



# T Ü R M O B

TÜRKİYE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER  
VE YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLER ODALARI BİRLİĞİ  
(UNION OF CHAMBERS OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS OF TURKEY)



## MUHASEBE, DENETİM VE DANIŞMANLIK İŞLETMELERİ İÇİN İŞYERİ, HİZMET VE KALİTE REHBERİ



**MUHASEBE, DENETİM VE  
DANIŞMANLIK İŞLETMELERİ İÇİN  
İŞYERİ, HİZMET VE KALİTE  
REHBERİ**

## SUNUŞ

Muhasebe, Denetim ve Danışmanlık İşletmeleri tarafından verilecek hizmetlerin, değişen toplumsal duyarlılık ve sorumluluklar doğrultusunda kurumsal bir anlayışla sunulmasını sağlamak üzere meslek mensuplarının işyeri, hizmet ve kalite izleme ilke ve esaslarını düzenlemek amacıyla 13.08.2017 tarih ve 30153 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan karar ile değişik 13.12.2013 tarih ve 28850 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan *“Muhasebe, Denetim ve Danışmanlık İşletmeleri için İşyeri, Hizmet ve Kalite İzleme İlke ve Esasları Hakkında Mecburi Meslek Kararı”*nın 17’inci maddesine dayanılarak meslek mensupları arasında uygulama birliğini sağlamak amacıyla 20.12.2016 tarih 09 sayılı TÜRMOB Yönetim Kurulu kararı ile TÜRMOB İşyerleri Hizmet ve Kalite İzleme Kurulu oluşturulmuştur.

Kurul Başkanlığına Mehmet Erkan Azizoğlu, Kurul Başkan Yardımcılığına Salih Çakır, Kurul Sekreterliğine Nüvit Erten, Kurul Üyeliklerine Selahattin İlker Özokçu, Mehmet Memduh Özargun ve Abdullah Alıçdalı’nın atanması ile 19.01.2017 tarihinde ilk toplantılarını gerçekleştirerek faaliyete geçen **TÜRMOB İşyerleri Hizmet ve Kalite İzleme Kurulu** tarafından 2017 – 2019 faaliyet döneminde yürütölen çalışmalar sonucu hazırlanan 22.01.2019 tarihli TÜRMOB Yönetim Kurulu toplantısında görüşölerek kabul edilen *“TÜRMOB Muhasebe, Denetim ve Danışmanlık İşletmeleri için İşyeri, Hizmet ve Kalite Rehberi”* düzenlenmiştir.

Kurucu Kurul’un görev süresini tamamlaması sonrası 2019 – 2022 faaliyet dönemi için göreve başlayan Kurul Başkanlığına Ali Kamil Uzun, Kurul Başkan Yardımcılığına Selahattin İlker Özokçu, Kurul Sekreterliğine Nazik Bulut, Kurul Üyeliklerine Tayfun Şenol, Okan Özandaç, Mehmet Koç ve Kadir Elibol’un atandığı **TÜRMOB İşyerleri Hizmet ve Kalite İzleme Kurulu**’ nun teklifi ile R.G. 13.08.2017/30153 sayılı *“Muhasebe, Denetim ve Danışmanlık İşletmeleri için İşyeri, Hizmet ve Kalite İzleme İlke ve Esasları Hakkında Mecburi Meslek Kararı”*nın geçiş hükümlerinin güncellenmesi, *“TÜRMOB Muhasebe, Denetim ve Danışmanlık İşletmeleri için İşyeri, Hizmet ve Kalite Rehberi”*nin yayınlanması TÜRMOB Yönetim Kurulu tarafından 27.08.2020 tarih, 30 sayılı kararı ile uygun görölmüştür.

Rehberin hazırlanmasındaki değerli çalışmaları için **TÜRMOB İşyerleri Hizmet ve Kalite İzleme Kurulu** kurucu dönem Başkanı ve üyelerine teşekkürlerimizi, görev bayrağını devralan yeni dönem Kurul Başkanı ve üyelerine başarı dileklerimizi sunarız.

Muhasebe Denetim ve Danışmanlık İşletmeleri İçin İşyeri Hizmet ve Kalite İzleme İlke ve Esasları Hakkında Mecburi Meslek Kararının Uygulanmasına Yönelik Prosedürleri, İlke ve Esasları Belirlemek amacıyla hazırlanan bu Rehber'in; meslek mensuplarımıza ve işletmelere yol göstererek mesleki başarı ve sürdürülebilirlik, kaliteli hizmet sunumunda fayda ve değer sağlayacağına inancımızla çalışmalarında başarılar dileriz.

**TÜRMOB**

# GİRİŞ

Mesleği icra etmenin büyük bir sorumluluk ve emek gerektirdiği günümüzde, mesleğin daha uzun ömürlü ve başarılı yapılması için; fırsat ve tehditleri öngörmek, güçlü ve zayıf yanları değerlendirmek, kaliteli hizmet üzerine faaliyetlerimizi konumlandırmak kaçınılmaz hale gelmiştir.

Bu çerçevede başarı ve sürdürülebilirlik; bu öngörü ve değerlemelerin yanında, teknolojinin iyi kullanımı, büro yönetimi, etkili ve etkin iletişim ortamının sağlanması, çalışanların eğitimi, hizmetlerin sunulduğu mekanların yapısı, kurumsal çalışma, güçlü ve etkili müşteri ilişkileri ve kaliteli hizmet sunumu ile sağlanabilecektir.

Günümüzde modern hizmet anlayışı, müşterinin ihtiyaç, istek ve beklentilerini hareket noktası olarak müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesi ile sağlanabileceğini kabul etmektedir.

Teknolojide en önemli gelişme olan yapay zekanın, muhasebe, denetim ve danışmanlık hizmetlerinde önemli değişim ve dönüşüm yaratacağı gerçeğinden hareket edilerek mesleğe yeni misyon tanımlamalarının gerektiği gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Çok sayıda mevzuata hakim olmak, sıkça yapılan değişiklikleri izlemek günümüzde zorlaşırken, yaşanan bu gelişmeler müşteri ilişkilerine ayrılması gereken zamanı, harcanması gereken emeği kısıtlamaktadır.

Bu bağlamda kaliteli hizmet için çalışmak ve bu hizmeti müşterinin ihtiyaç, istek ve beklentilerine uygun şekilde sunmak, ayrı bir önem taşımaktadır. Mevcut müşteriye memnun etmek ve kaybetmemek kadar, muhasebe, denetim ve danışmanlık hizmetlerini etik değerleri de dikkate alarak en iyi şekilde yerine getirmek, müşteriye daha çok yelpazede hizmet sunmak ve mesleğin katma değerini anlamlı düzeyde artırmak hizmet kalitesi odaklı çalışmaları gerektirmektedir.

Kaliteli hizmet anlayışını benimseyerek faaliyet gösteren meslek mensuplarının, hak ettikleri itibarı göreceklere, işlerinin sürdürülebilirliklerini, yetişmiş elemanlarının sürekli istihdamını sağlayabilme olanaklarını geliştirecekleri; tahsilat sorunu ile karşılaşmayacakları bir gerçektir. Yatırımlarını bu çerçevede düzenleyen meslek mensupları, daha etkin, verimli ve daha yüksek aktif devir hızı değerlerine ulaşabilmektedirler.

Muhasebe Denetim ve Danışmanlık İşletmeleri İçin İşyeri Hizmet ve Kalite İzleme İlke ve Esasları Hakkında Mecburi Meslek Kararının Uygulanmasına Yönelik Prosedürleri, İlke ve Esasları Belirlemek amacıyla hazırlanan bu Rehber;

Muhasebe Denetim ve Danışmanlık İşletmeleri için büro yönetimi ilkeleri bilgisi, stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve kalite kontrol gibi konularda meslek mensuplarına ve işletmelere yol göstererek;

- ✓ Daha güvenli, kârlı, profesyonel ve kurumsal bir şekilde işlemesine,
- ✓ Kurumsal ve kamu yararını gözetilen bir anlayışla hizmet sunulmasına,
- ✓ Sunulan hizmetlerin paydaşların ve kamuoyunun nezdinde saygınlığının ve değerinin artmasına,
- ✓ Müşteri sadakatinin artmasına,
- ✓ Müşteri portföyünün korunması ve dolayısıyla da kârlılığın artmasına,
- ✓ Çalışanların memnuniyetinin artmasına,
- ✓ Daha az hata, daha fazla performans sağlayarak verimliliğin artmasına,
- ✓ Ücret konusundaki sorunların azalmasına,
- ✓ Geleceklerini daha iyi planlamalarına ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Teknolojideki gelişmelerin, bu Rehberde yer alan dokümantasyon ve diğer faaliyetlerin elektronik ortamda izlenmesini sağlayacak koşulları beraberinde getirdiği dikkate alınarak, Rehber çerçevesindeki prosedürler ve formlar, elektronik ortamda tasarlanılabilmeli ve yürütülebilir.

# İŞYERİ HİZMET VE KALİTE REHBERİ

## Amaç

Muhasebe, Denetim ve Danışmanlık İşletmeleri İçin İşyeri, Hizmet ve Kalite İzleme İlke ve Esasları Hakkındaki Mecburi Meslek Kararının amacı;

Muhasebe, Denetim ve Danışmanlık İşletmeleri tarafından verilecek hizmetlerin, değişen toplumsal duyarlılık ve sorumluluklar doğrultusunda kurumsal bir anlayışla sunulmasını sağlamak üzere meslek mensuplarının işyeri, hizmet ve kalite izleme ilke ve esaslarını belirlemektir.

## Dayanak

Bu Rehber; 13.08.2017 tarih ve 30153 sayılı R.G'de yayımlanan Karar ile değişik 13.12.2013 tarih ve 28850 sayılı R.G'de yayımlanan "Muhasebe, Denetim ve Danışmanlık İşletmeleri için İşyeri, Hizmet ve Kalite İzleme İlke ve Esasları Hakkında Mecburi Meslek Kararı'nın 17'inci maddesine dayanılarak meslek mensupları arasında uygulama birliğini sağlamak amacıyla TÜRMOB tarafından hazırlanmıştır.

## Kapsam

Bu Rehber, ortakları Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler olan ve Odalara kayıtlı bulunan şirketleri, adi ortaklıkları ve tek başına çalışan meslek mensuplarını kapsar.

*Tümü bu rehberde Mali Müşavirlik Firması olarak tanımlanmıştır.*

Meslek mensupları, işbu Rehber'in ilgili bölümlerinde belirtildiği üzere, tek başına çalışan meslek mensupları için işyeri ortam ve çalışan sayılarına göre bu Rehber'i uyarlamalıdır. Ortaklıklar şeklinde faaliyet gösteren meslek mensupları ise Rehber'de yer alan hükümleri aynen uygularlar.

Bağımsız denetim faaliyetinde bulunanlar da bu Rehberi uygularlar.

## Gerekçe

Yoğun rekabet ortamı ve küresel gelişmeler, teknolojik gelişmelerle birlikte faaliyet konuları ne olursa olsun tüm Mali Müşavirlik Firmalarını değişime zorlamaktadır. Hizmet alanlar kendilerine güven veren ve katma değer sağlayan hizmetlere ihtiyaç duyarlar. Hizmetleri sağlayanlar ise bu güveni oluşturmak üzere genel kabul görmüş ilke ve



esaslar ile Rehber çerçevesinde faaliyetlerini yerine getirmek ve hizmetleri müşterilerine sunmak üzere gerekli çalışmaları hızla hayata geçirmek zorundadırlar.

Hem küresel hem de ulusal düzeyde kamu otoriteleri, sivil toplum kuruluşları, mesleki kuruluşlar ve mal/hizmet alıcıları vb. tüm paydaşlar sürece müdahil olmaktadır. Mali Müşavirlik Firmalarının bir yandan bu süreci dikkate alarak kurumsal yapı ve işleyişini oluşturmaları beklenirken diğer yandan varlıklarını sürekli kılmaları hedeflenmelidir.

Belli bir hizmete ihtiyaç duyan kuruluşlar, bu ihtiyaca cevap verecek Mali Müşavirlik Firmalarının bu özellikleri taşıyıp taşımadığını ve bu hizmetin sürekliliğini de dikkate almaktadırlar. Bu nedenle Mali Müşavirlik Firmaları bir yandan faaliyetlerini kurumsal olarak sürdürmek, diğer yandan yukarıda sayılan paydaşların beklentilerine uygun hareket etmek durumundadırlar.

## REHBERE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR

Bu Rehber Meslek Kararında belirtildiği şekilde 4 ana bölümden ve 3 Modül ile Yönetim Formları ve Önerilerden oluşmaktadır.

Birinci bölümde Mali Müşavirlik Firmasını tanıtıcı bilgilere örnekler verilmiştir.

İkinci bölümde Mali Müşavirlik Firmaları için kurumsallık ve hizmet kalitesi kapsamında mekan düzenlemesi, bu mekanda yürütülen faaliyetler ve çalışan güvenliğini sağlama-ya yönelik prosedürler ve aynı mekanda kullanılacak yazılım, donanım ve ekipmanların kullanımına yönelik prosedürler ve tavsiye uygulamalar yer almaktadır.

Üçüncü bölümde Mali Müşavirlik Firmalarında yürütülen işlerin çeşitliliğine ve faaliyet gösterdikleri çevrenin faktörlerine uygun olarak kurumsal yönetim yapılanması, işyeri yönetimi ve insan kaynakları yönetimine ilişkin prosedürler ve tavsiye uygulamalar yer almaktadır. Zorunlu olmayan uygulamalar “ÖNERİLER” başlığı altında ekte yer almaktadır.

Dördüncü bölümde sunulacak hizmete ilişkin kaynakların etkin ve verimli kullanılabilmesi için hizmetlerin uygulanması, müşteri ilişkileri yönetimi, hizmetlerin tanıtım ve pazarlaması ve haksız rekabet ve reklam yasağına ilişkin prosedürler ve tavsiye uygulamalar yer almaktadır.

Ekler de ise yönetimde kullanılacak form örnekleri ve öneriler yer almaktadır.

Bu Rehber, Mecburi Meslek Kararı kapsamında yerine getirilmesi gereken asgari yükümlülükleri karşılamaktadır. Dileyen Mali Müşavirlik Firmaları, faaliyetlerinin çeşidi, kapsamı ve uygulama çerçevesi doğrultusunda ilave hususlara yer verebilir, bu kapsamın içeriğini daraltmamak kaydıyla uygun değişiklik yapabilirler.

Bu Rehberde yer alan “Yönetici Ortak” ibaresi, Mali Müşavirlik Firmasının faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu olan ortağı ifade eder.

Bu Rehberde, satınalma, insan kaynakları, mali ve idari işler gibi belirli faaliyetlerin yürütülmesi konusunda önerilen ihtisas birimlerinin kurulmadığı hallerde, yönetici ortak veya tek meslek mensubu bu faaliyetlerin yürütülmesinden sorumludur.

# İÇİNDEKİLER

<b>SUNUŞ</b>	<b>2</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>4</b>
<b>İŞYERİ HİZMET VE KALİTE REHBERİ</b>	<b>6</b>
<b>REHBERE İLİŞKİN AÇIKLAMALAR</b>	<b>8</b>
<b>I. MALİ MÜŞAVİRLİK FİRMASI HAKKINDA BİLGİLER</b>	<b>13</b>
A) Tarihçe	13
B) Vizyon ve Misyon	13
C) Hedefler	14
D) Çalışma Felsefesi (Strateji)	14
<b>II. MODÜL 1: İŞYERİ İLKE VE ESASLARI</b>	<b>15</b>
A) Mekan	15
B) Güvenlik	16
1. Fiziksel Güvenlik	16
2. Bilgi Güvenliği	19
3. İş Güvenliği	21
C) Yazılım, Donanım ve Ekipman	22
1. Mobilya, Mefruşat ve Ekipman	22
2. Yazılım	22
<b>III. MODÜL 2: İŞYERİ YÖNETİMİ</b>	<b>24</b>
A) YÖNETİM SİSTEMİ	24
1. Faaliyet Planlama Bütçe Sistemi ve Denetim	26
2. Müşteri Hizmet Politikaları	27
B) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	27
1. İşe Alım ve Görevlendirme	27
2. Görevlerin Yerine Getirilmesi Esasları	29
3. Giyim Kuşam	29
4. Sağlık Kontrolü	30
5. Çalışma Saatleri ve Fazla Mesai	30

6. İşe Geç Kalma ve Devamsızlık .....	30
7. İzin Kullanımı.....	30
8. Terfi .....	30
9. Performans Değerlendirme .....	30
10. Personel Özlük Bilgileri .....	31
11. Personel İş Akdi Feshi.....	31
12. Mali Müşavirlik Firması İş Ahlakı .....	31
13. Ziyaretler ve Karşılama .....	32
14. Ofis Çalışma Araç Gereç Tahsisi.....	33
15. Harcama Yetkileri ve Masrafların Ödenmesi .....	33
16. Ulaşım Araçları Tahsisi, Kullanımı ve Sorumluluk .....	33
17. İletişim Araçları Tahsis ve Kullanım Esasları .....	35
a) Cep Telefonları Kullanım .....	35
b) Kişisel Telefon Görüşmeleri .....	35
c) Bilgisayar ve İnternet Erişimi .....	35
18. Seyahat, Yolluk ve Harcırahlar .....	36
19. Hediye ve Ağırılama .....	36
20. Sağlık ve Güvenlik .....	37
C) SATINALMA, BELGELENDİRME VE VERİ YÖNETİMİ.....	37
1. İhtiyaç ve Satın almalar .....	37
1.1. Satın Alma Birimi İhtiyaç Bildirimi .....	37
1.2. İhtiyaç Bildirimi.....	38
1.3. Satınalma Usul ve Esasları .....	38
1.4. Fatura Kayıt, Onay ve Ödeme.....	38
1.5. Ekipman Devretme .....	39
2. Evrak Kayıt Sistemi ve Takibi .....	39
3. Kıymetli Evrak Koruma ve Zimmet.....	40
4. Dosyalama ve Arşivleme .....	41
4.1 Sorumlu Birim .....	41
4.2 İşlemler .....	41

4.3	Arşivden Evrak Alınması.....	42
4.4	Evrak İmha Edilmesi.....	42
5.	Yazılımlar ve Kullanım Esasları.....	42
6.	Veri Yedekleme .....	42
6.1	Sorumlu Birim.....	42
6.2	Veri Yedekleme İşlemleri .....	43
<b>IV.</b>	<b>MODÜL 3: HİZMET YÖNETİM VE UYGULAMA.....</b>	<b>44</b>
A)	HİZMET UYGULAMA .....	44
B)	KURUMSAL İLETİŞİM.....	45
1.	İşlevi ve Amacı .....	45
2.	Kurumsal İletişim Konuları .....	46
2.1	Kurumsal İtibar Yönetimi .....	46
2.2	Kriz Yönetimi .....	46
2.3	Basınla ilgili Hizmetler .....	46
2.4	Kurumsal İletişim Lideri .....	47
2.5	Mali Müşavirlik Firması İçi İletişim .....	47
2.6	Etkili Bir Kurumsal İletişimin Temel Özellikleri .....	47
3.	Kurumsal Kimlik .....	48
C)	MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ .....	50
1.	Teklif.....	50
2.	Sözleşme .....	50
3.	Risk Yönetimi .....	51
4.	Hizmet Sunumunu Geliştirme .....	51
5.	Yeni Hizmet Sunma ve Geliştirme.....	51
6.	Müşteri Memnuniyeti ve Hizmetlerin Değerlendirilmesi .....	52
D)	HİZMET TANITIM VE PAZARLAMA YÖNETİMİ.....	52
1.	Reklam Yasağı .....	52
2.	Haksız Rekabet.....	53
3.	Etik İlkeler.....	53
4.	Marka Yönetimi .....	53

<b>YÖNETİM FORM ÖRNEKLERİ .....</b>	<b>55</b>
EK 1: Bilgisayar Ekipmanı, e-posta, İtranet ve İnternet Kullanım Taahhütnamesi...	55
EK 2: Tahmini Faaliyet Bütçe Formu .....	62
EK 3: Müşteri Bilgi Formu .....	67
EK 4: Müşteri Hizmet Sunumunu Geliştirme Formu.....	68
EK 5: Yeni Hizmet Sunma ve Hizmet Geliştirme Formu.....	70
EK 6: Müşteri İşyükü ve Gelir Değerlendirme Formu .....	71
EK 7: İzin Formu.....	72
EK 8: Performans Değerlendirme Formu .....	73
EK 9: Çalışan Hizmet Belgesi.....	74
EK 10: Personel Araç Gereç Listesi .....	75
EK 11: Harcama Yetki Sınırları Listesi .....	76
EK 12: Harcama Formu.....	77
EK 13: Kaza Raporu Formu .....	78
EK 14: Seyahat Yolluk ve Harcırah Formu .....	79
EK 15: Ekipman Talep Formu.....	80
EK 16: Ekipman Devretme Formu.....	81
EK 17: Arşiv Evrak Talep Formu.....	82
EK 18: Evrak İmha Formu .....	83
EK 19: İdari Görevler ve Sorumlu Kişiler Tablosu.....	84
<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>85</b>
1. İşyerlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri.....	85
2. İşyeri Kullanımına Yönelik Genel Şartlar .....	88
3. Bilgisayarla Çalışma Şartları .....	90

# I. MALİ MÜŞAVİRLİK FİRMASI HAKKINDA BİLGİLER

Mali Müşavirlik Firması hakkında aşağıdaki bilgileri içeren bir tanıtım materyali hazırlanır.

## A) TARİHÇE

- ✓ Mali Müşavirlik Firmasının kuruluş tarihi ve kurucuları
- ✓ Ortaklar hakkında kısa bilgiler
- ✓ Verilen hizmetler hakkında bilgiler
- ✓ Mali Müşavirlik Firmasının büyüme ve gelişmesi hakkında bilgiler

## B) VİZYON VE MİSYON

Vizyon; Gelecek beş, on, onbeş yıl sonrası dünyada, ülkede, sektörde ve meslekte ne tür değişimlerin olacağı, bu değişimlerin hangi yönde olacağı, müşteri ihtiyaçlarının ne olacağı, bu ihtiyaçları karşılamak için hangi hizmetlere ihtiyaç duyulacağı, müşterilere bu hizmetleri vermek için hangi teknolojilerin kullanılacağı hakkındaki öngörüdür. Mali Müşavirlik Firması yönetimi, kendi öngörülerini doğrultusunda çalışanların dikkatlerini bu yönlere odaklamak için bir vizyon mesajı oluşturmalıdır. Örneğin;

**“VİZYONUMUZ:** Mali Müşavirlik hizmetleri, küreselleşen dünyada, yazılım ve teknoloji, iletişim araçları, değişen toplumsal duyarlılıklar ve sorumluluklar doğrultusunda hızlı bir biçimde değişim göstermektedir. Geleceğe hazırlıklı olmak bu değişim nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçların farkında olmak ve bu ihtiyaçlara cevap verecek hizmetler üretmekle mümkün olacaktır. Mali Müşavirlik Firmamız, bütün faaliyetlerinde bu vizyonla hareket etmektedir”.

Misyon; öz itibari ile Mali Müşavirlik Firmasının toplumsal iş bölümü içinde hangi ihtiyaçlara cevap vereceği, hangi hizmetleri görev olarak seçtiğinin ifadesidir. Misyon, çalışanlara sunulan hizmetlerin niteliği ve Mali Müşavirlik Firmasının bu konudaki anlayışı için rehber görevi görecektir. Örneğin;

**“MİSYONUMUZ:** Mali Müşavirlik hizmetlerimizi toplumsal sorumluluk doğrultusunda, müşterilerimizin ihtiyaç duydukları anda ve nitelikte sunmaktır”.

## C) HEDEFLER

Mali Müşavirlik Firması hedeflerinin ne olduğu Mali Müşavirlik Firması yöneticileri tarafından beş, on, on beş yıl gibi uzun dönemi kapsayacak şekilde planlanmalı ve hazırlanmalıdır. Hedefler arasında çalışanların memnuniyeti gibi hedefler veya toplumsal sorumluluk bilinci gibi hususların yer alması Mali Müşavirlik Firması imajı açısından önemlidir. Bir diğer husus da hedeflerin gerçekçi olmasıdır. Örneğin;

**“HEDEFLERİMİZ:** Gelecek beş yıl içinde ana hizmet alanlarımız içinde veya değişen mesleki taleplere bağlı olarak birden fazla yeni hizmet sunumunda uzmanlaşmış, çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri nezdinde talep gören ve güvenilirliği yüksek bir Mali Müşavirlik Firması olmak”.

## D) ÇALIŞMA FELSEFESİ (STRATEJİ)

Mali Müşavirlik Firması stratejileri, Mali Müşavirlik Firmasının hedeflerine ulaşmak için izlediği yolu belirleme aracıdır. Genel stratejiler, aynı alanda faaliyet gösteren diğer Mali Müşavirlik Firmalarına kıyasla benzersiz ve yüksek kalitede hizmet sunma (farklı olmak), şeklinde olabilir. Mali Müşavirlik Firması hangi stratejiyi benimsiyor ise ona uygun bir mesaj yayınlamalıdır. Örneğin;

**“ÇALIŞMA FELSEFEMİZ (STRATEJİMİZ):** Mali Müşavirlik Firmamızın çalışma felsefesi, müşterilerimize sunduğumuz hizmetlerin benzersiz nitelikte olmasıdır. Mali Müşavirlik Firmamız tüm çalışanları ile birlikte sosyal sorumluluk temelinde müşteri memnuniyetini ön planda tutmaktadır. Müşterilerimizle ilişkilerimiz iş birliği ve güven anlayışına dayanır”.



## II. MODÜL 1: İŞYERİ İLKE VE ESASLARI

### A) MEKAN

Mali Müşavirlik Firmasının mekan tasarımında; kurumsal kimlik ve imaj, iletişim güvenliği, çalışanların motivasyonu ve verimliliği, etkili yönetim ve koordinasyon, fiziksel güvenlik, ergonomik çalışma ortamını sağlamak üzere aşağıda belirtilen asgari kurumsal ofis düzeninin olmasına özen gösterilmelidir.

**Sekreterlik Hizmet Alanı:** Müşteri ve misafir karşılama düzeni ile telefon görüşmelerinde gizliliğe uygun şekilde tasarlanır.

**Bekleme Mekanı:** Çalışma mekânından ayrı ve bağımsız bir düzende, gelen müşteri ve misafirlerin ağırlanacağı alan olarak öngörülür.

**Hizmet Üretim Çalışma Mekanı:** Hizmet sunan çalışanların açık ofis ortamında oturma düzeni sağlanır.

**Yönetim Mekanı:** Ortaklar ve yöneticiler için oturma düzeni ayrı ayrı konumlandırılır.

**Toplantı Mekanı:** Müşteri görüşmeleri ve dahili yönetim toplantılarının yapılabileceği masa ve oturma düzeni şeklinde tasarlanır.

**Eğitim Mekanı:** Yerleşim düzeni müsait olduğu takdirde ayrı bir alan olarak öngörülür.

**Destek Hizmetleri Mekanı:** Şifreli veya kilitli olacak şekilde giriş güvenliği sağlanır.

**Ortak Kullanım Mekanı:** Fax cihazı, yazıcı, fotokopi makinesi alanı ile mutfak, tuvalet bulunacak şekilde tasarlanır.

Mekan, müşteri ve çalışan sayısı ile birlikte hizmet çeşitliliğine uygun olarak; hizmet üretim, yönetim, eğitim, ortak kullanım ve destek hizmetleri ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmalıdır.

**NOT:** Tek başına çalışan meslek mensuplarından dileyenler, kurumsal kimlik ve imaj, iletişim güvenliği, çalışanların motivasyonu ve verimliliği, etkili yönetim ve koordinasyon, fiziksel güvenlik ve ergonomik çalışma ortamını sağlayacak ofis düzenini Rehber hükümlerinin ruhuna ve işyerinin fiziksel ortamına uygun şekilde sağlarlar.

## B) GÜVENLİK

### 1. Fiziksel Güvenlik

Mekanın konumu ve burada verilen hizmetlerin çeşitliliğine uygun olarak aşağıda belirtilen fiziksel güvenlik önlemleri dikkate alınır.

#### Giriş Kontrolleri

Mali Müşavirlik Firması içerisinde belli yerlere sadece yetkili personelin girişine izin verecek şekilde kontrol mekanizmaları kurulur.

İşyeri, bilgi ve çalışan güvenliği açısından ziyaretçi giriş ve çıkışları bir risk oluşturuyorsa, ziyaretçi giriş ve çıkışları kayıt altına alınır.

Hassas bilgilerin bulunduğu alanlar (Kimlik doğrulama kartı ve PIN koruması gibi yöntemlerle) yetkisiz erişime kapatılır.

Güvenli alanlara erişim hakları düzenli olarak gözden geçirilir.

#### Ofislerin ve Odaların Güvenliğinin Sağlanması

Ofisler ve odalarla ilgili fiziksel güvenlik önlemleri alınır.

Kritik birimler kolayca ulaşılamayacak yerlere kurulur.

Ofiste önemli bilgilerin bulunduğu birimlerde, bu birimlere ait işaret, tabela vb. bulunmamasına dikkat edilir.

#### Harici ve Çevresel Tehditlerden Korunma

Yangın, sel, deprem, patlama ve diğer tabii afetler veya toplumsal kargaşa sonucu oluşabilecek hasara karşı fiziksel koruma tedbirleri alınır ve uygulanır.

Komşu tesislerden kaynaklanan potansiyel tehditler göz önünde bulundurulur.

Yedeklenmiş materyal ve yedek sistemler ana tesisten yeterince uzak bir yerde konumlandırılır.

#### Güvenli Alanlarda Çalışma

Güvenli bir alanın mevcudiyeti veya burada yürütülmekte olan çeşitli faaliyetlerle ilgili olarak çalışanlar için "İhtiyacı kadar bilme" prensibi uygulanır.

Kayıt cihazlarının güvenli alanlara sokulmasına engel olunur.

Kullanılmayan güvenli alanlar kilitletir ve düzenli olarak kontrol edilir.

Kötü niyetli girişimlere engel olmak için güvenli bölgelerde yapılan çalışmalara nezaret edilir.

Bilgilerin bulunduğu alanlar ile diğer çalışma alanları ve yetkisiz kişilerin tesislere girebileceği noktalar birbirinden ayrıştırılır.

### **Ekipman Yerleşimi ve Koruması**

Ekipman yerleşimi yapılırken çevresel tehditler ve yetkisiz erişimden kaynaklanabilecek zararların asgari düzeye indirilmesine çalışılır.

Kritik veri içeren araçlar yetkisiz kişiler tarafından gözlenemeyecek şekilde yerleştirilir.

Özel koruma gerektiren donanım izole edilir.

Nem ve sıcaklık gibi parametreler izlenir.

Hırsızlık, yangın, duman, patlayıcılar, su, toz, sarsıntı, kimyasallar, elektromanyetik radyasyon, sel, yıldırım gibi potansiyel tehditlerden kaynaklanan riskleri düşürücü kontroller uygulanır.

Bilgi işlem araçlarının yakınında yeme ve içme konularını düzenleyen kurallar bulunur.

### **Destek Hizmetleri**

Elektrik, su, kanalizasyon ve iklimlendirme sistemleri, destekledikleri bilgi işlem dairesi için yeterli düzeyde olmalıdır.

Elektrik şebekesine yedekli bağlantı, kesintisiz güç kaynağı gibi önlemler ile ekipmanları elektrik arızalarından koruyacak tedbirler alınır.

Su bağlantısı ve iklimlendirme, yangın söndürme sistemlerini destekleyecek düzeyde olmalıdır.

Acil durumlarda iletişimin kesilmemesi için servis sağlayıcıdan iki bağımsız hat alınır.

Mali Müşavirlik Firması bu konuda yasal yükümlülüklerini yerine getirir.

### **Kablolama Güvenliği**

Güç ve iletişim kablolarının fiziksel etkilere ve dinleme faaliyetlerine karşı korunması için önlemler alınır.

Karışmanın (“interference”) olmaması için güç kabloları ile iletişim kabloları ayrılır.

Hatalı bağlantıların olmaması için donanım ve kablolar açıkça etiketlenir ve işaretlenir.

Hassas ve kritik bilgiler için ekstra güvenlik önlemleri alınır.

### **Ekipman Bakımı**

Ekipmanın bakımı doğru şekilde ve sadece yetkili personel tarafından yapılır.

Ekipmanın bakımı, üreticinin tavsiye ettiği zaman aralıklarında ve üreticinin tavsiye ettiği şekilde yapılır.

Tüm şüpheli ve mevcut arızalar ve bakım çalışmaları için kayıt tutulur.

Ekipman bakım için Mali Müşavirlik Firması dışına çıkarılırken kontrolden geçirilir ve gerekiyorsa içindeki hassas bilgiler silinir.

Ekipman sigortalıysa, gerekli sigorta şartları sağlanır.

### **Kurum Dışındaki Ekipmanın Güvenliği**

Mali Müşavirlik Firması alanı dışında bilgi işleme amaçlı kullanılacak ekipman için yönetim tarafından yetkilendirme yapılır.

Tesis dışına çıkarılan ekipmanın denetimsiz bırakılmamasına, seyahat halinde dizüstü bilgisayarların el bagajı olarak taşınmasına dikkat edilir.

Ekipmanın muhafaza edilmesi ile ilgili olarak üretici firmanın talimatlarına uyulur.

Uzaktan çalışma ile ilgili tedbirler alınır. Sigorta poliçesi ekipmanın tesis dışında korunmasını da kapsamalıdır.

Mali Müşavirlik Firması alanı dışında kullanılacak ekipmanlar için uygulanacak güvenlik önlemleri, tesis dışında çalışmaktan kaynaklanacak farklı riskler değerlendirilerek belirlenir.

### **Ekipmanın Güvenli İmhası Veya Tekrar Kullanımı**

Ekipman imha edilmeden önce gizli bilginin bulunduğu depolama cihazı fiziksel olarak imha edilir.

Depolama cihazının içerdiği bilginin bir daha okunamaması için klasik silme veya format işlemlerinin ötesinde yeterli düzeyde işlem yapılır.

## Varlıkların Firmadan Çıkarılması

Ekipman, bilgi veya yazılımın yetkilendirme olmadan tesis dışına çıkarılmamasını sağlayan kontrol mekanizması oluşturulur.

Mali Müşavirlik Firması varlıklarının, yetkisiz olarak Mali Müşavirlik Firması dışına çıkarılıp çıkarılmadığını saptamak için denetleme yapılır.

Mali Müşavirlik Firması çalışanları bu tip denetlemelerden haberdar olurlar.

## 2- Bilgi Güvenliği

Mekanın konumu ve burada verilen hizmetlerin çeşitliliğine uygun olarak aşağıdaki bilgi güvenliği önlemleri dikkate alınır.

### Gizlilik

- a) Mali Müşavirlik Firması ve çalışanlar; yürürlükteki mevzuat, ulusal ve uluslararası standartlar, Mali Müşavirlik Firması politikası ve özel müşteri yönergeleri ve anlaşmaları gereğince, gizli tutulması gereken müşteri bilgilerini koruyacak ve gizliliğini sağlayacaktır.
- b) Kişisel ve müşteri bilgileri yalnızca Mali Müşavirlik Firmasının erişim ve saklama politikası tarafından tanımlanan şekilde saklanacaktır. Belgeler dosyalarda mesleki düzenleme ve yasal gerekliliklerin öngördüğü süre boyunca tutulacaktır.
- c) Mali Müşavirlik Firması, gizlilik yükümlülüklerini yerine getirmek için;

Mali Müşavirlik Firması kontrolü altında ve müşteri gizliliği adına kişisel bilginin korunmasını oluşturma, uyma ve icra etme konusunda nihai sorumlu olarak bir Etik Lideri görevlendirir. Etik Lideri gizlilik ve müşteri gizliliği durumlarında nihai yetkiye sahiptir.

Mali Müşavirlik Firması, güvenlik duvarları, donanım, yazılım ve elektronik bilgileri saklama, kataloglama, geri kazanma ve ayrıca bu bilgileri içeride ve dışarıda izinsiz erişim veya uygunsuz kullanıma karşı korumak üzere tasarlanmış veri aktarım ve depolama prosedürlerini hazırlar.

Mali Müşavirlik Firması politikası, dosya bilgilerini koruma, saklama, kataloglama, geri kazanma ve bu bilgileri izinsiz erişim veya uygunsuz kullanımdan koruma (hem iç hem de dış) amacıyla kâğıt kopya dosya kullanımı ve depolama prosedürleri ve teknik donanımı sağlar.

Mali Müşavirlik Firması ayrıca işe alımla birlikte tüm personele bir gizlilik beyanını imzalatır ve bu belge dosyada saklanır. Tüm personelin Mali Müşavirlik Firmasının gizlilik

konusundaki politika beyanına tamamen aşina olması ve buna uyması beklenir. Bunların anlaşıldığı Mali Müşavirlik Firmasının gizlilik anlaşmasındaki imza ile kanıtlanır.

### **Veri Yedekleme Sistemi ve Prosedürleri**

Mali Müşavirlik Firmasında veri yedekleme sistemi aşağıdaki esaslara göre olmalıdır:

#### **Sorumlu Birim**

Veri yedekleme sisteminin geliştirilmesi, politika ve prosedürünün oluşturulması verilerin yedeklenmesi ve korunmasından Bilgi İşlem Birimi/Yöneticisi veya yoksa Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi sorumludur. Yedekleme planının işletilmesi ve zaman içerisinde günün ihtiyaçlarına göre güncellenmesi veri kaybı durumunda Mali Müşavirlik Firmasının göreceği zararı en aza indirecek tedbirlerin alınması bu birimin sorumluluğundadır.

#### **Birimin Görevleri**

Sorumlu birim bu amaçla;

Günün teknolojik gelişmeleri ile Mali Müşavirlik Firmasının olanaklarını dikkate alarak veri yedekleme türünü,

Yedekleme altyapısını,

Veri yedekleme yöntemini,

Veri yedekleme sıklığını ve zamanlama programını,

Yedeklenen verilerin türüne göre koruma süresini ve imhasını,

Yedekleme medyalarının neler olacağını ve bunların arşiv birimine teslimini içeren esasları ve usulleri belirler.

#### **Yedekleme İlkeleri**

Veri yedeklemesi, Mali Müşavirlik Firmasının kritik Bilgi Teknolojileri (BT) işlemlerinden birisidir. Mali Müşavirlik Firması yönetim prosedürlerinde ve politikasında yedekleme konusu mutlaka yer almalıdır. Mali Müşavirlik Firmasının bütün verilerinin, Mali Müşavirlik Firması bünyesinde kullanılan işletim sistemlerinin ve uygulamalarının tamamının yedeği düzenli olarak alınır.

### ***Mali Müşavirlik Firmasında veri yedeklemesi aşağıdaki esaslara göre yapılmalıdır:***

Yedekleme sistemi iş sürekliliği planında yer alan veri yedekleme ihtiyacını karşılamalıdır.

Mali Müşavirlik Firmasının tüm projelerinin çıktıları proje tamamlanma tarihinden itibaren 60 gün içerisinde yedeklenir ve arşivlenir.

Yedeği alınacak veri ve uygulamalar için sınıflandırma yapılır ve her bir sınıf için kabul edilir veri silinme süresi belirlenir.

Kabul edilir veri silinme süresi yönetim tarafından onaylanır.

Yedekleme işlemlerinin sağlanması için, ilkelere uygun bir plan oluşturulur.

Yedekleme altyapısı, yedekleme ve geri döndürme işlemleri için talimatlar hazırlanır.

Yedekleme işlerine ait kayıtlar tutulur.

Başarısız olan yedekleme işleri takip edilir ve yedeği alınamamış verinin yedeği alınır.

Yedekleme medyaları etiketlenir ve hangi medyada hangi yedeğin bulunduğu dair kayıtlar tutulur.

Yedekleme medyalarının kopyaları alınarak ana sisteme zarar verebilecek felaketlerden etkilenmeyecek kadar uzakta ve güvenli olarak depolanır.

Yedeklenmiş verilere düzenli aralıklarla geri döndürme testleri yapılır.

### **3- İş Güvenliği**

Mali Müşavirlik Firması, iş güvenliği konusunda yürürlükteki yasal düzenlemelere uyum zorundadır.

Ergonomi, maksimum iş güvenliği ve verimlilik sağlamak amacıyla, insanların anatomik ve bilimsel özelliklerinin, çalıştıkları çevre ve sistemler ile bu öğeler arasında maksimum uyumun sağlanmasına, çalışan kişinin işi, iş aletleri ve iş çevresiyle olan ilişkilerinin araştırılmasına yönelik çalışmaların bütünü olarak tanımlanabilir.

Ergonominin amacı ise; sakatlanma veya yaralanma riskini en aza indirerek, çalışanlardan en yüksek verimi almaktır. Çalışma ortamı ve alışkanlıkları ile basit ayarlamalar yapmayı öğrenmek, kişinin rahatını ve verimliliğini büyük ölçüde arttıracaktır (Bkz. ÖNERİ 1).

**NOT:** Tek başına çalışan meslek mensuplarından dileyenler, faaliyette buldukları alanlarda, müşteri bilgileri, hizmet ve çalışan güvenliği ile varlıkların korunmasını sağlayacak Varlık, Bilgi ve İş Güvenliğine ilişkin prosedürleri Rehber hükümlerinin ruhuna uygun şekilde sağlarlar.

