

Teftişten İç Denetime Banka Müfettişliği

Gürdoğan Yurtsever





Teftişten İç Denetime Banka Müfettişliği

Gürdoğan Yurtsever

Yayın No: 265

Kasım 2009, 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

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 978-975-8564-73-6 (basılı)
ISBN 978-975-8564-74-3 (elektronik)

Sertifika no: 1107-34-009143
09.34.Y.8564.4

İÇİNDEKİLER

SUNUş	7
ÖNSÖZ 1	10
ÖNSÖZ 2	12
ÖNSÖZ 3	14
ÖNSÖZ 4	15
 I. BANKA MüFETTİşLİğİ	 17
1. Müfettiş ve Teftiş Kavramları	17
2. Teftiş Kurulları	19
3. Giriş Sınavları ve Detaylı Araştırmalar	20
4. Yükselme	23
5. Görev ve Yetkiler	25
6. alışmalar	27
7. Raporlar	33
8. Sabite Geçmek.....	35
9. Kendine Özgü Mesleki Yapı	37
9.1. Hiyerarşı	37
9.2. İş Başında Eğitim Esası	39
9.3. Üstat-Muavin Fenomeni.....	42
9.4. Devre Kavramı.....	47
9.5. Aranılan Nitelikler	48
9.6. Mesleki Disiplin	51
9.7. Davranış Kuralları ve Yasaklar.....	52
9.8. İe Kapalılık	56
10. Teğhizat.....	57
11. Olmazsa Olmazlar	61
12. Kullanılan Bazı Kavramlar	71
13. Bankacılık Fidanlığı ve Yönetici Kaynağı.....	75
14. Yüksek Sadakat	81
15. Kişisel Kazanımlar	83
16. Zorluklar	85
 II. TEFTİşTEN İ DENETİME	 91
1. Geleneksel Teftişin Sorunları	91
1.1. Yapısal Sorunlar	92
1.1.1 Düzenleme Eksiklikleri	92
1.1.2. Teftiş Kurullarının Genel Müdüre Bağlı Olması.....	92
1.1.3. Teftiş Faaliyetlerinin “Hata Bulma” Odaklı Olması	95
1.1.4. Teftiş Yöntemleri İle İlgili Sorunlar	97
1.1.5. Teftişlerin “Geçmişe Dönük” Yapılması	98

1.1.6. Hata ve Noksanlıkların Giderilme Sürecinin Takibindeki Aksaklıklar	99
1.1.7. Öne Çıkan Diğer Muhtelif Sorunlar	100
1.2. Uygulama Sorunları	101
1.2.1. Otoriteye, Katı Hiyerarşiye ve Korkuya Dayalı Teftiş Yapıları	102
1.2.2. Teftişin Dışa Kapalı Bir Şekilde Konumlandırılması	103
1.2.3. Müfettişliğin Aşırı Soğuk ve Mesafeli Yüzü	106
1.2.4. Abartılı Şekilsel Kalıplar	109
1.2.5. Mesleki Eğitim ve İletişim Sorunları	110
1.2.6. Öne Çıkan Diğer Muhtelif Sorunlar	111
2. İç Denetim	112
2.1. Fonksiyonlar	119
2.2. Standartlar	121
2.3. Türkiye İç Denetim Enstitüsü	124
3. Yasal ve İdari Düzenlemeler	125
3.1. Bankalar Kanunu ile İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Yönetmeliği	126
3.2. Bankacılık Kanunu ve İç Sistemler Yönetmeliği	130
3.3. Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesi Mevzuatı	140
4. Teftişin Değişen Yapısı	143
4.1. Düzenlemelere Bağlı Değişimler	146
4.1.1. Bağlı Olunan Makam	146
4.1.2. İç Denetim Birimi	149
4.1.3. Müfettişlerin Nitelik, Yetki ve Sorumlulukları	150
4.1.4. Görev Alanı	151
4.1.5. Risk Bazlı Denetim Yaklaşımı	156
4.1.6. Plan, Program ve Raporlar	157
4.1.7. Bilgi Teknolojileri Denetimi	157
4.1.8. Danışmanlık Fonksiyonu	159
4.1.9. Örneklem Metot ve Teknikleri	162
4.1.10. Çalışma Kağıtları	162
4.1.11. İzleme Fonksiyonu	163
4.1.12. Sertifikasyon ve Eğitim	164
4.1.13. İç Kontrol Birimleri ve Personeli	165
4.1.14. Gözetim	167
4.2. Uygulamada Gözlenen Değişimler	167
4.2.1. Giriş Şartları ve Seçim Yöntemleri	168
4.2.2. Görev Anlayışı	169
4.2.3. Nitelik ve Yetkinlik Artışı	170
4.2.4. Davranışlar ve İlişkilerde Normalleşme	171
4.2.5. Azalan Şekilcilik	175

4.2.6. Teknolojik Gelişmeler ve Bilgisayar Destekli Denetim	176
4.2.7. Soruşturma Görevleri	179
4.2.8. Kalite Güvence Programları	182
4.2.9. Cinsiyet Dengesizliğinde Azalma	183
4.2.10. Ulaşım ve Konaklama Olanakları	184
4.2.11. Yönetici Adaylığı Bakımından Mukayeseli stnlk	185
4.3. Devam Eden Gelişim ve Değişim	186
4.4. Gelecekte	188
KAYNAKÇA	195

SUNUş

Ülkemizde müfettişlik ve teftiş geleneğine sahip bir çok kamu ve özel sektör kuruluşları bulunmakla birlikte, bankacılığı bu geleneğin en yoğun yaşandığı sektörlerden birisi olarak belirtmek yanlış olmayacaktır. Gerçekten de Türk bankacılığı çok köklü bir müfettişlik ve teftiş geleneğine sahiptir, bu gelenek bankacılığımızın ilk dönemlerine kadar gitmektedir ve yüz yılı çoktan aşmış bir niteliğe sahiptir.

Banka müfettişliği ilk dönemlerden 1990'lı yıllara kadar son derece kendine özgü bir gelişim göstermiş ve bünyesinde barındırdığı bir çok kural, teamül, uygulama ile diğer görevlerden çok farklılaşmıştır. Müfettişliğin geleneksel gelişimindeki temel unsurlarına bakıldığında mesleki disiplin, davranış kuralları ve yasaklar, hiyerarşi, stat-muavin ilişkileri, iş başında eğitim esası, ie kapalılık ve muhafazakar yapı gibi hususları öncelikli olarak belirtmek mümkündür. Müfettişlik belirtilen bu hususların da etkisi ve çok yönlü yetişme imkanı sağlaması nedeniyle uzun yıllar boyunca bankacılığımızın orta ve st düzey yönetici ihtiyaını karşılayan bir görev olmuştur.

Fakat 1990'lı yıllara gelindiğinde değişen şartlar ve başka bir çok nedenden dolayı teftişin geleneksel veya klasik yapısında çeşitli değişimlerin yaşanmaya başlandığı, 2000'li yıllara gelindiğinde ise yapılan çeşitli yasal ve idari düzenlemelerle bu değişimin son derece hız kazandığı görülmektedir. Bahse konu sürecin temel olarak geleneksel teftişten, ağdaş iç denetime doğru olduğunu ifade etmek mümkündür.

İşte bu çalışmada da temelde banka mfettişliğinde, geleneksel tef-tişten iç denetime doğru gelişen bu süreci tüm boyutlarıyla ortaya ko-yabilmek ve analiz edebilmek amaçlanmaktadır. Bunun için de ilgili ba-zı kavramların anlamlarından başlayarak, geleneksel teftişin kendine özgü yapısının öncelikle ortaya konulmasına çalışılacak, daha sonra da son yıllarda gözlenen değişimler irdelenecektir.

1990'ların ikinci yarısında müfettiş yardımcısı ve müfettiş olarak gele-neksel uygulamaların kırılmaya başladığı bu süreci yaşayan birisi olarak böyle bir çalışma benim için oldukça anlamlıdır. Bir çok bankada görev yapan müfettişler ile kıyaslandığında 4,5 yıl gibi kısa sayılabilecek bir müfettişlik hayatından sonra sabit göreve geçmiş olmama rağmen, temel olarak bu değişim dönemini yaşayan ve sonraki süreci de yakından takip eden birisi olmama güvenerek bu çalışmaya karar verdim.

Olabildiğince objektif, geçmişini de ortaya koyarak geleceğe ışık tutan bir çalışma hedeflenmiştir. Umarım gerek bu mesleğin geçmişine ışık tutabilecek ve asıl önemlisi geleceğine yön verebilecek bir çalışma ortaya koyabilmişimdir.

Kitap, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde banka müfettişliği ile ilgili kavramlar, giriş sınavları, yükselme, görev ve yetkiler, çalışmalar gibi konularda bilgi verilerek mesleğin geleneksel ve kendine özgü niteliğini ortaya koyacak çeşitli değerlendirmelerde bulunulacak ve detaylı analizler yapılacaktır. İkinci bölümde ise genel olarak teftişten iç denetime geçiş süreci üzerinde durulacak, bu kapsamda öncelikle geleneksel teftişin yapısal ve uygulama sorunları aktarılacak, daha sonra iç denetim ile ilgili bilgiler, son dönemlerdeki yasal ve idari düzenlemeler ile teftişin değişen yapısının unsurları hakkında detaylı değerlendirmelere yer verilecektir.

Kitapta yer verilen alıntı ibareleri genellikle normal harfle yazılmıştır. Özellikle alıntıdan hemen sonra yeni bir alıntı verilmiş ve iki alıntı arasındaki ayrım açık ise, paragraf alıntı ile başlamış ve özgün açıklamalar ile devam etmişse hangi açıklamaların alıntı, hangilerinin özgün olduğu açıkça belli olduğundan alıntılar normal harfle yazılmıştır. Fakat alıntıdan önce özgün açıklamalar yapılmış ve alıntı bu açıklamalardan sonra gelmişse özgün açıklamalar ile alıntının birbirine karışmaması için bu şekilde yapılan alıntılar italik olarak belirtilmiştir. Bunun yanısıra yapılan bir alıntı normal harfle yazılırken alıntının içine yapılan bazı küçük özgün ilaveler de karışmaması için italik olarak belirtilmiştir.

Kitapta çeşitli eksiklikler ve yanlışlıklar, cümle kuruluşlarında yapmış olabileceğim hatalar olabilir. Bu konuda tabii ki tüm hatalar benimdir ve okuyuculardan özür dilemekle birlikte beklentim hoşgörü olacaktır.

Bu kitaba önsöz yazarak onurlandıran; Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) Kurucu ve Onursal Başkanı Sayın Ali Kamil Uzun'a, müfettiş yardımcısı olarak göreve başlayıp iki büyük bankamızda yönetim kurulu üyeliğine kadar yükselen T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi Üyesi Sayın H. Aydın Simit ile T. Garanti Bankası A.Ş. Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi Üyesi ve Risk Yöneticileri Derneği Kurucu Başkanı Sayın Dr. Cüneyt Sezgin'e, iç denetim mesleğinin ülkemizdeki önde gelen akademisyeni Marmara Üniversitesi Öğretim Üyesi Sayın Prf. Dr. Nuran Cömert'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Kitabın yayımlanması sürecinde yakın desteklerini gördüğüm Türkiye Bankalar Birliği yetkililerine de ayrıca teşekkürlerimi belirtmek isterim.

Bu kitabı; desteklerini hiç bir zaman esirgemeyen hayattaki en değerli varlıklarım biricik kızım şimal, biricik oğlum Kuzey ve sevgili eşim Zuhal'e, benim için bugüne kadar her türlü fedakarlığı yapan değerli annem ve babama, hayatının herhangi bir döneminde müfettiş yardımcısı veya müfettiş olarak bu meslekten yolu geçen herkese, bana engin kazanımlar sağlayan tüm statlarıma ve arkadaşlarıma ithaf ediyorum.

İstanbul, Ekim 2009

Gürdoğan YURTSEVER

ÖNSÖZ 1

Değerli meslektaşım Gürdoğan Yurtsever'i, profesyonel görevinin yanı sıra mesleğe gönüllü hizmetleri ile katkı sağlayan, değer yaratan bir meslek mensubu olarak tanıyorum. Bir vakfın denetleme kurulunda birlikte çalıştık. İç Denetim dergisi için birlikte çalışmamız devam ediyor. Bir meslek mensubu olarak profesyonel görevinin yanısıra sosyal sorumluluk anlayışıyla üstlendiği gönüllü görevleri özen ve özveri ile yerine getirdiğine tanık olduğum meslektaşım, teftişten iç denetime banka müfettişliğinin gelişimini anlatan bu çalışması ile mesleğimizin dün, bugün ve geleceğini değerlendirmektedir.

Köklü geçmiş ve geleneğine rağmen yeterince el atılmamış bir alanda yapılan bu çalışma mesleğin yakın tarihinin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Mesleğin uzun ve köklü geçmişi içinde yakın tarihinde yaşanan gelişmelere bakıldığında, gece gündüz farkı gibi bir değişimin yaşandığını ifade edebiliriz. Değişimin odağı olan mesleğin yakın tarihinde görev alan meslektaşımızın analiz, gözlem ve tecrübelerini paylaştığı bu çalışmasını, mesleğin geçmişine sahip çıkan, geçmişin birikimlerini değişimin dinamikleri ile çağdaş mesleki açılıma dönüştüren meslektaşlarımızın, birlikte değer yaratma başarısını değerlendireceğimiz yazılı bir kaynak olarak kabul edebiliriz.

Kural, ciddiyet ve disiplin teftiş kurullarını ifade eden kavramlardır. Teftiş kurulları, insan kaynağını kendine özgü sınavlardan geçirir, kendine özgü usta-çırak sürecinde eğitir, kariyerini planlar. Teftişin geleneksel bu yapısı ve birikimleri değişimin dinamikleri ile bugün teftişten iç denetime dönüşmüştür. Bu değişim ve dönüşüm süreci önce bankacılıkta, daha sonra kamuda yaşanmış, yaşanmaktadır. Bu süreci bankacılıkta yaşayan, değişimde rol ve sorumluluk alan meslektaşım Gürdoğan Yurtsever'in, analiz, gözlem ve tecrübelerini paylaşarak mesleğin gelişimini irdelediği, geleceği ile ilgili öngörülerini ortaya koyduğu bu çalışmasının tüm meslektaşlarımızı bilgi, görüş ve tecrübelerini paylaşma konusunda teşvik etmesini diliyorum.

Meslek adamı olmak, bir insanın bilgi ve becerileri ile ifade bulmasıdır. Değer yaratarak verici olmasıdır. Bu nedenle mesleki birikimlerin paylaşılması mesleki kültürün zenginleştirilmesi her meslek adamının sorumluluğudur. Bu sorumluluğun bir gereği olarak benzer çalışmaların üretileceğine inanıyorum.

1995 yılında Türkiye İ Denetim Enstitüsü'nün kuruluşu, ülkemizde geleneksel teftişten modern iç denetime geçişin miladıdır. Gürdoğan Yurtsever'in bu çalışmasında Türkiye İ Denetim Enstitüsü'nün değişim ve dönüşüm sürecindeki rolü anlatılmaktadır. Mesleğin geleceğinde de meslek örgütümüz vizyonu ile nc misyonunu sürdürecektir.

Cumhuriyetimizin yüzüncü yılı olan 2023 yılında, mesleğimizin küresel anlamda çok daha iddialı noktalara gelmesinde mesleki örgütsel gücün yanısıra bu tür çalışmaların da önemli bir rolü olduğuna inanmaktayım. Çünkü geçmişe ayna tutan çalışmalar mesleğin modern geleceğinin yaratılması açısından da önemli ipuçları, öngörüler sunmaktadır.

Geçmişin mesleki alışkanlıkları, tutum ve davranışlarının bugün için ne kadar geçerli olduğu konusunda bir genelleme yapmak yerine mesleğin gelişimini göstermek açısından Gürdoğan Yurtsever'in kitabında yer alan tespitler bize ışık tutacak ve yardımcı olacaktır.

Değerli meslektaşımı, gönlündeki meslek sevgisinin somut ifadesi, öz-verili ve özenli emeğinin ürünü olan bu çalışmasından ötürü kutluyorum.

Bu çalışmanın mesleğimize, mesleğimizin modern gelişimine katkı sağlayacağına, bu konuda değer yaratacağına olan inancımı ifade ederek, tüm meslektaşlarıma sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

İstanbul, Eylül 2009

Ali Kamil UZUN
Türkiye İ Denetim Enstitüsü (TİDE)
Kurucu ve Onursal Başkanı

ÖNSÖZ 2

Müfettişlik, kişiye son derece önemli kazanımlar sağlayan bir görevdir. Özellikle bankanın her türlü faaliyeti ile ilgili yapılan teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmaları nedeniyle çok yönlü olarak yetişen müfettişlerengin deneyimler kazanırlar, üstatlarından öğrendiklerini muavinlerine aktarırlar. Bu nedenlerle müfettişlik, her dönemde bankalarda en önemli yönetici kaynağı olmuş, müfettiş yardımcısı olarak göreve başlayan kişiler genel anlamda başarılı orta ve üst düzey yöneticiler olarak bankacılığımıza önemli katkılar sağlamışlardır. Müfettişlerin çalıştıkları bankalara olan katkılarının halen dahi artarak sürdüğü açıkça görülmektedir.

Bankacılığa müfettiş yardımcılığından başlayan birisi olarak, müfettişliğin bana kazandırdığı bakış açısı, meslek disiplini, kurum bağlılığı gibi değerler çalışma hayatımın her aşamasında temel referans noktalarım olmuş ve bana yol göstermiştir.

Müfettişlik aynı zamanda oldukça zor bir görevdir. Sürekli yapılan seyahatler nedeniyle yerleşik bir düzenin olmaması, konaklama zorlukları, zaman sınırı tanımayan çalışmalar müfettişler için gerçekten son derece zorlu zamanların yaşanmasına neden olur. Özellikle ulaşım ve konaklama imkanlarının, iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin günümüzdeki kadar gelişmemiş olduğu geçmiş dönemlerde müfettişler büyük zorluklar içinde görevlerini yerine getirmek durumunda kalmışlardır. Yaşadığımız bu dönüşüm sürecinde teftiş kurullarının da sürekli olarak kendilerini geliştirme çabası içerisinde olmaya devam etmeleri kaçınılmazdır. Geçmişte olduğu gibi bugün ve gelecekte de teftiş kurulları daha doğru bir ifadeyle iç denetim birimleri bankaların yönetici ihtiyacını karşılayan en önemli departmanlar olmaya devam etmelidirler. Bunu sağlamanın en temel yolu değişime açık olmaktan geçmektedir.

Çalışmada detaylıca üzerinde durulduğu gibi özellikle son yıllardaki yasal ve idari düzenlemeler geleneksel teftiş anlayış ve uygulamalarını geri dönülemez biçimde değişime uğratmış, teftiş fonksiyonu, daha doğru bir ifadeyle iç denetim fonksiyonu bankalara en yüksek katma değeri üretecek niteliğe dönüşmüştür.

Müfettişliğin geleneksel anlamdaki mesleki disiplini, kural ve yasakları, hiyerarşik yapısı, üstat-muavin ilişkileri, iş başındaki eğitim esası gibi unsurlarını, kazanımlarını ve zorluklarını son derece detaylı olarak ortaya koyan, yine son dönemlerde müfettişlikte çağdaş iç denetim metodolojilerine geçiş yönünde gözlenen hem yapısal, hem de uygulama anlamındaki

değişimi kapsamlı olarak irdeleyen, bir anlamda müfettişliğin ilk dönemlerinden günümüze kadar olan gelişim sürecini son derece kapsamlı ve objektif bir şekilde analiz eden bu önemli çalışma nedeniyle sevgili Gürdoğan'ı içten dileklerimle tebrik ediyorum.

Son derece iyi bir gözlem ve analiz yeteneğinin ürünü olduğu anlaşılan bu çalışmayı mesleğin geleceğine ışık tutacak nitelikte bir çalışma olarak değerlendiriyor ve bu tür nitelikli çalışmaların daha da artmasını temenni ediyorum.

Ankara, Ağustos 2009

H. Aydın SİMİT
T.C. Ziraat Bankası A.ř.
Yönetim Kurulu ve
Denetim Komitesi yesi

ÖNSÖZ 3

2000'li yıllarda gerek dünya ekonomisinde, gerekse de finansal sistemde baş döndürücü bir büyümeye hep birlikte tanık olduk. Ancak, bu büyümenin sorunsuz yaşandığını söylemek güç. Hem şirketler bazında, hem de global ölçekte yaşanan mikro ve makro krizlerle başedebilmek bu büyümeyi yönetmenin en zorlu kısmı haline gelmiş durumda.

Gelişmiş piyasalardan başlayarak tüm dünyayı etkisi altına alan son krizin benzerlerinin yaşanmaması için alınması gereken önlemlerle ilgili tartışmalar çok boyutlu olarak sürmekte. Bu tartışmaların üzerinde en çok mutabık kalınan bölümü ise kurumların kendi kurumsal yönetim standartlarını hızla geliştirmeleri. Kurumsal yönetimin başarılı bir şekilde uygulanmasının odak noktasında ise iç denetim standartlarının geliştirilmesi yatıyor.

İç denetim fonksiyonu bir kurum içinde yönetim kurullarının, denetim komitelerinin ve hatta üst yönetimlerin kurum değerinin korunması ve geliştirilmesi adına en önemli dayanağı haline gelmekte. Aynı zamanda iç denetim, kurum dışı paydaşlar (düzenleyici ve denetleyici otoriteler, derecelendirme kuruluşları, kreditorler) için de en önemli güvence rolünü üstlenmekte. Bu rolün önümüzdeki dönemde daha da önem kazanması hiç de şaşırtıcı olmamalı.

Bu yeni dönemde iç denetçilerin kendi yetkinliklerinin, zihinsel hazırlıklarının, mesleki donanımlarının bu dönemin koşullarına uygun olup olmadığını sorgulamaları ve kendi içlerinde yeni dönemin zorunlu kıldığı gelişmeleri kaydetmesi gerekiyor. Türkiye'de uzun bir geçmişi, mesleki gelenekleri olmasına rağmen iç denetçilerin bu hazırlık sürecini arzu edilen ölçüde tamamladıklarını söylemek zor. Özellikle konunun teorik ve entelektüel boyutunda yapılmış çalışmaların oldukça sınırlı boyutta kaldığı yadsınamaz bir gerçek. İşte tam da bu noktada Sn. Gürdoğan Yurtsever tarafından kaleme alınan "Teftiştten İç Denetime Banka Müfettişliği" adlı çalışma gerek kapsamının genişliği, gerekse de değindiği konular açısından çok önemli bir boşluğu dolduruyor. Mesleğin gelişimine yaptığı bu çok önemli katkıdan dolayı Sn. Yurtsever'i kutluyor, başucu eseri niteliğindeki bu eserin bundan sonra bu yöndeki çalışmaların sayısının artmasına öncülük etmesini gönülden diliyorum.

İstanbul, Ekim 2009

Dr. Cüneyt SEZGİN

T. Garanti Bankası A.Ş.

Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi Üyesi

Risk Yöneticileri Derneği Kurucu Başkanı

ÖNSÖZ 4

Türkiye’de i denetçiliği yeni bir meslekmiş gibi göstermeye çalışanlara inat, bu mesleğin en az A.B.D. deki kadar köklü bir geçmişe sahip olduğunu bir tespitle ortaya koyan bu kitap meslek mensuplarına, işletme yöneticilerine, akademik çalışma yapanlara ve bu alanla ilgili her kesime önemli bilgiler sağlayacak kapsamdadır.

Geçmişi olmayan kurumların geleceği sancılı bir gelişmeye yelken açar. Deneyimlerin ve birikimlerin değerinin yerini hiçbir yeni buluş ya da yenilik tutamaz. Ne kadar eksiği olursa olsun veya eleştirilsin ülkemizde soylu bir geçmişi olduğuna inandığım müfettişliğin adı modern yaklaşımda i denetçilik olmuştur. Müfettişlerin işletme içindeki konumlarının daha bağımsız ve tarafsız düzeye yükseltilmesi, yaptıkları işin kapsamının ve sorumlulukların değişmiş ve gelişmiş olması, amaca daha iyi hizmet eden kurumlara dönüştürülmüş olması çağın bir gereğidir. Daha doğrusu işin gereğidir. İş koşulları, işletme koşulları ve çevresi değiştikçe müfettişlikte bundan payını almıştır. Müfettişliği bilmeden i denetçiliği anlamak olanağı yoktur.

Özellikle bankacılık sektöründeki deneyimlerden yola çıkılarak hazırlanmış olan bu çalışmanın bir boşluğu doldurmaya hizmet ettiğini düşünüyor, bundan sonraki çalışmalara ışık tutacak emek ürünü bu çalışma için kitabın yazarını ve emeği geçen herkesi yürekte kutluyorum.

Kadıköy, Eylül 2009

Prof. Dr. Nuran CÖMERT
Marmara Üniversitesi S.B.E
Denetim YL Programı,
İç Denetim Dersi ğretim yesi,
TİDE Danışma Kurulu yesi.

I. BANKA MüFETTİşLİğİ

Müfettişlik ile ilgili bilgi aktarabilmek için öncelikle müfettiş ve onunla ilgili teftiş, teftiş kurulu gibi kavramlar hakkında tespit ve açıklamalarda bulunmak bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

1. Müfettiş ve Teftiş Kavramları

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre Arapça bir kelime olan müfettiş, “denetmen” anlamına gelmekte¹, kamu kurum ve kuruluşları ile bazı özel kurumlarda, çalışanlar üzerinde denetim ve sorgulama yetkisine sahip olan meslek mensubunu² ifade etmektedir.

Müfettişler denetim yapma ve rapor düzenlemekle görevli kişilerdir,³ bağlı bulundukları kurum ve kuruluşun personelidir ve belirtildiği üzere bakanlıklar, mahalli idareler gibi kamu kurum ve kuruluşları başta olmak üzere bir çok kamu kurumu ve bazı özel kurumlarda görev yapmaktadır. Bu noktada özellikle, müfettişlerin görev yaptıkları kurumun personeli olduğu hususunu üzerine basarak tekrarlamakta fayda bulunmaktadır.

Müfettişlik aslında büyük ve merkez dışında da örgütlenmeleri bulunan kurum ve kuruluşlar için ortaya çıkan denetim ihtiyaı ve gerekliliğinin bir sonucu ve ürünüdür. Bu nedenledir ki özellikle, bakanlıklar, bankalar gibi kurum ve kuruluşlarda müfettişliğin önemli bir görev olarak gündeme geldiği görülmektedir.

Günümüzde “fahri trafik müfettişi” gibi çeşitli farklı uygulamalarının olduğu dikkate alınsa da, ülkemizde “müfettiş” kavramı ile ilk akla gelenlerin çeşitli bakanlık müfettişleri, ilköğretim müfettişleri ile birlikte bankalarda görev yapan kişiler olduğunu ifade etmek sanırım yanlış olmayacaktır. Gerçekten de müfettişlik ile özdeşleşen kurumların başlarında bankaların geldiğini ifade etmek mümkündür. Gerek kamu, gerekse de özel bankalarda çok eskiden beri müfettişlerin görev yaptığı ve banka içi denetim mekanizmasının odağında müfettişlerin olduğu görülmektedir. Bu çalışmada da banka müfettişliği ile ilgili çeşitli bilgiler verilmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda çalışmadaki “müfettiş”, “müfettişlik” gibi kavramlar esas itibarıyla banka müfettişi ve müfettişliği için kullanılmıştır. Bu kavramların diğer sektörlerdeki uygulamaları da kapsayacak şekilde daha geniş anlamdaki kullanımları ise genelde aynı cümle veya paragraf içindeki diğer ifadelerle

1 <http://www.tdk.gov.tr>, 14/02/2009

2 <http://tr.wikipedia.org/wiki/M%C3%BCfetti%C5%9F>, 12/02/2009

3 <http://tr.wikipedia.org/wiki/M%C3%BCfetti%C5%9F>, 12/02/2009

ayrıca belirginleştirilmiştir. Dolayısıyla, farklı veya daha geniş anlamda kullanıldığı ayrıca belirtilmiş olmadığı sürece bu kavramlar banka müfettişini/ müfettişliğini ifade etmektedir.

Bankacılık açısından bakıldığında müfettiş görevlendirilmelerini bankacılığımızın ilk yıllarına kadar götürebilmek yanlış olmasa gerekir. Müfettişler, bankanın karşı karşıya bulunduğu risklerin tespit edilebilmesi ve gerekli önlemler alınabilmesi bakımından son derece önemli bir fonksiyon görmektedir. *Müfettişleri bir anlamda “Kurumsal güvenlik görevlisi”*⁴ olarak nitelendirebilmek de mümkündür. Aşağıdaki kısımlarda banka müfettişliği ile ilgili çok detaylı bilgiler aktarılacağından bu aşamada başkaca açıklamalara yer verilmeyecektir.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre yine Arapça bir kelime olan “teftiş”, denetim anlamına gelmektedir.⁵ Aynı kapsamda denetim “denetleme”, denetleme ise “denetlemek işi, bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, denetim, bakı, teftiş, murakabe, kontrol” olarak belirtilmektedir.⁶

Denetleme kavramı, büyük küçük resmi özel bütün örgütlerde bir yönetim süreci olarak yapılmakta olan evrensel anlamdaki tanımını çağrıştırtırken, bu kelimenin Arapça eş anlamlısı olan “Teftiş” kelimesi ise daha ziyade teknik, yasal ve bilimsel düzeyde yapılan denetlemeyi çağrıştırmakta olan terimleşmiş şeklidir. Literatürde denetleme, kontrol, denetim ve teftiş kelimeleri birbirinin yerine kullanılmakta iken yasal metinlerde “Teftiş ve Müfettiş” kelimeleri tercih edildiği için uzun yıllar bu kelimeye yüklenen anlamları da içine alarak yerleşmiş ve hatta hafızalarda gizemli bir güç şeklinde de yer etmiştir. Bu gizemli anlamı sayesinde yasalardan aldığı yetkilerin çok üstünde tesir yaparak denetlenenler üzerinde manevi baskı unsuru da oluşturan bir “fobi” haline gelmiştir.⁷

Teftiş, banka birimlerinin ve bankanın denetimi altındaki kuruluşların, belirli bir döneme ait işlemlerinin, genel mevzuata (kanun ve yönetmeliklere), bankanın iç mevzuatına, genel müdürlük talimatlarına uygun olup olmadığının araştırılması ve varsa hataların düzeltilmesi, aykırılıkların giderilmesi, hile ve yolsuzlukların ortaya çıkartılıp araştırılması, kuruluşun rasyonel ve

4 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

5 <http://www.tdk.gov.tr>, 14/02/2009

6 <http://www.tdk.gov.tr>, 14/02/2009

7 <http://www.memurlar.biz/haber/20090204/Teftis-Kalkmali-mi-Kalkmali-mi.php>, 04/02/2009

verimli bir şekilde yönetilip yönetilmediğinin araştırılması, hizmet kalitesinin ölçülmesi ile ilgili çalışmaların tümüdür. Teftişin en önemli fonksiyonlarından birisi “aydırıcılık”tır. Güçlü bir teftiş fonksiyonunun bulunduğu bir bankada kötü niyetli bir personelin, “yakalanabileceği” dşncesiyle eyleminden vazgeçmesi, diğer personelin ise yaptığı işlemlerde daha dikkatli olması olasıdır. “Güvenmek iyidir, ama denetim daha iyidir” deyişi, teftişin ana kuralıdır.⁸

Etkin bir denetimin en önemli araçlarından biri olan teftiş, *bir uzmanlık alanıdır*⁹ ve zorlu giriş sınavlarından sonra mesleğe alınarak özel bir mesleki eğitimle yetiştirilen müfettişlerce yapılır.¹⁰

2. Teftiş Kurulları¹¹

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “Teftiş Kurulu”, Denetleme Kurulu anlamına gelmektedir.¹² Teftiş kurulları, banka faaliyetlerinin bankacılık ilkelerine ve mevzuata uygunluğunun denetlenmesi, işletme hedefleri ile uygulama arasındaki farklılık ve sapmaları belirleyerek, kaynaklarını ortaya koymak, banka faaliyetlerinin verimlilik ve etkinliğini sağlamak amacıyla oluşturulmuş, müfettişlerden oluşan bir birimdir.¹³ Genel eğilim olarak teftiş kurulları, bankanın her düzey ve kademede yerine getirdiği faaliyet ve operasyonlarla doğrudan ya da dolaylı ilgisi bulunan tüm konuların izlenmesi, değerlendirilmesi ve st yönetime raporlanmasından sorumlu bulunuyor.¹⁴

Teftiş Kurulu, bir başkanın yönetimi ve denetimi altında, yeteri kadar başkan yardımcısı, müfettiş (Başmüfettiş ya da 1., 2. sınıf gibi dereceli müfettişler dahil), müfettiş yardımcısı (Yetkili/kıdemli ve yetkisiz) ile idari personelden meydana gelir.

8 Ali İhsan Hasırcioğlu, Teftişten Teftişe Anadolu Bir Müfettişin Anıları, E Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2008, s.31

9 Hasırcioğlu, a.g.e., s.32

10 Hasırcioğlu, a.g.e., s.32

11 Gürdoğan Yurtsever, Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof.Dr. Feryal Orhon Basık, İstanbul, 2002, s.97-106

12 <http://www.tdk.gov.tr>, 14/02/2009

13 Fedai Toyran, Bankaların İç Denetiminde Banka Teftiş Kurulları ve Denetim Düzeninin Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Para-Banka Bölümü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Doç.Dr.Targan nal, Ankara, 1990, s.43

14 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.5

Teftiş Kurulu, genel olarak Bankanın şubelerinde, Genel Müdürlük birimlerinde ve bankanın denetimi altındaki kuruluşlarda Yönetim Kurulu ve Genel Müdür adına teftiş, inceleme ve gerektiğinde soruşturma yapma görev ve yetkisine sahiptir. Teftiş kurulları ile ilgili kuruluş, amaç, yetki ve sorumluluk, çalışmalar, raporlar, özlük konuları gibi hususlar genellikle banka içi yönetmelik, tüzük veya talimatnameler ile belirlenir.

Geleneksel gelişim sürecinde teftiş kurullarının genellikle Genel Müdür'e bağlı olarak faaliyet gösterdiği görülmektedir. Son yıllarda teftiş kurullarının görev alanı ile ilgili yaşanan değişiklikler hakkında gelecek bölümlerde daha detaylı değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Teftiş kurullarının ana birimi merkez yönetiminde veya Genel Müdür-lükte bulunur. Fakat işletme büyüklüğüne ve örgütsel yapıya uygun olarak bu ana birim dışında da bağlı denetim birimlerinin oluşturulduğu görülmektedir. Genellikle "Grup Başkanlığı" olarak adlandırılan bu birimler, esas olarak Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın belirlediği program ve çalışma düzeni içinde faaliyetlerini yürütürler. Ancak, grup içinde yer alan müfettişlerin bölgesel idari merkezleri bulundukları grup başkanlığıdır.¹⁵

3. Giriş Sınavları ve Detaylı Araştırmalar

Teftiş kuruluna alınacak kişilerin belirlenmesi konusunda öncelikle benimsenen iki yöntem vardır. Bunlardan birincisi kurum içinde yönetici kademelerde belli bir süre çalışmış, öngörülen diğer koşulları taşıyan, yaptığı görevlerde başarılı olmuş kimselerin doğrudan "müfettiş" olarak atanması yöntemidir. Bu yöntem ülkemizde çok az da olsa hala kullanılan bir yöntem olup, Adalet Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı gibi bazı kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmaktadır. Müfettiş kaynağı bakımından ikinci ve günümüzde en yaygın yöntem "kariyer" sistemidir. Bu sistemin temelinde herhangi bir kurumsal deneyimi olmayan, işletme özellik ve konusunda lisans düzeyinde eğitim kurumlarında yüksek öğrenimini tamamlamış ve diğer koşulları da taşıyan adayların sınavla belirlenerek; kurumun ihtiyaç ve amaçlarına uygun olarak yetiştirilmesi ve belli bir yetiştirme süresi sonunda yapılan yeterlilik sınavı ile yeterliliği belirlenen kimselerin müfettişliğe alınması esas alınır. Ülkemizde bankaların büyük bölümünde bu yöntem benimsenmiştir.¹⁶ Öte yandan, banka teftiş kurulları arasında müfettiş transferi de zaman zaman söz konusu olabilmektedir.

15 Toyran, a.g.e., 58-59

16 Toyran, a.g.e., 61-62

Genelde kariyer sistemine dayalı banka müfettişliğine giriş aşamasında çok zorlu bir süreç bulunmakta ve hemen her aşamada titiz değerlendirmeler söz konusu olmaktadır. Bu doğrultuda Banka müfettişi olabilmenin yolu “müfettiş yardımcısı” olarak Teftiş Kurulu’nda göreve başlamak ve bunun için de *ncelikli olarak bir dizi terleten sınavdan geçmek gerekmektedir. Bankalar, teftiş kurullarında çalıştıracakları müfettişleri belirlerken çok titiz bir sınavdan geçirmekte ve bu zor sınavda gelecek vaat eden adaylar seçilmeye çalışılmaktadır.*¹⁷ Müfettiş yardımcılığı giriş sınavı bilgi, karakter ve genel yetenek bakımından teftiş kurulunda müfettiş yardımcısı olarak görev alabilecek kimselerin belirlenmesi ve bu nitelikleri taşıyan adaylar arasından üstün olanların seçilmesi amacıyla yapılır.¹⁸

Genellikle “müfettiş yardımcısı giriş veya seçme sınavı” olarak adlandırılan sınava katılabilmek için öncelikle bazı şartları veya “n koşulları” taşımak gerekmektedir. Bu konuda aranılan genel şartlara bakıldığında; üniversitelerin en az 4 yıllık eğitim veren iktisadi ve idari bilimler, işletme, iktisat, hukuk, maliye, siyasal bilgiler fakülteleri veya yetkili makamlarca bunlara eşdeğerliği tespit edilmiş yabancı öğrenim kurumlarından mezun olmak, bazı mühendislik fakülteleri mezunu olmakla birlikte işletme, ekonomi veya finans dallarından birinde yüksek lisans derecesi almış olmak, 27 veya 30 gibi bir yaşı doldurmamış olmak, yurdun her yöresinde ve her iklim koşullarında görev yapmaya ve sürekli seyahate dayanıklı bedensel ve ruhsal sağlığa sahip olmak (sınavı kazanan adaylardan bu konuda sağlık kurulu raporu temin etmesi istenir), kamu hizmetinden yasaklı bulunmak gibi hususları ifade etmek mümkündür. Fakat, erkek adaylar için askerlik görevini yapmak veya erteletmek, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak, daha önceden sınava katılıp başarısız olmamak gibi bankadan bankaya bu şartlara başkaca ilavelerin yapıldığı da belirtilebilir. Gerekli n koşulları taşıyan ve istenilen başvuru belgelerini hazırlayan kişiler seçme sınavına davet edilir.

Seçme sınavı, genellikle yazılı ve sözlü şeklinde iki aşamadan oluşmaktadır. Eski dönemlerde; ekonomi, muhasebe, maliye, işletme, hukuk, yabancı dil gibi konulardaki sorulardan oluşan, sorulan sorulara serbest bir şekilde yazılı cevap vermeyi içeren ve “klasik” olarak da nitelendirilen “bilim veya bilgi sınavları” yapılmakla birlikte, özellikle 1990’lı yıllarda “test” yönteminin de kullanılmaya başlanıldığı, fakat yine de sınavın bilgiyi ölçmeye dayalı olduğu görülmektedir. Yazılı sınavlarında belirlenen puan barajını açıp başarı gösteren adaylar yine bilgi ve yabancı dil seviyelerini

17 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

18 Toyran, a.g.e., 61-62

tespit edebilmek amacıyla bu kez “sözlü” sınavına alınırlar. Bu aşamayı da başarıyla geçen adaylar bu kez Teftiş Kurulu Başkanı, insan kaynakları ve diğer ilgili bölümlerin yöneticilerinden oluşan bir “heyet” önünde “mülakat”a tabi tutulurlar. Burada ise kısmen bilim soruları sorulabilmekle birlikte, daha çok kişinin tavır, hareket ve davranışları, konuşması, muhakeme, ifade ve temsil yeteneği, kişilik özellikleri, giyim kuşamı ve genel görünümü gibi hususlar değerlendirilerek, adayların müfettişliğe uygun nitelik ve karakter özelliklerini taşıyıp taşımadıkları tespit edilmeye çalışılır. Bazı bankalarda mülakat iki aşamalı olup, birinci aşamada gruplar halinde önceden verilmiş olan bir konu hakkında grubu oluşturan adayların kendi aralarında tartışmaları ve fikirlerini ifade etmeleri istenir. İkinci aşamada ise her aday ile tek tek görüşülür. Bunun yanı sıra bazı bankalarda sözlü sınav ve mülakat aşamalarının tek bir aşama olarak uygulandığını da ifade etmek gerekmektedir.

Bütün bu yazılı ve sözlü sınavlar ile mülakat aşamalarını başarıyla geçen adayları göreve başlamadan önce bir zorlu aşama daha beklemektedir. Bu kapsamda adaylar için çok kapsamlı bir “istihbarat” araştırması söz konusudur. Kişi hakkındaki bu istihbarat süreci, bankanın başka bir birimine alınacak personel için insan kaynakları birimleri tarafından yapılan istihbarat araştırmasından çok daha detaylı yürütülen bir süreçtir. Sicil araştırmasından, yaşadığı çevreye kadar çok geniş kapsamda yapılan bu istihbari araştırma genellikle Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından yürütülmekte, tecrübeli müfettişler görevlendirilerek adayın yaşadığı eve, ailesine ve çevresine ulaşılmakta, ailesiyle tanışılmakta, bir çok kişiyle görüşülmektedir. Bir anlamda adayın hayatı en ince detayına kadar araştırılmakta ve irdelenmektedir. *Hatta, dolabındaki kitaba kadar bakılır, bir aday kültürü ile tanınmaya çalışılır, zeki olmasının yanı sıra yapma/başarma isteğinin olup olmadığı da incelenir.*¹⁹ Böylece kişinin işe uygun olup olmadığına karar verilir.

Bu süreç sonucunda müfettişlik mesleğine alınmalarına engel bir durumun olmadığı anlaşılan adaylar için artık “sınav kazanılmıştır”. Bundan sonra belirlenen sürelerde sağlık raporu, mezuniyet belgesi, sabıka kaydı gibi gerekli belgeleri tamamlayan ve çalışma sözleşmelerini imzalayan adaylar “müfettiş yardımcısı” olarak göreve başlatılırlar.

Görüldüğü gibi, müfettişliğe giriş aşamasında adaylar için gerçekten son derece zorlu ve zahmetli bir süreç söz konusudur. Özellikle büyük ve kamu bankalarında bu süreçte gösterilen titizliğin çok daha yüksek oldu-

19 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Hakan Alp görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.9

ęunu ifade etmek mümkündür. Bankaların, denetleyen konumunda olacak kişilerin seçiminde bu kadar titiz davranmalarını sanırım makul karşılamak gerekmektedir.

4. Yükselme

Teftiş kuruluna giriş aşamasındaki zorlu sürecin mesleğe başladıktan sonraki süreçte daha da zorlaştığı ve yükselme bakımından oldukça zorlu aşamaların söz konusu olduğu görülmektedir. Müfettişlikte “müfettiş yardımcısı” ve “müfettiş” şeklinde iki temel ayrım söz konusudur. Fakat bunların içinde de çeşitli alt sınıflandırmaların söz konusu olduğunu ve bunların bankadan bankaya farklılıklar gösterdiğini ifade etmek gerekmektedir.

Açılan sınavları kazanan adaylar öncelikle “müfettiş yardımcısı” olarak göreve başlatılırlar. Müfettiş yardımcılığı dönemi bankadan bankaya farklılık göstermekle birlikte genel olarak 3 yıl kadar sürmektedir. Bazı bankalarda bu süreler daha uzundur. Müfettiş yardımcılığının ilk bölümü olan 1.5 veya 2 yıllık süre “stajyer” veya “yetkisiz” “müfettiş yardımcılığı” kısmına tekabül etmektedir. Bu dönemi bir anlamda müfettişliğin “ıraklık” dönemi olarak nitelendirmek yanlış olmasa gerektir. Bu dönem boyunca müfettiş yardımcıları, bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmek ve bağımsız görev yapabilecek duruma gelmelerini sağlamak amacıyla müfettişlerin veya yetkili (kıdemli) müfettiş yardımcılarının yanında çeşitli teftiş, inceleme ve soruştırma çalışmalarında görevlendirilirler. Bazı bankalarda 1 yıl gibi bir süreyle “stajyer” olarak görev yaptırılan müfettiş yardımcılarının bu süre sonrasında “müfettiş yardımcısı” sıfatı ile görevlendirildiği de görülebilmektedir.

Müfettiş yardımcılığının 1.5 veya 2 yıllık süreden sonraki kısmı ise genellikle “yetkili” veya “kıdemli” müfettiş yardımcılığı olarak isimlendirilmektedir. Göreve başladıklarından itibaren yanlarında görevlendirildikleri müfettiş veya yetkili müfettiş yardımcılarının düzenledikleri performans değerlendirme belgeleri (tezkiye) ile olumlu sicil alarak yeterli oldukları saptananlar, Teftiş Kurulu Başkanlığı’nca olumlu ve yeterli görülenler ve bankadan bankaya değişen asgari bekleme sürelerini dolduran müfettiş yardımcıları genellikle “sınavsız” olarak “Yetkili/Kıdemli Müfettiş Yardımcısı” olarak görevlendirilirler. İstisnai de olsa bazı bankalarda bu aşamada “sınav” uygulandığını belirtmek gerekmektedir. Bu aşamada müfettişin kıdemine uygun olarak; bankacılık kavram ve uygulamalarını, bankacılıkla ilgili i ve dış mevzuatı, Teftiş Kurulu alışma, prensip, yöntem ve tekniklerini kapsayan bir sınav yapılabilir.

Yetkili/kıdemli müfettiş yardımcısı olarak görevlendirilenler genellikle yetkilerini aldıktan sonra ilk şubelerinde veya bazen bir program döneminde yalnız başına bağımsız (re'sen) teftiş çalışması ile görevlendirilirler. Bu çalışmasında göstereceği başarı da müfettişin gelecek dönemlerini belirleyici etkilerde bulunmaktadır. Yetkili müfettiş yardımcılığı dönemi aslında kişinin ekip başkanı olabileceği, refakatinde müfettiş yardımcılarının görevlendirilebileceği anlamına da gelmektedir. Yetkili müfettiş yardımcılarının müfettiş gibi teftiş, inceleme ve soruşturma yetkisi bulunmaktadır. Fakat büyük ekiplerde ve bazı çalışmalarda herhangi bir müfettişin refakatinde görevlendirilebilmeleri de mümkündür.

Bankalarda genellikle 3 yıllık müfettiş yardımcılığı görevinden sonra “müfettiş” olunabilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi bazı büyük ve kamu bankalarında bu sürecin 5 yıl gibi sürelerle uzayabildiğini ifade etmek de mümkündür.

Müfettiş olabilmek için oldukça zorlu bir süreç söz konusudur. Bankalara göre farklılaşan “asgari” yetiştirme süresinin geçirilmiş olması, kişinin performans değerlendirme belgeleri (tezkiye) ile olumlu sicil alması ve Teftiş Kurulu Başkanlığı’nca yeterli görülmesinin yanı sıra “yeterlilik sınavı” olarak bilinen mesleki yeterlilik sınavında başarılı olması gerekmektedir. Derecelendirme sisteminin olduğu bankalarda ayrıca bir üst sınıf kadronun uygun olması da aranan koşullar arasındadır.

Yeterlilik sınavı, müfettişliğe geçiş aşamasındaki en önemli adımlardan birisini oluşturmaktadır. Bu sınavlar bir çok büyük bankada yalnızca mülakat şeklinde gerçekleşebildiği gibi, bazı bankalarda yazılı sınav ve mülakat aşamalarından oluşur. Yazılı sınavlarda genellikle mesleki bilgiler ve teftiş konularında sorulan sorulardan başarılı olan veya yazılı sınav aşamasını uygulamayan bankalarda yetkili/kıdemli müfettiş yardımcısı, bankanın ilgili yöneticilerinden oluşan bir ekip karşısında sözlü sınav veya mülakata tabi tutulur. Yeterlilik sınavında başarılı olanlar müfettişliğe atanır ve “müfettiş” unvanıyla görev yapma hak, yetki ve sorumluluklarına sahip olurlar.

Müfettiş olduktan sonra, banka içinde farklı bir göreve atanana kadar genel olarak bu görev tanımı kullanılır. Fakat bazı bankalarda müfettişliğin çeşitli sınıflara ayrıldığı; beşinci, dördüncü, üçüncü, ikinci ve birinci sınıf müfettişliğin söz konusu olduğu, her sınıf için 1 veya 2 yıl gibi asgari bekleme sürelerinin öngörüldüğü, bazı bankalarda belirli bir hizmet süresinden sonra müfettişlerin “başmüfettiş” gibi unvanlar alabildiği, müfettiş yardımcısı ve müfettişlerin hazırladığı raporları kontrol etmek amacıyla kurul bünyesinde görevlendirilen ve genellikle en kıdemli kişilerden seçi-

len “refakat müfettişi” gibi çeşitli “müfettiş” türevlerinin üretilip kullanıldığı görülmektedir.

Bu süreçte başarı gösteremeyen, gerekli performans ve gelişimi sağlamayan, yeterlilik sınavını kazanamayan ve genellikle bir kez daha sınav hakkı tanınmasına rağmen bunda da başarılı olamayan müfettiş yardımcılarının ya bankayla ilişiği kesilir, ya da müfettiş dışı unvanlarla bankanın başka birimlerinde görevlendirilir.

5. Görev ve Yetkiler

Müfettişlerin görev, yetki ve aynı zamanda sorumlulukları bankadan bankaya kısmi kural ve uygulama farklılıkları taşımakla birlikte, genellikle benzer nitelikler taşımaktadır. Bu konudaki temel görev ve yetkilere genellikle Teftiş Kurulu yönetmelik, tüzük veya talimatnamelerinde yer verilir. Müfettişlerin görev ve yetkilerine bakıldığında temel olarak;²⁰

- Bankanın tüm birimleri ve şubeleri ile iştiraklerinin çalışmaları, işlemleri, hesapları ve personeli ile ilgili her türlü “teftiş”, “inceleme” ve “soruşturma” yapmak, banka düzenlemeleri, yasal düzenlemeler ve bankacılık teamüllerine aykırılıkları tespit etmek,
- *Tespit edilen aykırılıklar ile ilgili eleştiri ve önerilerini gerekçeleri ile belirterek rapor düzenlemek,*
- Banka personeli ve özellikle de yönetici personel hakkında gizli teftiş raporları (zlk sicili) düzenlemek,
- Genel mevzuatın ve kurum mevzuatının uygulanmasından doğan sonuçlar üzerinde inceleme yapmak, görülecek yanlışlık ve eksikliklerin düzeltilmesi yollarını araştırmak, işlerin iyi biçimde yürütülmesini, personelin çalışmalarından daha verimli bir şekilde faydalanılmasını sağlamak için eğitici çalışmalarda bulunmak ve gerekli nlemleri Teftiş Kurulu Başkanlığı’na bildirmek,
- Gerektiğinde ve yönetmeliklerin verdiği yetki kapsamında personeli geçici olarak görevden uzaklaştırmak,
- Başkanlıkça verilen diğer görevleri yapmak

gibi hususları belirtebilmek mümkündür. *Müfettişler, bankayı zarara uğratabilecek, yasalara karşı zor durumda bırakabilecek her türlü olayı araştırmak gibi bir misyona sahipler. Mevzuata uygunluk, karlılık hesapları, kredilerin doğru yerlere-doğru kişilere verilip verilmediği ve daha pek*

20 Toyran, a.g.e., s.84-85

çok ayrıntıya bakmak, müfettişlerin temel görevleri arasında yer alıyor.²¹ Bunların yanı sıra bir banka müfettişi her şeyden önce çalıştığı kurumun çıkarlarını korumakla yükümlü. Aynı zamanda bankalarının “kurum kültürü”nü çalışanlara yansıtmak gibi bir görevleri de var.²²

Müfettişler yönetmeliklerinde belirlenmiş görevleri yerine getirecek şekilde görevle birlikte yetkilendirilmişlerdir.²³ Bankanın hak ve menfaatleri açısından gerekli ve uygun gördükleri hususların tamamını inceleme ve rapor hazırlama konusunda müfettişler yetkilidirler.

Burada belirtilmesi gereken önemli bir konu, teftiş kurulu üyelerinin tamamının “müfettiş sıfat ve yetkisini” taşıyan kimseler olmasıdır. Görev unvanları farklı olmakla birlikte görev ve yetki bakımından fark yoktur. Ancak idari görev yürüten başkan ve yardımcılarının ise yönetsel görevlerinin yanı sıra ayrıca müfettişlik yetkileri de vardır.²⁴ Müfettişler ile müfettiş yardımcıları herhangi bir sınıf veya derece farkı gözetilmeksizin teftiş, inceleme ve soruşturma işlerinde eşit şekilde görevli ve yetkilidirler. Dolayısıyla bir müfettiş yardımcısı da, yapmış olduğu teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmalarında müfettişe ait olan görev ve yetkilere sahiptir. Bu yetki ve görev, Teftiş Kurulu Başkanı ve Başkan Yardımcıları için de geçerlidir. Bir anlamda stajyer veya yetkisiz müfettiş yardımcısından, Başkan’a kadar tüm kurul üyeleri “müfettişlik” yetki ve görevine sahiptir. Bu görev ve yetkiye genellikle Teftiş Kurulu yönetmelik ve talimatlarında açıkça yer verilir ve yapılacak çalışmaların özelliği dikkate alındığında verilmesi de gereklidir.

Bununla birlikte zaman zaman Teftiş Kurulu Yönetmeliklerinde müfettişlik yetkisinin yalnızca müfettişleri ve yetkili müfettiş yardımcılarını kapsadığı, yetkisiz müfettiş yardımcılarını kapsamadığı, bunların yalnızca yetki dışındaki müfettişlik görevi ile sorumlu olduğu belirtilmektedir. Kıdem yada görev süresi itibarıyla yetkili/kıdemli müfettiş yardımcılığına geçiş aşamasına ginceye kadar müfettiş yardımcılarında normal şartlarda resen teftiş ve soruşturma görevi verilmemektedir. Ancak zaman zaman bunun istisnalarına da rastlanabilmektedir. Bu ilk dönem içerisinde müfettiş yardımcılığı, genelde ancak başka müfettişlerce yürütülen teftiş ve soruşturmalarda yardımcı veya gözlemci olarak görev yapabilmektedirler. Daha önce ifade

21 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

22 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

23 Toyran, a.g.e., s.86

24 Toyran, a.g.e., s.60

edildiği gibi yetki alan müfettiş yardımcısı resen teftiş çalışmasıyla görevlendirilir. Resen soruşturma yapacak kıdeme gelen müfettiş yardımcısı ise Teftiş Kurulu Başkanlığı'nca belli aralıklarla düzenlenen soruşturma eğitim veya seminerine alınırlar. Soruşturma seminerinde müfettiş yardımcısına hem konuyla ilgili gerekli teorik bilgiler aktarılmakta, hem de deneyimli müfettişlerce örnek olaylar üzerinden uygulamalı bilgi verilmektedir. Dolayısıyla, soruşturma seminerleri müfettişlerin mesleki gelişimi açısından son derece önemli bir araç işlevi görmektedir. Soruşturma seminerine katılan müfettişlere ise nispeten daha basit ve standart konulardan başlamak üzere genelde seminerin hemen akabinde resen soruşturma görevi de verilmeye başlanmaktadır.

6. alışmalar

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, müfettişler tarafından yürütülen çalışmaları “teftiş”, “soruşturma” ve “inceleme” olarak üç temel alanda sınıflandırmak mümkündür. Daha önce de belirtildiği gibi teftiş; “denetim” anlamına gelmektedir. Banka müfettişliğinin geleneksel gelişimindeki en temel çalışma alanını da “teftiş” çalışmaları oluşturmuştur. Bu konuda daha önce yeterli açıklamalarda bulunulmuştu. Fakat bu kez teftiş çalışmalarının içeriği ve türleri ile ilgili kısa açıklamalarda bulunulmaya çalışılacaktır.

Teftişin en önemli özelliği devamlı bir incelemeyi gerektirmemesidir.²⁵ Gerçekten teftiş, belirli zamanlarda, beklenmedik bir zamanda veya tesadüfi olarak yapılabilir. Fakat bankalarda görülen genellikle belirli zaman aralıklarıyla -ki bu da genelde bir-iki yıl arasında değişmektedir- yapılan teftiş türüdür. Bunun yanı sıra banka teftiş kurullarınca yapılan denetim faaliyetleri çeşitli açılardan sınıflandırılabilir.²⁶

- Kapsam itibariyle denetim;
 - Tam denetim: Denetime konu birimin tüm faaliyetlerinin teftiş edilmesidir.
 - Kısmi denetim: Birimin belirlenen bazı kısımlarının veya yalnızca belli faaliyetlerinin teftiş edilmesidir.

25 Jules Baude, Kontrol Tekniği ve Bankada Muhasebe Kontrolü, ev. Hakkı Gck, Türkiye Bankalar Birliği Yayını No:48, s.13

26 Ayhan Doğaner, Türkiye'de Bankaların Denetimi, İstanbül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Fakültesi Para-Banka Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Danışman Türkel Minibaş, İstanbül 1992, s. 84-85

- Nitelik itibarıyla denetim;
 - Olağan denetim: Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından hazırlanan programlara uygun olarak yapılan denetim şeklidir.
 - Olağandışı denetim: Yıllık programlar dışında banka üst yönetiminin ihtiyaç duyduğu hallerde söz konusudur.
- Denetimde uygulanan inceleme yöntemi açısından;
 - Tam inceleme yoluyla denetim: Denetim dönemine giren bütün işlem, kayıt ve belgelerin incelemeye tabi tutulmasıdır.
 - Örneklem inceleme yoluyla denetim: Belirlenen yöntemler çerçevesinde işlem ve kayıtlardan bir kısmının incelenmesidir.

Banka müfettişlerinin asli görevi denetlemekten oluşuyor. Müfettişler bankanın çeşitli şubelerinde işlerin doğru işleyip işlemediğini saptamak için teftişe çıkıyorlar. Teftişin ne kadar süreceği, görevin niteliği ile ilişkili olarak değişiyor.²⁷ Yıllık olağan denetim planı kapsamında hazırlanan teftiş programlarında öncelikle yaz ve kış çalışmaları başlığında bir ayırım yapılır. Müfettişlerin görev merkezlerinin bulunduğu şehir veya bölge dışındaki yerlerdeki yaz çalışmalarına genel olarak “turne” denir. Kış çalışmaları ve yaz çalışmalarının hangi ayları kapsayacağı bankaların örgüt yapısına göre belirlenir. Ancak, en uygun aylar kış dönemi için Kasım-Mayıs dönemi; yaz çalışmaları için de; Haziran-Ekim dönemidir. Denetlenecek birimlerin özellikleri, şubelerin bulundukları coğrafi ortamlar, ulaşım durumu, konaklama olanakları programların hazırlanmasında dikkate alınır. Verilen süre içinde programda belirtilen şubelerin istenilen sırada teftiş edilmesi istenir.²⁸

Teftişe “ani ve habersiz başlama” esastır. Teftişe başlama zamanı müşteri ilişkilerinin sona erdiği öğlen ve akşam ya da müşteri ilişkilerinin başlamadığı sabah saatleridir. Ancak, en uygun teftişe başlama zamanı işlemlerin kayıtlara intikal ettiği akşam saatleridir. Teftişe başlanır başlanmaz ilk olarak para ve para hükmündeki kıymetli evraklar sayılarak tespit edilir. Kısa sürede sayılamayan kıymetler ile depolarda bulunan malların sayımı sonraya bırakılarak sayım, yoklama ve ölçme işlemlerinin güvenliği ve sağlığı açısından gerekli önlemler alınır. *Teftişin ilk günlerinde sayım mutabakat işlemleri devam eder, çekler, senetler, teminat mektupları ve diğer kıymetler sayılır ve mutabakatları yapılır.* Yapılan sayımlar ayrı ayrı tutanaklarla belgelenir.²⁹ Daha sonra diğer teftiş çalışmalarına geçilir. Teftiş konuları bankanın faaliyet alanı ile ilgili sınırsız bir nitelik taşır.

27 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

28 Toyran, a.g.e., s.92-93

29 Toyran, a.g.e., s.95-96

Bankada şikayet ve ihbar üzerine ya da teftişler esnasında ortaya çıkan yasal mevzuat veya banka iç mevzuat hükümlerine göre yasaklanmış olup, suç teşkil eden ve bu nedenle de disiplin cezasını ve/veya yasal cezayı gerektiren olay, eylem ve kusurlu davranışların gerçek olup olmadığını, sorumlularını, sorumluluk derecelerini, doğmuş ya da doğabilecek zarar ve kayıpları saptamak, araştırmalar esnasında zarar ve kayıpları önleyici ya da azaltıcı tedbir ve çalışmalara öncelik vermek suretiyle, sorumlular hakkında ceza önerilerini de içeren raporlar düzenleme çalışmalarının bütününe “soruşturma” denir.

Esas itibarıyla soruşturma; meydana gelmiş bir olayda veya yapılmış olan işlemlerde banka personelinin bankanın disiplin mevzuatına göre suç sayılan kusur veya eylemlerinin olup olmadığını ve mahiyetini ortaya çıkartılması amacıyla yapılmaktadır. Soruşturma görevi ise olayda personelin banka mevzuatına göre “disiplin cezası gerektiren suç” niteliği taşıyan kusur veya eylemlerinin bulunduğu yönünde bilgi veya kanaat oluşması üzerine verilmektedir. Mevcut verilerle bu yönde yeterli ve net bir kanaat oluşmamışsa, konu müfettişe soruşturma yerine ilk etapta inceleme görevi olarak da verilebilmektedir. Müfettiş incelemeleri sırasında olayda banka çalışanlarına kusur atfedilmesini gerektiren yönler de bulunduğu sonuç veya kanaatine varırsa Teftiş Kurulu Başkanlığı’nı bu hususta bilgilendirmekte ve bunun üzerine inceleme görevi soruşturmaya da dönüştürülebilmektedir. Banka personelinin yasal hükümlere göre suç teşkil eden ve ceza gerektiren kusur, eylem ve işlemleri zaten aynı zamanda bankanın i mevzuatı açısından da disiplin suuna ve cezasına konu teşkil ettiğinden, bu gibi konular otomatik olarak soruşturma kapsamında ele alınmakta ve idari, teknik ve yasal boyutlarıyla bir bütün olarak incelenip rapora bağlanmaktadır. Esasen konunun farklı boyutlarını birbirinden tam anlamıyla ayırabilme genelde fiilen pek mümkün de olamamaktadır. Fakat, bir bankanın veya çalışanlarının yasal açıdan suç teşkil eden ve ceza gerektiren faaliyet ve eylemleri esas itibarıyla ancak ilgili yetkili yasal kurum ve kişiler tarafından soruşturma konusu yapılmaktadır. Banka bünyesinde bu kapsamda yapılan araştırma ve çalışmalar ise daha ziyade mevcut durumu ve karşı karşıya kalınan riskleri ortaya koymaya ve banka bünyesinde gerekli tedbirleri süratle almaya yönelik olup, soruşturma yerine inceleme konusu yapılması daha sık rastlanan bir durumdur.

Soruşturmalarla ilgili tanık ve sanıkların anlatımları işin nitelik ve gereğine göre “sorgu”, “anlatım tutanağı”, “sorgulama/açıklama istem mektubu” ya da “aracı yardımıyla” alınır. Fakat en çok uygulanan yöntem “sorgu” yöntemidir. Sorgu yönteminde anlatımı alınacak kişi soruşturmanın yapıldığı yere çağırılır. Müfettiş bu kişiyi karşısına alarak sorular sorar ve alacağı

yanıtları her sorunun karşısına yazarak veya şahsın el yazısı ile yazdırarak tutanakla tespit eder, anlatımı saptamaya çalışır. Anlatımı alınan kişinin yanıtları kendisine okutulur. Yanıtların doğruluğunu kabul ederse anlatımı onaylatılır. Onay, her sayfanın veya yanıtın bitimine genelde parafı, tutanağın sonuna da mutlaka imzası alınmak suretiyle yaptırılır.³⁰ Sorgulama esnasında kural olarak müfettişin sorgulamayı yalnız yapması ve sorgulamada bir başka kişiyi bulundurmaması gerekir. Ancak ekipte görevli bir müfettiş veya müfettiş yardımcısının da gözlemci olarak sorgulamalarda bulundurulabilmesi mümkündür.

Bunun yanı sıra uzun sorguyu gerektirmeyen tanık ve sanıkların anlatımlarının bir tutanak biçiminde saptanmasını içeren “anlatım veya sorgu tutanağı”, anlatımına başvurulacak kişiye bir mektup yazılarak yine bir mektup ile yanıt alınmasını içeren “sorgulama/açıklama istem mektubu”, farklı yerlerde bulunan veya bankaya gelme olanağı olmayan/sakinca görülen kişilerin bankanın o bölgede bulunan müfettişleri, mülkiye amiri, cumhuriyet savcısı v.b. kişilerce sorguya çekilmesini içeren “aracı yardımıyla anlatım alınması” gibi çeşitli yöntemlerle de tanık ve sanıkların anlatımları alınabilir.³¹

Soruşturmanın sonucunda soruşturma konusu eylem “vardır” ya da “yoktur” biçiminde kesin olarak belirlenir ve eylemin, cezai, hukuksal ve yönetsel açıdan suç oluşturup oluşturmadığı araştırılır. Eyleme ilişkin yaptırımın uygulanması bakımından Banka personelinin sorumluluğu cezai, hukuksal ve yönetsel yönlerden değerlendirilir.³² Ayrıca, varsa bankanın ve üçüncü tarafların mevcut ve potansiyel sorumluluk durumları da mutlaka ortaya konur.

- Cezai Sorumluluk: Banka personeli, Türk Ceza Kanunu, Bankacılık Kanunu veya diğer özel kanunlarda suç sayılan eylemlerinden dolayı cezai sorumluluk taşımaktadır.
- Hukuksal (Mali) Sorumluluk: Banka personeli, görevini yerine getirirken öngörülü ve gerekli önlemleri alan bir tacir gibi davranmadığı için ortaya çıkacak zarar ve ziyandan, Borçlar Kanunu’na göre sorumludur.
- Yönetmel (İdari) Sorumluluk: Banka personeli, Personel Yönet-

30 Yurtsever, Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar, s.105

31 Yurtsever, Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar, s.105

32 Yurtsever, Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar, s.105-106

meliği veya ilgili diğer i yönetmeliklerde belirtilen suları işlediği takdirde, işlenen suçun niteliklerine göre uyarma, kınama, unvan indirimi, iş akdinin feshi gibi cezalarla cezalandırılır.

İlke olarak soruşturmaya Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın yazılı emri ile başlanır. Bazı i düzenlemelerde ivedilik arz eden özel durumlarda müfettişler tarafından, sonrasında ilk fırsatta Teftiş Kurulu Başkanlığı'na da bildirmek kaydıyla, resen soruşturma aılabileceğine yönelik hükümlere rastlamak mümkündür. Soruşturmanın yürütülmesi aşamasında müfettişin genel olarak; tarafsızlık, objektiflik, gizlilik, yürütmenin dışında kalma veya yönetime karışmama, kesin kanıtlara dayanma, günlük işlemleri ve hizmeti aksatmama, müşterilere hissettirmeme, ceza önerilen personelin savunmasını alma gibi prensipler doğrultusunda hareket etmesi beklenir ve bu konudaki genel prensiplere veya soruşturma ilkelerine genellikle i düzenlemelerde detaylıca yer verilir.

Yine aynı şekilde inceleme ve soruşturma kılavuzlarında soruşturmalarda dikkat edilmesi gereken hususlar, sorgulama ilkeleri ve yöntemleri, inceleme yöntemleri gibi hususlar genellikle çok detaylıca belirtilir. Bu kapsamda sorgulamada ifade alınırken;

- İfadesi alınan kişiye gerilimden kurtarmak için önce söyleşi ortamının oluşturulması,
- Kişinin davranışlarının incelenmesi ve ruhsal yapısı hakkında bilgi edinilmeye çalışılması,
- İfade almaya önce yan sorularla dolaylı bir şekilde başlayıp asıl konuya sonradan girilmesi,
- Kişiye sert ve yüksek ses tonu ile hitap edilmemesi,
- Kişinin tehdit edilmemesi, tartışılmaması,
- Ses tonunun iyi ayarlanması,
- Konuşmaların hemen ve olduğu gibi yazıya dökülmemesi, öncelikle kişinin o anda söylediği ile gerçekten kast ettiği şeyin aynı olup olmadığının açıklığa kavuşturulmaya çalışılması,
- İfadelerde uyumsuzluk ve tutarsızlık söz konusu ise yüzleştirme yapılması,
- Müfettişin ifade alırken olayları hatırlamak için belge ve notları karıştırmaması,
- Müfettişin olayı en ince ayrıntısına kadar önceden hafızasına kaydetmesi,
- Müfettişin ifade alırken “sen biliyorsun, sen mi yaptın veya haydi nasıl yaptığını anlat” şeklindeki sorularla sert tavır sergilememesi,

- Kanıt ve belgelerin mevcudiyetinin, gerekmedikçe önceden belli edilmemesi,
- Kanıtların sorgunun belirli yerlerine yerleştirilerek zamanı gelince ortaya çıkarılması,
- Kişinin mevcut kanıtların çok olduğuna inandırılması

gibi dikkat edilmesi gereken temel hususları bir bakış açısı sağlayabileceği düşüncesiyle belirtmek yararlı olacaktır.

Soruşturmalar; gerektiğinde müfettiş tarafından çalışanın geçici olarak işten el çektirilmesi, personelin yıllık izninin ertelenmesi veya ilgilinin izinden çağırılması, belge ve delillere el koyma, banka zararının tazmini için taahhütname ve teminat alma gibi çeşitli tedbirler de uygulanır. Fakat, suç sabit olsa da belirtilen geçici tedbirler dışında, müfettişin ayrıca resen ceza da vermesi söz konusu değildir. Müfettiş tarafından hazırlanan raporlarda öngördüğü idari cezalar, cezanın türüne göre genelde bankaların insan kaynakları birimleri veya komiteleri ya da disiplin komitelerinde değerlendirilir ve burada müfettişin öngördüğü ceza aynen uygun görülebileceği gibi, ağırlaştırılabilir, hafifletirilebilir veya ceza verilmeyebilir. Yasal konulardaki tespitler ile ilgili ise Cumhuriyet Savcılığına suç duyurusunda bulunulabilir.

“İnceleme”, teftiş ve soruşturma dışında, bankanın ya da bankanın denetimi altındaki kuruluşların faaliyet konuları çerçevesinde ve idari, hukuki, mesleki, sosyal, mali ve ekonomik araştırma niteliğinde yapılan çalışmalardır.³³ İnceleme çalışmaları muhtelif şekillerde yapılmakla birlikte yaygın inceleme türlerine bakıldığında genellikle; Kasa farkı incelemeleri, şube açma incelemeleri, dolandırıcılık incelemeleri, kredi, kayıp kıymetli evrak, müşteri şikayetleri, personelin özel yaşamına yönelik incelemeleri, bina, yurt içinde ve yurt dışında yapılacak bankacılıkla ilgili araştırmaları, personelin ilk tespit ve gözlemlere göre soruşturmayı gerektirmeyen eylem ve davranışlarının incelenerek değerlendirilmesini, Şube açılışları öncesinde yapılacak etüd çalışmalarını kapsar.³⁴ İncelemenin amacı, mevcut bir aksaklığı iyileştirmek, banka yararına olacak şekle dönüştürmek, herhangi bir konuda yapılacak araştırma ile banka üst yönetimine ışık tutmaktır. İncelemeler konuları bakımından ikiye ayrılırlar.³⁵

33 Yurtsever, Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar, s.106

34 Yurtsever, Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar, s.106-107

35 Yurtsever, Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar, s.107

- İdari (Yönetmel) İncelemeler: Bu tür incelemeler, Kurul Başkanlığınca verilen yönergeler uyarınca yapılır ya da müfettişlerce incelenmesinde yarar görülen konularda gerçekleştirilir. Sınırlı olmayan bu konulara personel, kasa, arsa-bina ve şube açılması incelemeleri örnek olarak verilebilir.
- Ekonomik ve Mesleki İncelemeler: Banka çalışmalarına yön vermek amacıyla yurt içinde yapılan ekonomik araştırmalar, iktisadi kuruluşlarda, ğretim kurumlarında ya da mesleki kuruluşlarda yapılan araştırmalar, yurt dışı muhabir bankalarda ya da diğer kuruluşlarda yapılan araştırmalar bu tür incelemeler arasındadır.

İnceleme alışmaları, uygulamada teftiş ve soruştırma çalışmalarına göre genellikle daha az sayıda gerçekleştirilen ve geleneksel gelişimde daha düşük önem atfedilen çalışmalardır.

7. Raporlar

Müfettişin yapmış olduğu teftiş, inceleme ve soruştırma sonucunda kişisel bilgi ve becerisini ortaya koyarak hazırladığı yazılı belgeye “rapor” denir ve “teftiş” genel anlamda raporlamaya dayalı bir süreçtir. Bir anlamda müfettişin konuşması raporlarıyla olur ve yapılan çalışmaya göre “teftiş raporu”, “soruştırma raporu”, “inceleme raporu” şeklinde isimlendirilir. Teftiş raporları cevaplı, cevapsız ve gizli raporlar şeklinde düzenlenir.

Normal veya olağan teftiş çalışmalarındaki yasal ve banka içi mevzuata aykırılıklar; Cevaplı raporlar, acele raporlar, genel görünüm raporu, personel raporu, özel rapor, cevapsız raporlar gibi “teftiş raporları” ile saptanır. Bu noktada normal teftiş çalışmaları sonucunda düzenlenen raporların genellikle cevaplı raporlar şeklinde olduğunu belirtmek gerekmektedir.³⁶

Cevaplı raporlar; Bankanın i mevzuatına, kanun, kararname ve resmi tebliğlerle Bankacılığın esas ve gereklerine ilişkin eleştiri konularını içeren ve ünitenin birinci derecede yetkilileri tarafından cevaplandırılması zorunlu raporlardır. Raporların içeriğindeki tenkit/kritik maddelerinden veya belirtilmiş hususlardan, şubece karşı görüş ileri sürülenler ya da herhangi bir nedenle ek bilgi verilmek veya görüş belirtilmek gereği duyulanlar için, Müfettişler, rapor kâğıtlarının bu konuya ayrılmış bölümünde “son görüş” belirtirler. Tenkit/kritik maddesinin hazırlanmasında, tenkidin dayanağını oluşturan mevzuat hükümlerinin belirtilmesi de asıldır. Cevaplı raporlar, teftiş edilen ünitenin ana çalışma bölümleri itibarıyla ayırımı gözetilmek

36 Yurtsever, Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar, s.102-103

suretiyle (Şubelerde; Sayım ve Mutabakat, Krediler, Mevduat, Muhasebe, Dış İşlemler, Menkul Kıymetler, Kredi Kartları, Takip v.b) teknik konularda düzenlenebileceği gibi, ünitenin genel çalışma ve çalışmasının değerlendirilmesi amacıyla yönelik “Genel Durum Raporu (Jestiyon Raporu)” şeklinde de düzenlenebilir. Cevaplı Teftiş Raporları Teftiş Kurulu vasıtasıyla teftiş edilen birim ile ilgili Genel Müdürlük Bölümleri’ne gönderilerek belirli süre zarfında ilgili şube veya birimi uyarmaları yazı ile istenir.³⁷ İlgili bölümler tarafından öngörülen sürelerde ilgili şube veya birime tembihname gönderilir, bunu alan şube ve birimler ise eksiklikleri gidererek aldıkları aksiyonlara yönelik yazdıkları cevabı yine ilgili bölüme gönderirler.

Cevaplı teftiş raporlarının yanı sıra bir yolsuzlukla ilgili bulunmamakla birlikte, para kıymetli evrak ve benzeri kıymetlerdeki önemli noksanlıklar gibi konularda teftiş sonu beklenmeksizin sonuçlandırılabilmesi ve önlem alınabilmesi için acele raporlar, şubelerin genel fiziki görünümü, bakım ve temizliği, güvenlik sorunu gibi konulara ilişkin genel görünüm raporu, personeli türlü yönleriyle tanıtip değerlendiren, varsa yükselme, *teşvik*, ödüllendirme, cezalandırma ve nakil konularını içeren ve gizli olan personel raporu, ya denetlenen birimin cevabını gerektirmeyen ya da denetlenen birimin tespit edilen hususu bilmemesi istenilen durumda cevapsız teftiş raporu gibi çeşitli raporlar düzenlenebilmektedir.³⁸

Bankada çalışan personelin mevzuat hükümlerine aykırı, yasal veya disiplin suçu niteliğindeki tutum ve eylemlerine ilişkin olarak soruşturma yapılması durumunda düzenlenen raporlara “soruşturma raporu” denir. *Soruşturma raporlarının düzen ve içerik olarak soruşturma konuları hakkında gerekli tüm unsurları kapsamı gerekir.*³⁹

İnceleme raporları, temelde inceleme görev emrinde belirtilen hususları ayrıntılı olarak açıklamaya yönelik hazırlanan raporlardır. Bu nedenle ilgili konularda açıklayıcı bilgileri içerir. İnceleme raporları da genellikle cevapsız hazırlanır ve gerekli yönetim kademelerine sevk edilir.

Raporlarda çalışmanın amaç ve kapsamına, detaylı çalışma sonuçlarına ve yapılması gerekenlere yer verilir. Raporların teftiş kılavuzlarında düzenlenen esaslara ve raporlama tekniklerine uygun olmasına, kısa ve özlü

37 Yurtsever, Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar, s.103

38 Yurtsever, Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar, s.103-104

39 Toyran, a.g.e., s.110-111

yazılmasına, gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına, yazı üslubunun açık ve sade olmasına, dilbilgisi kurallarına uyumuna dikkat edilir. Raporların her sayfasında müfettişin mühür ve parafı ile son sayfasında imzası bulunur. Aynı şekilde cevaplı raporlara cevap veren şube veya birim yetkilileri de şube kaşesinin üzerine paraf ve imzalarını atarlar. Niteliğine göre raporlar genellikle 3-4 nüsha düzenlenerek sevk edilir ve raporların bir nüshası müfettişte kalır.

Müfettişlerin genel olarak icrai nitelikleri bulunmaz. Bu durum genellikle “yürütmenin dışında kalma ilkesi” şeklinde ifadelendirilir. *Müfettişler sadece bakar, durum tespiti yapar ve üstlerine rapor ederler. Varsa eksiklerin talimatlarla tamamlanması veya uygulama şeklinin değiştirilmesi gibi konular ilgili birim amirine düşer. Yöneticiler teftiş raporlarına bakarak düzeltmeleri gereken konuları takip edip düzeltirler.*⁴⁰

8. Sabite Geçmek

Müfettişlikte en çok kullanılan kavramlardan birisi de “sabit” veya “sabite geçmek” kavramıdır. Görev yeri bankanın tüm birim ve şubeleri olan ve bu nedenle ülkenin bir çok il ve ilçesinde görev yapan müfettişler için sabite geçmek kavramı, “gezici” nitelikte olan müfettişlik görevinden sonra, bankanın gezici olmayan ve görev yeri “sabit” nitelikteki bir başka birimi veya şubesinde “idari bir görevle görevlendirilmeyi” ifade etmektedir.

Müfettişlik, sürekli seyahat etmeyi gerektiren bir görev olması nedeniyle özellikle ülkemizde son yıllara kadar genel olarak bir meslek olarak kabul edilmeyip, idari görevlere hazırlanma imkanı sağlayan bir “kariyer yolu” veya bir “ara görev” olarak kabul edilegelmiş, çalışma şartları ve diğer koşullar dikkate alındığında uzun yıllar yapılması mümkün olmayan bir görev olarak nitelendirilmiştir. Diğer bir deyişle, müfettiş yardımcısı olarak göreve başlayan bir kişinin gerekli tecrübeyi kazandıktan sonra bankanın başka bir birimi veya şubesinde genellikle yönetici sıfatıyla görevlendirilmesi yönünde genel bir teamül ve uygulama oluşmuştur. *Bazı büyük bankalarda müfettişlikten emekli olan kişilerin olduğu*⁴¹ ifade edilmektedir. Fakat kariyerine teftiş kurulu başkan yardımcısı veya başkanı olarak devam eden kişiler haricinde bütün mesleki hayatını müfettişlik görevinde geçiren kişilerin çok istisnai nitelikte olduğu açıktır.

40 Feyzeddin Alpkıray, Müfettişin Yüzü Mahkeme Duvarı mıdır?, <http://www.netpano.com/makale/?makale=831>, 14/02/2009

41 Hasırcioğlu, a.g.e., s.59

Müfettiş yardımcısı olarak göreve başlayan bir kişinin sabite geçmesi konusunda bankadan bankaya farklı süreler söz konusu olmakla birlikte genellikle 4-5 yıllık bir müfettişlik görevinden sonra sabite geçmelerin başladığını ifade etmek mümkündür. Doğal olarak bankanın ihtiyaçlarına, teftiş kurulunun kadro yapısına, müfettişlerin yetkinlik, performans ve taleplerine göre bu süreler çok değişkenlik gösterebilmektedir.

Özellikle bazı büyük özel ve kamu bankalarında 7-8 yıllık bir müfettişlik görevinden sonra kişilerin şube veya birim müdürü unvanlarında da görevlendirmeler olabilmekle birlikte, bankacılık sektöründe müfettişlikten sabit göreve geçme sürecinde kişilerin genellikle “müdür yardımcısı” veya “yönetmen” unvanlarıyla sabite geçtiğini, başta operasyonel nitelikli görevler olmakla birlikte müfettişlerin geçtiği sabit görevlerin çeşitlilik arz ettiğini, bankanın tüm birim ve şubelerinde çeşitli konularda görevlendirilebildiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Şubelerde özellikle kredi veya operasyon ve pazarlama müdür yardımcılığı, müfettişlikten sabite geçmede en fazla görülen görev niteliğindedir. Teftişin, daha çok operasyonel nitelikli bir görev olduğu düşüncesinin yerleştiği bazı bankalarda müfettişlerin genellikle operasyon yönetmeni olarak görevlendirildiği görülmekle birlikte, pazarlama kadrolarına geçen müfettişlerin de çok başarılı olabildikleri bir çok bankadaki başarılı uygulamalarla kanıtlanmış durumdadır. Sabite geçmeden sonraki kariyer yolu ise kişi için artık görev yaptığı alandaki başarısı ile doğru orantılı olarak gelişecektir. Müfettişlikteki sabite geçmenin gerek müfettişler ve gerekse de bankalara olan etkileri konusunda aşağıdaki kısımlarda daha detaylı değerlendirmeler yapılmaya çalışılacaktır.

Ayrıca, bir çok bankada müfettişlerin yöneticiliğe hazırlanmaları, sabite geçtiğinde başarılı yöneticiler olarak görev yapabilmeleri, sabit görevdeki yöneticilik görevlerine adaptasyonunu kolaylaştırabilmek ve mesleki bilgi ve tecrübelerinin artırılması amacıyla müfettişlik görevinin devam ettiği esnada bankanın herhangi bir birimi veya şubesinde genellikle 3-6 ay gibi sürelerle “geçici sabit” olarak nitelendirilen idari bir görevle görevlendirilmesi uygulamaları söz konusu olmuştur. Bu uygulamalarda müfettişlerin genellikle şubede müdür yardımcısı konumunda yetki ve sorumluluklar üstlendiğini söylemek mümkündür. Bir çok büyük bankada ise, müfettiş yardımcılığından müfettişliğe geçişe ilişkin yeterlik sınavı öncesinde, yetkili/kıdemli müfettiş yardımcıları için bankanın genel müdürlük birimlerinde veya şubelerinde 6 ay süreli bir staj dönemi söz konusudur. Bu aşamada yetkili/kıdemli müfettiş yardımcısının, geçici olarak görev yapacağı birim veya şubeye müdür yardımcısının bir altındaki unvanla ataması yapılır. Böylece müfettiş, yeterlik sınavı öncesinde bir bakıma 6 aylığına duvarın

Öteki yüzüyle de tanışmış ve icracı bir görev üstlenerek bilgilerini uygulama ile de bir ölçüde pekiştirme imkanı elde etmiş olmaktadır. Müfettişlerin geçici sabit görevlerde elde ettiği tecrübelerin, sabit göreve atanma sürecinde çok faydalı sonuçlar ortaya çıkardığı açıktır. Bu süreç, müfettişin sabit görev öncesinde uygulama ile de bizzat yüzleşmesi, bilgi ve deneyimini pekiştirmesi yönünden son derece önemli ve yararlı bir uygulama niteliği taşımaktadır. Bunun yanı sıra bu uygulamaların faydalarını yalnızca sabite geçiş süreci ile sınırlamak da doğru olmayacaktır. Çünkü geçici sabit görevlerde elde edilen tecrübeler, teftiş çalışmalarında da çok faydalı olabilmekte, müfettişler hataların ve eksikliklerin tespitinde sonuçlara daha kolay ulaşabilir hale gelebilmektedir.

9. Kendine zg Mesleki Yapı

Müfettişliği diğer mesleklerden ayıran kendine özgü bir yapıya sahip olduğunu ifade etmek sanırım yanlış olmayacaktır. Bu zgnlk çok boyutlu bir nitelik taşımaktadır. İş başında eğitim süreci, mesleki disiplin, davranış kuralları, yasaklar, hiyerarşik yapı, stat-muavin olgusu, teftiş kurulu-müfettiş ilişkileri, ie kapalılık gibi hususları bu kapsamda değerlendirebilmek mümkün görünmektedir. Özellikle 2000’li yıllar öncesindeki bankacılığımızda müfettişliğin kendine özgü niteliğinin temel ayırt edici özellikleri arasında bunları kolaylıkla belirtebilmek mümkündür. Bu konularda aşağıdaki kısımlarda daha detaylı açıklamalarda bulunulmaya çalışılacaktır.

9.1. Hiyerarşi

Banka müfettişliği genel olarak “katı hiyerarşiye sahip bir görev” olarak bilinmektedir. Dışarıdan gözlenen bu algının bankadan bankaya değişen görünümleri olsa da genel olarak doğru bir algı olduğunu ifade etmek mümkündür. Hiyerarşiye dayalı “dikey” ilişki müfettişliğin kendine özgü yapısının en belirgin göstergelerinden birisidir.

Teftiş Kurulu Başkanı bu hiyerarşinin tepesindeki en kudretli şahsiyettir. 2000’li yıllar öncesindeki bazı banka ve özellikle de büyük olarak nitelendirilen bankalardaki teftiş kurullarında başkana ulaşabilmek ve onunla grşebilmenin müfettişler için dahi zor olduğu, hatta bu imkana sahip olmanın bir ayrıcalık olarak nitelendirildiği görülebilmektedir. Günümüzde şaşırtıcı olarak görülmekle birlikte bu dönemlerdeki teftiş yapılanması düşünüldüğünde bu durumun teftiş kurulları tarafından özellikle gözetilen ve empoze edilen bir uygulama olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Başkan'dan sonra teftiş kurullarında bir veya birden fazla başkan yardımcısı hiyerarşik yapının ikinci basamağını oluşturmaktadır. Bazı bankalarda bu pozisyonların da oldukça ulvi makamlar olarak nitelendirildikleri görülmektedir.

Orta veya küçük bankalardaki bazı teftiş kurullarında başkan yardımcısı pozisyonunun kullanılmayarak servis veya refakat müfettişi gibi çeşitli adlarla adlandırılan, en kıdemli ve yetkin müfettişlerin müfettişler ile başkan arasındaki iletişimi sağladıkları, müfettişler tarafından hazırlanan raporları okudukları, hatalı olanların düzeltilmesini sağladıkları görülmektedir. Bazı büyük bankalarda başkan yardımcısı veya yardımcıları olmasına rağmen, yine aynı görevle görevlendirilmiş servis veya refakat müfettişlerinin bulunduğu da görülmektedir.

Bunun dışında müfettiş, yetkili/kıdemli müfettiş yardımcısı, müfettiş yardımcısı gibi unvanlar hiyerarşik düzlemdeki en belirgin ayrımlardır. Burada ise teftiş kurulunda göreve başlama tarihi ve önceliği, yani "kıdem" son derece önem kazanmakta, aynı unvana sahip müfettiş veya müfettiş yardımcılarından daha önce göreve başlayanlar hiyerarşik olarak üst kademede bulunmaktadır.

Müfettiş ve müfettiş yardımcılarının kıdem sıralamasında kullanılan bir diğer kıstas da; müfettiş yardımcılığı giriş sınavı ve müfettiş yeterlilik sınavında alınan derecelerdir. Yani müfettiş yardımcıları için giriş sınav tarihi ve bu sınavdaki başarı derecesi esas alınıp, buna göre kıdem sıralamasına tabi tutulurken, müfettişler ise yeterlilik sınavı tarihi ve bu sınavdaki başarı derecelerine göre kıdem sıralamasına tabii tutulurlar.⁴²

Kıdem sırası müfettişlerin sabit görevlere ayrılmalarında ve kurul içindeki hiyerarşinin sağlanmasında önemlidir.⁴³ Bu hiyerarşinin varlığını kanıtlayan en önemli olguyu ise üstat-muavin kavramlarında bulabilmek mümkün görünmektedir. Üstat-muavin şeklinde müfettişliğin en bilinen kavramları ile ilgili alt kısımlarda daha detaylı açıklamalarda bulunulacaktır.

Ekip veya grup halinde yapılan teftiş, inceleme veya soruşturma çalışmalarında ekip şefi olan ekipteki en kıdemli müfettiş veya yetkili/kıdemli müfettiş yardımcısı, ekipte kendisinden sonra gelen müfettiş veya müfettiş yardımcılarının hiyerarşik amiri konumundadır. Bir anlamda *grup halinde çalışmalara en kıdemli müfettiş başkanlık eder*.⁴⁴ Özellikle tezkiye denilen sicil notları verme yetkisi bu konudaki en belirgin göstergedir.

42 Toyran, a.g.e., s.78

43 Toyran, a.g.e., s.79

44 Toyran, a.g.e., s.79

Bunun dışında bu hiyerarşik yapının daha çok uygulama ile gelişen ve geliştirilen bir süreç olduğunu, yönetmelikler veya diğer iç düzenlemelerde bu konuda çok fazla belirgin kurallara yer verilmediğini ifade etmek mümkün görünmektedir.

9.2. İş Başında Eğitim Esası

Müfettişlikte gelişim sağlamak, işin tüm inceliklerini öğrenmek, tecrübe kazanmak temel olarak deneyimli müfettişlerin yanında çalışarak mümkün olur. Bunu “iş başında eğitim süreci veya esası” olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır. Gerçekten de *müfettişlikte eğitimin önemli bir parçası iş başı eğitimidir*.⁴⁵ Yeni göreve başlayan müfettiş yardımcıları deneyimli bir müfettiş veya yetkili/kıdemli müfettiş yardımcısının refakatinde teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmalarında görevlendirilir. Bu şekilde, *edinilen teorik bilgilerin yanı sıra uzman müfettişlerin yanında teftiş, inceleme ve soruşturma işlemleri uygulamalı olarak öğretilir*.⁴⁶ Bazen deneyimli müfettişin refakatinde bulunan tecrübesiz müfettiş yardımcısı sayısı birden fazla olabilir. Müfettiş yardımcıları, bunun yanı sıra büyük veya teftiş devresi uzun olan şubelerde oluşturulan sayıları 5-6'yı hatta daha fazlayı bulabilen “teftiş ekipleri”nin içinde de görevlendirilebilir. Buna “ekip veya grup teftişleri” adı da verilir. Bu durumda “ekip veya grup şefi” olarak belirlenen en kıdemli müfettişin altında birden fazla yetkili/kıdemli müfettiş yardımcısı ve yine aynı şekilde birden fazla yetkisiz müfettiş yardımcıları görevlendirilebilir. Ekiptekilerin iş planlamasını yapmak, en fazla verim alınacak şekilde düzenlemek ve çalışmaların yürütülmesini gözetmek yetki ve sorumluluğu ekip şefine aittir.

Müfettiş yardımcısının refakatinde görev yaptığı müfettiş veya yetkili/kıdemli müfettiş yardımcısı iki veya üç teftiş periyodundan ve genellikle 5-6 aylık bir süreden sonra değiştirilerek, diğer tecrübeli müfettişlerin teftiş yöntemlerini görmeleri ve bütün bunlardan yararlanarak kendi gelişimlerini sağlamaları bakımından başka bir müfettiş veya yetkili/kıdemli müfettiş yardımcısının refakatinde görevlendirilir. Bu şekildeki süreçte müfettiş yardımcısı, birim veya şubelerin muhtelif servislerinde görev yaparak, gerçekten son derece önemli bilgiler edinir, bankacılığı her yönüyle tanır, tecrübe ve deneyim kazanır. Bir anlamda *Müfettiş, bu mesleğin eğitimi-ni görmüş, yıllarını teftiş, inceleme ve soruşturma alanlarında geçirmiş kişilerin rehberliğinde yetiştirilir*.⁴⁷ Teftiş kuruluna alınan genç müfettişler

45 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Hakan Alp görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.12

46 Hasırcioğlu, a.g.e., s.41

47 Hasırcioğlu, a.g.e., s.32

yıllarca çalışırlar; üstatlarından öğrendiklerine kendi bilgi ve deneyimlerini de ekleyerek yeni nesillere aktarırlar.⁴⁸ Bu süreci bir nevi usta-çırak, *hoca-asistan*⁴⁹ ilişkisi olarak nitelendirmek yanlış olmasa gerektir. Usta kişi yanında görev yapan çırağına işinin tüm inceliklerini öğretir. Bu konuda ilerleyen kısımlarda daha detaylı değerlendirme ve analizler yapılmaya çalışılacaktır.

İş başı eğitim sürecini bir anlamda müfettiş yardımcısının denizinin içinde kendi kendine yüzmeyi öğrenmesi süreci olarak ifade etmek de mümkündür. Hatta *günümüzde Knowledge Management (Bilginin Yönetimi) olarak ifade edebilecek olan “Al oku kendini geliştir” şeklinde müfettiş hep zorlanılır*,⁵⁰ yasal ve banka içi mevzuatı hızla öğrenmesi ve çalışmalarına yansıtması yönünde teşvik edilirdi. *Bu noktada müfettişin kendi çaba ve çalışmalarının gelişimi için son derece önemli olduğunu, bir anlamda kendilerini yetiştirmek durumunda kaldığını ve bu yaklaşımın “yetişmede kişiselilik ilkesi” şeklinde ifade bulunduğunu belirtmek gerekmektedir.*⁵¹ Başkanlığın bu konuda temelde yardımcı olma ve yönlendirme fonksiyonu bulunur. Teftiş Kurulu’nun her üyesi kendini en iyi şekilde yetiştirmek ve yetişmesi için kendisine sağlanan olanaklardan yararlanmak durumundadır.

*Mesleğin çıraklık dönemi olan müfettiş yardımcılığının başlangıç döneminde, üstatların verdikleri ilk görev genellikle “muhaberat teftişi” olarak adlandırılan gelen ve giden evrak kayıtlarının incelenmesi olurdu. Bu gelecek sadece müfettişliğe özgü olmayıp memur olarak işe başlayanların da ilk mesai yeri muhaberat servisi olurdu. Bu yaklaşım, kıdemsizliğin kaderi “angarya” işler olduğu için değil, çıraklık eğitiminde en etkili işi öğrenme tekniği olduğu için tercih ediliyor benimseniyordu. Çünkü, faaliyetin trafiğini kronolojik bir düzende izleyebildiğiniz yegane sistematik süreç, muhaberat kayıtları idi. Ciltler halinde evrak kayıt defterleri, klasörler dolusu evraklar, “kurumsal hafıza” olarak sizin hem yetişmenize, hem de etkin bir teftiş yapmanıza yardımcı olan temel referans kaynaklarını oluşturuyordu. Muhaberat kayıtlarının düzeni ise, teftiş veren açısından günümüzün deyimi ile “iyi yönetim”in ifadesi oluyordu.*⁵²

48 Hasırcıoğlu, a.g.e., s.32

49 Hile Denetimi: Hilelerin Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi, Nejat Bozkurt görüşleri, İç Denetim Dergisi, Bahar 2007, Sayı 18, s.15

50 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, İç Denetim Dergisi, Hakan Alp görüşleri, Kış 2003, Sayı: 6, s.9

51 Toyran, a.g.e., s.73

52 Ali Kamil Uzun, Muhaberat Teftişinden “e-posta” Denetimine..., İç Denetim Dergisi, Sonbahar 2002, Sayı 5, s.37

İş başı eğitim sürecinde *en temel şey kültürel yapıdır, ekip çalışma-sıdır ve ekip yönetimidir. Yeni göreve başlayanlara bilgiye nasıl kolayca ve hızlı ulaşılacağı öğretilir.*⁵³ Teftiş, soruştırma ve inceleme çalışmaları belirli bir yöntemle sınırlı değildir. Her müfettiş, teftiş çalışmalarını yürüt-mek, usulsüzlük ve yolsuzlukları saptamak hususunda kendi anlayış ve değerlendirmelerine göre hareket eder. Bir anlamda “yöntem sınırsızlığı” söz konusudur. Bu nedenledir ki, yapılan çalışmalarda bilgi ve tecrübe son derece önemlidir. nemli olan müfettişe denetim bakış açısının verilebilmesidir. Fakat tabii ki, teftiş, soruştırma ve incelemenin gereği olan teknik zorunluluklar, davranış kuralları gibi hususlar i yönetmelikler, kılavuzlar, izahnameler veya yazışmalar aracılığıyla müfettişlere bildirilir ve bunlara uymaları beklenir. Bununla birlikte müfettiş yardımcılarının gelişimlerinin sağlanabilmesi bakımından hizmet içi eğitim programları da oldukça önemlidir. Bankalar arasında farklılıklar olsa da hizmet içi eğitime önem veren Bankaların olduğu görülmektedir. Bu eğitimler her dönemde olabildiği gibi özellikle işe başlangıç, yetki alımında ve yeterlilik sınavı öncesinde söz konusu olmaktadır. Bu eğitimlerin sonrasında da genellikle sınavlar yapılarak belirli bir puanın altında not alanlar tekrar sınava tabi tutulur. Bunların yanı sıra gerek yurt içi, gerekse de yurt dışında banka dışı eğitim programlarına, seminerlere, kurslara katılımı en fazla teşvik edilen ve katılımı en fazla olan kişiler arasında müfettişlerin bulunduğu da ifade edilebilir. Hatta *bazı bankalar müfettiş yardımcılarını yardımcılık döneminde yabancı dil eğitimine de gönderir.*⁵⁴ Bir çok bankada aylık veya üç aylık periyotlarla yapılan düzenli teftiş kurulu toplantılarının, seminer-lerin de bu konuda önemli bir fonksiyonunun bulunduğu ifade edilebilir. Bu toplantılarda çeşitli konuların üzerinde durulmakta, çalışmalarda dikkat edilmesi gereken hususlar ile ilgili olarak müfettişler yönlendirilmektedir. Bu şekilde müfettişlerin sürekli gelişme ve öğrenmesi sağlanarak, mes-leki ve kişisel gelişimine yönelik bilgi ve tecrübe düzeylerinin arttırılması hedeflenmektedir.

Bu süreçte gelişim gözle görülür biçimde hızlı bir şekilde olur, müfettiş okuyarak, yaparak, görerek ve dinleyerek, hata yapa yapa öğrenmeye, kendisi için gelecek yıllarda çok değerli sonuçlar ortaya çıkaracak tecrübe kazanmaya devam eder. Gerçekten de müfettiş yardımcılığı döneminde özellikle önemli-önemsiz tespitler konusunda ciddi bir makas vardır. Baş-langıç dönemlerinde önemsiz nitelikteki bir çok tespit yapılıp raporlanırken, ilerleyen dönemlerde ve tecrübe kazandıkça raporlamaların niteliği de çok

53 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Hakan Alp görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kiş 2003, Sayı: 6, s.9

54 <http://www.mesleklerrehberi.org/meslekler-ve-meslekler-tanitimlari/mufettis.html>, 15/02/2009

hızlı bir şekilde gelişir, önemsiz ve ayrıntı olarak nitelendirilebilecek konular öğrenilir ve dikkat daha fazla önemli ve riskli konulara doğru yönelir.

9.3. Üstat-Muavin Fenomeni

Müfettişliğin kendine özgü yapısı içinde belki de dışarıdan en fazla gözlenebilen ve bu yansımayla doğru orantılı özgünlük içeren kavramlardan birisini de üstat-muavin kavramlarında bulabilmek mümkündür. Gerçekten de üstat-muavin kavramları müfettişliğin belki de en bilinen ve fenomen kavramlarıdır.

Aslında “üstat” kelimesi, farsça kökenli “üstâd” kelimesinin Türk Dil Kurumu tarafından dilimize uyarlanmış şekli olup, konuşma ve yazı dilinde her ikisiyle de karşılaşabilmek mümkün olmaktadır. Hatta “üstat” kelimesine karşı çıkıp, “üstâd” kelimesinin “yanlış ifadesi ve yazımı” olarak nitelendirenlerle karşılaşmaktadır. Fakat, Türk Dil Kurum Sözlüğü’nde “üstat” şeklinde yazımına yer verildiğinden, bu çalışmada da konular aktarılırken “üstat” kelimesi tercih edilecektir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre “üstat”; *bilim veya sanat alanında üstün bilgisi ve yeteneği olan kimse anlamına gelmektedir. Ayrıca teklifsiz konuşmalarda genellikle erkekler arasında senli benli konuşmada kullanılan de bir seslenme sözüdür.*⁵⁵ Halk ağzında üstada usta denilmektedir.⁵⁶ Arapça bir kelime olan “muavin” ise, “yardımcı, bir görevlinin, bir yöneticinin işine yardım eden, yokluğunda yerini ve yetkilerini üzerine alan kimse”dir.⁵⁷

“Üstat” aslında yalnızca müfettişliğe özgü bir kullanım değildir. Çeşitli kurum ve mesleklerde de bu kelimenin kullanımlarına rastlamak mümkün olabilmektedir. Fakat bu kavramın en fazla kullanıldığı alanlardan birisi de müfettişliktir ve müfettişlikteki kullanımının özgünlük niteliğinin bulunduğunu ifade etmek de mümkündür. Müfettişlikte “üstat”, temel olarak bilgiye ve müfettişliğe başlangıç önceliğine, diğer bir deyişle “kıdem” farkına göre kullanılan bir ifadedir. Zaten, “*kıdem*” müfettişlikte göz ardı edilemeyecek unsurlardan biridir.⁵⁸ Müfettişler arasında teftiş kurullarına giriş tarihlerine göre kıdem farkı vardır ve kıdemli olan daha bilgili ve tecrübelidir, yani üstat’dır. Bu bakımdan sözlük anlamında belirginleşen

55 <http://www.tdk.gov.tr>, 24/03/2009

56 <http://tr.wiktionary.org/wiki/%C3%BCstat>, 12/05/2009

57 <http://www.tdk.gov.tr>, 24/03/2009

58 Ali Kamil Uzun, Çatışmadan Yönetmek, İç Denetim Dergisi, Sonbahar 2004, Sayı: 9, s.46; Executive Excellence Dergisi, Rota Yayınları, Mayıs 1999

Üstün bilgi ve yetenekten bahsetmek mümkün değildir. statlık, temel olarak teftiş kurulundaki hiyerarşide alt kademede olanların kendinden kıdemli olanlara hitap şeklidir, teftiş kurullarının teamlnde vardır ve bir açıdan askerlikteki rütbe gibi değerlendirilebilir. Aslında statlık müfettişler arasında bir kullanımdır, fakat diğer banka personelinin de müfettişlere “stat” olarak hitabına sıklıkla rastlanır. Yani diğer personel için tüm müfettiş yardımcıları ve müfettişler, hatta yetkisiz müfettiş yardımcıları “stat”dır ve bu şekilde hitap edilir. “stat” kelimesinin kullanılmadığı hallerde ise, konuşmalarda diğer personelce müfettişlere ismi yerine genellikle “Müfettiş Bey/Hanım” veya “efendim” şeklinde hitap edilir. Muavin kelimesi ise müfettişlikte de sözlük anlamına uygun bir kullanıma sahiptir.

Aslında, dışarıdan bakıldığında müfettişlikteki Üstatlık-muavinlik ilişkisi genellikle pek anlaşılabilen bir şey değildir. Bir okları müfettişlerin kendi aralarında konuşurken yaygınca kullandıkları özellikle “stat” ifadesine pek anlam veremez. Bir oklarına göre itici ve iğreti durmaktadır. Bu durum bazen küçük görmeye, bazen de kıskançlığa doğru geniş bir yelpazede gezinmektedir. Hatta “yağcılık anlamında kullanıldığı” ifadelerine de rastlanılmaktadır.

statlık-muavinlik olgusunun mfettişlikle özdeşleşmesinin ne zaman başladığına ilişkin ulaşabildiğim bir kaynak bulunmamaktadır. Fakat, bu mesleğin başlangıcı kadar eski olduğundan şüphe duymamak gerekir. Özellikle mesleğin deneyimli müfettişlerin yanında çalışılarak bir anlamda iş başında eğitim süreci ile öğrenilmesinin temel belirleyici olduğu ifade edilebilir. Üstat kavramını ortaya çıkaran temel neden yeni başlayan kişilerin mesleğin tüm gereklerini, inceliklerini, teftişi, soruşturmayı, incelemeyi yanında görev yaptığı üstatlarından öğrenmesidir. Daha önce de belirtildiği gibi yeni göreve başlayan müfettiş yardımcıları, kendisinden daha önce göreve başlayan müfettiş veya yetkili müfettiş yardımcılarının refakatine verilir, onların yanında teftiş, soruşturma ve inceleme çalışmalarında görevlendirilir, zaman içinde bilgi, tecrübe, hüner, beceri ve yetkinlik kazanırlar. Gerçekten de müfettiş tıpkı tamircilikteki ırac gibi, mesleğini ustasından yani üstadından öğrenmekte, zaman içinde tecrübe kazanarak, muavinleri için o da artık bir “stat” konumuna yükselmektedir.

Teftiş kurullarına aynı anda göreve başlatılan müfettiş yardımcılarının altı ay veya bir yıl gibi belirli bir süre sonra yeni müfettiş yardımcılarının göreve başlatılmasının bu döngünün başlamasına ve güçlenerek sürmesine neden olduğunu ifade etmek gerekir. İşe alım periyotları çeşitli ne-

denlerle bankadan bankaya farklılık gösterse de, bu şekilde yeni göreve başlayan müfettiş yardımcılarını için, onlardan önce göreve başlayan müfettiş yardımcılarını, müfettişler ve müfettişlik yapmasına rağmen daha sonra idari görevlere atanan herkes artık “üstat”dır. Bazı bankalarda yeni göreve başlayan müfettiş yardımcılarını için yalnızca iki müfettiş arasında geçen konuşmalarda ve müfettişler arasındaki özel mesleki sohbetlerde “çömez” gibi çeşitli sıfatlar kullanılabildiği gibi, müfettiş yardımcısının refakatinde çalıştığı ilk üstatlara ise “has üstat” denilmektedir.

Müfettişlikteki “üstat” kavramını aslında yukarıda da belirtildiği gibi temel anlamda işe daha önce başlayan birisinin işle ilgili daha çok bilgisi olduğu mantığına dayalı, usta-çırak ilişkisinden kaynaklanan, onore etme amaçlı, samimi ve geleneksel bir ifade olarak görünmektedir. Fakat, üstat-muavin kavramları aynı zamanda müfettişliğin özgün niteliğini ve hiyerarşiyi de gösteren bir anlam taşımaktadır.

Üstadın geniş bir anlamı var. Bir saygı kelimesidir. Üstat demek dostluğun yanında onun bilgisine, deneyimine, görgüsüne, öğretebildikleri ve öğretebileceklerine saygıyı ifade etmektedir.⁵⁹ Üstat kavramını herkesin kazandığı bir ortamın yaratılmasının anahtar kelimesi olmuş, bilginin ve becerinin paylaşım kelimesi olmuştur. Beceri ve bilginin paylaşılması, transfer edilmesine dayalı olarak becerinin yükseltilmesi çok önemlidir ve de beceri kendi başına öğrenilen bir şey değildir.⁶⁰ Üstat; işi bilen, öğreten ve yetiştirendir. Bu görevini, yaşadıklarını, bilgi ve becerileri ile harmanlayıp aktararak yerine getirir. Üstadın yaşadıkları, yanlış ve doğru-ları ile elde ettiği deneyimlerdir. Diğer bir ifadeyle denenerak öğrenilmiş bilgilerdir. Emek ve zaman harcanmış, kimi zaman bedeli çok pahalı olan, hatta kitaplarda yazılmamış uygulama örnekleridir.⁶¹ Bir anlamda *mesleğin yenisi olanlar “çıraklık” döneminde, eskilerin deyiimiyle “üstatların rahle-i tedarisinden” geçerler.*⁶² Hatta müfettişlikte kilit sözcük “üstat”dır ve üstat da iş bitmektedir.⁶³

59 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Hakan Alp görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.13

60 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, İbrahim Kurban görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.14

61 Ali Kamil Uzun, Üstatlık Üzerine, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.41

62 Uzun, Üstatlık Üzerine, s.41

63 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Ahmet Eryılmaz görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.12

Denetim ve teftiş ekipleri içerisinde yeni başlayanların eğitiminin en önemli unsuru “stat”larıdır. Üstat, uzun yıllardır kabul görmüş ve benimsenmiş bir eğitim yöntemidir. Üstat, gerek bilgisi gerekse tecrübesiyle bilendir, öğretendir, olgun olandır, bilgisine ve tecrübesine saygı duyulan, model alınandır. Aradaki saygı sadece hiyerarşiden ibaret olmasa da hiyerarşik bağları bu süreci garantiye alan yapıdır. Yıllarca bu meslek grubuna mensup olanların birbirlerini sahiplenişlerinde, kendi aralarındaki dayanışmada bu kavramın oturmuş olmasının ve bu süreçten faydalanılmış olunmasının etkisi büyüktür.⁶⁴

Üstadın işlevini algılamaya çalışırsak; Bilgi, deneyim, beceri aktaran, kurumsal kültür taşıyan, her türlü iş ve evre koşullarına oryantasyonu sağlayan, davranış modeli olan, bilgi erişim ve kullanımını teşvik eden, değişim, gelişim ve değer yaratma fırsatlarını gösteren, kariyer yönlendiren, kurumsal ve durumsal bir lider modeli ile karşı karşıya olduğumuzu görürüz. Bu zellikleri ile stat, kendi için bir değer ifade etmekten öte, ıracık için değer yaratan, onu geliştiren, olgunlaştıran bir işlev görür, kendini ırağında ifade eder. Üstat, kendi değerlerini geleceğin ifadesi olan çırağına aktararak varlığını ve mesleki devamlılığını sürekli kılar.⁶⁵ stat yeni bir çözüm üretebilen biridir, yepyeni bir paradigma oluşturabilecek adam demektir. Akil adam, bilge kişi demektir.⁶⁶

Yeni işe başlayan müfettiş yardımcısının “stat” olarak adlandırılan, daha deneyimli ve kıdemli bir denetçi veya denetçilerin refakatinde çalışmasının geleneksel hale gelmiş bir usul olduğu söylenebilir. İlk alışma döneminde denetçilerin genellikle üstatlarının çalışma ve davranış modellerini örnek aldıkları görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, denetçilerin mesleki yetişme modelinde muhafazakar bir yapı olduğu ortadadır. Üstat konumundaki denetçilerin, denetçi adayı olarak gördükleri kişiler hakkındaki düşünce ve değerlendirmelerinin, onların mesleki kariyerlerini birebir etkilediği açıktır. Dolayısıyla, stadın rolü denetçi açısından oldukça önem arz eder. Üstat denetçinin sahip olduğu enerjinin pozitif ya da negatif olması, kariyerini geliştirmek isteyen kıdemsiz denetçiyi olumlu veya olumsuz yönde etkiler. şayet stat konumundaki denetçi, yönetici ve diğer çalışanlardan kopuk bir çalışma düzeni ve davranış modeli benimsemiş ise, denetçi bundan olumsuz etkilenebilir.⁶⁷

64 Hande Yaşargil, Mentor ve stat, İç Denetim Dergisi, Sonbahar 2004, Sayı: 9, s.45

65 Uzun, statlık zerine, s.42

66 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Bilge Erengl görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kiş 2003, Sayı: 6, s.14

67 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Levent şimşek görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kiş 2003, Sayı: 6, s.20

Üstat kavramı bazıları için geleneksel bir çağrışım yapsa da, bugün modern yönetim tekniklerinde en çok ele alınan kavramlardan birisi olan “mentorluğun” sistemimizdeki güzel ve yerleşmiş bir karşılığı olması açısından son derece çağdaş bir kavramdır. Üstat, iş üstü eğitim veren kaynak olmanın yanı sıra, müfettiş yardımcısının geleceğe dönük beklentilerine ve içinde bulunduğu ortamı algılamasına etki eden bir konumda olması dolayısıyla da müfettiş adayının gelişiminde çok önemli bir yere sahiptir.⁶⁸

Üstat kavramı bilgi ve beceri aktarılması, transferi, genel ortalamanın yükseltilmesi şeklinde bir kültürün ifadesidir. O kültür aynı zamanda yeni katılan denetçi açısından da bir saygıyı getirir... Müfettiş yardımcıları da öğrendiklerini üstatlarıyla o saygı temelinde paylaşırlar. Bir anlamda zamanında alınan karşılığını ödeme. Daha acemilik evresinde elinizden tutulmuş yani bir aileye girmiş gibisiniz, bilmeniz gereken her şey sizinle paylaşıyor ve adaptasyonunuzu süratlendiriyor. O dönemleri atlattımsınız ve artık işi öğrenmişsiniz, kendinizi yetiştiriyorsunuz. Siz de yeni bilgiler aldınız ve paylaşıyorsunuz bunu. Bu karşılıklı bir paylaşımdır.⁶⁹

Üstat-muavin ilişkisi hayat boyu devam eden enteresan bir ilişkidir. Aynı şekilde “üstat”lık artık hayat boyu taşınılan bir unvandır. Bir müfettiş, diğer bir müfettişten bir gün bile daha fazla kıdemli olduğunda artık “üstat” konumundadır ve bu unvan hayatının sonuna kadar devam eder. Bir açıdan bir müfettiş, bir diğer müfettişe göre “üstat” konumunda iken, diğerine göre “muavin” konumundadır. Üstatlık titri başka bankada çalışan üstatları da kapsar.

Bu aşamada aslında üstat-muavin ilişkisinden bahsederken konuşma dilinde “üstat” kelimesinin sıkça kullanıldığı görülmekle birlikte, “muavin” söyleminin hemen hiç kullanılmadığını da belirtmekte yarar bulunmaktadır. Muavin olanlar üstatları tarafından genellikle isimleriyle “...bey”, “...hanım” şeklinde hitap edilirler. Bir müfettişin kendisinden üst devrede bulunan bir kişiye “...bey, ...hanım” diye hitap etmesi müfettişlikte “ayıp” karşılanan bir husustur. Bu şekilde yalnızca üstatlar, muavinleri için konuşabilir, muavinlerin ise üstat kavramını kullanması gerekir.

Üstat denilmesi üst devreler tarafından talep edilir, hatırlatılır, uyarılır ve kısa sürede yeni başlayan kişiler bu sürece alışır. Müfettiş yardımcılarına bunu söylemek önce zor gelir ama kısa sürede alışır ve bu defa

68 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Cüneyt Sezgin görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.20

69 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, İbrahim Kurban görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.14

sylenememek zorlaşmaya başlar. statlık mertebesine ulaşmak müfettişler için bazen açık, bazen gizli bir hazza neden olur.

Belirtilen nedenlerle müfettişlikteki “stat” kelimesini ne sözlük anlamıyla, ne de görünür boyutuyla değerlendirmek yeterli bir yaklaşım olmaktadır uzak kalacaktır.

9.4. Devre Kavramı

Müfettişlikte statlık-muavinlik ilişkisinin, mesleğe başlangıçtan gelen bir kavram olduğu daha önce belirtilmişti. Fakat müfettişlikte herkes için birileri stat, diğerleri de muavin değildir. Çünkü teftiş kurullarında aynı müfettiş yardımcılığı giriş sınavını kazanıp aynı anda göreve başlayan kişiler de bulunmaktadır. Zaman zaman ihtiyaçlar nedeniyle daha çok veya daha az olabilmekle birlikte bankaların genellikle yılda bir veya iki müfettiş yardımcılığı giriş sınavı açtığı ve hemen her yıl farklı sayıda müfettişi işe başlattığı daha önce ifade edilmişti. Bankaların büyüklüğüne göre aynı anda göreve başlayan müfettiş yardımcılarının sayısı ortalama 15-20 kadar veya daha fazla olabilmektedir. İşte müfettişlikte aynı anda göreve başlayan kişiler “devre” veya “promosyon” olarak nitelendirilmekte, bunların arasında Üstatlık-muavinlik ilişkisi gibi hiyerarşik bir ilişki değil yatay bir ilişki söz konusu olmaktadır. Her ne kadar daha önce belirtildiği gibi bazı bankalarda giriş veya yeterlilik sınavında alınan dereceler kişinin kıdemini belirlese de, genel olarak aynı devrede göreve başlatılan kişiler arasında yatay bir ilişki bulunur. Daha sonraki süreçte aynı devredeki kişilerden bazıları müfettiş yeterlilik sınavını kazanamasa da o devrenin bir yesi olmaya devam eder. Müfettişlikte kişilerin konumu daha çok “hangi devresin?” şeklindeki sorulara verilen cevaplarla doğrudan ilişkilidir.

Aslında “devre” kavramı da daha önce bahsedilen bazı kavramlarda olduğu gibi müfettişliğe özgü bir kavram değildir. Başta askerlik olmak üzere herhangi bir yere aynı anda başlayan kişiler arasında da yaygınca kullanılan bir kavramdır. Fakat müfettişlik de bunun ön planda olduğu mesleklerden birisidir. Üstelik müfettişlikteki önemli “şans”lardan birisi de budur. Çünkü müfettişlikte üstatlar veya muavinler ile “arkadaşlık” söz konusu değildir. Diğer personel ile de arkadaşlık geliştirmesi daha sonra üzerinde durulacağı gibi teftiş kurulları tarafından çok istenen bir şey olmadığından müfettişlerin iş arkadaşlığı kurma imkanı bulabileceği yegane grup aynı anda göreve başladığı kişilerdir. Yani devre arkadaşlarıdır. Aynı anda göreve başlayan 15-20 kişinin birbirleriyle aynı düzeyde iyi diyalog geliştirmesi çok mümkün olamamakla birlikte, yine de müfettişlerin sabit göreve geçene kadar iş arkadaşlıkları genel olarak aynı devredeki kişiler ile sınırlı kalır. Aynı ekipte 2-3 kişinin bulunduğu durumlar haricinde ge-

nellikle ayrı şubelerde görev yapıldığından aslında “devre içi” iletişim anlamında çok görüşebilmek imkanı da söz konusu olmaz. Fakat telefonlar, zaman zaman yapılan toplantılar ve sonraları gelişen elektronik postalar ile devre içi iletişim sağlanır ve genellikle de başarıyla yürütülür.

İşte oldukça zorlanan, mesleki disiplin altında sıkıntılı ve bunalımlı günler geçiren müfettiş yardımcıları ve müfettişlerin imdadına kendisiyle aynı sıkıntıları yaşayan devre arkadaşları yetişir. Yaşanan “teftiş macehaları” aktarılır, üstatlar çekiştirilir, deneyimler ve dertler paylaşılır. Devre arkadaşlığı müfettişliğin bir nevi rehabilitasyon noktasıdır. Bu nedenle devre arkadaşlığı müfettişlikte son derece önemlidir ve mesleğin zorluklarından gelen ve bu çalışmada çeşitli kısımlarda aktarılan nedenlerle normal şartlara göre çok daha güçlü bir arkadaşlık başlar ve daha sonra da devam eder. Bunun sonucunda dayanışma, birbirini tutma görüntüleri ön plana çıkar. Bazı bankalarda ve bazı devrelerde bunun “devrecilik” olarak nitelendirilen, askerlikte sıkça karşılaşılan ve daha çok kendisinden sonra göreve başlayanlara “çektirme” üzerine kurulu bazı görünümde de söz konusu olabilmektedir. Fakat buna rağmen gerçekten de devrecilik, müfettişlerin gelişimlerinde ve yaşadıkları sıkıntıları atlatabilmelerinde önemli katkı sağlamıştır.

9.5. Aranan Nitelikler

Müfettişliğin kendine özgü yapısının bir yansımasını da müfettişlerde aranan ve mesleğin icrası noktasında önem arz eden niteliklerde bulabilmek mümkündür. Müfettişliği yapabilecek kişilerin giriş aşamasında aranan bazı ön şartların da ötesinde belirli niteliklere sahip olması gerekliliği kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nitelikler özellikle mesleğin yürütülmesi aşamasında önem kazanmaktadır.

Müfettişlerde olması gereken ve beklenen nitelikler konusunda bankalar arasında çeşitli farklılıklar bulunmakla birlikte, bu konuda çok zengin bir içerikten ve genel anlamda birbirine benzer beklentilerden bahsetmek mümkündür. Bankaların teftiş kurulu yönetmelik veya talimatnameleri incelendiğinde bu niteliklerin bir çoğuna yer verilebildiği görülmektedir. Bununla birlikte belirtilen hususları yalnızca yazılı kurallarda aramak da çok doğru olmayacaktır. Bu konuda gözlenen bazı ortak niteliklere aşağıda yer verilmeye çalışılmış olup, bu bağlamda müfettiş;

- Adil,
- Ağırbaşlı,
- Alçak gönüllü,
- Analitik düşünebilen,

- Araştırmacı
- Bağımsız,
- Bilgili,
- Cesur,
- Ciddi,
- Çalışkan,
- Derinliğine araştırma ve inceleme yapabilen,
- Doğru,
- Duygulu,
- Dürüst
- Düzenli, kılık kıyafetine önem veren,
- Ehliyetli, liyakat sahibi,
- Gelişmeye açık ve kendini geliştiren,
- Gizlilik prensibine bağlı ve sır saklayabilen,
- Güven ve saygı kazanma yeteneği bulunan,
- Güven verici,
- Hatasız,
- Hisli,
- İnceleyici, gözlemci, araştırıcı, bulucu,
- İnsan ilişkilerinde başarılı,
- İşini benimseyen, seven, gayretli ve hevesli,
- İyi ahlaklı,
- İyi alışkanlıklar kazanmış,
- İyi ve geniş eğitimli,
- İyi huylu,
- Kararlı,
- Kendine güvenen,
- Kendini geliştiren,
- Liyakat sahibi,
- Objektif,
- Özverili,
- Prensip sahibi ve prensiplere bağlı,
- Sağlıklı, zor koşullarda görev yapabilen,
- Samimi,
- Sempatik,
- Sıcakkanlı,
- Sır saklayan,
- Soğukkanlı,
- Sosyal bilimlere ilgili ve bu alanda başarılı,
- Sözel ve sayısal yeteneği yüksek,
- Tarafsız,

- Titiz,
- Temsil ettikleri makam ve kuruluşa saygı ve onur kazandıran,
- Temsil yeteneğine sahip,
- Uyanık,
- Yanındakilere ve personele destek olan, yetiştirme ve gelişmesine katkı sağlayan,
- Yapıcı,
- Yeniliklere açık,
- Yerine göre nüktedan,
- Yeterli,
- Yetiştirmeleri için kendilerine sağlanan olanaklardan yararlanan,
- Yol gösterici,
- Yönetici yeteneklerine sahip

kişidir. Müfettişin niteliklerine ilişkin belirtilen hususların bir kısmı, bir bankanın 1953 tarihli talimatnamesinde aynen şöyle tanımlanıyor:⁷⁰

“İrşad Unsuru: Müfettiş; raporlar ile, şahsi hal ve hareketleri ile memur olduğu çevrede bir irşad unsurudur.

Dürüst ve Randımanlı: İyi çalışmak, randımanlı hizmet vermek ve dürüst kalmak an’anesi yine onun rehberliği ile teessüs eder. Ketum: Ketumluk, mesleki sırlara karşı hassasiyet müfettişliğin şaşmaz umdesidir.

Nazik ve Hissi: Müfettiş; şefkat ve nezaket hissiyatı ile beraber fenalıklara, yolsuzluklara karşı müsamaha tanımayan, objektif adededen ayrılmayan daima tarafsız bir karakterin mümessilidir.

Vekar ve Haysiyetli: Müfettiş; ahlaken pürüzsüz, tab’an mütevazi ve fakat vekar ve haysiyetine pek bağlı bir insandır.

Mesuliyetli: Müfettiş; idarecilere mübah saymadığı hareketi, kendisi de işlemek vebalinden kaçınmasını bilen, mesuliyetlerini müdrik iradeli bir şahsiyettir.”

Örnek müfettiş, ilkeli, onurlu, dürüst, yardımsever, doğruların yardımcısı, eğrilerin amansız düşmanı, iyiyi, doğruyu ve güzeli arayan, görgülü, bilgili ve kibar bir insan, kimseye minnet etmeyen, ilkelerinden ödün vermeyen, bu uğurda gerekirse canını bile vermeye hazır bir savaşçıdır, kesinlikle para ile ilgilenmez, önemsemez.⁷¹

70 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Akbank Teftiş Heyeti’nin 1953 tarihli talimatnamesi, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908,12/02/2009

71 Hasırcioğlu, a.g.e., s.43

Göröldüğü gibi, bir müfettişte aranan, istenen ve beklenen niteliklerin temelde “kişisel” ve “mesleki” boyutları bulunmaktadır. Müfettişin nitelikleri kurumsal ve toplumsal çevrenin tutum ve değerleriyle sıkı sıkıya bağlıdır.⁷² Bunlar incelendiğinde gerçekten de müfettiş olabilmenin aranan niteliklerinin “abartı” derecesinde, insanın doğasının üzerindeki bazı arayışları da içerdiğini ifade etmek eleştirel bir gözle yanlış olmasa gerektir.

Kişisel ve mesleki nitelikleri ve amaçları doğrultusunda “müfettiş” tanımını aşğıdaki şekilde belirleyebiliriz. Buna göre müfettiş; Bankanın genel politikası ve durumunu yakından izleyen, bankayı ve ilgili birimleri üçüncü kişilere karşı bilgisi, ahlakı, konuşması, davranışı ve giyinişi ile en iyi şekilde temsil eden, denetlenenlerle ilişkilerinde tutarlı, yapıcı, öğretici ve nazik olan, prensip sahibi, nesnel ve bağımsız, onur sahibi, örnek derecede çalışkan ve hakkaniyet ilkeleri içinde haklı ile haksız ayıran, yolsuzluk, usulsüzlük ve kötölük yapanlara karşı tolerans göstermeyen, caydırıcı, önleyici ve giderici, kendi arasında sevgi, saygı ve disiplini sağlayabilen sorumluluklarını idrak etmiş üstün nitelikleri taşıyan bir kişiliktir.⁷³

9.6. Mesleki Disiplin

Müfettişliğı diğer mesleklerden ayıran en belirgin özelliklerden birisinin, bünyesinde barındırdığı ve uzun yıllar içinde oluştuğu anlaşılan kendine özgü “mesleki disiplin” olduğunu ifade etmek sanırım yanlış olmayacaktır.

Gerçekten de, dışarıdan bakıldığında askerlik gibi doğal bir disiplin içinde yürüyen meslekler haricinde genellikle “yadırganmakla” ve hatta bir çoklarıncı “garip ve anlamsız” karşılanmakla birlikte müfettişlik kendine özgü bir mesleki disipline sahiptir ve bu özgünlük hemen hemen diğer bir çok meslekle kıyaslandığında kolaylıkla görülebilmektedir. Bu disiplini davranışlardan, kılık-kıyafete, eğitimden, çalışmalara kadar hemen her aşamada görebilmek mümkündür.

Müfettişlikteki mesleki disiplinin varlığını ortaya koyan hususları ise temel olarak davranış ve çalışma kuralları, yasaklar, *iş ciddiyeti*, *iş ahlakı*,⁷⁴ fedakarlık, çalışmak, katılık veya rijitlik, otorite, güç, resmiyet gibi kavramlar düzleminde ifade etmek mümkündür. Yapılan iş çok ciddidir ve bu nedenle yüksek iş ahlakı, iş ciddiyeti, çok çalışmak, gerekirse özel yaşamdan fedakarlık yapmak, ilgi ve çaba göstermek, sürekli öğrenmek

72 Toyran, a.g.e., s.62-63

73 Toyran, a.g.e., s.65

74 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

ve kendini geliştirmek, ilişkide bulunulan kişilerle belirli düzeyde ilişkiye girmek, resmi, ciddi, nazik ve mesafeli yaklaşmak, belirlenen kurallara ve yasaklara tam olarak uymak gerekmektedir.

Yapılan işin son derece ciddi olmasının en doğal sonuçlarından birisi de kuşkusuz, yasakların ve davranış kurallarının belirginleşmesi, ciddi ve karşdakine mesafeli yaklaşmak gerekliliği, disiplinin ön plana çıkması ve belirlenen kuralların taviz verilmeden katı biçimde uygulanmasıdır. Önemi nedeniyle müfettişlikteki belirgin kural ve yasaklar ile ilgili aşağıdaki kısımlarda daha detaylı açıklamalarda bulunulacaktır.

Müfettişlikte, tüm müfettişlerin teftiş kurulunun genel düşünce ve davranışlarına uymalarını sağlamak yönünde sıkı bir düzen söz konusudur. Aşağıdaki kısımda daha detaylı olarak bahsedilen davranış kuralları ve belirgin yasaklar bunun açık göstergeleridir. Her müfettişten kendilerine tebliğ edilen düşünce ve davranışları kabullenme ve uygulamaları beklenir. Bunlar mesleğin olmazsa olmazları olarak görülür. Aynı şekilde disipline uymamanın kuralları da yazılı ve yazılı olmayan yaptırımlar şeklinde kendini gösterir. Belirlenen kurallara uymayan, beklenen davranış kalıplarına uymayan müfettişler disiplin cezaları, düşük tezkiye notları gibi cezaların yanı sıra dışlanma, küçük görölme, alay edilme gibi ciddi cezalara da maruz kalabilirler.

Bir anlamda müfettişliğin başından sonuna kadar disiplin temelinde gelişen bir süreç söz konusudur. Özellikle üstat-muavin ve teftiş kurulu-müfettiş ilişkilerinde yaşanan disiplinli eğitim süreci bu konuda belirleyici olmaktadır. *Çok disiplinli eğitimlerden geçiriliyorsunuz ve kendinizi de işle ilgili disipline edilmiş buluyorsunuz.*⁷⁵ Bu hususların etki ve sonuçları hakkında ileriki kısımlarda daha detaylı açıklamalarda bulunulmaya çalışılacaktır.

9.7. Davranış Kuralları ve Yasaklar

Müfettişlikteki mesleki disiplinin yansımaları temel olarak belirlenen detaylı davranış kuralları ve yasaklarda görebilmek mümkündür. Gerçekten de müfettişliğin mesleki disiplininin varlığının kanıtı olan bu hususlar, aynı zamanda müfettişlik mesleğinin en özgün yanlarından birisini oluşturmaktadır.

Müfettişlikte en fazla dikkat edilen hususlardan birisi müfettişlerin mesleğin icrası aşamasında uymaları gereken davranış kurallarının ve yasak-

75 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Şebnem Can Bağ görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

ların belirlenmesi ve toplantılar gibi hemen her ortamda bunların defaatle tekrar edilerek müfettişlerin bu kural ve yasakları unutmalarının engellenmesi ve uymalarının sağlanmasıdır.

Müfettişlerden beklenen davranış kuralları ve uymaları gerekli yasaklara genel anlamda bankaların teftiş kurulu yönetmeliklerinde veya talimatnamelerinde yer verilir. Fakat buralarda yer verilen “yazılı” kural ve yasakların aslında müfettişlerin uymaları gerekli davranış kuralları ve yasakların oldukça “küçük” bir kısmını oluşturduğunu, özellikle yazılı kuralların yorumundan kaynaklanan çok daha fazla “yazılı olmayan” kuralların türediğini, genel anlamda masumane ve normal görülebilecek ve mesleğin asgari zorunluluklarını belirleyen yazılı kuralların özellikle “yorumu” ve “uygulanması”nın çok enteresan noktalara ulaşabildiğini, genellikle son derece katı yorum ve uygulamaların söz konusu olabildiğini, bu kural ve yasakların açık uzantısı olarak görülebilecek, uygulamada yer bulan yeni yasakların türetildiğini ifade etmek gerekmektedir.

Öncelikle müfettişlerin uymaları gerekli davranış kurallarına bakıldığında bu kuralların genel anlamda “iki yönlü” olduğunu, bunlardan ilkinin müfettişin teftiş kurulu bünyesindeki davranış kurallarını belirlerken, diğerinin ise başta banka personeli olmak üzere üçüncü kişiler ile olan iletişimi düzenlemeye yönelik olduğunu ifade etmek gerekmektedir.

Müfettişin teftiş kurulu bünyesindeki davranış kurallarına bakıldığında bu kuralların temel anlamda müfettiş veya müfettiş yardımcısının teftiş kurulu başkanı ve yöneticileri ile kuruldaki üstatlarının emir ve talimatlarına uymayı sağlamaya yönelik olduğu ifade edilebilir. Bir müfettiş veya müfettiş yardımcısı başta teftiş kurulu başkanı ve başkan yardımcısı ile diğer yöneticilerin ve sonra da kurulda üstadı konumundaki müfettişlerin yasalara aykırı olmayan talimat ve yönlendirmelerine uymak durumunda dır. Kendisinden beklenen budur.

Müfettişin başta banka personeli olmak üzere üçüncü kişiler ile olan iletişimindeki davranış kurallarının temelinde ise “ciddi, mesafeli ve dikkatli” davranışın bulunduğu ifade edilebilir. Mfettişten beklenen özellikle banka personeli ile olan iletişiminde ciddi ve mesafeli yaklaşmak, bir anlamda yüz-göz olmamak, aşırı samimiyet kurmamak, personelin veya yakınlarının hizmetlerini kabul etmemek, konuk olmamak ve çıkar ilişkisi kurmamak, raporlarda personeli incitecek kelime ve ifadelere yer vermemek, yine raporlarda yöneticilerin gayret ve sorumluluklarını hafife alacak yorumlarda bulunmamak gibi hususları bu kapsamda belirtebilmek mümkündür.

Müfettişlerin uymaları gerekli davranış kurallarının çok büyük farklılıklar göstermeden hemen hemen tüm bankalarda dikkatle belirlendiğini, müfettiş yardımcısı ve müfettişlerin bu kurallara uyum düzeylerinin yakından takip edildiğini, teftiş kurulu yöneticileri ve üstatlarca, sıkça ve her fırsatta empoze edildiği, hatta bazı bankalarda yeni göreve başlayan müfettiş yardımcılarına personele ve müşterilere karşı nasıl davranacaklarına yönelik “davranış dersleri” dahi verildiği söylenebilir. *Bazı bankalarda müfettiş muavinlerine mesleğin “adab ve erkanını” öğretmek için “oryantasyon seminerleri” düzenlenmiştir. Bu seminerlerde yemeğin nasıl yenileceğinden, nasıl giyineleceğine kadar basit görgü kurallarının dahi anlatılması söz konusu olmuştur.*⁷⁶

Bunlarla birlikte müfettişlerin gerek devre arkadaşlarıyla ve gerekse de özel yaşamlarında “Bankanın itibarına yakışır davranışlarda bulunması gerekliliği” de davranış kurallarının bir parçasını oluşturmaktadır. Çünkü müfettişler geleneksel süreçte doğrudan Genel Müdürü ve Genel Müdürlüğü temsil etmektedirler. Bu nedenle müfettişlikte temsil yeteği çok önemlidir. Bunun için müfettiş yemesine, içmesine, oturmasına, kalkmasına, konuşmasına dikkat etmek durumundadır. Bu bağlamda ortaya çıkan müfettişlik imajı gerçekten müfettişlere ağır sorumluluklar yüklemiştir.

Müfettişler davranış kuralları dışında da uymaları gerekli bir çok kural veya yasak ile karşı karşıyadır. Müfettişliğin mesleki disiplininin nitelik ve boyutlarının anlaşılmasına yardımcı olabileceği düşüncesiyle dikkat çeken yazılı olan veya yazılı olmayan bazı kural ve yasaklara aşağıda yer vermeye çalışılmıştır. Bunların aşağıda belirtilenler ile sınırlı olmadığını, bankalar arasında bu konuda çeşitli farklılıkların olabileceğini öncelikle ifade etmek gerekmektedir. Fakat bütün bu kısıtlar, bu konuda yapılacak değerlendirmenin anlamını ortadan kaldırmayacaktır. Bu kapsamda;

- Teftiş programını, teftiş ve soruşturma yerlerini herhangi bir kimseye önceden açıklamamak,
- Teftiş, inceleme ve soruşturmaların içeriği ile ilgili yetkili mercilerden başkasına bilgi vermemek,
- Teftiş, inceleme, soruşturma belgelerini Banka personeli de dahil olmak üzere herhangi bir kimseye vermemek veya göstermemek,
- Teftiş işleri ile ilgili yönergeler, yönetmelikler, uygulama talimatları, genelge ve duyuruları Banka personeli de dahil olmak üzere herhangi bir kimseye vermemek veya göstermemek,

76 Nail, Güreli; Yolsuzluk ve Takipçileri Müfettişler Yazı Dizisi, No: 2, Milliyet Gazetesi, 01/11/1992

- Teftiş edilen şubenin veya bölümün doğrudan yönetsel işlerine karışmamak ve uygulamaya yönelik emir ve talimatlar vermemek,
- Teftiş, inceleme ve soruşturmalarda denetlenen defterler ve belgeler üzerinde, kontrole ilişkin not ve işaretler dışında düzeltmeler yapmamak,
- Görüş ve kanaatlerin tespitinde tarafsızlıktan ayrılmamak,
- Başkanlığa gerçek dışı bildirimlerde bulunmamak,
- Paralı hakların kullanımında usulsüzlükler yapmamak,
- Resmi tatil günlerinde, Başkanlığın bilgi ve onayı olmaksızın görev yeri dışına çıkmamak, teftiş yapılan şehri terk etmemek,
- Resmi izinlerin geçirileceği adresleri Başkanlığa bildirmek,
- Müfettiş olmanın sağladığı yetkiler ve olanakları kişisel eğilim ve arzuların giderilmesi için sorumsuzca kullanmamak

gibi kural ve yasakların bulunduğunu genel anlamda belirtebilmek mümkün olacaktır. Fakat, yukarıda da belirtildiği gibi bu kural ve yasakların uygulamadaki yorumları ve bunlardan türetilen yeni kural ve yasaklar enteresan niteliklerde olabilmiş, bu konudaki uygulama çeşitliliği bankadan bankaya çeşitli farklılıklar gösterebilmiştir.

Müfettişlikteki davranış kuralları ve yasakların bir çoğunun nedenini, mepleğin kendine özgü yanlarından birisi olan “gizlilik” kavramında bulabilmek mümkündür. Gerçekten de müfettişlikteki en önemli hususlardan ve esaslardan birisi “gizlilik”tir. Bunu teftişe başlanacak şubenin önceden hiçbir kimseye aıklanamamasından, soruşturma belgelerinin hiç kimseye gösterilememesi veya açıklanamamasına kadar yaygınlaştırabilmek mümkündür. Hatta, *“teftişte gizlilik” esasına göre, müfettişler ve yardımcıları dahi son ana kadar hangi şubeye teftişe gideceklerini bilmiyorlar. Sadece hangi sorumlu müfettişe eşlik edeceklerini biliyorlar.*⁷⁷

Teftiş kurulu-müfettiş ilişkilerinin temelde yukarıda belirtilen davranış kuralları ve yasaklara dayalı bir nitelik taşıdığı, sıkça ve her fırsatta empoze edildiği söylenebilir. Müfettişlerin bu kural ve yasaklara uyumlarının gözetiminden sorumlu olanlar ise öncelikle ekip lideri olan mfettişlerdir. Büyük veya teftiş devresi uzun olan şubelerde oluşturulan “teftiş ekiple- rinde” “ekip şefi” olarak saptanan Müfettiş ya da Yetkili/Kıdemli Müfettiş Yardımcısı’nın refakatinde bulunan müfettiş ve müfettiş yardımcılarının davranış kuralları ve yasaklara uymaları hususunda yönlendirme ve uyarma, çalışma programlarını etkin çalışma esasına uygun olarak düzenleme, çalışmaların en iyi şekilde devamını gözetmek yetkisi bulunur. Fakat, bu konuda doğal olarak nihai sorumluluk teftiş kurulu yönetimindedir.

77 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

Aslında bu kural ve yasaklar *genel olarak denetimin etkinliğini artırmayı, nesnelliğinin zedelenmemesini ve bankanın sırlarını korumayı amaçlamaktadır*.⁷⁸ Ayrıca bunların bir çoğunun bir mantığının bulunduğunu ve müfettişleri korumaya yönelik olduğunu ifade etmek de mümkündür. Kurulun doğrudan gözetiminin dışında ve hassas bir görev müfettişler için bunun bir gereklilik olduğu da ifade edilebilir. Bu kural ve yasaklara uymak müfettişleri çeşitli suçlamalarla karşı karşıya kalmaktan koruyabilmektedir. Aynı zamanda bağımsızlıklarını ve çeşitli etkiler altında kalmayarak objektif değerlendirmeler yapabilmelerini güvence altına alacaktır. Fakat burada önemli olan bu kuralların uygulamaya yansıyış şekli ve şiddetidir. Daha önce ifade edildiği gibi uygulamada bu yönde oldukça katı yorumlara dayalı uygulamaların geliştirildiği kolaylıkla söylenebilir durumdadır. Bu nedenle mesleğin niteliğinden kaynaklanan bazı kural ve yasakların yanı sıra, geleneksel nitelik taşıyan ve zaman içinde sorgulanmadan kabullenilir hale gelmiş bir çok kural ve yasağın da bulunduğunu ifade etmek mümkündür.

9.8. İçerik Kapalılık

Köklü bir geleneğe sahip olan Banka müfettişliğinin en belirgin özelliklerinden birisi de genel anlamda içine kapalı ve muhafazakar bir görünüm sergilemesidir. Bunun doğal sonuçlarından birisi de değişimlere çok açık olmamasıdır. Gerçekten de *Teftiş heyeti muhafazakardır. Değişimlere çok açık değildir*.⁷⁹ Teftiş kurulları, genel olarak kurumların en muhafazakar, geleneklere sıkı sıkıya bağlı ve değişimlere nispeten geç uyum sağlayan birimleri olarak algılanmaktadır.⁸⁰ Bunun nedenini müfettişliğin tarihinin 19. yüzyılın ortalarından itibaren gelişmeye başlayan bankacılığımız kadar eski olmasında aramak yanlış olmasa gerektir.

Mithat Paşa tarafından ilk defa 1863 tarihinde Rumeli'de çiftçiye az faizle kredi temin etmek maksadıyla vücuda getirilmiş olan memleket ve bilâhare Menafi Sandıkları adını alan Zirai Kredi Müesseselerinin daha esaslı bir şekle sokulması ve bir banka haline gelmesi maksadıyla 1888 (1304) tarihinde kurulmuş olan Ziraat Bankasının 15/08/1304 tarihli nizamnamesinde Ziraat Bankası Teftiş Heyetinin teşkiline ait bir kayda rastlanılmamakta, 1882-1992 yılları arasında banka işlemlerinin Ziraat Nezareti müfettişleri tarafından teftiş edildiği, ayrıca da bankadaki maarif hissesi

78 Toyran, a.g.e., s.90

79 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Hamit Belig Belli görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

80 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.7

nedeniyle Maarif Nezaretinin görevlendireceği kişiler tarafından tetkik ve teftiş ettirme yetkisine haiz olduğu anlaşılmaktadır.⁸¹

Fakat, bu şekilde sağlıklı teftiş ve murakabenin yapılamadığının anlaşılması üzerine bankanın kendi elemanları arasında banka işlemlerini bilen bankacı müfettişlerin tayin edilmesi karar altına alınmış ve bankaca, şube ve Sandıkların teftiş ve murakebesinin yaptırılması maksat ve gayesiyle 20/05/1308 tarihli bir talimatname hazırlanmış ve bu talimatnameye göre Ziraat Bankası'nda ilk defa 1892 (1308) yılında Bankaya mahsus Müfettişlerin tayinine başlanmıştır. Bu talimatname ile müfettişlere şube ve sandıkların hesap ve muamelelerini teftiş etmek, şube ve Sandıklarda inceleme ve soruşturma yapmak yetkileri verilmiştir.⁸²

Daha sonraki yıllarda müfettişlerin tayin, sevk ve idaresi amacıyla bankalarda Teftiş Heyetleri veya Kurullarının oluşturulduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu kadar köklü geçmişe sahip bir meslekte bazı geleneklerin oluşması ve zaman içinde yerleşmesini doğal karşılamak gerekmektedir.

Yapılan işin niteliğinden kaynaklanan hususların da katkısıyla müfettişlik ve müfettişlerin görev yaptırđı teftiş kurulları zamanla bu geleneklerine sıkı sıkıya sarılan, her yeni göreve başlayan müfettiş yardımcılara bu gelenekleri sıkı sıkıya empoze etmeye ve uygulamaya çalışan, muhafazakar niteliği ön plana çıkan, içine kapalı, değişimlerin ancak uzun zamanlarda yaşanabildiği bir niteliğe bürünmüştür. Bu husus doğal olarak müfettişliğin dışarıdan algısını da bu yönde etkilemiştir. Bu durum zaman zaman mesleği ve mesleğin mensupları olan müfettişleri koruyucu sonuçlar doğurmakla birlikte, zaman zaman da çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Müfettişliğin geleneksel nitelikleri, etkileri ve sonuçları ile ilgili olarak bu çalışmanın ilerleyen kısımlarında daha detaylı açıklamalarda bulunulmaya çalışılacaktır.

10. Teğhizat

Hangi iş kolunda olursa olsun "müfettiş" imajı yalnızca bir "insan portresi" uyandırmaz zihinlerde. Mutlaka kılık kıyafetten, elde taşınan çanta görüntüsüne kadar bir dizi görüntü eşlik eder. Banka müfettişlerini de bu zihinsel yargıda çok farklı bir noktaya taşıyabilmek mümkün değildir. Müfettişlik, büyük ölçüde mesleğin gereği olan ekipmanlarla da kendine özgü bir niteliğe sahiptir. Gerek yolculuklarda, gerekse de çalışmalarda

81 T.C. Ziraat Bankası Teftiş Heyeti'nin Tarihçesi, <http://www.zbmd.org/index.php?p=102>, 29/04/2009

82 T.C. Ziraat Bankası Teftiş Heyeti'nin Tarihçesi, <http://www.zbmd.org/index.php?p=102>, 29/04/2009

bu ekipmanları müfettişlerin ayrılmaz parçaları olarak nitelendirebilmek mümkündür.

Bu nedenle müfettişliğin özgün niteliğini ortaya koymaya çalışırken, müfettişlerce kullanılan malzeme veya ekipman ile ilgili, yani bir anlamda teçhizatı hakkında bilgiler aktarmak bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda müfettişlik algısını önemli oranda etkileyen müfettiş ekipman veya teçhizatlarını kısaca aşağıdaki şekilde belirtebilmek mümkün olacaktır.

- **Kimlik:** Müfettişin kimlik ve sicil bilgilerinin yanı sıra bankanın tüm şube, bölüm ve birimleri ile iştiraklerinde teftiş, inceleme ve soruşturma yetkisinin bulunduğunu gösteren ifadelere yer verilir. Çalışmalara başlamak üzere gidilen şube ve birimde öncelikle müfettişlik kimliğinin gösterilmesi gerekir. Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nde gerektiğinde kimliğin ibraz edilmesine yönelik düzenlemelere yer verilir. Teftiş edilecek ünitenin müfettişten emin olabilmesi için oldukça önemlidir.
- **Mühür:** Müfettişin Teftiş Kurulu'ndaki kıdem sırasına göre numarasını taşıyan mührü müfettişler genelde teftiş kuruluna ilk girişte özel bir törenle ve zimmetle teslim alır, teftiş kapsamında inceledikleri belgelere ve kendi düzenledikleri raporların tüm sayfalarının alt veya sol üst kısımlarına basar. Mühür ile birlikte bazen ıstampası da verilir. Müfettiş mührünün güvenli muhafaza edildiği, sahibi dışında hiçbir kimsenin eline kesinlikle geçmediği, mührün aynı zamanda başlı başına paraf veya imza işlevi de gördüğü varsayılmaktadır. Müfettişlik bitiminde mührün geri alınması sık rastlanan bir durum değildir. Mühür aynı zamanda, müfettişlerin müfettişlik ile olan hayat boyu bağlarının bir sembolü olarak da ayrı ve özel bir anlam ifade etmektedir. Müfettişlerin sonraki hayatlarında da mühürlerini aynı özen ve titizlikle, güvenli bir biçimde muhafaza ettikleri varsayılır.
- **Evrak Çantası:** Gizli belgeler taşınacağı için anahtarlı ve/veya şifreli olmasına özen gösterilir, genellikle bond tipi deri çantalar olması tercih edilir.
- **Bavul:** Müfettişin seyahatlerinde eşyalarını taşıyabilmesi için verilir. Uzun turne dönemleri olan bankalarda birden fazla bavul verilebildiği gibi, gezi bavullarının yanı sıra giysi taşımak için özel olarak yapılmış askılı bavullar da verilebilmektedir. Bazı kurullarda ise takım elbise taşımak için elbise taşıyıcılar verilir.

- **Daktilo:** Dizüstü bilgisayarların yaygınlaşmasından önce raporların yazımı için daktilolar müfettişlerin en temel demirbaşları arasındadır. Üretilcek rapor sayısı kadar kağıt aralarına karbon kağıdı konularak daktilo ile yazılırdı. şubelerdeki daktiloların müsait olmayacağı veya arızalı olabileceği kaygısı müfettişlerin daktilolarını yanında taşımaları için temel nedendi. Daktiloların çalışır durumda tutulması, temizlenmesi ve yağlanması gibi sorumluluklar uzun yıllarca müfettişin temel sorumlulukları arasında sayılmıştır.
- **Taşınabilir (Dizüstü) Bilgisayar:** Gelişen bilgisayar teknolojisi nedeniyle özellikle 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren müfettişlerin kullandığı temel demirbaşlar arasına girmiştir. Öncelikle her ekibe bir taşınabilir bilgisayar verilmeye başlanılmış, daha sonra işe başlayan her müfettiş yardımcısına verilmiştir. İlk dönemlerde şubelerde bilgisayar teknolojisi yaygın olmadığı için raporların bas-tırılabilmesi için taşınabilir bilgisayarların yazıcıları da müfettişlerce şubeden şubeye taşınmak durumunda kalmıştır. Taşınabilir bilgi-sayarların rapor yazımı ve basımında sağladığı büyük kolaylıklar geçmiş dönemlerde en küçük bir tapaj hatasında rapor sayfalarını daktilo ile yeniden yazmak durumunda kalan müfettişler için devrim niteliğinde olmuştur.
- **Hesap Makinesi:** Genellikle işe başlayan her müfettiş yardımcısına çalışmalarındaki hesap işlerinde kullanmak üzere hesap makinesi verilir. Elektronik hesap makinelerinin henüz yaygın olmadığı dönemlerde kullanılan mekanik hesap makinelerinin müfettişlere verilmesi sanırım ağırlıkları nedeniyle mümkün olmamıştır.
- **ek Defteri:** Müfettişin yaptığı giderler ve hak ettiği harcırahları şubelerden çekebilmeleri için müfettişlere Genel Müdürlük adına keşide edilmiş ek karneleri verilirdi. Müfettişler bu ek karne-sindeki ek yapraklarına tutar yazıp imzalayarak şubeden ilgili tutarları tahsil edebilirdi. şubeler tahsil edilen tutarları Genel Müdürlük geçici hesaplarına atar, ay sonlarında müfettiş tarafından düzenlenen hak ediş belgelerinde bu çekilen tutarlar da belirtilerek hesap kapatılırdı. Genellikle müfettişler teftişe başladıkları şubede kalacakları süreyi öngörerek olası hak edişinin bir kısmını avans olarak da çekebilirdi. Bu konuda Teftiş Kurulu Yönetmeliklerinde gerekli düzenlemelere yer verilirdi.
- **Mevzuat Klasör ve Kolileri:** Bilgi teknolojilerinin gelişmediği dönemlerde müfettişlerin yaptığı çalışmalarda temel alacağı yönet-melik, genelge ve duyuruların konularına göre yerleştirildiği mev-

zuat klasörlerini yanlarında taşımaları gerekirdi. Göreve başladığı dönemden önceki mevzuat dokümanları Teftiş Kurulu tarafından müfettiş yardımcısına teslim edilir, daha sonra yayınlanan dokümanlar tüm müfettişlere gönderilir ve kendilerinin mevzuatı güncel takip edecek şekilde ilgili klasörlere yerleştirmeleri, iptal edilenleri çıkarmaları gerekirdi. Zaman içinde klasörler dolusu evrak oluşur ve bir şubeden, diğer şubeye teftişe başlanacağı zaman şubenin yardımıyla kolilere yerleştirilen klasörler, posta veya kargo yoluyla müfettişe gönderilirdi. Bu şekilde yaklaşık 3-4 mevzuat kolisi müfettişi takip ederdi. Müfettişin hangi şubeye teftişe başlayacağı'nın anlaşılmaması için koliler hazırlandığında şube ismi verilmez, müfettiş yeni şubesinde teftişe başladığında eski şubeyi arayarak yeni şube ismi ve adresini belirterek kolilerin gönderilmesini talep ederdi.

- Haberleşme Dosyası: Müfettişler Teftiş Kurulu'na gönderdikleri veya Teftiş Kurulu'ndan kendilerine gelen yazılar için bir haberleşme dosyası tutmak ve güncel olmasını sağlamak durumundadır. Bu dosyada giden yazı numaralarının birbirini takip etmesi gerekir.

Bunlardan demirbaş niteliğinde olan bir kısmı kullanılmak ve daha sonra geri alınmak üzere banka tarafından "zimmet" ile verilirken, yine banka tarafından verilen kullanıma yönelik bazı malzemelerin ise genellikle geri verilmediği veya banka tarafından geri talep edilmediği söylenebilir. Örneğin daktilo, dizüstü bilgisayar, mühür, kimlik, çek defteri gibi demirbaşlar zimmetle verilip, müfettiş ayrıldığında veya sabite geçtiğinde geri alınırken, çanta ve bavul gibi kişisel kullanıma yönelik malzemelerin geri alınmadığı söylenebilir.

Bunların dışında müfettişin temel teçhizatı arasında koyu renk (özellikle siyah, lacivert ve koyu gri) renkli takım elbiseyi sayabilmek de mümkündür. Bazı bankalarda böyle kuralların olmadığı ifade edilse de müfettişler takım elbiselerini seçerken belirtilen renklerde olmasına önem vermek durumundadır. Örneğin kahverengi gibi renkler yasaklar arasındadır. Müfettişler bu konuda yoğun olarak yönlendirilirler.

Banka müfettişlerinin temel teçhizatı arasında belirtilen yukarıdaki hususlar ile ilgili bankalar arasında çeşitli farklılıkların olabildiği, başkaca malzemenin de müfettişe kullanım amacıyla verilebildiği söylenebilir. Bankanın büyüklüğü, şubelerin konumu, çalışmaların uzunluğu gibi hususlar doğal olarak bunu etkilemektedir. Örneğin *geçmiş dönemlerde otel ve konaklama imkanı bulunmayan ücra yerlerde şubeleri bulunan bankalarda görev yapan müfettişlere şubede geceleme için yatak ve yorgan taşıyabi-*

*lecekleri “hur” verildiği ifade edilmektedir.*⁸³ Başka bankalarda müfettişlere verilen başka ekipmanların olabilmesi mümkündür. Fakat buna rağmen yukarıda belirtilenleri, banka müfettişlerinin temel ve dikkat çekici teçhizatı arasında sayabilmek mümkündür. Bu aşamada müfettişin çalışmalarında ihtiyaı olan ve kullandığı, genelde denetlenen şube veya birimin temin etmek durumunda olduğu kalem, kağıt, silgi, cetvel, delge, zımba gibi temel kırtasiye malzemelerinin bunların dışında değerlendirildiğini belirtmek yararlı olacaktır. Grldğ gibi banka müfettişleri, görevleri süresince kendileri ile bütünleşen ve genel olarak mesleğin gereği olan çok çeşitli ekipman ve malzemeyi kullanmışlar ve halen kullanmaktadırlar.

11. Olmazsa Olmazlar

Köklü bir geleneğe sahip olan müfettişlikte, bu geleneği yansıtan bir çok olgu, görünüm, davranış ve uygulamadan bahsedebilmek imkan dahilindedir. Gerek yazılı ve yazılı olmayan kurallar, gerek mesleğin gereklilikleri, gerek koşullar ve gerekse de uzun yıllar içinde oluşan teamüller bunun temel nedenidir. Uzun yıllar içinde oluşan büyük bir geleneğin unsurları olarak nitelendirilebilecek bu hususları bir anlamda müfettişliğin “olmazsa olmazları” olarak ifade etmek de yanlış olmayacaktır. Bunlar müfettişlikte genel olarak görülen ve kabullenilen, olmadığı zaman da yadırganan hususlardır. Müfettişliği irdelemeye çalışan böyle bir çalışmada, göze çarpan bazı “olmazsa olmaz”lara yer vermek yararlı olacaktır. Böylece müfettişliğin geleneksel veya klasik yapısının anlaşılabilmesinde bir adım daha ilerleyebilmek mümkün olacaktır. Bu konudaki bazı tespit ve değerlendirmelere aşağıda yer verilmeye çalışılacaktır. Aslında müfettişliğin “olmazsa olmaz”larını mesleğe girişten sabite geçmeye kadar olan tüm kural, uygulama ve süreçlerde bulabilmek mümkündür. Bu kapsamdaki bir çok hususa çalışmanın muhtelif yerlerinde detaylıca değinilmiştir. Bu nedenle gerekli olduğu düşünülen bir kısmı burada belirtilmekle birlikte, mümkün olduğunca daha önce belirtilmeyen hususlar üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

- Müfettişlikte olağan teftiş çalışmalarının “olmazsa olmaz” teamllerinden birisi, akşam mesai bitiminin yaklaşık yarım saat öncesinden kasa sayımı yoluyla teftişe başlanılmasıdır. Akşam saatlerinde teftişe başlamak, sabah ve öğlen saatlerine göre en ideal zaman dilimidir. Gerçekten de daha önce de belirtildiği gibi *hesapların tutturulmasından sonra paralar kasaya konulduğundan, müfettiş için en uygun zaman kasanın kapanmasından hemen sonraki*

83 Hasircioğlu, a.g.e., s.40

*zamandır.*⁸⁴ Müfettişler, teftiş için şubeye girdiğinde öncelikle yöneticilere kimliğini göstererek kendilerini tanıtır, şube personeli ile tanışır ve kısa bir süre Şube Müdürü ile görüşerek sayım işlemlerine başlar. Sayımda kasadaki Türk Lirası ve yabancı para nakit değerler sayılarak, sayım sonuçları müfettiş ve şube yetkilileri tarafından imzalanan tutanaklar ile belirlenir. Bu kasa sayımı fiilen teftişin başlaması anlamına gelir.

- Teftişe başladıktan sonra ilk yapılacak işlerden birisi müfettiş ve varsa ekipteki diğer müfettiş yardımcılarının oturacakları masaların belirlenmesidir. Şubenin olağan işlemlerini aksatmayacak şekilde, varsa boş masaların öncelikle tercih edilmesi suretiyle oturulacak masalar nihai olarak ekip şefi olan müfettiş tarafından belirlenir. Masaların mümkün olduğunca şubenin her tarafına hakim olmasına, katlı şubelerde her kata bir kişinin oturtulmasına dikkat edilir. Böylece şubedeki gelişmelerden haberdar olabilmek, gözleyebilmek ve varsa riskli hususları tespit edebilmek amaçlanır. Özellikle otoriter teftiş kurullarına sahip büyük bazı bankalarda müfettişlerin şubeye hakim nitelikte bir masada oturan personeli masasından kaldırıp, yerlerine oturabildikleri de sıkça görülmüştür. Hatta bazı bankalarda müfettişlerin çalışma masası olarak Müdür masasını kullandıkları da ifade edilmektedir. Bunların müfettiş otoritesini sağlamak yönünde yöntem olarak kullanıldıkları da söylenebilir.
- Müfettişlerin, teftiş, inceleme ve soruşturma görevlerine başladıklarında yapmaları gereken ilk ve en önemli hususlardan birisi de genellikle telefon olmak üzere uygun iletişim araçlarıyla başkanlığı arayarak göreve başladıklarını bildirmeleridir. Ancak bu durumda göreve başladıkları ve herhangi bir sorunla karşılaşp karşılaşmadıkları öğrenilebilir ve başkanlık tarafından kendileriyle iletişime geçilebilir.
- Genellikle teftişe başlamanın bir gün sonrasında Şube sekreterinden personelin servis bazında, isim unvan ve dahili telefon numaraları ve diğer gerekli özlük bilgileri ile imza/paraf örneklerinin bulunduğu liste talep edilir. Personel listesinin teftiş süresince gerekli olan tüm personel bilgilerini (hatta hesap numaralarını bile) içerecek şekilde kapsamlı olarak düzenlenmesine özel önem verilir. Personel listesi, gerek istenilecek belgelerin hızlı bir şekilde temin edilebilmesi, gerekse de işlemlere taraf olan personelin imza ve paraflarından hareketle hızlı ve net bir biçimde tespit ve teşhis edilebilmesi ve daha da önemlisi personelin kişisel ve öz-

84 Hasırcıoğlu, a.g.e., s.52

lk işleri ile ilgili işlemlerin etkin bir şekilde teftiş edilebilmesi için müfettişlerin en önemli araçlarından birisidir.

- Teftişe başlanıldığında, teftiş çalışmalarının süresi temelde müfettiş tarafından belirlenir. Müfettiş, teftiş devresini, iş hacmini, varsa inceleme veya soruşturma şeklindeki ek görevleri gözeterek vardığı kaniya göre yaklaşık bir çalışma süresi belirler, buna yönelik bir çalışma programı hazırlayarak bir yazı ekinde Teftiş Kurulu'na gönderir. Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın önerilen programı uygun bulması durumunda çalışma süresi kesinleşir. Önerilen programın başkanlık tarafından genellikle uzun bulunarak uygun görülmemesi durumunda ise program başkanlık tarafından değiştirilebilir. Her iki sürecin sonunda müfettişe genelde "...şubesinin teftişini ... gün içinde bitirmeniz uygun görülmüştür" şeklinde yazıyla bilgi verilir. Müfettişin çalışmalarını bu süre içinde tamamlaması gereklidir. Bu süreçte başkanlık tarafından sürenin genellikle kısılması ve başkanlık-müfettiş arasındaki pazarlıklar müfettişliğin olmazsa olmazları arasındadır.
- Müfettişlikteki olmazsa olmazlardan birisi de personel tarafından çok kullanılmayan farklı bir renk kalem ve özellikle de "yeşil renk kalem" kullanarak incelenen dosyaların veya belgelerin uygun bir yerine "rontlama" denilen "tik" veya "paraf" atmadır. Böylelikle müfettişin hangi dosyaları incelediği anlaşılabilir. Hatta bunu müfettişliğin vazgeçilmez raonlarından birisi olarak ifade etmek de yanlış olmayacaktır. Bunun yanı sıra alınacak notlarda ise genellikle "siyah renk kalem" kullanılır. "Mavi" veya başka bir renk kalem kullanan müfettişe rastlayabilmek neredeyse olanaksızdır. Diğer personel tarafından genellikle mavi veya siyah kalem renk kullanıldığında bunlarla karıştırılmaması için müfettişin yeşil kalem ile incelediği belgelere veya dosyalara işaret koymasına mantıklı görünmekle birlikte, alınacak notlarda "mavi" renkten "c" gibi kaçılarak "siyah" renge kanalize olmanın mantıklı bir açıklamasını yapabilmek çok mümkün görünmemektedir. Olsa olsa "siyah" rengin daha "asil" ve "ağır" bir renk olduğu, "asil" ve "ağır" bir görev olan müfettişlik ile daha fazla örtüştüğü düşünülebilir. Mavi veya başka renkler ise müfettişlik için hafif renklerdir ve kullanılmamalıdır. Müfettişliğin bu geleneğinin bende bıraktığı izler nedeniyle yıllar sonra dahi genellikle "siyah renk" kalem kullandığımı, zorunlu kalmadıkça "mavi renk" kalem kullanmadığımı itiraf etmek durumundayım.

- Belgelere yeşil vb. gibi farklı bir renk kalemle “rontlama” yapma yönteminde aynı renk kalemi diğer müfettişler de kullanabildiğinden, paraf gibi kişiye has özel bir işaret kullanılmadığı sürece işaretin hangi müfettişe ait olduğu konusunda belirsizlik oluşabileceği için de bazı bankalarda “mühür” daha çok tercih edilmektedir. Mühür, müfettişin masasında genelde sağ tarafta elinin altında hazır vaziyette durur. Müfettiş, incelediği belgelere mührünü basar; böylelikle söz konusu belgeyi incelemiş olduğunu ortaya koymuş olur. Ancak bazı müfettişlerin, sonradan herhangi bir sorun yaşayabileceği tereddüdüyle, görüp kontrol ettiği belgelere mühür vurmak yerine sadece rontlama yapmayı veya hiç bir şey yapmamayı tercih edebildikleri de görülmektedir. Keza bazı belgelerde işlem bilgilerini okunmaz hale getirmeden mühür vuracak yer bulmak bile zaman zaman pek mümkün olmamaktadır. Teftişlerde çok eski tarihli bazı belgelerde zaman zaman onlarca müfettiş mührüne rastlamak da mümkündür.
- Müfettişlerin dikkat etmesi gereken en önemli hususlardan birisi, elini uzatabileceği kadar yakın olsa da şubeye ait hiç bir belge veya dokümanı yerinden almayarak, mutlaka personelden getirmesini istemektir. Yani bir anlamda müfettişliğin “şanı”nın bir yolu da “dosya veya belge istemek ve getirtmekten” geçmektedir. Bunun yanı sıra özellikle para sayımında şubeden yetkililerin sayıma iştirak etmesi oldukça önemlidir. Bu şekilde aslında müfettişler bir anlamda kendilerine yönelebilecek çeşitli suçlama ve risklerden kurtulabilme imkanına kavuşmaktadır.
- Müfettişlikte en fazla dikkat çeken hususlardan birisi de özellikle şubeye, otele, asansöre, lokantaya girer çıkarken en kıdemli olan üstadın en önde, diğerlerinin de kıdem sırasına göre arka arkaya sıralanarak yürümeleridir. Ekip şefi istisnasız en önde olur, arkasında kendisinden sonra kıdemli olan müfettiş veya müfettiş yardımcısı, en arkada ise göreve yeni başlayan yetkisiz müfettiş yardımcısı veya yardımcıları olur. Ekte kaç kişi olursa olsun müfettişler bu şekilde üstatlarına öncelik vererek bir “düzen” içinde yürürler. Aynı şekilde oturup kalkarken de üstadın davranışları takip edilir ve bu eylemlerde genellikle kıdem sırasına göre yapılır. Aslında bu davranışların müfettişlikteki “üstada saygı” geleneğinin yansımaları olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Fakat bu şekle genellikle sıkı sıkıya bağlı kalmanın oldukça komik görüntülerin oluşmasına neden olduğunu ve dışarıdan oldukça yadırgandığını ifade etmek de yanlış olmayacaktır.

- Göreve yeni başlayan müfettiş yardımcıları, ilk teftiş çalışması için dahil oldukları ekiplerde genellikle ya muhaberat incelemesi kapsamında şubeye gelen ve giden evrakları incelemekle, ya da mevduat incelemesi kapsamında hesap kartonu incelemekle göreve başlatılır. Müfettiş yardımcıları böylece şubenin işleyişine çok daha kolay vakıf olabilir ve zamanla nispeten daha zor görevleri üstlenmeye başlarlar.
- Müfettişlikteki geleneksel uygulamalardan birisi de yetkili/kıdemli müfettiş yardımcısı olduktan yani re'sen teftiş yetkisi aldıktan sonra kişinin ilk teftişi tek başına yapmasıdır. Böylelikle kişinin tek başına teftiş yeteneği test edilir. Burada göstereceği performans göre kişi daha sonraki süreçte ya ekip şefi olarak devam eder ya da bir ekipte görevlendirilir.
- Banka mfettişliğindeki en önemli geleneklerden birisi genellikle teftişin başladığı ilk gün ve biteceği gün müfettişlerin şube Müdürü tarafından yemeğe götürülmesidir. Buna bazı bankalarda “logar” gibi isimler de verilir. Yine bazı bankalarda teftiş süresince zaman zaman öğlen ve akşam yemekleri şeklinde de bu yemek tekrarlanabilir. Bazı teftişlerin neredeyse tamamını kapsadığı da görülmüştür. Fakat bu yemek geleneğinin aslında müfettişin bağımsızlık ve tarafsızlığına olumsuz etkilerde bulunabileceğini düşündüğümden ilk öğrendiğimde oldukça ilginç gelmişti. Çünkü daha sonraki süreçte şube Müdürü tarafından hiç yemeğe gtrlmeyen veya yeterince ilgi gösterilmeyen müfettişlerin nasıl diş bilediklerini ve özellikle hata aramaya yöneldiklerini görünce bu düşüncemin doğruluğunu görmüş oldum. Fakat bu gelenek müfettişlerin en büyük “lüks”lerinden olduğundan hiç kimse yanlış bir şey olduğuna odaklanmamış, tam tersine “ayıp olur” düşüncesiyle daveti kabul etmenin gerekli olduğuna yönelik bir anlayış gelişmiştir.
- Müfettişlikteki geleneksel teamllerden birisi de yemeklere ve özellikle de öğlen yemeklerine birlikte çıkılması ve yemekleri de mutlaka ekip şefi olan stadın söylemesidir. Bazı bankalardaki üstatların ekipteki diğer kişilerin fikirlerine dahi başvurmadan yemekleri söylediği, farklı versiyonları bulunmakla birlikte bunun da genellikle “Bize  kuru,  pilav,  ayran getirin” veya “Bize 5 orba; biri sıcak ve yanında limonu olsun!” şeklinde efsaneleştiği, böylece ekipteki tüm kişilerin stadın söylediği yemekleri yemek zorunda kaldıkları sıkça ifade edilmektedir. Üstat/ekip şefi, lokantada garsona yemek siparişi verirken dahi tek söz sahibi kişidir. Ne yenileceğini dahi o belirler, diğerlerine ise “belirleneni yemek”

düşer. Fakat yemeği söylerken bile hiyerarşinin ve özellikle de üstadın özel ve farklı olduğunun altını kalın çizgilerle çizmek gerekir ki garson dahi bilsin. Dolayısıyla üstat/ekip şefi tek, özel ve özelliğidir; öyle ki çorbası bile özeldir.

- Yaygın teamüllerden birisi de yemek bedellerinin ekipteki en kıdemsiz müfettiş yardımcısı tarafından ödenmesi, daha sonra bu yemek bedellerini üstatlarından tahsil etmesidir. Bu geleneğin özellikle çok üyeli ekiplerde müfettiş yardımcılarının oldukça önemli sıkıntılar yarattığını belirtmek gereklidir. Yemek bedellerinin tahsilini takip edebilmek için ödemeyi yapan müfettiş yardımcılarının “T cetveli” oluşturarak ödeme ve tahsilatları takip etmeye çalıştığına sıkça şahit olunurdu. Çekindikleri için yemek bedelini üstadına söyleyemeyen müfettiş yardımcılarının zaman zaman yemek paralarının tamamını tahsil edemediklerini de belirtmek gerekmektedir. Yoğun çalışmalar nedeniyle bazı müfettişlerin bu konuda yeterince hassas davranmamaları ve unutkanlıkları nedeniyle bu tür olumsuzluklar yaşanmıştır. Bazı müfettiş yardımcılarının alacaklarını kurşuna kadar tahsil etmeye yönelik hassasiyeti de enteresan ve komik olayların yaşanmasına neden olmuştur. Bu teamülün, herkesin ayrı ayrı hesap ödemesi neticesinde oluşabilecek müfettişliğin karizma kaybını önlemek amacıyla ortaya çıktığını söyleyebilmek mümkün olduğu gibi, aslında müfettişlikteki iş başı eğitiminin bir parçası olarak ortaya çıktığını ve yaşatıldığını ifade etmek de yanlış olmayacaktır.
- Müfettişlerin dikkat çekici davranışsal özelliklerinden birisi de “hızlı yemek” yemeleridir. Aslında bunun temel nedenini de müfettişliğin “üstat bekletilmez” şeklindeki geleneklerinde bulabilmek mümkündür. Doğal olarak her müfettişliğe başlayan kişinin hızlı yemek yeme alışkanlığının bulunması mümkün değildir. Fakat, ne kadar yavaş ve aslında sağlıklı yemek yemeye alışkın birisi olsa da, zaman içinde gerek üstadı bekletmenin rahatsızlığı, gerek bu nedenle aldığı uyarılar ve gerekse de zaman zaman yemeği bitince masadan kalkan üstatla birlikte kalkmak zorunluluğu müfettiş yardımcısını “aç” bırakmaya veya “tam doymadan” yemek masasından kalkmaya zorlar. Ekip şefi olan en kıdemli üstadın yemeği bittiği zaman yemekten kalkma zamanı gelmiştir artık. Üstat yemeği bitirdiğinde, alınan terbiye gereği, müfettiş yardımcısının yemeğe halen devam etmesi ve üstadını bekletmesi hoş karşılanmaz. Bu süreç çok doğal bir şekilde müfettiş yardımcısını hızlı yemeğe yöneltir. Zaman içinde hızlı yemeğe alışan müfettiş yardımcısı, daha sonra “üstat” olduğunda da devraldığı bu ge-

leneği terk edemediğinden ve bünyesi hızlı yemeğe alıştığından “muavin”lerine devreder ve bu süreç böylece sürer gider. Üniversite döneminde oldukça yavaş yemek yemekle nam salan birisi olarak bu geleneğe uyum sağlamam kolay olmamakla birlikte, yemeklerden “yarı a” kalkmak durumunda kalmamın da etkisiyle müfettiş yardımcılığımın ilk altı ayında ben de hızlı yemeğe alıştım. Halen dahi sabite gememin üzerinden uzun yıllar geçmesine rağmen yemekleri yavaş yiyemiyorum. Sanıyorum bir çok müfettiş kökenli kişi de benimle aynı durumdadır.

- Müfettişlikte akşam yemeklerinin en yaygın unsurlarından birisi de “rakı” bardağıdır. Diğer iki türleri son zamanlara kadar genelde pek tercih edilmez; hatta müfettişin şanına yakıştırılmayıp, hor görülürdü. Örneğin bu anlamda şarap, biradan da fazla hor görülürdü. Meşrubatın ise, akşam yemeklerinde adı dahi anılmazdı; stadın bunları masada görmeye ve müfettişin ağzından adını duymaya dahi tahammül etmeyeceği biliniyordu. statların bu konuda da tek söz sahibi olduğunu söylemeye dahi gerek yoktur. Akşam yemekleri, ekip yeleri arasındaki iletişim, bilgi paylaşımı ve işin günlük zorluklarının getirdiği yüklerden ve stresten bir an için de olsa sıyrılma ve deşarj olma platformu olarak da müfettişlikte ayrı bir yer tutar.
- Müfettişliğin en temel “olmazsa olmaz” uygulamalarından ve belki de geleneksel gelişimde hiç bir müfettişin kaçamadığı bir husus da “stat fırça veya azarları”dır. Müfettişlikteki yaygın kullanım şekliyle “fırça” statlığın temel raconlarından birisidir. Geleneksel teftişte yaygın olan bu uygulamaların müfettişliğin iş başı eğitim esasına dayanan niteliğinin yanı sıra stat konumundaki müfettişlerin kişilik yapılarından kaynaklanan bir çok nedenleri söz konusudur. Hatta bunları müfettişliğin iş başı eğitiminin ayrılmaz parçası şeklinde gören ve savunan “ilginç” görüşlerle de karşılaşabilmek zaman zaman mümkün olmaktadır. Çalışmanın çeşitli yerlerinde bu konuda değerlendirmelerde bulunduğundan burada tekrarlanmayacaktır. Fakat “stat fırça veya azarları”nın geleneksel müfettişliğin kendine özgü yapısının temel görünümlerinden birisi olduğunu tespit etmek ve tekrarlamak bu aşamada yararlı olacaktır.
- Müfettişliğin temel dinamiklerinden birisi stat-muavin ilişkisinin “stada saygı” temelinde şekillenmesidir. Bunu müfettişliğin en genel teamllerinden birisi olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır. “stada saygı” yaklaşımı doğal olarak muavinlerin davranışlarını yönlendirmiş ve uygulamaya yansıyan boyutuyla çok çeşitli davra-

nış kural ve kalıplarına neden olmuştur. “Üstadın karşısında bacak bacak üstüne atılmaz”, “Üstadın karşısında sigara içilmez”, “Üstada karşılık verilmez” gibi müfettişlikte sıkça karşılaşılan yorumlar da temelde “Üstada saygı” yaklaşımının bu kapsamdaki yansımalarıdır. “Üstada saygısızlık” ise müfettişlikte affedilebilir bir şey değildir. Bu şekilde davranan müfettiş yardımcılarının kısa sürede “aykırı müfettiş” yaftasıyla yaftalanıp dışlanmalarından bahsetmek sanırım yanlış olmayacaktır.

- Müfettişlikte belirtilebilecek geleneklerden birisi de teftiş süresince şubede mesai bitiminde kasa sayımı yapıp kasa tutturulduğu bilgisinin müfettişe bildirilip kendisinden izin alınmadan hiç bir personelin şubeden ayrılamamasıdır. İzin almadan çıkan personelin müfettişin talebiyle evlerinden şubeye geri çağırılmasına nadiren de olsa rastlamak mümkündür. Aynı şekilde teftiş esnasında izne çıkacak veya çeşitli nedenlerle görevlerinden ayrılacak personel için müfettişin olurunun alınması gerekmekte, teftiş başlangıcından önce ayrılmış olan personelden gerekli görülenlerin müfettişin talebiyle geri çağırılabilmesi de mümkün olabilmektedir.
- Çalışmaları belirlenen sürelerde tamamlayabilmeye yönelik zaman baskısı ve bununla doğru orantılı olarak çalışmaların sonlarına doğru zaman mefhumu olmadan gece geç saatlere, bazen sabahlara kadar süren yoğun çalışmalar da müfettişliğin en fazla yaşanan “olmazsa olmazları” arasındadır. Zorunlu olduğu durumlarda “süre uzatımı” için başkanlıktan izin almak gereklidir. Fakat bu aşamada çalışmanın niye zamanında bitirilemediğine yönelik başkanlığın bıkırtıcı ve bezdirici soruları ile azarlarına muhatap olmamak için genellikle müfettişler başkanlık ile diyaloga geçmeyi kolay kolay istemez. Bu nedenle özellikle çalışmaların sonlarına doğru gece geç saatlere kadar yoğun çalışmalar yapılır ve bu şekilde çalışmalar zamanında tamamlanmaya çalışılır.
- Müfettişliğin olmazsa olmazlarından birisi de “tapaj hataları”dır. Bilgisayarın henüz yaşamımıza girmediği ve raporların daktilolarla yazıldığı dönemlerde en küçük bir “tapaj hatası” bir kaç saatlik emeklerinizin yok olmasına sebep olurdu. Çünkü üstadınız büyük emeklerle hazırladığınız sayfaları yırtıp atar ve tekrar tekrar raporlar yazılırdı. Tapaj hatası olmadan rapor yazabilmek istisnalar haricinde neredeyse mümkün olamazdı. “Hata yapma endişesi” nedeniyle gösterilen aşırı dikkat ve özen doğal olarak hataları daha da artırır, her an hata yapma endişesiyle sayfalar tekrar tekrar yazılmak durumunda kalınırdı. Üstatların ve başkanlığın

bu konuda en küçük bir hatayı dahi kabul etmemeleri nedeniyle “tapaj”, bilgisayar teknolojileri ve dizüstü bilgisayarlara kadar müfettişlerin oldukça zorlandıkları bir konu olmuştur.

- Cevaplı şube teftiş raporlarında müfettişlerin tespit ettiği eksiklik ve aksaklıklar ile yaptığı tenkitlere/kritiklere şubeler tarafından verilen “cevaplara” bakıldığında; “Müfettişlik görüşleriyle mutabıkız.”, “Müfettişlik tespitlerine uygun hareket edilecektir.”, “Eksiklik en kısa sürede giderilecektir.”, “Bir daha benzer hataların oluşmaması için azami gayret sarf edilecektir.”, “Daha dikkatli çalışılacaktır.”, “Badema zen gösterilecektir.” gibi klişe cevapların oldukça genellik arz ettiğini ifade etmek mümkündür. Bir anlamda bu ifadeler raporlarda şube cevaplarının olmazsa olmazlarıdır. Hatta, geçmiş tarihli çoğu raporda “Badema zen gösterilecektir.” cümlesi dışında bir cümleye rastlamak nerdeyse imkansızdır. Yanıt verenler genellikle bunun ne anlama geldiğini dahi bilmezler. Ancak, nceki raporlarda kullanılan nerdeyse tek cümle olduğundan, farklı bir ifade kullanılırsa veya boş bırakılırsa durduk yere başlarına dert açabilecekleri endişesiyle, “badema”nın ne anlama geldiğini bilmeseler de bu cümleyi kullanmadan edemezler. O kadar ki; bu cümle çoğu kez rapordaki kritik sayısı kadar tekrar tekrar kullanıldığı için, kritikler ve dolayısıyla deyim yerindeyse rapor adeta “Badema raporu” haline gelmiş olur.
- Cevaplı şube teftiş raporlarında müfettişlerin tespit ettiği eksiklik ve aksaklıklar ile yaptığı tenkitlere/kritiklere şubeler tarafından verilen cevaplara müfettişler tarafından verilen “son görüşlere” bakıldığında ise; “Gereğinin tembihi uygun olacaktır.”, “Mükerrer tenkitlere/kritiklere yer verilmemesi hususunda, şubeye tembihatta bulunulması uygun olacaktır.”, “şube cevabı Makamlarının takdirine sunulur.”, “Ek görüşümüz yoktur.”, “Bankamızı yasal merciler önünde zor duruma düşürebilecek bu tür uygulamalara yer verilmemesi hususunda şubenin uyarılması uygun olur.” gibi görüşlerin genellik arz ettiğini, müfettiş tarafından yapılan tenkidi kabul veya kabul etmemeye göre son görüşlerin belirlendiğini ifade etmek mümkündür.
- Bazı bankalarda ekip şefi müfettişlerin teftiş süresince şubeye geç gelmesi ve erken çıkması şeklinde bir geleneğin bulunduğu görülmektedir. Tabii bu arada ekipteki diğer müfettiş ve müfettiş yardımcılarının mesai başlangıcından gece geç saatlere kadar yoğun bir şekilde çalıştığını sanırım belirtmeye gerek yok.

- Özellikle turne programı uygulayan ve derece sistemine sahip büyük bankalarda yüksek dereceli müfettişlere diğerlerine göre daha kısa süreli turne programlarının verilmesini de geleneklerden olarak belirtebilmek mümkündür.
- Olağan teftiş çalışmalarının tamamlanması aşamasında başta yönetici personel olmak üzere genellikle personel ile birebir görüşmeler yapılarak “Genel Müdürlüğe iletilmek istenen bir hususun olup olmadığı” sorulur. Bu görüşmelerde de genellikle personelin ya başka bir şubeye tayin ya da terfi ile ilgili kişisel sıkıntıları genellikle dile getirilir. Personel müfettişlerin sorunlarına çözüm bulabileceği zannıyla bu tür taleplerde bulunur. Aslında bu konuşmaların ilgili personel açısından birer “terapi” işlevi gördüğünü söyleyebilmek de mümkündür. Fakat bunun ötesinde personelin kişisel nitelikteki bu sorunlarının çözümünde genellikle müfettişlerin herhangi bir katkısının olmadığını belirtmek gerekmektedir. Bununla birlikte bu görüşmelerde tespit edilebilen bazı önemli hususlara müfettişin raporlarından sonra gerekli aksiyonların alındığı söyleyebilmek de mümkündür.
- Müfettişlikteki genel uygulamalardan birisi de ay içinde yapılan çalışmaların başkanlık tarafından belirlenen bir çalışma çizelgesinde gün gün belirtilerek ay sonları itibarıyla düzenlenmesi ve başkanlığa gönderilmesidir. Böylece gözden uzak görev yapan müfettişlerin ne tür çalışmalar yaptığının başkanlık tarafından yakından takip edilerek, gerekli görülen yönlendirmelerin yapılabilmesi hedeflenir. Fakat çalışma çizelgelerinin müfettişin yönlendirilmesi yönünde kullanımının oldukça sınırlı kaldığını ve genellikle klase edilmek ile yetinildiğini ifade etmek de yanlış olmayacaktır.
- Müfettişlerin kılık kıyafetlerine özen göstermeleri ve bu yöndeki kurallara uymaları da önemli zorunluluklar arasındadır. Aslında bu yönde yazılı kurallardan daha çok, teamüller söz konusudur. Bu kapsamda örnek olarak belirtilebilecek önemli hususlardan birisi erkek müfettişlerin koyu renk takım elbise giymek zorunluluklarıdır. Koyu renk takım elbise giymek erkek müfettişler için olmazsa olmazlardandır. *Koyu renk takım elbise giymek belki de kendinizi disipline etmenin, davranışlarınıza ilişkin kendinizi bir ruh haline sokmanın unsurları olarak müfettişlerin hayatına girmiş ve yaşatılmaya çalışılmıştır.*⁸⁵ Koyu renk takım elbise dışında farklı renkte takım elbise veya beyaz çorap giyen ve aynı şekilde gömlek ve

85 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, İbrahim Kurban görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.15

kravatları da yasak renkler içeren veya uyumlu olmayan müfettişlerin ciddi boyutta azarlarla karşılaştığı sıkça görülmüştür. Bayan müfettişlerin de özellikle renk ve kıyafet boyları nedeniyle benzer sorunlarla karşılaştığını ifade etmek mümkündür.

- Müfettişliğin enteresan “olmaz”larından biri olarak da, teftiş edilen yerin personelinin “Müfettiş Bey, ah keşke siz buraya bir ay önce gelecektiniz ki, balığın, meyvenin envai çeşidini ve en lezzetlisini greydiniz.” klişesi gelmektedir. Personelce adeta bir topya gibi ballandıra ballandıra anlatılan bu “en ideal zamanı” müfettişler nedense bugüne kadar bir türlü yakalayamamış olup; halen de azimle aramaya devam etmektedirler.
- Müfettişliğin “olmazsa olmaz” olarak nitelendirilebilecek hususlardan birisi de efsaneleşen teftiş anılarıdır. Gerçekten de müfettişler belki de hiç bir meslekte kismet olmayan çeşitlilik ve yoğunlukta olaylar yaşar ve bu olaylar zaman içinde büyük bir “anı” kütüphanesi oluşturur. Gerek müfettişlik yaşamında ve gerekse de sonraki yıllarda bunlar dost ortamlarında büyük bir keyifle kakhahalar eşliğinde tekrar hatırlanır ve konuşulur. Ancak teftiş disiplininin bir yansıması olsa gerek, bu çok değerli anıların dost ortamlarında paylaşımın ötesinde ayrıca yazıya da dökülerek ölümsüzleştirilmesi konusunda ise yaygın bir çekimserlik hakimdir.

Daha önce de belirtildiği gibi burada aktarılan hususlar aslında müfettişliğin göze çarpan bazı olmazsa olmazlarıdır. Gerek bu çalışmanın muhtelif kısımlarında aktarılan, gerekse de aktarılamayan, fakat genellikle kurallara ve yasalara uymak temelinde ortaya çıkan ve yaşatılan başka bir çok “olmazsa olmaz” nitelikli gelenekten ve teamülden bahsetmek mümkündür. Fakat sanırım burada aktarılan hususlar da, müfettişliğin bankacılığımızdaki geleneksel görünümünü ortaya koymaya katkı sağlayabilecek bir içeriğe sahiptir.

12. Kullanılan Bazı Kavramlar

Banka müfettişliğinin “geleneksel” veya “klasik” niteliğini anlayabilmek için müfettişlikte sıkça kullanılan bazı kavramların ne anlama geldiğini kısaca da olsa bu aşamada belirtmek yararlı olacaktır. Fakat bunu yaparken daha önce üzerinde durulan stat, muavin, teftiş, yetki, yeterlilik, inceleme, soruşturma, sabite geçmek gibi kavramları tekrarlamamaya zen gösterilerek, genel olarak daha önce üzerinde durulmayan ve dikkat çeken bazı kavramlar üzerinde durulacaktır.

- Tetkikat: Araştırma ve incelemeler yapmak.
- Tenkit (Kritik, Röleve): İç ve dış mevzuat hükümleri ile bankacılık teamüllerine göre aykırılığı tespit edilen hususların eleştiri olarak rapor maddelerine konu edilmesidir.
- Mehaz: Tespit edilen ve rapora yazılan tenkit/kritik maddesinin dayanağı olan iç veya dış mevzuat hükümleridir. Yani aslında mehaz, tenkit/kritik konusunun dayanağı veya varlık nedenidir. Tenkit/kritik maddelerinin yazılmasında, bu tenkitlerin/kritiklerin dayanağı olan mevzuat hükümlerinin de yazılması asıldır. Tespit edilen aykırılığın hangi mevzuat hükmüne aykırı olduğu genellikle rapor maddesinin üst veya alt kısmında belirtilir. Böylece, raporları değerlendirenler eleştirilen hususların hangi düzenlemelere aykırı olduğunu görerek, daha doğru değerlendirmelerde bulunabilirler.
- Tapaj: Çalışmalarda tespit edilen hususları daktilo ile rapor haline getirme işlemidir. Şube, başkanlık, müfettiş ve bölümler için genellikle 4-5 nüsha olarak araya karbon kağıdı konulmak suretiyle raporlar tapaj edilir, raporların tapajlarında genellikle en son devre müfettiş yardımcıları görev alır.
- Son mütalaa: Cevaplı teftiş raporlarında müfettişler tarafından yazılan tenkit/kritik maddelerinden veya belirtilen hususlardan şubece karşı görüş ileri sürülenler ya da herhangi bir nedenle ek bilgi verilmek veya görüş belirtilmek gereği duyulanlar için, Müfettişlerin, rapor kâğıtlarının bu konuya ayrılmış bölümünde “son görüş” mahiyetinde yaptıkları açıklamalardır. Daha sonra raporlar başkanlık aracılığıyla ilgili birimlere sevk edilir.
- Tembihname: Şube teftişlerinde üretilen ve başkanlık tarafından ilgili birimlere gönderilen raporlarda yer verilen tenkitlere/kritiklere yönelik ilgili süreç sahibi birimler tarafından şubeye yapılan yazılı yönlendirmelerdir. Cevaplı teftiş raporlarına tembihname gönderilmesinin hemen hemen tüm bankalarda zorunlu bir süreç olarak öngörüldüğü söylenebilir.
- Sevketmek: Müfettişler tarafından hazırlanan raporların başkanlık tarafından gözden geçirilerek aksiyon alınmak üzere ilgili süreç sahibi birimlere gönderilmesi veya elden teslim edilmesidir.
- Sondaj: Denetlenen birimin tüm işlemlerinin incelenmesi yerine, müfettişin işlemlerin özelliklerine, işlemlerin yoğunluğuna, birimin

personel durumuna uygun olarak (başka ölçütler de belirlenerek) belirleyeceği esaslar doğrultusunda örnekleme seçilerek işlemlerin incelenmesidir.⁸⁶

- Ekip (Grup) Teftişi: Büyük ve teftiş devresi uzun olan şube veya birimlerin teftişlerinde oluşturulan, sayıları değişkenlik göstermekle birlikte ortalama 5-6 kişiye ulaşabilen, müfettiş ve müfettiş yardımcılardan oluşan ekipler veya gruplar ile yapılan teftiş türüdür. Ekiplerde birden fazla müfettiş veya müfettiş yardımcısı bulunabilir, fakat ekipteki en kıdemli olan müfettiş, ekip şefi olarak ekiptekilerin iş planlamasını ve görev dağılımını yapma yetkisine sahiptir.
- Refakat: Ekip teftişlerinde ekip şefi olan müfettişin gözetimi ve yönlendirmesi altında bulunan ekipteki diğer müfettiş ve müfettiş yardımcılarının ekip şefi olan müfettişe eşlik etmesidir. Ekipteki tüm üyeler, ekip şefinin refakatinde görev yrtrlr.
- Tezkiye: Ekip şefi olan müfettişler tarafından refakatinde görev yapan müfettiş yardımcılarının düzenlenen bir form ile sicil notları verilerek performanslarının değerlendirilmesidir. Söz konusu değerlendirmeler ilgilinin sicil dosyasına işlenir. Genellikle her teftiş sonrasında ve müfettiş yardımcısının ekip değişimlerinde tezkiyeler düzenlenerek başkanlığa gönderilir.
- Re'sen: Yeterli tecrübeyi kazanan ve olumlu tezkiye alan müfettiş yardımcısının diğer bir müfettişe bağlı olmaksızın, kendi başına teftiş yapabilme yetkisine sahip olmasıdır. Re'sen teftiş yetkisi alan müfettiş yardımcıları artık tek başlarına veya ekip şefi olarak teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmalarını yürütebilirler.
- Turne: Genel olarak yaz döneminde ve müfettişlerin görev merkezlerinin bulunduğu şehir veya bölge dışındaki şubelerde bir program dahilinde yapılan çalışmalardır. Daha önce de belirtildiği gibi turne programı için en uygun dönem Haziran-Ekim ayları arasındır. Özellikle büyük bankalarda turne esasına göre teftiş çalışmaları yürütülür. Müfettişe verilen turne programındaki şubelerin istenilen sırada teftiş edilmesi gereklidir. Fakat bir anda ortaya çıkan soruşturma veya diğer bazı görevler nedeniyle turnelerin ngrlen sürede bitirilebilmesi genellikle mümkün olamaz. Orta veya küçük ölçekli bazı bankalarda ise gevşetilmif turne uygulamasının söz

86 Toyran, a.g.e., s.99

konusu olduğunu ve daha esnek bir çalışma programının takip edildiğini belirtebilmek mümkündür.

- Harcırah, Yolluk, Yevmiye veya Gündelik: Görev merkezinin bulunduğu şehir veya bölge dışındaki yerlerde yapılan teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmaları süresince maaş dışında ve belirlenen tutarlarda müfettişe yapılan ek ödemelerdir. Harcırahlar genellikle günlük olarak Genel Müdür onayı ile belirlenir ve günlük harcırah tutarı ile çalışılan gün sayısı çarpılarak ortaya çıkan tutar müfettişe ödenir. Harcırahlar genellikle yılda bir veya iki defa yeniden belirlenir. Bazı bankalarda müfettişlerin Genel Müdürlük veya Grup Başkanlığı'nın bulunduğu şehirlerdeki şubelerde yaptıkları çalışmalar için de harcırah verildiği ve buna "iç gündelik" veya "ikametgah yevmiyesi" şeklinde isimler verildiği, fakat bu tutarların "dış gündeliklere (turne yevmiyesine)" göre oldukça düşük olduğu görülmektedir.
- Tahakkuk veya Hakediş Belgesi, Cetveli veya Çizelgesi: Müfettişlerin ay içindeki çalışmalar nedeniyle hak ettikleri gündelikler, yaptıkları otel, yolculuk gibi giderleri ile çektikleri avansların mahsubunun yapıldığı ve kalan bakiyenin müfettişin hesabına geçmesine olanak sağlayan belge veya çizelgedir. Hak ediş belgeleri genellikle aylık olarak düzenlenir, başkanlığa gönderilir ve başkanlık kontrolünden sonra Muhasebe ve İnsan Kaynakları bölümlerine gönderilerek gerekli kontrol ve onaylardan sonra müfettişin hesabına geçmesi sağlanır.
- Teftiş Dönemi (Devresi): Bir önceki teftişin başladığı günü izleyen işgünü tarihinden şimdiki teftişin başladığı tarihe kadar olan dönemdir. Mevcut teftiş çalışmalarında teftiş dönemi baz alınarak, bu dönem içinde gerçekleştirilen işlemler teftiş çalışmalarına konu edilir.
- Teftiş Süresi: Teftiş çalışmalarının başlangıcı ve bitişi arasında geçen zamandır.
- Görev Emri: Teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmalarına yönelik başkanlık tarafından görevlendirilen müfettiş veya müfettiş yardımcısına tebliğ edilen yazılı emirdir.
- Özel Emir: Olağan veya rutin teftiş çalışmaları sürerken soruşturma veya inceleme gibi özel bir görevle görevlendirilmektir.

- **Görev Devri:** Bir müfettişe verilen görevin geçerli gerekçelerle bir başka müfettişe devridir. Bu devir genellikle düzenlenen “Görev Devir Tutanağı” ile yapılır.

Grldğ ve daha önce de ifade edildiği gibi, müfettişlikte kullanılan kavramlar büyük oranda “Arapça” kökenli kelimelerden oluşmaktadır. Bankacılığımızın gelişmeye başladığı ilk dönemlerden beri bu kavramların çok fazla değişiklik olmadan günümüze kadar ulaştığını ve genel olarak Türkçe karşılıklarına tercih edildiğini, hatta buna zen gösterildiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bunun nedenini sanırım teftişin geleneksel yapısında, değişime çok fazla açık olmamasında ve yabancı kelimelerin kullanımının yarattığı gizemde bulabilmek mümkündür.

13. Bankacılık Fidanlığı ve Yönetici Kaynağı

Müfettişlik, hemen her dönemde çeşitli kademelerde görev yapan nitelikli ve donanımlı bankacıların yetişmesinde ve özellikle de bankacılığımızın orta ve st düzey yönetici ihtiyaını karşılamada son derece önemli bir rol üstlenmiş, bir anlamda yönetici kaynağı olarak nitelendirilen bir görev olmuştur. Hatta nl bir bankacının ifadesine göre “*Bankacılıkta müfettişlik bir fidanlık gibidir. Oradan genç fidanlar yetiştirilir ve daha sonra bankanın çeşitli kademelerine, çeşitli görevlere verilir.*”⁸⁷

Gerçekten de, “bankacılık fidanlığı” ifadesini hak eder biçimde gerek geçmiş yıllarda gerekse de günümüzde Bankaların teftiş kurullarından yetişen müfettişlerin çok çeşitli kademe ve görevlerde, özellikle de yönetici kademelerinde başarıyla görev yaptıkları görülmüştür. Halen de bankaların bir çok orta ve st düzey yönetici kadrolarının müfettiş kökenli kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Bu bakımdan müfettişlerin görev yaptığı teftiş kurulları, bankacılığımız için bir anlamda “bankacılık okulu” görevi görmüş, nitelikli ve donanımlı bankacıların yetişmesinde son derece önemli bir misyon yüklenmiş ve bu misyonunu her dönemde başarıyla yerine getirerek haklı bir itibara sahip olmuştur.

Teftiş Kurulu sınavlarına giren tüm adaylara “teftişin bir okul olduğu” anlatılır. Gerçekten öyledir de. Belki de başka hiç bir kariyer yolunda (MT’lik de dahil) bir çok konuyu bir kaç yıllık kısa bir zamanda bu hızla öğrenme imkanı yoktur. Ya da, daha doğru bir deyişle, çalışanın görev tanımının en önemli parçası bu değildir. Ancak, kurul üyeliğinin yönetici

87 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, Ahmet Dalı görüşleri, 01 şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

adaylığı konusundaki eğitici rolü yalnızca çok fazla konuyu bir arada görmek ve bunlar arasındaki parçaları birleştirmekle sınırlı kalmamaktadır. Teftiş kurulu üyeleri aynı zamanda göreceli olarak çok daha kısa zamanda karmaşık olayları yöneterek, banka yönetiminin temsilcisi olarak zorlu görevleri üstlenmekte ve başarı performansları yalnızca farklı konulardaki bilgi birikimleri ile değil, bu tür “ilişki ve durumları” yönetebilme becerilerine bağlı olarak belirlenmektedir. Bunlar da bir yöneticiden aranan yetkinliklerin en başta gelenleri arasındadır.⁸⁸

Müfettişlik görevi, uzun yıllar boyunca bankacılık mesleğine girişte en uygun basamak ve ayrıcalık olarak nitelendirilmiş, bankacılığı ve bankayı en iyi tanıma ve öğrenme, en hızlı mesleki gelişim sağlama yönleriyle, diğer görevlere göre rakipsiz üstünlük kurmuştur. *Bu nedenle özellikle çok hızlı her şeyi çok yukardan bakarak geze göre dolaşarak öğrenmek ve yönetici olmak yönündeki cazibesiyle en iyi üniversitelerin öğrencilerini çekebilmiştir.*⁸⁹ Nitelikli kişilerin bu göreve talip olmaları ve çok detaylı süreçlerden sonra göreve başlatılmaları, müfettişlerin yönetici adaylığı için doğal fırsatlar yaratmıştır.

Diğer kariyer yöntemlerine göre müfettişlik görevinin bu konudaki en büyük avantajını, bankacılığın her konusuyla ilgili bilgi sahibi olmak gerekliliği ve bu nedenle ortaya çıkan görev çeşitliliği olarak ifade etmek mümkündür. Teftiş, inceleme ve soruşturma yapabilmek için öncelikle çalışma yapılan konuda asgari ölçüde de olsa bilgi sahibi olmak zorunludur. Mevduat, cari işlemler, kredi tahsis, mali tahlil, istihbarat, dış işlemler, çek, kambiyo senetleri, yatırım bankacılığı, menkul kıymetler, hazine gibi banka faaliyetleri ile ilgili her konuyu bu kapsamda belirtebilmek mümkündür. Bankacılık açısından bakıldığında bu nitelikte bir imkanın başka hiçbir kariyer yoluyla edinilemediğini, müfettişlik dışındaki kariyer yollarının herhangi bir konuda uzmanlaşmaya dayalı olarak geliştiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Fakat müfettiş, teftiş yapabilmek için uzmanı veya işi yapan kadar olmasa da, bankacılığın her alanı ile ilgili bilgi sahibi olmak durumundadır. *Bu da müfettişi bankacılığı her ayrıntısıyla öğrenmeye teşvik etmekte*⁹⁰ çok yönlü olarak yetişmesini mümkün kılmaktadır. Müfettişlikte bu bilgi; yapılan teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmalarında edinilen tecrübeyle, üstatlardan edinilen bilgilerle, zaman zaman verilen eğitimlerle

88 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Cüneyt Sezgin görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.16

89 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Hakan Alp görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.12

90 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Şebnem Can Bağ görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

ğrenilmekte, pekiştirilmekte ve derinleştirilmektedir. Bu bakımdan *banka müfettişleri, diğer banka elemanlarına nazaran daha kısa bir süreç içeri-sinde, bankacılıkla ilgili tüm işlemlere vakıf olabilirler*.⁹¹

Çok değişik konularda inceleme yapan, her departmanın iş ve işlemlerinin teftişini yapan denetçi, iş akışı ve diğer birimler ile koordinasyonu yakın plandan, her yönüyle araştırma ve inceleme fırsatı bulmakta ve böylece mevcut yapının bütünü hakkında bilgi ve görüş sahibi olmaktadır. Dolayısıyla, sadece parçaları değil bütünü görebilmektedir. Ayrıca denetçi, mevcut yapıyı taşıyan sistemin zayıf ya da hassas taraflarını kısa sürede tespit edebilmekte (gerek mikro ve gerek makro açılardan görme fırsatı bulduğu için) ve bu konudaki becerisini geliştirerek, yöneticilik pozisyonuna geçtiği zaman, görev yaptığı birimde meydana gelebilecek sorunlara yerinde ve zamanında müdahale imkanı bulmaktadır.⁹² Müfettişlik kişiye bankacılık hakkında genel ve farklı bir bakış aası kazandırır bir anlamda.

Müfettişlerin yaptıkları incelemeler yoluyla kurumun bütün girdi ve çıktısına hakim olabildikleri bir gerçek. Bu, yönetimin denetim faaliyetini yerine getirirken bu gruba yetki tanınmasından kaynaklanıyor. Söz konusu yetki belli bir uzmanlaşmadan ziyade, çok daha değişik konuların gündeme gelmesine yol açıp, daha makro bir bakış açısının oluşmasına imkan sağlıyor. Makro bakış açısının ise yöneticilerde bulunması gereken önemli bir vizyon olduğu inkar edilemeyecek bir husus.⁹³

Müfettişlere empoze edilen görev bilinci yönetici olmalarında kendilerine büyük avantajlar sağlamaktadır. Risk bakış açısına sahip olabilmeleri, her olay ve iş akışını bu cepheden değerlendirebilmeleri, parça ve bütüne ayrı ayrı hakimiyet kurabilmeleri, banka st yönetimiyle temas ve çalışma ortamına sahip olmaları, başta iş başı eğitim olmak üzere eğitim imkanlarından azami ölçüde yararlanmaları ve bu sayede kendini yenileyebilmeleri⁹⁴ diğer önemli avantajlar arasındadır.

Teftiş edenin, bütün birimlerde görev yapan farklı niteliklere sahip personel ile çalışması, denetçiye personeli doğru tanıma, kıyaslama ve

91 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, şükrü Karahasanoğlu görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

92 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Levent şimşek görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.16

93 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.4

94 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.4

değerlendirme becerisini geliştirme imkanı sunmakta, aynı zamanda farklı çalışma metotları karşısında, farklı modeller üretebilme becerisinin artmasına olanak tanımaktadır.⁹⁵

Bankalarda “Yönetici Yetiştirme” (Management Trainee) programları başlayınca kadar yöneticilerin yetiştiği tek kurum, teftiş kurullarıydı. Bugün yöneticilerin her iki kaynaktan da yetiştiğini görüyoruz. MT programları, bölümlerin kendi içlerinden yönetici yetiştirmesine imkan sağlıyor. Ancak, bankacılığa, teftiş kurulundan başlamanın özellikle kariyer gelişimi açısından bazı avantajları bulunmaktadır... Görev aldığı denetimler esnasında bankacılığın bütün uygulamalarına yönelik hataları bulup raporlaması, çözüm önerilerini denetim yaptığı alandaki üst yöneticiler ile paylaşması, kişinin hem bilgi ve hem de yönetsel olarak gelişimine katkıda bulunur. Hatalar nedeniyle meydana gelen/gelebilecek maddi/manevi gerçek ve/veya potansiyel kayıplara yönelik detaylı incelemeler ve soruşturmalarda görev alarak elde edeceği deneyim olanağı şüphesiz gelecekte yönetsel görevlerde daha az hata yapması açısından yol gösterici olacaktır.⁹⁶

Teftiş edilen konuda bilgi sahibi olmak konusu zaman zaman ve özellikle de “teftiş edilenler” tarafından farklı şekillerde değerlendirilebilmekte, müfettişin o işe yıllarını vermiş kişi olan kendisi kadar bilgi sahibi olması beklenmekte, işin detaylarını öğrenmek adına sorduğu bazı sorular “iş bilmeden teftiş ediyor” gibi açık veya gizli eleştirilerle karşılanabilmektedir. Oysa, müfettişin görevi o işi yapmak değil, teftiş etmek veya denetlemektir. Müfettişin hiçbir zaman işi yapan kişiden daha iyi bilmesi beklenmez ve gerekmez de. Önemli olan konunun nasıl denetlenebileceğini bilmesi ve bu konudaki metodolojiyi bilerek, en iyi şekilde uygulamasıdır.

Müfettişlikten yetişenler incelendiğinde, ulaştıkları düzey gerçeği gözler önüne sermekte, müfettiş yardımcısı olarak hayata başlayıp, yüzlerce şube seyahat edip, sayfalar dolusu rapor hazırlayan bu özel yöneticiler, böylece sektörü baştan sona tanımakta, bankacılığın her bölümünü tanımları da onları farklı kılmakta, öne çıkarmaktadır.⁹⁷ Müfettişler, bu süreçte gerek teori, gerekse de pratik anlamda önemli kazanımlar elde etmekte, çözümleme yeteneklerini geliştirmektedir. Müfettişlik gerçekten çok şey öğreten ve çok şey yaşatan bir meslektir. Bir bankada yeterlilik

95 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Levent Şimşek görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.19

96 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Faik Açıkalın görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.16-17

97 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

sınavını kazanan müfettişlere Teftiş Kurulu Başkanı'nın *"Biliyor musunuz, sizlerle bir kabine kurabilirim. Kuracağım bu kabine, kuşkusuz bu güne kadar kurulmuş olan hükümetlerden daha başarılı olacaktır. Çünkü şu anda teori ve pratikte, ülkemizi ve halkımızı sosyal, ekonomik ve kültürel yapımızı sizlerden daha iyi bilen kimse yoktur. Çalışma alanlarınıza bakıldığında, Türkiye'de gitmediğiniz bölge, ayak basmadığınız il, ilçe ve bucak kalmadığı anlaşılmaktadır. Bu kadar geniş bir coğrafyada dolaşıp ülkesinin sosyal, ekonomik ve kültürel yapısını en iyi şekilde öğrenen, insanımızı tüm yönleriyle tanıma olanağına sahip olan, bölgeler arası farklılıkları yakından görüp bazı konularda bir ömür boyu edinilemeyecek bilgi birikimini birkaç yıla sığdırabilen sizler, alacağınız kararlarda asla hata yapmazsınız. Olağanüstü bilgi birikiminin çözümleme yeteneğinizi ne kadar geliştirdiğinin belki farkında değilsiniz, ama biz bunu görebiliyoruz!"*⁹⁸ sözleri bu açıdan oldukça anlamlıdır.

Müfettişler bankanın geleceğini garantiye alacak meziyetlerle donatılırlar. Banka müfettişliğı, olayları hem teorik yönden hem tatbikat yönünden üst düzeyde ve geniş boyutta görebilme imkanı kazandırır.⁹⁹ Adeta bir eğitim süreci gibi işleyen denetim safhaları sayesinde zaten iyi yetişmiş olan müfettişler, kısa sürede kazandıkları deneyimlerle, tecrübeli birer bankacı haline gelebilmektedirler.¹⁰⁰ Bu bakımdan, *yetişme tarzları ve özellikleriyle banka müfettişleri, sektörde kendine özgü bir yere sahiptir.*¹⁰¹

Bunu da müfettiş olmanın en büyük şans veya avantajı olarak değerlendirebilmek mümkündür. Müfettiş kökenli birisi olarak, aynı şekildeki diğer bir çok kişinin de ifade ettiği gibi bankacılığın her alanıyla ilgili yapılan teftiş çalışmaları nedeniyle elde ettiğim bilgi ve tecrübenin, daha sonraki iş yaşamımda çok faydalarını gördüğümü açıkça belirtmeliyim.

Kurul üyeliğı içindeki hiyerarşik yapı ile organizasyonun bütünündeki hiyerarşik yapı ve ilişkiler bütünü arasındaki farklılıkları yeterince özümse-yemeyen veya bu adaptasyonu yapamayan müfettişlerin ilişki yönetiminde sorunlar yaşama olasılığı vardır. Bununla birlikte örneğin ilk şube görevlerinde kırk yıllık pazarlamacıdan daha pazarlamacı bir kimliğe bürünen müfettişlerle de sıkça karşılaşılabilir. Bunun nedeni kurul üyelerinin daha ilk günden başlayarak kurul bünyesindeki tüm dönemleri boyunca

98 Hasırcioğlu, a.g.e., s.36-37

99 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Şükrü Karahasanoğlu görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

100 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

101 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

tam bir gözlemci kimliğine bürünmeleri, iş akışı, ilişkiler bütünü ve organizasyonel yapıyı sürekli gözlemlmeleri, bu süreç boyunca sık sık kendini ileride konumlandırma adına “zihin jimnastiği” yapmalarıdır.¹⁰²

Bunun sonucu olarak hemen her bankada müfettişlerden çok başarılı yönetici ve üst yöneticiler çıkmış, şube müdürü, bölüm başkanı, bölge müdürü, genel müdür yardımcısı, genel müdür, yönetim kurulu üyesi ve yönetim kurulu başkanı gibi çok çeşitli seviyelerde başarılı olarak görev yapmıştır. Halen bankaların bu nitelikteki kadrolarında bir çok müfettiş kökenli bankacının çok başarılı olarak görevini sürdürdüğü görülmektedir. Bu süreç ve sonuçta müfettişliğin kişiye kazandırdıklarının temel etkide bulunduğu açıktır. Bunun yanı sıra kariyerine bankacılık dışında devam eden müfettişlerin olabildiğini de belirtmek gerekmektedir. *Özel şirketlerde çalışan banka müfettişleri daha çok mali işlerle ilgileniyorlar. Banka müfettişleri arasında, ticarete atılanlar da oluyor. Banka müfettişliğinden sonra, kendi işini kurup çalışan pek çok müfettiş var. Ama ticarete atılanların hepsi başarılı olamıyor. Tüccar olmak banka müfettişinin işi değil. Banka müfettişi bürokrattır ve bürokrat, bürokrat olarak kalır.*¹⁰³

Geleneksel teftiş yaklaşımında müfettişliğin genel anlamda bir meslek olarak kabul edilmeyip “kariyer” yolu olarak kabul edilmesi, müfettişlere geleceğin yöneticileri olarak bakılması ve “sabite geçmek” ile ifade bulan, belirli bir süre müfettişlik hayatından sonra mutlaka başka bir göreve atanma uygulamaları da bu yöndeki gelişimin önünü açmıştır.

Sabite geçen müfettişlerin de genel anlamda başarılı performans sergilemeleri, bu yöndeki talebi arttırmış, müfettişlikten sabite geçiş hızında önemli yükselmelere neden olmuş, bazı bankalarda 4-6 yıl içinde sabite geçen azımsanmayacak sayıda müfettişten bahsetmek mümkün hale gelmiştir. Ayrıca bankacılıkta yaygın bir teamül olarak Şube Müdürü bulunmayan, istifa eden veya çeşitli nedenlerle görevine son verilen şubelerde, yeni Şube Müdürü bulunup görevlendirilinceye kadar Şube Müdürlüğü vekaleten müfettişler tarafından yürütülmüştür. Bunu da müfettişlere duyulan güvenin bir yansıması olarak değerlendirebilmek mümkündür.

Belki de teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmaları nedeniyle yaratılan katma değer in yanı sıra, teftiş kurullarının bankalara ve bankacılığımıza olan en büyük katkısını da bu konuda aramak gerekmektedir. Teftiş ku-

102 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Cüneyt Sezgin görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.17

103 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, Hamit Belig Belli görüşleri, 01 Şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

rulları yetiştirdiği nitelikli bankacılar sayesinde Türk bankacılığına belki de en önemli katkısını yapmış, başka bir çok etkenle birlikte sektörün ağdaş normları yakalamasında bu kişilerin de önemli katkısı olmuştur.

Günümüzde çarpıcı olarak görülüyor ki, müfettişler iyi ortamda bulunmaları ve iyi yönetilmeleri halinde; bankanın iyi çalışmasını sağlarken, sektörün daha güvenli, verimli, i ve dış mevzuata uygun ve her türlü gelişmeye açık bir yapıya ulaşmasına da katkıda bulunmaktalar.¹⁰⁴ Bu durum Basle Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi tavsiyelerinde “Yönetim Kurulu, banka müfettişleri ve bağımsız denetçilerin kendileri için büyük önem taşıdıklarının bilincinde olmalıdır” ifadeleriyle yer almıştır.¹⁰⁵

Bankacılığın her kademesinde bilgi sahibi olan müfettişler, çalıştıkları kurumun gelişmesine de ciddi katkılar sağlamış ve sağlamaktadırlar.¹⁰⁶ Hatta müfettişlerin bankacılığımızın gelişmesinde çok önemli katkılarının bulunduğunu, *bankacılığı geliştirdiğini*¹⁰⁷ ifade etmek abartılı bir değerlendirme olmasa gerek.

14. Yüksek Sadakat

Müfettişlerin görev yaptıkları kurumları sahiplenmeleri, üzerinde durulması gerekli önemli bir husustur. Her yeni mesleğe başlayan müfettiş yardımcısına üstlenilecek vizyon ve misyon aktarılıyor. Bu nedenle müfettişlerin kendilerini kurumla özdeşleştirmeleri daha kolay ve etkin bir şekilde ortaya çıkıyor.¹⁰⁸

Müfettişler, uzun yıllar boyunca çalıştıkları bankalarına en fazla bağlı olan çalışanların başında gelmiştir. Gerçekten de, 2000’li yıllara kadar bankacılıkta seyyaliyeti en az olan, başka bankalara veya diğer işletmelere geçiş yapan müfettişlerin sayısının oldukça kısıtlı olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu algı uzun yıllar boyunca st yöneticiler tarafından da bilinen ve sıklıkla ifade edilen bir olgu olmuştur.

104 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, Erkut Ulaş görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

105 Bankalarda Kurumsal Yönetim, Basle Committee on Banking Supervision, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu Yayını, Eylül 1999, s.29

106 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

107 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

108 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.4

Hatta ilk göreve başladığım bankada belki de onlarca yıl boyunca müfettişlikten yetişmiş kişilerin bir kaç istisna haricinde neredeyse tamamına yakınının genel olarak aynı bankada ya genel müdürlük birimlerinde ya da şubelerde çeşitli sabit görevlere atandıklarını görmüştüm. O yıllarda popüler olan bankalar arasındaki yüksek ücretli personel transferlerine rağmen bu durumun çok değişmemesi beni oldukça şaşırtmıştı.

Gerçekten de müfettişler genel olarak profesyonellikten uzak, bankalarına son derece bağlı, bankasıyla kendisini özdeşleştiren amatörce yaklaşımlara sahip kişiler olmuştur uzun yıllarca. Teftişin genel mantığı ve sistematığı içinde müfettişlere öğretilen ve kendilerinden beklenen şeylerin kuruma bağlılık ekseninde olmasının da bu süreçte etkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bu kapsamda 1990'lı yılların sonlarına doğru ilk görev yaptığım bankadan istifa ederek başka bir bankaya müfettiş olarak transfer olduğumda duygusal anlamda gerçekten çok zor günler geçirdiğimi, hatta beni yetiştiren bankama ihanet ettiğim noktasında aylarca süren içsel bir hesaplaşmaya beni sürüklediğini ifade etmem gereklidir. Bu hissettiğim ve yaşadıklarımdaya mutlaka benim duygusal yönü ağır basan bir insan olmamın etkisi olabildiği gibi, bana eski bankamda verilen öğretinin, kuruma bağlılık konusundaki yetiştirilme sürecinin de önemli bir etkisinin bulunduğunu ifade edebilmenin mümkün olduğunu düşünüyorum.

Fakat, daha sonraki süreçte gelişmeler kuruma bağlılığın yine çok önemli bir şey olmakla birlikte profesyonelliğin de önemli olduğunu göstermiş, kurumlar arasında çeşitli transferler görülmüştür. Aslında bu durum bankalar arasında uygulama farklılıklarını kısmen de olsa törpülemek anlamında çeşitli katkılarda bulunmuştur.

Aynı şekilde müfettişlerde gözlenen en dikkat çekici hususlardan birisi işin sahiplenilmesidir. Müfettişler kendilerine öğretilen öğretinin bir sonucu olarak diğer bir çok meslek mensuplarına göre çok daha fazla işini benimsemekte, sahiplenmekte ve daha ötesinde içselleştirmektedir. Doğal olarak *işin sahiplenilmesi, personel sirkülasyonunun azalması gibi olumlu sayılabilecek unsurları da desteklemiştir*.¹⁰⁹

109 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.4

15. Kişisel Kazanımlar

Müfettişlik, yukarıda belirtildiğı şekilde özellikle “çok yönlü yetişme” bakımından çok büyük avantajlar sunmakta ve müfettiş olan kişiye “kişisel kazanımlar” sağlamaktadır. Bunun avantajıyla müfettiş kökenli kişilerin diğer kariyer yollarına göre çok daha hızlı olarak kariyer basamaklarını çıkabilmeleri mümkün olabilmektedir. Fakat müfettişliğın kişisel kazanımlarını yalnızca bununla sınırlamak da doğru olmayacaktır.

Belki de bu noktada ilk olarak belirtilmesi gereken husus, görev alanlarının yaygınlığı ve çok çeşitli yerlerde görev yapmaları nedeniyle müfettişlerin bir çok yeri görmek ve bir çok farklı kültürü tanımak imkanı bulmasıdır. Müfettiş olmasalardı belki de hiç gitmeyecekleri veya istese de çeşitli nedenlerle gidemeyecekleri yerleri müfettişlik sayesinde görmek ve tanımak imkanı bulabilmektedir müfettişler. Gerçekten de *müfettişin turneye gitmesi turistik gezilerden farklıdır. Turneye gitmek, gidilen bölgenin sosyal, ekonomik ve kültürel yapısını tüm boyutları ile görme, yaşama ve anlama olanağı sağlar.*¹¹⁰

Aynı nedenlerle müfettişler bir çok insanla tanışmak ve geniş bir çevre edinmek konusunda da oldukça avantajlı konumdadırlar. İlişkide bulunulan farklı farklı kişiler sayesinde edinilen tecrübelerin sonraki süreçte önemli kişisel kazanımları söz konusu olmakta, müfettişler hangi ortamlarda nasıl davranılması gerektiğı konusunda engin tecrübeler kazanmaktadır. Gittikleri bir çok şehirde yalnızca şubede görev yapan personel ile değil, aynı zamanda şehrin valisi, emniyet müdürü gibi çeşitli yetkilileriyle tanışabilmek ve ilişkilerde bulunabilmek imkanına kavuşmaktadırlar. Gelecek dönemlerde bu ilişkilerin müfettişlere çok çeşitli faydalarının bulunduğunu ifade etmek mümkündür.

Üstelik bu imkana sahip olurken, bazı ücra noktalarda şubeleri bulunan bankalar dışında genellikle iyi ve kaliteli otellerde veya yerlerde kalınma imkanını da müfettişlik vermektedir. Aynı şekilde uçak ve kaliteli otobüs firmalarıyla ulaşım imkanları da mevcuttur. Teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmaları için yapılan ulaşım ve konaklama giderleri banka tarafından karşılanır. Bir çok müfettiş ilk defa uçak ile seyahati bu meslek sayesinde yapabirmiştir. Bu noktada bankalarda dört yıldızlı otel üzerinde konaklama yapılmaması, konaklanacak otelin gecelik ücretinin belirli bir tutarı aşmaması, belirli bir kilometreye kadar uçak kullanılmaması gibi çeşitli limitlerin belirlendiğı görölmektedir. Fakat buna rağmen ulaşım ve konaklama açısından asgari düzeyde de olsa bir kaliteden söz etmek

110 Hasircioğlu, a.g.e., s.38

mümkündür. Genel kanı olarak büyük bankalarda müfettiş olmanın daha iyi olduğu düşünülür ve söylenir. Fakat, daha kaliteli ortamlarda konaklayabilmek bakımından büyük şehirlerde şubeleri bulunan orta veya küçük bankalarda görev yapmanın daha avantajlı yönlerinin bulunduğu da bir gerçek olarak ortadadır.

Müfettişliğin kişiye itibar ve güç kazandırdığını ifade etmek de yanlış olmayacaktır. Çünkü müfettişlik itibarlı bir görevdir. Müfettişler, gerek aktif müfettişlik hayatlarında, gerekse de sabite geçtikten sonraki iş yaşamlarında genel olarak çevrelerinden saygı ve hürmet görürler. Tabi ki bu saygının artması ve azalmasında kişisel özellikler de son derece belirleyici etkilerde bulunmaktadır.

Ayrıca, her ne kadar harcırahlar nedeniyle olsa da, müfettişlerin diğer personele göre daha iyi para kazandıklarını, ücret aldıklarını söyleyebilmek de mümkündür. Müfettiş ve müfettiş yardımcılarının göreve başladıklarında alacakları ücret ve diğer mali olanaklar bankalara göre farklılık göstermektedir. Kurumların büyüklüğü, mali gücü, denetim ve denetçiye verilen önem bu noktada belirleyici olmaktadır.¹¹¹ Müfettişler merkez denetimlerinde yalnızca maaş ya da ücret almaktadırlar. Çoğu kurumda merkez harcırahı adı altında belli bir miktarda ödeme yapılmaktadır. Müfettişler merkezleri dışında görevlendirildiklerinde "harcırah" adı verilen ek bir ödeme daha almaktadırlar.¹¹² Bankalar arasında farklı uygulamalar bulunsa da genel olarak müfettişleri diğer banka personeline göre nispeten daha iyi mali olanaklara sahip bir grup olarak nitelendirmek mümkündür. Kısacası itibarı, gücü ve parası olan bir meslektir müfettişlik.

Aslında müfettişlerin bir diğer kazanımlarını, her zaman hatırlanacak ve anlatılacak bir çok anıya sahip olması olarak belirtmek yanlış olmayacaktır. Diğer meslek gruplarına göre gerek bir çok farklı yerde görev yapmaktan, gerekse de mesleğin hiyerarşik yapısı ve mesleki disiplininden kaynaklanan nedenlerle sahip olunan anılar, basit görünmemesi gereken bir ayrıcalığı da ortaya koymaktadır.

Bunların yanı sıra müfettişliğin kişiye kendisiyle yüzleşme ve tanıma fırsatı verdiğini belirtebilmek de mümkündür. Yoğun çalışmalardan fırsat bulduğu zamanlarda otel odalarında veya misafirhanelerde duvarlarla baş başa kalan müfettişler, yaşamına ilişkin duygu ve düşüncelerini derinleştirir, kendisiyle yüzleşebilmeyi öğrenir.

111 Toyran, a.g.e., s.82

112 Toyran, a.g.e., s.83

Grldğ gibi müfettişlik nedeniyle elde edilen kişisel kazanımları en-
gin bir bilgi ve tecrübe kazanımından maddi kazanç boyutuna kadar çok
geniş boyutlu olarak ifade etmek mümkündür. Bu aşamada, müfettişliğin
gerek yönetici adaylığı açısından ve gerekse de diğer kişisel kazanımları
için bütünsel değerlendirmeye katkı sağlayabilecek bir müfettiş yorumuna
yer vermek yararlı olacaktır.

“Edindiğimiz bankacılık bilgilerini, insan ilişkilerinin ince ilkelerini,
toplumsal bilgi birikiminin pek çoğunu müfettişliğe borçluyuz. Bunlar,
Çalıştığımız ortamdaki edindiğimiz önemli donanımlarımız oldu. Kötü
otel koşulları dayanıklılığımızı, yemek masalarındaki konuşmalar
kültürümüzü, çoğunlukla da sabrımızı artırdı. Soruşturma raporları
objektif olmanın gerekliliğini aşıladı. Gece yarılarına kadar alış-
mamız, iş retmemizde alt yapımızı hazırladı. şubelerde, yörenin
esnafıyla, tüccarıyla tanıştık ve insanları değerlendirirken, bakış
açımızı geniş tutmayı ğrendik. Yazdığımız raporları önce şubeler,
ardından da Teftiş Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük seksiyon-
ları okudukları için, en az hata ile düşünmeye ve yazmaya çalıştık.
İlk günden itibaren, ekip içinde ast-st ilişkilerini öğrendik ve ekip
halinde üretmenin bilincini edindik. Sabit göreve atandığımız yıllarda
bunu uygulayabildiğimiz sürece başarılı olduk. Bizden bir şey daha
istenmişti: Gittiğimiz yerde Genel Müdürlüğü temsil etmek; bunun
için de konuşmalarımızda, davranışlarımızda dikkatli birer insan
olmak...Bu görev, omuzlarımıza ağır bir sorumluluk yükledi ve ya-
rattığı sorumluluk bilinci, bizleri ileriki yıllara hazırlayan en önemli
etkenlerden biri oldu.”¹¹³

16. Zorluklar

Müfettişlik, her ne kadar dışarıdan çok renkli ve bir çok niversite
mezununun çalışma hayatı için en iyi başlangıç yerlerinden birisi olarak
nitelendirilse ve bana göre gerçekten öyle olsa da, aslında bir çok aıl-
dan oldukça zorlu, yorucu ve yıpratıcı da bir görevdir.

Bu zorlukların en başına ise müfettişlerin, şehir dışındaki teftiş ve
soruşturma çalışmaları nedeniyle düzenli bir hayatları olmasında yaşanan
sıkıntılarını koyabilmek mümkündür. *Bankanın şubelerinin bulunduğu her
yer, aslında müfettişlerin görev alanını da oluşturuyor. Bu nedenle çok
değişik yerlerde görev yapıyor, sürekli olarak seyahat ediyorlar.*¹¹⁴ Sabit

113 Hasan Eski, Teftiş ykleri 70’li Yıllarda Anadolu Yollarında, Günizi Yayıncılık, 1.
Basım, İştnbul, 2004, s.7

114 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

*bir görev yeri olmadığı için oradan oraya, değişen zaman aralıklarında dolaşmak zorundasınız. Özel hayatınıza yeteri kadar özen gösteremiyorsunuz. Evinizden, eşinizden, ailenizden uzak kalıyorsunuz.*¹¹⁵ Gerçekten de bazı teftiş kurullarında şehir dışı turnelerin yılın belirli aylarında olmasına rağmen, müfettişin kaderi yılın ortalama yarısını, üstelik de yaz aylarına tekabül eden en değerli zamanlarını şehir dışında geçirmektir. Bazı bankalarda ise neredeyse yılın tamamına yakınına şehir dışında geçirmiş müfettişlere rastlayabilmek mümkündür.

Müfettişin, sabite geçene kadar uzun bir süre düzenli bir hayatı olmaz, neredeyse ömrü yollarda, otobüslerde, otel odalarında, bazen lojman veya misafirhanelerde geçer. Sık sık valiz hazırlar, yerleştirir, yine hazırlar, yine yerleştirir, bir şehirden diğer şehre seyahat eder. Bu dönemlerde bir ekibin içinde veya başında da olsa genelde yalnızdır. Birlikte çalıştığı ekip üyeleri sık sık değiştiğinden normal bir çalışan kişinin sahip olduğu iş arkadaşlarına da sahip olamaz müfettiş. İşin niteliği, denetleyen konumuna sahip olması ve üzerindeki ağır mesleki baskı nedeniyle, teftiş edilen yerlerdeki personel ile de samimi ve kalıcı dostluklar tesis edemez. Ağır koşullar altında toplumdan ve çevreden soyutlanır. Bu eksikliği devre arkadaşlarıyla geliştirdiği yoğun telefon görüşmeleriyle aşmaya çalışır. Müfettişler bu süreçte bazen çocuklarının doğumunu, bazen büyümesini, bazen hastalıklarını göremez, bazen de evlendiğinin ertesi günü en uzak şubelerden birisine teftişe gönderilir.

İşte bu zorluklardan kurtulmak için müfettişlerde zaman içinde sabit özlemi giderek büyür. Sabite geçildiğinde sürekli yaşanan bir ev, televizyonun karşısındaki koltuğa gömülmek, kız veya erkek arkadaş, eş, çocuklar, hafta sonları sinema veya tiyatro, arkadaşlarla buluşma gibi bir çok insanın doğal olan yaşantısı özlenir. Yani müfettiş olmak, gençlik döneminin en önemli ve değerli bölümünü çok doğal ve bir çoklarının farkına varmadığı özlemlerle yaşamaktır aynı zamanda. Bunun bir sonucu olarak kişiden kişiye değişse de 4-5 yıldan sonra müfettişin sözlerine, davranışlarına ve çalışmalarına sabit özlemi iyiden iyiye yansır. Tıpkı tezkere bekleyen asker gibi! Bu şekilde bir müfettişin “sabite geçme zamanı”nın geldiğini anlayabilmek mümkündür. Fakat müfettişler bankadan bankaya değişmekle birlikte 3-5-7 yıl sonra sabite geçtiklerinde de özledikleri hayata hemen kavuşamazlar. Çünkü yıllarca yalnız yaşamaya alışmış ruh halleri, normal yaşama dönme aşamasında zorlayıcı etkilerde bulunur.

Müfettiş olmak aynı zamanda planlı yaşama geçici olarak da olsa

115 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Şebnem Can Bağ görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

veda etmek anlamına da gelmektedir. Çünkü bir şubede teftiş çalışmasına başlayan veya başlayacak ve örneğin bir ay o şubede çalışma yapacağını planlayan bir müfettiş ertesini günü kendisini Türkiye'nin başka bir ucundaki, bir başka şubede soruşturma çalışmasında bulabilir. Bu nedenle müfettişler her an farklı bir görev ile karşılaşabilmekte ve valizlerini yeniden hazırlayıp yollara düşebilmektedir.

Müfettişlikte sabit bir görev yeri olmamasından kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkan seyahat ve konaklamalarda da çok çeşitli sorunların müfettişleri beklediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Müfettişler özellikle geçmişte çok önemli ulaşım ve konaklama zorlukları ile karşılaşmışlardır. *O zamanlar karayolları ile seyahat ediliyordu ve çok olumsuz koşullar vardı. Pek çok müfettiş yardımcısı veya müfettiş göreve giderken ya da dönerken geçirdikleri trafik kazalarında hayatlarını kaybetmiştir.*¹¹⁶ Gerçekten de trafik kazaları, soygunlar, depremler gibi olaylar nedeniyle bir çok müfettiş görevine giderken veya görevdeyken hayatlarını kaybetmiştir. Örneğin o dönemlerde aynı bankada görev yaptığımız ve bir alt devreden olan arkadaşlarımızdan Murat Malga'ı olağan teftiş çalışmaları için bulunduğu Adapazarı'nda, 17 Ağustos 1999 tarihindeki büyük depremde otelinin yıkılması sonucu kaybettik. Ondan bir önceki yıl Adapazarı şubesi'nin teftiş çalışmalarını re'sen yürütmüş ve aynı otelde yaklaşık bir aydan fazla süre kalmıştım. Deprem tarihi açısından bir yılın çok kısa bir süre olduğu dikkate alındığında, buna maalesef "kader" diyebilmek dışında yapılabilecek bir şey yok. Gazete haberlerinden takip edebildiğim kadarıyla sanıyorum o dönemde başka bankalarda görevli başı müfettişler de hayatını kaybetti. Aynı şekilde başka bir büyük bankada görevli ve çok sevdiğim Metin Tanbay arkadaşım da şube teftişine başlamak için gittiği Karadeniz bölgesindeki bir kazada hayatını kaybetti. Gerek her ikisine ve gerekse de bu şekilde hayatını kaybeden herkese Allah'tan rahmet diliyorum. Son derece üzüntü verici bu olaylar görevin bu tür zorluklarını da açıkça ortaya koymaktadır.

*Ayrıca, kentlerin gelişme süreci içerisinde konaklama olanakları da oldukça kötüydü. Başı zamanlar, bırakın iyi bir yerde konaklamayı, yatacak yer bile bulabilmek mümkün olamıyordu.*¹¹⁷ özellikle 1980'ler öncesinde elektriği, içilebilir suyu, oteli, yemek yenilecek lokantası bulunmayan bir çok Anadolu ilçesinde görev yapan müfettişlerin ne tür sıkıntılar yaşadığını belirtmeye bile gerek yok sanırım.

116 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, şükrü Karahasanoğlu görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

117 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, şükrü Karahasanoğlu görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

Bunun dışında mesleğin genel anlamdaki katı hiyerarşik yapısı nedeniyle sıkça karşılaşılan ve o dönemlerde çok da yadırganmayan kötü muameleler, başkan ve üstat azarları, devreler ve müfettişler arasındaki çekişmeler de, müfettişler açısından zaman zaman veya bazıları için sürekli olarak önemli sıkıntılar yaşanmasına neden olmuştur. Özellikle geçmiş dönemlerde görev yapmış yöneticiler ve üstatların genellikle oldukça katı, toleransı düşük veya olmayan kişiler olduğunu belirtebilmek mümkündür. Bu çalışmayı yaparken gördüğüm eski bir üstadımın “Müfettişlikten sonra on yıl geçmesine rağmen halen bacak bacak üstüne atarken tedirgin olduğunu” ifade etmesi, belirtilen davranış kalıplarının kişi üzerinde bıraktığı izlerin anlamlı yansımalarından birisidir. Çünkü geçmiş dönemlerde bir müfettiş yardımcısının, üstadının yanında “kazara” bacak bacak üstüne atması ayıpların ve kabahatlerin en büyüklerindendi. Buna benzer bir çok davranış kalıplarının kişilerin gelecek dönemlerinde de zorlayıcı etkilere bulunduğu ifade etmek mümkün. Sanırım bir çok müfettiş, farklı görevlerde bulunsa ve yıllar geçse de buna benzer çeşitli konularda tereddütler yaşıyordur.

Müfettiş olmak bütün bu süreçte aynı zamanda çok çalışmayı da gerektirmektedir. Bu nedenle yoğun bir iş yükü ve stres söz konusudur. Neredeyse tüm çalışmalarda müfettişlerin karşısına çıkan zaman baskısı, çalışmaların ve raporların zamanında tamamlanması zorunluluğu nedeniyle, özellikle teftiş ve soruşturmaların son günlerinde bazen hafta sonları, bazen sabahlara kadar süren çalışmalar da müfettişler açısından çok yorucu zaman dilimlerinin sıkça yaşanmasına neden olmuştur. Zaman zaman otel odaları da rapor yazmak için kullanılan mekanlardandır. Yazın en sıcak günlerinde, herkesin denize girdiği sahil il ve ilçelerinde dahi durum çok fazla değişmez. Süre uzatımı için teftiş kurulu ile görüşmek zorunluluğu müfettişlerin korkulu kabusudur. Çünkü teftiş kurulunda bu konuda görüşeceğiniz kişiler süre uzatımı konusunda mutlaka şüphe ve ima içeren sorular soracak, terletecek, bin dereden su getirecek ve istediğiniz sürenin çok az bir kısmını nazlanarak verecektir. Müfettişler bu nedenle mümkün olduğunca süre uzatmadan çalışmalarını kendisine verilen süre içinde tamamlamaya gayret sarf ederler, özellikle son günlerde gece gündüz ve neredeyse uyumadan çalışırlar. Konaklama imkanları çok kötü olan, gezilebilecek ve eğlenilebilecek mekanları olmayan küçük yerlerdeki çalışmaları en kısa sürede bitirip gidebilmek için müfettişlerin gece geç saatlere kadar çalışmalarına sıklıkla rastlanır. Müfettişleri şubeden çıkana kadar beklemek durumunda kalan personel ve güvenlik görevlerinin duygu ve düşüncelerinden ise burada hiç bahsetmemek en iyisi olacaktır. Bu süreçte *müfettiş, hastalanma lüksüne de sahip değildir. Müfettişler, Türkiye’nin her yerinde görev yapabilecekleri konusunda tam donanımlı*

*bir hastaneden kurul raporu getirmek zorunda oldukları gibi, beş yıldı bir sağlık denetiminden de geçirilirler; görevine engel hastalığı olanlar ise sabit göreve alınırlar.*¹¹⁸

Denetim, doğası gereği zor bir faaliyet olduğundan denetim esnasında denetlenenler ile denetçiler arasında sık sık problemler de yaşanabiliyor.¹¹⁹ Bilgi vermekten kaçınma, talep edilen belgeleri zamanında getirmeme gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanan bu problemler çeşitli gerginlikler ve tartışmalarla sonuçlanabilmektedir.

Grldğ gibi *müfettişlik oldukça hareketli ve yorucu bir meslektir.*¹²⁰ Gerçekten de, Banka müfettişliğinin çok çalışılan, çok özveri ve emek gerektiren süreçleri bulunmaktadır. Bu süreçler boyunca, koşullar da bir hayli zor,¹²¹ ağır ve yıpratıcı. Hatta müfettişliğin bir anlamda çileli bir meslek olarak ifadelerine de sıkça rastlanabilmektedir. *Müfettişlikte “yetişme” denildiği zaman bir parça ile, eziyet çekme ve saygı akla gelmektedir.*¹²² *Aslında ilenin de çift taraftı olduğunu söylemek mümkündür. statlar da muavinlerine bilgi aktarıırken ile ekerler. Belki de kısa zamanda bilgi pompalanarak öğrenme söz konusu ise ile çekilmesi bir gerekliliktir.*¹²³

Bütün bu zorlukların, kişiye göre oranları değişmekle birlikte müfettişlerde çeşitli sıkıntılara, gerginliklere, sorunlara neden olduğunu, getirdiklerinin yanı sıra gtrdklerinin de olduğunu, hatta bu zorluklara dayanamayan bir çok kişinin de müfettişlikten kendi istekleri ile ayrıldıklarını; bu nedenle müfettişliği yalnızca pembe tarafından görmenin doğru olmayacağını ifade etmek gerekmektedir. Dolayısıyla müfettişlik; ancak kişisel nitelikleri ve bakış açısı bu göreve uygun olup, göreve kısa sürede uyum sağlayacak gelişimi gösterebilen kimselerin başarıyla yapabildiği, son derece onurlu ve bir o kadar da zor ve meşakkatli bir meslek olarak karşımıza çıkmaktadır.

118 Hasırcioğlu, a.g.e., s.58

119 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.6

120 Hasırcioğlu, a.g.e., s.59

121 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, şebnem Can Bağ görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

122 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Ahmet Eryılmaz görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.14

123 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Hakan Alp görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.14

Aslında belki de müfettişlik mesleğinin değerini arttıran hususları bu zorluklar olarak belirtebilmek de mümkündür. Bahse konu zorluklar belki daha önce bahsedilen hızlı öğrenme ve yönetici olarak yetiştirme sürecinin temel dinamikleridir ve bu zorluklar olmasa yetiştirme sürecinin bu kadar hızlı ve etkili olabilmesi mümkün değildir. Bu düşüncenin doğru yanlarının bulunduğu ortadadır. Fakat yine de bu zorluklar olmasa da pekala müfettişlerin yetiştirilmesi ve tecrübe kazandırılmasının çeşitli yolları olsa gerektir. Özellikle geleneksel mesleki disiplinden kaynaklanan zorlukları, bugünkü eğitim yöntemleriyle karşılaştırdığımızda savunabilmek mümkün değildir. Bu konuda aşağıdaki kısımlarda daha detaylı ve tamamlayıcı yorumlarda bulunulmaya çalışılacaktır.

II. TEFTİŞTEN İ DENETİME

Yukarıdaki bölümlerde müfettişlik ve teftiş ile ilgili oldukça detaylı açıklama ve değerlendirmelerde bulunulmuş, konunun tüm boyutlarıyla aktarılabilmesine çalışılmıştır. Bütün bu aktarılanlar müfettişliğin başlangıçtan bir kısmı günümüze kadar aktarılan geleneksel gelişimini, kendine özgü yapısını ve dinamiğini ortaya koymaktadır.

Fakat özellikle 2000’li yıllar ile birlikte bu geleneksel veya klasik yapı ve dinamiğin temellerinden sarsıldığı görülmektedir. Türk bankacılık sisteminin o güne kadar gördüğü en büyük kriz olan 2001 ve 2002 yıllarındaki krizler, bankacılık sistemini olduğu kadar geleneksel müfettişliğin ve teftiş kurullarının yapılarını da önemli oranda değiştirmiş, teftiş kurulları ister istemez birim ismi ve fonksiyonlarından başlayarak yeni kavramlarla tanışmak ve bir anlamda yüzleşmek durumunda kalmıştır.

Bu yıllardan sora teftiş kavram ve uygulamalarının yeni bir şekle büründüğü, yeni bir biçim aldığı, büyük bir değişim geçirdiği görülmektedir. Bu değişimin “geleneksel teftişten, ağdaş iç denetim metodolojilerine geçiş” yönünde olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu değişimin yasal ve idari düzenlemeler temelinden başlayarak uygulamalara yansıyan bir ok etkisi söz konusu olmuştur. Aşağıdaki kısımlarda bu değişimin boyutlarını anlamaya katkı sağlayabilecek çeşitli tespit ve değerlendirmelerde bulunmaya çalışılacaktır.

1. Geleneksel Teftişin Sorunları

Daha önce aktarılanlardan da görüldüğü gibi, çeşitli zorluklara rağmen müfettişlik bankacılığımızın tarihsel gelişiminde özellikle orta ve st düzey yönetici ihtiyaını gidermede son derece önemli bir rol üstlenmiştir.

Fakat, bütün bunlar geleneksel teftiş yapılanmasının sorunlarını görmeye ve ortaya koymaya da engel değildir. Bu bağlamda geleneksel teftişte hem yapısal, hem de uygulama anlamında çeşitli sorunlardan bahsetmek mümkündür. Zaten bu sorunların ortaya çıkardığı sonuçların da etkisiyle müfettişlik ve teftiş ile ilgili özellikle 2000’li yıllardan sonra yasal ve idari düzenlemelerden, uygulama değişikliklerine kadar çok boyutlu ve son derece önemli değişimler görülmeye başlanılmıştır. Bu nedenle bu değişimi anlayabilmek bir gereklilik haline dönüşmüştür. Bu konudaki bazı değerlendirmelere aşağıdaki kısımlarda yer verilecektir.

1.1. Yapısal Sorunlar

Bankacılığımızdaki teftiş uygulamalarının geçmiş dönemlerdeki en temel sorununun yapısal nitelikte olduğunu ve bunun de temel anlamda yasal ve idari düzenlemelere yönelik eksiklikler olduğunu ifade etmek gerekmektedir.

1.1.1 Düzenleme Eksiklikleri

Gerçekten de gözetim ve denetim otoritelerince geçmiş dönemlerde yapılan bu konudaki düzenlemelerin yeterli ve kapsamlı olmadığı görülmektedir. 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.¹²⁴

Bankalarda müfettiş çalıştırılması zorunluluğu ilk defa 22 Temmuz 1983 tarih 70 sayılı Bankalar Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile getirilmiştir.¹²⁵ 3182 sayılı Bankalar Kanunu'nun 27. maddesinde ise “Bankaların işlemlerinin bankacılık ilkelerine ve mevzuatına uygunluğunu denetlemek üzere yeteri kadar müfettiş çalıştırmaları zorunludur” ifadesine yer verilmiştir. Bu noktada dikkat çeken hususlardan birisi müfettişlerin görev yaptığı birim veya bölüm ile ilgili herhangi bir düzenlemenin söz konusu olmamasıdır. Bunun yanı sıra bu dönemlerde teftiş uygulamalarını etkileyebilecek yönetmelik veya tebliğ gibi başkaca idari düzenlemelere de yer verilmediği görülmektedir.

Teftiş faaliyetine yönelik yeterli yasal ve idari düzenlemelere yer verilmemesinin, asgari zorunlulukların belirlenmemesinin en temel sonucu bankalar arasında birbirinden çok “farklı uygulamaların” geliştirilmesine imkan tanınması olmuştur. Bu konuda belirgin kuralların olmamasının çok doğal sonucu olarak her banka kendi ihtiyaçlarına göre çok farklı çözümler üretmiş, farklı uygulamalar geliştirmiştir.

1.1.2. Teftiş Kurullarının Genel Müdüre Bağlı Olması

Yeterli yasal ve idari düzenlemeler bulunmamasının en önemli sonuçlarından birisi bu faaliyetin bağlı olduğu makam konusunda olmuş ve genel bir uygulama olarak müfettişler ve teftiş kurulları banka içinde icraya, yani

124 Gürdoğan Yurtsever, Bankacılığımızda İç Kontrol, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No:256, İstanbul, Nisan 2008, s.82

125 Toyran, a.g.e., s.41

doğrudan Genel Müdür'e bağlı olarak faaliyet göstermiş ve ona karşı sorumlu olmuştur. Müfettişler tarafından üretilen raporların nihai vardığı nokta Genel Müdür olmuş, onun üzerinde Yönetim Kurulu'na raporlamalar bazı istisnalar haricinde genel olarak söz konusu olmamıştır. Bu dönemlerde yıllık teftiş planları Genel Müdür onayı ile yürürlüğe girmiş, personel atamaları ve yükselmeleri Genel Müdür onayı ile mümkün olabilmiş, Genel Müdürlük birimlerinde yapılacak teftiş, inceleme ve soruşturma alışmaları Genel Müdür'n izni ile yapılabilmiş, yolluk veya harcırahlar Genel Müdür tarafından belirlenmiştir.

Oysa, bankaların ana yönetim organı Yönetim Kurulu'dur. Genel Müdür, Yönetim Kurulu'nca alınan kararların uygulama faaliyetlerini ağırlıkta yürüten kimsedir. Genel Müdür'e bağlı denetim sisteminde, Genel Müdürlüğün işlem ve uygulamalarının denetiminden söz edilemez. Bu durumda denetim, işletme yönetiminin bir işlevi ve yönetim sürecini tamamlayan son aşama olma niteliğini yitirmektedir. Denetim işlevi bu durumda işletme amaçlarına uygun olarak ve etkin bir biçimde gerçekleştirilemeyecektir. Çünkü, işletme yönetiminin diğer işlevlerinin yerine getirildiği diğer süreçlerin en önemli ve büyük bölümü bu durumda denetim kapsamı dışında kalmaktadır. Yönetimin bir işlevi olarak denetim, yürütme işlevinden farklıdır. Bu durumda birbirinden farklı iki işlevden denetim işlevi, yürütme işlevine bağlı olarak faaliyet göstermek durumunda kalmaktadır.¹²⁶

İcraya bağlı olarak görev yapmak müfettişlerin tarafsızlık ve bağımsızlığı açısından çeşitli sakıncalara neden olmuş, elde edilen sonuçların etkinliğini azaltmış, *faaliyetlerin etkin ve bağımsız olarak yürütülmesinin önündeki en büyük engellerin başında* gelmiştir.¹²⁷ Teftiş kurullarının banka genel müdürlüklerine bağlı olması, bu kurullarca yapılan teftişlerin sıhhatini bu makamların objektifliğine bağlı kılmıştır. Çoğu zaman kurumsal kültürün oluşturulamadığı bankalarda, bu durum teftiş kurullarının etkinliğini, objektivitesini engellemiştir.¹²⁸ Zaten icranın başı olan ve verdiği talimatlarla bankayı yönlendiren Genel Müdür'e bağlı olmak ve raporlamayı ona yapmak doğrudan Genel Müdür tarafından verilen talimatları inceleme konusunda müfettişleri isteksizliğe ve tereddütlere itmiş, bu konuda yeterli mesleki güvencelerin olmaması da bu davranışları etkilemiş, böylece Genel Müdür'e iletilen raporların bir kısmından beklenen sonuçların elde edilebilmesi mümkün olmamıştır. Ayrıca zaman zaman yapılan raporlamaların smen altı edilmesi veya Genel Müdür'n isteğine bağlı

126 Toyran, a.g.e., s.55-56

127 Yurtsever, Bankacılığımızda İç Kontrol, s.82

128 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.8

olarak değiştirilmek durumunda kalınması gibi uygulamaların görüldüğünden bahsetmek de yanlış olmayacaktır. *Hatta bu nitelikteki konuları inceleyen, işlem ve uygulamaları ortaya koyan müfettişlerin cezalandırılması, görevden alınması uygulamalarının nadir de olsa görülebildiğini belirtmek gerekmektedir. Zaten, yeterli iş güvencesi olmaması nedeniyle müfettişlerce gerekli inceleme ve araştırmaların yapılarak mevzuata, kamu yararına ya da işletme amaçlarına aykırı işlem ve uygulamaların ortaya konması pek söz konusu olamamaktadır.*¹²⁹

Bu nedenle teftişler genellikle şube odaklı düşünülmüş ve gerçekleştirilmiş, genel müdürlük bölüm ve birimlerinin teftiş edilmesine yönelik genel bir yaklaşım geliştirilememiştir. *Müfettiş, merkezin taşradaki gözü kulağı olup, taşra ile merkez arasında köprü oluşturur*¹³⁰ şeklindeki düşüncelerle şekillenen bu yaklaşım nedeniyle bir çok konu teftiş veya denetim sahası dışında kalmış ve denetlenememiştir. Bazı bankalarda çeşitli bölüm ve birimlerin teftişine yönelik girişimler genellikle bölüm yöneticileri tarafından büyük bir dirençle karşılanmış, Genel Müdür adına verilen talimatların teftiş edilmesinin anlamsız olacağı savlarıyla kabullenilmemiş ve Genel Müdür'e yapılan şikayetlerle engellenmiş, zaman zaman yapılabilen teftişler ise istisnai bir nitelik taşımıştır. Bu konuda yaşanan yoğun tepkiler nedeniyle teftiş kurulu yöneticileri de genellikle, işini kaybetmeye varabilecek sonuçlar doğurabilecek bu sorunlarla uğraşmaktan kaçınmışlardır. Bunun yanı sıra Teftiş Kurulları, bu çalışmaların aslında ilgili bölüm yöneticileri için de bir güvence sağlayacağını anlatabilmekten uzak kalmıştır. Bunun sonucunda teftiş çalışmaları şubelerde yapılan çalışmalarla sınırlı olarak gerçekleştirilmiş, Genel Müdürlük'teki çalışmalar ise yalnızca Genel Müdür'ün talep etmesine bağlı teftiş ve soruşturma çalışmaları ile şikayet veya ihbar sonucu ortaya çıkan konulardaki soruşturma çalışmaları ile sınırlı olarak gerçekleştirilmiştir.

Bunların yanı sıra, özellikle grup şirketlerinin işlemleri ve gruba kullanılan krediler de büyük ölçüde teftiş çalışmaları dışında kalmıştır. *Daha sonraki süreçte Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilen bankalar-daki ana problemin, hakim sermayedarlar tarafından banka kaynaklarının önemli kısmının kullanılmış olmasından kaynaklanması bu kanalların denetim dışında kaldığının ve teftiş kurullarının etkili olmadığı konulardan biri olduğunun da bir göstergesidir.*¹³¹ Fakat bu sakıncalara rağmen, teftişin icraya bağlı olmaması gerektiği yönünde genel bir yaklaşımın da bu

129 Toyran, a.g.e., s.82

130 Hasircioğlu, a.g.e., s.38

131 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.6-7

dönemlerde gelişmediği görülmektedir. Böylece *Bankacılıkta teftiş kurulları genelde banka st yönetimleri tarafından şubelere yönelik kontroller için kullanılan bir fonksiyon olarak faaliyet göstermiş, bu dönemde yönetim kurulu ve st yönetim bankanın asli faaliyeti yani gelir getirici faaliyetlerine yönelik odaklanmış ve bunları öncelikli olarak değerlendirmiştir.*¹³²

Bu konudaki yasal ve idari düzenleme eksikliklerinin sonuçlarından birisi de bankaların teftiş fonksiyonuna atfettikleri önemin farklılaşması ve bunun sonucunda bankalar arasında farklı uygulamaların geliştirilmesidir. *Teftiş, üstlendiği rol ve fonksiyona gereken önemin verilmesi halinde etkin işleyen bir sistemdir.*¹³³ Teftiş kurullarının rol ve fonksiyonları ile st yönetimin kurula biçtiği misyon nedeniyle sahip olduğu pozisyon, faaliyetlerinin ve operasyonlarının etkinliğin doğrudan etkilemektedir.¹³⁴ st yönetimin bakış açısı, teftişe yüklediği misyon, verdikleri önemle bağlantılı olarak teftişin etkinliği bankalar arasında büyük değişiklikler gösterebilmiştir. Bazı bankalarda teftiş faaliyetine son derece önem verilirken, düzenlenen birim içi toplantılara dahi Genel Müdür’n katılımı gibi uygulamalar söz konusu olabilirken, bazı bankalarda tam tersi görünümler söz konusu olabilirmiş, teftiş kar üretmeye engel bir birim gibi algılanabilmiştir. Bu farklılıkları giderecek düzenlemelerin bulunmaması, mevcut farklılıkları daha da arttırmıştır. Bu tür farklı bakış açıları ve st yönetimin teftişe atfettiği önem, çok doğal olarak bankalar arasındaki farklı uygulamaların geliştirilmesine temel etkide bulunmuştur. Teftişe verilen önemin düşük olduğu bankalarda, müfettişler tarafından üretilen raporlara ilgili bölümler tarafından zamanında ve etkin olarak önlem alınmadığına, bu nedenle teftiş edilen personelin teftiş çalışmalarını önemseme düzeylerinin düştüğüne, mevcut eksiklikleri tamamlama iradelerinin zayıfladığına sıkça şahit olunmuştur.

1.1.3. Teftiş Faaliyetlerinin “Hata Bulma” Odaklı Olması

Yeterli yasal ve idari düzenlemeler olmamasının sonuçlarından birisi de teftiş faaliyetinin “görev” alanı konusunda olmuş ve teftiş faaliyeti genellikle hata aramaya ve suçlu bulmaya, cezalandırmaya yönelmiş ve yönlendirilmiştir. Bu dönemlerde operasyonel faaliyetlere odaklı bir denetim anlayışı söz konusudur. Özellikle günümüzle kıyaslandığında teftişin geçmişte önemli “metodolojik” sorunlarla karşı karşıya bulunduğu söylenebilir.

132 Bankalarda Kurumsal Yönetim İçin; BDDK İ Sistemler Yönetmeliği, İ Denetim Dergisi, Ali Kamil Uzun görüşleri, Sonbahar 2006, Sayı: 16, s.55

133 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.6

134 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.7

Bu dönemlerde teftiş faaliyetinin “önceliği ve görev anlayışı” hataların giderilmesi ve tekrarlanmamasından daha çok hataların tespitidir. Hatta müfettişliğin görev anlayışını temelde “hata avcılığı” olarak nitelendirebilmek de mümkündür. Bu nedenle operasyonel faaliyetlerin teftişi veya denetimlerine öncelik verilmiştir. Tespit edilen en küçük hatalar dahi teftiş raporlarına yansıtılmış, bu hataların tekrarlanmamasının yolunun raporlamaktan geçtiğine inanılmış ve raporlara yansıtılmakla konunun çözümlendiği düşünülmüştür. Raporlamak, teftiş faaliyetinin en önemli çıktısı olarak zorunlu bir yöntem olmakla birlikte mevcut hataların giderilmesi ve tekrarlanmamasının en önemli yolu, teftişin bu konuda eğitimsel bir rol üstlenmesinden de geçmektedir. Fakat, geçmiş dönemlerde müfettişler, genellikle hatayı bulup rapora aksettirmekle yetinmeleri konusunda teftiş kurulları tarafından yönlendirilmiş, bunun sonucunda raporlanan konular yalnızca şubede raporları cevaplayan kişilerce bilinmiş, diğer personelin raporlanan eksiklik ve aksaklıklardan genellikle bilgisi olmamış, bu süreç de hataların aynı şekilde devam etmesine uygun bir ortam hazırlamıştır. Kısıtlı zaman sürelerinde çalışmaları tamamlamak zorunluluğu bulunan müfettişler de doğal olarak bu tür farklı konulara eğilmek konusunda isteksiz davranmışlar, şube personeli ile gerekli iletişimi sağlamaktan uzak durmuşlardır.

Zaman zaman bazı bankalarda görülen, teftişin önceden haber verilerek şube personeline eksikliklerini tamamlama konusunda imkan verilmesi amacına dayanan “haberli teftiş” uygulamaları bu bakımdan yeterli ve sistematik olmamakla birlikte dikkat çekici olumlu uygulamalardandır. Bunların yanı sıra raporlarda yer verilen tespitler genellikle iç ve dış mevzuat hükümleri belirtilerek objektif olarak raporlanmasına rağmen, bu dönemlerdeki teftiş mekanizmasının daha çok “yargılayan” bir konuma sahip olduğunu ifade etmek de sanırım yanlış olmayacaktır.

Geleneksel yapısı içinde teftişin en belirgin özelliklerinden birisi de “cezalandırma” fonksiyonunun ön planda olmasıdır. Gerçi teftişin yapılan suiistimaller nedeniyle doğrudan disiplin cezaları verme gibi bir yetkisi bulunmamaktadır. Fakat suiistimleri tespit etme, gerçekleşen suiistimal olaylarının soruşturmalarını yapmak, soruşturma raporları hazırlamak ve bu raporlarda, banka iç düzenlemelerinde belirtilen idari cezaları dikkate alarak, yaptığı tespitler ve yapmış olduğu değerlendirmeler ile vardığı kanaatlere göre personele cezalar önermek, gereken acil durumlarda personele el çektirme yetkileri gibi yetkiler müfettişlerin “cezalandırma” fonksiyonunun en belirgin ve temel görevleri arasında olmuştur. Müfettişlerin raporlarda belirttiği tespit ve görüşlere göre Bankaların insan kaynakları birimleri ve disiplin komiteleri/kurulları tarafından personele idari cezalar verilmiştir. Bu dönemlerde teftiş mekanizmasının “teşvik/ödüllendirme” yö-

nnde bir fonksiyon veya misyona sahip olması genel olarak söz konusu olmamıştır.

Bunun yanı sıra normal teftiş faaliyetlerinde “güvence” sağlamaya yönelik faaliyetler ön planda olmuştur. Bu açıdan özellikle operasyonel hataların tespiti ve işlemlerin mevcut kurallara uygunluğuna yönelik “uygunluk denetimleri” teftişin temel ilgi alanını oluşturmuştur. Oysa; insan kaynağı olarak yetkin, bankanın her türlü işlemi hakkında bilgisi olan, bankayı tüm yönleriyle tanıyan müfettişlerin yapacakları önerilerle banka faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin artışında çok daha fazla katkılar sağlaması mümkündür ve bu yönde aslında çok büyük fırsatlar söz konusudur. Fakat bankacılığın geleneksel yapısı içinde genel anlamda teftiş faaliyetinden bu yönde yararlanma konusunda önemli eksiklikler bulunduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. *Bankalarda faaliyet teftişi yapılması çok seyrek yapılan bir uygulamadır. Denetim faaliyetlerinde çok fazla yer verilmez.*¹³⁵ Zaman zaman bazı bankalarda teftiş kurulu yöneticilerinin yaklaşımlarına göre şekillenen ve müfettişleri çeşitli öneriler geliştirmeye yönlendiren olumlu olarak nitelendirilebilecek çabalar da bu konudaki eksiklikleri giderici olmaktan uzak kalmıştır.

1.1.4. Teftiş Yöntemleri İle İlgili Sorunlar

Bu dönemlerdeki teftiş yöntemlerine bakıldığında genel anlamda “sondajlama” veya “sondaj usul” de denilen “iradi” örnekleme yöntemine dayalı, örnekleme seçiminin müfettişin iradesine bırakıldığı, mümkün olduğunca fazla işlemi denetlemenin amaçlandığı, risk bazlı denetim çalışmalarının genel anlamda söz konusu olmadığı görülmektedir. Zaman zaman önemli konulara odaklanmaları yönünde müfettişlerin yönlendirildiği, fakat bunun bir sistematikten uzak olduğu, istatistiki örnekleme yöntemlerinin kullanılmadığı, önemli olan konuların seçiminin daha çok müfettişin tecrübesine bırakıldığı, bunun sonucu olarak da müfettişe göre değişen önem derecesi seçimlerinin olduğu ifade edilebilir.

Mesleğin ilk dönemlerinde tespit edilen en küçük ve belki de hiç riski olmayan hususlar sayfalar dolusu raporlanırken, yıllar geçip tecrübe kazandıkdığa raporlarda bu tür önemsiz hususlara yer verilme oranları genelde düşer. Gerçekten de *teftişte önem derecesi olmalıdır. Müfettişler prosedürlere uygunluk açısından bakarken veya ellerindeki ölçek ve şablonlara göre değerlendirme yaparken önem derecesine de dikkat etmelidir. Eksik olmakla birlikte işin özüne yönelik olmayan konuların üzerinde çok durmak, buradaki hata ve eksikleri bytmek çalışanların müfettişlere bakış*

135 Toyran, a.g.e., s.102

*açısında sapmalara neden olur. Önemsiz konulara çok takılan insanlar bir süre sonra sadece nefret edilen “kıl bir müfettiş” olmanın ötesine geçemez.*¹³⁶ Fakat maalesef bu konuda asgari standartlar belirli olmadığından, riskli konular ile görece daha az riskli veya risksiz konularda bir ayrıma gidilmediğinden, riskli bir konu ile risksiz bir konu için benzer inceleme süreleri harcanmış ve bunun sonucunda doğal olarak bazı risklerin zamanında tespit edilememesi, büyümesi ve zarar haline dönüşmesi söz konusu olmuştur.

Risk bazlı teftiş yöntemlerinin geliştirilemeyerek, teftiş devresine giren işlemlerin büyük çoğunluğunun incelenmeye çalışılmasının en büyük yansıması teftiş sürelerine olmuş ve teftişler genellikle “uzun süren ve geçmişe yönelik” çalışmalar olarak gerçekleştirilir hale gelmiştir. Bu kapsamda bir şubedeki teftiş çalışmasının 1 aydan 6-7 aylara uzayabildiği, bazen de daha uzun sürebildiği görülmüştür. “Uzun teftiş süreleri” doğal olarak teftişin etkinliğini azaltmış ve teftiş sıklığının azalmasına neden olmuştur. *Bu dönemlerdeki teftiş uygulamaları genellikle bir yıl veya daha uzun aralıklarla gerçekleştirilmiş, işlemlerin uzun bir süre sonra denetlenmesi nedeniyle güncelliğini yitiren tespitler, zarar ya da operasyonel risklerin boyutlarının önemli oranda büyümesine neden olmuştur.*¹³⁷ Belirtilen nedenlerle özellikle çok şubeli bazı büyük bankalarda yıllar boyunca hiç teftiş çalışmasına konu edilemeyen şubeler olmuştur. *Büyük bir kamu bankasında 45 yıldır teftiş görmeyen bazı şubelerin bulunduğu*¹³⁸ ifade edilmektedir.

Teknik imkanların çok gelişmediği geçmiş dönemlerde yukarıda belirtilen hususlar ve “emek yoğun” çalışmalar teftiş kurullarının sayıca kalabalık ekiplerden oluşması sonucunu da ortaya çıkarmış, kalabalık teftiş kurulları ve uzun süreli teftiş çalışmaları bankalara çeşitli maliyetler ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, bu süreçte belirlenen teftiş sürelerinden müfettişlerin gece-gündüz, hafta sonu-bayram demeden çalışmak durumunda kalmaları da müfettişler açısından memnuniyetsizliklere ve önemli sıkıntılara neden olmuştur.

1.1.5. Teftişlerin “Geçmişe Dönük” Yapılması

Bankacılığımızın geleneksel gelişiminde teftiş fonksiyonunun genellikle “geçmişe” yönelik bir çalışma olarak düşünüldüğünü ve gerçekleştirildiğini belirtmek yanlış olmayacaktır. *Yapılan denetimin geçmişe dönüklüğü ile*

136 Feyzeddin Alpkıray, Müfettişin Yüzü Mahkeme Duvarı mıdır?, <http://www.netpano.com/makale/?makale=831>, 14/02/2009

137 Yurtsever, Bankacılığımızda İç Kontrol, s.82

138 Hasircioğlu, a.g.e., s.58

*klasik denetim, verimlilik ve karlılık denetimi ve sistemin geliştirilmesi, hizmetin nitelik ve niceliğinin artırılması için ilgililere yardımcı olunması, yol gösterilmesi, geleceğe dönük hata önleyici ve geliştirici çalışmalar yapılması yönüyle de çağdaş anlamda denetim söz konusudur.*¹³⁹ Fakat, geleneksel teftişin temelde geçmişe yönelik klasik bir denetim yaklaşımına sahip olduğu açıkça görülmektedir. Bu yaklaşımın varlığını temelde “teftiş dönemi” kavramında bulabilmek mümkündür. Bu dönemlerde teftiş dönemi içine girmediğı gerekçesiyle müfettişin teftiş çalışmalarını yürüttüğü zaman dilimi içindeki işlemlere dahi genellikle ilgi gösterilmediğı, bu nedenle müfettiş şubede çalışmalarına devam ederken bir çok riskli hususun ortaya çıkmasına rağmen, bunların bir sonraki teftiş dönemine kadar incelenemediğı ifade edilebilir.

Oysa denetimin ilgi alanına geçmiş de girmesine rağmen asıl önemli olan bugün ve gelecektir. Müfettişin gerekli gördüğü durumlarda inceleme dönemini ileriye veya geriye doğru genişletebilmesi mümkünse de, genellikle karşı karşıya olunan zaman baskısı nedeniyle maalesef müfettişlerin ilgi alanı geçmiş işlemlere dayalı teftiş dönemleri ile sınırlı kalmıştır. Bu hususları geçmiş dönemlerdeki teftiş çalışmalarının en önemli yapısal sorunlarından biri olarak belirtmek imkan dahilindedir.

1.1.6. Hata ve Noksanlıkların Giderilme Sürecinin Takibindeki Aksaklıklar

Teftiş kurullarının geleneksel yapısı içindeki sorunlardan birisini de teftişin kendisini yalnızca eksiklik ve aksaklıkları raporlamak sorumluluğı ile konumlandırmasında aramak gerekmektedir. Teftiş kurulları genel olarak her türlü eksiklik ve aksaklığı raporlamış, fakat raporlarda belirtilen eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi ve aksiyon durumlarının izlenmesine yönelik bir mantık ve etkili bir takip mekanizması geliştirmekten uzak kalmıştır.

Geçmiş dönem uygulamalarında hazırlanan raporlar ilgili birimlere aktarılmakta, raporlara ilgili birimlerin aksiyon almaları beklenmekte ve teftişin 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, tespitite belirtilen hususların uygulamaya yansıtılması, eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi ve tekrarlanmamasına yönelik gerekli önlemlerin alınması son derece önemlidir.¹⁴⁰

139 Toyran, a.g.e., s.44

140 Gürdoğan Yurtsever, Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliğı İle İlgili Bir Değerlendirme, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı No: 52, Mayıs-Haziran 2007, s.86

Bu sürecin etkin bir şekilde işletilebilmesinin temel şartı da teftiş kurulları tarafından üretilen raporların aksiyon durumlarının izlenmesidir. Bu olduğu sürece eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi çok daha etkin bir şekilde sağlanabilecektir.

Fakat teftiş kurullarının bazı bankalardaki münferit uygulamalar haricinde kendilerine bu yönde bir misyon belirlememesi doğal olarak bir çok eksiklik ve aksaklığın raporlanmasına rağmen devam etmesine neden olmuş, *tespitlerin sorumlu birimler tarafından çeşitli gerekçeler veya aksaklıklarla yerine getirilmemesi, iç denetim sonuçlarının verimliliğini olumsuz etkilemiş, etkinliğini azaltmış beklenen katma değer oluşmasına engel olmuştur.*¹⁴¹

1.1.7. Öne Çıkan Diğer Muhtelif Sorunlar

Daha önce de belirtildiği gibi müfettişliğin geleneksel gelişimi içindeki en önemli kavramlardan birisi “sabite geçmek”tir. Çünkü geçmiş dönemlerdeki ulaşım ve iletişim kanallarının yeterli olmaması zorlu koşullarda yapılan bu mesleğin kişinin bütün bir iş yaşamı boyunca yapılabilir bir meslek olmasına imkan tanımaktan uzaktı. Bunun doğal sonucu olarak müfettişlikten belirli bir süre sonra “sabit” bir idari göreve atanmak şeklinde bir gelenek ortaya çıktı ve bu gelenek azalmasına rağmen halen günümüzde de sürüyor. Bu nedenle müfettişlik tarihsel gelişimi içinde genellikle bir kariyer yolu ve basamağı olarak kabul edilmiş ve bir meslek olarak kendini tam anlamıyla kabul ettirememiştir. Fakat, *tecrübeli müfettişlerin hep farklı görevler ve yeni oluşumlar nedeniyle farklı görevlerle görevlendirilmesi müfettişlikte eğitimin önemli bir parçasının iş başı eğitimine dayanması nedeniyle teftiş kurullarında tecrübe sıkıntısına da sıklıkla yol açmıştır.*¹⁴² Ülkemizde istisnalar dışında kurulların ortalama kıdemleri 3-4 yılı geçememekte, bu da denetlenen ile denetleyen arasındaki bilgi ve deneyim farklılığını denetleyen aleyhine giderek bozmakta, teftiş çalışmalarının verim ve etkinliğini azaltmaktadır.¹⁴³ Tecrübeli müfettişlerin sabit görevlere atanmaları ve bunun iyi planlanmayarak bazı bankalarda kısa sürelerde gerçekleştirilmesi doğal olarak yüksek personel sirkülasyonuna ve yetişmekte olan müfettiş yardımcılarının iş başı eğitimlerde sıkıntılarla karşılaşmasına, yeterli bilgi edinemesine yol açmış, bu nedenle teftişin verim ve etkinliği dalgalanmıştır.

141 Yurtsever, Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği İle İlgili Bir Değerlendirme, s.86

142 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Hakan Alp görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.12

143 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Cüneyt Sezgin görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.19

Her ne kadar daha önce müfettişliğin yöneticilik adaylığı bakımından kazanımları arasında makro bakış açısı kazandırmasından bahsedilse de, bunun sistematik bir süreç olmadığını, daha ziyade müfettişlerin kişisel nitelik, yaklaşım ve çabalarına kaldığını ve teftişin daha çok “mikro” konulara odaklandığını belirtebilmek yanlış olmayacaktır. Teftişte her türlü detaya yönelik planlama ve çalışmalara yer verilmesine rağmen bankanın bütününü görmeye ve değerlendirmeye yönelik “makro” nitelikli konulara genellikle ilgisiz kalınmış, bazı teftiş yöneticilerinin münferit yaklaşımları haricinde bu konuda genel bir yaklaşım söz konusu olmamıştır. Doğal olarak bu yaklaşım müfettişlere yansımış ve müfettişler her türlü detayda çalışmalar yapmalarına, uzmanlaşmalarına, rapor üretmelerine rağmen bunları bütün ile birleştirmede sıkıntılarla karşılaşmışlardır. Oysa, yapılan detay tespitler ancak bir bütünün parçaları olduğu için anlamlıdır ve tek başlarına çok da fazla anlam taşımazlar. Müfettişlere bu yönde “makro” bir bakış açısı genel olarak verilmediğinden, kişiler bir anlamda birbirinden kopuk detaylar içinde yüzmek durumunda kalmışlardır. Bu süreç doğal olarak yapılan çalışma sonuçlarının birbirinden kopuk olmasına yol açarak önemli verimsizliklere neden olmuştur.

Bu dönemlerde belirtilebilecek hususlardan birisi de bankacılık düzenleme ve denetleme otoritesinin banka teftiş kurullarının fonksiyonlarına ve etkinliklerine yönelik yeterli gözetim çalışmaları gerçekleştirmekten uzak kalmasıdır. Yetkili denetim elemanlarının teftiş kurullarının etkin işleyip işlemediğine ve etkinliğin sağlanması yönelik raporlamaları çok söz konusu olmamış, bu konuda gözetim otoritesince genel bir yaklaşım geliştirmememiş ve bu durum bankalar arasında çok farklı teftiş uygulamalarının geliştirilmesinin etkenlerinden birisi olmuştur.

1.2. Uygulama Sorunları

Daha nceki yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Bankacılığın “geleneksel” teftiş yapılanması içinde müfettişliğin kendine özgü bir dünyasının olduğu, bu dünyanın sacayaklarının temel olarak hiyerarşi, stat-muavin, davranış kuralları, yasaklar, ciddiyet, disiplin gibi kavramlara dayandığı görülmektedir. Bu kavramlar genel olarak değerlendirildiğinde ise bankadan bankaya çeşitli farklılıklar olsa da en azından 2000’li yıllar öncesindeki müfettişliğin “güce, otoriteye ve korkuya dayalı” bir “rg”ye sahip olduğunu ifade etmek sanırım yanlış olmayacaktır.

1.2.1. Otoriteye, Katı Hiyerarşiye ve Korkuya Dayalı Teftiş Yapıları

Bazen yazılı, genellikle de yazılı olmayan kurallar ve bu kuralların son derece katı yorumları çerçevesindeki “uygulamalarla” temel olarak; otoriteye, katı hiyerarşik ilişkiye ve korkuya dayalı teftiş organizasyonları ortaya çıkmış, amire ve üste saygı zorunluluğu temelinde ilişki biçimleri veya kalıpları gelişmiş, azarlamanın öğrenmenin bir gerekliliği olduğu yönünde zihniyet yapısı genelleşmiştir. Kuralların katılık derecesinde uygulanması, teftişe yüklenen misyonların harfiyen uygulanması çabaları, müfettişlerin teftiş kurulu başkanı ve yöneticilerine karşı çekingen ve mesafeli yaklaşımlarına ve “teftiş kurulu-müfettiş” ilişkilerinin oldukça sınırlı düzeyde kalmasına neden olmuştur. Müfettişlikten yetişen bir Banka Genel Müdürünün bu konudaki söyledikleri oldukça anlamlıdır.

“Müfettişler, bırakın genel müdüre, teftiş heyeti başkanına dahi uzak dururlardı. Biz başkanımızdan korkardık. Hiç unutmuyorum, bir gün, renkli bir gömlek giymiştim. Başkan, “Bu ne rezalet? Siz diğerlerine örnek olacaksınız, bu kıyafet olacak iş mi?” diye bir güzel azarlamıştı beni. O zamanlar hal böyleydi. Gerçi şimdi de müfettişler kılık kıyafetlerine çok özen gösteriyorlar ama bizim zamanımızda her şey, sanki bir parça daha katıydı”.¹⁴⁴

Teftiş kurulu-müfettiş ilişkilerinin temelde korku düzleminde gelişmesinin müfettişlerin gelişimlerini daha üst noktalara çıkarabilmesine engel oluşturduğunu ifade etmek mümkündür.

Korkuya dayalı ilişkiler yalnızca teftiş kurulu-müfettiş veya üstat-muavin düzlemiyle sınırlı kalmayıp müfettiş-personel ilişkilerinin de temel belirleyicilerinden olmuştur. Geçmiş yıllardaki içe kapalı ekonomik yapımız, iş bulmanın zor olduğu, emeğin seyyaliyetinin neredeyse hiç olmadığı dönemlerde işe sahip çıkmak, işinden olmamak gibi çalışanların son derece masum veya saf duyguları da kullanılarak bu gücün temelleri belirtilen unsurların üzerine kurgulanmıştır. Gerçekten de özellikle Anadolu şehirlerine gidildiğinde geçmiş yıllarda müfettişlere gösterilen “hürmet” veya “saygı”nın yalnızca “yetkinlik” ile kazanılmadığı, aynı zamanda yaratılan “korku” ile de doğru orantılı olduğu son derece açıktır. Özellikle iş bulmanın zor olduğu Anadolu’daki şehir ve ilçelerdeki şubelerde çalışan personelin müfettişlere gösterdiği saygı, yaratılan bu güç ortamına önemli katkı yapmış, müfettişlik, denetim yapma yetkisinin ötesine geçen ritüeller barındırmış, kişileri ezen, tahakküm eden unsurlar taşımıştır.

144 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Hamit Beliş Belli görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

Teftişlerde personel hakkında düzenlenen gizli “sicil” raporları ve şube teftişlerinden sonra ve refakat döneminin sonunda müfettiş yardımcıları hakkında düzenlenen “tezkiye” notları bu gücün temel direkleri arasında yer almıştır. Personelin müfettişlerin verebileceği olumsuz bir sicil ile işinden olabilme ihtimali ve müfettiş yardımcılarının mesleki ilerlemeleri açısından olumlu tezkiye alma zorunluluğu her zaman açık veya gizli olarak personelin ve müfettiş yardımcılarının karşısında önemli bir tehdit olarak durmuştur.

1.2.2. Teftişin Dışa Kapalı Bir şekilde Konumlandırılması

Gerçekten de müfettişliğin banka içinde güçlü bir şekilde konumlandırılması söz konusudur ve bu konum uzun yıllar boyunca oluşan “geleneklerin” bir sonucudur. Fakat bu geleneksel yapının sürdürülmesi ve hatta geliştirilmesi yönünde bir iradenin varlığı da açıkça görülmektedir. Bu bağlamda teftiş kurullarında oluşan geleneksel yapının “zellikle dayatılan, empoze edilen” bir görünüm sergilediğini ifade etmek mümkündür. Bu dayatma ve empoze etme rolünde ise daha çok bu dönemlerde görev yapan teftiş kurulu başkanı ve diğer yöneticilerin olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

Bu yöneticiler tarafından teftiş kurullarına belki de olması gereken anlamların ve misyonlarının çok ötesinde anlam ve misyonlar yüklendiğini, bu anlam ve misyonların gerekleri olan ciddiyet, disiplin, davranış kuralları, yasaklar, hiyerarşi gibi hususların en ince ayrıntısına kadar belirlendiğini, kendilerinin yüklediği bu anlam ve misyonlara öncelikle kendilerini inandırdıklarını, daha sonra teftiş kurulunda görev yapan müfettiş ve müfettiş yardımcılarına gerek yazılı, gerekse de sözlü olarak yoğun bir şekilde empoze edildiğini, yoğun bir yönlendirme altında bulunan müfettiş ve müfettiş yardımcılarının doğal olarak bunlardan etkilendiğini, son halka olarak da yüklenen anlam ve misyonların en st yöneticiden, en alttaki diğer tüm personele yaygınlaştırıldığını, bunun için özel çaba gösterildiğini ifade etmek mümkündür.

Bu şekilde yüklenen anlam ve misyonlar zaman içinde daha da anlam kazanarak ve kendilerini büyüterek bankalardaki teftiş kurullarını diğer bölümlerden ve müfettişliği banka içindeki diğer görevlerden çok daha farklı bir noktaya taşımıştır. Bu farklılığı hem teftiş kurullarının kendi iç dünyaları bakımından hem de teftiş kurulları ve müfettişlerin dışarıdan olan algıları bakımından ifade etmek mümkündür. Hatta bunu banka içinde teftiş kurulu veya müfettişlere özgü yaratılan “sanal bir dünya” olarak nitelendirebilmek de yanlış olmayacaktır.

Bu dünyanın kendine özgü kuralları vardır ve bankanın diğer bölüm ve birimlerinin kuralları ile çok büyük farklılıklar göstermektedir. Denetlemek veya teftiş etmek yetkisi yapılan işin mahiyeti veya doğası gereği denetlenen ile zaten “doğal” olarak bir “mesafe” oluşturmaktadır. Çünkü kişinin yaptığı işlemleri denetlemek söz konusudur ve en basitinden bilgi ve belge istemeyi, istediği bilgi ve belgelere ulaşabilmeyi gerektirmektedir. Fakat bu “doğal anlamla” yetinilmeyerek, müfettişliğe “yeni anlamlar yüklemek” ve buna uygun uygulamalar geliştirmek müfettişliği genel olarak olması gereken noktadan çok farklı bir noktaya taşımıştır ve maalesef bu noktanın geçmiş yıllardaki uygulamalar dikkate alındığında istenen bir nokta olmadığı da yıllar sonra çok daha doğru bir şekilde anlaşılabilmektedir. Bunun yanı sıra özellikle “soruşturma yetkisi”, mahiyeti itibarıyla diğer personel ile farklılaşmanın en önemli noktalarından birisi olmuş, bu yetkinin yarattığı “korku ve tedirginlik”, teftiş kurulları tarafından en fazla “haz” duyulan hususlardan birisi olarak dikkat çekmiştir.

Örneğin başkan ya da başkan yardımcılar, turneyi turne gibi gerçekleştirmek kuralına sıkı sıkıya bağlıydılar ve hatta bu konuda dediğim dedik bir tavır içindeydiler. Peki, iyi hoş da, müfettiş, aralık ayının soğukunda Sivrihisar’da, Ilgın’da, Beypazarı’nda, Mucur’da ve bunun gibi pek çok yerde Cumartesi, Pazar günleri ne yapacaktı? Yalnızlığı bir tarafa bırakalım, tek başına kalmayı göze alsa şubede sobayı kim yakacaktı? Sokağa çıksa nereye gidecekti? Otel odasındaki saç sobaya sayıyla odun koyan otelciyle kavga mı edecekti? Aslında olayın bu yönü, ağır psikolojik sorunların embriyosuna ana rahmi görevi yapıyor, bu koşullarda hafta sonu firarı insanın gözüne en yasal, hatta anayasal hak gibi görünüyordu.¹⁴⁵

Bu süreçte müfettişliğin bankada görevli her personel üzerinde teftiş ve soruşturma yapma yetkisine sahip “çok özel ve ayrıcalıklı bir görev” olduğuna tüm müfettişlerin inandırılması için özel çabalar gösterilmiş, mesleğin büyük onur, gurur, bir çok yüce değere sahipliği her yeni gelene anlatılıp özümsetilmeye çalışılmıştır. Bir anlamda müfettişliğe kendinden menkul bir karizma yüklenmeye çalışıldığını ifade etmek mümkündür. Hatta müfettişlerden nadiren iyi ve tatlı insanların çıktığı, fakat bunların da teftiş kurulu ve diğer üstatlar tarafından baskı gördüğü için bu özelliklerini yeterince gösteremediği yönünde yorumlarla karşılaşılabilmektedir.

Bu bakımdan geleneksel anlamda müfettişliğe yüklenen en önemli misyonlardan birisini müfettişlerin diğer personele “örnek olma” misyonunda bulabilmek mümkündür. “Örnek olmak” gerekliliği belki de müfettişlikte

145 Hasan Eski, Teftiş Öyküleri 70’li Yıllarda Anadolu Yollarında, Günizi Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2004, s.50

kişilere en fazla empoze edilen hususlardan birisidir. Müfettiş diğer personele özellikle kıyafetleriyle, davranışlarıyla, bilgisiyle, çalışma anlayışıyla, sorumluluk duygusuyla, yöneticilik yetenekleriyle örnek olmalıdır, olmak durumundadır. Aynı şekilde müfettişlikte öğretici olmak ve yol göstermek misyonları da söz konusudur. Sanki diğer personelin bu konulardaki yetilerinin yeterli olmayacağına, dışarıdan örnek uygulamalar ile geliştirilebileceğine inanan bu düşüncelerin bir yansıması olarak müfettişliğe bizzat kendileri tarafından yüklenen “rnek olmak” ve benzeri misyonlar müfettişliği diğer görevlerden ayırmıştır.

Bu konuda yukarıda da belirtildiği gibi yüklenen anlam ve misyonların yazılı veya sözlü olarak her ortamda tekrarlanması yanı sıra, müfettişliğin farklılığını ortaya koyacak bir çok sembolden de faydalandığı, zamanla bu sembollerin zenginleştiği görülmektedir.

Öncelikle müfettişlerin görev yaptığı birimin isminde “kurul” veya “heyet” şeklinde bir ifadenin kullanılmasının bu yöndeki sembollerden birisi olduğunu belirtebilmek mümkündür. Bu dönemlerde bankalarda teftiş birimi, teftiş bölümü, iç denetim bölümü veya birimi gibi bankanın diğer bölümleriyle benzer bir bölüm isminin kullanılmadığını ve bu konuda dikkatli bir özenin gösterildiğini ifade etmek gerekmektedir. Ya Teftiş Kurulu Başkanlığı, ya da Teftiş Heyeti Reisliği’nde görev yapmaktadır müfettişler. O ifade arkasına saklanması gereken farklılaştırılmış bir büyünün ifadesidir, “farklı olmayı” ifade etmektedir sanki. Bu dahi diğer bölümlerle arasındaki bir farkı işaret etmektedir. Teftiş, inceleme ve soruştırma yetkisinin teftiş kurulundan daha çok müfettişte olması ve bu nedenle yetkiye sahip olan müfettişlerin görev yaptığı birimin olsa olsa kurul veya heyet olabileceği savı da yeterli bir açıklama olmaktan uzaktır. Bir sonraki bölümde de belirtileceği üzere ülkemizde son dönemdeki düzenlemeler kapsamında teftiş kurullarının isimlerinin “iç denetim bölümü veya birimi” olarak kullanılmasının mümkün olması da bu konuda yeterli bir açıklama olarak karşımızda durmaktadır.

Bu konuda kullanılan önemli sembollerden birisinin de “müfettişlik mührü veya beratı” olduğunu ifade etmek mümkündür. Müfettişler bu mührü genelde teftiş kuruluna ilk girişte özel bir törenle ve zimmetle teslim almakta, mhrde müfettiş yardımcısı veya müfettişin numarası bulunmakta, teftiş kapsamında inceledikleri belgelere ve kendi düzenledikleri raporların tüm sayfalarının alt veya sol st kısımlarına basmaktadır. Teftiş kuruluna alınan stajyer müfettiş yardımcıları, birkaç ay süren ilk eğitimleri sonrasında, göreve filen başlamadan önce Teftiş Kurulu Başkanlığı’nca kendilerine verilen diğer teftiş malzemelerinden ayrı olarak, müfettiş kimliklerini ve mhrlerini özel bir “mührü töreni” ile ve genelde bizzat teftiş

kurulunun bağlı olduğu Genel Müdür veya Yönetim Kurulu Başkan ve/veya üyelerinden alırlar.

Sanırım müfettişlik mührünün de yapılan işe önem atfetmek ve önemli olduğu yargısını yerleştirmek dışında bir amacı olmasa gerektir. Müfettişlerin rapor sayfalarına mühür basmasını gören veya gelen raporda mührü gören bir kişi öncelikle gördüğü bu resmiyet nedeniyle doğal olarak bir sarsıntı geçirmekte ve kültürümüzde mührün nelere kadir olduğunu bilen kişilerin rapora ve müfettişlere önem atfetmeleri o derece artmaktadır. “Mühür”, atalarımızın “at, avrat, silah” üçlemesine müfettişlikte katılan dördüncü değerdir. Müfettişlik mührüne yüklenen anlam gerçekten her dönemde farklı bir noktada olmuştur ve bunun sembolik anlamının daha da yükseltilebilmesi için yukarıda da belirtildiği gibi özel törenler düzenlenir.

Bütün bunların müfettişliğin ve teftişin anlamını farklı bir noktaya taşıma çabasının ürünü olduğu açıktır. Bunların genel olarak istenilen sonuçların elde edilmesine, geleneksel yapının sürdürülmesine ve güçlendirilmesine katkı sağladığı da ortadadır. Hatta müfettişliğin otorite, korku ve güce dayalı “heybetli” bir görev haline getirildiğini söyleyebilmek de mümkündür. Bunun sonucunda, gerek işin doğasından, gerek müfettişlere ve tüm personele dayatılan ve empoze edilen anlam ve misyonlardan, gerekse de diğer bir çok etkenin de etkisiyle banka müfettişliği geleneksel bankacılık içinde kendine özgü bir düzleme oturmuş, bir anlamda dünya gerçeklerinin kısmen anlamsızlaştığı özel bir nitelik arz etmiştir. Özellikle üstat-muavin ilişkisinde öğreticilik ile ilgili olmayan bir çok boyut söz konusudur. Fakat bütün bunlar çok çeşitli sorunlara da neden olmuştur.

1.2.3. Müfettişliğin Aşırı Soğuk ve Mesafeli Yüzü

Müfettişliğin bir anlamda kapalı kapılar ardına sıkıştırılmasının en önemli sonuçlarından birisini, dışarıdan bakıldığında müfettişlik hakkında oluşan “önyargılarda” bulabilmek mümkündür. Müfettişliğin geleneksel gelişim sürecinde dışarıdan bakıldığında;

- Antipatik,
- Somurtkan,
- Gülmeyen,
- Aşırı soğuk,
- Mesafeli,
- Emretmekten zevk alan,
- Karşıdaki dağları ben yarattım modunda gezen, insanlara tepeden bakan, ahkam kesen,
- İnsancıl yönleri zayıf,

- Hoşgörüsüz,
- Kaprisli

bir “müfettiş görünümü ve algısı”ndan bahsedebilmek yanlış bir değerlendirme olmayacaktır. İyi uygulama sayılabilecek bazı örnekler de bu önyargıları ortadan kaldırabilmekten uzak kalmıştır. *Teftiş kelimesi kendi başına soğuktur zaten. Müfettişler de genelde bağımsız olma ve etki altında kalmama çabasından dolayı “mahkeme duvarı gibi yüzü var” diye*¹⁴⁶ suçlama ve yorumlarla sıkça karşılaşmak durumunda kalmışlardır. Teftişi yapan, hiçbir etki altında kalmadan uygulayıcı kim olursa olsun farklı bir gözle değil hep aynı mihenk ölçüleri ve hep aynı şablonla bakmalıdır. Bu anlamda işini ciddi yapan müfettişlerin kimseden ikram bile almadıklarını görmüşsünüzdür. Bunun iki sebebi vardır: Ya kendilerine sui niyetle bir şeyler yedirileceğinden korkarlar, ya da karşı tarafın minneti altında kalıp etkilenmek istemezler. Hassas olmak bazen gerçekten de böyle marazi bir yabancılık şeklinde cereyan edebiliyor. İşte o zaman mahkeme duvarı gibi bir yüz ifadesi ile karşılaşıyorsunuz.¹⁴⁷

Müfettişliğin banka personelinden mümkün olduğunca uzak durmaya çalışan sistematığı, personelden izole olmayı gerektiren bir görev olarak algılanması, bunun mesleğin bir gereği olduğunun düşünülmesi, müfettişleri personelden ve dış yaşamdan önemli oranda soyutlamış, yukarıda belirtilen önyargılara mahkum etmiş, ürkülen, iletişim kurulmasından sakınılan, minimum düzeyde ve ancak gerektiğinde ilişki kurulması tercih edilen, yüzlerine gülünüp arkalarından çekıştırilen, sevilmeyen bir noktaya sürüklemiş, önemli iletişim başarısızlıklarına yol açmıştır.

Aynı şekilde teftiş ve soruşturma çalışmalarının yaratılan korku ve tedirginlik kalkaniyla yerine getirilmesi, şubeye girişten çıkışa kadar müfettişlerde görülen polisiye tavırlar doğal olarak belirtilen önyargıları keskinleştirmiştir. Aslında belirtilen bu hususlar mesleğin icrası bakımından da çeşitli riskleri ortaya çıkarmış, yapılan teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmalarında sağlıklı bilgi elde edilebilmesinde ve personel ile işbirliği sağlanabilmesinde önemli sorunlara neden olmuştur. Hatta günümüzde bir kişiye eleştirmek amacıyla “müfettişlik yapıyor” gibi suçlayıcı ifadelerle karşılaşıldığı görülmekte olup, bu söylemleri yukarıda belirtilen sürecin bir yansıması olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır.

146 Feyzeddin Alpkıray, Müfettişin Yüzü Mahkeme Duvarı mıdır?, <http://www.netpano.com/makale/?makale=831>, 14/02/2009

147 Feyzeddin Alpkıray, Müfettişin Yüzü Mahkeme Duvarı mıdır?, <http://www.netpano.com/makale/?makale=831>, 14/02/2009

Belirtilen hususların yanı sıra, müfettişliğin doğasından gelen ve bunun yanı sıra teftiş kurullarının ve yöneticilerinin daha önce belirtildiği gibi bu yetkiyi özellikle bir güç haline getirme çabaları nedeniyle yaratılan sanal güç ortamının azımsanmayacak sayıda müfettişte çok da olumlu etkiler doğurabildiğini söyleyebilmek mümkün değildir. Göreve başladığında o ana kadar hiç görmemiş ve yaşamamış olduğu bir “gücün” elinde olduğunu “gören veya sanan”, bunu özümseyemeyen kişilerin bu gücün baskısı altında “doğal olmayan davranışlara ve kişilik dönüşümlerine” yönelmeleri kaçınılmaz olarak sıkça yaşanmıştır. Bunu bir anlamda “yetki sarhoşluğu” olarak ifadelendirmek ve mevcut yetkileri hazmedememek şeklinde ifade etmek mümkündür. Aslında bilgiye dayalı olmayan, görevden kaynaklanan bir otoritenin öne çıkması söz konusudur.

Elindeki yetki nedeniyle kendisini kaf dağında olduğunu sanan bazı müfettişler maalesef çok çeşitli davranış bozukluklarına yönelmişler, kendilerini büyük görerek kaprisler yapmışlar, sosyopat kişilik özellikleriyle personele ve refakatindeki müfettiş yardımcılara karşı eziyete varan davranışlar sergilemişlerdir. Bu konuda personel hakkında düzenlenen sicil raporları ve müfettiş yardımcılar hakkında düzenlenen tezkireler bu davranışlara uygun zemin hazırlamıştır. Bu tarz ve tavır problemleri aslında müfettişler hakkında oluşan ön yargılara da önemli etki etmiştir.

Fakat, bunun yanı sıra belirtilen hususlar özellikle müfettişlerin sabite geçmeleri durumunda başkaca olumsuz etkilerde de bulunmuştur. Müfettişler, işlerinin niteliğine bağlı olarak, banka müşterileri ile kısıtlı ya da çok az ilişki kurarlar. Görevleri gereği daha çok banka içi riskler ve kayıplarla ilgili olumsuzluklara odaklanırlar. Banka içinde denetim çalışmaları sürecinde, denetim kapsamında yer alan personel ile dikkatli, seviyeli ve resmi ilişkiler kurmaya yönlendirilirler. Burada önemli bir risk, bu görevi üstlenen genç *insanların* yaşayabileceği “yabancılaşma olgusu” ve kurulan otoritenin uzmanlığa ve bilgiye dayalı olmasından ziyade, görevden gelen bir otoritenin öne çıkabilmesidir.¹⁴⁸

Teftiş eden pozisyonundan, icra eden pozisyonuna geçiş sürecinde, kişinin bireysel çalışma modelinden takım çalışmasına yönelmesi ve bu çalışmanın etkinliği için takım koordinasyonunu sağlaması şarttır.¹⁴⁹ Müfettişin meslek gereği, yöneticiye göre daha az paylaşımcı, bireysel ve daha dışa kapalı bir davranış modeli benimsediği söylenebilir. Mesleki açıdan,

148 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Faik Açıkalın görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.17

149 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Levent Şimşek görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.18

denetçinin bağlı bulunduğu yönetici ile paylaşabileceği bilgilere sahip olması ve genel olarak tepe yöneticiye doğrudan bağlı olarak çalışması, diğer personel ile olan ilişkilerinde daha düzeyli ve ll davranış modeli sergilemesine neden olmaktadır. Bu model çoğu zaman daha paylaşımcı, diyaloga açık ve takım çalışması yapmaya alışmış yönetici ve çalışanların davranış modeli ile çatışma yaratabilir.¹⁵⁰ Uzun teftiş yaşamları (7-8 yıl) kalıcı davranış biçimleri yaratabilir. Bu da risk alma ve dolayısıyla pazarlama becerilerine olumsuz etki eden bir unsur olabilir.¹⁵¹ Genellikle sabite geçen müfettişlerin bu adaptasyonu sağlayabildiği, teftişten elde ettiği bilgi ve tecrübeleri yeni görevinde başarıyla kullanabildiği, yeni görevinin gerektirdiği niteliklere çabuk uyum sağlayabildiği görülmektedir. Zaten bunun sonucu olarak, daha önce de detaylıca belirtildiği gibi, müfettişlikten bir çok başarılı yönetici yetişmiştir. Fakat, otoriteyi bilgiye dayandırmayan, kendisini yeterince yetiştirmeyen ve geliştirmeyen, görevin gerektirdiği otoriteyi abartan ve içselleştiren müfettişlerin sabite geçmeleri durumunda bir nevi “sudan çıkmış balık” sendromu yaşadıkları, g ve otoritenin artık ellerinde olmadığını gören kişilerin ciddi sarsıntılar geçirdiği, önemli uyum sorunlarıyla karşılaştıkları görülmektedir. Genellik arz etmemekle birlikte, bu kişilerin maalesef gelecek yıllarda başarı ve saygınlık anlamında sıkıntılar yaşadıkları da ayrıca ifade edilebilir.

1.2.4. Abartılı şekilsel Kalıplar

Geleneksel teftişin sorunlarından olarak nitelendirilebilecek bir husus da “abartılı şekilcilik” olsa gerektir. Çalışmalardan davranışlara, raporlardan kılık-kıyafetin rengine kadar müfettişlikte bir çok şekilsel kalıp söz konusudur. Özellikle raporlar hatasız, tam ve eksiksiz hazırlanmak zorundadır. Aslında raporlarda gösterilen bu özenin bir çok geçerli nedeninden bahsetmek mümkünse de, çoğu zaman raporlardaki şekilsel özelliklerin, raporun içeriğinin önüne geçtiğini, raporun şekilsel özelliklere tam uyumlu olması için önemli mesai harcandığı, küçük hatalar nedeniyle yazılanların tekrar tekrar yazıldığı, bu durumun çeşitli zaman ve maliyet kayıplarına neden olduğu, raporların gecikmesi nedeniyle çeşitli riskleri ortaya çıkarıldığı ifade edilebilir.

Oysa küçük şekilsel hataların raporun içeriğinin önüne geçmemesi, etkinliğinin artması açısından önemli olsa gerektir. Bununla birlikte şekilcilik yalnızca raporlarda görülmez müfettişlikte. Kılık kıyafetin rengine

150 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Levent şimşek görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.17

151 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Hakan Ateş görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.17

ve düzeninden, üstadın karşısında bacak bacak üstüne atmamaya veya sigara içmemeye kadar davranışları da içine alan bir çok hususta şekilcilik karşımıza çıkar. Hatta şekilciliği iletişim alanında dahi görebilmek mümkündür. Bir teftiş ekibinde yer alan müfettiş yardımcısının başkanlığı doğrudan araması, derdi varsa derdini aktarması genellikle hoş görülmez, sorunların dahi öncelikle ekip şefi olan müfettişe, sonra ekip şefi tarafından teftiş kuruluna aktarılmasına mutlaka ve özellikle önem verilir, görev yapan müfettişler bu yönde telkin edilir. Müfettiş haddini bilmeli, hiyerarşik yapısına uygun davranmalı, kendisinden beklenen kalıplara uygun davranmalıdır. Fakat bu hususlar teftiş kurulu-müfettiş ve üstat-muavin ilişkilerine olumsuz etkilerde bulunmuştur.

Yukarıda belirtilen hususlarda belirli düzeyde özen gösterilmesi zorunluluğu açık olmakla birlikte bunun “abartı” düzeyinde noktalara taşınması maalesef geleneksel teftişin önemsenecek sorunları arasında olmuştur. Abartılı şekilcilik teftişin esnekliğini önemli oranda ortadan kaldırmıştır. Gerçekten de *teftiş çok iyi bir okul olmasına rağmen çok esnekliği olmayan bir okuldur.*¹⁵²

1.2.5. Mesleki Eğitim ve İletişim Sorunları

Geleneksel teftiş yapılanmasında müfettiş yardımcılarının eğitiminin temel olarak iş başı eğitim metoduna dayalı olduğu daha önce de ifade edilmişti. Fakat bir çok bankada iş başı eğitimi haricinde müfettiş yardımcılara diğer eğitim yöntemlerinin ya hiç ya da yeterince uygulanmamasının, “müfettişlerin farklı ve üstün olduğu” savı ile diğer personele yönelik eğitimlere de pek ilgi ve itibar gösterilmemesinin, önemli sorunlara neden olduğunu, uygulama ile teori arasında kopukluğa yol açtığını ifade etmek mümkündür. Ayrıca, iş başı eğitiminin temel olarak bir sistematigi bulunmadığından, işe yeni başlayan bir müfettiş yardımcısının genellikle ya muhaberat ya da mevduat gibi nispeten daha kolay konuları incelemesi söz konusu olabilmiş, uzun süre diğer önemli konulara girip inceleme yapabilmesi mümkün olamayabilmiştir. Doğal olarak bu süreç müfettiş yardımcılarının tecrübe kazanımlarını son derece olumsuz biçimde etkilemiştir. *Bunun yanı sıra müfettiş yardımcısının yetişmesi “yetişmede bireysellik” ilkesinin benimsenmiş olmasından dolayı kendi çaba ve gayretlerine kalmaktadır. Bu durum yeterli olarak yetişmemiş denetim elemanlarının çalışanlara teşhir edilmesi ve denetime duyulan güvenin sarsılmasına yol açmaktadır. Denetimin önleyici ve caydırıcı nitelikleri azalmaktadır. Bu durum gerek kurum, gerekse müfettiş açısından aşınmalara yol açmaktadır.*¹⁵³

152 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Ahmet Eryılmaz görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.8

153 Toyran, a.g.e., s.120

İş başı eğitim sürecinde oluşan bilgi eksikliklerinin müfettiş tarafından daha sonraki süreçte giderilebilmesi de kolay olmadığından bilgi anlamında çeşitli kara deliklerin ve eksikliklerin oluşabildiğini belirtmek mümkündür. Yetkili/kıdemli müfettiş yardımcısı veya müfettiş olup yetki ve yeterlilik alan kişilerin o döneme kadar öğrenemedikleri bir hususu küçük düşmek gibi bazı saiklerle öğrenmekten kaçındıkları görülmüştür. Çünkü bu dönemlerde müfettişlerin bilmediğı bir şeyin olabilmesi büyük bir “ayıp”tı. Bu nedenle müfettişlerin bir şeyi “bilmediklerini” söylemekten büyük oranda kaçındıkları söylenebilir. Bu özgüvene gerçekten sahip olabilmeleri ise mevcut dinamikler çerçevesinden çok kolay olamamıştır. Belirtilen çerçevede geçmiş dönemlerdeki katı ve otoriteye dayalı müfettişlik örgüsünün, müfettişin bazı konulardaki teknik bilgi yetersizliklerini gizlemek için bir kalkan olarak kullanıldığını da açıkça ifade etmek gerekmektedir. Bu sayede gerek personel, gerekse de müfettiş yardımcıları mümkün olduğunca soru sormaktan kaçınırlardır. Bu da gerek müfettiş-çalışan ilişkilerinde banka menfaatine olacak şekilde işbirliğinin sağlanmasına engel olmuş, gerekse de müfettiş yardımcılarının yetişmelerinde çeşitli eksikliklere neden olmuştur.

Aynı şekilde personel ile iyi ilişkiler kurmak ve güler yüzlü olmanın yapılan işte duygusal davranmaya ve haksız değerlendirmeler yapmaya neden olabileceğı gibi ilginç düşüncelerle personel ile iletişim kurmaktan özellikle sakınıldığı görülmektedir. Somurtkan, insanlara tepeden bakan, ahkam kesen müfettiş algısı da bir parça bu yaklaşımla ilgilidir. Oysa personel ile iyi ilişkiler kurmak ve güler yüzlü olmak aksine çalışmaların etkinliğı için son derece önemlidir. İyi ilişkiler kurarak yapacağı çalışmalarda duygusal davranacağını düşünen ve gerçekten de bunu yapan, objektif değerlendirme yapamayan müfettişlerin olabilmesi doğaldır. Fakat bu sonuç, belirtilen husustaki genellemeyi doğrulamaz. Bu husus geliştirilmesi gerekli bireysel bir eksikliktir. Bununla birlikte bu konuda genel yaklaşımlar önemli iletişim başarısızlıklarına neden olduğu gibi, müfettişlik algısının da olumsuz noktalara taşınmasına etkide bulunmuştur.

1.2.6. Öne Çıkan Diğer Muhtelif Sorunlar

Önceki kısımlarda detaylı olarak ortaya konulan, müfettişler üzerinde çok ağır bir baskı oluşturan hususlardan birisi de müfettişin “daima ve her şeyi en iyi bilen, asla hata veya yanlış yapmayan yegane kişi” olarak nitelendirilmesidir. Çıta bu kadar yüksek olunca da, ister istemez müfettişe gösterilen tolerans da nerdeyse sifıra kadar inebilmektedir. Buna bağılı olarak, diğer kişiler açısından dikkate dahi alınmayacak olan son derece küçük ve önemsiz bir husus dahi, müfettiş söz konusu olduğunda affedil-

mez ve vahim bir hata ve ayıp olarak karşılık bulmaktadır. Müfettişin de nihayetinde bir “beşer” olduğu asla dikkate alınmadığı için, bu durum bir çok açıdan ciddi sorunlara zemin oluşturmıştır.

Bunların yanı sıra özellikle basit ve yönetici kademelerinde kolaylıkla çözülebilecek ihbar ve şikayetlerin bir seçime tabi tutulmadan ve bazı standartlar geliştirilmeden müfettişlerce incelemeye tabi tutulmasının, teftişin daha önemli konulara odaklanabilmesi yönünde çeşitli sorunlara neden olduğunu belirtebilmek mümkündür.

Müfettişlikte sıkça karşılaşılabilen uygulama sorunlarından birisi de yöneticilerin müfettişlere zaman zaman adil davranamamaları, ayrımcılık yapmaları ve hepsinden önemlisi verilen görevlere bunun yansımasıdır. Bu davranışların bir çok nedeninden bahsetmek mümkündür. Bazı müfettişleri az, bazı müfettişleri çok sevmek gibi zaman zaman objektif olmayan ve yapılan çalışmaların kalitesi ile ilgili olmayan hususları da bu kapsamda belirtebilmek mümkündür. Bazı müfettişler çok fazla turneye çıkmaz iken veya daha iyi yerlerde şube teftişleri verilirken, bazılarının sürekli turneye gitmeleri, en uzak yerlere gönderilmeleri, zor görevlerle görevlendirilmelerini bu kapsamda belirtebilmek mümkündür. Sanırım yöneticilerin adil davranmak konusunda profesyonel yaklaşımındaki eksiklikler bunun temel nedenidir. Fakat gerek müfettişlik dönemimde gözlediğim, gerekse de bu çalışmayı yaparken görüştüm kişilerden bu konuda sıkıntı yaşayanların bulunması bu yöndeki uygulama sorunlarını ortaya koyar niteliktedir.

Geleneksel teftişe ilişkin yukarıdaki kısımlarda belirtilen gerek yapısal ve gerekse de uygulama sorunları, teftiş kurullarının bankacılığımıza olan katkılarının olması gerekenden daha düşük seviyede kalmasına neden olmuştur.

2. İç Denetim

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün (The Institute of Internal Auditors-IIA) tanımına 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** değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.”¹⁵⁴

154 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi (2007'deki değişikliklerle), Red Book, The Institute of Internal Auditors (IIA), Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), 2008, s.7

İç Denetim Faaliyeti (Internal Audit Activity); Kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve bunlara değeri katmak için tasarlanan bağımsız, objektif güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayan birim, bölüm, danışman ekibi veya diğer uygulamacılardır. İç denetim faaliyeti, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.¹⁵⁵

İç 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 gerçekleşme yolunda olduğu konusunda yeterli güvence sağlamada yararlanılan bir yönetim aracıdır. Bu nedenle iç denetim yapısının yeterliliğinden ve etkinliğinden yönetim sorumludur.¹⁵⁶

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.¹⁵⁷ 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.¹⁵⁸ İç denetimin, idarî bir karar alma işlevi yoktur.¹⁵⁹

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

155 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.37

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

157 Ersin Güredin, Denetim, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 10. Bası, İstanbul, Ekim 2000, s.15

158 Güredin, a.g.e. s.15

159 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.47

birimdir.¹⁶⁰ Günümüzde ise iç denetim bireye ve hataya dayalı yaklaşımdan, organizasyona, sürece ve sisteme odaklı bir yaklaşıma dönüşmektedir. Diğer bir ifadeyle işin doğru yapılıp yapılmadığı yerine doğru işin yapılıp yapılmadığını irdelleyen bir yaklaşım gündemdedir.¹⁶¹

Son dönemde her alanda yaşanan büyük değişimler ve artan rekabet ortamı, önceleri çok dar ve sınırlı olarak algılanıp, değerlendirilen ve uygulanan iç denetim fonksiyonunu da önemli oranda değiştirmiş, *kurumun* amaçlarına ulaşmasında yönetimin en temel yardımcılarının birisi haline gelmiştir.¹⁶² Klasik ve modern iç denetim yaklaşımları karşılaştırıldığında bu değişimin çok boyutlu olduğu görülmektedir.¹⁶³ Günümüzdeki yeni tanımıyla iç denetimin dünden bugüne rolünün gece gündüz farkı gibi değiştiğini görüyoruz. ¹⁶⁴ Dünen işlem ve hata odaklı iç denetim yaklaşımı, bugün süreç odaklı, işin etkinliğinin artırılmasına yönelik stratejik akıl ortaklığına doğru değişim ve gelişim göstermiştir.¹⁶⁵

Modern iç denetim anlayışının doğup yaygınlaşması özellikle II. Dünya savaşıdan sonra Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) gerçekleşmiş ve son çeyrek yüzyılda artan bir gelişme hızına kavuşmuştur. ABD'deki şirketlerin finansal raporlarının doğruluğunun incelenmesi ve muhasebe kontrolleriyle uyum sağlanması olarak tanımlanabilecek olan dış denetim faaliyetlerinin yanı sıra, kurumların gelişen ve karmaşıklaşan işlem hacmi, farklı coğrafyalarda faaliyet gösterilmesi, faaliyetlerde etkinlik ve verimliliğin ön plana çıkması, şeffaflık ve kurumsal yönetim kavramlarının önem kazanması iç denetim faaliyetlerinin kapsam, yöntem ve içeriğinin hızla gelişmesine yol açmıştır. Yönetim adına denetim olarak başlayan iç denetim zamanla bünyesine operasyonel denetim, iç kontrol süreçlerinin ve risk yönetiminin değerlendirilmesi ve işlem süreçlerinin analiz edilmesi yoluyla kurum faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğin artırılması gibi çağdaş unsurları bünyesine taşımış, yönetim adına denetim kavramından kurum faaliyetlerine yönelik kurum dışına bağımsız bir değerlendirme sunan yönetimin denetimi olarak nitelendirilebilecek olan bir fonksiyona dönüşmüş-

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

161 Uzun, Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu Ve Önemi, s.70

162 Yurtsever, Bankacılığımızda İç Kontrol, s.13

163 Dr. Eren Gegin, Klasik ve Modern İç Denetim Yaklaşımları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme, İç Denetim Dergisi, Yaz 2009, Sayı: 23, s.20-25

164 Ali Kamil Uzun, Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Kalite Güvencesi, <http://www.denetimnet.com>, 17/06/2009

165 Ali Kamil Uzun, İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008

tür. İç denetimin yukarıda bahsedilen tüm gelişmeleri bünyesine taşıması ve standartları ile genel kabul görmüş uygulama metotlarıyla günümüzdeki çağdaş yönetim felsefesine uygun profesyonel bir meslek haline gelmesi, 1941 yılında ABD’de kurulan İç Denetçiler Enstitüsü (IIA - Institute of Internal Auditors) ile gerçekleşmiş ve “iç denetim” kurumsal kimlik kazanmıştır. IIA’nın faaliyet göstermeye başlamasıyla birlikte iç denetim; standartları, etik kuralları ve sistematik uygulamaları olan bir meslek olarak gelişmeye ve önem kazanmaya başlamıştır.¹⁶⁶

İşletmelerde iç denetim; risk ve kontrol değerlendirme faaliyetlerine destek sağlar, işletme faaliyetlerini izler, faaliyetlere ilişkin risk ve kontrol faaliyetleri ile ilgili önerilerde bulunur, kontrollerin uygunluğunu ve etkinliğini test eder. İç Denetim faaliyetinin çok yönlü kapsamı; mali denetim, uygunluk denetimi, operasyonel denetim ve bilgi sistemleri denetimi gibi çeşitli denetim faaliyetlerini içerir. Bu işlev ve kapsam özellikleri ile iç denetim; işletmelerde mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk, faaliyetlerin ekonomikliği, etkinliği ve verimliliği, bilgi sistemlerinin güvenilirliği için vazgeçilmez, olmazsa olmaz faaliyetlerden biri olarak kabul edilmelidir.¹⁶⁷

İç denetim, kurumun kültürüne ve kaynaklarına uygun bir şekilde ve tarzda iç denetçiler çalıştıran her kurumda, katma değer sağlar.¹⁶⁸ Disiplinli ve sistemli bir değerlendirme yöntemi, her iç denetim faaliyetinin parçasıdır.¹⁶⁹ İç denetim faaliyetinin yönetimi ve bu faaliyetin yönetici ve personelinin nitelik ve sayısı iç denetimden beklentilerin karşılanması açısından önem kazanmaktadır. Bu nedenle iç denetim biriminde bir yönetici ile yeterli nitelik ve sayıda iç denetçi görev yapmalıdır.¹⁷⁰ İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmelidir.¹⁷¹ İç Denetim Yöneticisi (Chief Audit Executive); iç denetim faaliyetlerinden en üst seviyede sorumlu olan kişidir. Normal şartlar altında, bu iç denetim müdürüdür. İç denetim faali-

166 Kamu İç Denetim Genel Raporu 2008, İç Denetim Koordinasyon Kurulu, http://www.idkk.gov.tr/html/themes/bumko/dosyalar/faaliyet_raporlari/2008_yili_kamu_icdenetim_genel_raporu.doc, Ankara, Haziran 2009, s.1

167 Ali Kamil Uzun, İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Başlatılmasında Başarı Faktörleri, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008

168 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.46

169 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.46

170 Ali Kamil Uzun, Gürdoğan Yurtsever, Kriz Yönetiminde İç Denetim’in Rolü, Kriz Yönetimi, Derleyenler: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Eylül 2009, s.495

171 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.25

yetlerinin kurum dışındaki hizmet sağlayıcılardan temin edildiği durumda, iç denetim yöneticisi, hizmet sözleşmesini ve söz konusu faaliyetlerin tüm kalite güvence çalışmalarını gözeten, iç denetim faaliyetleriyle ilgili üst yönetime, denetim komitesine ve yönetim kuruluna raporlama yapan ve görev sonuçlarının takibini yürüten kişidir. Terim, ayrıca, genel denetçi, baş iç denetçi ve genel müfettiş gibi unvanları da içine alır.¹⁷²

İç denetim faaliyeti bağımsız olmalı ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif davranmalıdır. İç denetim yöneticisinin, kurum içinde, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkan sağlayan bir yönetim kademesine bağlı olması gerekir. İç denetim faaliyeti, iç denetimin kapsamının tayin edilmesi, iç denetim işlerinin yapılması ve sonuçların raporlanması konularında her türlü müdahaleden uzak ve serbest olmalıdır. Aynı şekilde iç denetçilerin tarafsız ve önyargısız bir şekilde davranması ve her türlü çıkar çatışmasından kaçınması gerekir.¹⁷³

İç denetçiler, kişisel olarak sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalıdır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalı veya bunları edinmelidir. İç denetçiler, makul sınırlar içinde tedbirli ve ehil bir iç denetçiden beklenen beceriye sahip olmalı, azami özen ve dikkati göstermelidir. Azami mesleki özen ve dikkat, hiç hata yapılmayacağı anlamına gelmez. İç denetçiler, mevcut bilgi, beceri ve diğer vasıflarını sürekli mesleki gelişimle artırmalı ve güçlendirmelidir.¹⁷⁴

İç denetçilerin aşağıdaki ilkeleri uygulamaları ve desteklemeleri beklenir:¹⁷⁵

Dürüstlük: İç denetçilerin dürüstlüğü, güven oluşturur ve böylece verdikleri hükümlere itimat edilmesine yönelik bir zemin sağlar.

Objektiflik (Nesnellik): İç denetçiler, inceledikleri süreç veya faaliyet ile ilgili bilgiyi toplarken, değerlendirirken ve raporlarken en üst seviyede mesleki objektiflik sergiler. İç denetçiler ilgili tüm şartların değerlendirmesini dengeli bir şekilde yapar ve kendilerinin veya diğerlerinin menfaatlerinden çok etkilenmez.

172 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.37

173 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.19

174 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.20-21-22

175 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.12

Gizlilik: İ denetçiler, elde ettikleri bilginin sahipliğine ve değerine saygı gösterir; hukuk ve meslekî bir mecburiyet olmadığı sürece de gerekli yetkilendirmeyi almaksızın bilgiyi açıklamaz.

Yetkinlik (Ehil Olma): İ denetçiler, iç denetim hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde gereken bilgi, beceri ve tecrübeyi ortaya koyar.

İç denetim faaliyetinin yönetiminde iç denetim yöneticisi, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen risk esaslı planlar yapmalı, görev planı en az yılda bir kez yapılan bir risk değerlendirmesine dayanmalı, kabul edilen danışmanlık görevleri plana dahil edilmelidir.¹⁷⁶ İç denetim faaliyeti, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, risk yönetimi, kontrol ve yönetişim sistemlerini değerlendirmeli ve bu sistemlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmalıdır.¹⁷⁷

İ denetçiler, her görev için, kapsam, amaçlar, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamalı ve kaydetmelidir.¹⁷⁸ Görev amaçları, denetlenen faaliyetle ilgili riskleri, kontrolleri ve yönetişim süreçlerini kapsamalı, görevin kapsamı görevin amaçlarına ulaşılmasına yetecek seviyede olmalıdır.¹⁷⁹ İ denetçiler, görevin amaçlarına ulaşmak için gereken kaynakları tespit etmeli ve görev amaçlarına yönelik iş programları hazırlayarak, bunları yazılı hale getirmelidir.¹⁸⁰ İ denetçiler, görevin yapılmasında üstlendikleri görevin hedeflerine ulaşmak için yeterli bilgileri belirlemeli, analiz etmeli, değerlendirmeli ve kaydetmelidir.¹⁸¹

Görevin yapılmasından sonra görevin sonuçlarının raporlanması gerekir ve raporlamalar varılan sonuçlar, yapılan tavsiyeler ve önerilen eylem planlarının yanında görevin hedeflerini ve kapsamını da içermelidir.¹⁸² Ayrıca, rapor edilen sonuçların akıbetinin gözlenmesi için iç denetim yöneticisi tarafından bir sistem kurulmalı ve uygulanmalıdır.¹⁸³

176 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s.25

177 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s.26

178 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s.29

179 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s.30

180 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s.31

181 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s.31

182 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s.32

183 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s.34

Daha önce belirtildiği gibi, müfettişler üzerinde çok ağır bir baskı unsuru oluşturan hususlardan birisi de müfettişin “daima ve her şeyi en iyi bilen, asla hata veya yanlış yapmayan yegane kişi” olarak nitelendirilmesidir. Oysa uluslararası iç denetim standartlarında yer alan en temel hususlar; olmazsa olmaz olarak görülen bağımsızlık ve objektiflik başta olmak üzere, iç denetçinin “yeterliliği” ve “görevini “azami mesleki özen ve dikkat” ile yerine getirmesidir. Bu husus “1200 - Yeterlilik ve Azamî Meslekî Özen ve Dikkat” başlıklı standartta “*Görevlendirmeler, yeterlilik ve azamî meslekî özen ve dikkat ile yerine getirilmelidir.*” şeklinde tanımlanmış ve aşağıdaki şekilde de detaylandırılmıştır:¹⁸⁴

1210 – Yeterlilik: İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalıdır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalı veya bunları edinmelidir.

1220 - Azamî Meslekî Özen ve Dikkat: İç denetçiler, makul sınırlar içinde tedbirli ve ehil bir iç denetçiden beklenen beceriye sahip olmalı, azamî özen ve dikkati göstermelidir. Azamî meslekî özen ve dikkat, hiç hata yapılmayacağı anlamına gelmez.

Görüldüğü üzere, uluslararası standartlar iç denetimi ve iç denetçiyi gayet net ve abartıdan uzak bir şekilde tanımlayıp konumlandırmaya büyük bir özen göstermiştir. Aksi bir durumun iç denetçiyi ağır bir baskı altına alarak en önemli kriterler olan bağımsızlık ve objektiflikten, hatta mesleki yeterlilik, özen ve dikkatten de giderek uzaklaştırabileceği gözden uzak tutulmamıştır. İç denetimin “tam güvence” değil, ancak “makul ölçüde güvence” sağlayabileceği göz önünde bulundurulmuştur. Buna bağlı olarak da, iç denetçi profili daha makul ve gerçekçi bir biçimde çizilmiştir. Bu bile bankacılık uygulamamızda müfettişlere biçilen rolün ne kadar ağır ve acımasız, önlerine konulan çitanın ne ölçüde yüksek ve gerçekçilikten uzak olduğunun açık ve çarpıcı bir göstergesi olmak açısından yeterlidir.

Kitabın başındaki tanımında da altı çizilerek vurgulandığı üzere, ülkemiz uygulamasındaki müfettişler “görev yaptıkları kurumun personeli” konumundadır. Uluslararası iç denetim standartları ise, bunun ötesinde, iç denetimi uluslararası düzeyde geçerli bir meslek, iç denetçiyi de herhangi bir kurum veya kuruluşa “standartlara uygun olarak iç denetim hizmeti sunacak olan” bir profesyonel (meslek mensubu) olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, iç denetçinin mutlaka kurumun kendi personeli olması gerekmez.

184 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.20-21

2.1. Fonksiyonlar

Uluslararası İ Denetçiler Enstitüsü'nün (The Institute of Internal Auditors-IIA) kabul etmiş olduğu ve yukarıda belirtilen iç denetimin tanımı incelendiğinde aslında iç denetim faaliyetinin temelde "güvence sağlama" ve "danışmanlık" şeklinde iki tane fonksiyonunun olduğu görülmektedir.¹⁸⁵

"Güvence sağlama" fonksiyonu aslında denetim faaliyetinin en klasik olarak nitelendirilebilecek fonksiyonudur. Güvence Hizmetleri (Assurance Services), Kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetişim süreçlerine dair bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla bulguların objektif bir şekilde incelenmesidir. Mali yapıya, performansa, mevzuat ve düzenlemelere uyuma, bilgi sistemleri güvenliğine ve ihtimam denetimine (due diligence; ayrıntılı durum tespit çalışması) yönelik görevler bu kapsamdaki örneklerdir.¹⁸⁶ Güvence hizmetleri, i denetçinin, bir süreç, sistem veya bir başka konu hakkında bağımsız görüş veya kanaat sunabilmek için, eldeki bulguları objektif bir şekilde değerlendirmesini içerir. Güvence görevlerinin nitelik ve kapsamı iç denetçi tarafından belirlenir. Güvence hizmetlerinin, genellikle, üç tarafı vardır: (1) Süreç, sistem veya ele alınan diğer bir konunun doğrudan içinde olan kişi veya grup (süreç sahibi), (2) Değerlendirmeyi yapan kişi veya grup (i denetçi), (3) değerlendirmeyi kullanan kişi veya grup (kullanıcı).¹⁸⁷

İç denetimin güvence fonksiyonu kapsamında; İşletmeyi büyük zararlılara uğratabilecek risklerin tespit edilmesi, bu risklerin engellenmesi mümkün olabilecektir. Özellikle *finansal* ve operasyonel riskler konusunda işletmenin yönetimine yapılan raporlamalar bu tür risklerin azaltılması bakımından önem taşımaktadır. İç denetim faaliyetinin bulunmadığı durumda bu risklerin bilinebilmesi ve bu şekilde önlem alınabilmesi imkanının büyük oranda azalacağı ortadadır.¹⁸⁸

Danışmanlık Hizmetleri (Consulting Services), Her hangi bir idarî sorumluluk üstlenmeden, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden, niteliği ve kapsamı denetlenen ile birlikte kararlaştırılan istişar faaliyetler ve bununla bağlantılı diğer hizmetlerdir. Usul ve yol göstermek, tavsiyede bulunmak, işleri kolaylaştırmak ve eğitim vermek, bu kapsamdaki faaliyet örnekleridir.¹⁸⁹ Belirtildiği gibi danışmanlık

185 Gürdoğan Yurtsever, İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu, İç Denetim Dergisi, Kış 2008, Sayı: 21, s.44

186 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s.36-37

187 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s.15

188 Uzun, Yurtsever, Kriz Yönetiminde İç Denetim'in Rolü, s.498

189 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, s.35

hizmetlerinde herhangi bir idari sorumluluk üstlenilmemesi son derece önemlidir.¹⁹⁰ Danışmanlık hizmetleri, tabiatı gereği tavsiye niteliğinde olup genellikle görevlendirmeyi talep edenin özel talebi üzerine gerçekleştirilir. Danışmanlık hizmetlerinin nitelik ve kapsamı, değerlendirmeyi talep edenle iç denetçi arasındaki sözleşmeye tabidir. Danışmanlık hizmetlerinin genellikle iki tarafı vardır: (1) Tavsiye veren kişi veya grup (iç denetçi), (2) Tavsiye talep eden ve alan kişi veya grup (görevin müşterisi). İç denetçi danışmanlık hizmeti verirken, objektifliğini muhafaza etmeli ve idarî sorumluluk almamalıdır.¹⁹¹

İç denetimin danışmanlık fonksiyonu kapsamında da; İç denetim birimlerindeki nitelikli personelin görüşlerinden yararlanmak suretiyle kurumun faaliyetleri gelişecek ve kuruma sağlanan katma değer artacak, iş süreçlerinin hatalı oluşturulması ve bundan kaynaklanan riskler önemli oranda azaltılacaktır. Hatalı iş süreçlerinin oluşturulması nedeniyle ortaya çıkabilecek riskler ve olumsuz sonuçlar bazen çok büyük olabilmekte ve geç fark edilmesi nedeniyle büyük zararlara neden olabilmektedir. İç denetim faaliyetinin, süreçlerin oluşturulması aşamasında verdiği danışmanlık hizmetleri ile hatalı iş süreci ve uygulamaların oluşmasının önüne başlan- gıçta geçilebilecektir.¹⁹²

Danışmanlık işlevi yazılı anlaşmalarla tanımlanan resmî görevlerden daimî veya geçici yönetim komitelerinde veya proje ekiplerinde yer almak gibi danışmanlık hizmet ve faaliyetlerine kadar farklı ve değişik kapsamlarda olabilir.¹⁹³ Danışmanlık hizmetleri, iç denetimin katma değer sağlayıcı yönünü zenginleştirir. Danışmanlık hizmeti genellikle güvence hizmetlerinin doğrudan sonucu olmakla birlikte, güvence işlevinin danışmanlık görevlerinden çıkabileceği de kabul edilmelidir.¹⁹⁴

Esasında bu iki boyut birbirini tamamlamakta ve iç denetim faaliyetinin amaç ve fonksiyonunun icra edilebilmesine imkan tanımaktadır.¹⁹⁵ Danışmanlık fonksiyonu olmayan ve salt güvence sağlamaya yönelik bir iç denetim dış denetim faaliyetinden farksız bir nitelik kazanacak ve fonksiyon itibarıyla zayıflayacaktır. Böylece, denetimin amaç ve fonksiyonlarına tam

190 Yurtsever, İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu, s.45

191 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.15

192 Yurtsever, İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu, s.50

193 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.45

194 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.46

195 C. Sabri Midyat, Teftiş ve Geleneksel Denetimden İç Denetime 1, http://www.stratejikboyut.com/article_detail.php?id=40, 24/01/2008

olarak ulaşılması mümkün olmayacaktır. Çünkü denetim faaliyetinin esas gayesi kurumun faaliyetlerinin, çalışmalarının geliştirilmesidir.¹⁹⁶

Gerçekten de, denetimin katma değer yaratma işlevi sadece güvence hizmetlerine münhasır değildir. Böyle bir algılama denetimi sadece güvence hizmetlerine ynelcek ve bu da denetimin katma değer yaratma yönünü kısırlaştıracaktır. Genel olarak denetim faaliyetlerinin, özel olarak da iç denetimin baskın yönünün güvence verme olduğu tartişmasız olmakla birlikte, özellikle iç denetim bakımından danışmanlık hizmetlerinin de essiz bir önemi haiz olduğu kabul edilmelidir. Danışmanlık yönü olmayan bir denetim anlayişı ve uygulaması denetimin kurum içindeki konumunu ve algılamasını olumsuz etkileyecek ve zamanla idareyle/yöneticilerle denetçiler arasındaki ilişkinin boyutu değişime uğrayacaktır. Böyle bir değişim, denetçilerin sadece hesap soran, sorgulayan, eksiklikleri tespit edip raporlayan bir rol üstlenmesi ve böyle algılanması anlamına gelecektir ki, sonuç olarak böyle bir ilişki biçimi denetimin kurum içi etkinliğini yaralayacaktır. şu halde, kati olarak söylenmelidir ki, denetim faaliyetinin danışmanlık boyutu denetimin güvence verme fonksiyonunun da etkili bir şekilde icrasına ve denetimin kurum içi konumunun güçlendirilmesine, değerinin anlaşılması ve olumlu bir şekilde algılanmasına önemli katkıları olacaktır.¹⁹⁷

Fakat özellikle ülkemiz şirketlerindeki iç denetim uygulamalarına genel olarak bakıldığında istisnaları olmakla birlikte, iç denetimin daha çok güvence sağlama faaliyetlerine yoğunlaştığı, danışmanlık fonksiyonuna yeterince önem verilmediği görülmektedir. Bu durumun çok çeşitli nedenlerinden bahsedilebilir. Fakat danışmanlık fonksiyonu iç denetim faaliyetinin günümüzde çok önemli bir alanını oluşturmaktadır/oluşturmalıdır ve bu fonksiyonun etkinleştirilmesi ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.¹⁹⁸

2.2. Standartlar

İşletmelerde iç denetim faaliyetleri, farklı endüstri ve ortamlarda, çeşitli yasal düzenlemeler, ölçek ve özellikleri farklı kurumsal yapılar da gerçekleştirilmektedir. Söz konusu farklılıklar içinde iç denetimin tanımına uygun yerine getirilmesine yönelik olarak, iç denetim uygulamalarının temel ilkelerini tanımlamak, katma değerini ifade ve teşvik etmek, performansının değerlendirilmesine imkan sağlamak amacıyla Uluslararası İ

196 C. Sabri Midyat, Teftiş ve Geleneksel Denetimden İç Denetime, http://www.stratejikboyut.com/article_detail.php?id=40, 24/01/2008

197 C. Sabri Midyat, Teftiş ve Geleneksel Denetimden İç Denetime 1, http://www.stratejikboyut.com/article_detail.php?id=40, 24/01/2008

198 Yurtsever, İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu, s.44

Denetçiler Enstitüsü (IIA) tarafından “Uluslararası İç Denetim Standartları” geliştirilmiştir.¹⁹⁹ Uluslararası standartlar, farklı endüstri ve ortamlarda, ölçek ve özellikleri farklı kurumsal yapılarda gerçekleştirilen iç denetim faaliyetinden beklenen sonuçların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine imkan tanımaktadır.²⁰⁰

İlk olarak 1947 yılında yayımlanan “İç Denetimin Sorumlulukları Bildirgesi” zamanla iç denetim standartlarına dönüşmüş ve 1978 yılında ilk “Genel Kabul Görmüş İç Denetim Standartları” yayımlanmıştır.²⁰¹ Haziran 1999’da Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) yönetim kurulunda yapılan oylama ile yeni bir iç denetim tanımı ve yeni bir Mesleki Uygulama Çerçevesi kabul edilmiştir. Gerekli zaman değişiklikler de yapılmaktadır. Genel anlamda çerçeve, bilgi ile rehberliğin birbirine nasıl uyacağına dair yapısal bir plan sunmaktadır. Çerçeve, uyumlu bir sistem olarak, mesleğe yararlı teknik, yöntem ve kavramların geliştirilmesi, yorumlanması ve uygulanmasına imkan sağlamaktadır.²⁰² Bu standartlara uyum sağlamak esastır. Uyum sağlanamadığı durumlar özel durum açıklaması gerektirir.²⁰³

Mesleki Uygulama Çerçevesi, “İç Denetimin Tanımı”, “Etik Kurallar, “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları (kısaca Uluslararası İç Denetim Standartları veya Standartlar)” ve “Uygulama Önerileri’ni” kapsamaktadır.²⁰⁴ Mesleki Uygulama Çerçevesi “Kırmızı Kitap (Red Book)” olarak da bilinmektedir.

İç denetim standartlarının 01.01.2009 tarihinde yürürlüğe giren son şekli, tüm dünyada iç denetim mesleğinin genel standartları olarak bir çok yasal düzenlemede atfı yapılan temel bir düzenleme mahiyetindedir.²⁰⁵ Standartlar, iç denetim biriminin faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve ölçülmesinde kullanılan kıstaslardır, iç denetim uygulamasının nasıl olması

199 Ali Kamil Uzun, İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008

200 Uzun, Yurtsever, Kriz Yönetiminde İç Denetim’in Rolü, s.496

201 Kamu İç Denetim Genel Raporu 2008, İç Denetim Koordinasyon Kurulu, http://www.idkk.gov.tr/html/themes/bumko/dosyalar/faaliyet_raporlari/2008_yili_kamu_icdenetim_genel_raporu.doc, Ankara, Haziran 2009, s.1

202 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.3

203 Ali Kamil Uzun, İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008

204 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.3.

205 Kamu İç Denetim Genel Raporu 2008, İç Denetim Koordinasyon Kurulu, http://www.idkk.gov.tr/html/themes/bumko/dosyalar/faaliyet_raporlari/2008_yili_kamu_icdenetim_genel_raporu.doc, Ankara, Haziran 2009, s.1

gerektiğini gösterir ve iç denetçilerin bulunduğı her türlü kurum ve şirket-
te, iç denetim mesleğinin tamamına hizmet etmek için oluşturulmuştur.²⁰⁶
Standartlar, Mesleki Uygulama Çerçevesinin bir parçasıdır.²⁰⁷

Uluslararası İç Denetim Standartları, nitelik ve performans standart-
ları olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. İç Denetim faaliyetinin amaç,
yetki ve sorumluluklarının bir yönetmelikle tanımlanması, bağımsızlık ve
objektiflik, mesleki yeterlilik, azami mesleki özen ve dikkat, sürekli mesleki
gelişim, kalite güvence ve geliştirme programı nitelik standartlarını oluştur-
maktadır. İç denetim faaliyetinin yönetimi, işin niteliğı, görev planlaması,
görevin yapılması, sonuçların raporlanması, raporlanan hususlardaki ge-
lişmelerin izlenmesi, bakiye riskin yönetimce üstlenilmesi ise performans
standartlarıdır.²⁰⁸ Söz konusu standartlar, uygulama önerileri ile destekle-
nerek iç denetçilere kılavuzluk sağlanmaktadır.

İç denetçiler, iç denetim hizmetlerini standartlara uygun şekilde yerine
getirmelidirler. Standartlar iç denetim mesleğinin zorunlu rehberliğı olarak
kabul edilmektedir ve tüm iç denetim mesleğı mensuplarını bağlamaktadır.
²⁰⁹ Uygulama Önerileri ise zorunlu olmasa da Uluslararası İç Denetçiler
Enstitüsü tarafından ısrarla tavsiye edilmektedir.²¹⁰

Standartların amaçları şunlardır.²¹¹

1. İç denetim uygulamasını olması gerektiğı gibi temsil eden temel
ilkeleri tanımlamak,
2. Katma değerli iç denetim faaliyetlerini teşvik etmeye ve hayata
geçirmeye yönelik bir çerçeve oluşturmak,
3. İç denetim performansının değerlendirilmesine uygun bir zemin
oluşturmak,
4. Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmak.

İç denetim faaliyetleri, çok çeşitli hukuki ve kültürel ortamlarda; amacı,
boyutu, karmaşıklığı ve yapısı çok farklı kurumlarda, kurum içinden ve dı-
şından kişiler tarafından gerçekleştirilmektedir.²¹² Tüm dünyada iç denetim,

206 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.4

207 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.16

208 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.19-34

209 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.5

210 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.5

211 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.16

212 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.29

değişik ortamlarda ve farklı büyüklük, amaç ve yapıya sahip kuruluşlarda yapılır. Ayrıca, farklı ülkelerdeki kanunlar ve gelenekler birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar, her bir ortamdaki iç denetim uygulamasını etkileyebilir.²¹³ Bununla birlikte, iç denetim faaliyetinin gerçekleştirildiği ortamın etkisine rağmen, standartlar, iç denetim mesleğinin bir disiplin içinde yürütülmesi ve katma değer yaratma özelliğinin ortaya çıkabilmesi bakımından büyük öneme sahiptir. Standartlarla ilgili açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, iç denetim faaliyeti, bu faaliyeti yerine getirecek iç denetçilerin nitelikleriyle, bu faaliyetin nasıl yapılacağını belirten çalışma yaklaşımlarının tanımlandığı bir özelliğe sahiptir.²¹⁴

2.3. Türkiye İç Denetim Enstitüsü

İç denetimin, işlem ve hata odaklı yaklaşımdan, süreç odaklı ve işin etkinliğinin artırılmasına yönelik stratejik akıl ortaklığına doğru değişim ve gelişim sürecinde kurumun amaçlarına ulaşmasında yönetimin en temel yardımcısı konumuna gelmesi, ülkemizde de bu mesleğin çağdaş standartlarda yürütülebilmesine yönelik arayışları da beraberinde getirmiştir.

Özellikle bankacılık açısından geleneksel teftiş mekanizmasının günün gelişen ihtiyaçlarını karşılamaktan gittikçe uzaklaştığını gören mesleğin 4 profesyoneli Ali Kamil Uzun, Ersin Güneralp, Hüseyin Karaçalı ve Sinan Tanakol, 14 Aralık 1994 tarihinde The Institute of Internal Auditors'un (IIA) Batı Avrupa Direktörü Giovanni Grossi ile İstanbul'da bir araya gelerek iç denetim mesleğinin meslek örgütü olacak Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün (TİDE) kuruluşu için ilk adımı atıyorlardı. Hedefleri, Türkiye'de uluslararası standartlarda mesleki gelişim ve paylaşım platformu oluşturmak, meslekleri ile ilgili değişimi ve geleceği yönetmek için meslektaşlarının ulusal ve uluslararası düzeyde mesleki örgütlenmesini sağlamaktı. Mesleğin 4 profesyoneli ile başlayan girişim, 19 Eylül 1995 yılında Ali Kamil Uzun'un Başkanlığında 47 kurucu üyenin gayretiyle, Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) isminde bir meslek örgütüne dönüştü. TİDE, kısa sürede ilgi ve katılımla hızlı bir gelişim gösterdi ve 1996 yılında ECIIA (Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu - European Confederation of Institutes of Internal Auditing) ve IIA üyeliğine kabul edildi. "Uluslararası İç Denetim Standartları" dilimize çevrildi. 1997 yılında ilk Türkiye İç Denetim Kongresi gerçekleştirilerek günümüze kadar her yıl kesintisiz olarak devam eden ulusal meslekî buluşma geleneği oluşturuldu...2000 yılında TİDE marifetiyle Uluslararası İç Denetçi (CIA, Certified Internal Auditor) sınavı ülkemizde

213 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.4

214 Uzun, Yurtsever, Kriz Yönetiminde İç Denetim'in Rolü, s.497

*de yapılmaya başlanmış, böylece, meslekte uluslararası unvan sertifikası dönemi açılmıştır.*²¹⁵ 2005 yılında CIA sınavları Türkçe yapılmaya başlanmış ve IIA nezdindeki statü ‘Şube’ yerine ‘Ulusal Enstitü’ olarak kabul edilmiştir.²¹⁶

2001 yılında yayın hayatına başlayan İç Denetim Dergisi ile birlikte iç denetim mesleğinin günümüzde “İç Denetim Enstitüsü, İç Denetim Kongresi ve İç Denetim Dergisi” şeklinde üç farklı alandaki kurumsal kimlik ile zenginlik ve derinlik kazandığı görölmektedir.

*2001 yılından bugüne, bankacılık, sermaye piyasaları, kamu ve sivil toplum alanlarında iç denetim konusunda iç denetim ile ilgili ard arda düzenlemeler yapılırken,*²¹⁷ ulusal ve uluslararası kimliğı olan Türkiye İç Denetim Enstitüsü’nün (TİDE) iç denetim mesleğinin tanıtımına, gelişimine ve bu konudaki bilinçlenmeye yönelik yaptığı çalışmaların yapılan düzenlemelere doğrudan veya dolaylı olarak etkide bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Aşağıdaki kısımlarda belirtilecek olan ve bankacılık sektöründeki iç denetim uygulamalarını derinden etkileyen son dönemlerdeki yasal ve idari düzenlemelerde de böyle bir etki olsa gerekir.

3. Yasal ve İdari Düzenlemeler

Küreselleşme, baş döndürücü teknolojik gelişmeler, geliştirilen uluslararası standartlar, krizler gibi çeşitli kavramlarda gündeme gelen uluslararası gelişmeler ve yanı sıra da Avrupa Birliğı (AB) katılım çabaları, enflasyonla mücadele programları, IMF anlaşmaları, yabancı sermaye çekebilme gerekliliğı gibi ulusal nitelikli gelişmeler dikkate alındığında 1990’lı yılların sonlarında Türkiye’de bankacılığın değışen bu koşullara ve uluslararası standartlardaki gelişmelere uyumu konusunda düzenlemeler yapılması ihtiyacı gündeme gelmiş ve bu kapsamda önemli adımlar atılmıştır. Bu dönemlerde yapılan gerek yasal ve gerekse de idari düzenlemeler teftişin geleneksel yapısını derinden etkilemiştir. Bu kapsamdaki bazı tespit ve değerlendirmelere aşağıda yer vermeye çalışılacaktır.

215 <http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=hakkinda>, 12/07/2009

216 http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=kilometre_taslari, 12/07/2009

217 <http://www.tide.org.tr/page.aspx?nm=hakkinda>, 12/07/2009

3.1. Bankalar Kanunu ile İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Yönetmeliği

Bu çerçevede, 23 Haziran 1999 tarih ve 23734 Sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4389 sayılı “Bankalar Kanunu” önemli bir dönüm noktasıdır. Türk bankacılık sisteminin uluslararası standartlara uygunluğunun sağlanması gerektiği, 4389 sayılı yeni Bankalar Kanunu’nun gerekçesinde “Bankacılık sistemimizin uluslararası piyasalarla bütünleştirilmesi esastır, bunun sağlanabilmesi için bankalara ilişkin düzenlemelerin Avrupa Birliği ve uluslararası standartlara intibak ettirilmesi gerekmektedir.” şeklinde yer almıştır.²¹⁸ Yine gerekçede “Son yıllarda Avrupa Birliği, OECD gibi uluslararası kuruluşlar nezdinde, bankaların faaliyet ve denetimlerine ilişkin uygulamaların bağımsız kurumlar tarafından yürütülmesi, banka sahipliğinin ve yönetiminin kontrol altında tutulması ve bankaların denetim ve gözetimlerinin daha etkin, geniş boyutlu ve işlevsel bir şekilde yapılması esasları benimsenmiş ve bu suretle bankaların denetim ve gözetimlerinin daha etkin, geniş boyutlu ve işlevsel bir şekilde yapılması esasları benimsenmiş ve bu suretle bankaların disiplin altına alınması amaç edinilmiştir.” ifadeleri yer almıştır.

Söz konusu kanun ile getirilen düzenlemelerin en önemlilerinden birisi de kanunun 9. maddesinin 4. fıkrasında yer almıştır. Bu maddede “Bankalar, işlemleri nedeniyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, esas ve usulleri Kurumca çıkarılacak yönetmelikle belirlenecek etkin bir iç denetim sistemi ile risk kontrol ve yönetim sistemi kurmakla yükümlüdürler. Bankaların, işlemlerinin bankacılık ilkelerine ve mevzuatına uygunluğunu denetlemek üzere yeteri kadar müfettiş çalıştırmaları zorunludur.” hükümlerine yer verilmiştir.²¹⁹

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 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” şeklinde belirtilmiştir. Bu yönetmelik bankacılığımızdaki geleneksel teftiş uygulamalarının, çağdaş iç denetim standart ve uygulamalarıyla tanışması açısından bir “milat” olmuştur.

218 <http://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem21/yil01/ss1m.htm>, 12/11/2001

219 4389 sayılı Bankalar Kanunu, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, Ocak 2000

Belirtilen yönetmelik aşağıdaki kısımda belirtileceği üzere 2006 yılında yürürlükten kaldırılmasına rağmen, teftiş veya iç denetim açısından getir-diği bazı ilkeleri, bankacılığımızda ilk olması açısından önemi nedeniyle kısaca sıralamakta fayda bulunmaktadır.²²⁰

- Bankalar, bünyelerinde, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, değişen koşullara cevap verebilecek nitelik, yeterlilik ve etkinlikte, bu Yönetmelik hükümlerine uygun iç denetim ve risk yönetim sistemi kurmak, idame ettirmek ve geliştirmek zorundadırlar.
- İç denetim sistemi; iç kontrol sistemi ile teftiş sisteminden oluşan bütünleştirilmiş süreci ifade etmektedir.
- Teftiş kurulu, iç kontrol merkezi ve risk yönetim grubunun yetki ve sorumluluk alanları, eleman sayısı ve bunların aralarındaki işbirliği, yönetim kurulunca belirlenir.
- İç denetim sistemi faaliyetlerin verimliliğinin ve etkinliğinin sağlanması, finansal ve idari konulara ait bilginin güvenirliğinin, bütünlüğünün ve zamanında elde edilebilirliğinin, banka faaliyetlerinin yürürlükteki yasalara ve düzenlemelere tam anlamıyla uygunluğunun sağlanmasını amaçlar.
- Bu amaçlara ulaşabilmek için iç denetim sistemi; yasal ve idari düzenlemelere uygun olarak basiretli ve etkin bir şekilde planlama ve kontrolü, işlemler ve yükümlülüklerin genel veya özel yetkilere dayalı olarak gerçekleştirilmesini, yönetim kurulunun bankanın varlıklarının koruyup kontrol edebilmesini, risklerin tanımlanması ve önlemlerin alınmasını, kayıtların tam, doğru ve zamanında bilgi sağlamasını, yönetim kurulunun bankanın verilerini ve mevzuata uygunluğunu düzenli ve zamanında izlemeye muktedir olmasını, yönetim kuruluna; zarara uğrama riskini tanımlama, düzenli olarak gözden geçirme ve mümkün ise sayısallaştırma imkanı vermesi bakımından risk yönetim sisteminin etkin bir biçimde çalışmasını, banka bünyesindeki kontrol mekanizmalarının değerlendirilmesini temin edecek şekilde oluşturulmalıdır.
- Yönetim kurulu, banka ile konsolidasyon kapsamındaki kuruluşlarda kendisine bağlı operasyonel ya da icracı birimler bulunmayan bir üyesini, iç denetim işlevinin sürdürülmesi için görevlendirir. Bu ye, yönetim kurulu adına, kendisine sunulan risk değerlendirmelerini, denetim planlarını, denetim programlarını, raporlarını ve belgelerini kontrol eder ve bunlarla ilgili işlemlerde, teftiş kurulunun, iç kontrol merkezinin ve

220 Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), 08 şubat 2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete

risk yönetimi grubunun ilişkilerinin eşgüdümünü gözetir, yönetim kurulu bu hususlarda bilgi akışını temin eder, oluşturulacak politikaları, usul ve esasları hazırlar ve yönetim kurulunun onayına sunar.

- Bankalar iç denetim faaliyetlerini, iç denetime ilişkin yürürlükteki mevzuatta yer alan iç denetim standartlarına göre yürütürler. Bu standartların mevzuatta belirlenmemiş veya açık olmaması durumunda uluslararası düzeyde kabul gören “İç Denetçiler Enstitüsünün (IIA) İç Denetime İlişkin Profesyonel Uygulama Standartları” (The Institute of Internal Auditors’ Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) dikkate alınmak zorundadır
- Teftiş Sistemi; bankanın günlük faaliyetlerinden bağımsız, yönetimin ihtiyaçları ve bankanın yapısına göre finansal faaliyet ve uygunluk denetimleri şeklinde, iç kontrol işlevi kapsamında bağımsız bir biçimde, müfettişlerce gerçekleştirilen, iç kontrol sistemi ile risk yönetim sisteminin işleyişi başta olmak üzere bankanın tüm faaliyetlerini ve birimlerini kapsayan ve bu alanlara ilişkin değerlendirme yapılmasını sağlayan, değerlendirmelerde kullanılan kanıt ve bulguların raporlama, izleme ve inceleme sonucunda elde edildiği sistematik denetim sürecini ifade etmektedir.
- Teftiş, bankanın tüm faaliyetlerini ve birimlerini kapsar. İç kontrol sisteminin işleyişi, banka müfettişleri tarafından incelenir. Tespitleri ve inceleme ya da teftiş sonuçlarını ihtiva eden raporlar, önemine ve öncelik sırasına göre, doğrudan banka yönetim kuruluna ya da üst düzey yönetime intikal ettirilir.
- Teftiş kurulu başkanlığının, müfettişlerin ve müfettiş yardımcılarının görev, yetki ve sorumlulukları ile buna bağlı faaliyetleri, teftiş işlevinin hedefleri ve kapsamı, teftiş kurulunun banka içindeki konumu, yönetim kurulunca yürürlüğe konulan teftiş kurulu yönetmeliğinde düzenlenir.
- Teftiş yönetmeliğinde, müfettişlerin görevleri arasında; Bankanın risk yönetim sisteminin yeterliliğinin ve etkinliğinin bir bütün olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi, Banka içindeki görev dağılımı dahil olmak üzere yönetim ve finansal bilgi sistemlerinin yeterliliğinin gözden geçirilmesi ve test edilmesi, limit ihlalleri, yetki alınmadan alım-satım yapılan işlemleri, üzerinde mutabık kalınmayan değerlendirme işlemleri veya muhasebeleştirme farklılıkları gibi hususların araştırılması, hesap ve kayıt düzeni ile mali tabloların ve gözetim raporlamalarının doğruluğunun ve güvenilirliğinin incelenmesi, işlemlerin bankacılık mevzuatına uygunluğunun incelenmesi hususlara yer verilmesi gereklidir.
- Müfettişlerin sorun ve aksaklıkları uygun yönetim kademesine derhal bildirmeleri zorunlu tutulur.

- Teftiş, banka içinde tüm maddi hususların, hesap ve kayıtların, belgelerin, personelin ve banka güvenliğini etkileyebilecek diğer tüm unsurların yerinde incelenmesinin yanı sıra, banka bünyesinin ve faaliyetlerin özelliğine göre merkezden de inceleme ve denetleme faaliyetlerinde bulunulmasını, gerektiğinde soruştırma yapılmasını, ifade alınmasını, savunma istenilmesini, belge ve bilgilere el konulmasını, gerekli görülmesi halinde sorumlu personelin inceleme sonuçlandırılıncaya kadar işten uzaklaştırılması gibi eylemleri de kapsar.
- Müfettişlerin maaş ve ödenekleri yönetim kurulu tarafından belirlenir.
- Yönetim kurulu, banka içi iletişim mekanizmalarını teftiş kurulu ile müfettişlerinin talep ve önerilerini dikkate alacak ve ilgili yöneticilerin czme yönelik uygulamalarından haberdar olacak şekilde tesis eder.
- Banka, kendi teftiş kurulunun, kontrol gücünü elinde bulundurduğu konsolidasyon kapsamındaki iştiraklerinin bütün faaliyetlerini ve birimlerini sınırlama olmaksızın inceleyebilmesini sağlamak için gerekli bütün tedbirleri alır. Denetim ilkeleri, gerek konsolidasyon kapsamındaki iştirakler gerekse yurtdişı şubeler için kontrolü elinde bulunduran banka tarafından merkezden tesis edilir.

Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik ile teftiş kurullarının çalışma tarzları ve yaptırımları geniş bir şekilde düzenlenmiştir. Özellikle *müfettişler tarafından yapılan tespitler ve bunların neticesinde istenilen düzenlemelerin yaptırım gleri oldukça artmıştır.*²²¹

Getirdiği düzenlemeler dikkate alındığında bu yönetmelik gerçekten de geleneksel teftişin ağdaş iç denetim standart ve uygulamalarına dönüşmesi bakımından bir milat olmuştur. Fakat, aşağıda belirtileceği gibi bu yönetmelik 2006 yılında yeni çıkarılan bir yönetmelik ile yürürlükten kaldırılmıştır. Bu düzenleme 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 ayrık ve net değildi. Bu durumun bankalar arasında zaman zaman farklı ve hatalı uygulamaların ortaya çıkmasına neden olduğunu ifade etmek gerekmektedir.²²²

Bu nedenle, yukarıda belirtilen düzenlemelerin geleneksel teftiş yapılanmasına olan etkileri bakımından değerlendirmelerde bu aşamada bulu-

221 Bankalarda performans ve risk yönetimi: Analitik bir ereve-İç Denetim Sistemi erevesinde Risk Değerlendirme Süreci, Araştırma, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl:3, Sayı:15, Ekim-Kasım 2000, s.41

222 Yurtsever, Bankacılığımızda İç Kontrol, s.86

nulmayacak, 2006 yılındaki düzenleme hakkında bilgiler verildikten daha sonra her iki düzenleme dikkate alınarak bu düzenlemelerin geleneksel teftişe olan etkileri analiz edilmeye çalışılacaktır.

3.2. Bankacılık Kanunu ve İç Sistemler Yönetmeliği

4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun yerini almak üzere hazırlanıp 01 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5411 sayılı "Bankacılık Kanunu" iç denetim alanında daha ileri ve günümüzdeki uygulamalara esas teşkil eden düzenlemeler getirmiştir. Bu kanunun 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. maddede "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.²²³

Kanun'un 32. maddesinde ise iç sistemler kapsamında "iç denetim sistemi"ne ilişkin temel hususlara yer verilmiştir. Buna göre "Bankalar bütün birim, şube ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan bir iç denetim sistemi kurmak zorundadır. Bu çerçevede, faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve bankacılık ilkelerine uygunluğu, banka müfettişleri tarafından denetlenir. İç denetim faaliyetleri, tarafsız ve bağımsız bir şekilde, gerekli meslekî özen gösterilerek, yeterli sayıda müfettiş tarafından yerine getirilir. Ana ortaklık niteliğindeki bankanın iç denetiminde görev alanlar konsolidasyona tâbi ortaklıklarda iç denetim görevini ifa edebilir. İç denetimle görevli birimce veya yetkili müfettişlerce Bankacılık Kanunu'nun 29 uncu maddesinin ikinci fıkrası kapsamında düzenlenecek iç denetim raporunun, en az üçer aylık dönemler itibarıyla ve denetim komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna tevdi zorunludur."

Görüldüğü gibi iç denetim faaliyetinin bankanın bütün birim, şube ve konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsaması, denetimin niteliği, tarafsızlığı, bağımsızlığı, gerekli mesleki özen gösterilmesi, yeterli sayıda müfettiş görevlendirilmesi, iç denetim raporlarının Yönetim Kurulu'na sunulması ve asgari sunulma periyodunun belirlenmesi gibi düzenlemeler ilk defa kanun

223 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, Kasım 2005

maddeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle günümüz iç denetim uygulamalarını şekillendirdiğı için bu düzenlemeler son derece önemlidir.

Bankacılık Kanunu'nda belirtilen yukarıdaki düzenlemelere yönelik Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından hazırlanan “İç Sistemler Yönetmeliğı” 01 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmeliğın 1. maddesinde yönetmeliğın 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 Şubat 2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik Hükümlerinden yararlanılmakla birlikte Kanunun iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerine getirdiğı 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.

Bu yönetmelik en azından “düzenleme” anlamında geleneksel teftiş ile iç denetim arasındaki bağlantıları büyük oranda koparmıştır. Bir önceki yönetmeliğın çok daha ötesine geçen ve temelde uluslararası standartlara uyumlu bir iç denetim faaliyeti amaçladığı anlaşılan bu yönetmelik gerçekten iç denetim faaliyetinin bankacılığımıza vereceğı katma değeri son derece arttıracak düzenlemeler içermektedir. Bu nedenle yönetmeliğın iç denetime ilişkin getirdiğı bazı önemli düzenlemeleri belirtmek bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda, yönetmeliğın sistematığına uygun “alt başlıklar” şeklinde “iç denetim” ile ilgili düzenlemeler belirtilmiştir.²²⁴

1. İç sistemlerin kurulması

- Bankalar, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünün sağlanması amacıyla, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değışen koşullara uygun, tüm şube ve birimleri ile Kanuna istinaden yürürlüğe konulan düzenlemelere göre konsolidasyona tâbi tutulan ortaklıklarını kapsayan, yönetmelikte öngörölen usul ve esaslar çerçevesinde yeterli ve etkin iç sistemler kurmak ve işletmekle yükümlüdürler.
- İç sistemler kapsamındaki birimler banka organizasyon yapısı içerisinde yönetim kuruluna bağılı olarak kurulur. Yönetim kurulu iç sistemler

224 İç Sistemler Yönetmeliğı, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), 01 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete

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.

- 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. İç denetim sisteminin amacı ve kapsamı

- İç denetim sisteminin amacı, üst yönetime banka faaliyetlerinin Bankacılık Kanunu 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.
- Dönemsel ve riske dayalı denetimlerde; a) İç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin yeterliği ve etkinliği değerlendirilir. b) Elektronik bilgi sistemi ile elektronik bankacılık hizmetleri de dahil olmak üzere bilgi sistemleri gözden geçirilir. c) Muhasebe kayıtları ile finansal raporların doğruluğu ve güvenilirliği incelenir. ç) Operasyonel faaliyetlerin, belirlenmiş olan usullere uygunluğu ile bunlara ilişkin iç kontrol uygulama usullerinin işleyişi test edilir. d) İşlemlerin, Kanuna ve ilgili diğer mevzuata, banka içi strateji, politika ve uygulama usulleri ile diğer iç düzenlemelere uygunluğu denetlenir. e) Banka içi düzenlemeler çerçevesinde yönetim kurulu ve denetim komitesine yapılan raporlamalar ile yasal raporlamaların doğruluğu, güvenilirliği ve zaman kısıtlamalarına uygunluğu denetlenir.
- Bankada risk ölçüm modeli kullanılması halinde, risk ölçüm modelleriyle ilgili olarak; a) Risk ölçüm model ve yöntemleriyle elde edilen sonuçların günlük risk yönetimine dahil edilip edilmediği, b) Bankanın

- kullandığı fiyatlama modelleri ile değerleme sistemleri, c) Bankanın kullandığı risk ölçüm modellerinin kapsadığı riskler, ) Risk ölçüm modellerinde kullanılan verinin ve varsayımların doğruluğu ve uygunluğu, d) Risk ölçüm modellerinde kullanılan verinin kaynağının güvenilirliği, btnliğ ve zamanında elde edilebilirliği, e) Risk ölçüm modelleri için kullanılan geriye dönük testlerin doğruluğu denetime tabi tutulur.
- Bankanın konsolidasyona tabi ortaklıkları da iç denetime tabi tutulur.

3. İç denetim birimi

- Bankalarda iç denetim görevi, iç denetim birimi tarafından yürütülür. İç denetim biriminde bankanın büyüklüğüne, faaliyetlerinin karmaşıklığına, yoğunluğuna, kapsamına ve risklilik düzeyine bağlı olarak, Kanun ve ilgili mevzuat ile banka içi düzenlemelerde ngrlen denetim hizmetlerinin aksatılmadan ve bu hizmetlerin gerektirdiği seviyede yerine getirilmesi amacıyla yeterli sayıda müfettiş ve iç denetim elemanı çalıştırılır.
- İç denetim birimi yöneticisinin en az yedi yıllık bankacılık deneyimine sahip olması şarttır. İç denetim birimi yöneticisi, iç denetim faaliyetlerini denetim faaliyetlerine yönelik politika ve uygulama usulleri ile iç denetim planları çerçevesinde yürütür.
- İç denetim birimi yöneticisi; a) İç denetim faaliyetlerine yönelik politika ve uygulama usullerini belirler, denetim komitesinin uygun görüşünü alır ve yönetim kurulunun onayıyla uygulamaya koyar. b) İç denetim faaliyetlerini gözetler, denetim politika, program, süreç ve uygulamalarını izler ve yönlendirir. c) Müfettişlerin görev, yetki ve sorumluluklarının gerektirdiği nitelikleri haiz olup olmadıklarını değerlendirir, mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programları hazırlar ve bunların görevlerini mesleki zen ve dikkat çerçevesinde bağımsız ve tarafsız olarak icra edip etmediklerini izler.
- Denetim faaliyetlerinin bir müfettiş ile sürdürülmesinin mümkün olduğu bankalarda iç denetim birimi yöneticisi görev, yetki ve sorumluluklarını da haiz olmak üzere denetim faaliyetleri bu müfettiş tarafından icra olunur.
- Dnemsal ve riske dayalı denetimler haricinde, yönetim kurulu veya denetim komitesinin talebi üzerine, iç denetimin amacına uygun olarak özel denetimler de iç denetim birimi tarafından yerine getirilir.

4. Müfettişlerin nitelikleri ve yetkileri

- Müfettişler görev ve sorumluluklarını tarafsız ve bağımsız olarak icra eder. Bu amaçla müfettişlerin iç denetim birimi yöneticisi, ilgili i sis-

temler sorumlusu ve yönetim kurulu haricinde banka yönetiminde yer alan hiçbir kişiye karşı hesap verme sorumluluğu bulunmaması ve görevlerinin icrasında kişisel veya akrabalık ilişkileri ya da bankadaki konumu gibi hususlardan kaynaklı menfaat çatışmalarından uzak olmaları sağlanır.

- Müfettişler, bağımsızlıklarını ve tarafsızlıklarını zedeleyici nitelikteki hususların bulunması halinde bunları denetim öncesinde iç denetim birimi yöneticisine ve denetim komitesine bildirir ve görevden çekilir. Müfettişler, daha önce bulunduğu görevler nedeniyle sorumluluğu bulunan işlemlerin denetiminde yer alamazlar.
- Yönetim kurulunca, müfettişlere görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bankanın tüm bölüm ve birimlerinde inisiyatif kullanabilecek, bankanın herhangi bir personelinden bilgi alabilecek ve bankanın tüm kayıt, dosya ve verilerine ulaşabilecek yetkiyi haiz olmaları sağlanır.
- İç denetim birimi tarafından hazırlanan, ilgili iç sistemler sorumlusu tarafından uygun görülen ve yönetim kurulu tarafından onaylanarak kabul edilen iç denetim yönetmeliğinde müfettişlerin yeterlilikleri için aranan öğrenim durumu, deneyim, bilgi ve beceri seviyeleri ile diğer niteliklere yer verilir. Müfettişlerden, bankanın bilgi teknolojilerinin denetimini icra edeceklerin bilgi teknolojileri ile bilgi teknolojilerine dayalı denetim teknikleri konularında öğrenim alanları itibarıyla veya aldıkları eğitim sertifikalarıyla kanıtlanabilir asgari bilgi ve beceriye sahip olmaları zorunludur.

5. İç denetimde mesleki özen

- Müfettişler, görevlerini mesleki özen ve dikkat içerisinde yerine getirmekle yükümlüdür. Mesleki özen ve dikkat asgari olarak; a) Görevin gerektireceği çalışmanın kapsamını, b) İlgili mevzuat, iç düzenleme ve uygulama usullerini ve bunların denetlenecek alan bakımından önem ve gerektirdiği çalışmanın boyutunu, c) Denetime konu faaliyetlere ilişkin risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliği ve yeterliliğini, ç) Denetime konu faaliyet ve işlemlerde önemli hata, usulsüzlük ve kasıtlı aykırılıkların olma ihtimalini, d) Yararlanılabilecek bilgisayar destekli denetim teknikleri ile veri analiz tekniklerini, e) Denetim konusu faaliyet veya işlemde kaynaklanabilecek riskleri, f) Danışmanlık hizmetinde bulunulması halinde, hizmetin gerektirdiği çalışmanın sonuçlandırılma süresi ve raporlanması dahil bundan yararlanacak kişilerin ihtiyaç ve beklentileri ile bu hizmetin gerektirdiği çalışmanın kapsamı ve karmaşıklık düzeyini belirleme yetkinliğine sahip olmayı gerektirir.

6. İç denetim faaliyetleri

- Bankaların dönemsel ve riske dayalı i denetim faaliyetleri, iç denetim planının hazırlanması, yürürlüğe konulması, çalışma programları aracılığıyla icrası, sonuçların iç denetim birimi yönetimine, ilgili birim yönetimine ve ilgili i sistem sorumlusuna, denetim komitesine, denetim komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna raporlanması ve denetim raporları çerçevesinde ilgili birim yönetimlerince alınan önlemlerin izlenmesi faaliyetlerini kapsar.

7. Riske dayalı denetim

- Etkin bir iç denetim sistemi, iç denetim biriminin risk değerlendirmelerine dayalı olarak gerçekleştirilir. İç denetimde risk değerlendirmeleri, iç denetim birimi tarafından bankanın maruz kaldığı riskler ve bunlara ilişkin kontroller dikkate alınarak denetim çalışmalarında öncelik verilecek alanların, dikkate alınacak ayrıntıların ve denetimin sıklığının belirlenmesine yönelik yürütülen bir işlemdir.
- Her yıl itibariyle risk değerlendirmelerinin yapılabilmesi için; a) Tüm işlemler, ürün eşitleri, sunulan hizmetler ve görevler tanımlanır. b) Tanımlanan işlemler, ürün eşitleri, hizmet ve görevler kapsamında icra edilen faaliyetler ve bunlara yönelik Kanun hükümleri ve ilgili diğer mevzuat konuları belirlenir. c) nemli iş birimleri ve ürünler ile bunlara ilişkin faaliyet ve kontrol riskleri belirlenir ve risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin yapısına ilişkin dokümanlar tespit edilir. ) nemli iş birimleri ve ürünlere ilişkin faaliyet ve kontrol risklerinin değerlendirilmesi ve önem derecelerinin belirlenmesi için risk ölçüm ve derecelendirme sistemleri kullanılır.
- nemli iş birimleri ve ürünlere ilişkin faaliyet ve kontrol risklerinin değerlendirilmesi ve önem derecelerinin belirlenmesi, konsolidasyona dahil her kuruluşu da kapsayacak şekilde, matris yardımıyla yapılır. İç denetim birimi tarafından yapılacak risk değerlendirmesinde, bankanın taşıdığı risk kompozisyonları asgari olarak matriste belirtilen alanlar itibariyle izlenmek ve değerlendirilmek zorundadır.
- Birim ve işlevlere ilişkin risk değerlendirmeleri, birim yöneticileri ile birlikte yapılır. Risk değerlendirmelerinde iç kontrol ve risk yönetimi birimlerinin görüşleri de alınır. Risk değerlendirmelerine ilişkin nihai karar iç denetim biriminin sorumluluğundadır.
- Risk değerlendirmeleri düzenli olarak gözden geçirilir. Yeni rnler, yeni sistemler, Kanun ve ilgili diğer mevzuattaki değişiklikler, organizasyonda veya önemli görevlerde bulunan personelde değişiklikler gibi risk değerlendirmelerini etkileyebilecek olaylar, birim yöneticileri

tarafından iç denetim birimine bildirilir. İç denetim birimi bu tür değişiklikleri dikkate alarak risk değerlendirmelerini gözden geçirir.

- İç denetim birimi yöneticisi risk değerlendirmelerini ve değişikliklerini inceler ve uygunluğunu onaylar.

8. İç denetim planı

- İç denetim planı, yönetmelik kapsamında yapılan risk değerlendirmelerine dayalı olarak oluşturulur. Plan hakkında üst düzey yönetimin görüşü de alınır. İlgili iç sistemler sorumlusu tarafından uygun görülen planlar yönetim kurulunun onayıyla yürürlüğe konulur.
- İhtiyaç hasıl olması halinde, iç denetim birimi, tesis edilmiş politikalara uygun olarak denetim planlarını günceller ve güncellenen plan ilgili iç sistemler sorumlusuna sunulur. Denetim planlarında yapılan önemli değişiklikler ve güncellemeler, ilgili iç sistemler sorumlusunun uygun görüşü alınarak ve yönetim kurulunun onayıyla yürürlüğe konulur. Güncellenen planda, güncelleme tarihine kadar gerçekleştirilmiş olan denetim çalışmaları ile bunlara ayrılan zamana ve yapılan önemli değişikliklerin nedenlerine ilişkin açıklamalara yer verilir.
- İç denetim planları, dönem içerisinde gerçekleştirilecek özel tahkikatlar, danışmanlık hizmetleri ve alınacak eğitimler de dikkate alınarak hazırlanır. İç denetim planlarında; a) Riske dayalı değerlendirmeler sonucunda önem ve öncelik sıralamasına da yer verilerek dönem içerisinde denetlenecek alanlara, b) Denetimin amacına, c) Denetlenecek her bir alan veya faaliyet ile ilgili özet risk değerlendirmelerine ve Kanun ve ilgili diğer mevzuata, ç) Planlanan denetim çalışmasının gerçekleştirileceği zamana ve denetim dönemine, d) Denetim faaliyetleri için gerekli olan kaynaklara ve kaynak kısıtlamalarının olası etkilerine yer verilir.

9. Denetim dönemi

- Denetim dönemi, denetimlerin sıklığını ifade eder. Denetim dönemini olağan koşullarda, denetlenecek faaliyetler ve alanlar ile müfettişler ve denetimin yapılabileceği zaman belirler. Risk değerlendirmeleri neticesinde daha riskli olduğu değerlendirilen alanlar, diğerlerine göre daha fazla sıklıkta denetlenir.

10. Çalışma programları

- İç denetim planında belirlenen denetim alanları kapsamında verilen her bir denetim görevi için, bankanın denetim alanındaki tüm işlemleri,

kullanılacak denetim teknikleri, bilgi elde etmede izlenecek yollar, belgelendirmeye ilişkin uygulamalar, ulaşılan sonuçlar ve denetim raporunun sunulmasını kapsayacak şekilde bir çalışma programı hazırlanır. Çalışma programında denetim hedefi ve bu hedefe ulaşılması için yapılacak çalışmalara ayrıntılı olarak yer verilir.

- Çalışma programları olağan koşullarda asgari olarak; a) Gerek duyulması halinde yapılacak beklenmedik denetimler, b) Denetlenecek kayıtların kontrolü, c) İç kontrol sistemlerinin, politikaların ve uygulama usullerinin incelenmesi ve değerlendirilmesi, ) Risk değerlendirmeleri, d) Kanunun ilgili maddesi ya da ilgili kanun, düzenleme ve kuralların gözden geçirilmesi, e) rnekleme metot ve tekniklerinin kullanımı, f) Seçilmiş işlemlerin ve hesap bakiyelerinin asgari olarak aşağıdaki uygulamalar yoluyla teyidi; 1) Yardımcı hesaplar, büyük defter kayıtları ve kontrol kayıtlarının birbirleriyle tutarlığının incelenmesi, 2) Kayıtlara esas belgelerin incelenmesi, 3) İstisnai uygulamaların doğrudan incelenmesi ve uygun izleme faaliyetleri, 4) Fiziksel denetimlere ilişkin uygulamaları içerir.
- Denetimde kullanılan denetim usulleri çalışma kâğıtları şeklinde belgelendirilir. Çalışma kâğıtlarının, denetim görevinin çalışma programında ngrlen şekilde tamamlanıp tamamlanmadığını ve görevin icra ediliş şeklini gösterecek mahiyette tutulması ve ilgili müfettişin adı ve soyadı belirtilerek imzalanması esastır.

11. Örnekleme metot ve teknikleri

- Örnekleme metot ve teknikleri denetimlerde, ilgili döneme ilişkin hesap bakiyelerinin, işlemlerin seçilmesi, doğrulanması ve bunlarla ilgili iç kontrol uygulamalarının test edilmesi amacıyla kullanılır. Çalışma programlarında, test hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak işlemler ve inceleme kapsamına alınacak işlem ve hesap sayısına yer verilir.
- Kullanılacak rnekleme metot ve tekniği, örneğin temsil ettiği grubun karakteristik özellikleri, içerdiği işlem ve hesap sayısı, söz konusu gruba ilişkin iç kontrollerin etkinliği ile maliyet kısıtı gibi hususlar dikkate alınarak belirlenir. Seçilen rneğin temsil ettiği grubun karakteristik özelliklerinin örnekle benzer olması, grubun içerdiği işlem veya kalem sayısının yüksek olması gibi durumlarda istatistiksel metotların, aksi haller veya istatistiksel metotların maliyetli olması gibi durumlarda ise istatistiksel olmayan metotların kullanılması tercih edilir.
- Müfettişler, rnekleme metot ve tekniklerinin seçimi ve uygulaması kapsamında; a) rnekleme hedefinin oluşturulması, b) rneklenen

grubun büyüklüğü ve incelenen özellikleri, c) Örnek boyutunun belirlenmesi, ç) Örnekleme metodolojisinin seçilmesi hususlarına çalışma kağıtlarında yer vermek zorundadır.

12. İç denetim raporları

- İç denetim raporları, bir birimin veya faaliyetin Kanun ve ilgili diğer mevzuat ile banka içi politika ve uygulama usullerine uygunluğu, işletilen süreçlerin ve iç kontrollerin etkinliği ve alınması gerektiği düşünülen düzeltici işlemler hakkında üst yönetime bilgi verecek mahiyette düzenlenir. Müfettişler bulgularını ve önerilerini ilgili taraflarla paylaşmak, denetim raporlarını acil bir durum öngörülmediği sürece denetim çalışması tamamlandıktan sonra mümkün olduğu kadar kısa süre içinde iç denetim birimi aracılığıyla denetim komitesine ve yönetim kuruluna ulaştırmakla yükümlüdür. Müfettişlerce düzenlenecek çalışma kağıtları raporları destekler mahiyette olmak zorundadır. Rapor ile birlikte çalışma kağıtları da iç denetim birimine tevdi edilir.
- İç denetim raporları denetlenen alan ve iç denetim gereklerine uygun olarak hazırlanır. Bu raporlarda; a) Tespit edilen sorunlar ve sonuçlara ilişkin özete, b) Denetimin kapsam ve amaçlarına, c) Detaylı denetim sonuçlarına (tespit edilen hususlar çerçevesinde denetlenen konuya verilen önem derecesi ve ayrıntılı nedenleri), ç) Varsa önerilere ve bunların faydalarına, d) Üst yönetim tarafından ihtiyaç duyulabilecek diğer bilgilere yer verilir.
- Denetim tamamlandıktan sonra, taslak denetim raporunu müzakere etmek, yanlış bilgilerin düzeltilmesini sağlamak, ilgili birim yönetiminin tespitlere ve alınacak önlemlere ilişkin değerlendirmelerini almak üzere müfettişler ilgili birim yöneticisiyle görüşür. Bu görüşmeden sonra denetim raporunun nihai hali, ilgili birim yönetiminin varsa görüşleri de eklenerek, düzeltici önlemleri almaya yetkili yöneticilere intikal ettirmek üzere iç denetim birimine sunulur.
- İç denetim birimi yöneticisi, asgari üç ayda bir denetim komitesine iç denetim birimi tarafından icra edilmiş faaliyetlere ilişkin bir rapor sunar ve bunları denetim komitesi ile birlikte mütalaa eder. Denetim komitesi gelen bu raporu, mütalaa ile birlikte, en geç on iş günü içinde yönetim kuruluna sunar. Söz konusu raporda asgari olarak; a) Tamamlanan, devam eden, ertelenen ve iptal edilen denetim faaliyetleri ve yıllık denetim planına uyum düzeyine, b) Müfettişlerin raporlama döneminde aldıkları eğitimlere, c) Önemli muhasebe sorunları ile Kuruma yapılan raporlamalara ve denetim bulgularına ilişkin tereddütlü hususlara, ç) Bilgi sistemlerine ilişkin yapılan denetimlerin özetine, d) Risk değerlendirmeleri ve bunların özetine, e) Denetime ve iç kontrollere

ilişkin hata raporlarına, f) Düzeltici nlemleri almaya yetkili yöneticilere intikal ettirilen önemli zayıflıkların giderilmesine yönelik görüşlere, g) Denetim komitesi ve iç denetim birimi tarafından yer alması uygun görülen diğer konulara yer verilir

- İ denetim raporları ile iç denetim birimi raporları Türkçe olarak hazırlanır.

13. İzleme faaliyetleri

- Müfettişler iç denetim raporlarında önerdikleri ve iç denetim birimince düzeltici önlemleri almaya yetkili yöneticilere intikal ettirilen hususlara yönelik uygulamaları izlerler.
- Müfettişler bu kapsamdaki izleme faaliyetlerinin sonuçlarını ve değerlendirmelerini denetim komitesine iletilmek üzere iç denetim birimine raporlarlar. Bu raporlar gelecek dönemlerde yapılacak i denetim planlarında dikkate alınır.

14. Danışmanlık hizmetleri

- Bankalarda yeni ürünler ve hizmetler veya politika ve uygulama usulleri konusunda iç denetim biriminden danışmanlık hizmeti alınabilir. Ancak verilen danışmanlık hizmetleri, danışmanlık konusuna giren hususlara onay verildiği anlamına gelmez.

15. Konsolidasyona tabi ortaklıkların denetimi

- Bankalar, kendi iç denetim biriminin, konsolidasyon kapsamındaki ortaklıkların bütün faaliyetlerini ve birimlerini sınırlama olmaksızın inceleyebilmesini sağlamak için gerekli bütün tedbirleri alır.

Grldğ gibi bu yönetmelikte iç denetim ile ilgili, personelin yetki, sorumluluk, tarafsızlık ile bağımsızlıkları, mesleki zen, iç denetim faaliyetleri, riske dayalı i 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 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na (BDDK) gönderilmesi gibi çok detaylı düzenlemelere yer verilmiş, iç denetim sistemi, riske dayalı denetim faaliyetlerine bağlanmıştır. Bu detaylı düzenlemeler banka iç denetim birimlerinin belirtilen

yönde çok büyük bir değişim geçirmeleri gerekliliğini ve bu sürecin halen beklenen ölçüde gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır.²²⁵

Düzenleyici otoritenin iç denetim faaliyetinin yalnızca müfettiş veya iç denetçi istihdamı gibi asgari zorunluluklara yer verilerek geliştirilmesinin mümkün olamayacağını görerek bu kadar detaylı düzenlemelere yer verdiğini ve bu şekilde bu faaliyeti uluslararası standartlarda gerçekleştirilen bir faaliyet haline getirmeyi amaçladığını ifade etmek mümkündür. Önceki yönetmelik ile kıyaslandığında iç denetime ilişkin uluslararası standartları esas alan kıyas götürmez biçimde çok daha detaylı düzenlemelere yer verilmesi bunu açıkça göstermektedir.

Gerçekten de bu düzenlemeler organizasyondan faaliyetlere kadar geleneksel teftişi tüm boyutlarıyla etkileyecek boyut ve niteliğe sahiptir. Bu düzenlemelerin bir çoğu da bu yönetmelik ile mevzuatımıza girmiştir. *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 dönüşümleri imkansız bir dönüşümün başladığını ifade etmek gerekmektedir. İç denetim birimlerinin gerek organizasyonel, gerekse de personelin nitelik, sertifikasyon, eğitim ve tecrübe açısından yeniden yapılandırılmaları, bilgi sistemleri ve risk yönetiminin denetimi açısından teknik personel istihdamına yönelmeleri gereklidir.*²²⁶

Teftişin geleneksel metodolojisini kökten değiştiren bu düzenlemelerin göze çarpan bazılarının etki ve sonuçları hakkında aşağıdaki kısımda değerlendirmelerde bulunulmaya çalışılacaktır.

3.3. Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesi Mevzuatı

Yukarıdaki kısımlarda belirtilen yasal ve idari düzenlemelere göre etkisi görece daha az olsa da, son dönemdeki iç denetim uygulamalarını etkileyen hususlardan birisi de suç gelirlerinin aklanmasının ve terörün finansmanının önlenmesi mevzuatında yapılan önemli değişikliklerdir.

Daha önce belirtildiği üzere iç denetim; kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğini sistemli ve disiplinli bir yakla-

225 Yurtsever, Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği İle İlgili Bir Değerlendirme, s.85

226 Yurtsever, Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği İle İlgili Bir Değerlendirme, s.85

şımla ele alıp değerlendirmek ve geliştirmek suretiyle, amaç ve hedeflerine ulaşmada kuruma destek sağlayan bir faaliyetdir. Burada sözü edilen kontrol, sonraki kısımlarda üzerinde daha detaylı durulacağı üzere beş bileşenli The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) kontrol modelidir. Bu modelde i kontrolün üç temel amaç ve hedefinden birisini “faaliyetlerin yasal düzenlemelere uygunluğu (uyum)” oluşturmaktadır.

Dolayısıyla iç denetim, bir kurumun iç kontrol süreç ve sistemlerinin etkinliği kapsamında, uyumun etkinliğini de değerlendirmektedir. İç Sistemler Yönetmeliği’nde “uyum” konusu “Uyum kontrolleri” başlıklı 18. maddede aşağıdaki hükümlerle düzenlenmiştir:

- (1) Uyum kontrolleri vasıtasıyla, bankanın gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeyi planladığı tüm faaliyetlerin ve yeni işlemler ile rnlerin Kanuna (*Bankacılık Kanunu*) 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.
- (2) 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 rgtlendirilecek bir birim tarafından gerçekleştirilir.
- (3) Yeni rn ve işlemler ile gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetler için yönetim kurulundan onay alınmadan önce ikinci fıkra uyarınca görevlendirilen birimden görüş alınır.
- (4) 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.

Grldğ gibi İç Sistemler Yönetmeliği, ayrı bir uyum birimini zorunlu kılmamış, ancak uyum kontrollerinin iç kontrol birimi yerine ayrı bir uyum birimince üstlenilmesi halinde, söz konusu uyum biriminin de iç kontrol birimi ile aynı iç sistemler sorumlusuna bağlı olacağını belirtilmekle yetinmiştir.

Buna karşın; 5549 sayılı “Suç Gelirlerinin Aklanmasının nlenmesi Hakkında Kanun” uyarınca Maliye Bakanlığı Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı (MASAK) tarafından 16 Eylül 2008 tarih, 26999 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğü konulan “Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının nlenmesine İlişkin Ykmllklere Uyum

Programı Hakkında Yönetmelik” gereğince bankalar; Kurum politikası ve prosedürlerinin oluşturulması, risk yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesi, izleme ve kontrol faaliyetlerinin yürütülmesi, uyum görevlisi atanması ve uyum birimi oluşturulması, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi ve iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesi tedbirlerinden oluşan “uyum programı” oluşturmak ile yükümlü tutulmuştur. Bahsekonu yönetmelik bu konuda detaylı düzenlemeler getirmiştir.

Görüldüğü gibi uyum programı; ilgili mevzuatla getirilen yükümlülüklerle uyumu sağlamak amacıyla istihdam edilen ve gerekli yetkiyle donatılan “uyum görevlisine” bağlı olarak çalışacak ve uyum programının yürütülmesiyle görevli çalışanlardan oluşan bir “uyum birimi” kurulmasını zorunlu kılmıştır. Böylelikle MASAK, bu detaylı düzenlemesi ile “uyum konusunda” bir anlamda BDDK düzenlemelerinin de ötesine geçmiştir.

Yönetmeliğin 5/3. maddesinde, “uyum programı” kapsamındaki iç denetim faaliyetlerinin, yükümlülerin iç denetim birimleri ya da teftiş kurulları tarafından yerine getirilmesi hususu düzenlenmiş, ikinci kısım, yedinci bölümde yer alan 26., 27. ve 28. maddelerde ise iç denetimin uyum konusundaki görev ve faaliyetleri düzenlenmiştir. Buna göre;

- İç denetimin amacı, uyum programının bütününe etkinliği ve yeterliği hususunda yönetim kuruluna güvence sağlamaktır.
- Yükümlüler, kurum politika ve prosedürlerinin, risk yönetimi, izleme ve kontrol faaliyetleri ile eğitim faaliyetlerinin yeterli ve verimli olup olmadığı, yükümlünün risk politikasının yeterliği ve etkinliği, işlemlerin Kanun ve Kanun uyarınca çıkarılan yönetmelik ve tebliğler ile kurum politika ve prosedürlerine uygun olarak yürütülüp yürütülmediği hususlarının yıllık olarak ve risk temelli bir yaklaşımla incelenmesini ve denetlenmesini sağlarlar.
- İç denetim neticesinde ortaya çıkarılan eksiklik, hata ve suistimaller ile bunların yeniden ortaya çıkmasının önlenmesine yönelik görüş ve öneriler yönetim kuruluna raporlanır.
- Denetimin kapsamı belirlenirken, izleme ve kontrol çalışmalarında tespit edilen aksaklıklar ve risk içeren müşteriler, hizmetler ve işlemler denetim kapsamına dahil edilir.
- Denetlenecek birimler ile işlemler belirlenirken yükümlünün işletme büyüklüğü ve işlem hacmi göz önünde bulundurulur. Bu kapsamda, yükümlü tarafından gerçekleştirilen işlemlerin tamamını temsil edebilecek nicelik ve nitelikte birim ve işlemin denetlenmesi sağlanır.
- İç denetim faaliyeti kapsamında gerçekleştirilen çalışmalara ilişkin olarak; yükümlünün yıllık işlem hacmi, toplam personel sayısı ve toplam şube, acente ve benzeri bağlı birimlerinin sayısı, denetlenen şube,

acente ve benzeri birimlerin sayısı, bu birimlerde yapılan denetimlerin tarihleri, toplam denetim süresi, denetimde çalıştırılan personel ve denetlenen işlem sayısına ilişkin bilgileri içeren istatistikler, her yılın Mart ayı sonuna kadar uyum görevlisi tarafından Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı'na bildirilir.

Belirtilen düzenlemeler incelendiğinde temel olarak uluslararası iç denetim standartlarına ve BDDK düzenlemelerine uyumlu bir iç denetim faaliyetinin öngörüldüğü ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bankacılık mevzuatı ile birlikte suç gelirlerinin aklanmasının ve terörün finansmanının önlenmesi mevzuatı kapsamında yapılan ve yukarıda belirtilen bu düzenlemeler de, teftişin geleneksel yapısını etkileyici ve değiştirici bir niteliğe sahiptir.

4. Teftişin Değişen Yapısı

Daha önce de ifade edildiği gibi aslında Arapça kökenli bir kelime olan teftiş, “denetim” anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında ve banka içi organlar olduğundan hareketle teftiş kurullarını bankaların iç denetimini yapan birimler olarak ifadelendirmek yanlış olmayacaktır. Gerçekten de *Türkiye’de bankaların iç denetimi Teftiş Kurulu üyelerince yapılmaktadır.*²²⁷

Bununla birlikte yukarıda belirtilen iç denetimin modern tanımı, standartları ve uygulamalarıyla, geleneksel teftiş uygulamalarına bakıldığında önemli farklılıkların söz konusu olduğu, teftişin günümüzün iç denetim yaklaşımına göre önemli eksiklikler barındırdığı da ortada olan bir gerçektir.

Ülkemiz uygulamasında teftiş, ileriye değil de geriye dönük olarak yrtldğ için, olan ve olması gereken karşılaştırmasını esas itibarıyla iki bilineni karşılaştırarak kolaylıkla yapar. Teftişin “olması gereken”i somut yasalar ile i düzenleme ve kurallardır; “olan”ı ise fiilen gerçekleşmiş iş ve işlemlerdir.

İç denetim ise, geçmişten ziyade ileriye dönük ve risk odaklı bir yaklaşımla yürütülmesinin doğal bir sonucu olarak, iki bilinmeyenin karşılaştırılıp analiz edildiği çok daha zor ve st düzeyde bir faaliyettir. İç denetimde “olması gereken”; “verimlilik, etkinlik” gibi son derece evrensel, genel, soyut bilinmeyenlerdir. Bu kriterler her duruma, kuruma ve zamana göre değişkenlik gösterir. İç denetimin diğer bilinmeyeni ise özü itibarıyla geleceği ifade eden “riskler”dir. İç denetimde geçmiş sadece geleceği doğru yakalamada bir araçtır. Esas olan riskleri tam ve doğru yakalayıp

227 Aydın Argın, Avrupa Topluluğu Tek Pazarına Uyum Açısından Türk Bankacılık Sisteminin Uyum Gerekleri, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No:175, Ankara, 1993, s.22

azaltmada yardımcı ve yol gösterici olmak suretiyle kurumun amaç ve hedeflerine ulaştırılmasında başta üst yönetim olmak üzere ilgili tüm taraflara katkı ve destek sağlamaktır.

Fakat, günümüzün iç denetim standartları ve uygulamaları dikkate alınarak, teftişin iç denetimden farklı bir mekanizma olduğunu ifade etmek de pek mümkün değildir, doğru da değildir. Bütün farklılıklara ve eksikliklere rağmen teftiş kurulları, bankacılığımızın iç denetim birimleridir. Zaten, bankacılık özelinde İç Sistemler Yönetmeliği'nde de öngörüldüğü şekilde her ne kadar iç denetim birimleri olarak düzenlense de, Bankalar geçmiş alışkanlıkların da etkisiyle iç denetim birimlerine Teftiş Kurulu isimlendirmeleri ile devam etmektedirler genellikle. Bu da aslında teftiş kurullarının geçmiş dönemlerde de temel anlamda iç denetim işlevi gördüklerini kanıtlamaktadır.

Bununla birlikte, geçmişi aslında 1990'lı yıllara dayanmakla birlikte, özellikle 2000'li yıllar ile birlikte teftişin geleneksel yapısında çok ciddi değişimlerin yaşanmaya başlandığı görülmektedir. Bu kapsamda başta 2000'li yıllardan itibaren bankacılığımızda iç denetim alanında yapılan yasal ve idari düzenlemelerin etkisi ve tetiklemesiyle, fakat bunlarla sınırlı kalmayarak, algısından denetim yöntemlerine kadar uygulamalara yansıyan bir çok boyutuyla "teftişin geleneksel yapısında çağdaş iç denetime doğru" büyük bir değişim ve hatta dönüşüm sürecinin yaşandığından, teftişin kabuk değiştirdiğinden, halen de bu sürecin devam ettiğinden bahsetmek imkan dahilindedir. Aslında daha önce de belirtildiği gibi iç denetim mesleği de kendi içinde geleneksel denetim anlayışından modern denetim anlayışına geçiş yönünde bir gelişim süreci yaşamıştır. Bankaların iç denetim birimleri olan teftiş kurullarının da bu gelişimden uzak kalabilmeleri mümkün olamamıştır. Aşağıda bu konudaki bazı tespit ve değerlendirmelere yer verilmeye çalışılacaktır.

Bu kapsamda, öncelikli olarak 1990'lı yıllar ve özellikle ikinci yarısından itibaren geleneksel teftişi sorgulayan, anlamsız ve yanlış olan gelenekleri uygulamaktan kaçınan, gerek üstat-muavin ve gerekse de müfettiş-personel iletişimde daha normal ilişkiler geliştirmeye çalışan müfettişlerin her yıl daha da fazla arttığını söyleyebilmek yanlış olmayacaktır. Benim şahsi gözlemim de her yeni başlayan devrede böyle bir gelişimin açıkça yaşandığı yönündedir. Türkiye'nin dışa açıklığının gittikçe arttığı bu dönemde doğal olarak teftişin geleneksel temellerinin sarsılmaması imkansızdı ve öyle de olmuş, içe kapalılıktan dışa açık olma ve çağdaşlaşma yönünde bir süreç başlamıştır. *İstisnalar haricinde denetim geçmiş dönemlerde genellikle patronun polisliği olarak düşünülmüştür. Oysa ki özellikle teknoloji hakim olup işlerin karışmaya başladığı 1990'lara kadar denetim*

*patronun polisi değil, sürecin ve uygulamasının polisiydi. 1990'lardan sonra teftişe yeni bir gözle bakılması düşüncesi ortaya çıkmıştır...1990'lardan sonra teftiş kurullarında sadece teknik eğitimler değil, yönetim beceri eğitimleri de verilmeye başladı. Çünkü fidanlıkta ağaçların boyu çatıya dayanmış ve çatının ağırlılığını şirketin kendisi de kaldıramamıştır. Bu süreçte de bazı bankalarda pazarlama teşkilatlarını dahi teftiş kurulları kurmuş, insan kaynaklarında bile teftiş kurulu kökenliler görevlendirilmiştir.*²²⁸

Fakat, tabii ki çok uzun yıllar boyunca oluşmuş geleneklerin kısa süre-
de ortadan kalkabilmesi imkan dahilinde değildir. Bununla birlikte özellikle
4389 sayılı Bankalar Kanunu ile başlayan süreçte çıkarılan düzenlemeler,
geleneksel teftişin yaşadığı bu ağdaşlaşma sürecini son derece hız-
landırıcı etkide bulunmuştur. Daha önce de belirtildiği şekilde 08 şubat
2001 tarihli "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında"
Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) yönetmeliği bu ko-
nuda milat olmuş, onun yerine geçmek üzere 01 Kasım 2006 tarihinde
yayımlanan "Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik" ise çok daha
ileri giden düzenlemeler getirmiştir.

Belirtilen düzenlemelere bakıldığında özellikle geleneksel teftişin karşı
karşıya bulunduğu "yapısal" sorunlara çeşitli "zmler" rettiği, bu sorun-
ların yaşanmasını engelleyecek çeşitli mekanizmalar ve kurallar öngördüğü
görülmektedir. Ayrıca bu hükümler genel olarak incelendiğinde, yukarıdaki
bölümlerde belirtilen iç denetimin tanımı ve uluslararası standartlarının
referans alındığı, ülkemizdeki iç denetim uygulamalarını uluslararası an-
layışa paralel hale getirmeye yönelik bir çabanın söz konusu olduğu çok
açık bir şekilde görülmektedir. Bu çalışmada önceki yönetmelik de dikkate
alınmakla birlikte, onun devamı niteliğini de taşıyan son düzenleme ol-
ması nedeniyle özellikle Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik'te
ngrlen düzenlemelerin etkileri ve sonuçları hakkında değerlendirmeler
yapılmaya çalışılacaktır.

Bu noktada, teftiş ile ilgili son yıllardaki değişimin yalnızca bankacı-
lık ile sınırlı kalmadığını, özellikle kamudaki teftiş anlayışında da önemli
değişimlerin ve düzenlemelerin söz konusu olduğunu belirtmekte yarar
bulunmaktadır. Bunun yanı sıra sermaye piyasaları ve sigortacılık gibi
alanlar da bunlardan nasibini almıştır. Fakat, lkemiz ekonomisinin en
nemli finansal sektörü konumundaki bankacılık, bütün bu değişimlere
aslında öncülük etmiş ve teftişin geleneksel yapısının yetersizliğine -
zm üretecek düzenlemeleri bütün sektörlerden önce gündemine almış

228 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Hakan Alp görüşleri, İç Denetim Dergisi,
Kış 2003, Sayı: 6, s.11

ve uygulamaya başlamıştır. Çalışmamızın odağında da banka müfettişliği bulunduğundan, diğer sektörlerdeki düzenlemeler ve değişimler hakkında burada değerlendirmelerde bulunulmayacaktır.

4.1. Düzenlemelere Bağlı Değişimler

4.1.1. Bağlı Olunan Makam

Bu konuda belki de ilk olarak belirtilmesi gereken husus iç denetim biriminin, önceden olduğu gibi Genel Müdür'e değil, doğrudan Yönetim Kurulu'na bağlanmasıdır. İç sistemler olarak belirtilen diğer organlar olan iç kontrol birimi, risk yönetimi birimi ile birlikte iç denetim biriminin de banka organizasyon şeması içinde doğrudan yönetim kuruluna bağlı olarak oluşturulması öngörülmüştür. Yönetim Kurulu'nun iç sistemler kapsamında görev ve sorumluluklarını bir veya birden fazla iç sistemler sorumlusuna veya Denetim Komitesi'ne devredebilmesi imkanı bu nihai sorumluluğu ortadan kaldırmamaktadır. Nihai sorumluluk Yönetim Kurulu'ndadır. İç denetimin icraya bağlı olmayarak, Yönetim Kurulu'na bağlanması iç denetimin tarafsızlığı ve bağımsızlığı açısından son derece önemlidir ve devrim niteliğindedir. Böylece iç denetim birimleri büyük oranda Genel Müdür'ün etki alanı dışına çıkarılmıştır. Artık Genel Müdür'ün teftişe biçtiği rol ve sorumluluklara göre öneminin artabilmesi veya azalabilmesi gibi geçmişte yaşanan ve bankalar arasında standart olmayan uygulamaların temellerinden birisini oluşturan uygulamalarla karşılaşabilmek büyük oranda mümkün olamayacaktır.

Bunun dışında, iç sistemler kapsamındaki iç denetim sistemine ilişkin Yönetim Kurulu'na yüklenen sorumlulukların da son derece detaylı ve ayrıntılı bir şekilde belirlendiği görülmektedir. Bu kapsamda "Yönetim Kurulu'nun iç denetime ilişkin" olarak; Politikaları, stratejileri, uygulama usullerini yazılı olarak belirlemek, etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak, görev, yetki ve sorumlulukları açık olarak belirlemek, çalışma usul ve esaslarını onaylamak, gerekli kaynakları tahsis etmek, hata ve eksikliklerin zamanında giderilmesi için gerekli önlemleri almak, iç denetim faaliyetlerinin yönlendirilmesini sağlamak, birim yöneticisinin seçimine ve görevden alınmasına karar vermek, iç denetimde görev yapan personelin mesleki yeterlilik ve gelişimleri için sertifika edinmelerini teminen eğitim programlarına katılımını sağlamak gibi bazı yetki ve sorumlulukları açık olarak belirtilmiştir. Yönetim Kurulu'na iç denetim sistemine ilişkin yetki ve sorumluluklarının bu kadar açık bir şekilde belirtilmesi, iç denetim faaliyetinin etkinliğini ve bağımsızlığını açık bir şekilde arttıracak niteliktedir.

01 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun Kurumsal Yönetim konu başlığı altındaki  kısımla 24.maddesinde, Bankaların, yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulması, denetim komitesinin en az iki üyeden oluşması ve denetim komitesi üyelerinin icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu yeleri arasından seçilmesi zorunlulukları getirilmiştir. Denetim Komitesi’nin görev ve sorumlulukları ise “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 n 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 sağlamak” şeklinde belirtilmiştir.

Denetim komitesi daha nceki Bankalar Kanunlarında yer almamış ve bu kanun ile düzenlenmiştir. Daha sonra ıkarılan “İç Sistemler Yönetmeliği” ile denetim komitelerinin yetki, görev, sorumlulukları ve üyelerinin nitelikleri hakkında çok daha detaylı düzenlemeler getirilmiştir. Bu kapsamda “Denetim Komitesi’nin iç denetime ilişkin” olarak; İç denetim biriminin yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini gözetmek, iç denetim personelinin doğrudan kendisine ulaşabilmesini sağlayacak iletişim kanalları oluşturmak, iç denetim sisteminin bankanın mevcut ve planlanan faaliyetlerini ve bu faaliyetlerden kaynaklanan risklerini kapsayıp kapsamadığını gözetmek, Banka içi usulsüzlüklerin doğrudan kendisine veya iç denetim birimine ya da müfettişlere bildirilmesini sağlayacak iletişim kanallarının tesis edilmesini sağlamak, müfettişlerin görevlerini bağımsız ve tarafsız şekilde yerine getirip getirmediķlerini izlemek, iç denetim planlarını incelemek, iç denetim raporlarında tespit edilen hususlar konusunda st düzey yönetimin ve bunlara bağlı birimlerin aldığı önlemleri izlemek, müfettişler ile düzenlik aralıklarla yılda dört defadan az olmamak üzere belirlenecek program ve gündemler dahilinde görüşmelerde bulunmak, iç denetimde çalışan personelin görüş ve değerlendirmeleri hakkında yönetim kurulunu bilgilendirmek, iç denetim biriminin yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini gözetmek, iç denetim sisteminin bankanın mevcut ve planlanan faaliyetlerini ve bu faaliyetlerden kaynaklanan risklerini kapsayıp kapsamadığını gözetmek, iç denetim planlarını incelemek, iç denetim raporlarında tespit edilen hususlar konusunda st düzey yönetimin ve bunlara bağlı birimlerin aldığı önlemleri izlemek, iç denetimde çalışan personelin görüş

ve değerlendirmeleri hakkında yönetim kurulunu bilgilendirmek gibi yetki ve sorumlulukları açıkça belirtilmiştir.

Bunun yanı sıra, Denetim Komitelerinde görev yapabilecek kişilerin icrai görevlerinin bulunmaması, bankada ve konsolidasyona tabi ortaklıklarda nitelikli pay sahibi olmaması, iç sistemler ile mali kontrol ve muhasebe birimlerinde görev yapanlar hariç bunların personeli olmaması, hakim ortağın, icrai görevi bulunan yönetim kurulu üyelerinin veya genel müdürün eşi veya ikinci dereceye kadar (bu derece dahil) kan veya sıhrı hısımlı olmaması, Banka ve konsolidasyona tabi ortaklıkların bağımsız denetimini yapmaması, danışmanlık ve destek hizmeti vermemesi gibi bir dizi niteliğe sahip olması gerektiği belirtilmiştir.

Denetim komiteleri, yaşanan şirket yolsuzlukları, yönetim hileleri ve iflaslar sonrasında şirket iç kontrol ve finansal raporlama süreçlerine duyulan güvensizliğe çözüm olarak ortaya çıkmış bir idari birimdir. Aynı zamanda denetim komiteleri mali raporlama sürecinin denetlenmesi, iç denetimlerin gözetimi ve iç kontrol sistemi ile dış denetçiler arasında koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmak amacıyla kurulmuştur.²²⁹

Denetim komitesi fiili olarak denetim yapan bir organ değildir. Denetim faaliyetleri ile ilgili doğrudan sorumlulukları bulunmamaktadır. Denetim komitesi, iç ve dış denetim sürecinin uygulama etkinliğini, katma değerini, raporlama ve iç kontrol ve ilgili iç sistemlerin işleyişi ve yeterliliğini yönetim kurulu adına gözetmekle sorumludur.²³⁰ Denetim komitelerinin ana işlevlerini; mali raporların anlaşılır, şeffaf ve güvenilir olmasının sağlanması, risk yönetim sürecinin izlenmesi, iç kontrollerin değerlendirilmesi, iç denetimin etkili kullanımı, bağımsız denetimin gözetimi ve bağımsız denetim kuruluşunun seçimi için görüş vermek olarak beş ana başlıkta özetleyebiliriz. Pay ve menfaat sahipleri açısından sonuçları önem taşıyan söz konusu işlevlerinden ötürü denetim komitesi üyelerinin bağımsızlığı, mali bilgi ve uzmanlığı çalışma etkinliği açısından gerekli olmaktadır.²³¹ Denetim Komitesi üyelerinin bağımsız olabilmesi, etki altında kalmadan, hiç kimseden çekinmeden ve çıkar çatışmasına girmeden görev yapabilmesi, karar alabilmesi, görüş beyan edebilmesi olarak ifade edilebilir. Bu nedenle komite üyelerinin bağımsızlıklarının sağlanması için komiteye se-

229 Dr. Özgür Çatıkkaş, Gürdoğan Yurtsever; Türkiye Uygulamaları Açısından Denetim Komiteleri Üzerine Bir Değerlendirme, Mali Çözüm Dergisi, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMM) Yayını, Sayı: 81, Mayıs-Haziran 2007, s.80

230 Ali Kamil Uzun, Bankalarda Yönetim Kurulu Denetim Komitesi Uygulaması, <http://www.denetimnet.net>, 12/07/2009

231 Denetim Komitesi: Rol ve Sorumluluklar, Deloitte Türkiye, Kasım 2007, <http://www.denetimnet.net>, 12/07/2009

ilecek kişilerin işletme faaliyetleri ile ilgili icrai sorumlulukları bulunmamalı, özellikle yönetimden tamamen bağımsız olmalıdır.²³²

Denetim komitesi; yönetim kurulu adına iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek, bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli n değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini düzenli olarak izlemek konularındaki rol ve sorumlulukları ile katma değer sağlar. Denetim komitesi; muhasebe, mali raporlama ve iç kontroller ile ilgili sistemleri, i ve dış denetim süreçlerini yönetim kurulu adına izleyerek ve gözetimini yaparak yönetim ve denetim arasında köprü olan, kurumsal yönetim güvencesi sağlayan rolü ile değer yaratır.²³³

Gerçekten de denetim komiteleri, bankanın faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesi için çok önemli rol oynayacak, özellikle küçük pay sahiplerinin lehine olacak yapılanmalardır.²³⁴ İlk defa belirtilen düzenlemelerle bankacılık mevzuatımıza giren Denetim Komiteleri ile ilgili bu kadar detaylı düzenlemelere yer verilmesi, iç denetim faaliyetine de son derece önemli katkılar sağlayacak niteliktedir. Özellikle, Banka bünyesinde Genel Müdürlük etkileniminde kalmadan bağımsız bir şekilde iç denetim faaliyetinin yürütülmesine imkan sağlayacaktır. Bunun yanı sıra bankalar arasındaki uygulama farklılıklarını azaltıcı etkisinden de bahsetmek mümkündür. Böylece, geleneksel teftişte daha önce bahsedilen bankalar arasındaki çok farklı uygulamaların görülebilmesi marjı oldukça daraltılmış olacak ve tüm bankalar en azından belirlenen standartlara uygun, etkin bir iç denetim faaliyeti oluşturmak ve yürütmek durumunda kalacaklardır.

