olarak benimsenmiş mi? Tüm çalışanlar ne yapacağını ve ne tür işaretleri takip edeceğini biliyor mu? İhbar ve raporlama hatları fiilen çalışıyor mu?
- Duygusal ve kültürel - İhbarda bulunanlar genellikle muhbir, ispiyoncu ve dedikoducu kişiler olarak görülür. Bu algı, bireyin, bunu yapmanın şirket, çalışanlar, hissedarlar ve diğer paydaşlar için faydalı olduğunu düşündüğünde bile ihbarda bulunmasını zorlaştırabilir.
- Korku - İhbarda bulunmak isteyen kişiler çoğu zaman olayları yönetime bildirmekten çekinirler. Hukuki sonuçlar, başının derde gireceği korkusu ve işten çıkarılma endişesi bireyin ihbarda bulunmaya cesaret edememesine yol açabilir.

## Denetim komitesinin, ihbar prosedürlerini incelerken aşağıdakileri dikkate alması gerekir:

- İhbar prosedürleri yazılı bir belge olarak hazırlanmış ve şirket genelinde duyurulmuş mu?
- Uygulanan politika, çalışanların yanlış buldukları davranışlar hakkındaki endişelerini dile getirmelerini güvenli ve kabul edilebilir kılıyor mu?
- İhbar prosedürleri kapsamlı bir danışma ve müzakere sürecinin sonucu olarak mı çıkmış? Yönetim ve çalışanlar mevcut süreci benimsiyorlar mı?
- Çalışanların (ve başkalarının) dile getirdiği endişelere makul bir zaman dilimi içinde yanıt veriliyor mu?
- İhbarda bulunanların günah keçisi ilan edilmesini önlemek için gerekli bütün tedbirlerin alınmasını sağlayacak prosedürler mevcut mu?
- İhbarda bulunanların kimliğinin açığa çıkmasını önlemek için gerekli bütün tedbirlerin alınmasını ya da anonim bildirim yapmalarına imkan sağlayacak prosedürler mevcut mu?

- Gizli endişelerin açıklanabileceği kıdemli bir kişi belirlenmiş mi? Bu kişi, dile getirilen endişeler, bölüm yönetimi veya diğer sorumlular tarafından gerektiği gibi ele alınmadığında veya göz ardı edildiğinde gerekeni yapma yetkisine ve kararlılığına sahip mi?
- Başarı öyküleri herkesle paylaşıyor mu?
- Yönetim bir endişe dile getirildiğinde nasıl davranması gerektiğini biliyor mu? Yönetim çalışanların (ve başkalarının) ihbarda bulunma hakkına sahip olduğunun farkında mı?
- İhbar prosedürünün bir parçası olarak bağımsız bir danışma merkezinden faydalanma fikri değerlendirilmiş mi?

## Neden Her Şirketin Bir Etik Hattı Olmalı?

Etik hattı, şirket çalışanlarının (ve istenirse satıcılar, bayiler gibi diğer üçüncü şahısların) şirket yöneticileriyle paylaşamadıkları ya da paylaşmak istemedikleri sorularını paylaşabilecekleri, anonim olarak bildirimde bulunabilecekleri bir raporlama aracıdır. İstenirse telefon hattı, istenirse e-mail adresi ya da ikisi birden bu amaçla kullanılabilir.

- Etik dışı bir davranışı, suistimali, kural ihlalini önce iş arkadaşları fark eder.
- Suistimali erken ortaya çıkarmanın en ucuz yoludur. Yönetimin etik dışı davranışlar ve suistimal konusundaki "sıfır tolerans" yaklaşımını destekler.
- Başvuranlar, yöneticileriyle kimliklerini açıklayarak konuşmaktansa bu yolla daha güvende ve rahat hissederler. Böylece kariyerleriyle ya da arkadaş ilişkileriyle ilgili bir risk almamış olurlar.
- Tüm ihbarların değerlendirildiğinden emin olunur.
- İhbarların kaydının tutulması ve raporlanması daha profesyonelce yapılır.
- ACFE'nin ve KPMG dahil konunun uzmanı şirketlerin yaptığı tüm araştırmalar; bildirimlerin, suistimallerin yarısına yakınını ortaya çıkardığını göstermektedir.

# Örnek İhbar Politikası

## Bütün çalışanlardan, finansal raporlama konularındaki muhtemel yolsuzluklar veya etik kurallara aykırı davranışlar hakkındaki kaygılarını ilk fırsatta ve uygun bir şekilde dile getirmeleri beklenmektedir.

Bu politika,

- değerlerimizi güçlendirmeyi,
- çalışanların kendilerine zarar gelmesi korkusu olmaksızın kaygılarını dile getirebilmelerini sağlamayı ve
- kaygıların dile getirilebilmesi için şeffaf ve gizliliğin korunduğu bir süreç oluşturmayı amaçlar.