## C) YAZILIM, DONANIM VE EKİPMAN

Çalışanların çalışma ortamında kullanacakları mobilya mefruşat, teknik ekipman ve yazılım kullanımı konusunda yapılması gerekenler aşağıdadır:

### 1- Mobilya Mefruşat ve Ekipman

İşyerlerinin büyüklüklerine ve türlerine göre değişmekle birlikte, pek çok mobilya mefruşat, büro makinesi tüm bürolar için ortak kullanım aracıdır. Bu makinelerin başlıca çeşitleri, yazı makineleri, bilgisayarlar, fotokopi, faks, elektronik hesap makineleri, yazıcı, tarayıcı, evrak imha ve kâğıt kesme makinesi, tepegöz, slayt makinesi, projeksiyon cihazıdır. İşyerlerinde, işlerin en verimli şekilde yapılabilmesi, çalışanlara en verimli şekilde çalışma ortamının sağlanması için uygun araç ve ekipmanlar seçilmeli ve tasarlanmalıdır. Bkz. (ÖNERİ 2)

### Bilgisayarla Çalışma Şartları

Bilgisayarla çalışma şartları, çalışanların sağlıklı iş yapmalarına olanak sağlayacak şekilde oluşturulur. Bkz. (ÖNERİ 3)

### 2- Yazılım

Mali Müşavirlik Firmasında yazılımların kullanılması aşağıdaki esaslara göre olmalıdır:

Mali Müşavirlik Firmasının bilgisayar ekipmanı, e-postası, intranet ve internet sistemleri Mali Müşavirlik Firması malıdır ve bu politika içeriğindeki maddeleri ihlal etmeyen, asgari ve geçici düzeyde olanlar haricinde çalışanların kişisel kullanımına açık değildir.

Mali Müşavirlik Firması, bilgisayar ekipmanı, e-postası, intranet veya internet'inin izinsiz veya uygunsuz kullanımını kabul etmemektedir. Her çalışanın, Mali Müşavirlik Firmasının itibarı ve kamudaki imajını sürdürme, koruma ve geliştirme ile firma bilgisayarları, e-postası, intranet ve internet erişimini düzgün ve üretken bir şekilde kullanma sorumluluğu vardır.



Çalışanların, Mali Müşavirlik Firması bilgisayar ve ekipmanları, e-posta, intranet veya internet kullanımına dair “Bilgisayar, Ekipman, e-posta, İtranet ve İnternet Kullanım Taahhütnamesi”ni okuyup imzalaması ve buna göre kullanmaları zorunludur. (Ek 1: Bilgisayar Ekipman e-posta İtranet ve İnternet Kullanım Taahhütnamesi).

Mali Müşavirlik Firması yönetimi yeni teknolojik ve yasal gelişmeler olduğunda taahhütnameyi güncelleyecektir. Çalışanların güncellenmiş taahhütnameyi okuyup imzalamaları zorunludur.

**NOT:** Tek başına çalışan meslek mensuplarından dileyenler, çalışanlarının kullanacakları mobilya, mefruşat, teknik ekipman ve yazılım konularına ilişkin esasları ve hizmetin kalitesini arttıracak prosedürleri Rehber hükümlerin ruhuna uygun şekilde sağlarlar.

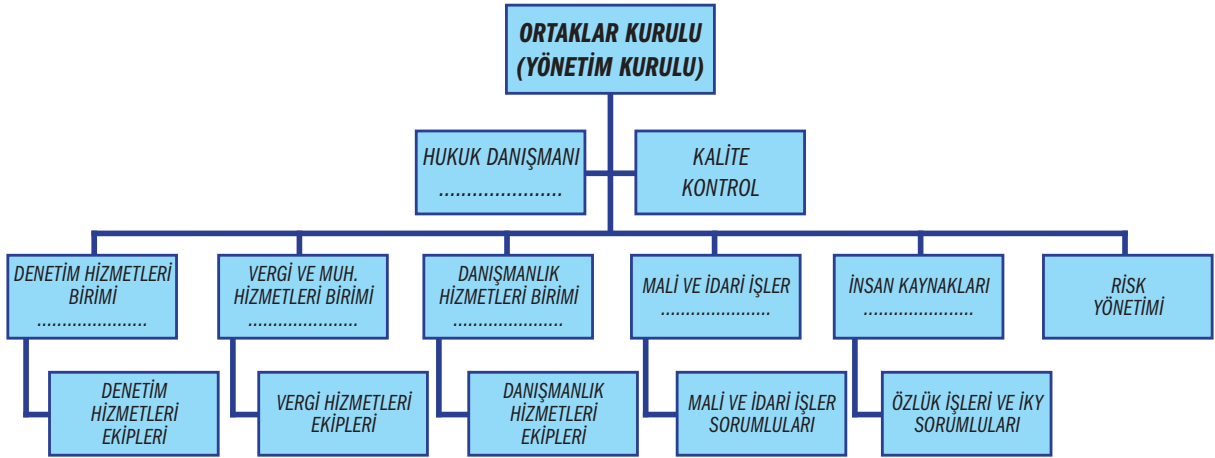
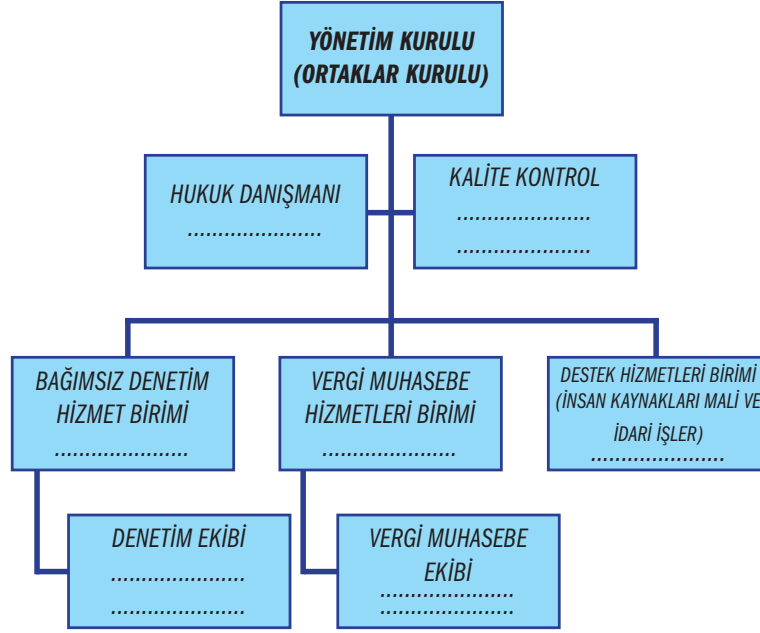
## III. MODÜL 2: İŞYERİ YÖNETİMİ

### A) YÖNETİM SİSTEMİ

Çalışanların Mali Müşavirlik Firmasının hangi hizmetleri sunduğu, bu hizmetlerin bölüm ve alt bölümler biçiminde nasıl yapılandırıldığı, destek hizmet veren birimlerin hangileri olduğu, Mali Müşavirlik Firmasının yetki ve sorumluluk sistemi ve karşılaştıkları sorunların çözümünde hangi birim ve yöneticilerin yetkili olduğunu bilmeleri için örgüt yapısını bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle bir örgüt şeması hazırlanmalıdır. Ayrıca tanımlanmış görevlerin dışında zaman zaman ortaya çıkan birtakım sorunların zamanında çözülmesi için, çalışanların sorunu kime ileticeğinin veya kime danışacağıının belli olması gerekir. Bu tür idari sorunlar ile ilgilenecek birim ve kişilerin kimler olduğunun çalışanlarca bilinmesi gereklidir. Mali Müşavirlik Firmasının büyüklüğüne göre organizasyon şeması ve birimler farklılık gösterir. Mali Müşavirlik Firmasının başlangıç aşamasında yeteri kadar kadronun olmaması durumunda dahi bir iki yıl sonrası düşünülerek muhtemel bölüm ve alt bölümler açılması uygun olur. Başlangıç aşamasında bir yöneticiye birden fazla yöneticilik görevi verilebilir.

Aşağıda örnek Mali Müşavirlik Firması örgüt şemaları ve idari görevlerle ilgili örnek görev ve sorumlu birim/kışı tablosu verilmiştir. Mali Müşavirlik Firmaları bunları kendi yapı ve ihtiyaçlarına göre geliştirmelidirler.

## FİRMA ÖRGÜT ŞEMASI ÖRNEKLERİ



Mali Müşavirlik Firmalarında idari görevler ve sorumlu kişiler tablosu Ek 19'da sunulmuştur. Çalışan, günlük işlerin yürütülmesinde ortaya çıkan sorunların çözümünde ilke olarak üstü ile görüşmelidir. Üstü sorunu çözemiyorsa yukarıda belirtilen sorumlu kişiye iletmelidir.

Mali Müşavirlik Firmaları, arzulanan performansın sağlanması için Mali Müşavirlik Firması faaliyetlerini sayısal verilere dökerek planlamalı ve planlanan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını düzenli kontrol etmelidirler. Bunun için en yaygın ve basit sistem, faaliyet planlaması ve faaliyet bütçeleri sistemidir. Çalışanların da bu yönetim sistemi hakkında bilgilerinin olması bu süreçlerin daha etkin yerine getirilmesine yardımcı olacaktır.

Mali Müşavirlik Firmalarının yönetim sistemi ana hatları ile aşağıda özetlenmiştir:

## 1. Faaliyet Planlama, Bütçe Sistemi ve Denetim

Mali Müşavirlik Firmalarının, gelecek faaliyet dönemi için, amaçlarına, hedeflerine ve politikalarına uygun olarak yönetim tarafından hazırlanan gelecek dönem faaliyetlerini ve sonuçlarını parasal ve sayısal olarak aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık olarak ifade eden raporları, bütçe olarak tanımlanmaktadır. Bütçeler gelecek faaliyet yılı için düzenlenmekle beraber esas itibarıyla uzun dönemli stratejik hedeflere ulaşmak için bir araç, bir planlama ve kontrol tekniğidir. Bu nedenle de aşağıdaki faaliyet aşamalarını kapsar:

**Amaçların belirlenmesi:** Bütçe sistemi oluşturulurken ulaşılmak istenen hedef açıkça belirlenmiş olmalıdır. Bütçelerde amaçlar stratejik planlarda belirlenmiş olan hedeflere ulaştıracak adımlar olarak planlanmalıdır ve hedefler açıkça belirlenmelidir. Örneğin; hasılat hedefi, karlılık hedefi, pazar payı hedefi, maliyetleri azaltma hedefi vb. gibi.

**Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi:** Organizasyonun tüm kısımlarındaki kapasiteler, iş gücü gibi iç etkenler ve yasal yükümlülükler, enflasyon, faiz oranları gibi dış etkenlerin bütçe dönemindeki durumlarına ilişkin varsayımların belirlenmiş olması gereklidir.

**Seçeneklerin karşılaştırılması:** Bütçelerin hazırlanması sırasında, önceden yapılmış olan varsayımların çeşitli alternatiflerini içeren bütçelerle senaryo analizleri yapılması gerekmektedir.

**Seçenekler arasında en uygun olanın belirlenmesi:** Bu aşamada bir önceki aşamada hazırlanan senaryolardan uygun olanı belirlenir. Yönetim kurulunca onaylanan bütçe devreye alınır.

Mali Müşavirlik Firmaları faaliyetlerini bütçe sistemi esası ile yönetirler. Bütçe sisteminin uygulanmasında, aynı zamanda çalışanların dikkatlerini hedeflere yöneltme ve katkılarını sağlama amacı vardır. Bu nedenle her bir birim yöneticisi kendi bütçesini belirlenen hedefler doğrultusunda hazırlar. Hazırlanan birim bütçeleri bütçe komitesi veya yetki verilen birim tarafından konsolide edilir. Hazırlanan bütçe yönetim kurulu (ortaklar kurulu) tarafından onaylanarak yürürlüğe girer. Müteakip yılda tahmini bütçe ile gerçekleşen durum karşılaştırılması yapılarak, sapmaların nedenleri belirlenir ve düzeltmeler yapılır. Eklerde hizmet birimleri ve Mali Müşavirlik Firması konsolide faaliyet bütçeleri örnekleri verilmiştir. Mali Müşavirlik Firmasında her birim yöneticisinin çalışmalarını bu doğrultuda yürütmesi beklenir.

## 2. Müşteri Hizmet Politikaları

Mali Müşavirlik Firması, müşteri ilişkileri yönetimini etkin ve verimli bir şekilde yürütmek üzere hizmet politikalarını oluşturur ve prosedürlerini belirler. Müşteri yönetimi ile ilgili asgari hususlar, “Modül 3: Hizmet Yönetim ve Uygulama” başlığı altındaki “C) Müşteri İlişkileri Yönetimi” kısmında belirtilmiştir.

**NOT:** Tek başına çalışan meslek mensubu, işyeri yönetimine ilişkin örgüt yapısını, Rehber hükümlerinin ruhuna uygun şekilde hazırlar.

## B) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 1. İşe Alım ve Görevlendirme

Personelin işe alınması ve görevlere atanması, personel işe alım ve yerleştirme prosedürüne göre yapılmalıdır.

*İşe Alma Prosedürü*

#### **Amaç**

Bu prosedürün amacı, işe almada uyulacak esaslar ile yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir.

#### **Prosedür**

Bu prosedürün hazırlanması ve uygulamasından İnsan Kaynakları Yöneticisi sorumludur. İnsan Kaynakları Yöneticisi, ilgili birimlerin prosedüre uygun faaliyetlerinin takibini yaparak gerekli bilgileri Mali Müşavirlik Firması yöneticilerine bildirir.

## İşe Alma

### 1) Personel alımı

- a) Yönetici olmayan personel alımı, ilgili bölümün yöneticisinin talebi, İnsan Kaynakları Yöneticisinin bilgisi, Yönetici Ortağın veya onun görevlendireceği bir yöneticinin onayı ile gerçekleşir.
- b) Yönetici personel alımı, bir üst yöneticinin talebi, İnsan Kaynakları Yöneticisinin bilgisi ve Yönetici Ortağın veya onun görevlendireceği bir yöneticinin onayı ile gerçekleşir.
- c) Mali Müşavirlik Firmasında herhangi bir bölümde ihtiyaç ortaya çıktığında, ilgili bölüm, bölüm yöneticisinin onayıyla iş tanımları doğrultusunda, İnsan Kaynakları veya Mali ve İdari İşler Biriminden/Yöneticisinden personel talebinde bulunurlar.
- d) İnsan Kaynakları veya Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi tarafından belirlenen adaylar, personel talep eden bölüm yöneticisine bildirilir. İlgili bölüm yöneticisi, İnsan Kaynakları Yöneticisi ile birlikte adayla görüşerek uygun bulunması durumunda işe alım kararı verilerek Yönetici Ortağın veya onun görevlendireceği bir yöneticinin onayı ile gerçekleşir.
- e) Alınan onayı takiben, İnsan Kaynakları veya Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi işe alma kararını, yasa ve yönetmelikler gereğince istenen evrakları adaya bildirir.
- f) Evraklarını tamamlayan aday(lar) İnsan Kaynakları veya Mali ve İdari İşler Birimine/Yöneticisine başvuruda bulunur ve önce yasal giriş bildirimleri yapılır, bu işlemler tamamlandıktan sonra adaya işi, işyeri ve işyerinde uyulacak kurallar, yönetmelikler ile hak ve yükümlülükleri açıklanır. Bu durum imza ile tespit edilir.
- g) İş sözleşmesi imzalanır.
- h) Aday kendisine bildirilen gün iş başı yapar.
- i) İşe personel alımında, işin pozisyonu esas alınarak deneme süresi içinde oryantasyon eğitimi verilir. Deneme süresi sonunda, oryantasyon eğitim formu İnsan Kaynakları Birimince/Yöneticisince değerlendirilir. İş başı eğitimin veya oryantasyon eğitiminin yetersiz olması durumunda adayın Mali Müşavirlik Firması ile ilişkisi kesilir.

## 2) Görevlerin Yerine Getirilmesi Esasları

Çalışanlar, günlük eylem ve davranışlarını aşağıdaki esaslara göre yerine getirirler:

Tüm çalışanlar, Mali Müşavirlik Firmasının itibarını dikkate alarak ve profesyonelce işlerini yürütmek zorundadırlar.

Çalışanlar, müşterilere karşı her zaman profesyonelce ve resmiyet çerçevesinde davranmalıdırlar.

Çalışanlar, Mali Müşavirlik Firmasının sunmuş olduğu hizmetler hakkında bilgi sahibi olmalı, Mali Müşavirlik Firmasının müşteri ilişki politikalarının farkında olmalı ve buna katkıda bulunacak bir davranış içinde olmalıdırlar.

Tüm çalışanlar yalnızca çalışma saatleri içinde değil, Mali Müşavirlik Firması dışında da Mali Müşavirlik Firmasını temsil ettiklerini unutmamalı, Mali Müşavirlik Firmasının itibarını zedeleyecek davranışlardan kaçınmalıdırlar.

Çalışanlar, müşterilerden gelecek şikayetler hakkında duyarlı olmalı, müşteri memnuniyetsizliği hakkında bilgi sahibi olduklarında hemen ilgili yöneticiyi bilgilendirmelidirler.

Çalışanlar işveren (ler)i ile iyi bir iletişim içerisinde olmalıdırlar.

Çalışanlar, bir sorunla ya da belirsizlikle karşılaştıklarında, doğrudan üstleri ile, doğrudan üstlerine erişmeleri mümkün değil ise, benzer yetkiye sahip bir diğer üst ile, bu da mümkün değil ise kendilerinden daha deneyimli bir çalışan ile görüşerek sorunları çözmelidirler.

Çalışanlar; yetki, sorumluluk ve çalışma hedeflerini net olarak bilmelidirler. Çalışanlara, görev ve sorumlulukları haricinde talimat verilmemelidir.

## 3) Giyim Kuşam

Her çalışanın, konumuna göre ve profesyonel bir organizasyona yakışır şekilde giyimine ve kişisel görünümüne özen göstermesi beklenmektedir.

Çalışanlar hem çalışma saatleri içinde hem de çalışma saatleri dışında Mali Müşavirlik Firmasını temsil ederler. Çalışanın giyim kuşamı Mali Müşavirlik Firmasının işine veya itibarına olumsuz etki yapıyorsa, Mali Müşavirlik Firması, çalışana karşı disiplin işlemi gerçekleştirebilir.

#### 4) Sağlık Kontrolü

Mali Müşavirlik Firması, çalışanların sağlığı konusunda duyarlı olmalıdır. Bu nedenle belli aralıklarla çalışanların sağlık kontrolünden geçmesini talep edebilir. Bunun dışında Mali Müşavirlik Firması sağlık nedenleri ile iş görebilirliği hakkında şüphelendiğinde çalışanından sağlık kontrolünden geçmesini ve doktor raporunun Mali Müşavirlik Firmasına iletilmesini talep edebilir. Hekim tarafından verilen bilgi yasal ve mesleki danışmanlar dışında kimseye verilmeyecektir.

#### 5) Çalışma Saatleri ve Fazla Mesai

Mali Müşavirlik Firmasının çalışma saatleri hafta içi :..... ile..... arasındadır. Öğlen tatili: saat..... ile saat:..... arasındadır. Hafta sonu çalışma saatleri ..... ile ..... arasındadır. İşin gereği olarak fazla mesai yapılması gerektiğinde, ilgili yöneticinin talebi ve İnsan Kaynakları Birimine/Yöneticisine bilgi verilmesi gerekir.

#### 6) İşe Geç Kalma ve Devamsızlık

Hastalık, yaralanma veya başka herhangi bir nedenle işe gelememe veya geç kalma durumu, talep edilen izin süresi ile birlikte mümkün olan en kısa sürede (ve mümkün olduğunda işe dönme tarihinden önce) ilgili yöneticiye şahsen bildirilmelidir. Doktor randevuları dahil, özel görüşmelerin mümkün olduğunca normal çalışma saatleri dışında yapılması gerekir.

#### 7) İzin Kullanımı

Çalışanların izin kullanımı yasal mevzuat ve bu Prosedüre uygun olarak yapılır. İzin talebinde bulunan kişi, izin başvuru formunu hazırlayarak bağlı olduğu yöneticinin onayına sunar. Yönetici onayladığı formu İnsan Kaynakları Yöneticisine gönderir. (Ek 7: İzin Formu)

#### 8) Terfi

Belli yönetim görevlerine ilişkin terfiler, işe yönelik eğitim, performans değerlendirmeleri ve kıdem esas alınarak yapılır.

#### 9) Performans Değerlendirme

Çalışanların performans değerlendirmesi yılda iki kez ve performans değerlendirme sistemi esaslarına göre yapılır. Mali Müşavirlik Firmasında uygulanan performans değerlendirme sistemi nesnel hedefler ve davranışsal yetkinlik esaslı olarak yapılmalıdır. (Ek 8: Performans Değerlendirme Formu)



## 10) Personel Özlük Bilgileri

Çalışanların özlük bilgileri gizlidir. Çalışanların, başlangıçta İnsan Kaynakları Birimine/ Yöneticisine bildirdikleri bilgilerde bir değişiklik meydana gelmesi halinde bu değişikliği ... gün içinde haber vermeleri gerekmektedir.

## 11) Personel İş Akdi Feshi

Ağır bir kusur işlemedikçe çalışanın iş güvencesi esastır. Ancak, gereken hallerde İş Kanununun ve ilgili mevzuatın öngördüğü şartlara uyularak çalışanın işine son verilebilir.

İşe son verilmesinin ardından ve/veya istek üzerine, çalışanlara ekteki formda yer alan bilgileri içeren bir hizmet belgesi verilir. (Ek 9: Çalışan Hizmet Belgesi)

## 12) Mali Müşavirlik Firması İş Ahlakı

Mali Müşavirlik Firması çalışanları, görevlerini dürüstlük, iyi niyet ilgili yasalar, mesleki teamül ve etik ilkelere uygun olarak, Mali Müşavirlik Firmasının amaçları doğrultusunda yapmak zorundadırlar.

Mali Müşavirlik Firması, çalışanlarına sağlıklı, güvenli ve verimli bir çalışma ortamı sunmakla yükümlüdür. Şiddet içerikli davranış, saldırgan tutum, tehditkâr konuşma ve buna benzer davranış biçimleri kesinlikle kabul edilemez.

Çalışanlar arasında ayırım yapmamak Mali Müşavirlik Firmasının temel ilkesidir. İşe alma, terfi ve atamalar, ödül, ücret, eğitim ve kıt kaynakların tahsisinde liyakat ilkeleri dışında hiçbir kriter kullanılamaz. Cinsiyet, yaş, ırk, renk, din, dil, politik görüş, inanç vb. nedenlerle ayırım yapılamaz.

Çalışanlar aşağıdaki kurallara uymalıdırlar:

Görevlerini profesyonel bir tutum ile ve bağlı buldukları kurallar ve uluslararası standartlar doğrultusunda yerine getirirler.

Müşteri ve Mali Müşavirlik Firması bilgilerini üçüncü kişilere açıklayamazlar. Ancak yasal mevzuat söz konusu olduğunda, Mali Müşavirlik Firması politikaları ile uyumlu olarak ve üst yönetim onayı ile bu gerçekleştirilebilir.

Çalışmalar sırasında müşterilere ait önemli ve kamuya açık olmayan bilgiler edinebilirler. Mali Müşavirlik Firması çalışanları bu bilgileri ticari amaçlı olarak kullanamaz ve bu bilgileri üçüncü taraflarla paylaşamazlar.

Çalışanlar, alınan hediye ve yapılan davetlerin, kendinin ve Mali Müşavirlik Firmasının bağımsızlığını ve tarafsızlığını etkilemesine izin vermez. Nakit veya nakit olarak kullanılabilir (hediye çekleri vs.) hediyeler verilemez ve kabul edilemez.

Çalışanların en yüksek performansı güven ortamında sergileyeceklerine inanılır ve etik davranışları beklenir.

Mali Müşavirlik Firmasının temel ilkeleri liyakat esaslıdır. Çalışanların kendini beğen-dirmesi, başkalarının hatalarını ön plana çıkarması, güç elde etmek için bilgi saklama-sı, gizlilik gerektiren işleri diğer çalışanlarla paylaşması kabul edilemez.

Çalışanlar, Mali Müşavirlik Firması olanaklarını kendi özel amaçları doğrultusunda kul-lanamaz.

Mali Müşavirlik Firması varlıklarının, kişisel çıkar, yasadışı veya etik olmayan bir amaç için kullanımı yasaktır. Telefon, bilgisayar, internet erişimi, e-posta ve fotokopi makinesi gibi varlıklar, zaman zaman yalnızca Mali Müşavirlik Firması kurallarına uygun, makul ve sınırlı süre kaydıyla ve işe engel olmadığı sürece iş dışı amaçlar için kullanılabilir.

### 13) Ziyaretler ve Karşılama

Mali Müşavirlik Firmasında ziyaretçilerin karşılanması, ağırlanması ve uğurlanmasında düzeni sağlama, Mali Müşavirlik Firmasının temsili ve imajının korunması aşağıdaki esas ve usullere göre yapılır. Bu prosedürün yürütülmesinden Mali ve İdari İşler Birimi/ Yöneticisi sorumludur.

Mali Müşavirlik Firması ziyaretlerinde, ziyaretin önem ve kapsamı ölçüsünde ilgili birim yöneticisi, Mali ve İdari İşler Birimine/Yöneticisine önceden bilgi verir.

Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi ziyaret için gerekli hazırlıkları yapar. Karşılama, top-lantı ve uğurlama için protokol gereği varsa ilgili kişilere bildirilir.

Önceden belirlenmiş temsil ve ağırlama giderleri dikkate alınarak (bütçe esasları dahi-linde) ağırlama hazırlıkları tamamlanır.

Ziyarete ilişkin araç tahsisi gerekiyor ise araç tahsisini Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneti-cisi yapar.

#### 14) Ofis Çalışma Araç Gereç Tahsisi

Mali Müşavirlik Firmasında çalışanlara görev ve pozisyonlarına göre tahsis edilen araç ve gereçler listesi ve bunların tahsisi ve kullanımına ilişkin usul ve esaslar aşağıdaki gibidir:

Görev ve pozisyonlara göre tahsis edilecek araç gereç, Araç Gereç Tahsis Listesinde yazılı olduğu biçimdedir. (Ek 10: Personel Araç Gereç Listesi).

Araç ve gereçlerin ihtiyaç sahiplerine tahsisinden, ilgili kişilere zimmetlenmesinden Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi sorumludur. İmza karşılığı teslim alınan araç gereçler, çalışma sırasında kullanılamaz hale geldiği takdirde imza karşılığı aynı birime teslim edilir.

#### 15) Harcama Yetkileri ve Masrafların Ödenmesi

Çalışanların harcama yetkileri ve masrafların ödenmesi belli esaslara göre düzenlenir.

Görev ve pozisyonlara göre harcama yetkileri harcama yetkileri listesinde yer alır. (Ek 11: Harcama Yetki Sınırları Listesi).

Yapılmış olan harcamalardan yetki sınırları içinde kalanlar, Harcama Formu doldurularak ve ekine harcama evrakları eklenerek Mali ve İdari İşler Birimine/Yöneticisine teslim edilir. (Ek 12: Harcama Formu). Belli sınırların üstünde olan harcamalar ise bir üst amirin onayıyla ödenebilir.

#### 16) Ulaşım Araçları Tahsisi, Kullanımı ve Sorumluluk

Mali Müşavirlik Firması, belli düzeydeki yöneticilerine, daimi ve diğer çalışanlarına, yüklenicilerine ve mesleki deneyimli personeline Mali Müşavirlik Firması araçlarını işle ilgili konularda kullanmak üzere tahsis edebilir. Kimlere daimi araç tahsis edileceği ortaklar veya yönetim kurulu kararı ile; tek meslek mensubunun olduğu durumlarda ise meslek mensubu tarafından belirlenir.

İşle ilgili konularda araç tahsisi ise aşağıdaki usul ve esaslara göre yapılır:

İşe araç tahsisi Mali ve İdari İşler Yöneticisi tarafından planlanır.

Belli işlerin yapılması için araç ihtiyacı, ihtiyaç sahibi tarafından Mali ve İdari İşler Yöneticisine bildirilir.

Mali ve İdari İşler Yöneticisi, olanaklarını ve işin önceliklerini ve önemini dikkate alarak planlamayı yapar, bu planlama dahilinde araç tahsisinin yapılıp yapılamayacağını ihtiyaç sahibine bildirir.

Mali Müşavirlik Firması ulaşım araçlarını kullanacak personelin:

Güncel, geçerli bir sürücü ehliyetine sahip olmaları gerekir.

Araçları yasalara ve trafik kurallarına uygun biçimde kullanmaları gerekir.

Trafikteki herkese nazik ve düşünceli davranışları, Mali Müşavirlik Firması imajını zedeleyecek davranışlardan kaçınmaları gerekir.

Mali Müşavirlik Firması aracını Mali Müşavirlik Firmasının yazılı izni olmadan başka herhangi bir kişinin kullanmasına izin verilmemesi gerekir.

Çalışanlar, Mali Müşavirlik Firması ulaşım araçlarını kullandıkları süre içinde kanun ve kural ihlallerinin sonuçlarından sorumludurlar. Bunlara hız cezaları veya tazminatları da dahildir.

Bir kişinin sürücü ehliyetinin askıya alınması veya iptal edilmesi durumunda, kişinin hiçbir koşulda Mali Müşavirlik Firması ulaşım araçlarını kullanmaması gerekir.

Mali Müşavirlik Firması ulaşım araçlarını kullanacak personel, kullanmadan önce, aracın güncel bir muayene etiketinin olması; lastik basınçlarının doğru olması; su, yağ, akü ve yakıt seviyelerinin doğru olması ve araç içindeki tüm kalemlerin güvenceye alınmış olmasını kontrol etmekten sorumludur. Eğer herhangi bir sorun veya kusur tespit eder veya bunlardan şüphelenirse, söz konusu sorun veya kusur bir an önce o kişinin amirine bildirilmelidir. Yola çıkmaya uygun olmayacak şekilde görünüyorsa, araç kullanılmamalıdır.

Mali Müşavirlik Firması ulaşım araçlarını kullanan kişi, yakıt azaldığında Mali Müşavirlik Firması tarafından onaylanan veya Mali Müşavirlik Firmasının yakıt hesabı bulunduğu bir istasyonda depoyu uygun yakıtla doldurmalıdır.

Eğer kişiler bir kazaya karışmışlarsa ve Mali Müşavirlik Firması ulaşım aracının çekilmesi gerekiyorsa, bir an önce polise haber verilmelidir. Benzer şekilde, eğer kişiler bir kazada yaralanmışsa polise ve bir an önce kaza, ilgili Mali Müşavirlik Firması yöneticisine bildirilmelidir. İlk fırsatta bir kaza raporu formu doldurup ilgili yöneticiye gönderilmelidir. Mali Müşavirlik Firması, kişinin Mali Müşavirlik Firması ulaşım aracını kullanırken yaptığı kural ihlali veya kesilen cezalardan sorumluluk kabul etmeyecektir. (Ek 13: Kaza Raporu Formu)

## 17) İletişim Araçları Tahsis ve Kullanım Esasları

Mali Müşavirlik Firması iletişim araçlarının kullanım usul ve esasları aşağıdaki gibidir:

### a. Cep Telefonları Kullanımı

Personele cep telefonu tahsis edilmişse:

Cep telefonu, çalışanın işle ilgili görevlerini usulünce yerine getirebilmesi için tahsis edilmiştir. Çalışanın görevlerini yerine getiremeyeceği veya getirmesi gerekmeyen herhangi bir dönemde cep telefonunu Mali Müşavirlik Firmasına teslim etmesi gerekir.

Çalışan cep telefonunu yalnızca iş amaçlı olarak kullanacaktır.

Mali Müşavirlik Firması, cep telefonu ile ilgili makul iş amaçlı maliyetleri karşılayacaktır. Çalışanlar, cep telefonu ile yapılan tüm kişisel aramalar, metin mesajları ve diğer mesajların masraflarını Mali Müşavirlik Firmasına ödeyeceklerdir.

Çalışanın cep telefonu ile ilgili tespit ettiği veya şüphelendiği herhangi bir sorunu ya da kusuru Mali Müşavirlik Firmasına bildirmesi çalışanın sorumluluğundadır.

### b. Kişisel Telefon Görüşmeleri

Acil durumlar haricinde, işyerinde kişisel telefon görüşmeleri yapılması uygun değildir.

Çalışanlar, ailelerinden ve arkadaşlarından mesai saatleri içerisinde kendilerini acil durumlar haricinde aramamalarını istemelidirler.

### c. Bilgisayar ve İnternet Erişimi

Mali Müşavirlik Firması, çalışanlarına görevlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaları amacıyla bilgisayar sistemleri, e-posta ve internete erişimi sağlar. Tüm bilgisayar sistemleri ve veriler Mali Müşavirlik Firmasına aittir ve sadece yetkilendirilen amaçlar için kullanılabilir.

Mali Müşavirlik Firmasının bilgisayar sistemleri, internet ve e-posta kaynaklarının usulüne uygun kullanılmasına yönelik kurallar Ek 1: Bilgi Teknolojileri Kullanım Taahhütnamesinde yer alır.

Bilgisayar sistemlerinin, internet ve e-posta olanaklarının bilinçli ve bu politikaya uygun şekilde kullanılması tüm çalışanların sorumluluğudur.

## 18) Seyahat Yolluk ve Harcırahlar

Mali Müşavirlik Firmasının seyahat yolluk ve harcırahları aşağıdaki esaslara uygun olmalıdır:

Personelin görevlerini yerine getirmek üzere yaptığı makul seyahat harcamaları karşılanacaktır.

Seyahat eden personelin, Seyahat Yolluk ve Harcırah Formunu yöneticisinin onayı ile gerekli evrakları da ekleyerek yetkiliye teslim etmesi gerekmektedir. Masrafların ödemesi her zaman Mali Müşavirlik Firmasının önceliklerine ve takdirine bağlıdır. (Ek 14: Seyahat Yolluk ve Harcırah Formu).

Çalışanlar, seyahat ve konaklama ayarlamalarını yola çıkmadan önce Mali Müşavirlik Firmasının tercih ettiği seyahat acentesinden yapmalıdırlar.

Havayolu seyahati genellikle ekonomi sınıfı olacak ve Mali Müşavirlik Firması tarafından seçilen bir havayolu şirketi ile yapılacaktır.

Harcırahların hesaplanmasında gidiş ve dönüş saatleri esas alınacaktır.

## 19) Hediye ve Ağırlama

Mali Müşavirlik Firması hediye ve ağırlama konusunda aşağıdaki esasları belirlemiştir:

Çalışanların zaman zaman iş yaşantılarının bir parçası olarak hediyeler veya imtiyazlar alabilecekleri kabul edilmektedir. Mali Müşavirlik Firması, işle ilgili olarak alınan hediyelerin, konaklamanın veya ağırlamaların bir kaydını tutar.

Çalışanlar, Mali Müşavirlik Firması tarafından yapılan herhangi bir işi etkileyebilecek veya etkileyecek gibi görünen hiçbir hediye veya ağırlamayı kabul etmemelidir.

Çalışanlar yöneticileri aracılığıyla alınan \_\_\_\_\_ tutarını aşan herhangi bir hediye veya ağırlama konusunda Mali Müşavirlik Firmasını bilgilendirmelidirler.

Mali Müşavirlik Firması yönetimi belirlenen sınırı aşan her hediye konusunu duruma göre değerlendirir.

Çalışanlar, alınan hediye ve yapılan davetlerin bağımsızlığını ve tarafsızlığını etkilemesine izin vermez. Nakit veya nakit olarak kullanılacak (hediye çekleri vs.) hediyeler verilemez ve kabul edilemez.

## 20) Sağlık ve Güvenlik

Mali Müşavirlik Firmasının çalışanların sağlık ve güvenlik konusundaki esasları aşağıdaki gibidir:

Tüm çalışanlar sağlık ve güvenlikle ilgili mevzuata, düzenlemelere, kurallara ve Mali Müşavirlik Firmasının işçi sağlığı ve güvenliği politikasına uymayı kabul ederler. Tüm çalışanlar işe başlar başlamaz bu politikayı okumalı ve sorunlarını amirleri ile paylaşmalıdırlar.

Bu politikanın ihlali veya bir çalışanın kendine veya başkalarına yönelik sağlık ve güvenlik yükümlülüklerinin herhangi bir şekilde ihlali çalışanlara karşı disiplin işlemi başlatılmasına neden olur ve bu işlemin sonucu iş akdinin sona erdirilmesine neden olabilir.

Çalışanlar, işçi sağlığı ve güvenliği konusunda herhangi bir sorunla karşılaştığında veya bu konuda bir endişeye kapıldığında, Mali Müşavirlik Firmasının ilgili yöneticisine en kısa zamanda bu durumu bildirmelidir.

**NOT:** Tek başına çalışan meslek mensuplarından dileyenler, prosedürler, insan kaynakları planlaması, işe alım, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme sistemi, kariyer yönetimi ve personel özlük işlerini Rehber hükümlerinin ruhuna uygun şekilde çalışan sayısı ve işin niteliğine göre hazırlar.

## C) SATIN ALMA, BELGELENDİRME VE VERİ YÖNETİMİ

### 1. İhtiyaç ve Satın Almalar

Mali Müşavirlik Firmasının ihtiyaçlarının temini ve satın alma işlemleri aşağıdaki esaslara göre yürütülmelidir:

#### 1.1 Satın Alma Birimi İhtiyaç Bildirimi

Satın alma işlemlerinden sorumlu birim Mali ve İdari İşler Birimidir/Yöneticisidir. (Varsa Satın Alma Birimi/Yöneticisi). Tüm satın almalar, sorumlu birim/yönetici üzerinden yapılmalıdır.

Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi planlanmış satın almaları doğrudan, program dışı ihtiyaçları ise üst yönetimin onayıyla gerçekleştirir.

## 1.2 İhtiyaç Bildirimi

Mali Müşavirlik Firmasının herhangi bir biriminde, bir ekipman veya hizmete ihtiyaç olduğunda ihtiyaç sahibi birim, ihtiyaç talep formunu hazırlayarak (Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) yazılımı olan Mali Müşavirlik Firmalarında elektronik ortamda) Mali ve İdari İşler Birimine/Yöneticisine (varsa Satın Alma Birimine/Yöneticisine) iletir. (Ek 15: Ekipman Talep Formu)

## 1.3 Satın Alma Usul ve Esasları

Satın alma işlemlerinde temel ilkeler, satın alınacak mal ve/veya hizmetin, bütçeye uygun, en az maliyetli, en kaliteli ve ihtiyaç duyulduğu anda temin edilmesidir.

Tedarikçilerin belirlenmesinde Mali Müşavirlik Firmasının risk ve bağımsızlık prensiplerine uyulması zorunludur.

Satın alınacak mal veya hizmet için gerektiğinde aşağıdaki birimler de satın alma süreci içerisinde yer alırlar. Bunlar:

- Teknolojik mal ve hizmetleri için Bilgi Teknolojilerinden Sorumlu Birim/Yöneticisi,
- Tanıtım ve pazarlama ile ilgili mal ve hizmetler için Pazarlama Birimi/Yöneticisi,
- Eğitim amaçlı mal ve hizmetler için İnsan Kaynakları Birimi/Yöneticisi.

Tedarikçiye kesin sipariş verilmeden önce maliyet, kalite, temin ve teslim şartları konusunda talep sahibi ile mutabakat sağlanmalıdır.

Gerektiğinde tedarikçi ile sözleşme imzalamak; temin ve teslimat aşamalarında sözleşme gerekliliklerinin yerine getirildiğinin tespitini yapmak, satın almayı yapan birimin görevidir.

Malın tedarikçiden teslim alınması satın almayı yapan birimin sorumluluğundadır. Satın alma, gelen malın kalitesi ve doğruluğunu inceledikten sonra teslim almalıdır.

Satın almayı yapan birim, malın talep sahibine teslimini imza karşılığında yapmalıdır.

## 1.4 Fatura Kayıt, Onay ve Ödeme

Mali Müşavirlik Firmasına gelen faturaların tamamı Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi tarafından önce "Evrak Kayıt Sistemi" ne kaydedilir.

Kayıt altına alınan faturalar daha sonra, onaylanması amacıyla hizmeti alan yetkiliye gönderilir.



Faturalar, hizmeti alan birimin imza yetkilisi tarafından onaylanır.

Onay işlemleri tamamlanan fatura Mali ve İdari İşler Birimine/Yöneticisine gönderilir.

Mali Müşavirlik Firması yetkilisi tarafından onaylanmış olan fatura, Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi tarafından yasal defterlere kaydedilir.

Haftanın belli bir gününü ödeme günü seçerek tek günde tedarikçi faturası ödemelerinin yapılması sürecin kontrolünü kolaylaştırır. Bir gün önceden muhasebe sisteminden ödeme günü gelen açık faturaların listesi alınır. Liste üzerinde son bir kontrol yapıldıktan sonra banka talimatları hazırlanır.

Mali Müşavirlik Firması imza sirkülerinde belirtilen imzalar temin edilerek ödeme gününde talimatlar ilgili bankaya gönderilir.

Ödeme gününü takip eden ilk iş gününde bankadan ödeme dekontları temin edilir, Mali Müşavirlik Firması hesaplarından ödemelerin verilen talimata uygun olarak çıkıp çıkmadığı kontrol edilir. Sorun yoksa banka dekontları kullanılarak satıcı şirket bakiyeleri kapatılır.

## 1.5 Ekipman Devretme

Personelin kullanmış olduğu ekipmanın, personelin işten ayrılması, ekipmanın geçici bir nedenle başka bir proje veya birime verilmesi, tamir veya bakım için gönderilmesi, kullanım dışı kalması veya yenilenmesi durumunda, ekipmanı kullanan personel tarafından ekipman devretme formu doldurularak ekipman form ile birlikte Mali ve İdari İşler Birimine/Yöneticisine teslim edilir. (Ek 16: Ekipman Devretme Formu)

## 2. Evrak Kayıt Sistemi ve Takibi

Mali Müşavirlik Firmasında gelen- giden evrak kayıt ve takibi aşağıdaki esaslara göre yapılır:

Gelen- giden evrak kayıtları Mali ve İdari İşler Biriminin/Yöneticisinin sorumluluğundadır ve birime bağlı görevlendirilen kişiler tarafından gelen- giden evrak, evrak kayıt defteri ile (elektronik ortamda) kayıt altına alınır.

Gelen evrakın kaydı yapıldıktan sonra ilgili birime teslim edilir.

Mali Müşavirlik Firması tarafından gönderilen evrak ilgili birim tarafından evrak kayıt sorumlusuna verilir. Kaydı yapılan evrak Mali Müşavirlik Firmasının benimsediği yöntem ile gönderilir.

### 3. Kıymetli Evrak Koruma ve Zimmet

Mali Müşavirlik Firmasında, sahip olunan her türlü kıymetli evrak ile geçici olarak verilmiş kıymetli evrakın teslim alınması, kaydedilmesi, korunması, serbest bırakılmasında aşağıdaki prosedür uygulanır:

- Bu prosedür, TTK'na göre kıymetli evrak olarak tanımlanan bütün kağıtlar ile, Mali Müşavirlik Firması prosedürlerinde kıymetli evrak olarak tanımlanan kağıtları ve raporları kapsar. Bunlar; hisse senetleri, devlet tahvilleri, hazine bonoları, gelir ortaklığı senetleri, mevduat sertifikaları, bonolar, tapu senetleri, ipotek belgeleri, banka teminat mektupları ve mütemmimleri, ruhsatnameler, beratlar, lisans, isim hakkı, patent ve marka tescilleri, kıymetli maden ve bunlardan yapılmış şilt, plaket vb. üçüncü kişi ve kuruluşlarca Mali Müşavirlik Firmasına verilen taahhütnameler, borç senetleri, kefaletnameler, temliknameler, taşıma senetleri ve konşimentolar, rehin ve makbuz senetleri, sözleşmeler ve sigorta poliçeleri, ticari defterler, boş çek karneleri ve pullar, depozito makbuzlarıdır.
- Kıymetli evrak, Mali Müşavirlik Firması adına kabule yetki verilmiş Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi tarafından teslim alınır.

Kıymetli evrak müşterek sorumluluk esaslarına göre muhafaza edilir. Teslim alınan kıymetli evrak Mali Müşavirlik Firması kasasında muhafaza edilir. Mali Müşavirlik Firması kasası, bölüm yöneticisi ve sorumlusunun nezareti altındadır.

Müşterek sorumluluk esasına göre muhafaza edilen kıymetli evrak kasasının anahtar veya şifreleri .....'de bulunur.

Muhafaza edilen kişi tarafından nakde çevrilmesi mümkün olmayan kıymetli evrak ferdi sorumluluk esasına göre zimmetlenir ve muhafaza edilir.

Alınan kıymetli evrakın Mali Müşavirlik Firması kasası veya bankada muhafazasına Yönetici Ortak/Tek Meslek Mensubu karar verir.

Genel muhasebe kayıtlarına işlenen kıymetli evrak teslim alan birim tarafından ayrıca bir deftere kaydedilir.

Lehdarına iade edilmesi gereken kıymetli evrak belge karşılığı teslim edilir ve iade işlemi defterlerde kayıt altına alınır. Konusu sona ermiş veya imhası gereken kıymetli evrak, sorumlu birim tarafından yazılı olarak muhasebe sorumlusuna bildirilir. Kıymetli evrak imhası ilgili birimlerden oluşan bir heyet tarafından tutanakla tespit edilir.

Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi kıymetli evrakın fiziki durumundan ve kaydi durumuna uygunluğundan sorumludur.

Kıymetli evrakın Mali Müşavirlik Firması lehine doğuracağı sonuçların takibinden, icra, takip, mahkeme veya nakde dönüştürülmesi dahil, muhafaza eden birim sorumludur. Sorumlu birim, süresi gelmiş olan kıymetli evrakı ilgili yöneticiye bildirir ve yazılı talimatına istinaden gerekli işlemleri yapar veya kıymetli evrakı belge karşılığı ilgili birim veya kişiye teslim eder.

## 4. Dosyalama ve Arşivleme

Mali Müşavirlik Firması içinde üretilen veya Mali Müşavirlik Firması dışından gelen fiziksel belge ve raporların tekrar gönderilmesi veya kullanılması gerekebilmektedir. Bu nedenle tekrar kullanmak veya gerektiğinde belge ve raporlara kolayca ulaşabilmek için, belge ve raporların dosyalanarak arşiv kurallarına uygun olarak saklanması gerekir. Hangi birimlerin hangi belge ve raporları hangi sınırlar içinde ve hangi sisteme göre arşivlemesi gerektiği aşağıdaki esaslara göre yapılır:

### 4.1. Sorumlu Birim

Arşiv sistemine ilişkin standartların geliştirilmesi, arşive evrak gönderilmesi, alınması ve korunması sorumluluğu Mali ve İdari İşler Birimine/Yöneticisine aittir.

Ortak belge ve raporların arşivlenmesi sorumluluğu Mali ve İdari İşler Biriminin/Yöneticisinin sorumluluğundadır.

Diğer birimler, kendi belge ve raporlarını belirlenen kurallara göre kolayca ulaşılacak biçimde ve belirlenen standartlarda arşivlerler. Her birim yöneticisi kendi birimiyle ilgili arşivden sorumlu olacak bir personel görevlendirir.

### 4.2. İşlemler

Merkezi arşivlerin girişine yerleşim planını gösteren plan konur.

Arşive devredilecek evraklar, ilgili birimlerce evrakın üretildiği orijinal düzen içerisinde arşiv kayıt formu doldurulup birim yetkilisinin onayı alındıktan sonra listeleriyle birlikte Mali ve İdari İşler Birimine/Yöneticisine teslim edilir. Düzenlenen formun bir kopyası arşivdeki "Arşiv" dosyasında, 2. kopyası ilgili bölümün "Arşiv" dosyasında tutulur.

Arşive yerleştirilecek belge kutulanıyorsa mutlaka üzerine evrakın türü ve niteliği, 'Arşivlenecek malzemeyi gönderen Bölüm / Ortak ve müdür adı', 'arşive gönderiliş yılı' ve 'imha edileceği yıl' bilgileri yazılmalıdır. İmha edilecek yıl bilgisi hesaplanırken; evrakın üretildiği (veya dosyanın kapatıldığı) yıl + Evrak saklama süresi + 1 şeklinde hesap yapılmalıdır.

### 4.3. Arşivden Evrak Alınması

Arşivde bulunan evrakın geri alınması için, ilgili birim tarafından Arşiv sorumlusuna e-posta atılarak, istekleri arşiv yetkililerine bildirilir. Arşiv sorumlusu arşive giderek istenen evrakı arşivden alır ve Mali ve İdari İşler Birimine/Yöneticisine getirir. Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi tarafından evrak teslim edilirken Arşiv Evrak Talep Formu (Ek 17) doldurularak evrakı talep eden kişiye veya evrakı almaya gelen birimin kuryesine imzalatılıp evrakın teslimi yapılır.

İlgili evrak tekrar arşive iade edilmek istendiğinde daha önce doldurulan 'Arşiv Evrak Talep Formu' (Ek 17) üzerine teslim ile ilgili bilgiler kaydedilir.

### 4.4. Evrak İmha Edilmesi

Arşive gönderilmesi gerekmeyen evrakların tespiti ilgili birimlerce yapılır. Bu tip evraklar ilgili birimin talebi üzerine Mali ve İdari İşler Birimi/Yöneticisi tarafından alınır, imha edilir.

Arşive gönderilen belgelerin üzerindeki 'imha edileceği yıl' bilgisi Mali ve İdari İşler Birimindeki arşiv sorumlusu veya Mali ve İdari İşler Yöneticisi tarafından takip edilir. İmha süresi gelenler arşiv sorumlusu tarafından Evrak İmha Formuna (Ek 18) listelenir ve ilgili birime onaya gönderilir. Gelen onaya istinaden (talep gelirse ilgili bölümden de bir kişinin denetiminde) imha işlemi yerine getirilir.

İmha işlemi tamamlanınca imha işlemi yapanlar evrak imha formunu imzalarlar. (Ek 18 Evrak İmha Formu) Formun bir kopyası Mali ve İdari İşler Birimindeki arşiv sorumlusunun veya Mali ve İdari İşler Yöneticisinin dosyasında, bir kopyası da ilgili birimce dosyalanarak kaldırılır.

## 5. Yazılımlar ve Kullanım Esasları

Yazılımlar ve kullanım esasları bu rehberin **II- İŞYERİ İLKE VE ESASLARI C- Yazılım, Donanım ve Ekipman** Bölümünde yer alan düzenlemelerde ve Bilgisayar Ekipman e-posta İtranet ve İnternet Kullanım Taahhütnamesinde açıklanmıştır.

## 6. Veri Yedekleme

Mali Müşavirlik Firmasında veri yedekleme süreci aşağıdaki esaslara göre olacaktır:

### 6.1. Sorumlu Birim

Veri yedekleme sisteminin geliştirilmesi, politika ve prosedürünün oluşturulması, verilerin yedeklenmesi ve korunmasından sorumlu birim, Mali ve İdari İşler Birimidir/

Yöneticisidir (varsa Bilgi İşlem Birimi/Yöneticisidir). Yedekleme planının işletilmesi ve zaman içerisinde günün ihtiyaçlarına göre güncellenmesi, veri kaybı durumunda Mali Müşavirlik Firmasının göreceği zararı en aza indirecek tedbirlerin alınması bu birimin sorumluluğundadır.

## 6.2. Veri Yedekleme İşlemleri

Sorumlu birim bu amaçla;

Günün teknolojik gelişmeleri ile Mali Müşavirlik Firmasının olanaklarını dikkate alarak veri yedekleme türünü,

Yedekleme altyapısını,

Veri yedekleme yöntemini,

Veri yedekleme sıklığını ve zamanlama programını,

Yedeklenen verilerin türüne göre koruma süresini ve imhasını,

Yedekleme medyalarının neler olacağını ve bunların arşiv birimine teslimini içeren esasları ve usulleri belirler.

**NOT:** Tek başına çalışan meslek mensuplarından dileyenler, İhtiyaç ve Satın Almalar, Kıymetli Evrak Koruma ve Zimmet, Dosyalama ve Arşivleme, Yazılımlar ve Kullanım Esasları ve Veri Yedekleme konularında Rehber hükümlerinin ruhuna uygun şekilde çalışan sayısına ve işin niteliğine göre gerekli belge düzenini kurarlar.

## IV. MODÜL 3: HİZMET YÖNETİM VE UYGULAMA

### A) HİZMET UYGULAMA

Sunulacak hizmete uygun kaynakların, etkin ve verimli kullanılması ve kaynakların hizmetin etkili bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli önceliklere göre tahsis edilmesi amacıyla hizmetin hedeflerine uygun olarak bir planlama yapılır. Planlama; öncelikleri, olası riskli alanları ve kontrollerin önceden belirlenmesini sağlar. Hizmet kapsamı, zamanlaması ve kaynak kullanımı hususlarını da dikkate alan bir plan hazırlanmalı ve yazılı hale getirilmelidir.

Hizmetin uygulama sürecinde; bilgi toplama, analiz, değerlendirme ve kayıtlı hale getirme esasları yazılı olarak belirlenmelidir. Elde edilen bilgi ve belgenin kayıt altına alınması, saklanması ve gerektiğinde ibraz edilmesi amacıyla her bir hizmet için çalışma kağıtlarından oluşan ayrı çalışma dosyaları düzenlenmelidir.

Çalışma kâğıtları; toplanan bilgileri, yapılan analizleri, hükümlerin dayanaklarını ve görevin sonuçlarını belgelendirir. Çalışma kâğıtları; planlama, uygulama ve gözden geçirilme sürecine yardımcı olur, raporlamaya destek sağlar, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını gösterir, yapılan işin tam ve kesin olmasına destek olur, kalite kontrol ve geliştirme programı için temel oluşturur, üçüncü şahısların incelemelerini kolaylaştırır.

Çalışma kâğıtlarının düzeni, tasarımı ve içeriği, hizmetin niteliğine, amaçlara ve Mali Müşavirlik Firmasının ihtiyaçlarına bağlıdır. Çalışma kâğıtları, hizmet sürecinin planlamadan raporlamaya kadar tüm aşamalarını belgelendirir.

Hizmet uygulama sürecinde çalışma sonuçları raporlanmalıdır. Raporlar; varılan sonuçlar, yapılan tavsiyeler ve önerilen eylem planlarının yanında hizmetin hedeflerini ve kapsamını da içermelidir.

Raporlamalar, doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı, tam olmalı ve zamanında sunulmalıdır.

Yerine getirilecek hizmetin maliyeti, kullanılan kaynak verimliliğinin ölçülmesi, izlenmesi ve faturalanması için hizmet alanı, harcanan süre, görevlendirilen insan kaynağı vb. unsurları içeren takip çizelgesi oluşturulmalıdır.

Her hizmet, takip çizelgesindeki sonuçlarla ve maliyetlerle bağlantılı olarak ilgili müşteriye faturalandırılır.

## B) KURUMSAL İLETİŞİM

### 1. İşlevi ve Amacı

Mali Müşavirlik Firması yönetiminin en önemli aracı kurumsal iletişimidir. Planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdüm, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi sürekli ve düzenli bir kurumsal iletişimin oluşturulmasına bağlıdır. Belli kurallar ve dinamik süreçler çerçevesinde gerçekleşen kurumsal iletişimin beklenen işlevleri ve amaçları şu şekilde olmalıdır:

Mali Müşavirlik Firmasında çalışanları ve Mali Müşavirlik Firmasının birimlerini birbirine bağlayan, uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir temel bir altyapının oluşmasının sağlanması.

Mali Müşavirlik Firmasında çalışan kişi ve grupların Mali Müşavirlik Firmasının ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri eylemlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması için iletişimin sağlanması.

Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında Mali Müşavirlik Firmalarının kendilerini yeni koşullara uyarlamaları, güvene dayalı ilişkiler kurmaları, olumlu imajla birlikte, itibarı yönetmeleri ve dış dünya ile Mali Müşavirlik Firması arasında sağlıklı bir bilgi alışverişinin sağlanması.

Mali Müşavirlik Firmasında planlama, organizasyon, eşgüdüm, karar verme, motivasyon ve denetimin sağlanması.

Mali Müşavirlik Firmasında hiyerarşik basamakların belirlenmesi ve otoritenin sağlanması, gelen ve giden iletiler, belgeler, bilgiler ve dokümanların kurumsal iletişim kurları çerçevesinde saklanması, bilgi ve belge arşivlerinin oluşturulması.

Mali Müşavirlik Firmasında çalışanların birbirleriyle, Mali Müşavirlik Firmasının bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarının sağlanması ve çalışanların aidiyet duygularının geliştirilmesi.

İçsel olarak Mali Müşavirlik Firmasında karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve hedef kitle beklentilerine cevap verecek ilginin sağlanması.

## 2. Kurumsal İletişim Konuları

### 2.1. Kurumsal İtibar Yönetimi

Amaç ve Kapsam:

Yönetim kademesiyle görüş birliği içinde hedef kitleyi saptamak,

Mali Müşavirlik Firması ile hedef kitlesi arasında sağlıklı bağlar kurup geliştirecek, Mali Müşavirlik Firmasının toplum içindeki prestijini artıracak projeler üretmek,

Mali Müşavirlik Firmasının kurumsal hedeflerini destekleyecek özel etkinlikler planlamak ve uygulamak,

Bilim, spor, kültür ve sanat dallarında sponsorluk projeleri geliştirmek,

Sivil toplum kuruluşları, görüş önderleri ve diğer öncelikli hedef kitlelerle ortak proje geliştirilmesine fırsat yaratmak,

Mali Müşavirlik Firmasını, kamuoyundaki gelişmeler ve toplumsal akımlardaki değişimler hakkında bilgilendirmektir.

### 2.2. Kriz Yönetimi

Amaç ve Kapsam:

Olası krizleri öngörmek, proaktif tedbirler geliştirmek,

Kriz dönemlerinde iç ve dış iletişim ağını oluşturmak, yönetmek,

Doğru bilgiyi, doğru kitleye, doğru zamanda ulaştırmak,

Kamuoyunun algılamasını değiştirecek, krizi avantaja dönüştürecek yöntemleri planlamak ve uygulamaktır.

### 2.3. Basınla İlgili Hizmetler

Amaç ve Kapsam:

Basınla ilişkileri disipline etmek,

Basın bülteni hazırlamak, basın toplantısı ve gezisi düzenlemek, özel haber ve röportaj fırsatı yaratmak,



Medyada Mali Müşavirlik Firması, rakipler veya sektörle ilgili çıkan haberleri izlemek, sonuçları kendi tasarladığı tekniklerle analiz etmek,

Mali Müşavirlik Firmasını medyaya tanıtmak, yaşanan gelişmelerle ilgili güncel bilgileri aktarmak,

Mali Müşavirlik Firması çalışanlarını medya ilişkileri ve halkla ilişkiler konularında eğitmektir.

## 2.4. Kurumsal İletişim Lideri

Mali Müşavirlik Firmasının sektöründe saygın, güvenilen, konusunda uzman, referans kabul edilen kişiyi lider olarak konumlandırması önerilmektedir.

## 2.5. Mali Müşavirlik Firması İçi İletişim

Amaç ve Kapsam:

Yönetim kademesiyle görüş birliği içinde iç iletişim programını hazırlamak ve uygulamaya destek vermek,

Çalışanların iletişime açık olmasını, Mali Müşavirlik Firmasının misyon ve hedeflerine sahip çıkmasını sağlayan etkinlikler planlamak ve uygulanmasına destek vermek,

İç iletişimi artıracak projeler geliştirmek,

Kriz durumlarında iç iletişim kanallarını yönetmektir.

## 2.6. Etkili bir kurumsal iletişimin temel özellikleri şunlardır

- **Mali Müşavirlik Firmasına özgün iletişimin belirlenmesi**

Mali Müşavirlik Firmasının imajına uygun olarak dışarıdan Mali Müşavirlik Firmasına bakanların analizine imkan veren, stratejik ve entegre edilmiş iletişimin geliştirilmesi gereklidir.

- **Somut ve gerçekçi hedef ve hedef kitlelere iletişim stratejisinin yöneltilmesi**

Başarılı bir kurumsal iletişim, seslenilecek hedef kitlenin kesin bir tanımını gerektirir. Hedef kitle yalnızca müşteriler değil, aynı zamanda görüş önderleri, yatırımcılar ve finansal hedef kitle, medya, resmi makamlar ve diğer kitleleri de kapsamalıdır.

- **Zaman yönetimi kurallarını dikkate alarak çağdaş iletişim araçlarının etkili bir biçimde kullanılması**

Hedef kitle hakkında bilgi edinme ve medya analizleri sonrası, Mali Müşavirlik Firmasının medyada yer alması için en uygun olan birleşimi oluşturmayı amaçlayan, kullanılacak tüm araçların bir eşgüdüm içerisinde olmasını sağlayan ve medya planlaması aracılığıyla gerçekleştirilen çalışmalar yapılmalıdır.

- **Kurumsal hedeflerin kesin olarak ifade edilmesi ve stratejik olarak uygulanması**

Bu amaçla bir program geliştirilir ve öncelikler saptanır. Bu program aynı zamanda zamanlama ve bütçe planlamasını da içerir. Mali Müşavirlik Firması hedeflerinin uygulanması için kurumsal iletişimin tüm araçlarının kullanılması mümkündür. Diğer bir anlatımla, kurumsal iletişim Mali Müşavirlik Firması hedeflerine uygun bir biçimde gerçekleştirilmelidir.

- **Kullanılan iletişim araçlarının başarısının kontrolünü sağlayacak ölçülerin özenli bir biçimde saptanması.**

Kurumsal iletişim etkisinin kontrol edilmesi için, bir değerlendirme listesi hazırlanmalıdır.

- **Nitelikli iletişim yöneticilerinin seçimi ve bunların Mali Müşavirlik Firması içerisinde uygun konumlara ve görevlere getirilmesi.**

Kurumsal iletişim, Mali Müşavirlik Firmasında yönetim aracı olarak kullanılmalıdır. Eşgüdüm, yüksek ölçüde verimlilik ve en az düzeyde sorun olacak biçimde yapılır. Bu görevler halkla ilişkiler yöneticisi, Yönetici Ortağa bağlı olan bir proje grubu ya da Mali Müşavirlik Firması dışından bir danışman tarafından yürütülmelidir.

### 3. Kurumsal Kimlik

Bir Mali Müşavirlik Firmasının, firma içinde ve firma dışında duruşunu ve davranışlarını temsil etme biçimlerinin tümüne verilen ad Kurumsal Kimlik'tir. Kurumsal kimlik çalışması kapsamında düşünülmesi gereken materyaller Mali Müşavirlik Firması içi ve Mali Müşavirlik Firması dışı olmak üzere 2 bölümde incelenebilir:

## **Mali Müşavirlik Firması İçi**

Amblem / Logo kullanım standartları

Antetli kağıt tasarımı

Devam kağıdı tasarımı

Zarf tasarımı

Kartvizit tasarımı

Dosya ve çalışma kağıdı tasarımı

Bloknot tasarımı

Haberleşme formları

Mali Müşavirlik Firması içi yönlendirmeleri

Muhasebe belgelerinin tasarımı (Fatura, İrsaliye, Makbuz vb.)

Mali Müşavirlik Firması giyim ve davranış kuralları

Dijital materyallerin tasarımı

Kurumsal kimlik kullanım standartları kılavuzu

Diğer yasal zorunluluk gereği tutulması gereken belgeler

## **Mali Müşavirlik Firması Dışı**

Araç / filo tasarımları

Bina dış ve iç tasarımı

Tanıtım materyalleri (Katalog, broşür, vb.)

Gazete, dergi ve/veya diğer tanıtım materyalleri

Kurumsal web projesi

## Kurumsal kimliği oluştururken izlenmesi gereken süreçler

Tasarım ncesi yapılacakların tespiti ve onaylanması

Tasarım süreci zamanlaması

Tasarımların sunumu

Sunum sonrası düzeltme ve değişiklikler

Onaylanan tasarımların baskı ve uygulama sürecinin planlanması

### Renk Seçimi

Mali Müşavirlik Firmaları kullanılacak materyalin renk seçimini yaparken, sektör, hedef kitle ve vermek istediği mesaj gibi hususlara dikkat etmelidir.

Başarılı bir kurumsal kimlik çalışması, Mali Müşavirlik Firması ile ilgili tüm anlayışı eksiksiz ortaya koymalı ve Mali Müşavirlik Firması içi, Mali Müşavirlik Firması dışı tüm materyalleri içeren kurumsal kimlik kitapçığı oluşturulmalıdır.

## C) MüşTERİ İLİşKİLERİ YÖNETİMİ

Muhasebe, Denetim ve Danışmanlık faaliyetlerinde ilgili mevzuat hükümlerine uyularak müşteri ilişkileri yönetimi belirlenir. Asgari olarak müşteri ilişkileri yönetiminde aşağıdaki hususlara uyulur.

### 1. Teklif

Müşteri hizmet yönetimi politikası kapsamında, hedefleme planı hazırlanmalıdır. Mali Müşavirlik Firması kendisine gelen müşterinin kim olduğunu nceki Mali Müşavirlik Firmasından sorup öğrenerek, gerekli görüşmeleri yaptıktan sonra teklif vermelidir. Mali Müşavirlik Firmasının bu işlemi rutin hale getirmesi ve kurumsallaşmak amacıyla müşteri kabul yapılmadan önce Ek 3'te yer alan Müşteri Bilgi Formu oluşturması gereklidir.

### 2. Sözleşme

Müşterilerle yrtlen ilişkilerin, verilecek hizmetlerin temel çerçevesini belirlemek, yazılı ve onaylı hale getirmek için her müşteri ile bir hizmet sözleşmesi imzalanmalıdır.

Müşteriye sunulacak hizmet sözleşmesi mesleğin gerekleri, iki tarafın hak ve yükümlülükleri, mevcut çerçeve ve sonradan çıkacak ek hizmetler dikkate alınarak hazırlanmalıdır.

Hizmet sözleşmesi Mali Müşavirlik Firması politikalarına ve yasal mevzuata uygun olmalıdır. Bu doğrultuda Mali Müşavirlik Firmasının sunduğu hizmet grupları için ayrı sözleşmeler düzenlenmelidir.

### 3. Risk Yönetimi

Mali Müşavirlik Firmaları belirli hedeflere, sahip oldukları olanaklarla, farklı deneyim ve değerlere sahip çalışanlarla, belirsizlik içeren çevre koşullarında ve rakiplerle mücadele ederek ulaşmaya çalışırken karşılaşılabilecekleri riskleri önceden belirlemek ve karşılaştığında bertaraf edebilmek için bir risk yönetim sistemi oluşturmalıdırlar.

Mali Müşavirlik Firmasının üst yönetimi ve diğer birim yöneticileri tarafından bir bütün olarak Mali Müşavirlik Firması çapında bir risk yönetim sisteminin kurulması, bu risk yönetim sistemi ile strateji ve değişen iş planları doğrultusunda risk değerlendirmesi her yıl tekrarlanmalı ve risk değerlendirme raporu hazırlanarak üst yönetim ile paylaşılmalıdır.

Mesleki sorumluluk sigortası risk yönetiminin temel unsurlarından birisidir. Her Mali Müşavirlik Firmasının çeşitli riskler için kendi değerlendirmesini yapması ve risklerini asgariye indirebilmek için mesleki sorumluluk sigortası yaptırması önerilmektedir.

### 4. Hizmet Sunumunu Geliştirme

Mali Müşavirlik Firmasında düzenli olarak müşterilere sunulan hizmetlerin geliştirilmesi için çaba harcanmalıdır. Ek 4'te yer alan Müşteri Hizmet Sunumu Geliştirme Formu, Muhasebe Hizmeti esas alınarak hazırlanmış olup Denetim, Vergi ve Danışmanlık hizmetleri için de geliştirilmelidir.

### 5. Yeni Hizmet Sunma ve Geliştirme

Mali Müşavirlik Firmasında müşterilere yeni hizmetler sunma ve geliştirme konusunda özel çaba harcanır. Müşteriler ile ilgili Ek 5'te belirtilen konularda dikkatli ve özenli olunmalıdır.

Müşteri Memnuniyeti ve Hizmetlerin Değerlendirilmesi:

Müşteri ilişkileri yönetiminin önemli görevlerinden biri, mevcut müşteri portföyünün analizi ve değerlendirilmesidir.

Bu tür analizlerin yapılması hem Mali Müşavirlik Firmasının geleceğini öngörüp planlamasına hem de ortaklık biçimindeki Mali Müşavirlik Firmaları için muhtemel anlaşmazlıkları çözme ve bu konuda politika geliştirmelerine olanak sağlayacaktır.

Hizmet analizlerinin her bir hizmet grubu için ayrı yapılması gerekir. Mali Müşavirlik Firması yönetimi zaman zaman sunulan hizmetleri, bir müşteriye sunulan hizmetlerdeki çeşitlenmeyi, sunulan hizmetin hacmini, mevcut insan kaynakları olanaklarını dikkate alarak görev ekiplerini veya kişilerin görevlerini yeniden gözden geçirmelidir.

## 6. Müşteri Memnuniyeti ve Hizmetlerin Değerlendirilmesi

Mali Müşavirlik Firmasında belirli aralıklarla düzenli olarak müşteri iş yükü-gelir analizi yapılır. Ek 6'da bu analize ilişkin örnek form verilmiştir. Müşteri ilişkilerini geliştirmek, müşteri sadakati oluşturmak, müşterilerin gelişme ve büyümeleri durumunda ortaya çıkacak yeni iş fırsatlarını değerlendirmek için müşteri memnuniyetini değerlendirmek gerekir. Bu amaçla müşterilerle periyodik görüşmeler yapmak veya memnuniyet anketi göndererek görüşlerini almak önemlidir.

## D) HİZMET TANITIM VE PAZARLAMA YÖNETİMİ

### 1. Reklam Yasağı

Mali Müşavirlik Firması iş elde etmek için, açık ve kapalı dolaylı veya dolaysız yöntemlerle reklamlarını yapamazlar ve yaptırımlar.

Mali Müşavirlik Firması veya meslek mensuplarının; tabelalarına, kartvizit, rapor ve bunlara benzer diğer yazışma kâğıtlarına; meslek unvanlarını, akademik unvanlarını, iletişim araçlarının numaralarını, açık adreslerini, internet adresi ile elektronik posta adresini yazmaları reklam sayılmaz.

Meslek mensupları, unvanlarını kullanarak mesleki konularda ve bilimsel nitelikte, gazete ve dergilerde devamlılık arz etmemek üzere yazı yazabilirler. Yayıncılık yapamazlar.

Sadece iş tekliflerinde kullanılmak kaydıyla, yazılı, sözlü ve görüntülü yayın araçları ile yayınlanmamak üzere kendilerinin veya Mali Müşavirlik Firması kuruluşlarında görev yapan diğer meslek mensuplarının özgeçmişlerini ve hizmetlerini kapsayan tanıtıcı broşür bastırabilirler. Bu broşürlerde evvelce veya halen iş yaptıkları müşteriler açıklanamaz.

Kendileri veya Mali Müşavirlik Firması adına işin gerektirdiği ciddiyet ve boyutta eleman arama ilanı verebilirler. İş ilişkisinde bulunulan kurumlar adına bu ilanları veremezler.

## 2. Haksız Rekabet

Mali Müşavirlik Firması, kendi faaliyetlerinin niteliğini, herhangi bir suretle diğer meslek mensuplarının veya Mali Müşavirlik Firmalarının faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyecek veya meslektaşlarına zarar verebilecek tarzda ve ölçüde överek rekabete giremez. Mali Müşavirlik Firması, özellikle ücret, personel ve iş alma gibi konulardaki mesleki kurallar ve teamüllere aykırı davranışlarda bulunamaz.

## 3. Etik İlkeler

Meslek mensuplarının ve çalışanlarının uyması gereken zorunlu temel etik ilkeler aşağıda belirtilmiştir.

- a) **Dürüstlük:** Meslek mensupları ve çalışanların, mesleki ilişkilerinde doğru sözlü ve dürüst davranmalarıdır.
- b) **Tarafsızlık:** Yanlı veya önyargılı davranarak; üçüncü kişilerin haksız ve uygunsuz biçimde yaptıkları baskıların meslek mensuplarının meslekî kararlarını etkilememesi veya engellememesidir.
- c) **Meslekî Yeterlilik ve Özen:** Meslek mensubunun meslekî faaliyetlerini yerine getirirken teknik ve meslekî standartlara uygun olarak, özen ve gayret içinde davranmasıdır.
- ç) **Gizlilik:** Meslek mensubunun mesleki ilişkileri sonucunda elde ettiği bilgileri açıklamamasını gerektirecek bir hak veya görevi olmadıkça üçüncü kişi veya gruplara açıklamaması ve bu bilgilerin meslek mensubunun veya üçüncü kişilerin çıkarları için kullanılmamasıdır.
- d) **Meslekî Davranış:** Meslek mensubunun mevcut yasa ve yönetmeliklere uymasını ve mesleğin itibarını zedeleyecek her türlü davranıştan kaçınmasını ifade etmektedir.

## 4. Marka Yönetimi

Marka yönetimi anlayışı, mesleki faaliyeti yürütürken, yönetmelik ve diğer mesleki mevzuatla sınırlı ve tutarlı olmak üzere, kurumsal kimlik ve marka oluşturulmasını kapsar.

Marka oluşturma pazarlamanın önemli bir alanıdır. Büyümek ve kurumsallaşmak için marka önemlidir. Marka Mali Müşavirlik Firması hakkında piyasaya iletilmek istenen mesajdır.

Bir Mali Müşavirlik Firmasının marka oluşturması için, bir ürün veya hizmetin verilmesine odaklanmadan daha çok markanın bir bütün olarak ele alınması önemlidir.

Kurumsal Kimlik ve Marka Oluşturmak;

Yeni müşteriler elde etme maliyetini azaltır.

Mevcut müşteri tabanının güven ve rahatlık seviyesini artırır.

Mali Müşavirlik Firmasının değerini yükseltir.

Markanın aşağıdakilerle uygun bir şekilde sunuluyor olması gerekir:

Meslek mevzuatı

Logo

Antetli kağıt, kartvizitler, mesaj kağıtları, yazı tipi

Müşterilere sunulan raporlar

Müşterilerle konuşma ve iletişime geçme yöntemi

Ekip ile konuşma ve iletişime geçme yöntemi

Ofis tasarımı

E-postalar ve hitaplar

Giyim kuşam, kıyafet standartları

Ekran koruyucular

Müşterilerle tüm yazılı iletişimler

Teklifler

Seminer programları ve materyaller



# YÖNETİM FORM ÖRNEKLERİ

## EK 1 Bilgisayar Ekipmanı, e-posta, İtranet ve İnternet Kullanım Taahhütnamesi

Mali Müşavirlik Firmasında kullanılan bilgisayar ekipmanı, e-posta, intranet ve internet sistemleri Mali Müşavirlik Firmasının malıdır ve bu politikada içerilen maddeleri ihlal etmeyen, asgari ve geçici düzeyde olanlar haricinde çalışanların kişisel kullanımına açık değildir. Mali Müşavirlik Firması, bilgisayar ekipmanı, e-posta, intranet ve internetin izinsiz veya uygunsuz kullanımını kabul etmemekte ve buna izin vermemektedir. Her çalışanın, Mali Müşavirlik Firmasının itibarı ve kamudaki imajını sürdürme, koruma ve geliştirme ile Mali Müşavirlik Firması bilgisayarları, e-posta, intranet ve internet erişimini düzgün ve üretken bir şekilde kullanma sorumluluğu vardır. Çalışanların Mali Müşavirlik Firmasının e-posta, intranet ve internet sistemlerine erişmek için Mali Müşavirlik Firması bilgisayarlarını kullandığı durumların yanında, aşağıdaki durumlarda da bu politika geçerlidir:

Mali Müşavirlik Firmasının bilgisayar sistemlerinin kullanıldığı hesaplar üzerinden, kişisel veya işle alakalı olmayan internet erişimi,

Mali Müşavirlik Firmasının e-posta, intranet ile internet hesapları ve sitelerine erişimde kişisel veya Mali Müşavirlik Firmasına ait olmayan bilgisayarların kullanımı,

Müşteri bilgisayarlarının Mali Müşavirlik Firmasının personeli tarafından iş sırasında kullanımı,

Mali Müşavirlik Firmasının çalışanı olmayan ancak Mali Müşavirlik Firmasının bilgisayar ekipmanını kullanmasına izin verilen veya Mali Müşavirlik Firması e-posta, intranet ve internet sistemlerine erişimi sağlanan herhangi bir danışman, bağımsız yüklenici veya başka bir kişinin faaliyetleri,

Bilgisayarların yanında herhangi bir ağ şebekesi cihazı, kablosuz erişim cihazı, modem veya Mali Müşavirlik Firmasının ağına erişmek için kullanılan diğer bilgi teknolojisi sisteminin kullanımı.

## **Mali Müşavirlik Firması Bilgisayarı, e-Posta, İtranet ve İnternet Kullanımı Yasakları**

Mali Müşavirlik Firması bilgisayar ekipmanına, e-posta sistemine, intranet ve internet erişimine, Mali Müşavirlik Firması politikasını ihlal eden, Mali Müşavirlik Firmasının çıkarlarına ters düşen veya yasaları ihlal eden iletişim veya materyallerin gönderilmesi, indirilmesi, alınması veya saklanması yasaktır.

Yasaklanmış olan iletişim ve materyaller aşağıdakileri içermektedir:

- 1- Ayrımcı, taciz edici mesaj veya materyaller,
- 2- Pornografik veya müstehcen mesaj, karikatür, şaka veya görüntüler,
- 3- Küçük düşürücü veya hakaret içeren mesajlar,
- 4- İzinsiz olarak Mali Müşavirlik Firması personeli hakkında kişisel bilgileri açığa çıkaran iletişimler,
- 5- Önemsiz e-posta ve zincirleme mektuplar,
- 6- Hoş karşılanmayan teklifler,
- 7- Küfürlü, saygısız veya saldırgan dil içeren mesaj veya materyaller,
- 8- Başkalarını cinsiyet, etnik veya ırk ayrımı, cinsel tercih, yaş, milliyet, engellilik, dini veya politik görüşleri nedeniyle taciz veya kötüleme olarak yorumlanabilecek diğer türlü mesaj, yorum veya materyaller.

Mali Müşavirlik Firmasının e-posta hesabı, intranet ve internet erişimi, harici iş veya ticari girişimler, dini veya kişisel amaçlar ile harici organizasyonlar veya benzeri diğer kurumla ilişkisi bulunmayan işlerin sürdürülmesinde kullanılmamalıdır.

Mali Müşavirlik Firmasının diğer bütün politikaları bilgisayar, e-posta, intranet ve internet kullanımında tamamıyla geçerlidir. Eğer bir çalışan yasaklanan herhangi bir e-posta veya bilgisayar dosyası alırsa, o e-posta veya dosyayı hemen silmeli veya Mali Müşavirlik Firmasının sorumlusuna iletmelidir.

Elektronik veri ve iletişimler gizli veya kişisel değildir. Mali Müşavirlik Firması, mesaj ve dosyaları takip edebilir, silebilir ve açıklayabilir. Çalışanların Mali Müşavirlik Firmasının bilgisayar ekipmanı, e-posta, intranet veya internet sistemlerinde gönderilen, alınan, yaratılan veya saklanan herhangi bir öge üzerinde kişisel dokunulmazlık hakkı yoktur. Mali Müşavirlik Firması, çalışanların bilgisayar, e-posta, intranet ve interneti nasıl kullandığını takip etmektedir.

Mali Müşavirlik Firması takip etme çalışmasını, diğer nedenlerin yanında, giderleri hesaplamak, Mali Müşavirlik Firması kaynaklarının kullanımını ve Mali Müşavirlik Firmasının internete açılımının yönetilmesini incelemek amacıyla yapmaktadır. Bu takip etme sürecini bozma teşebbüsleri, işten çıkarılmayı gerektirecek seviyede disiplin cezası ile sonuçlanabilecektir.

Mali Müşavirlik Firmasının bilgisayar ekipmanı, e-posta, intranet veya internet sistemleri üzerinden yaratılan, gönderilen veya alınan her mesaj, görüntü ve dosya, Mali Müşavirlik Firmasının malıdır. Gizli veya kişisel bilgi olarak görülmemelidir. Mali Müşavirlik Firması, kurumun bilgisayar ekipmanı, e-posta, intranet veya internet sistemlerinde bulunan her mesaja ve dosyaya herhangi bir nedenle erişme, gözden geçirme, kopyalama veya silme hakkını (mesajın işle ilgili veya kişisel bilgi içermesine bakılmaksızın), uygun gördüğü başka bir şahsa (Mali Müşavirlik Firması içi veya dışından) açıklama yetkisini saklı tutar. Şifre varlığına rağmen, çalışanlar elektronik iletişim veya belgelerin gizli kalacağını varsaymamalıdır. Yüksek derecede gizli bilgi ve veriler, başka yollardan iletilmelidir.

### **Elektronik İletişim Kuralları**

Çalışanlar; e-posta mesajlarının, gönderdiklerinden başka kişiler tarafından okunabileceğini ve hatta dışarıdan şahıslara veya bir dava bağlantısında mahkemede açıklanabileceğini bilmelidirler. Aynı doğrultuda, çalışanlar mesajlarının kibar, profesyonel ve işe uygun olmasına ve kullandıkları üslup ve kelimelerin, mesajın kamuya açıklanması halinde, kendisi veya Mali Müşavirlik Firması açısından sakınca oluşturmayacak nitelikte olmasına dikkat etmelidir.

Her çalışan, Mali Müşavirlik Firmasının e-posta, intranet veya internet sistemleri üzerinden gönderdiği veya sisteme koyduğu bütün yazı, ses ve görüntülerin içeriğinden sorumludur. Çalışanlar kimliklerini gizleyemez veya gönderilen e-posta veya diğer elektronik iletişimlerin başkası veya başka bir şirketten biri tarafından gönderildiğini gösteremezler. Çalışanlar Mali Müşavirlik Firmasının e-posta, intranet veya internet sistemlerinden gönderilen bütün mesajlarda isimlerinin belirtildiğinden emin olmalıdır.

Bir çalışan tarafından Mali Müşavirlik Firması dışında bir kişiye, Mali Müşavirlik Firmasının e-posta veya internet sistemi (ilan tahtası, çevrimiçi hizmetleri ve internet siteleri dahil) aracılığıyla gönderilen herhangi bir mesaj veya bilgi, Mali Müşavirlik Firmasını yansıtan ifadelerdir. Elektronik mesajlardaki kişisel yasal uyarılara rağmen, herhangi bir ifade Mali Müşavirlik Firması ile ilişkilendirilebilir.

## **Mali Müşavirlik Firmasının Gizli Bilgilerinin Korunması**

Elektronik bilginin yayılma kolaylığı ve internetle ilgili güvenlik endişeleri nedeniyle çalışanlar e-posta veya internet aracılığıyla Mali Müşavirlik Firmasının gizli bilgilerini iletirken yüksek dikkat göstermelidirler. Mali Müşavirlik Firmasının gizli bilgileri, bilgileri alma yetkisi olmayan harici kişilere, Mali Müşavirlik Firmalarına ve hatta Mali Müşavirlik Firması içinde açıkça bilgilere ulaşması gerekmeyen çalışanlara gönderilmemelidir. Müşteri listeleri, çalışan listeleri, dahili mali raporlar ve bilgiler, stratejik iş planları, Mali Müşavirlik Firması politika ve prosedürleri, müşteri iş bilgileri ve raporları, proje planları, dizaynları, çizimleri ve veritabanları, Mali Müşavirlik Firmasının gizli bilgilerine örnektir.

Çalışanların, mesajları istenmeyen şekilde dışarıdan kişilere veya Mali Müşavirlik Firması içerisinde yanlış kişilere gönderilmemesi için e-posta yollanmasında dikkat göstermeleri gerekmektedir. Özellikle çalışanlar, bütün gönderilen kişilerin uygun kişiler olduğu ve kişi listelerinin güncel olduğundan emin olmak için kişi listesi kullanımında dikkatli olmalıdırlar. Gizli Mali Müşavirlik Firması bilgilerinin yayılmasını engellemek amacıyla çalışanların e-posta mesajlarını ilk kez açtıklarında bunu başkalarının yanında yapmamaları önerilmektedir. Bilgisayarın başında durulmadığında e-posta sayfaları ekranda açık tutulmamalıdır. Çalışan masasından ayrılınca, bilgisayarını otomatik olarak koruyabilecek olan ekran koruyucu ve şifre koruma seçeneklerinin kullanımı teşvik edilmelidir.

Çalışanlar bilgisayarda oluşturulan dosyaların yedek kopyalarının rutin olarak çıkarıldığından ve kopyaların prosedürlerde belirtildiği üzere arşiv dosyalarında saklandığından emin olmalıdır.

## **E-postaların Saklanması ve Silinmesi**

Mali Müşavirlik Firması bilgisini koruma, ağ sunucusu üzerinde yedekleme alanı sağlama, sistemde mesaj veya bilgi araması yaparken zaman ve maliyetten tasarruf etme, performansı optimize etme gibi birçok nedenden dolayı çok sayıda e-postanın saklanması uygun değildir. Buna uygun olarak, Mali Müşavirlik Firması çalışanları sonlanmış ya da devam eden bir proje ile ilgisi olmayan, gönderilmiş ya da alınmış e-postaları derhal silmelidir. Çalışanlar, artık gerekli olmayan ve silinmesi gereken mesajları belirleyebilmek için düzenli olarak mesajlarını kontrol etmelidir. Ancak, hukuk müşavirinin zaman zaman devam eden davalarla ilgili olan mesajların silinmemesine yönelik bildirimleri dikkate alınmalıdır. Mali Müşavirlik Firması, zaman zaman tüm e-postaların ve ortak alan içeriğinin otomatik olarak silineceği zaman dilimlerini ve süreleri belirler.

## **Diğer Güvenlik Ağ Hususları**

### **Sadece Güvenlik Duvarı (Firewall) Aracılığı ile İnternete Erişilmesi**

Mali Müşavirlik Firması iç ağına bağlı olan tüm bilgisayarlara internetten gelen ve giden tüm bilgiler Mali Müşavirlik Firmasının internet için kurduğu güvenlik duvarı üzerinden geçmelidir. Mali Müşavirlik Firması bilgisayar ağına bozuk bilgilerin girmemesi ve güvenlik risklerinin azaltılması için, Mali Müşavirlik Firması ağı ile bağlantısı olsun olmasın hiçbir bilgisayardan doğrudan modem bağlantısı kurulmamalıdır.

Mali Müşavirlik Firması internet ağ geçidi (gateway) bu yüzden kurulmuş ve Mali Müşavirlik Firması çalışanlarının internete tek giriş noktası olmalıdır. Ağ kaynaklarına yetkisiz erişmeye çalışmak veya ağ bağlantılarını bozma veya yönlendirmeye teşebbüs etmek yasaklanmalıdır. Hiçbir Mali Müşavirlik Firması çalışanı, kasıtlı olarak Mali Müşavirlik Firması bilgisayar ağının normal operasyonunu etkilememelidir. Buna, ağ üzerinde, diğer çalışanların ağı kullanmasına engel olacak derecede yüksek ağ trafiğine neden olacak aktivitelerde bulunmak da dahildir.

Hiçbir Mali Müşavirlik Firması çalışanı, ilgili kişinin açık onayı olmadan (Mali Müşavirlik Firması politikaları ve yönetim onayı dışında) o kişinin dosya, çıktı ve kullanıcı ismini inceleyemez, değiştiremez, kullanamaz veya silemez.

Çalışanların, ağ şifresini her 90 günde bir değiştirmeleri önerilir. Çalışanların düzenli olarak kullandıkları diğer teknik kaynaklara erişim şifrelerinin değişimi için de öneride bulunmaktadır. Hiçbir Mali Müşavirlik Firması çalışanı, herhangi bir iş nedeni olmaksızın kullanıcı ismini ve şifresini asla paylaşmamalıdır. Bir çalışanın şifresini diğer bir kişi ile paylaşması durumunda, çalışan, şifreyi paylaştığı kişinin şifreyi kullanırken yaptığı tüm aktivitelerden sorumlu olur.

### **Anti-Virüs Yazılımı Kullanımı**

E-posta ve internet sistemine bulaşabilecek bilgisayar virüslerinin indirilmesini engellemek amacı ile her bir çalışan, internet veya Mali Müşavirlik Firması ağına bağlı herhangi bir bilgisayarda anti-virüs yazılımının kurulu ve çalışır vaziyette olmasını sağlamalıdır. Bu konuda soruları olan çalışanlar bilgi teknolojileri sorumlusu ile iletişime geçmelidir. Mali Müşavirlik Firmasının itibarını korumak amacı ile çalışanlar tarafından yollanan dosyalarda virüs kontrolü yapılmalıdır. Anti-virüs yazılımını devre dışı bırakan veya sabote eden çalışanların e-posta, internet ve intranet erişimleri Mali Müşavirlik Firması tarafından iptal edilir.

## **Yazılım Yüklmesi**

Yüklenen yazılımlar lisanslı olmalıdır. Çalışanlar, yeni yazılım istekleri olursa BT birimine/ yöneticisine veya sorumlu kişiye başvurmalıdırlar. Çalışanlar internetteki ilan panolarındaki yazılımları indirmemelidirler. Çalışanlar indirecekleri korsan yazılımların sivil veya cezai suçlara neden olabileceğinin farkında olmalıdırlar. Yazılımları yedekleme amacı dışında kopyalamak kesinlikle yasaktır.

## **Telif Hakkı ve Tescil Sorunları**

Mali Müşavirlik Firmasına ait olmayan, telif hakkı alınmış ve tescillenmiş materyaller, belgeler ya da yazılımlar Mali Müşavirlik Firması e-postası, intraneti veya internet üzerinden izin alınmadan paylaşılmamalıdır. Başka Mali Müşavirlik Firmalarının, bireylerin ya da Mali Müşavirlik Firması belgelerinin telif haklarını her çalışan dikkate almalı ve izinsizce kopyalamamalı, erişmemeli, modifiye etmemeli veya başka kişi ve şirketlere iletmemelidir.

## **Genel Kullanım**

Çalışanlar kendi sorumluluklarındaki geçici veya sürekli ekipmanlara ve yazılımlara dikkat etmelidir. Ekipmanlar iyi şartlarda saklanmalı ve talep doğrultusunda iade edilebilir olmalıdır. Ekipmanlar, arabada nakliye süresinden daha uzun tutulmamalı ve geceleri arabada bırakılmamalıdır. Eğer ekipmanlar ofiste uzun bir süreliğine bırakılıyorsa, kilitli bir yerde bırakılmalı ya da masa kilidi kullanılmalıdır.

Çalışanların işten ayrılması durumunda tüm bilgi teknolojileri ekipmanları BT birimine/ yöneticisine veya sorumlu kişiye iade edilmelidir. Hiçbir şart altında ekipmanın sorumluluğu başka bir personele devredilmez. Her ekipman dikkatli ve korunarak kullanılmalıdır. Ekipmanların arızalanması halinde, hiçbir müdahalede bulunulmadan durum BT birimine/yöneticisine bildirilmelidir.

## **İhlaller**

Bu kuralları ihlal eden ya da Mali Müşavirlik Firmasının bilgisayarını, e-postasını, intranetini veya internet sistemini kötüye kullanan herhangi bir çalışan, işten çıkarmaya varabilecek kadar disiplin cezası veya uyarı ile cezalandırılır. Gerekli durumlarda, Mali Müşavirlik Firmasının hukuksal başvuru yapma hakkı saklıdır.

Yukarıdaki kurallarda istisnai durum yoktur. Herhangi bir sigorta poliçesi tarafından karşılanmayan kayıp ya da zarar görme durumunda finansal olarak sorumluluk çalışandır. Bir Mali Müşavirlik Firması çalışanı olarak bu kurallara uyulması ve Mali Müşavirlik Firmasının itibarının korunması önemlidir.

Bu taahhütnamenin çalışanlar tarafından imzalanması, yukarıdaki maddeleri anladıkları, bilgisayar ve bilgi sistemleri ile ilgili olarak gizlilik politikasını kabul ettikleri anlamına gelir.

Ad Soyad

Tarih

İmza

## EK 2

<b>BİRİM TAHMİNİ FAALİYET BÜTÇE FORMU</b>							<b>REVİZE :..</b>	
<b>HİZMET BİRİMİ</b>		<b>DENETİM HİZMETLERİ</b>					<b>DÖNEM: 20XX</b>	
		YILLIK TOPLAM		OCAK 20XX		.....	ARALIK 20XX	
		<i>MİK</i>	<i>TUTAR</i>	<i>MİK</i>	<i>TUTAR</i>	....	<i>MİK</i>	<i>TUTAR</i>
<b>1</b>	<b>HASILAT</b>							
1.1.	.... müşteri grubu							
1.2	.... müşteri grubu							
1.3	Müşteriye Faturalanan Masraflar							
1...	Diğer Gelirler							
	Gelirler Toplamı							
<b>2</b>	<b>BİRİM DOĞRUDAN GİDERLERİ</b>							
2.1	Maaş ve Ücret Giderleri							
2.1.1	Brüt Maaş Gideri							
2.1.2	İşveren Yükümlülükleri							
2.1.3								
	Ücret Gider Toplamı							
<b>3.</b>	<b>MALZEME GİDERLERİ</b>							
<b>3.1</b>								
3...								



	<i>Malzeme Giderleri Toplamı</i>							
<b>4</b>	<b>İLETİŞİM GİDERLERİ</b>							
4.1								
4...								
	<i>İletişim Gider Toplamı</i>							
<b>5</b>	<b>ULAŞIM GİDERLERİ</b>							
5.1								
5...								
	<i>Ulaşım Gider Toplamı</i>							
<b>6</b>	<b>EĞİTİM GİDERLERİ</b>							
6.1								
<b>7</b>	<b>DİĞER GİDERLER</b>							
7.1								
7...								
	<i>Diğer Gider Toplamı</i>							
<b>8</b>	<b>ORTAK GİDER PAYI</b>							
8.1.	<i>Pazarlama Gideri</i>							
8.2.	<i>Kira vb. Giderleri</i>							
8.3.	<i>Amortisman ve İtfa</i>							
8.4	<i>Finansman Giderleri</i>							
	<i>Gider Payı Toplam</i>							

BİRİM TAHMİNİ FAALİYET BÜTÇE FORMU							REVİZE : ....	
DESTEK BİRİMİ		İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİ					DÖNEM: 20XX	
		YILLIK TOPLAM		OCAK 20XX		.....	ARALIK 20XX	
		MİK	TUTAR	MİK	TUTAR	.....	MİK	TUTAR
<b>1</b>	<b>BİRİM GİDERLERİ</b>							
1.1	Maaş ve Ücret Giderleri							
1.1.1	Brüt Maaş Gideri							
1.1.2	İşveren Yükümlülükleri							
1.1.3	.....							
	Ücret Gider Toplamı							
<b>2</b>	<b>MALZEME GİDERLERİ</b>							
2.1								
2...								
	Malzeme Gider Toplamı							
<b>3</b>	<b>İLETİŞİM GİDERLERİ</b>							
3.1								
3...								
	İletişim Gider Toplamı							
<b>4</b>	<b>ULAŞIM GİDERLERİ</b>							

4.1								
4...								
	Ulaşım Gider Toplamı							
<b>5</b>	<b>EĞİTİM GİDERLERİ</b>							
5.1								
5...								
<b>6</b>	<b>DİĞER GİDERLER</b>							
6.1								
6...								
	Diğer Giderler Toplamı							
<b>7</b>	<b>ORTAK GİDER PAYI</b>							
7.1.	Pazarlama Giderleri							
7.2.	Kira vb. Giderler							
7.3.	Amortisman ve İtfa							
7.4	Finansman Giderleri							
	Gider Payı Toplamı							

<b>KONSOLİDE TAHMİNİ BÜTÇE FORMU</b>							<b>REVİZE</b>	
		<b>YILLIK TOPLAM</b>		<b>OCAK 20XX</b>		<b>.....</b>	<b>ARALIK 20XX</b>	
		<b>MİK</b>	<b>TUTAR</b>	<b>MİK</b>	<b>TUTAR</b>	<b>.....</b>	<b>MİK</b>	<b>TUTAR</b>
<b>1</b>	<b>HASILAT</b>							
1.1.	<i>Denetim Hizmetleri</i>							
1.2	<i>Vergi-Muhasebe Hizmetleri</i>							
1.3	<i>Danışmanlık Hizmetleri</i>							
1.4.	<i>Müşteriye Faturalanan Masraflar</i>							
1...	<i>Diğer Gelirler</i>							
	<b>Gelirler Toplamı</b>							
<b>2</b>	<b>GİDERLER</b>							
2.1	<i>Maaş ve ücret giderleri</i>							
2.2	<i>Pazarlama giderleri</i>							
2.3.	<i>Eğitim giderleri</i>							
2.4.	<i>Bilgi işlem giderleri</i>							
2.5.	<i>İletişim giderleri</i>							
2.6.	<i>Ulaşım giderleri</i>							
2.7	<i>Danışmanlık giderleri</i>							
2.8	<i>Ofis giderleri</i>							
2.9.	<i>Sigorta giderleri</i>							
2.10	<i>Finansman giderleri</i>							
2.11	<i>Diğer giderler</i>							
2.12	<i>Amortisman ve itfa giderleri</i>							
	<b>Giderler Toplamı</b>							
<b>3</b>	<b>VERGİ ÖNCESİ KAR</b>							
<b>4</b>	<b>ÖDENECEK VERGİLER</b>							
<b>5</b>	<b>NET KAR</b>							

### EK 3

<b>MÜŞTERİ BİLGİ FORMU</b>		<b>REVİZE:</b>
<b>MÜŞTERİ KURUMSAL BİLGİLER</b>	UNVAN:	
	YETKİLİ:	
	İLETİŞİM BİLGİLERİ:	
	ADRES:	
	GÖRÜŞMEYİ YAPAN:	
	GÖRÜŞME TARİHİ:	
<b>KONULAR</b>	<b>ÖZELLİKLER</b>	<b>YORUMLAR</b>
Verilecek Hizmet	( ) Denetim ( ) Vergi ( ) Muhasebe ( ) Danışmanlık	
Daha Önce Hizmet Sağlayan Mali Müşavirlik Firmasının Bilgileri		
Hizmetin Niteliği	( ) Yaygın Sunulan ( ) Müşteriye Özel	
Hizmet Beklentisi	( ) Gelişmiş hizmet ( ) Dakiklik ( ) Erişilebilirlik	
Faaliyette Bulunduğu Sektör		
Sektör ve İşletme Risklilik Durumu	( ) Yüksek ( ) Orta ( ) Düşük	
Büyüme ve Kurumsallık	( ) Yavaş büyüme ( ) Hızlı büyüme ( ) Kurumsallaşmış ( ) Kurumsal değil	
İleride Sunulabilecek Hizmetler	( ) Var ( ) Yok	
İlişkiler Ağı	( ) Geniş ( ) Düşük	
İş Yükü Düzeyi	( ) Yüksek:.... Saat	
Ödeme Yükümlüğünü Yerine Getirme Durumu	( ) Düzenli sorunsuz ( ) Şikayetler var	
Genel Kanaat		
Tarih ve İmza		

**EK 4**

<b>MÜŞTERİ HİZMET SUNUMUNU GELİŞTİRME FORMU</b>					<b>REVİZE</b>
<b>SUNULAN HİZMETLER</b>	<b>GELİŞTİRME İHTİYACI</b>		<b>GELİŞTİRME YÖNTEMİ</b>		<b>AÇIKLAMA</b>
	<i>Harcanan Zaman</i>	<i>Hizmet kalitesi</i>	<i>Teknoloji</i>	<i>Eğitim</i>	
<i>Muhasebe kayıt işlemleri</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Fazla</i>	<input type="checkbox"/> <i>Düşük</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>			
<i>Beyanname işlemleri</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Fazla</i>	<input type="checkbox"/> <i>Düşük</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>			
<i>KDV iade işlemleri</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Fazla</i>	<input type="checkbox"/> <i>Düşük</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>			
<i>Finansal tablolar</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Fazla</i>	<input type="checkbox"/> <i>Düşük</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>			
<i>Aylık görüşme ve bilgilendirme</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Fazla</i>	<input type="checkbox"/> <i>Düşük</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>			
<i>Diğer</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>	<input type="checkbox"/> <i>Uygun</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Fazla</i>	<input type="checkbox"/> <i>Düşük</i>			
	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>	<input type="checkbox"/> <i>Geliştirilebilir</i>			

Çalışma kağıtları	<input type="checkbox"/> Uygun	<input type="checkbox"/> Uygun			
	<input type="checkbox"/> Fazla	<input type="checkbox"/> Düşük			
	<input type="checkbox"/> Geliştirilebilir	<input type="checkbox"/> Geliştirilebilir			
Uygulanan prosedür	<input type="checkbox"/> Uygun	<input type="checkbox"/> Uygun			
	<input type="checkbox"/> Fazla	<input type="checkbox"/> Düşük			
	<input type="checkbox"/> Geliştirilebilir	<input type="checkbox"/> Geliştirilebilir			

## EK 5

YENİ HİZMET SUNMA VE HİZMET GELİŞTİRME FORMU	
SORULAR	YANITLAR
<i>Müşterilerin hangi tür sorunları, ihtiyaçları var?</i>	
<i>Müşterilerin sorun veya ihtiyaçlarını daha yakından nasıl öğrenebiliriz?</i>	
<i>Müşterilerin ihtiyaçları varsa bunların hangilerine nasıl cevap verebiliriz?</i>	
<i>Müşterilerin hangi ihtiyaçlarını geliştirebiliriz?</i>	
<i>Mevcut Mali Müşavirlik Firması olanakları yeni hizmete veya geliştirmeye uygun mu?</i>	
<i>Müşterileri başka Mali Müşavirlik Firmalarına yönlendirmeli mi yoksa başka Mali Müşavirlik Firmaları ile ortak girişimde mi bulunmalıyız?</i>	



## EK 6

<b>MÜŞTERİ İŞ YÜKÜ VE GELİR DEĞERLENDİRME</b>					<b>REVİZE</b>
<i>Müşteri Adı/ Unvanı</i>	<i>Sunulan Hizmetler</i>	<i>Aylık İş Yüğü (saat)</i>	<i>İş yüğü toplamı</i>	<i>Alınan hizmet bedeli</i>	<i>Yorum</i>
.....	<i>Muhasebe kayıt iş- lemleri</i>				
	<i>Beyanname işlemleri</i>				
	<i>KDV iade işlemleri</i>				
	<i>Finansal tablolar</i>				
	<i>Aylık görüşme ve bil- gilendirme</i>				
	<i>Diğer</i>				

## EK 7

İZİN FORMU	
ÇALIŞAN AD SOYADI	:.....
İzin Başlangıç Tarihi	:.....
İzin Bitiş Tarihi	:.....
Toplam Gün sayısı	:.....
İZİN NEDENİ	
Yıllık İzin	[ ]
Mazeret/Ölüm İzni	[ ]
Kişisel/Bakıcı İznİÇALİ	[ ]
Kişisel/Hastalık İzni	[ ]
Uzun Hizmet İzni	[ ]
Diğer .....	[ ]
Tarih:	
İmza:	
YÖNETİCİ ONAYI	
Yönetici Ad Soyadı	:
Tarih	:
İmza	:

## EK 8

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU					
	<i>Performans yeterli değil</i>	<i>Bazen düşük performans</i>	<i>Gerekeni yapıyor</i>	<i>Bazen iyi performans</i>	<i>Sürekli iyi performans</i>
<b>KİŞİSEL ÖZELLİKLER</b>					
<i>Giyim Kuşam</i>					
<i>Dakiklik</i>					
<i>Mesleki gelişim sağlama isteği</i>					
<i>İletişim becerileri</i>					
<i>Gizli bilgi konusunda sorumluluk</i>					
<b>İLİŞKİLER</b>					
<i>Amirler ve yönetici çalışanlarla ilişkisi</i>					
<i>Çalışma arkadaşları ile ilişkisi</i>					
<i>Astlarıyla olan ilişkisi</i>					
<i>Müşterilerle ilişkisi</i>					
<b>BECERİLER</b>					
<i>Liderlik</i>					
<i>Sorunlarla başa çıkabilme</i>					
<i>Zaman Yönetimi</i>					
<i>Kendini Kabul ettirme</i>					
<i>Firmayı Pazarlayabilme</i>					

## EK 9

ÇALIŞAN HİZMET BELGESİ					
ÇALIŞANIN	ADI				
	SOYADI				
	ADRESİ				
Çalışanın Mali Müşavirlik Firmasında çalışma	Dönemi				
	Süresi				
Çalışanın son görevi ve pozisyonu					
Önceki görevleri ve pozisyonları					.../.../.....: Pozisyon:
.../.../.....: Pozisyon:					
.../.../.....: Pozisyon:					
Çalışanın görev yeri					
Çalışanın Mali Müşavirlik Firmasında görev aldığı işler hakkında bilgi					
İrtibat kurulacak kişi:					
ONAYLAYAN	ADI	SOYADI	TARİH	İMZA	
	.....	.....	.....	.....	

