



# Bankacılığımızda İç Kontrol

Gürdoğan Yurtsever

Yayın No: 256

Nisan 2008, İstanbul

## **Türkiye Bankalar Birliği**

Nispetiye Caddesi  
Akmerkez B3 Blok Kat:13  
34340 Etiler-İSTANBUL  
Tel : 212-282 09 73  
Faks : 212-282 09 46  
İnternet sitesi: [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr)

## **Baskı-Yapım**

Graphis Matbaa San. ve Tic. Ltd Şirketi  
Yüzyıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi  
1. Cadde No.139 Bağcılar 34560, İstanbul

Kitapta yer alan görüşler eserin sahibine aittir,  
Türkiye Bankalar Birliği'nin görüşlerini yansıtmaz.

Bu yayın Türkiye Bankalar Birliği internet  
sayfasında yer almaktadır.

ISBN 978-975-8564-49-1 (Basılı)  
ISBN 978-975-4564-51-4 (Elektronik)

Sertifika No: 1107-3400-143

## ÖNSÖZ

1980 ve özellikle de 1990'lı yıllardan sonra gerek uluslararası, gerekse de banka bazında yaşanan krizler, problemler ve kayıplar, bankacılık sektörünü genel olarak olumsuz biçimde etkilemiş, önemli maddi kayıp, zarar ve iflaslara neden olmuştur. Özellikle iflas veya büyük zararlara yol açan bazı bankalardaki problemlerin en temel nedenlerinden birisinin banka yönetimi veya yetkilileri tarafından ölçüsüz biçimde risk alınması ve alınan bu risklerin kontrol edilebilmesini mümkün kılacak iç kontrol mekanizmalarının oluşturulmamış olması veya oluşturulan mekanizmalardaki büyük aksaklıklar olduğu görülmüştür. Bu konuda dünya üzerinde bilinen en önemli örnek, Barings Bank'ın iflas etmesine yol açan süreçtir. Bu iflas dünya genelinde tüm finansal kuruluşların risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerini yeniden yapılandırmalarının gerekliliğine yönelik önemli bir kendine gelme çağrısı olmuş, tüm dünyada bu konuda önemli bir hareketlenme başlamıştır. Banka zararlarına yol açan problemler analiz edildiğinde, etkin bir iç kontrol sisteminin olmasıyla bu gibi zararların önlenebileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu şekilde oluşturulan ve işletilen iç kontrol sistemi bankayı zarara uğratabilecek problemlerin zamanında farkedilmesine ve böylece olası zararların önlenmesine imkan vermektedir.

Bu problemlerin yanısıra dünyada belirtilen dönemde yaşanan ve git-tikçe hızlanan küreselleşmeye bağlı olarak finansal piyasaların serbestleşmesi, risk hacminin giderek artması, karmaşık ürünlerin ortaya çıkması, piyasaların iç içe geçmesi, belirsiz piyasa koşullarının oluşması, yasal yaptırımların baskısı, gelişmiş ülkelerdeki kar marjlarının daralmasıyla gelişmekte olan piyasalara yatırım yapan uluslararası sermayenin yaptıkları yatırımların geri dönüşünü güvence altına almak amacıyla tüm dünyada daha sıkı kurallar empoze etme eğilimleri de bankacılıktaki risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin oluşturulması sürecini hızlandırıcı etki de bulunmuştur.

Bu süreçte, bankacılıkta özellikle risk yönetimi sistemlerinin kurulması ve geliştirilmesi yönünde standartlar ve kurallar oluşturma çabası gündeme gelmiştir. Bu dönemde risk yönetimi ile birlikte en fazla önemi artan konulardan birisi de iç kontrol kavramı olmuştur. Bir çok uluslararası, bölgesel ve ulusal kuruluş bu yönde önemli ve yoğun bir çalışma içine girmişler, çeşitli standartlar geliştirmişler ve kurallar oluşturmuşlardır.

Türk bankacılığının da yukarıda belirtilen gelişmelerden etkilenmemesi günümüz bankacılığı kapsamında mümkün olmamıştır. Özellikle son dönemde Türk bankacılığında da iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin oluşturulması yönünde önemli yasal ve yapısal düzenlemelere gidilmiştir.

Bu çalışmada bankacılığımızdaki iç kontrol düzenleme ve uygulamaları ile ilgili bazı açılımlar sağlanması hedeflenmiştir.

Kitap iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, iç kontrol kavramının kapsam ve içeriği üzerinde durulmuş, bu kapsamda denetim, kontrol, iç denetim ve iç kontrol kavramları irdelenmiş, söz konusu kavramların benzer ve farklı yönleri ortaya konulmaya çalışılmış, bankacılıkta i kontrolün öneminin artmasına neden olan olaylar, geliştirilen prensipler ve kurum içi kontrol kültürü kavramının kapsamı, temel unsurları, oluşturulmasına yönelik önemli hususlar ile ilgili bilgiler aktarılmıştır.

İkinci bölümde, Bankacılığımızdaki geleneksel i kontrol uygulamaları, son dönemdeki iç kontrole yönelik düzenlemeler ve bu düzenlemelerde belirtilen hükümlerin, getirdiği yenilik ve değişikliklerin aktarılması ve irdelenmesi, uygulamada karşılaşılan sorunlar, olması gereken uygulamalar, iç kontrol sisteminde olması gerekli temel unsurlar ve iç kontrol sistemindeki aktörlerin görev ve sorumluluklarının incelenmesi gerçekleştirilmiştir.

Yararlı olması umuduyla,  
İstanbul, 2008

Gürdoğan YURTSEVER

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	5
KISALTMALAR.....	7

### BÖLÜM I

İÇ KONTROL KAVRAMI, ARTAN ÖNEMİ, GELİŞTİRİLEN STANDARTLAR VE İÇ KONTROL KÜLTÜRÜ.....	9
--------------------------------------------------------------------------------------	---

1. İÇ KONTROL KAVRAMI.....	9
----------------------------	---

1.1. Denetim, İç Denetim, Kontrol ve İç Kontrol Kavramları.....	9
1.1.1. Denetim.....	9
1.1.2. İç Denetim.....	11
1.1.3. Kontrol.....	15
1.1.4. İç Kontrol.....	16

2. İÇ KONTROL'ÜN ÖNEMİNİ ARTIRAN GELİŞMELER.....	19
--------------------------------------------------	----

3. İÇ KONTROL İLE İLGİLİ GELİŞTİRİLEN STANDARTLAR.....	27
--------------------------------------------------------	----

3.1. Coso İç Kontrol modeli.....	28
3.1.1. İç Kontrol Nedir?.....	30
3.1.2. İç Kontrol Ne Yapabilir?.....	33
3.1.3. İç Kontrol Ne Yapmaz ?.....	34
3.1.4. Roller ve Sorumluluklar.....	34
3.2. Bankacılıkta İç Kontrol Sistemlerine İlişkin Basel Prensipleri.....	36
3.2.1. İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Amaçları.....	40
3.2.2. İç Kontrol Sisteminin Temel Unsurları.....	41
3.2.3. İç Kontrol Sistemlerinin Banka Gözetim ve Denetim Otoritelerince Değerlendirilmesi.....	53
3.2.4. Bağımsız Denetçilerin Rol ve Sorumlulukları.....	56

4. KURUM İÇİ KONTROL KÜLTÜRÜ.....	57
-----------------------------------	----

4.1. Kültür, Kurum Kültürü ve Kurum İçi Kontrol Kültürü.....	58
4.2. Kurum İçi Kontrol Kültürü'nün Temel Unsurları.....	60
4.2.1. Yüksek Etik Standartların Geliştirilmesi.....	60
4.2.2. Her Seviyedeki Personelin İç Kontrolün Önemini ve Üzerine Düşen Yükümlülüğü Özümsemesi.....	65
4.3. Kurum İçi Kontrol Kültürü Oluşturulmasının Önündeki Zorluklar.....	67
4.4. Kurum İçi Kontrol Kültürü Oluşturulması Bakımından Önemli Hususlar.....	69

## BÖLÜM II

<b>BANKACILIĞIMIZDA İÇ KONTROL</b> .....	<b>80</b>
<b>1. BANKACILIĞIMIZIN GELENEKSEL YAPISI İÇİNDE İÇ KONTROL UYGULAMALARI</b> .....	<b>80</b>
<b>2. BANKACILIĞIMIZDA İÇ KONTROL ALANINDAKİ GELİŞMELER VE YAPISAL DÜZENLEMELER</b> .....	<b>82</b>
2.1. 4389 Sayılı Bankalar Kanunu ve Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Bddk Yönetmeliği.....	83
2.2. 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ve Bankaların İç Sistemleri Hakkında Bddk Yönetmeliği.....	86
2.2.1. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu.....	86
2.2.2. Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği.....	87
<b>3. BANKALARIN İÇ SİSTEMLERİ HAKKINDA YÖNETMELİK HÜKÜMLERİ İLE İLGİLİ BAZI DEĞERLENDİRMELER</b> .....	<b>103</b>
<b>4. BANKA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN TEMEL UNSURLARI</b> .....	<b>116</b>
<b>5. BANKA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN AKTÖRLERİ</b> .....	<b>117</b>
5.1. Yönetim Kurulu.....	117
5.2. İç Sistemler Sorumlusu/Sorumluları.....	117
5.3. Denetim Komitesi.....	120
5.4. Üst Düzey Yönetim.....	126
5.5. Tüm personel.....	126
5.6. İç Kontrol Birimi ve İç Kontrol Personeli.....	126
5.7. İç Denetim Birimi ve İç Denetçiler.....	126
5.8. Bağımsız Denetim ve Bağımsız Denetçiler.....	127
5.9. Banka Gözetim ve Denetim Otoriteleri.....	127
<b>6. İÇ KONTROL BİRİMLERİ</b> .....	<b>128</b>
6.1. İç Kontrol Birimleri İle İlgili Düzenlemeler.....	128
6.2. İç Kontrol Birimleri İle İlgili Eleştiriler Ve Tartışmalar.....	130
6.3. İç Kontrol Birimlerinin Kuruluş Amacı.....	132
6.4. İç Kontrol Birimlerinin Faaliyetlerinin Genel Çerçevesi.....	135
6.5. İç Kontrol Birimlerinin Getirdikleri.....	137
6.6. İç Kontrol Personelinin Unvan Sorunu.....	139
6.7. İç Kontrol Birimleri Hakkında Genel Değerlendirme.....	141
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>145</b>

## KISALTMALAR

AAA	: The American Accounting Association
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
A.e.	: Aynı Eser
A.g.e.	: Adı Geçen Eser
AICPA	: The American Institute of Certified Public Accountants
ASB	: Accounting Standard Board
BCBS	: Basle Committee on Banking Supervision
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BIS	: Bank for International Settlements
CEO	: Chief Executive Officer
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations
CPA	: Certified Public Accountant
EU	: The European Union
FASB	: Financial Accounting Standards Board
FEI	: The Financials Executives Institute
IAASB	: The International Auditing and Assurance Standards Board
IFAC	: The International Federation of Accountants
IIA	: The Institute of Internal Auditors
IMA	: Institute of Management Accountants
IMF	: International Monetary Fund
OECD	: Organization for Economic Co-operation and Development
POB	: Public Oversight Board
SEC	: Security Exchange Commission
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TEDMER	: Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı
TİDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
WB	: World Bank





## BÖLÜM I

### İÇ KONTROL KAVRAMI, ARTAN ÖNEMİ, GELİŞTİRİLEN STANDARTLAR VE İÇ KONTROL KÜLTÜRÜ

#### 1. İÇ KONTROL KAVRAMI

İç kontrol, iç denetim ile kontrol ve denetim kavramları günlük kullanımda sıklıkla birbirinin yerine kullanılabilen kelimelerdir. Fakat özellikle kontrol ve denetim kavramları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle iç kontrol kavramının kapsamını anlayabilmek için öncelikle kontrol ve denetim ile iç kontrol ve iç denetim kavramları arasındaki farklılıkları ve varsa benzerlikleri ortaya koymak gerekmektedir.

##### 1.1. Denetim, İç Denetim, Kontrol ve İç Kontrol Kavramları

###### 1.1.1. Denetim

Denetim kavramının Anglo-Sakson Ülkelerindeki karşılığı “Auditing” dir. Auiting kavramının kökeni latince “işitme veya dinleme” anlamına gelen “Audire” fiiline dayanmaktadır. Bunun anlamı, eski tarihlere dayanan toplumlarda seçilmiş uzmanların, görevli kişilerin yaptıkları işleri dinleyerek, doğruları bulmaya çalışmalarıdır.<sup>1</sup> Genel anlamda denetim, iktisadi faaliyet ve olaylarla ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen sistematik bir süreçtir.<sup>2</sup> Bankacılık anlamında denetim ise, belli aralıklarla banka içi ve dışı denetim elemanlarınca banka tarafından yapılan işlemlerin ve bunlara ilişkin kayıtların yasal düzenlemelere uygunluğunun sağlanmasının teminine yönelik bir işlemdir.<sup>3</sup> Özellikle iç denetim elemanlarınca yapılan denetimde ayrıca banka hedef ve politikaları ile banka içi düzenlemelere uygunluğun sağlanması da temel hedeflerdendir.

Denetçinin mesleki sorumluluğunu yerine getirmesinde yardımcı olan, ona ışık tutan ve 1947 yılında kabul edilerek, günümüze kadar çok az değişikliğe uğrayan 10 adet genel kabul görmüş denetim standardı bulunmaktadır. Bunların 3 adedi genel, 3 adedi çalışma alanı ve 4 adedi

- 1 Nejla Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, Alfa Yayınları, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, İstanbul , 2000, s.17
- 2 Ersin Güredin, **Denetim**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 10. Bası, İstanbul, Ekim 2000, s.5
- 3 Zekai Özgün, **Bankacılıkta Risk Kavramı ve Denetim**, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Bölümü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2001, s.47

de raporlama ile ilgili standartları içermektedir. Bu standartlar genel nitelikli standartlar olup, zaman zaman bunlarla ilgili yorumlamalar ve açıklayıcı alt ilkeler yayınlanmaktadır.<sup>4</sup>

Denetim görevi, bankaların emniyetli ve sağlam bir şekilde faaliyet göstermelerini ve işlerinin gerektirdiği riskleri karşılayabilecek miktarda sermaye ve rezerv tutmalarını sağlama fonksiyonudur. Güçlü ve etkili bankacılık denetimi, piyasadan sağlanması mümkün olmayan bir kamusal faydadır. Etkili bir makroekonomik politikayla birlikte, ülkelerin mali istikrarı için son derece önemlidir. Bankacılığın denetimi maliyetli bir iştir, ancak yetersiz denetimin maliyetinin daha da fazla olduğu ispatlanmış bir gerçektir.<sup>5</sup>

Denetim genellikle 3 aşamalı bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>6</sup>

- Önemli noktalarda denetim standartlarının saptanması
- Uygulamanın izlenmesi ve rapor edilmesi
- Gerekli düzeltme önlemlerinin alınması

Genel olarak dört türde denetim faaliyetinden sözedilir. Bunlar finansal tabloların denetimi, uygunluk denetimleri, iç denetimler ve faaliyet denetimleridir.<sup>7</sup>

- **Finansal tabloların denetimi**'nde amaç, finansal tabloların bir bütün olarak saptanmış ölçütlerle uyum içinde bulunup bulunmadıklarını araştırmaktır.
- **Uygunluk denetimi**'nin amacı yetkili bir üst makam tarafından saptanmış kurallara uyulup uyulmadığının araştırılmasıdır.
- **İç denetim**'in amacı, işletme varlıklarının her türlü zararlara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içinde yürütölüp yürütölmediğini araştırmaktır. İç denetim işletme içinde kurmaylık işlevini üstlenmiş iç denetçiler tarafından yürütölür.
- **Faaliyet denetimi** ise, işletmenin örgütsel yapısını, iç kontrol sistemlerini, iş akışlarını ve yönetimin başarısını saptamaya yönelik geniş kapsamlı bir faaliyettir. Faaliyet denetimi bir organizasyonun saptanmış hedef ve amaçlarına ulaşış ulaşmadığını ölçmeye çalışır.

---

4 A.e., s.25-36

5 Basle Committee On Banking Supervision, Core Principles for Effective Banking Supervision, Basel, September 1997, s.9

6 Ayhan Doğaner, **Türkiye'de Bankaların Denetimi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü İktisat Fakültesi Para-Banka Anabilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1992, s.3

7 Güredin, a.g.e., s.14-15

Denetim faaliyetleri, mesleki bilgi ve deneyime sahip, bağımsız davranabilen ve yüksek ahlaki nitelikleri taşıyan uzman kişiler olan denetçiler tarafından yerine getirilmektedir. Denetçiler genel olarak bağımsız denetçiler, kamu denetçileri ve iç denetçiler olmak üzere üç gruba ayrılır. <sup>8</sup>

- **Bağımsız denetçiler:** İşletmelere profesyonel denetim hizmeti sunan ve tek başına çalışan uzman kişiler ile bir denetim işletmesinde görevli kişilerdir. Bağımsız denetim; bu konuda uzmanlaşmış denetim firmalarınınca yapılan, ekonomik faaliyet ve olaylara dair iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini doğrulamak amacıyla tarafsızca kanıt toplama, bu kanıtları değerlendirme ve sonuçları ilgili kullanıcılara iletme amacını güden sistematik bir süreçtir.<sup>9</sup> Bağımsız denetçiler finansal tabloların denetimi, uygunluk denetimi ve faaliyet denetimi çalışmalarında bulunurlar.
- **Kamu denetçileri:** Kamusal örgütlere bağlı olarak çalışan denetçilerdir. Çeşitli devlet kurumları içinde kurulup örgütlenmiş olan bu denetim birimleri kamu ve özel işletmelerin yasalara, yönetmeliklere, devletin ekonomik politikasına ve kamu yararına bağlılık derecesini izler ve denetlerler. Belirtildiği gibi kamu denetimi, kamu idare ve birimleri tarafından, özel sektör işletmeleri üzerinde yasalardan alınan yetkiye dayanılarak yapılan bir denetim şeklidir.<sup>10</sup>
- **İç denetçiler:** Genel olarak organizasyonun yöneticilerine sorumluluklarını etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmelerinde yardımcı olan ve bir işletmede kurmay görevi üstlenmiş kişilerdir. İç denetçiler bağlı buldukları işletmede iç denetim hizmeti yapan "İç Denetim Birimi" nin birer üyeleridir.

### 1.1.2. İç Denetim

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (The Institute of Internal Auditors-IIA) Haziran 1999'da kabul etmiş olduğu tanıma göre; "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

8 A.e., s.9-10

9 İdil Atalay Kaya, **Bankaların Bağımsız Dış Denetimi ve Türkiye Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1991, s.7

10 Ömer Duran, **Muhasebe Denetimi ve Raporlama**, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Temel Eğitim ve Staj Merkezi Yayını, Yayın No:37, s.8

değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.<sup>11 12</sup>

İç denetim, bir organizasyon yapısı içinde bağımsız bir değerlendirme fonksiyonu için kurulan ve kurumun faaliyetlerini kontrol ve değerlendirme hizmetlerini sunan bir birimdir.<sup>13</sup> Bu açıdan bakıldığında iç denetim; organizasyon içinde bağımsız olarak kurulan ve işletme faaliyetlerini bağımsızca inceleyen, analiz eden ve değerlendiren bir fonksiyondur. İç denetimin amacı gözden geçirilen faaliyetlerle ilgili nesnel analizler, değerlendirmeler, tavsiyeler ve yorumlar yaparak yönetimin tüm üyelerine sorumluluklarını etkili bir biçimde yerine getirmede yardımcı olmaktır. İç denetim yönetsel bir kontroldür; diğer kontrollerin etkinliğini ölçer ve değerlendirir. İç denetim yönetim hedeflerinin gerçekteşme yolunda olduğu konusunda yeterli güvence sağlamada yararlanan bir yönetim aracıdır. Bu nedenle iç denetim yapısının yeterliliğinden ve etkinliğinden yönetim sorumludur.<sup>14</sup>

Diğer bir açıdan iç denetim mali nitelikteki faaliyetler ile mali nitelikte olmayan faaliyetlerin gözden geçirilerek değerlemesinin yapıldığı bir denetim türüdür. İç denetim işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlemeyi hedef alır. Bu açıdan çok önemli bir yönetim kontrol aracıdır.<sup>15</sup> İç denetim üst yönetim için aynı zamanda müşavirlik/danışmanlık hizmeti de vermekte ve yönetimin bilgiye dayanan kararlar almasını sağlamaktadır. İç denetim raporlarında faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği araştırılarak bu konuda yönetime tavsiyelerde bulunur.<sup>16</sup>

Geleneksel anlamda iç denetim faaliyetlerinin hedefi her türlü riski bulmak ve ortadan kaldırmaktır. Başka bir ifade ile iç denetim birimi işletme içerisinde faaliyetlerin önceden belirlenen standartlara, politikalara ve hedeflere uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini kontrol eden bir birimdir.<sup>17</sup> Günümüzde ise iç denetim bireye ve hataya dayalı yaklaşımdan, organizasyona, sürece ve sisteme odaklı bir yaklaşıma dönüşmektedir.

11 The Institute Of Internal Auditors (IIA), Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, Red Book, TİDE, Lebib Yalkın Yayınları, s.5

12 <http://tide.org.tr/TIDEWEB/lcSayfa.aspx?kodal=288>, (22/05/2007)

13 İç Denetim Enstitüsü, İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları, İç Denetim Enstitüsü Yayınları No:2, İMKB'nin katkılarıyla, Tasarım Matbaacılık, İstanbul, Mart 1998, s.8

14 Ali Kamil Uzun, Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl:1, Sayı:6, Nisan-Mayıs 1999, s.68

15 Güredin, a.g.e., s.15

16 Güredin, a.g.e., s.15

17 Tamer Saka, İç Denetim Mesleği, Bankacılık ve Risk Yönetimi, **İç Denetim Dergisi**, Sonbahar 2001, Sayı: 1, s.50

Diğer bir ifadeyle işin doğru yapılıp yapılmadığı yerine doğru işin yapılıp yapılmadığını irdeleyen bir yaklaşımdır.<sup>18</sup>

Son dönemde her alanda olduğu gibi bankacılık alanında da yaşanan büyük değişimler ve artan rekabet ortamı, önceleri çok dar ve sınırlı olarak algılanıp, değerlendirilen ve uygulanan iç denetim fonksiyonunu da önemli oranda değiştirmiştir. İç denetim, Bankanın ana amaçlarına ulaşmasında Banka yönetiminin en temel yardımcılarından birisi haline gelmiştir.

Bankacılık açısından iç 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. İç denetim sisteminden beklenen amacın sağlanabilmesi için, iç denetim faaliyetleriyle; banka içi herhangi bir kısıtlama olmaksızın bankanın tüm faaliyetleri, yurt içi ve yurt dışı şube ve genel müdürlük birimleri dahil diğer birimleri dönemsel ve riske dayalı olarak incelenir ve denetlenir, eksiklik, hata ve suiistimaller ortaya çıkarılır, bunların yeniden ortaya çıkmasının önlenmesine ve banka kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılmasına yönelik görüş ve önerilerde bulunulur ve Kuruma ve üst yönetime iletilen bilgi ve raporlamaların doğruluğu ve güvenilirliği değerlendirilir.<sup>19</sup>

Genel bir bakış açısından İç denetimin kapsamını;<sup>20</sup>

- İç kontrol sisteminin yeterliliğinin ve etkinliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi,
- Risk yönetim sistem ve yöntemleri uygulamasının incelenmesi,
- Yönetim ve mali bilgi sistemlerinin gözden geçirilmesi,
- Muhasebe kayıtları ile mali tabloların doğruluk ve güvenilirliğinin incelenmesi,
- Bankanın kendi sermayesini değerlendirme sisteminin incelenmesi,
- Kanuni düzenlemeler ile etik kurallara uyulup uyulmadığının incelenmesi,
- Raporlamanın doğruluğu, güvenilirliği ve zamanındalığının kontrol edilmesi,

18 Uzun, a.g.e., s.70

19 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 01/11/2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete, m.21

20 Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler İle İlişkisi, Temmuz 2000, s.3 (Basle Committee on Banking Supervision, Internal Audit in Banking Organisations and the Relationship of the Supervisory Authorities with Internal and External Auditors, Basel, No. 72, July 2000)

- Hem işlemlerin hem de belirli iç kontrol usullerinin işleyişinin kontrol edilmesi ve özel incelemelerin yapılması

şeklinde özetlemek mümkündür. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) gibi kuruluşların iç denetime ilişkin bazı ilkeler ve standartlar geliştirme çaba ve çalışmaları sonucunda ortaya çıkan genel ve en önemli iç denetim ilkelerini/standartlarını aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür.<sup>21-22</sup>

- İç denetçilerin denetledikleri faaliyetlerden bağımsız olmaları gerekmektedir (**Bağımsızlık**). Bağımsızlık, iç denetimin etkinliği ve objektif ile tarafsız olabilmesi için ön şarttır. Bağımsızlık bankanın yapısına göre iç denetimin doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışması ile gerçekleşmektedir. Ayrıca iç denetim de bağımsız incelemeye tabidir. Bunun yanısıra bankalardaki iç denetim nesnel ve yansız olmalı, yani görevlerini müdahaleye uğramaksızın ve önyargısız olarak yapabilecek bir konumda olmalıdır. Yansızlık, iç denetim biriminin bankanın faaliyetlerine ve iç kontrol tedbirlerinin seçimine karışmamasını gerektirir. Aksi takdirde iç denetim birimi bundan sorumlu olur, bu ise bağımsızlık ilkesini olumsuz olarak etkiler.
- İç denetim yeterli ve gerekli mesleki özen gösterilerek yürütülmelidir (**Mesleki yeterlilik**). İç denetçiler profesyonel yeterliliğe sahip olmalı, eleştiri yapma özelliklerini kaybetmemeleri için rotasyona tabi tutulmalıdırlar.
- İç denetimin kapsamı, kurumun iç kontrol sisteminin verimliliğinin ve yeterliliğinin incelenmesi ve değerlendirilmesi ile üstlenilen sorumlulukların yerine getirilmesindeki kaliteyi içermelidir (**Denetimin kapsamı**). Ayrıca, bankanın her faaliyeti ve her birimi iç denetimin kapsamına girmelidir.
- Denetim faaliyetleri, denetimi planlama, ölçme, bilginin değerlendirilmesi, sonuçların iletilmesi ve izleme safhalarını içermelidir (**Denetim Faaliyetleri**).
- İç denetim biriminin yöneticisi, birimi kurallara uygun olarak yönetmelidir (**İç Denetim Biriminin Yönetimi**).

İç denetim, bir denetim planının hazırlanmasını, eldeki bilgilerin incelenmesi ve değerlendirilmesini, sonuçların bildirilmesini ve tavsiyelerin ve sorunların izlenmesini içerir.<sup>23</sup>

---

21 İç Denetim Enstitüsü, İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları, s.11-13

22 Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler İle İlişkisi, s.3-7

23 A.e., s.7-8

Gerçekleştirilecek iç denetim için öncelikle plan hazırlanır ve burada denetim çalışmasının zamanlaması ve sıklığına yer verilir. Daha sonra her denetim görevi için bir denetim programı hazırlanır. Denetim programında hedeflerin yanı sıra bu hedeflere ulaşılması için gerekli olduğu düşünülen denetim çalışması özet olarak tanımlanır. Fakat bu husus bulgulara göre uyarlanacak ve tamamlanacak şekilde esneklik içermelidir. Bu noktada denetim usullerinin çalışma dokümanları biçiminde belgelenmesi önemlidir. Bu suretle incelemenin gerektiği biçimde tamamlanıp tamamlanmadığının ve görevin uygun biçimde tamamlanıp tamamlanmadığının incelenmesi mümkün olmaktadır. Daha sonra her görev ile ilgili olarak yazılı bir denetim raporu hazırlanır. Denetim raporunda, denetimin amaç ve kapsamı sunulur ve iç denetim biriminin bulguları ve tavsiyeleri ile denetlenen kişinin cevaplarına yer verilir. Ayrıca, denetimin sonunda üzerinde mutabık kalınan hususlar açıklanır. Daha sonra da denetim raporunda belirtilen hususların uygulanıp uygulanmadığı kontrol edilir.<sup>24</sup>

### 1.1.3. Kontrol

Genel anlamıyla kontrol, planlanan bir amaca ulaşılıp ulaşılmadığının araştırılmasıdır.<sup>25</sup> Yönetimin en önemli fonksiyonlarından biri olan kontrol, faaliyet sonuçlarını tespit ederek diğer fonksiyonların neyi, nasıl ve hangi ölçülerde başardığını ortaya koyar. Diğer bir deyişle kontrol, bir işletmenin amaçlarına sağlıklı bir biçimde ulaşmasını sağlayacak önlemlerdir.<sup>26</sup> Kontrolün temel amacı hatalara dikkat çekmek ve tekrar ortaya çıkmasını engellemek için hata noktalarını tespit etmektir.<sup>27</sup> Kontrol kurumun tüm faaliyet ve işlevlerini kapsar.

Kontrollerin bazıları gerçekleşmeden önce istenmeyen sonuçları önlemek için tasarlanır ki bunlara önleyici kontroller denir.<sup>28</sup> Bazıları gerçekleştiklerinde istenmeyen sonuçları tanımlamak için tasarlanır. Bunlara tespit edici kontroller denir. Bazıları ise istenmeyen sonuçları tersine çevirmek için veya tekrar orta-

24 Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler İle İlişkisi, s.8-9

25 Şaban Uzun, **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**, Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No:132, Ankara, 1999, s.5

26 Cemal Elitaş, Kontrol Önlem ve Yordamlarının İç Denetçi Açısından Rolü ve Önemi, **İç Denetim Dergisi**, Sayı:8, 2004, s.34

27 Richard M.Hodgets, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama** (Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu) Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2.Baskı, İstanbul 1999, s.240

28 Özgür Çatıkkaş, **Bankalarda İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonunun Etkililiği**, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2005, s.4

ya çıkmamaları için düzeltici bir eylemin yapılmasının sağlanması amacıyla tasarlanır. Bunlara da düzeltici kontroller denir.<sup>29</sup>

Denetim ve kontrol birçok kereler aynı zamanda düşünölmekte ve söylenmekte ise de, kontrol denetimden daha önce ve geniş kapsamlı olarak düşünölmeye gereken bir husustur. Çünkü kontrol faaliyetler yürüdüğü esnada yapılır. Kontrol içinde bulunulan zaman parçasındaki işlemleri konu alır. Denetim ise geçmiş bir zaman parçası içindeki işlemleri konu alır ve inceler. Denetim iş sürecinden bağımsız ve uzman kişiler tarafından, kontrol ise sistem içinde ve sürece dahil olan personel tarafından yürütölmektedir. Etkili bir kontrolün bulunmaması halinde etkili denetimden de söz edilemez.<sup>30</sup>

Kontrol ile denetim arasındaki başlıca farklılıklar şöyle sıralanabilir.<sup>31</sup>

- Kontrol devamlı bir faaliyettir, denetim belirlenen periyotta yapılır.
- Kontrol eş anlı olarak yürütölür, denetim geçmişe dönöktür.
- Kontrolde mekanik araçlar kullanılabilir, denetim insan tarafından gerçekleştirilir.
- Kontrolde işletmeden bağımsız olmak gerekmez, denetimde bağımsızlık şarttır.

Yukarıda belirtilen açıklamalar kapsamında kontrol kavramını denetim kavramının ötesinde bir işlev olarak algılamak gerekmektedir.<sup>32</sup>

#### 1.1.4. İç Kontrol

İç kontrol kavramı aslında yöneticinin işletmede yapılan ve tanımlanan işleri değerleme ve düzeltme faaliyeti olarak ifade edilen kontrol kavramıyla örtüşmekte olup, işletme içinde bir fonksiyon olarak yapılması gerekli kontrollerin sistematik yapısını ifade eder.<sup>33</sup>

Bankalarda işletme aktiflerinin korunması ve cari faaliyetlerinin etkili şekilde yönetilmesi için yapılan planların finansal yönden kontrolüne "iç kontrol" denir.<sup>34</sup> Geniş anlamda iç kontrol yönetsel veya muhasebesel nitelikteki kontrolleri içerir.<sup>35</sup>

---

29 A.e., s.4

30 Çiğdem Solaş, **Bankalarda İç Denetim Tekniği ve Türk Uygulaması**, İ.İ.T.İ.A. Muhasebe Kürsüsü, (Basılmamış Doçentlik Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul 1975, s.55

31 Uzay, a.g.e., s.6

32 Yurtsever, a.g.e., s.18

33 Çatıkkaş, a.g.e., s.7

34 Solaş, a.g.e., s.55

35 Güredin, a.g.e., s.166



İç kontrol genel olarak bir işletmenin faaliyetlerinin hedefler doğrultusunda düzenli ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için yönetimin belirlediği politikalara uyulmasını, varlıkların korunmasını, hatalı ve hileli işlerin önlenmesini, muhasebe kayıtlarının eksiksiz ve geçerli olmasını finansal bilgilerin zamanında hazırlanmasını sağlamak amacıyla uygulanan yönetim ve işletme politikalarının bütünü olarak ifade edilmektedir.<sup>36</sup>

Uluslararası denetim standartlarına yön veren Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (The American Institute of Certified Public Accountants - AICPA) Denetim Standartları Kurulu (ASB)'nin yayınlamış olduğu 78 nolu denetim standardında iç kontrol şu şekilde tanımlanmıştır.<sup>37</sup>

"İç kontrol, işletmenin yönetim kurulu, yönetici ve diğer personeli tarafından yönlendirilen ve aşağıda belirtilen amaçlara ulaşmak amacıyla yeterli ölçüde güvence sağlamak üzere oluşturulan bir süreçtir."

İç kontrolün yukarıda sözü edilen amaçları şunlardır:

- Finansal raporlamanın güvenilirliğini sağlamak.
- Faaliyetlerin etkililiğini ve verimliliğini artırmak
- Yürürlükte olan yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluğunu sağlamak

Bankalarda varlıkların büyük bir yüzdesinin nakit ve nakde çevrilebilir varlıklardan oluşması çok etkin bir iç kontrol sistemini gerekli kılar. Etkin bir sistemin varlığı hataların ve düzensizliklerin ortaya çıkma olasılığını en aza indirir.<sup>38</sup> Denetim ve iç kontrol bankanın her bölüm ve departmanın da oluşma olasılığı bulunan risklerin gözlemlenmesi ve kontrol edilmesi işleviyle doğrudan ilgilidir.<sup>39</sup> Kontrolün işletmenin personeli tarafından yerine getirilmesi durumunda iç kontrolden bahsedilebilir. İç kontrol'ün içinde yer alan geleneksel iş akışları zaman içinde önemli değişikliklere uğramış, hız, rekabet, bilgi sistemi ve personel yapısında çok önemli değişiklik ve gelişmeler yaşanmıştır.<sup>40</sup> İç kontrolün amaçlarına ulaşabilmesi için ilk adım olarak tüm kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi gerekir.<sup>41</sup>

36 Çatıkkaş, a.g.e., s.7

37 A.e., s.7

38 Kaya, a.g.e., s.30

39 A.Tuncer Eke, **Internal Control İn Banks - An Example for Settings Up An Internal Control System for The Bank's Loan Department**, Marmara University Institute Of Banking Ant Insurance Banking Graduate Program, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1990, s.9

40 İge Pınar Tavmergen, **International Auditing and Changing Implementations**, **Hazine Dergisi**, Ekim 1997, Sayı : 8, s.106

41 Eke, a.g.e., s.15

İç kontrol sistemini oluşturan temel unsurları aşağıdaki şekilde belirtmek mümkün olacaktır.<sup>42</sup>

- İyi bir örgüt yapısı
- Etkin bir muhasebe sistemi
- Yeterli sayı ve nitelikte personel
- İç denetim

*Görüldüğü gibi, etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasında önemli bir faktör de işletmede iç denetim ortamının varlığıdır.<sup>43</sup>*

İç denetçiler, iç kontrol sistemlerinde büyük öneme sahiptirler.<sup>44</sup> İç denetim ve iç denetçiler, iç kontrol sisteminin yeterliliği ve verimliliğini değerlendirerek, dolandırıcılığı azaltmak ve bu iç kontrol sistemini kurumun değişik faaliyet alanlarındaki potansiyel açığına veya riskini azaltıcı hale getirmekle sorumludurlar.<sup>45</sup> Kontrol sisteminin düzenlenmesi ve devamlılığı banka denetçilerini ilgilendirmektedir.<sup>46</sup> Denetim yapan kişilerin bankanın iç kontrol yapısını incelemesi, kontrol riskinin değerlendirilmesi için bir temel oluşturur.<sup>47</sup> Bu açıdan bakıldığında iç denetimin en önemli sorumluluklarının başında bankanın iç kontrol sistemi denetlemek olduğunu belirtmek gerekmektedir.

İster büyük ister çok küçük bir işletme olsun işletmede iyi ya da kötü olarak değerlendirilebilecek ve biçimsel (formel) olsun ya da olmasın mutlaka iç kontroller vardır ama her işletmede iç denetim olacak diye bir gereklilik de yoktur. İç denetimin varlığı işletmeye değer katar. Örneğin çok küçük bir mahalle bakkalında işletme sahipliği, yöneticilik, tezgahtarlık vb. görevleri bakkalın kendisinde toplanmıştır. Bu küçük işletmede yazılı politika ve prosedürler yoktur. Ancak bunlar iç kontrolün olmadığı ya da iç kontrollerin zayıf olduğu anlamına gelmez. Tam tersine iç kontrolün sağlam olduğu bile söylenebilir. Bu işletmede ayrı bir iç denetim biriminin

---

42 Doğaner, a.g.e., s.24

43 Güredin, a.g.e., s.176

44 Gülten Kavurmacıoğlu, **İç Denetim**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1990, s.4

45 İç Denetim Enstitüsü, İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları, s.24

46 Eke, a.g.e., s.2

47 Mehmet Fuat Gülseren, **İç Kontrol Yapısının İncelenmesi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1996, s.5

olmasına da gerek yoktur.<sup>48</sup> İç kontrolün yapılmadığı bankalarda sağlıklı bir denetim de yapılamaz.<sup>49</sup>

Batı (Anglosakson) bankacılık sisteminin geçerli olduğu ülkelerde iç kontrol sistemi ve iç denetim kurumlarının uygulamadaki halleri uluslararası prensiplerde belirtilen hususlardan çok da farklı değildir. Çünkü, bütün bu dokümanlar, ilgili ülkelerin, bazılarında bir uluslararası kuruluşun otoriteleri tarafından, o ülkelerdeki ilgili kuruluşlar yani bankalarca uygulanması istenilen hükümlerden ve konuyla ilgili açıklamalardan oluşmaktadır.<sup>50</sup> Bu ülkelerde İç kontrol fonksiyonu'nun, kurumun bütün faaliyetlerinde, her kademesinde, sahip olduğu ya da etki edebildiği bütün varlık ve kaynaklarla ilgili olarak, kısaca her yerde ve her konuda oluşturduğu bütün güvenlik ve kontrol mekanizmalarının bir araya gelmesiyle oluşan bir "iç kontrol sistemi" tarafından yerine getirilmesi, bu sistemin işleyip işlemediğinin ya da istenildiği kadar etkin olup olmadığının denetimini yaparak meydana gelen olumsuzluk ve aksaklıkları tespit edip bunların giderilmesi, dolayısıyla sistemin mükemmel işler vaziyette tutulmasını sağlamak görevinin ise iç denetim birimine verilmesi durumunun uygulamadaki genel kural olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamaları özetleyecek olursak; iç kontrol, bankadaki kontrol sistemlerinin tümünün oluşturduğu bir sistem olup, iç kontrol sisteminin etkinlik ve verimliliğinin değerlendirilerek, eksiklik ve aksaklıkların tespiti ile giderilmesinin sağlanması ise iç denetim faaliyeti tarafından yerine getirilmektedir.

## 2. İÇ KONTROL'ÜN ÖNEMİNİ ARTIRAN GELİŞMELER

Bankacılık sektörü son yıllarda yaşanan hızlı gelişmelerle birlikte ekonomik sistem içinde birçok alanda hizmet vermeye başlamış, dünya ekonomik düzeni içerisinde önemli bir yere sahip olmuştur. Bununla birlikte bankacılık sektörünün uluslararası alanda karşılaştığı ve yönetmek zorunda olduğu riskler hem artmış hem de çeşitlenmiştir. Yaratılan yeni ürünler, bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler ve ulaşılan yeni finansal piyasalar, bankalara hem yeni fırsatlar sunmuş hem de yeni riskler ortaya çıkarmıştır.<sup>51</sup>

İç kontrol ve risk yönetimi kavramlarının genelde tüm finans kurumlarında ve özeldede ise bankacılıkta önem kazanmasının en önemli nedenlerinden

48 Çatıkkaş, a.g.e, s.13

49 Solaş, a.g.e., s.55

50 Salih Tanju Yavuz, İç Kontrol Fonksiyonu'nun Bileşenleri, İç Kontrol Merkezi Teftiş'ten (İç Denetim'den) Farklı Bir Mekanizma mıdır?, **Bankacılar Dergisi**, Sayı:42, 2002, s.47

51 Çatıkkaş, a.g.e., s.234

başta geleni, 1980-1990'lı yıllarda dünyanın bir çok ülkesinde gerek ulusal ve uluslararası düzeyde ve gerekse de münferit bankalarda ortaya çıkan ve önemli maddi zararlara sebep olan olaylar/kayıplar/krizlerdir. Bu yıllarda bir çok ulusal ve uluslararası kuruluşlar iç kontrol ve risk yönetim sistemlerindeki başarısızlık nedeniyle bir çok problemler yaşamışlar ve bu yaşananlar kontrol faaliyetleri konusunda dünyada görölen hareketlenmeye neden olmuştur.<sup>52</sup> Özellikle iflas veya büyük zararlara yol açan bazı bankalardaki problemlerin en temel nedenlerinden birisinin banka yönetimi veya yetkilileri tarafından ölçsüz biçimde risk alınması ve alınan bu risklerin kontrol edilebilmesini mümkün kılacak iç kontrol mekanizmalarının oluşturulmamış olması veya oluşturulan sistemlerdeki büyük aksaklıklar olduğu görölmüştür.

Bu konuda dünya üzerinde bilinen en önemli örnek, Barings Bank'ın iflas etmesine yol açan süreçtir. Barings Bank'ın Singapur bölgesindeki biriminde görevli ve oldukça güvenilen elemanı Nick Leeson'ın Nikkei endeksinde yetkilendirilmemiş future ve opsiyon pozisyonları alması sonucunda, 1 Milyar USD'yi aşan büyük bir zarar ortaya çıkmış ve neticesinde banka 26 Şubat 1995 günü batmıştır. Leeson, Osaka ve Singapur borsalarına kote edilmiş olan Nikkei-225 endeksinin fiyatlarındaki farklardan arbitraj karı sağlayabileceğini düşünerek yola çıkmıştır. Bu işlem için bir borsadan future contrat alınıp diğer borsada satılması ve küçük marjlar nedeniyle büyük hacimli işlem yapılması gerekmektedir. Yani strateji bir piyasadaki kapalı pozisyon (yani artışa bahse girmek), bir diğerindeki açık pozisyon (yani düşüş için bahse girmek) ile karşılamak üzerinedir. Fakat Leeson'un stratejisi arbitrajdan öteye geçmiştir. Pozisyonlarını hedge etmek yerine Japon piyasalarının geleceği üzerine kumar oynamış ve hedge edilmemiş pozisyonları süratle tırmanmıştır. 23 Şubat 1995 tarihine kadar 7 Milyar USD değerinde hisse senedi-endeks future sözleşmesi satınalmış ve 20 Milyar USD tahvil ve faiz-oranı future sözleşmesi satmış bulunmaktadır. Barings'in zararının büyük kısmı hisse senedi future sözleşmelerinden gelmiştir. 17 Ocak 1995 tarihinde Kobe depresi olmuş, Nikkei endeksi sarsılmış ve Leeson'un stratejisi çökmüştür. Leeson'un ödeme yapabilmesi için Nikkei'nin 18.500-19.500 arasında kalması gerekmekteydi. Piyasanın 18.500'ün altına düşeceği endişesiyle piyasayı yukarı itmek için Leeson büyük miktarda Nikkei Futures almıştır. Fakat Tokyo borsası dünyanın en büyük ikinci borsası olduğu için bireysel alıcıların fiyatı etkilemesi kolay değildir. Tokyo borsası 23 Ocak 1995 de 17.800'ün 1.000 puan altına düştü. Leeson Şubat ayında ümitsiz bir şekilde piyasayı

---

52 Michael C. Jensen, **The Modern Industrial Revaluation, Exit, and the Failure of Internal Control Systems**, American Finance Association, July, 1993, s.27

yukarı çekmek için tekrar Nikkei Futures satın almıştır. Başarısız olduğunda ise banka batmış durumdadır.<sup>53</sup>

Bu büyük ve muazzam zarara yol açan işlemler incelendiğinde Barings Bank'ta çok büyük kontrol eksikliği, ayrıca da zayıf bir yönetim olduğu görülmüştür. Bu tespitin en önemli göstergelerinden birisi Leeson'un hem işlem masasını, hemde arka ofisin kontrolünü elinde bulundurduğunun anlaşılmasıdır. Aslında o tek başına Barings Future Singapur idi. Nick Leeson bu sayede rahatça pozisyon alabiliyor, istediği şekilde yönetebiliyor ve oluşan zararları fiktif nitelikteki hesaplarda gizleyebiliyordu. Leeson aslında 1992 yılında ödemeler (Settlements) bölümünün başı olarak Singapura gönderilmiştir. Görünüşte başarılı idi. Barings'in future işlemlerinden karı 2 Milyon USD'den 20 Milyon USD'ye yükselmişti. Banka Leeson'u işlemler (Trading) bölümünün başına getirirken ödemeler departmanındaki görevini korumuştur. Diğer bankalarda bu iki işlev birbirinden ayrı bulunmaktadır. İşlem yapan bir kişiye işlemlerini ifa etme yetkisi sağlamak bu kişinin aldığı riskleri gizleme olanağı yaratabilirdi. Bankanın ayrıca Leeson'un işlemlerini kontrol edecek bağımsız bir risk-yönetim birimi de mevcut değildir.<sup>54</sup> Eğer iç kontrol yapısının genel kontrol amaçlarından olan görevlerin ayrımı ilkesine uyulmuş olsaydı Nick Leeson kendi başına hareket edemeyecek ve Barings Bank da batmayacaktı.<sup>55</sup>

Barings Bank olayı future, option, swap gibi türev ürünler ile ilgili olarak iki konunun önemini yeniden ortaya koymuştur. Birincisi, türev ürünler yalnız hedge aracı değil aynı zamanda önemli bir risk kaynağıdır ve bu risklerin çok iyi kontrol edilmesi gereklidir. İkincisi de denetim ve gözetimin mali kurumlarda yetersiz olduğu gerçeğidir.<sup>56</sup>

Bu iflas dünya genelinde tüm finansal kuruluşların kontrol fonksiyonunu yeniden yapılandırılmalarına yönelik bir uyandırma ve kendine gelme çağrısı olmuştur.<sup>57</sup>

Bankalarda iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin oluşturulması yönündeki görüşlerin dayanaklarından birisi de Daiwa Bank'ın ABD bölümünde yaşananlardır. Daiwa'da da Barings'te olduğu gibi merkezden

53 Ali İhsan Karacan, **Bankacılık ve Kriz**, Finans Dünyası Yayınları, No:1, 1996, s.171-172

54 A.e., s.170

55 Çatıkkaş, a.g.e., s.235

56 Karacan, a.g.e., s.167

57 Sally Clarke, Kurum Çapında Risk Yönetimi: Anahtar Kavram Entegrasyon, Çev: Yusuf Kenan, Sami Keşkek, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl:4, Sayı:19, Ekim-Kasım 1999 s.52

uzak şubede gerçekleştirilen işlemler söz konusudur. Söz konusu olay Japonya merkezli Daiwa Bank'ın Amerika organizasyonunda trade işlemleri ile ilgili oluşan zararların muhasebe kayıtlarına yansıtılmaması ve zararına satılan kağıtların fiziken teslim edilmelerine rağmen muhasebe kayıtlarına yansıtılmaması ile ortaya çıkmıştır. Barings'ten farklı olarak söz konusu olayın uzun süre devam ettiği anlaşılmıştır. Söz konusu işlemler sonucunda 1,1 Milyar USD zarar ortaya çıkmıştır. ABD'deki Genel Müdür Yrd. Toshidide Iguchi 17 Temmuz 1995 tarihinde Daiwa Bank Genel Merkezine 30 sayfalık mektup yazarak işlemleri itiraf etmiştir. Durum, Japonya Başbakanlık ve Hazine Bakanlıklarından sonra ABD'ye bildirilmiş, bankanın ABD bölümü kapatılmış, Iguchi tutuklanmış ve detaylı denetim ve suç araştırmaları yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda ABD muhasebe standartlarına aykırı işlemlerin ve bilgi gizlemenin uzun süreden beri yapıldığı ortaya çıkmıştır.<sup>58</sup>

Söz konusu olayın Barings Bank'tan farklı yönleri aşağıdaki şekillerde belirtilebilir.<sup>59</sup>

- Daiwa olayı, Barings'ten daha uzun süre sürmüştür.
- İki olayın boyutu da benzer büyüklükte olmasına rağmen Barings olayı iflas ile sonuçlanmış, Daiwa olayında ise yalnızca ABD bölümünün faaliyetine son verilmiştir.
- Daiwa Genel Merkez Yöneticileri de olayda kendi sorumluluklarının olduğunu kabul etmişlerdir.

Bu iki olay da bu bankalarda etkili iç kontrol ve iç denetim fonksiyonlarının kurulmamış olmasından kaynaklanmıştır. Her iki bankada da yeterli ölçüde iş bölümünün bulunmaması nedeniyle Bankanın fonları üst yönetime rapor edilmeden riskli yatırımlara yönlenebilmiştir.<sup>60</sup>

Daha önce de belirtildiği gibi bu yöndeki örnekleri yalnızca yukarıda bahsedilen bankalar ile sınırlandırmak olanaklı değildir. Boyutları bu kadar yüksek olmamakla birlikte iç kontrol ve risk yönetiminin olmaması ya da zayıf olmasının zarar olarak ortaya çıkan sonuçları, bir çok ülkede ve bir çok farklı bankada da yaşanmıştır. Yanısıra bu tür örnekler yalnızca bankacılıkta ve finansal kuruluşlarda görülmemiş, yerel yönetimler, reel sek-

---

58 Edward J.Kane, Kimberly De Trask, Covering Up Trading Losses: Opportunity-Cost Accounting As An Internal Control Mechanism, Nber Working Papers Series Working Paper No: 6823, Cambridge, December 1998, s.27

59 Adrian E. Tschoegl, **The Key to Risk Management : Management**, Financial Institutions Center The Wharton School University of Pennsylvania, s.16

60 Çatıkkaş, s.234

tör firmaları gibi çok farklı kuruluşlarda da görülmüştür.<sup>61</sup> Bankalarda ortaya çıkan büyük zararlar incelendiğinde; görev yapan bazı kişilerin genel olarak hissedarlar adına sermayenin korunması amacıyla kumar olarak nitelendirilebilecek riskleri alması ve bu risklerin iç kontrol ve risk yönetiminin etkin olmaması nedeniyle kontrol edilememesi, oluşan zararları daha da arttırıcı ve derinleştirici bir etki yapmıştır. Pek çok ülkede yaşanan bankacılık krizleri ya da büyük bankaların ciddi sorunlar yaşaması yeniden yapılanmanın gereğini ortaya koymuştur.<sup>62</sup> Zaten banka zararlarına yol açan problemler analiz edildiğinde, etkin bir iç kontrol sisteminin olmasıyla bu gibi zararların önlenilebileceği sonucu ortaya çıkmıştır. İç kontrol sistemi bankayı zarara uğratabilecek problemlerin çok daha önce farkedilmesine ve böylece olası zararların önlenmesine imkan vermektedir.<sup>63</sup>

Bankacılıkta karşılaşılan Barings gibi yıkımlar rastgele olaylar olmayıp, yönetim başarısızlığının doğal sonucudurlar. Gelecekte böyle yıkımları önlemek için yönetim mekanizmalarında düzenlemeler gerekmektedir.<sup>64</sup> Bu olaylar iç kontrolde ciddi açıkların tespit edilmesi nedeniyle işlem dekontları ile muhasebe kayıtlarının mutabakatının etkili, titiz, yeterli ve çok dikkatli biçimde yapılması ve doğruluğunun tespit edilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur.<sup>65</sup> Aslında herhangi bir işlevin olduğu yerde bir kontrol faaliyetinin bulunduğundan da bahsetmek mümkündür. Bu nedenle bankacılığın geleneksel yapısı içinde de iç kontrol faaliyeti olarak nitelendirilebilecek bir çok uygulamanın varlığından bahsedilebilir. Fakat bu kontrol uygulamalarının standartlarının ve bir sistematığının bulunmadığını, birbirlerinden bağımsız uygulamalar olarak geliştirildiğini, kurumlara ve yöneticilere göre değişiklik gösterdiğini, önemli eksiklikler içerdiğini de belirtmek gerekmektedir.

Ayrıca, 1990'lı yıllarda gelişmiş ülke bankaları kaynaklarını yüksek getirili yeni gelişen piyasalara yatırıyor, bu ülkeler, özellikle de Uzakdoğu ülkeleri, büyük bir gelişme içinde bulunuyor ve düşük riskli görünüyorlardı. Fakat önce Asya ve ardından gelen Rusya krizleri nedeniyle bir çok

61 Yurtsever, a.g.e., s.57-58

62 Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Bankacılık Genel Müdürlüğü Bankalar Gözetim Müdürlüğü, Türk Bankacılık Sektörü ile Avrupa Birliği Üyesi ve Diğer OECD ülkelerinin Bankacılık Sektörlerinin Karşılaştırması, Ankara, 14 Nisan 1998, s.2

63 Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarda İç Denetim Sistemleri, Eylül 1998, <http://www.tbb.org.tr/turkce/basle/denetim.doc>, s.1, (12/05/2007) (Basle Committee on Banking Supervision, Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations, Basel, No. 40, September 1998 <http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>, 12/05/2007)

64 Adrian E. Tschoegl, a.g.e., s.16

65 Edward J.Kane, Kimberly De Trask, a.g.e., s.27

banka çok büyük zararlara uğramıştır. Yaşanan bu krizlerin yoğunluğu günümüz dünya ekonomik sisteminin iki özelliğinin belirginleşmesine katkıda bulunmuştur. Bunlardan birincisi, “dünyada mali krizlerin giderek daha sık ortaya çıkması”, ikincisi ise küreselleşen ve bu nedenle de bütünleşen dünyada “bir ülkede ortaya çıkan krizin diğer ülkelere de yayılma özelliği”<sup>66</sup>

Asya finansal krizi, 02 Temmuz 1997’de Tayland Bahtı’nın ABD doları karşısında dalgalanmaya bırakılması ile başlamıştır. Bu kriz hemen Filipinler Peso’suna ve Malezya Ringgit’ine yayılmıştır. Ağustosta Endonezya Rupisi devalue edilmiş, nihai olarak diğer Asya ülkelerinde de devalüasyonlar olmuştur.<sup>67</sup> Yukarıda belirtildiği gibi küreselleşen dünyada krizin bir ülkede ya da yörede sınırlı kalması da sağlanamamaktadır. Bulaşma (contagion) etkisi denilen olgu, bir ülkede ortaya çıkan mali krizin, çeşitli nedenlerle, başka ülkelere de sıçramasına yolaçabilmektedir.<sup>68</sup> Başlangıçta bölgesel bir kriz gibi görünen gelişmeler Hong Kong borsası ve onu takiben ABD ve diğer gelişmiş ülkeler borsalarındaki yüksek oranlı düşüşlerle bir anda global bir krize dönüşmüştür.<sup>69</sup>

Asya krizinde bölge ülkelerinde bir çok banka iflas ve kapatmaları görülmüştür. Örneğin Endonezya’da yeniden yapılandırma programı uygun bulunmayan 38 banka kapatılmış,<sup>70</sup> Tayland da ise kriz sırasında 15 ticari bankanın altısı hükümet tarafından devralınmıştır.<sup>71</sup> Asya krizinin merkezinde, mali bünye zayıflıkları ile şeffaflıktan uzak mali tabloların yanısıra yetersiz banka düzenleme ve denetleme mekanizmasının olduğu da belirtilmektedir.<sup>72</sup>

---

66 Morris Goldstein, Philip Turner, **Yükselen Ekonomilerde Bankacılık Krizleri: Kökenler ve Politika Seçenekleri**, Çeviri ve Sunuş: Ali İhsan Karacan, Dünya Yayınları, İstanbul, Ocak 1999, s.10

67 Robert J.Barro, Economic Growth In East Asia Before And After The Financial Crisis, Nber Working Paper Series Working Paper 8330, Cambridge, June 2001, <http://nber.org/papers/w8330>, s.1 (16/07/2007)

68 Abdurrahman Yıldırım, **Krizle Karşı Ekonomik Uzlaşma**, Yeni Yüzyıl Gazetesi, 28 Eylül 1998 Pazartesi

69 M.Levent Hacıislamoğlu, H.Serkan Silahşör, Güneydoğu Asya Krizinin Nedenleri, Gelişimi ve Olası Etkileri, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü, Ankara, Mayıs 1998, s.58

70 Burçak Tülay, Pelin Ataman Erdönmez, Küresel Krizlere Yeni Yaklaşımlar, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu Yayını, Eylül 1999, s.4

71 Robert Dekle, Kenneth Kletzer, Domestic Bank Regulation and Financial Crises: Theory and Empirical Evidence from East Asia, NBER conference, Currency Crisis Prevention, Florida, January 11-13, 2001, s.25

72 Ayşe Özdemir, Erkan Özdemir, Bankacılık Krizlerinin Kritiği: Uluslararası Literatür Açısından Bir Değerlendirme, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl:2, Sayı:9, Ekim - Kasım 1999, s.51



Rusya krizi ise Rus hükümetinin 17 Ağustos 1998 tarihinde rubleyi yaklaşık % 34 devalüe etmesi ve dış borçların ödenmesi hususunda 90 günlük moratoryum ilan etmesiyle başlamıştır.<sup>73</sup> Rusya krizinin yıkıcı etkisi Asya krizinin ulaşmadığı bölgeleri bile vurmuştur. Doğu Avrupa, Güney Afrika ve Latin Amerika olumsuz etkilerin dolaysız gözlemlendiği yerlerdir.<sup>74</sup>

Rusya'daki kriz de Asya krizi gibi aslında bir döviz/bankacılık krizi olup, bir çok bankanın aktiflerini olumsuz olarak etkilemiştir. Yani özünde Doğu Asya'daki krizden farkı bulunmamaktadır. Ancak Rusya'nın borcunu ödeyemeyeceğini bildirmesi, bir yandan borç verenleri zor durumda bırakırken, öte yandan da bu kuruluşların aldıkları kararlar diğer ülkelerden de sermaye çıkışlarına yolaçmış, dolayısıyla Rusya krizi Doğu Asya'dan başlayan krizin güçlenmesine yolaçmıştır.

Bu dönemde yaşanan genelde finansal ve özelde ise bankacılık sektörü ile ilgili sorunlar yukarıda bahsedilenler ile sınırlı değildir. Dünyanın bir çok ülke ve bankasında problemler yaşanmıştır. Yaşanan bu krizler sonucunda mali durumları sağlam bir çok banka ve kurum batmış, işsizlik patlamış, sosyal problemler büyümüş, borsalar hızla düşmüş ve ard arda devalüasyonlar yapılmıştır.<sup>75</sup>

Bu krizlerin ortak özelliklerinden birisi de ülkelerin gelişmişlik derecesi ile doğru orantılı olmamasıdır. Aslında gelişmekte olan ülkelerdeki siyasi istikrarsızlık, makroekonomik dengesizlik, yapısal sorunlar, yetersiz yasal düzenlemeler, yetersiz fon girişi ve güven yetersizliği gibi problemler risk düzeyinin çok iyi değerlendirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerdeki mali piyasaların sağlıklı rekabet yapısı, sığ ve likit olmayan piyasa yapısı, yüksek volatilitite, oynak yabancı sermaye, yetersiz şeffaflık, ikincil ve türev piyasaların gelişmemesi ve yetersiz muhasebe denetim standartları da risk değerlendirmesine ilişkin belirsizliği arttıran unsurlardır.<sup>76</sup> Fakat, Endonezya, Malezya, Tayland, Çin, Hong Kong, Kore, Brezilya, Şili, Arjantin, Meksika, Amerika Birleşik Devletleri ve İspanya'da yaşanan bankacılık kaynaklı krizler incelendiğinde, aslında bankacılık sisteminde ortaya çıkan ve yeniden yapılandırma çalışmalarının

73 <http://www.yerdinc.com/Timucinalp.htm>, (15/12/2001)

74 Lokman Gündüz, M.İbrahim Turhan, Dünya Ekonomisinin Felaket Senaryosu: Global Kriz, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl:1, Sayı:3, Ekim-Kasım 1998, s.29

75 Emine Çetinada, 21 Yüzyıl Bankacılığında Yeni Trendler, Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, Ankara 6 Ekim 1999, s.3

76 Cüneyt Sezgin, Türkiye'nin Gelişmekte Olan Piyasalarda Rekabet Gücü Açısından Risk Yönetimi, **İç Denetim Dergisi**, Sonbahar 2001, Sayı: 1, s.23

gerektirecek boyutta sorunların ülkelerin veya finans sistemlerinin gelişmişlik derecesi ile doğrudan ilgili olmadığı görülmektedir.<sup>77</sup> Yine de özellikle son onbeş yılda yaşanan bankacılık krizleri gelişmekte olan ülkelerde çok daha derin yaşanmış ve maliyetleri de yüksek olmuştur.<sup>78</sup>

Ekonomilerin sistemik baskıya maruz kalmasının önemli bir nedeni mali ve mali olmayan sektörlerde yer alan firmaların tutarlı stratejiler ile etkin iç kontrol sistemleri geliştirememeleri ve maruz kaldıkları mali ve ticari riskleri izleyememeleri sonucu iflas etmeleridir. Bu faktör, Asya krizi dahil olmak üzere pek çok krizde gözlenmiştir.<sup>79</sup> Gelişmekte olan ülkelerde meydana gelen bankacılık krizleri genel olarak iki temele dayanmaktadır. Bunlardan ilki bankaların makroekonomik ve siyasi dalgalanmaların olduğu bir ortamda faaliyet göstermeleri, ikincisi ise bankalarda gözetim ve denetim eksikliğinin bulunmasıdır.<sup>80</sup>

Yukarıda belirtildiği gibi gerek münferit bankalarda yaşanan problemlerin ve gerekse de uluslararası etkisi bulunan krizlerin yetersiz mali bünye, yetersiz yasal düzenlemeler, şeffaf olmayan mali tablolar, dış ticaret hacminde oluşan dalgalanmalar, kurlarda, enflasyon hızında oluşan dalgalanmalar v.b. makro ve mikro nitelikte bir çok nedeni vardır. Bu nedenlere bakıldığında en önemlilerinden üçünün de yeterli iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin oluşturulması konusundaki aksaklıklar olduğu görülmektedir. Özellikle bankacılık alanında yaşanan bu problemlerden sonra iç denetim ve risk yönetimi kavramları çerçevesinde ülkeler yeni düzenlemelere gitmişlerdir. Örneğin Tayland da yaşanan krizden çıkış yolu için hükümet tarafından 14 Ağustos 1998 yılında açıkladığı yeniden yapılanma paketinin en önemli maddelerinden birisi de “basiretli denetimin güçlendirilmesi” olmuştur.<sup>81</sup> Bu gelişme diğer ülkelerde de görülmüştür.<sup>82</sup>

---

77 Aydan Aydın, Pelin Ataman Erdönmez, Alpay İnan, Burçak Tülay, Bankacılıkta Mali Bünye Sorunları ve Yeniden Yapılandırma Ülke Uygulamaları, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, Şubat 2000, s.50

78 Özdemir, Özdemir, a.g.e.,s.50

79 Türkiye Bankalar Birliği, Şeffaflık ve Sorumluluk, Uluslararası Mali Krizler, Mali Sistemleri Güçlendirilmesi Konularında Çalışma Grupları Raporları Derleme Çalışması, Mali Sistemlerin Güçlendirilmesi Çalışma Grubu Raporu, <http://www.tbb.org.tr/turkce/arastirmalar/seffas.doc>, s.65 (19/07/2007)

80 Çatıkkaş, a.g.e, s.234

81 Berke Duvan, Finansal Sistemin Yeniden Yapılandırılması: Tayland Uygulaması, Devlet Planlama Teşkilatı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü Çalışma Raporu, Nisan 2001, s.9

82 Yurtsever, a.g.e., s.58

Görüldüğü gibi krizlerin bir çok anlamda yıkıcı etkilerinin bulunmasına rağmen bankacılık sistemine uygulanması gereken rasyonel iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin oluşturulmasına büyük katkısı olmuş, <sup>83</sup> teşvik edici bir ortam oluşturmuştur.

Fakat dünyadaki finansal kuruluşların iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerine yönelik taleplerinin artmasını yalnızca belirtilen krizlerin sonucuna bağlamak da eksik bir yaklaşım olacaktır. Bunların yanısıra küreselleşme ve buna bağlı olarak piyasalardaki serbestlik ve akışkanlık, piyasaların iç içe geçmesi, bilgisayar teknolojisinin gelişmesi, bankaların karşı karşıya kaldıkları risklerin artması ve karmaşıklaşması, sermayenin sınır tanımazlığı, gelişmekte olan piyasalara yatırım yapan uluslararası sermayenin yaptığı yatırımın geri dönüşünü garanti altına alabilmek için tüm uluslararası finans piyasasında daha sıkı kuralların konulması yönündeki çabaları, yasal yaptırımlar vb. bir çok neden de bu yöndeki gelişimleri hızlandırıcı etkide bulunmuştur.

### 3. İÇ KONTROL İLE İLGİLİ GELİŞTİRİLEN STANDARTLAR

Belirtilen gelişmeler sonucunda bankacılıkta özellikle risk yönetimi sistemlerinin kurulması ve geliştirilmesi yönünde uluslararası standartlar, kurallar oluşturma çabası gündeme gelmiştir. Bu dönemde risk yönetimi ile birlikte en fazla önemi artan konulardan birisi iç kontrol kavramı olmuştur. Çünkü bu iki kavram bir çok boyutuyla birbirleriyle ilişkilidir. Bir çok uluslararası, bölgesel ve ulusal kuruluş bu yönde önemli ve yoğun bir çalışma içine girmişlerdir. The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), International Federation of Accountants-Uluslararası Muhasebecilik Federasyonu (IFAC), Bank for International Settlements-Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS), Basle Committee on Banking Supervision (BCBS), International Monetary Fund-Uluslararası Para Fonu (IMF), World Bank-Dünya Bankası (WB), The European Union-Avrupa Birliği (EU), Organisation for Economic Co-operation and Development-Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) gibi bir çok uluslararası, bölgesel ve/veya ulusal düzeyde faaliyette bulunan kuruluşlar bankaların iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemlerini geliştirmeye yönelik çeşitli prensipler geliştirmişlerdir.

OECD, BCBS, Dünya Bankası ve diğer uluslararası düzenleme kuruluşlarının ilkelerini geliştirmeye devam etmeleri ve bu tür ilkelerin uygulanması kriz çıkması riskini azaltacaktır.<sup>84</sup>

83 A.e., s.58

84 Türkiye Bankalar Birliği, Şeffaflık ve Sorumluluk, Uluslararası Mali Krizler, Mali Sistemleri Güçlendirilmesi Konularında Çalışma Grupları Raporları Derleme Çalışması, Mali Sistemlerin Güçlendirilmesi Çalışma Grubu Raporu, s.65

ABD'de finans sektörünün en büyük 5 mesleki kuruluşunun sponsorluğu ile kurulan ve finansal raporlamanın kalitesini/standartlarını dünya çapında geliştirmek amacıyla çalışmalar yapan, 1992 yılında yayımlanan "Internal Control-Integrated Framework (İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve, yaygın adıyla 'COSO İç Kontrol Raporu')" adlı önemli Raporu ile "iç kontrol" kavramının uluslararası düzeyde kabul gören tanımını ve temel kriterlerini ortaya koyan The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO)'dur. 1992 yılından sonra "iç kontrol" konusunu ele alan tüm uluslararası düzenlemeler, COSO İç Kontrol Raporu'nu temel hareket noktası olarak benimsemişlerdir. COSO iç kontrol tanımı ve kriterleri; uluslararası standartları belirleyen tüm düzenleyici mesleki otoritelerin düzenlemelerinde ve başta gelişmiş ölkeler olmak üzere hemen hemen tüm ölkelerin ilgili yasal mevzuatlarında temel teşkil etmektedir. Ülkemizin denetim, bankacılık ve finans sistemleri ile ilgili yasal mevzuatının temel dayanağını oluşturan BIS bankacılık düzenlemeleri, IIA iç denetim düzenlemeleri, IFAC muhasebe ve denetim düzenlemeleri de bu çerçevede sayılabilecek düzenlemelerin başında gelmektedir. BDDK tarafından yürürlüğe konulan Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik de temel olarak yukarıdaki otoritelerin düzenlemelerini, dolayısıyla COSO iç kontrol modelini esas almıştır.<sup>85</sup>

COSO İç Kontrol Modeli bu açıdan önemli olmakla birlikte, bankacılık açısından en önemlisi olarak görülebilecek olan Basle Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi'nin (Basle Committee on Banking Supervision - BCBS) çalışmalarıdır. Bu kitapta diğer kuruluşların geliştirdiği prensip ve düzenlemelerden daha çok önemi nedeniyle bu iki organ tarafından geliştirilen prensipler üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda aşağıdaki kısımda öncelikle COSO iç kontrol modeli ile ilgili kısa bilgi verilmiş, daha sonra Basle Committee on Banking Supervision'un bankacılıktaki iç kontrol'e yönelik geliştirmiş olduğu prensipler üzerinde daha detaylı olarak durulmuştur.

### 3.1. Coso İç Kontrol Modeli

COSO, 1985 yılında hileli finansal raporlama konusunda Ulusal Komisyon desteği sağlamak amacıyla kurulmuş bağımsız bir özel sektör girişimidir. Esas olarak hileli finansal raporlamaya yol açabilen ihmal edilmiş ya da dikkatten kaçan faktörler üzerinde çalışır ve halka açık şirketler, bağımsız denetçiler, Amerika Sermaye Piyasası Kurulu (SEC) ve diğer düzenleyiciler ile eğitim kurumları için tavsiyeler geliştirir.<sup>86</sup>

---

85 M.Ali Madendere, **Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü**, Çeviri/ Derleme, Ekim 2005, <http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/Kurumsal%20Risk%20Y%C3%B6netiminde%20%C4%B0%C3%A7%20Denetimin%20Rol%C3%BC-%C3%87eviri-M.Ali%20Madendere.doc>, s.1 (16/07/2007)

86 Çatıkkaş, a.g.e, s.17

COSO komitesinin 5 üyesi, Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (The American Institute of Certified Public Accountants) (AICPA), Amerikan Muhasebe Derneği (The American Accounting Association) (AAA), Finansal Yöneticiler Enstitüsü (The Financial Executives Institute) (FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors) (IIA) ve Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (Institute of Management Accountants) (IMA)'dür. Fakat bu ulusal komisyon kendini destekleyen kurumlardan tamamıyla bağımsız olup, endüstriden, kamu muhasebesinden, yatırım firmalarından ve New York Borsasından gelen temsilcilerden oluşur. İlk başkanı James C. Treadway olduğu için komisyon Treadway Komisyonu olarak da adlandırılmaktadır.<sup>87</sup>

Bu kurumlardan AICPA 1887'de kurulmuş olup bugün ABD'nin muhasebe alanında faaliyet gösteren en büyük meslek örgütüdür. Esas amacı meslek mensuplarının haklarını korumak, yetki belgesi vermek, mesleğe giriş ve eğitimle ilgili esasları düzenlemek olan AICPA'nın en önemli görevlerinden bir tanesi de ülke çapında muhasebe uygulamalarına yön veren genel kabul görmüş muhasebe standartları ile bağımsız denetime ilişkin denetim ilke ve standartlarını düzenlemektir.<sup>88</sup>

Amerikan Muhasebe Derneği (AAA) üniversite öğretim üyeleri tarafından 1916 yılında Amerikan Muhasebe Öğretim Üyeleri Derneği adıyla kurulmuş olup 1936 da bugünkü adını almış bir kurumdur. Amacı dünya çapında muhasebe eğitimini, araştırma ve uygulamalarını geliştirmektir.<sup>89</sup>

Amerikan Finansal Yöneticiler Enstitüsü, 1931'de Amerika Kontrolörler Enstitüsü olarak kurulmuş olup 1962'de adını finansal yöneticiler enstitüsü olarak değiştirmiştir. Bu kurumun amacı yatırımcılarına hizmet veren finansal yöneticilerin mesleki gelişimine katkıda bulunmak haklarını korumak ve değişikliklere karşı tepki verme alanında yardımcı olmaktadır.<sup>90</sup>

İç Denetçiler Enstitüsü iç denetim mesleğinin gelişmesi, iç denetçilerin eğitimi mesleki gelişimlerinin sağlanması, iç denetimle ilgili dünya çapında kabul gören standartların oluşturulmasını sağlamak amacıyla ABD'de 1941 yılında kurulmuş olup, bugün 100 ülkeden 93000 üyesi bulunan uluslararası bir örgüt haline gelmiştir.<sup>91</sup>

---

87 A.e., s.17

88 A.e., s.17

89 A.e., s.17

90 A.e., s.17

91 A.e., s.17

Amerikan Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü ise 1919'da yönetim muhasebesi, finans ve bilgi yönetimi alanında çalışan üyelerinin mesleki gelişimlerini sağlamak amacıyla kurulmuştur. Asıl görevi muhasebe finans ve bilgi yönetimi konusunda liderlik yapmak, yönetim muhasebesi sertifikası vermek, kavram ve etik uygulamalarına yön vermektir.<sup>92</sup>

COSO'nun iç kontrol'e ilişkin tavsiyelerde bulunduğu en önemli raporu 1992'de yayımlanan ve iç kontrolün tanımı ve kontrol sistemlerinin nasıl iyileştirilmesi gerektiğini açıklayan **İç Kontrol Bütünleşik Çerçeve (Internal Control Integrated Framework)** adlı rapordur.<sup>93</sup>

Asıl misyonu hileli finansal raporlamaya yol açan faktörleri tanımlamak ve bunların adım adım azaltılmasını sağlamak olan COSO 1992 yılında yayınlamış olduğu bu rapor ile iç kontrol kavramını irdeleyerek bu konudaki görüş ve önerilerini yayınlamıştır. 4 ana bölümden oluşan raporun 1. bölümünde işletmenin en üst düzeydeki yöneticisine, diğer kıdemli yöneticilerine ve yönetim kurulu üyelerine, yasa koyucu ve düzenleyicilere iç kontrolün yapısı hakkında üst düzey bir bakış açısı sağlayan bir özete (executive summary) yer verilmiştir. İkinci bölümde temel yapı ele alınmış olup, bu kapsamda iç kontrolün tanımı verilmiş, bileşenleri açıklanmış ve yöneticilere, yönetim kurulu ve diğer ilgililerin kendi kontrol sistemlerini değerlendirebilecekleri ölçütlere yer verilmiştir. Raporun üçüncü bölümü işletme dışındaki kesimlere finansal raporlama konusunda rehberlik eden destekleyici bir belge niteliğinde olup bu belge yayınlanan finansal tabloların hazırlanmasında iç kontrollere ilişkin raporlama yapılmasını veya raporlamanın bu şekilde tasarlanmasını açıklar. Dördüncü bölüm de ise bir iç kontrol sisteminin değerlendirilmesinde faydalı olabilecek değerlendirme araçları ele alınarak açıklanmıştır.<sup>94</sup>

Söz konusu raporda yer alan alt başlıklar özet olarak aşağıda açıklanmıştır.

### 3.1.1. İç Kontrol Nedir?

İç kontrol kişilere göre farklı anlamlar taşımaktadır. Bu durum, işletmeciler, kanun koyucular, düzenleyiciler ve diğerleri arasında bir karışıklığa yol açmaktadır. Yanlış iletişim ve farklı beklentiler bir işletmede birçok problemin doğmasına neden olmaktadır. Kavramlar yasal düzenleme veya kurallarda açık bir şekilde tanımlanır.<sup>95</sup>

---

92 A.e., s.17

93 A.e., s.17

94 A.e., s.33-34

95 A.e., s.34

Rapor yönetimin ve işletmeyle ilgili diğer kesimlerin ihtiyaç ve beklentileriyle ilgili olup hem farklı kesimlerin gereksinmelerini karşılayacak ortak bir tanım oluşturmak hem de ister büyük ya da küçük ölçekli olsun, ister kamu veya özel kesim işletmesi olsun isterse kar amaçlı ya da kar amaçsız işletme türü olsun tüm işletmelerin kendi kontrol sistemlerini değerlendirmelerini ve bu sistemleri nasıl geliştirebileceklerini sağlamak amacıyla iç kontrol tanımlanmıştır.<sup>96</sup>

En geniş anlamıyla tanımlamak gerekirse iç kontrol, işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer personeli tarafından etkilenen;<sup>97</sup>

- Faaliyetlerin etkililiği ve verimliliği,
- Finansal raporlamanın güvenilirliği ve
- İlgili yasalara ve düzenlemelere uygunluk hususlarında amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı konusunda makul güvence sağlamak

amacıyla tasarlanmış bir süreçtir.

Yukarıdaki hususlardan ilki performans ve karlılık hedefi ile varlıkların korunması dahil işletmenin temel amaçlarına işaret etmektedir. İkinci husus kamuya ilan edilen ara dönem ve dönemsonu finansal tabloların ve kamuya açıklanan dağıtılacak karlar gibi bu mali tablolardan çıkarılan bazı önemli finansal verilerin güvenilir bir şekilde hazırlanması ile ilgilidir. Üçüncü husus ise işletmenin tabi olduğu yasalara ve düzenlemelere uyumu ile ilgilidir.<sup>98</sup>

Eğer işletmenin yönetim kurulu ve üst yönetimi, belirlenen faaliyet hedeflerine ulaşıldığı, yayınlamış olduğu finansal tabloların güvenilir bir biçimde hazırlandığı ve ilgili yasalar ve düzenlemelere uyumun sağlandığı sonusunda makul bir güvenceye sahip ise o işletmenin iç kontrolünün her üç hususta da etkili olduğu söylenebilir.<sup>99</sup>

İç kontrol bir süreç olmakla birlikte bu sürecin etkililiği zaman içinde bir ya da birden fazla noktada sürecin durumunu ifade etmektedir. İç kontrol birbiriyle ilgili 5 bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin tüm işletmelere uygulanmakla birlikte küçük ya da orta ölçekli işletmelerde büyüklere oranla daha farklı uygulanabilir, küçük işletmelerde biçimsel ve yapısal olarak daha az düzenlenmiş olsa da bu şirketler daha etkili iç kontrole sahip olabilir. Bunlar yönetimin işletmeyi yönetme biçiminden türetilmişlerdir ve yönetim süreciyle bütünlüktedir. Bu bileşenler aşağıda sıralanmıştır.<sup>100</sup>

96 A.e., s.34

97 A.e., s.34

98 A.e., s.35

99 A.e., s.35

100 A.e., s.35

**1. Kontrol ortamı (Control enviroment):** Kontrol ortamı bir örgütte çalışanların bilincini etkileyen atmosferi ifade etmekte olup disiplin ve yapı sağlayarak diğer dört bileşen için temel oluşturur. Kontrol ortamının unsurları; dürüstlük, etik değerler, işletme çalışanlarının yetkinliği, yönetimin felsefesi ve çalışma tarzı, yetki ve sorumlulukların dağıtımı, çalışanların organizasyonu ve gelişimi, yönetim kurulunun dikkati ve yönlendirmelerinden oluşur.<sup>101</sup>

**2. Risk değerlendirmesi (Risk assessment):** Her işletme değerlendirilmesi gereken bir takım iç ve dış risklerle karşı karşıyadır. Riski değerlendirmenin ön koşulu farklı kademelerdeki birbiriyle bağıntılı ve kendi içinde tutarlı hedeflerin tespit edilmesidir.<sup>102</sup> Risk değerlendirme, risklerin nasıl yönetileceğine karar verme konusunda bir baz oluşturularak hedeflere ulaşmada risklerin tanımlanması ve analizini içermektedir. Ekonomik koşullar, düzenlemeler, endüstri ve çalışma koşulları sürekli bir şekilde değişeceğinden bu değişimlerle ilgili özel riskleri tanımlayacak ve bunların üstesinden gelecek mekanizmalar gereklidir.<sup>103</sup>

**3. Kontrol eylemleri (Control activities):** Kontrol eylemleri, yönetimin emir ve talimatlarının yerine getirilip getirilmediğinden emin olunmasına yardımcı olan politika ve prosedürlerdir. Bu politika ve prosedürler işletmenin amaçlarını başarmasına yardımcı olacak şekilde risklere karşı alınması gereken tavırları belirler. Örgüt içinde her kademe ve fonksiyonda uygulanması gereken kontrol eylemleri onaylamalar, yetkilendirmeler, doğrulamalar, mutabakatlar, performansın gözden geçirilmesi ve görevlerin ayrılığının sağlanması gibi değişik eylemleri kapsar.<sup>104</sup>

**4. Bilgi ve iletişim (Information and communication):** Çalışanların sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayacak işe yarar bilgiler tanımlanmalı, toplanmalı ve iletilmelidir. Bilgi sistemleri işletmenin yönetilmesine ve kontrolüne imkan veren faaliyetle ve finansal durumla ilgili bilgileri içeren raporlar üretirler. Dolayısıyla sadece işletme içinde toplanan veriyle değil dışsal raporlama ve karar alıcılar için gerekli olan dış olaylar, faaliyetler ve koşullarla ilgili bilgilerle de ilgilenirler. Tüm personel tepe yönetimden kontrol sorumluluklarının ciddi bir biçimde yerine getirildiği konusunda açık bir mesaj alınmalıdır. Çalışanlar iç kontrol sistemi içinde kendi kontrollerini ve kendi bireysel faaliyetlerinin başkalarınınkiyle ilişkilerini iyi anlamalıdır.<sup>105</sup>

---

101 A.e., s.35

102 A.e., s.35-36

103 A.e., s.36

104 A.e., s.36

105 A.e., s.36



**5. Gözlemeleme (Monitoring):** İç kontrol sistemlerinin gözlemeleme (sistem zaman içindeki performans kalitesini değerlendirme süreci) gerekmektedir. Bu faaliyetlerin sürekli bir biçimde izlenmesi, bağımsız değerlendirmeler veya her ikisinin bileşimiyle sağlanabilir. Sürekli gözlemeleme, faaliyetler yürütülürken yapılır. Bu kapsamda düzenli bir şekilde yapılan nezaret eylemleri ile, çalışanların görevlerini yerine getirirken yaptıkları diğer eylemleri yer alır. Birbirinden ayrı yapılacak olan değerlendirmelerin sıklığı ve kapsamı öncelikle risklerin değerlendirilmesine ve devam eden gözlemeleme eylemlerinin etkililiğine bağlı olacaktır. İç kontrolün yetersizliği bir üst kademeye bildirilirken, çok önemli görülen hususlar tepe yönetime ve yönetim kuruluna raporlanmalıdır. İç kontrol sistemi işletmenin faaliyetleriyle iç içe geçmiştir ve işletmede mevcut olmasının temel sebepleri vardır. Eğer bir işletmede kontroller işletmenin önemli bir parçası olarak ve onun alt yapısını oluşturacak şekilde inşa edilmişse o işletmede iç kontroller çok etkili demektir. Bu şekilde inşa edilen kontroller kaliteyi destekler girişimleri güçlendirir, gereksiz maliyetleri yok eder, değişen koşullara çabuk adapte olunmasını sağlar. Değişen koşullara dinamik bir biçimde tepki veren bütünsel bir sistem oluşturacak şekilde bu bileşenler arasında sinerji (eş davranım veya görevdeşlik) ve bağlantı bulunmaktadır.<sup>106</sup>

Örgütün başarmaya çalıştığı ve üç kategoride belirtilmiş olan amaçları ile bu amaçları başarmak için neyin gerekli olduğunu gösteren bileşenler arasında direkt bir ilişki bulunmaktadır. Bütün bileşenler her bir kategoride belirtilen amaca uygundur. Herhangi bir bileşene baktığımızda faaliyetlerin etkililiği ve verimliliği mesela beş bileşenin hepsi faaliyetler üzerinde iç kontrollerin etkili olduğu konusunda bir sonuca varılabilmesi için mevcut ve etkili bir şekilde işliyor olmalıdır.<sup>107</sup>

### 3.1.2. İç Kontrol Ne Yapabilir?

İç kontrol bir işletmenin performans ve karlılık hedeflerine ulaşılmasına ve kaynakların kaybının önlenmesine yardımcı olabilir. Güvenilir finansal raporlamanın yapılmasına yardımcı olabilir. İşletmenin kanunlara ve düzenlemelere uymasını ve dolayısıyla itibarına ve diğer özelliklerine zarar gelmesinin engellenmesine yardımcı olur. Özet olarak işletmenin varmak istediği noktayı ulaşmasını sağlar ve bu yoldaki engel ve kötü sürprizlerin önüne geçilmesine yardım eder.<sup>108</sup>

106 A.e., s.36-37

107 A.e., s.37

108 A.e., s.37

### 3.1.3. İç Kontrol Ne Yapmaz?

Malesef bazı insanlar daha büyük ve gerçekçi olmayan beklentilere sahiptirler. Onlara göre iç kontrol bir işletmenin başarısını garanti edebilir veya en azından ayakta kalmasını sağlar. Fakat etkili iç kontrol sadece işletmenin bütün hedeflerine ulaşmasını sağlayamayabilir. Ancak iç kontrol işletmenin hedefleri çerçevesinde olumlu yada olumsuz gelişimi hakkında yönetime bilgi verir. Fakat iç kontrol kötü bir yöneticiyi iyi bir yönetici haline çeviremez. Ayrıca hükümet politikası ve programındaki değişmeler, rakiplerin hamleleri veya ekonomik koşullar yönetimin kontrolünün ötesinde olabilir. Bu durumda iç kontrol başarıyı sağlayamayabilir. İç kontrol finansal raporların tutarlılığını ve yasal düzenlemelerle uygunluğunu garanti eder. Bu görüşün de mutlak olduğunu söylemek mümkün değildir. Zira COSO raporunda bir iç kontrol sistemi, ne kadar iyi tasarlanmış ve uygulanıyor olursa olsun iç kontrol sisteminin yönetim kurulu ve üst düzey yönetime, kurumun hedeflerini gerçekleştirebilme derecesi hakkında mâkul ve mantıklı bir teminat sağlamaktan öte bir fonksiyonun olamayacağını belirterek bu süreçlerin her derde deva bir ilaç gibi görülmesinin yanıltıcı hatta zarar verici olabileceğini vurgulamaktadır.<sup>109</sup>

### 3.1.4. Roller ve Sorumluluklar

İç kontrol için herkesin bir sorumluluğu vardır.<sup>110</sup>

#### ***Yönetim Kurulunun Sorumluluğu***

Bu üyelerin işletmenin faaliyetlerini ve içinde bulunduğu ortam konusunda bilgi sahibi olmaları ve yönetim kurulunun sorumluluklarını gereği gibi yerine getirecek bir zamanı bu işe vermeleri gereklidir. Yönetim kontrolleri engelleyici ve görmezden gelen ya da astlarının iletişimlerinden boğulmuş veya kasıtlı olarak yanlış sonuçların üstünü kapatan dürüst olmayan bir yönetime müsaade eden bir durum içinde bulunabilir. Ancak yukarıdan aşağı etkili iletişim kanalları ile bağlantısı kurulmuş, yetenekli finansal, yasal ve iç denetim fonksiyonları ile desteklenmiş güçlü bir yönetim kurulu ancak böyle bir problemi en iyi şekilde tanımlayabilir ve düzeltebilir. Tepe yönetim, kendisine yönetişim yetkisi veren rehberlik ve gözetim sağlayan yönetim kuruluna karşı sorumludur. Etkili bir yönetim kurulunun üyeleri, tarafsız, yetenekli ve sorgulayıcıdır. Yönetim kurulu şirket faaliyetleri hakkında bütün sorumluluklarını kararlılıkla yerine getirir. Tepe yönetim ise, kontrolleri önemsemeyen, alt kademedeki gelen ve kasıtlı olarak hatalı

---

109 A.e., s.38

110 A.e., s.38

sonuçlar içeren iletişimlerini göz ardı eden bir konumda olabilir. Bu problemleri ancak güçlü bir yönetim kurulu çözebilir.<sup>111</sup>

### ***Yönetimin Sorumluluğu***

İşletmenin en üst düzeydeki yöneticisi (CEO) nihai sorumluluğa sahip olup sistemin sahipliği görevini üstlenmelidir. Diğer bireylerden farklı olarak dürüstlük ve etik ile pozitif bir kontrol ortamının diğer unsurlarını etkileyen en üst kademedeki atmosferi oluşturur. Büyük ölçekli şirketlerde tepe yönetim bu görevi deneyimli (orta kademe) yöneticilere liderlik yaparak ve onların işletmeyi kontrol etme yöntemlerini inceleyerek yerine getirir. Orta kademe yöneticiler sırasıyla birimin fonksiyonlarından sorumlu personele daha özgün/spesifik iç kontrol politika ve prosedürlerini oluşturma sorumluluğunu verir. Daha küçük bir işletmede CEO'nun erki genellikle işletmenin aynı zamanda sahibi ya da ortağı olan bir kişide toplanmıştır. Her halukarda bir sorumluluk akışında bir yönetici kendi sorumluluk alanının en etkili baş yöneticisi (chief executive) dir. Bunlardan en önemli bir tanesi finansal memurların ve onların kadrolarıdır ki bunların kontrol eylemleri işletmenin faaliyet birimleri ile yukarıdan aşağı (hiyerarşik) olabileceği gibi kestirmeden de olabilir.<sup>112</sup>

### ***İç Denetçilerin Sorumluluğu***

İç denetçiler kontrol sistemlerinin etkililiğini değerlendirmede ve etkililiğin sürekli olmasında çok önemli bir rol oynarlar. Şirket içindeki örgütsel konumları ve yetkileri dolayısıyla, iç denetim fonksiyonu önemli bir gözlemlleme (monitoring) rolü oynar.<sup>113</sup>

### ***Diğer Personelin Sorumluluğu***

Bir işletme içindeki her personel belli derecelerde iç kontrolden sorumlu olup, bu sorumluluklarının iş tanımlarında açık ve kesin bir şekilde yer alması gerekir. Hemen hemen işletmenin tüm personeli iç kontrol sisteminde kullanılan bilgileri üretirler ve kontrolü etkilemede gerekli olan diğer eylemlerde bulunurlar. Bunun dışında tüm personel, yürütme kurallarına veya politikalara uygun olmayan veya yasal olmayan faaliyetlerle problemleri aşağıdan yukarı iletmekten sorumludur. İşletme dışındaki bazı kesimlerde işletmenin amaçlarını başarmasına katkıda bulunurlar. Dış denetçiler finansal tabloların denetimiyle bağımsız ve tarafsız bir bakış açısı getirerek direkt olarak katkıda buldukları gibi; kendi sorumluluklarını yerine getirirken işletme yönetimine ve yönetim kuruluna indirekt olarak da faydalı

111 A.e., s.39

112 A.e., s.38

113 A.e., s.39

bilgi sağlayabilirler. Bütün personel etkili kontrol için gerekli olan bilgileri sağlayabilir. Ayrıca bütün personel faaliyetlerdeki yukarıya yönelik bilgi akışından, diğer bütün politika sapmalarından ve kural dışı hareketlerden ortaya çıkan sorumluluğu tepe yönetimine iletmekle yükümlüdür.<sup>114</sup>

### 3.2. Bankacılıkta İç Kontrol Sistemlerine İlişkin Basel Prensi

Basle Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi (Basle Committee on Banking Supervision - BCBS), bankacılık gözetim ve denetiminde uluslararası işbirliğini sağlamak amacıyla G-10 ülkeleri Merkez Bankaları Gubernörleri tarafından 1974 yılının Aralık ayında "Bankacılık Düzenleme ve Denetim Uygulamaları Komitesi" (Committee on Banking Regulations and Supervisory Practices) adıyla oluşturulmuştur. Komite'de ülkeler (Belçika, Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Lüksemburg, Hollanda, İsveç, İsviçre, İngiltere, ABD) ulusal bankacılık gözetim ve denetim otoriteleri ve Merkez Bankaları üst düzey yetkilileri tarafından temsil edilmektedir. İlk toplantı Şubat 1975'de gerçekleşmiştir. Komite üyeleri her üç ayda bir daimi sekreteryanın bulunduğu İsviçre'nin Basel kentinde bulunan BIS (Bank for International Settlements) binasında toplanmaktadır.<sup>115</sup>

BIS, dünyadaki Merkez Bankalarının sahip olduğu ve bu bankalara hizmet veren bir kuruluştur. Klasik anlamda bir banka değildir. BIS bünyesinde sık sık uluslararası toplantılar, konferanslar düzenlenmektedir. BIS uluslararası sermaye hareketlerinin global kriz yaratabileceği endişesi ile bankaların buldukların ülkelerin kendi ekonomileri içindeki riskleri karşılayabilmesi için, her banka sermayesinin iş hacimlerini ve aldıkları riskler karşısında yeterli sermayeye sahip olup olmadığını ve denetimleri gibi konuları ön plana çıkarmıştır.<sup>116</sup>

BCBS'nin resmi bir uluslararası denetimsel yetkisi ile ulaştığı sonuçların hukuki bir gücü bulunmamaktadır ve aslında olması da planlanmamıştır. Aksine, geniş denetimsel standartlar ve kılavuz dökümanlar formüle etmekte ve her bir otoritenin kendi ulusal sistemine en iyi uyacak bir biçimde detaylı çalışmalarda (ana sözleşmelerinde veya başka bir şekilde) bunları uygulayacağı beklentisiyle en iyi uygulamaları tavsiye etmektedir. BCBS esas olarak standart koyucu bir organ olup, yayınlanmış temel prensiplerin G-10 ülkeleri dışında da uygulanmasına çalışmaktadır.<sup>117</sup> Bu şekilde Komite genel

---

114 A.e., s.39-40

115 BIS, History of the Basel Committee and Its Membership, January 2007, [www@bis.org](http://www@bis.org), s.1-8 (28/05/2007),

116 Emre Alkin, Savaş Tuğrul, Vedat Akman, **Bankalarda Risk Yönetimine Giriş**, Çetin Matbaacılık, İstanbul, Mayıs 2001, s.84

117 Burçak Tulay, Pelin Ataman Erdönmez, a.g.e., s.10

yaklaşımlara ve genel standartlara uyumu teşvik etmektedir. BCBS, Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank for International Settlements)'ta toplanan 10'lar grubu ülkeleri merkez bankası guvernörleri komitesine rapor vermekte ve temel faaliyetleri ile ilgili guvernörlerin onayını ve desteklerini almaktadır. Ancak komitenin üyeleri arasında merkez bankaları dışında temsilciler de olduğundan, bu komitenin almış olduğu kararlar merkez bankaları haricinde pek çok ulusal otoritenin de desteğini almaktadır.<sup>118</sup>

Bankacılıkta gözetim ve risk yönetimi konusunda sürdürülen çalışmalar çerçevesinde Basle Bankacılık Gözetim Komitesi iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesine ilişkin olarak bir dizi prensip oluşturmuştur.<sup>119120</sup> Bu konuda Basel komitenin yayımlamış olduğu en önemli olarak görülebilecek doküman Eylül 1998'de yayımladığı **Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations** (Banka Organizasyonlarında İç Kontrol Sistemlerinin Çerçevesi)'dir. Bu doküman Bankalar Birliği tarafından Türkçeye de çevrilmiş olup, bahsekonu çeviride iç kontrol ifadesi yerine iç denetim ifadesinin tercih edildiği görülmektedir. Fakat bu ifadeler arasındaki farklılıklara önceki kısımda yer verilmiştir.

Dokümanda çeşitli ülkelerde yaşanan tecrübeler doğrultusunda iç kontrol kavramının ve sisteminin önemi ve amaçları, iç kontrolün birbirleri ile bağlantılı 5 temel unsuru ve bunlarla ilgili geliştirilen 13 prensip detaylı olarak belirtilmiştir. Bu dokümanın birinci bölümünde Komite çalışmalarına ilişkin ön bilgi verilirken, ikinci bölümde bankalarda iç kontrolün önemi ve amaçlarına, üçüncü bölümde iç kontrol sisteminin temel unsurlarına, dördüncü bölümde banka gözetim ve denetim otoritesinin banka iç kontrol sistemini değerlendirmede dikkate alması gereken prensiplere, beşinci bölümde ise iç kontrol sisteminde bağımsız denetçilerin rol ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Bu dokümanda belirtilen Bankacılıkta iç kontrol sistemlerine ilişkin Basel Committee prensiplerine, önemi nedeniyle aşağıda detaylı olarak yer verilmiştir.<sup>121</sup>

Etkin bir iç kontrol sistemi, banka yönetiminin en önemli unsuru ve aynı zamanda bankacılık faaliyetlerinin tam ve güvenli olarak sürdürülmesi için gerekli bir yapıdır. Güçlü bir iç kontrol sistemi bankanın amaçlarına ulaşılması, uzun dönemli kar hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve güvenilir

118 Yurtsever, a.g.e., s.62

119 Basel Committee on Banking Supervision, Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations, s.1

120 Pembe Jale Oktay, Bankaların İç Kontrol Sistemi, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Yıl:1, Sayı:3, Ekim-Kasım 1998, s.20-21

121 Basel Komitesinin 1998 Eylül'ünde yayımladığı "Framework for International Systems in Banking Organizations" isimli çalışmanın TBB'ce 1999 yılında yayınlanmış "Bankalarda İç Denetim Sistemleri" adındaki çevirisinden geniş olarak yararlanılmış, çeviride kullanılan "iç denetim" ifadesi yerine ana dokümanda belirtildiği şekilde "iç kontrol" ifadesi kullanılmıştır.

mali ve idari raporlamanın sürdürülmesi için gereklidir. İç kontrol sistemi aynı zamanda bankaların hem ilgili yasa ve yönetmeliklere hem de kendi politika ve yöntemlerine uyumlu olarak faaliyet göstermesine ve bankanın ticari itibarını olumsuz etkileyebilecek beklenmedik risklerin en aza indirilmesine yardımcı olur. Bu dokümanda üye ülkelerdeki banka iç kontrol sistemlerine ilişkin uygulamalar ve Komite'nin daha önce yaptığı çalışmalara paralel olarak iç kontrole ilişkin temel prensipler tanımlanmıştır.<sup>122</sup>

Basle Bankacılık Gözetim Komitesi bankalarda etkin iç kontrolün önemi konusundaki çalışmalarını üye ülkelerin bankacılık gözetim ve denetim otoriteleriyle birlikte yürütmektedir. Bankalarda iç kontrol konusu, pek çok bankanın önemli miktarlardaki zararları neticesinde daha da önem kazanmıştır. Banka zararlarına yol açan problemler analiz edildiğinde, etkin bir iç kontrol sisteminin olmasıyla bu gibi zararların önlenebileceği sonucu ortaya çıkmıştır. İç kontrol sistemi bankayı zarara uğratabilecek problemlerin çok daha önce farkedilmesine ve böylece olası zararların önlenmesine imkan vermektedir. Komite iç kontrol prensiplerinin oluşturulmasında üye ülkelerdeki problemli bankaların durumlarını değerlendirerek yaptığı tespitleri dikkate almıştır.<sup>123</sup>

Bu prensiplerin genel kabul görmesi ve gözetim ve denetim otoritelerince bankaların iç kontrol sistemleri değerlendirilirken uyguladıkları yöntem ve prosedürlerde bu prensiplerin dikkate alınması beklenmektedir. Üye ülkelerdeki bankacılık gözetim ve denetim otoritelerinin uygulamaları, yerinde ve uzaktan kontrol teknikleri gibi faktörler ile bağımsız denetçilerin banka gözetiminde ne ölçüde kullanıldığına bağlı olarak farklılık göstermekle birlikte, Basle Gözetim Komitesi'nin tüm üyeleri bu dokümanda ifade edilen prensiplerin bankaların iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesinde kullanılması gerektiği konusunda hemfikirdirler.<sup>124</sup>

Basle Gözetim Komitesi, banka iç kontrol sistemlerinin etkin olarak gözetiminde bu prensiplerin kullanılmasını yaygınlaştırmak üzere kılavuz niteliğindeki bu dokümanı tüm ülkelerin gözetim ve denetim otoritelerine göndermektedir. Böylelikle Komite, iç kontrolün bankaların ihtiyatlı faaliyetlerinin sürdürülmesi ve bütün olarak finansal sistemde istikrarın sağlanması için taşıdığı önemi belirtmek istemiştir. Komite bu dokümanda yer alan kuralların tamamıyla uygulanmayacağına farkında olmakla birlikte, bütünüyle uygulanabilmesi için bankaları yönlendirmeye çalışmaktadır.<sup>125</sup>

Basle Gözetim Komitesi iç kontrol sistemlerindeki temel eksikliklerin neler olduğunu tespit edebilmek için bankacılıkta yaşanan güncel sorunları incelemektedir. Bu incelemeler sonucu tüm banka yönetici ve idarecilerinin, banka

---

122 Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarda İç Denetim Sistemleri, s.1

123 A.e., s.1

124 A.e., s.1

125 A.e., s.1

müfettişleri ile bağımsız dış denetçilerin ve gözetim ve denetim otoritelerinin iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi ve etkin olarak işlerliliğinin sağlanması konusuna daha fazla önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Son zamanlarda pek çok problemlili banka örneğinde görüldüğü üzere, yetersiz iç kontroller banka için önemli kayıplara yol açabilmektedir.<sup>126</sup>

Problemlili bankalarda görüldüğü gibi iç kontrolde etkinliğin ve sürekliliğin olmaması durumu beş ayrı alt başlıkta incelenebilir:<sup>127</sup>

- Banka yönetimin yeterli yetki ve sorumlulukları taşıyaması ve banka içinde güçlü bir kontrol kültürünün oluşturulamaması olması.

*İstisnasız önemli miktarlardaki kayıplara uğrayan bankalarda, banka yönetiminin iç kontrol kültürü konusuna gerekli önemi vermediği ve bu konuda gevşek davrandığı, banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin yetersiz gözetimi ve açık bir görev ve sorumluluk paylaşımının yapılmadığı yönetim yapısının bulunduğu görülmektedir. Problemlili bankalarda ayrıca güçlü bir gözetim yapısının sürdürülmesi ve yüksek kontrol bilincine sahip olunması konusunda yönetimin yeterli teşviki yapmadığı da görülmektedir.*

- Genel bankacılık faaliyetleriyle ilgili risklerin tespit ve değerlendirilmesinin yeterli düzeyde yapılmaması.

Önemli maddi kayıplara uğrayan bir çok bankanın yeni ürünlere ve hizmetlere ilişkin risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi konusunu ihmal ettiği ya da risk değerlendirme yöntemlerini değişen koşullara göre yenilemediği görülmektedir. Son zamanlardaki problemlili banka vakaları, geleneksel ya da bilinen ürünlere ilişkin olarak yeterli olan iç kontrol sistemlerinin daha kapsamlı ve karmaşık ürünler karşısında yetersiz kaldığına işaret etmektedir.

- Fonksiyonların, onay ve mutabakat yetkilerinin ayrımı ve faaliyet performansının incelenmesi gibi kontrol yapısı ve faaliyetlerinin önemli unsurlarını oluşturan konularda yetersiz ya da başarısız olunması.

Özellikle bankalarda fonksiyonel ayrımın olmaması bankaların önemli miktarlardaki kayıplarının arkasındaki temel faktörlerden birisidir.

- Banka yönetim seviyelerinde yeterli bilgi iletişiminin olmaması özellikle de yukarı yönlü iletişim problemlilerinin bulunması.

---

126 A.e., s.6

127 A.e., s.6

Banka faaliyetlerinin etkin olarak sürdürülmesi için tüm banka politika ve prosedürlerinin personele iletilmesi gerekmektedir. Bazı banka zararları, ilgili banka personelinin banka politikaları hakkında bilgi sahibi olmamasına ya da bu politikaların yeterince anlaşılammış olmasına bağlı olarak gerçekleşmiştir. Çoğu problemlili banka örneğinde, kurum içi iletişim kanalları ile yukarı yönlü iletilmesi gereken yanlış uygulamalara ilişkin bilginin, problemler ortaya çıkmadan önce yönetim kurulu ya da üst düzey yönetime iletilmediği görülmektedir. Diğer örneklerde ise yönetim birimlerince hazırlanan raporlarda tam ve doğru bilginin verilmemiş olduğu ve bunun banka durumu hakkında yanlış bir izlenime yol açtığı görülmüştür.

- *Yetersiz kalan ya da etkin olarak sürdürülmeyen kontrol ve izleme faaliyetleri.*

Birçok örnekte, bağımsız denetçilerin problemlili bankaların iç kontrollerindeki zayıflıkların tespit edilmesi ve raporlanması konusunda yeterli özeni göstermedikleri görülmüştür.

### **3.2.1. İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Amaçları**

İç kontrol, banka yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve diğer banka personelinin içinde yer aldığı bir işlemdir. Sadece belli bir zamana ilişkin bir politika ya da uygulama değil, bankanın her seviyesinde süreklilik gösteren bir faaliyettir. Banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi etkin bir iç kontrol sisteminin yürütülmesine ilişkin banka içi kontrol kültürünün oluşturulmasından, etkinliğinin sürdürülmesinden ve izlenmesinden sorumludur. Ancak tüm banka personelinin de kontrol işlevine katılımı gerekmektedir. İç kontrol sisteminin işlevinin amaçları şöyle sıralanabilir;<sup>128</sup>

- Faaliyetlerin verimliliği ve etkinliği (performans amaçları),

İç kontrolün performansa ilişkin amaçları, banka kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılması ve olası zararların önlenmesidir. İç kontrol işlevi ile tüm banka personelinin banka çıkarlarını kişisel ya da diğer her türlü çıkarın üstünde tutarak, birlik ve beraberlik içinde banka amaçları doğrultusunda etkin olarak çalışması amaçlanır.

- Mali ve idari konulara ait bilginin güvenilirliği, bütünlüğü ve zamanlaması (bilgi sistemlerine ilişkin amaçlar),

Bilgi sistemlerine ilişkin temel amaç, banka karar organlarına güvenilir ve doğru bilgi ile raporların zamanında temin edilmesidir.