Bu politikalar, sadece finansal raporların hazırlanmasıyla değil, aşağıdaki alanlardaki uygunsuz davranışları da kapsamakla birlikte sadece bunlar ile sınırlı değildir:

- suistimal;
- yolsuzluk, rüşvet ve şantaj;
- ceza gerektiren suçlar;
- yasaların veya mevzuatın gereklerine uymamak;
- adli hatalar;
- başkalarının sağlık veya güvenliğini tehlikeye atmak; ve
- yukarıdakilerden herhangi birini gizlemek.

### İlkeler

- Dile getirilen bütün kaygılar adil ve uygun bir şekilde ele alınır.
- Samimi bir şekilde kaygılarını dile getiren hiç kimsenin rahatsız edilmesine veya günah keçisi ilan edilmesine izin verilmez.
- Kaygılarını dile getirenlerin kimlikleri, kendileri aksi yönde bir talepte bulunmadıkça gizli tutulur.
- Herhangi bir kaygısını dile getiren kişiye, konuyla kimin ilgilendiği bilgisi verilir.
- Kaygılarında yanlışmış bile olsalar, kaygılarını dile getirenlerin herhangi bir şekilde bir misilleme ile karşılaşması engellenecektir. Bununla beraber, doğru olmadığını bildikleri halde başkaları hakkında asılsız suçlamalar yapanlar için bu güvence geçerli değildir.

### Şikayet prosedürü

İyi niyetli olarak ve makul bir gerekçeye dayanarak, iş yerinde görevi kötüye kullananların olduğu kanaatini edinen çalışanlar, üstlerine bu durumu bildirmekle yükümlüdür. Herhangi bir nedenden dolayı kendilerinden sorumlu yöneticiye bu durumu bildirmeye çekiniyorlarsa, adil ve tarafsız olarak yürütülen bildirim hatlarına başvurabilirler.

Çalışanlar, şirket içinden birisi ile konuşmaya çekiniyorlarsa, [ ] numaralı ihbar hattını arayarak kimliklerini açıklamak zorunda kalmaksızın bağımsız üçüncü taraflarla konuşabilirler.

Şirket içerisinde herhangi birisi ile iletişime geçilemediği durumlarda kaygıları devam eden veya konunun şirket içerisinde herhangi biri ile paylaşılmayacağı kadar hassas olduğunu düşünen çalışanların, tamamen bağımsız olarak bildirimlerin karşılandığı ve raporlandığı [ ] numaralı hat aracılığı ile yetkililer ile iletişime geçmeleri gerekir.

Kaygılarını şirket içi kanalları kullanarak dile getiren çalışanlar, konuyla kimin ilgilendiği ve ilgililerle nasıl iletişime geçebilecekleri konusunda bilgilendirilir ve yardıma ihtiyaçlarının olup olmadığı sorulur. Başkalarına karşı olan gizlilik yükümlülüğümüzü ihlal etmeden verebildiğimiz kadar geri bildirim verilir.

Çalışanların kimlikleri kendilerinin onayı olmadığı takdirde paylaşılmaz. Dile getirilen kaygıların çözülebilmesi için ilgili çalışanın kimliğinin açıklanmasının zorunlu olduğu durumlarda (örneğin mahkemede şahitlik yapmaları gerekiyorsa), bu noktadan sonra atılacak adımlar, ilgili çalışanla konuşularak belirlenir.

## İletişim:

**KPMG Türkiye**  
**Denetim Komitesi Enstitüsü**



**Şirin Soysal**  
KPMG Türkiye  
Denetim Komitesi Enstitüsü  
Başkanı, Şirket Ortağı  
T : +90 216 681 90 19  
E : ssoysal@kpmg.com



**İdil Gürdil**  
KPMG Türkiye Risk Yönetimi  
Danışmanlığı, Şirket Ortağı  
T : +90 216 681 90 14  
E : igurdil@kpmg.com



**Kuğu Alper**  
KPMG Türkiye  
Denetim Komitesi Enstitüsü Koordinatörü  
T : +90 216 681 92 99  
E : kalper@kpmg.com

### **İstanbul**

Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk. No:29  
Kavacık 34805 Beykoz / İstanbul / Türkiye  
T: +90 216 681 9000

### **Ankara**

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah. Ufuk  
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13  
Çukurambar 06550 Ankara / Türkiye  
T: +90 312 491 7231

### **İzmir**

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey Cad.  
No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir / Türkiye  
T: +90 232 464 2045

**kpmgdenetimkomitesi.com**  
**kpmg.com.tr**  
**kpmgvergi.com**



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir.

© 2017 Akis Bağımsız Denetim ve SMMM A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.

KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır.