

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ETKİN BİR
İÇ KONTROL SİSTEMİ KURULMASINA
İLİŞKİN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
İLE YABANCI ORTAKLI TİCARİ BİR BANKA
ÜZERİNE İNCELEME**

**DİDEM YÖNEL
08713005**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Ceren ERDİN GÜNDOĞDU**

**İSTANBUL,
2011**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ETKİN BİR
İÇ KONTROL SİSTEMİ KURULMASINA
İLİŞKİN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
İLE YABANCI ORTAKLI TİCARİ BİR BANKA
ÜZERİNE İNCELEME**

**DİDEM YÖNEL
08713005**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç.Dr. Ceren ERDİN GÜNDOĞDU**

**İSTANBUL,
2011**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ETKİN BİR
İÇ KONTROL SİSTEMİ KURULMASINA
İLİŞKİN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
İLE YABANCI ORTAKLI TİCARİ BİR BANKA
ÜZERİNE İNCELEME

DİDEM YÖNEL
08713005

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 30.05.2011
Tezin Savunulduğu Tarih: 14.06.2011.

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı:
Jüri Üyeleri:

Yrd. Doç. DR. Ceren ERDİN GÜNDOĞDU

Doç. Dr. Turhan Erkmen

Yrd. Doç. Dr. Esra Öztamer

İSTANBUL,
2011

Ceren Erdin Gundogdu
Turhan Erkmen
Esra Oztamer

ÖZ

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ETKİN BİR İÇ KONTROL SİSTEMİ KURULMASINA İLİŞKİN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ İLE YABANCI ORTAKLI TİCARİ BİR BANKA ÜZERİNE İNCELEME

DİDEM YÖNEL

Mayıs, 2011

“Bankacılık Sektöründe Etkin Bir İç Kontrol Sistemi Kurulmasına İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri İle Yabancı Ortaklı Ticari Bir Banka Üzerine İnceleme” konulu bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe yasal düzenlemeler ile kurulması zorunlu olan iç kontrol sisteminin oluşturulması ve işleyişinde ortaya çıkan sorunlar ile olası çözüm önerilerini tanımlamaktır. İç Kontrol tarihler boyunca çeşitli şekillerde uygulanır olmuştur. Yıllar içinde uygulanma alanı yaygınlaşmış, etkinliği artmış ve daha çok benimsenmiştir. Son yıllarda özellikle finans alanında ortaya çıkan suistimal olaylarından sonra günümüz iş hayatında önemi daha da artmıştır. Konu hakkında yasal düzenlemeler ile sistemin çerçevesi ve esasları daha detaylı şekilde belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte sistemin etkin şekilde kurulması ve işletilmesi konusunda sistemin içselleştirilmesi, uygulama prensiplerinin yerleştirilmesi, personel seçimi ve sürekliliği konularında sorunlar yaşanabilmektedir. Ortaya çıkan bu sorunların çözümüne ilişkin öneriler sistemin etkinliğini arttıracaktır. Bu sayede iç kontrolden sağlanacak fayda da artacaktır. Bu amaçla çalışmanın kapsamında, iç kontrol ve iç kontrol ile ilişkili banka ve bankacılık, etik ve denetim kavramları ve işlevleri ile bankacılık sektöründe iç kontrol uygulamalarında yaşanan sorunlar ve bunlara yönelik çözüm önerileri açıklanmıştır. Uygulama çalışması olarak, iç kontrol yapılanmasına ve iç kontrolda dağıtık organizasyon yapısına ilk başlayan bankalardan biri ele alınmıştır. Çalışma için uygulama örneğindeki iç kontrol yapısı, sistemin unsurları ve uygulanan çözüm yöntemleri açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İç Kontrol, Risk Odaklı İç Kontrol, Bankalarda İç Kontrol, Denetim, İç Denetim, Etik

ABSTRACT

PROBLEMS AND SUGGESTIONS ABOUT ESTABLISHMENT AN EFFECTIVE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE BANKING SECTOR, A REVIEW ON A COMMERCIAL BANK WITH A FOREIGN SHAREHOLDER

DİDEM YÖNEL
May, 2011

The aim of this study named as“Problems and Suggestions About Establishment An Effective Internal Control System In The Banking Sector, A Review On A Commercial Bank With A Foreign Shareholder”, is to mention the problems and to identify the suggestions about these problems occurring internal control system establishment and process which is regulated by law. Internal Control has been applied in various ways throughout history. Over the years became widespread, more effective and more adopted. In recent years, especially after the events of misuse occurring in the field of finance became more important in business life today. The framework and the principles of the system is tried to determine in details with legal regulation. At the same time, about establishing and operating an effective system, problems might be encountered in the internalization of the system, placing the principles of practice, selection of staff and continuity. The suggestions to these problems would increase the effectiveness of the system. In this way, benefit gotten from the internal control would increase also. In this study, internal control and the terms related with internal control such as bank, banking, ethic and audit are explained with concept and functions. Also the problems occurring internal control process in the banking sector and suggestions to these problems are explained. For the application part of the study, the internal control system in a commercial bank with a foreign shareholder is selected which was the one of the first bank established the internal control system and decentralized internal control process. For the study, the structure and the functions of this internal control system and also the solution methods for the problems in the system were explained.

Key Words: Internal Control, Risk Based Internal Control, Internal Control in Banks, Audit, Internal Audit, Ethic

ÖNSÖZ

“Bankacılık Sektöründe Etkin Bir İç Kontrol Sistemi Kurulmasına İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri İle Yabancı Ortaklı Ticari Bir Banka Üzerine İnceleme” isimli bu tez çalışmasında, bankalarda etkin bir iç kontrol sistemi kurulması ve işletilmesi süreci ile bu alandaki sorunlar ve çözüm önerileri anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışma sürecindeki anlayış, destek ve katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Ceren Erdin GÜNDOĞDU’ya teşekkür ederim.

Yüksek Lisans öğrenimim süresince anlayış, destek ve yönlendirmeleri ile katkılarından dolayı Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümü değerli Öğretim ve Araştırma görevlilerine teşekkür ederim.

Ders dönemi ve tez çalışması sırasındaki destek ve dostlukları için sınıf arkadaşlarıma ve iç kontrol mesleğini sürdürmem sırasında bu çalışmadaki tespitleri yapmama katkısı olan çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Daima en büyük destekçi, yol gösterici ve yol arkadaşı olan ve bu çalışmalarını yapmamda bana maddi ve manevi güç veren Anneme, sabrı, bana kattıkları ve varlığı için teşekkür ederim.

İstanbul, Mayıs 2011

Didem YÖNEL

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. BANKACILIK SİSTEMİ	3
2.1. Banka ve Bankacılık Kavramı.....	3
2.2. Bankacılığın Tarihsel Süreci.....	5
2.2.1. Dünyadaki Gelişmeler.....	6
2.2.2. Türkiye'deki Gelişmeler.....	9
2.2.2.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Bankacılık.....	9
2.2.2.2. Cumhuriyet Döneminde Bankacılık.....	10
2.2.2.3. Türk Bankacılık Sisteminde Bazı Göstergeler.....	14
2.3. Bankaların İşlevleri.....	18
2.4. Bankaların Sınıflandırılmaları.....	18
2.5. Bankaların Organizasyon Yapısı.....	19
3. ETİK VE BANKACILIKTA ETİK	20
3.1. Etik Kavramı.....	20
3.2. Etik Kavramının Tarihsel Süreci.....	22
3.3. Etik Kalitesi.....	24
3.4. Bankacılıkta Etik İlkeler.....	24
3.5. Etik ve Denetim.....	26
4. DENETİM	27
4.1. Denetim Kavramı.....	27
4.2. Denetim Türleri.....	28
4.2.1. Konularına ve Amaçlarına Göre Denetim Türleri.....	28
4.2.2. Statüsüne Göre Denetim Türleri.....	29
4.3. Denetim Standartları.....	32
4.4. Denetim Süreci ve Planlaması.....	36
4.5. Denetimin İşlevi.....	37
4.6. Denetim Teknikleri.....	39
4.6.1. Denetim Yöntemleri.....	39
4.6.2. Denetim İşlemleri.....	40

4.7. Denetimin Tarihsel Süreci.....	40
4.8. Denetim, İç Denetim ve İç Kontrol	44
4.8.1. Denetim İle Sorumlu Oluşumlar	44
4.8.2. Denetim İle İlgili Meslek Kuruluşları	45
4.8.3. Denetim İle İlgili Mesleki Sertifikasyonlar.....	45
4.8.4. İç Kontrol ve İç Denetim.....	46
5. İÇ KONTROL.....	49
5.1. İç Kontrol Kavramı	49
5.2. İç Kontrolün Kapsamı	50
5.3. İç Kontrolün İşlevi.....	52
5.4. İç Kontrol Standartları.....	55
5.5. İç Kontrol Sisteminin Unsurları.	56
5.6. İç Kontrola İhtiyaç Duyulma Sebepleri ve Tarihsel Gelişimi	62
5.7. İç Kontrol Alanındaki Yasal Düzenlemeler	68
5.8. Etkin Bir İç Kontrol Sistemine İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri	72
5.8.1. Sisteme ve İşleyişe Yönelik Eleştiriler.....	73
5.8.2. Sistemin Kendi İçindeki Engeller	76
6. İÇ KONTROL UYGULAMA ÖRNEĞİ.....	79
6.1. Yabancı Ortaklı Ticari Bir Banka Üzerine İnceleme	79
6.2. Bankada İç Kontrol Sisteminin Kurulma Aşamaları.....	80
6.2.1. Kuruluş	80
6.2.2. Personel İstihdamı	80
6.2.3. Çalışma Yöntemi.....	80
6.2.4. Süreç İyileştirmeleri	80
6.3. İç Kontrol Organizasyonu	81
6.3.1. Bölüm Yapısı.....	81
6.3.2. Çalışma Planı.....	81
6.3.4. Çalışma Yöntemi.....	81
6.4. İç Kontrol Yapısında Kullanılan Araçlar	82
6.4.1. Faaliyet Planı Oluşturulması.	83
6.4.2. İnceleme Örneklemeinin Kaydedilmesi.	85
6.4.3. Çalışma Kağıdı Oluşturulması.	85
6.4.4. Risk Düzeyi Karnesi Düzenlenmesi.....	91
6.4.5. Şube İç Kontrol Başlangıç ve Kapanış Toplantısı Düzenlenmesi.....	94
6.4.6. Değerlendirme Raporu Hazırlanması ve Paylaşımı..	94
6.4.7. İç Kontrol Toplantıları Düzenlenmesi.....	94
6.5. Uygulama Sonuçları	95
7. SONUÇ.....	96
KAYNAKÇA	99
ÖZGEÇMİŞ.....	103

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Bankacılığın Gelişimi	6
Tablo 2: Cumhuriyet Döneminde Türk Bankacılığının Gelişimi.....	10
Tablo 3: TMSF'ye Devredilen Bankaların Durumu	14
Tablo 4: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bankalar	15
Tablo 5: Türkiye'de Faaliyeti Sona Eren Bankalar	16
Tablo 6: Türk Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı.....	17
Tablo 7: Türk Bankacılık Sisteminde Çalışanlar	17
Tablo 8: Risk Düzeyi Karnesi	91
Tablo 9: Risk Düzeyi Karnesi Matrisi	92
Tablo 10: Risk Düzeyi Karnesi Katsayı Karşılaştırması.....	92
Tablo 11: Risk Düzeyi Karnesi Katsayıları	92
Tablo 12: Risk Düzeyi Karnesi Değerlendirme Skalası.....	93
Tablo 13: Risk Düzeyi Karnesi Risk Aralıkları	93
Tablo 14: Risk Düzeyi Karnesi Risk Aralıkları Dağılımı	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1:	Kontrol ve Risk Öz Değerlendirme Çalışma Planı 60
Şekil 2:	Kontrol ve Risk Öz Değerlendirme Çalışma Çerçevesi..... 60
Şekil 3:	Kontrol ve Risk Öz Değerlendirme Önem Dereceleri 61
Şekil 4:	Kontrol ve Risk Öz Değerlendirme Risk Kartı Örneği 61
Şekil 5:	İç Kontrol Portalı Ana Sayfa – Türkçe..... 82
Şekil 6:	İç Kontrol Portalı Ana Sayfa – İngilizce 82
Şekil 7:	İç Kontrol Portalı Faaliyet Planı Şubeler Haftalık 83
Şekil 8:	İç Kontrol Portalı Faaliyet Planı Şubeler Aylık 83
Şekil 9:	İç Kontrol Portalı Faaliyet Planı İstatistik..... 84
Şekil 10:	İç Kontrol Portalı Faaliyet Planı Şubeler 84
Şekil 11:	İç Kontrol Portalı İnceleme Örnekleme Kaydı 85
Şekil 12:	İç Kontrol Portalı Veri Ağacı 85
Şekil 13:	İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Şube Seçimi..... 86
Şekil 14:	İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı İnceleme Alanı Seçimi 86
Şekil 15:	İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı İnceleme Konusu Seçimi..... 87
Şekil 16:	İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı İnceleme Noktası Seçimi..... 87
Şekil 17:	İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı İşlem Türü Seçimi 88
Şekil 18:	İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Tespit Seçimi..... 88
Şekil 19:	İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Tespit Girişi..... 89
Şekil 20:	İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Tespit İzleme 89
Şekil 21:	İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Raporlamaları..... 90
Şekil 22:	İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Tespit İstatistikleri..... 90
Şekil 23:	İç Kontrol Portalı Risk Düzeyi Karnesi Düzenlenmesi..... 91

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACFE	: Association of Certified Fraud Examiners
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants
AHP	: Analytic Hierarchy Process
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
CCSA	: Certification in Control Self-Assesment
CFE	: Certified Fraud Examiner
CFSA	: Certified Financial Services Auditor
CGAP	: Certified Government Auditing Professional
CIA	: Certified Internal Auditor
COSO	: Committee of Sponsoring Organisations
CRSA	: Control-Risk Self Assesment
FEI	: American Accounting Association, Financial Executives Institute
ICAS	: The Institute of Chartered Accountants of Scotland
ICAEW	: The Institute of Chartered Accountants in England and Wales
IIA	: Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü
IMA	: Institute of Management Accountants
INTOSAI	: International Organization of Supreme Audit Institutions
KİDDER	: Kamu İç Denetçileri Derneği
KRY	: Kurumsal Risk Yönetimi
SOX	: Sarbanes-Oxley
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TDK	: Türk Dil Kurumu
TİDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
USIUD	: Uluslararası Soruşturma, İnceleme Uzmanları Derneği

1. GİRİŞ

İç Kontrol, işletme faaliyetlerinin yasal mevzuat ve işletme içi mevzuata uygun olarak gerçekleştirilmesi konusundaki inceleme faaliyetlerinin bütünüdür. İç Kontrol faaliyetleri, ortaya çıkan zararların tekrarlanmasını önleyici, önleyici tedbirleri sayesinde zararın ortaya çıkmasını engelleyici, geliştirdiği öneriler ile maliyet azaltıcı, muhasebe kayıtlarının doğruluğu ve güvenilirliğinin sağlanması yasal fonksiyon ve işlevleri ile işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde katma değer yaratmaktadır. İç kontrol sisteminin, işletme politikalarının başarı ile sürdürülmesi ve hedeflere doğru ve hızlı şekilde ulaşılabilmesinde çeşitli fonksiyonları ile katma değerli etkileri sözkonusudur. Etkin bir iç kontrol sistemi, işletme politikalarının başarıya ulaşacak şekilde uygulanmasında önemli bir koruyucu mekanizma ve destek fonksiyonu taşımaktadır.

İç kontrol yerine getirdiği ve olumlu sonuçları ile işletmelere katkı sağlayan tüm bu fonksiyonları ile ekonomik yaşamın başlıca unsurlarından olan bankalarda da önemli bir işleve sahiptir. Banka hedeflerine ulaşmada iç kontrol faaliyetleri dikkat çekici bir öneme sahiptir. Bankalarda gerçekleştirilen işlemler hakkındaki iç kontrol faaliyetleri, sözkonusu işlemlerin mevzuata ve banka politikalarına uygun olarak gerçekleştirilmesi konusunda makul bir güvence sağlamaktadır. Bu fonksiyonu ile zarar oluşmasını veya oluşan zararın telafisi ya da tekrarlanmaması konusunda önemli bir işlevi yerine getirmektedir.

İç kontrol tüm bu işlevleri çok sayıda incelemenin konusu olmuştur. Özellikle son yıllarda iç kontrol alanında çok sayıda çalışma yapılmaktadır. İç kontrolün denetim dünyasındaki yeri, bankalardaki iç kontrol faaliyetlerinin sektöre olumlu etkileri, iç kontrol ve iç denetim konusundaki değişimler, iç kontrolün risk odaklı gerçekleştirilmesi yönündeki gelişmelere bu çalışmalara yer verilmiştir. Sözkonusu çalışmalarda iç kontrolün önemi, kapsamı, yerine getirdiği işlevleri ile sektöre yaptığı katkılar üzerinde durulmaktadır.

Bu tez çalışmasının konusu, bankacılık sektöründe etkin bir iç kontrol sistemi kurulmasına ilişkin sorunlar ve bu sorunlara dair çözüm önerileridir.

Bu tez çalışmasının amacı, bankacılık sektöründe etkin ve önemli bir fonksiyona sahip iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin sorunların ortaya konulması ve çözüm önerileri ile sistemin bu sorunlardan arındırılarak etkinliğinin artırılmasıdır.

Bu amaç çerçevesinde tez içeriğinde, iç kontrol ve iç kontrol ile ilişkili banka ve bankacılık, etik, denetim kavramları, kapsamı, işlev ve gelişimlerine yer verilmiştir. İkinci bölümde banka ve bankacılık konusuna değinilmiş olup banka fonksiyonlarına yer verilerek bankada iç kontrol fonksiyonunun gerekliliğine işaret edilmektedir. İç kontrol ile yakından ilişkili kavramlardan, üçüncü bölümde etik ve dördüncü bölümde denetim kavramlarına ve bankacılıkta önemine yer verilerek iç kontrol ile ilişkileri ve karşılıklı etkileşimlerine değinilmiştir. Beşinci bölümde iç kontrol kavramı tüm yönleri ile açıklanmıştır ve bankacılıkta iç kontrol fonksiyonunun önemi detaylı olarak belirtilmiştir. Bu bölümde etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri, olası çözümler ile uygulamada hayata geçirilmiş iyi uygulama örnekleri birarada açıklanmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde bankacılık sektöründe iç kontrol konusundaki ilk ve en iyi uygulama örneklerinden biri olan bir bankanın iç kontrol yapısı detaylı olarak incelenmiştir. İnceleme kapsamında uygulama konusu iç kontrol sistemine ilişkin yazılı belgeler, sistemsal kayıtlar, kullanılan araçlar incelenmiştir, sistemin tüm taraflardan kullanıcıları ile yüzyüze görüşmeler yapılmıştır ve sistem uygulamaları test edilmiştir. Sözkonusu örnekteki iç kontrol çalışmaları ile sistem üzerinde yarattığı katma değer ve sistemdeki sorunlara çözüm önerileri ile bu yöndeki uygulamaları açıklanmıştır.

Bu çalışma, kapsam ve tüm işlevleri dikkate alındığında iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin sorunların doğru analiz edilebilmesi ve çözümler geliştirilebilmesi, bu sayede iç kontrol sisteminin bankacılık sektöründeki katmadeğerinin yeterince anlaşılması ve artırılması açısından önemlidir.

2. BANKACILIK SİSTEMİ

2.1. Banka ve Bankacılık Kavramı

Günümüz ekonomilerinde para ve kredi politikasının vazgeçilmez araçlarından olan bankalar, her ülkenin ekonomik yapısı ve ihtiyaçlarına paralel olarak yasalarla denetim altına alınmış olan üstlendikleri fonksiyonlar bakımından ülke kalkınmasında önemli bir rol üstlenen mali kuruluşlardır.¹

Bankalar mevduat toplayıp kredi veren kuruluşlardır. Diğer bir deyişle bankalar tasarruf sahibi olanlara fon ihtiyacı olanları buluştururlar. Bu sırada bankalar tasarruf sahiplerinin yatırdıkları kısa vadeli fonları kısa, orta ve uzun vadeli olarak ekonomiye aktarırlar. Bankalar bünyelerinde çalıştırdıkları nitelikli elemanlar vasıtasıyla müşterilerine danışmanlık yaparlar. Böylece mikro ekonomik ve makro ekonomik düzeyde ekonominin riskini azaltırlar.²

Ekonominin işleyişi içerisinde önemli bir yere sahip olan bankacılık sektörü, tasarrufları mevduat olarak toplayıp bunları müşterilerine kredi şeklinde kullanırmak gibi iki temel fonksiyona sahiptir. Bu fonksiyonları hayata geçirirken bankalar, hem sermaye birikimi sürecinin hızlanmasına katkı sağlamakta hem de para ve kredi politikalarının uygulanmasına destek vermektedir. Bunun yanı sıra baş döndürücü bir hızla gelişimini sürdürmekte olan teknoloji, yer küreyi bilgisayar ve iletişim ağlarıyla örerken, bunların ticari işlemlerde kullanılmaya başlanması, bankacılık sektörünün iktisadi hayattaki yerini vazgeçilmez bir konuma taşımaktadır.³

Türk Ticaret Kanunu ve Bankacılık Kanunu içeriğinde banka sorumluluk, görev ve organizasyonlarına yer verilmiştir. Bu açıklamalar, banka ve bankacılık kavramlarının açıklanmasına olanak sağlamaktadır.

¹ Türkiye Bankalar Birliği, **Türkiye'de Kamu Bankalarının Özelleştirilmesi: Kamu ve Özel Sermayeli Ticaret Bankalarında Etkinlik ve Verimlilik Analizi**, (2001), s.7.

² Prof.Dr. İlker Parasız, **Türkiye'de ve Dünya'da Bankacılık**, (Bursa: 2011).

³ Mehmet Takan, **Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim**, 3.baskı, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2011).

5411 sayılı Bankacılık Kanunu madde 4 içeriğinde bankaların faaliyet konuları;⁴

- a. Mevduat kabulü.
 - b. Katılım fonu kabulü.
 - c. Nakdî, gayrinakdî her cins ve surette kredi verme işlemleri.
 - d. Nakdî ve kaydî ödeme ve fon transferi işlemleri, muhabir bankacılık veya çek hesaplarının kullanılması dahil her türlü ödeme ve tahsilat işlemleri.
 - e. Çek ve diğer kambiyo senetlerinin iştirası işlemleri.
 - f. Saklama hizmetleri.
 - g. Kredi kartları, banka kartları ve seyahat çekleri gibi ödeme vasıtalarının ihracı ve bunlarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi işlemleri.
 - h. Efektif dahil kambiyo işlemleri; para piyasası araçlarının alım ve satımı; kıymetli maden ve taşların alımı, satımı veya bunların emanete alınması işlemleri.
 - i. Ekonomik ve finansal göstergelere, sermaye piyasası araçlarına, mala, kıymetli madenlere ve dövizde dayalı; vadeli işlem sözleşmelerinin, opsiyon sözleşmelerinin, birden fazla türev aracı içeren basit veya karmaşık yapıdaki finansal araçların alımı, satımı ve aracılık işlemleri.
 - j. Sermaye piyasası araçlarının alım, satımı ile geri alım / tekrar satım taahhüdü .
 - k. Sermaye piyasası araçlarının ihraç / halka arz yoluyla satışına aracılık işlemleri.
 - l. Daha önce ihraç edilmiş olan sermaye piyasası araçlarının aracılık maksadıyla alım satımının yürütülmesi işlemleri.
 - m. Başkaları lehine teminat, garanti ve sair yükümlülüklerin üstlenilmesi işlemleri.
 - n. Yatırım danışmanlığı işlemleri.
 - o. Portföy işletmeciliği ve yönetimi.
 - p. Hazine Müsteşarlığı ve / veya Merkez Bankası ve kuruluş birlikleri nezdinde oluşturulan bir sözleşme kapsamında üstlenilen yükümlülükler çerçevesinde alım satım işlemlerine ilişkin piyasa yapıcılığı.
 - q. Faktöring ve forfaiting işlemleri.
 - r. Bankalararası piyasada para alım satımı işlemlerine aracılık.
 - s. Finansal kiralama işlemleri.
 - t. Sigorta acenteliği ve bireysel emeklilik aracılık hizmetleri.
 - u. Kurulca belirlenecek diğer faaliyetler.
- olarak sıralanmıştır.

⁴ “Bankacılık Kanunu (5411 S.K.)”, **Resmi Gazete**, 25983 (01.11.2005) : 4

2.2. Bankacılığın Tarihsel Süreci

Bankacılığın gösterdiği tarihi gelişme, para kavramının gelişmesiyle yakından ilişkilidir. Para kavramı geliştikçe, ticaret ve sanayi alanında gelişmeler yaşandıkça bankacılık alanında da buna paralel gelişme ve değişiklikler yaşanmıştır. Paranın ortaya çıkışı ve kullanılmaya başlaması bankacılık kavramını da etkilemiştir.

Dünyanın siyasal yapısındaki gelişmelerden etkilenecek zaman zaman yayılma ve durgunluk devrelerine giren bankacılık, güçlendiği dönemlerde de dünya politikasına yön verebilen etkenlerden biri olmuştur.⁵

Ticaretin gelişmesi, uluslararası bir nitelik kazanması, para ile ilgili kurumların oluşumunu zorunlu kıldığından, ortaya önce sarraflar çıkmıştır. Bu nedenle sarrafları, bankerlerin ve bankaların öncüsü olarak nitelendirmek mümkündür.⁶

Banka deyiminin, İtalyanca banco kökeninden geldiği, daha sonra ise bu kelimenin banca olarak değiştirilerek kullanıldığı varsayılmaktadır. Banco kelimesinin Türkçe karşılığını ise masa, sıra veya tezgah kelimeleri oluşturmaktadır.⁷ Bu sözcük, sarrafların üzerinde işlemlerini gerçekleştirdikleri masa, sıra sözcüğünden kaynaklanmaktadır.⁸

Sarrafların uğraş alanlarını genişletmeleri, mevduat kabul etmelerinin yanısıra transfer işlemlerini gerçekleştirip, müşterilerine kredi vermeleri ise bunların işyerlerini mevduat ve transfer bankaları durumuna dönüştürmüştür. Gerçek anlamıyla para ticareti ise ancak mal ve sermaye ticaretine katılan sınıflarla, tefeciler ve tüccarlardan oluşan burjuvaziyle birlikte ortaya çıkmıştır. Ticaret sermayesinin gelişimi, banka denilen kurumu ekonomik yaşantının önemli bir ögesi durumuna dönüştürmüştür. Sanayi devrimi ise bankacılığın hızlı bir gelişme sürecine girmesine yol açmıştır.⁹

⁵ Yrd.Doç.Dr. Mehmet Başar, Yrd.Doç.Dr. Metin Coşkun, Prof.Dr. Nurhan Aydın, **Bankacılık Uygulamaları**, (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No.: 1711; 2006), s.21.

⁶ Başar, Coşkun, Aydın, **age**, 21.

⁷ Dr.Arslan Yüzgün, **Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi (1923-1981)**, (İstanbul: Der Yayınevi, 1982), s.9.

⁸ Başar, Coşkun, Aydın, **age**,.21.

⁹ **age**,.21.

2.2.1. Dünyadaki Gelişmeler

Tarihte ilk bankacılık hizmetlerinin eski Sümer ve Babil medeniyetlerine kadar uzandığı sanılmaktadır. Sümerlerde din adamları, güvenilir kişiler olarak kendilerine emanet edilen paraları ihtiyaç sahiplerine kredi olarak kullandırmaktaydı. Sümerlerin kurduğu ve banka olarak nitelendirilebilecek ilk kuruluşlara maket adı verilmekteydi.¹⁰

Bankacılığın tarihsel gelişimi ve yaşanan başlıca önemli olaylar Tablo 1’de belirtildiği şekilde ortaya çıkmıştır.

Tablo 1: Bankacılığın Gelişimi

Tarihte İlk Banka	İlk Bankacılık Yasaları	Bankacılığın Geliştirilmesi ve Denetlenmesi	Milat	İlk Modern Banka	Çek ve Banknot Kullanımı	Gold smithler ve Sertifika	İlk Merkez Bankası	Modern Bankacılığın Başlaması
3500	2000	1000	0	1609	1637	1640	1694	1907

MÖ.3500	Sümer ve Babil'de mabetlerde rahiplerin borç verdiği dair bankacılık belgeleri bulunmuştur.
MÖ.2000	Eshunanca Krallığı ilk bankacılık yasalarını düzenlemiş, faiz oranını %20 olarak hükme bağlamıştır. Hammurabi yasaları, kredi verme, mevduat toplama, komisyon işlemlerini hükme bağlamış, kredi senetleri killere 2 nüsha halinde yazılmıştır.
MÖ.1000	İlk ve Orta Çağ'da Yunanlılar, Romalılar ve Mısırlılar bankacılığı geliştirmiş, eski Mısır'da faiz sınırlanırken eski Yunan'da bankacılık denetimlerine başlanmıştır.
1609	İlk modern banka (Amsterdam Bankası) kurulmuştur.
1637	Venedik Bankası kurulmuşu çek ve banknot kullanımı başlanmıştır.
1640	İngiltere'nin kralı tarafından tüccarların altına el konulmasıyla birlikte, altınlar goldsmith denilen denilen tüccarlara sertifika karşılığı verilmeye başlanmıştır.
1694	İngiltere, Fransa ile yaptığı savaşın finansmanı için İngiltere Merkez Bankası (ilk Merkez Bankası) kurulmuştur.
1907	Sistem, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Merkez Bankası (Federal Reserve Bank) ile olgunluğa ulaşmış ve modern banka sisteminin iskeleti oluşmuştur.

Yrd.Doç.Dr. Mehmet Başar, Yrd.Doç.Dr. Metin Coşkun, Prof.Dr. Nurhan Aydın, **Bankacılık Uygulamaları**, (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No.: 1711; 2006), s.21.

¹⁰ age, 21.

Paranın genel bir değişim aracı olarak kullanılmaya ve işlemlerin bankalar aracılığıyla kayıt altına başlanmasından önce kullanılan çeşitli değişim araç ve yöntemleri aslında ilk bankacılık faaliyetleri olarak düşünülebilir. Bankalar, günümüzdeki yapılarına ticaret ve sanayinin geliştiği son çağlarda ulaşmışlardır.

Bankacılığın başlangıcı konusunda çeşitli görüşler vardır. Bunlardan birine göre, insanların uzak yerlere seyahate giderlerken para ve değerli madenlerini güvenli olduğu düşüncesiyle kilise papazına emanet etmeleri ve bu şekilde biriken paralardan ihtiyaç sahiplerine papazlar tarafından ödünç verilmesi suretiyle geliştiği rivayet edilir. Bilinen en eski banka Mezopotamya'daki Kızıl Tapınak'tır. İlk ticari itibar belgelerinin Mezopotamya'da kullanıldığı bilinmektedir.

Bankacılığa ilişkin ilk kurallar MÖ.2067-2025'lerde Babil İmparatorluğu'nun birliğini oluşturmayı başaran Hammurabi'nin kanunlarında görülmektedir. Ünlü Hammurabi Kanunları'nda maketlerin ödünç işlerini nasıl yöneteceği, borcun vadesinden önce nasıl tahsil olunacağı, borçlunun hangi mallarının ne yolla borcun tasfiyesinde kullanılacağı yazılmıştır. Sümerler uzak ülkelerle olan mal değişimlerinde banknot gibi dolaşan ve çek ya da itibar mektuplarına benzeyen bazı belgeler kullanmasını da biliyorlardı. Daha sonraları, bankacılık hizmetlerinin maketlerin tekeliinden çıktığı, ticaretle uğraşan bazı zenginlerin bankacılık hizmetlerinde uzmanlaştıkları görülmektedir. MÖ. 7. Yüzyılda eski Yunan'da krallar kendi adlarına para bastırmışlardır. Atina bankerleri mevduat ve kredi işlemlerini faiz karşılığında yapmaktaydı. Bu dönemde Sinop, Sicilya, Kartaca ve Lidya'yı ele geçiren Persler tarafından bankacılık Ortadoğu'ya yayılmıştır. MÖ. 3. Yüzyıldan MS. 2. Yüzyıla kadar dünyada hakim güç olan Roma'da bankacılığın bir hayli geliştiği görülmektedir. Roma bankalarının çalışmaları en ince ayrıntılarına kadar yasa ve emirnamelerle düzenlenmeye çalışılmış ve denetime tabi tutulmuştur. Ortaçağ'da denizciliğın gelişmesi, yeni fethedilen yerlerden kıymetli madenlerin getirilmesi Avrupa'da bankacılığın daha da gelişmesine yol açmıştır. Yeni bankacılar geleneksel özellikleri olan ihtiyatlılık ve ileri görüşlülük niteliklerine, mantıklı hareket, gelişme ve açılma gereksinimi ilkelerinden de yararlanarak, girişim ve kar zihniyetini eklemesini de bilmişlerdir.¹¹

¹¹ age, 22.

Modern anlamda ilk banka 1609'da Hollanda'da Amsterdam Bankası adıyla kurulmuştur. 1637'de Venedik'te Venedik Bankası kurulmuş ve bu banka çek ve banknot kullanımına yol açan Contadi di Banka sistemini geliştirmiştir. 1640'ta İngiltere'de kralın, tüccarların Londra kulesinde saklanan altın külçelerine el koyması, tüccarların devlete olan güvenini sarsmış ve tüccarlardan bundan böyle altınlarını, adlarına goldsmith denilen tüccarlara vermeye, bunun karşılığında şahadetname almaya başlamışlardır. Bir süre sonra goldsmithler, kasalarındaki altınların atıl durduğunu görerek bunlara dayalı olarak borç isteyenlere goldsmith notes denilen kendi senetlerini vermeye başlamışlardır. Bu senetlerin zamanla piyasada alışverişlerde dolaşır olması ilk banknot sistemini oluşturmuştur.¹²

Bardi, Peruzzi ve Floransalı Acciaiuoli tanınan ilk ünlü bankacılarıdır. Bunlar 14. yüzyılın başında Avrupa'nın önemli şehirlerinde banka şubeleri açmıştır.

19. Yüzyılda ticaret sermayesinin gelişimi ve Sanayi Devrimi banka sistemini büyük bir hızla geliştirmiştir. Genellikle halktan mevduat toplayarak kaynak oluşturan bankalar ticaret alanında uzmanlaşırken kendi öz sermayeleriyle çalışan bankalar da yatırım bankacılığında uzmanlaşmıştır. Ticari kapitalizmden sanayi kapitalizmine geçiş sürecinin başlamasıyla bankacılık alanında da birleşmeler başlamıştır.¹³

20. Yüzyılda kapitalist sistemle birlikte merkezi planlama, sosyalist ekonomiler ortaya çıkmıştır. Özellikle, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra, sistemler arasındaki belirginlik, gelişmiş ve az gelişmiş ekonomiler olgusu oldukça önemli bir nitelik kazanmıştır. Buna paralel olarak, bankacılık faaliyetleri, bir yandan merkezi planlı ekonomilerin yapılarına göre yeniden şekillenmeye başlarken, az gelişmiş ekonomilerin finansal açıdan kalkınma çabalarını desteklemek için kalkınma bankacılığı denilen ve genellikle devlet eliyle ve özel yasalarla kurulan yeni bankalar kurulmaya başlanmıştır. Bu ekonomik ve sosyal değişimlerin doğal bir sonucu olarak, sermayeleri devletlere ait olan uluslararası nitelikli para ve kredi kurumları, Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası, Avrupa Yatırım bankası ve benzeri kuruluşlar, ortaya çıkmaya başlamıştır.¹⁴

¹² age, 22.

¹³ age, 23.

¹⁴ age, 23.

2.2.2. Türkiye'deki Gelişmeler

Ekonomi yönetiminin benimsediği ekonomik anlayış ve uygulamalar bankacılık sektörünün yapılanmasına etki etmiştir. Türkiye'de bankacılığın tarihsel gelişimi Cumhuriyet öncesi bankacılık ve Cumhuriyet döneminde bankacılık olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir.¹⁵

2.2.2.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Bankacılık

Osmanlı İmparatorluğu döneminde, devletin bütçe açıklarını kapatmak amacıyla, 1840 yılında Kaime adı verilen ilk kağıt para tedavüle çıkarılmıştır. Hükümet, Kaimenin dış dengesini korumak için arayışlara girişmiş, Galata Bankerlerinin de teşvikiyle bir bankanın kurulmasına karar verilmiştir. 1847 yılında Osmanlı İmparatorluğu'nun ilk bankası olan İstanbul Bankası (Bank-ı Dersaadet) kurulmuştur. Banka 1852 yılında faaliyetlerini durdurmuştur.¹⁶

1839 Tanzimat Fermanı'ndan sonra devletin finansman ihtiyacının artması, borçlanma gerekliliği yeni bir banka kurulmasını gündeme getirmiştir. Bu amaçla, 1856 yılında İngiliz sermayesi ile Osmanlı Bankası (Ottoman Bank) kurulmuştur. Osmanlı Bankası'nın sermayesi 1863 yılında Fransız sermayedarlarının da katılımıyla arttırılarak ismi Bank-ı Osmani-i Şahane olarak değiştirilmiştir. Bankaya 1863 Anlaşması ile 30 yıl süre ile para basma ayrıcalığı tanınmıştır. 1875 yılında Avusturya sermayesi de dahil edilerek sermayesi arttırılan Osmanlı Bankası'na verilen imtiyazların hem süresi uzatılmış hem de imtiyazların kapsamı genişletilmiştir. Banka'ya Osmanlı Devleti'nin her yerinde Hazine işlemlerini yapma yetkisi verilmiştir. Cumhuriyet döneminin ilk yıllarına kadar imtiyazlı konumunu sürdüren Banka, 1930 yılında Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB)'nin kurulması ile bütün imtiyazlarını kaybetmiştir.¹⁷

1875 yılından 1922 yılına kadar yabancı sermaye ile 7 banka kurulmuş, 18 yabancı banka da Osmanlı topraklarında şube açmıştır. 1856–1923 yılları arasında kurulan bankalarda yabancı sermayeli bankalar çoğunlukta olmakla birlikte, 1908 yılında 2. Meşrutiyet'in ilanı ve milliyetçilik eğilimlerinin artması ile birlikte ulusal sermaye ile pek çoğu yerel ve tek şubeden oluşan bankaların kurulması süreci başlamış, bu süreç 1911 yılında hızlanmıştır. Ulusal bankacılığın gelişiminde ilk adım, 1863

¹⁵ age, 23.

¹⁶ age, 24, 25.

¹⁷ age, 24, 25.

yılında Niş Valisi Mithat Paşa önderliğinde kurulan Memleket Sandıkları'nın kuruluşu ile atılmıştır. Memleket Sandıkları çeşitli düzenlemelerden sonra Menafi Sandıkları adını almıştır. 1888 yılında tarımsal kredilendirmeyi devlet denetimine alacak olan Ziraat Bankası, ilk devlet bankası sıfatıyla 10 Milyon Lira sermaye ile kurulmuştur.¹⁸

Osmanlı İmparatorluğu döneminde özellikle yabancı olanlar tam bir serbesti içinde ve tamamen ticari kredi esasına göre çalışmışlardır. Sanayileşmeye yönelik bir kredi politikasının uygulanması için bir ortam hazırlanmamıştır. Çünkü, kredi sistemi sadece faiz oranlarının tespitinden ibaret sayılmış ve Murabaha Nizamnamesinin sorunu çözebileceği düşünülmüştür.

2.2.2.2. Cumhuriyet Döneminde Bankacılık

Cumhuriyet döneminde bankacılığın gelişimini, ekonomide yaşanan gelişmelere ve izlenen ekonomi politikalarına göre 7 dönemde incelemek mümkündür. Her dönemin ekonomi anlayışı ve karakteristik özellikleri farklılık göstermektedir.¹⁹

Cumhuriyet döneminde Türk bankacılığının gelişimi Tablo 2'de belirtildiği şekilde sınıflandırılabilir.

Tablo 2: Cumhuriyet Döneminde Türk Bankacılığının Gelişimi

1923-1932	1933-1944	1945-1959	1960-1980	1980-1994	1994-2000	2000- sonrası
Ulusal Bankalar Dönemi	Özel Amaçlı Devlet Bankalarının Kurulduğu Dönem	Özel Bankaların Geliştiği Dönem	Planlı Dönem	Serbestleşme ve Dışa Açılma Dönemi	1994 Krizi ve Bankacılık Sektörüne Etkileri	2000 Yılı Sonrası Bankacılık Sektörü

Yrd.Doç.Dr. Mehmet Başar, Yrd.Doç.Dr. Metin Coşkun, Prof.Dr. Nurhan Aydın, **Bankacılık Uygulamaları**, (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No.: 1711; 2006), s.26.

¹⁸ age, 24, 25.

¹⁹ age, 26.

• **1923-1932 Döneminde:** 1923'te toplanan İzmir İktisat Kongresi, bankacılık ile ilgili önemli gelişmelere yol açmıştır. Tek şubeli mahalli nitelikte çok sayıda ulusal banka kurulmuştur. Yabancı bankaların hakimiyeti devam etmektedir. 1923'te Türkiye'de 22'si ulusal sermayeli, 13'ü yabancı sermayeli olmak üzere 35 banka faaliyet gösteriyordu. 1923'te hükümet ve toplumun tarım, ticaret ve sanayi kesimlerinin önde gelenlerinin katılımıyla yapılan İzmir İktisat Kongresi'nde, ekonomik gelişme için ulusal bankacılığın kurulmasının gerekliliği tüm katılımcılar tarafından dile getirilmiş ve Cumhuriyet'in ilk yılları 2. Meşrutiyet'ten sonra başlayan ulusal bankacılık akımının hızla geliştiği bir dönem olmuştur. Cumhuriyet döneminin ilk ulusal bankası, İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar doğrultusunda 26 Ağustos 1924'te kurulan Türkiye İş Bankası'dır. 1925'te kurulan Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası, ülkemizde kurulan ilk kalkınma bankasıdır. Bu bankanın kaynak yapısı güçlendirilemediği için işletmecilik fonksiyonu 1932'de kurulan Devlet Sanayi Ofisi'ne, bankacılık işlevi ise 1932'de kurulan Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası'na devredilmiştir. Faaliyetleri uzun ömürlü olmayan banka, 1933'te kurulan Sümerbank'a devredilmiştir. 1927'de konut kredisi vermek amacıyla Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur. Banka, 1946'da Emlak ve Kredi Bankası'na dönüştürülmüştür. Cumhuriyet döneminde bankacılık alanında atılan en önemli adımlardan birisi, 1931'de T.C. Merkez Bankası'nın kurulması olmuştur. Banka 1932'de resmen faaliyetlerine başlamıştır.²⁰ Cumhuriyet döneminin bankacılık ile ilgili ilk önemli kanunu, 30 Haziran 1930 tarih ve 1715 sayılı T.C. Merkez Bankası Kanunu'dur.

• **1933-1945 Döneminde:** En belirgin özellik devlet eliyle özel amaçlı bankaların kurulmuş olmasıdır. 1930'lu yılların başlarında, iç ve dış etkilerin sonucu olarak, 1920'li yıllarda izlenen özel kesimin özendirilmesi ile sanayileşme stratejisi bir tarafa bırakılarak, kamu iktisadi girişimleri aracılığı ile sınai yatırımlarda bulunarak sanayileşme stratejisi benimsenmiştir. Bu dönemde, 1933'te Sümerbank ve Belediyeler Bankası, 1935'te Etibank, 1937'de Denizbank, 1938'te Halk Bankası ve Halk Sandıkları, sanayi planlarında yer alan işletmelerin kurulması, işletilmesi ve finansman ihtiyaçlarının sağlanması amacıyla, devlet tarafından özel amaçlı banka statüsüyle kurulmuştur.²¹

²⁰ age, 26, 27.

²¹ age, 28.

• **1945-1959 Döneminde:** Bankacılık sistemi açısından belirleyici özellik özel bankaların hızlı bir gelişme göstermesi, şube bankacılığının yaygınlaşması ve değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek yeni türde kredi kurumlarının oluşturulmasıdır. Özel kesimin güçlenmesi ve sanayileşme politikasında meydana gelen değişiklik, etkisini bankacılık sektörü üzerinde de göstermiş, bu dönem, özel bankacılığın geliştiği bir dönem olmuştur. Ucuz para politikasının uygulandığı, yatırımların ve ekonomide verimliliğinin arttığı, ticaretin geliştiği bu ortamda bankacılığın bir yatırım alanı olarak cazibesi de artmıştır. Bu dönemde özel bankaların hızlı bir gelişme gösterdiği ve 1950-1960 yılları arasında üçü özel kanunlarla olmak üzere 24 yeni banka kurulduğu görülmektedir. 1944-1960 yılları arasında kurulan, bankalararası birleşmeler dahil, toplam 30 yeni bankanın sadece üçü, Denizcilik Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, Türkiye Öğretmenler Bankası, devlet eliyle ve özel kanunlarla kurulmuştur. Aynı dönemde bankaların şube sayılarında da yaklaşık 4 katına ulaşan bir artış olmuş, 1944'te 405 olan banka şube sayısı 1959'un sonunda 1.759'a yükselmiştir. Şube bankacılığının yaygınlaşması, yerel bankaların tasfiyesi sürecini hızlandırmıştır. Bu dönemde kurulan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, uzun ömürlü olamayan Türkiye Sınai ve Maadin Bankası bir yana bırakılacak olursa, ülkemizde kurulan ilk kalkınma bankasıdır. 1953'ten sonra bozulan ekonomik dengeler ile yaşanan olumsuzluklar sonucunda bankacılık sistemi de 1950'lerin son yıllarında tekrar bir sarsıntı dönemine girmiştir.²²

• **1960-1980 Döneminde:** Bankacılık sektörü önemli ölçüde devlet kontrolü ve etkisi altında kalmıştır. Mevduat ve banka kredilerine uygulanacak faiz oranları, banka komisyon oranları ve kredi limitleri, izlenen ithal ikameci politika doğrultusunda belirlenmiş, bankaların temel işlevi kalkınma planlarında yer alan yatırımların finansmanlarının sağlanması olarak tanımlanmıştır. Bu dönemde, yeni banka kurulması sınırlandırılmış, banka sayısı 60'dan 44'e inmiş, şube bankacılığı gelişmeye başlamış, kalkınma ve yatırım bankacılığı teşvik edilmiş ve desteklenmiş, özel ticaret bankalarının büyük bölümü holding bankası haline gelmiş, Türk bankacılığı az sayıda büyük bankanın sisteme hakim olduğu oligopolistik yapıya dönüşmüştür. Bu dönemde kurulan bankalardan biri de 1964'te kurulan Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası'dır.²³

²² age, 28, 29.

²³ age, 30.

• **1980-1994 Döneminde:** Bankacılık sektöründe yaşanan önemli gelişmeler olmuştur. Uluslararası bankacılık standartları benimsenmiştir, tek düzen hesap planı kabul edilmiştir, bilançolar dış denetime tabi tutulmuştur. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) ve interbank piyasası kurulmuştur. Türkiye’de yerleşik kişilere döviz tutma ve döviz tevdiat hesabı açma izni verilmiştir, sektöre yeni yerli / yabancı banka girişine izin verilmiş, faiz oranları serbest bırakılmış, teknolojik yenilikler bankalar tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Az şubeli küçük ve orta ölçekli banka sayısı artmış ve büyük ölçekli bankaların pazar paylarında gerilemeler olmuştur, bankaların kur ve faiz riskleri önemli ölçüde artmıştır. Ancak makroekonomik istikrarsızlık, yüksek kamu açıkları, bankacılık sektöründeki yapısal bozuklukların giderilememesi nedeniyle 1982-1984 yılları arasında üç bankanın yönetimine el konulmuş ve bu bankalar Ziraat Bankası’na devredilmiştir. 1985’te 3182 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüğe girmiştir. Uygulanan ekonomi politikalarına paralel olarak bankaların hem kaynak hem plasman çeşitliliğinin arttığı 1980 sonrasında, banka fonlarının önemli bir bölümü, sermaye piyasası işlemleri, devlet iç borçlanma senetleri ve hazine bonusu alımı ve döviz işlemlerinde kullanılmıştır. Banka müşterilerine yeni ürün ve hizmetler sunulmuştur. Personel eğitimine önem verilmiştir. Uygulanan tüm yenilikler ile sektörde verimlilik artmıştır.²⁴

• **1994-2000 Döneminde:** 1994’te yaşanan kriz sonucu bankacılık sistemi olumsuz etkilenmiş, bankacılık sektörü küçülmüştür. Alınan tedbirlerin etkisiyle 1995’ten itibaren bankacılık sektörü yeniden gelişmeye başlamıştır. Ekonomik istikrarın sağlanamaması, siyasi tansiyonun yükselmesi, Asya’da başlayan ekonomik kriz, Körfez’de yaşanan gerginlik, Rusya’da yaşanan ekonomik kriz bankacılık sektörünü yeniden istikrarsız bir ortama sokmuştur. Bu dönemde, üç banka tasfiye sürecine girmiştir, on bankaya el konularak TMSF’na devredilmiştir, iki yatırım bankasının faaliyet izni, iptal edilmiştir.²⁵

• **2000 Yılı Sonrası Dönem:** 2000 Kasım ve 2001 Şubat aylarında yaşanan ekonomik olumsuzluklar yeni bir kriz ortamı yaratmıştır. Bankacılık sektörü bu krizden çok olumsuz etkilenmiştir. Birçok bankaya TMSF tarafından el konulmuştur. Bankacılık sektörünün daha iyi denetlenmesi, bankaların uluslararası ölçekte faaliyet gösterebilmesini sağlamak amacıyla 2000’de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme

²⁴ age, 32-34.

²⁵ age, 34.

Kurumu (BDDK) faaliyete geçmiştir. Ekonomiyi yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde Bankacılık Sektörünü Yeniden Yapılandırma Programı uygulamaya konulmuştur. Bu dönemde, gözetim ve denetim arttırılmıştır.²⁶

2.2.2.3. Türk Bankacılık Sisteminde Bazı Göstergeler

Ekonomik krizlerden olumsuz etkilenen bankacılık sektöründe bazı bankalar TMSF'ye devredilmiştir. Bu bankalara Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3: TMSF'ye Devredilen Bankaların Durumu

Banka	Devir Tarihi	Mevcut Durumu
Türk Ticaret Bankası	1997	2002 yılında tasfiye kararı alınmıştır.
Bank Ekspres	1998	2001 yılında Tekfen Grubu'na satılmıştır.
Interbank	1999	2001 yılında Etibank ile birleştirilmiştir.
Esbank	1999	2001 yılında Etibank ile birleştirilmiştir.
Egebank	1999	2001 yılında Sümerbank ile birleştirilmiştir.
Yurtbank	1999	2001 yılında Sümerbank ile birleştirilmiştir.
Yaşarbank	1999	2001 yılında Sümerbank ile birleştirilmiştir.
Sümerbank	1999	2001 yılında Oyakbank'a satılmıştır.
Bank Kapital	2000	2001 yılında Sümerbank ile birleştirilmiştir.
Etibank	2000	2002 yılında Bayındırбанк ile birleştirilmiştir.
Demirbank	2000	2001 yılında HSBC Bank'a satılmıştır.
Kıbrıs Kredi Bankası	2001	Tasfiye halindedir.
Ulusal Bank	2001	2001 yılında Sümerbank ile birleştirilmiştir.
İktisat Bankası	2001	2002 yılında Bayındırбанк ile birleştirilmiştir.
Sitebank	2001	2001 yılında Novabank'a satılmıştır.
Kentbank	2001	2002 yılında Bayındırбанк ile birleştirilmiştir.
Tarişbank	2001	2002 yılında Denizbank'a satılmıştır.
EGS Bank	2001	2002 yılında Bayındırбанк ile birleştirilmiştir.
Toprakbank	2001	2002 yılında Bayındırбанк ile birleştirilmiştir.
Bayındırбанк	2001	2005 yılında Birleşik Fon Bankası olarak değiştirilmiştir.
Pamukbank	2002	2004 yılında Halk Bankası ile birleştirilmiştir.
İmar Bankası	2003	İzni iptal edilmiştir. İflası istemiyle dava açılmıştır.

²⁶ age, 37-38.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) bilgilerine göre Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar

Banka	Kuruluş Tarihi	Banka	Kuruluş Tarihi
Adabank A.Ş.	1985	JPMorgan Chase Bank N.A.	1984
Akbank T.A.Ş.	1948	Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.	1992
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	1999	Millennium Bank A.Ş.	1984
Alternatif Bank A.Ş.	1992	Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	1999
Anadolubank A.Ş.	1996	Société Générale (SA)	1989
Arap Türk Bankası A.Ş.	1976	Şekerbank T.A.Ş.	1953
Bank Mellat	1982	Taib Yatırım Bank A.Ş.	1987
BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	1999	Tekstil Bankası A.Ş.	1986
Birleşik Fon Bankası A.Ş.	1958	The Royal Bank of Scotland N.V.	1921
Citibank A.Ş.	1981	Turkish Bank A.Ş.	1982
Credit Agricole Yatırım Bankası Türk A.Ş.	1990	Turkland Bank A.Ş.	1986
Denizbank A.Ş.	1997	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	1927
Deutsche Bank A.Ş.	1988	Türk Eximbank	1987
Diler Yatırım Bankası A.Ş.	1998	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	1863
Eurobank Tekfen A.Ş.	1992	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	1946
Finans Bank A.Ş.	1987	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	1938
Fortis Bank A.Ş.	1964	Türkiye İş Bankası A.Ş.	1924
GSD Yatırım Bankası A.Ş.	1998	Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	1975
Habib Bank Limited	1983	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	1950
HSBC Bank A.Ş.	1990	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	1954
ING Bank A.Ş.	1984	WestLB AG	1985
İller Bankası	1933	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	1944
İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	1995		

Türkiye Bankalar Birliği, **Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar**, 27 Aralık 2010
http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx

TBB bilgilerine göre Türkiye’de faaliyeti sona eren gösteren bankalar Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: Türkiye’de Faaliyeti Sona Eren Bankalar

Banka	Kuruluş Tarihi	Banka	Kuruluş Tarihi
Adapazarı Emniyet Bankası T.A.Ş.	1919	Lüleburgaz Birlik Ticaret Bankası	1929
Ak Uluslararası Bankası A.Ş.	1985	Maden Kredi Bankası A.Ş.	1957
Akseki Ticaret Bankası T.A.Ş.	1927	Marmara Bankası A.Ş.	1987
Akşehir Bankası T.A.Ş.	1916	Milli Aydın Bankası T.A.Ş.	1913
Anadolu Bankası T.A.Ş.	1962	Morgan Guaranty Trust Co.	1999
Ankara Halk Sandığı T.A.Ş.	1938	Niğde Bankası	1948
Atlas Yatırım Bankası A.Ş.	1999	Okan Yatırım Bankası A.Ş.	1998
Bank Kapital Türk T.A.Ş.	1986	Ortadoğu İktisat Bankası T.A.Ş.	1929
Bank of Credit and Commerce Int. Ltd.	1982	Osmanlı Bankası A.Ş.	1863
Banka Kommerçiale İtalyana	1919	Pamukbank T.A.Ş.	1955
Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş.	1988	Park Yatırım Bankası A.Ş.	1992
Birleşik Yatırım Bankası	1989	Rabobank Nederland	1998
Bor Zürra ve Tüccar Bankası	1922	Raybank	1956
Credit Lyonnais S.A.	1987	Sağlık Bankası A.Ş.	1928
Credit Suisse First Boston	1998	Sınai Yatırım Bankası A.Ş.	1963
Demirbank T.A.Ş.	1953	Sümerbank A.Ş.	1933
Denizcilik Bankası T.A.Ş.	1952	Tekfen Yat. ve Fin. Bankası A.Ş.	1989
Doğubank	1952	The American Express Bank Co.	1955
Efesbank Ltd. Şti.	1932	Toprakbank A.Ş.	1992
EGS Bank A.Ş.	1995	Tutum Bankası T.A.O.	1948
Egebank A.Ş.	1928	Türk Ticaret Bankası A.Ş.	1913
Eskişehir Bankası T.A.Ş.	1926	Türkiye Bağcılar Bankası A.Ş.	1917
Esnaf Kredi Bankası	1957	Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası A.Ş.	1957
Etibank A.Ş.	1935	T.C. Turizm Bankası A.Ş.	1962
Fiba Bank A.Ş.	1985	Türkiye Emlak Bankası A.Ş.	1926
Hisarbank A.Ş.	1910	Türkiye Eski Muharipler Bankası	1949
ING Bank N.V.	1997	Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.	1928
İktisat Bankası T.A.Ş.	1927	Türkiye İth. ve İhr. Bankası A.Ş.	1984
İnterbank A.Ş.	1888	Türkiye Kredi Bankası A.Ş.	1948
İstanbul Bankası T.A.Ş.	1953	Türkiye Maden Bankası A.Ş.	1968
İstanbul Emniyet Sandığı	1868	T. Öğretmenler Bankası T.A.Ş.	1958
İstanbul Halk Sandığı T.A.Ş.	1936	TYT Bank A.Ş.	1988
İşçi Kredi Bankası T.A.Ş.	1954	Yaşarbank A.Ş.	1924
İzmir Halk Sandığı T.A.Ş.	1957	Ulusal Bank T.A.Ş.	1985
Kentbank A.Ş.	1992	Unicredit Banca di Roma S.p.A.	1911
Kıbrıs Kredi Bankası Ltd.	1989	Yurt Ticaret ve Kredi Bankası A.Ş.	1993
Koçbank A.Ş.	1981		

Türkiye Bankalar Birliği, **Türkiye’de Faaliyeti Sona Eren Bankalar**, 27 Aralık 2010
http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Tarihsel_Bilgiler.aspx

TBB bilgilerine göre Türk bankacılık sisteminde banka ve şube sayısı Aralık 2010 itibariyle Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Türk Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı *

	Aralık 2010	
	Banka	Şube
Mevduat bankaları	32	9.423
Kamu sermayeli b.	3	2.744
Özel sermayeli b.	11	4.582
Fondaki b.**	1	1
Yabancı sermayeli b.	17	2.096
Kalkınma ve yatırım bankaları	13	42
Toplam	45	9.465

* K.K.T.C ve yabancı ülkelerdeki şubeler dahil.

** Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar.

TBB / İstatistiki Raporlar / **Banka, Şube ve Personel Bilgileri** / Aralık 2010

TBB bilgilerine göre Türk bankacılık sisteminde çalışan sayısı Aralık 2010 itibariyle Tablo 7’da gösterilmiştir.

Tablo 7: Türk Bankacılık Sisteminde Çalışanlar

	Aralık 2010
Mevduat bankaları	173.133
Kamu sermayeli b.	47.235
Özel sermayeli b.	83.633
Fondaki b.	252
Yabancı sermayeli b.	42.013
Kalkınma ve yatırım bankaları	5.370
Toplam	178.503

TBB / İstatistiki Raporlar / **Banka, Şube ve Personel Bilgileri** / Aralık 2010

2.3. Bankaların İşlevleri

Bankalar, ticari kuruluşlar oldukları için temel hedefleri, karlarını azami hale getirmektir. Ancak bu arada yaptıkları faaliyetin içeriği gereği, kamu yararı açısından önemli sonuçlar doğururlar. Bu sebeple kamu yararını da azamileştirmek için devlet tarafından özel kanunlarla kontrol altında tutulurlar. Fonksiyonlarının başarıyla devamı için bankalara olan güvenin sarsılmaması önemlidir.

Temel işlevi fon fazlası olan kesimlerin bu fonlarını, fona ihtiyacı olan kesimlere aktarmak olan bankalar, birer itibar müessesesi olması nedeniyle güven ortamında çalışmak zorundadır. Bankacılığın temel fonksiyonu sözkonusu fon tahsisini yaparken maruz kaldıkları riski yönetmektir.²⁷

Bankacılık, ekonomik faktörlerden hızlı ve yoğun bir şekilde etkilenen ve etkilerini ekonominin diğer alanlarına hızla aktaran kırılğan bir sektördür. Ekonominin genelinde yaşanan sorunlar banka bilançolarına doğrudan yansıdığı gibi banka yönetiminin yanlış veya kötü tercih ve uygulamaları da bankaların mali bünyelerini tahrip edebilmektedir.²⁸

2.4. Bankaların Sınıflandırılmaları

5411 sayılı Bankacılık Kanunu madde 3 detayında bankalar;²⁹

- a. Mevduat Bankaları
- b. Katılım Bankaları
- c. Kalkınma ve Yatırım Bankaları

olarak sınıflandırılmış ve tanımlamalar aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

Mevduat Bankası: Bu Kanuna göre kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubeleridir.

Katılım Bankası: Bu Kanuna göre özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubeleridir.

²⁷ Prof.Dr. Erden Kuntalp, Prof.Dr. Merih Omağ, Doç.Dr. Ayşe Tülin Yürük, **Banka ve Sigorta Hukuku**, (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No.: 1712; 2006), s.79

²⁸ **age**, 79.

²⁹ “Bankacılık Kanunu (5411 S.K.)”, **Resmi Gazete**, 25983 (01.11.2005) : 3

Kalkınma ve Yatırım Bankası: Bu Kanuna göre mevduat veya katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubeleridir.

Bu tanımlardan hareketle banka sınıflandırmaları aşağıdaki şekilde açıklanabilir;

Daha çok mevduat toplama ve bu kaynakla ticaret ve üretimin finansmanını sağlayan mevduat bankaları, fon aktarımı ve bankacılık ürünü ile hizmet sunan kurumlardır.

Mevduat bankalarına benzer nitelikte olan fakat mevduat bankalarındaki sabit getirili Mevduat yerine kar ve zarara Katılım Fonu toplayan banka türüdür. Mevduat bankalarından bir diğer farkı ise mevduat bankaları finansal kiralama işlemi yapamaz iken, katılım bankaları finansal kiralama işlemi yapabilmektedir.

Yatırım Bankaları ise mevduat toplama yetkisi olmayan, geniş bir şubenin olmaması sebebiyle bankacılık hizmet ürünlerinin tamamını sunamayan ve ticaret bankalarına kıyasla ticari faaliyetleri kısıtlı olarak yerine getirebilen bankalardır.

Kalkınma Bankaları, mevduat toplama yetkisi olmayan, az gelişmiş bölgelerde üretken yatırımların gelişmesine, teknik yatırım ve orta-uzun vadeli fon teminine yönelik kurulmuş bankalardır.

2.5. Bankaların Organizasyon Yapısı

Bankalar; Yönetim Kurulu ve Genel Müdür ile Genel Müdürlük Bölümleri, Şubeler, Bölge Yönetimleri ve dış destekli birimlerden oluşur. Bankaların bu esas yapı içerisinde genel olarak Operasyon, Pazarlama, Satış Bölümleri ile Hazine, Krediler, Hukuk, Mali Kontrol ve Muhasebe, Teftiş Kurulu, Risk Yönetimi, İç Kontrol, Destek Hizmetleri Bölümleri yapılandırılmaktadır.

Faaliyetin ilgilendiği satış grubuna bağlı olarak Kurumsal, Ticari, İşletme, Kobi, Bireysel Bankacılık olarak ayrıma gidilebilmektedir.

Bankalar faaliyetlerine göre alt örgütlenmelerinde farklı uygulamalar ve unvan grupları benimseyebilmektedir. Buna göre, sırasıyla Genel Müdür'e bağlı Genel Müdür Yardımcıları ve bunlara bağlı Grup, Bölüm, Birim yapılanmaları oluşturulabilmektedir. Şubelerde ise Şube Müdürlerine bağlı olarak Operasyon ve Satış Bölümleri oluşturulmakta ve yeterli sayıda personel istihdamı yapılmaktadır.

3. ETİK VE BANKACILIKTA ETİK

3.1. Etik Kavramı

Etik, toplumun refahına ilişkin anlayışlara, düşüncelere, fikirlere ve toplumun refaha ulaşması için ilkeler geliştirme çabalarına işaret eden genel bir terimdir. Etik değerler, önemli olduğu kabul edilmiş inançlar veya somut nesnelere için belirli eğilimler, istekler olarak düşünülebilir.³⁰

Etik sözcüğü son 10-15 yılda daha fazla gündeme gelmiş ve dikkat çekmiştir. Birbirimizle ilişkilerimizde, her kararımızda etik değer sorunları sözkonusudur. Etik adı altında karşımıza çıkan ahlakların ve ahlaklılık bildirgelerinin ya da meslek etiklerinin de yaşamımızda önemli bir yeri vardır. Felsefi bilgiyle oluşturuldukları ve değerlendirildikleri takdirde ve kendilerine özgü işlevleri bilindiği takdirde yaşamımızda yerleri vardır. Etik değer koruyarak yaşayabilmek ve mesleğimizi etik değer koruyarak yapabilmek için normlardan ziyade etik değer ve etik değerlerin felsefi bilgisine dayanan felsefi bir eğitime ihtiyaç vardır.³¹

Nasıl davranmamız gerektiği konusunda bize yol gösteren saygı, dürüstlük, adillik, sorumluluk gibi değerler ahlaki değerlerdir. Bu değerlerin nasıl uygulandığı konusundaki bildirgelere, açıklamalara bazen ahlâki ya da etik ilkeler denilir.³²

Neyin doğru neyin yanlış olduğunun ortaya konması ve her durumu kapsamı güçlüğü, etik ikilemler, kültürel özellikler, etik kodlarının nasıl oluşturulacağı, etik kalitesinin nasıl ölçüleceği, ortamın nasıl izleneceği, kim tarafından izleneceği, nihai hedeflerimizi nasıl etkileyeceği konuları durumu zorlaştırıyor gibi görünmektedir. Pro-aktif yönetim anlayışında, işletmede etik problemlerin ve maliyetinin ortaya çıkmasını beklemeden önlem almaya çaba gösterilmesi beklenir.³³

³⁰ Nuray Uzkesici, "İşletmelerde Etik Yönetimi - İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş", **KalDer Forum Dergisi**, Ocak-Şubat Mart 2002 sayısı.

³¹ İoanna Kuçuradi, "Etik ve Etikler", **TMH, Türkiye Mühendislik Haberleri**, sayı 423-2003/1.

³² Uzkesici, **age**.

³³ **age**.

Akla ilk gelen ve genel kabul görmüş kurallardan bazıları; yalan söylememek, başkalarının hakkına saygı göstermek, verilen sözleri tutmak, sözleşmelere sadık kalmak, başkalarını tehlikeden korumak, ihtiyacı olana yardım etmek, adil olmaktır. Burada görüleceği üzere etik kurallar toplumsal ahlak kuralları ile yakın ilişkilidir. Etik kural olarak toplumsal düzen içinde yerleşen hususlar toplumsal olarak kabul edilen ve edilmeyen tutum ve davranışlar ile bağlantılıdır.

Etik kavramı sadece sosyal olarak yapılması ve yapılmaması gerekenler ile sınırlı olmayıp iş ve meslek etiği kavramı da önemli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, etik kavramı ile birlikte iş etiği kavramına da değinilmesi önemlidir.

İş Etiğinin farklı tanımları yapılmıştır. Velasquez'e göre; ahlaki standartları rasyonel bir şekilde değerlendirme ve bu standartları iş ortamlarında uygulama sürecidir. Bir başka tanıma göre; iş ortamında karmaşık ahlaki ikilemleri incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanatıdır. Tek tanımı olmamasına rağmen, işletmenin kendi ekonomik çıkarları ile sosyal ve refah talepleri arasında dengeyi sağlayacak seçimler yapmak için hem ilkelere hem de inançlara dayalı muhakeme ve hüküm gerektirdiği konusunda uzlaşma vardır. İş etiği, doğru olanı yakalamak, davranışlarımızda, kararlarımızda paydaşlarla ilişkilerimizi, ürünlerimiz ve / veya hizmetlerimiz üzerindeki etkilerini dikkate almakla mümkündür.³⁴

Her mesleğin kamusal açıdan gereksinimi vardır. Bu gereksinim etik ilkelere uyumlu kurumlaşır. Mesleki kararların etik, sosyal, teknolojik, ekonomik ve politik yönleri olabilir. Böyle bir yelpazenin gücünü ve konumunu belirleyen temel öge etik yönüdür. Etik özelliği bulunmayan eylemler, dengeleri bozacağı gibi yapılan işe güveni ve saygıyı azaltmaktadır. Bu nedenle alınan kararların değerlendirilmesini yapacak olanların ahlaki standartlara olan ilgisi diğer ilkelere olan ilgisinden daha fazladır.³⁵

Meslek etiklerinin en eskileri bio-medikal etik veya bioetik ve basın etiğidir. Günümüzde çeşitli meslekler ve hizmet alanları, kendilerini geliştirme çabasıdadır.³⁶

³⁴ Uzkesici, **age**.

³⁵ Veysi Seviğ, "Meslek Etiği", (Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Mali Hukuk), archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/.../05-%2057VeysiSevig.doc.

³⁶ Kuçuradi, **age**.

Etik, birey ve grupların davranışlarını düzenleyen ilkeler veya standartlar topluluğudur. Neyin doğru neyin yanlış olduğunu öğrenmek ve doğru olanı yapmayı içerir. İş etiği, genel olarak işyerinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmaktır. Ancak işyerinde etikle ilgili sorunların çoğu basit şekilde dile getirilebilir değildir.³⁷

Etik kuralların uygulanmasının yansımaları olarak; temiz toplum bilincinin, kaynakların verimli kullanımının, kalitenin, yabancı yatırımların, büyüme hızının ve genel ulusal ekonomik performansın artması, gelir dağılımında adaletin sağlanması, yolsuzlukların, kayıt dışı ekonominin, haksız rekabetin, maliyet ile giderlerin ve işsizliğin azalması izlenebilmektedir.

3.2. Etik Kavramının Tarihsel Süreci

Etik kavramı, felsefenin başlangıcından beri en az 2500 yıldır filozoflar tarafından tartışılmaktadır. Uzun yıllar felsefecilerin, akademisyenlerin ve sosyal eleştirmenlerin çalıştıkları bir alan olmuştur.³⁸ Eflatun ve Aristo'ya göre; zanaatkarların işini yapma düsturları, Osmanlı Dönemi'nde; iş yapma ahlakı, Sosyolog Weber'e göre; Protestan etiği şeklinde bahis konusu olmuştur.

Zaman içinde ekonomik düzendeki istikrarsızlıklar işletmeleri sürekli değişime zorlamıştır. İşletmelerde karşılaşılan yapısal değişimlerde insan faktörünün rolü büyüktür. Kişilerin davranışları, işe bakış açıları, işin yapımında gösterdikleri başarıların altında etik kurallara bağlılık ön plana çıkmaktadır. Başarının arkasında çalışanların bireysel başarıları ve bunun temelinde de çalışkanlık kadar etik ilkelere bağlılık yatmaktadır. İş yaşamında meslek elemanının kendisine tevdi edilen bir işi bütün özellikleri ile kavraması mesleki açıdan değerlendirerek kendisinden beklenen hizmeti mesleğinin özelliklerine uygun olarak vermesi meslek etiğinin gereklerindedir. İşletmeler bireylerin oluşturduğu sosyal nitelikli kurumlardır. Meslek elemanları meslek gruplarının tanınmasında ve işlevinde güven duyulmasına bireysel olarak sorumluluk taşımaktadır.³⁹

³⁷ Uzkesici, **age**.

³⁸ **age**.

³⁹ Seviğ, **age**.

Bir yönetim disiplini olarak gelişmekte olan iş etiği, ortaya çıkışını ve gelişimini 1960'lardaki sosyal sorumluluk hareketine borçludur. Bu hareket, işletmelerin gerek dünyanın ekonomik kaynaklarını kullanmaları gerekse işletme liderlerinin ve yöneticilerinin aldıkları kararlarla işletmede çalışanların ve toplumun refahını ve sosyal ahlâkı etkilediği anlayışına dayalıdır. Paydaşlar adı verilen toplumun, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve hissedarların memnuniyetinin işletme performansında esas olduğu modellere tanık olmaktayız. İş hayatı gittikçe karmaşık, dinamik ve çok yoğun rekabetin yaşandığı bir hal almaktadır. Bu ortamda işletmelerin doğru şeyler yapmaları ve bu esnada hem kendilerine hem de diğerlerine zarar vermemek gibi bir sorumluluğa sahip olmaları, etik yönetimine ihtiyacı ortaya çıkarmıştır.⁴⁰

İş mükemmelliği için sistematik liderliğin yayılımı zihni modellerimizin dönüşümüne ihtiyaç duyar. İşletme liderlerinin etik bir iş ortamı yaratma duyarlılığı ve çabası da iş mükemmelliği konusundaki zihni modellerimizin dönüşümüne ihtiyaç duyar. Dahası etik konusunun amaçlarımıza, stratejilerimize, yetkinliklerimize, kültürümüze, yapıya, günlük faaliyetlerimize nüfuz etmesi için bilinçli ve sistematik bir çaba harcanmalıdır. Bu hareketi başlatma görevi yöneticilerindir. Yönetim vizyon, misyon, politika ve stratejiler, hedefler rehberliğinde doğru şeyler yapmak ve şeylerin doğru yapılması ile ilgili bir süreçtir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin etik konusuna duyarlı ve sorumlu olması beklenir.⁴¹

20. Yüzyılın sonlarında uluslararası işletmecilik çevresinde meydana gelen değişimler, işletme bilimi ve işletme eğitimi alanında da önemli yansımalara yol açmıştır. İşletmecilerin bu değişimlere uyumları ve bu değişimler karşısındaki tutumları ahlak ve insan karakterine ilişkin evrensel yaklaşımların yeniden sorgulanmasını getirmektedir. Özellikle 2000'lerin başında kamuoyunu meşgul eden pek çok işletmecilik uygulamasındaki etik dışı örnekler işletmecilerin hem işletme bilimini hem de işletme eğitimi programlarını bu açıdan yeniden ele almaları ile sonuçlanmıştır.⁴²

⁴⁰ Uzkesici, **age**.

⁴¹ **age**.

⁴² Güldem Cerit, Selçuk Nas, Murat Yılmazel, Özgür Alemdağ, "Mesleksi Değerler ve Etik Eğitimi: Denizcilik Uygulaması", <http://www.etikturkiye.com/etik/meslek/Cerit.pdf>.

3.3. Etik Kalitesi

Etik ilkeler, karmaşık insan etkileşimlerinde iyi ve kötü unsurları ayırt etmede kullanılabilecek faydalı araçlardır ve bu yönüyle yönetim kuramıyla ilgilidir. Etik kalitesini genel kalite tanımından ayırmak mümkün değildir. Kaliteyi, istenen özelliklere uygunluk, ihtiyaca uygunluk olarak tanımladığımızda, etik kalitesini, işletmedeki tarafların beklentilerini karşılarken sağlıklı etik sistemi içinde düşünmek, tartışmak ve ilkeler çerçevesinde iş yapma yeteneği olarak tanımlanabilir.⁴³

21. Yüzyılın başında temel konulardan biri olmaya aday etik ve etik kalitesinin iyileştirilmesi çabalarında; etik, iş etiği, etik kalitesinin ne olduğu ve etik bir iş ortamı yaratmanın uygulanabilir yöntemleri konusunda esaslı kavramlara ihtiyaç vardır.⁴⁴

Etik değerlerin yazılı hale getirilmesi, değerleri davranışa dönüştürecek politika ve prosedürlerin geliştirilmesi, bu politika ve prosedürler konusunda işletmedeki herkesin eğitilmesi, sürekli izlenmesi, iyileştirilmesi gereklidir.⁴⁵

İşletmelerde etik kalitesi için bilinçli ve sistematik çaba gereksinimi ortaya konduğunda bazı sorular; işletmelerde etik yönetimi uygulanabilir mi, değerler, etik kalitesinin, etik bir iş ortamı yaratmanın yeter şartı olabilir mi gibi olmaktadır.⁴⁶

3.4. Bankacılıkta Etik İlkeler

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun Kanuni Yükümlülükler Bölümü madde 75'te etik ilkeler düzenlenmiştir. Buna göre; "Bankalar ile bunların mensupları; bu Kanuna, ilgili düzenlemelere, kuruluş amaç ve politikalarına uygun olarak faaliyetlerin icra edilmesini temin etmeye ve yönetimde adalet, doğruluk, dürüstlük ve sosyal sorumluluğu esas almaya yönelik etik ilkelere uymakla yükümlüdürler. Etik ilkeler, kuruluş birlikleri tarafından Kurulun uygun görüşü alınmak suretiyle belirlenir."⁴⁷

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru ve yanlış ya da iyi ve kötü gibi ahlaki açıdan araştıran ölçüler bütünüdür. Meslek etiği, meslek grubunu oluşturan bireylerin kendi

⁴³ Uzkesici, **age**.

⁴⁴ **age**.

⁴⁵ **age**.

⁴⁶ **age**.

⁴⁷ "Bankacılık Kanunu (5411 S.K.)", **Resmi Gazete**, 25983 (01.11.2005) : 75

aralarında ve toplum ile olan ilişkilerini düzenlerken, örgütsel etik, örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde belirli kurallar getirerek örgüt içi davranış kültürünü tanımlar.⁴⁸

Toplumda fon arz eden ve fon talep eden taraflar arasında birleştiricilik ve aracılık rolü oynayarak yatırım ve tasarruf işlevlerini gerçekleştiren bankaların aynı zamanda karlılık ve verimlilik ilkelerini amaç edinmiş olmaları, mesleki ve örgütsel alanda etik ilkelerine bağlı olarak çalışmaları zorunluluğunu getirmektedir. Bankacılık sisteminin büyütülmesi, bankacılık hizmet kalitesinin artırılması, kaynakların en iyi şekilde kullanılması, bankalar arasında haksız rekabetin önlenmesi amaçlarından yola çıkarak, bankaların gerek kendi aralarında ve diğer kurumlarla, gerekse müşterileri, hissedarları ve çalışanları ile olan ilişkilerini etik ilkelere uygun şekilde düzenlemesi gerekmektedir.⁴⁹

TBB tarafından yayınlanan Etik İlkeler ile bankaların kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkileri, bankalararası ilişkiler, bankaların çalışanları ve müşterileri ile ilişkilerine dair çerçeve düzenlenmiştir.

Etik İlkeler göre, bankalar aşağıda belirtilen etik ilkeler dahilinde faaliyet ve hizmetlerini düzenlerler;⁵⁰

a. Dürüstlük: Faaliyetlerini yerine getirirken müşterileri, çalışanları, hissedarları, grup şirketleri ve diğer banka, kurum ve kuruluşlar ile olan ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı kalırlar.

b. Tarafsızlık: İnsana saygının başarının temeli olması ilkesinden hareketle, gerek çalışanları gerekse müşterileri arasında ayırım gözetmez, önyargılı davranışlardan kaçınırlar. Bankalar müşterilerine hizmet sunarken ulus, din, finansal ve toplumsal statü, cinsiyet gibi farklılıklar gözetmezler.

c. Güvenilirlik: Tüm hizmet ve işlemlerde, müşterilere karşılıklı güven anlayışı içerisinde açık, anlaşılır ve doğru bilgi verirler, müşteri hizmetlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirirler.

d. Saydamlık: Müşterilerini, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin hak ve yükümlülükler, yarar ve riskler gibi konularda açık, anlaşılır ve net biçimde bilgilendirirler.

⁴⁸ TBB, **Bankacılık Etik İlkeleri**, (Eylül, 2010), s.1.

⁴⁹ **age**, 1

⁵⁰ **age**, 1

e. Toplumsal Yararın Gözetilmesi ve Çevreye Saygı: Tüm faaliyetlerinde karlılık yanında, toplumsal yararın gözetilmesi ve çevreye saygı ilkeleri ışığında sosyal ve kültürel etkinliklere destek sağlamaya özen gösterirler.

f. Suçtan Kaynaklanan Malvarlığı Değerlerinin Aklanması ile Mücadele: Uluslararası normlar ve ulusal mevzuat hükümleri çerçevesinde, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerinin aklanması, yolsuzluk ve benzeri suçlarla mücadeleyi önemli bir ilke olarak benimseyerek gerek kendi aralarında, gerekse konuyla ilgili diğer kurum ve kuruluşlarla ve yetkili mercilerle işbirliği yapmaya özen gösterirler. Kendi iç bünyelerinde de bu amaca yönelik gerekli önlemleri alır ve personeli için eğitim programları düzenlerler.

g. İçerden Öğrenenlerin Ticareti: İçeriden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbiri alır.

3.5. Etik ve Denetim

Denetim mesleğinin icrasında etik kurallar önemli bir yer tutmaktadır. Bu alanda etik kurallar hem denetimin uygulanması hem de denetçilerin davranış kuralları açısından önem taşımaktadır.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından yayınlanan etik kurallarının amacı, iç denetim mesleğinin etik kültürünü geliştirmektir.⁵¹

Etik kurallar, iki önemli hususu içine alarak iç denetim tanımının ötesine uzanır:⁵²

- İç denetim mesleği ve uygulamasıyla ilgili ilkeler.
- İç denetçilerden beklenen davranış tarzını tanımlayan davranış kuralları.

Denetim mesleğini en geniş anlamda yasal ve / veya idari mevzuatla belirlenmiş kurallar ve yöntemlere uygunluğun incelenmesi ve raporlanması olarak ele aldığımızda, denetim mesleği için etik kuralların varlığı ve bu kurallara uyulmasının önemi ortaya konulmuş olmaktadır.

⁵¹ Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, **Uluslararası İç Denetim Standartları, Mesleki Uygulama Çerçevesi (2007'deki Değişikliklerle)**, (2008), s.11.

⁵² **age**, 11.

4. DENETİM

4.1. Denetim Kavramı

Denetim kavramının Batı dillerindeki karşılığı, audit, kökenini oluşturan Latince audire kelimesi, işitmek, dikkatlice dinlemek anlamına gelmektedir.⁵³

Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından denetleme, bir işin doğru ve yönetime uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek, murakabe etmek, teftiş etmek, kontrol etmek şeklinde tanımlanmaktadır. Buradaki açıklamaya göre denetim, İngilizce karşılığı control veya audit olarak ve iç denetim ile dış denetim kavramlarını açıklayarak; kamu ya da özel bir kuruluşa ilişkin bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluğunun saptanması ve rapor edilmesi amacı ile bir uzman birimi tarafından kanıt toplama ve değerlendirme sürecidir.⁵⁴

Konuşma dilinde denetim anlamını taşıyan ve / veya aynı anlamda kullanılan araştırma, kovuşturma, soruşturma, inceleme, revizyon, kontrol, teftiş, murakabe gibi çeşitli kavramlar vardır.

Türkiye’de denetleme kavramı, daha çok ağırlıklı olarak revizyon, kontrol, murakabe ve teftiş sözcüklerinde kendisini bulmaktadır.

Teftiş kavramı, bir şeyin aslını, doğrusunu veya işlerin iyi yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan inceleme anlamında kullanılmaktadır. Resmi bir otoriteyi içeren teftiş, Latince specere bakmak, in-specere içine bakmak anlamında olmak üzere yakından incelemek, resmen araştırmak ve soruşturmak anlamlarına gelmektedir. Yasal düzenlemelerde yer verildiği üzere, teftiş kavramı iç denetime denk düşmektedir.

Revizyon, inceleme, auditing; Latince revidere kökünden gelmekte olup, gözden geçirmek, tekrar bakmak, tekrar incelemek, teşhis etmek gibi anlamlar taşır. Uygulama alanında revizyon kavramı daha çok muhasebe ile ilgili incelemelerde

⁵³ Ercan Alptürk, **Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi**, 1.bs. (Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları, 2008), s. 3

⁵⁴ Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>

kullanılmakta, işletme faaliyet ve sonuçlarının incelenmesini ve denetlenmesini kapsamaktadır. Revizyon, kontrol, teftiş ve denetleme için zorunlu bir gözden geçirme, bir araştırmadır. Revizyon, daha önce yapılmış olan işlemleri, nitelikleri, oluşumları ve sağlıkları bakımından defter kayıtlarına, kanıtlayıcı belgelere dayandırılmak yoluyla, sonradan eleştirel bir görüşle yeniden ele alıp analiz etmeyi hedefler.

4.2. Denetim Türleri

Denetimi, denetimin amacı ve kapsamı ile denetleyen kurumlar, denetlenen kurumlar, denetimin kamusal veya özel sektör nitelikli oluşuna vb. şekilde denetimin statüsüne göre ayırarak çeşitli sınıflandırmalar yapmak olasıdır.

Günümüzde denetimin kamusal veya özel sektör ayrımı giderek geçerliliğini yitirmektedir. Özel sektör üzerindeki kamusal denetim özel sektör denetim kuruluşlarına yaptırılabilirdiği gibi kamu kesiminin denetiminde de özel sektör denetim kuruluşlarından yararlanıldığı izlenmektedir.

4.2.1. Konuları ve Amaçlarına Göre Denetim Türleri

Konularına ve amaçlarına göre finansal denetim, uygunluk denetimi, performans denetimi, süreç denetimi, bilgi teknolojileri denetimi olarak ayrılmaktadır.

- **Finansal Denetim:**

Bir işletmenin finansal tablolarının, önceden belirlenmiş kriterlere uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği konusunda görüş belirlemek amacıyla incelenmesini kapsar. Bu kriterler genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri veya vergi mevzuatı hükümleridir. Bu denetim bağımsız denetçiler ve kamu denetçilerince yürütülür.

- **Uygunluk Denetimi:**

Bir örgütün mali ve diğer işlemleri ile faaliyetlerinin belirlenmiş yöntemlere, kurallara veya mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla incelenmesidir. Üst makamlar ve yasal mevzuat tarafından önceden saptanmış kurallara uyulup uyulmadığının araştırılmasıdır. Bu denetim türünde belirlenmiş kriterler farklı kaynaklar tarafından oluşturulur. Uygunluk denetiminde ulaşılan sonuçlar geniş bir kitleye değil, sınırlı olarak ilgili ve yetkili kişi ve kuruluşlara raporlanır.

- **Performans Denetimi:**

Bir örgütün faaliyetlerinin verimlilik ve etkinliğini değerlemek amacıyla bu faaliyetlerle ilişkili usul ve yöntemlerin uygulanışının gözden geçirilmesini kapsar. Denetçilerden belirli faaliyetlerin ayrıntılı analizini yapması beklenir. Faaliyet sonuçları verimlilik standartlarıyla karşılaştırılır ve örgütün önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşip ulaşmadığı ölçülür. Denetimin kapsamı, örgütün tamamı veya bir bölümü, bir şubesi ya da üretim, finans, pazarlama gibi bir fonksiyonu olabilir. Performans denetiminde, finansal ve finansal olmayan bilgileri değerlemek amacıyla kriterleri belirleme son derece sübjektif bir konu olduğundan yönetim danışmanlığına benzer. Denetimin sonunda faaliyetlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına ilişkin önerilerde bulunulur. Performans denetimi, kamu ve özel sektör işletmelerinde iç denetçiler tarafından, ayrıca kamu kuruluşlarında kamu denetçileri tarafından yürütülür.

- **Süreç Denetimi:**

İşlemlerin ekonomiklik, etkinlik ve verimliliklerinin yanı sıra genel bağlayıcı hukuki ve işletme içi düzenlemelerle uyumunu inceler.

- **Bilgi Teknolojileri Denetimi:**

Denetlenen kuruluşun bilgi sistemlerinin güvenli olup olmadığının değerlendirilmesidir. Ayrıca denetlenenin bilgi sisteminde depolanan veri ve bilgilerin yeterliliğini ve doğruluğunu değerlendirmek için kullanılır. Bilgi sisteminin güvenliği, depolanmış bilgilerin yanlış kullanılmasının, zarara uğratılmasının ya da yok edilmesinin önlenme derecesi olarak tanımlanabilir.

4.2.2. Statüsüne Göre Denetim Türleri

Denetim, statüsüne göre ise iç denetim ve dış denetim olarak ikiye ayrılmaktadır. Denetçinin niteliğine göre yapılan sınıflandırmalar temelde, denetçinin örgüt personeli olup olmamasına ve örgüt dışında ise denetçi ile örgütü bir araya getiren hukuki bağa göre biçimlenmektedir.

- **Dış Denetim:**

Örgütün, kendi personeli olmayan denetçilerden oluşan, örgütle doğrudan ilgili, bağlı şekilde organik bağı olmayan bağımsız ve farklı bir tüzel kişiliği olan denetim organı, grubu veya kişisi tarafından denetlenmesidir. Dış denetim, bağımsız denetim, kamu denetimi ve yüksek denetim olarak ayrılır.

Bağımsız Denetim; müşterilerine profesyonel denetim hizmeti sunan, serbest meslek sahibi olarak kendi adına çalışan veya bir denetim kurumuna / firmasına bağlı olarak faaliyet gösteren denetçi veya denetçiler tarafından işletmenin talebi ile ve bir denetim sözleşmesi çerçevesinde işletmelerin finansal tablolarının denetimi ile uygunluk ve performans denetimlerinin yapılmasıdır. Asıl amaç finansal denetimdir. Bağımsız denetim, yönetimin finansal işlemleri değerlendirmesinde ve yorumlamasındaki olumlu ve olumsuz yönleri belirler. Bağımsız denetimde, muhasebe verileri denetimin konusunu oluşturur ve denetim, kaydedilen bilgilerin muhasebe döneminde meydana gelen mali ve ticari işlemleri gerektiği gibi yansıtıp yansıtmadığını belirler. Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri, muhasebe bilgilerinin gerektiği gibi kaydedilip kaydedilmediğini değerlemede ölçüt olduğundan, denetçi bu ilkeleri bilmek zorundadır. Bağımsız denetim tarafından yapılan uygunluk ve performans denetimi bir zorunluluk olmayıp, genelde işletmelerin talebi üzerine yapılmaktadır. Bağımsız denetçiler kâr amaçlı işletmelere, kâr amacı olmayan işletmelere ve kamu kurum ve kuruluşlarına hizmet verebilirler. Bağımsız denetçiler faaliyetlerinde bağımsız olarak çalışırlar ve hizmetleri karşılığında denetledikleri kişi veya kuruluşlardan ücret alırlar.

Kamu Denetimi; görev ve yetkilerini yasalardan alan ve kamu adına, kamunun ihtiyaçlarını karşılamak üzere denetim yapan kişi ve kurumlarca gerçekleştirilen finansal tablolar, uygunluk ve performans denetimlerini ifade eden kamusal bir fonksiyondur. Kamu denetim kuruluşları, çeşitli devlet kurumları içinde örgütlenmiş olup kuruluşların faaliyetlerinin yasal mevzuata, devletin ekonomi politikasına, kamu yararına uygunluk düzeyini araştırır ve denetler.

Yüksek Denetim; Yüksek Denetleme Kurulları, Sayıştaylar gibi yüksek denetim kurumlarının, kamu kuruluşları üzerinde parlamentolar adına yaptıkları denetim yüksek denetim olarak kabul edilmektedir.

- **İç Denetim:**

Örgüt, faaliyetlerinin ve uygulayıcılarının yaptıkları işlem ve işlerin uygunluk ve etkinliğinin, üretilmiş her türlü bilginin güvenilirliğinin mevzuat, finansal, muhasebe ve diğer tüm yönlerden bu amaçla çalışan iç denetçi adı verilen kişilerce araştırılıp, incelenip üst yönetime rapor edilmesidir. İç denetim, örgüte hizmet amacıyla örgütün tüm faaliyetlerini incelemek ve değerlemek için örgüt içinde kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur. Finansal denetimi, uygunluk denetimini ve performans denetimini kapsamaktadır. İç denetimin finansal denetim yönü, finansal tabloların doğruluğunu araştırılmasından çok, finansal tablolara temel oluşturan muhasebe bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğini araştırmak ve bu bilgileri elde etmek için kullanılan kayıt ortamını ve raporlama sistemini gözden geçirmektir. İç denetimin finansal denetim kapsamına, hata ve hukuka uygun olmayan işlemlerin bulunması, önlenmesi ve kayıtlarda var olan varlıkların işletmede mevcut olup olmadığının belirlenmesi de girmektedir. İç denetim, örgütün iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirdiği için aynı zamanda bizzat kendisi iç kontrol aracıdır. İç denetim, aynı zamanda örgütün kaynaklarının ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını değerlendirir. Örgüt yönetimi tarafından verimlilik standartları belirlenmişse, iç denetçi standartların uygulayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını, standartlardan sapmaların belirlenip analiz edilip düzeltici önlemleri almakta sorumlu yöneticilere analiz sonuçlarının iletilip iletilmediğini ve önlemlerin alınıp alınmadığını araştırır. İç denetim, denetim alanı itibariyle çok geniş bir kapsama alanını içerse de özü, yapısı, fonksiyonları ve denetim sonuçları yönlerinden örgütün üst yönetimiyle sınırlıdır. Yapısı gereği iç denetim, örgüt üst yönetiminin kararlarına, planlarına, programlarına, hedef ve stratejileri ile iç ve dış mevzuata uygunluk dışında bir denetim fonksiyonu üstlenemez.

4.3. Denetim Standartları

Denetim, bir doğruluk, uygunluk ve akılcılık sorgulaması olduğundan, denetim faaliyetinin bizzat kendisinin denetçi kalite ve güvenilirlik sorgulamasına konu edilmesi gerektiği açıktır. Bu kalite ve güvenilirliğin teminatıysa, denetim faaliyetinin, önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluğuna bağlıdır. Bu belirleme bizi, denetçinin niteliklerine ve denetim sürecinin geneline yönelik bir dizi ölçüte, başka bir deyişle denetim standartlarına ulaştırmaktadır. Denetim standartları, denetçinin denetim başarısının kalitesinin ölçüsünü oluşturur.⁵⁵

Denetim standartları bir yerde yapılan işin kalitesine ilişkin ölçütler bütünü olup hem denetçiyi hem de başından sonuna kadar tüm denetim sürecini kapsar. Denetim standartları, denetçiye mesleki sorumluluğunu yerine getirmesinde yardımcı olan ve denetim faaliyetinde ışık tutan genel ilkelerdir. Yapılan denetimin uygun ve geçerli kabul edilebilmesi için denetçinin bu ilkelerden hiçbir şekilde ayrılmaması gerekir.

Denetim, 1800'lü yıllarda başlayarak yıllar içinde çeşitli uygulamalarla gelişmiştir. Bu süreçte yasal düzenlemeler ve mesleki standartlar oluşturulmuştur.

1947'de genel standartlar ortaya konulmuştur. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) tarafından çıkartılan ve muhasebe çevrelerince benimsenmiş olan Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları, bir anlamda denetimin temel yapısını oluşturmaktadır. Denetim standartları, bir yandan denetçinin niteliklerini ortaya koyarken diğer taraftan bu denetçinin denetim sırasında izlemesi gereken yolu ortaya koyar ve denetçi için denetim sürecinin nihai ürünü olan denetim raporunun da niteliğini belirler.⁵⁶

Meslek örgütlerince kabul edilmiş ve denetim kuruluşları ile denetçilerin uymak zorunda oldukları standartlara Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları denilmektedir. Zaman zaman bunlarla ilgili yorumlar ve açıklayıcı alt ilkeler yayınlanmaktadır. Denetim ile ilgili bir sorun ortaya çıktığında bu sorunu çözmek amacıyla resmi olarak yayınlanan yorumlayıcı ve açıklayıcı alt ilkeler denetim standartlarını oluşturmaktadır.

⁵⁵ Prof.D. Kamil Mutluer ve diğ., **Vergi Hukuku**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No.: 1536; 2007), s.194.

⁵⁶ age,194.

Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları denetim faaliyetleri açısından uyulması gereken asgari standartlardır.

Genel Standartlar:

- **Mesleki Yeterlilik:** Denetim bir uzman olarak gerekli teknik eğitim ve yeteneğe sahip kişi veya kişilerce yapılmalıdır. Güvenilir ve kaliteli bir denetim görüşüne ulaşmak için bu işlevi yürüten denetçinin belirli bir mesleki eğitime, deneyime ve yeteneğe sahip olması ve denetim faaliyetini tam bir bağımsızlık ile yürütmesi zorunludur.
- **Bağımsızlık ve Tarafsızlık:** Denetim görevi ile ilgili tüm konularda denetçi veya denetçiler bağımsız düşünme mantığı içinde olmalıdır. Bağımsızlık, denetim çalışmalarının dürüst ve tarafsız olarak yürütülmesini sağlayacak anlayış ve davranışlar bütünü olarak algılanmalıdır.
- **Mesleki Özen:** Mesleki yeterliliğe sahip ve bağımsız davranan her denetçi görevini sürdürürken ve raporunu düzenlerken mesleki özen ve titizliği göstermelidir. Bu bakımdan denetim görevlilerinin denetim çalışmalarında, denetim ilke ve kurallarına eksiksiz uymaları, yeterli miktarda ve ihtiyaca cevap verecek nitelikte ve güvenilirlikte kanıt toplamaları ve bunlara göre değerlendirme yapmaları vazgeçilmez bir zorunluluk olarak kabul edilmelidir.

Çalışma Alanı Standartları:

Çalışma alanı standartları genel standartlara göre daha özeldir. Çalışma alanı standartları denetçiye güvenilir bir denetim görüşüne ulaşmak için kanıt toplamada ve kanıtları değerlemede yardımcı olur.

- **Planlama ve Gözetim:** Denetim çalışmasının iyi bir şekilde planlanması ve varsa denetçi yardımcılarına iyi bir şekilde nezaret edilmesi gerekmektedir. Denetimde planlama çalışmaları hazırlanırken işgücü planlaması, zaman planlaması ve kaynakların verimli kullanımının planlaması yapılmalıdır.
- **İç Kontrol Sistemi:** Denetim yöntemlerinin bağlı olduğu testlerden alınacak sonuçların saptanması amacıyla ve güvenilir bir temel olarak mevcut iç yönetim ve iç kontrolün gereği gibi incelenmesi ve değerlendirmesi yapılmalıdır. Bu standart denetimin kapsamı ve sınırlarının, denetlenen kuruluşun iç kontrol sisteminin değerlendirilmesinden sonra kararlaştırılmasıdır. Bir kuruluşun etkin bir iç kontrol

sisteminin bulunması, yayınlanan raporların ve bilgilerin doğruluk ve güvenilirlik derecesini artırır. Etkin bir iç kontrol sisteminin bulunması raporların ve bilgilerin hatalı olma riskini azaltır. Hata riskinin az olması ise denetim görüşüne ulaşmada gerekli olacak denetim işlemlerinin sayı ve kapsamının daralmasına neden olur.

- **Kanıt Toplama:** Denetim konusu olan olaylar ve konular hakkında bir görüşe varmak için makul bir temel sağlayacak kanıtlar, soruşturmalar, gözlemler, araştırmalar yoluyla yeter ölçüde yararlı bilgiler elde edilmelidir. Bir denetim görüşüne ulaşmadan önce yeterli miktarda uygun kanıt toplanması gerekmektedir. Ne kadarlık bir miktarın yeterli olacağı nesnel değerlendirmeler aracılığıyla denetçinin yargısına kalmıştır. Denetçi toplayacağı denetim kanıtlarının miktarını kuruluşun iç kontrol sisteminin etkinliğine, denetlenen olayın niteliklerine ve de genel olarak denetlenen kuruluşun durumuna göre belirleyecektir. Denetim programının yürütülmesi sırasında denetçiler belirli denetim yöntemleri uygulayarak denetim kanıtları toplar. Toplanan kanıtlar değerlendirilerek kuruluşun finansal tablolarının doğruluğu ve dürüstlüğü yargılanır. Denetlenen konunun doğruluğu ve dürüstlüğü hakkında bir yargıya varmak için mutlaka yeterli sayıda uygun kanıtların toplanması zorunludur.

Denetim kanıtları iki grupta toplanabilir: ⁵⁷

- Temel olan kanıtlar; muhasebe kayıt ve belgelerinden elde edilir.
- Destekleyici kanıtlar; üçüncü kişilerin beyanları, banka kayıtları gibi kanıtlardır.

Kanıt toplama ve bu kanıtların niteliği ile bu kanıtlara göre sonuçların kaydedilmesinde önemli ve gerekli bazı koşullar bulunmaktadır.

- **Yeterli Sayıda Kanıt Toplama:** Denetçinin yeterli sayıda kanıt toplama kararına etki yapan başlıca etmenler; önemlilik, risk, nitelik, maliyet, ana kütlenin büyüklüğü ve özelliğidir. Önemlilik göreceli bir kavram olup kanıtın önemli olup olmadığı o kanıtın finansal tablolara ve finansal tabloların kullanıcılarının kararlarına yapacağı etkiye bağlıdır. Önemliliğin saptanmasında sayısal ve oransal sonuçlar dikkate alınırken, ilgili kalemin niteliği de dikkate alınmalıdır. İlgili kalemin niteliği ise bir hesap ile ilgili hata ve yolsuzlukların olasılık düzeyidir.

⁵⁷ age,196.

- **Kanıtların Güvenilirliği:** Denetçi, yeterli sayıda olduğu kadar güvenilir kanıt toplamakla da yükümlüdür. Destekleyici kanıtların güvenilir olmaları, kanıtın geçerli olması, kanıtın sağlandığı kaynak, zamanlılık ve kanıtın nesnelliği şeklindeki etmenlere bağlıdır.
- **Çalışma Kağıtları:** Denetim sırasında denetçi önemli miktarda denetim kanıtı toplar. Bu kanıtların belgelenmesi de gerekmektedir. Denetçi elde ettiği kanıtları ve değerlendirme sonuçlarını çalışma kağıtlarına kayıt eder. Çalışma kağıtları, denetçinin izlediği denetim prosedürlerini, uyguladığı testleri, elde ettiği bilgileri ve incelemelerine bağlı kalarak ulaştığı sonuçları kayıt ettiği kağıtlardır.

Raporlama Standartları:

Kullanıcılar açısından mesleki bir incelemenin yapılmış olduğu konusundaki tek kanıt denetim raporudur. Bu açıdan denetim raporunun mesleki bir görüşle hazırlanması ve kullanıcılara sunulması gerekmektedir. Raporlama standartları denetim raporunun yapısı ve hazırlanması ile ilgili ilkeleri içerir. Toplum içi haberleşmenin ve bu konuda ortak bir kullanma zorluğu, raporlama standartlarının genel standartlara ve çalışma alanı standartlarına oranla çok daha kesin ve özel olmalarını gerektirir.

- **Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine Uygunluk:** Denetim raporu, finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak düzenlenip düzenlenmediğini belirtmelidir. Bu standart, denetçinin raporunda genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyulması gerektiğini açıkça öngörmektedir. Bu ilkelere açıkça uyulmamış olduğu durumlarda denetçi bunun sonuçlarını da açıklamakla yükümlüdür.
- **Süreklilik:** Denetim raporu, muhasebe ilkelerinin geçmiş dönemle bağlantılı olarak cari dönemde de değişmeden uygulanmış olup olmadığını açıkça belirlemelidir. Süreklilik ilkesi dönemlere ait finansal tabloların karşılaştırılabilmesine olanak sağlar. Denetçi, bir önceki döneme göre değişiklik yoksa bunu raporunda belirtmez, fakat değişiklikler varsa bu değişiklikleri raporunda belirtmelidir.
- **Açıklayıcı Bilgiler:** Finansal tablolardaki bilgi verici açıklamalar, raporda aksi belirtilmedikçe makul ölçüde yeterli sayılmalıdır. Finansal tablolar çeşitli gruplara

alacakları ekonomik kararlar için gerekli olan geçerli bilgiler sunarlar. Karar alıcılar için bu bilgiler zamanında, eksiksiz, geçerli ve tarafsız olmalıdır.

- **Görüş Bildirme:** Yürütülen denetimin sonucu denetim raporunda açıklanır. Denetim raporu ya bir bütün olarak bir görüşün bildirilmesini kapsamalı ya da bir görüş bildiremiyorsa bu durumu nedenleriyle birlikte açıklamalıdır.

İç Denetim Standartları:

İç denetim alanında önemli bir noktada bulunan ve iç denetim mesleğinin gelişimi konusunda dinamik ve sistemli çalışmalar yapan ve uluslararası bir nitelik taşıyan IIA, iç denetim mesleğine yönelik olarak tüm dünyada kabul edilen İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları'nı belirlemiştir.

4.4. Denetim Süreci ve Planlaması

Denetim süreci birbirini zincirleme izleyen çeşitli safhalardan oluşur. Bu süreç müşteri seçimi ve işin kabulü ile başlar, denetim çalışmalarının yürütülmesi ile devam eder ve denetim görüşünün raporlanarak açıklanması ile sona erer. Denetim süreci, denetim yapılacak kuruluşun belirlenmesi, denetim faaliyetlerinin planlanması, denetim programlarının yürütülmesi, denetimin bulgularının ve yargısının raporlanması şeklinde dört aşamadan oluşmaktadır.

- **Denetim Yapılacak Kuruluşun Belirlenmesi;** denetim görevi ile ilgili planlama çalışmalarına başlanabilmesi için ilk önce denetlenecek kuruluşun belirlenmesi gerekmektedir.
- **Denetimin Planlanması;** denetim görüşüne ulaşmada denetçilerin faaliyetleri ne şekilde yürütecekleri konusundaki davranış düzenini ifade eder.
- **Denetim Programının Yürütülmesi;** denetim planlaması tamamlandıktan, denetim konusu denetim alanlarına ayrıldıktan, her bir denetim alanında uygulanacak denetim yöntem ve işlemleri kararlaştırıldıktan sonra denetim kanıtlarının toplanmasına geçilir.
- **Denetimin Tamamlanması ve Raporlanması;** denetim sürecinin son safhası, denetçinin veya denetim ekibinin yargısının belirtildiği denetim raporudur. Denetim raporu denetçinin denetlediği konuyu ve ulaştığı sonuçları bildirir.

4.5. Denetimin İşlevi

Denetim, teftiş, revizyon, Arapça murakabe, İngilizce auditing, Fransızca expertise terimlerinin tümünün içeriğinde kontrol anlamı bulunmaktadır. Kontrol, yalnız araştırma ve inceleme ile yetinmez, denetime esas olacak ölçütleri ve fiili sonuçların bu ölçütlerden sapmaları ile bu sapmaların düzeltilmesi için mümkün olan önlemleri de belirler.

Denetleme işini yapan kişiye; denetçi, murakıp, müfettiş, kontrolör, revizör, auditor, exper vb. denilmektedir.

Kurum ve kuruluşlar ile kişiler görevleri, işlevleri ve faaliyetleri ile ilgili olarak açıklamalar yapmakta, bildirimlerde bulunarak çeşitli isteklerde bulunmakta, kararlar alıp uygulamakta, belirli görüş ve iddialar ileri sürerek bunların doğruluk ve güvenilirliğini savunmaktadır. Ancak bu bildirim ve iddiaların uygunluğu, doğruluğu ve güvenilirliği tartışılabilir. Amaçlara uygun ve tutarlı karar verebilmek için karar işleminde yararlanılan bilgilerin geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Güvenilir ve geçerli olmayan bilgi, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını engelleyerek topluma, örgütlere ve karar alıcılara zarar verir.

Her toplumda ve örgütte alınacak kararlar doğrudan doğruya karar işlemi sırasında elde bulunan geçerli bilgilere dayandırılır. Örgütlerin ve toplumların gelişmesi ve büyümesiyle güvenilir ve doğru bilgi elde etme ihtiyacı giderek artmaktadır. En küçük toplumda dahi alınacak kararlar karar işlemi sırasında elde bulunan geçerli bilgilere dayandırılır. Toplumlar gelişip büyüdükçe yapılan işlemlerin nitelikleri karmaşıklaşmakta, sayıları artmakta ve karar alıcılara sunulan bilgilerin güvenilir ve doğru olma olasılıkları da azalmaktadır. İşlemlerin karmaşıklaşması ve sayılarının hızla çoğalması hata yapma olasılığını artırmaktadır. Hataların bilinmemesi ise bilgilerin güvenilirliğini azaltır.

Karar alıcılar kendilerine sunulan bilgileri doğrudan kaynağına inerek inceleme olanağına sahip değildir. Karar alıcılar başkaları tarafından hazırlanmış bilgileri veri kabul ederek bunların doğruluğuna güvenmek zorundadır. Başkaları tarafından hazırlanan bilgilerin ise kasıtlı olarak veya olmayarak her zaman hata ve yanlışları kapsama olasılığı yüksektir. Özellikle karar alıcılar ile bilgiyi düzenleyen kaynaklar arasında bir çıkar farklılaşması ya da çatışması söz konusu ise bilgiyi sunan kaynağın

bunları kendi çıkarları doğrultusunda hazırlaması doğaldır. Bunun nedeni iyi veya kötü niyetle bilgi kullanıcılarını yanıltmak amacıyla olabilir.

Bildirim ve iddiaların, bilgilerin ayrı bir incelemeye tabi tutulmaksızın doğru ve güvenilir olduğu varsayımı doğrudan öznel bir yargıya dayanmaktadır. Bu nedenle, açıklanan bilgilerin yeterince güvenilir olmaması, hata içerme olasılığının sözkonusu olması karar alıcıları bazı önlemler almaya zorlamaktadır. Karar alıcıların doğru karar alabilmeleri için açıklanan bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğinin araştırılması zorunludur. Bilgilerin doğruluğunu araştırıp, kanıtlayacak bir inceleme, verilecek kararın sağlığını ve nesnellliğini artıracaktır. Açıklanan bilgilerin, iddiaların doğruluk ve güvenilirliklerinin saptanabilmesi için ayrıca bir inceleme yapılması kaçınılmazdır. Bu incelemeyi genellikle karar alıcıların yapması mümkün olamamaktadır. Açıklanan bilgilerin, iddiaların doğruluk ve güvenilirliğinin araştırılmasında kullanılan genel yöntem ise bilgilerin ve iddiaların tarafsız ve bağımsız bir kişi / kişiler / örgüt tarafından incelenerek ve denetlenerek doğrulanmasıdır. Bütünlüğü, doğruluğu ve tarafsızlığı denetlenip doğrulanmış bilgiler, karar işlemleri için güvenilir bilgiler olarak kabul edilmektedir.

Hukuk devletinde örgütlerin ve kişilerin faaliyetleri, hakları, sorumlulukları tanımlanmış ve anayasa, kanun, yönetmelik, tüzük ve benzeri yasal mevzuat ile düzenlemelere bağlanmıştır. Örgütlerin, faaliyetlerini hukuk düzenine uygun yürütüp yürütmediğini incelemek, açıkladıkları bilgilerin ve iddialarının doğru ve güvenilir olup olmadığını araştırmak ve örgüt yöneticilerinin örgütle çıkar ilişkisi içinde bulunan kişilere veya örgütlere, topluma ve devlete hesap verme yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlamak üzere tarafsız ve bağımsız kişiler veya örgüt tarafından denetlenmeleri hukuk devletinde zorunlu tutulmaktadır.

4.6. Denetim Teknikleri

Denetim sırasında doğru sonuca en verimli ve etkin şekilde ulaşmak için farklı denetim yöntemleri kullanılmaktadır ve bazı işlemler sözkonusudur.

4.6.1. Denetim Yöntemleri;⁵⁸

- **Şekli Denetim;** bir kuruluşta tutulmakta olan muhasebenin şekil açısından uygunluğunu araştırmaya yönelik bir denetim yoludur. Kuruluşta kıymet hareketi doğuran olayların belgelere dayalı olarak muhasebe kayıtlarına yansıtılıp yansıtılmadığı ve muhasebenin genel kabul görmüş ilkeleri ile yürürlükteki yasal mevzuatın öngördüğü şekil şartlarına uygun tutulup tutulmadığı araştırılır.
- **Maddi Denetim;** kuruluşa ait kıymetlerde değişiklik doğuran işlemlerin, gerçeğe ve amaca uygunluğu ile defter ve hesaplara, belgeler ve değerlendirme ölçüleri ışığı altında doğru olarak kayıtlanıp kayıtlanmadıklarını inceler.
- **Aralıksız ve Örnekleme Yoluyla Denetim;** aralıksız denetim, belirli bir zaman kesiti içindeki tüm işlemlerle ilgili kayıt ve belgelerin tek tek gözden geçirilmesidir. Faaliyet dönemi içindeki tüm kayıt ve belgeler eksiksiz olarak incelenir. Ancak aralıksız denetim yöntemi çok küçük denetim alanları için ender durumlarda başvuru bir denetim yöntemidir. Denetime konu olan inceleme birimlerinin sayısının artması ile birlikte örnekleme yoluyla denetim yöntemine başvurulur. Örnekleme yönteminde farklı yaklaşımlara göre belirli oranlarda örnek işlem seçilerek incelemeler yapılır.
- **İleriye Doğru ve Geriye Doğru Denetim;** ileriye doğru denetim, incelemenin belgelerden defter kayıtlarına ve finansal tablolara doğru bir sıra izlenerek yapılan denetimdir. Kuruluşta muhasebe kayıtlarının eksiksiz bir biçimde muhasebe ilkelerine uygun olarak yapılıp yapılmadığının belirlenmesi ile bir yolsuzluk olasılığının araştırılması halinde ileriye doğru denetim yöntemi kullanılır. Geriye doğru denetim ise, inceleme yönünün finansal tablolardan başlayarak defter kayıtlarına ve bu kayıtlardan belgelere inilen bir denetim yoludur. Geriye doğru yapılan denetimde sonuç ve sonucun meydana gelişi incelenir ve işlem ilk belgeye kadar gidilerek araştırılır.

⁵⁸ Erdal Kenger, Başdenetçi, YMM, MBA, "Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu", Şubat 2001, http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d3b

- **Doğrudan ve Dolaylı Denetim;** her bir işlemin ayrı ayrı ve doğrudan incelendiği yöntemdir. Bu yöntemde denetçi, kuruluşta kıymet hareketi doğuran her olayı ayrı olarak ele alır ve kayıtlara doğru geçirilip geçirilmediğini, değerlemenin doğru yapıp yapılmadığını ve kapanış hesaplarına uygun bir biçimde yansıtılıp yansıtılmadığını karşılaştırma yoluyla inceler.

4.6.2. Denetim İşlemleri;⁵⁹

- **Karşılaştırma;** genel olarak defter kayıtları arasındaki doğruluğu araştırmaya yönelik inceleme işlemleridir. Karşılaştırma işleminde amaç, muhasebe tekniği ve çift taraflı kayıt tutma ilkesi açısından tutarlar arasında eşitliğin aranmasıdır.
- **Tutar Aktarmalarının Kontrolü;** karşılaştırma işlemini tamamlayan bir işlemdir. Amacı, rakamların yanlış yazılması gibi yanlış aktarmaların veya doğru tutarların ilgili hesapları yerine başka bir hesaba kaydedilmesi ile ortaya çıkan muhasebe hatalarını ortaya çıkarmaktır.
- **Aritmetik Kontrol;** karşılaştırma ve tutar aktarmalarının kontrolünden sonra denetim, muhasebe kayıt ortamında ve belgelerdeki dört işlemlerdeki doğruluğun araştırılması ve bu işlemlerin yinelenmesi yoluyla gerçekleştirilen bir hesap kontrolüdür.
- **Belge İnceleme;** denetim sürecinde belge inceleme denetim işlemleri içinde en önemli olanıdır. Önemli olan hataların kaynağında yakalanması ve ileriye yansımalarının önlenmesidir. Maddi ve şekli belge incelemesi doğrudan belgenin kendisini hedef alan denetimdir.

4.7. Denetimin Tarihsel Süreci

Merkantilizmin geliştiği dönemlerde uluslararası ticaretin artması sonucu hesap ve işlemlerin esaslara bağlanma ihtiyacı denetim kavramını da beraberinde getirmiştir. Bu dönemde hesap ve işlemlerin kontrolünü yapan ve sonucunda görüş bildiren, Latince dinleme anlamına gelen audit kelimesinden türetilen auditor yani denetçi denilen kişiler ortaya çıkmıştır. Modern anlamda denetim kavramı sanayi devrimi sonrasında gelişmiş ve bugünkü niteliğine kavuşmuştur.

⁵⁹ age.

Modern anlamda denetim, olasılık ve görelilik esaslarıyla belirlenmiş hedef ve standartlar doğrultusunda ortaya çıkan sonuçların verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik derecelerini ölçmek, karşılaştırmak ve değerlendirmektir. Diğer bir anlatımla denetim, bir kuruluşun ekonomik faaliyetlerine ve olaylarına ilişkin açıklanan bilgilerin, önceden belirlenmiş kriterlere uygunluk derecesini belirlemek ve raporlamak amacıyla bu ekonomik faaliyetlere ve olaylara ilişkin bilgilerle ilgili kanıtların tarafsızca toplanması, değerlendirilmesi ve sonucun bilgi kullanıcılarına raporlanması şeklinde tanımlanabilir.

Çağdaş anlamda denetim ilk defa İskoçya’da uygulanmaya başlanmıştır. 1854’te İskoçya’da kurulan İskoç Sertifikalı Muhasıpler Enstitüsü (ICAS-The Institute of Chartered Accountants of Scotland) ile 1880’de kurulan İngiltere ve Gal Ülkeleri Sertifikalı Muhasıpler Enstitüsü (ICAEW- The Institute of Chartered Accountants in England and Wales) muhasebe denetiminin diğer birçok ülkede benimsenip gelişmesine yardımcı olmuştur.⁶⁰

19. Yüzyılın sonlarına doğru ABD, İngiltere, Almanya ve diğer birçok Avrupa ülkesinde anonim ortaklıkların kurulması üzerine devletler, ilgili şirketlere, muhasebe kayıtlarını yılda bir kez uzman bir kişi ya da kuruluş tarafından denetlenmelerini öngörmüşlerdir. Ancak devletlerin bu öngörüsü, arzulanan durumu sağlamaya yeterli olmamıştır. Bunun üzerine 1879’ta İngiltere, anonim ortaklık biçiminde kurulmuş bankalar için yıllık denetimi şart koşmuş ve zorunlu denetimin kapsamı 1900’de çıkarılan bir anonim ortaklık kanunu ile ticaret odasına kayıtlı tüm şirketleri içine alacak şekilde genişletilmiştir.⁶¹

Benzer biçimde Almanya’da, anonim ortaklıklar için zorunlu denetim 1931’de başlatılmıştır. ABD’de 1934’de çıkarılan bir kanun ile hissesenetleri ve borsaya kayıtlı işlemler için yıllık denetim zorunluluğu getirilmiştir.⁶²

Luca Paciolo’nun 1494 yılında Venedik’te yayınladığı Summa De Aritmetica adlı eserinde, iç kontrolün önemi üzerinde durulmuştur. İlk olarak 1900’lü yıllarda Kıta Avrupa’sı ülkelerinde akademik açıdan denetim ve iç denetim ele alınmaya başlanmıştır. ABD’de denetim fonksiyonunun gerekliliği öncelikle kamu sektörü tarafından ortaya atılmıştır. Almanya’daki Krupp Şirketi, 1875 yılında şirket denetim

⁶⁰ Mutluer ve diğ. **age**, 194.

⁶¹ **age**, 194.

⁶² **age**, 194.

rehberi hazırlamıştır. Türkiye’de ilk denetim birimi Osmanlı Posta & Telgraf Memurluğu için oluşturulmuştur. 1970-1980’li yıllar arasında özel sektör işletmeleri Türk ekonomisinde etkin olmaya başlamıştır. İç denetim mesleği hızla gelişmiş ve 1941 yılında ABD’de kurulan IIA ile kurumsal kimlik kazanmıştır.⁶³

1970’li yıllardan günümüze kadar, gelişmiş ya da gelişmekte olan pek çok ülke, finansal krizlerle karşı karşıya kalmıştır. 1990’lı yıllarda yaşanan krizlerin çarpıcı yönü ise, krizin birkaç ülkede birden ortaya çıkması, hızla bölgesel olarak yayılması ve böylece tüm uluslararası finansal piyasaları etkisi altına almasıdır. Bunun nedeni de kuşkusuz, ülkelerin kendi içlerinde benzer kırılganlıklar taşımaları, örneğin; Asya’da sabit döviz kuru sistemi izlenmesi ve dolar cinsinden aşırı dış borçlanma gibi, ya da ticari ilişkiler gibi bağlantıların yoğun olarak gelişmesidir. Ancak, finansal liberasyona giden ülkelerin, bankacılık sistemini iyi regüle edememiş olmaları da finansal krizlerde belirleyici bir rol oynamıştır. Denetimi ve düzenlemeleri zayıf bir bankacılık sisteminin, risk yönetimi gelişmemiş ve sermaye yeterlilik oranı düşük, varlığı durumunda, yoğun sermaye girişleri, aşırı bir borç verme ya da tüketim patlamasına yol açmakta; iyi değerlendirmeden ve izlemeden verilen krediler ise bankaları kırılgan ve krize duyarlı hale getirmektedir.⁶⁴

Teknolojinin gelişmesi, ekonomik krizler, iş tatminsizliği gibi sebeplerle zaman zaman şirket içi veya dışı yolsuzluk vakaları yaşanmaktadır. Bu olumsuzluklar maddi kayba ve itibar kaybına sebep olmaktadır. Denetimin iyi ve verimli işletilmesi, bu olumsuzlukların önüne geçilmesinde önemlidir. Suistimal gerçekleştikten sonra değil öncesinde önleyici tedbirler geliştirerek olumsuzlukların ortaya çıkmasını önleyebilmek ile maddi kayıp önlenmiş olacağı gibi en az aynı oranda olumsuz etkiye sahip olan işletmenin itibarının zedelenmesi de önlenmiş olacaktır.

Bankacılık sektörü, dünyadaki gelişmelerden en çok etkilenen ve mali sistem içindeki yeri açısından tüm sektörleri ve ekonomik yapıyı en çok etkileyen sektör niteliğindedir. Bu nedenle gelişmelere paralel olarak ülkemizde bankaların mali durumlarının güçlendirilmesi ve uluslararası normlarda denetim ve gözetim sisteminin kurulması zorunlu olmuştur.⁶⁵

⁶³ Doç.Dr. Şaban Uzay, “UFRS Uygulamalarında İç Denetimin Etkisi ve Önemi”, İzmir SMMM Odası, XIII. Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu, 18-22 Kasım 2009, (Kıbrıs: Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.).

⁶⁴ Yrd.Doç.Dr. Sinan Aslan, **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**, (İstanbul: 2003), s.33.

⁶⁵ **age**, 69.

2001 yılı Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı kapsamında bankacılık sektörünün daha etkin ve rekabetçi bir yapıda faaliyet göstermesi amacıyla yapılan reformların önemli bir kısmı, Bankalar Kanunu'nda ve bankacılık sektörünün yasal alt yapısının uluslararası standartlara uyumunun sağlanmasına yönelik değişiklikler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. İç denetim sisteminin Türk Bankacılık Sektörü'nde yer alması, uygulanmaya başlanan ekonomik programın ve bankacılık sektöründe yeniden yapılanmanın önemli bir adımıdır. Konu ile ilgili yasal ve düzenleyici değişiklikler üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar, Yeni Bankalar Kanunu'nun kabul edilmesi, BDDK'nın kurulması, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik yayımlanmasıdır. Ancak, Şubat 2011'de piyasalarda yaşanan gelişmeler sonrasında yeniden Kanun değişikliği gündeme gelmiş, Bankalar Kanunu'nda 12.05.2001 tarih ve 4672 sayılı Kanun ile tekrar önemli değişiklikler yapılmıştır. Sözedilen Kanun'da "Bankalar işlemleri nedeniyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak amacı ile faaliyetlerin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, esas ve usulleri kurumca çıkarılacak yönetmelikle belirlenecek etkin bir iç denetim sistemi ve risk kontrol ve yönetim sistemi kurmakla yükümlüdürler." denilerek, risk yönetimi ve iç denetim sistemi için yasal dayanak hazırlanmıştır. Bu bağlamda BDDK, 08.02.2011 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete'de "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik" çıkarmıştır. Bu yönetmelikte; "Bankalar, bünyelerinde, faaliyetlerinin kapsam ve yapısıyla uyumlu, değişen koşullara cevap verebilecek nitelik, yeterlilik ve etkinlikte, iç denetim ve risk yönetim sistemlerini kurmak, idame ettirmek ve geliştirmek zorundadırlar." denilerek Türk bankacılık Sektörü'nde bu esasların uygulanması zorunlu kılınmış ve yaptırımlar getirilmiştir.⁶⁶

19.10.2005'te kabul edilerek 01.11.2005 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda İkinci Bölüm'de İç Sistemler anlatılmış ve madde 29 ile 32 arasında sistem detayları belirtilmiştir. İlgili Kanun'un 29. maddesinde İç sistemlere ilişkin yükümlülükler, 30. maddesinde İç Kontrol Sistemi, 31. maddesinde Risk Yönetimi Sistemi ve 32. maddesinde İç Denetim Sistemi açıklanmıştır.⁶⁷

⁶⁶ age, 69-73.

⁶⁷ "Bankacılık Kanunu (5411 S.K.)", **Resmi Gazete**, 25983 (01.11.2005) : İkinci Bölüm.

4.8. Denetim, İç Denetim ve İç Kontrol

BDDK'nın yayınladığı Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik ile Banka bünyesinde icracı olmayan Yönetim Kurulu üyesine bağlı olarak faaliyette bulunan “İç Sistemler” genel tanımında;

- İç Denetim yani Teftiş Kurulu,
- İç Kontrol
- Risk Yönetimi

bölgümleri açıklanmıştır.

4.8.1. Denetim İle Sorumlu Oluşumlar

Türkiye’de yasal düzenleme ile kamu ve özel sektörde denetimle sorumlu çeşitli örgütlenmeler sözkonusudur;

- Devlet Denetleme Kurulu
- Sayıştay
- Yüksek Denetleme Kurulu
- Başbakanlık Teftiş Kurulu
- Maliye Bakanlığı Denetim Organları
- Bakanlıklar ve Müsteşarlıklar Denetim Organları
- Sermaye Piyasası Kurulu
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
- Kit Teftiş Kurulları
- Yerel Yönetimler Teftiş Kurulları
- Banka Teftiş Kurulları
- Banka İç Kontrol Merkezleri
- Banka Risk Yönetimi Grupları

4.8.2. Denetim İle İlgili Meslek Kuruluşları

Denetim mesleğinin geliştirilmesi ve denetim konusunda daha yüksek standartlara ulaşılması, kayıpların önlenmesi amacıyla eğitim ve toplantı faaliyetlerinde bulunan, çeşitli çalışmalarla mesleğe katkı sağlayan uluslararası ve ulusal örgüt yapıları mevcuttur. Bu konudaki örgütlenmeler ve meslek kuruluşları şu şekildedir;

- Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA-The Institute of Internal Auditors)
- Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi (COSO-Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission)
- Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği (ACFE - Association of Certified Fraud Examiners)
- Uluslararası Yüksek Denetleme Kuruluşları Örgütü (INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions)
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)
- Uluslararası Soruşturma, İnceleme Uzmanları Derneği (USIUD)
- Kamu İç Denetçileri Derneği (KİDDER)

4.8.3. Denetim İle İlgili Sertifikasyonlar

Ayrıca meslek profesyonelleri tarafından belirli bir süredeki mesleki deneyime sahip olunduktan sonra girilecek sınavlar sonucu alınması mümkün olan belgeler sözkonusudur. Bunlar;

- Sertifikalı İç Denetçi (Certified Internal Auditor - CIA)
- Sertifikalı Suistimal Uzmanı (Certified Fraud Examiner - CFE)
- Sertifikalı Finansal Hizmetler Denetçisi (Certified Financial Services Auditor - CFSA)
- Kontrol Özdeğerlendirme Uzmanlığı Sertifikası (Certification in Control Self-Assessment - CCSA)
- Sertifikalı Kamu Denetçisi - Certified Government Auditing Professional (CGAP)

4.8.4. İç Kontrol ve İç Denetim

İç Kontrol ile İç Denetim kavramları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. İç kontrol sistemi, işletmelerin belirledikleri hedef ve amaçlara etkin bir şekilde ulaşmalarını sağlayıcı niteliklere sahip olarak oluşturulan usul ve yöntemlerin bütünüdür. İç Denetim ise; işletme içinde kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur ve temelde iç kontrol sistemini oluşturan kontrol unsurlarının yeterliliğini ve etkinliğini incelemek yoluyla fonksiyon görmektedir. Ancak ülkemiz uygulamalarında, İç Denetim Birimi olarak örgütlenen Teftiş Kurulu Başkanlıkları ile İç Kontrol Birimi olarak örgütlenen İç Kontrol Merkezlerinin icra ettikleri görevlerde benzeşme ve çakışmalara rastlanabilmektedir. Yasal düzenleme kapsamında iç denetim görevi Teftiş Kurulları ve iç kontrol görevi İç Kontrol Merkezi aracılığıyla gerçekleştirilir.

İç denetim bir şekilde iç kontrol sisteminin esas amaçlarına ulaşip ulaşmadığı hususunda işletme yöneticilerine bilgi sağlayarak işletme yöneticilerinin doğru karar almalarına ve iç kontrol sisteminin iyileştirilmesine katkıda bulunurlar. İç kontrol sistemi ile iç denetim arasındaki diğer önemli fark ise işleyişleri ile ilgilidir. İç kontrol fonksiyonu işletme faaliyetleri ile birlikte kesintisiz bir süreç olarak işlemesine karşın, iç denetim fonksiyonu ise işletme faaliyetleri gerçekleştikten sonra görev yapmaya başlar ve ancak olayları gerçekleştikten sonra değerlendirilir.⁶⁸

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.⁶⁹

Zaman içerisinde işletme faaliyetlerinin alanı, konusu, bilgi sistemleri ve teknik yapısı geliştikçe, iç denetçiler daha geniş ve daha çok yönetime yönelik bir nitelik kazanmışlardır. İşletmenin birimleri arasındaki koordinasyon güçleştikçe, yönetimin iç denetim hizmetlerinden yararlanma ihtiyacı artmıştır. Böylece iç denetim faaliyeti, muhasebe kontrol alanından diğer alanlara doğru genişlemiş, işletmelerin daha başarılı olabilmesi için değişiklik önerilerini de kapsamaya başlamıştır. Bu

⁶⁸ Suzan Yağcı, “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi”, (Yüksek Lisans Tezi, T.C. M.Ü. SBE İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul, 2006).

⁶⁹ Uluslararası İç Denetim Standartları, *age*, 11.

gelişmeler doğrultusunda IIA tarafından yapılan iç denetim tanımları da zaman içinde değişmiştir. 1957'de yapılan tanıma göre, iç denetim; muhasebe, finansman ve diğer faaliyet alanlarında örgüt içindeki bağımsız değerlendirme faaliyeti olarak belirlenirken, 1971'deki tanım sadece, örgüt faaliyetlerinin gözden geçirilmesi şeklindedir. 1978'de yapılan tanıma göre ise iç denetim; örgüt faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek amacıyla örgüt içinde kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur. İç denetim sadece yönetime değil, tüm örgüte hizmet eden bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir.⁷⁰

İç denetimin, ulusal ve uluslararası kaynaklarda çok sayıda, birbirinden farklı tanımları bulunduğu artık herkesçe bilinmektedir. Bazı kaynaklar, iç denetime işletme faaliyetlerinin uygunluk ve etkinliğinin, üretilmiş her türlü bilginin güvenilirliğinin, finans, muhasebe ve diğer konulardaki kontrollerin sıhhatinin rapor edilmesi şeklinde daha çok finansal denetim ya da uyum denetimi fonksiyonlarını yüklerken, bazı kaynaklar günümüzde geldiği nokta itibarıyla iç denetimin sadece denetim ve üst yönetime güvence vermek değil aynı zamanda şirket ya da kuruma değer katmak adına yönetime danışmanlık yapan bir fonksiyon haline dönüştüğünü belirtmektedirler. İç denetim kavramının geçmişten bugüne geçirdiği önemli dönüşümün ve geldiği noktanın iyi anlaşılabilmesi için modern iç denetim fonksiyonları ile iç denetimden geçmişte beklenen klasik fonksiyonların karşılaştırılması ve aradaki farkın detaylı bir şekilde ortaya konulması gerektiği düşünülmektedir. Klasik yaklaşımdan modern yaklaşıma geçişte çalışmalarda bazı değişiklikler olmuştur. Sistemik ve standart nitelikteki uluslararası iç denetim standartları ve etik kuralların dikkate alınması, birim odaklı anlayıştan süreç odaklı anlayışa geçiş, risk odaklı denetim metodolojisine geçiş, danışmanlık hizmeti verilmeye başlanması, üst yönetim ile daha dinamik ilişkiler kurulması, en iyi ulusal ve uluslararası uygulamalar konusunda yönetimin bilgilendirilmesi, maliyet odaklı denetim anlayışına geçiş, operasyonel etkinlik ve verimliliğe verilen önemin artması, risk yönetim sisteminin ve süreçlerinin denetlenmeye başlanması, iç kontrol sisteminin ve süreçlerinin denetlenmeye başlanması, denetlenen süreçlerin kurumun

⁷⁰ Aslan, **age**, 5.

amaç, politika ve stratejilerine uygunluğuna özel bir önem ve öncelik verilmesi bu deđişikliklerdendir.⁷¹

İç denetimin nasıl olması gerektiği konusunda çok az fikir birliği olmakla beraber, iç denetim fonksiyonunun yapısı işletmeden işletmeye önemli değişiklikler göstermektedir. Çeşitliliğin bu denli fazla olduğu bir ortamda Denetim Komiteleri iç denetim fonksiyonlarından doğru hizmet ve güvenceyi aldıkları konusunda tatmin olabilecekleri organizasyon oluşturulmalıdır.⁷²

⁷¹ Dr. Eren Gegin, “Klasik ve Modern İç denetim Yaklaşımları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme”, **TİDE İç Denetim Dergisi**, sayı:23.

⁷² KPMG, **İç Denetim : İşe Yarıyor Mu?**, (2010).

5. İÇ KONTROL

5.1. İç Kontrol Kavramı

Kontrol, Latince contra ve rotulus kelimelerinden türemiş olup karşıt veya diğer bir kayıt ve / veya belge aracılığıyla bir şeyin doğruluğunu incelemek, araştırmak ve soruşturmadır. Kontrol en geniş anlamıyla arzulanan bir amaca varılıp varılmadığını veya hangi ölçüde varılmış olduğunu inceleyip araştırmaktır. Kontrol kavramı çok geniş ve kapsamlı bir terim olup bakıp gözetme, gözaltında bulundurma anlamını da taşımaktadır. İşletmecilik anlamında kontrol ise, önceden belirlenmiş normlar mevcut olması koşuluyla, meydana gelen ile öngörüler arasında sürekli olarak yapılan karşılaştırmaların sonuçlarını ifade eder.

İç kontrol sistemi işletme faaliyetlerinin sağlıklı bir biçimde yürütülebilmesi, hata, hile ve noksanlıkların engellenebilmesi için işletme yönetimi tarafından belirlenen uyulması gerekli kurallar bütünüdür.⁷³

İç Kontrol, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan ve temel bir yönetim fonksiyonu olarak görülen kontrol aktivitelerinin tümüdür. Yürütülen faaliyetlerden bağımsız değildir, faaliyetlerin doğasındadır.

İç kontrol, kurumun hedeflerine ulaşmasına makul güvence sağlamak üzere yöneticiler ve tüm personel tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir. İç kontrol söz konusu hedeflere ulaşılması için bir araçtır. Ancak kesin bir güvence değil sadece makul bir güvence sağlar.⁷⁴

19.10.2005 tarihinde kabul edilerek 01.11.2005 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nda İkinci Bölüm’de madde 30 içeriğinde İç Kontrol şu şekilde açıklanmıştır; “Bankalar, iç kontrol sistemi kapsamında, faaliyetlerinin mevzuata, iç düzenlemelerine ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini, muhasebe ve raporlama sisteminin bütünlüğünü, güvenilirliğini ve

⁷³ Aslan, age, 15.

⁷⁴ Nihal Saltık, “İç Kontrol Standartları”, Bütçe Dünyası, Cilt 2, Sayı 26, Yaz 2007, <http://www.butce.org/Html/dergi/26/nsaltik.pdf>.

bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini her seviyedeki personeli tarafından uyulacak ve uygulanacak sürekli kontrol faaliyetleri ile sağlamak, görevlerin fonksiyonel ayrımlarını, yetki ve sorumlulukların paylaşımını, fon ödemelerini, banka işlemlerinin mutabakatını, varlıkların korunmasını ve yükümlülüklerin kontrol altında tutulmasını temin etmek, maruz kalınan her türlü riskin tanınması, değerlendirilmesi ve yönetimi için gerekli alt yapıyı hazırlamak ve yeterli iletişim ağını oluşturmak zorundadır. İç kontrol faaliyetleri yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacak iç kontrol birimi ve personeli tarafından yürütülür.”⁷⁵

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yayınlanan X/16 seri-sıra numaralı Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetleme Hakkında Tebliğin 28. maddesinde iç kontrol sistemi, “yönetim politikalarına uymak dahil olmak üzere işlerin düzenli ve etkin yürütülmesi, varlıkların korunması, hata, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesi ve belirlenmesi, muhasebe kayıtlarının doğru ve eksiksiz olması ve mali bilgilerin güvenilir olarak zamanında derlenmesi amacıyla işletmede uygulanan organizasyon planı ile bunlara ilişkin tüm yöntemleri kapsar” şeklinde bir süreç olarak tanımlanmaktadır.⁷⁶

İç kontrol, işletme organizasyonunda yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen, operasyonların etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamayı amaçlayan ve bu konuda makul güvence sağlamak için tasarlanmış ve iş süreçleri içinde yer almasından ötürü bir sistem olarak nitelendirilen bir kavramdır.⁷⁷

5.2. İç Kontrolün Kapsamı

İç kontrol; yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve diğer banka personeli gibi her düzeyde süreklilik göstermesi zorunlu olan bir faaliyettir.⁷⁸

İç kontrol sistemini, mali kontroller ve yönetsel kontroller olarak ikiye ayırmak mümkündür. Sistemin muhasebe kontrolü ayağı, finansal kayıtların güvenilirliğini ve varlıkların korunması ile ilgili yöntem ve kayıtları içermektedir. İç kontrol sisteminin

⁷⁵ “Bankacılık Kanunu (5411 S.K.)”, **Resmi Gazete**, 25983 (01.11.2005) : 30

⁷⁶ Aslan, **age**, 15.

⁷⁷ Ali Kamil Uzun, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu Başkanı, “İşletmelerde İç Kontrol Sistemi”, <http://www.icdenetim.net/makaleler/83-isletmelerde-ic-kontrol-sistemi>.

⁷⁸ Aslan, **age**, 82.

yönetmelik ayağı, örgüt planını, yönetimin onayını ve yetki aktarmasını gerektiren çeşitli karar işlemleri ile ilgili her türlü yöntem ve kayıtlardan oluşmaktadır.⁷⁹

Yönetim kurulu, mesleki ve ahlaki standartların geliştirilmesini ve her düzeydeki personelin yükümlülüğünü benimsenmesini sağlayacak iç kontrol kültürünün oluşturulmasını sağlar. İç kontrol ortamında, raporlamaya ilişkin yetki ve sorumlulukları gösteren bir organizasyon yapısı belirlenir. Yetki ve sorumlulukların dağılımının raporlamada aksamaya yol açmamasına ve tüm birimlerin ve faaliyetlerin yönetimin kontrolünde olmasına özen gösterilir. İç kontrol sürecine ilişkin faaliyetlerin teknik niteliklere sahip personelce yürütülmesi hususunda gerekli tedbirler alınır.⁸⁰

İç kontrol faaliyetleri, tespit edilen risklerin de izlenmesine olanak verecek şekilde günlük faaliyetlerin bir parçası olarak düzenlenir ve sürdürülür.⁸¹

İç kontrol sisteminde ortaya çıkan zayıflıkların giderilmesi, hata ve eksikliklerin düzeltilmesi için iç kontrol süreci ve çeşitli işlemler üzerindeki kontrol mekanizmaları gözden geçirilir. İç kontrol sürecinin etkinliği dönemsel olarak değerlendirilir. Değerlendirmelerin üst düzey yönetim, iç kontrol merkezi ve teftiş kurulu tarafından incelenmesi sağlanır. Değişik düzeylerde yapılan değerlendirmelerin bir raporla sorumlu yöneticilere ve yetkililere zamanında ulaştırılması öngörülür.⁸²

İç Kontrol Merkezi, banka bünyesinde oluşan finansal, işlevsel ve diğer kontrol sisteminin tümünü kapsar. İstenilmeyen olayları önleyici kontrol faaliyetlerini, istenilmemekle beraber meydana gelmiş olaylarda kanıtlayıcı ve düzeltici niteliğe sahip araştırmacı kontrol faaliyetlerini ve beklenen bir faaliyetin oluşmasını teşvik edici niteliğe sahip yönlendirici kontrol faaliyetlerini düzenler. Bu kontroller, yönetsel kontroller ile finans ve muhasebe kontrollerini, operasyonel kontrolleri, finansal ürün ve hizmetlerle ilgili kalite kontrollerini ve diğer kontrolleri kapsar. Bankalar iç kontrol faaliyetlerinin idaresini ve eşgüdümünü sağlamak amacıyla doğrudan yönetim kuruluna bağlı bir iç kontrol merkezi teşkil etmelidirler.⁸³

⁷⁹ **age**, 14, 15.

⁸⁰ **age**, 83.

⁸¹ **age**, 83.

⁸² **age**, 85.

⁸³ **age**, 122.

İç Kontrol Merkezinin kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarını, İç Kontrol Merkezi tarafından denetlenenlerin yükümlülüklerini, iç kontrol elemanlarının çalışma ilke ve yöntemlerini belirlemek amacıyla İç Kontrol Merkezi Yönetmeliği hazırlanmalıdır. Bu yönetmelikte; bankanın İç Kontrol Merkezinin görevleri ile başkan, müdür ve elemanlarının görev, yetki, ve sorumlulukları, atamaları, çalışma ilke ve yöntemleri; iç kontrol ilke ve yöntemleri; iç kontrol tarafından denetlenenlerin yükümlülük ve sorumlulukları belirtilmelidir.⁸⁴

İç kontrol elemanları, görevlerini bankaların işlevsel birimleri bünyesinde gerçekleştirirler. Bu elemanlara bankacılık ve diğer finansal hizmetlerde görev verilemez. İç kontrol elemanları, bankanın tüm faaliyetlerinin güvenli bir biçimde yerine getirilmesini iç kontrol mekanizmaları aracılığıyla izlemek, incelemek ve kontrol etmek amacını taşırlar. Bu amaçla raporlamaya dayalı bilgi talebinde bulunurlar, çeşitli kontrol dokümanları ve araçları üzerinden gözlemlere ve izlemeye dayalı inceleme yaparlar, bulgularını raporlara bağlarlar veya uyarı mesajları hazırlayarak ilgili birimlere gönderirler. İç kontrol elemanları, inceledikleri ve kontrol ettikleri hususlarla ilgili olarak banka personelinden ek açıklama isteme, bunların görüşlerine başvurma, gerektiğinde teftiş kurulunu, risk yönetimi grubunu ve bankanın yönetim kademelerinin tümünü uyarma yetkilerine sahiptirler.⁸⁵

İç kontrol sonucunda belirlenen riskler ve uygulama hataları ile konuya ilişkin olarak geliştirilmesi gereken yönlerin ve önerilerin denetlenen birimler ile hiyerarşik olarak buradan başlayarak üst yönetime raporlanması gerekmektedir. Bu şekilde, mevcut uygulamalar hakkında ilgili tüm birimler bilgi sahibi olabilecek ve yapılacak bu paylaşım ile mevcut uygulamaları geliştirecek ve olası riskleri önleyecek düzenlemeler yerleştirilebilecektir.

5.3. İç Kontrolün İşlevi

08.02.2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan , Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik madde 2’de iç kontrol işlevi şu şekilde tanımlanmaktadır; “Banka faaliyetlerinin, yönetim stratejisi ve politikaları çerçevesinde düzenli, verimli ve etkin bir şekilde mevcut yasa ve kurallara uygun olarak bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini sağlamak amacıyla,

⁸⁴ age, 125.

⁸⁵ age, 131.

bankanın üst düzey yönetimi tarafından oluşturulan yönetim biçimi ve organizasyon yapısı kapsamında yürütülen ve her düzeydeki personel tarafından uyulması ve uygulanması zorunlu olan kontrol faaliyetlerinin tümüne iç kontrol işlevi adı verilir.”⁸⁶

İç kontrol sistemi, işletme varlıklarını korumak ve muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak, işletme faaliyetlerinin etkinliğini geliştirmek ve yönetim politikalarına bağlılığı özendirmek amacıyla yönelik olarak bir işletmedeki organizasyon yapısını ve uygulanan yöntemleri kapsamaktadır.⁸⁷

İşletme varlıklarını korumak, muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak, işletme faaliyetlerinin etkinliğini geliştirmek amacıyla işletmedeki örgüt yapısı, uygulanan yöntemler ve ölçüler, iç kontrol sistemini oluşturmaktadır. Bu sistem, işletme faaliyetlerinin verimliliğini arttırmak, saptanmış yönetim politikalarına bağlılığı özendirmek amacıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan tüm önlem ve yöntemleri içermektedir.⁸⁸

İç kontrol, bir organizasyonun aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya her kesimi ile içinde olduğu bir sistemdir. İş akışlarının içerisinde iç kontroller yer alır. İç kontrol sisteminin üç temel amacı vardır. Birincisi, operasyonların etkinlik ve verimliliğidir; standartlaşmış süreçler yardımıyla operasyonların etkinliğini ve verimliliğini artırır. Bir organizasyonda kontrollerin varlığı, süreçlerin standart tanımları, görev tanımları, kuralların düzenlenmesi ve sonuç olarak işletme etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında katma değer yaratır. Aynı zamanda kontrol faaliyetleri aracılığıyla işletmenin var olan varlıklarının korunmasını sağlar. Çünkü işletme büyüdükçe varlıklarını korumak sistemsal bir sorun haline gelmektedir. Bir diğer önemli amaç ise, mali raporlama güvenilirliğini sağlamaktır. Mali tabloların güvenilir olması yönetimin ticari kararlarda doğru kararlar alması, işletme içi herhangi bir yolsuzluğun önlenmesi veya tespitinde yardımcı olur. Üçüncü temel amacı ise, iç kontrol sistemi, gerek işletme içi, gerekse yasal düzenlemelerin getirdiği kurallara uygunluğun sağlanmasında yardımcı olur, güvence sağlar. Diğer bir ifadeyle iç kontrol sisteminin bir işletmede var olmamasının olumsuz sonuçları; para ve mal

⁸⁶ “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik”, **Resmi Gazete**, 24312 (08.02.2001): 2.

⁸⁷ **age**, 14.

⁸⁸ **age**, 15.

kaybı, hatalı kararlar alınması, suistimal ve dolandırıcılıklarla karşı karşıya kalınması, gelir kaybı ve amaçlara ulaşılamamasıdır.⁸⁹

Bu özellikleri ile iç kontrol sisteminin etki alanları; organizasyon yapısı ve yetkilendirme sistemi, politikalar ve yazılı prosedürler, insan kaynakları yönetimi, muhasebe sistemi ve mali kontrol, bütçe ve yönetim raporlama sistemidir. Bir işletmenin kurumsallaşmasında, güvenilirliğinde, mevzuat ve kurallara uygunluğu, operasyonlarının etkinliği ve verimliliğinde iç kontrol sisteminin varlığı ve işlerliği yardımcı olacaktır. Konunun önem ve değerinin anlaşılması, insan ve teknoloji kaynaklarının yetkinliği, süreç ve metodolojilerin etkinliği, doğru iş ve çözüm ortakları ile işbirliği, işletmelerin geleceği, kurumsal varlığı için sigortası olacaktır.⁹⁰

İş dünyasında yaşanan gelişmeler ve artan kanuni düzenlemeler, şirketlerde finansal raporlamanın, iş süreçlerinin ve ilgili kontrollerin etkinliği ve verimliliğinin gelişmesi için fırsatlar sunmaktadır. Sözkonusu gelişmeler, zaman zaman karmaşık bir yapıda ve değer katmayan faaliyetleri içeren süreç ve kontroller ile sonuçlanmakta ancak aynı zamanda iç kontrollerin optimizasyonunu sağlayacak fırsatlar da sunmaktadır. Ayrıca bu süreç, finansal risklerin, iş risklerinin ve bunlara ilişkin kontrollerin bir bütün olarak değerlendirilmesine olanak sağlamakta, şirketlerin bu sayede hedeflerine daha kolay ulaşmalarına destek olmaktadır.⁹¹

Suistimal riskini yönetmek için önce ne ile karşı karşıya olunduğunu anlamak gerekir. Bu amaçla, suistimal yönetimine ilişkin politika ve prosedürlerin oluşturulması, organizasyonda suistimal riskinin yönetilmesine ilişkin rol ve sorumlulukların belirlenmesi, suistimale ilişkin bilgi ve farkındalığı arttırmaya yönelik eğitimlerin verilmesi, organizasyonun iş ve etik kurallarının oluşturulması, ihbar mekanizmasının geliştirilmesinde destek olunması, suistimali önlemeye ve tespit etmeye yönelik iç kontrollerin belirlenip değerlendirilmesi, veriler içerisinde suistimal göstergesi olabilecek işlem ve kayıtların tespit edilmesini sağlayacak teknik aracın kullanılması sağlanmalıdır.⁹²

Bir danışmanlık firması tarafından 146 üst düzey yönetici ile gerçekleştirilen ve Türk şirketlerinin suistimal riskleriyle ilgili farkındalıklarını, suistimal riskini önlemek, ortaya çıkarmak ve gerekli aksiyonları almak konusunda nerede olduklarını ortaya

⁸⁹ Uzun, **age**.

⁹⁰ **age**.

⁹¹ PriceWaterHouseCoopers, **İç Kontrol**, (2010).

⁹² Deloitte, **Suistimal İnceleme ve Yönetme**, (2010).

koymayı amaçlayan araştırma sonuçlarına göre; dikkat çeken noktalardan biri, şirketlerin özellikle suiistimali önlemeye ve bulmaya yönelik iç kontroller oluşturmalarının ve şirket içinde uygun olmayan davranışlardan kaçınılmasını ve şahit olunan ya da şüphelenilen uygun olmayan davranışların bildirilmesini cesaretlendiren bir kültür meydana getirmenin ne kadar önemli olduğudur.⁹³

5.4. İç Kontrol Standartları

İç kontrol sisteminin etkin ve verimli şekilde çalışabilmesi için bankanın amaçları; standartlar, performanslar ve risk bütçelemesine uygun olarak hedefler ve beklenen sonuçlar şeklinde tanımlanır, kontrol ve değerlendirmeler bu unsurlar çerçevesinde yapılır. Bankanın her faaliyeti ve her birimi iç kontrol kapsamına girer. İç kontrol sürekli bir faaliyet olarak, iş akımlarının gerçekleştirildiği süreçlerin içinde, yerinde veya uzaktan izleme yoluyla yürütülür. İç kontrol sisteminin görevini yüksek risk yaratabilecek alanlara ağırlık vererek yerine getirilmesi sağlanır. Tüm birimler arasında gerekli olan sürekli iletişim ve iç kontrol merkezi tarafından sağlanır. Tüm iç kontrol bulguları uygun yönetim kademelerine ve personele zamanında ulaştırılır.⁹⁴

İç kontrol faaliyetinin en etkin şekilde yerine getirilmesi ve yeknesak uygulamalar sağlayabilmek amacıyla belirli standartlara ihtiyaç vardır.

İç kontrol standartları, iç kontrol sisteminin uygulama esnasında başvurduğu temel ilkelerdir. İç kontrol sisteminin işleyişine ve uygulanmasına yönelik detaylı açıklamalar içerdiğinden sistemin işleyişinin çalışanlar ve yöneticiler tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlar. Standartlar, kontrol sürecinde en önemli faktördür. İç kontrol sisteminin belirlenmiş esaslara uyumlu olarak yürütülmesini sağlar ve uygulamada karşılaşılabilecek sorunlara yönelik öneriler içerir.⁹⁵

⁹³ KPMG, *Yöneticilerin Bakış Açısı ile Türkiye’de Suistimal*, (2009)

⁹⁴ Aslan, *age*, 79.

⁹⁵ Saltık, *age*.

İç kontrol standartlarını oluşturan ve iç kontrol sisteminin etkin şekilde yürütülmesini sağlayan temel ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir. İç kontrol;

- İç kontrol bir süreçtir. Hedeflere ulaşmak için kullanılan bir araçtır.⁹⁶
Anlık uygulamalar değil; yürütülen faaliyetlerle bütünleşik ve devamlılık gösteren bir süreç olarak görülmelidir.
İşin doğasındadır; sistemli bir bütünün düzenleyicisi konumundaki yerçekimi gibi görünmez ve dinamik bir güçtür.
- İç kontrol sadece bir takım talimatnameler ve formlardan ibaret değildir; insanların etkisine açıktır.⁹⁷
Değişime ve gelişime açık olmalıdır, değişen ürün ve hizmetlerle birlikte sürekli geliştirilmelidir. Bir kültürdür ve tüm çalışanlar sistemin önemini ve kendilerinin de bu sistemin içinde oldukları gerçeğini anlamalıdır. Tüm çalışanlar, iç kontrol sistem bütünü içindeki rolünü iyi bilmeli ve bu role uygun hareket etmelidir.
- İç kontrol önemli derecede bir teminat sağlayabilir, fakat hiç bir zaman kesin güvence vermez.⁹⁸
- İç kontrolün amacı, birbirinden ayrı fakat birbiriyle örtüşen alanlarda hedeflere ulaşılmasını temin etmektir.⁹⁹

5.5. İç Kontrol Sisteminin Unsurları

İç kontrol sistemi birbiriyle ilişkili beş bileşenden meydana gelir.

- **Kontrol Ortamı:**

Kontrol ortamı, iç kontrolün temel unsurudur. İç kontrolün başarılı ya da başarısız olması, iç kontrol sürecinin yer aldığı kontrol ortamına bağlıdır. İç kontrolün gerçekleştirilmesinde en önemli rolü çalışanlar oynadığı için, kurum bünyesindeki her bireyin sorumluluklarını ve yetkilerinin sınırını iyi bilmesi gerekmektedir.¹⁰⁰

⁹⁶ age.

⁹⁷ age.

⁹⁸ age.

⁹⁹ age.

¹⁰⁰ age.

İç kontrol sisteminin sağlıklı şekilde işlemesi için tüm çalışanların sistemi benimsemesi ve özümsemesi önemlidir. Bu bağlamda tüm çalışanlardan;

- Banka politikalarına aykırı ve yasal olmayan faaliyetleri üst düzey yönetime aktarması,
- Kısa vadeli performans ve operasyonel sonuçları ön plana çıkarmayıp, uzun vadeli riskleri gözardı etmemesi,
- Banka kaynaklarının verimli kullanılması,
- Meslek Etiği ilkelerine uymaları

beklenmektedir.

Aslında uygulamaların temelinde insan faktörü en önemli rolü oynamaktadır. İç kontrol bilincini her kademedeki tüm personele yerleştirmek sistemin etkinliğini arttıracaktır.

- **Risk Değerlendirme:**

Kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen önemli riskleri tespit ve analiz etme, bunlara uygun yanıtlar verilmesini belirleme sürecidir. İç kontrol faaliyeti risk esaslı olarak gerçekleştirilmelidir. Buna göre sistemin zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin olarak analiz yapılması, risk alanlarının belirlenmesi ve kontrol faaliyetlerinin bu alanlarda yoğunlaştırılması gerekmektedir. Risk değerlendirmesi yapabilmek için öncelikle kurumun hedefleri açık, net ve tutarlı biçimde belirlenir. Hedefler anlaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Kurumdaki tüm personel hedefleri anlayabilmeli ve kendi etki alanıyla ilişkilendirebilmelidir. Hedefler belirlendikten sonra bunlarla bağlantılı iç ve dış kaynaklı riskler tespit edilir. Riskin değerinin ve meydana gelme olasılığının hesaplanmasının ardından kurumun başa çıkması gereken risk kapasitesi belirlenir. Son olarak bu risklere nasıl tepki verileceği araştırılır.¹⁰¹

Etkin bir iç kontrol sistemi sağlanması ve verimli sonuçlar elde edebilmek için kontrol ve risk dengesi sağlanmalıdır. Bankalar gerçekleştirdikleri faaliyetleri gereği risk alan kuruluşlardır. Bu nedenle, bankanın taşıdığı risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi iç sistemlerin bir gereğidir. Olası riskler belirlenebilecek, tanımlanabilecek, alınması gereken tedbirler oluşturulabilecektir.

¹⁰¹ age.

Risk için bir tanım yapmak gerekirse; risk, gelecekteki belirsizlik nedeniyle bir işletmenin, şimdiki zamanda yapmış olduğu işlemler ya da bağlatmış olduğu sözleşmelerden gelecekte değişen koşullar nedeniyle zarar etme tehlikesi, nakit akımlarında ortaya çıkabilecek düzensizlik ve bu düzensizliğe bağlı olarak ödeme güçlüğü ya da umulandan daha yüksek oranlarda borçlanmak zorunda kalma tehlikesi, yukarıdaki nedenlerden biri veya ikisinin aynı anda oluşması sonucu ortaya çıkan taahhütlerini yerine getirememekten kaynaklanan tasfiyeye uğrama tehlikesi olarak tanımlanabilir.¹⁰²

Kontrol ve risk dengesinin sağlanması, kontrolden elde edilecek fayda ve kontrol faaliyeti esnasında katlanması zorunlu maliyetlerin doğru analiz edilmesi önemlidir. Kontrol ve risk dengesinin oluşturulmasında öncelikle ne tip kontrol aktiviteleri geliştirileceği ve / veya ne kapsamda korunma önlemleri gerektiği konularında karar almadan önce, riskin oluşma ihtimali ve sebep olabileceği kayıp büyüklükleri dikkate alınarak bir değerlendirme yapılmalıdır. Her iki durumda değer kaybettireceği için, ne çok fazla risk üstlenilmeli, ne de çok fazla kontrol konulmalıdır.

- **Kontrol Faaliyetleri:**

Kontrol faaliyetleri kurumun amaçlarına ulaşmasına yönelik risklerle başa çıkmak ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere uygulamaya konulan politikalar ve prosedürlerdir. Kurumun bütün kademelerine ve faaliyetlerine yayılmalıdır. Kontrol faaliyetlerine örnek olarak; yetki devri ve onay prosedürleri, görevlerin birbirinden ayrılması, kaynaklara ve resmi kayıtlara erişim konusunda kontroller, işlemlerin eksiksiz ve vaktinde kaydedilmesi ve gerektiği şekilde yürütülmesi, hesapların mutabakatı, çalışma performansına ilişkin performans ölçütlerinin ve göstergelerin oluşturulması ve gözden geçirilmesi, faaliyetlere, süreç ve eylemlere yönelik incelemeler yapılması, işlemlerin ve iç kontrollerin uygun, biçimde belgelenmesi gösterilebilir. Kontrol faaliyetleri hedeflerle orantılı olmalıdır ve tüm personel tarafından uygulanmalıdır.¹⁰³

¹⁰² Hakan Şakar, **Risk Yönetimi Açısından Bankalarda Aktif Pasif Yönetimi**, (İstanbul: MIDA Institute, Bankacılık Eğitim Dizisi No:5, 2002), s.8.

¹⁰³ Saltık, **age**.

- **Bilgi ve İletişim:**

Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için iç kontrolle ilgili bilgiler anında kaydedilmeli, sınıflandırılmalı ve personele duyurulmalıdır. Güvenilir ve uygun bilgilerin sağlanabilmesi için işlemlerin anında kaydedilmesi ve düzgün biçimde sınıflandırılması gerekmektedir.¹⁰⁴

Güçlü bir iç kontrol sistemi için her türlü bilgi doğru zamanda ve doğru kişilerle paylaşılabilir; bilginin paylaşılabilirliği etkin iletişim kanal ve sistemleri oluşturulmalıdır.

- **Gözetim:**

İç kontrol faaliyetinin belirli zaman aralıklarıyla kalitesinin, kontrollerin tasarımı ve işleyişinin ve alınması gereken önlemlerin değerlendirilmesinden oluşan süreçtir. İç kontrol sisteminin, değişen hedeflere, ortama, kaynaklara ve risklere ayak uydurabilmesi için yönetim tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir. Gözetim, iç kontrol öz değerlendirmesinin gerçekleştirilmesini ve iç denetimin bağımsız değerlendirmesini içeren iki farklı yöntemle yapılabilir.¹⁰⁵

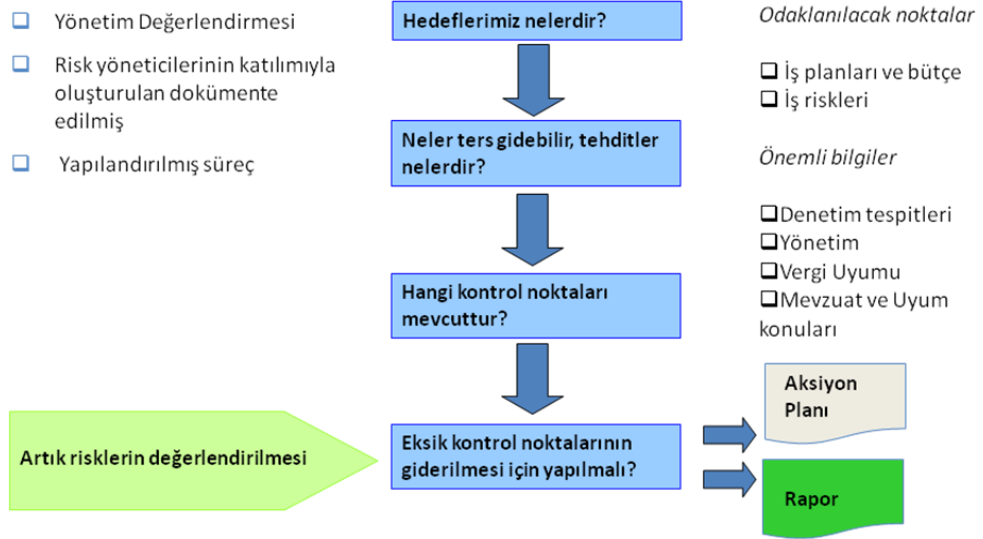
COSO tarafından 2004 yılında yayınlanan Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) çerçevesinin yayınlanması ile beraber iç denetim faaliyetlerinde KRY çerçevesi dikkate alınır hale gelmiştir. 1992 yılında yine COSO tarafından İç Kontrol çerçevesinin yayınlanmasıyla kullanılmaya başlanan Risk Odaklı İç Denetim teriminin ve haliyle denetimde risk odağının KRY çerçevesi ile beraber KRY Temelli İç Denetim olarak kabul gördüğü bilinmektedir. KRY bileşenlerinin, kontrol ortamı, hedef belirleme, risk tanımlama, risk değerlendirilmesi, risk tutumu, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme, kurum risk yönetimi faaliyetlerinin temeli kabul edilmesi ve kurum çapında uygulanması sonucu elde edilen ve iç denetçi tarafından denetim evreninin oluşturulması sürecine yön verecek olan temel çıktısı risk kayıtlamasıdır. KRY sisteminin çalışabilmesi ve risk yönetimi sürecine ait fonksiyonların gerçekleştirilebilmesi için bir takım araçlara gerek vardır. Kurumsal risk yönetimi sürecine destek veren pek çok teknik vardır. Bu teknikler genellikle kontrol ve risk öz değerlendirme yöntemi çatısı altında toplanabilir.¹⁰⁶

¹⁰⁴ age.

¹⁰⁵ age.

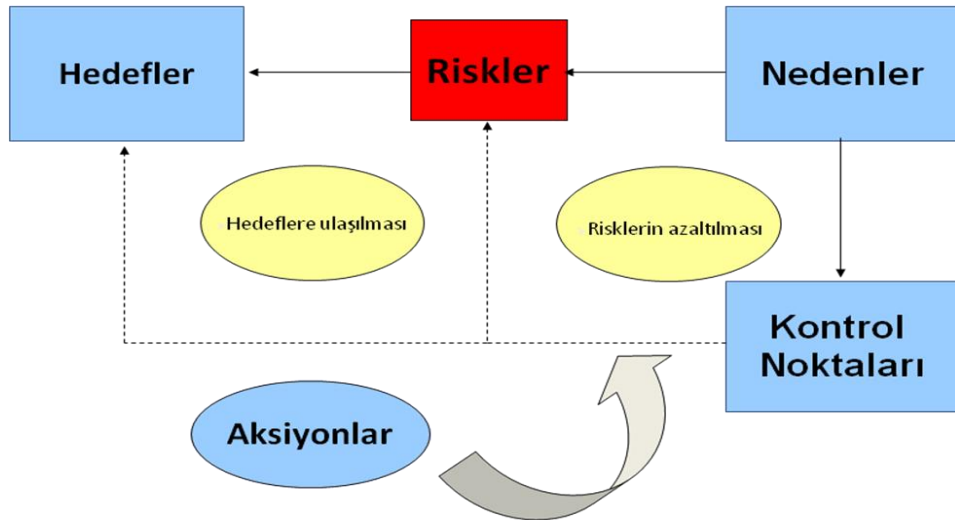
¹⁰⁶ Davut Pehlivanlı, "Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim Araçları", Research Visitor, London South Bank University, Business Computing & Information Management Faculty.

Kontrol ve Risk Öz Değerlendirme (Control-Risk Self Assessment - CRSA) çalışmalarında hedefler, bu hedeflere ulaşmada tehdit olarak görülen unsurlar, bu tehditlere ilişkin mevcut kontrol noktaları ve eksik kontrol noktaları için alınması gereken aksiyon planları üzerinde çalışılmaktadır. Şekil 1’de kontrol risk öz değerlendirme çalışma planına yer verilmiştir.



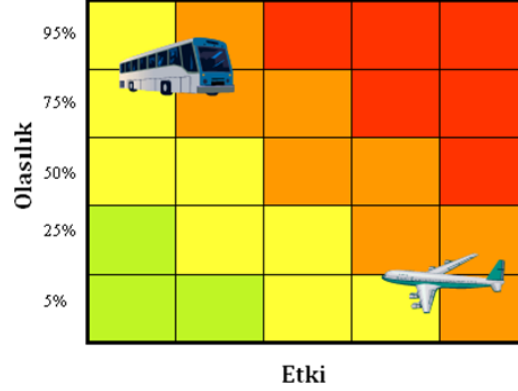
Şekil 1: Kontrol ve Risk Öz Değerlendirme Çalışma Planı

Kontrol risk öz değerlendirme çalışma çerçevesi Şekil 2’de belirtildiği gibi gerçekleştirilir.



Şekil 2: Kontrol ve Risk Öz Değerlendirme Çalışma Çerçevesi

Çalışmada işaret edilen riskler, etki ve olasılık kriterlerine göre önem derecelerine ayrılmakta ve buna göre sınıflandırılmaktadır. Şekil 3'te etki olasılık kriterlerine göre risk dereceleri açıklanmaktadır.



1	Etkisiz (No Concern)	Riskin dikkate alınmasına gerek yoktur. Riskin, hedefin gerçekleştirilmesini engelleyecek bir etkisi bulunmamaktadır. Veya risk çok iyi kontrol edilmektedir.
2	Göz Ardı Edilebilir (Tolerable)	Riskin etkisi göz ardı edilebilecek ölçekte. Hedefin gerçekleştirilmesine etkisi çok düşüktür. Riski azaltmak için alınacak aksiyonlar hedefe ulaşılması ihtimalini artırabilir.
3	Kayıgı Yaratan (Some Concern)	Riskin varlığı kaygı yaratabilir. Hedefin ulaşılmasına etkisi sınırlıdır. Riski azaltmak için aksiyon alınması gerekir ancak bu aşamada öncelikli değildir.
4	Endişe Verici (Concern)	Riskin boyutu endişe vericidir. Hedefin ulaşılmasına etkisi belirgindir. Riski azaltmak için acil önlem alınması gerekmektedir.
5	Oldukça Endişe Verici (Highly Concerning)	Riskin boyutu oldukça endişe vericidir. Riskin etkisi, büyük olasılıkla hedefe ulaşılmasını engelleyecek ölçekte. Riski azaltmak için acil önlem alınması gerekmektedir.

Şekil 3: Kontrol ve Risk Öz Değerlendirme Önem Dereceleri

Belirlenen her risk için bir risk kartı oluşturulmaktadır. Risk kartında her risk için bir önem derecesi atfedilmektedir. Riskin tehdit ettiği hedefler, tehditlerin önlenmesine yönelik mevcut kontroller, kontrol açıklarına ilişkin öngörülen aksiyon planlarına risk kartlarında detaylı olarak yer verilmektedir.

Riskle ilişkili Hedefler < Bölge Yönetimi Hedefleri >						
Risk < Hedefe ulaşılmasını engelleyebilecek riskin tanımı >						Önem Derecesi
Mevcut kontroller - < Riskten kaçınmayı veya etkisini azaltmayı amaçlayan proaktif veya reaktif kontrol noktaları >						
Aksiyon(lar) - < Alınması gereken ilave aksiyonlar >				Sorumlu Yönetici < Yönetim üyesi >		Hedef Tarihi < Tarih >
Yorumlar < Risk kartına ilişkin ilave notlar ve yorumlar >						
Risk nedeni	Ana neden: (Bir adet ile sınırlı) Alt neden:	İNSAN	SÜREÇ	SİSTEM	HARİCİ ÇEVRE	Risk numarası < ID >
		< Bir veya birden fazla alt kategori >				

Şekil 4: Kontrol ve Risk Öz Değerlendirme Risk Kartı Örneği

5.6. İç Kontrola İhtiyaç Duyulma Sebepleri ve Tarihsel Gelişimi

İç kontrole yönelik temel düşünceler 1940'lı yılların başında ABD'de kamu muhasebesi ve iç denetim meslek kuruluşları tarafından yayınlanan rapor, kılavuz ve standartlarda görülmektedir. 1970'lere kadar birçok iç kontrol sistemi geliştirilmiş, iç kontrol uygulamaları iyileştirilmiştir. 1973'te Watergate siyasi skandalı sonucunda kanun yapma yetkisine ve düzenleyici yetkiye sahip kurumlar iç kontrole büyük önem atfetmiştir. Kamu kaynaklarının kanunlara aykırı biçimde kötüye kullanımını engellemek amacıyla Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası (Foreign Corrupt Practices Act) çıkarılmıştır. Bu kanun, sağlam bir iç kontrol sistemiyle yolsuzlukların önlenebileceğinin altını çizerek tüm kurumlarda uygulanmaya başlanmış bu sayede iç kontrolün etki alanı genişlemiştir. Cohen Komisyonu (The Commission on Auditors' Responsibilities), üst yönetimin mali raporlarla birlikte iç kontrol sisteminin koşullarını gösteren raporlar hazırlamasını tavsiye eden bildirdesini 1978'de yayımlamıştır.¹⁰⁷

1980'den 1985'e kadar geçen süreç, iç kontrolün profesyonel standartlarının geliştirilmesine ve mükemmel hale getirilmesine şahit olmuştur. 1980'de bağımsız denetçilerin iç kontrol sisteminin değerlendirmesi ve raporlama konularında bir standart yayınlanmış, 1982'de söz konusu rapor revize edilmiştir. 1983'te IIA, iç kontrolün kurulması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesinde katılımcıların rolü ve kontrolün doğasında var olan iç denetçilere ilişkin bir standart belirlemiş, 1984'te bilgisayar süreçlerinin iç kontrole etkileriyle ilgili ilave standartlar yayımlanmıştır. Treadway Komisyonu (The American Institute of Certified Public Accountants - AICPA, American Accounting Association, Financial Executives Institute - FEI, Institute of Internal Auditors ve Institute of Management Accountants - IMA'nın ortak sponsorluğunda kurulan komisyon) olarak bilinen Sahte Mali Raporlama Ulusal Komisyonu, 1985'te kurulmuştur. Treadway Komisyonunun en önemli hedefi; sahte mali raporların nedenlerini belirlemek ve meydana gelme olasılığını azaltmaktır. Komisyonunun himayesinde iç kontrol literatürünün yeniden gözden geçirilmesi için bir çalışma grubu oluşturulmuş, sponsor kurumların iç kontrol sisteminin kurulması ve etkinliğinin değerlendirilmesi için genel kabul görecektir standartlar belirleyen bir projeyi üstlenmesi kararlaştırılmıştır. Bu amaçla COSO, İç

¹⁰⁷ Saltık, age.

Kontrol Bütünleşik Çerçeve raporunu¹⁰⁸ yayımlamıştır. Bu rapor, COSO iç kontrol modeli olarak bilinmektedir. Özel sektörde uygulanmak üzere geliştirilen ve günümüzde kamu sektöründe uygulama alanı bulan söz konusu model, en çok tercih edilen iç kontrol modelidir. Avrupa Birliği'nde, mali kontrol alanında yürütülen çalışmalar sonucunda COSO modeline dayalı bir iç kontrol sistemi benimsenmiştir. Avrupa Komisyonu 31.12.2003'ten itibaren geçerli olmak üzere iç kontrol standartlarını belirlemiştir. Amerika Birleşik Devletleri Sayıştay'ının, COSO modelini esas alarak hazırladığı Federal Devlette İç Kontrol Standartları, 2000 mali yılının başlangıcından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI), tarafından COSO modeli temelinde hazırlanan Kamu Sektörü İçin İç Kontrol Standartları Kılavuzu 2004'te yayımlanmıştır.¹⁰⁹

İç kontrolün Türkiye'deki uygulamalarında ise bankacılık sektöründe yaşanan, banka zararları, kötü yönetim ve suistimaller nedeniyle TMSF'na yapılan banka devirleri gibi sorunlar sonucu, sektörde yeni düzenlemeler yapılması gereği önemli bir dönüm noktası olmuştur. Burada amaç, bir anlamda sektörün ıslah edilmesi ve böylece bankalarda yaşanan krizlerin tekrarlanmaması olmuştur. Yaşanan ekonomik krizlerin olumsuz etkilerinden kurtulabilmek amacıyla uluslararası kuruluşlar ile yapılan anlaşmalar ve verilen niyet mektuplarında da bankacılık sektöründe düzenlemeler yapılacağına dair taahhütlerde bulunulmuştur.

Söz konusu olumsuzlukların en önemli nedenlerinden biri, gerekli kontrollerin zamanında yapılmamasıdır. Sonuç oluştuktan sonra geriye yönelik yapılan kontrol faaliyetinin işlemlerin gerçekleştirilmesi aşamasında yapılmasının, işlem riski ve bunun doğuracağı zararı ilk adımda tespit ederek önleyebileceği sonucuna varılmıştır.

Bu dönemde ülkemizde yaygın şekilde gerçekleştirilmeyen ve resmi düzenleme yapılmamış olan iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi çalışmaları, dünya üzerinde uzun yıllardır uygulanmaya devam etmekteydi. Çalışmalar bankalarla sınırlı kalmamakta ticaret, pazarlama, üniversiteler gibi diğer pek çok alanda da uygulanmaktaydı. Türkiye'de ise henüz resmi bir düzenleme yapılmadan önce sınırlı sayıda birkaç bankada iç kontrol faaliyeti veya kredi kontrol kapsamında şubelerde

¹⁰⁸ Internal Control Integrated Framework.

¹⁰⁹ Saltık, **age**.

dönemsel ya da sürekli olarak denetim ve kontrol faaliyeti sürdürülmekteydi.¹¹⁰ Ancak BDDK tarafından yayınlanmış bir düzenleme olmadığı için, çalışmalar ve organizasyon içeriği yeknesak değil, banka yapısına göre değişmekteydi.

Türk bankacılık sektöründe yaşanan krizler sonucu, sektörün iyileştirilmesi amacıyla yapılabilecekler tartışılmış ve sorunun kaynağında tespitinin, en önemli risk önleyeceği etken olduğu anlaşılmıştır. Dünyada bankalarda iç denetim ve iç kontrol konusu, birçok bankanın önemli miktarlardaki zararları sonucu daha da önem kazanmıştır. Banka zararlarının sebepleri incelendiğinde, etkin bir kontrol sisteminin mevcudiyeti ile bu gibi zararların önlenebileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Çünkü iç kontrol sistemi, bankayı zarara uğratabilecek problemlerin çok daha önce, hatta işlemin ilk gerçekleştirilme aşamasında fark edilmesine ve böylece olası zararların önlenmesine imkan vermektedir.

Etkin bir iç denetim ve iç kontrol sisteminin, banka yönetiminin önemli unsuru ve bankacılık faaliyetlerinin tam ve güvenli olarak sürdürülmesi için gerekli bir yapı olduğu uluslararası alanda da kabul edilmektedir. Bankanın amaçlarının ve uzun dönemli kar hedeflerinin gerçekleştirilmesi, güvenilir mali ve idari raporlamanın sürdürülmesi için güçlü bir iç denetim ve iç kontrol sistemi gerekli olmaktadır. Sistem, bankaların dış mevzuat ve banka içi politikalarına uygun şekilde faaliyet göstermesine ve ticari itibarına olumsuz yönde etki yapabilecek beklenmedik risklerin asgariye indirilmesine yardımcı olur.¹¹¹

Yapılan değerlendirmeler sonucunda, ülkemizde bankacılık sektöründe iç kontrol sisteminin kurulması gereği ortaya çıkmıştır. İç kontrol sisteminin oluşturulmasına yönelik çalışmalara başlanmıştır. Öncelikle diğer ülkelerde yürürlükte olan mevcut uygulamaların incelenmesi ve bu örneklerin ülkemiz yapısına en uygun şekilde adapte edilebilmesi amacıyla BDDK tarafından bazı kurum personeli yurtdışına araştırma yapmak üzere gönderilmiştir. Sonuçta, BIS¹¹² Basel Committee¹¹³ tarafından yayınlanan prensipler dilimize tercüme edilerek uygulamaya yönelik yönetmelik, tebliğ, genelge vb. yasal düzenlemeler yapılmıştır.

¹¹⁰ İlgili Bankalar ile yapılan görüşme ve banka içi uygulamaların incelenmesi

¹¹¹ www.bis.org

¹¹² The Bank for International Settlements (BIS) is an international organisation which fosters international monetary and financial cooperation and serves as a bank for central banks.

¹¹³ Committee on Banking Regulations and Supervisory Practices.

2001 tarihli Yönetmeliğin 3. maddesinde bankaların, bünyelerinde, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, değişen koşullara cevap verebilecek nitelik, yeterlilik ve etkinlikte, Yönetmelik hükümlerine uygun iç denetim ve risk yönetim sistemlerini kurmak, idame ettirmek ve geliştirmek zorunda oldukları ifade edilmiştir. Yönetmeliğin Geçici 1. maddesinde, bankaların, iç denetim ve risk yönetim sistemlerini 01.Ocak.2002 tarihine kadar Yönetmelik hükümlerine uygun hale getirmek zorunda oldukları açıklanmış, bu tarihe kadar söz konusu yükümlülüğü yerine getirmeyen bankalara, mazeretlerinin geçerli görülmesi halinde, 6 ayı geçmemek üzere bir kez istisna tanınabileceği belirtilmiştir. İç Sistemlerin kurulması başlığı ile bankaların yeterli ve etkin iç sistemler kurma ve işletme yükümlülüğüne 2006 tarihli Yönetmeliğin 4. maddesinde yer verilmiştir. Düzenlemenin yasal zorunluluğu sonucu bankalarda iç kontrol sistemi oluşturulmuştur ve İç Kontrol Merkezleri kurulmuştur.

Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, BDDK tarafından yurtdışında uygulanan modellerin analiz edilerek bu sonuçların değerlendirilmesi yoluyla ve ülkemiz koşulları gözönüne alınarak oluşturulmuştur. Yönetmeliğin ilk yayınlandığı dönemden günümüze kadar geçen süreçte ortaya çıkan ihtiyaçlar ve yeni gelişmeler sonucu Yönetmelik içeriğinde önemli değişiklikler yapılmıştır.

Uluslararası prensiplere uygun olması gereğinin yanısıra ülkemize özgü uygulama ayrıntılarını da içermesi gereken ilgili Yönetmelik, ilk yayınlandığı dönemde, BIS tarafından yayınlanan yabancı dildeki metinlerin tercümesi şeklinde düzenlenmekle eleştirilmiştir. Yönetmelik ve yabancı kaynaklar incelendiğinde, ortak noktalar yanısıra bazı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır.

İlk yayınlanan Yönetmelik'te açıklanan iç kontrol sisteminin temel kontrol alanları ve etkin bir iç kontrol sistemi kurulmasında önemli hususlar, tüm dünyada kabul edilen prensipler doğrultusunda belirlenmiştir. Ancak bankacılık sektöründe her bankanın, kendi bünyesinde ayrı bir iç kontrol örgütlenmesi oluşturması zorunluluğuna BIS prensiplerinde açık şekilde yer verilmemiştir. Uluslararası alanda daha çok iç kontrol sisteminin tüm birimlerin içselleştirmesi gereken bir yapı olduğundan söz edilmektedir. Türkiye'de ise çok açık şekilde ayrı bir yapılanma öngörülmüştür. İç kontrol sistemi için ayrı bir yapı düzenlenmesinin temel nedeni Türk bankacılık sektöründe ortaya çıkan sorunlar olmuştur. Ülkemizde yaşanan

ekonomik krizler sonucu bankacılık sektörü de ağır yaralar almıştır. Bankalarda yaşanan yönetim zaafiyeti ve banka sahibinin banka kaynaklarını kendi çıkarına kullanması pek çok bankada yaşanan en önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar sonucunda bankalar, etkin bir kontrol sistemi kurdukları hususunda güven oluşturamamışlardır. Özellikle grup bankası olarak adlandırılan bir holding bünyesindeki bankalarda, riskler daha çok Genel Müdürlük birimleri tarafından gruba çıkar sağlamak yoluyla yaratılmıştır. Bu nedenlerle de iç denetim sistemi Türkiye için farklı bir şekilde planlanmış ve kurulmuştur. Birbiriyle çatışmayacak şekilde, işlemlerin gerçekleştirilmesi ile eş anlamlı kontrol edileceği bir sistem oluşturulmaya çalışılmıştır.

Yönetmelik'teki esaslardan biri de, banka bünyesinde her çalışanın iç kontrol sisteminin işleyişinde kendi rolünü anlaması ve bu işleve katılmasıdır. BIS tarafından yayınlanan prensiplerde bu husus açıkça vurgulanmaktadır. Banka yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve diğer banka personelinin içinde yer aldığı bir işlev olduğu, belli bir zamana ilişkin bir politika ya da uygulama değil, bankanın her seviyesinde süreklilik gösteren bir faaliyet olduğu ifade edilmektedir. Banka bünyesinde faaliyette bulunan ve farklı sorumluluklar taşıyan birimlerdeki tüm personelin içinde yer aldığı bir işlevdir. Sistemin her mekanizmasında görev alan personelde iç kontrol sistemi hakkında gerekli bilincin yerleştirilmesi ile daha etkin bir kontrol mekanizması kurulması söz konusu olabilecektir.

Sürece ilişkin görev tanımları ve sorumlulukların açıkça ifade edilmesi gerekmektedir. Banka içinde farklı birimlerdeki sorumluluk alanlarının çerçevesinin çizilmesi, sistemin etkinliği bakımından önem taşımaktadır. Bu şekilde her faaliyet birimi, görev tanımı gereği yerine getirmesi gereken sorumluluklar ve gerçekleştirilmesi gereken otokontrol konusunda bilgi sahibi olabilecektir. Her birimdeki personelin üzerine düşen sorumluluğu özümseyecek kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması sistemin sağlıklı işleyişi açısından önem taşımaktadır.

Bunlar yanısıra, banka içinde iç kontrol sistemi hakkında oluşturulan yazılı kuralların çok açık ve anlaşılır olması, ayrıca tüm banka çalışanları tarafından ulaşılabilir şekilde muhafaza edilmesi gerekir. Bankada görev alan personelin iç kontrol sistemi hakkında gerekli bilgiye sahip olması, banka içinde net bilgi alışverişi sağlanması sistemin benimsenmesi ve daha etkin işlemesi açısından etkili olmaktadır. 2006 tarihli Yönetmeliğin İletişim Yapısı ve İletişim Kanallarının Tesisi konulu 12.

maddesinde belirtildiği üzere, sistemin etkin şekilde çalışmasının sağlanması bakımından, banka bünyesinde yeterli ve etkin bir iletişim sisteminin tesis edilmesi gereklidir. İletişim ağı ile bilginin dikey ve yatay olarak hiyerarşik yapılar içinde paylaşımı sağlanmalıdır. Bilgilerin banka politikaları ile uygulama usullerini içermesi ve personelin görev ve sorumluluklarına ilişkin kural ve bilgilerin aktarılması sağlanmalıdır.

Yeni ekonominin bir sonucu olarak kurumların Genel Müdür ve finanstan sorumlu üst düzey yöneticileri son yıllardaki en yoğun regülasyona uyum talepleri ile karşı karşıya kalmıştır. Denetim komiteleri veya kurumların yapılanması dahilinde bu görevleri üstlenen kişiler artık yepyeni ve daha şiddetli spot ışıkları altında çalışmaya başlamış, gerek üst yönetim gerekse denetim komitesi üyeleri artık işleri eskisi gibi yürütmenin maliyetine katlanamayacak duruma gelmiştir. Ayrıca, tüm kurumlar işlerinde mevcut olan riskler ve fırsatlar hakkında daha derin ve daha çabuk tavsiyelere ihtiyaç duymaktadır. Kurumlarda halihazırda mevcut bulunan veya gelecekte maruz kalınabilecek riskler ve fırsatlardan her an haberdar olmak ve hoş olmayan sürprizleri engellemek mümkündür. Çoğu iş kolu için iç denetimin ve iç kontrolün önemi hızla gelişmektedir. Dünyada birçok kurum son zamanlardaki muhasebe skandallarının etkisi çok ağır hissetti. Düzenleyici otoriteler ve sermaye piyasaları, üst düzey yönetimlerden, zamanlarını stratejik vizyon oluşturmak ile birlikte kurumsal yönetimin yerleştirilmesi için harcamasını talep etmektedir. Ancak, dünya piyasalarında yakın geçmişte yaşanan olağandışı olaylar, sözkonusu piyasaların zaten bir kargaşa içinde olduğu gerçeğini gizleyememektedir. Bu açıdan bakıldığında kurumlarda kurumsal yönetim mercek altındadır ve yatırımcılar, analistler ve düzenleyici otoriteler kurum yöneticilerini zayıf performansları ve tartışmaya açık kararları için hedef almış durumdadır. Ülkemizde ise kurumsal yönetim artık ister istemez gündemin ilk sıralarına yükselmeye başlıyor. Yatırımcının, çalışanın ve pay sahiplerinin güveninin tesis edilmesine yönelik olan kurumsal yönetim, yönetişim, kurumlara yeni yükler getiriyor gibi gözüксе de gerek yerli gerekse yabancı sermayenin katılımını sağlaması açısından aslında kurumlarımızın son derece yararına olan bir kavramdır. Rekabetçi baskılar ve hizmet alanları mutlu etme bilinci kurumları daha iyi hizmeti daha süratli bir şekilde sunmak durumunda bırakmaktadır. Hizmetlerden faydalanan kesim artık hizmet kalitesi konusunda daha titiz davranmakta ve hizmetlere on-line ulaşım konusunda çok daha

istekli olmaktadır. Kurumlar 1990'ların sonunda ortaya çıkan ve aralarında daha az kaynakla daha fazla ve daha iyi sonuçlar üretmenin dahil olduğu kurumsal sistemlere uyum sağlamak için yatırımlarını yönlendirmektedir. Birbiriyle çatışan tüm akımların ortasında, zamanında ve güvenilir iş zekası kurum yönetimleri için hiç bu kadar önemli olmamıştı. Bu nedenle finansal kontroller, muhasebe kontrolleri, operasyonel denetimler, çevresel konular, bilgi teknoloji standartları, hizmet seviyesinin yükseltilmesi, yaygın kurumsal yapılanmasının etkin olarak sağlanması, performansın ölçülmesi ve farklı konularda çalışmalar gerçekleştirilerek potansiyel risk alanları belirlenmelidir. Eğer andı anda saklı kalmış fırsatların örtüsünü kaldırmak da mümkün olursa sürecin işe olan katkısı ciddi anlamda artacaktır. Zarar açık kapıyı tatsız sürprizlere kapatmak, riskleri azaltmak ve fırsatları ortaya çıkartmak önemlidir. Etkin bir iç denetim ve iç kontrol fonksiyonu bu amaçların yerine getirilmesine yardımcı olmalıdır.¹¹⁴

5.7. İç Kontrol Alanındaki Yasal Düzenlemeler

Şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini amaçlayan, aynı zamanda etkin kurumsal yönetimi destekleyen bir çaba olarak görülen Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası veya diğer adıyla Sarbanes-Oxley (SOX) yasası, ABD'deki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin tamamını kapsayacak şekilde 30 Temmuz 2002'de imzalanmıştır. Yasanın 302 ve 404 numaralı maddeleri çerçevesinde şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki risklerin belirlenmesi, belirlenen risklere ilişkin kontrollerin dokümanite edilmesi ve değerlendirilmesi zorunlu tutulmuş, kontrollerin etkinliğinden şirket yöneticileri direk olarak sorumlu tutulmuştur. Yasa ile birlikte gelen ağır cezai yaptırımlar şirket yöneticileri başta olmak üzere tüm çıkar sahiplerini ve bağımsız denetçileri derinden etkilemiş, yasaya tabi tüm şirketler finansal raporlamaya yönelik iç kontrollerinin iyileştirilmesi için kapsamlı projeler başlatmışlardır.¹¹⁵

Söz konusu yasa, ABD Sermaye Piyasası Kurumu'na rapor vermesi gereken tüm şirketler için geçerlidir. Türkiye'ye etkileri bakımından ele alındığında söz konusu yasa özellikle Amerika'da halka açık olan uluslararası firmaların Türkiye'de faaliyet gösteren ortaklıklarını dolaylı olarak etkilemesi ve uygulamaları yönünden bu

¹¹⁴ Deloitte, **İç Denetim ve İç Kontrol Faaliyetleri ile Kurumun Değerlerini Korumak ve Yükseltmek**, (2010).

¹¹⁵ "Sarbanes-Oxley Yasası'na Uyum", <http://www.pwc.com/tr/tr/audit/sarbanes-oxley.jhtml>.

şirketler için önem arz etmektedir. İlgili yasa kurumsal yönetim, mali bildirim ve kamu muhasebesini konu almıştır. Kurumsal yönetim, şirketlerin kar elde etmek ve hissedarlara kar payı dağıtma hedefinin yanında müşteriler, sendikalar, tedarikçiler, devlet, rakipler, medya, çalışan vb tüm paydaşların haklarının korunmasını amaçlamaktadır. Sarbanes-Oxley yasasının kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelerini özetlemek gerekirse;

- CEO ve CFO'nun şirketin hazırlanmış finansal raporlarının sermaye piyasası mevzuatına uyumlu olması konusunda kişisel olarak onay vermesi zorunluluğu,
- Şirketin paydaşlar için önemli olacak olayları eş zamanlı olarak kamuoyuna açıklanması,
- Denetim komitesinin üyelerinin ve bağımsız denetçilerin bağımsızlık standartlarına uymaları,
- Bağımsız denetçi ortağının düzenli olarak periyodik rotasyona tabi tutulması,
- Sermaye piyasasıyla ilgili ihlallere karşı cezai ve yasal sorumlulukların artması olarak söylenebilir.¹¹⁶

Türkiye'de BDDK tarafından 08.02.2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete'de Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik yayınlanmıştır. Yönetmelik ile tüm bankalara 2001 yıl sonuna kadar bünyelerinde yönetmeliğe uygun şekilde iç denetim ve risk yönetimi sistemlerini kurarak faaliyete geçmeleri gereği tebliğ edilmiştir. TMSF'ye devrolmuş bankalar için bu zorunluluk bulunmamakta olup o dönemde fon bünyesinde bankacılık faaliyetlerine devam eden bankalarda örneğin; Pamukbank T.A.Ş., tasfiyesine karar verilen Türk Ticaret Bankası A.Ş. ve tüzel kişiliğine 2002 yıl sonu itibariyle son verilen Milli Aydın Bankası T.A.Ş. tarafından iç kontrol ve risk yönetim sistemi oluşturulmamıştır.

2001 tarihli Yönetmelik ile iç kontrol işlevi kapsamındaki faaliyetlerin, yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve bankanın her seviyedeki personeli ile teftiş kurulu, iç kontrol merkezi ve risk yönetimi grubu tarafından yürütüleceği açıklanmıştır. Yönetim kurulu, belirtilen birimlerin bağımsız ve objektif olarak görevlerini yerine

¹¹⁶ “Sarbanes-Oxley Yasası (SOX Compliance)”, <http://www.yazgili.com/index.php/ic-denetim-ic-kontrol-ris/sarbanes-oxley-yasasisox-compliance/>.

getirmelerini sağlamakla yükümlüdür. Birimlerin yapılanması birbirinden bağımsız ve üst düzey yönetime karşı ayrı ayrı sorumlu olmaları şeklinde gerçekleştirilmelidir. Birimler arasındaki ilişki ve işbirliği ise yönetim kurulunca belirlenir. Genel hükümlere bağlı kalmak kaydıyla bankalara, kendi faaliyet yapılarını gözönüne alarak iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin teşkilatlanmasını gerçekleştirme inisiyatifi verilmiştir.¹¹⁷

Belirlenen bu inisiyatif, farklı örgüt yapılanması, şube sayısı, personel politikası izleyen bankaların kendilerine en uygun uygulama tekniğini ve etkin bir iç denetim ve risk yönetimi sistemini yerleştirmesi imkanı vermektedir. Ancak belirli kurallara bağlı olarak sağlanan söz konusu uygulama serbestisinin, diğer yandan ilk yayınlanan sözkonusu Yönetmeliğin çok da açıklayıcı olmayışından kaynaklandığı düşünülmektedir.

BDDK tarafından sektör temsilcileri ile yapılan görüşmeler ve bankalar tarafından yapılan raporlamaların incelenmesi sonucunda, bazı kavramlar ve uygulama teknikleri hakkında tam bir görüş birliği oluşmadığı ve bazı kavramların tam olarak yerleşmediği Kurum tarafından anlaşılmıştır. Bunun üzerine BDDK tarafından 03.10.2001 tarihinde Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Olarak Açıklanmasına Gerek Duyulan Hususlar konulu bir yazı yayınlanmıştır.

Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmeliğin Uygulanmasına İlişkin 1 Sayılı Tebliğ taslak olarak BDDK bünyesinde yayınlanmış, ardından görüş vermeleri amacıyla sektörde faaliyet gösteren bankalara gönderilmiştir ve sonrasında yayınlanmıştır.

Yönetmeliğin ilk yayın tarihinden sonra 2006 yılında Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik yayınlanmış ve 2007 ile 2008 yıllarında Yönetmelikte değişiklikler yapan düzenlemeler yayınlanmıştır.

2006 tarihli Yönetmelik içerisinde İç Kontrol, İç Denetim, Risk Yönetim Sistemleri olarak ayrı bölümler halinde açıklanan ve bütün olarak İç Sistemler olarak değerlendirilen bölüm ve faaliyet yapılarının tanımlarına aşağıdaki şekilde yer verilmiştir.¹¹⁸

¹¹⁷ “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik”, **Resmi Gazete**, 24312 (08.02.2001)

¹¹⁸ “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik”, **Resmi Gazete**, 26333, (01.11.2006)

İç Kontrol Sistemi: Amacı, bankanın varlıklarının korunmasını, faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde Kanuna ve ilgili diğer mevzuata, banka içi politika ve kurallara ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini, muhasebe ve finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini sağlamaktır.¹¹⁹

İç kontrol elemanları, bankanın tüm işlevlerinin güvenli biçimde yerine getirilmesini iç kontrol mekanizmaları ile izlemek, incelemek, tespitleri raporlamak ile görevlendirilir.

İç Denetim Sistemi: İç Denetim Sisteminin amacı, üst yönetime banka faaliyetlerinin Kanun ve ilgili diğer mevzuat ile banka içi strateji, politika, ilke ve hedefler doğrultusunda yürütüldüğü ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği hususunda güvence sağlamaktır.¹²⁰

Bankalar, iç denetim faaliyetlerini iç denetime ilişkin mevzuatta yer alan iç denetim standartlarına göre yürütmek zorundadır.

Risk Yönetim Sistemi: Risk Yönetimi sisteminin amacı, bankanın gelecekteki nakit akımlarının ihtiva ettiği risk-getiri yapısını, buna bağlı olarak faaliyetlerin niteliğini ve düzeyini izlemeye, kontrol altında tutmaya ve gerektiğinde değiştirmeye yönelik olarak belirlenen politikalar, uygulama usulleri ve limitler vasıtasıyla, maruz kalınan risklerin tanımlanmasını, ölçülmesini, izlenmesini ve kontrol edilmesini sağlamaktır¹²¹

Risk yönetimi usulleri, risk limitleri ve ölçüm metotları, faaliyetleri ve görevli personelin sorumlulukları detaylı olarak açıklanmıştır.

13.01.2011 tarihinde kabul edilerek 14.02.2011 tarih ve 27846 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda bazı konularda Kanun’un bir önceki hali ile benzerlikler de taşımakla birlikte denetim ve iç kontrol sistemlerine değinen düzenlemeler yer almaktadır.¹²²

¹¹⁹ “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik”, **Resmi Gazete**, 26333, (01.11.2006): 9.

¹²⁰ “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik”, **Resmi Gazete**, 26333, (01.11.2006): 21.

¹²¹ “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik”, **Resmi Gazete**, 26333, (01.11.2006) : 35.

¹²² “Türk Ticaret Kanunu”, (6102 S.K.), 27846, (14.02.2011).

5.8. Etkin Bir İç Kontrol Sistemine İlişkin Sorunlar ve Çözüm Öneriler

Ülkemizde bankacılık sektöründeki mevcut uygulamaları dikkate aldığımızda zaman zaman İç Kontrol ve İç Denetim örgütlenmelerinde görev benzeşmeleri olması izlenebilmektedir. İç Denetim görevini yürüten Teftiş Kurulu'nun sadece süreci incelemek ve uygulamaların etkinliğini analiz etmek değil şubeler veya icracı diğer bölümler bünyesinde denetim faaliyetinde buldukları da izlenmektedir. Bu bağlamda İç Kontrol sisteminin oluşturulmasında ve etkin şekilde işletilmesinde karşılaşılan sorunlara değinirken iç kontrol da dahil olmak üzere banka içi tüm denetim birimlerini birarada ele alarak değerlendirmek de mümkündür.

Aslında süreç içerisinde sorun ve engel olarak karşılaşılan olgular, aynı zamanda kendi içlerinde çözüm önerilerine de işaret etmektedir. Bu nedenle sözkonusu eleştiri ve engeller ile çözüm önerilerine birarada değinilecektir.

İç Kontrol Merkezleri'nin yerine getirdikleri fonksiyonlar itibariyle dinamik ve gelişime açık bir yapıda örgütlenmeleri önemli bir gerekliliktir. Bankacılık sektöründeki tüm gelişmeleri ve değişiklikleri dikkate aldığımızda, bankacılık kavramının ortaya çıkışından bu yana kontrol faaliyetleri de gelişmelere paralel olarak ortaya çıkmıştır ve gelişim göstermiştir. Aynı şekilde kontrol faaliyetlerine ilişkin eleştiriler de tüm bu süreç içerisinde genel olarak benzer konularda olmak üzere süregelmiştir. Kontrol faaliyetlerinin belirli örgüt bünyeleri sorumluluklarına verildiği ilk günden bu yana da örgüt içinde benzer kaynaklı sorunlara rastlanmaktadır.

Tüm bu eleştiri ve engellerin temelinde aslında, insan faktörünün sürecin kritik noktalarından birisi olması yer almaktadır. Karşılaşılan eleştiriler ve çözümleyici öneriler de birbirlerinden bağımsız ve kopuk değildir, tüm süreç dahilinde eleştiri ve önerilerin hepsi birbiri ile bağlıdır.

İç kontrol sistemi kurulmasına ilişkin sorunları, sisteme eleştiriler ve sistemin içindeki engeller olarak gruplandırabiliriz.

5.8.1. Sisteme ve İşleyişe Yönelik Eleştiriler

İç denetimi çalışmak istenilen birim haline getirmek önemlidir. İç denetimin karşılaştığı sorunlar, artan karmaşık ve küresel iş ortamı, yükselen yönetim bilinci ve artan hissedar beklentileri ile daha önce olmadığı kadar zorlaşmıştır. İç denetim, değişimlere uyum sağlayabilen ve organizasyon içindeki iç denetimin değişen rolüne katkıda bulunabilecek bireylere ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca birçok kuruluş doğru becerilere sahip bireyleri işe almada ve işe tutmada zorluk çekmektedir.¹²³

Hissedarların daha üst seviyede güvence talepleri, kurumsal yönetimin gün geçtikçe artan önemi ile şeffaflık, hesap verebilirlik gibi kavramların öne çıkmasıyla işletmenin her fonksiyonunun değer yaratması daha önemli hale gelmiştir. Yakın geçmişe kadar iç denetim ve kurumsal yönetim, değer yaratan ve katan mekanizmalar olarak değil, maliyet merkezleri olarak algılanmıştır. Yasal düzenlemeler ve kurumsal yönetim alanlarındaki değişiklikler, hissedarların iç denetimden beklentilerini ve değer tanımlamalarını önemli ölçüde değiştirmiştir. Şirketler büyümeye devam ettikçe, rekabet arttıkça, teknoloji geliştikçe, küresel sermayenin getirdiği riskler arttıkça ve şirketler yabancı sermaye piyasalarına açıldıkça; etkili, esnek ayrıca organizasyonu büyüme, süreklilik ve diğer zorluklara karşı destekleyen bir iç denetim ve kurumsal yönetim fonksiyonuna gereksinim ortaya çıkmaktadır. Bu gereklilik ekonomik daralma ve küçülme dönemlerinde daha fazla önem kazanmaktadır.¹²⁴

Bu aşamada karşılaşılan bazı engeller bulunmaktadır; iç denetim fonksiyonu organizasyona değer katmamaktadır, bu birim yalnızca uygunluk merkezli bir fonksiyon olup iş stratejilerine veya hissedarların ilgilendikleri alanlara ilişkin herhangi bir çalışma yapmamaktadır, gerekli yeteneklere sahip iç denetim uzmanlarını istihdam etmek ve uzun süre muhafaza etmek zordur, şirketin kurumsal yönetim yapısı, düzenleyicilerini, yatırımcıların ve diğer hissedarların giderek artan ve çaba gerektiren beklentilerini karşılamamaktadır, şeklinde eleştiriler olabilmektedir.¹²⁵

¹²³ PriceWaterHouseCoopers, **İç Denetim**, (2010).

¹²⁴ PriceWaterHouseCoopers, **İç Denetim Sadece Bir Maliyet Merkezi Değildir**, (2009).

¹²⁵ PriceWaterHouseCoopers, 2009.

Karşılaşılan eleştiriler aşağıdaki birkaç ana başlık altında değerlendirilebilir;

- **Eleştiri : İç Kontrol Merkezi, Maliyet Merkezidir**

İç Kontrol sistemine ilişkin olarak karşılaşılan ilk ve en genel eleştiri maliyet kaygısı olmuştur. İç Kontrol Merkezleri maliyet merkezi olarak görülebilmektedir.

Doğaldırki İç Kontrol Merkezleri, bankanın satış ve pazarlama bölüm ve fonksiyonları gibi kar merkezleri değildir. Ancak maliyet merkezleri de değildir. İç kontrol fonksiyonu itibariyle zarar önleyici bir işleve de sahip olduğundan kar edilmesine katkı sağlayan ve gereksiz maliyetleri önleyen bir bölümdür.

Öneri : Bu konuda önemli olan ortaya konan çalışmalar ile bölüm fonksiyonlarını işlevsel hale getirmek, banka amaç ve hedeflerine ulaşmada katma değer yaratacak çalışmalarda bulunmak, banka içi kontrol faaliyetlerini sürdürürken gerekli ve etkin işbirliğini sağlayabilmektir. Süreçten kopuk değil tam tersine ve olması gerektiği şekilde süreçle yakın ilişkili olarak faaliyetlerin sürdürülmesi sistemin etkinliği ve bu şekildeki eleştirilerin cevabı olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Eleştiri : Değişimlere Açık Olmama**

İç kontrol yapılarına yönelik diğer sık rastlanan bir eleştiri de güncel değişim ve gelişmelere duyarlı olunamamasıdır. Bu şekilde, banka hedeflerine ulaşmada katkı sağlamak yerine engelleyici olunduğu eleştirileri yapılabilmektedir.

Ancak günün hızlı değişen koşullarında etkin ve sağlıklı kontroller yapabilmek için iç kontrol faaliyetinin kendisi de dinamik ve kendini sürekli geliştiren bir yapıdadır. Hızla değişen dünya, birleşmeler ve satın almalar ile oluşan global oluşumlar, iş dünyasının artan rekabetçi düzeni, banka içi suistimal olayları ile banka dışı dolandırıcılık tehditleri tüm bu yapıyı inceleyen, kontrol eden ve zararları önlemek amacıyla öneriler geliştirmekle sorumlu İç Kontrol Merkezleri'nin de en az değişen ve gelişen bu olaylar kadar dinamik ve etkin olmasını gerektirmektedir.

Öneri : İç Kontrol Merkezleri tüm bu yaşanan gelişmeler sebebiyle sürekli olarak iç yapısında geliştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır, araştırma geliştirme çalışmaları sürdürmekte ve yeni yöntemler ile çalışma yapıları geliştirmektedir. Gelişmelere duyarlı olmak ve faaliyetleri de bu yönde şekillendirerek katma değerli kontroller tasarlamak ve uygulamaya geçirmek, banka faaliyetlerine sağlayacağı katkı ile sözkonusu bu eleştiriler için önleyici bir işlev de yerine getirecektir.

- **Eleştiri : İletişim Kopukluğu**

İç kontrol çalışanları yerine getirdikleri görevleri itibariyle inceleme, hata tespit halinde raporlama ve önleyici tedbirler geliştirmek fonksiyonlarında bulunurlar. İş birimlerinde süreçler dahilinde ortaya çıkan hataların raporlanması ve ilgili bölümlerle paylaşılması fonksiyonu dikkate alındığında iç kontrol çalışanları, çalışmalarını sürdürdükleri bölüm veya birim bünyesi personeli ile yeterli iletişimde bulunmamakla eleştirilebilmektedirler.

Değişen dünya yapısı ile kontrol faaliyetlerinin uygulanma yöntemleri de değişikliklere uğramıştır. İnceleme yapılan birim ile yeterli düzeyde iletişimde bulunmadan ve sadece yazılı belge, fiziki doküman, kaydi bilgi üzerinden işlemleri kontrol etmek aslında tercih edilen ve uygulanan bir yöntem değildir. Tüm bunların aksine belge ve bilgiler üzerinden yapılan kontrol faaliyetleri sırasında aynı zamanda sözkonusu incelenen birim bünyesinde faaliyette bulunan işlem yetkilileri ve her kademe çalışan ile açık ve karşılıklı iletişim tercih edilmektedir.

Öneri : Sağlanan iletişim aslında sürdürülen iç kontrol faaliyetinin daha etkin gerçekleştirilmesi ve daha doğru sonuçlara ulaşılmasında oldukça büyük öneme sahiptir. Bununla birlikte özellikle suistimal sözkonusu olduğu durumlarda, ilgili birim bünyesinde kurulacak doğru ve etkin iletişim ile suistimal tespitinde önemli yol alınmaktadır. Doğru ve etkin iletişimin sağlanmasını teminen iç kontrol yetkililerinin gerekli eğitimlerle yönlendirilmesi faydalı olmaktadır.

İç kontrol faaliyetinde bulunulan birimlerle empati ile iletişim halinde olmak incelemelere olumlu katkı sağlamaktadır. Karşı değil yanında olmak felsefesi ile sürdürülen çalışmalarda daha verimli sonuçlar elde edilebilmektedir. Banka hedeflerine ulaşmada işbirliği halinde bulunduğu olgusunun incelemelerde ortaya konması, incelemelerde bulunulan birimler bünyesinde de iç kontrol sürecine daha aktif katılım sağlanmasına sebep olmaktadır.

İç Kontrol Merkezi olarak uzak durulan değil paylaşılan birim olmak ilkesi süreçlerde benimserek faaliyetler yürütüldüğünde süreç dahilindeki tüm birimler tarafından iç kontrol faaliyetlerinin de daha sağlıklı şekilde içselleştirildiği izlenmektedir.

5.8.2. Sistemin Kendi İçindeki Engeller

İç Kontrol Merkezlerine yönelik eleştirel yaklaşım yanısıra sistemin kendi iç dinamiklerinde karşılaşılan engeller de sözkonusu olmaktadır.

- **İç Kontrol Çalışanları**

İç Kontrol Merkezi bünyesinde görevli çeşitli kademe ve deneyimdeki İç Kontrol yetkilileri tarafından, bankada yürütülen faaliyetler incelenerek, inceleme sonuçları anlaşılır ve amaca yönelik olarak ilgili yönetim kademelerine raporlanmakta ve iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunmaktadır. Sayılan bu fonksiyon nedeniyle ilgili çalışmaları yapan iç kontrol yetkililerinin, araştırmacı, öğrenmeye istekli ve iletişim yetenekleri gelişmiş kişilerden seçilmesi gerekmektedir. Eğitimlerini iyi düzeyde tamamlamış yeni mezun öğrenciler istihdam edilebildiği gibi sektör içi veya dışından daha önce kontrol ve / veya denetim görevinde bulunmuş deneyimli personel istihdamı da yapılmaktadır.

Genel itibariyle özellikle daha önceki yıllarda yaşanmış olmakla birlikte, İç Kontrol Merkezlerinde kontrol ve / veya denetim alanında uzun süreli deneyime sahip çalışan sayısı çok fazla değildir. Ortalama üç yıllık bir çalışma süresi sonrasında banka bünyesinde farklı bölümlere geçiş talepleri yoğunlaşmaktadır. Bu durum meslek profesyonelleri oluşması olgusuna zarar vermektedir. Bu geçişler ile aslında İç Kontrol Merkezleri banka içi diğer görev alanlarına, bankacılık alanında yetişmiş ve tüm faaliyet alanlarında bilgiye sahip personel kaynağı oluşturmaktadır.

Bahsedilen unsurlar sebebiyle daha sık aralıklarla yeni personel istihdamı zorunluluğu oluşmaktadır. Ayrıca bu şekilde, deneyimli çalışanlar tarafından yeni çalışanlar için iş başı eğitimi faaliyeti de sürekli olarak devam etmektedir.

Öneri : Bununla birlikte, özellikle mesleki oluşumlardaki yoğunlaşma, bu şekilde kurulan enstitü ve derneklerin faaliyetlerini daha geniş alanlarda duyurmaları ve bu oluşumların eğitim, seminer, toplantı gibi faaliyetlerini arttırması, ayrıca uluslararası alanda geçerli mesleki sertifikasyonlar meslek profesyonelliğini teşvik etmektedir. Bu faaliyetler, meslekte daha uzun süre kalınmasına ve hepsinden önce iç kontrol çalışmalarının meslek olarak benimsenmesine çok önemli katkı sağlamaktadır.

İç Kontrol Merkezi bünyesinde mevcut çalışanlar arasında ekip kültürünün geliştirilmesi ve kuruma aidiyet duygusunun arttırılması daha uzun süreli

çalışmaların sağlanması açısından önem taşımaktadır. Bir ekip üyesi olma algısı, çalışanlarda pozitif etki yapmakta, kurumda daha uzun süre görev yapmaya teşvik edici olmaktadır.

İç kontrol yetkililerinin mesleki bilgilerini arttırmaları yanısıra mesleki çalışmalarına katkı sağlayacak eğitimlerle gelişmelerinin teşvik edilmesi önemlidir. Bölüm içi ve banka içi eğitimler yanısıra kurum dışında düzenlenen eğitim faaliyetleri, seminer, sınav ve toplantılara katılımlarının teşvik edilmesi ve bu yönde maddi destek sağlanması çalışanlar açısından motivasyon aracı da olmaktadır.

İç Kontrol Merkezi, bankanın farklı yapılanmalarında dağıtık bir yapıda faaliyetlerini sürdürdüğünden bölüm çalışanları yıl içerisinde uzun aralıklarla biraraya gelememektedir. Bu nedenle yıl içerisinde belirli ve sık periyotlarda bölüm toplantıları ve ekip paylaşımları yapılması her bir çalışan açısından faydalı sonuçlar doğurmaktadır. Bu sayede bölüm içi sinerji arttırılmış olmakta, artan paylaşımlar ile birlikte aidiyet duygusu da pekişmektedir.

İç Kontrol Merkezi bünyesinde yapılacak organizasyonel değişiklikler, uygulama farklılıkları gibi çeşitli karar alma süreçlerinde kararın son aşamasına gelmeden önce çoğulcu katılımı görüş alma ve her çalışanın karara katkı sağlaması kuruma bağlılık ve karara inanç açısından önem taşımaktadır. Bu şekildeki uygulamalar, her kişi nezdinde fikrine başvurulma sebebiyle sisteme inancı arttırmaktadır.

İç Kontrol çalışanlarının aylık ücretleri yanısıra harcırah olarak adlandırılan yan ödemeler ve diğer bazı maddi haklar ile personel kaybı da azaltılabilecektir. Sektör içinde iş değişiklikleri daha çok maddi sebepli olmaktadır. Bu amaçla maddi açıdan yapılacak iyileştirmeler çalışanların iş değişiklik kararları açısından etkili olacaktır.

- **Kontrol Ortamındaki Yetersizlikler**

Teknolojik imkanlarda oluşabilecek kısıtlar yanısıra iç kontrol faaliyeti gerçekleştirilen birimlerde görevli personelin eksik bilgiye sahip olması, yeterli deneyimde olmaması, personel kadrosunda eksik olması gibi insan faktörüne dayalı sebeplerle de aksaklıklar ve gecikmeler yaşanabilmektedir.

Bu gibi sorunları bertaraf edebilmek amacıyla teknolojik imkanlar mümkün olan en üst düzeyde kullanılmaktadır. İç kontrol faaliyetlerinde kullanılabilecek teknik imkanlar ve sistemsel sorgulamalar ile incelemelerde oldukça büyük kazanım sağlanabilmektedir.

Öneri : Banka içi personel istihdamı ve mevcut personel konusunda tüm bankayı ilgilendiren global çözümler gerekmekte olup İç Kontrol Merkezi tarafında bu yönde alınabilecek bir aksiyon bulunmamakla birlikte teknolojik imkanlar konusunda banka içi sağlanan olanaklar dahilinde gerekli iyileştirmeler yapılabilir. Bu amaçla bölüm bünyesinde özel çalışmalar yapılarak sistemsel engellemeler bertaraf edilmektedir.

- **Sürekli Kontrol Süreci**

İç kontrol yetkilileri aralıksız şekilde incelemelerine devam etmektedirler. Bu süreçte, incelemesi tamamlanan konu, birim, fonksiyon vb sonlandığında yeni incelemelere başlamak için belirli bir süre aralığı verilmemektedir.

Bu durum aslında faaliyetlerin sağlıklı şekilde ve kesintisiz kontrol edilmesi açısından gerekli ve önemli olmakla birlikte sürecin yoğunluğu iç kontrol yetkililerinin sadece sürekli iş başı eğitim benzeri şeklinde kendini geliştirmesine sebep olmaktadır. Çok farklı konular ardarda incelenebilmekle birlikte bu çalışmaların ön hazırlığı için genel olarak çok fazla zaman aralığı oluşmamaktadır. Bu nedenle de aslında iç kontrol yetkilileri güncel değişiklikleri hemen hemen eş anlı takip etmekte ve sürekli bilgilerini güncellemektedir.

Öneri : Faaliyetler sırasında belirli kriterlere göre dönemsel olarak verilecek farklı zaman aralıkları iç kontrol yetkililerinin yeni inceleme sürecine başlamalarında yapılacak hazırlıklar açısından fayda sağlayacaktır. Bu süreçte uzaktan kontrol ve yerinde anlık kontroller ile kontrolün sürekliliği sağlanacaktır. Genel olarak çalışmalar dönemlere ayrılmakta olup dönemsel planların sonunda kısa süreli olarak yerinde kontrol faaliyetinde bulunmadan sadece uzaktan kontrol yolu ile incelemeler yapılmaktadır. Bu süre aralığı aslında talep edilen ön hazırlık sürecine imkan sağlamaktadır.

6. İÇ KONTROL UYGULAMA ÖRNEĞİ

6.1. Yabancı Ortaklı Ticari Bir Banka Üzerine İnceleme

“Bankacılık Sektöründe Etkin Bir İç Kontrol Sistemi Kurulmasına İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri İle Yabancı Ortaklı Ticari Bir Banka Üzerine İnceleme” olarak gerçekleştirilen bu çalışmada, iç kontrol alanında karşılaşılan sorunlara değinilmiş ve etkin bir sistem oluşturulabilmesi için bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Çalışmada, bankacılık sektöründe iç kontrol alanında oluşturduğu yapı ve gerçekleştirdiği uygulamalar ile en iyi ilk uygulama olan ve know-how niteliğine sahip bir iç kontrol modeli incelenmiştir.

İncelemeye konu olan banka iç kontrol uygulamasındaki, organizasyon yapısı, faaliyetin planlanması, kullanılan araçlar ve uygulamaların sonuçları analiz edilmiştir.

Söz konusu iç kontrol uygulamasının analiz edilebilmesi için iç kontrol faaliyetlerinin oluşturulması, sisteme dahil edilen teknolojik imkanlar, insan kaynağı yönetimi politikaları detaylı olarak incelenmiştir. İlgili bölüm bünyesinde oluşturulmuş yönetmelik, prosedür ve uygulama esasları gibi yazılı dokümana ulaşılmıştır. Faaliyetlerde kullanılan teknik imkanlara ilişkin detaylar irdelenmiştir. Uygulamaları dizayn eden ve geliştiren bölüm sorumluları, bu yapıyı kullanan bölüm çalışanları ve uygulamanın diğer kullanıcı tarafları ile yüzyüze görüşmeler yapılmıştır.

İç kontrol faaliyeti çalışmalarında daha önce geçerli olan uygulamalarda yapılan köklü değişiklikler ve uygulama geliştirmelerinin etkileri ve sonuçları ile bu sonuçların sistemin her kademe ve kategoriden kullanıcı veya muhatapları tarafında oluşturduğu etkiler, ulaşılan sistem çıktıları aracılığıyla analiz edilmiştir.

6.2. İç Kontrol Sisteminin Kurulma Aşamaları

6.2.1. Kuruluş

İç Kontrol uygulamalarına geçilmesi yasal düzenleme ile zorunlu hale getirilmeden önce çalışma planı oluşturularak resmi olarak İç Kontrol Merkezi oluşturulmuştur. Kuruluş aşamasında bir Başkan ve müdürlerden oluşturulan yapıda öncelikle çalışma haritası çıkarılmıştır. Bu şekilde, banka faaliyetlerine ilişkin iç kontrol çalışmalarının ne şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda saptamalarda bulunulmuştur.

6.2.2. Personel İstihdamı

Çalışmalar planlanarak merkez bünyesinde farklı kademelerde görev yapmak üzere hızlı şekilde deneyimli personel istihdamı yapılmıştır. Öncelikle kontrol ve denetim alanında deneyimli personel istihdam edilerek kuruluş aşamasında daha hızlı yol alınması sağlanmıştır.

6.2.3. Çalışma Yöntemi

Yerinde ve uzaktan kontrol faaliyetleri dizayn edilmiştir. Her iç kontrol çalışanı belirli bir fonksiyon veya çalışma grubundan sorumlu olarak iç kontrol faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu yapıya uygun olarak personel sayısı arttırılmıştır ve yapı daha büyük bir organizasyona dönüşmüştür.

6.2.4. Süreç İyileştirmeleri

Bu süreçte en önemli değişiklik inceleme sonuçlarının kaydedilmesi zorunlu olan çalışma kağıtlarının elektronik ortama taşınması olmuştur. Çalışma kağıtları ilk aşamada excel dosyalar üzerinde oluşturulan macro aracılığıyla kaydedilmiştir. Daha sonra banka içi intranet üzerinde oluşturulan portal aracılığı ile tüm bilgiler kaydedilmeye başlanmıştır.