---

128 A.e., s.7-8



Aynı zamanda yıl sonu bilanço verileri ve diğer mali rakamların ve hissedarlara, gözetim ve denetim otoritelerine ve diğer üçüncü kişilere verilen raporların doğru ve güvenilir olması amaçlanmaktadır.

- Mevcut yasalara ve düzenlemelere uygunluk.

Tüm banka faaliyetlerinin ilgili yasal düzenlemelere, gözetim ve denetim otoritelerinin belirlediği standartlara ve bankanın politika ve yöntemlerine uygun olması amaçlanır. Banka itibarının korunması için söz konusu esaslara uygunluk önemlidir.

### 3.2.2. İç Kontrol Sisteminin Temel Unsurları

Başlangıçta dolandırıcılık, suistimal ve hata olasılıklarını en aza indirmek için öngörülen bir işlev olan iç kontrolün kapsamı zamanla daha da genişlemiş ve bir bankanın karşılaşılabileceği her türlü riski ortaya çıkarabilen bir sistem haline gelmiştir. Banka amaçlarının gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için iç kontrol sistemi önem arz etmektedir.<sup>129</sup>

İç kontrol sistemi birbirleriyle ilişkili beş temel unsurdan oluşmaktadır.

- a. Banka yönetiminin gözetim faaliyetleri ve kurum içi kontrol kültürü
- b. Risk tanıma ve değerlendirme
- c. Kontrol faaliyetleri ve fonksiyonel ayırım
- d. Bilgi erişim sistemi ve kurum içi iletişim
- e. İzleme faaliyetleri ve iç kontrol sisteminde hataların düzeltilmesi

Önemli miktarlarda zararı olan bankalarda gözlenen problemler bu unsurlar kapsamında sıralanabilir. Banka iç kontrol işlevindeki performans, bilgi sistemleri ile yasal ve diğer düzenlemelere uygunluğuna ilişkin amaçların gerçekleştirilmesi yukarıdaki beş temel unsurun etkin olarak çalışmasına bağlıdır.<sup>130</sup>

---

129 A.e., s.8

130 A.e., s.8

## **A. Banka Yönetiminin Gözetim Faaliyetleri ve Kurum İçi Kontrol Kültürü**

### **1. Yönetim Kurulu**

*1. Prensip: Banka yönetim kurulu, bankanın tüm faaliyetlerine ilişkin önemli politika ve stratejilerin onaylanması ve periyodik olarak incelemek; bankanın taşıdığı temel riskleri bilmek ve bu risklere ilişkin kabul edilebilir asgari ve azami sınırları belirlemek ve üst düzey yönetimin söz konusu riskleri tespit etmesi, ölçmesi, yönetmesi ve kontrol etmesi konusunda gerekli tedbirler almasını temin etmek; bankanın kurumsal yapısını onaylamak; ve üst düzey yönetimin iç kontrol sisteminin işlerliğini izlemesini sağlamakla sorumludur. Banka Yönetim Kurulu uygun ve etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve sürdürülmesinden nihai olarak sorumludur.<sup>131</sup>*

Banka yönetim kurulu, üst düzey yönetimi yönlendirir, yol gösterir ve gözler. Bankanın kurumsal yapısı ve faaliyetlerine ilişkin temel politika ve stratejilerin onaylanmasından ve incelenmesinden yönetim kurulu sorumludur. Tam ve etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve yürütülmesinde nihai sorumluluk banka yönetim kurulundadır. Kurul üyeleri bankanın taşıdığı riskler ve sürdürdüğü faaliyetlerle ilgili bilgiler ve sunulan raporların değerlendirilmesinde tarafsız davranmalı, bilgi sahibi olmalı ve durumu sorgulamalıdır. Olanaklı olduğu sürece, yönetim kurulu üyeleri bankanın günlük faaliyetlerinden sorumlu olmayan bağımsız kişiler olmalıdır. Etkin iletişim kanalları ve yeterli mali, yasal ve iç kontrol faaliyetleri ile desteklenmiş güçlü bir yönetim kurulu, iç kontrol sisteminin etkinliğini azaltabilecek problemlerin çözülmesinde ve gerekli düzenleyici tedbirlerin alınmasında önemli bir rol oynar.<sup>132</sup>

Yönetim kurulu, iç kontrol sisteminin etkinliğine ilişkin konularda üst düzey yönetimle düzenli toplantılar yapmalı, üst düzey yönetimin ve iç ve bağımsız dış denetçilerin kurumun iç kontrol sistemine ilişkin değerlendirmelerini düzenli olarak incelemeli, bağımsız denetçilerin, gözetim ve denetim otoritelerinin iç kontrolün güçlendirilmesine ilişkin yönetime yaptıkları öneri ve tavsiyelere uyulup uyulmadığını kontrol etmeli, banka stratejileri ile mevcut risk limitlerinin uygunluğunu periyodik olarak incelemelidir.<sup>133</sup>

Bir çok ülkede bankaların başvurduğu yöntemlerden birisi de banka içi kontrol işlevinin yürütülmesi konusunda yönetim kuruluna danışmanlık

---

131 A.e., s.8

132 A.e., s.9

133 A.e., s.9

edecek bağımsız bir denetim komitesinin oluşturulmasıdır. Ancak böyle bir komitenin oluşturulması yasal olarak tek karar alma organı olan yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarının devri anlamına gelmemelidir.<sup>134</sup>

## 2. Banka Üst Düzey Yönetimi

*2. Prensipten : Banka üst düzey yönetimi, yönetim kurulu tarafından onaylanan politika ve stratejilerin yürütülmesi; bankanın taşıdığı risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için gerekli yöntemlerin geliştirilmesi; yetki ve sorumlulukların açık olarak paylaşıldığı bir kurum yapısının sürdürülmesi ve görev ve sorumlulukların etkin olarak yerine getirilmesinin takip edilmesi; uygun iç kontrol politikalarının oluşturulması, iç kontrol sisteminin etkinliğinin ve uygunluğunun izlenmesinden sorumludur.*<sup>135</sup>

Banka üst düzey yönetimi, banka politika ve stratejilerine ilişkin yönetim kurulu kararlarının uygulanması ve etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasından sorumludur. Üst düzey yöneticileri iç kontrolle ilgili daha detaylı politika ve prosedürlerin oluşturulması konusunda özel birimleri görevlendirebilir. Görev delegasyonu yönetimin esasını oluşturur ancak üst yönetimince görevlendirilen yöneticilerin uygun yöntem ve kuralları geliştirip, uygulamasının izlenmesi önem taşımaktadır.<sup>136</sup>

İç kontrol sistemine uygunluk, raporlamaya ilişkin yetki ve sorumlulukların dağılımını açıkça gösteren etkin iletişim kanallarına ve bilgi donanımına sahip bir organizasyon yapısına bağlıdır. Yetki ve sorumlulukların dağılımı raporlama işlevinde herhangi bir aksamaya yol açmamalı ve tüm birimlerin ve faaliyetlerin yönetimin kontrolünde olmasına imkan vermelidir.<sup>137</sup>

Kontrole ilişkin faaliyetlerin eğitimli ve gerekli altyapı ve teknik özelliklere sahip personel tarafından yürütülmesi için üst düzey yönetim düzenleyici tedbirleri almalıdır. Kontrol işlevinde yer alan tüm personel, çalışmalarından dolayı uygun bir teşvik programına tabi olmalıdır.<sup>138</sup>

## 3. Kontrol Kültürü

*3. Prensipten : Banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi, yüksek etik standartlarının geliştirilmesinden ve bankada her seviyedeki personelin*

134 A.e., s.9

135 A.e., s.9

136 A.e., s.9

137 A.e., s.10

138 A.e., s.10

*iç kontrol önemini anlamasını sağlayacak kurum içi kontrol kültürünün oluşturulmasından sorumludur. Banka bünyesindeki her çalışan iç kontrol sisteminin işleyişinde kendi rolünü anlamalı ve bu işleve katılmalıdır.*<sup>139</sup>

Güçlü bir kontrol kültürünün varlığı etkin kontrol sisteminin en önemli unsurudur. Banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetim tutum ve davranışları ile iç kontrolün önemini tüm banka personeline anlatmalıdırlar. Bu da hem kurum içinde hem de kurum dışında sürdürülen banka faaliyetlerinde etik kuralların uygulanmasını gerektirir. Yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin tutum ve davranışları, banka kontrol kültürüne ilişkin etik kuralları ve bunlarda bütünlüğün sağlanmasını doğrudan etkiler.<sup>140</sup>

İç kontrol, farklı sorumluluklar taşımakla birlikte tüm banka personelinin içinde yer aldığı bir işlemdir. Tüm banka personeli iç kontrol işlevine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunacak bir bilgi üretmektedir. Tüm çalışanların kendi sorumluluklarını yerine getirmesi ve görevleri dolayısıyla karşılaştıkları problemleri (etik kurallara aykırı uygulamalar ve diğer banka stratejilerine aykırı olan ya da yasal olmayan faaliyetler gibi) kurum içi kanallar aracılığıyla üst yönetime aktarmaları etkin bir kontrolün sağlanmasında önem taşımaktadır. Bunun en iyi şekilde sağlanması için görev ve yetkilerin yazılı olarak tanımlanması ve ilgili personele ulaştırılması gerekmektedir. Banka içindeki tüm personelin iç kontrolün önemini anlaması ve aktif olarak bu sürece katılması esastır.

Etik kuralların teşvik edilmesi ve uygulanabilir olması için bankaların bunlara aykırı olan faaliyetleri teşvik edecek politika ve uygulamalardan kaçınması gerekmektedir. Söz konusu politika ve uygulamalar; performansla ilişkin amaçların ve diğer operasyonel sonuçların ön plana çıkarılması, kısa dönemde etkili olabilecek risklerin önlenmesi için uzun dönemde etkili olabilecek risklerin göz ardı edilmesi, görev ve yetkilerin etkin olmayan şekilde dağılımı sonucu banka kaynaklarının yanlış kullanılması, kısa dönemli hedeflere yönelik teşvik programı uygulanması ya da hatalı davranışlar için uygun bir yaptırım mekanizmasının işletilmeyişi şeklinde örneklendirilebilir.<sup>141</sup>

Etkin bir iç kontrolün olması bankanın amaçlarını gerçekleştirmesi için bir güvence oluşturmamakla birlikte kontrol kültürünün olmaması durumunda hata ve eksikliklerin fark edilmeden devam etmesini olanaklı kılacaktır.<sup>142</sup>

---

139 A.e., s.10

140 A.e., s.10

141 A.e., s.11

142 A.e., s.11

## B. Risk Tanıma ve Değerlendirme

4. *Prensip: Etkin bir iç kontrol sistemi, banka amaçlarına ulaşılmasını engelleyebilecek maddi risklerin tespit edilmesini ve değerlendirilmesini gerektirir. Risklerin değerlendirilmesinde bankanın ve konsolide bazda banka grubunun karşı karşıya olduğu tüm riskler (kredi riski, ülke riski, transfer riski, piyasa, faiz riski, likidite riski, faaliyet riskleri, yasal risk, itibar riski vb.) dikkate alınmalıdır. İç kontrollerin, yeni ya da daha önceden test edilmemiş risklere yönlendirilmek üzere yeniden yapılandırılması gerekebilir.*<sup>143</sup>

Bankalar faaliyetleri gereği risk alan kuruluşlardır. Bu nedenle, bankanın taşıdığı risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi iç kontrol sisteminin bir gereğidir. Bu açıdan bakıldığında banka amaçlarının gerçekleştirilmesini olumsuz yönde etkileyecek her türlü iç ve dış faktörlerin tespiti ve değerlendirilmesi gereklidir. Söz konusu işlev bankanın karşı karşıya kaldığı tüm riskleri kapsamlı ve bankanın organizasyon yapısındaki tüm seviyelerde sürdürülmelidir. Risk değerlendirme işlevi, bankanın çeşitli faaliyet alanlarında kar maksimizasyonuna ilişkin risklerin ve stratejilerin incelenmesini hedefleyen risk yönetiminden bu anlamda farklılık gösterir.<sup>144</sup>

Etkin risk değerlendirilme işlevi, banka faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek kurum içi (kurumsal yapının karmaşık yapısı, banka faaliyetlerinin içeriği, personel kalitesi, kurumsal değişiklikler, personelin devamlılığı gibi) ve kurum dışı (ekonomik etkenler, sektördeki değişimler ve teknolojik gelişmeler gibi) tüm faktörlerin tespit edilmesini gerektirir. Risk değerlendirmesi kapsam olarak hem bankanın organizasyon yapısındaki tüm seviyelerde hem de bankanın yan kuruluşlarının faaliyetlerini de içine almak üzere tüm faaliyetleri kapsayan geniş bir yelpazede yapılmalıdır. Risk değerlendirilmesine ilişkin çeşitli yöntemler kullanılabilir. Etkin risk değerlendirmesi, ölçülebilir ve ölçülemez tüm riskleri kapsamlı ve bu risklerin kontrolüne ilişkin kar ve maliyet hesaplaması yapılmalıdır.<sup>145</sup>

Risk değerlendirmesi aynı zamanda risklerin kontrol edilebilirlik derecesinin belirlenmesini de içerir. Banka tarafından kontrol edilebilir riskler için kabul edilebilirlik derecesi ya da banka kontrol sistemi içinde bu risklerin ne ölçüde azaltılabileceği hususunun değerlendirilmesi gerekir. Banka tarafından kontrol edilemeyen riskler hakkında da kabul edilebilirlik derecesi ya da etkilediği banka faaliyetlerinin azaltılması ya da sona erdirilmesi konusunda karar verilmesi gereklidir.<sup>146</sup>

143 A.e., s.11

144 A.e., s.11

145 A.e., s.11

146 A.e., s.11

Risk değerlendirme işlevinin dolayısıyla da iç kontrol sisteminin etkin olarak yürütülmesi için banka üst yönetiminin bankanın taşıdığı riskleri düzenli olarak değerlendirmesi ve değişen koşullara göre gerekli düzenleyici tedbirleri alması gereklidir. I kontrollerin, yeni risklerin oluşması ya da mevcut risklerin kontrol edilemez duruma gelmesi karşısında yeniden gözden geçirilerek söz konusu bu risklere yönlendirilmesi gereklidir. Örneğin; yeni finansal araçlarla yapılan işlemlere ilişkin riskler değerlendirilmelidir. Söz konusu riskler, genellikle finansal araçların ve bunlarla yapılan işlemlerin getirilerinin ne olacağı ve bankanın nakit akışını ne Şekilde etkileyeceği hususlarının, ekonomik koşullar ve diğer etkenler birlikte değerlendirilmesiyle en iyi Şekilde analiz edilebilir. Operasyonel hatalardan müşterilerin yanlış algılamalarına kadar olası tüm problemlerin dikkate alınması kontrol için önemli bir unsurdur.<sup>147</sup>

### C. Kontrol işlevi ve Görev Dağılımı

*5. Prensip: Kontrol faaliyetleri bankanın günlük faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Etkin iç kontrol sistemi bankanın tüm seviyelerinde kontrol faaliyetinin tanımlandığı uygun bir kontrol yapısının kurulmasını gerektirir. Kontrol faaliyetleri içinde; üst düzey incelemeler, farklı birim ve bölümlere ilişkin uygun kontrol faaliyetleri, fiziki kontroller, belirlenen asgari ve azami limitlere uygunluğun kontrolu ve uygun olmayanların takibi, yetki ve onay sistemi ile doğrulama ve mutabakat sistemi yer almalıdır.*<sup>148</sup>

Bankalarda iç kontrol faaliyetleri, risk değerlendirme işlevi ile tespit edilen risklerin izlenmesine olanak verecek Şekilde düzenlenmeli ve sürdürülmelidir. I kontrol faaliyetleri iki aşamayı içerir. 1) kontrol politikası ve prosedürlerin oluşturulması, 2) bu politikaların ve uygulanan prosedürlerin birbiriyle uygunluğunun saptanması. Bankada alışan tüm personel kontrol faaliyetlerinin kapsamındadır. Kontrol faaliyetlerine ilişkin Şu rnekler verilebilir;<sup>149</sup>

- *Üst düzey yönetimin incelemeleri;* yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler banka personelinden sık sık görevleri ile ilgili rapor ve sunum yapmalarını isteyerek bankanın amaçları doğrultusunda gelişmeleri inceleyerek bütçe hedeflerini gözden geçirir. Bu inceleme sonucunda üst düzey yönetimin yönelteceği sorular cevaplandırılır ve böylece bir kontrol süreci işletilmiş olur.
- *Faaliyet kontrolü;* birim yöneticileri olağanüstü durumlar hakkında gün-

147 A.e., s.12

148 A.e., s.12

149 A.e., s.12-13

lük haftalık ve aylık raporlar ile genel performans raporlarını inceler ve değerlendirir. Birim yöneticilerince yapılan incelemeler üst düzey yönetimce yapılan incelemelerden daha sık ve daha detaylı olmaktadır. Örneğin; ticari kredilerden sorumlu müdürü haftalık raporlarda kredi geri ödemeleri ve faiz gelirlerini incelerken, kredilerden sorumlu üst düzey sorumlu ise benzer raporları aylık bazda inceler ve tüm sektörlerle verilen kredileri daha özet bir formatta görmek ister. Daha üst yönetimin incelemeleri sonucu ise ortaya konulan sorular ve alınan yanıtlar kontrol sürecinin işleyişini gösterir.

- *Fiziksel kontroller*; daha çok bankaya ait maddi varlıkların kullanımına yönelik sınırlamaları içerir (nakit para, menkul kıymetler gibi). Kontrol faaliyeti söz konusu bu sınırlamaları ve periyodik envanterleri içerir.
- *Tanınan limitlere uygunluk*; bankacılığa ilişkin genel risk sınırlarına bağlı kalınması risk yönetiminin bir gereğidir. Örneğin, kredi verme limitlerine uyulması bankanın kredi riskini azaltacağından risk profilinin değişmesini de sağlayacaktır.
- *Onay ve yetki*; belli limitlerin üzerindeki işlemler için onay ve yetki gerekliliği üst yönetim seviyelerinin söz konusu işlemlerden haberdar olmasına imkan verir ve kendilerine sorumluluk yükler.
- *Sorgulama ve mutabakat*; işlem detaylarının ve kullanılan risk yönetim modellerine ait çıktıların sorgulanması önemli bir kontrol faaliyetidir. Periyodik olarak yapılan mutabakat toplantıları, (nakit akışı ile hesap verilerinin karşılaştırılması gibi) işlem ve kayıtların karşılaştırılarak doğrulanmasına imkan verir. Bu mutabakatlar uygun üst düzey yöneticilere rapor edilerek mevcut problemlerin saptanması sağlanır.

Kontrol faaliyetleri, hem yönetim hem de ilgili tüm personel tarafından günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak değerlendirilmek suretiyle etkinlik kazandırılır. İç kontrolün günlük faaliyetler dışında ek zaman ve çalışma gerektirecek bir faaliyet olarak sürdürülmesi verilen önemi azaltmakla birlikte ve personelin kısa zaman süreci içinde kendilerini kontrol görevlerini yerine getirmeye zorlanmış hissetmesi kontrollerin etkinliğini azaltabilir. Ayrıca, kontrolün günlük faaliyetlerin bir parçası olması değişen koşullara hızlı ve çabuk adapte olunmasını sağlayacağı gibi, olağanüstü maliyetlerden kaçınılmasına yardımcı olur. Banka içinde kontrol kültürünün benimsenmesi için üst düzey yönetim kontrol faaliyetlerinin günlük çalışmaların ayrılmaz bir parçası olduğu konusunun ilgili tüm personel tarafından anlaşılmasını sağlamalıdır.<sup>150</sup>

Bankanın faaliyetlerine ilişkin gerekli politikaların ve prosedürlerin oluşturulmasının yanısıra düzenli olarak banka faaliyetlerinin bu politika ve prosedürlere uygun olarak sürdürülmesini sağlamak ve halen gündemde

150 A.e., s.13

olan politika ve prosedürleri belirlemek üst düzey yönetimin görevidir. <sup>151</sup>

*6. Prensip: Etkin iç kontrol sistemi banka faaliyetlerine ilişkin uygun fonksiyonel ayrımların olmasını, farklı yetki ve sorumlulukların çakışmamasını gerektirir. Muhtemel çıkar çatışmalarının olabileceği faaliyet alanları belirlenerek, en aza indirilmeli ve bağımsız izlemeye tabi olmalıdır.* <sup>152</sup>

İç kontroldeki yetersizlikleri nedeniyle önemli kayıplara uğrayan bankalar incelendiğinde gözetim ve denetim otoritelerince belirlenen tipik bir problem; söz konusu bankalarda gerekli fonksiyonel ayrımların bulunmayışıdır. Bir kişiye aynı anda birbiriyle çakışan görev ve sorumlulukların verilmesi (örneğin; bankada hem gişe işlemlerinden hem de 'back ofis'ten sorumlu olunması) kişisel kar sağlamak için bankanın finansal verilerinin yönlendirilmesine ya da bankanın zarara uğratılmasına yol açabilir. Bu nedenle, banka kaynaklarının kişisel çıkarlar için yanlış biçimde kullanılmasının önlenmesi için bankadaki fonksiyonel bölümlerle ilgili görev ve sorumlulukların mümkün olduğunca birbirinden ayrılması gereklidir. <sup>153</sup>

Fonksiyonel ayırım yalnızca yukarıdaki örnekle sınırlı değildir. Sorunlara neden olabilecek daha başka örnekler de vardır: <sup>154</sup>

- Ödemeler için onay yetkisine ve ödeme yapma yetkisine sahip olma,
- Müşteri hesapları ve özel hesaplarda yetkili olmak,
- Bankacılık ve ticari kayıtlara ilişkin işlemler yapmak,
- Kredi alanın hem mali durumunu tespit etmek hem de sonraki faaliyetlerini takip etmek v.b.

Banka için risk yaratabilecek fonksiyonların tespit edilerek mümkün olduğunca ayrılması ve farklı kişilerin sorumluluğuna verilerek bağımsız bir tarafça izlenmesi gerekmektedir. Önemli görevlerdeki personelin sorumlulukları ve yetkileri periyodik olarak incelenerek, banka için risk oluşturması için gerekli tedbirler alınmalıdır. <sup>155</sup>

#### **D. Bilgi ve iletişim**

*7. Prensip: Etkin iç kontrol sistemi, bankanın mali yapısına ve faaliyetlerine ilişkin tam ve kapsamlı bilgiyi ve aynı zamanda banka karar alma*

---

151 A.e., s.13

152 A.e., s.13

153 A.e., s.14

154 A.e., s.14

155 A.e., s.14



*sürecinde etkili olabilecek dış piyasadaki gelişmeler ve koşullara ilişkin bilgiyi gerektirir. Bilginin güvenilir, zamanında erişilebilir ve uygun formatta olması gerekmektedir.*<sup>156</sup>

Yeterli bilgi ve etkin iletişim iç kontrol sisteminin iyi çalışması için çok önemlidir. Banka bünyesinde elde edilen bilginin yararlı olması için güvenilir, erişilebilir, tam ve uygun nitelikte olması gerekir. Bilgi sistemi, banka finansal yapısına, faaliyetlerine ve mevcut politika ve stratejilere ilişkin bilgiler yanında banka karar alma sürecini etkileyebilecek dış gelişmeler hakkındaki bilgiyi de içerir. Kurum içi bilgiler kayıt ve dosyalama işlevinin bir parçasıdır.<sup>157</sup>

*8. Prensipten: Etkin iç kontrol sistemi, bankanın tüm önemli faaliyetleri hakkında güvenilir bilgi sistemlerinin olmasını gerektirir. Bilginin elektronik ortamda saklanması ve kullanılmasına olanak veren bilgi sistemleri aynı zamanda güvenilir olmalı, bağımsız olarak izlenmeli ve değişen koşullara uygun düzenlemeler yapılarak desteklenmelidir.*<sup>158</sup>

Bankanın en kritik faaliyetlerinden birisi, tüm faaliyetlerine ilişkin bilgi sistemlerinin kurulması ve sürdürülmesidir. Bilgiler hem elektronik ortamda hem de manuel kayıtlarda bulunmalıdır. Bankalar kurumsallığın ve iç kontrolün gerektirdiği şekilde bilginin elektronik ortamda kayıt ve takibinin yapılması konusunda bilinçli olmalıdır. Banka karar alma organları yanlış ve güvenilir olmayan bilgilerden olumsuz etkilenecektir.<sup>159</sup>

Elektronik bilgi sistemleri ve bilginin kullanım teknolojisinin taşıdığı risklerin, bankaların faaliyetlerinin kesintisiz yürütülmesi ve olası zararların önlenmesi amacıyla, etkin olarak kontrol edilmesi gerekir. Bankaların bilgi işlem sistemleri bankadaki çeşitli fonksiyonlar için kullanılabilecek oldukça gelişmiş sistemlerdir ancak taşıdığı risk unsurları da o nedenle büyüktür. Bilgi sistemleri ve kullanılan teknolojiye ilişkin genel kontrollerin ve uygulamaya yönelik özel kontrollerin yapılması gerekir. Genel kontroller bilgisayarların uygun olarak çalışmasını teminen yapılır. (Örneğin; ana bilgisayar, istemci-sunucu, uç kullanıcılara ait bilgisayarlar). Genel kontroller yedekleme ve ilgili diğer işlemleri, software'deki gelişmeleri, erişim politikalarını ve fiziki-mantıksal erişim güvenlik kontrollerini kapsar. Uygulamaya yönelik kontroller özel mantıksal erişim ve yazılım kontrolleri vb. içerir. Bilgi sistemleri ve kullanılan teknolojinin uygun kontrolünün yapılmaması, banka bilgi işlem donanımının, fiziki ve elektronik güven-

---

156 A.e., s.14

157 A.e., s.14

158 A.e., s.14

159 A.e., s.14

lik düzenlemeleri ve yedekleme işlemlerinin yetersiz olması durumunda ya da sistem arızalarına bağlı olarak bankaya ait önemli bilgilerin ve programların kaybı söz konusu olabilir. <sup>160</sup>

Yukarıda sıralanan risklere ek olarak, banka kontrolünde olmayan nedenlere bağlı olarak hizmetlerin sunumunda karışıklık yaşanmasına neden olabilecek olağan riskler de karşılaşılabilmektedir. Kurumsal bankacılık ve müşteri hizmetleri bankanın hem işlem bazında hem de stratejik anlamda en önemli faaliyet alanlarıdır. Bunlara ilişkin problemler bankayı oldukça güç duruma sokacağı gibi temel hizmet alanlarındaki faaliyetlerini sürdürme yeteneğini de olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle bankaların kritik sistemlerin kurtarılması gibi konularda alternatif dış hizmet imkanları kullanarak yeniden başlama ve devamlılık planlarını oluşturmaları gereklidir. Bu planlar, beklenmedik bir durumla karşılaşıldığında çalışabilirliğinin sağlanması için periyodik olarak test edilmelidir. <sup>161</sup>

*9. Prensipten Etkin iç kontrol sistemi, tüm banka personelinin kendilerine ait görev ve sorumluluklara ilişkin kural ve prosedürleri bilmelerini ve bunlara bağlı kalmalarını temin edecek ve bilgilerin ilgili personele ulaşmasına imkan verecek şekilde etkin iletişim kanallarının olmasını gerektirir.*

Kurum içinde etkin bir iletişim yoksa bilgi gerektiği şekilde kullanılamaz. Banka üst düzey yönetimi gerekli bilginin ilgili banka personeline ulaşmasına imkan verecek etkin iletişim kanallarını oluşturmalıdır. Bu bilgi kapsamında hem banka faaliyetlerine ilişkin politika ve prosedürler hem de bankanın faaliyet performansına ilişkin verilere yer verilmelidir. <sup>162</sup>

Bankanın organizasyon yapısı içinde, bilginin aşığı, yukarı ve yatay olmak üzere tüm personele ulaşacak biçimde akışının sağlanması gerekir. Organizasyon yapısının yukarı doğru bilgi akışına olanaklı olması yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin bankanın karşı karşıya olduğu riskleri ve faaliyet performansını değerlendirmesine olanak verecektir. Aşığı yönlü bilgi akışını sağlayacak iletişim kanallarının olması ise bankanın amaçları, politikası, prosedürleri ve beklentileri hakkında alt birim yöneticilerinin ve operasyonda görevli personelin haberdar olmasına olanak verecektir. Bu çeşit bir iletişim yapısı bankanın amaçlarına erişilmesinde tüm personelin birliktelik içinde gayretle çalışmalarını sağlamak için gereklidir. Ayrıca,

---

160 A.e., s.15

161 A.e., s.15

162 A.e., s.15

kurum içi etkin iletişim kanalları yoluyla birbirleriyle ilgili farklı birim ya da bölümler arasında bilginin akışı sağlanacaktır.<sup>163</sup>

### **E. İzleme Faaliyetleri ve Kontrol Sisteminde Hataların Düzeltilmesi**

*10. Prensipten: Bankanın iç kontrol sisteminin etkinliği aralıksız olarak izlenmelidir. Temel risklerin izlenmesi bankanın günlük faaliyetlerinin içinde yer almalı ve banka yönetimi ve banka müfettişleri tarafından yapılacak periyodik değerlendirmelerin bir parçası olmalıdır.*<sup>164</sup>

Bankacılık dinamik ve hızla gelişen bir sektördür. Bankalar kurum içinde ve dışında gerçekleşen gelişmelere paralel olarak iç kontrol sistemlerini sürekli izlemek, değerlendirmek ve etkinliğinin devamını sağlamak için geliştirmek durumundadır. Çokuluslu bankalarda, üst düzey yönetimin izleme fonksiyonu açıkça tanımlanmalı ve kurum içinde gerekli yapı oluşturulmalıdır.<sup>165</sup>

Üst yönetimin hangi personelin hangi faaliyetlerin izleneceğinden sorumlu olduğunu tespit etmesi gerekir.<sup>166</sup>

Kesintisiz izleme iç kontrol sistemindeki hata ve eksikliklerinin çabucak farkedilerek düzeltilebilmesi imkanını verir. İç kontrol sistemi bankanın operasyonel işlemleriyle iç içe girdiğinde izleme fonksiyonu en etkin biçimde çalışır ve düzenli raporların üretilmesine olanak verir. Günlük işlem kayıtlarının incelenmesi ve onaylanması, özel durum raporlarının üst yönetimce incelenmesi ve onaylanması aralıksız izleme işlevine örnek olarak verilebilir.<sup>167</sup>

Ayrı birimler tarafından yapılan değerlendirmeler problemlerin ancak ortaya çıktıktan sonra farkedilmesine yol açar, diğer yanda izleme faaliyetlerinin ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin kapsamlı olarak değerlendirilmesine imkan verir. Bu değerlendirmeler farklı fonksiyonel birimlerde görevli (bankacılık işlemleri, mali kontrol, banka içi denetim) personel tarafından yapılır. İç kontrol sisteminin ayrı birimlerce değerlendirilmesi sık sık özel görevlerde bulunan personelin kendi sorumluluk alanıyla ilgili kişisel değerlendirmesi şeklinde olur. Söz konusu değerlendirme sonuçlarının verildiği raporlar üst düzey

163 A.e., s.16

164 A.e., s.16

165 A.e., s.16

166 A.e., s.16

167 A.e., s.16

yönetimce incelenir. Her seviyede yapılan değerlendirmenin raporlanması ve zamanında ilgili pozisyonlardaki yöneticilere ulaştırılması gerekir.<sup>168</sup>

*11. Prensiş: İç kontrol sisteminin, bağımsız ve uygun eğitime sahip banka müfettişlerince yürütülecek etkin ve kapsamlı kontrolünün yapılması gerekir. Banka müfettişlerince yürütülen kontroller iç kontrol sisteminin önemli bir parçasıdır ve doğrudan yönetim kurulu, teftiş kurulu ve st düzey yönetime rapor edilmelidir.*<sup>169</sup>

Banka içi kontroller, iç kontrol sisteminin kesintisiz izlenmesinin önemli bir unsurudur, nkn mevcut politika ve yöntemlere uygunluğun bağımsız olarak değerlendirilmesine imkan verir. Banka içi kontroller bankanın günlük faaliyetlerinden bağımsız olarak yapılır ve bankanın şube ve yan kuruluşlarının tüm faaliyetlerini kapsar.<sup>170</sup>

Doğrudan yönetim kurulu, st düzey yönetim ya da banka teftiş kuruluna rapor edilmek suretiyle, banka müfettişleri bankanın faaliyetleri hakkında tarafsız bilgi sunar. Bu işlevin önemi nedeniyle banka müfettişlerinin yeterli eğitime sahip, ehliyetli, görev ve sorumluluklarının bilincinde kişiler olması gerekir. Banka içi kontrollerin ve iç kontrol sisteminin incelenmesinin zamanlaması bankanın yapısı, faaliyetleri ve taşıdığı risklere uygun olmalıdır.<sup>171</sup>

Banka içi teftiş raporları doğrudan banka yönetim kurulu, teftiş kurulu ve st düzey yönetime sunulur. Yönetim kuruluna tüm yönetim birimleri hakkında tarafsız olarak hazırlanan raporların verilmesi, banka yönetiminin etkin olarak çalışmasına imkan verir. Teftiş kurulundaki müfettişlerin tarafsızlığının korunması için maaş ve ödeneklerinin yönetim kurulu ya da rapor ettikleri birim yöneticileri dışındaki st düzey yönetim tarafından belirlenmesi yerinde olacaktır.

*12. Prensiş: Banka yönetimi, banka müfettişleri ya da kontrolden sorumlu diğer banka personeli tarafından tespit edilen iç kontrole ilişkin hata ve eksiklikler zamanında uygun yönetim birimlerine rapor edilmeli ve ivedilikle ele alınmalıdır.*<sup>172</sup>

---

168 A.e., s.16

169 A.e., s.17

170 A.e., s.17

171 A.e., s.17

172 A.e., s.17

İç kontrole ilişkin hatalar ya da etkin olarak kontrol edilmeyen tüm riskler tespit edildiği anda yönetim kurulu ve üst düzey yönetime rapor edilmekle birlikte gerekli personele de rapor edilmelidir. Rapor edildikten sonra gerekli düzeltmelerin yönetimce belli bir zaman sürecinde yapılması önem taşımaktadır. Banka müfettişleri izleme prosedürünün aşamalarını takip ederek, yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi düzeltilmeyen hatalardan haberdar etmelidir. Tüm hataların belli bir zaman süreci içinde belirlenmesi için üst düzey yönetimin iç kontrole ilişkin zayıflıkların izlenmesine imkan verecek bir sistemin kurulması ve düzenleyici tedbirlerin alınması gereklidir.<sup>173</sup>

Tüm kontrol faaliyetlerine ilişkin konularda yönetim kurulu ve üst düzey yönetime düzenli raporlar sunulmalıdır. Ancak maddi olmayan konuların daha önemsiz görülerek zamanında değerlendirilmemesi önemli bir kontrol hatası olabilir.<sup>174</sup>

### 3.2.3. İç Kontrol Sistemlerinin Banka Gözetim ve Denetim Otoritelerince Değerlendirilmesi

*13. Prensiptir: Banka gözetim ve denetim otoritesi, büyüklüğüne bakılmaksızın tüm bankalardan, faaliyet yapısı ve kapsamı ile bilanço ve bilanço dışı işlemlerinde taşıdıkları risklere uyumlu ve değişen koşullara cevap verebilecek nitelikte bir iç kontrol sistemine sahip olmasını istemelidir. Banka gözetim ve denetim otoritesi, bankanın taşıdığı riskler açısından (örneğin; yukarıdaki prensiplere uygun özelliklerin tamamının taşınmaması gibi) yeterli ve etkin bir iç kontrol sisteminin bulunmadığının belirlenmesi durumunda gerekli düzenleyici tedbirleri almalıdır.*<sup>175</sup>

Banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetim etkin iç kontrol sisteminin nihai olarak sorumlu olmakla birlikte, gözetim ve denetim otoritelerinin görevi her bankanın iç kontrol sistemini değerlendirmektir. Gözetim ve denetim otoriteleri, iç kontrol sistemi vasıtasıyla ortaya çıkarılan problemlerin banka yönetimince ivedilikle ele alınması konusunda görüş bildirir.

<sup>176</sup>

Gözetim ve denetim otoriteleri bankalardan kendi bünyelerinde güçlü bir iç kontrol kültürünü oluşturmalarını ve muhtemel risklere karşı duyarlı bir yaklaşım içinde olmalarını ister. Gözetim ve denetim otoriteleri iç kontrol sisteminin bütün olarak etkinliğinin değerlendirilmesinin yanında riskli gördüğü alanlara ilişkin değerlendirmeler de yapar (örneğin; olağandışı

173 A.e., s.17

174 A.e., s.17

175 A.e., s.18

176 A.e., s.18

karlılık, hızlı büyüme, yeni yatırımlar, genel müdürlükten coğrafi uzaklık). Bu gibi örneklerde gözetim ve denetim otoritesince bankanın iç kont-rol sisteminin banka risk profiline uygun yeterlilikte olmadığı belirlenirse, gözetim ve denetim otoritesi gerekli düzenleyici tedbirleri almalıdır. Bu süreç gerekli tespitlerin banka yönetimine aktarılmasını ve bankanın iç kontrol sisteminin iyileştirilmesi için aldığı tedbirlerin izlenmesini içerir. <sup>177</sup>

Gözetim ve denetim otoriteleri, bankaların iç kontrol sistemlerinin yetersizliğinden kaynaklanan büyük kayıplarına ilişkin faaliyetlerine özel ilgi gösterebilirler. Banka yapısındaki önemli değişiklikler, iç kontrol sisteminin yenilenmesi gerekebilir düşüncesiyle gözetim ve denetim otoritelerinin dikkatini çekebilir. Bu değişiklikler; 1) faaliyet ortamının değişmesi, 2) yeni personel istihdamı, 3) bilgi sistemlerinin yenilenmesi, 4) hızlı büyümeye yönelik faaliyetler, 5) yeni teknoloji kullanımı, 6) yeni ürün ve hizmetler, 7) birleşme ve devralmalar, 8) uluslararası faaliyetlerin genişletilmesi (ekonomik yapıdaki ve yasal düzenlemelerdeki değişikliklerin etkisi de dikkate alınarak) şeklinde sıralanabilir. <sup>178</sup>

Gözetim ve denetim otoriteleri iç kontrollerin etkinliğini ölçmede farklı yöntemlere başvurabilir. Banka teftiş kurulunun hazırladığı raporları (tespit etme, ölçme, izleme ve kontrol süreçlerine ilişkin bilgi veren raporlar) değerlendirebilir. Banka teftiş kurulunun çalışmalarından memnun kalınması durumunda gözetim ve denetim otoritesi teftiş kurulunca tespit edilemeyen kontrol problemlerinin tespitinde ya da olası riskli alanların belirlenmesinde kurulun raporlarından temel kaynak olarak yararlanabilir. Kimi gözetim ve denetim otoriteleri kendi değerlendirme metotlarını kullanabilir; banka yönetimi tüm faaliyetlerine ilişkin iç kontrolleri inceleyerek gözetim ve denetim otoritesine bilgi verir ve gözetim ve denetim otoritesi de bu bilgilerin yeterliliğini kontrol eder. Gözetim ve denetim otoriteleri iç kontrol değerlendirmelerinde yukarıda sayılan yöntemleri ve diğer başka yöntemleri bir arada kullanabilir. <sup>179</sup>

Birçok ülkede gözetim ve denetim otoriteleri yerinde denetim uygulamak suretiyle iç kontrol sistemlerini değerlendirirler. Yerinde kontrol incelemelerinde, hem banka faaliyetleri hem de işlemlerin bir bölümü test edilerek bankanın iç kontrol sistemine ilişkin bağımsız kontrol yapılır. Kontrol için yeterli derecede işlemin teste tabi olması gerekir, kontrolde; Banka politika, prosedür ve asgari gerekliliklerin yeter ve uygunluğu, mali hesapların ve idari kayıtların doğruluğu ve tamlığı, iç kontrolün bütünü hakkında bilgi verebilecek özel kontrollerin güvenilirliği konusunda bilgi sağlanır. <sup>180</sup>

---

177 A.e., s.18

178 A.e., s.18

179 A.e., s.19

180 A.e., s.19

Banka iç kontrol sistemini oluşturan unsurların etkinliğinin değerlendirilmesi için gözetim ve denetim otoritelerince;<sup>181</sup>

- İç kontrol amaçlarının bankanın kurumsal yapısı ve faaliyetleri ile uygunluğunun tespit edilmesi,
- İç kontrol sisteminin etkinliğinin yalnızca politika ve prosedürlerin incelenmesi yoluyla değil aynı zamanda dokümanların incelenmesi, çeşitli birimlerdeki personel tarafından gerçekleştirilen operasyonlarının tartışılması, işlemlerin test edilmesi, dış gelişmelerin gözlenmesi gibi yaklaşımları da içerecek şekilde değerlendirilmesi,
- Banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi ile bankanın iç kontrol sistemine ilişkin görüş ve önerilerin paylaşılarak gerekli düzenleyici tedbirlerin alınmasının sağlanması,
- Tespit edilen hataların düzeltilmesi için gerekli tedbirlerin zamanında alınması

gereklidir.

Gözetim ve denetim otoriteleri yerinde kontrol yerine bağımsız denetçiler aracılığıyla uzaktan kontrol yapabilirler. Bağımsız denetçilerin çalışmalarını yönlendirmek için gerekli yasal yetki ve düzenlemelere sahiptirler. Bağımsız denetçiler banka faaliyetlerinin ve işlem testlerinin incelenmesini özel iş prosedürlerine uygun olarak yaparlar. Gözetim ve denetim otoriteleri bağımsız denetçilerin çalışmalarının niteliğini ayrıca değerlendirmelidir.<sup>182</sup>

Banka gözetim ve denetim otoritesi, bağımsız denetçilerin bankanın iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılmasına yönelik görüş ve önerileri doğrultusunda banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi tarafından gerekli düzenleyici tedbirlerin alınıp alınmadığını takip eder. Bağımsız denetçilerin banka kontrol sistemine ilişkin olarak tespit ettikleri problemlerin niceliği ve niteliği gözetim ve denetim otoritesinin banka iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmesinde ele alınacak temel hususlardır.

<sup>183</sup>

Banka gözetim ve denetim otoritesi, bankanın finansal verilerinde olabilecek yanlış göstergelerin tespit edilmesine yönelik olarak kontrollerini planlamaları ve sürdürmeleri konusunda bağımsız denetçileri teşvik eder. Bağımsız denetçilerin bankanın finansal göstergelerinde tespit ettiği hileli bilgiler uygun yönetim birimlerine bildirilir. Üst düzey yönetimden kaynaklanan maddi hileler ise yönetim kurulu ve/veya teftiş kuruluna bildirilir.

181 A.e., s.19

182 A.e., s.19

183 A.e., s.20

Bağımsız denetçilerin söz konusu hileli finansal göstergeleri gözetim ve denetim otoritesi ve gerekli olduğu durumlarda diğer yetkili otoritelere bildirmesi gerekir.<sup>184</sup>

Ulusal gözetim ve denetim otoriteleri, bankaların iştirakleri ve ulusal sınırlar içindeki diğer faaliyet alanları ile birlikte tüm faaliyetleri için iç kontrol sistemlerinin uygunluğunu belirlemelidir. Gözetim ve denetim otoriteleri bankaların faaliyetlerini konsolide bazda ele aldığından, banka gruplarını mümkün olduğunca bilinen bağımsız denetçileri ve hesap dönemlerini kullanmaları konusunda teşvik eder.<sup>185</sup>

### 3.2.4. Bağımsız Denetçilerin Rol ve Sorumlulukları

Bağımsız denetçiler bankanın kendi personeli ve iç kontrol sisteminin bir parçası olmamakla birlikte gerek üst düzey yönetimle yapılan toplantılar gerek iç kontrollerin iyileştirilmesine yönelik yaptıkları tavsiyeleri aracılığıyla iç kontrolün niteliğinin artırılmasında önemli bir etkiye sahiptir.<sup>186</sup>

Temel amaçları bankanın yıllık bazdaki hesapları hakkında genel değerlendirme yapmak olan bağımsız denetçilerin bankanın iç kontrol sisteminin güvenilirliği konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu nedenle, bağımsız denetçilerin kendi kontrol fonksiyonlarına ilişkin zaman, kapsam ve nitelik belirlerken, bankanın iç kontrol sistemini iyi anlamaları ve ne derecede güvenilir olduğunu tespit etmeleri gerekir.<sup>187</sup>

Bağımsız denetçilerin bankaların kontrolündeki rolü ve uygulamaları ülkeden ülkeye değişmektedir. Birçok ülkede profesyonel kontrole ilişkin standartlar, maddi hatalardan arındırılmış güvenilir finansal bilgilerin temini için diş kontrollerin planlı bir şekilde sürdürülmesini gerektirir. Bağımsız denetçiler aynı zamanda önemli işlemleri, finansal verileri ve kamuya açıklanan raporları destekleyen kayıtları incelemelidir. Banka muhasebesi ve uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmalı, banka yönetimince yapılan önemli varsayımları ve tüm finansal raporları değerlendirebilmelidir. Bazı ülkelerde gözetim ve denetim otoriteleri bağımsız denetçilerden bankanın iç kontrol sisteminin ve mali kontrol sisteminin etkinliğine ve yeterliliğine ilişkin değerlendirme talep edebilmektedir.<sup>188</sup>

---

184 A.e., s.20

185 A.e., s.20

186 A.e., s.20

187 A.e., s.20

188 A.e., s.20



Uluslararası benzerlik gösteren bir durum ise bağımsız denetçilerin bankanın finansal hesaplarının doğru ve güvenilirliğinin tespiti için iç kontrol sistemini analiz etmeleri gereğidir. İç kontrol sistemine verilen önem banka ve bağımsız denetçiler açısından farklılık gösterebilir. Ancak, bankanın mali yapısındaki zayıflığın hem banka yönetimine hem de gözetim ve denetim otoritesine güvenli bir şekilde bildirilmesi gerekir. Dahası, birçok ülkede bağımsız denetçilerin değerlendirme ve raporlama prosedürlerine ilişkin olarak banka gözetim ve denetim otoritelerinin belirlediği özel kriterler bulunmaktadır.<sup>189</sup>

#### 4. KURUM İÇİ KONTROL KÜLTÜRÜ

Basel Komite tarafından yayınlanan ve yukarıda detaylı olarak açıklanan Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations (Banka Organizasyonlarında İç Kontrol Sistemlerinin Çerçevesi) adlı dokümanda yer bulan iç kontrol ile ilgili düzenlemeler incelendiğinde iç kontrolün temel dayanak noktalarından ve belki de en önemlilerinden birisinin kurum içi kontrol kültürü kavramı olduğu görülmektedir.

İç Kontrol Sistemlerine ilişkin yukarıda bahsedilen Basel Komite dokümanın 3. prensibi altında belirtilen açıklamalar sistemin başarısı için yalnızca kural koymanın yetmediğini, uygulayıcılar açısından tam anlamıyla benimsenerek uygulanmasının gerektiğini ortaya koymaktadır.<sup>190</sup> İç kontrol sisteminin başarılı olması, tüm banka organizasyonuna bu kültürün yerleştirilmesine doğrudan bağlıdır.<sup>191</sup> Kurum içi kontrol kültürünün varlığı, kurumdaki iç kontrolün temel dayanağı ve göstergesidir.

Bu nedenle kurum içi kontrol kültürü kavramının üzerinde durmak ve irdelenmek yararlı olacaktır. Kurum içi kontrol kültürü kavramının irdelenmesi açısından öncelikle kültür, kurum kültürü ve kurum içi kontrol kültürü kavramlarını kısaca tanımlamak ve açıklamak gerekmektedir.

189 A.e., s.21

190 Gürdoğan Yurtsever, Bankalarda Kurum İçi Kontrol Kültürü, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı:40, Ocak-Şubat 2005, s.32

191 Gürdoğan Yurtsever, **Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar - Bir Uygulama Örneği: Tekstil Bankası A.Ş. (Tekstilbank)**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2002, s.147

#### 4.1. Kültür, Kurum Kültürü ve Kurum İçi Kontrol Kültürü

**Kültür**, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, kullanılması kolay, fakat tanımlanması ve anlatılması aynı derecede zor olan bir kavramdır. Çünkü hem kültür olgusunun kendisi çok anlamlı olup, zaman içinde değişikliklere uğramakta, hem de antropoloji, psikoloji, tarih, felsefe, biyoloji, sosyoloji gibi disiplinlerle günlük dilde kültür tanımlamalarının yapılabilme imkanı, kavrama değisik anlamlar yüklemektedir.<sup>192</sup> Kültürle ilgili bir çok tanım vardır. Fakat kısa bir tanım ve açıklama vermekle yetineceğiz. Kültür, belli bir topluluğun, kişiden kişiye veya toplumsal iletişim, etkileşim yoluyla sürdürdüğü ve bireylere kazandırdığı maddi ve/veya zihinsel yaşam tarzı ve dünya görüşü bileşigi, bütünleşmesi olup, varlık nedeni ve sonucu ise çevreye uyarlama, giderek çevreyi kendi kuramsal amaçları doğrultusunda değiştirme olgusu ve sürecidir.<sup>193</sup> Herhangi bir toplumun bireylerinin hakim inançları, değerleri, hareket tarzları, o toplumun kültürünü oluşturan parçalarıdır. Toplumların genel özellikleri kültürleri ile belirlenir.<sup>194</sup> Kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır. Geniş kapsamlı olarak bakıldığında kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duyuğu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur. Kültür, insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yaratıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür. Kültür maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi kültüre; yine insanın yarattığı bütün anlamlı, değerler, kurallar manevi kültüre örnektir.<sup>195</sup>

**Kurum kültürü**; bir örgütte çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kurum kültürü, örgüt üyelerine değişik bir kimlik sağlar ve sosyal kültürün birçok özelliklerini yansıtır.<sup>196</sup> Kurum Kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite veya değer olarak adlandırılan ve bireyleri kollektive ile bütünleştirmeye yardımcı olan bir davranışsal rehber sağlayan, insana ilişkin rasyonel olmayan boyutlara sahip bir olgu olarak nitelendirilmektedir.<sup>197</sup>

---

192 Muhsin Halis, **Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler**, <http://www.manas.kg/pdf/sbd-5-08.pdf>, (15/04/2007)

193 <http://www.oursworld.net/bilim-arastirma/kultur/kultur/01-kultur-tanimi.htm#top>, (22/09/2004)

194 <http://www.ogu.edu.tr/~hamer/Halkkulturu.htm>, (22/09/2004)

195 Nezahat Güçlü, **Örgüt Kültürü**, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>, (19/08/2007)

196 <http://www.basakekonomi.com.tr/arsiv/bank.html>, (22/09/2004)

197 [http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap\\_Ozetleri/ORGUTSEL\\_%20PSIKOLOJI.htm](http://www.gata.edu.tr/kutuphane/Kitap_Ozetleri/ORGUTSEL_%20PSIKOLOJI.htm), (25/03/2007)

Kurum kültürü bir çok alt kültürün birleşmesinden oluşmaktadır. **Kurum içi kontrol kültürü** de kurum kültürünün bir alt kültürüdür. Kurumda gelişmiş etik standartların varlığını, çalışanların yaptığı işlem ve eylemlerin kendisi ve kurumu açısından yaratabileceği riskleri değerlendirebilmesi, öngörebilmesi ve davranışlarında temel olarak bu saiklerle hareket etmesi gibi her çalışanın yaptığı işlemlerin ilk kontrol sorumluluğunun kendisinde başladığının bilincinde olmasını ve her çalışanın kurumun kontrol yapısının etkin bir üyesi olmasını içermektedir. Kontrol faaliyetlerinin günlük faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası şeklinde düzenlenmesi, bu faaliyetlerin yalnızca kontrol ve denetim organları tarafından yürütülmesi gereken faaliyetler olarak algılanmaması, faaliyetlerin yürütüldüğü birimlerin kendi iç yapılarındaki kontrol noktalarının etkinleştirilmiş ve işler halde olması kurum içi kontrol kültürünün varlığının temel göstergelerindedir.<sup>198</sup>

Bu kapsamda mevcut sistemleri en iyi şekilde çalıştırarak, iş yerinde sıkı bir disiplin ile insanların işleri yapmalarını sağlayarak en yüksek oranda karlılığa ulaşma gibi uygulamaların, kontrol kültürünün bir sonucu olarak görmenin<sup>199</sup> doğru bir yaklaşım olarak görülemeyeceği açıktır. Gerçekten de yukarıda bahsedilen yönetim tarzı günümüz yönetim anlayışı ile taban tabana zıt bir anlayışı göstermektedir. Kurum içi kontrol kültürünün varlığını katı bir kontrol anlayışında görmek ve bu şekilde görülebilecek uygulamaların doğru uygulamalar olduğunu ileri sürmek mümkün değildir. Kurum içi kontrol kültürünün odağında çalışan ve çalışanın her şeyden önce kendi işlemlerini kontrol etmesi yatmaktadır. Her çalışan kurum içindeki kontrol yapısının etkin bir üyesidir ve bunu tam anlamıyla özümsemiş, çalışmalarına yansıtılmaktadır. Bankada ahlaki davranışlar üst düzeyde olup, kişilerin görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili şüphe bulunmamakta ve tüm personel sorumluluklarını yerine getirmekte, yerine getirilmeyen sorumluluklar ve ahlaki davranış tarzına aykırı davranışlar kısa sürede tespit edilebilmektedir.

Kurum içi kontrol kültüründe asıl önemli olan, kontrollerin işlemi yapan tarafından, işlemin yapılma aşamasında gerçekleştirilmesi, mekanizmaların bu yönde oluşturulması ve eksiklik ile aksaklıkların bu aşamada tespit edilerek zararların oluşmasının engellenmesidir. İşlem gerçekleştiği andan sonra zaten zarar gerçekleşmiştir ve geriye dönülmesi bazı durumlar dışında mümkün olmamaktadır. Bu durumda iç kontrol işlevinden bahsetmek doğru olmayacaktır. Zaten her işlemin başka kontrol ediciler veya denetçiler tarafından kontrol edilmesi hem modern denetim anlayışında

198 Yurtsever, Bankalarda Kurum İç Kontrol Kültürü, s.33

199 İsmail Türkmen, **Toplam Kalite Yönetiminde Etik**, <http://www.mmo.org.tr/mu-hendismakina/arsiv/2001/agustos/kyetik.htm> , (20/08/2007)

bulunmamaktadır, hemde pratik olarak mümkün değildir. Bu yapılmak istenildiğinde her işlemleri yapanın yanına bir de onun işlemlerini kontrol eden bir personeli koymak gerekliliği gibi bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Fakat işlemleri yapan ve onaylayan kişilere yaptığı işlemlerin kontrol ve risk boyutu, yaptığı işlemlerin sonuçlarının ne olduğu gerçekçi biçimde verilebilirse ve ilgili birimde bunları ortaya çıkaracak mekanizmalar kurulup etkin bir şekilde işlemler yönetimi kademelerine aksiyon almalarına yönelik kısa sürede iletilebilirse, işte bu durumda istenen kontrolün sağlandığından bahsetmek mümkün olabilecektir.<sup>200</sup>

## 4.2. Kurum İçi Kontrol Kültürü'nün Temel Unsurları

Yukarıda belirtilen Basel Komite dokümanında 3. prensip olarak yer bulan kurum içi kontrol kültürü ile ilgili açıklamalar irdelendiğinde, kurum içi kontrol kültürünün aşığıda belirtilen temel unsurlarının olduğu görülmektedir.

- Yüksek etik standartlarının geliştirilmesi
- Her seviyedeki personelin iç kontrolün önemini ve üzerine düşen yükümlülüğü özümsemesi

Bu ifadeler banka bünyesindeki “kurum içi kontrol kültürü” kavramının kapsamı, içeriği ve özellikleri ile ilgili yeterli sayıda unsuru bünyesinde barındırmaktadır. Aşığıdaki kısımda belirtilen unsurlar irdelenmeye çalışılacaktır.

### 4.2.1. Yüksek etik standartların geliştirilmesi

Bu aşamada sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılan etik ve ahlak kelimelerinin tanımlarını yapmak ve kısaca üzerinde durmak gerekmektedir. Ahlak, bir toplum içinde kişilerin benimsedikleri, uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları<sup>201</sup> olarak tanımlanabilir. Ahlak kelimesi ile bir çok zaman eş anlamlı olarak kullanılan etik ise Fransızca kökenli bir kelime olup ahlak bilimi, ahlaki, ahlakla ilgili anlamına gelmektedir.<sup>202</sup>

Aslında etik ve ahlak arasında bazı farklılıkların bulunduğunu belirtmek gerekmektedir. Gündelik konuşma sırasında bu iki kavram birbirinin yerine kullanılsa da gerçekte sözcüklerin kapsamı farklıdır. Ahlak, insanın

---

200 Gürdoğan Yurtsever, Türk Bankacılığının Kontrol Ve Denetim Yapısı İçinde İç Kontrol Merkezlerinin Yeri, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı:33, Kasım-Aralık 2003, s.73

201 <http://tdk.org.tr/TR/default.aspx>, (04/05/2007)

202 <http://tdk.org.tr/TR/default.aspx>, (05/05/2007)

doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz, umursamazlık ve vicdan, nihayet iyi ve kötü olarak nitelendirdiğimiz davranışlarla ilgilidir. Etik ise ahlak felsefesidir. Bir başka deyişle, etik doğru ve yanlış teorisidir, ahlak ise onun pratiği. Ahlaki değil etik ilkelerden, etik değil de ahlaki davranış tarzından söz etmek daha doğrudur. Ahlak, toplumsal yaşamda insan ilişkilerinin bir yansıması ve davranışlarının niteliğidir. Etik ise toplumsal yaşamda insan ilişkilerini biçimlendirmek için sürdürülen düşünsel etkinlikler bütünüdür.<sup>203</sup>

Ahlaki davranış tarzı, bir çalışanın gerek toplumda gerekse kurumda benimsedikleri, uymak zorunda bulunduğu davranış biçim ve kurallarına uygun davranmasını gerektirir. Bu kurallar genel olarak yazılı olmayan doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz, umursamazlık ve vicdan, iyi ve kötü gibi davranışlar ile ilgilidir. Bu bakımdan ahlaki standartlardan daha çok, etik ilkelerden ve ahlaki davranış tarzından bahsetmek daha doğru olacaktır. Bankaların etik ilkeler çerçevesinde faaliyetini sürdürmesi ve personelinin ahlaki davranış tarzını göstermesi, temelde güvene dayalı kurumlar oldukları için çok önemlidir.

İş etiğinin, etik alanının bir alt konusu olarak ağırlıklı biçimde gündeme gelmesi ABD’de 1960’larda başlamış, 1980’lerde ise ABD’deki tüm büyük işletme ve şirketlerde “Etik İlkeleri” (Code of Ethics), “Etik Komiteleri”, “Etik Hizmetiçi Eğitim ve Danışmanlık Birimleri” oluşmuştur. Bununla eş zamanlı olarak ABD’de neredeyse tüm işletme yüksek lisans programlarında “İş Ahlakı” başlıbaşına bir ders olarak yer almıştır. (Ülkemizde İş Ahlakı başlıklı bir ders ise ilk defa Bilkent Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans programında 1992’de yer almıştır.) Ayrıca “Etik Araştırma Merkezleri” kurulmuştur. (Örneğin Georgetown Üniversitesi Kennedy Institute of Ethics; Arizona Devlet Üniversitesi, Lincoln Center of Ethics)<sup>204</sup>

Türkiye Etik Değerler Merkezi Vakfı (TEDMER) ([www.tedmer.org.tr](http://www.tedmer.org.tr)) işgücünün etik kurallarının belirlenmesi ve yaygınlaştırılması konusunda faaliyetlerde bulunmak üzere 2001 yılında kurulmuş ve kuruluşu 3 Mart 2002 tarihinde resmi gazetede yayımlanmıştır.

Bankalar Birliği tarafından 01/11/2001 tarihinde “Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Etik İlkeleri” adı altında 22 maddeden oluşan tebliğ şeklinde bir doküman yayınlanmış olup, söz konusu etik ilkelere uyum bankalarda kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması yönünde oldukça önemlidir.

203 Türkmen, a.g.e.

204 Ümit Berkman, **Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği**, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/1999-2/bilder5.doc>, (23/09/2004)

Bu dokümanda etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran ölçüler bütünü olarak tanımlanmıştır. Meslek etiği, meslek grubunu oluşturan bireylerin kendi aralarında ve toplum ile olan ilişkilerini düzenlerken; örgütsel etik, örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde belirli kurallar getirerek örgüt içi davranış kültürünü tanımlar.<sup>205</sup>

Bunun yanısıra *dokümanın giriş kısmında*; “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 çalışmalarını 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 müşteri ve çalışanları ile olan ilişkilerini etik ilkelere uygun şekilde düzenlemesi gerekmektedir.” ifadeleri yer bulmuştur.<sup>206</sup>

*Etik ilkelerin temel amacı*; bankacılık mesleğine toplumda mevcut saygınlık duygusunun sürekliliğinin sağlanması, meslek onuru olarak adlandırılan bu saygınlık duygusunun geliştirilerek sürdürülmesi ve bankacılık sektöründe istikrar ve güvenin korunmasıdır. Türk bankacılık sektörünü oluşturan bankalar gerek birbirleri, gerek müşterileri, gerekse de çalışanları ve diğer kurumlar arasındaki her türlü iş ve işlemlerde Bankacılık Etik ilkelerine uygun hareket etmek üzere bu ilkeleri belirlemiştir.<sup>207</sup>

Tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması, mali piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması, ekonomik kalkınmanın gereklerini de dikkate alarak, mevduat ve kredi sistemlerinin etkin şekilde çalışmasının sağlanması, ekonomide önemli zararlar doğurabilecek işlem ve uygulamaların önlenmesinin yanı sıra toplumsal yararın gözetilmesi ve çevrenin korunması amacıyla bankaların aşağıda belirtilen genel ilkeler doğrultusunda faaliyet göstermesi gerekmektedir.<sup>208</sup>

- **Dürüstlük:** Faaliyetlerini yerine getirirken müşterileri, çalışanları, hissedarları, grup şirketleri ve diğer banka, kurum ve kuruluşlar ile

---

205 Bankacılık Etik İlkeleri, Türkiye Bankalar Birliği, 01/11/2001, <http://www.tbb.org.tr/turkce/teblig/1012.doc>, s.1 (19/06/2007)

206 A.e., s.1

207 A.e., s.1

208 A.e., s.1-2

olan ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı kalırlar.

- **Tarafsızlık:** “İnsana saygının başarının temeli olması” ilkesinden hareketle, gerek çalışanları gerekse müşterileri arasında ayırım gözetmez, önyargılı davranışlardan kaçınırlar.
- **Güvenilirlik :** Tüm hizmet ve işlemlerde, müşterilere karşılıklı güven anlayışı içerisinde açık, anlaşılır ve doğru bilgi verirler, müşteri hizmetlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirirler.
- **Saydamlık:** Müşterilerini, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin hak ve yükümlülükler, yarar ve riskler gibi konularda açık ve net biçimde bilgilendirirler.
- **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.
- **Karaparanın Aklanması ile Mücadele :** Uluslararası normlar ve ulusal mevzuat hükümleri çerçevesinde, karaparanın 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.

**Tebliğ de yer alan diğer ilkeleri ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün olacaktır.**<sup>209</sup>

- Mevzuat hükümleri çerçevesinde, müşteri sırrını ve bankacılık sırrını ihlal etmemek kaydıyla, kendi aralarında her konuda dürüst ve sistematik bilgi alışverişini gerçekleştirirler.
- Personel istihdamı konusunda haksız rekabete yol açabilecek her türlü uygulamadan kaçınırlar.
- Rekabeti, bankacılık sektöründeki tüm bankalar arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan, mevzuata uygun bir yarış olarak kabul ederler. Bu nedenle, serbest piyasa ekonomisi içerisinde sürdürdükleri faaliyetlerinde kendi menfaatlerinin yanı sıra, genel olarak bankacılık sektörüne olan güvenin sürekli olması, sektörün gelişimi için çaba sarf edilmesi, ortak menfaatlerin gözetilmesi ilkeleri çerçevesinde haksız rekabet oluşturan davranışlardan kaçınırlar. Bu ilke banka tüzel kişilikleri açısından geçerli olduğu gibi, bankaların mevcut ve eski çalışanlarının gerek yazılı gerek sözlü kişisel beyanlarını da içerir.
- Gerek kendi mali yapılarının gerekse bankacılık ürün ve hizmetlerinin tanıtım ve pazarlamasına ilişkin duyuru, ilan ve reklamlarında, yasa-

209 A.e., s.2-6

lara ve genel ahlaka uygun, dürüst ve gerçekçi davranır, bankacılık mesleğinin saygınlığına zarar verebilecek her türlü hareketten kaçınırlar. Duyuru, ilan ve reklamlarında diğer bankaları ya da diğer bankaların ürün ve hizmetlerini kötüleyen nitelikteki ifade ya da ibarelere yer vermezler.

- Müşterilerine sundukları her türlü ürün ve hizmetlere ilişkin olarak, hizmet ilişkisinin her aşamasında ve her konuda doğru, eksiksiz ve zamanında bilgi aktarımı yaparlar. Müşterilere yanlış ya da eksik bilgi vermekten kaçınırlar.
- Mevzuat gereğince bilgi ve belge istemeye yetkili kişi ve mercilere yasal olarak verilmesi gereken bilgi ve belgeler dışında, müşterilere ilişkin her türlü bilgi ve belgeleri gizli tutmak ve özenle saklamak zorundadırlar.
- Hizmet kalitesini; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin verilecek nitelikli hizmetle karşılanabilmesinin ön koşulu sayarlar. Bu kavramın iki temel öğesi olan teknolojik altyapı ve nitelikli insan kaynağının, hizmet kalitesinde sürekli gelişime uygun kullanımı için özen gösterirler. Tüm müşterilerine aynı kalitede ve aynı düzeyde hizmet sunarlar ve bu hizmetler sağlanırken ulus, din, finansal ve toplumsal statü, cinsiyet gibi farklılıklar gözetmezler. Ancak hedef pazarın belirlenerek, organizasyonel yapının ve ürün yelpazesinin hedef kitleye göre farklılaştırılması ya da riskli müşterilere farklı yaklaşımlarda bulunulması, müşteriler arasında ayırım yapıldığı veya müşterilerin kategorize edildiği şeklinde yorumlanmamalıdır.
- Müşterilerinin her konudaki yakınmalarını incelemek, değerlendirmek ve sonuca bağlamak suretiyle yanıtlamak için Genel Müdürlükleri bünyesinde bir mekanizma oluştururlar. Müşteri yakınmalarının nedenlerini araştırarak, tekrarlanmaması için gereken önlemleri alırlar. Yakınmalara neden olan hatalı uygulamaların düzeltilmesi ve yinelenmesinin önlenmesi amacı ile çalışanlarını bilgilendirirler.
- “Güvenlik” kavramının; bankacılık sektöründe fiziksel anlamda müşterilerin ve bankaya ait hizmet ortamlarının her türlü olumsuzluğa karşı korunmasına ilişkin önlemlerin yanı sıra, müşterilere sunulan hizmetlerde teknik olarak zarar doğurabilecek her türlü ihlalin engellenmesini de içerdiğini kabul ederler. Teknolojik gelişme ve elektronik bankacılığa paralel olarak gelişen hizmetler, değişen hizmet kanalları nedeniyle her türlü hizmet ortamında işlem güvenliğin sağlanmasına ve müşteri mağduriyetlerinin önlenmesine yönelik gerekli teknik ve hukuksal tüm önlemleri alırlar. Gerek müşteri kıymetlerini koruma ve saklama (mevduat, hisse senedi, tahvil, bono, müşteri sırrı kapsamındaki bilgi ve belgeler vb.), gerekse finansal olanaklar sunma (kredi, faiz vb.) konularında “güvenlik”ten ödün vermezler.
- Çalışanlarının, bankacılığın toplumdaki saygınlığını korumaya dikkat



ederek çalışacak olanların, görevlerinin gerektirdiği bilgi, birikim ve sorumluluk duygusuna sahip kişilerden oluşmasına özen gösterirler.

- Çalışanlarının tamamına, ayırım gözetmeksizin, gerek işe alınmada, gerekse kariyer gelişiminde eşit olanaklar sağlamaya özen gösterirler.
- İnsan kaynaklarını en iyi biçimde yönlendirme ilkesinden hareketle, çalışanlarına çağın ve bankacılık mesleğinin gerektirdiği bilgi düzeyine ulaşmaları amacıyla eğitim, kurs, seminer ve benzeri olanaklar sağlamak suretiyle destek verirler.
- Çalışanlarının mesleki yükselmelerinde bilgi, yetenek ve kişisel başarı kadar; Bankacılık Etik İlkeleri'ne bağlılık ve anılan ilkelerin uygulanmasındaki özeni de, değerlendirmelerinde ölçüt olarak alırlar.
- Çalışanlarının; bankacılık mesleğinin saygınlığına uygun şekilde ve bankayı temsil ettiklerinin bilinci içinde, temiz ve bakımlı giyinmelerini teminen iç düzenlemeler yaparlar.
- Tüm hizmet birimlerinde çalışanlarının motivasyonunun artırılması ve daha iyi koşullarda hizmet sunulması yönünde önlemler alır, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlarlar.
- İş yoğunluğuna uygun sayıda çalışan istihdamına özen gösterir, çalışanlarını mesai saatleri içerisinde maksimum verim alma yönünde organize eder, mesai saatleri dışına çıkılmaması ve çalışanlarının düzenli izin kullanmaları konularında azami çaba gösterirler.
- Çalışanlarının; müşterilerle borç-alacak, kefalet ve müşterek hesap açtırmak gibi etik ilkelerle bağdaşmayan ilişkilere girmelerini, mevcut veya potansiyel müşterilerden hediyeler almalarını, konumlarını kullanarak, gerek kendi iş ortamlarından gerekse müşterilerinin iş olanaklarından kişisel çıkar sağlamalarını engelleyici iç düzenlemelerini gerçekleştirirler.
- Çalışanlarının tabi olduğu mevzuat hükümlerinden doğan haklarının zamanında ve eksiksiz olarak sağlanmasına özen gösterirler.
- Bankalar; Kamu Kurum ve Kuruluşları ile ilişkilerinde, dürüstlük ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda hareket eder, mevzuat gereği denetim ve kontrol amacıyla istenen bilgi, belge ve kayıtların doğru, eksiksiz şekilde ve zamanında iletilmesi konularına özen gösterirler.

Bu dokümanda, etik ilkelerin geliştirilmesi ve gerektiğinde değişiklikler yapılmasını sağlamak üzere Türkiye Bankalar Birliği'ne, Bankalar tarafından yeni öneriler getirilebileceği de belirtilmiştir. Görüldüğü gibi etik kavramının nesnel boyutu da bulunmakla birlikte genel olarak nesnel olmayan bir içeriği bulunmaktadır.

#### **4.2.2. Her seviyedeki personelin iç kontrolün önemini ve üzerine düşen yükümlülüğü özümsemesi**

Kontrol ve denetim faaliyetlerinin genellikle bu konuyla görevli olan organ ve bu organlarda görevli çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi gerekliliğine

yönelik anlayışı bankacılığımızın geleneksel yapısı içerisinde bir çok noktada görülebilmektedir. Oysa, kontrolün başladığı ve hatta en önemli noktası işlemleri gerçekleştiren kişinin, işlemleri gerçekleştirme aşamasında yapacağı işlemlerin bütün sonuçlarını, risklerini değerlendirmesi ve işlemleri bu konudaki değerlendirmeden sonra gerçekleştirmesidir. Bu yüzden her personelin konunun farkına varması veya farkına varmasının sağlanması, her personelin iç kontrolün önemini ve üzerine düşen yükümlülüğü özümsemesi üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.<sup>210</sup>

Her personelin iç kontrolün önemini ve üzerine düşen yükümlülüğü özümsemesi kavramı çok subjektif bir kavramdır. Kişiden kişiye bir çok farklılık gösterebilir. Bunun temel nedeni de kişilerin risk algılama düzeylerinin farklılıkları ile ilgilidir. Zaman ve mekan farklılıkları da kişilerin algılamalarının farklı olmasına neden olabilir. Ayrıca, bu kavram kişilerin davranışları ve algılamaları ile ilgili olduğu için çok kısa sürede gerçekleştirilmesinin çok mümkün olmadığını belirtmek gerekmektedir. Personelin bu yöndeki değişlik talep ve zorlamalarına, olumsuz tepki ve eylemler göstermesi büyük olasılık dahilindedir. Bu güne kadar personelin alışageldiği uygulamalar, aldığı bankacılık kültürü çok açık olmasa da, gizli ve verimin düşmesi ile kendini gösterebilecek tepkilere neden olabilir.<sup>211</sup>

İç kontrolün önemini anlama ve üzerine düşen yükümlülüğü özümseme için personele büyük sorumluluklar düşmektedir. Fakat bunun için öncelikle ilgili personele üzerine düşen yükümlülüğün, iç kontrolün önemini çok doğru biçimde banka yönetimi tarafından ulaştırılması gereklidir. Bankalar çeşitli yöntemlerle bu özellikleri personeline kazandırmak için sistemli çalışmalar gerçekleştirmek durumundadırlar. Bu nedenle öncelikle çalışanların görev ve yetkilerinin yazılı olarak tanımlanması ve ilgili personele ulaştırılması gerekmektedir. Bu şekilde çalışanların kendi sorumluluklarını yerine getirmesi ve görevleri dolayısıyla karşılaştırdıkları yasal olmayan uygulamalar gibi hususları uygun iletişim kanalları aracılığıyla üst yönetime aktarmaları hem etkin bir kontrolün sağlanmasına neden olacak, hem de kişilerin iç kontrolün önemini ve üzerine düşen yükümlülüğü özümsemesine yardımcı olacaktır.<sup>212</sup>

Bankada çalışan bir personel yetki ve sorumlulukları ile görev tanımınının çerçevesini çok iyi bir biçimde bilmeli, herhangi bir sorunla karşılaştığında hangi iletişim kanalını kullanarak hangi yetkili veya birime ulaşacağını bilmeli ve gerekli gördüğünde kullanabilmeli, yaptığı işlemlerin ilk kontrol sorumluluğunun kendisinde olduğunun ve banka içi kontrol kültürünün

---

210 Yurtsever, Bankalarda Kurum İçi Kontrol Kültürü, s.37

211 A.e., s. 37

212 A.e., s.37

etkin bir üyesi olduğunun farkında olmalı, işlemin kontrol edilmesinin işlemleri gerçekleştirmek kadar önemli olduğunun farkına varmalı, yaptığı işlemin mahiyetini ve risklerini bilecek ve öngörebilecek nitelikte olmalı, eğitim ile eksiklikleri giderilmeli, iç ve dış mevzuatı takip etmenin önemini kavramalı ve uygulamaları ile bunu desteklemeli, söz konusu düzenlemeleri yakından takip etmeli, düzenlemelerin kendisine bildirilmesini bekleme davranışı sergilememelidir. Bunların gerçekleştirilmesi için hem ilgili personele, hem de bankaya önemli sorumluluklar düşmektedir.

### 4.3. Kurum İçi Kontrol Kültürü Oluşturulmasının Önündeki Zorluklar

*Tüm bu açıklamalardan sonra iç kontrol kültürünün oluşturulması kavramının daha çok etik standartlar, personelin iç kontrolün önemini anlaması ve üzerine düşen yükümlülüğü özümsemesi, algılaması, içselleştirilmesi gibi değerleri kapsadığı görülmektedir. Bu yüzden banka içi kontrol kültürünün oluşturulma çabalarının önünde bir çok zorluk ve engelin olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Hem kavramın soyut boyutu nedeniyle hem de bankacılığımızın mevcut yapısı ve yerleşen geleneksel uygulamalar gözönüne alındığında iç kontrol kültürü oluşturulması hedefinin istisnalar haricinde, genel anlamda ancak orta ve uzun dönemde gerçekleştirilebileceğinin öngörüsünü yapmak ve kabul etmek gerekmektedir.*<sup>213</sup>

Her ne kadar Türk bankacılığını çok dinamik ve değişikliklere kolay uyum sağlayabileceği belirtilebilirse de, bunun daha ziyade teknolojik değişimler açısından olabileceği, içinde moral değerleri de içeren bir yapının oluşturulmasının bu kadar kolaylıkla gerçekleştirilemeyeceğini de ayrıca ifade etmek gerekmektedir. Zira Türkiye’de çeşitli alan ve konularda yapılan yenilikçi çalışmalar *mukavemetlerle* karşılaşmış ve karşılaşmaktadırlar. Bu mukavemetler en alt düzeydeki personelde olduğu gibi geleneksel bankacılık uygulamaları altında yetişmiş ve mevcut durumda bankaların yönetim ve üst düzey yönetim kadrolarında yer almakta olan orta ve üst düzey yöneticilerinde de sıklıkla görülebilmektedir. Her yeni kavramda olduğu gibi öngörülen ve oluşturulması gereken düzenlemeler önemli oranda içsel muhalefetle karşılaşmakta, *yapılması ve oluşturulması gereken düzenlemeler zorunluluk olarak görülmekte ve bu şekilde hayata geçirildikleri için de görünümde işleyen, fakat içi boş organ ve uygulamalar olarak ortaya çıkmaktadır.*<sup>214</sup>

Bahsekonu soyut sayılabilecek nitelikteki kavramlar gerek personel, gerekse de üst düzey yönetimin anlama ve algılama zorluklarını beraber-

213 A.e., s.38

214 Yurtsever, Türk Bankacılığının Kontrol ve Denetim Yapısı İçinde İç Kontrol Merkezlerinin Yeri, s.73

inde getirmekte, kavramların sınırlarının çok belirgin olmaması ve doğru bir şekilde verilmemesi de algılama zorluklarının artmasına neden olmaktadır. Bunun doğal sonucu da gerek üst düzey yönetim, gerekse diğer personel açısında konuya olan ilginin azalması olarak karşımıza çıkabilmektedir. *Üst düzey yönetimin konunun önemini anlaması* başarı için en önemli unsurların başında gelmektedir. Üst düzey yönetimin bu konunun önemini anlamaması ve sadece yasal zorunluluklar ile bazı düzenlemeler yapması yeterli olmayacaktır. Zira üst yönetimin konunun öneminin farkına vardığı ve çeşitli düzenlemeleri gerçekleştirdiği durumlar da dahi personel tarafından bu düzenlemeler zorlama ve görünürde uyulması gereken kurallar olarak görülmekte, benimsenmemesi ve içselleştirilmemesi nedeniyle başarılı olamaması her zaman yüksek bir risk olarak karşımızda durmaktadır.<sup>215</sup>

Bu aşamadaki önemli zorluklardan birisi de, bu kültürün oluştuğunu veya oluşma derecesini objektif olarak ölçebilecek mekanizmaların olmaması veya kurulmasının güçlüğüdür. Kavramların sınırları net çizgilerle birbirinden ayırlanamamaktadır. Bu da, bu kavramı oluşturmaya ve yerleştirmeye çalışan üst düzey yönetimin önündeki büyük bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>216</sup>

Bilgisayarlaşma konusunda görülen hızlı gelişim ve değişiklikler, işlemleri gerçekleştirilen personeli işlemlerin özünü kavramaktan uzaklaştırdığını söylemek doğru bir tespit olsa gerektir. Bilgisayardaki bir fonksiyon tuşuna basmak suretiyle işlemin sonuçlandırılması işlerin otomatikleşmesine yol açmış ve işlemi gerçekleştiren kişinin, işlemin mahiyeti ve muhasebe kayıtları ile bağlantısının artan bir şekilde kopmasına neden olmuştur. İşlemlerin hızının çok büyük bir oranda artması gibi yadsınamaz ve önüne geçilemez/geçilmemesi gereken bu sürecin belki de en büyük dezavantajı bu boyutuyla olmuştur. Bu şekilde işlemi yapan, yaptığı işlemin riskli boyutlarını görmekten uzaklaşmıştır. Oysa ki kurum içi kontrol kültürü için en önemli hususlardan birisi kişinin yaptığı işlemin sonuçlarını her boyutuyla düşünmesi ve öngörebilmesidir.<sup>217</sup>

Özellikle 2000 Kasım krizi öncesi bankacılığımızda çok yoğun yaşanan bankalar arası personel transferleri kurum içi kontrol kültürünün oluşması yönünde büyük engeller çıkarmıştır. Bu uygulamaların en temel göstergesi şubeler arasında farklı kültürlerin oluşması ve banka yönetimlerinin ortak kültür oluşturulması yönündeki çabalarının yeterli olmamasıydı. Özellikle toplu transfer uygulamaları, bir bankadaki yanlış veya farklı uygulamaların

---

215 Yurtsever, Bankalarda Kurum İçi Kontrol Kültürü, s.38

216 A.e., s.38

217 A.e., s.38

diğer bankaya da taşınmasına neden olmuş. Banka personeli arasında farklı alt kültürlerin oluşmasına neden olmuştur. Yine bu dönemde kısa dönemli hedeflere yönelik teşvik uygulamaları, kısa dönemli riskleri önlemek için uzun dönemli risklerin gözardı edilmesi, görev ve yetkinliklerin etkin olmayan şekilde dağılımı gibi hatalı davranışlar yoğun bir şekilde görülmüştür. *Bu dönem içerisinde görev yapmış çalışanların, hemen tüm risklerin farkına vardığını ve söz konusu uygulamaları terkettiğini ifade etmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu uygulamalar altında yetişen ve çalışan insanların zihinsel dönüşümleri için zaman gerekmektedir.* <sup>218</sup>

Bankalarda özellikle alt kademelerde görev yapan *personelin genel olarak* banka içinde yapılan *düzenlemeleri çok sağlıklı takip etmeme eğiliminde olduklarını*, daha çok amirlerinin kendilerine düzenlemeler hakkında bilgi vermelerini beklediklerini ifade etmek gerekmektedir. Bunun zaman bulamama gibi objektif nedenleri olabileceği gibi, yaptığı işi sorgulama niteliklerini öne çıkarmalarını gerektiren bir anlayışın olmayışı olarak görmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. <sup>219</sup>

#### 4.4. Kurum İçi Kontrol Kültürü Oluşturulması Bakiminden Önemli Hususlar

- Banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetiminin bankada iç kontrol kültürü oluşturulmasının önemini ve gerekliliğini kavraması ve uygulamaları ile göstermesi büyük önem taşımaktadır. Banka yönetimi iç kontrol kültürü konusuna gerekli önemi vermeli ve bu konuda gevşek davranmamalıdır. Banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin bankada kurum içi kontrol kültürünün oluşması ve gelişmesi için mesleki ve ahlaki standartların geliştirilmesinden, uygun organizasyon yapısından, güvenilir bilgi işlem sistemi kurulmasından etkin iletişim kanallarının oluşturulmasına kadar bir çok konuda *uygun ortamı oluşturmalıdır*. Banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetim tutum ve davranışları ile iç kontrolün önemini tüm banka personeline anlatmalıdırlar. Bu da hem kurum içinde hem de kurum dışında sürdürülen banka faaliyetlerinde etik kuralların uygulanmasını gerektirir. Yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin tutum ve davranışları, banka kontrol kültürüne ilişkin etik kuralları ve bunlarda bütünlüğün sağlanmasını doğrudan etkiler. <sup>220</sup> Bu nedenle yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin *kontrol kavramının önemini öncelikle kavramaları, daha sonra yaymaya çalışmaları* çok önemlidir. *Yönetimin inandırıcılığı için söylemleri ile yaptıkları arasında paralellik bulunmalıdır*. Yönetim etiği, eşitliği değil adaleti, söylemi değil

218 A.e., s.38

219 A.e., s.38

220 A.e., s.39

eylemi ve sadece kendini değil ötekini de düşünemilmeyi gerektiren bir edim olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan-insan etkileşiminde olduğu gibi yöneten-yönetilen etkileşiminde de önemli olan ben ve öteki arasındaki ilişkinin nasıl kurulduğudur. Bu amaçla söylemlerin içeriğinin eylemlerle tutarlılık arzemesi ve biz olma ya da birliktelik sözlerinin içeriği ile uygulamalarının sorgulanması önem taşımaktadır. Çünkü, insanların yöneticilerin sözlerine değil eylemlerine baktığı, söylemlere kuşku ile yaklaştığı aşikârdır.<sup>221</sup> Gerçekten de yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin, bankadaki iç kontrolün önemini herkesten çok daha iyi kavramış olması, önem vermesi, bu konudaki çalışmalarını desteklemesi çok önemlidir. Yönetim kurulunun isteği ve desteği olmaksızın bir kurumda kontrol kültürünün oluşturulabileceğinden bahsetmek mümkün değildir. Yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin buna yönelik karar ve davranışları, diğer personel için önemli olacaktır. Bu kişilerin iç kontrol uygulamalarının oluşturulması ve geliştirilmesine yeterli desteklerinin olmaması ve bunların davranış ve uygulamalar ile gözlenmesi, diğer personelin de bu konuda isteksiz davranmasına yol açacaktır. Pozitif ahlaki bir atmosfer oluşturmak, doğru davranışlara rehberlik etmek, ahlaki olmayan davranışlara meydan vermemek, gerektiğinde disiplin sağlamak, çalışanların hal ve hareket tarzlarına ilişkin yazılı bir tüzük hazırlamak suretiyle yapıcı bir kontrol ortamını yaratmak, personelin görevlerini yürütme ehliyetine sahip olmalarını ve bunu sürdürmelerini sağlamak, önemli yetki ve sorumluluk alanlarını açıkça belirlemek, uygun bir raporlama hattı kurmak, yönetimin risk analizine dayalı yönetim kontrol politikaları ve prosedürleri oluşturmak yöneticilerin sorumluluğunda olması gereken hususlardır.<sup>222</sup>

- Bankalarda karar alma sürecine ilişkin usul ve esaslar, risk yönetimi kapsam ve uygulaması, risklerle ilgili limit ve standartları belirleme ve uygulama süreçleri, bilgi işlem altyapısı üzerinde oluşturulacak kontroller, finansal ve yönetsel raporlama, personel politikası, sorumlulukların belirlenmesi, denetim ve kurallara riayet, usulsüz işlemlerin önlenmesi ile ilgili iç kuralların oluşturulması ve kararlılıkla uygulanması, uluslararası ve ulusal mesleki standartlarına uygun iç standartların oluşturulması, gelişmeleri takip edebilen ve bankaya kolay bir şekilde adaptasyonunu sağlayan bir yapının kurulması bankadaki kurum içi kontrol kültürünün oluşması ve gelişmesi açısından büyük önem taşıyacaktır. Yönetim kurulu, Risk Strateji ve Politikaları, Kontrol Strateji ve Politikaları, Bilgi Güvenliği Politikası, Bilgi Güvenliği Standartları gibi bankanın kontrol faaliyetlerine ilişkin önemli strateji ve politikaları oluşturmalı, onaylamalı ve uygulanmasını dönemsel olarak incelemelidir. Risk yönetimi grubu-

---

221 Türkmen, a.g.e.

222 Baran Özeren, İç Kontrol; Kamusal Hesap Verme Sorumluluğu İçin Bir Yapı Oluşturulması, <http://denetim.8m.com/BaranOzeren.htm>, (22/09/2004)

nun önerileri de dikkate alınarak hazırlanan bu strateji ve politikalar kurum içi kontrol kültürünün temel yapıtaşıdır. Söz konusu dokümanların bankaya nüfuz edebilecek, kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması amacıyla hizmet edecek nitelikte hazırlanması gereklidir. Bu dokümanlar tüm personele duyurulmalı, personelin bu dokümanlarda belirtilen hususların önemini kavramasına yönelik gerekli bildirim ve eğitimler gerçekleştirilmelidir. Risk kontrolü, banka hiyerarşik kademelerinde yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilmelidir. Risk strateji ve politikalarının banka bünyesine gerektiği gibi nüfuz edebilmesi için; konsolide ve konsolide olmayan bazda risk yönetiminin banka yönetimi ve personeli tarafından tüm boyutlarıyla anlaşılmasının sağlanmaya çalışılması ve risk kontrol mekanizmasının teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu noktada asıl önemli olan, bu dokümanlarda yer verilen hususların, personel tarafından benimsenmesi ve uygulanmasının sağlanmasıdır. Türk bankacılığında, kontrol ve riski algılamayan geleneksel uygulamaların yaygınlığı nedeniyle, genel anlamda bu tür kurallar, doğru olmayan algılamalara ve uygulamalara yol açabilme riskini içermektedir. Fakat kısa vadede olmasa da, orta ve uzun vadede istenilen amaçların elde edilebilmesi mümkün olacaktır.<sup>223</sup>

- Bankalar Birliği tarafından yayımlanan “Bankalar Birliği Bankacılık Etik İlkeleri” yönetim kurulu tarafından onaylanarak uygulanmak üzere tüm bankaya yayımlanmalıdır. Bu ilkelerin özü itibarıyla geniş anlamda uygulamaya konulması, kurum içi kontrol kültürünün oluşması açısından büyük bir aşama olacaktır. Etik kuralların teşvik edilmesi ve uygulanabilir olması için bankaların bunlara aykırı olan faaliyetleri teşvik edecek politika ve uygulamalardan kaçınması gerekmektedir. Söz konusu politika ve uygulamalar; performansla ilişkin amaçların ve diğer operasyonel sonuçların ön plana çıkarılması, kısa dönemde etkili olabilecek risklerin önlenmesi için uzun dönemde etkili olabilecek risklerin göz ardı edilmesi, görev ve yetkilerin etkin olmayan şekilde dağılımı sonucu banka kaynaklarının yanlış kullanılması, kısa dönemli hedeflere yönelik teşvik programı uygulanması ya da hatalı davranışlar için uygun bir yaptırım mekanizmasının işletilmeyişi şeklinde örnek olarak belirtilebilir. Bankalar tarafından etik kurallara göre faaliyet gösterilmesi ve tüm personelden bu şekilde davranmalarının istenilmesi, kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması için gereklidir. Bankalar çeşitli mekanizmalar geliştirerek, bankanın bu konudaki gelişmişlik düzeyi ile yapılması gerekenleri belirlemeli ve eksiklikleri gidermelidirler.<sup>224</sup>
- İç kontrol ve iç denetim birimlerinin çalışma ve raporları banka içi kurum kültürünün oluşturulması yönünde çok önemli işleve sahiptirler. Söz konusu çalışma ve raporlarda özellikle iç kontrol kültürü açısından önemli görülen aksaklıklara yer verilmeli, bölüm, birim ve

223 Yurtsever, a.g.e., s.39

224 A.e., s.40

şubelerin içindeki iç kontrollerin etkinliği izlenmeli, etkinleştirilmesi için öneriler içermeli, önerilerin yerine getirilip getirilmediğinin izlenmesi yapılmalıdır. Bu raporların gerçek işlevlerini görebilmesi için üretilen raporların şube veya bölüm personelinin tamamına bildirilmesi, raporlardan sonra personel ile görüşmeler yapılarak eksiklik ve aksaklıkların nedenlerinin sorgulanması, tekrarlanmaması için alınacak ve alınması gerekli önlemlerin görüşülmesi gibi bir çok açılardan çok yararlı olarak kullanılmalıdır. Söz konusu raporların personelin kolaylıkla ulaşabileceği şekilde muhafaza edilmesi ve belirttiğimiz şekilde eğitim yönü ağırlıklı olarak kullanılması çok yararlı olabilecek uygulamalardır. Bazı uygulamalarda görüldüğü gibi personelin ulaşmasının kısıtlanması bu şekilde ortaya çıkabilecek yararların oluşmasını engelleyecektir.<sup>225</sup>

- İç kontrol birimlerine bağlı olarak görev yapan iç kontrol personeli ve iç denetim birimlerine bağlı olarak görev yapan iç denetçiler görevli oldukları şubelerde banka içi kontrol kültürünün oluşmasına yönelik eğitimler vermeli, görüşmeler yapmalıdırlar. İlgili organların şubelerdeki çalışmalarının bir kısmının bu şekilde tasarlanması yararlı olabilecektir. Söz konusu birimler tarafından temel ilkeler konusunda personel aydınlatılmalı, önemli olan konularda bilgi verilmelidir. Bu görüşme ve eğitimlerde işlevsel görev ayrımlarının yapılmasının nedeni, gerekliliği, çift taraflı ve çapraz kontrol ve imza usullerinin şube içinde oluşturulması ve etkinleştirilmesi, belirli limitlerin üzerinde onay ya da yetki alınması, şifrelerin gizliliğinin önemi, gerekli kontrollerin sayımların zamanında yapılması, fiziki kontroller, belirlenen asgari ve azami limitlere uygunluğun kontrolü ve uygun olmayanların takibi, yetki ve onayların prosedürlere uygunluğu, mutabakatlar, şubelerde bu ve benzeri konularda dikkat edilmesi gereken hususlar gibi uygulamaların gerekliliği ve önemi gibi konulara yer verilmelidir. Bu eğitimle ilgili dokümanlar ve eğitim notları hazırlanmalı, bu notların hazırlanmasında iç denetim, eğitim ve iç kontrol birimleri arasında koordinasyon sağlanmalı, planlamalar yapılmalıdır.<sup>226</sup>
- İç denetçiler veya iç kontrol personeli tarafından tespit edilen ve uygun yönetim birimlerine rapor edilen hata ve eksikliklerin giderilmesi konusunda söz konusu yönetim kademeleri tarafından verilecek tepkiler kurum içi kontrol kültürünün oluşması için oldukça önemlidir. Bu aşamada tespitlere, genel müdürlük tarafından yeterli tepki verilmemesi, gevşek davranılması ilgili şubenin ve personelin bu kuralları uygulama konusunda tereddüt yaşamasına neden olabilecek, genel müdürlük tarafından eksikliklere hoşgörölü bakıldığını düşünebilecek ve bundan sonraki davranışlarını da bu düşüncelere göre yönlendirerek ölçsüz risk almasına neden olabilecektir. Bu nedenle genel müdürlük bölüm

---

225 A.e., s.40

226 A.e., s.40



ve birimleri gerekli aksiyonları zaman geçirmeden, korku yaratmadan fakat etkili ve kararlı bir şekilde almaya özen göstermeli ve bunların takiplerini de yapmalıdırlar.

- Banka içi kontrol kültürü oluşumu için organizasyonel yetkilerin iyi bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Organizasyon yapısı içinde işlevsel görev ayrımlarının yapılması, çift taraflı ve çapraz kontrol ve imza usullerinin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların açıkça tanımlanması, belirli limitlerin üzerindeki işlemler için onay ya da yetki alınması ile ilgili süreçler ve işleyişin konulması gereklidir. Banka için risk yaratabilecek işlevlerin tespit edilerek mümkün olduğunca diğer işlevlerden ayrılması ve farklı yetkililerin sorumluluğuna verilmesi gereklidir. İcrai yetkileri olan personelin sorumlulukları ve yetkileri dönemsel olarak incelenerek, bunların banka için potansiyel risk oluşturmaması hususunda gerekli tedbirler alınmalıdır. Tüm personelin kendi sorumluluklarını yerine getirmeleri, meslek ilkeleriyle bağdaşmayan uygulamalar ile görevleri dolayısıyla karşılaştıkları banka politikalarına aykırı veya yasal olmayan faaliyetler gibi hususları üst düzey yönetime aktarmaları için görev ve yetkiler, yazılı olarak tanımlanıp, ilgili personele bildirilmelidir. Çalışanlara iç kontrol ve diğer sorumlulukları, yerine getirmelerine imkan verecek zamanda ve yazılı olarak iletilmelidir.<sup>227</sup> Görev ve sorumlulukların etkin olarak yerine getirilmesi için çalışan kişilerin görev ve sorumluluk alan ve sınırları ile ilgili bir tereddüt yaşanmayacak açıklıkta düzenlenmelidir. Organizasyonda sinerjiye değer verilmeli ve çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden maksimum ölçüde faydalanılmalıdır. Etkin iç kontrol sistemi banka faaliyetlerine ilişkin uygun fonksiyonel ayrımların olmasını, farklı yetki ve sorumlulukların çakışmamasını gerektirir. Muhtemel çıkar çatışmalarının olabileceği faaliyet alanları belirlenerek, en aza indirilmeli ve bağımsız izlemeye tabi olmalıdır. Bir kişiye aynı anda birbiriyle çakışan görev ve sorumlulukların verilmesi (örneğin; bankada hem gişe işlemlerinden hem de 'back ofis'ten sorumlu olunması, ödemeler için onay yetkisine ve ödeme yapma yetkisine sahip olma, müşteri hesapları ve özel hesaplarda yetkili olmak, bankacılık ve ticari kayıtlara ilişkin işlemler yapmak, kredi alanın hem mali durumunu tespit etmek hem de sonraki faaliyetlerini takip etmek, vb.) kişisel kar sağlamak için bankanın finansal verilerinin yönlendirilmesine ya da bankanın zarara uğratılmasına yol açabilir. Bu nedenle, banka kaynaklarının kişisel çıkarlar için yanlış biçimde kullanılmasının önlenmesi için bankadaki fonksiyonel bölümlerle ilgili görev ve sorumlulukların mümkün olduğunca birbirinden ayrılması gereklidir. Alım-satım işlemlerinin icra edilmesinden sorumlu birimler ile sonuçlanan alım-satımların kaydedilmesinden ve değerlemesinden sorumlu birimler işlevsel ve fiziki olarak belirgin bir ayrıma tabi tutulmalıdır. Kayıt ve değerlendirme yapan birim elemanlarının, alım-satımı gerçekleştiren

227 Özeren, a.g.e.

elemanlara bağlı olmasından ya da bunların astı olmasından kesinlikle kaçınılmalıdır. Banka içi düzenlemeler personel tarafından anlaşılabilir sadelikte düzenlenmeye özen gösterilmeli. Personel genelge, duyuru, yönetmelik, uygulama talimatı gibi dokümanlara kolaylıkla erişebilmeli ve aradığını bulabilmelidir.<sup>228</sup>

- Banka personelinin karşılaştığı problemleri, olağan uygulamalara göre şüpheli gördükleri hususları ve davranışları ilgili yönetim kademelerine, kontrol ve denetim birimlerine raporlaması için banka bünyesinde uygun etkin iletişim kanallarının oluşturulması ve işletilmesi kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması için çok önemlidir. Örgütte iletişim, çalışanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağdır.<sup>229</sup> Etkin iç kontrol sistemi, tüm banka personelinin kendilerine ait görev ve sorumluluklara ilişkin kural ve prosedürleri bilmelerini ve bunlara bağlı kalmalarını temin edecek ve bilgilerin ilgili personele ulaşmasına imkan verecek şekilde etkin iletişim kanallarının olmasını gerektirir. Kurum içinde etkin bir iletişim yoksa bilgi gerektiği şekilde kullanılamaz. Banka üst düzey yönetimi gerekli bilginin ilgili banka personeline ulaşmasına imkan verecek etkin iletişim kanallarını oluşturmalıdır. Bu bilgi kapsamında hem banka faaliyetlerine ilişkin politika ve prosedürler hem de bankanın faaliyet performansına ilişkin verilere yer verilmelidir. Tüm çalışanların kendi sorumluluklarını yerine getirmesi ve görevleri dolayısıyla karşılaştıkları problemleri (etik kurallara aykırı uygulamalar ve diğer banka stratejilerine aykırı olan ya da yasal olmayan faaliyetler gibi) kurum içi kanallar aracılığıyla üst yönetime aktarmaları etkin bir kontrolün sağlanmasında önem taşımaktadır. Etkin banka içi iletişim kanalları sayesinde karşılaştığı riskli uygulamaları üstlerine veya ilgili yerlere kolaylıkla aktarabilen bir personelin bundan sonraki davranışları da buna uygun olacaktır. Bu şekilde personel riskli gördüğü genel düzenlemeleri değiştirebileceğine inanca sahip olacak, zamanla geliştirecek ve kurum içi kontrol kültürünün oluşması ve gelişmesine uygun ortam oluşturulmuş olacaktır. İletişim kanalları yatay ve dikey, tek yönlü yerine çok yönlü gerçekleştirilmelidir. Bankada bilgi akışı ve bankanın amaçları, politikaları, uygulama usulleri ve beklentileri hakkında alt birim yöneticilerinin ve operasyonda görevli personelin tam anlamıyla bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Personele yönlendirilecek bilgilerin içeriğinde banka faaliyetlerine ilişkin politikalara, bunların uygulama usullerine ve bankanın faaliyet performansına ilişkin verilere yer verilmelidir. Banka personelinin görev ve sorumluluklarına ilişkin kuralları bilmeleri ve gerekli bilgilerin ilgili personele hızlı bir biçimde ulaşması sağlanmalıdır. Organizasyon yapısının yukarı doğru bilgi akışına olanaklı olması yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin bankanın karşı karşıya

---

228 Yurtsever, a.g.e., s.40-41

229 <http://www.basakekonomi.com.tr/arsiv/bank.html>, (22/09/2004)

olduğu riskleri ve faaliyet performansını değerlendirmesine olanak verecektir. Aşağı yönlü bilgi akışını sağlayacak iletişim kanallarının olması ise bankanın amaçları, politikası, prosedürleri ve beklentileri hakkında alt birim yöneticilerinin ve operasyonda görevli personelin haberdar olmasına olanak verecektir. Bu çeşit bir iletişim yapısı bankanın amaçlarına erişilmesinde tüm personelin birliktelik içinde gayretle çalışmalarını sağlamak için gereklidir. Ayrıca, kurum içi etkin iletişim kanalları yoluyla birbirleriyle ilgili farklı birim ya da bölümler arasında bilginin akışı sağlanacaktır. Şubelerde, şube içi iletişimin etkin bir şekilde tesisi de çok önemlidir. Şubelerde tüm birimler veya belirli birimler belirli periyotlar ile toplantılar gerçekleştirerek iletişimi etkinleştirmelidirler. Yatay bilgi akışının sağlanması suretiyle banka içindeki veya bankanın kontrolü altındaki kuruluşlara ait bir birimin sahip olduğu bilginin, o bilgiye gereksinim duyan diğer birimlerle paylaşılması temin edilmelidir. Etkin iletişim kanalları personelin birbirleriyle olan iletişimlerini de sağlayacağı için banka ve banka içi kontrol kültürünün oluşturulmasında çok önemli fonksiyonu olacaktır.<sup>230</sup>

- Bankanın en kritik faaliyetlerinden birisi, tüm faaliyetlerine ilişkin güvenilir bilgi sistemlerinin kurulması ve sürdürülmesidir. Bankalar kurumsallığın ve iç kontrolün gerektirdiği şekilde bilginin elektronik ortamda kayıt ve takibinin yapılması konusunda bilinçli olmalıdır. Yanlış ve güvenilir olmayan bilgilerden bankanın tüm çalışanları olumsuz etkilenecektir. Tüm personel şifrelerin gizliliği gibi konularda uyarılmalıdır. Bilginin elektronik ortamda saklanması ve kullanılmasına imkan veren bilgi sistemleri aynı zamanda güvenilir olmalı, bağımsız olarak izlenmeli ve değişen koşullara uygun düzenlemeler yapılarak desteklenmelidir. Bilginin güvenilir, zamanında erişilebilir ve uygun formatta olması gerekmektedir. Bilgiye kolay ulaşım ve ulaşılan bilginin güvenli olması, çalışanın yaptığı işe olan inancını artıracak, kontrol işlemlerini kolaylaştırarak kurum içi kontrol kültürünün oluşmasına yardımcı olacaktır. Bilgi tek-nolojisi ile ilgili banka içinde gerçekleştirilen yazılımların kullanıcılar tarafından anlaşılabilmesi ve kolay uygulanabilmesi için basit tasarımlar yapılmalı, personel eğitimler ile sistem hakkında yeterli bilgiye sahip olması sağlanmalıdır. Banka içindeki teknolojik düzenlemeler, kontrol kültürünün oluşmasına imkan verecek nitelikte olmalıdır.<sup>231</sup>
- Daha önce de ifade edildiği gibi iç kontrol, farklı sorumluluklar taşımakla birlikte tüm banka personelinin içinde yer aldığı bir işlemdir. Tüm banka personeli iç kontrol işlevine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunacak bir bilgi üretmektedir. Banka içindeki tüm personelin iç kontrolün önemini anlaması ve aktif olarak bu sürece katılması esastır. Etkin bir kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması için işlemleri

230 Yurtsever, a.g.e., s.41

231 A.e., s.41

gerçekleřtiren kiřilerin iřlemlerin ilk kontrol sorumluluđunun kendisinde olduđu bilincine varması ve iřlemlerin gerçekleřtirildiđi birimlerin içinde kontrol yapılarının etkinleřtirilmesi çok önemlidir. Örneđin Őubede bir pazarlamacı, yaptıđı iřlemin kontrol sorumluluđunun yalnızca operasyonda olduđunu dűřünmemeli, önce kendi iřlemlerini kontrol sorumluluđunun kendisinde olduđunu bilmeli, pazarlama birimi içinde etkin bir kontrol yapısı oluřturulmalıdır. Bu nedenle kontrol faaliyetleri bankanın gűnlük faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Etkin iç kontrol sistemi bankanın tűm seviyelerinde kontrol faaliyetinin tanımlandıđı uygun bir i kontrol yapısının kurulmasını gerektirir. Bankalarda iřlevsel gevlerde bulunanların yaptıkları iřlemlerin sonuçlarını ngrebilecekleri, i kontrolűn önemini ve üzerine dűřen yűkűmlűklere zűmseyebilecekleri, ortaya çıkabilecek sorunları yönetim kurulu ve űst dűzey yönetime anında aktarabilecekleri, iřlevsel faaliyetlerin gerçekleřtirildiđi birimlerin içindeki kontrol mekanizmalarının iřler halde olması, eksiklik ve aksaklıkları giderici dűzenlemelerin yönetim kurulu ve űst dűzey yönetim tarafından hızla alınabileceđi ve bunun *gibi kontrol unsurlarını içinde barındıran kurum içi kontrol yapısının oluřturulması, kurum içi kontrol kűltűrűnűn oluřturulması için çok önemlidir. Bu Őekilde kontrol uygulamaları bankanın geneline nűfuz edebilecek ve kurum içi kontrol kűltűrűnűn oluřması için uygun ortam hazırlanmıř olacaktır.* Kontrol yapısı ile iřlemlerin gerçekleřtirildiđi birim ve blűmlerin içindeki kontrol noktalarının etkinleřtirilmesine özel önem verilmelidir. Söz konusu uygulamalar kurum içi kontrol kűltűrű oluřum ve geliřimi için bűyűk öneme sahiptir. I kontrol, *sadece beli bir zamana iliřkin bir politika ya da uygulama deđil*, bankanın her seviyesinde sűreklilik gösteren bir faaliyettir. Tűm banka personelinin de kontrol iřlevine katılımı gerekmektedir. Kontrol faaliyetleri, hem yönetim hem de ilgili tűm personel tarafından gűnlük faaliyetlerinin bir parçası olarak deđerlendirilmek suretiyle etkinlik kazandırılmalıdır. I kontrolűn gűnlük faaliyetler dıřında ek zaman ve çalıřma gerektirecek bir faaliyet olarak sűrdűrűlmesi verilen önemi azaltmanın yanısıra, personelin kısa zaman sűreci içinde kendilerini kontrol görevlerini yerine getirmeye zorlanmıř hissetmesi kontrollerin etkinliđini azaltabilir. Ayrıca, kontrolűn gűnlük faaliyetlerin bir parçası olması deđerřen kořullara hızlı ve çabuk adapte olunmasını sađlayacađı gibi, olađanűstű maliyetlerden kaçınılmasına yardımcı olur. Banka içinde kontrol kűltűrűnűn benimsenmesi için űst dűzey yönetim kontrol faaliyetlerinin gűnlük çalıřmaların ayrılmaz bir parçası olduđu konusunun ilgili tűm personel tarafından anlařılmasını sađlamalıdır. Kontrol faaliyetlerine en alt seviyedeki personelden en űst seviyedeki personele kadar tűm personelin katılımı sađlanmalıdır. I kontrol kűltűrűnűn oluřturulması ancak tűm aktörlerin katılımını ile műmkűn

olabilecektir.<sup>232</sup> Bankada her çalışan günlük işlerde risk/gelir dengesini gözönünde bulundurmalıdır.<sup>233</sup>

- Bankada kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi insan unsuru ile doğrudan ilgilidir. Personel seçiminde, oluşturulması amaçlanan kontrol kültürüne uyum sağlayabilecek nitelikte kişilerin seçilmesine özen gösterilmeli ve bu konu bir insan kaynakları politikası şeklinde düzenlenmelidir. Faaliyetlerin yeterli teknik özelliklere sahip personel tarafından yürütülmesi hususunda gerekli tedbirler alınmalıdır. İstihdam edilecek personelde, yaptığı işlemin mahiyetini, risklerini anlayabilecek ve öngörebilecek yetenekte olması, kontrolün önemini anlayabilmesi, yaptığı iş ile ilgili yeterli bilgi, birikim ve eğitime sahip olması, sorumluluk duygusunun bulunması gibi özelliklere ayrıca dikkat edilmelidir. Çalışanların tamamına gerek işe almada ve gerekse de kariyer gelişiminde eşit olanaklar tanınmalıdır. Personel kendisini değişikliklere adapte edebilmeli, değişen düzenlemelerin kendisine bildirilmesini beklememelidir. Bütün çalışanların mevcut değerlere uygun ve tutarlı davranmasını sağlamalıdır. Personelin banka içi mevzuatı takip etmesi sağlanmalı, bunun için haftalık mevzuat değişiklikleri gibi toplantılar yapılmalı ve tüm personelin mevzuattaki değişiklikler konusunda bilgilendirilmesi sağlanmalıdır. Bu toplantılarda personele zaman zaman sorumluluk verilerek, konu hazırlanılmasının ve sunulmasının istenilmesi, soru-cevap şeklinde bir toplantının düzenlenmesi büyük yarar sağlayacaktır. Personelin katılımcı olması ve katılımcılığını teşvik edecek ortamın oluşturulması gereklidir. Personelin çalışmalarından dolayı tabi olacağı teşvik kriterleri belirlenerek personele duyurulmalı, personelin motivasyonunun artırılması için önlemler alınmalı, personele sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Personelin bankacılık etik ilkelerine bağlılık ve söz konusu ilkelerin uygulanmasındaki özene değerlendirilmeli ve olumlu yönde teşvik edilecek mekanizmalar oluşturulmalıdır.<sup>234</sup>
- Tüm çalışanlara eğitim, kurs, seminer ve benzeri olanaklar sağlanması, kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi için çok önemli uygulamalardır. Bankada çalışan bir personelin iç kontrolün önemini ve üzerine düşen yükümlülüğü özümsemesinin personele düşen boyutunun yanısıra, daha da önemli boyutu *personele bunların anlatılması ve aktarılmasıdır*. Bunun da temeli eğitimlerdir. Eğitimler yoluyla personelin banka içi kontrol kültürünün etkin bir üyesi olduğunun farkında olması, yaptığı işlemlerde ilk kontrol sorumluluğunun kendisinde olduğunu anlaması, görev ve sorumlulukları ile görev tanımını çok iyi bilmesi ve özümsemesi sağlanmalıdır. Otomatikleşmenin verdiği risk algılamada

232 A.e., s.42

233 Clarke, a.g.e., s.55

234 Yurtsever, a.g.e., s.42

oluşan zayıflıkları bertaraf etmenin en temel yolu, çalışanlara verilen eğitimlerdir. Eğitimler kurum içi ve kurum dışından alınabileceği gibi belki de en temeli, şube, bölüm ve birim içi eğitimlerdir. Bankalarda verilen eğitimler kurum içi kontrol kültürünün oluşmasına katkı yapacak nitelikte planlanmalıdır. Eğitimlerin içeriği teftiş kurulu, iç kontrol merkezi ve risk komitelerinin görüşleri alınarak hazırlanmalıdır. Şubelerde tüm personele eğitim verilemiyor ise etkin bir şekilde takip edilmek koşuluyla bazı personele eğitim verip, belirli standartlar belirlenerek bunların görev yaptıkları şubelerde diğer personeli eğitmesi de sağlanabilir. Eğitim, kurs ve seminerler konusunda Bankalar Birliğinin de önemli bir işlevi vardır. Eğitimlerin daha çok personele ulaşması yönünde tedbirler alınıp yöntemler geliştirilmelidir. Bu kapsamda uygulamaya alınan ve internet üzerinden eğitim verilmesine imkan sağlayan Bankacılık Eğitim Sistemi (BES) uygulaması yararlı olabilecektir. Söz konusu uygulamanın sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir.<sup>235</sup>

- Kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi için, Bankalarda herhangi bir konuda yazılı düzenleme çıkararak söz konusu düzenlemeye personelin ulaşip ulaşmadığını, okuyup okumadığını, anlayıp anlamadığını, uygulayıp uygulamadığını sorgulamayarak, sıkça görüldüğü gibi sorumluluğu yalnızca personele yükleme kolaycılığına kaçılmaması gerekir. Kontrol kavramının özünde sorumlunun belli olması değil, zarara neden olabilecek hususun zarar oluşmadan engellenmesi vardır. Herhangi bir problem çıktığında gerçekten de sorumlu ve sorumlular kolayca bulunabilir, fakat asıl önemli olması gereken riskin gerçekteleşmiş, zararın ortaya çıkmış olmasıdır. Oysa banka içi düzenlemelerde belirtilen hususlara dikkat edilmesi ve uygulanması durumunda bir çok riskin kaynağında ortaya çıkarılması sağlanarak, bertaraf edilmesi ve zararın ortaya çıkmasının engellenmesi mümkün olabilecektir. Tüm genel müdürlük bölümleri tarafından yapılan düzenlemelerde bunlar gözönünde bulundurularak, kuralların kolay anlaşılır ve uygulanır özellikleri taşımasına dikkat edilmeli, uygulamaya yönelik takipleri yapılmalıdır.<sup>236</sup>
- Bankalarda kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması hedefinin bazı istisnalar haricinde yukarıdaki bölümlerde açıklanan nitelikleri ve ülkemizin mevcut dinamikleri nedeniyle kısa bir zaman içinde gerçekleştirilemeye ceğinin kabul edilmesi ve çalışmaların bu gerçek doğrultusunda düzenlenmesi gerekliliği gözönünde bulundurulmalıdır. Bankacılık sektörü risk yönetimi odaklı büyük bir dönüşüm içinde olup, uluslararası normlarda faaliyet göstermesi açısından sevindirici gelişme ve uygulamalar artarak görülmektedir. Bankalarda etkin bir iç kontrol işlevinin gerçekleştirilerek daha güvenli bir bankacılık faaliyetinin yürütülmesi için çalışanların

---

235 A.e., s.43

236 A.e., s.43

tümünün katıldığı kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması büyük önem arz etmektedir. Bu aşamada bazı personel tarafından ilgisizlik ve memnuniyetsizlik şeklinde görülebilecek yaklaşımlara rağmen, ısrarlı bir şekilde sistematik ve doğru bir planlama ile kurum içi kontrol kültürünün gerçekleştirilmesine önem verilmesi büyük bir zorunluluktur. Uygulamalar personelin anlayabileceği sadelikte tasarlanmalı, ilgisini çekmeye yönelerek bu konuda başarılı olabilmelidir. Yönetim kurulu ve üst düzey yönetim kurum içi kontrol kültürünün gelişim düzeyini gerek iç kontrol birimi ve teftiş kurulu raporları ve gerekse de geliştirilecek çeşitli yakından izleme yöntemleri ile sürekli gözlemeli, gelişmesini teşvik etmeli, eksikliklerin süratle giderilmesini sağlamalıdır. Ayrıca, kurum içi kontrol kültürünü, banka kültüründen çok bağımsız bir yapı olarak görmemek gerekmektedir. Yöneticiler tarafından oluşturulmaya çalışılan banka kültürünün en önemli öğelerinden birisi de kurum içi kontrol kültürüdür. Her iki kültürün birlikte oluşturulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Kültürel değişim bu günden yarına hızla olabilecek bir süreç değildir. Çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle kurum kültürünü değiştirmek oldukça güçtür. O nedenle örgütte değişime karşı direnç görülmesi mümkündür.<sup>237</sup> Liderlerin yerleşmiş olan kültürü dikkate almadan değişimi sağlaması olanaksızdır. Bu nedenle liderler kültürel değişimleri yaparken sabırlı ve dikkatli olmalıdırlar. Kültürel değişimin sağlanması sürecinde insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi insan faktörünün süreçte ne kadar önemli olduğunu anlamalı ve alınan tüm kararları çalışanlara mesaj olarak iletmelidir. Böylece örgütsel iletişime önem verdiği gibi, kültürel değişimde de aktif rol oynamalıdır.<sup>238</sup>

- Kurum içi kontrol kültürünün bankalarda oluşumu ve geliştirilmesi için ülkemizdeki düzenleyici ve denetleyici organ olan BDDK'nın da önemli işlev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Denetimlerde bankadaki kontrol kültürünün varlığı ve gelişmişlik derecesini sorgulaması, eksikliklerin kısa sürede giderilmesini istemesi bu bakımdan önemli olacaktır.<sup>239</sup>

Sonuç olarak; Banka içinde iç kontrol sisteminin gerçek anlamda çalışabilmesi açısından kurum içi kontrol kültürünün oluşturulmuş olması çok önemlidir. Bu kapsamda konunun önemini farkına varılması, sistematik çalışmalar yapılarak gerekli mekanizmaların geliştirilmesi gereklidir. Kurum içi kontrol kültürünün varlığı, etkin bir iç kontrolün en önemli unsuru ve teminatıdır. Kurum içi kontrol kültürünün oluşturulmuş olduğu bankalarda, tüm personel yaptığı işlemin ilk kontrol sorumlusunun kendisi olduğunu, banka içi kontrol kültürünün aktif ve önemli üyesi olduğunu, çalışmalarında

237 A.e., s.43-44

238 <http://www.basakekonomi.com.tr/arsiv/bank.html>, (22/09/2004)

239 Yurtsever, a.g.e., s.44

ahlaki davranış biçimini sergilemenin önemli olduğunu bilecek ve bunları uygulamalarına yansıtacaktır. Bunların yanısıra banka içinde bölüm, birim ve şubelerin iç yapılarındaki kontrol yapıları etkileştirilmiş olacak ve hata ile eksikliklerin oluşması engellenecek veya zaman geçirmeden, zarar büyümeden tespit edilmesi mümkün olabilecektir. Aksi takdirde kontrol kültürünün olmaması durumunda hata ve eksikliklerin fark edilmeden devam etmesi mümkün olabilecektir.

## **BÖLÜM II** **BANKACILIĞIMIZDA İÇ KONTROL**

### **1. BANKACILIĞIMIZIN GELENEKSEL YAPISI İÇİNDE İÇ KONTROL UYGULAMALARI**

İç kontrol kavramı ile ilgili kısımda da bahsedildiği gibi aslında herhangi bir işlevin oluştuğu yerde bir kontrol faaliyetinin bulunduğundan da bahsetmek mümkündür. Bu nedenle bankacılığımızın geleneksel yapısı içinde de iç kontrollere yönelik bir çok uygulamanın eskiden beri varolduğunu belirtmeliyiz. Fakat bu kontrol uygulamalarının bir sistematüğının bulunmadığını ve birbirlerinden bağımsız uygulamalar olarak geliştirildiğini de belirtmek gerekmektedir.

Uygulamalar bankadan bankaya değişmekle birlikte Kredi Kontrol/Takip Bölümü, Muhasebe ve Mali Kontrol Bölümü, Kredi ve Risk İzleme Daire Başkanlığı, İstahbarat ve Kredi Değerlendirme Daire Başkanlığı, Finansal Kontrol ve Planlama gibi organları faaliyet bazlı kontrol noktaları olarak görmek mümkündür. Örneğın Kredi Kontrol/Takip Bölümleri bankanın kullandırmış olduğu kurumsal ve ticari kredilerin kredi tebliğlerine uygun olarak kullanılarak kullanılmadıkları, öngörülen teminatların alınıp alınmadığı, alınan teminatların kanuni şekil şartlarına uygun olup olmadığı, kredilerin öngörülen vadelerinde kapatılıp kapatılmadığı gibi çok değişik açılardan iç kontrol fonksiyonlarını görmektedirler. Bu fonksiyon yine bankaların yapmış oldukları düzenlemelere göre genel merkezden yapılabildiği gibi, şubelerde fiili kontrol çalışmaları yapılmasını da içermektedir.<sup>240</sup> Yine işlemin özelliğine göre örneğın mevduat işlemlerinin öngörülen düzenlemelere uygunluğu bireysel bankacılık veya mevduat birimi tarafından kontrol edilmekteyse de bu işlemlerin yukarıda belirtildiği gibi bankanın bütününü kapsadığını ve bir sistematüğının olduğunu söylemek mümkün değildir.

---

240 Yurtsever, **Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar - Bir Uygulama Örneği: Tekstil Bankası A.Ş. (Tekstilbank)**, s.98-99



Kontrol uygulamaları yöneticilere, kurumlara göre çok büyük farklılıklar göstermiş ve sıklıkla değiştirilmiştir. Bu organlarda tüm faaliyetlerin işlemler gerçekleştirildiği aşamada kontrol edilmesine yönelik sistematik bir yaklaşım söz konusu değildir. Kontrol faaliyetlerinin kapsamı, prensipleri, nasıl ve hangi yöntemlerle yerine getirileceği gibi son derece önemli hususlarda bir belirsizlik söz konusu değildir.

Ülkemizde yakın geçmişte yaşanan banka krizleri de dünyadaki örneklere benzer şekilde ortaya çıkmıştır. Kağıt üzerinde pek çok denetimden geçen bankalar bir iki günde iflas noktasına gelmiş, devlet tarafından bunların yönetimlerine el konulmuştur. Bu olayları takiben en çok üzerinde durulan konu denetimlerin yetersiz ve etkisiz bulunması olmuştur. Ekonomide faaliyet gösteren diğer işletmelere oranla daha kurumsallaşmış olduğu düşünülen banka işletmelerinin içinin boşaltılmasından ve kaynaklarının amaç dışı kullanılmasından ve bunun gibilerinden her nedense sorumluluk sahibi kimsenin haberi olmamıştır. Bilindiği üzere bankalar hem dış denetime hem iç denetime tabi olan kurumlardır. Böyle olmakla birlikte önemli ölçüde riski bulunan bankalar için bağımsız denetçiler olumlu/şartlı raporlar vermişler, banka murakıpları gerçek riskleri görmemişler, müfettişler yeterince bağımsız olmadıkları sebeple risk temelli erken uyarı sistemine uygun etkili raporlamalar yapamamışlardır. Bugün gelinen noktada yaşanan bu olayların temel nedenleri 5 grupta toplanmaktadır.<sup>241</sup>

- Bu bankalarda güçlü bir kontrol kültürü oluşturulamamış ve bu konuda yönetimlerin önderlik yapmamış olması,
- Bazı banka faaliyetlerindeki risklerin yeterince değerlendirilememiş olması,
- Banka da görevlerin ayrımı, doğrulama, mutabakat, performans değerlendirme gibi anahtar iç kontrol unsurlarının bulunmaması veya kesintiye uğramış olması,
- Yönetim kademeleri arasındaki bilgi akışının, özellikle aşağıdan yukarıya doğru olan bilgi akışının yetersiz olması,
- Denetim programlarının yetersiz olması veya etkili olmaması ve diğer yönetsel gözetim faaliyetlerinin yetersiz kalması.

Bu dönemde bankaların iç denetimi büyük oranda Teftiş Kurullarına bağlı Müfettişler tarafından yerine getirilmekteydi. Banka iç kontrol sisteminin etkinlik ve yeterliliğinin değerlendirilmesinde, sağlıklı oluşturulması ve işletilmesinde çok önemli rolü olması gereken iç denetim düzenleme ve uygulamalarına bakıldığında bu dönemde;

- Denetim ve Gözetim Otoritesince iç denetime ilişkin yapılan düzenlemelerin yeterli ve kapsamlı olmaması

---

241 Çatıkkaş, a.g.e., s.235

- Teftiş Kurullarının icraya bağlı olarak faaliyet göstermesi
- İşlemlerin denetlenmesinin çok gecikmeli olarak yapılması

gibi sorunlar sözkonusudur. Gerçekten de 4389 sayılı Bankalar Kanunu'ndan önceki bankacılık kanun ve düzenlemelerinde yalnızca yeteri kadar müfettiş istihdamı zorunluluğuyla ilgili genel bir düzenlemeye yer verilmiş, fakat bu faaliyetten beklenen amaç ve bu amaca yönelik gerekli olan kurallara yer verilmemiştir. Bu durum bankalar arasında farklı iç denetim uygulamalarına neden olmuş, iç denetim genellikle hata bulmaya ve cezalandırmaya odaklanmış, bankanın iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin geliştirilmesi yönünde olması gereken katkıyı vermekten uzak kalmıştır. Bu dönemdeki denetim uygulamaları genellikle bir yıl veya daha uzun aralıklarla gerçekleştirilmiş, işlemlerin uzun bir süre sonra denetlenmesi nedeniyle güncelliğini yitiren tespitler, zarar ya da ope-rasyonel risklerin boyutlarının önemli oranda büyümesine neden olmuştur. Yine denetim birimleri açısından bu dönemdeki önemli problemlerden birisi de icraya bağlı olarak faaliyet göstermeleridir. Bu dönemde Teftiş Kurulları genellikle Banka Genel Müdürü'ne bağlı olarak faaliyet göstermiş olup, bu durum iç denetim faaliyetlerinin etkin ve bağımsız olarak yürütülmesinin önündeki en büyük engellerin başında gelmiştir.

## **2. BANKACILIğIMIZDA İÇ KONTROL ALANINDAKİ GELİŞMELER VE YAPISAL DÜZENLEMELER**

Risk yönetimi ve iç kontrol konusunda önceki bölümlerde belirtilen gelişmelerden bankacılığımızın etkilenmemesi günümüz bankacılığı kapsamında mümkün olmamıştır. Özellikle son dönemde Türk bankacılığında da iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin oluşturulması yönünde önemli yasal ve yapısal düzenlemelere gidilmiştir. Fakat bu konuda ülkemizde yaşanan gelişmeleri her ne kadar etkilense de dünyadaki örneklerinde olduğu gibi uluslararası krizlerin veya yaşanan münferit banka krizlerinin/ zararlarının değil, enflasyonla mücadele programının ortaya çıkardığını söylemek gerekmektedir.<sup>242</sup>

1990'lı yılların sonlarından Türk bankacılık sektörü için gerçekten zor koşullar söz konusudur. Bu dönemde reel faiz oranlarında görülen değişimler, devam eden kamu açıkları, kamu bankalarının büyük tutarlara varan görev zararları, makro ekonomik istikrarsızlık, yüksek kredi riski ve özellikle de kronikleşmiş enflasyon bankaların aktif-pasif yapılarını çok olumsuz etkilemiş ve bankacılık gelirlerinin yerini arbitraj gelirleri almıştır. Enflasyonla mücadele programı, Hazine'nin borçlanma gereksiniminin ve ödemek zorunda kaldığı faizlerin hızla düşmesine yol açmış ve bankalar,

---

242 Yurtsever, a.g.e., s.113

çok daha fazla kredi vermeye yönelmek durumunda kalmışlardır. Doğal olarak bu krediler Hazine'ye kredi vermek kadar risksiz olmamıştır. Bu nedenle artık risklerin çok daha iyi değerlendirilmesi, yönetilmesi ve iç kontrolün geliştirilmesinin gerekliliğini ortaya çıkaran ortamın oluştuğundan bahsetmek gerekmektedir. Bu dönemde bankacılığımızın karşı karşıya bulunduğu yapısal zayıflıklar içinde; yetersiz iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim ile saydamlık eksikliği'nin önemli bir payı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Yanısıra, BIS düzenlemeleri, IMF ile yapılan anlaşmalar, AB'ye katılım çabaları, küreselleşmenin gerekleri ve yabancı sermaye ihtiyacı gibi dış faktörler yanında giderek artan belirsizlik, yüksek politik risk, yetersiz sermaye ve gelirlerdeki yüksek volatilité gibi iç faktörler de Türk mali sisteminde iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin kurulmasını zorunlu kılmıştır.<sup>243</sup> Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri bankacılık risklerinin neredeyse tamamının gözlemlendiği krizler olmuştur.

Bankacılıkta iç kontrol ve risk yönetiminin önemini ortaya koyan ve önceki bölümde belirtilen gelişmeler bankalarda yapısal değişikliklere gidilmesini zorunlu hale getirmiş, tüm dünyada bankalar kontrol fonksiyonlarını yeniden yapılandırmaya yönelmişler ve bağımsız iç kontrol ve risk yönetim sistemlerini oluşturup, geliştirmeye başlamışlardır. Ülkemize bakıldığında bu uygulamaların kendiliğinden çok yavaş biçimde geliştiği, yasal otorite tarafından getirilen düzenlemelerin beklenildiği görülmektedir.<sup>244</sup>

## **2.1. 4389 Sayılı Bankalar Kanunu ve Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği**

1990'lı yılların sonunda Türkiye'de bankacılık alanındaki yasal ve kurumsal düzenlemelerin değişen koşullara ve uluslararası standartlardaki gelişmelere uyumu konusunda önemli adımlar atılmıştır. Bu çerçevede, 23 Haziran 1999 tarihli resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4389 sayılı Bankalar Kanunu önemli bir dönüm noktasıdır. 4389 sayılı bankalar kanununun incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, bu kanuna geçişin temel hedefinin Basel prensipleriyle uyumu sağlamak olduğu görülmektedir.<sup>245</sup> Söz konusu kanun ile getirilen düzenlemelerin en önemlilerinden birisi de kanunun 9/4. maddesinde yer almıştır. Bu maddede "Bankalar, işlemleri nedeniyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, esasları ve usulleri Kurumca çıkarılacak yönetmelikle belirlenecek etkin bir iç denetim sistemi ve risk kontrol ve yönetim sistemi kurmakla" yükümlü tutulmuşlardır.<sup>246</sup>

243 Sezgin, a.g.e., s.25

244 Yurtsever, a.g.e., s.113

245 Özgün, a.g.e., s.106

246 4389 sayılı Bankalar Kanunu, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, Ocak 2000

Bankalar Kanunundaki bu düzenlemeye dayanarak Bankacılık Düzenleme Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından hazırlanan “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik” 08 Şubat 2001 tarih 24312 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yayımı tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yönetmeliğin yayımlanma amacı “Bu yönetmelik, bankaların, karşılaştıkları risklerin izlenmesini ve kontrolünü sağlamak üzere kuracakları iç denetim sistemleri ile risk yönetim sistemlerine ilişkin esas ve usulleri belirlemeyi amaçlamaktadır” olarak belirtilmiştir. Bankalar, bünyelerinde, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, değişen koşullara cevap verebilecek nitelik, yeterlilik ve etkinlikte, yönetmelik hükümlerine uygun iç denetim ve risk yönetim sistemi kurmak, idame ettirmek ve geliştirmek zorundadırlar. Bu yönetmelik Türk bankacılığında iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin oluşturulması açısından önemli bir dönüm noktası olmuştur.

Belirtilen yönetmelik aşağıdaki kısımda belirtileceği üzere 2006 yılında yürürlükten kaldırılmasına rağmen, iç kontrol sistemi açısından getirdiği bazı ilkeleri, bankacılığımızda ilk olması açısından önemi nedeniyle kısaca sıralamakta fayda bulunmaktadır.<sup>247</sup>

- Yönetmelikte öncelikle iç denetim ve risk yönetimi sistemlerini kapsayan bir kavram olarak iç kontrol işlevi üzerinde durulmuştur. Buna göre iç kontrol işlevi; Banka faaliyetlerinin, yönetim stratejisi ve politikalarına uygun olarak düzenli, verimli ve etkin bir şekilde mevcut mevzuat ve kurallar çerçevesinde yürütülmesini, hesap ve kayıt düzeninin bütünlüğünü ve güvenilirliğini, veri sistemindeki bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini sağlamak amacıyla, banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi tarafından tesis edilen yönetim tarzı ve organizasyon yapısı kapsamında yürütülen ve her seviyedeki personel tarafından uyulması ve uygulanması gereken kontrol faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanmıştır.
- Bankalar iç kontrol işlevini etkin bir şekilde yerine getirmek amacıyla, asgari olarak; Karar alma sürecine ilişkin usul ve esasları, risk yönetimi kapsam ve uygulaması, risklerle ilgili limit ve standartları belirleme ve uygulama süreçleri, bilgi işlem altyapısı üzerinde oluşturulacak kontroller, finansal ve yönetsel raporlama, personel politikası, sorumlulukların belirlenmesi, denetim ve kurallara riayet, usulsüz işlemlerin önlenmesi hususlarında yazılı iç kuralları Yönetmelik hükümlerine uygun olarak tesis etmek ve uygulamak zorundadırlar.

---

247 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 08/02/2001 tarih ve 24312 sayılı resmi gazete

- İç kontrol sürecinin etkin bir şekilde tesisi ve amaçlarına ulaşılabilmesi için, aşağıdaki **temel unsurların** tanımlanması, kayıtlarda gösterilmesi ve tüm işlevsel faaliyetlerin tanımlanan söz konusu unsurlara uygun olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
  - a) Yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin, iç kontrol sürecindeki görev ve sorumlulukları ve banka bünyesinde oluşturulacak iç kontrol ortamının unsurları,
  - b) İç kontrol faaliyetleri ile banka bünyesindeki işlevsel görev ve sorumlulukların paylaşımı,
  - c) Bilgi erişim sistemi ve banka içi iletişim yapısı,
  - d) İç kontrol sürecinin izlenmesine dönük faaliyetleri ile hataların düzeltilmesi hususundaki uygulama usulleri,
  - e) İç kontrol sürecinde risklerin saptanması ve değerlendirilmesi faaliyetleri.
- İç kontrol işlevi kapsamındaki faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan temel birimler; yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve bankanın her seviyedeki personeli ile teftiş kurulu, iç kontrol merkezi ve risk yönetimi grubu olarak belirlenmiştir. Yönetim kurulu, bu birimlerin, görevlerini bankanın temel faaliyetlerinden bağımsız olarak ve objektif bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli tüm tedbirleri almakla veya alınmasını sağlamakla yükümlüdür.
- İç kontrol, yönetim kurulunun, üst düzey yönetimin ve diğer banka personelinin içinde yer aldığı, her düzeyde süreklilik göstermesi zorunlu bir faaliyet olarak yürütülmek zorundadır.
- Oluşturulacak iç denetim ve risk yönetimi düzenlemelerinin, bu birimlerin idari bakımdan birbirlerinden bağımsız, iç kontrol işlevi kapsamında banka yönetim kuruluna ve üst düzey yönetimine karşı ayrı ayrı sorumlu olmalarını sağlayacak şekilde oluşturulması gerekmektedir.
- İç denetim sistemi iç kontrol sistemi ile teftiş sisteminden oluşan bütünleştirilmiş süreci ifade etmektedir.
- İç kontrol sistemi; Bankanın tüm faaliyetlerinin, belirlenen politika, yöntem, uygulama talimatları ve limitlere uygun olarak, yönetim kademeince yürütülmesini sağlamak amacıyla, iç kontrol elemanları tarafından yerine getirilen, bir sistem içinde izlemeyi, bağımsız değerlendirmeyi, yönetim kademelerine eş anlı rapor etmeyi içeren finansal, operasyonel ve diğer kontrol sistemlerinin tümünü ifade etmektedir.
- İç kontrol sistemi istenilmeyen 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. Söz konusu kontroller, idari kontroller ile yönetim, finans ve muhasebe kontrollerini, operasyonel kontrolleri, finansal ürün ve hizmetlere ilişkin kalite kontrollerini ve diğer kontrolleri içermelidir.

- Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik, İç Kontrol Merkezi adında yeni bir yapılanmayı da Türk bankacılığına getirmiştir. İç Kontrol Merkezi, bankanın iç kontrol faaliyetlerini tasarlayan idare eden ve eşgüdümünü sağlayan yapılanmayı ifade etmektedir. Bankalar iç kontrol faaliyetlerinin tasarımı, idaresi ve eşgüdümü amacıyla doğrudan yönetim kuruluna bağlı bir İç Kontrol Merkezi oluşturmak zorundadırlar.
- İç Kontrol Merkezi'ne bağlı olarak görev yapacak iç kontrol elemanları, görevlerini fiziken bankaların işlevsel birimleri bünyesinde gerçekleştirirler. Bu elemanlar, bankacılık ve diğer finansal hizmetlerin verilmesinde çalıştırılmazlar. İç kontrol elemanları, bankanın tüm işlevlerinin güvenli bir biçimde yürütülmesini iç kontrol mekanizmaları vasıtasıyla izlemek, incelemek ve kontrol etmek amacıyla raporlamaya dayalı bilgi talebinde bulunurlar, çeşitli kontrol dökümanları ve araçları üzerinden genel veya özel gözlemlere ve izlemeye dayalı kontrol ya da inceleme yaparlar, tespitlerini raporlara bağlarlar veya uyarı mesajları hazırlayarak ilgili birimlere tebliğ ederler.

08/02/2001 tarihli Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik özellikle; karmaşık olduğu, uygulayıcıların yorum yapmasını gerektiren, yanlış yorumlara imkan tanıyan açık ve net olmayan hükümleri bulunduğu, görev tanımlarının net olmadığı, dilinin sade olmadığı şeklinde bir çok eleştiriye uğramıştı. Yönetmelikte iç kontrol ve iç denetim fonksiyon ve rolleri arasındaki farklar çok ayırık ve net değildi. Bu durumun bankalar arasında zaman zaman farklı ve hatalı uygulamaların ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade etmek gerekmektedir.

## **2.2. 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ve Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği**

### **2.2.1. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu**

01 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun İç Sistemler konu başlığı altındaki ikinci bölümün 29-32. maddelerinde bankalar tarafından oluşturulması gereken iç sistemler (iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri) hakkında çeşitli yükümlülükler düzenlenmiş, 29. madde de "Bankalar, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi, kontrolünün sağlanması, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlüdürler. İç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin kuruluşuna, işleyişine, yeterliliğine, oluşturulacak birimlere, icra edilecek faaliyetlere, üst yönetimin görev ve

sorumlulukları ile Kuruma yapılacak raporlamalara ilişkin usûl ve esaslar Kurulca belirlenir.” ifadesine yer verilmiştir. Bankacılık Kanunu'nun geçici 1.maddesinde ise öngörülen düzenlemelerin bir yıl içerisinde yürürlüğe konulması zorunluluğu belirtilmiştir.<sup>248</sup>

Kanun'un 30. maddesinde ise bankaların kurmak zorunda oldukları İç kontrol sistemine ilişkin temel hususlara yer verilmiştir. Buna göre “Bankalar, iç kontrol sistemi kapsamında, faaliyetlerinin mevzuata, iç düzenlemelerine ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini, muhasebe ve raporlama sisteminin bütünlüğünü, güvenilirliğini ve 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.”

5411 sayılı kanun da Bankaların kurmak zorunda oldukları iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerine ilişkin bir önceki kanuna göre daha detaylı hükümlere yer verilmiş, bu sistemleri kapsar bir şekilde iç sistemler ifadesi kullanılmış, 30.maddenin son fıkrasında belirtilen iç kontrol faaliyetlerinin yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacak iç kontrol birimi ve personeli tarafından yürütülmesi ifadesi ilk defa bir kanun maddesi olarak düzenlenmiştir.

## **2.2.2. Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği**

Bankacılık Kanunu'nda belirtilen düzenlemelere yönelik BDDK tarafından, 01/11/2006 tarihinde 23 adet yönetmelik yayımlanmıştır. Bu yönetmeliklerden birisi de yukarıda belirtilen hükümler ile 23/3 ve 24. maddelere dayanılarak çıkarılmış olan “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” tir. Bu yönetmeliğin 1.maddesinde yönetmeliğin amaç ve kapsamının “Bankaların kuracakları iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerine ve bunların işleyişine ilişkin usul ve esasları düzenlemek” olduğu belirtilmiştir.

Yönetmelik taslağına ilişkin genel gerekçede; “Taslağın hazırlanmasında 08/02/2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik Hüküm-

248 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, Kasım 2005

lerinden yararlanılmakla birlikte Kanunun iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerine getirdiği yeni unsurlar ile bu unsurlar çerçevesinde uluslararası standartlar ve ülke uygulamalarının dikkate alınarak yeniden tasarlandığı” belirtilmiştir. Bu yönetmelik ile “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik” yürürlükten kaldırılmıştır.

Bankaların iç sistemleri hakkında BDDK Yönetmeliği’nde yer alan iç kontrol ile ilgili düzenlemeler aşağıdaki kısımlarda belirtilmeye çalışılacaktır.<sup>249</sup>

#### **2.2.2.1. İç sistemlerin kurulması zorunluluğu (Madde: 4)**

Bankalar, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünün sağlanması amacıyla, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve birimleri ile Kanuna istinaden yürürlüğe konulan düzenlemelere göre konsolidasyona tâbi tutulan ortaklıklarını kapsayan, bu Yönetmelikte öngörülen usul ve esaslar çerçevesinde yeterli ve etkin iç sistemler kurmak ve işletmekle yükümlüdürler.

İç sistemler kapsamındaki iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi birimleri banka organizasyon yapısı içerisinde yönetim kuruluna bağlı olarak kurulur.

Yönetim kurulu iç sistemler kapsamındaki görev ve sorumluluklarını kısmen veya tamamen iç sistemler sorumlusuna devredebilir. Görev ve sorumlulukları iç sistemler kapsamında yer alan birimler bazında ayrıştırılmak kaydıyla, birden fazla iç sistemler sorumlusu da belirlenebilir.

Bu Yönetmelik hükümlerine aykırı olmamak kaydıyla bankalar, kendi faaliyetlerinin kapsamını ve yapısal özelliklerini de dikkate alarak iç sistemlerinin organizasyon yapısına ve işleyişine ilişkin usul ve esasları belirler.

#### **2.2.2.2. İç Sistemlere İlişkin Üst Yönetimin Sorumlulukları**

İç Sistemler Yönetmeliği’nde üst yönetimin sorumlulukları başlığı altında yönetim kurulunun, denetim komitesinin ve üst düzey yönetimin görev ve sorumlulukları ayrı ayrı ve detaylı olarak belirtilmiştir. Yönetmeliğin 3/1-k ve l maddelerinde üst yönetim ve üst düzey yönetimin tanımlarına yer verilmiştir. Buna göre üst yönetim banka yönetim kurulu ve üst düzey

---

249 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 01/11/2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete



yönetiminden oluşmakta olup, üst düzey yönetim ise "Banka genel müdür ve genel müdür yardımcıları, iç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri ile başka unvanlarla istihdam edilseler dahi, danışmanlık birimleri dışındaki birimlerin, yetki ve görevleri itibarıyla genel müdür yardımcısına denk veya daha üst konumlarda görev yapan yöneticileri ifade eder." şeklinde tanımlanmıştır.

Bu doğrultuda yönetim kurulunun, denetim komitesinin ve üst düzey yönetimin, yönetmelikte belirtilen sorumlulukları ayrı ayrı olarak aşağıda belirtilmiştir.

### **Yönetim kurulunun sorumlulukları (Madde: 5)**

İç sistemlerin, yönetmelikte belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde oluşturulması, etkin, yeterli ve uygun bir şekilde işletilmesi, muhasebe ve finansal raporlama sisteminden sağlanan bilgilerin güvence altına alınması, banka içindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi nihai olarak yönetim kurulunun sorumluluğundadır.

Bu çerçevede Banka yönetim kurulu;

- a. Bankanın organizasyon yapısını ve insan kaynakları politikasını oluşturmak, üst düzey yönetimin atanmasında aranılacak kriterleri belirlemek,
- b. İç sistemler sorumlusunun görev ve sorumluluklarını açık bir şekilde yazılı olarak belirlemek ve faaliyetlerini izlemek,
- c. İç sistemler kapsamındaki birimlerin faaliyetlerine ilişkin strateji ve politikalar ile uygulama usullerini yazılı olarak belirlemek, bunların etkin bir şekilde uygulanmasını ve idame ettirilmesini, birbirleri ile koordinasyonunu sağlamak,
- d. İç sistemler kapsamındaki birimlerin ve yöneticilerinin görev, yetki ve sorumluluklarını açık ve görev çatışmaları olmayacak şekilde belirlemek ve bu birimlerde görevlendirilen personelin çalışma usul ve esaslarını onaylamak, gerekli kaynakların tahsisini sağlamak,
- e. İç sistemlere ilişkin uygulamalar ile ilgili olarak Kurumca ya da bağımsız denetçilerce tespit edilen veya banka denetim komitesince yönetim kurulu gündemine getirilen hata veya eksiklikleri zamanında dikkate alarak gidermek için gerekli önlemleri almak; tespit edilen eksiklik ve hataları değerlendirerek aynı veya benzer eksiklik ve hataların oluşabileceği alanlara ilişkin iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin yönlendirilmesini sağlamak,
- f. İç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticilerinin seçimine ve görevden alınmasına karar vermek,

- g. İç sistemler kapsamındaki birimlerde görev yapan personelin mesleki yeterlilik ve gelişimlerini teminen ulusal ve uluslararası düzeyde konuları ile ilgili alanlarda sertifika edinmelerine yönelik eğitim programlarına katılımlarını sağlamak,
- h. Bankanın maruz kaldığı riskler ve bu risklerin ölçüm yöntemleri ile yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,
- i. Bankanın genel olarak ve her bir risk türü itibarıyla risk yönetimine ilişkin politika ve stratejilerini, alabileceği risk seviyesini ve bunlara ilişkin uygulama usullerini yazılı olarak belirlemek, birimler ve yöneticileri ya da bu birimlerde çalışan personel itibarıyla azami risk limitleri tahsis etmek,
- j. Bankanın gelir ve giderlerini önemli ölçüde etkileyecek risklerin alınmasına, izlenmesine, yönetilmesine ve raporlanmasına ilişkin politikaları ve bu politikalardaki değişiklikleri onaylamak ve bunların uygulanmasını gözetmek,
- k. Bankanın, üstlenilen risk düzeyi ile ilişkili özkaynak seviyesini belirleyen bir sürece ve özkaynak yönetim stratejilerine sahip olmasını temin etmek,
- l. Üst düzey yönetimin bankanın karşı karşıya olduğu önemli riskler konusunda kendisine zamanında ve güvenilir raporlamalar vermesini sağlamak,
- m. Risk yönetim sistemlerinin etkinliğini izlemek,
- n. Müşterilerin şikayetlerinin araştırılmasını ve sonucu hakkında ilgililere cevap verilmesini sağlayacak bir sistem geliştirilmesini ve bunların belirlenecek hususları ihtiva edecek şekilde kendisine düzenli raporlanmasını sağlamak

ile yetkili ve sorumludur.

### **İç Sistemlere İlişkin Denetim Komitesi'nin yetki ve sorumlulukları (Madde: 7)**

Yönetmeliğin 6.maddesine göre; Yönetim kurulu denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde kendisine yardımcı olmak üzere üyeleri arasından seçeceği icrai görevi bulunmayan asgari iki üyesini banka denetim komitesi üyeleri olarak görevlendirir.

Belirtilen maddede İç Sistemler Yönetmeliği'nde denetim komitesi üyelerinin nitelikleri ile ilgili çok detaylı hükümler bulunmaktadır. Ayrıca İç Sistemler Yönetmeliği yayımlanmadan önce 07/07/2006 tarih ve 26221 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 04/07/2006 tarih ve 1918 no'lu BDDK Kararı ile denetim komitelerine seçilecek yönetim kurulu üyelerinin taşımaları gerekli nitelikler belirlenmiştir. Fakat burada belirtilen nitelikler üzerinde

durulmayarak 7.madde de belirtilen denetim komitesinin iç sistemler kapsamındaki yetki ve sorumlulukları üzerinde durulacaktır.

Denetim komitesi, yönetim kurulu adına bankanın iç sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin Kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek, bağımsız denetim kuruluşları ile derecelendirme, değerlendirme ve destek hizmeti kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen ve sözleşme imzalanan bu kuruluşların faaliyetlerini düzenli olarak izlemek, Kanuna istinaden yürürlüğe giren düzenlemeler uyarınca konsolidasyona tâbi ortaklıkların iç denetim faaliyetlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur.

Denetim komitesi, bu kapsamda;

- a. İç Sistemler Yönetmeliği'nde yer alan iç kontrole ilişkin düzenlemelere ve yönetim kurulunca onaylanan banka içi politika ve uygulama usullerine uyulup uyulmadığını gözetmek ve alınması gerekli görülen önlemler konusunda yönetim kuruluna önerilerde bulunmak,
- b. İç denetim biriminin, İç Sistemler Yönetmeliği'nde ve iç politikalarla belirlenen yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini gözetmek,
- c. İç sistemler kapsamındaki birimlerin personelinin doğrudan kendisine ulaşabilmesini sağlayacak iletişim kanallarını oluşturmak,
- d. İç denetim sisteminin bankanın mevcut ve planlanan faaliyetlerini ve bu faaliyetlerden kaynaklanan risklerini kapsayıp kapsamadığını gözetmek, yönetim kurulunun onayıyla yürürlüğe girecek iç denetime ilişkin banka içi düzenlemeleri incelemek,
- e. İç sistemler kapsamındaki birimlerden denetim komitesine bağlananların yöneticilerinin seçimine yönelik yönetim kuruluna önerilerde bulunmak, yönetim kurulunun bunları görevden alması sırasında görüş vermek,
- f. İç sistemlere ilişkin olarak üst düzey yönetimin görüş ve önerilerini almak ve bunları değerlendirmek,
- g. Banka içi usulsüzlüklerin doğrudan kendisine veya iç denetim birimine ya da müfettişlere bildirilmesini sağlayacak iletişim kanallarının tesis edilmesini sağlamak,
- h. Müfettişlerin görevlerini bağımsız ve tarafsız şekilde yerine getirip getirmediklerini izlemek,
- i. İç denetim planlarını incelemek,
- j. Yönetim kuruluna, iç sistemler kapsamındaki birimlerde görev yapacak personelde aranması gereken nitelikler ile ilgili önerilerde bulunmak,
- k. İç denetim raporlarında tespit edilen hususlar konusunda üst düzey

- yönetimin ve bunlara bağlı birimlerin aldığı önlemleri izlemek,
- l. İç sistemler kapsamındaki birimlerde görevli yönetici ve personelin mesleki eğitim düzeylerini ve yeterliliğini değerlendirmek,
  - m. Bankanın taşıdığı risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için gerekli yöntem, araç ve uygulama usullerinin mevcut olup olmadığını değerlendirmek,
  - n. Müfettişler ve bankanın bağımsız denetimini yürüten bağımsız denetim kuruluşunun bağımsız denetçileri ile düzenli aralıklarla yılda dört defadan az olmamak üzere belirlenecek program ve gündemler dahilinde görüşmelerde bulunmak,
  - o. Görev ve sorumlulukları kapsamındaki işlerin gereğine göre yerine getirilmesi, etkinliğinin sağlanması ve geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan uygulamalar konusunda ilgili üst düzey yönetimin, iç kontrol ve iç denetimde çalışan personel ve bağımsız denetim kuruluşunun görüş ve değerlendirmeleri hakkında yönetim kurulunu bilgilendirmek,
  - p. Bankanın muhasebe uygulamalarının Bankacılık Kanunu ve ilgili diğer mevzuata uygunluğu kapsamında bağımsız denetim kuruluşunun değerlendirmelerini gözden geçirmek, ilgili üst düzey yönetimin tespit edilen tutarsızlıklar konusundaki açıklamasını almak,
  - q. Üst düzey yönetim ve bağımsız denetçiler ile birlikte, bağımsız denetimin sonuçlarını, yıllık ve üçer aylık mali tablolar ile bunlara ilişkin dokümanları, bağımsız denetim raporunu değerlendirmek ve bağımsız denetçinin tereddüt ettiği diğer konuları çözüme kavuşturmak,
  - r. Bankanın sözleşme imzalayacağı derecelendirme kuruluşları, bilgi sistemleri denetimi yapanlar da dahil olmak üzere bağımsız denetim kuruluşları ve değerleme kuruluşları ile bunların yönetim kurulu başkan ve üyeleri, denetçileri, yöneticileri ve çalışanlarının banka ile ilişkili faaliyetlerinde bağımsızlığını ve tahsis edilen kaynakların yeterliliğini değerlendirmek, değerlendirmelerini bir rapor ile yönetim kuruluna sunmak, hizmet alınması halinde de sözleşme süresince, üç aydan fazla olmamak üzere, düzenli bir şekilde bu işlemleri tekrarlamak,
  - s. Bankanın alacağı destek hizmetine ilişkin risk değerlendirmesi yapmak, değerlendirmelerini bir rapor halinde yönetim kuruluna sunmak, hizmet alınması halinde de sözleşme süresince, üç aydan fazla olmamak üzere, düzenli bir şekilde bu işlemleri tekrarlamak ve ayrıca, destek hizmeti kuruluşunun sağladığı hizmetlerin yeterliliğini izlemek,
  - t. Bankanın finansal raporlarının gerçek ve yansıtılması gereken tüm bilgileri kapsayıp kapsamadığını, Kanuna ve ilgili diğer mevzuata uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığını gözetmek, tespit edilen hata ve usulsüzlükleri düzelttirmek,
  - u. Finansal raporların, bankanın mali durumunu, yapılan işlerin sonuçlarını ve bankanın nakit akımlarını doğru olarak yansıtıp yansıtmadığı ve Kanunda ve ilgili diğer mevzuatta belirlenen usul ve esaslara uygun

olarak hazırlanıp hazırlanmadığı konusunda bağımsız denetçiler ile görüşmek,

- v. Altı aylık dönemi aşmamak kaydıyla, dönem içerisinde icra ettiği faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçlarını yönetim kuruluna raporlamak, raporda bankada alınması gereken önlemlere, yapılmasına ihtiyaç duyulan uygulamalara ve bankanın faaliyetlerinin güven içinde sürdürülmesi bakımından önemli gördüğü diğer hususlara ilişkin görüşlerine yer vermek,
- w. Kredi açma yetkisini haiz olanların, kendileri ile eş ve velâyeti altındaki çocuklarının veya bunlarla risk grubu oluşturan diğer gerçek ve tüzel kişilerin taraf olduğu kredi işlemlerine ilişkin değerlendirme ve karar verme aşamalarında yer alıp almadığını takip etmek ve bu hususların kendilerine bildirilmesini sağlayacak iletişim kanallarını oluşturmak

ile görevli ve yetkilidir.

### **Üst düzey yönetimin görev ve sorumlulukları (Madde: 8)**

Üst düzey yönetim;

- a. Görev ve sorumlulukları kapsamındaki işlerin gereklerine göre yerine getirilmesi, etkinliğinin sağlanması ve geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan uygulamalar konusunda öneriler geliştirmek,
- b. Sorumlu oldukları birimlerde görev yapan banka personelini koordine etmek, yeterliliklerini gözeterek görev dağılımı yapmak ve görev ve sorumluluklarını etkin olarak yerine getirip getirmediğini izlemek,
- c. Sorumlu oldukları birimlerde ortaya çıkan eksiklik veya hataları çözümlenmek ve bunları ya da alınması gerekli görülen tedbirleri ilgili iç sistemler sorumlusuna raporlamak,
- d. Beklenmedik durumların ortaya çıkması halinde kendilerine tanınan yetki çerçevesinde inisiyatif kullanmak,
- e. Bankanın karşı karşıya olduğu önemli riskler konusunda yönetim kuruluna zamanında ve güvenilir raporlama yapmak,
- f. Yönetim kurulunca verilen diğer görevleri yerine getirmek

ile görevli ve sorumludur.

İç sistemler kapsamındaki birimlerin üst düzey yöneticileri, aynı zamanda banka yönetim kurulu tarafından onaylanan strateji ve politikaları uygulamak ve ilgili iç sistemler sorumlusu tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmekle görevli ve sorumludur.

### **2.2.2.3. İç Kontrol Sistemi**

İç Sistemler Yönetmeliği'nde belirtilen iç kontrol sistemi ve sistemde olması gerekli temel özellikler aşağıdaki kısımlarda belirtilecektir.

#### **İç Kontrol Sisteminin Amaç ve Kapsamı (Madde: 9)**

İç kontrol sisteminin 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.

İç kontrol sisteminden beklenen amacın sağlanabilmesi için;

- a. Banka bünyesinde işlevsel görev ayırımının tesis edilmesi ve sorumlulukların paylaşılması,
- b. Muhasebe ve finansal raporlama sisteminin, bilgi sisteminin ve banka içi iletişim kanallarının etkin çalışacak şekilde tesis edilmesi,
- c. Acil ve beklenmedik durum planı hazırlanması,
- d. İç kontrol faaliyetlerinin oluşturulması,
- e. Bankanın iş süreçleri üzerinde kontrollerin ve iş adımlarının gösterildiği iş akım şemalarının

oluşturulması zorunludur. İç kontrol sistemi, bankanın yurt içi ve yurt dışı şubeleri ile genel müdürlük birimlerini, konsolidasyona tabi ortaklıklarını ve tüm faaliyetlerini kapsayacak şekilde yapılandırılır.

Bu kapsamda, banka bünyesinde oluşturulması gerekli yapılar ile ilgili olarak yönetmeliğin ilerleyen maddelerinde ayrıntılı düzenlemelere yer verilmiştir.

#### **a) İşlevsel görev ayırımı (Madde: 10)**

Banka nezdinde, hata ve sahtekarlığın, menfaat çatışmalarının, bilgi manipülasyonunun ve kaynakların kötüye kullanımının önlenmesi amacıyla aynı konudaki faaliyetlere ilişkin görev ayrıştırması yapılarak, banka içindeki tüm birimlerin, personelin ve komitelerin yetki ve sorumlulukları açıkça ve yazılı olarak belirlenir. Menfaat çatışması doğabilecek faaliyetlerin tespit edilerek mümkün olduğunca en aza indirilmesi ve risk doğuran bir işlemin yapılmasına karar verilmesi, işlemin muhasebeleştirilmesi ve işlemde kaynaklanan riskin yönetilmesi işlevlerinin farklı personelin sorumluluğuna verilmesi sağlanır.

**b) Bilgi sistemlerinin tesisi (Madde: 11)**

Banka içinde tesis edilecek bilgi sistemlerinin yapısının bankanın ölçeği, faaliyetlerinin ve sunulan ürünlerin niteliği ve karmaşıklığı ile uyumlu olması zorunludur.

Bilgi sistemleri asgari olarak;

- a. Bankayla ilgili tüm bilgilerin elektronik ortamda güvenli bir şekilde saklanılmasına ve kullanılmasına,
- b. Risk ölçüm yöntem veya modelleri kullanılarak risklerin ölçülebilmesine ve zamanında ve etkin bir şekilde raporlanabilmesine,
- c. Sunulan ürünler, faaliyet türleri, coğrafya veya risk doğuran gruplar bazında veri toplulaştırması yapılabilmesine,
- d. Yıllık bütçe ve hedeflerden sapmaların tespit edilebilmesine,
- e. Önceden belirlenen risk limitlerine yaklaşılmaması halinde uyarıcı bilgiler üretilebilmesine,
- f. Belirlenen azami risk düzeylerine ilişkin aşımaların ve istisnaların zamanında raporlanabilmesine,
- g. Risk alma düzeyine göre sunulan hizmetlere ve faaliyetlere ilişkin sermaye yükümlülüğünün tahsisine,
- h. Stres testi ve senaryo analizi yapılabilmesine

imkan verecek bir yapıda tesis edilir.

Bilgi sistemlerinin güvenilirliğinin sağlanması ve düzenli olarak güncellenerek gerekli değişikliklerin yapılması zorunludur. Bankalar faaliyetlerinin, bilgi sistemlerinde kesilmeler yaşandığı durumlarda dahi kesintisiz devam etmesinin sağlanmasına yönelik olarak, bilgi sistemlerinin bir tehlikeye maruz kalmadan kurtarılması ve benzeri konularda destek hizmeti alınması imkanlarını da dikkate almak suretiyle, faaliyetleri yeniden başlatma ve devamlılık sağlama planları oluşturmak ve bunları dönemsel olarak test etmek zorundadırlar. Bankaların bilgi sistemlerinin unsurları ile kontrolüne ilişkin asgari usul ve esasları belirlemeye Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu yetkilidir.

**c) İletişim yapısı ve iletişim kanallarının tesisi (Madde: 12)**

Bankanın organizasyon yapısı içinde bilginin, bilgi güvenliği dahilinde ilgili yönetim kademeleri ile sorumlu personele ulaşacak biçimde dikey ve yatay akışı ve bankanın amaçları, stratejileri, politikaları, uygulama usulleri ve beklentileri hakkında alt birim yöneticilerinin ve operasyonda

görevli personelin tam anlamıyla bilgi sahibi olması sağlanır. Personele yönlendirilecek bilgilerin içeriğinde banka faaliyetlerine ilişkin politikalara, bunların uygulama usullerine ve bankanın faaliyet performansına ilişkin verilere yer verilir. Banka personelinin görev ve sorumluluklarına ilişkin kuralları bilmeleri ve gerekli bilgilerin ilgili personele hızlı bir biçimde ulaşması sağlanır.

Yatay bilgi akışının sağlanması suretiyle banka içindeki veya bankanın kontrol ettiği kuruluşlara ait bir birimin sahip olduğu bilginin, o bilgiye gereksinim duyan diğer birimlerle paylaşılması temin edilir.

Banka personelinin karşılaştığı problemlerin kendi birimlerindeki yönetim kademeleri ile iç kontrol birimine, mutlak uygulamalara göre şüpheli gördükleri veya tereddüt ettikleri hususların ise problemlerin bildirildiği yönetim kademeleri ve birim ile birlikte ayrıca iç denetim birimine raporlamalarını sağlayacak banka bünyesinde uygun iletişim kanallarının tesisi ve idamesi zorunludur.

Tesis edilecek iletişim kanallarının Bankacılık Kanunu'nun 73/3. maddesinde belirtilen sır saklama yükümlülüğüne aykırılık oluşturmaması için her türlü tedbir alınır.

#### **d) Acil ve beklenmedik durum planı (Madde: 13)**

Bankaların, beklenmedik durumlar nedeniyle oluşabilecek riskleri ve sorunları yönetebilmek için yönetim kurullarınca onaylanmış acil ve beklenmedik bir durum planına sahip olmaları zorunludur. Bu plan, bir rehber kitapçık haline getirilerek bankanın gerekli tüm birimlerine dağıtılır ve personelin plan ve bu plan dahilinde üstlendiği sorumluluk hakkında bilgi sahibi olması sağlanır. Planda belirtilen hususların eşgüdümü için yetkili bir birim belirlenir.

Acil durum halinde müşterilerin ve personelin güvenliğine azami önem verilir, ortaya çıkan sorun ya da kriz ile başa çıkmak için acil durum merkezi tesis edilir. Plan, banka operasyonları üzerinde muhtemel bir acil ve beklenmedik durumun etki derecesi değerlendirilerek hazırlanır.

Acil ve beklenmedik durum planında, muhtemel acil ve beklenmedik durumlar karşısında, her banka operasyonu için bir öncelik sırası, yetki devri, durumun gerektirdiği personelin teminine ilişkin düzenlemeler, yönetim ile personelin temas düzeni, sırası ve yöntemi açık olarak belirlenir. Plan, ödeme sistemlerine ilişkin muhtemel acil ve beklenmedik bir duruma yönelik olarak, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası yetkilileri, bankalararası



ödeme ve takas sistemleri sorumluları ve Kurum ile muhtemel haberleşme düzenini; halkla ve müşterilerle ilişkileri sağlamak için kamuya açık bir haberleşme kanalı ya da ağı tesis edilmesini temin eder.

Acil ve beklenmedik durum planı, elektrik, yakıt, su ve gıda kaynakları gibi bankanın faaliyetlerini sürdürebilmek için ihtiyaç duyabileceği tüm kaynakları dikkate alır, varlıkların korunmasına yönelik tedbirleri ve hasar gören varlıkların değerlendirilmesine yönelik usulleri içerir.

Birinci fıkra uyarınca bankalar bir veri yedekleme merkezi kurmak veya diğer bankalarla ya da destek hizmeti kuruluşları ile veri yedekleme işlemlerinin gerçekleştirilmesi hususunda güvence sağlayan anlaşmalar yapmakla yükümlüdürler. Güvence altına alınan veri yedekleri bir merkezde saklanır. Genel müdürlük ve şubeler arasında, buna ilaveten bilgi işlem merkezi ile şubeler arasında özel hatlar kullanılarak çoklu haberleşme metodlarının kullanımı güvence altına alınır.

Uygun sürelerde acil ve beklenmedik durum planlarını gözden geçirecek bir sistem oluşturulur ve bu planla ilgili olarak otomasyon ve diğer sistemlerde olası aksaklık ya da çöküş dikkate alınarak genel müdürlük ve şubeler ile diğer birimlerinde düzenli olarak tatbikatlar yapılır. Tatbikat sonuçları uygun bir değerlendirmeyi müteakip üst düzey yönetime raporlanır ve planın yeniden gözden geçirilmesinde kullanılır.

#### **e) İç kontrol faaliyetleri (Madde: 14)**

İç kontrol faaliyetleri asgari olarak aşağıdaki kontrolleri kapsar:

- a. Faaliyetlerin icrasına yönelik işlemlerin kontrolü,
- b. İletişim kanalları ile bilgi sistemlerinin ve finansal raporlama sisteminin kontrolü,
- c. Uyum kontrolleri.

İç kontrol faaliyetleri, bankanın günlük tüm faaliyetlerinin bir parçasını oluşturur. İç kontrole ilişkin yazılı politika ve uygulama usullerinin, önce faaliyeti gerçekleştiren personel tarafından sonra iç kontrol personeli tarafından icra edilecek bir yaklaşımla geliştirilmesi sağlanır ve bankanın tüm personeli gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin geliştirilen iç kontrol faaliyetlerine dair politika ve uygulama usulleri hakkında bilgilendirilir.

İç Kontrol Faaliyetleri kapsamındaki kontrollere ilişkin esaslara aşağıdaki kısımlarda yer verilmiştir.

## 1. Faaliyetlerin icrasına yönelik işlemlerin kontrolü (Madde: 15)

Bankaların faaliyetlerinin icrasına ilişkin işlemler operasyonel faaliyetleri oluşturur. Operasyonel faaliyetlere ilişkin kontroller ile operasyonların verimliliği ve etkinliğinin sağlanması amaçlanır.

Operasyonel faaliyetlere ilişkin olarak aşağıda belirtilen kontrol faaliyetlerinin bankalar tarafından uygulanması şarttır.

- a. **Raporlama:** Üst yönetime sunulmak üzere, günlük, haftalık veya aylık bazda olağanüstü durum, şüpheli işlem, aykırılık ve genel performans raporları hazırlanması,
- b. **Fiziki kontrol:** Bankaya ait veya müşteriler ve diğer taraflar adına saklanan nakit para, menkul kıymetler gibi finansal varlıklar da dahil olmak üzere maddi varlıklara erişilebilmesine, bunların kullanımına ve saklanmasına yönelik kurallar ve sınırlamalar konulması, tüm maddi varlıkların düzenli aralıklarla envanterinin çıkarılması,
- c. **Onaylama ve yetkilendirme:** Çift taraflı ve çapraz kontrol ve imza usullerinin tesis edilmesi, belirli limitlerin üzerindeki işlemler için onay ya da yetki alınması,
- d. **Sorgulama ve mutabakat sağlama:** İşlemlerin detaylarının, faaliyetlerin ve risk yönetim modellerine ait çıktıların doğruluğunun sorgulanması, hesapların karşılaştırılması, düzenli aralıklarla mutabakatların gerçekleştirilmesi,
- e. **Limitlere uygunluk incelemeleri, aşım ve aykırılıkların takibi:** Genel ve özel risk limitlerine uyulup uyulmadığının incelenmesi ve limit aşımalarının izlenmesi.

## 2. İletişim kanallarının ve bilgi sistemlerinin kontrolü (Madde: 16)

Bankanın iletişim kanallarının ve bilgi sistemlerinin kontrolü ile, banka bünyesinde elde edilen bilginin güvenilir, tam, izlenebilir, tutarlı ve ihtiyacı karşılayacak uygun biçim ve nitelikte olması ve ilgili birim ve personel tarafından zamanında erişilebilmesi imkanının sağlanması amaçlanır.

İletişim kanallarına ilişkin kontroller;

- a. Banka içinde ya da konsolidasyona tabi ortaklıklarında üretilen ve Kanun ve ilgili diğer mevzuat ile banka yönetim kurulunca onaylanan politika ve stratejilere göre herhangi bir sınırlamaya tabi tutulması gereken bilgilerden ilgili birim ve personele erişim imkanı tanınanlar üzerinde sınırlamalar bulunup bulunmadığına,
- b. Banka, çalıştığı birim ve kendi performansı hakkında personele düzenli

- olarak bilgi verilip verilmediğine,
- c. Kanunda ve ilgili diğer mevzuatta yapılan değişiklikler ile yeni ürün veya faaliyetler hakkında personelin bilgilendirilip bilgilendirilmediğine,
  - d. Karşılaşılan problemler, mutad uygulamalara göre tereddüt edilen hususlar hakkında ilgili personel tarafından kendi birimlerindeki yönetim kademelerine ve iç kontrol birimine ne kadar sıklıkla raporlama yapıldığına

ilişkin kontrol faaliyetlerinden oluşur.

Bilgi sistemlerine ilişkin kontroller, genel bilgi sistemi kontrolleri ve uygulama kontrollerinden oluşur.

Genel bilgi sistemi kontrolleri, bilgi sistemi ve yönetimine ilişkin faaliyet ve bu faaliyetlere ilişkin süreçlerin kontrollerini kapsar.

Uygulama kontrolleri, bilgi sistemleri içerisinde yer alan ve bankacılık faaliyetlerini yürütmek veya desteklemek için kullanılan finansal verilerin tanımlanması, üretilmesi, kullanılması, bütünlük ve güvenilirliğinin sağlanması, verilere erişimin yetkilendirilmesi gibi tüm iş süreçlerinde kullanılması gereken iç kontrolleri kapsar. Uygulama kontrolleri kapsamında asgari olarak veri oluşturma/yetkilendirme kontrolleri, girdi kontrolleri, veri işleme kontrolleri, çıktı kontrolleri ve sınır kontrolleri gerçekleştirilir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, genel bilgi sistemi kontrolleri ile uygulama kontrolleri çerçevesinde icra edilecek asgari kontrollerin kapsamına ilişkin usul ve esasları belirlemeye yetkilidir.

Bankaların bilgi sistemleri ile finansal veri üretimine ilişkin süreç ve sistemlerinin, yetkilendirilmiş bağımsız denetim kuruluşları tarafından denetlenmesiyle ilgili usul ve esasları düzenlemek amacıyla BDDK tarafından 16/05/2006 tarihli ve 26170 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bankalarda Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Bilgi Sistemleri Denetimi Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Bu yönetmeliğin 12. maddesinde bilgi sistemleri denetiminin kapsamı belirtilmiş ve “Yetkili kuruluşlar, denetlenenin faaliyetlerinin kapsam ve yapısını dikkate alarak bilgi sistemlerine dair; Planlama ve organizasyon, Tedarik ve uygulama, Hizmet sunumu ve destek ile İzleme ve değerlendirme ana başlıkları kapsamındaki süreçlere ilişkin genel kontroller ile uygulama kontrollerini önemlilik ilkesi çerçevesinde denetlemek, değerlendirmek; bilgi sistemleri yönetim süreçlerinin düzeyini ortaya koyan olgunluk modeline göre durumlarını belirlemek ve raporlamak zorundadır. Bilgi sistemleri denetimi, yetkili kuruluşlar tarafından, denetçiler ve yardımcıları eliyle gerçekleştirilir. Bilgi sistemleri denetiminin gerçekleştirilebilmesi için bağımsız denetim

kuruluşunun bilgi sistemleri denetimi yetkisini haiz olması ve bu Yönetmelik kapsamında, denetlenenle bilgi sistemleri denetimi sözleşmesi yapmış olması gereklidir. Uygulama kontrolleri, BDKYY (31/1/2002 tarihli ve 24657 mükerrer sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Bağımsız Denetim Yapacak Kuruluşların Yetkilendirilmesi ve Yetkilerinin Geçici veya Sürekli Olarak Kaldırılması Hakkında Yönetmelik) kapsamında denetçi olarak tanımlanan yetkili meslek personeli tarafından, denetçiler arası işbirliği gereksinimlerine uygun olarak bilgi sistemleri denetçisi ile birlikte gerçekleştirilir.” hükümlerine yer verilmiştir.

Bahse konu yönetmelik kapsamında hazırlanacak olan denetim raporunun içerik ve şekline ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla BDDK tarafından 05 Aralık 2006 tarihinde “Bankalarda Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Bilgi Sistemleri Denetimine İlişkin Rapor Formatı Hakkında Tebliğ” yayınlanmış ve söz konusu tebliğde 05 Kasım 2007 tarihinde değişiklik yapılmıştır.

### **3. Finansal raporlama sistemlerinin kontrolü**

Finansal raporlama sistemlerinin kontrolü, muhasebe ve raporlama sistemlerinin bütünlüğünün ve güvenilirliğinin sağlanmasını hedefler. Bu kapsamda gerçekleştirilecek kontroller, asgari olarak;

- a. Finansal tablolara dahil edilmemesi veya finansal tablolarda yanlış ifade edilmesi halinde, kullanıcıların finansal tablolardaki bilgilerden yararlanarak aldıkları ekonomik kararları etkileme düzeyi yüksek olan bilgiler dikkate alınarak, finansal raporlarda yer alan bilgilerin özel kontrolü ve kontrol edilen bilgilere dayanak teşkil eden işlemlerin kontrolünü,
- b. İşlemlerin, varlık ve yükümlülüklerin kayda alınması ile finansal raporlara yansıtılması arasında uygulanan sürecin, oluşabilecek hataların ve eksikliklerin saptanabilmesine yönelik kontrolü,
- c. Finansal raporların Kanuna ve Kanuna istinaden yürürlüğe konulan düzenlemelere uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığının kontrolünü

içerir.

### **4. Uyum kontrolleri (Madde: 18)**

Uyum kontrolleri vasıtasıyla, bankanın gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeyi planladığı tüm faaliyetlerin ve yeni işlemler ile ürünlerin Kanuna ve ilgili diğer mevzuata, banka içi politika ve kurallar ile bankacılık teamüllerine uyumunun sağlanması hedeflenir. Kanun ve ilgili diğer mevzuat ile banka

içi politika ve kurallardaki değişiklikler hakkında, banka personelinin en kısa sürede bilgilendirilmesi sağlanır.

Uyumun kesintisiz kontrolü, iç kontrol birimi veya uyum kontrolüyle görevlendirilecek ve iç kontrol birimi ile aynı iç sistemler sorumlusuna bağlı olarak çalışacak bankanın diğer faaliyetlerinden bağımsız olarak örgütlendirilecek bir birim tarafından gerçekleştirilir.

Yeni ürün ve işlemler ile gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetler için yönetim kurulundan onay alınmadan önce ikinci fıkra uyarınca görevlendirilen birimden görüş alınır.

Bankanın yurt dışı şubelerinde ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarında, yurt dışı düzenlemelere uyumu kontrol edecek asgari birer personel görevlendirilir ve ikinci fıkra uyarınca, uyum kontrolüyle görevlendirilmiş birime bağlı olarak raporlama yapmaları sağlanır.

#### **2.2.2.4. İç Kontrol Birimi ve İç Kontrol Personeli**

##### **İç kontrol birimi (Madde: 19)**

İç kontrol sistemi ile iç kontrol faaliyetleri ve bunların nasıl icra edileceği, bankanın gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin nitelikleri dikkate alınarak, iç kontrol birimi tarafından ilgili birimlerin üst düzey yöneticileri ile birlikte tasarlanır.

İç kontrol biriminde bir yönetici ile bankanın ölçeği, faaliyetlerinin niteliği ve karmaşıklığına göre yeterli sayıda ve mesleki uzmanlığa sahip iç kontrol personeli görev yapar. İç kontrol birimi fiziken banka genel müdürlüğünde yer alır. Türkiyede şube açarak faaliyet gösteren yurt dışında kurulu bankalarda iç kontrol birimi, merkez şubede tesis edilir.

İç kontrol faaliyetlerinin yerine getirilip getirilmediği, kurallara ve sınırlamalara uyulup uyulmadığı, hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı hususları, belirlenen değişik yönetim kademelerinde ve ilgili kontrol basamak ve noktalarında kontrol edilerek tespitlerin niteliği de dikkate alınmak suretiyle normal veya acil bir şekilde iç kontrol personeline iç kontrol birimine bildirilmesi temin edilir.

İç kontrol faaliyetlerinin, bankanın operasyonel faaliyetlerini gerçekleştiren personel ile iç kontrol personeli arasında dağılımına ilişkin usul ve esaslar ile her iç kontrol faaliyeti için tahsis edilecek iç kontrol personeli sayısı ve hangi kontrol mekanizma ve yöntemlerinin kullanılacağı, iç kontrol birimi

yöneticisi ve ilgili üst düzey yönetim tarafından birlikte belirlenir. İç kontrol personelinin görev yaptığı mahaldeki bankanın faaliyetlerini yürüten diğer personelle eşgüdümü ve işbirliği iç kontrol birimi tarafından sağlanır.

İç kontrol birimine raporlanan kontrol sonuçları bu birim bünyesinde muhafaza edilir. Raporlamalar, operasyonel faaliyetleri yürüten banka personeli ve iç kontrol personeli tarafından yapılanlar olarak ayrıştırılır ve bunlar da niteliklerine göre sınıflandırılır. Belirtilen şekilde gruplandırılan raporlamalar iç kontrol birimi yöneticisi ve ilgili üst düzey yönetim tarafından değerlendirilir ve iç kontrol sisteminin geliştirilmesi ya da iç kontrol faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesi için gerekli görülen tedbirler alınır. Bu uygulamalar hakkında en fazla üçer aylık dönemler itibarıyla denetim komitesine bilgi verilir.

İç kontrol birimi yöneticisinin en az yedi yıllık bankacılık deneyimine sahip olması şarttır. İç kontrol birimi yöneticisi, iç kontrol personelinin görev, yetki ve sorumluluklarının gerektirdiği nitelikleri haiz olup olmadıklarını değerlendirir, mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programları hazırlar ve bunların görevlerini icrai birimlerin etkisinde kalmaksızın tarafsız olarak icra edip etmediklerini izler.

### **İç kontrol personelinin görev ve yetkileri (Madde: 20)**

İç kontrol birimine bağlı iç kontrol personeli görevlerini, operasyonel faaliyetlerin gerçekleştirildiği birim veya şubelerde ve genel müdürlükte yürütürler. Bankalar, şube faaliyetlerinin banka toplam işlem hacmi içerisindeki payı, taşıdıkları operasyonel riskleri, bankanın toplam risk profili içerisindeki etkisi, personel sayısı ve günlük faaliyetlerin merkezden kontrol edilebilme imkanları gibi hususları da dikkate alarak bazı şubelerde sürekli iç kontrol personeli bulundurulabilir.

İç kontrol personelinin görev yerleri, iç kontrol birimi yöneticisi tarafından uygun görülecek sürelerde değiştirilir.

İç kontrol personeli, iç kontrol faaliyetleri dışında bir faaliyette bulunamazlar.

İç kontrol personeli, bankanın tüm faaliyetlerinin güvenli bir biçimde icra edilmesini izlemek, incelemek ve kontrol etmek amacıyla ilgili birimlerden raporlamaya dayalı bilgi talebinde bulunurlar, çeşitli kontrol dokümanları ve araçları üzerinden genel veya özel gözlemlere ve izlemeye dayalı kontrol ya da inceleme yaparlar, tespitlerini raporlara bağlarlar veya uyarı mesajları hazırlayarak ilgili birimlere tebliğ ederler.

İç kontrol personeline, izledikleri, inceledikleri ve kontrol ettikleri hususlara ilişkin olarak banka personelinden ilave açıklama isteme ve bunların fikirlerine başvurma yetkileri verilir.

İç kontrol birimi tarafından hazırlanan, ilgili iç sistemler sorumlusu tarafından uygun görülen ve yönetim kurulu tarafından onaylanarak kabul edilen iç kontrol birimi yönetmeliğinde iç kontrol personelinin öğrenim durumu, deneyim, bilgi ve beceri seviyeleri ile diğer niteliklere yer verilir.

#### **2.2.2.5. İç Denetim Faaliyetlerinin İç Kontrol Sistemi'ndeki Rolü**

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. (Madde 21/1)

Dönemsel ve riske dayalı denetimlerde; İç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin yeterliği ve etkinliği değerlendirilir. (Madde21/3-a)

Operasyonel faaliyetlerin, belirlenmiş olan usullere uygunluğu ile bunlara ilişkin iç kontrol uygulama usullerinin işleyişi test edilir. (Madde 21/3-ç)

### **3. BANKALARIN İÇ SİSTEMLERİ HAKKINDA YÖNETMELİK HÜKÜMLERİ İLE İLGİLİ BAZI DEĞERLENDİRMELER**

08 Şubat 2001 tarihli Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik özellikle karmaşık olduğu, uygulayıcıların yorum yapmasını gerektiren, yanlış yorumlara imkan tanıyan açık ve net olmayan hükümleri bulunduğu, görev tanımlarının net olmadığı, dilinin sade olmadığı şeklinde bir çok eleştiriye uğramıştı. Özellikle iç kontrol ve iç denetim fonksiyon ve rolleri arasındaki farklar çok ayırık ve net değildi. Bu durumun bankalar arasında zaman zaman farklı ve hatalı uygulamaların ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade etmek gerekmektedir. İç sistemler yönetmeliği incelendiğinde ise belirtilen yönde olumlu olarak değerlendirilebilecek düzenlemelere yer verildiği, görev alanlarının daha net çizgilerle ayrılmaya çalışıldığı, iç kontrol sistemi ile iç denetim sistemi arasındaki ayrımın netleştirildiği, iç kontrol faaliyetlerinin çerçevesinin daha belirgin olduğu, sorumlulukların daha açık ve net bir şekilde tanımlandığı, bankaların kendi yapılarına uygun sistemleri oluşturmalarına imkan tanıdığı, esnek olduğu, eski yönetmeliğin

yayımlanmasından sonra yaşanan gelişmelerin, tecrübelerin bu yeni yönetmeliğe yansıdığı açıkça görülebilmektedir.<sup>250</sup>

Genel olarak değerlendirildiğinde 01/11/2006 tarihli İç Sistemler Yönetmeliği önceki yönetmeliğe göre uluslararası standart ve uygulamalara uyum açısından ileri bir düzenleme olmakla birlikte, yine de yorum yapılmasını gerektiren, hatalı yoruma neden olabilecek, yeterli açıklıkta olmayan bazı hükümlerinin olduğunu belirtmek gerekmektedir.

İç Sistemler Yönetmeliği'nde belirtilen iç kontrol düzenlemelerine ilişkin bazı değerlendirmelere aşığıda yer verilmiştir.<sup>251</sup>

- Eski yönetmelik ile getirilen düzenlemelerde eleştirilen en önemli hususlardan birisi iç kontrol birimi ve iç denetim biriminin, iç denetim sistemi başlığı altında birlikte düzenlenmeleriydi. Bu yönetmelikte iç denetim sistemi, teftiş ve iç kontrol sistemlerinden oluşturulmuş bütünleştirilmiş süreç olarak belirtilmişti. Yeni iç sistemler yönetmeliğinde bu yanıştan dönüldüğü ve iki organın kendilerine ait bölümlerde ayrı ayrı düzenledikleri görülmektedir. Eski yönetmelikte belirtilen bu husus bir çok farklı düşüncelere, yanlış yorum ve uygulamalara neden olmuştur. Bu sürecin en önemli göstergelerinden birisi iç denetim birimlerinin, çok yanlış bir şekilde iç denetim organı olarak değerlendirilmelerine yönelik görülen bazı yaklaşımlardır. İç kontrol birimleri bunun da etkisiyle kuruluşlarından itibaren çeşitli gerekçelerle eleştirilere uğramaktadırlar. İç kontrol birimlerinin görev alanı ve faaliyetleri de bu kargaşa içerisinde doğru yönlendirilmeden uzaklaşma, faaliyetlerin doğru konumlandırılmaması ve verimsiz sonuçlar doğurma riski taşımaktadır. Bazı toplantılarda ifade edildiği gibi iç kontrol biriminin fonksiyonunun yönetmelik hükümlerine göre yanlış değerlendirilerek daha sık gerçekleştirilen denetim çalışması gibi algılanması, bu nedenle örneğın teftiş kurulunun yalnızca genel müdürlük bölüm ve birimleri ile ilgili denetim çalışmaları yapması ve yanısıra da soruşturma çalışmalarına odaklanması ve hiç şube denetim çalışmalarını yerine getirmemesi, buna karşılık iç kontrol birimlerinin ise genel müdürlük bölüm ve birimleri ile ilgili hiç kontrol çalışması yapmayarak, yalnızca şubelere yönelik örgütlenme içerisine girilmesi ve bu ikisinin birbirini tamamladığının düşünülmesi gibi gerçekten çok yanlış olarak değerlendirilebilecek uygulamalar görülebilmektedir. Bu yanlış ve gerçekten tehlikeli uygulamaların temelinde ise görev alanı ve faaliyetlerin doğru konumlandırılmaması yatmaktadır. Bu noktada

---

250 Gürdoğan Yurtsever, Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği İle İlgili Bir Değerlendirme, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Mayıs-Haziran 2007, Sayı No: 52, s. 82

251 A.e., s.82



önemli olan Bankacılık Kanunu ve İç Sistemler Yönetmeliği'nde düzenlenen iç kontrol birimlerinin faaliyetlerinin doğru çerçeveye oturtulması, etkinlik ve verimliliklerinin artırılmasıdır. İç kontrol birimi bir kontrol tasarım ve eşgüdüm organıdır, denetim organı değildir, temelde bir denetim fonksiyonu kesinlikle yoktur ve olmamalıdır. Bu algılamaların bir çok nedeni olmakla birlikte birisi de yukarıda belirtildiği şekilde eski yönetmelikte bu organların iç denetim evreninin paydaşları olarak düzenlenmeleridir. Fakat yeni yönetmelikte bu yaklaşımın terkedilmesi, iç kontrol birimleri ile iç denetim birimleri faaliyetlerinin çerçevesinin doğru konumlandırılmaları açısından yararlı olmuştur.<sup>252</sup>

- 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 30. maddesinde "İç kontrol faaliyetleri yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacak iç kontrol birimi ve personeli tarafından yürütülür." ifadesine yer verilmiştir. Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik'in 14. maddesinde ise kanunda yer verilen iç kontrol faaliyetlerinin kapsamı hakkında bazı düzenlemeler bulunmaktadır. Buna göre iç kontrol faaliyetleri asgari olarak faaliyetlerin icrasına yönelik işlemlerin kontrolü, İletişim kanalları ile bilgi sistemlerinin ve finansal raporlama sisteminin kontrolü ile uyum kontrollerini kapsamaktadır. Yönetmeliğin 19/4. maddesinde "İç kontrol faaliyetlerinin, bankanın operasyonel faaliyetlerini gerçekleştiren personel ile iç kontrol personeli arasında dağılımına ilişkin usul ve esaslar ile her iç kontrol faaliyeti için tahsis edilecek iç kontrol personeli sayısı ve hangi kontrol mekanizma ve yöntemlerinin kullanılacağı, iç kontrol birimi yöneticisi ve ilgili üst düzey yönetim tarafından birlikte belirlenir." 19/5. maddesinde ise "İç kontrol birimine raporlanan kontrol sonuçları bu birim bünyesinde muhafaza edilir. Raporlamalar, operasyonel faaliyetleri yürüten banka personeli ve iç kontrol personeli tarafından yapılanlar olarak ayrıştırılır ve bunlar da niteliklerine göre sınıflandırılır." ifadelerine yer verilmiştir. Görüldüğü üzere, kanunda iç kontrol faaliyetlerinin iç kontrol birimi ve iç kontrol personeli tarafından yürütülmesi zorunluluğu belirtilmesine rağmen, yönetmelikte iç kontrol faaliyetlerinin bankanın operasyonel faaliyetlerini gerçekleştiren personel ile iç kontrol personeli arasında dağılımı öngörülmüştür. Bu iki farklı hüküm değerlendirildiğinde yönetmelikte düzenlenen iç kontrol faaliyetlerini yürütmekle sorumlu personelin tespiti maddesinin kanuna uygun olmadığı şeklinde yorumlamak mümkün olsa gerektir. Çünkü kanun da bu faaliyetleri yürütecek personel belirlenmiştir. Fakat kanunda yer verilen "iç kontrol faaliyetlerinin iç kontrol birimi ve personeli tarafından yürütülmesi" hükmünün uluslararası prensip ve uygulamalar açısından ve kanunun diğer ilgili maddeleriyle birlikte değerlendirildiğinde "uygun" bir hüküm olup olmadığıyla ilgili de yorumlamaya ihtiyacı bulunduğu düşünülmektedir. Uluslararası uygulamalara bakıldığında iç kontrol sistemi

içerisinde her personelin sorumluluğu vardır ve önemli olan tüm işlemlerin yapıldığı süreç içerisinde gerek teknik, gerekse de organi-zasyonel düzenlemeler ile sürekli kontrol edilmesidir. Zaten kanunun 30. maddesinde yer alan “Bankalar, iç kontrol sistemi kapsamında, faaliyetlerinin mevzuata, iç düzenlemelerine ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini, muhasebe ve raporlama sisteminin bütünlüğünü, güvenilirliğini ve bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini her seviyedeki personeli tarafından uyulacak ve uygulanacak sürekli kontrol faaliyetleri ile sağlamak ...” şeklindeki hükümde de bunu görmek mümkündür. Burada da belirtildiği gibi iç kontrol sisteminde önemli olan sürekli kontrol faaliyetlerinin bulunması ve bu faaliyetlerin her seviyedeki personel tarafından yerine getirilmesidir. Yani kanunun 30. maddesinde belirtilen bu iki hüküm birbiriyle çelişki halindedir. Yönetmelikte ise bu çelişki kanuna uygun olmayan bir şekilde orta yol olarak değerlendirilebilecek bir çözüm ile düzenlenmeye çalışılmıştır. İç kontrol birimi, iç kontrol sistemi kapsamında gerçekleştirilmesi gerekli kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirileceği bir organ olarak değerlendirilmemelidir. Bankadaki kontrol faaliyetlerinin bir kısmının dahi iç kontrol personeli tarafından yerine getirilmesi şeklindeki bakış açısının çeşitli eksiklikleri bünyesinde barındırdığı düşünülmektedir. Kontrol faaliyetleri her personelin sorumluluğunda olmalıdır. İç kontrol sistemi kapsamında gerçekleştirilecek iç kontrol faaliyetleri günlük tüm faaliyetlerin bir parçasıdır. Bu faaliyetlerin ilk noktası faaliyeti gerçekleştiren personeldir ve bu sistemdeki en önemli husus işlemlerin gerçekleştirildiği anda gerek organizasyonel ve gerekse de sistemsel olarak anlık yapılan kontrollerdir. Önemli olan tüm kontrol adımlarının işlemlerin yapıldığı süreçte ve aynı anda gerçekleştirilmesidir. Ancak bu şekilde etkin ve kendi kendine işleyen bir iç kontrol sisteminden bahsetmek mümkün olacaktır. Bu nedenle iç kontrol biriminin birincil fonksiyonu banka bünyesindeki tüm faaliyetlere ilişkin olarak, birimlerin iç yapılarında ve işlemlerin yapıldığı anda kontrollerin yapılmasını sağlayacak sistemsel ve organizasyonel düzenlemelerin yapılmasını sağlayarak, kendi halinde işler bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve etkin bir şekilde çalışmasının sağlanmasıdır. İç kontrol birimi, temelde yönetim kurulunun sorumluluğunda olan iç kontrol sisteminin oluşturulması ve etkin işletilmesinde yönetim kuruluna yardımcı, iç kontrol sisteminin tasarım ve eşgüdümü ile sorumlu bir organdır. İç kontrol biriminin, iç kontrol sisteminin tasarım ve eşgüdümü bakımından gerçekleştirmiş olduğu iç kontrol faaliyetleri ikincil ve sistemin geliştirilmesine yönelik faaliyetler olarak düzenlenmeli ve geliştirilmelidir. Sonuç olarak iç kontrol faaliyetlerinin operasyonel işlemleri gerçekleştiren personel ile iç kontrol personeli arasında dağılımının yapılmasına yönelik hükümlerden iç kontrol faaliyetlerinin bir kısmının iç kontrol personeli, bir kısmının ise operasyonel işlemleri gerçekleştiren

ren personel tarafından gerçekleştirileceği anlaşılmaktadır. Bu hüküm hem kanunda belirtilen iç kontrol sisteminin her seviyedeki personel tarafından uyulacak ve uygulanacak sürekli kontrol faaliyetleri ile sağlanması hükmüne aykırı, hem Basel Komite dokümanlarında belirtilen iç kontrol sistemi ile ilgili genel prensiplere aykırı, hem de beklentilerin aksine iç kontrol sistemi içerisinde kontrol eksikliklerinin oluşmasına neden olabilecek niteliktedir. Herhangi bir konuda kontrolün iç kontrol personeli tarafından yapıldığı yönünde inanç oluşabilmekte olup, bu durum da işlemin gerçekleşme anında yapılması gerekli kontrollerin yapılmaması veya eksik yapılması sonucu kontrol eksikliğinin oluşması riski bulunmaktadır. Bu riskin azaltılması için yönetmelik ile belirlenen çizgilerin çok net bir şekilde yapılması sağlansa dahi, hiç bir şekilde işlem sürecinin dışında yapılan kontrol, işlemin yapıldığı süreçte yapılan kontrolün sağladığı etkinliği sağlayamayacaktır. Kontrol faaliyetinin etkinliği için kontrolün işlem anında ve işlemi yapan personelden başlayarak yapılması son derece önemlidir. Oysa yeni Yönetmeliğin 20. maddesinde Bankaların bazı şubelerde sürekli iç kontrol personeli bulundurabileceği belirtilmekle birlikte, bunun tüm birim ve şubeler için zorunlu olmadığı anlaşılmaktadır. Zaten bankalarımızdaki iç kontrol birimlerinin yapılması da genel olarak öngörülen bu yapıya uygundur. Yoksa her birim ve şubede bir veya birden fazla iç kontrol personeli bulundurulması uygulamasının maliyet vb. nedenlerle çok uygulanabilir olmadığı ifade edilmektedir. Yani genel uygulamada her birim ve şubede iç kontrol personeli sürekli bulunamayacak, belirli periyotlar ile kontrol faaliyetlerini gerçekleştirebileceklerdir. Bu şekilde görev yapan personelden, örneğin bir şubeye ilişkin kontrol faaliyetlerinin bir kısmını sürekli olarak yerine getirmesi sorumluluğunu vermek imkansız hale gelecektir. İlgili personele bu yönde bir sorumluluk verebilmek için, görevini sürekli olarak belirtilen birim ve şubede gerçekleştirmesi gerekmektedir. Buna rağmen bazı iç kontrol faaliyetlerini operasyonel işlemleri gerçekleştiren personelden alarak, söz konusu iç kontrol personeline vermek beklentilerin aksine kontrol sisteminde zaafiyet oluşmasına neden olabilecektir. Ayrıca bir personelin sürekli aynı şubede olması durumunda dahi, şubedeki bir çok işlemin aynı anda kontrolü mümkün olamayacaktır. Bu nedenle "... iç kontrol faaliyetlerinin bankanın operasyonel faaliyetlerini gerçekleştiren personel ile iç kontrol personeli arasında dağılımına..." ifadesinde belirtilen hususun yerine iç kontrol biriminin bazı iç kontrol faaliyetlerinin operasyonel faaliyetleri gerçekleştiren personel tarafından yapılmasını ve belirlediği periyotlarda kendisine raporlanmasını sağlama yönünde yetkilerini içeren bir şekilde ifade edilmesinin daha uygun ve tutarlı bir çözüm olabileceği düşünülmektedir.<sup>253</sup>

- Eski Yönetmeliğin 11/1. maddesinde “Yönetim kurulu, mesleki ve ahlaki standartların geliştirilmesini ve her seviyedeki personelin iç kontrolün önemini ve üzerine düşen yükümlülüğü özümsemesini sağlayacak kurum içi kontrol kültürünün oluşturulmasını sağlar.” şeklinde aslında çok önemli bir düzenlemeye yer verilmişken, yeni yönetmelikte bu konuda bir hüküm bulunmamaktadır. Kitabın ilgili bölümlerinde de aktarıldığı üzere kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması, kurumdaki iç kontrol yapısının varlığı, devamı ve etkinliği açısından son derece önemlidir. Zaten yine ilgili bölümlerde aktarıldığı üzere Basel Komitenin ilgili dokümanında da bu konuda çok açık ifadeler bulunmaktadır. Yeni yönetmelikte bu yönde bir düzenlemeye gidilmemesi önemli bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir açıdan bakıldığında, İç Sistemler Yönetmeliği’nde belirtilen düzenleme ve faaliyetler, bankada kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması açısından önemli bir işlev görecektir. Fakat yine de yönetmelikte bu kavrama açıkça yer verilmesi yararlı olabilecekti.
- İç Kontrol Birimi’ndeki “birim” ifadesi, yukarıda belirtilen açıklamalarla birlikte değerlendirildiğinde iç kontrolün bu birim tarafından yürütülmesi yönündeki yanlış algılamaları arttırıcı yönde bir etkisi olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Oysa bir önceki yönetmelikte kullanılan “İç Kontrol Merkezi” tanımı daha doğru bir yaklaşımı ifade etmektedir. Çünkü yukarıda açıklamaya çalışıldığı gibi “birim” ifadesi kontrol faaliyetlerini yürütmek hususunda sorumluluğu ifade eden bir kavramdır. Oysa İç Kontrol Birimi temelde iç kontrol sisteminin tasarım ve eşgüdümü ile sorumlu bir organ olduğu, iç kontrol sisteminde tüm personelin sorumluluğu bulunduğu için için “birim” ifadesinden daha ziyade “merkez” veya buna benzer şekilde, koordinasyon sorumluluğunu ifade eden, yürütmenin dışında olduğunu gösteren bir kavram daha doğru olabilecekti. Fakat her üç organın da “birim” kavramı altında birleştirilmesi çabasının bu yaklaşımı ortadan kaldırdığı görülmektedir. Bununla birlikte yönetmelikte ifade edilen “birim” ifadesinin bankaların aynı şekilde kullanılması zorunluluğu bulunmamakta olup, bankalar kendi inisiyatiflerinde söz konusu yapılanmalara merkez, koordinasyon birimi vb. daha uygun isimler koyma imkanlarına da sahiptir.
- İç Sistemler Yönetmeliği’nin 19/1. maddesinde “ İç kontrol sistemi ile iç kontrol faaliyetleri ve bunların nasıl icra edileceği, bankanın gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin nitelikleri dikkate alınarak, iç kontrol birimi tarafından ilgili birimlerin üst düzey yöneticileri ile birlikte tasarlanır.” 19/4. maddesinde ise “...her iç kontrol faaliyeti için tahsis edilecek iç kontrol personeli sayısı ve hangi kontrol mekanizma ve yöntemlerin kullanılacağı, iç kontrol birimi yöneticisi ve ilgili üst düzey yönetim tarafından birlikte belirlenir” ifadeleri bulunmaktadır. Fakat be-

lirtilen hükümlerin çeşitli anlam karışıklıklarına yol açabilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. İç kontrol sisteminde ilgili üst düzey yöneticilerin çok önemli görev ve sorumluluklarının bulunduğu açıktır. İç Sistemler Yönetmeliğinin 8. maddesinde bu görev ve sorumluluklar ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Fakat yukarıda belirtilen hükümler, bir birimden sorumlu üst düzey yöneticinin iş sürecinin uzaması, maliyetin artması vb. çeşitli gerekçelerle, oluşturulması gerekli bir kontrolün gerçekleştirilmesini istemediği durumda yapılabilecekler ile ilgili çözüme yönelik mekanizmaları içermemektedir. Söz konusu yöneticiler için zaman zaman sonuç daha önemli olabilmekte, bu süreçteki kontrollere gerekli önem verilmeyebilmektedir. Üst düzey yönetimin bu süreç içerisinde olması doğru bir tespit olmakla birlikte, iç kontrol sistemi ve faaliyetlerinin tasarımı ile iç kontrol personeli sayısı, kullanılacak kontrol mekanizma ve yöntemlerinin belirlenmesinde ilgili birimlerin üst düzey yöneticilerinden görüş alınmasının daha uygun bir işbirliği yöntemi olduğu, "birlikte" kavramının çeşitli uygulama zorluklarını bünyesinde barındırdığı düşünülmektedir.<sup>254</sup>

- Bir önceki Yönetmelikte İç Kontrol Birimi, bankanın iç kontrol faaliyetlerini tasarlayan, idare eden ve eşgüdümünü sağlayan yapılanma olarak belirtilmiş iken, yeni yönetmelikte söz konusu birim ile ilgili bu üç kavramdan yalnızca tasarım işlevi belirtilmiş ve 19/1. madde de "İç kontrol sistemi ile iç kontrol faaliyetleri ve bunların nasıl icra edileceği, bankanın gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin nitelikleri dikkate alınarak, iç kontrol birimi tarafından ilgili birimlerin üst düzey yöneticileri ile birlikte tasarlanır." şeklinde bir ifadeye yer verilmiştir. "İdaresi" ile ilgili kavram, yönetmeyi içerdiği ve bu faaliyetlerin her seviyedeki personelin görevi olduğu düşünüldüğünde tereddüt oluşturmaktadır. Fakat iç kontrol birimlerinin iç kontrol sistemi üzerinde tasarım yanında eşgüdümü için de işlevlerinin bulunduğu ve olması gerektiği, yönetmelik metninde bu yönde de düzenlemelerin belirtilmesinin yararlı olabileceği düşünülmektedir.<sup>255</sup>
- Önceki yönetmelikte de belirtilmekle birlikte bu yönetmeliğin 18. maddesinde iç kontrol faaliyetleri kapsamındaki kontrollerden olan uyum kontrolleri üzerinde daha detaylı ve daha net çizgilerle durulmuştur. Uyum kontrolleri vasıtasıyla, bankanın gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeyi planladığı tüm faaliyetlerin ve yeni işlemler ile ürünlerin Kanuna ve ilgili diğer mevzuata, banka içi politika ve kurallar ile bankacılık teamüllerine uyumunun sağlanmasının hedeflendiği belirtilmiştir. Daha önce belirtildiği gibi, 18/1. madde de uyumun kesintisiz kontrolünün iç kontrol birimi veya uyum kontrolüyle görevlendirilecek bir birim tarafından gerçekleştirilmesi,

254 A.e., s.84

255 A.e., s.84

18/2.maddede yeni ürün ve işlemler ile gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetler için yönetim kurulundan onay alınmadan önce uyum birimi oluşturulacaksa bu birimden, oluşturulmayacaksa iç kontrol biriminden görüş alınması, 18/3.madde de ise Bankanın yurt dışı şubelerinde ve konsolidasyona tabi ortaklıklarında, yurt dışı düzenlemeler uyumu kontrol edecek asgari birer personelin görevlendirilmesi ve uyum birimi oluşturulacaksa bu birime, oluşturulmayacaksa iç kontrol birimine bağlı olarak raporlama yapmalarının sağlanması hususlarına yer verilmiştir. Görüldüğü gibi sürekli uyumun ayrı bir birim ya da iç kontrol birimi tarafından yapılabileceği belirtilerek bu alanda bir serbestlik bırakılmıştır. Uyumun kesintisiz kontrolünün bir birime verilmesi bu konudaki dağınıklığı önleyecek, yeni ürün ve işlemler ile faaliyetlerde yönetim kurulu onayından önce belirtilen birimden görüş alınması zorunluluğu söz konusu işlemlerden kaynaklanan risklerin azalması ve kontrol noktalarının oluşturulması açısından yararlı olacak, bankanın yurtdışı şube ve konsolidasyona tabi ortaklıklarında yurtdışı düzenlemelere uyumu kontrol edecek personelin görevlendirilmesi zorunluluğu bu şube ve ortaklıkların faaliyetlerinde ilgili ülke mevzuatından ve değişikliklerden kaynaklanacak risklerin azaltılması bakımından yararlı olacaktır. Uyum konusundaki bu düzenlemeler yönetmeliğin bu konudaki gereklilikleri doğru tespit ettiğinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir.<sup>256</sup>

- Eski Yönetmelikte iç kontrol birimi personelinin nitelikleriyle ilgili çok fazla ayrıntı bulunmamaktaydı. Yeni yönetmeliğin 20/3. maddesinde iç kontrol birimi tarafından hazırlanan, ilgili iç sistemler sorumlusu tarafından uygun görülen ve yönetim kurulu tarafından onaylanarak kabul edilen iç kontrol birimi yönetmeliğinde iç kontrol personelinin öğrenim durumu, deneyim, bilgi ve beceri seviyeleri ile diğer niteliklere yer verilmesi zorunluluğu belirtilmiştir. Bu hüküm ilgili birimin faaliyetlerinin etkinliği için yararlı olacaktır.<sup>257</sup>
- Yeni İç Sistemler Yönetmeliğinde iç denetim birimi ile ilgili, personelin yetki, sorumluluk, tarafsızlık ile bağımsızlıkları, mesleki özen, iç denetim faaliyetleri, riske dayalı iç denetim, risk matrisinin hazırlanması, iç denetim planının hazırlanması, planın yönetim kurulunun onayıyla yürürlüğe girmesi, denetim dönemi, çalışma programları, örnekleme metot ve teknikleri, çalışma kağıtları, iç denetim raporları, çalışma kağıtlarının raporlar ile denetim birimine gönderilmesi ve raporları destekler mahiyette olması, raporlarda önerilen düzeltici önlemlerin izleme faaliyetleri, denetim planı, risk değerlendirmeleri ve yılsonu denetim raporunun BDDK'ya gönderilmesi gibi çok detaylı düzenlemelere yer verilmiş, iç denetim sistemi, riske dayalı denetim faaliyetlerine bağlanmışır. Bu detaylı düzenlemeler banka iç denetim birimlerinin

---

256 A.e., s.85

257 A.e., s.85

belirtilen yönde çok büyük bir değişim geçirmeleri gerekliliğini ve bu sürecin halen beklenen ölçüde gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır. İç sistemler yönetmeliği, iç sistemler kapsamındaki birimlerin görev alanlarının sınırlarını eski yönetmeliğe göre çok daha net olarak çizmiştir. Buna göre artık teftiş kurullarının yeni sorumluluklara hazırlanmaları, operasyonel faaliyetlere odaklı geleneksel denetim yaklaşımından kurtulmaları, iç kontroller kapsamında aksayan hususların daha genel olarak tespiti, faaliyetlerinde bu kapsamda yapılan çalışmalarını dikkate alması, iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin yeterlilik ve etkinliğinin değerlendirilmesine yönelik çalışmalara ağırlık vermesi, danışmanlık fonksiyonunu geliştirmesi gereklidir. Geleneksel denetim uygulamalarında bankalar arasında çok farklı uygulamalar bulunmaktaydı. Yukarıda belirtilen detaylı düzenlemeler uygulamada standart sağlanması bakımından çok faydalı olacaktır. Geleneksel uygulamada iç denetim uzun vadeli bir kariyer yolu olarak görülmemekte, belirli bir dönem sonra bankanın çeşitli alanlarında yöneticilik için bir basamak yolu olarak görülmekteydi. İç sistemler yönetmeliğini denetimi bankacılıkta uzun vadeli bir meslek grubu haline getirmek yolunda önemli bir adım olarak görmek gerekmektedir. Bu yönetmelik iç denetim birimlerini modern denetim yaklaşımında bulunmaları gereken yere taşıma bakımından önemli bir dönüm noktası olacaktır. Bu noktadan sonra artık hiç bir şeyin eskisi gibi olamayacağını, geri dönülmesi imkansız bir dönüşümün başladığını ifade etmek gerekmektedir. İç denetim birimlerinin gerek organizasyonel, gerekse de personelin nitelik, sertifikasyon, eğitim, deneyim ve tecrübe açısından yeniden yapılandırılmaları, bilgi sistemleri ve risk yönetiminin denetimi açısından teknik personel istihdamına yönelmeleri gereklidir. Fakat bu değişimin en önemli sacayağı insan kaynağı olduğu ve halihazırda sektörde bu yönde görev yapabilecek personel sayısı çok az olduğu için dünden bugüne olamayacağı, zamana ihtiyaç duyulacağını belirtmek gerekmektedir.<sup>258</sup>

- İç Sistemler Yönetmeliğinin 22. maddesinde iç denetim biriminde yeterli sayıda müfettiş ve iç denetim elemanı çalıştırılacağı hüküm altına alınmıştır. Bu hükmün denetim birimlerinin denetim faaliyetleri için müfettişler dışında bankanın diğer birimlerinden bünyesine tecrübeli personel alabilmesine imkan tanıdığı anlaşılmaktadır. Fakat Bankacılık Kanununun 32. maddesinde “İç denetim faaliyetleri, tarafsız ve bağımsız bir şekilde, gerekli meslekî özen gösterilerek, yeterli sayıda müfettiş tarafından yerine getirilir.” ifadesi bulunmaktadır. Buna göre kanunda iç denetim faaliyetlerinin müfettişler tarafından yerine getirilebileceği belirtilmesine rağmen, yönetmelikte bu sorumluluğun müfettiş ve iç denetim elemanı olarak belirtilmesi çelişki olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yönetmelikte iç denetim elemanı ile ilgili başkaca açıklamalara,

niteliklere vb. yer verilmemiş olup, iç denetim sistemi içindeki diğer tüm hükümlerde müfettişlerin nitelik, yetki, görev ve sorumlulukları ile ilgili düzenlemelere yer verilmiştir.<sup>259</sup>

- I denetim ile ilgili önemli düzenlemelerden birisi yönetmeliğin 32. maddesinde belirtilen izleme faaliyetlerine ilişkin hükümlerdir. Burada müfettişlerin iç denetim raporlarında önerdikleri ve i denetim birimince düzeltici önlemleri almaya yetkili yöneticilere intikal ettirilen hususlara yönelik uygulamaları izlemeleri, bu izleme faaliyetlerinin sonuçlarını ve değerlendirmelerini denetim komitesine iletilmek üzere i denetim birimine raporlamaları, bu raporların gelecek dönemlerde iç denetim planlarında dikkate alınması hususları belirtilmiştir. Geçmiş dönem uygulamalarında i denetim birimlerince hazırlanan raporlar ilgili birimlere aktarılmakta, raporlara ilgili birimlerin aksiyon almaları beklenmekte ve i denetim biriminin fonksiyonu genellikle raporların aktarılmasından sonra sona ermekteydi. Raporlarda belirtilen hususlardaki uygulamaların izlenmesi süreci bazı kısmi uygulamalar dışında genellikle ihmal edilen bir süreç olmuştur. Oysaki bir tespitin yapılmasından daha çok, tespitte belirtilen hususların uygulamaya yansıtılması son derece önemlidir. Bahsekonu tespitlerin sorumlu birimler tarafından çeşitli gerekçeler veya aksaklıklarla yerine getirilmemesi, iç denetim sonuçlarının verimliliğini de olumsuz etkilemekte, beklenen katma değerin oluşmasına engel olmaktadır. Yeni yönetmelikte bu konuda çok açık hükümlerin bulunması son derece yerinde olmuştur. Belirtilen hükümler iç denetim sonuçlarının verimliliğini ve etkinliğini büyük oranda arttıracak niteliktedir.
- Yönetmeliğin 43/4-5. maddelerinde iç denetim planlarının ve yılsonu raporu ile risk değerlendirmelerinin BDDK'ya gönderilmesi hususlarına yer verilmiştir. Bu düzenlemelerin BDDK'yı bankanın gözetiminden sorumlu bir kurum olmanın ötesine iç denetim biriminin işvereni veya amiri konumuna taşıdığı şeklinde eleştiriler görülebilmektedir. Fakat düzenleyici otoritenin bankacılığımızda son yaşanan krizlerin tekrarlanmamasına yönelik gerekli gözetim çalışmalarını bu noktaya taşıması makul görülmesi gereken bir yaklaşım olsa gerektir. Ayrıca belirtilen hususlar BDDK'nın bankalara yönelik başlatmış olduğu risk bazlı denetim uygulamaları açısından da önemlidir.<sup>260</sup>
- Daha nceki yönetmelikte risk yönetimi grubu sorumluluğunda bulunan risk matrisinin hazırlanması görevi, yönetmeliğin 26. maddesi ile risk matrisinin riske dayalı iç denetimin bir parçası olması gerekçesiyle i denetim birimine verilmiştir. Risk matrisinin hazırlanma sürecinde i denetim birimlerinin risk ölüm ve derecelendirme sistemlerini kullanması öngörülmektedir. Yönetmeliğin ilgili maddelerinde ise risk ölüm modellerinin tasarımı, seçilmesi, uygulamaya konulması

---

259 A.e., s.85-86

260 A.e., s.86



sorumluluğu risk yönetimi birimine verilmektedir. Risk matrisinin hazırlanması görevinin iç denetim birimine verilmesi risk yönetimi birimlerinin sorumluluk alanındaki belirginliği olumsuz olarak etkileyeceği savıyla zaman zaman eleştirilmektedir. Fakat yönetmelik metninde bu matrisin hazırlanmasında ilgili birimlerle koordinasyona da yer verilmiş olup, risk matrisinin riske dayalı denetim uygulamaları için vazgeçilmez ve önemli olduğunu, bu nedenle bu matrisin ilgili birimlerin görüşlerinin de alınarak denetim birimi tarafından hazırlanmasının doğru bir yaklaşım olduğunu ifade etmek gereklidir. Ayrıca bu düzenleme iç denetim birimlerinde riske dayalı denetim çalışmaları için gerekli olan uzmanlaşmış personelin yetişmesi sürecine de ivme kazandıracaktır.<sup>261</sup>

- Yönetmeliğin 21/3-b maddesinde bilgi sistemleri denetimine yönelik hükümler getirilmiştir. Bu kapsamda Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Bilgi Sistemleri Denetimi Hakkında Yönetmelik'te belirtilen ve COBIT uyarlaması olan dört ana gruptaki otuz dört ayrı sürece, kontrol noktasına uygun denetimin yapılması gerekmektedir. İç denetim birimleri tarafından bu maddelere uyumun sağlanması için çok ciddi bir çabanın gösterilmesi gerekecektir. Yeterli sayıya, niteliğe ve sertifikasyona sahip ekip kurulması, bu konuda yeterli kaynakların ayrılması gerekmektedir.<sup>262</sup>
- İç Sistemler Yönetmeliğinin iç sistemlerin kurulması ve üst yönetimin sorumlulukları konulu ikinci bölümünde yönetim kurulu, daha önce belirtildiği şekilde denetim komitesi, üst düzey yönetimin nitelik, görev ve sorumluluklarının kapsamlı, ayrıntılı, açık, net ve anlaşılır bir şekilde ifade edildiği görülmektedir. Yönetmeliğin bu kısmı bankalar dışındaki mali sektör kuruluşları ve ticari şirketler açısından da örnek alınabilir nitelikte detayda ve açıklıktadır. Belirtilen husus uygulamanın başarılı olması açısından çok yararlı olacaktır.<sup>263</sup>
- Yönetmeliğin yönetim kurulu sorumlulukları ile ilgili 5. maddesinde iç sistemler kapsamındaki birimlerde görev yapan personelin mesleki yeterlilik ve gelişimlerini teminen ulusal ve uluslararası düzeyde konuları ile ilgili alanlarda sertifika edinmelerine yönelik eğitim programlarına katılımlarını sağlamak hususuna yer verilmiştir. İç sistemler kapsamındaki birimlerde görevli personelin yetkinliklerinin sertifikalarla belgelendirilmesi, sürekli eğitimle gelişimlerine yardımcı olunması oldukça olumlu ve katma değer yaratacak bir yaklaşımdır. Bu hüküm personelin niteliklerinin artmasını sağlamak suretiyle, hem bankacılık sektörünün gelişmesi ve ilerlemesi, hem de uluslararası standartlara uyum sağlaması bakımından yararlı olacaktır. Yakın gelecekte sertifika edinmeye yönelik talebin büyük oranda artacağını ifade etmek gerek-

261 A.e., s.86

262 A.e., s.86

263 A.e., s.86

lidir. Ayrıca gelecek dönemlerde BDDK, TBB gibi kurumlar tarafından lisans verilmesini sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesini de mümkün görmek gerekir. Yukarıda belirtilen İç sistemler yönetmeliğindeki madde de birimler bazında hangi tür sertifikalar olması gerektiği yönünde bir açıklamaya yer verilmemiştir. Gelecek düzenlemeler de örnekte olsa birimler bazında alınabilecek sertifikaların belirtilmesi daha yararlı olabilecektir.<sup>264</sup>

- Yönetmeliğın 3. maddesinde üst düzey yönetim tanımına yer verilmiş ve bu tanıma iç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri de dahil edilmiştir. Bu tanıma göre; banka genel müdür ve genel müdür yardımcıları, iç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri, başka unvanlarla istihdam edilseler dahi, danışmanlık birimleri dışındaki birimlerin, yetki ve görevleri itibarıyla genel müdür yardımcısına denk veya daha üst konumlarda görev yapan yöneticiler üst düzey yönetim olarak tanımlanmıştır. İç sistemler olan iç kontrol birimi, iç denetim birimi ve risk yönetimi birimi yöneticilerine bu tanım içinde yer verilmek suretiyle, banka içinde bu birimlerin yöneticilerinin sorumluluklarına uygun bir pozisyon verilerek güçlerinin artırılması sağlanmıştır.<sup>265</sup>
- Yeni yönetmelikte iç sistemler kapsamındaki birimler olan iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi birimlerinin yöneticilerinin en az yedi yıllık bankacılık deneyimine sahip olmaları zorunluluğu getirilmiştir. Bu hüküm ilgili birimlerin faaliyetlerini geliştirici niteliktedir, verimliliklerini arttıracaktır ve önemsenmelidir.<sup>266</sup>
- 5411 sayılı Kanununun 29. maddesinde bankalar iç kontrol, risk yönetimi ve içdenetim sistemlerini konsolide ortaklıkları kapsayan bir şekilde kurmak ve işletmekle yükümlü tutulmuşlardır. İç Sistemler Yönetmeliği'nin 4. maddesinde de kanuna uygun olarak oluşturulacak iç sistemlerin konsolidasyona tabi tutulan ortaklıkları kapsayacağı belirtilmiştir. Bu ifadeden iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi birimlerinin faaliyetlerinin konsolidasyona tabi kuruluşları kapsadığı anlaşılmaktadır. İç denetim biriminin denetim yetkisi konsolidasyona tabi ortaklıkları daha önceki düzenlemeye göre de kapsamasına ve İç sistemler yönetmeliğinde de açıkça tekrarlanmış olmasına rağmen, diğer iki birime ilişkin bu konudaki yetkilere yönelik yönetmeliğın diğer maddelerinde başkaca açıklamalara rastlanılmamaktadır. Yönetmeliğın, kanunda belirtilen hususların daha detaylı olarak düzenlenmesi ve açıklaması amacıyla hazırlandığı düşünöldüğünde, bu konuda daha açık ifadelere ihtiyaç olduğu düşünölmektedir.<sup>267</sup>
- Yönetmeliğın 9.maddesinde iş süreçleri üzerinde kontrollerin ve iş

264 A.e., s.86-87

265 A.e., s.87

266 A.e., s.87

267 A.e., s.87

adımlarının gösterildiği iş akım şemalarının oluşturulması zorunluluğu öngörülmüştür. Geçici madde ile söz konusu iş akım şemalarının 01 Nisan 2007 tarihine kadar hazırlanmasının gerekli olduğu belirtilmiştir. Söz konusu iş akım şemaları, iş süreçlerindeki eksik kontrol noktalarının tespit edilebilmesi ve gerekli kontrollerin oluşturulabilmesi yönünde çok faydalı olacaktır.<sup>268</sup>

- Daha önce de ifade edildiği gibi, gerek Bankacılık Kanunu'nun 24. maddesinde gerekse de İç Sistemler Yönetmeliği'nin 7. maddesinde denetim komitesine çok önemli ve ciddi sorumluluklar yüklendiği görülmektedir. Denetim komitesinin yetki ve sorumluluklarının bu kadar açık tanımlanmasının bankaların ana hissedarları ve halka açık bankalarda küçük pay sahiplerinin yararına olacağını belirtmek gerekmektedir.<sup>269</sup>
- Risk yönetim sisteminde Kanuna uygun olarak banka risk komitesi şeklindeki yapılanmadan risk yönetimi birimi şeklindeki yapılmaya geçilmiş, üst düzey risk komitesi ve banka risk komitesi altında münferit risk komitelerinin oluşturulması zorunluluğu kaldırılarak, risk yönetimine ilişkin usul ve esaslar çerçevesinde komite bazında yapılanmalar bankaların ihtiyarına bırakılmıştır. Ayrıca, yönetmeliğe ilişkin tebliğ çıkarılabilmesi öngörülerek risk türü bazında risk yönetim sistemlerinin oluşturulmasına zemin hazırlandığı görülmektedir.<sup>270</sup>

Bazılarına yukarıda da yer verilmeye çalışıldığı şekilde yorum yapılmasını gerektiren, hatalı yorumlara neden olabilecek, yeterli açıklıkta olmayan bazı hükümleri bulunmakla birlikte genel olarak değerlendirildiğinde 01 Kasım 2006 tarihli İç Sistemler Yönetmeliği önceki yönetmeliğe göre uluslararası standart ve uygulamalara uyum açısından ileri bir düzenleme olmuştur. Yönetmeliğin özellikle Basel standartlarında belirtilen temel hususları genel olarak içerdini belirtmek mümkün olacaktır.

Özellikle yönetim kurulunun, denetim komitesinin ve üst yönetimin görev ve sorumlulukları ayrı başlıklar halinde, kapsamlı ve ülke uygulamaları dikkate alınarak ayrıntılı olarak belirlenmiş, iç kontrol sistemi ile iç denetim sistemi arasındaki ayırım netleştirilmiş, iç kontrol faaliyetlerinin çerçevesi çizilmiş, iç denetim sistemi riske dayalı denetim faaliyetlerine bağlanmış, iç denetim sistemi uygulamada büyük değişim gerektirecek şekilde ayrıntılı olarak düzenlenmiş, risk yönetiminde banka yönetimine esneklik tanınmıştır.<sup>271</sup>

268 A.e., s.87

269 A.e., s.83

270 A.e., s.87

271 A.e., s. 87

Yetkin ve tecrübeli insan kaynağı, teknoloji ve eğitim ihtiyaçları nedeniyle düzenlemeler ve uygulamaların örtüşmesi için makul bir zamana ihtiyaç olduğu düşünölmektedir. Uygulamada görölecek sonuçlar, sorunlar ve uygulama başarıları daha sonraki dönemlerde düzenleyici otorite BDDK'nın bu yönetmeliğin de ilerisine geçebileceğ düzenlemeleri yapmasına imkan sağlayacaktır.<sup>272</sup>

#### 4. BANKA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN TEMEL UNSURLARI

Yukarıdaki kısımlarda belirtilen gerek Basel Komite dokümanları, gerekse de BDDK'nın iç sistemler yönetmeliği ile getirilen düzenlemeler dikkate alındığında bankalarda olması gerekli iç kontrol sisteminin temel unsurlarını aşığıdaki şekilde özetlemek mümkün olacaktır.

- Banka yönetim kurulu, denetim komitesi ve üst düzey yönetiminin gözetim faaliyetlerinin bulunması,
- Tüm çalışanları kapsayan kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması,
- Muhasebe ve finansal raporlama sisteminin, bilgi sisteminin ve banka içi iletişim kanallarının etkin çalışacak şekilde oluşturulması,
- Bankanın karşı karşıya olduğu risklerin tanınması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Banka bünyesinde işlevsel ve fonksiyonel görev ayrımlarının oluşturulması ve sorumlulukların paylaşılması,
- Acil ve beklenmedik durum planı hazırlanması,
- Asgari olarak faaliyetlerin icrasına yönelik operasyonel işlemlerin kontrolü, iletişim kanalları ile bilgi sistemlerinin ve finansal raporlama sisteminin kontrolü ve uyum kontrollerini kapsayan iç kontrol faaliyetlerinin bankanın günlük tüm faaliyetlerinin bir parçası şeklinde oluşturulması ve yürütülmesi, kontrol faaliyetleri içinde; üst düzey incelemeler, farklı birim ve bölümlere ilişkin uygun kontrol faaliyetleri, fiziki kontroller, belirlenen asgari ve azami limitlere uygunluğun kontrolü ve uygun olmayanların takibi, yetki ve onay sistemi ile doğrulama ve mutabakat sisteminin oluşturulması,
- İzleme ve denetim faaliyetleri ile iç kontrol sistemindeki hataların düzeltilmesi sürecinin etkin bir şekilde oluşturulması.

Bu unsurların birbirleriyle ilişkili olduğunu gözden uzak tutmamak gerekmektedir.

İç kontrol sisteminin, bankanın yurt içi ve yurt dışı şubeleri ile genel müdürlük birimlerini, konsolidasyona tabi ortaklıklarını ve tüm faaliyetlerini kapsayacak şekilde yapılandırılması gereklidir.

---

272 A.e., s. 87

Banka amaçlarının gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için iç kontrol sistemi büyük önem arz etmektedir. İç kontrol sistemi içerisinde her seviyedeki personelin sorumluluğu vardır, iç kontrol faaliyetleri günlük tüm faaliyetlerin bir parçasıdır, bu faaliyetlerin ilk noktası faaliyeti gerçekleştiren personeldir ve önemli olan tüm işlemlerin yapıldığı süreç içerisinde sürekli kontrol edilmesidir. Ancak bu şekilde etkin ve kendi kendine işleyen bir iç kontrol sisteminden bahsetmek mümkün olacaktır.<sup>273</sup>

Banka amaçlarının gerçekleştirilmesi ve faaliyetlerinin güvenli bir şekilde sürdürülebilmesi için iç kontrol sistemi önem arz etmektedir. Etkin bir iç kontrol sistemi banka yönetiminin en önemli unsurudur.

## 5. BANKA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN AKTÖRLERİ

Yine gerek Basel Komite dokümanları, gerekse de BDDK'nın iç sistemler yönetmeliği ile getirilen düzenlemeler dikkate alındığında banka iç kontrol sisteminin temel aktörlerini ve sorumluluklarını aşağıdaki şekilde belirtmek mümkün olacaktır.

### 5.1. Yönetim Kurulu

Banka bünyesinde uygun ve etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması ve sürdürülmesinden nihai olarak Yönetim Kurulu sorumludur.

İç kontrol sistemi içinde önemli politika ve stratejilerin onaylanması, periyodik olarak takip edilmesi, kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması, bankanın taşıdığı temel risklerin bilinmesi, bu risklere ilişkin asgari ve azami limit belirlenmesi, üst düzey yönetimde bu risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesine yönelik önlemlerin alınması ve üst düzey yönetimin iç kontrol sisteminin işlerliğini izlemesini sağlamak yönetim kurulunda olan temel sorumluluklardır.

Denetim Komitesine, iç sistemler sorumlusuna veya herhangi bir birim veya kişiye bu sorumluluğun devredilmesi mümkün değildir.

### 5.2. İç Sistemler Sorumlusu/Sorumluları

Daha önce de belirtildiği üzere İç Sistemler Yönetmeliği'nin 4.maddesi'ne göre iç sistemler kapsamındaki birimlerin banka organizasyon yapısı içeri-

273 Gürdoğan Yurtsever, **Bankacılığımızda İç Kontrol'ün Artan Önemi**, Dünya Gazetesi, 18/04/2007 [http://www.dunyagazetesi.com.tr/news\\_display.asp?upsale\\_id=308716&dept\\_id=1041](http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=308716&dept_id=1041)

sinde yönetim kuruluna bağlı olarak kurulması gerekmektedir. Fakat yönetim kurulu iç sistemler kapsamındaki görev ve sorumluluklarını kısmen veya tamamen iç sistemler sorumlusuna devredebilir. Görev ve sorumlulukları iç sistemler kapsamında yer alan birimler bazında ayrıştırılmak kaydıyla, birden fazla iç sistemler sorumlusu da belirlenebilir. İç sistemler sorumluluğu görevi ancak icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyelerinden birine veya bu nitelikteki yönetim kurulu üyelerinden oluşan komitelere ya da denetim komitesine verilebilir. İç sistemler sorumlusu olan üyenin veya üye sayısının ikiden az olması sonucunu doğurması kaydıyla iç sistemler sorumlusu olan komite üyesinin görevden ayrılması, görevden alınması ya da aranan nitelikleri kaybetmesi durumunda onbeş gün içinde yerine aynı nitelikleri haiz bir yönetim kurulu üyesinin atanması zorunludur.

Belirtilen hükümlere dayanılarak bankada iç sistemler sorumlusu veya sorumluları veya iç sistemler komitesi belirlenmesi mümkündür. İç sistemler sorumlusunun görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlemek ve faaliyetlerini izlemek yönetim kurulunun sorumluluğundadır. (Madde 5/2-b) Bu kapsamda iç sistemler sorumluluğuna ilişkin bir yönetmeliğin veya bu konuda temel bir dokümanın hazırlanarak yönetim kurulu tarafından onaylanması gerekmektedir. Bu yönetmelik "Banka İç Sistemler Yönetmeliği" olabilir. Bu yönetmelikte iç sistemler sorumlusunun görev yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmeli, yönetim kurulu'nun hangi görev ve sorumluluklarının, iç sistemler sorumlusuna devredileceği belirtilmelidir. Belirtildiği gibi bu devir yönetim kurulunun iç sistemler kapsamındaki bazı görev ve sorumluluklarının devri şeklinde olabileceği gibi, tüm görev ve sorumluluklarının devredilmesi şeklinde de olabilir. Fakat tüm görev ve sorumlulukların devredilmeyerek, stratejilerin ve politikaların belirlenmesi gibi temel sorumlulukların doğrudan Yönetim Kurulu'nun sorumluluğunda olması, fakat diğer sorumluluklarının devredilmesi seçeneğinin uygulanması daha uygun olabilecektir. Bu şekilde iç sistemlere ilişkin strateji ve politikaların oluşturulması zorunluluğu yönetim kurulunda olacak ve yönetim kurulu belirlediği çerçevede faaliyette bulunulup bulunmadığını yakından izleyerek, iç sistemlere ilişkin sürecin sahibi olma sorumluluğunun gereklerini yerine getirebilecektir.

Bankada İç Sistemler Sorumlusu'nun belirlenmesi ve yönetim kurulunun iç sistemlere ilişkin görev ve sorumluluklarının bazılarının kendisine devredilmesi durumunda belirtilen iç sistemler sorumlusunun; bağlı birimlerin yöneticilerinin seçim ve görevden alınmasına karar vermek, görev yetki ve sorumluluklarını belirlemek, personelin çalışma usul ve esaslarını onaylamak, gerekli kaynakları tahsis etmek, murakıp ve bağımsız denetçilerce tespit edilen eksikliklere yönelik gerekli iç kontrol ve iç denetim uygulamalarını geliştirilmesini yönlendirmek gibi temel görev

ve sorumlulukları olacaktır. Belirtilen faaliyetler için ayrıca Yönetim Kurulu kararları alınmasına ihtiyaç kalmayacak, faaliyetler doğrudan iç sistemler sorumlusu tarafından yerine getirilebilecektir. Yani iç sistemler sorumlusu aslında Yönetim Kurulu'na ait olan yetkileri kullanacaktır.

Bankada Denetim Komitesi, eğer yönetmelikte belirtilen sorumlulukları yerine getiriyor ve komitede görev yapan yönetim kurulu üyelerinin bu görevleri yapacak nitelikleri varsa, belirtilen çerçevede iç sistemler sorumlusunun belirlenmesi ve iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi birimlerinin bu sorumluya bağlanması mantıklı ve en uygun çözümdür.

Bunun yanısıra Bankada birden fazla iç sistemler sorumlusu belirlenebilir. İki veya daha fazla olması durumunda Banka'da "İç Sistemler Komitesi" adı altında bir komite oluşturulabilir. Bu durumda iç kontrol ve iç denetim birimleri bir sorumluya, risk yönetimi diğer iç sistemler sorumlusuna bağlanabilir. Veya üç üye atanması durumunda her birim bir sorumluya bağlı olabilir.

Fakat iç sistemler sorumlusunun atanması Denetim Komitesi oluşturulma zorunluluğu ve faaliyetlerini etkilememektedir. Zorunlu olarak Denetim Komitesi'nin oluşturulması ve yönetmelikte öngörülen faaliyetleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bankada denetim komitesi üyeliği için yetkin yönetim kurulu üyeleri yoksa, denetim komitesi gerekli faaliyetleri öngörülen şekilde yerine getiremiyorsa, iç sistemler sorumluluğu ihtiyari, denetim komitesi zorunlu olduğundan, iç sistemler sorumlusunun atanmayarak iç sistemler sorumluluğunun Denetim Komitesi tarafından yerine getirilmesine karar verilmesi mümkün olabilecektir. İç sistemler sorumluluğunun bazılarının veya tamamının denetim komitesine verilmesi durumunda, denetim komitesi hem kendi sorumluluklarını hem de yönetim kuruluna verilen sorumlulukların bir kısım veya tamamını yerine getirebilecektir. Yani örneğin İç Sistemler Yönetmeliği'nde, denetim komitesine bağlanan birimlerin yöneticilerinin seçim ve görevden alınmalarında yönetim kuruluna görüş vermek görevi denetim komitesine ait iken, iç sistemler sorumluluğunun da denetim komitesinde olması nedeniyle, yönetim kurulunun onayı olmadan ilgili birimlerin yöneticilerinin atama ve azillerinin yapılması mümkün olabilecektir.

Yukarıda belirtildiği gibi aslında İç Sistemler Yönetmeliği'nde belirtilen yönetim kurulunun sorumluluklarının iç sistemler sorumlusuna devredilmesi seçeneği zorunlu olmayıp, belirtilen sorumlulukların doğrudan yönetim kurulu tarafından yerine getirilmesi mümkündür. Fakat İç Sistemler Yönetmeliği'nin bazı maddelerinde yönetim kurulunun sorumlulukları ile ilgili düzenlemelerde "Yönetim Kurulu veya ilgili iç sistemler sorumlusu

tarafından....” şeklinde başlayan cümleler ile sorumluluk ve yetkileri ifade etmek daha doğru olacak iken (36/3 ve 40/đ maddelerinde bu şekilde ve doğru olarak belirtilmiştir) yönetmeliğin bazı maddelerinde “...ilgili iç sistemler sorumlusuna raporlamak.”, “....aynı iç sistemler sorumlusuna bağlı olarak çalışacak...” ....ilgili iç sistemler sorumlusu tarafından uygun görülen ve yönetim kurulu tarafından onaylanarak kabul edilen...” ifadeleri bulunmaktadır. Bu ifadelerden aslında yönetmelik metninde zorunlu olmakla birlikte iç sistemler sorumluluğunun denetim komitesine verilmesinin ve strateji ve politikaların belirlenmesi dışındaki bazı yetkilerin devredilmesinin yukarıdaki işlevlerin yerine getirilmesinde karışıklıkları önlemek bakımından faydalı olacağı düşünölmektedir.

Bu şekilde; iç sistemler kapsamındaki birimlerde görevli yönetici ve personelin mesleki eğitim düzeylerini ve yeterliliğini değerlendirmek, iç denetim planlarını incelemek gibi Denetim Komitesi tarafından yapılması zorunlu faaliyetlerin, iç sistemler sorumlusu tarafından da yerine getirilmesinin ortaya çıkaracağı mükerrer çalışmalar engellenecek, İç Sistemler Sorumlusu ve Denetim Komitesi arasında yaşanabilecek görev paylaşım sorunları bertaraf edilmiş olacak, İç Kontrol, İç Denetim ve Risk Yönetimi Birimleri'nin iki farklı organa karşı yükümlölüklerini yerine getirmesinde yaşanacak karışıklıklar önlenebilecektir.

### **5.3. Denetim Komitesi**

İlgili kısımlarda belirtildiği gibi Yönetim kurulu denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde kendisine yardımcı olmak üzere üyeleri arasından seçeceği icrai görevi bulunmayan asgari iki üyesini banka denetim komitesi üyeleri olarak görevlendirmek zorundadır.

Denetim komitesinin, yönetim kurulu adına bankanın iç sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini gözetmek, bağımsız denetim, derecelendirme, değerleme ve destek hizmeti kuruluşlarının faaliyetlerini düzenli olarak izlemek gibi görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Ölkemizde Denetim Komiteleri'nin oluşturulması ile ilgili ilk kapsamlı düzenleme hisse senetleri borsada işlem gören ortaklıklar için Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yapılmış, Seri X No: 22 tebliğin 6.bölüm 25. maddesinde Denetimden sorumlu komiteler başlığı altında bazı esaslar getirilmiştir. Buna göre; “

- Hisse senetleri borsada işlem gören ortaklıklar (bankalar hariç); yönetim kurulu tarafından kendi üyeleri arasından seçilen en az iki üyeden oluşan denetimden sorumlu komite kurmak zorundadırlar.



- Komitenin iki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, genel müdür veya icra komitesi üyesi gibi doğrudan icra fonksiyonu üstlenmeyen ve yönetim konularında Murahhaslık sıfatı taşımayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur.
- Hisse senetleri borsada işlem görmeyen ortaklıklar da; isteğe bağlı olarak, bu maddede düzenlenen esaslar çerçevesinde denetimden sorumlu komite oluşturabilirler ve bu hususa kamuya yaptıkları açıklamalarda yer verebilirler.
- Denetimden sorumlu komite; ortaklığın muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve ortaklığın iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmaları denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleştirilir.
- Ortaklığın hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ile bu kuruluşlardan alınacak hizmetler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir ve yönetim kurulunun onayına sunulur.
- Bağımsız denetim kuruluşu; ortaklığın muhasebe politikası ve uygulamalarıyla ilgili önemli hususları, daha önce ortaklık yönetimine ilettiği Kurulun muhasebe standartları ile muhasebe ilkeleri çerçevesinde alternatif uygulama ve kamuya açıklama seçeneklerini, bunların muhtemel sonuçlarını ve uygulama önerisini, ortaklık yönetimiyle arasında gerçekleştirdiği önemli yazışmaları, derhal denetimden sorumlu komiteye yazılı olarak bildirir.
- Ortaklığın muhasebe ve iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimiyle ilgili olarak ortaklığa ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, ortaklık çalışanlarının, ortaklığın muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterler denetimden sorumlu komite tarafından belirlenir.
- Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların, ortaklığın izlediği muhasebe ilkelerine, gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin olarak ortaklığın sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak, kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.
- Denetimden sorumlu komite, faaliyetleriyle ilgili olarak ihtiyaç gördüğü konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanabilir. Denetimden sorumlu komitenin ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetlerinin maliyeti ortaklık tarafından karşılanır.
- Denetimden sorumlu komite; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak yönetim

kuruluna sunulur. Denetimden sorumlu komite kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili olarak ulaştığı tespit ve önerileri derhal yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.

- Denetimden sorumlu komitenin görev ve sorumluluğu, yönetim kurulunun Türk Ticaret Kanunundan doğan sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

Görüldüğu üzere bu Tebliğde belirtilen denetimden sorumlu komiteler; bankalar hariç hisse senetleri borsada işlem gören ortaklıkları kapsamakta, hisse senetleri borsada işlem görmeyen ortaklıkların da isteğe bağlı olarak denetim komitesi oluşturabileceği belirtilerek bu komiteyi oluşturmaları yönünde teşvik edilmekte, denetim komitelerine önemli sorumluluklar verilmekte, fakat bu komiteye verilen görev ve sorumlulukların yönetim kuruluna Türk Ticaret Kanunundan doğan sorumluluğunu ortadan kaldırmadığı özellikle belirtilmektedir.

Bankacılık açasından baktığımızda 01 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun Kurumsal Yönetim konu başlığı altındaki üçüncü kısmın 24.maddesinde Denetim Komitesi ile ilgili ilk defa bazı düzenlemelere yer verilmiştir. Denetim komitesi daha önceki Bankalar Kanunlarında yer almamış ve bu kanun ile düzenlenmiştir. Buna göre;

- Bankaların, yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulur.
- Denetim komitesi en az iki üyeden oluşur.
- Denetim komitesi üyeleri icraf görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir.
- Denetim komitesi üyelerinin, Kurulca belirlenen niteliklere sahip olmaları şarttır. Buna ilişkin bilgi ve belgeler atamanın yapılmasını müteakiben en geç yedi iş günü içinde Kuruma bildirilir.
- Denetim komitesi, yönetim kurulu adına bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin bu Kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek, bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini düzenli olarak izlemek, bu Kanun kapsamında ana ortaklık niteliğindeki kuruluşlarda, konsolide denetime tâbi kuruluşların iç denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur.
- Denetim komitesi, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri kapsamında oluşturulan birimlerden ve bağımsız denetim kuruluşlarından; görevlerinin ifasıyla ilgili olarak düzenli raporlar almak

ve bankanın faaliyetlerinin sürekliliği ve güven içinde yürütülmesini olumsuz etkileyebilecek hususlar veya mevzuata ve iç düzenlemelere aykırılıklar bulunması hâlinde bu hususları yönetim kuruluna bildirmekle yükümlüdür.

- Denetim komitesi, altı aylık dönemleri aşmamak kaydıyla icra ettiği faaliyetlerin sonuçları ile bankada alınması gereken önlemlere, yapılmasına ihtiyaç duyulan uygulamalara ve bankanın faaliyetlerinin güven içinde sürdürülmesi bakımından önemli gördüğü diğer hususlara ilişkin görüşlerini yönetim kuruluna bildirmekle yükümlüdür.
- Denetim komitesi, bankanın tüm birimlerinden, anlaşmalı destek hizmeti kuruluşları ve bağımsız denetim kuruluşlarından bilgi ve belge almaya, bedeli banka tarafından karşılanmak suretiyle konularında ihtisas sahibi kişilerden yönetim kurulunun onayına bağlı olarak danışmanlık hizmeti sağlamaya yetkilidir.
- Denetim komitesinin görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usûl ve esasları yönetim kurulu tarafından düzenlenir.

Görüldüğü üzere, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'na göre, kanuna tabi tüm bankaların yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yardımcı olmak üzere denetim komiteleri oluşturmaları zorunludur, denetim komitesi en az iki üyeden oluşur, üyelerin icrai görevlerinin bulunmaması gerekir, üyelerin Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından belirlenecek niteliklere sahip olması gerekir ve çok önemli ve detaylı görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Denetim komitesi üyelerinin nitelikleri ve görev ve sorumlulukları ile ilgili daha detaylı hususlara 01 Kasım 2006 tarihinde BDDK tarafından yayımlanan İç Sistemler Yönetmeliği'nin 6 ve 7. maddelerinde yer verilmiş olup, daha önce belirttikleri için burada tekrar edilmeyecektir. Fakat bu maddelerin incelenmesinde de görüleceği üzere Denetim Komitesi'ne çok önemli ve ciddi sorumluluklar yüklendiği görülmektedir.

Türk Bankacılığında Denetim Komiteleri Uygulaması ile ilgili yapılan bir araştırmada sektörde faaliyet gösteren beş banka incelenmiş olup, bu araştırma sonuçlarına göre;<sup>274</sup>

- Genellikle bankaların İç Sistemler Yönetmeliği'nde Denetim komitesi ile ilgili belirtilen hususlara kendi düzenlemelerinde yer verdiği,

274 Dr. Özgür Çatıkkaş, Gürdoğan Yurtsever, Türkiye Uygulamaları Açısından Denetim Komiteleri Üzerine Bir Değerlendirme, **Mali Çözüm Dergisi**, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMMO) Yayını, Sayı:81, Mayıs-Haziran 2007, s. 95-99

- Denetim Komitesi ile ilgili iç düzenlemelere bakıldığında iki bankanın yönetmelik hazırladığı, belirtilen düzenlemelere bir bankanın görev ve çalışma esasları, bir bankanın işletme kuralları (faaliyet tüzüğü) adını verdiği,
- İç Sistemler Yönetmeliği'nde asgari 2 olan denetim komitesi üye sayısının genellikle belirtilen sayıda belirlendiği, incelenen beş bankadan üçünde denetim komitesi üye sayısının 2 olduğu, birisinde 3, diğerinde de 5 kişi olduğu,
- İç Sistemler Yönetmeliği'nde belirtilen ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilebilecek "iç sistemler sorumluluğu" için incelenen hiç bir bankada görevlendirme yapılmadığı, iki bankada iç sistemler sorumluluğu görevinin Denetim Komitesi tarafından yerine getirildiği,
- İncelenen beş bankanın dördünde denetim komitesinin kendi içinden bir başkan belirlediği,
- İki bankada yönetim kurulu başkanının aynı zamanda denetim komitesinde yer aldığı ve denetim komitesi başkanı olduğu,
- İki bankada denetim komitesinin banka ile koordinasyonu göreviyle yönetici görevlendirildiği ve bu bankalarda denetim komitesi başkanının aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olduğu, bu yöneticilere bir bankada İç Sistemlerden Sorumlu Yönetici, diğerinde ise Denetim Komitesi Koordinatörü unvanları verildiği, İç Sistemlerden sorumlu yönetici belirleyen bankada atamanın yönetim kurulu tarafından yapıldığı, Denetim Komitesi Koordinatörü belirleyen bankada ise atamanın Denetim Komitesi tarafından yapıldığı, İç Sistemlerden Sorumlu Yönetici atayan bankada bu yöneticinin "Nihai Sorumluluğun Denetim Komitesi'nde bulunması kaydıyla Denetim Komitesi'ne bağlı olarak çalışan ve İç Sistemler'in idame ettirilmesini teminen Yönetim Kurulu tarafından görevlendirilmiş olan, Banka içerisinde de icrai mahiyette faaliyeti bulunmayan, Banka'nın üst düzey yöneticisi" olarak belirtildiği, Denetim Komitesi Koordinatörü atayan bankada ise bu yöneticinin "Denetim Komitesi üyelerinin çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak" ile görevlendirildiği, her iki görevin de birbirine yakın görevler olduğu ve Denetim Komitesi'nin banka ile koordinasyonunu sağlamaya yönelik olduğu, fakat İç Sistemlerden Sorumlu Yönetici atayan bankada gerek yöneticinin adının iç sistemlerden sorumlu olması ve gerekse de atamanın yönetim kurulu tarafından yapılmasının, BDDK İç Sistemler Yönetmeliği'nde belirtilen İç Sistemler Sorumluluğu'na yakın bir görev algılamasına neden olduğu, bunun ise söz konusu yönetmeliğe göre İç Sistemler Sorumlusu'nun icrai görevi olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi gerekliliğine aykırılık oluşturduğu,
- Bankaların İç Sistemleri Yönetmeliği incelendiğinde bankalarımızda çeşitli organizasyonel düzenleme alternatiflerinin bulunduğu, fakat incelenen banka uygulamaları dikkate alındığında genellikle iç sistemler

- kapsamındaki birimlerin denetim komitesi aracılığıyla doğrudan yönetim kurulu'na bağlı olarak yapılandırıldığı,
- Denetim komiteleri toplantılarının genellikle iç sistemler yönetmeliği'nde belirtilen süre olan 3 ay olarak belirlendiği, yalnızca bir bankada ayda en az bir toplantı yapılması zorunluluğu belirtildiği, bir banka yönetmeliği'ne ise bu yönde bir hükme rastlanılmadığı,
  - İki bankaya ait düzenlemelerde Denetim Komitesi Karar Defteri ile ilgili hükümlere yer verildiği, Denetim Komitesi Kararlarının Bankacılık Kanunu'nun 28.maddesi'ne göre bir deftere kaydedilmesinin zorunlu olması nedeniyle ilgili düzenlemelerde bu hususa yönelik açıklamalara yer verilmemesinin eksiklik olarak değerlendirildiği,
  - Denetim Komitesi'ne yüklenen sorumlulukların zamanında ve etkin yerine getirilebilmesi için takip sistemi oluşturulmasının son derece önemli olmasına ve bunun için de komitenin sekreteryasının oluşturulması gerekmesine rağmen, incelenen beş bankadan yalnızca birinin bu konuda bir düzenlemeye gittiği

tespit edilmiştir.

Denetim komitesine yüklenen görev ve sorumlukların büyüklüğü nedeniyle uygulamada beklenen etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi yönünde endişeler oluşması doğaldır. Bu nedenle belirtilen sürecin en önemli sonuçlarından birisinin denetim komitelerinde kaçınılmaz olarak profesyonel insanların görevlendirilmeleri olacağını belirtmek gereklidir. Fakat halihazırda bankalarda denetim komitelerine mevcut yönetim kurulu üyelerinden atamalar yapıldığı görülmektedir. Oysa mevcut sorumluluklar dikkate alındığında, bu konuda uzman, yetkin ve tecrübeli kişilerin görevlendirilmelerinin gerektiği açıktır. Fakat sektörde henüz bu niteliklere sahip yeterli sayıda tecrübeli personel bulunmadığı için zaman içinde denetim komitelerinde daha profesyonel ve bu konuda uzman personelin görev yapmaya başlayacağını belirtmek gerekmektedir.<sup>275</sup>

Denetim komiteleri, bankanın faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesi için çok önemli rol oynayacak, banka iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işlemlerini sağlayacak, özellikle küçük pay sahiplerinin lehine olacak yapılanmalardır. Fakat görev ve sorumlulukların önemi, fazlalığı ve sürekliliği nedeniyle, etkinliklerinin gerçek anlamda oluşması için zaman geçmesi gerektiği ve beklenen başarının sağlanabilmesi için düzenleyici otorite BDDK'nın bankaları yönlendirici faaliyet ve denetimlerinin önemli rol oynayacağı anlaşılmaktadır.<sup>276</sup>

---

275 A.e., 98

276 A.e., s. 101

#### **5.4. Üst Düzey Yönetim**

Banka üst düzey yönetiminin iç kontrol sistemi bakımından, yönetim kurulu tarafından onaylanan politika ve stratejilerin yürütülmesi, bankanın karşı karşıya olduğu önemli riskler konusunda yönetim kuruluna zamanında ve güvenilir raporlama yapılması, değişen koşullara göre gerekli düzenleyici tedbirlerin alınması, bankanın taşıdığı risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için gerekli yöntemlerin geliştirilmesi, sorumlu oldukları birimlerde yetki ve sorumlulukların açık olarak belirlenmesi ve sürdürülmesi, eksiklik ve hataların çözümlenmesi, alınması gerekli görülen önlemler ile ilgili iç sistemler sorumlusuna raporlama yapılması gibi önemli sorumlulukları bulunmaktadır.

#### **5.5. Tüm Personel**

İç kontrol, farklı sorumluluklar taşımakla birlikte tüm banka personelinin içinde yer aldığı, sadece belli bir zamana ilişkin bir politika ya da uygulama değil, bankanın her seviyesinde süreklilik gösteren bir faaliyettir.

İç kontrolün ilk noktası faaliyeti gerçekleştiren personeldir ve bu kapsamda en önemli husus işlemlerin gerçekleştirildiği anda yapılan kontrollerdir. Kontrollerin işlemlerin yapıldığı süreçte ve aynı anda gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ancak bu şekilde etkin ve kendi kendine işleyen bir iç kontrol sisteminden bahsetmek mümkün olacaktır.

Tüm banka personeli iç kontrol işlevine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunacak bir bilgi üretmektedir. Tüm çalışanların kendi sorumluluklarını yerine getirmesi ve görevleri dolayısıyla karşılaştıkları problemleri kurum içi kanallar aracılığıyla üst yönetime aktarmaları etkin bir iç kontrol yapısının oluşturulmasında kritik önemdedir. Bunun en iyi şekilde sağlanması için görev ve yetkilerin yazılı olarak tanımlanması ve ilgili personele ulaştırılması gerekmektedir. Banka içindeki tüm personelin iç kontrolün önemini anlaması ve aktif olarak bu sürece katılması esastır.

#### **5.6. İç Kontrol Birimi ve İç Kontrol Personeli**

İç Kontrol Birimi ve iç kontrol personelinin faaliyetlerinin iç kontrol sistemi açısından önemi bir sonraki kısımda detaylı olarak incelenecektir.

#### **5.7. İç Denetim Birimi ve İç Denetçiler**

Gerek Basel dokümanlarında, gerek İç Sistemler Yönetmeliği'nde ve gerekse de Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün iç denetim tanımında

belirtildiği üzere bir bankada iç denetim biriminin ilk ve en önemli fonksiyonu bankadaki iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin etkinlik ve yeterliliğinin değerlendirilmesidir.

İç kontrol sisteminin bağımsız ve uygun eğitime sahip denetçilerce etkin ve kapsamlı denetiminin yapılması gerekmektedir. Bu denetimler banka iç kontrol sisteminin önemli bir parçasıdır ve sistemdeki eksikliklerin giderilerek, çok daha sağlıklı ve etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve işletilmesi için büyük öneme sahiptir.

### **5.8. Bağımsız Denetim ve Bağımsız Denetçiler**

Bağımsız denetçiler bankanın kendi personeli ve iç kontrol sisteminin bir parçası olmamakla birlikte gerek denetim komitesi ve üst düzey yönetimle yapılan toplantılar gerek iç kontrollerin iyileştirilmesine yönelik yaptıkları tavsiyeleri aracılığıyla iç kontrolün niteliğinin artırılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bağımsız denetçilerin iç kontrol sisteminin güvenilirliği konusunda bilgi sahibi olması ve bağımsız denetim çalışmalarının planlamasında dikkate alması gerekmektedir.

Bağımsız denetçilerin iç kontrol sistemindeki eksiklik ve zayıflıklara yönelik tespitlerinin banka Üst Düzey Yönetim, Denetim Komitesi ve Yönetim Kurulu tarafından üzerinde önemle durulması ve gerekli önlemlerin alınması, sistemin sağlıklı işleme için önemli bir etki de bulunacaktır.

### **5.9. Banka Gözetim ve Denetim Otoriteleri**

Banka gözetim ve denetim otoritesinin tüm bankalardan faaliyet yapısı ve taşıdıkları risklere uyumlu ve değişen koşullara cevap verebilecek nitelikte bir iç kontrol sistemine sahip olmasını istemesinin gerekliliği hususu önceki kısımlarda da ifade edildiği üzere Basel dokümanlarında önemle belirtilmiştir. Zaten son 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ve İç Sistemler Yönetmeliği'nin bu yönde önemli düzenlemeler olduğu görülmektedir.

Banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetim etkin iç kontrol sisteminin nihai olarak sorumlu olmakla birlikte, gözetim ve denetim otoritesinin görevi her bankanın iç kontrol sistemini değerlendirmektir.

Gözetim ve denetim otoritesinin yerinde denetim uygulayarak banka iç kontrol sistemini değerlendirmesi, işlemlerini test etmesi mümkün olabileceği gibi, bağımsız denetçiler aracılığıyla uzaktan kontrol yapması, bağımsız denetçilerin faaliyetlerine, işlem testlerine ve incelenmelerine yönelik gerekli yasal düzenlemeler yaparak, bağımsız denetçileri

bankanın iç kontrol sistemini değerlendirilmesine yönelik yönlendirmesi de mümkündür ve uygulanabilir bir yöntemdir.

Banka gözetim ve denetim otoritesinin yürürlüğe koyduğu düzenleyici tedbirlerde zaman içinde görülecek eksiklikleri yeni düzenlemeler ile gidermesi, denetimlerde banka iç kontrol sisteminin yeterlilik ve etkinliğine yönelik tespitleri ve bunların ivedilikle giderilmesini istemesi, gerektiği durumlarda yaptırımlara başvurusu, banka iç kontrol sisteminin etkin işletilmesi bakımından çok önemli olacaktır.

## 6. İÇ KONTROL BİRİMLERİ

İç Kontrol Birimleri, risk yönetimi birimleri ile birlikte yakın dönem bankacılığımızda kurulması zorunlu tutulmuş organlardır. Fakat, İç Kontrol Birimlerinin varlığı kuruluşlarından itibaren çeşitli gerekçelerle eleştirilere uğramakta olup, aşağıdaki bölümlerde bu eleştiriler hakkında bilgi verilecektir. Genel olarak bakıldığında, İç Kontrol Birimi benzeri bir örgütlenme uluslararası standartlarda yer almamakta ve bu doğrultu da genellikle model ülke uygulamalarında görülmemektedir. Fakat bu birim halihazırda bankacılığımıza özgü bir birim ve gerçek olarak varlığını sürdürmekte olup, 2005 yılında yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile Türk bankacılığındaki iç kontrol sisteminin önemli bir öğesi olarak tasarlandığından incelenmesi ve irdelenmesi önem taşımaktadır.

İç Kontrol Birimleri aşağıdaki kısımlarda ilgili düzenlemeler, eleştiri ve tartişmalar, kuruluş amacı, organizasyonu, faaliyetlerinin genel çerçevesi, getirdikleri, görev yapan personeli vb. ačilardan detaylı olarak irdelenmeye çalışılacaktır.<sup>277, 278</sup>

### 6.1. İç Kontrol Birimleri İle İlgili Düzenlemeler

18/06/1999 tarihinde yürürlüğe giren 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 9/4.maddesine dayanılarak BDDK tarafından yayımlanan ve daha önceki bölümlerde de belirtilen 08/02/2001 tarihli "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik" ile banka organizasyonuna getirilen temel yenilik ve değişikliklerden birisi de İç Kontrol Merkezi adında bir organın kurulmasının zorunlu tutulmasıdır. Bu yönetmelik kapsamında İç Kontrol Merkezi "Bankanın iç kontrol faaliyetlerini tasarlayan idare eden ve eşgüdümünü sağlayan yapılanma" olarak ifade edilmiştir.

---

277 Gürdoğan Yurtsever, Banka İç Kontrol Birimleri, **İç Denetim Dergisi**, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), Kış 2007, Sayı 17

278 Yurtsever, Türk Bankacılığının Kontrol ve Denetim Yapısı İçinde İç Kontrol Merkezlerinin Yeri



Yine daha önce bahsedilen 01 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 29-32. maddelerinde ise bankalar tarafından oluşturulması gereken iç sistemler (iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri) hakkında çeşitli yükümlülükler düzenlenmiştir. 29. madde de "Bankalar, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi, kontrolünün sağlanması, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlüdürler." ifadesine yer verilmiştir. İç kontrol sistemi ile ilgili 30.madde de yer verilen hükümlerden birisi ise "...İç kontrol faaliyetleri yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacak iç kontrol birimi ve personeli tarafından yürütülür." şeklindedir.

Görüldüğü gibi iç kontrol merkezi yapılanması, iç kontrol birimi adıyla ilk defa kanun maddesi olarak 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile düzenlenmiştir. Bahsekonu kanunun ilgili maddelerine dayanılarak BDDK tarafından 01 Kasım 2006 tarihinde yayımlanan "Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik" in 19. maddesinde iç kontrol birimi, 20.maddesinde ise İç kontrol personelinin görev ve yetkileri düzenlenmiştir. Daha önce ilgili yönetmelik hükümleri belirtilirken de belirtilmesine rağmen, iç kontrol birimi ve personeli ile ilgili bazı önemli hususları kısaca aşağıdaki şekilde tekrar belirtmek mümkün olacaktır.<sup>279, 280</sup>

- İç kontrol birimi fiziken banka genel müdürlüğünde yer alır.
- İç kontrol biriminde bir yönetici ile yeterli sayıda ve mesleki uzmanlığa sahip iç kontrol personeli görev yapar.
- İç kontrol faaliyetlerinin, bankanın operasyonel faaliyetlerini gerçekleştiren personel ile iç kontrol personeli arasında dağılımına ilişkin usul ve esaslar ile her iç kontrol faaliyeti için tahsis edilecek iç kontrol personeli sayısı ve hangi kontrol mekanizma ve yöntemlerinin kullanılacağı, iç kontrol birimi yöneticisi ve ilgili üst düzey yönetim tarafından birlikte belirlenir.
- İç kontrol birimine bağlı iç kontrol personeli görevlerini, operasyonel faaliyetlerin gerçekleştirildiği birim veya şubelerde ve genel müdürlükte yürütürler. Bankalar, bazı şubelerde sürekli iç kontrol personeli bulundurulabilir.
- İç kontrol personeli, iç kontrol faaliyetleri dışında bir faaliyette bulunamazlar.
- İç kontrol personeli, bankanın tüm faaliyetlerinin güvenli bir biçimde icra edilmesini izlemek, incelemek ve kontrol etmek amacıyla ilgili

279 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 08/02/2001 tarih ve 24312 sayılı resmi gazete

280 Yurtsever, Banka İç Kontrol Birimleri, s.28-29

birimlerden raporlamaya dayalı bilgi talebinde bulunurlar, çeşitli kontrol dokümanları ve araçları üzerinden genel veya özel gözlemlere ve izlemeye dayalı kontrol ya da inceleme yaparlar, tespitlerini raporlara bağlarlar veya uyarı mesajları hazırlayarak ilgili birimlere tebliğ ederler.

- İç kontrol personeline, izledikleri, inceledikleri ve kontrol ettikleri hususlara ilişkin olarak banka personelinin ilave açıklama isteme ve bunların fikirlerine başvurma yetkileri verilir.
- İç kontrol sistemi ile iç kontrol faaliyetleri ve bunların nasıl icra edileceği, bankanın gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerin nitelikleri dikkate alınarak, iç kontrol birimi tarafından ilgili birimlerin üst düzey yöneticileri ile birlikte tasarlanır.
- İç kontrol faaliyetlerinin yerine getirilip getirilmediği normal veya acil bir şekilde iç kontrol personeline iç kontrol birimine bildirilir. İç kontrol birimine raporlanan kontrol sonuçları bu birim bünyesinde muhafaza edilir.
- İç Kontrol Birimi Yönetmeliği hazırlanır, ilgili iç sistemler sorumlusu tarafından uygun görülen ve yönetim kurulu tarafından onaylanarak kabul edilen bu yönetmelikte iç kontrol personelinin öğrenim durumu, deneyim, bilgi ve beceri seviyeleri ile diğer niteliklere yer verilir.

## 6.2. İç Kontrol Birimleri İle İlgili Eleştiriler Ve Tartışmalar

İç Kontrol Birimleri kuruluşlarından itibaren çeşitli gerekçelerle eleştirilere uğramaktadırlar. 08 Şubat 2001 tarihli yönetmelikte özellikle iç kontrol merkezlerinin iç denetim sistemi başlığı altında teftiş kurulları ile birlikte düzenlenmesi bu eleştirilerin odaklandığı hususlardan birisidir. İlgili bir çok toplantıda da bu husus eleştirilmekte, tatmin edicilikten uzak yorumlar yapılmakta ve bakış açısı bu teorik düzlemde sıkışıp kalmakta, bu organın ortaya çıkış gerekçeleri veya amaçlarına yönelik sorgulamalar yapılmamakta veya bu yöndeki çabalar yetersiz kalmaktadır.<sup>281</sup>

İç kontrol birimlerine yönelik eleştirileri kısaca aşağıdaki şekilde özetlemek mümkün olacaktır.<sup>282 283</sup>

- Bu birim benzeri bir örgütlenme Basel Komite kararlarında öngörülmemiş olup, gelişmiş ülke bankalarında da bulunmamaktadır.
- Bankadaki bütün kontrol sistem ve mekanizmalarından oluşan bir üst sistem olan iç kontrol sistemi kendi başına bir organizasyonel yapı, bir birim olarak tasarlanmıştır.

---

281 A.e., s.29

282 Yavuz, a.g.e., s.51

283 Çatıkkaş, **Bankalarda İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonunun Etkililiği**, s.236

- Bankaların iç denetim birimleri, günümüz modern denetim standartlarına göre değişimden geçirilerek iç kontrol birimine yüklenen görev ve sorumlulukları karşılayabilir.
- İç Kontrol Birimi bankaları önemli miktarlarda maddi külfet altına sokmaktadır.
- İç Kontrol Birimi şeklindeki yapılanmanın banka organizasyonunun bütünlüğüne ve işleyişine zarar verme potansiyeli bulunmakta olup, bir takım örgütsel yetki ve görev karışıklıklarına neden olabilecektir.

Gerçekten de uluslararası prensipler, düzenlemeler ve uygulamalarda genel anlamda böyle bir organ bulunmadığından bahsetmek gerekmektedir. Uluslararası hiç bir düzenlemede iç kontrol birimi yönetmeliğinden söz edilmez. Çünkü böyle bir birim ve dolayısıyla da yönetmelik öngörülmez.<sup>284</sup>

Fakat 2001 yılında BDDK yönetmeliği ile kurulması zorunlu tutulan, kaldırılması mümkün iken 2005 Bankacılık Kanunu'nda ise ilk defa kanun maddesi olarak düzenlenen ve bununla bağlantılı çıkarılan yönetmelikte düzenlenen iç kontrol birimleri ile ilgili daha farklı analizlerin yapılmasına, neden böyle bir organın kurulmasının zorunlu tutulduğunun, bunun farklı neden ve yararlarının amaçlanmış olup olamayacağını, Türkiye'ye özgü şartların ve son dönemde yaşanan krizlerin bunda etkili olup olmadığının da içerisinde yer aldığı çeşitli analizlerin yapılmasına ihtiyaç olduğu da açıktır. Çünkü iç kontrol birimlerinin faaliyet alanı ve faaliyetleri de bu kargaşa içerisinde doğru yönlendirilmeden uzaklaşma, faaliyetlerin doğru konumlandırılmaması ve verimsiz sonuçlar doğurma riski taşımaktadır. Bazı toplantılarda ifade edildiği gibi iç kontrol biriminin fonksiyonunun yönetmelik hükümlerine göre yanlış değerlendirilerek daha sık gerçekleştirilen denetim çalışması gibi algılanması, bu nedenle örneğin teftiş kurulunun yalnızca genel müdürlük bölüm ve birimleri ile ilgili denetim çalışmaları yapması ve yanısıra da soruşturma çalışmalarına odaklanması ve hiç şube denetim çalışmalarını yerine getirmemesi, buna karşılık iç kontrol birimlerinin ise genel müdürlük bölüm ve birimleri ile ilgili hiç kontrol çalışması yapmayarak, yalnızca şubelere yönelik örgütlenme içerisine girilmesi ve bu ikisinin birbirini tamamladığının düşünülmesi gibi gerçekten çok yanlış olarak değerlendirilebilecek uygulamalar görülebilmektedir. Bu yanlış ve gerçekten tehlikeli uygulamaların temelinde ise görev alanı ve faaliyetlerin doğru konumlandırılmaması yatmaktadır.<sup>285</sup>

BDDK'nın gerek BIS dokümanları, gerek Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün yayınları ve gerekse de model ülke uygulamaları ortadayken Türkiyede bu yönde farklı bir yapılanma ortaya koymasının altında

284 A.e., s.236

285 Yurtsever, a.g.e., s.29

yatan nedenleri çok iyi irdelemek gerekmektedir. Yoksa yukarıdaki kaynaklarda açıkça belirtilen hususları BDDK'nın amaca uygun olmayan bir şekilde yorumladığı şeklinde bir düşüncenin gerçekte bağdaşır yanının bulunmadığı kanısındayız.