## EK 10

PERSONEL ARAÇ GEREÇ LİSTESİ	
GÖREV VE POZİSYONLAR	ARAÇ GEREÇ LİSTESİ
<i>Ortaklar / Yönetim Kurulu Üyeleri</i>	
<i>Birim Yöneticileri</i>	
<i>Müdürler</i>	
<i>Kadrolu Çalışanlar</i>	
<i>Stajyerler</i>	
<i>Diğer</i>	

**EK 11**

<b>HARCAMA YETKİ SINIRLARI LİSTESİ</b>			
<b>GÖREV VE POZİSYON</b>	<b>HARCAMAKODU</b>	<b>HARCAMA TÜRÜ</b>	<b>HARCAMA LİMİTLERİ</b>
<i>Ortaklar / Yönetim Kurulu Üyeleri</i>			
<i>Birim Yöneticileri (Denetim Hizmetleri, Vergi Muhasebe, Danışmanlık Birim Yöneticileri</i>			
<i>Mali ve İdari İşler Birim Yöneticisi</i>			
<i>İnsan Kaynakları Yöneticisi</i>			
<i>Kıdemli Meslek Mensupları</i>			
<i>Meslek Mensupları</i>			



## EK 13

<b>KAZA RAPORU FORMU</b>	
<i>Tarih</i>	
<i>Kaza zamanı</i>	
<i>Personel Adı Soyadı</i>	
<i>Kazaya ilişkin bilgi</i>	
<i>Kazanın tanıkları</i>	
<i>Adı Soyadı</i>	
<i>Adı Soyadı</i>	
<i>Adı Soyadı</i>	
<i>Personel tarafından tedaviye yönelik yapılan işlemler</i>	
<i>Varsa Tıbbi Yardım ve Hastane İşlemleri</i>	
<i>Ayakta tedavi</i>	
<i>Doktor Vizitesi</i>	
<i>Tarih</i>	
<i>İstirahat tarihi</i>	
<i>Yatarak tedavi</i>	
<i>Tarih</i>	
<i>İstirahat tarihi</i>	
<b>ADI - SOYADI</b>	<b>TARİH</b>
	<b>İMZA</b>



**EK 14**

<b>SEYAHAT YOLLUK VE HARCIRAH FORMU</b>			
<i>Seyahat Eden Personel Adı</i>			
<i>Soyadı</i>			
<i>Seyahat Tarihi</i>		<i>Gidiş Tarih ve Saati</i>	
		<i>Dönüş Tarih ve Saati</i>	
<i>Harcıraha Esas Gün Sayısı</i>			
<i>Hesaplanan Harcırh Toplamı</i>			
<i>Masraflar</i>			
<i>Masraf Toplamı</i>			
<i>Verilen Avans</i>			
<i>Ödenecek Tutar</i>			
<i>İade Edilecek Avans</i>			
<i>PERSONEL</i>	<i>ADI - SOYADI</i>	<i>TARİH</i>	<i>İMZA</i>
<i>ONAY</i>	<i>ADI - SOYADI</i>	<i>TARİH</i>	<i>İMZA</i>

## EK 15

EKİPMAN TALEP FORMU			
<i>Talep:</i>	<i>Masaüstü bilgisayar</i>	<i>Dizüstü bilgisayar:</i>	
	<i>Otopark Kartı</i>	<i>Araç:</i>	
	<i>Cep Telefonu:</i>	<i>Diğer (Tablet, yazıcı, vs.):</i>	
<i>Süre/Dönem:</i>			
<i>Sebebi:</i>			
<i>Talep Eden Birim</i>			
<i>İmza:</i>			
<i>Talep Tarihi:</i>			
<i>Talebi Alan:</i>			
<i>Teslim Tarihi:</i>			
<i>ONAY</i>	<i>ADI - SOYADI</i>	<i>TARİH</i>	<i>İMZA</i>

## EK 16

EKİPMAN DEVRETME FORMU		
<i>İsim :</i>		<i>Personel Sicil No :</i>
<i>Departman :</i>		
<i>Kalıcı Devretme</i> <input type="checkbox"/>	<i>Tarih :</i>	
<i>Geçici Devretme</i> <input type="checkbox"/>		
<i>Gerekçe :</i>		
<i>Tip</i>	<i>Marka / Model</i>	<i>Seri Numarası</i>
<i>Masaüstü Bilgisayar</i>		
<i>Dizüstü Bilgisayar</i>		
<i>Yazıcı</i>		
<i>Diğer</i>		

**EK 17**

<b>ARŞİV EVRAK TALEP FORMU</b>			
<b>İSTEKTE BULUNAN BİRİM</b>			
<b>İSTEKTE BULUNAN KİŞİNİN ADI/SOYADI-ÜNVANI</b>			
<b>İSTEK TARİHİ</b>		<b>İSTENİLEN EVRAK TÜRÜ</b>	
<b>İSTEK NEDENİ</b>	BİRİM KULLANIMI ( )	ARAŞTIRMA ( )	DİĞER ( )
<b>İSTEĞİN YERİNE GETİRİLMESİ UYGUNDUR.</b>			
<b>BİRİM SORUMLUSU</b>	ADI/SOYADI		
	İMZA		
<b>EVRAK TESLİM BİLGİLERİ</b>		<b>EVRAK GERİ ALIM BİLGİLERİ</b>	
TESLİM TARİHİ	...../...../20...	GERİ ALIM TARİHİ	...../...../20...
TESLİM EDEN	TESLİM ALAN	GERİ VEREN	GERİ ALAN
ADI SOYADI	ADI SOYADI	ADI SOYADI	ADI SOYADI
İMZA	İMZA	İMZA	İMZA

## EK 18

EVRAK İMHA FORMU					
Birim Adı:					
Sıra No:	Dosya (Klasör) No:	Dosya (Klasör) Adı:	Başlama Tarihi:	Bitiş Tarihi:	Notlar:
İMHA KOMİSYONU					
Başkan		Üye		Üye	
HAZIRLAYAN					
Adı Soyadı:				Tarihi:	
İmza:					
BÖLÜM MÜDÜR ONAYI					
Adı Soyadı:				Tarihi:	
İmza:					

## EK 19

İDARİ GÖREVLER VE SORUMLU KİŞİLER TABLOSU		
İDARİ GÖREVLER	SORUMLU BİRİM/KİŞİ	
1	<b>Mali İşler:</b> -Borçlular -Alacaklılar -Müşteri değerlemesi -Bütçe ve aylık raporlar	Birim/ Sorumlu Kişi
	<b>İnsan Kaynakları:</b> -İşe alma, personel seçme -Oryantasyon -Maaşlar ve ücretler -Özlük işleri	
	<b>Satın Alma:</b> -Bilişim sistemleri -İletişim araçları -Sarf malzemeleri -Sabit kıymetler	
	<b>İş geliştirme ve eğitim:</b> -Eğitim programları ve ihtiyaçları -Verilen hizmetlere ilişkin yayınlar	
	<b>Pazarlama:</b> -Halkla ilişkiler -Kurumsal sosyal sorumluluk -Müşteri bilgilendirme -Müşteri şikayetleri -Müşteri temsil ve ağırlama	
	<b>Kalite güvence, kalite kontrol işlemleri</b>	

# ÖNERİLER

## ➔ ÖNERİ - 1

### **İşyerlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri**

Çalışanlar, yaptıkları iş konusunda eğitilmeli ve yönlendirilmelidir.

Ofiste yürütülen işler ile ilgili çalışanların da görüşleri alınmalı ve işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması hususunda katılımları desteklenmelidir.

Zemin, kayma veya düşmeyi önleyecek şekilde uygun malzeme ile kaplanmalıdır ve iç zeminler düzenli olarak kontrol edilmelidir.

Zeminde çökme, erime vb. deformasyonlar bulunmamalıdır.

Cam yüzeyler uygun şekilde monte edilmiş, üzerinde kırık veya çatlak bulunmamalıdır.

Ofis içerisinde duvarlara monte edilmiş raflar, TV üniteleri veya diğer malzemeler çalışanların üzerine düşmeyecek şekilde sabitlenmelidir.

Merdiven genişlikleri ve basamak yükseklikleri ilgili standarda uygun olup merdivenler boyunca tırabzanlar olmalıdır.

Ofis içerisinde kullanılan mobilyalar düzenli olarak kontrol edilmelidir.

Ofiste temizlikten sorumlu kişi/kişiler belirlenmelidir.

Çalışanlar, temizlikte kullanılan kimyasalların tehlikeleri ve kullanımı konusunda bilgilendirilmelidir.

Temizlik yapılan alanda kaymayı önlemek için gerekli önlemler alınmalıdır,

Ofis içerisindeki tüm alanlar düzenli olarak havalandırılmalıdır.

İklimlendirme cihazlarının kontrolleri düzenli aralıklarla yaptırılmalıdır.

Ofis içerisindeki sıcaklık ve nem, rahatsızlık vermeyecek düzeyde tutulmalıdır.

Tüm alanlarda yeterli aydınlatma sağlanmış ve aydınlatmalar çalışır halde bulunmalıdır.

Belirlenmiş alanlar dışında ofis içerisinde sigara içilmesi yasaklanmalıdır.

Çay, kahve, yemek vb. ihtiyaçlar, çalışma alanlarından ayrı bir yerde hazırlanmalıdır.

Çalışanlar, işlerini bitirdikten sonra bütün malzemeleri yerlerine yerleştirmelidir.

Ofis içerisindeki yerleşim, çalışanların faaliyetlerini kısıtlamayacak şekilde tasarlanmış ve uygulanmış olmalıdır.

Ofiste kullanılan kablolu aletler takılma veya düşmeyi önleyecek şekilde kullanılmalıdır.

Kaçak akım rölesi ana elektrik hattına bağlanmalıdır.

Tüm sigortaların korunaklı yerlerde olması sağlanmalıdır.

Sabit kurulumlar ve tesisatın, düzenli şekilde yetkili kişiler tarafından bakımı yapılmalıdır.

Elektrik, sigorta kutuları kilitleyerek, yetkisiz kişilerin erişimleri önlenmelidir.

Açıkta kablo bulunmamalı, prizlerin sağlamlığı düzenli olarak kontrol edilmelidir.

Kâğıt vb. kolay tutuşabilir malzemeler, kıvılcım yayabilecek cihaz/ekipman/ cisimlerden uzakta muhafaza edilmelidir.

Elektrikli alet/ekipmanlar, üreticilerce sağlanan Türkçe kullanım kılavuzlarında belirtilen hususlara uygun şekilde kullanılmalıdır.

Elektrikli ekipmanlar düzenli olarak kontrol edilmeli, bozuk veya arızalı ekipmanların kullanımı engellenmelidir.

Çalışanlar, elektrikli aletlerin güvenli kullanımları ile ilgili bilgilendirilmelidir.

Asansörler düzenli olarak kontrol edilmeli ve periyodik bakımları yapılmalıdır.

Asansör içi ve önü aydınlatmaları yeterli düzeyde olmalıdır.

Asansör makine dairesine yetkisiz kişilerin girişi engellenmelidir.

Asansör içerisinde bulunan havalandırma sisteminin çalışıp çalışmadığı düzenli aralıklarla kontrol edilmelidir.

Yangın merdiveni kapıları, apartman kapısı, acil çıkışlar her an dışarıya doğru açılabilir durumda olmalıdır.

Yangın merdiveni kapıları, apartman kapısı, acil çıkışların önünde ve tüm yol boyunca kaçıışı engelleyecek bir malzeme bulundurulmamalıdır.

Kapı ve kaçış yollarını gösteren acil durum levhaları uygun yerlere yerleştirilmeli, yangın merdiveninde ışıklandırma sağlanmış olmalıdır.



Yangın söndürücüleri bulunmalı ve son kullanma tarihleri kontrol edilmelidir.

Ofiste acil durumlarda görevli sorumlu kişi veya kişiler belirlenmeli, telefon numaraları görünür yer (ler)e asılmalıdır.

Acil durumlar ile ilgili iletişime geçilecek telefon numaraları (itfaiye, ambulans, polis vb.) ofis içerisinde görünür bir yere asılmalıdır.

Ofis içerisinde; insanlardan, makine veya donanımlardan kaynaklanabilecek veya dış ortam kaynaklı gürültü rahatsız edici düzeyde olmamalıdır.

Yüklerin elle taşınmasının da neden olabileceği kas iskelet sistemi hastalıklarına karşı çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Ekranlı araçların veya diğer ekipmanların uzun süreli kullanımından kaynaklanabilecek kas iskelet sistemi hastalıklarına karşı gerekli önlemler alınmalıdır.

Ofiste kullanılan ekranlı araçlar uygun yerlere yerleştirilmelidir.

Çalışanların uzun süre aynı pozisyonda veya fiziksel anlamda zorlayıcı çalışmaları (ağır yük kaldırma dahil) engellenmelidir.

Çalışanlara yaptıkları işe uygun masa, sandalye veya destek ekipmanlar sağlanmalıdır.

Fazlaca yukarıya uzanmayı veya aşağıya eğilmeyi gerektiren işlerde çalışanların uzun süre hareketsiz aynı pozisyonda kalması engellenmelidir.

Çalışanların karşı karşıya kaldıkları kazalar ve işe bağlı hastalıklar Sosyal Güvenlik Kurumuna rapor edilmelidir.

Çalışanların karşı karşıya kaldıkları önceden olmuş kazalar veya işe bağlı hastalıklar incelenerek yeniden meydana gelmeleri önlenmelidir.

İçerisinde yeterli malzeme bulunan ilkyardım çantası temin edilmelidir.

Çalışanlara (stajyerler de dahil olmak üzere) genel iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verilmelidir.

Çalışanlar, maruz kalabilecekleri olumsuz davranışlar (tehdit, hakaret vs.) karşısında nasıl davranacakları hususunda eğitilmelidir.

## ➔ ÖNERİ - 2

### **İşyeri Kullanımına Yönelik Genel Şartlar**

Ofislerin temiz ve bakımlı olmasına azami özen gösterilmelidir.

Personelin fiziki yapılarına uygun mobilya, mefruşat tercih edilmelidir.

Sürekli kullanılan cihazlar personelin kol erişim mesafesinde olmalıdır.

Sürekli başvuru alan tablo, grafik, vb. iş yardımcıları, okunaklı, açık ve kolay algılanabilir olmalı, personelin normal görüş açısı  $\pm 15^\circ$  içerisinde yerleştirilmeli, personelin görüş mesafesinde engelleyici cisimler bulunmamalıdır.

Statik (durağan) hareketler minimuma indirilmeli, dinamik hareketler hedeflenmelidir. Bu amaçla ofisler personelin rahatça hareket edeceği, her personele minimum 2 m<sup>2</sup> hareket olanağı sağlanacak şekilde düzenlenmelidir.

Tüm açma – kapatma düğmelerinin hareket yönünün aynı olmasına dikkat edilmelidir.

Ofisler çalışan sağlığına uygun olacak şekilde havalandırılmalıdır. Sık sık havalandırılmalı, ortamdaki hava kalitesinin düşmesi önlenmeli, her personele minimum 10m<sup>2</sup> hava düşecek şekilde düzenleme yapılmalıdır. Toz, polen gibi uçuşan partiküller için portatif hava temizleyicilerin kullanılması faydalı olacaktır.

Genel aydınlatmada yansımaları ve kamaşmaları önlemek için ışık kaynakları mümkün olduğu kadar yükseğe yerleştirilmelidir.

Hassas ve göz yorucu işlerde lokal aydınlatmaya başvurulmalı, gözler sık sık kapatılarak ve uzak objelere bakmak suretiyle dinlendirilmelidir.

Açık renkli demirbaş eşyalar, camlar ve parlak yüzeyler, ışığı yansıttığı için görüşte rahatsızlığa ve kamaşmaya sebep olurlar. Böyle bir durum söz konusu ise, aydınlatma azaltılmalı ve mat eşyalar tercih edilmelidir.

Tavan aydınlatmaları çalışma yüzeyi ile 45° açı yapmalı, doğrudan çalışma noktasına vurmamalıdır.

Ofislerde pencere bulunmasının ve pencerelerin açık tutulmasının personelin motivasyonu üzerinde olumlu etkisi olacaktır.

Fotoğraf, bitki, tablo gibi öğeler kullanılması psikolojik olarak çalışma ortamına bağlılığı güçlendirecektir.

Ofis alışmaları yüksek dikkat gerektirdiğinden dolayı, sürekli gürültü önlenmeli, yüksek ses çıkaran cihazlar izole edilmelidir.

Ofis ortamında ısı 20 – 22 C civarında tutulmalıdır.

## ➔ ÖNERİ - 3

### **Bilgisayarla Çalışma Şartları**

Bilgisayarla çalışmada bakış yönü belge – ekran – masa arasında sürekli değiştiğinden oturma yeri olarak eksenden dönebilen, yüksekliği ayarlanabilir, kolçaklı ve devrilmeye karşı güvenli 5 tekerlekli sandalyeler kullanılmalıdır.

Çalışma esnasında ayaklar ve bacaklar için yeterli hareket alanı bulunmalıdır.

Çalışma masası sabit ise alt kenarının yerden yüksekliği 680 mm, ayarlanabilir ise 640 – 740 mm arasında olmalıdır.

Klavye ortasının yerden yüksekliği 710 – 740 mm. olmalıdır.

Sandalye ve arkalık yüksekliği otururken kolayca ayarlanabilir olmalı, otururken kolların mümkün olduğu kadar az gergin ve yatay olmasına dikkat edilmelidir.

İdeal bir çalışma sandalyesinin boyutları şöyle sıralanabilir;

Oturma yüzeyi:

Yerden yüksekliği : 380 – 510 mm.

- Eni : 400 – 450 mm.
- Boyu : 400 – 440 mm
- Eğimi : 3° – 5°

Sırt yüzeyi: Oturma yüzeyinden yüksekliği : 100 – 250 mm.

- Genişliği : 330 mm
- Geriye yatış toleransı : 104° - 120°

Kolçak yüksekliği(oturma yüzeyinden) : 200 mm.

Dik oturma, omurgaya yaklaşık % 25 daha az yük binmesini sağlar ve birçok sırt problemini önler. Bu sebeple personele doğru oturma pozisyonunun önemi aşılmalıdır.

Bilgisayar ekranının görüntü kalitesi, göz sağlığı açısından çok önemlidir. Ekrandaki yazı karakterlerinin büyüklüğü 2,6 mm.'nin altına düşmemeli, ekran tozlu kalmamalı ve görüntüde titreşim olmamalıdır.

Ekranla bakış uzaklığı 500 – 700 mm. arasında olmalıdır. Işık yansımalarını minimuma indirebilmek amacıyla ekranlar mümkünse pencerelere 90° dik olacak şekilde yerleştirilmelidir.

Ekranın üst kenarı göz hizasında veya az aşağısında olmalı, personel çalışırken başını eğmek veya geriye atmak eğiliminde olmamalıdır. Bu durum boyun bölgesine uzun süreli statik yük getireceği için rahatsızlıklara yol açılabilir.

Uzun süreli klavye kullanımında, kolların masa yüzeyinden aşağıda kalması ve buna bağlı olarak bileklerin sürekli masa kenarına dayalı tutulması, bilek bölgesindeki sınırlara zarar verebilmektedir. Kollar yazı yazarken, yere paralel tutulmalı ve bilekler bükülmemelidir.

Uzun süreli mouse (fare) kullanımı avuç içi, parmak ve bilek sinirlerini zedeleyebilmektedir. Bu yüzden mouse kullanımı minimuma indirilmeli, işlemler mümkün olduğunca klavye ile yapılmalıdır.

Sağlıklı bilgisayar çalışması için ofisteki gürültü maximum 55 – 65 desibel, ortam ısı 20 – 22 °C, nem oranı % 45 – 55 olmalıdır.

Bilgisayar çalışmasında ışık üst – yanlardan 45° açıyla gelmelidir. Karşıdan gelen ışık gözleri rahatsız eder.

1 saatlik çalışma sonunda 5 – 10 dakikalık, 2 saatlik çalışma sonunda 15 – 20 dakikalık dinlenme verilmeli, bu süre ekrandan uzakta, mümkünse dinamik hareket içeren bir şekilde değerlendirilmelidir.

İş planlaması yapılırken çok uzun süreyle, kesintisiz olarak veri girişi vb. bilgisayar çalışması yapan çalışanın monotonluk ve diyalog eksikliği sebebiyle psikolojik rahatsızlıklar yaşayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.



# T Ü R M O B

TÜRKİYE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER  
VE YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLER ODALARI BİRLİĞİ  
(UNION OF CHAMBERS OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS OF TURKEY)

İncek Kızılcaşar Mah. 2669 Sk. No: 19 06830 Gölbaşı - ANKARA  
Tel: (0.312) 586 00 00 (10 Hat) Faks : (0.312) 586 00 11  
[www.turmob.org.tr](http://www.turmob.org.tr)