6.3. İç Kontrol Organizasyonu

6.3.1. Bölüm Yapısı

İç Kontrol organizasyonu bankadaki yapılanmaya uygun olarak, genel müdürlük ve bölgeler ile şubeler için ayrı ekipler halinde oluşturulmuştur. Ekipler birer yönetici ve bu yöneticiye hiyerarjik olarak bağlı ekip üyelerinden oluşmaktadır. Yöneticiler ekiplerin faaliyet planlaması, faaliyette bulunulan bölge ile ilişkiler, ekip üyelerinin eğitimleri ve performans değerlendirmelerinden de sorumludurlar.

6.3.2. Çalışma Planı

Ekipler faaliyet planı dahilinde sorumluluk alanlarında iç kontrol faaliyetlerini sürdürmektedir. Faaliyet planları çalışma yapılacak inceleme periyoduna göre oluşturulmaktadır. Genel olarak altı aylık süreçler planlanmaktadır.

Risk kontrol dengesi gözetilerek ve banka faaliyetlerindeki ihtiyaç ve öncelikler de dikkate alınarak planlar oluşturulmaktadır. Çalışmaların planlanması için tüm bölüm katılımlı toplantılar yapılarak her çalışanın sisteme katmadegör yaratması sağlanmaktadır. Tüm bu çalışmalar sonucunda inceleme konuları ve faaliyet planı belirlenerek kontrol süreci başlatılmaktadır.

Olağan planlama dışında özel inceleme konuları da faaliyet planına dahil edilmektedir. Bu çalışma konularına ilişkin raporlar, incelemenin içeriği ve etkilediği alanlara göre ilgili bölümler ve üst yönetim ile paylaşılmaktadır.

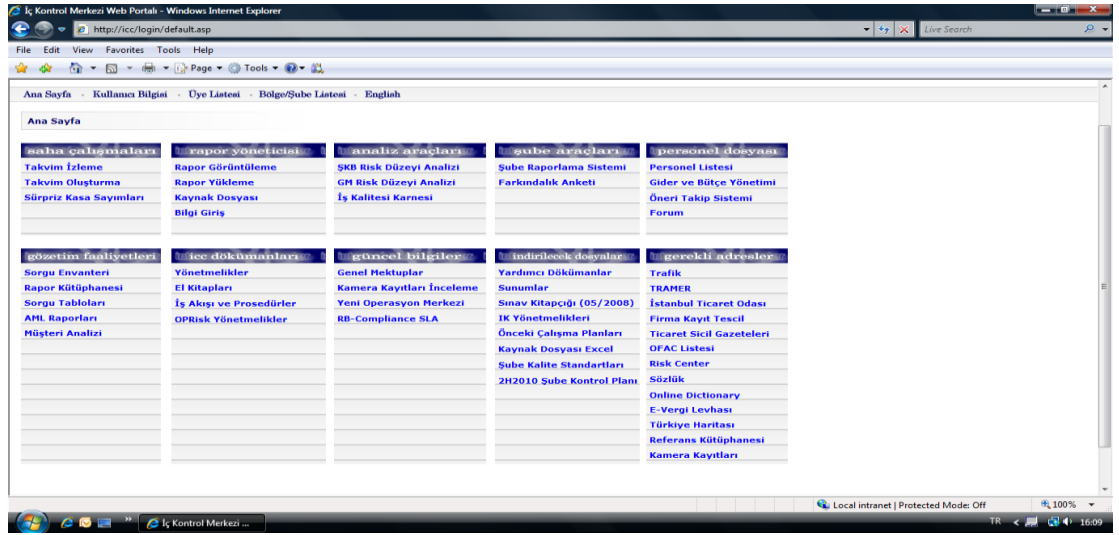
6.3.3. Çalışma Yöntemi

Planlamalarda yerinde ve uzaktan incelemeler birarada sürdürülmektedir. Yerinde incelemelerde, incelemede bulunulan bölüm, birim, şube faaliyetleri bilgi ve belgeler üzerinden incelenmektedir. Uzaktan incelemelerde, bilgisayar destekli çalışmalar sürdürülmektedir. Banka faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilen işlemlerde olası riskler analiz edilerek bunların neredeyse işlem ile eşanlı olarak tespitine yönelik olarak bilgisayar destekli sorgulama ve raporlama araçları dizayn edilmektedir. Bu araçlardan elde edilen çıktılar incelenerek ilgili muhataplara raporlamalar yapılmaktadır. Bu araçların amacı hatalı işlem tespiti ve özellikle iç veya dış dolandırıcılık girişimlerinin ivedi olarak tespitidir.

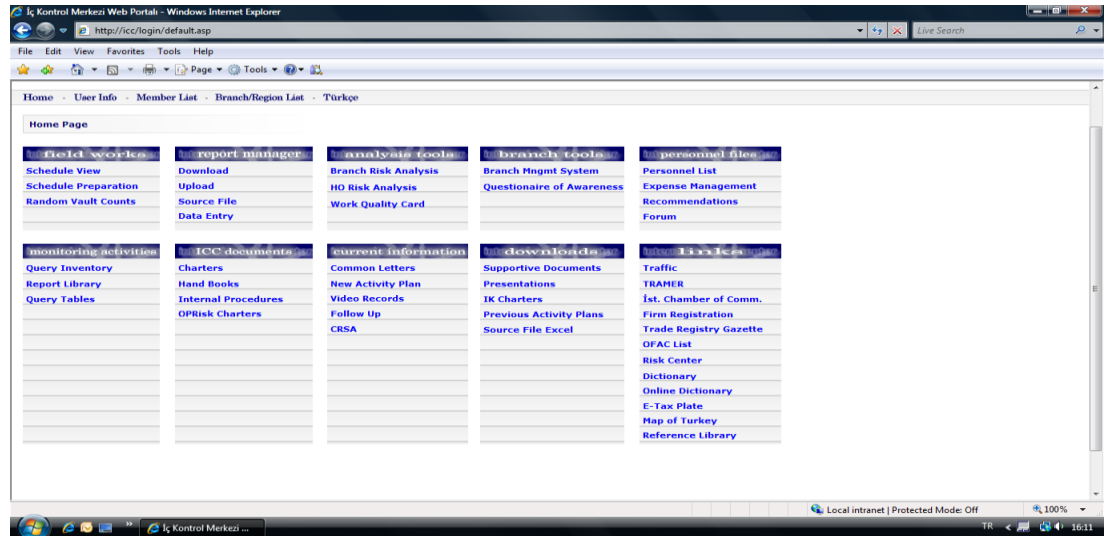
6.4. İç Kontrol Yapısında Kullanılan Araçlar

Çalışmamızın uygulamasına konu alınan banka iç kontrol modelinde, yapılan geliştirmeler ile süreç elektronik ortama taşınmıştır. İç kontrol faaliyetlerinin takvimlendirilmesi, incelemelerde hazırlanan çalışma kağıtları, sonuç raporları, inceleme yapılan birimin risk değerlendirmesi bu ortamda yapılmaktadır. Kayıtların niteliğine göre bankanın her kademesine ayrı izleme ve işlem yetkisi tanınmıştır.

Banka içi intranet ortamı üzerinde oluşturulan İç Kontrol Portalı için arayüz hazırlanmasında ASP programı kullanılmıştır. Portal aracılığı ile girişi yapılan datalar ise SQL SERVER 2005 veri tabanında tutulmaktadır. Şekil 5’de İç Kontrol Portalı Türkçe sayfası ve Şekil 6’da İç Kontrol Portalı İngilizce sayfası gösterilmiştir.



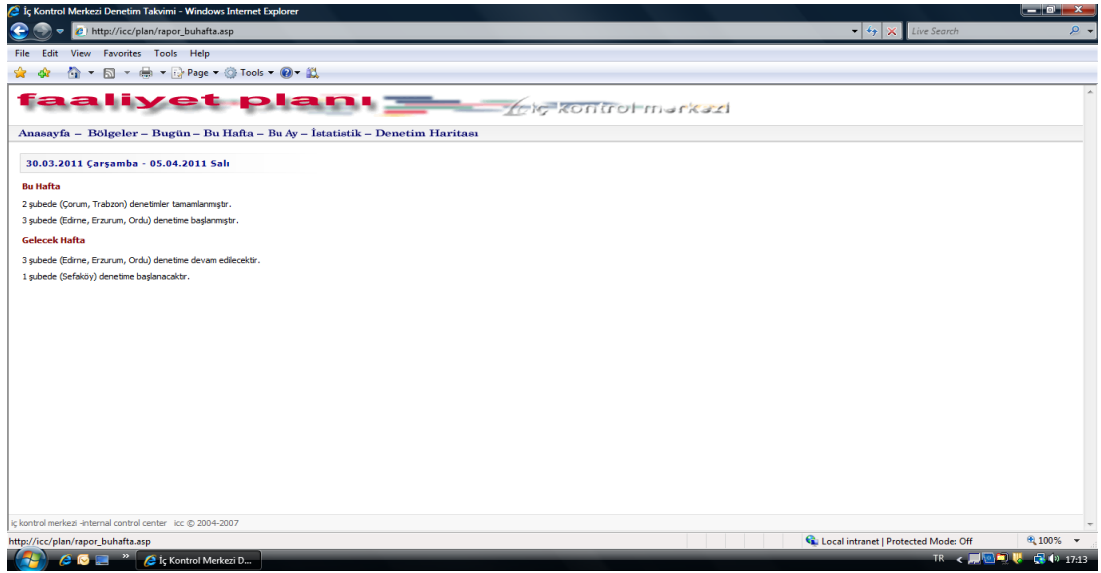
Şekil 5: İç Kontrol Portalı Ana Sayfa – Türkçe



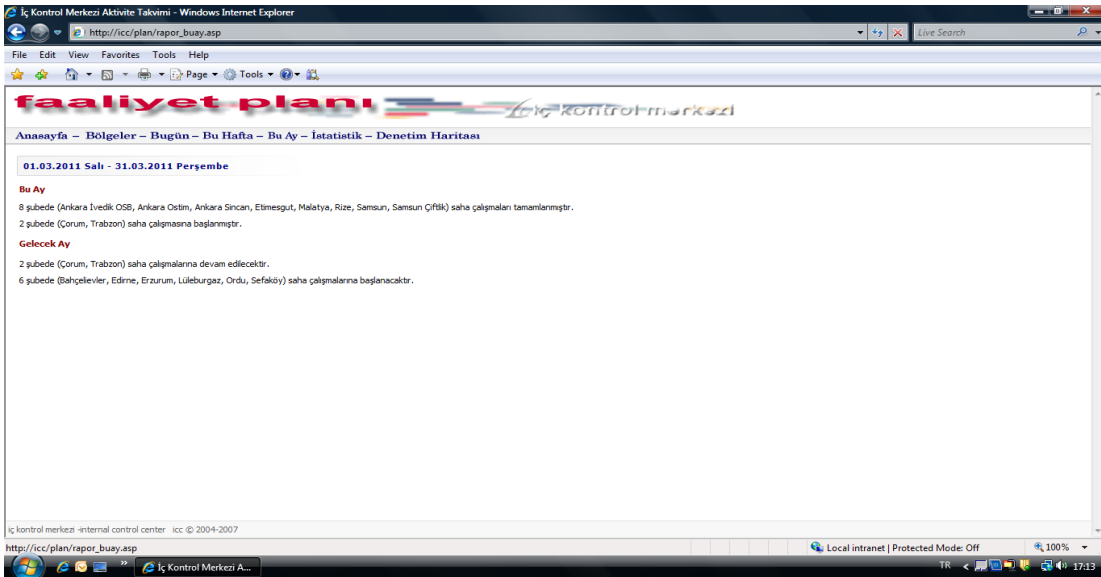
Şekil 6: İç Kontrol Portalı Ana Sayfa - İngilizce

6.4.1. Faaliyet Planı Oluşturulması

Faaliyet planları sadece iç kontrol yetkilileri tarafından görüntülenebilmektedir. Her ekip bazında İç Kontrol Portalı'na kaydedilmektedir. Gerçek zamanlı ve eş anlı olarak iç kontrol yetkilisinin inceleme faaliyetinde bulunduğu şube, inceleme konusu ve incelemede bulunacağı şubeler izlenebilmektedir. Haftalık ve aylık olarak incelemeleri tamamlanan, devam eden ve başlayacak olan şubeler görüntülenebilmektedir. Bu sayede faaliyetler etkin şekilde izlenebilmektedir ve planlamalar etkin bir şekilde sağlanabilmektedir. Faaliyet Planının Şubeler Haftalık görüntüsüne Şekil 7'de ve Aylık görüntüsüne Şekil 8'de yer verilmiştir.



Şekil 7: İç Kontrol Portalı Faaliyet Planı Şubeler Haftalık



Şekil 8: İç Kontrol Portalı Faaliyet Planı Şubeler Aylık

İç kontrol ekiplerinin faaliyetlerine ilişkin detay bazda ve bölüm bazında konsolide istatistiki kayıtlar elde edilmektedir. Bu şekilde iç kontrol yetkililerinin ekip bazında faaliyet tamamlama performansları izlenebilmektedir ve konsolide olarak bölüm bazında süre planlamaları daha etkin şekilde yapılabilmektedir. Faaliyet Planı İstatistik bilgileri Şekil 9’da olduğu gibi görüntülenebilmektedir.

Bölge	Şube Sayısı	Ağırlıklı Şube Sayısı	Hevcut Personel	Yetkin Personel	Personel Başına Şube Sayısı	Yetkin Personel Başına Ağırlıklı Şube Sayısı	Aktif Yetkin Personel Sayısı	Programdaki Tamamlanan Şube Oranı	Programdaki Tamamlanan Ağırlıklı Şube Oranı	Tamamlanan Ağırlıklı Şube /Aktif Yetkin Personel Ortalaması	Rapor Sayısı	Önerilen Sayısı
Kurumsal Bankacılık	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			0,00	0	0
RB Zone 1	43	35,00	2,00	1,50	21,50	23,33	0,34	33%	31%	7,35	0	0
RB Zone 2	45	38,00	3,00	3,00	15,00	12,67	0,18	100%	100%	8,33	0	0
RB Zone 3	46	39,25	4,00	3,50	11,50	11,21	1,02	100%	100%	5,39	0	0
RB Zone 4	55	48,25	2,00	2,00	27,50	24,13	0,74	100%	100%	8,11	0	0
RB Zone 5	36	30,25	3,00	3,00	12,00	10,08	2,75	100%	100%	6,09	0	0
RB Zone 6	44	40,00	3,00	2,00	14,67	14,67	0,44	100%	100%	10,23	0	0
RB Zone 7	55	48,25	2,00	2,00	27,50	24,13	0,74	100%	100%	8,11	0	0

Şekil 9: İç Kontrol Portalı Faaliyet Planı İstatistik

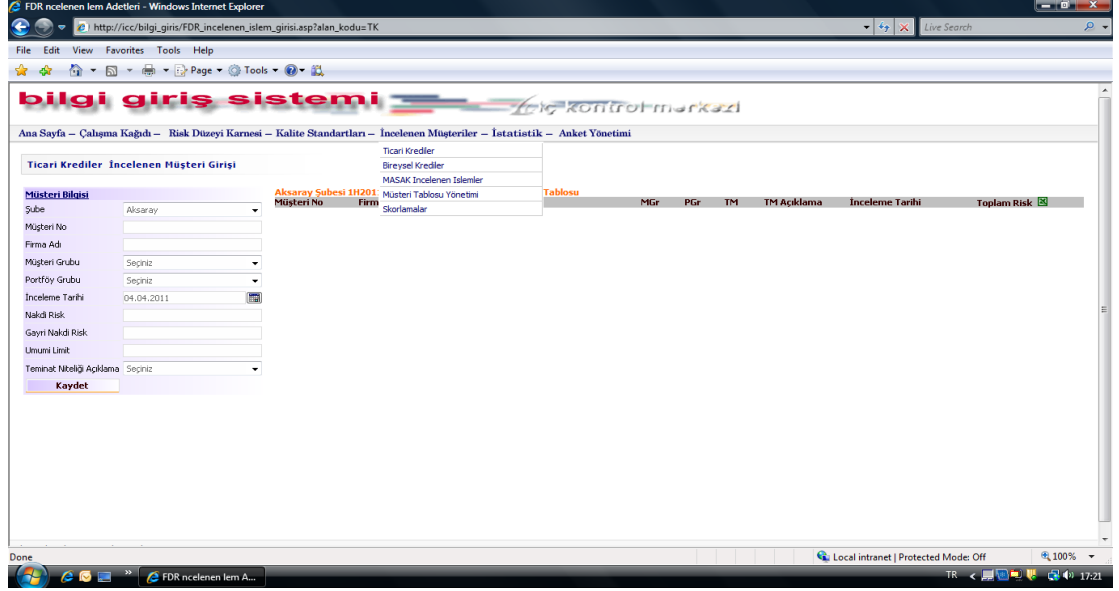
Şubeler bazında tüm bölgeler için yapılan listeleme aracılığıyla faaliyetin güncel durumu izlenebilmektedir. Faaliyet planlaması yapılan ve incelemeleri tamamlanan şubeler yeşil, devam eden şubeler mavi, henüz başlamamış olan şubeler kırmızı ve faaliyet planlaması yapılmamış olan şubeler gri olarak listelenmektedir. Şekil 10’da faaliyet planı şubeler izleme ekranına yer verilmiştir.

RB Zone 4	RB Zone 7	RB Zone 5	RB Zone 2	RB Zone 6	RB Zone 3
Adana Barikol	Adana Barikol	Ankara	Adapazarı Enerji	Avclar	Adapazarı
Adana Cemalpaşa	Adana Cemalpaşa	Ankara Dikmen	Ankara İsvik OSB	Balgöçer	Bankalar Caddesi
Adana Çarşı	Adana Çarşı	Ankara Hacıpaşa	Ankara MHPatpaşa	Bahçeşehir	Balkaş
Adana Köprübaşı	Adana Köprübaşı	Ankara Hacıpaşa	Çakmaklıy	Bahçeşehir	Balkaş
Adana Tınaz	Adana Tınaz	Ankara Osm.	Çiftlikçüler	Bakırköy	Balkaş Bölgesi
Adana Yonca	Adana Yonca	Ankara Sincan	Çiftlikçüler	Bakırköy Çarşı	Bandıra
Adıyaman	Adıyaman	Ankara Sincan	Dişulu Mamane Bölgesi	Bayrampaşa	Bonova
Aydın	Aydın	Ankara Sincan	Dişulu Mamane Bölgesi	Bayrampaşa	Bursa
Akdeniz Sanayi	Akdeniz Sanayi	Bakırköy	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Akdeniz
Akdeniz	Akdeniz	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Beşiktaş
Alanya Sanayi	Alanya Sanayi	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Beşiktaş
Antalya Çarşı	Antalya Çarşı	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Antalya	Antalya	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Antalya Ali Çetinkaya	Antalya Ali Çetinkaya	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Antalya Ödöğ	Antalya Ödöğ	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Antalya Lara	Antalya Lara	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Antalya Sanayi	Antalya Sanayi	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Atatürk Caddesi	Atatürk Caddesi	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Balı Akdeniz Bölgesi	Balı Akdeniz Bölgesi	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Batman	Batman	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Bodrum	Bodrum	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Denizli	Denizli	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Denizli Sanayi	Denizli Sanayi	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Diyarbakır	Diyarbakır	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Diyarbakır Kayapınar	Diyarbakır Kayapınar	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı
Doğu Akdeniz Bölgesi	Doğu Akdeniz Bölgesi	Beşiktaş	Dişulu Mamane Bölgesi	Beşiktaş	Bursa Çarşı

Şekil 10: İç Kontrol Portalı Faaliyet Planı Şubeler

6.4.2. İnceleme Örneklemeninin Kaydedilmesi

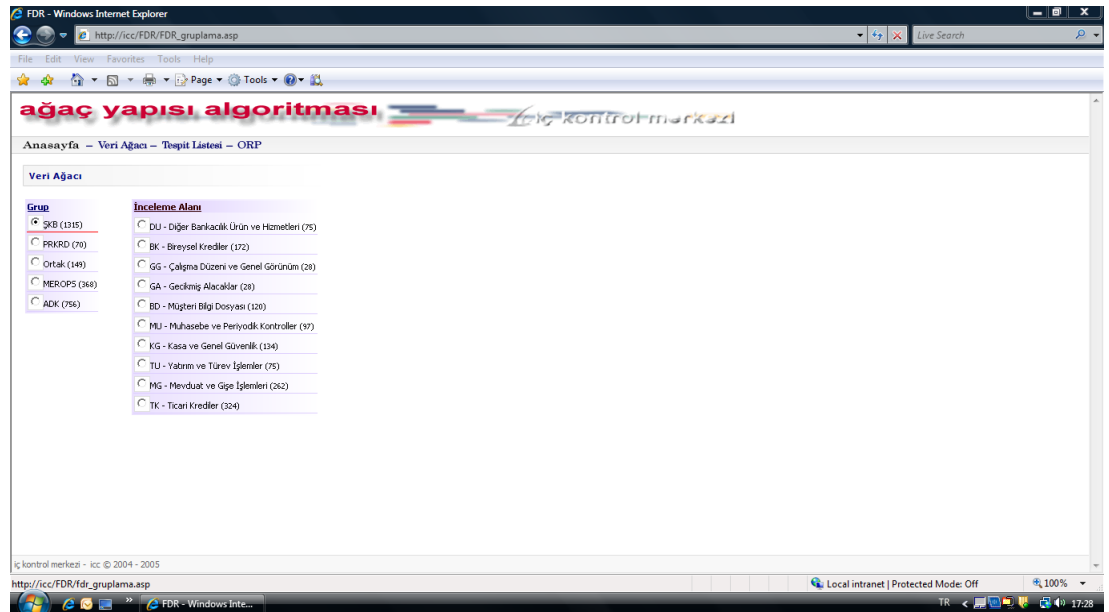
İncelemelere dahil edilen işlem ve müşteri adetleri, inceleme tarihi, kredi işlemleri için risk ve limit bilgileri Şekil 11’de yer alan ekran aracılığıyla kaydedilmektedir.



Şekil 11: İç Kontrol Portalı İnceleme Örnekleme Kaydı

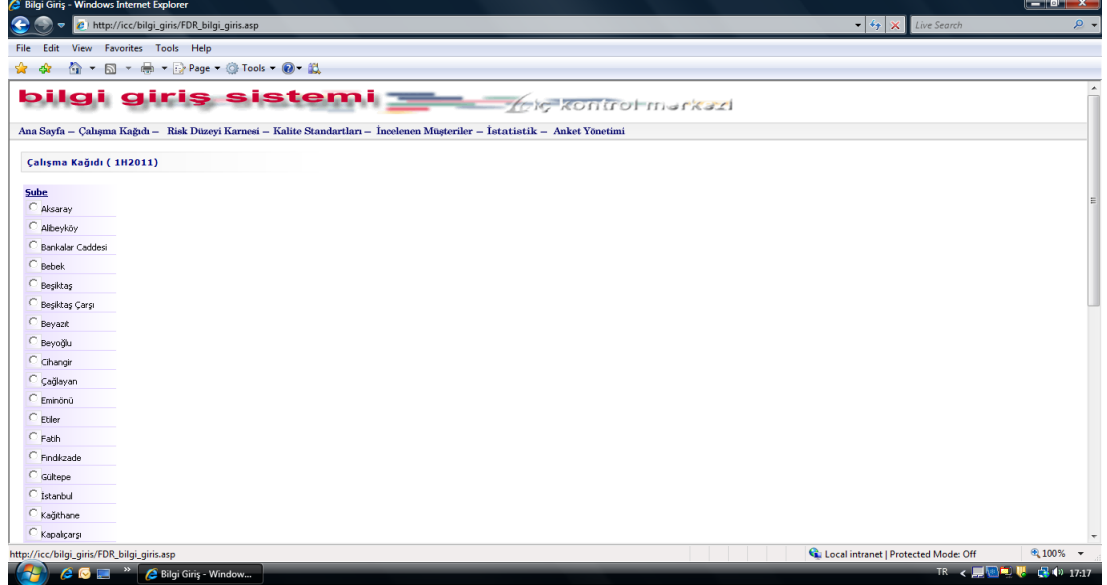
6.4.3. Çalışma Kağıdı Oluşturulması

Çalışma Kağıdı oluşturulması için öncelikle banka uygulamalarına ait inceleme konusu detaylar portala kaydedilerek Şekil 12’deki veri ağacı algoritması oluşturulmuştur. Ağaç yapısı sürekli gözden geçirilip güncellenmektedir.



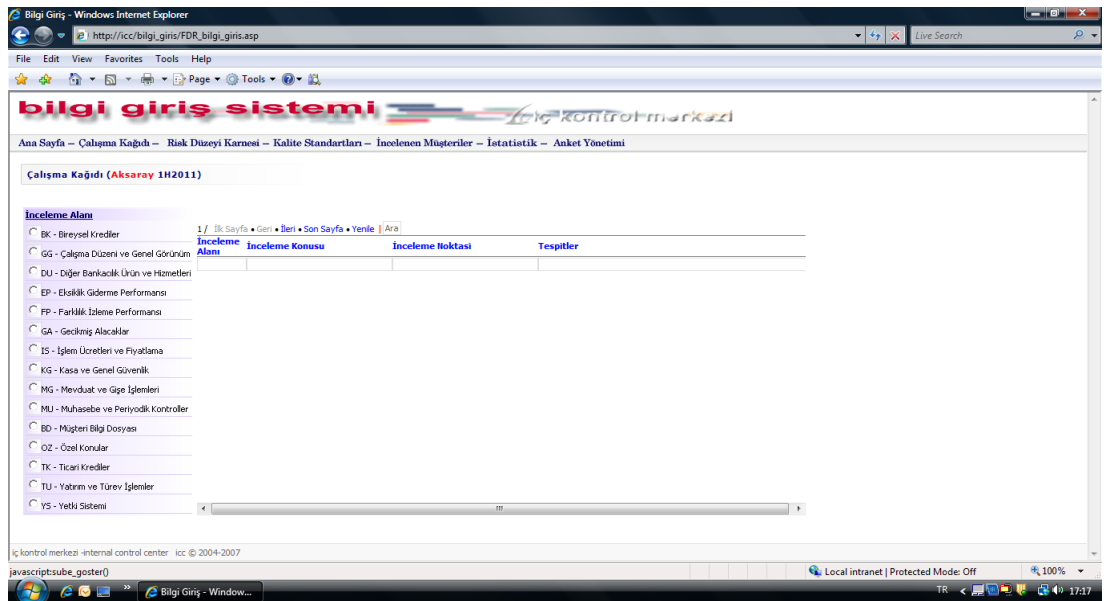
Şekil 12: İç Kontrol Portalı Veri Ağacı

İnceleme sonuçları portal üzerinden ilgili alanlara giriş yapılarak çalışma kağıdı oluşturulmaktadır. Bilgi girişi yetkisi sadece iç kontrol yetkililerindedir. Öncelikle incelemesinde bulunulan şube seçimi Şekil 13'te yer aldığı gibi yapılmaktadır.



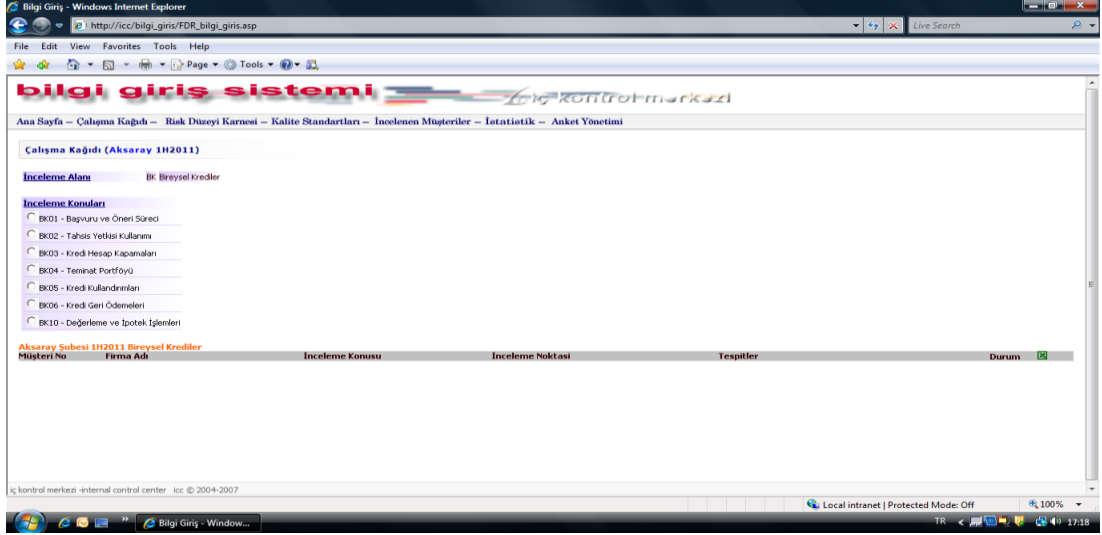
Şekil 13: İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Şube Seçimi

Şube seçiminden sonra bilgi girişleri, inceleme alanı, inceleme konusu, inceleme noktası ve tespit olarak dört aşamalı kırılım ile yapılmaktadır. Bilgi girişi yapabilmek için önce Şekil 14'teki gibi incelemede bulunulan inceleme alanı seçilmektedir. İnceleme alanı, incelenen ana faaliyet konusudur. Örneğin; bireysel krediler.



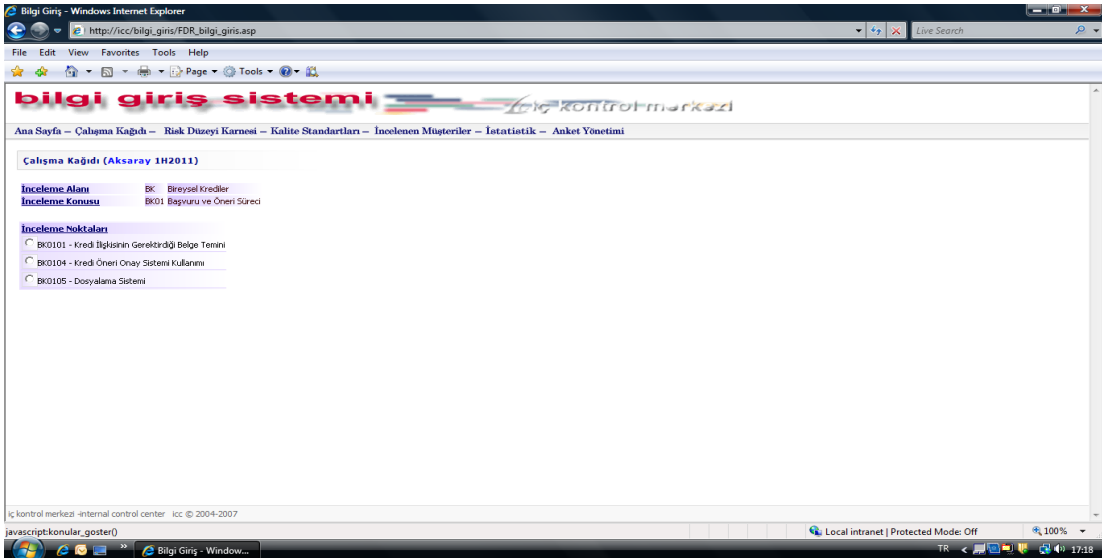
Şekil 14: İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı İnceleme Alanı Seçimi

İnceleme alanı seçildikten sonra Şekil 15'te olduğu gibi inceleme konusu seçilmektedir. İnceleme konusu, incelemede bulunulan ana faaliyet konusuna ait alt başlıklarda yapılan incelemeleri kapsamaktadır. Örneğin; bireysel krediler alanında, başvuru ve öneri süreci işlemleri.



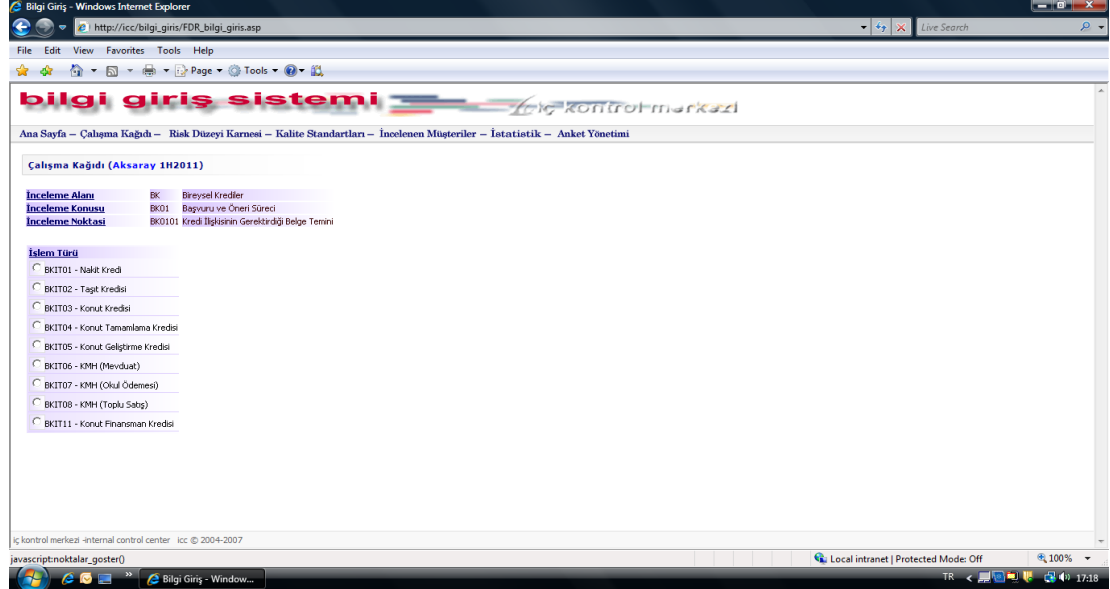
Şekil 15: İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı İnceleme Konusu Seçimi

İnceleme alanı ve konusu seçildikten sonraki kırılım olan Şekil 16'taki inceleme noktası için giriş yapılmaktadır. İnceleme noktası, incelemede bulunulan iş akışlarına ilişkindir. İncelenen süreçlerin gruplandığı son aşamadır. Bu aşamadan sonra bilgi giriş detaylarına ulaşılmaktadır. Örneğin; bireysel krediler alanında, başvuru ve öneri süreci işlemleri konusunda, kredi ilişkisinin gerektirdiği belge temini noktası.



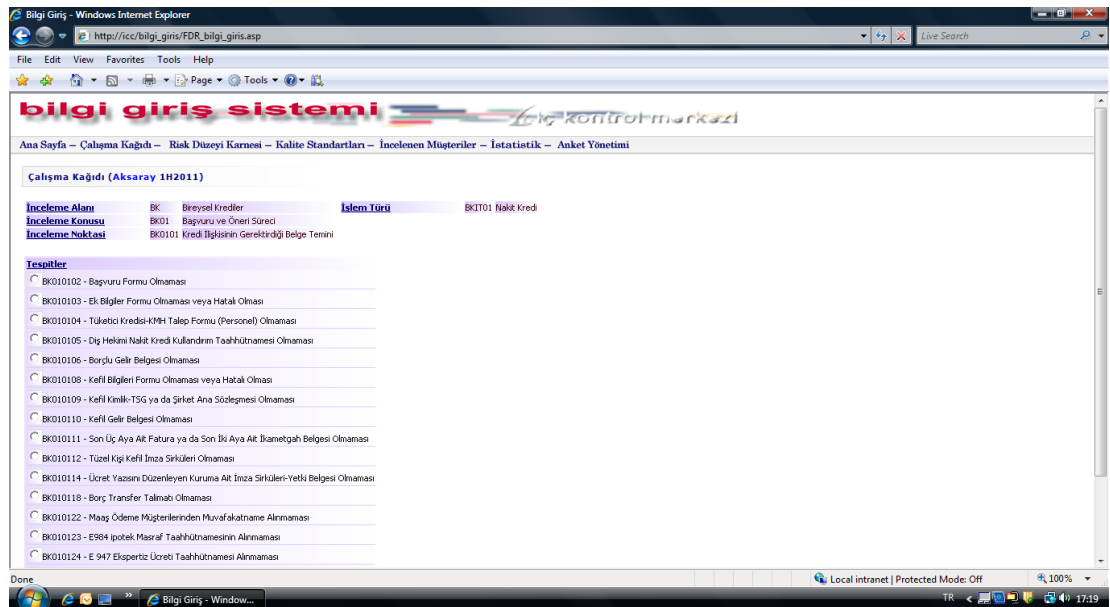
Şekil 16: İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı İnceleme Noktası Seçimi

Tespit detayından önce işlemin niteliğine göre işlem türü seçilmesi zorunlu bir giriş yapıyorsa Şekil 17’de gösterildiği gibi işlem türü seçimi yapılır. Örneğin; bireysel krediler alanında incelemesi yapılan nakit kredi işlemleri.



Şekil 17: İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı İşlem Türü Seçimi

Seçimler yapıldıktan sonra tespit edilen hata veya eksiklik girişi yapılacak olan Şekil 18’teki aşamaya gelinir. Tespit edilen uygulama hatası seçilir. Örneğin; bireysel krediler alanında, başvuru ve öneri süreci işlemleri konusunda, kredi ilişkisinin gerektirdiği belge temini noktasında, nakit kredi işlemi için başvuru formu olmaması.