Bu kendine özgü uygulama biçiminin son dönemde bankacılığımızda yaşanan ve yıkıcı etkileri bulunan krizlere karşı tedbirleri olağandan daha fazla oranda ve reaksiyonel olarak almaya çalışması gibi görünür kriterlere dayandırılması mümkün ise de, bizce Türk bankacılığının düzenleme ve denetleme kurumu olan BDDK'nın Türk bankacılığının mevcut iç kontrol yapısını gerçekçi bir biçimde analiz etmesi yatmaktadır.

Bu konudaki düşünceler aşağıdaki kısımda aktarılacak olup, iç kontrol birimlerinin kuruluş amacı, faaliyetlerinin genel çerçevesi, getirdikleri, sakınca ve faydaları ile ilgili çeşitli yorumlarda bulunulacak ve iç kontrol birimleri hakkında yeni bir açılım getirilmeye çalışılacaktır.

### **6.3. İç Kontrol Birimlerinin Kuruluş Amacı**

İç kontrol birimlerinin tüm bankacılık sistemimiz için kurulmasının zorunlu tutulmasının altında yatan gerekçeler ve amacı öğrenmek için doğal olarak kanun koyucu ve düzenleyici otoritenin bu konudaki gerekçelerini öğrenmek zorunluluğu bulunmaktadır. Fakat 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'na ilişkin Hükümet gerekçesinde bu konuda bir açıklama yer almamaktadır. Bu nedenle bu konuda çeşitli varsayımlarda bulunmak ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.<sup>286</sup>

Bu kapsamda aşağıda iç kontrol birimlerinin kuruluş amacı ile ilgili bazı düşüncelere yer verilmeye çalışılmıştır.

- İlgili tüm standartlarda yer aldığı ve konuşmalarda ifade edildiği şekliyle "İç Kontrol bir sistemdir ve iş süreçlerinin içerisine gömülü olmalıdır." Gerçekten böyledir. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 30.maddesinde "Bankalar, iç kontrol sistemi kapsamında, faaliyetlerinin mevzuata, iç düzenlemelerine ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini, muhasebe ve raporlama sisteminin bütünlüğünü, güvenilirliğini ve 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

---

286 A.e., s.30

yapıyı hazırlamak ve yeterli iletişim ağını oluşturmak zorundadır." şeklinde ifade ile iç kontrol sisteminin kapsamına detaylı olarak yer verilmiştir. Burada da görüldüğü gibi iç kontrol sistemi aslında bankanın tümünü ve tüm faaliyet ile süreçlerini kapsamı gereken bir sistemdir. Bu sistemin oluşturulmasının sorumluluğu ise doğrudan yönetim kurulundadır. İç kontrol sisteminin yeterliliğinin ve etkinliğinin değerlendirilmesi ve sistemdeki aksaklıkların tespiti ile giderilmesinin sağlanması ise iç denetim birimlerinin en temel sorumluluklarındandır. Yani yönetim kurulunun sahibi olduğu ve bankanın tüm faaliyetlerini kapsamı ve her adımdaki kontrol noktalarının etkin olarak çalışmasını gerektiren bir sistem ve bu sistemin etkinliği ve yeterliliğini değerlendiren bir iç denetim organının olması yeterli ve olması gereken temel yapıdır. Fakat burada da görüldüğü gibi iç kontrol kavramının içeriğinin somut kontrol yapılarına dayanmasına rağmen, tanımında bir soyutluk ve genellik söz konusudur. Bu sistemin banka yönetimi tarafından oluşturulması zorunluluğu da temelde tartışılmayacak ve doğru bir yaklaşımdır. Fakat bu yapının temelinde öncelikle yönetimin bunun öneminde ve farkında olması, bu konuda gerekli organizasyonların oluşturulması ve gerekli kaynakların aktarılması söz konusudur. Bunlar yapılmış olsa bile bu sistemin hemen oluşturulabilir ve işleyebilir bir sistem olduğunu hiç bir şekilde garanti etmek mümkün değildir. Çünkü binlerce belki de milyonlarca kontrol adımlarının oluşturulduğu, organizasyonel ve sistemsel düzenlemelerin buna göre yapıldığı yaşayan bir süreç söz konusudur. Bunun için organizasyondaki işlevsel birimlerdeki tüm personelin bu konudaki bilinç düzeyinin yüksek olması gereklidir. Fakat yıllarca geleneksel uygulamalar içinde yaşamış, banka yöneticilerinin genellikle bu ortamlarda yetişmiş olduğu ülkemiz bankacılık sektöründe çeşitli gerekçelerle ancak son yıllarda önemi anlaşılan iç kontrol sisteminin hemen oluşturulabilir bir yapı olarak algılanmasının doğru olduğundan bahsetmek mümkün değildir. Bu sistemin oluşturulmasının tüm sektörde gerekli yapıların oluşturulmasından, iç kontrol kültürünün oluşmasına kadar subjektif öğeleri de içeren önemli bir değişim olması gerektiği ve bu değişimin dünden bugüne hızlı bir şekilde olamayacağı açıktır. Sadece yasal ve yönetsel zorunluluklar bu sistemin oluşması için yeterli olamayacaktır. Yeni kurulan bir bankada bu şartların mevcut olduğu düşünüldüğünde etkin bir iç kontrol yapısının oluşturulması daha kolay ve mümkün görülebilir. Fakat geleneksel bir yapıda bu bilincin yerleşmesi ve etkin işleyen yapıların oluşturulması sürecinde bakış açılarından kaynaklanan zorlukların yaşanacağını öngörmek gerekmektedir. Türk bankalarının mevcut yapısı ve yerleşen geleneksel uygulamalar gözönüne alındığında bankalarda etkin bir iç kontrol sistemi ve bunun en önemli ögesi olan iç kontrol kültürü oluşturulması hedefinin zaman alacağı öngörüsünü yapmak gerekmektedir. Her

ne kadar Türk bankacılığının çok dinamik olduğu ve değişikliklere kolay uyum sağlayabileceği belirtilebilirse de, bunun daha ziyade teknolojik değişimler açısından olabileceği, içinde moral değerleri de içeren bir yapının oluşturulmasının bu kadar kolaylıkla gerçekteşiri lemeyeceğini de tekrar ifade etmek gerekmektedir. Zira Türkiye’de çeşitli alan ve konularda yapılan yenilikçi çalışmalar mukavemetlerle karşılaşmış ve karşılaşmaktadırlar. Bu mukavemetler en alt düzeydeki personelde olduğu gibi geleneksel bankacılık uygulamaları altında yetişmiş ve mevcut durumda bankaların yönetim ve üst düzey yönetim kadrolarında yer almakta olan orta ve üst düzey yöneticilerinde de sıklıkla görülebilmektedir. Her yeni kavramda olduğu gibi öngörülen ve oluşturulması gereken düzenlemeler önemli oranda içsel muhalefetle karşılaşmakta, yapılması ve oluşturulması gereken düzenlemeler zorunluluk olarak görülmekte ve bu şekilde hayata geçirildikleri için de görünümde işleyen, fakat içi boş organ ve uygulamalar olarak ortaya çıkmakta, ancak zamanla bu uygulamaların benimsenmesi söz konusu olabilmektedir. Bunun yanısıra iç kontrol sistemi kapsamındaki yapıların oluşturulmasının uzmanlık gerektirdiği ve kendi kendisine gerçekteşirile meyeceğinden, özellikle aynı faaliyetin farklı farklı birimleri ilgilendirmesi nedeniyle birimler arası koordinasyonun önemli olduğundan bahsetmek gerekmektedir. İşte belirtilen bu gerekçelerle yine faaliyetlerin içinde yer alacak olan bu konuda uzman veya zaman içinde uzmanlaşacak bir organ (iç kontrol birimi) vasıtasıyla iç kontrol sisteminin gerçekte etkin işleyen bir yapı haline getirilmeye çalışmasının mantıklı bir çözüm ve yaklaşım olarak görmek gerektiği kanaatindeyiz.<sup>287</sup>

- 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan Bankacılık krizlerinde iç kontrol sistemlerinin oluşturulmamış veya oluşturulanların etkin işleilmemiş olmasının en önemli nedenlerden olduğu açıktır. Bu nedenle getirilen yasal ve düzenleyici otorite tarafından idari düzenlemeler ile tepki niteliğinde bir çok düzenlemeye yer verildiği ifade edilmekte ve iç kontrol birimlerinin oluşturulması da bu sürecin bir sonucu olarak görülmektedir. Bu yorumlarda haklılık payı olmakla birlikte aynı problemlerin yaşanmasına imkan vermeyecek mekanizmaların oluşturulmasının düzenleyici otoritenin temel sorumluluklarından olduğu da gözden uzak tutmamak gerekmektedir. Bu nedenle uluslararası düzenlemelere uygun bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasının ve etkin işlemesine yönelik, yukarıda belirtilen gerekçelerin de etkisiyle ölkemiz bankacılığına özgü çözümler üretilmesi çabasının normal ve olması gereken bir yaklaşım olduğu ve iç kontrol birimlerinin varlıklarına yönelik bu yönde de bir yaklaşım geliştirmenin doğru olacağı düşünceindeyiz.<sup>288</sup> Üstelik krizin etkilerinin hissedildiği 2002 yılında düzenlenen Bankaların İç

---

287 A.e., s.31

288 A.e., s.31

Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik için haklılık payı olduğu düşünülse dahi, krizin etkilerinin büyük oranda ortadan kalktığı 2005 yılındaki Bankacılık Kanunu ile ilk defa kanun maddesi olarak iç kontrol birimlerinin düzenlenmesi, belirtilen düşüncelerin doğru olmadığını göstermektedir.

Bütün bu açıklananlardan, İç Kontrol Birimlerini Türk bankacılığındaki pratik bazı zorlukların ve gerekliliklerin sonucu olarak görmek gerektiği ortaya çıkmaktadır.<sup>289</sup>

#### 6.4. İç Kontrol Birimlerinin Faaliyetlerinin Genel Çerçevesi

Ülkemize özgü bir gelişim gösteren İç Kontrol Birimlerinin faaliyetlerinin çerçevesi ile ilgili olarak bir çok konuda tereddütler yaşanmakta ve belirtildiği gibi eleştiriler getirilmektedir. Bu tereddütlerin giderilebilmesi açısından İç Kontrol Birimlerinin faaliyetlerinin genel çerçevesinin doğru bir şekilde çizilmesi büyük önem arzetmektedir. Bu konuda gözlenen ve önemli olduğu düşünülen bazı hususlara ve değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.

- İç kontrol birimi bir denetim organı değildir, temelde bir denetim fonksiyonu kesinlikle yoktur ve olmamalıdır. İç kontrol birimleri ile ilgili eleştirilerin temelinde aslında iç kontrol birimlerini bir denetim organı olarak algılamamanın yattığı görülmektedir. Bir çok toplantıda iç kontrol ve iç denetim birimleri iç denetim evrenin paydaşları gibi görülmektedir. Aslında bu yapının önündeki en büyük risk iç kontrol birimlerinin denetim birimleri olarak algılanması ve banka bünyesinde iki başlı bir denetim uygulamalar bütününü oluşturulmasıdır. 2001 yılındaki BDDK yönetmeliğinde iç kontrol birimlerinin iç denetim sistemi altında düzenlenmesi ve iç denetim sisteminin, teftiş ve iç kontrol sistemlerinden oluşturulmuş bütünleştirilmiş süreç olarak düzenlenmesi aslında bu tartışmaların belki de en temel ve yanlış olarak değerlendirebilecek uygulamaların temelini oluşturmaktadır. Her ne kadar 2006 İç Sistemler Yönetmeliği'nde sürekli ifade edilen bu yanlıştan dönüldüğü görülse de bu algılamamanın devam ettiği görülmektedir. Bu durumun bir diğer nedeni de aslında kontrol ve denetim arasındaki birbirine çok yakın gibi görünen fakat aslında metodolojik ve uygulama anlamında çok farklı olan bu iki kavramın yanlış yorumlanmasıdır. Denetim ve kontrol kavramları genellikle aynı kavramlar gibi algılanıp, düşünülmekte ve söylenmekte ise de, kontrol denetimden daha önce ve geniş kapsamlı olarak düşünülmesi gereken bir husustur. Çünkü kontrol faaliyetler yürüdüğü esnada yapılır. Kontrol içinde bulunulan zaman parçasındaki

289 A.e., s.31

işlemleri, denetim ise geçmiş bir zaman parçası içindeki işlemleri konu alır. Bu konuda kitabın ilk bölümünde detaylı açıklamalarda bulunulmuştur. Etkin bir iç kontrolün bulunmaması halinde etkili denetimden söz etmek mümkün olmayacaktır. İç kontrolün yapılmadığı bankalarda sağlıklı bir denetimden söz etmek mümkün değildir. İç kontrol bir sistem, iç denetim bir faaliyettir. İç kontrol birimi ise bir iç denetim organı değil bir iç kontrol organıdır. Yeni yönetmelikte iç kontrol birimlerinin iç denetim birimleri ile iç denetim sistemi kapsamında değerlendirilmekten çıkarılması son derece olumlu olmuştur. Yeni iç sistemler yönetmeliği eski yönetmeliğe göre iç kontrol biriminin faaliyet çerçevesini daha net bir şekilde ortaya koymuştur. Geçmiş dönem ve yeni mevzuatsal düzenlemeler nedeniyle bu tür yanlış değerlendirme ve uygulamaların devam etmemesi gerekir.

- Bu noktada, banka teftiş kurullarının iç kontrol birimine yüklenen görev ve sorumlulukları tamamıyla karşılayabileceği beklentisi de çok doğru bir yaklaşım olarak görülmemelidir. Teftiş kurullarının, iç kontrol birimine yüklenen görev ve sorumlulukları bünyesinde toplamasının, olması gereken asli fonksiyonlarını yerine getirememesi sonucunu doğurması oldukça muhtemeldir. İç denetiminin iç kontrol sistemini tasarlamak, eşgüdümünü sağlamak şeklinde bir sorumluluğu yoktur. Teftiş kurulu bu açıdan temel olarak oluşturulan iç kontrol sisteminin etkinliği ile işlerliğinin genel anlamda değerlendirilmesiyle ilgilenmeli, bu yapıda tespit ettiği eksiklik ve aksaklıkların giderilmesini temin ederek sistemin sürekliliğini sağlamalıdır. Yoksa iç kontrol birimine yüklenen kontrol işlevlerini yürütmesi, teftiş kurullarının temel belirleyici öğelerinden olan “banka faaliyetlerinden bağımsız” olma ilkesine de aykırılık teşkil edecektir. Belirtildeği gibi İç kontrol birimi bir denetim organı değil kontrol planlama ve eşgüdüm organıdır. İç kontrol birimi günlük faaliyetlerin ayrılmaz parçası şeklinde iç kontrol sisteminin içinde faaliyet gösterirken, iç denetim birimi günlük faaliyetlerden bağımsız olma prensibi doğrultusunda, kendi metodolojisi ve uluslararası iç denetim standartları kapsamında faaliyette bulunmaktadır.<sup>290</sup>
- İç kontrol birimi, iç kontrol sisteminin sahibi değildir. İç kontrol sisteminin sahibi ve temel sorumlusu yönetim kuruludur. Fakat iç kontrol birimi doğrudan yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilemeyecek iç kontrol sisteminin tasarımı ve eşgüdümü ile sorumlu, bu konuda banka yönetimine yardımcı ve yönlendirici olan bir organdır.<sup>291</sup>
- İç kontrol birimi, iç kontrol sistemi kapsamında gerçekleştirilmesi gerekli tüm kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bir organ değildir. Bankadaki tüm kontrol faaliyetlerinin iç kontrol birimi ve personeli tarafından yerine getirilmesi şeklindeki bakış açısı son derece yanlıştır. İç kontrol sistemi

---

290 A.e., s.32

291 A.e., s.32



kapsamında gerçekleştirilecek iç kontrol faaliyetleri günlük tüm faaliyetlerin bir parçasıdır. Bu faaliyetlerin ilk noktası faaliyeti gerçekleştiren personeldir ve bu sistemdeki en önemli husus işlemlerin gerçekleştirildiği anda gerek organizasyonel ve gerekse de sistemsel olarak anlık yapılan kontrollerdir ve asıl önemli olan tüm kontrol adımlarının işlemlerin yapıldığı süreçte ve aynı anda gerçekleştirilmesidir. Ancak bu şekilde etkin ve kendi kendine işleyen bir iç kontrol sisteminden bahsetmek mümkün olacaktır. Bu nedenle iç kontrol biriminin birincil fonksiyonu banka bünyesindeki tüm faaliyetlere ilişkin olarak, birimlerin iç yapılarında ve işlemlerin yapıldığı anda kontrollerin yapılmasını sağlayacak sistemsel ve organizasyonel düzenlemelerin yapılmasını sağlayarak, kendi halinde işler bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve etkin bir şekilde çalışmasının sağlanmasıdır. İç kontrol biriminin, iç kontrol sisteminin tasarım ve eşgüdümü bakımından gerçekleştirmiş olduğu iç kontrol faaliyetleri ikincil ve sistemin geliştirilmesine yönelik faaliyetler olarak düzenlenmeli ve geliştirilmelidir.<sup>292</sup>

- İç Sistemler Yönetmeliği'nin 20/2. maddesinde iç kontrol personelinin izleme, inceleme ve kontrol etme sorumluluklarına yer verilmiştir. Bu nedenle bu kavramların da kısaca üzerinde durmak yararlı olacaktır. İzleme fonksiyonu, bir faaliyet gerçekleştirilirken, gerçekleştirildiği anda faaliyetlerin izlenmesi, takip edilmesi, gerçekleştirilmesi durumunda risk oluşturabilecek hususların tespiti ve risklerin gerçekleşmeden önlenmesini içermektedir. İzleme bir riskin tespiti ve önlenmesi bakımından en etkili yöntemdir. Çeşitli bilgisayar programlarının da katkısıyla mümkün olduğunca fazla faaliyetin yakından izlenmesi, izlenecek konuların tespitinde daha riskli konulara öncelik verilmesi önemli olacaktır. İnceleme ise araştırma niteliğinde yapılan çalışmalar olup, genel anlamda işlem sonrasında ve geçmişe dönük olarak yapılmaktadır. Kontrol ise işlemler gerçekleşmeden önce (önleyici) veya gerçekleştikten sonra (tespit edici ve düzeltici) olabilmektedir. Kontrol kavramı daha detaylı olarak önceki bölümde incelenmiştir.

## 6.5. İç Kontrol Birimlerinin Getirdikleri

İç kontrol birimi şeklinde bir örgütlenme görüldüğü üzere bankacılığımıza özgü olarak değerlendirilebilecek bir gelişim gösterse de iç kontrol birimlerinin Türk bankalarına ne getirdiği, bundan sonra getirebilecekleri üzerinde bir değerlendirme yapılması faydalı olabilecek bir başka bakış açısidir ve bu konudaki görüşlerimize aşağıda yer verilmeye çalışılmıştır.

- Bankalarımızda oluşturulması ve etkin işlemesi hedef olan iç kontrol sisteminin, özellikle tasarım ve eşgüdümü ile bir organın görevlendir-

292 A.e., s.32

ilmesinin, bu organın zaman geçtikçe uzmanlaşmasının, öngörülen sistemin daha etkin yapıları içeren bir şekilde oluşturulması ve aynı şekilde işlemleri için yararlı olacağı açıktır. En azından yararlarının, varsa sakıncalarından çok daha fazla olması gerektiği kolaylıkla söylenebilir. Çünkü uluslararası literatürde iç kontrol sisteminin kapsamı gereken bir çok yapıdan ve özelliklerden bahsedilmekle ve bu yapının bankalarda oluşturulmasının temel olarak banka yönetim kurulunun sorumluluğunda olduğu belirtilmekle birlikte, bu sistemin oluşturulmasında uygulanacak yöntemler hakkında açıklamalara rastlanılmamaktadır. Çünkü bu detaylar bankadan bankaya değişmektedir. Sonuçta banka yönetimi sorumluluğunda bu sistemin oluşturulması doğru bir yaklaşımdır. Fakat gerçekten uzmanlık gerektiren, bankanın tüm faaliyetlerinin çerçevesini etkileyecek, organizasyonel ve sistemsel olarak içerisinde binlerce hatta milyonlarca kontrol adımlarını kapsacak, personel tarafından önenimin anlaşılması ve içselleştirilmesi gibi moral değerleri de içerecek bir yapının yönetim kurulu sorumluluğunda gerçekleştirilmesi gibi bir açıklamanın yeterli olmayacağı da açıktır. En azından gelişmiş ülkelerdeki bankalarda çeşitli gerekçelerle daha kolaylıkla uygulanabileceği ifade edilebilecek bu kuralların, bankacılığımızın mevcut yapısı içinde bu kadar kolay uygulanamayacağını ifade etmek gerekmektedir. Yönetim kurulu tarafından konunun öneminin anlaşılması, gerekli görevlendirmelerin yapılması ve gerekli kaynakların tahsis edilmesi gibi bir durumda dahi bu sistemin istenilen şekilde kurulup, işletilmesinin kolaylıkla mümkün olamayacağı görüşündeyiz. Bunun nedenleri arasında, bankada bu konuda görevlendirilen kişiler arasındaki farklı bakış açılarının istenilen amaca yönlendirilmesi yönünde yaşanması muhtemel zorluklar, kişilerin bu sistemleri gereksiz uygulamalar olarak görmesine yönelik geleneksel yaklaşımlar, iş yapma önceliğinde, işin yapılma sürecini uzatacağı yönünde bakış açıları vb. bahsetmek mümkün olabilecektir. Bu sürecin ise, banka bünyesinde iç kontrol sisteminin oluşturulamamasına, eksik oluşturulması veya etkin işletilememesine neden olacağı açıktır. Bu nedenle yalnızca bu sistemin etkin bir şekilde oluşturulması ve etkin işlemesine yönelik faaliyet gösterecek, bu konuda uzmanlaşacak iç kontrol biriminin faaliyetleri ile beklenen sonuçların elde edilmesinde yararlı olacağına açık olması gerekir. İç kontrol birimleri iç kontrol sisteminin oluşturulması ve etkin işletilmeleri için, yukarıda belirtilen zorlukları ortadan kaldırarak faydalı olacak bir yapılanmadır.<sup>293</sup>

- İç kontrol birimi ve personelinin faaliyetleri, diğer personelin konunun önemini farketmeleri ve çalışmalarına iç kontrolün ilk basamağının kendisinden başladığının bilincinde olmasını sağlaması bakımından yararlı olacak, kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması ve bu yöndeki sürecin hızlandırılmasında çok önemli bir fonksiyon görecektir. Bu

süreç hem iç kontrol personelinin, diğer personel ile iletişimde, hem de hazırlanan raporlar ile gelişecektir.<sup>294</sup>

- İç kontrol birimleri, bankaların iç denetim veya klasik anlamda Teftiş Kurullarının modern denetim yaklaşımında olması gerekli fonksiyonları oluşturmasında ve faaliyetlerine yansıtarak bankaya katma değer yaratmasında aslında en önemli fırsat noktasıdır. Genellikle operasyonel işlemlerin denetimine, sorumlulukların tespitine ve cezalandırmaya odaklı geleneksel denetim anlayışından, iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin etkinlik ve yeterliliğini değerlendirmeyi, banka yönetimine danışmanlık hizmeti vererek kurumun amaçlarına sağlamayı amaçlayan modern denetim anlayışına geçiş sürecinde, iç kontrol biriminin faaliyetleri Teftiş Kurulları için bir çok açıdan faydalı olacaktır. İç kontrol birimi faaliyetleri ile uzun süreli ve çok personelli denetim çalışmalarına olan gerek büyük oranda ortadan kalkacak, teftiş kurulları daha kısa süreli ve genel çalışmalara yönelebilecek, bu nedenle teftiş kurullarının daha az fakat daha uzman personel yapısına dönüşmesi mümkün olacak, iç kontrol birimi ve buna bağlı iç kontrol personelinin çalışmaları, teftiş kurulu tarafından yapılan çalışmaların etkinliğini arttıracak, teftiş kurullarının detaylar yerine daha bütünsel çalışmalara yönelebilmelerini mümkün kılacaktır. İç Kontrol Merkezini iki başlı denetimin bir kısmı olarak görmek doğru değildir. İç Sistemler Yönetmeliği'nde öngörülen hususlar tüm yönleriyle incelendiğinde, tam aksine teftiş fonksiyonunun gerçek işlevine dönmesini sağlayıcı mekanizmaların iç kontrol merkezine verildiği görülmektedir. İç denetimin rolü önemli oranda değişmektedir. Geleneksel anlamda uygunluk sağlamak olarak görülen iç denetim, artık üst seviye kararların alınmasında, bankanın risklere karşı korunmasında ve kontrol sistemlerinin geliştirilmesinde daha etkin bir rol alacak şekilde yapılandırılmalıdır. Yukarıdaki açıklamalarda da bahsedildiği gibi BDDK İç Sistemler Yönetmeliği'nde Teftiş Kurullarının en önemli fonksiyonları arasında bekçilik ve cezalandırma yerine danışmanlık fonksiyonu, geçmiş yerine gelecek ile ilgilenmesi, risk odaklı denetimler gerçekleştirilmesi üzerinde önemle durulmuştur. İç kontrol birimlerinin faaliyetleri sonucu gerçekten etkin işleyen bir iç kontrol sisteminin oluşmasının en önemli sonuçlarından birisi de denetim çalışmalarının etkinlik ve verimliliğinin artması olacaktır.<sup>295</sup> Etkin bir iç kontrol sisteminin bulunmaması halinde sağlıklı bir denetimden de söz edilmesi mümkün değildir.

## 6.6. İç Kontrol Personelinin Unvan Sorunu

İç Sistemler Yönetmeliği'nde iç kontrol birimlerinde görev yapan personel iç kontrol personeli olarak ifade edilmiştir. Tüm bankalarda kullanı-

294 A.e., s.33

295 A.e., s.33

labilecek bir unvan yapısına yönetmelikte doğrudan yer verilmeyerek iç kontrol personeli şeklinde genel bir kavram kullanılmasının BDDK tarafından özellikle yer verildiği ve her bankanın kendi yapısına uygun unvanları kullanmasının sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Fakat, iç kontrol personelinin unvanlarının ne olması gerektiği karşımıza bir sorun olarak çıkmaktadır. Söz konusu unvan yapısının bankaların ihtiyaçlarına göre doğru belirlenememesi İç Kontrol Birimi faaliyetlerinin başarısını doğrudan olumsuz yönde etkileyebilecek niteliktedir.

Bu doğrultuda Banka organizasyon yapısındaki unvanların aynen kullanılması (Örneğin Asistan, Yönetmen Yardımcısı, Yönetmen unvanlarının bulunduğu bankalarda İç Kontrol Asistanı, İç Kontrol Yönetmen Yardımcısı, İç Kontrol Yönetmeni unvanlarının kullanılması), Kontrolör/Kontrolör Yardımcısı, İç Kontrolör/İç Kontrolör Yardımcısı, Uzman/Uzman Yardımcısı, İç Kontrol Sorumlusu/İç Kontrol Sorumlu Yardımcısı gibi unvanlarının kullanılmasının mümkün olduğu düşünölmektedir.

Bununla birlikte banka unvan yapısının kullanılmasına karar verildiği durumlarda örneğin bir şubede herhangi bir unvan ile görev yapmakta olan bir personeli, iç kontrol personeli olarak görevlendirerek iç kontrol birimine bağlı olarak yine aynı şubede çalıştırma seçeneğini seçen bankalarda çeşitli sıkıntıların yaşanma olasılığını gözönünde bulundurmak gerekmektedir. Bu sorunlardan en büyüğünü iç kontrol merkezine bağlanmadan önce aynı veya daha düşük unvanla görev yaptığı personelden bilgi, ilave açıklama isteme gibi yetkileri kullanımında her iki taraflı olarak görmek mümkün olabilecektir. Bilgi istenen kişi, yakın döneme kadar alt unvan ile yanında çalışan veya aynı unvana sahip kişinin, kendisinden bilgi ister konuma gelmesini kabul etmekte zorlanabilecek, aynı şekilde bilgi talebinde bulunan iç kontrol personeli ise özellikle kendisinden üst unvanda olanlardan veya arkadaşlarından bilgi talep etme konusunda çeşitli çelişkiler yaşayabilecektir. Bunların yanısıra iç kontrol personeli daha önce görev yaptığı şubeden farklı bir şubede görevlendirildiği takdirde de, özellikle aynı veya üst unvanlardan bilgi sağlama açısından çeşitli zorluklar ile karşılaşabilecektir. Bununla birlikte iç kontrol birimi faaliyetleri günlük faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olarak düzenleneceğinden, personelin muhatap olduğu kişinin tamamen kendi kusurunu bulmaya yönelik olmadığı, riskli uygulamaların önlenmesinin ana amaç olduğunu ilk anda verebilecek ve genel personel unvan yapısından çok kopuk olmayan bir unvan yapısının belirlenmesinin de önemli olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bütün bunlar gözönüne alındığında, iç kontrol personeline banka unvan yapısı ile paralel unvanların verilmesi seçeneğin kullanılabilir bir seçenek olduğu düşünöncesindeyiz.

Belirtilen açılardan içerdikleri anlam dikkate alındığında kontrolör/kontrolör yardımcısı, uzman/uzman yardımcısı gibi unvanların da uygun seçenekler olduğu ifade edilebilir.

Fakat mevcut uygulamalara bakıldığında, iç kontrol personeli'ne denetçi/denetçi yardımcısı, iç kontrol denetmeni/iç kontrol denetmen yardımcısı gibi unvanların verilebildiği de görülmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi iç kontrol biriminin bir denetim organı olmaması nedeniyle çalışan personeline bu unvanların verilmesi son derece yanlış uygulamalardır. Denetçi unvanı bankacılık açısından bakıldığında yalnızca denetim birimi olan Teftiş Kurullarında çalışacak personel için kullanılabilir. İç sistemler yönetmeliğinde belirtildiği şekilde iç kontrol personelinin yetkileri izleme, inceleme ve kontrol faaliyetleri olarak belirlenmiştir. Denetim faaliyetinin bu kapsamda olmaması ve bu faaliyetlerin müfettişler tarafından yerine getirilmesi nedeniyle iç kontrol personeline denetçi/denetçi yardımcısı, iç kontrol denetmeni/iç kontrol denetmen yardımcısı gibi içerisinden denetim faaliyetini gerçekleştirenlerin kullanması gereken unvanların verilmesi doğru olmayacaktır. Bu yanlış uygulamalar, iç kontrol biriminin faaliyetlerinin doğru konumlandırılmamasına, iç kontrol ve iç denetim birimleri arasında görev karışıklıklarına ve bankada iki başlı bir denetim yapısının oluşmasına yol açabilecektir.

Bu nedenle, içinde denetim ile ilgili ifade geçmeyen seçeneklerin tümünün kullanılabileceğini, bankaların kendi yapılarına uygun olarak bu seçimleri yapmalarının gerekli olduğu düşünülmektedir.

### 6.7. İç Kontrol Birimleri Hakkında Genel Değerlendirme

- İç kontrol birimi yapılanması bankacılığımızda iç kontrol sistemleri oluşturulması gerekliliğinin önündeki bazı zorluklar ve gerekçeler ile yaşanan problemlerin sonucudur.<sup>296</sup>
- İç kontrol birimi bir iç denetim birimi değildir. Temelde bir denetim fonksiyonu kesinlikle yoktur ve olmamalıdır. Bu yapının en temel riski iç kontrol birimlerinin bir denetim birimi olarak algılanması ve bu konudaki uygulama yanlışlıkları olacaktır. Fakat sonuçta, bu birimlerin varlığından kaynaklanan bir sorun olarak algılanmamalıdır. Bu sorun kavramları doğru algılamamama ve yapıyı doğru konumlandıramama sorunudur.<sup>297</sup>
- İç kontrol birimi, iç kontrol sisteminin sahibi değildir. İç kontrol sisteminin sahibi ve temel sorumlusu yönetim kurulumdur.<sup>298</sup>

296 A.e., s.33

297 A.e., s.33

298 A.e., s.33

- İç kontrol birimi, iç kontrol sisteminin tasarım ve eşgüdümü ile sorumlu bir organdır. İç kontrol birimi, iç kontrol sisteminin birim şekline dönüştürülmesi demek değildir. Banka bünyesinde iç kontrol sisteminin oluşturulması asıldır. İç kontrol birimi bu sistemin içinde, sistemin tasarım ve eşgüdümü ile sorumlu bir organdır.<sup>299</sup>
- İç kontrol birimi, iç kontrol sistemi kapsamında gerçekleştirilmesi gerekli tüm kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bir organ değildir. Bankadaki tüm kontrol faaliyetlerinin iç kontrol birimi ve personeli tarafından yerine getirilmesi şeklindeki bakış açısı son derece yanlıştır. İç kontrol sistemi kapsamında önemli olan tüm kontrol adımlarının işlemlerin yapıldığı süreçte ve aynı anda gerçekleştirilmesidir. İç kontrol sistemi kapsamındaki kontroller süreçlerin içerisine gömülü olmalıdır. Ancak bu şekilde etkin ve kendi kendine işleyen bir iç kontrol sisteminden bahsetmek mümkün olacaktır.<sup>300</sup>
- İç kontrol biriminin birincil fonksiyonu banka bünyesindeki tüm faaliyetlere ilişkin olarak, birimlerin iç yapılarında ve işlemlerin yapıldığı anda kontrollerin yapılmasını sağlayacak sistemsel ve organizasyonel düzenlemelerin yapılmasını sağlayarak, kendi halinde işler bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve etkin bir şekilde çalışmasının sağlanmasıdır.<sup>301</sup>
- İç kontrol biriminin, iç kontrol sisteminin tasarım ve eşgüdümü bakımından gerçekleştirmiş olduğu iç kontrol faaliyetleri ikincil ve sistemin geliştirilmesine yönelik faaliyetler olarak düzenlenmeli ve geliştirilmelidir.<sup>302</sup>
- İç kontrol birimleri iç kontrol sisteminin oluşturulması ve etkin işletilmeleri için, bu konudaki zorlukları ortadan kaldıracak faydalı bir yapılanmadır.<sup>303</sup>
- İç kontrol birimleri kurum içi kontrol kültürünün oluşturulması ve bu yöndeki sürecin hızlandırılmasında çok önemli bir fonksiyon görmektedir.<sup>304</sup>
- İç kontrol bir sistem, iç denetim bir faaliyettir. Teftiş kurullarının, iç kontrol birimine yüklenen görev ve sorumlulukları bünyesinde toplamasının, olması gereken asli fonksiyonlarını yerine getirememesi sonucunu doğurması oldukça muhtemeldir. Teftiş kurullarının iç kontrol sisteminin tasarım ve eşgüdümü şeklinde bir sorumluluğu bulunmamaktadır.
- İç kontrol birimleri, bankaların iç denetim veya klasik anlamda Teftiş

---

299 A.e., s.33-34

300 A.e., s.34

301 A.e., s.34

302 A.e., s.34

303 A.e., s.34

304 A.e., s.34

Kurullarının modern denetim yaklaşımında olması gerekli fonksiyonları oluşturmasında ve faaliyetlerine yansıtarak bankaya katma değer yaratmasında en önemli fırsat noktasıdır.<sup>305</sup>

- İç sistemler yönetmeliği'nde de belirtildiği üzere iç kontrol biriminin iç kontrol faaliyetleri kapsamındaki kontrolleri, faaliyetlerin icrasına yönelik operasyonel faaliyetlerin, iletişim kanallarının, bilgi sistemlerinin, finansal raporlama sistemlerinin, bankanın gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeyi planladığı tüm faaliyetlerin ve yeni işlemler ile ürünlerin kanuna ve ilgili diğer mevzuata, banka içi politika ve kurallar ile bankacılık teamüllerine uyumun kontrolleri olarak belirtilmiştir. Bu kapsamda aslında bu yönetmelik ile iç kontrol biriminin faaliyet alanı bir önceki yönetmeliğe göre daha net çizgilerle ayrılmıştır. Buna göre artık teftiş kurullarının operasyonel faaliyetlere odaklı geleneksel denetim yaklaşımından kurtulmaları, belirtilen kontroller kapsamında aksayan hususların daha genel olarak tespiti, faaliyetlerinde bu kapsamda yapılan çalışmalarını dikkate alması, çalışma planında mükerrerliklere yer vermemesi, iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin yeterlilik ve etkinliğinin değerlendirilmesi, banka yönetimine danışmanlık görevine önem vermesi, banka politikalarına yön verir şekilde denetim çalışmalarını gerçekleştirmesi gereklidir. Yeni iç sistemler yönetmeliğinde iç denetim biriminin planlaması dahil çok detaylı düzenlemelere yer verilmesi de, banka iç denetim birimlerinin belirtilen yönde çok büyük bir değişim geçirmeleri gerekliliğini ve bu sürecin halen beklenen ölçüde gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır.<sup>306</sup>
- İç kontrol birimi yapılanması bankalara belirli oranda bir maliyet getirmektedir. Fakat bunun karşısındaki alternatif ise banka iç kontrol sisteminin olmaması veya olduğu varsayılan yapıların etkin işlememesidir. Bunun sonuçları ise belirtilen maliyetlerin kat kat üstünde olabileceği ve bu yapıların fayda maliyet analizlerinde ölçülemeyen risklerin çok daha fazla dikkate alınması gerekliliğidir.<sup>307</sup>
- İç kontrol birimlerinin faaliyetlerinin çerçevesi İç Sistemler Yönetmeliği ile yine çeşitli tereddütlere rağmen bir önceki yönetmeliğe göre daha net çizgiler ile belirlenmiştir. Bu nedenle bu organın banka organizasyonunun bütünlüğüne ve işleyişine zarar verme ve bir takım örgütsel yetki ve görev karışıklıklarına neden olabileceği düşüncesinin doğru olmadığı, oluşabilecek sorunların yalnızca yönetmeliğin yanlış yorum ve uygulanmasının sonucu olarak görmek gerektiği düşünülmektedir.<sup>308</sup>
- İç kontrol birimleri, bankada kendi kendine oluşturulamayacak iç kontrol sisteminin oluşturulması ve etkin işletilmesinde yönetim kuruluna

305 A.e., s.34

306 A.e., s.34-35

307 A.e., s.35

308 A.e., s.35

önemli katma değer sağlayan ve faydası olan bir yapılanmadır. Zaten 2001 yönetmeliğinden sonraki süreçte bu organın faaliyetlerinin de etkisiyle bankalarda iç kontrol sistemlerinin daha sistematik ve etkin olarak oluşturulduğu ve bu sürecin gün geçtikçe daha da olumlu olarak devam ettiği açıkça görölmektedir. Eski dönemde yaşanan problemlerin yaşanma ihtimalinin çok büyük oranda düştüğünü ve bu nedenle iç kontrol birimlerinin faydalı olduğunu belirtmek gerekmektedir.<sup>309</sup>

- Uluslararası normlar dikkate alındığında “böyle bir organ olmamalı” savı doğru olsa da, ülkemizde bu organın bankalarımıza kurulmasının düzenleyici otorite tarafından zorunlu tutulmasını dikkate alarak, var olduğu sürece bu organdan maksimum ölçüde bankalarımızın iç kontrol sistemlerinin uluslararası prensiplere uygun oluşturulması ve etkin işletilmesinde faydalanılmaya çalışılmasının, bankalarımız için çok daha faydalı olacağı açıktır.
- Bankacılık sektörümüzün tamamında iç kontrol sistemlerinin beklenen şekilde oluşturulduğu ve kendi kendine etkin işletildiği, kurum içi kontrol kültürünün oluşturulduğu ve benimsendiği orta veya uzun vadede iç kontrol birimlerinin sadece koordinasyon merkezi olarak daha dar kadrolu olarak faaliyetlerine devam etmesi, uluslararası prensip ve uygulamalara paralel olarak lağvedilmeleri veya faydaları nedeniyle bankacılığımıza özgü bir yapılanma olarak devam etme seçenekleri ortadadır. Bu sistemin öngörülen faydayı sağlayıp sağlamadığına yönelik düzenleyici otoritenin bakış açısı bu açıdan gelecek dönemlerde belirleyici olacaktır.<sup>310</sup>

---

309 A.e., s.35

310 A.e., s.35



## KAYNAKÇA

### Kitaplar ve Makaleler

- Yurtsever, Gürdoğan: **Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar - Bir Uygulama Örneği: Tekstil Bankası A.Ş. (Tekstilbank)**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul. 2002.
- Yurtsever, Gürdoğan: Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği İle İlgili Bir Değerlendirme. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. Sayı: 52. Mayıs-Haziran 2007.
- Yurtsever, Gürdoğan: Türk Bankacılığının Kontrol ve Denetim Yapısı İçinde İç Kontrol Merkezlerinin Yeri. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı:33. Kasım-Aralık 2003.
- Yurtsever, Gürdoğan: Bankalarda Kurum İçi Kontrol Kültürü. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. Sayı:40, Ocak-Şubat 2005.
- Yurtsever, Gürdoğan: Banka İç Kontrol Birimleri, **İç Denetim Dergisi**. Türkiye İç Denetim Enstitüsü. Sayı:17. Kış 2007.
- Yurtsever, Gürdoğan: **Bankacılığımızda İç Kontrol'ün Artan Önemi**. Dünya Gazetesi. [http://www.dunya-gazetesi.com.tr/news\\_display.asp?upsale\\_id=308716&dept\\_id=1041](http://www.dunya-gazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=308716&dept_id=1041). 18/04/2007.
- Çatıkkaş, Özgür Dr.  
Yurtsever, Gürdoğan: Türkiye Uygulamaları Açısından Denetim Komiteleri Üzerine Bir Değerlendirme. **Mali Çözüm Dergisi**. İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMM) Yayını. Sayı: 81. Mayıs-Haziran 2007.
- Alkin, Emre  
Tuğrul, Savaş  
Akman, Vedat : **Bankalarda Risk Yönetimine Giriş**. Çetin Matbaacılık. İstanbul, Mayıs 2001.
- Berkman, Ümit: **Sosyal Sorumluluk, İş Ahlakı Gelişimi ve Yakın Geleceği**. <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimler/doc/1999-2/bilder5.doc>. (23/09/2004)

- Bozkurt, Necla: **Muhasebe Denetimi**. Alfa Yayınları. Gözden Geçirilmiş 3.Baskı. İstanbul. 2000.
- Clarke, Sally: Kurum Çapında risk yönetimi: Anahtar kavram entegrasyon. Çev. Yusuf Kenan-Sami Keşkek. **Active ve Bankacılık ve Finans Dergisi**. Yıl:4. Sayı:19. Ekim-Kasım 1999.
- Duran, Ömer: **Muhasebe Denetimi ve Raporlama**. Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Temel Eğitim ve Staj Merkezi Yayını. Yayın No:37.
- Elitaş, Cemal: Kontrol Önlem ve Yardamlarının İç Denetçi Açısından Rolü ve Önemi. **İç Denetim Dergisi**. Sayı:8. 2004.
- Goldstein, Morris  
Turner, Philip: **Yükselen Ekonomilerde Bankacılık Krizleri: Kökenler ve Politika Seçenekleri**. Çeviri ve Sunuş: Ali İhsan Karacan. Dünya Yayınları. İstanbul. Ocak 1999.
- Güçlü, Nezahat: **Örgüt Kültürü**, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>. (19/08/2007).
- Gündüz, Lokman  
Turhan, M.İbrahim: Dünya Ekonomisinin Felaket Senaryosu: Global Kriz. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. Yıl:1. Sayı:3. Ekim-Kasım 1998.
- Güredin, Ersin: **Denetim**. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 10. Bası. İstanbul. Ekim 2000.
- Halis, Muhsin: **Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler**. <http://www.manas.kg/pdf/sbd-5-08.pdf>. (15/04/2007).
- Hodgets, Richard M.: **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama** (Çev: Canan Çetin, Esin Can Mutlu) Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2.Baskı. İstanbul 1999.
- Jensen, Michael C.: **The Modern Industrial Revaluation, Exit, and the Failure of Internal Control Systems**. American Finance Association. July. 1993.

- Karacan, Ali İhsan: **Bankacılık ve Kriz**, Finans Dünyası Yayınları, No:1, 1996.
- Oktay, Pembe Jale: Bankaların İç Kontrol Sistemi. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. Yıl:1. Sayı:3. Ekim-Kasım 1998. s.20-21.
- Özeren, Baran: İç Kontrol; Kamusal Hesap Verme Sorumluluğu İçin Bir Yapı Oluşturulması. <http://denetim.8m.com/BaranOzeren.htm>.
- Özdemir, Ayşe  
Özdemir, Erkan: Bankacılık Krizlerinin Kritiği: Uluslararası Literatür Açısından Bir Değerlendirme. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. Yıl:2. Sayı:9. Ekim - Kasım 1999.
- Saka, Tamer: İç Denetim Mesleği, Bankacılık ve Risk Yönetimi. **İç Denetim Dergisi**. Sonbahar 2001. Sayı: 1.
- Sezgin, Cüneyt: Türkiye'nin Gelişmekte Olan Piyasalarda Rekabet Gücü Açısından Risk Yönetimi. **İç Denetim Dergisi**. Sonbahar 2001. Sayı: 1.
- Tavmergen, İge Pınar: International Auditing and Changing Implementations. **Hazine Dergisi**. Ekim 1997. Sayı : 8.
- Tschoegl, Adrian E.: **The Key to Risk Management**: Management. Financial Institutions Center The Wharton School University of Pennsylvania.
- Türkmen, İsmail: **Toplam Kalite Yönetiminde Etik**, <http://www.mmo.org.tr/muhendismakina/arsiv/2001/agustos/tkyetik.htm>. (20/08/2007).
- Uzay, Şaban: **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**. Sermaye Piyasası Kurulu. Yayın No:132. Ankara. 1999.
- Uzun, Ali Kamil: Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi. **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. Yıl:1. Sayı:6. Nisan-Mayıs 1999.

- Yavuz, Salih Tanju: İç Kontrol Fonksiyonu'nun Bileşenleri, İç Kontrol Merkezi Teftiş'ten (İç Denetim'den) Farklı Bir Mekanizma mıdır? **Bankacılar Dergisi**. Sayı:42. 2002.
- Yıldırım, Abdurrahman: **Krizle Karşı Ekonomik Uzlaşma**. Yeni Yüzyıl Gazetesi. 28 Eylül 1998 Pazartesi.

## Tezler

- Çatıkkaş, Özgür: **Bankalarda İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonunun Etkililiği**. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı. (Basılmamış Doktora Tezi). İstanbul. 2005.
- Doğaner, Ayhan: **Türkiye'de Bankaların Denetimi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Fakültesi Para-Banka Anabilim Dalı. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 1992.
- Eke, A.Tuncer: **Internal Control In Banks - An Example for Settings Up An Internal Control System for The Bank's Loan Department**. Marmara University Institute Of Banking Ant Insurance Banking Graduate Program. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul 1990.
- Gülseren, Mehmet Fuat: **İç Kontrol Yapısının İncelenmesi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi**. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul 1996.
- Kavurmacioğlu, Gülten: **İç Denetim**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul 1990.
- Kaya, İdil Atalay: **Bankaların Bağımsız Dış Denetimi ve Türkiye Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Basılmamış Doktora Tezi). İstanbul. 1991.

- Özgün, Zekai: **Bankacılıkta Risk Kavramı ve Denetim.** Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Bölümü. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. 2001.
- Solaş, Çiğdem: **Bankalarda İç Denetim Tekniği ve Türk Uygulaması.** İ.İ.T.İ.A. Muhasebe Kürsüsü. (Basılmamış Doçentlik Tezi). Marmara Üniversitesi. İstanbul 1975.

### **Çalışma Sayfaları/Notlar/Araştırmalar/Raporlar/Konferans Sunumları/ Diğer Kaynaklar**

- Aydan, Aydın Erdönmez,  
Pelin Ataman İnan, Alpay,  
Tülay, Burçak: Bankacılıkta Mali Bünye Sorunları ve Yeniden Yapılandırma Ülke Uygulamaları. Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu. Şubat 2000.
- Barro, Robert J.: Economic Growth In East Asia Before And After The Financial Crisis. Nber Working Paper Series Working Paper 8330. Cambridge. June 2001. <http://nber.org/papers/w8330>. (16/07/2007).
- Çetinada, Emine: 21 Yüzyıl Bankacılığında Yeni Trendler. Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları. Ankara 6 Ekim 1999.
- Dekle, Robert  
Kletzer, Kenneth: Domestic Bank Regulation and Financial Crises: Theory and Empirical Evidence from East Asia. NBER conference. Currency Crisis Prevention. Florida. January 11-13. 2001.
- Duvan, Berke: Finansal Sistemin Yeniden Yapılandırılması: Tayland Uygulaması. Devlet Planlama Teşkilatı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü Çalışma Raporu. Nisan 2001.
- Hacıslamoğlu, M.Levent  
Silahşör, H.Serkan: Güneydoğu Asya Krizinin Nedenleri, Gelişimi ve Olası Etkileri. T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü. Ankara. Mayıs 1998.

- İç Denetim Dergisi: Bankalarda Kurumsal Yönetim İçin; BDDK İç Sistemler Yönetmeliği. TIDE. Sonbahar. 2006. Sayı:16.
- Kane, Edward J.  
De Trask, Kimberly: Covering Up Trading Losses: Opportunity-Cost Accounting As An Internal Control Mechanism. Nber Working Papers Series Working Paper No: 6823. Cambridge. December 1998.
- Madendere, M.Ali: Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü. Çeviri/Derleme. <http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/Kurumsal%20Risk%20Y%C3%B6netiminde%20%C4%B0%C3%A7%20Denetimin%20Rol%C3%BC-%C3%87eviri-M.Ali%20Madendere.doc>. Ekim 2005.
- Tülay, Burçak  
Erdönmez, Pelin Ataman: Küresel Krizlere Yeni Yaklaşımlar. Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu Yayını. Eylül 1999.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü: İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları. İç Denetim Enstitüsü Yayınları No:2. İMKB'nin katkılarıyla. Tasarım Matbaacılık. İstanbul. Mart 1998.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü: Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi. Red Book (Kırmızı Kitap) . The Institute Of Internal Auditors (IIA). Lebib Yalkın Yayınları.
- Türkiye Bankalar Birliği: Şeffaflık ve Sorumluluk, Uluslararası Mali Krizler, Mali Sistemleri Güçlendirilmesi Konularında Çalışma Grupları Raporları Derleme Çalışması, Mali Sistemlerin Güçlendirilmesi Çalışma Grubu Raporu. <http://www.tbb.org.tr/turkce/arastirmalar/seffas.doc>. (19/07/2007).
- Türkiye Bankalar Birliği: Bankacılık Etik İlkeleri, 01/11/2004, <http://www.tbb.org.tr/turkce/teblig/1012.doc>, (19/06/2007).
- Türkiye Cumhuriyet  
Merkez Bankası: Türk Bankacılık Sektörü ile Avrupa Birliği Üyesi ve Diğer OECD ülkelerinin Bankacılık Sektörlerinin Karşılaştırması. Bankacılık Genel Müdürlüğü Bankalar Gözetim Müdürlüğü. Ankara. 14 Nisan 1998.

## **Kanun, Yönetmelik vb. Muhtelif Mevzuat**

5411 sayılı Bankacılık Kanunu. Türkiye Bankalar Birliği. İstanbul. Kasım 2005.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik. 01/11/2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik Taslağının Genel Gereğesi. 28/08/2006 tarih DZM.2.9/4-9751 sayılı yazı.

4389 sayılı Bankalar Kanunu. Türkiye Bankalar Birliği. İstanbul. Ocak 2000.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik. 08/02/2001 tarih ve 24312 sayılı resmi gazete.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. 03/10/2001 tarih, BDDK.RGTAD.-II.1-8111 sayılı yazısı.

Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmeliğın Uygulanmasına İlişkin 1 No'lu Tebliğ Taslağı. BDDK.RYGTD.01 sayılı yazı eki.

## **Basel Committee On Banking Supervision Yayınları**

Core Principles for Effective Banking Supervision. Basel. No. 30. September 1997.

Framework for the Evaluation of Internal Control Systems. Basel. No. 33. January 1998.

Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations. Basel. No. 40. September 1998. <http://www.bis.org/publ/bcbs131.pdf>. (18/07/2007).

History of the Basel Committee and Its Membership. January 2007.

Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors. Basel. No. 84. August 2001.

Internal Audit in Banking Organisations and the Relationship of the Supervisory Authorities with Internal and External Auditors. Basel. No. 72. July 2000. <http://www.bis.org/Publ/bcbs.72.pdf>. (18/07/2007).

**Türkiye Bankalar Birliği Tarafından Çeviri Yapılarak Yayımlanan  
Basel Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi (Basel Committee On  
Banking Supervision) Yayınları**

Bankalarda İç Denetim (Kontrol) Sistemleri. Eylül 1998.

Bankacılıkta Etkin Gözetim ve Denetime İlişkin Temel Prensipler. Eylül 1997.

Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler ile İlişkisi. Temmuz 2000.

Bankalarda Kurumsal Yönetim. Eylül 1999.

**İnternet Kaynakları**

<http://www.bddk.org.tr>.

<http://www.bis.org>.

<http://www.coso.org>.

<http://www.spk.gov.tr>.

<http://www.tbb.org.tr>.

<http://www.tdk.gov.tr>.

<http://www.tedmer.org.tr>.

<http://www.theia.org>.

<http://www.tide.org.tr>.