Şekil 18: İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Tespit Seçimi

Son aşamada Şekil 19'daki ekran üzerinden tespitte bulunulan konu hakkında gerekli detay bilgiler ile kayıt oluşturularak işlem sonlandırılır. Tespit bilgileri üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmak istendiğinde tespit seçilerek gerekli güncelleme yapılarak tekrar kaydedilir veya gerekli ise silinir.

Şekil 19: İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Tespit Girişi

Çalışma kağıdı kayıtları konsolide olarak veya konu bazında Şekil 20'deki gibi görüntülenebilmektedir. Giriş kayıtları için veri tabanından excel dosya olarak rapor alınabilmektedir. Excel dosyada, giriş yapılan kayıtlar ile giriş tarih ve saati, giriş ve varsa güncellemeyi yapan iç kontrol yetkilisi sicil bilgisi yer almaktadır.

	Eksiklikte Konu Firma Sayısı		Eksiklik Tespit Edilen Firma Sayısı Oranı		Tespit Adedi		Grup Payı		Eksiklik Giderme Yüzdesi
	Toplam	Devam	Toplam	Devam	Toplam	Devam	Toplam	Devam	
Bireysel Krediler									
Çalışma Düzeni ve Genel Görünüm									
DİO									
Banka Genel S									
Diğer									
Diğer Bankacılık Ürün ve Hizmetleri									
Diğer Eksiklik Giderme Performansı									
İncelenen Firm									
Elektronik Ödemeler									
Farklılık İzleme Performansı									
Geçmiş Alacaklar									
Tespit Sayısı									
İhracat									
İş Talepleri									
İnceleme Konu									
İş Talepleri									
Teminat Portfö									
İşlem Ücretleri ve Fiyatama	790	121	18,88%	2,89%	1053	123	32,53%	32,45%	88,32%
Basvuru ve Öd									
İhtilaf	785	95	18,76%	2,27%	1056	101	32,62%	26,65%	90,44%
Kredi Geri Öd									
Kambyo	82	64	1,96%	1,53%	83	64	2,56%	16,89%	22,89%
Kredi Kullandı									
Kasa ve Genel Güvenlik	817	55	19,52%	1,31%	984	56	30,40%	14,78%	94,31%
Tahsis Yetkisi									
KCM	31	30	0,74%	0,72%	31	30	0,96%	7,92%	3,23%
Değerleme ve									
Kredi Operasyonları	25	4	0,60%	0,10%	27	5	0,83%	1,32%	81,48%
Kredi Hesap K									
Mevduat ve Gige İşlemleri	3	0	0,07%	0,00%	3	0	0,09%	0,00%	100,00%
Bölgeleere Gör									
Muhasebe ve Periyodik Kontroler									
Müşteri Bilgi Dosyası									
Bölgeleer									
Open Konular									
Bölgeleer									
Open Krediler									
Yatırım ve Türev İşlemler									
Samsun Bölgesi									
Yetki Sistemi	88	87	2,10%	2,08%	96	95	2,95%	24,87%	1,04%
Ege Bölgesi									
Yurtiçi Krediler	346	64	8,27%	1,53%	632	73	19,51%	19,11%	86,45%
Galata Bölgesi									
	264	48	6,31%	1,15%	459	63	14,17%	16,49%	86,27%
Trakya Bölgesi									
	220	41	5,26%	0,98%	320	44	9,88%	11,52%	86,25%

Şekil 20: İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Tespit İzleme

Çalışma kağıdı girişleri tamamlandıktan sonra kontrol faaliyeti tamamlanan şube ve şubelerin bulunduğu bölge için Şekil 21'deki ekran aracılığıyla konsolide liste alınabilmektedir. Şubeler için yazılan konsolide raporlar şube, faaliyeti yürüten iç kontrol yetkilisi, inceleme dönemi, inceleme tarihi, inceleme konusu kriterlerine göre görüntülenebilmektedir.



Şekil 21: İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Raporlamaları

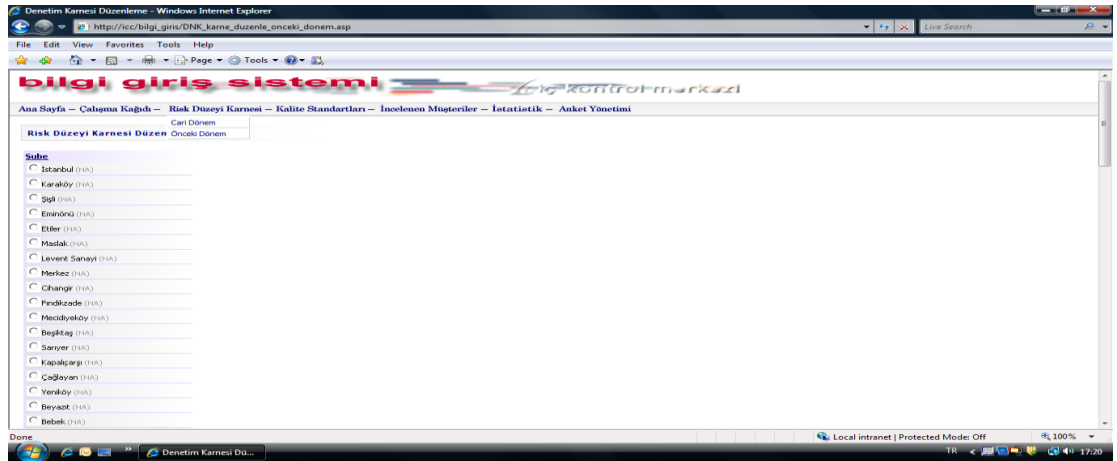
Çalışma kağıdı oluşturulduktan sonra incelemede bulunan bölgeler bazında inceleme konularına göre devam eden ve giderilen eksiklik adetleri Şekil 22'deki gibi listelenmektedir. Bu bilgiler bölgeler ve inceleme konuları bazında inceleme sonuçlarının, hata oranı dağılımlarına göre analiz edilmesine imkan sağlamaktadır.

Bölge	Toplam	TK		MG		BD		BK		MU		GA		KG		GG		DU	
		D	G	D	G	D	G	D	G	D	G	D	G	D	G	D	G	D	G
Trakya Bölgesi	14	0	1	3	7	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Batı Akdeniz Bölgesi	16	0	0	8	6	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
İç Anadolu Bölgesi	29	0	0	22	6	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Doğu Akdeniz Bölgesi	33	0	0	20	9	13	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Galata Bölgesi	34	0	0	7	21	4	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kadıköy Bölgesi	37	0	0	17	16	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Ege Bölgesi	47	0	0	27	17	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	210	0	1	104	82	9	7	0	0	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0

Şekil 22: İç Kontrol Portalı Çalışma Kağıdı Tespit İstatistikleri

6.4.4. Risk Düzeyi Karnesi Düzenlenmesi

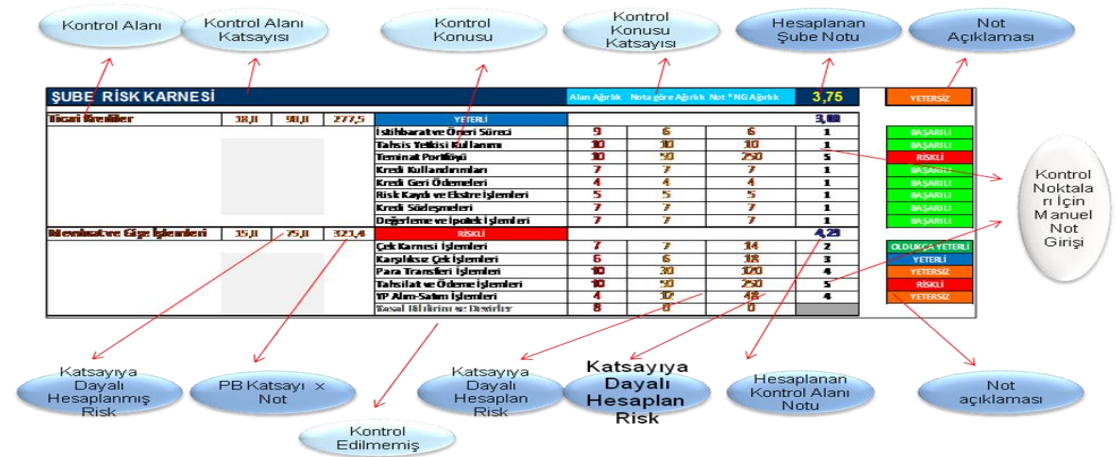
Giriş kayıtları tamamlandıktan sonra kayıt oluşturulan şube için Şekil 23'teki ekrandan giriş yoluyla risklilik analizi yapılmaktadır. Analiz, her şube için her inceleme alanında inceleme konusu detayında risk karnesi notlaması şeklinde yapılmaktadır. Risk düzeyi karnesi girişleri her alan için yapıldıktan sonra bu sonuçlar tüm bölgeler için birarada değerlendirilerek banka genelinde konsolide risk analizi yapılarak bölgeler ve şubeler sıralanmaktadır.



Şekil 23: İç Kontrol Portalı Risk Düzeyi Karnesi Düzenlenmesi

Risk Düzeyi Karnesi, kontrol faaliyeti sonuçlarının sayısal olarak ifade edilmesi ve operasyonel risk düzeyinin tanımlanarak bu sonuçlardan hareketle her bir şubenin ve kontrol alanının analiz edilmesidir. Risk Düzeyi Karnesi, Tablo 8'te belirtilen detaylar ile oluşturulmaktadır.

Tablo 8: Risk Düzeyi Karnesi



Denetim alanları ve konuları için Tablo 9'daki şekilde birer matris oluşturulmuştur. Matris içerisindeki konular birbiriyle karşılaştırılmış ve karşılaştırma sonrasında derecelendirme yapılarak oluşan değerler önem derecesi cetvelinde toplanmıştır.

Tablo 9: Risk Düzeyi Karnesi Matrisi

	İstihbarat ve Öneri Süreci	Tahsis Yetkisi Kullanımı	Teminat Portföyü	Kredi Kullanımları	Kredi Geri Ödemeleri	Risk Kaydı ve Ekstre İşlemleri	Kredi Sözleşmeleri	Değerleme ve İpotek İşlemleri
Ticari Kredi Matrisi								
İstihbarat ve Öneri Süreci	1,00	???	???	???	???	???	???	???
Tahsis Yetkisi Kullanımı	???	1,00	???	???	???	???	???	???
Teminat Portföyü	???	???	1,00	???	???	???	???	???
Kredi Kullanımları	???	???	???	1,00	???	???	???	???
Kredi Geri Ödemeleri	???	???	???	???	1,00	???	???	???
Risk Kaydı ve Ekstre İşlemleri	???	???	???	???	???	1,00	???	???
Kredi Sözleşmeleri	???	???	???	???	???	???	1,00	???
Değerleme ve İpotek İşlemleri	???	???	???	???	???	???	???	1,00

Katsayıların önem dereceleri Tablo 10'a göre değerlendirilmiştir.

Tablo 10: Risk Düzeyi Karnesi Katsayı Karşılaştırması

The Fundamental Scale for Pairwise Comparisons		
Intensity of Importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two elements contribute equally to the objective
3	Moderate importance	Experience and judgment slightly favor one element over another
5	Strong importance	Experience and judgment strongly favor one element over another
7	Very strong importance	One element is favored very strongly over another; its dominance is demonstrated in practice
9	Extreme importance	The evidence favoring one element over another is of the highest possible order of affirmation
Intensities of 2, 4, 6, and 8 can be used to express intermediate values. Intensities 1.1, 1.2, 1.3, etc. can be used for elements that are very close in importance.		

Katsayıların belirlenmesinde Bilimsel Analitik Hiyerarşi Proses Metodu (AHP) kullanılmıştır. AHP Modeli ile iç kontrol kararlarına göre Tablo 11'deki şekilde her konu ve alan için genel öncelikler düzenlenip toplanmıştır.

Tablo 11: Risk Düzeyi Karnesi Katsayıları

ŞUBE RISK KARNESİ				Alan Ağırlık	Notla göre Ağırlık	Not *NG Ağırlık	3,75	YETERSİZ	
Ticari Krediler	18,11	90,11	277,5	YETERLİ				3,88	BAŞARILI
İstihbarat ve Öneri Süreci				9	6	6	1	BAŞARILI	
Tahsis Yetkisi Kullanımı				10	10	10	1	BAŞARILI	
Teminat Portföyü				10	50	250	5	RİSKLİ	
Kredi Kullanımları				7	7	7	1	BAŞARILI	
Kredi Geri Ödemeleri				4	4	4	1	BAŞARILI	
Risk Kaydı ve Ekstre İşlemleri				5	5	5	1	BAŞARILI	
Kredi Sözleşmeleri				7	7	7	1	BAŞARILI	
Değerleme ve İpotek İşlemleri				7	7	7	1	BAŞARILI	
Menkul ve Güç İşlemleri	15,11	75,11	321,4	RİSKLİ				4,29	BAŞARILI
Çek Karnesi İşlemleri				7	7	14	2	OLDUKÇA YETERLİ	
Karşılıklı Çek İşlemleri				6	6	18	3	YETERLİ	
Para Transferi İşlemleri				10	10	120	4	YETERSİZ	
Tahsilat ve Ödeme İşlemleri				10	50	250	5	RİSKLİ	
WP Alım-Satım İşlemleri				4	12	48	4	YETERSİZ	
Basal İhtilaf ve Destek				8	0	0			

Her kontrol noktası 5'li skalada değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler, kontrol konuları ve alanları için konsolide edilmiş notların kontrol noktasına verilen önem katsayısı ile ağırlıklandırılmaktadır. Tablo 12'de değerlendirme açıklanmaktadır.

Tablo 12: Risk Düzeyi Karnesi Değerlendirme Skalası

RENK	NOT	AÇIKLAMA	NOT DAĞILIMI	DEĞERLENDİRME
Yeşil	1	BAŞARILI	1,00 – 1,40	ÇOK İYİ KOTROL ALTINDA . HATA VE EKSİKLİK YOK
Yeşilimsi	2	OLDUKÇA YETERLİ	1,41 - 2,20	GENEL OLARAK YETERLİ.KONTROL MEKANİZMASI GELİŞTİRİLEBİLİR.
Yazılmsi	3	YETERLİ	2,21 - 3,40	YETERLİ FAKAT BAZI HATA VE EKSİKLİKLER GÖRÜLEBİLİR.
Sarı	4	YETERSİZ	3,41 - 4,20	HATA VE EKSİKLİKLER MEVCUT, CİDDİ SORUNLARLA KARŞILAŞILABİLİR
Kırmızı	5	RİSKLİ	4,21 - 5,00	KONTROL BULUNMAMAKTADIR, CİDDİ HATA VE EKSİKLİKLER MEVCUTTUR

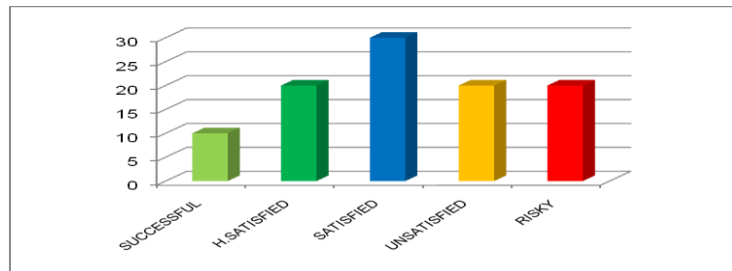
RENK	NOT	AÇIKLAMA	EKSİKLİKLER	KONTROL	FARKINDALIK	RİSK
Yeşil	1	BAŞARILI	Yok	Mevcut	Yüksek	Yok
Yeşilimsi	2	OLDUKÇA YETERLİ	Az Sayıda	Present Mevcut	Yüksek	Düşük
Yazılmsi	3	YETERLİ	Kabul Edilebilir	Yeterli	Yeterli	Kabul Edilebilir
Sarı	4	YETERSİZ	Kabul Edilemez	Yetersiz	Yetersiz	Yüksek
Kırmızı	5	RİSKLİ	Çok Sayıda	Yok	Yok	Çok Yüksek

Risk aralıklarının belirlenmesinde normal dağılım eğrisi yaklaşımı kullanılmıştır. Risk dağılım oranları Tablo 13'te ve grafik olarak açıklaması Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 13: Risk Düzeyi Karnesi Risk Aralıkları

RENK	RİSK DAĞILIMI	ICRATING	%	%	%
Yeşil	1,00 - 1,40	BAŞARILI	10	10	30
Yeşilimsi	1,41 - 2,20	OLDUKÇA YETERLİ	20	70	
Yazılmsi	2,21 - 3,40	YETERLİ	30		
Sarı	3,41 - 4,20	YETERSİZ	20		20
Kırmızı	4,21 - 5,00	RİSKLİ	20		

Tablo 14: Risk Düzeyi Karnesi Risk Aralıkları Dağılımı



6.4.5. Şube İç Kontrol Başlangıç ve Kapanış Toplantısı Düzenlenmesi

Kontrol faaliyeti yürütülen şubelerde faaliyetin başlangıcında ve bitiminde tüm şube katılımcıları ile toplantı yapılmaktadır. Başlangıç toplantısında kontrol faaliyetinin kapsamı ve süresi hakkında bilgi verilmektedir. Kapanış toplantısında inceleme sonuçları ve riskli değerlendirilen konular paylaşılmaktadır.

6.4.6. Değerlendirme Raporu Hazırlanması ve Paylaşımı

İç kontrol faaliyeti tamamlandıktan sonra iç kontrol yetkilileri tarafından faaliyette bulunulan şubeler çalışanları için risk alguları, iç kontrol sürecine katkıları, uygulama hatalarındaki iyileştirme çabası ve sonuçları konularında tespit ve gözlemlerin yer aldığı Değerlendirme Raporu hazırlanmaktadır. Raporda yer alan bilgiler ilgili genel müdürlük bölümleri ve üst yönetim ile paylaşılmaktadır.

6.4.7. İç Kontrol Toplantıları Düzenlenmesi

İnceleme dönemi sonunda kontrol faaliyetlerine ilişkin girişler tamamlandıktan ve raporlar paylaşıldıktan sonra şubelerin bağlı olduğu bölge yönetimleri ve ilgili genel müdürlük yönetimleri ile genel değerlendirme toplantıları yapılmaktadır. Bu toplantılarda inceleme dönemine ilişkin detaylar ile inceleme ve gözlem sonuçları risk değerlendirmesi ile birlikte paylaşılmaktadır.

Süreçte sık karşılaşılan hatalar, yoğunluk olan konular, olumlu ve olumsuz şekilde öne çıkan uygulama başlıkları ve şubeler hakkında sebepleri ve sayısal bilgi ile detaylandırma yapılmaktadır.

Tespit edilen uygulama hataları ve riskli konular hakkında yapılabilecek geliştirmeler için önerilerde bulunulmaktadır.

Süreç dönemsel olarak izlenmektedir. Her dönem toplantısında bir önceki dönem sonuçları mevcut dönem sonuçları karşılaştırılmakta ve trend analizi yapılmaktadır. Bu sayede süreç dahilinde gelinen nokta ile zayıf ve güçlü konular belirlenebilmektedir. Sürecin çıktılarının ilişik olduğu veya etkilenen tüm bölümler bu analizden faydalanmaktadır ve kendi uygulamaları açısından bir yol haritası oluşturmaktadırlar.

6.5. Uygulama Sonuçları

- **Karar Alma Süreci**

Bölüm organizasyonunda tüm çalışanların katılımı sağlanmaktadır. Nihai karar alınmasına kadar olan süreçte çoğulcu katılım sağlanmasına ve farklı görüşlerin değerlendirilmesine dikkat edilmektedir. Bu uygulama sisteme inancı ve kuruma bağlılık duygusunu olumlu yönde etkilemektedir.

- **Personel Politikası**

İç kontrol yetkilileri için altı aylık dönemde sınav yapılmaktadır. Sınav sonuçlarına göre geliştirilmesi gerekli konular belirlenmektedir ve bunlara ilişkin çalışma yapılmaktadır. Banka dışı eğitimler de desteklenmektedir. Bu sayede performansın sürekli gelişimi sağlanmaktadır ve yüksek standartta çalışanlara sahip olunmaktadır.

- **İç Kontrol Araçları**

Çalışmaların elektronik ortama taşınarak gerçek zamanlı ve eşanlı olarak izlenebilmesi uygulamalar için önemli bir geliştirme olmuştur. İç Kontrol Portalı'nın kullanılmasıyla birlikte çalışma süreci daha etkin şekilde izlenebilmektedir.

İç kontrol çalışanlarının iç kontrol faaliyetinde buldukları şube ve konular ile inceleme sonuçları ve inceleme süreleri izlenerek performansları yakından takip edilebilmektedir.

İç kontrol faaliyeti kapsamı ve bu kapsamda harcanan süre analizleri sayesinde daha çok zaman ayrılan ve ayrılması gereken konular objektif olarak belirlenebilmektedir.

İç kontrol faaliyeti yürütülen tüm şubeler bazında sonuçlar konsolide olarak izlenebildiğinden ilgili tüm bu birimler arasında istatistiki analizler kolaylıkla yapılabilmektedir.

Çalışma kağıdı ve raporların paylaşımı konusunda e-posta kullanımı en aza inmiştir. Raporlama süresi azalmıştır. Rapor sonuçlarına erişim her kademedeki kullanıcı açısından kolaylaşmıştır. Bu şekilde, sürecin genelinde emek ve zaman tasarrufu sağlanmıştır. Bu sayede bölüm faaliyetlerini geliştirme yönündeki çalışmalara daha fazla zaman ayrılabilir.

7. SONUÇ

Bankacılık olgusunun ortaya çıkışı ile denetim ve kontrol kavramlarına da ihtiyaç duyulmuştur. Para ve banka işlemlerinin gelişmesi ve çeşitlenmesi ile bağlantılı olarak bu işlemlerde denetim ve kontrol ihtiyacı da farklılaşmıştır. Risk kavramının işlemlerin neredeyse ayrılmaz bir parçası olması her zaman riskin en aza indirilmesi gereği ve isteği, en fazla kazanç ve en az zarar yaklaşımları doğaldırki süreçlerdeki tehditleri önleme gereği oluşturmuştur. Bu noktada iç kontrol faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. İşlemlerin sadece belirli dönemlerde incelenmesi ile yetinmeyip özellikle önleyici mekanizmalar oluşturulması etkin bir kontrol ortamı yaratılması açısından önem taşımaktadır. Bununla birlikte, sürecin içerisinde tüm taraflar ve faydalanıcıların iç kontrol süreçlerini benimsemesi ve çalışmalarında hayata geçirmesi oluşacak zararlar açısından önleyici etki yaratmaktadır.

Kontrol ve denetim kavramları çoğu zaman eşanlı kullanılmaya başlanmış olmak birlikte günümüzde artık sınırları daha net şekilde ayrılmaktadır. İç kontrol ve iç denetim kavramlarının içerik ve işlevleri yasal düzenlemeler ile de açıkça ortaya konmuştur.

Kontrol kavramı sadece kendi başına bir olgu olarak ve diğer tüm süreçlerden kopuk olarak değerlendirilmemektedir. Kontrol faaliyeti etkilediği tüm alanlar ile karşılıklı ilişkilidir. Kontrol ile denetim ve risk olguları birbiri ile yakından ilintilidir. İç kontrol süreci iç denetim ve risk yönetimi süreçleri ile karşılıklı etkileşimli olarak süreçlerden etkilenmekte ve süreçleri etkilemektedir. İç kontrol faaliyetlerinde risk odaklı bakış açısının önemli hale gelmesi, herşeyin kontrol edilmesinden öncelikli olarak yüksek riskli ve etkilediği alanlar açısından olası zarar etkisi daha yüksek tehditlere yönelinmesi bu etkileşimlerin sonuçlarındandır. Kontrol faaliyeti, genel bir tanım ile birimlerde gerçekleştirilen işlemlerin mevcut kurallara uygunluğunu inceleyerek ve bu şekilde olması gereken ile olan arasındaki durumu değerlendirdiğinden etik ilkeler de iç kontrol faaliyeti açısından önemli bir kavramdır. Etik ilkelere uyum iç kontrol faaliyetinin temel noktalarındandır.

İşlem güvenliği ve sistemin etkinliği, banka süreçlerinde en önemli konulardandır. Bu aşamada, banka hedeflerine ulaşmada katkı sağlayacak olan iç kontrol faaliyetlerinin sektör genelinde yeknesak bir uygulamada olması önem kazanmaktadır. Bu gereklilik ile BDDK tarafından yasal düzenlemeler yapılmıştır. BDDK tarafından hazırlanan Yönetmelik ve tebliğler, BIS Basel Committee tarafından yayınlanan prensipler ile diğer ülkelerde uygulanmakta olan sistemler örnek olarak değerlendirilerek, ülkemiz şartlarına en uygun şekilde düzenlenmeye çalışılmıştır. IIA İç Denetime İlişkin Profesyonel Uygulama Standartları da bu değerlendirmede dikkate alınmıştır. Uygulamaya ilk geçişten günümüze kadar geçen zamanda yasal düzenlemelerde daha açıklayıcı değişiklikler yapılmıştır. İç Sistemler Yönetmeliği, bankalarda iç denetim, iç kontrol ve risk yönetim konularında gerekli konularda açıklık ve düzenlemeler getirmiştir. Yeni Ticaret Kanunu da denetim ve kontrol işlevlerine ilişkin düzenlemelere değinmiştir.

Yıllar içinde yaşanan tüm gelişmeler ve değişiklikler etkin bir iç kontrol sistemi kurulması konusunda gereklilikleri de ortaya koymaktadır. Bu süreçte yaşanan sorunlar aslında kendi içinde çözüm önerilerine de işaret etmektedir. Karşılaşılan tehditlerin zarar oluşmadan engellenmesi etkin bir iç kontrol sistemi ile sağlanabilecektir. Bu sebeple iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde yerleşmesi ve işlemesi amacıyla önemli bazı konular dikkat çekmektedir. İç kontrol sisteminin kendi bünyesinde araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile sistemin kendini sürekli yenilemesi ve geliştirmesi sağlanmalıdır. Banka içi ve dışı gelişme ve etkenlere duyarlı bir sistem oluşturularak riskin daha işlemin gerçekleştirilmesi aşamasında tespit edileceği ve önlenilebileceği bir sistem kurulmalıdır. Kontrol kültürünün banka içinde yerleştirilmesi ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve sonucunda sistemin içerisinde icracı birimlerde görev alan personelin de risk bilinci yaklaşım ve otokontrol mekanizması ile çalışması sağlanmalıdır. Bilgi işlem sistemi bilgilere rahat erişilebilir, saklanabilir, bilgi elde edilebilir ve gelişmiş teknolojiye sahip şekilde banka içi ve dışı gelişmelere duyarlı olarak düzenlenmelidir. Otomasyon sisteminin kalitesi sürekli geliştirilmelidir. Tüm bu gelişmeler iç kontrol faaliyetinin dinamik kalması, kendini sürekli geliştirerek banka süreçlerine katmadeğer yaratmasını sağlamaktadır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, bankacılık sektöründe iç kontrol uygulamalarına ilk olarak geçen bankalardan biri incelenmiştir. Çalışmaya konu alınan banka iç kontrol yapısı, oluşturduğu süreçler ve kurguladığı tüm faaliyetler ile banka içinde etkin bir kontrol sistemi yerleşmesini sağlamıştır. Teknolojik gelişmeleri olabildiğince en çok ve en yaygın şekilde kullanarak süreçlerini ve çalışmalarını sürekli geliştirmekte ve dinamik olmasını sağlamaktadır. Bu şekilde etkin bir yapı ile iç kontrol faaliyetlerini, banka süreçlerine mümkün olan en geniş şekilde hakim olarak sürdürmektedir.

Çalışma kapsamında İç Kontrol Merkezi uygulamaları yazılı belgeler ve sistem kayıtları üzerinden incelenmiştir ve süreçleri geliştiren iç kontrol yetkilileri ile yüzyüze görüşmeler yapılmıştır.

Uygulamalar değerlendirildiğinde, sistemin aslında temelinde olan insan faktörünün sistemden bağımsız düşünülmemesinin sürece olumlu yansımaları olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte teknolojik gelişmelere duyarlı olunması sistemin sürekli güncel ve gelişkin olmasını sağlamaktadır.

Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve iç kontrol sisteminin karşılaştığı sorunlar farklı çalışmaların konusu olmuştur. İç kontrol faaliyetlerinin özellikle günümüz ekonomilerinde karşılaştığı sorunlar, bu faaliyetlerin banka hedeflerine ulaşmada yarattığı katmadeğer dikkate alındığında önemli bir ilgi alanı olmaktadır.

İç kontrol, yerine getirdiği fonksiyonlar sebebiyle sadece bankalar açısından değil tüm finans kuruluşları ile diğer tüm sektörler açısından önemlidir. Bununla birlikte özellikle banka faaliyetlerinin kapsadığı ve ilişkili olduğu alan, bankaların kamu yararı açısından önemi bu alandaki kontrol faaliyetlerinin yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Bu sebeplerle, bankacılık alanında iç kontrol faaliyetleri yasal düzenlemeler ile detaylandırılmakta ve sistemin etkinleştirilmesi açısından çalışmalar yapılmaktadır.

İç kontrolün, süreçlere katkı sağlayan ve katmadeğeri olan, zararları önlemede etkin bir mekanizma olarak kabul edilerek işlevselliği arttırıldıkça uygulamalardan sağlanacak katkı tüm taraflar açısından faydalı ve olumlu olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aslan, Sinan. **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**. İstanbul: 2003.
- Alptürk, Ercan. **Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi**. 1. bs. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları, 2008: 3.
- Başar, Mehmet, Metin Coşkun, Nurhan Aydın. **Bankacılık Uygulamaları**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No.: 1711, 2006.
- “Bankacılık Kanunu (5411 S.K.)”. **Resmi Gazete**, 25983, 19.10.2005.
- “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik”. **Resmi Gazete**, 26333, 01.11.2006.
- “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”. **Resmi Gazete**, 26552, 14.06.2007.
- “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”. **Resmi Gazete**, 27070, 30.11.2008.
- “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”. **Resmi Gazete**, 27598, 01.06.2010.
- “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”. **Resmi Gazete**, 27856, 24.02.2011.
- “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik”. **Resmi Gazete**, 24312, 08.02.2001.
- “Bankaların İç Denetim Ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Olarak Açıklanmasına Gerek Duyulan Hususlar”. BDDK.RGTAD.-II.1-8111, 03.10.2001.
- “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmeliğin Uygulanmasına İlişkin 1 Sayılı Tebliğ”.
- “Bankaların Risk Ölçüm Modellerinin Kurum Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Genelge”.
- Cerit, Güldem, Selçuk Nas, Murat Yılmazel, Özgür Alemdağ. “Mesleksel Değerler ve Etik Eğitimi: Denizcilik Uygulaması”. <http://www.etikturkiye.com/etik/meslek/Cerit.pdf>.
- Deloitte. **Suistimal İnceleme ve Yönetme**. 2010.

- Deloitte. **İç Denetim ve İç Kontrol Faaliyetleri ile Kurumun Değerlerini Korumak ve Yükseltmek**. 2010.
- Gegin, Eren. “Klasik ve Modern İç denetim Yaklaşımları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme”. **TİDE İç Denetim Dergisi**. 2009 Yaz: Sayı:23.
- Kenger, Erdal. “Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu”. Şubat 2001. http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm#d3b.
- Kuçuradi, İoanna. “Etik ve Etikler”. **TMH, Türkiye Mühendislik Haberleri**. Sayı. 423-2003/1
- Kuntalp, Erdem, Merih Omağ, Ayşe Tülin Yürük. **Banka ve Sigorta Hukuku**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No.: 1712, 2006.
- KPMG. **İç Denetim : İşe Yarıyor Mu?**. 2010.
- KPMG. **Yöneticilerin Bakış Açısı ile Türkiye’de Suistimal**. 2009.
- Mutluer, Kamil, Fethi Heper, Recai Dönmez, M.Erkan Üyümez. **Vergi Hukuku**. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No.: 1536, 2007.
- Parasız, İlker. **Türkiye’de ve Dünya’da Bankacılık**. Bursa: 2011.
- Pehlivanlı, Davut. “Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim Araçları”. Research Visitor, London South Bank University, Business Computing & Information Management Faculty.
- PriceWaterHouseCoopers. **İç Kontrol**. 2010.
- PriceWaterHouseCoopers. **İç Denetim**. 2010.
- PriceWaterHouseCoopers. **İç Denetim Sadece Bir Maliyet Merkezi Değildir**. 2009.
- Saltık, Nihal. “İç Kontrol Standartları, Bütçe Dünyası”. Cilt 2, Sayı 26, Yaz 2007. <http://www.butce.org/Html/dergi/26/nsaltik.pdf>.
- Seviğ, Veysi. “Meslek Etiği”. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Mali Hukuk.
- Şakar, Hakan. **Risk Yönetimi Açısından Bankalarda Aktif Pasif Yönetimi**. İstanbul: MIDA Institute, Bankacılık Eğitim Dizisi No:5, 2002.
- Takan, Mehmet. **Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim**, 3.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2011.
- TBB. **Bankacılık Etik İlkeleri**. Eylül, 2010.
- TBB. **Türkiye’de Kamu Bankalarının Özelleştirilmesi: Kamu ve Özel Sermayeli Ticaret Bankalarında Etkinlik ve Verimlilik Analizi**. 2001.
- TBB. **İstatistik Raporlar**. Aralık, 2010.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>

“Türk Ticaret Kanunu (6102 S.K.), **Resmi Gazete**, 27846, 14.02.2011.

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü. **Uluslararası İç Denetim Standartları, Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2007’deki Değişikliklerle**. 2008.

Uzay, Şaban. “UFRS Uygulamalarında İç Denetimin Etkisi ve Önemi”. **İzmir SMMM Odası, XIII. Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu, 18-22 Kasım 2009**. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.

Uzkesici, Nuray. “İşletmelerde Etik Yönetimi - İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş”. **KalDer Forum Dergisi**. Ocak-Şubat Mart 2002 sayısı.

Uzun, Ali Kamil. “Türkiye İç Denetim Enstitüsü Kurucu Başkanı, İşletmelerde İç Kontrol Sistemi”. <http://www.icdenetim.net/makaleler/83-isletmelerde-ic-kontrol-sistemi>.

Yağcı, Suzan. “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Yazgılı, Ferhat. “Sarbanes - Oxley Yasası - Sox-Compliance”. [http://www.yazgili.com /index.php/ic-denetim-ic-kontrol-ris/sarbanes-oxley-yasasisox-compliance/](http://www.yazgili.com/index.php/ic-denetim-ic-kontrol-ris/sarbanes-oxley-yasasisox-compliance/).

Yüzgün, Arslan. **Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi (1923-1981)**. İstanbul: Der Yayınevi, 1982.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Doğum Tarihi 16.02.1976, İstanbul

Eğitim

2008 – 2011 Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, İşletme Yönetimi
2003 – 2011 Anadolu Üniversitesi AÖF, Bankacılık ve Sigortacılık
1998 - / İstanbul Üniversitesi SBE, Uluslararası İlişkiler
1994 – 1998 İstanbul Üniversitesi SBF, Kamu Yönetimi (76,40/100)
1987 – 1994 Doğan Koleji, Türkçe – Matematik (4,97/5)

Yabancı Dil

İngilizce Çok iyi
Almanca İyi
İtalyanca Orta
İspanyolca Başlangıç

Sertifikalar

CFE, Certified Fraud Examiner, ACFE
Siyaset Okulu 5, Bahçeşehir Üniversitesi Hükümet Liderlik Okulu
Diplomat Okulu 1, Bahçeşehir Üniversitesi Hükümet Liderlik Okulu

İş Deneyimi

07.02.2011 – TEB, İç Kontrol Bölümü,
Genel Müdürlük Kontrol, Yönetici
02.02.2009 – 07.02.2011 Fortis, İç Kontrol Bölümü,
Perakende Bankacılık İç Kontrol Bölge Sorumlusu
01.08.2008 – 02.02.2009 Fortis, Kurumsal Bankacılık Koordinasyon&Uygulama
Koordinasyon Bölüm Yöneticisi
01.05.2007 – 31.07.2008 Fortis, İç Kontrol Bölümü,
Kurumsal Bankacılık Kontrol Bölüm Yöneticisi
15.04.2002 – 30.04.2007 Fortis, İç Kontrol Bölümü,
İç Kontrol Bölge Sorumlusu
03.12.2001 – 15.04.2002 T. Dış Ticaret Bankası A.Ş., Teftiş Kurulu Başkanlığı,
Yetkili Müfettiş Yardımcısı
16.11.1998 – 23.11.2001 İnterbank A.Ş., Teftiş Kurulu Başkanlığı,
Yetkili Müfettiş Yardımcısı