4.1.2. İç Denetim Birimi

Daha önce de belirtildiği gibi 08 şubat 2001 tarihli Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik'te İç denetim sisteminin iç kontrol sistemi ile teftiş sisteminden oluşan bütünleştirilmiş süreci ifade ettiği belirtilmiş ve ilk defa bir düzenlemede "Teftiş Kurulu Başkanlı-

232 Ali Kamil Uzun, Denetim Komitesi yelerinin Bağımsızlığı Nasıl Sağlanır, <http://www.denetimnet.net>, 12/07/2009

233 Denetim Komitesi: Rol ve Sorumluluklar, Deloitte Türkiye, Kasım 2007, <http://www.denetimnet.net>, 12/07/2009

234 Dr. Özgür atıkkaş, Gürdoğan Yurtsever; Türkiye Uygulamaları Açısından Denetim Komiteleri zerine Bir Değerlendirme, Mali zm Dergisi, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMM) Yayını, Sayı: 81, Mayıs-Haziran 2007, s.101

ğı” şeklinde bir birimden bahsedilmiştir. Fakat 01 Kasım 2006 tarihli Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik’te bu birimin “İç Denetim Birimi” olarak ifade edildiği ve Bankalarda iç denetim görevinin, iç denetim birimi tarafından yürütüleceği hükmüne yer verildiği görülmektedir. Fakat, bununla birlikte özellikle mevduat ve kalkınma bankalarının geleneksel gelişime uygun bir şekilde bu birimlerin isimlerini değiştirmedikleri ve “Teftiş Kurulu Başkanlığı” şeklindeki birim isimlerini korudukları görülmektedir. Bu uygulamanın psikolojik nedenleri olsa gerektir. Mevcut düzenlemelerde birim ismi konusunda zorlayıcı bir hüküm bulunmadığından bu uygulamanın çok yanlış olduğunu ifade etmek de doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Önemli olan faaliyetlerin düzenlemelere ve çağdaş uluslararası standartlara uygun bir şekilde yürütülmesidir. Bu sağlandığı takdirde birim isminin aynı kalmasının çok sakıncalı olmadığı söylenebilir. Bir geleneğe sahip çıkarak çağdaşlaşabilmek görünümü nedeniyle yadırgamak da mümkün değildir. Ayrıca halen soruşturma görev ve sorumluluklarının da teftiş kurullarında olduğu düşünüldüğünde başkaca yorumlarda bulunmak doğru olmayacaktır. Fakat bununla birlikte, özellikle Yatırım Bankaları başta olmak üzere bazı bankalarda “İç Denetim Birimi” şeklinde birim isimlerinin, müfettiş yerine “iç denetçi” unvanlarının tercih edildiği de görülmektedir. Gelecek dönemlerde fonksiyonlarla birlikte, birim isimlerinin ve yanı sıra da meslek mensuplarının mevduat bankalarında da değişebilmesi mümkündür ve olasıdır. Bununla birlikte aşağıdaki değerlendirmelerde düzenlemelerde belirtilen şekilde “iç denetim” ifadesi tercih edilecektir. Zaten belirtildiği gibi teftiş veya iç denetim ne denirse densin fonksiyonların gereği gibi yerine getirilmesi asıl önemli olması gerektir.

4.1.3. Müfettişlerin Nitelik, Yetki ve Sorumlulukları

Geleneksel teftişin gelişim sürecinde aslında bir çok bankanın Teftiş Kurulu Başkanlığı Yönetmeliği gibi iç düzenlemelerinde müfettişlerin nitelik, yetki ve sorumlulukları ile ilgili çok detaylı düzenlemelere yer verildiği önceki bölümlerde belirtilmişti. Genellikle de teftiş kurullarında bunlara uyulduğu söylenebilir. Fakat, bu konuda standart bir düzenleme olmadığından bankalar arasında farklılıkların bulunduğu da ortadadır. Özellikle yine daha önce belirtilen Genel Müdür’e bağlı olarak görev yapmak müfettişlerin tarafsız ve bağımsızlığı açısından geçmiş dönemlerde çok çeşitli sakıncalar ortaya çıkarmıştır.

Bu sakıncaları ortadan kaldırmak amacıyla iç denetimin biriminin Yönetim Kurulu’na bağlanmasının yanı sıra İç Sistemler Yönetmeliği’nde müfettişlerin görev ve sorumluluklarını tarafsız ve bağımsız olarak icra edebilmeleri yönünde önemli düzenlemelere yer verildiği görülmektedir. Müfettişlerin iç

denetim birimi yöneticisi, ilgili iç sistemler sorumlusu ve yönetim kurulu haricinde banka yönetiminde yer alan hiçbir kişiye karşı hesap verme sorumluluğu bulunmaması, menfaat çatışmalarından uzak olmalarının sağlanması, bağımsızlık ve tarafsızlıklarını zedeleyici nitelikteki hususların bulunması halinde görevden çekilme imkanı, bankanın tüm bölüm ve birimlerinde inisiyatif kullanabilecek, bankanın herhangi bir personelinden bilgi alabilecek ve bankanın tüm kayıt, dosya ve verilerine ulaşabilecek yetkiye sahip olmaları gibi hususları bu kapsamda belirtebilmek mümkündür.

Ayrıca, müfettişlerin görevlerini mesleki zen ve dikkat içerisinde gerçekleştirebilmeleri için denetim çalışmasından yararlanacak kişilerin ihtiyaç ve beklentileri ile bu hizmetin gerektirdiği çalışmanın kapsamı ve karmaşıklık düzeyini belirleme yetkinliğine sahip olmaları gerektiği belirtilmiş, bunun için de müfettişlerin yeterlilikleri için aranan öğrenim durumu, deneyim, bilgi ve beceri seviyeleri ile diğer niteliklere yönetim kurulu tarafından onaylanarak kabul edilen iç denetim yönetmeliğinde yer verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Bunların yanı sıra İç Sistemler Yönetmeliği'nin müfettişlere daha çok "makro" nitelikte görev ve sorumluluklar yüklediğini de belirtmekte yarar bulunmaktadır. Böylelikle müfettişleri mikro konulara odaklayarak resmin bütününü görmelerine imkan tanımayan geleneksel yaklaşımın aksine, müfettişler daha makro bir bakış açısına sahip olabilecek ve resmin bütününü görebilme ve değerlendirebilme imkanına sahip olacaktır. Bu durum hem müfettişlerin yetkinliklerine önemli katkılar sağlayacak, hem de bankaya, özellikle de st yönetime olan katkılarının çok daha fazla artmasına neden olacaktır.

4.1.4. Görev Alanı

İç Sistemler Yönetmeliği'nde iç denetim sisteminden beklenen amacın sağlanabilmesi için bankanın tüm faaliyetleri, yurt içi ve yurt dışı şube ve genel müdürlük birimleri dahil diğer birimlerinin banka içi hiç bir sınırlama olmaksızın incelenmesi ve denetlenmesi hususlarına yer verilmiştir. Bunun yanı sıra iç denetim biriminin konsolidasyon kapsamındaki ortaklıkların bütün faaliyetlerini ve birimlerini sınırlama olmaksızın inceleyebilmesinin sağlanması için tedbirlerin alınması gerekliliği belirtilmiştir. Önemle vurgulanan bu hususlar ile iç denetimin görev alanının çok net çizgilerle belirlendiği görülmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi geleneksel gelişimde teftiş fonksiyonu genellikle şube denetimleri ile sınırlı kalmış, bu nedenle bir çok denetim dışı alan oluşmuştur. Bunun yanı sıra geçmiş yıllarda banka iştiraklerinin, banka müfettişleri tarafından denetlenmesine yönelik sistematik bir yaklaşım bulunmadığını da burada belirtmek gerekmektedir.

Zaman zaman bazı bankalarda Genel Müdür'ün talebi üzerine iştirakler ile ilgili çalışmalar yapılmakla birlikte genellikle tüm iştirakleri kapsamamakta ve denetim belirli periyotlarla yapılmamaktaydı. Son düzenlemeler ile tüm konsolide kuruluşların sistematik ve düzenli olarak denetlenmelerinin yolu açılmıştır. Bu sayede bankacılığımıza geçmişte oldukça pahalıya mal olan denetim dışı kör noktaların kalmayacağı öngörüsünde bulunabilmek imkan dahilindedir.

Bunların yanı sıra belirtilen düzenlemede iç denetimin “görev alanının”; iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinlik ve yeterliliğinin değerlendirilmesi, bilgi sistemlerinin gözden geçirilmesi, muhasebe kayıtları ile finansal raporların doğruluğu ve güvenilirliğinin incelenmesi, operasyonel faaliyetlerin, belirlenmiş olan usullere uygunluğu ile bunlara ilişkin iç kontrol uygulama usullerinin işleyişinin test edilmesi, işlemlerin, Bankacılık Kanuna ve ilgili diğer mevzuata, banka içi strateji, politika ve uygulama usulleri ile diğer iç düzenlemelere uygunluğunun denetlenmesi, yönetim kurulu ve denetim komitesine yapılan raporlamalar ile yasal raporlamaların doğruluğu, güvenilirliği ve zaman kısıtlamalarına uygunluğunun denetlenmesi şeklinde yine açık ve net olarak belirlendiği görülmektedir. Geçmiş dönemlerde olmayan bu yaklaşım doğal olarak iç denetim faaliyetlerine olumlu olarak yansiyacak ve daha fazla sonuç odaklı çalışmalara imkan verecektir.

Burada özellikle iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinlik ve yeterliliğinin değerlendirilmesine yönelik görevlerin son derece önemli olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çünkü etkin bir iç kontrol ve risk yönetiminin bulunması bankanın güvenli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için son derece önemlidir. *1990'lı yıllardan sonra dünyada yaşanan globalleşme ile teknolojik gelişmelere bağlı değişimler, bankacılığın geleneksel yapısını da önemli ölçüde değiştirmiş, bankacılık yeni ürün çeşitleriyle daha da karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Bu gelişmelerin doğal sonuçlarından birisi de bankaların karşı karşıya kaldıkları risklerin çeşit ve boyut olarak artmasıdır. Ayrıca bu dönemde gerek uluslararası, gerekse de banka bazında yaşanan olaylar, problemler, kayıplar ve krizler, 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 sistemlerdeki büyük aksaklıklar olduğu görülmüştür.*²³⁵ Bu süreçte özellikle risk yönetimi

235 Gürdoğan Yurtsever, Bankacılığımızda İç Kontrolün Artan Önemi, http://www.dun-yagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=308716&dept_id=1041, 18/04/2007

ve bununla bağlantılı olarak iç kontrol sistemleri konularında çeşitli uluslararası standartlar geliştirilmiştir.

Gerçekten de, tüm işletmeler ve özellikle de bankalar faaliyette bulundukları her alanda çok çeşitli riskler ile karşı karşıyadırlar. Piyasa, kredi, operasyon, likidite, faaliyet, uyum, itibar, yasal, ülke gibi riskleri bu kapsamda belirtebilmek mümkündür. Bu risklerden bazıları işletme bünyesinden kaynaklanmakla birlikte, bazıları işletmenin dışındaki genel ekonomik yapıdan kaynaklanmaktadır. Bir işletmenin faaliyetini güvenli bir şekilde sürdürebilmesi, hedeflediğı amaçları gerçekleştirebilmesi bakımından karşı karşıya kaldığı “tüm” riskleri bilmesi, tespit etmesi, ölçmesi, değerlendirebilmesi, bunları doğru bir şekilde yönetebilmesi son derece önemlidir. Etkin bir risk yönetim sisteminin oluşturulması, çeşitli risklerden kaynaklanacak zararların ortaya çıkmasına engel olacaktır. Risk yönetiminin amacı riskten kaçınmak değil, riski yöneterek, fırsatlardan yararlanarak işletme için maksimum faydanın elde edilebilmesidir. İç denetim işletmedeki risk yönetim sistemine ilişkin yaptığı denetim çalışmaları ve değerlendirmeleri ile bu sistemi etkinleştirmede çok önemli bir role sahiptir. İç denetimin tespit ve bulgularının dikkate alınması, risk yönetim sisteminin etkinleştirilmesine imkan tanıyarak işletmenin faaliyetlerini daha güvenli bir şekilde gerçekleştirebilmesini mümkün kılacaktır.²³⁶

İç kontrol, işletme organizasyonunda yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen, operasyonların etkinliğı ve verimliliğı, mali raporlama sisteminin güvenilirliğı, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamayı amaçlayan ve bu konuda makul güvence sağlamak için tasarlanmış ve iş süreçleri içinde yer almasından ötürü bir sistem olarak nitelendirilen bir kavramdır.²³⁷ İç kontrol ile ilgili uluslararası kabul görmüş olan The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) modeline göre, operasyonel etkinlik ve verimlilik, güvenilir mali raporlama ve mevzuata uygunluğun sağlanmasında iç kontrollerin beş temel bileşene göre yapılması öngörülmüştür. Söz konusu temel bileşenler; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izlemedir. İşletme ortamı ve yönetimin felsefesi kontrol ortamının oluşumunda etkilidir. İşletmenin stratejik, mali ve operasyonel amaçlarına göre tanımlanan riskleri kontrol faaliyetlerinin tasarlanmasında belirleyici olurlar. Bilgi, iletişim ve izleme ise kontrollerin etkinliğinin değerlendirilmesi, gözden geçirilmesine yardımcı olur.²³⁸

236 Uzun, Yurtsever, Kriz Yönetiminde İç Denetim'in Rolü, s.502

237 Ali Kamil Uzun, İşletmelerde İç Kontrol Sistemi, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008

238 Ali Kamil Uzun, İşletmelerde İç Kontrol Sistemi, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008

Gerçekten de iç kontrol sisteminin üç temel amacı vardır. Birincisi, operasyonların etkinlik ve verimliliği; standartlaşmış süreçler yardımıyla operasyonların etkinliğini ve verimliliğini artırır. Bir organizasyonda kontrollerin varlığı, süreçlerin standart tanımları, görev tanımları, kuralların düzenlenmesi ve sonuç olarak işletme etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasında katma değer yaratır. Aynı zamanda kontrol faaliyetleri aracılığıyla işletmenin var olan varlıklarının korunmasını sağlar. Çünkü işletme büyüdükçe varlıklarını korumak sistemsal bir sorun haline gelmektedir. Bir diğer önemli amaç ise, mali raporlama güvenilirliğini sağlamaktır. Mali tabloların güvenilir olması yönetimin ticari konularda doğru kararlar alması, işletme içi herhangi bir yolsuzluğun önlenmesi veya tespitinde yardımcı olur. Üçüncü temel amacı ise, iç kontrol sistemi, gerek işletme içi, gerekse yasal düzenlemelerin getirdiği kurallara uygunluğun sağlanmasında yardımcı olur, güvence sağlar. Diğer bir ifadeyle iç kontrol sisteminin bir işletmede var olmamasının olumsuz sonuçları; para ve mal kaybı, hatalı kararlar alınması, suiistimal ve dolandırıcılıklarla karşı karşıya kalınması, gelir kaybı ve amaçlara ulaşılamamasıdır. Bu özellikleri ile iç kontrol sisteminin etki alanları; organizasyon yapısı ve yetkilendirme sistemi, politikalar ve yazılı prosedürler, insan kaynakları yönetimi, muhasebe sistemi ve mali kontrol, bütçe ve yönetim raporlama sistemidir.²³⁹

İç kontrol, farklı sorumluluklar taşımakla birlikte tüm kurum personelinin içinde yer aldığı, sadece belli bir zamana ilişkin bir politika ya da uygulama değil, kurumun her seviyesinde süreklilik gösteren bir yapı, süreç ve sistemdir. 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 personelin iç kontrolün önemini anlaması ve aktif olarak bu sürece katılması esastır.²⁴⁰ İç kontrol, aynı zamanda süreç ve iş akışları içine yerleştirilen, kişilerden etkilenen, işletmenin amaçlarına ulaşmasında kullanılan bir araçtır. Makul ölçüde güvenilirlik sağlar. Bu özellikleri ile iç kontrol işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Etkinliğinin ve yerindeliğinin değerlendirilmesi için iç denetim faaliyetine ihtiyaç gösterir. Bu nedenle iç kontrol ve iç denetim birbirinden farklı, ancak birbirini tamamlayan iki kavram olarak değerlendirilmelidir. İşletme içi kontrollerin yerindeliğinin kalitesi iç denetim faaliyeti ile ifade bulur.²⁴¹ İç denetçilerin, şirket ve kurumların

239 Ali Kamil Uzun, İşletmelerde İç Kontrol Sistemi, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008

240 Yurtsever, Bankacılığımızda İç Kontrol, s.126

241 Ali Kamil Uzun, İşletmelerde İç Kontrol Sistemi, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008

iç kontrol sisteminin etkinliğı ve yeterliliğı ile iş süreçlerinin yerindeliğı, performans kalitesi hakkında yönetime bilgi sağlanması hususunda sorumlulukları bulunmaktadır. İşin doğru yapılmasının yanı sıra doğru işin yapılması konusunda görüş ve önerileri ile iç denetim faaliyeti şirket ve kurumlara katma değer sağlar.²⁴²

İç denetimin etkinlik ve yerindelik denetimlerinin de katkısıyla, işletmede etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması, yasal ve kendi iç düzenlemelerine uygun şekilde faaliyet gösterilmesine imkan tanıyacak, işletmenin yasal yaptırımlarla karşılaşmasının önüne geçecek, gelir kayıplarının ve maddi kayıpların oluşmasına engel olacak, suiistimal ve dolandırıcılık girişimlerinden kaynaklanan riskleri azaltacak, işletmenin itibarının korunmasına katkılarda bulunacak, işletmenin kar ve performans hedeflerine ulaşmasında yardımcı olarak hedeflerine ulaşmasına imkan sağlayacaktır.²⁴³ İç denetim faaliyeti ile işletmenin bünyesinde iç kontrol sisteminin zayıf noktalarının tespit edilebilmesi ve daha etkin işlemesi sağlanabilecektir. Bu sayede işletmede; faaliyetlerin etkililiğı ve verimliliğı, finansal raporlamanın güvenilirliğı ve ilgili yasalara ve düzenlemelere uygunluk hususlarında amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı konusunda makul güvence²⁴⁴ sağlanmış olacaktır. İç denetim faaliyeti sonucunda etkinleştirilmiş iç kontrol, özet olarak bir işletmenin varmak istediğı noktaya ulaşmasını sağlar ve bu yoldaki engel ve kötü sürprizlerin önüne geçilmesine yardım eder.²⁴⁵

Yine dikkat çekici düzenlemelerden birisi iç denetim faaliyetleri sonucunda eksiklik, hata ve suiistimallerin ortaya çıkarılmasının yanı sıra, bunların yeniden ortaya çıkmasının önlenmesine ve banka kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılmasına yönelik görüş ve önerilerde bulunulması gerekliliğinin vurgulanmasıdır. Bu vurgu aslında geleneksel teftişin önemli sorunlarından olan ve daha önce üzerinde durulan hata aramaya odaklı sistematığına karşılık, hata bulmanın yanı sıra bunların yeniden ortaya çıkmasının önlenmesine ve banka kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılmasına yönelik görüş ve önerilerin de aynı önemde olduğuna yönelik olarak son derece önemli sonuçlar doğuracak niteliktedir. Bankanın tüm faaliyetlerine hakim iç denetçilerin dikkatini bu alana da yoğunlaştırabilmesi, gerçek anlamda bankaya önemli katma değerler sağlayabilecektir.

242 Ali Kamil Uzun, İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008

243 Uzun, Yurtsever, Kriz Yönetiminde İç Denetim'in Rolü, s.501

244 Özgür Çatıkkaş, Bankalarda İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonunun Etkililiğı, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2005, s.34

245 Çatıkkaş, a.g.e., s.37

4.1.5. Risk Bazlı Denetim Yaklaşımı

Yeni düzenlemelerin getirdiği ve geleneksel teftişi temellerinden sarsan belki de en önemli hususlardan birisi de “risk bazlı denetim” yaklaşımıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, teftişin geleneksel gelişiminde risk seçimi daha çok müfettişin tecrübesi ve seçimine dayalı, standart yaklaşımları olmayan uygulamalara dayalıydı. Bunun sonucunda riskli olan, az riskli olan veya riskli olmayan konulara eşit denetim zamanları ayrılmasının yarattığı sakıncalardan daha önce bahsedilmişti. Fakat yeni düzenlemelerde iç denetim birimlerinin denetim faaliyetlerinin “dönemsel ve risk bazlı” yapılması gerekliliğinin defaatle vurgulandığı görülmektedir. Buna göre iç denetimlerin, iç denetim biriminin risk değerlendirmelerine dayalı olarak gerçekleştirilmesi, bu değerlendirmede bankanın maruz kaldığı riskler ve bunlara ilişkin kontrollerin dikkate alınması, böylece denetimlerde öncelik verilecek alanların, dikkate alınacak ayrıntıların ve denetim sıklığının belirlenmesi gerekmektedir. Risk değerlendirmelerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi, yıllık olarak yenilenmesi ve Yönetim Kurulu kararıyla yürürlüğe girmesi gerekli olan iç denetim planının da temel olarak risk değerlendirmelerine dayalı olarak oluşturulması da öngörülmektedir. Ayrıca, dönemsel ve riske dayalı iç denetim faaliyetlerinin, iç denetim planının hazırlanması, yürürlüğe konulması, çalışma programları aracılığıyla icrası, sonuçların iç denetim birimi yönetimine, ilgili birim yönetimine ve ilgili iç sistem sorumlusuna, denetim komitesine, denetim komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna raporlanması ve denetim raporları çerçevesinde ilgili birim yönetimlerinde alınan önlemlerin izlenmesi faaliyetlerini kapsadığı belirtilerek dönemsel ve riske dayalı iç denetim faaliyetinin kapsamı açıkça ortaya konulmuştur.

Daha önceki yönetmelikte risk yönetimi grubu sorumluluğunda bulunan risk matrisinin hazırlanması görevi, İç Sistemler Yönetmeliği’nde riske dayalı iç denetimin bir parçası olması gerekçesiyle iç denetim birimine verilmiştir. Risk matrisinin hazırlanma sürecinde iç denetim birimlerinin risk ölçüm ve derecelendirme sistemlerini kullanması öngörülmektedir... 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.²⁴⁶

246 Yurtsever, Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği İle İlgili Bir Değerlendirme, s.86

Yapılacak risk değerlendirmelerine göre daha riskli olduğu değerlendirilen bazı alanlar belki altı ayda bir denetlenebilecek iken, bazı alanlar ise iki yılda bir denetlenebilecek, böylece farklı denetim dönemleri söz konusu olabilecektir. Bu düzenlemeler iç denetim faaliyetinin riskli konulara daha fazla zaman ve kaynak ayırmasına imkan tanıyarak etkinliğini açık bir şekilde arttıracaktır ve son derece doğrudur. Bu düzenlemeler geçmişte teftişin bir çok işlemi denetlemeye çalışan sistematiliğini önemli oranda değiştirmiştir. Bu nedenle iç denetim çalışmalarının sayıca kalabalık denetim ekipleriyle yapılması gerekliliğinin ortadan kalktığını ifade etmek mümkündür. Bunun yanı sıra geçmişteki gibi çok uzun süreli çalışmalara olan gereklilik de tarihe karışmıştır. Bu doğal olarak bankalara maliyet anlamında da çeşitli katkılar sağlayacaktır.

4.1.6. Plan, Program ve Raporlar

Yukarıda belirtilen ve geleneksel teftişin yapısal bir çok sorununu ortadan kaldırmayı amaçlayan düzenlemelerin yanı sıra yine bankalar arasında farklı teftiş veya iç denetim uygulamalarını ortadan kaldırmak amacıyla plan ve programlardan, raporlara kadar çok detaylı başka düzenlemelere de İç Sistemler Yönetmeliği'nde yer verildiği görülmektedir. Bu hususlar daha önce belirtildiğinden burada tekrarlanmayacaktır.

Etkili bir denetim için vazgeçilmez olan plan ve programlar ile raporlama esaslarının bu kadar detaylı belirlenmesinin iç denetim uygulamalarının etkinliğini ve riske odaklılığını arttırmada önemli katkılar sağlayacağından şüphe duymamak gerekmektedir.

4.1.7. Bilgi Teknolojileri Denetimi

Geleneksel teftiş yaklaşımından ağdaş iç denetim metodolojilerine geçiş sürecinde en önemli hususlardan birisinin de bankaların "bilgi teknolojilerinin denetimine" yönelik geliştirilen yaklaşımlar olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Çünkü gelişen süreçte tüm alanlarda olduğu gibi bankacılıktaki bilgi teknolojilerinin kullanımı baş döndürücü bir hızlı artmıştır. Hatta bankacılığın temelinin bilgi teknolojileri üzerine oturduğu söylenebilir. Bu nedenle işlemlerin manuel yapıldığı, bankacılıkta otomasyonun yaygınlaşmadığı dönemlere göre bilgi teknolojilerinin denetlenmesi gerekliliği açık bir zorunluluk olarak kendisini göstermiştir. Son yıllarda bu alanda denetim yapılmaması veya eksik yapılması nedenleriyle ortaya çıkan ve ülke ekonomisini dahi etkileyebilen muazzam büyüklükteki zararlar, bilgi teknolojileri denetimi konusunda ülkemizde de çağın gereklerine uygun bir yaklaşımın geliştirilmesi gerekliliğini açıkça göstermiş ve bu yöndeki gelişmeleri tetiklemiştir.

Bu kapsamda İç Sistemler Yönetmeliği'nin bankaların bilgi sistemlerinin dönemsel ve riske dayalı olarak gözden geçirilmesi zorunluluğunu iç denetim birimlerine verdiği görülmektedir. Yönetmelikte, uluslararası alanda kabul gören COBIT (Control Objectives for Information And Related Technology) standartları esas alınarak hazırlanan bilgi teknolojileri ile ilgili düzenlemelere atıf yapılarak, iç denetim birimlerinin bu uluslararası standartlara uygun bilgi sistemleri denetimi yapması zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca, müfettişlerden, bankanın bilgi teknolojilerinin denetimini icra edeceklerin bilgi teknolojileri ile bilgi teknolojilerine dayalı denetim teknikleri konularında öğrenim alanları itibarıyla veya aldıkları eğitim sertifikalarıyla kanıtlanabilir asgari bilgi ve beceriye sahip olmaları zorunluluğu öngörülmüştür. Yani bu konuda görev alacak müfettişlerin ya ilgili mühendislik dallarından mezun olması ya da ilgili eğitim sertifikalarına sahip olması gerekmektedir. Bilgi teknolojileri denetiminin teknik boyutunun yüksekliği ve farklılığı nedeniyle bu düzenlemeler son derece önemlidir.

Bu nedenle geleneksel teftişte idari bilimler mezunu müfettiş yardımcılarının görevlendirilmesi genel yaklaşımının yanı sıra artık mühendislik gibi teknik alanlardan mezun iç denetçi veya müfettişlerin iç denetim birimlerinde görevlendirilmesinin yolu açılmıştır. Bunun yanı sıra bilgi teknolojilerinin denetimine yönelik günümüzdeki en önemli sertifikasyonlardan birisi Sertifikalı Bilgi Sistemleri Denetçisi-Certified Information Systems Auditor (CISA)'dır. Bankalarda bu konuda görev alacak müfettişlerin yetkinliklerini buna benzer sertifikasyonlarla kanıtlayabilir olmaları gerekliliği, bu konuda yetkin personelin görevlendirilebilmesi açısından son derece önemlidir. Bu kapsamda, konularında uzman müfettişler tarafından COBIT standartlarına uygun bilgi teknolojileri denetimleri yapılması gerekmektedir. Bankalar ve iç denetim birimleri tarafından bu maddelere uyumun sağlanması için yeterli sayıya, niteliğe ve sertifikasyona sahip ekip kurulması, bu konuda yeterli kaynakların ayrılması gerekmektedir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından hazırlanarak 16 Mayıs 2006 tarih ve 26170 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Bankalarda Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Bilgi Sistemleri Denetimi Hakkında Yönetmelik" ile 14 Eylül 2007 tarih ve 26643 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelere İlişkin Tebliğ" ve bunlarla ilgili diğer bazı düzenlemeler, bankaların bilgi sistemlerinin denetimine ilişkin son derece önemli esaslar getirmiştir. Bu kapsamda bankaların bilgi sistemlerine ilişkin "uygulama kontrollerinin" her yıl, "genel kontrol" alanlarının ise iki yılda bir kez olmak üzere, bağımsız denetim kuruluşlarınca denetlenmesi, hazırlanan raporun banka yönetim kurulu başkanlığına, denetim komitesine, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına ve üç nüsha olarak

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na iletilmesi zorunluluğı öngörölmüştür. Tüm bankalarda bu zorunluluğı uygun bilgi sistemleri denetimleri başlamış olup, uygulamanın etkinliğinin günden güne daha da arttığı gözlenmektedir.

Bilgi sistemleri ile ilgili belirtilen düzenleme ve uygulamaların teftiş ve müfettişler üzerinde önemli olumlu etkilerde bulunduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Bu kapsamda, uzman bağımsız denetçiler tarafından hazırlanan bilgi sistemleri denetim raporları, bir anlamda müfettişleri çok yabancı oldukları bu denetim türüyle tanıştırmış, banka bünyesindeki bilgi sistemlerinin eksik yönlerini göstermiş, bilgi sistemleri denetimi ve raporlama konusunda teşvik edici örnekler görme imkanı sağlamıştır.

4.1.8. Danışmanlık Fonksiyonu

Önceki kısımlarda iç denetimin temelde “güvence sağlama” ve “danışmanlık” şeklinde iki fonksiyonu bulunduğı ifade edilmişti. Bununla birlikte yine daha önce belirtildiğı gibi geleneksel teftiş genel anlamda güvence sağlama yönüne odaklanan bir niteliğı sahipti. Aslında İç Sistemler Yönetmeliğı'nde de iç denetimin temel amacının üst yönetime banka faaliyetlerinin Bankacılık Kanunu ve ilgili diğerk mevzuat ile banka içi strateji, politika, ilke ve hedefler doğrultusunda yürütöldüğü ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliğı ve yeterliliğı hususunda “güvence” sağlamak olduğı belirtilmiştir. Bu nedenle yönetmeliğın temelde iç denetimin güvence fonksiyonunu ön plana çıkardığı ifade edilebilir.

Fakat bununla birlikte yönetmelikte “danışmanlık hizmetleri” başlığı altında daha önce de belirtildiğı gibi “Bankalarda yeni ürünler ve hizmetler veya politika ve uygulama usulleri konusunda iç denetim biriminden danışmanlık hizmeti alınabilir. Ancak verilen danışmanlık hizmetleri, danışmanlık konusuna giren hususlara onay verildiğı anlamına gelmez.” hükümlerine yer verildiğı görölmektedir. Belirtilen ifadelerden danışmanlık hizmetinin tamamen “talebe bağılı” bir faaliyet olarak dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Oysa *iç denetçiler, danışmanlık hizmetlerini normal veya rutin çalışmalarının bir parçası olarak ya da kurum yönetiminin talepleri üzerine yürütebilir.*²⁴⁷ Yani, danışmanlık hizmeti genellikle talebe bağılı olarak verilen hizmet niteliğinde olsa da iç denetçiler danışmanlık hizmetlerini normal veya rutin çalışmalarının bir parçası olarak da yürütebilir. Bu nedenle iç denetim standartlarıyla karşılaştırıldığında İç Sistemler Yönetmeliğı'nde öngörölen danışmanlık fonksiyonunun bazı eksiklikler

247 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, (Uygulama Önerileri), s.50

taşıdığı söylenebilir. Fakat buna rağmen, yönetmelikte iç denetimin danışmanlık fonksiyonuna da önemsenecek bir rol biçildiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. İç denetim planlarının dönem içinde gerçekleştirilecek danışmanlık hizmetleri de dikkate alınarak hazırlanmasının gerekliliği konusundaki düzenleme verilen bu rolün önemsenmesi gereken bir rol olduğunu kanıtlamaktadır.

Bu bağlamda, günümüzde artık müfettiş sadece risklerin tespitinden ve zamanında önlem alınmasından sorumlu olmayıp, aynı zamanda orta ve uzun vadede organizasyonun yararlanabileceği fırsatların da değerlendirilmesine rehberlik etmesi gerekiyor. Yöneticiler, bu iş için her zaman tüm fırsatları göremeyebiliyorlar. Organizasyonu her yönüyle tanıyan, kuşbakışı bir bakış açısına sahip müfettişin, yöneticilerine bu konuda yardımcı olması bekleniyor. Organizasyonlarda üst yönetimin adına hareket eden müfettişler her türlü davranış ve hareketleriyle kurum kültürünü çalışanlara yansıtan bir ayna gibiler.²⁴⁸

Bankacılığımızdaki iç denetim uygulamalarına bakıldığında da, gelecekseli koruma amaçlı bazı tepkiler haricinde teftiş kurulları ve iç denetim birimleri tarafından danışmanlık fonksiyonuna gittikçe artan oranda önem vermeye başlandığı ve bu konuda çeşitli hizmetler üretildiği görülebilmektedir. Zaten çağdaş denetim yaklaşımında önemli olan süreçler oluşturulurken yetkin bilgiyle danışmanlık yapmak ve süreçlerin hatalı oluşturulmasını engellemektir. Böyle olmayıp, çeşitli birimlerce oluşturulan sonuçlar üzerinden denetimler yapıp hatalar tespit etmek kuruma fazla bir şey kazandırmayacaktır. İç denetimin danışmanlık fonksiyonunun zaman içinde daha da etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesi ve geliştirilmesi ile iç denetim faaliyetinin bankaya çok daha fazla katma değer yaratabilmesi mümkün olacaktır.

İç denetim faaliyetinin danışmanlık fonksiyonunun etkinleştirilmesi için iç denetim yöneticisi ve personelinin danışmanlık hizmeti verme konusunda istekli olması, önem vermesi, bu fonksiyonun güvence fonksiyonu kadar önemli işlevinin olduğunu kabul etmesi öncelikle önemli bir husustur. Çünkü iç denetim yöneticisi ve personelinin bu fonksiyonu önemsememesi ve gerekli görmemesi, bu fonksiyonun geliştirilmesi yönündeki en temel sorundur ve sıklıkla görülmektedir. Bunun yanı sıra danışmanlık fonksiyonunun etkinleştirilmesi için iç denetim biriminde yeterli sayıda ve özellikle nitelikte mesleki deneyim, tecrübe, sertifikasyon ve uzmanlığa sahip iç denetçinin görev yapması önemlidir. Ancak yaptığı işi özümsemiş, her açı-

248 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Ali Kamil Uzun görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

dan değerdendirebilen nitelikli personel sayesinde danışmanlık fonksiyonu etkinleştirilebilir. Nitelik olarak yetkin olmayan iç denetçilerin görev yaptığı iç denetim birimleri, danışmanlık fonksiyonun önemini anlasalar dahi, bu fonksiyonu yerine getirmede gönüllü olmayıp, çekingen davranabilmekte, verilen danışmanlık hizmetlerinin kalitesi de oldukça düşük olmaktadır. Danışmanlık hizmeti alan yönetici ve birimlerin, danışmanlık hizmeti veren iç denetçilerin niteliklerinin yeterli olmaması ve bunun sonucunda alınan hizmetten memnun olmamaları nedeniyle danışmanlık hizmeti almakta çekingen davranmaları veya istekli olmamaları da sık karşılaşılan bir durumdur.²⁴⁹

Danışmanlık hizmetleri, tabiatı gereğı tavsiye niteliğinde olup genellikle görevlendirmeyi talep edenin özel talebi üzerine gerçekleştirilir ve bu boyutuyla güvence hizmetlerinden farklılık göstermektedir. Yani bu fonksiyonun işletilebilmesi için yönetim kademelerinden veya çalışanlardan bu yönde bir talep gelmesi, bu tespitin doğal bir sonucu da belirtilen yönde bir talebin oluşmasının sağlanmasının önemli olduğudur. Tabii ki talepte bulunması gerekenleri bu yönde zorlamak mümkün değildir. Bu noktada önemli olan yetkili yönetim kademelerine ve tüm çalışanlara bu fonksiyonun önemini anlatılması ve bu yönde taleplerde bulunmalarının sağlanmasıdır. Genel olarak kurumlar iç denetim faaliyetini klasik anlamda öncelikle güvence sağlama fonksiyonu boyutunda değerlendirmekte ve birime bu yönde görevlendirmeler vermektedirler. Danışmanlık fonksiyonunun iç denetim birimlerinin güvence sağlamak kadar önemli bir fonksiyonu olduğunun anlatılabilmesi için iç denetim birimi yöneticileri ve çalışanlarına büyük sorumluluklar düşmektedir. Kurum yönetim kademelerine bu yönde taleplerle gidilmesi, bu fonksiyonun önemini ve kuruma faydalarının, katılabileğı katma değerin anlatılması, danışmanlık taleplerinde bulunmaları gerektiğinin ifade edilmesi, yöneticilerin bakış açılarını etkilemesi ve fonksiyonun etkinleştirilmesi açısından önemlidir.²⁵⁰

İç denetçiler, kurum yönetiminin, denetim komitesinin ve yönetim kurulunun danışmanlık hizmetlerinin yürütülmesi için gereken kavramları, işletme ilkelerini ve raporlamaları anladığından ve kabul ettiğinden emin olmak için ek tedbirler almalıdır.²⁵¹ İç denetim biriminden alınan danışmanlık hizmetinin kaliteli olması ve kuruma katma değer yarattığının üst yönetim tarafından görülmesi durumunda belirlenen süreç daha da etkinleştirilerek sürdürülebilecektir.²⁵²

249 Yurtsever, İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu, s.50-51

250 Yurtsever, İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu, s.51

251 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, (Uygulama Önerileri), s.46

252 Yurtsever, İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu, s.51

4.1.9. Örneklem Metot ve Teknikleri

Daha önce de belirtildiği gibi geleneksel teftişte “örneklem” teftişlerde sıkça kullanılan bir yöntem olmakla birlikte burada genellikle “sondajlama” ile ifade bulan iradi örneklem yönteminin kullanıldığı, örneklem seçiminin müfettişin iradesine bırakıldığı, istatistiki örneklem yöntemlerinin kullanılmadığı görülmektedir. Fakat bu yöntemde örnek olarak seçilen işlemlerin eşit seçilme şansı olmadığından belirlenen örneklerin tüm kütleyi temsil yeteneği söz konusu olamamış ve yapılan tespitlerin gerçek durumu yansıtmada önemli aksaklıklarla karşılaşmıştır.

İç Sistemler Yönetmeliği’nde denetim dönemine ilişkin hesap bakiyelerinin, işlemlerin seçilmesi, doğrulanması ve bunlarla ilgili iç kontrol uygulamalarının test edilmesi amacıyla örneklem metot ve tekniklerinin kullanılması gerekliliği üzerinde önemle durulmuş, kullanılacak örneklem metot ve tekniğinin seçiminde örneğin temsil ettiği grubun karakteristik özellikleri, içerdiği işlem ve hesap sayısı, söz konusu gruba ilişkin iç kontrollerin etkinliği ile maliyet kısıtı gibi hususların dikkate alınması gerektiği belirtilmiştir. Özellikle seçilen örneğin temsil ettiği grubun karakteristik özelliklerinin örnekle benzer olması, grubun içerdiği işlem veya kalem sayısının yüksek olması gibi durumlarda istatistiksel metotların kullanılmasının tercih edilmesi gerekliliğine yer verilmesi oldukça önemlidir. Bu düzenlemeler ile iç denetim faaliyetinde istatistiksel metotların sistematik bir şekilde kullanılabilmesinin önü açılmıştır. Denetimlerde istatistiksel olmayan metotların da kullanılabilmesi mümkün olmakla ve bu kapsamda geçmişte de kullanılan iradi örneklem yöntemlerinin gerektiği durumlarda kullanılabilmesi mümkün olmakla birlikte gereken durumlarda istatistiksel metotların da kullanılması, denetim sonuçlarının denetlenen kütleyi daha gerçeğe yakın bir şekilde yansıtabilmesi açısından son derece önemlidir. Bu husus aynı zamanda, iç denetimin, uluslararası tanımında da belirtilen “kurumun risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğinin sistemli ve disiplinli bir yaklaşım” ile yürütülmesinin de en temel gereklerindendir. İç denetimin uluslararası standartlarına uygun bu düzenlemeler denetimin etkinliğine mutlaka olumlu katkılarda bulunacaktır.

4.1.10. Çalışma Kağıtları

Önemli olarak değerlendirilebilecek konulardan birisini de çalışma kağıtları ile ilgili getirilen düzenlemelerde bulabilmek mümkündür. Bu kapsamda İç Sistemler Yönetmeliği’nde çalışma kağıtları düzenlemesi, çalışma kağıtlarında örneklem metodolojisinin seçilmesine de yer verilmesi,

müfettişin adı ve soyadı belirtilerek imzalanması, raporlar ile birlikte iç denetim birimine gönderilmesi ve çalışma kağıtlarının raporları destekler mahiyette olmasına yönelik hükümler bulunmaktadır.

Çalışma kağıtlarına yönelik bu standartlar iç denetim çalışmalarının *sistematik bir şekilde dokümante edilmeleri açısından yararlı olacaktır. Özellikle bağımsız denetçi tarafından bankanın iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalarına yardımcı olacaktır.*²⁵³ Yaptığı alışmaları çalışma kağıtları ile belgelendiren ve bunları gerektiğinde ibraz eden müfettiş ya da i denetçilerin çalışmalar konusundaki dikkat ve zenlerinin çok daha fazla artacağını ve bunun iç denetim faaliyetinin etkinliğine olumlu yansıyacağını söyleyebilmek mümkündür.

4.1.11. İzleme Fonksiyonu

nceki kısımlarda belirtildiği şekliyle geçmişte teftiş kurullarının en önemli yapısal sorunlarından birisi de kendilerini yalnızca rapor hazırlamakla konumlandırıp, bununla yetinmesi ve hazırlanan raporların aksiyonlarına yönelik bir izleme fonksiyonunun geliştirilmemesidir. Bu yaklaşım ve uygulamaların ortaya çıkardığı sakıncaların düzenleme ve denetim otoritesi tarafından çok iyi değerlendirildiği ve bu sakıncaları ortadan kaldırmak amacıyla İç Sistemler Yönetmeliği'nde uluslararası standartlara uygun bir şekilde iç denetim birimlerine hazırladıkları raporlarda önerdikleri hususlara yönelik uygulamaların izlenmesi sorumluluğunun da verildiği görülmektedir.

Buna göre müfettişlerin iç denetim raporlarında önerdikleri ve iç denetim birimince düzeltici önemleri almaya yetkili yöneticilere intikal ettirilen hususlara yönelik uygulamaları izlemeleri, bu izleme faaliyetlerinin sonuçlarını ve değerlendirmelerini denetim komitesine iletmek üzere iç denetim birimine raporlamaları, bu raporların gelecek dönemlerde iç denetim planlarında dikkate alınması gerekmektedir. Yeni yönetmelikte bu konuda çok açık hükümlerin bulunması son derece yerinde olmuştur. Belirtilen hükümler iç denetim sonuçlarının verimliliğini ve etkinliğini büyük oranda arttıracak niteliktedir.²⁵⁴

253 Bankalarda Kurumsal Yönetim İçin; BDDK İ Sistemler Yönetmeliği, İ Denetim Dergisi, Ali Kamil Uzun görüşleri, Sonbahar 2006, Sayı: 16, s.52

254 Yurtsever, Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği İle İlgili Bir Değerlendirme, s.86

4.1.12. Sertifikasyon ve Eğitim

İç Sistemler Yönetmeliği'nin iç denetim ile ilgili getirdiği en önemli düzenlemeler arasında "sertifikasyon ve eğitim" konularının da olduğunu belirtmeden geçmemek gerekmektedir. Yönetmelikte 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 katılımları hususuna Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları arasında yer verilmiştir. *İç sistemler kapsamındaki birimlerde görevli personelin yetkinliklerinin sertifikalarla belgelendirilmesi, sürekli eğitimle gelişimlerine yardımcı olunması oldukça olumlu ve katma değer yaratacak bir yaklaşımdır.*²⁵⁵

İç denetim açısından bakıldığında mevcut durumda Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) tarafından Sertifikalı İç Denetçi-Certified Internal Auditor (CIA), Sertifikalı Finansal Hizmetler Denetçisi-Certified Financial Services Auditor (CFSA), Özdeğerlendirme Uzmanlığı-Certification in Control Self-Assessment (CCSA) ve Uluslararası Kamu Denetçisi-Certified Government Auditing Professional (CGAP) sertifikalarının söz konusu olduğu ve yapılan sınavları kazanan iç denetçilerin bu sertifikalara sahip olabildiği anlaşılmaktadır.²⁵⁶ Fakat bunların dışında da özellikle bilgi teknolojileri denetimine yönelik Sertifikalı Bilgi Sistemleri Denetçisi-Certified Information Systems Auditor (CISA) gibi başka önemli sertifikasyonların da bulunduğu belirtmek gerekmektedir. *Ayrıca gelecek dönemlerde BDDK, TBB gibi kurumlar tarafından lisans verilmesini sağlayacak mekanizmaların geliştirilmesini de mümkün görmek gerekir.*²⁵⁷ Gerçekten de iç denetçilerin mesleki yeterlilik ve gelişimlerini sağlama bakımından, meslekleriyle ilgili sertifikalara sahip olunması ve bunun yönetim kurulunun sorumlulukları arasında sayılarak teşvik edilmesi son derece önemsenmesi gereken bir yaklaşımdır.

Daha önce belirtildiği gibi geleneksel teftişte, müfettişlerin yetişmeleri temelde "iş başı eğitime" dayalıdır. Bankadan bankaya farklılıklar göstermekle birlikte müfettişlerin iş başı eğitimi dışındaki eğitimlere katılımları konusunda önemli sayılabilecek aksaklıklar bulunmaktaydı. Fakat, İç Sistemler Yönetmeliği'nde müfettiş ve iç denetçilerin mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programlarına katılımlarının

255 Yurtsever, Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği İle İlgili Bir Değerlendirme, s.86-87

256 <http://www.tide.org.tr>, 12/05/2009

257 Yurtsever, Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği İle İlgili Bir Değerlendirme, s.86-87

sağlanması konusunda önemle durulduğu, faaliyetlere yönelik asgari üç ayda bir düzenlenmesi ve Denetim Komitesi aracılığıyla Yönetim Kurulu'na sunulması gereken raporda müfettişlerin dönem içinde aldıkları eğitimlere yer verilmesi hususunun düzenlendiği görülmektedir. Bu durum geleneksel teftişin temelinde “iş başı eğitim” mantığına dayalı yetişme sürecinin aksine müfettişlerin eğitim programlarıyla da düzenli biçimde desteklenmelerini gerektirdiğinden oldukça önemlidir. İş başı eğitim modelinin faydaları ortadadır. Fakat teori ve pratik dengesinin sağlanabilmesi bakımından müfettişlerin banka içi veya dışı farklı eğitim programları ile desteklenmeleri son derece önemlidir. Geleneksel teftişte bu konuda yaşanan aksaklıklara daha önce değinilmişti. Yeni düzenlemeler ile getirilen bu yaklaşım müfettişlerin daha bilgili, teori ve pratik dengesini kurabilen niteliğe kavuşabilmelerine ve niteliksel gelişim sağlayabilmelerine katkı sağlayacaktır.

4.1.13. İç Kontrol Birimleri ve Personeli

4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 9/4.maddesine dayanılarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından hazırlanan ve 08 şubat 2001 tarihinde yürürlüğe giren “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.²⁵⁸

01 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 29-32. maddelerinde ngrlen ve bankaların oluşturması zorunlu olan iç sistemlerden (iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi sistemleri) iç 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. Grldğ 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 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından hazırlanarak 01 Kasım 2006 tarihinde yürürlüğe giren “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik”in 19. maddesinde iç kontrol birimi, 20.maddesinde ise iç kontrol personelinin görev ve yetkileri düzenlenmiştir.²⁵⁹ Belirtilen düzenlemeler nedeniyle son yıllarda bankalarda iç kontrol personeli kadroları hızla artmıştır.

258 Yurtsever, Bankacılığımızda İç Kontrol, s.128

259 Yurtsever, Bankacılığımızda İç Kontrol, s.129

Aslında, iç kontrol birimleri kuruluşlarından itibaren çeşitli gerekçelerle eleştirilere uğramaktadırlar.²⁶⁰ Fakat bu konudaki eleştiriler ve tartışmalar ayrı bir çalışma konusu olduğundan burada üzerinde durulmayacaktır. Bununla birlikte gerek belirtilen düzenlemelerde öngörülen hususlar, gerekse de uygulamalar dikkate alınarak, iç kontrol birimlerinin ve iç kontrol personelinin çalışmalarının iç denetim faaliyetine olan etkilerini ortaya koyabilmek de bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında; iç kontrol birimleri, bankaların iç denetim veya klasik anlamda teftiş kurullarının modern denetim yaklaşımında olması gerekli fonksiyonları oluşturmada ve faaliyetlerine yansıtarak bankaya katma değer yaratmada 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 ulaşmasını hedefleyen modern denetim anlayışına geçiş sürecinde, iç kontrol birimlerinin faaliyetleri teftiş kurulları için bir çok açıdan faydalı olacaktır. İç kontrol birimlerinin faaliyetleri ile uzun süreli ve çok personelli denetim çalışmalarına olan ihtiyaç büyük oranda ortadan kalkacak, *teftişin üzerindeki operasyonel yüklerin önemli bir kısmının iç kontrol personeline üstlenilmesi sayesinde* teftiş kurulları daha kısa süreli ve genel çalışmalara yönelebilecek, yapılan çalışmaların etkinliği artacak, *müfettişler geçmişe göre daha önemli konulara yeterince zaman ayırabilecek*, detaylar yerine daha bütünsel çalışmalara yönelebilecek, bu nedenle *iç kontrol birimi ve personelinin çalışmaları* teftiş kurullarının daha az fakat daha uzman personel yapısına dönüşmesine *katkı sağlayacaktır*. İç kontrol birimlerini iki başlı denetimin bir kısmı olarak görmek doğru değildir. İç Sistemler Yönetmeliği'nde öngörülen hususlar tüm yönleriyle incelendiğinde, tam aksine teftiş veya *iç denetim* fonksiyonunun gerçek işlevine dönmesini sağlayıcı mekanizmaların iç kontrol birimlerine verildiği görülmektedir.²⁶¹ Bankalarda iç kontrol birimi ve personelinin çalışmaları teftiştan iç denetime doğru dönüşüme katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

İç kontrol birimlerinin banka bünyesindeki iç kontrol sisteminin tasarımı ve etkin bir şekilde işletilmesinde çok önemli rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bu kapsamda *iç kontrol birimlerinin faaliyetleri sonucu gerçekten etkin işleyen bir iç kontrol sisteminin oluşmasının en önemli sonuçlarından*

260 Yurtsever, Bankacılığımızda İç Kontrol, s.130-132

261 Gürdoğan Yurtsever, Banka İç Kontrol Birimleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2007, Sayı 17, s.33

*birisi de denetim çalışmalarının etkinlik ve verimliliğinin artması olacaktır.*²⁶² Etkin işleyen bir iç kontrol sistemi, etkin bir denetimin de temel şartıdır. İç kontrol birimleri ve personelinin bu kapsamdaki çalışmaları iç denetimin etkinliğini ve verimliliğini doğrudan etkileyecek ve arttıracak niteliktedir.

4.1.14. Gözetim

Daha önce belirtildiğı şekilde geçmiş yıllarda bankacılık düzenleme ve denetleme otoritesinin bankaların teftiş kurullarının fonksiyonlarına ve etkinliklerine yönelik yeterli gözetim çalışmaları yürütmekten uzak kalmaları da bankalar arasında standart olmayan uygulamaların geliştirilmesine önemli etkiye bulunmuştu.

Fakat, İç Sistemler Yönetmeliğ'i'nde iç denetim planlarının ve yılsonu raporu ile risk değerlendirmelerinin Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na (BDDK) gönderilmesi hususlarına yer verilmiştir. Bu düzenlemelerin BDDK'yı bankanın gözetiminden sorumlu bir kurum olmanın ötesine, adeta 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.²⁶³ Bunların yanı sıra BDDK'nın bankalarda yerinde yaptığı denetim çalışmalarında da iç denetim birimlerinin fonksiyonları ve etkinliklerine yönelik düzenli değerlendirmeler yapmaya başladığı görülmektedir. Bu hükümler ve uygulamalar bankalar arasındaki farklı iç denetim uygulamaları geliştirilmesi riskini büyük ölçüde ortadan kaldıracak, aksayan yönlerin BDDK'nın uyarıları sonucunda düzeltilmesi mümkün olacaktır.

4.2. Uygulamada Gözlenen Değişimler

Görüldüğü gibi yukarıda belirtilen yasal ve idari düzenlemeler, standart iç denetim uygulamalarının geliştirilebilmesi açısından öncelikle "düzenleme eksikliğini" gidermiş ve aynı zamanda geleneksel teftişin yapısal bir çok sorununa da çözüm üretmiştir. Geleneksel teftiştten, iç denetime değişim sürecinde yapılan bu düzenlemelerin temel olarak uluslararası iç denetim standartlarını referans aldığı ve bir çok standardın ulusal düzen-

262 Gürdoğan Yurtsever, Banka İç Kontrol Birimleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2007, Sayı 17, s.33

263 Yurtsever, Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliğı İle İlgili Bir Değerlendirme, s.86

lemelere yansıdığı görülmektedir. Bununla birlikte aşağıda bahsedileceği gibi iç denetim standartlarında yer almakla birlikte, ulusal düzenlemelerimize tam olarak dahil edilmeyen “kalite güvence programı” gibi çeşitli hususların olduğu da ortadadır. Fakat, çeşitli eksikliklere rağmen genel olarak değerlendirildiğinde son yıllarda yapılan düzenlemelerin bankalarımızdaki iç denetim fonksiyonunu en azından “düzenleme” olarak uluslararası standartlara uygun bir seviyeye taşıdığı kolaylıkla söylenebilir. Bununla birlikte düzenlemeler kadar önemli olan bir diğer husus ise “uygulama”dır ve uygulama anlamında halen çeşitli eksikliklerden, bazı gelenekleri terk edememekten bahsetmek mümkündür. Gelecek dönemlerde geliştirilecek uygulamalarla düzenleme-uygulama farklılığının da minimum seviyelere çekilebileceğini belirtmek yanlış olmasa gerekir.

Belirtildiği gibi söz konusu yasal ve idari düzenlemeler geleneksel teftiş mekanizmasında gerçekten çok önemli değişimlere neden olmuştur. Bununla birlikte bir kısmı bu düzenlemelerin tetiklemesiyle, bir kısmı ise doğal bir gelişim süreciyle olduğu anlaşılan ve uygulamaya yansıyan geleneksel teftişten iç denetime doğru başka bir çok değişimden bahsetmek de imkan dahilindedir. Bu konudaki bazı değerlendirmelere aşağıda yer verilmeye çalışılacaktır.

4.2.1. Giriş Şartları ve Seçim Yöntemleri

Müfettiş olabilmenin aranan şartları ve seçim yöntemlerinde de son dönemlerde çeşitli değişikliklerden bahsetmek mümkündür. Özellikle kamu bankalarına müfettiş yardımcısı olabilmek için gereken genel ve özel şartları taşımanın yanı sıra Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) tarafından yapılan, Kamu Personeli Seçme Sınavına (KPSS) girmek ve belirlenen puanın üzerinde puan alarak başarılı olmak da şartlar arasına girmiştir. Bununla birlikte, bankaların kendi uyguladıkları sınavlar da devam etmektedir.

Bunun dışında, 1990’lardan sonra bir çok banka tarafından Yönetici Adayı Eğitim Programlarının (MT-Managament Traniee) müfettişliğe alternatif bir yönetici yetiştirme programı olarak gündeme getirildiğini ve ilgi gösterildiğini ifade etmek mümkündür. Bu sürecin müfettişliğe etkileri konusunda daha sonra değerlendirmelerde bulunulacaktır. Fakat, bazı bankalarda müfettiş yardımcılarının da bu süreçte belirlendiği, ya sınavları kazanma aşamasında, ya da düzenlenen eğitim programının sonrasında seçildiği, müfettiş yardımcılığı için ayrıca bir sınav açılmadığı görülmektedir. Mevcut durumda özellikle büyük özel ve kamu bankalarında halen müfettiş yardımcılığı için ayrı sınavlar açıldığı, orta ve küçük ölçekli özel bankalarda ise bu yöntemin de etkin bir şekilde uygulandığı görülmektedir.

Bunların yanı sıra çok kısıtlı da olsa mevcut personel içinden seçilenlerin de iç denetçi veya müfettiş olarak görevlendirilmeleri söz konusu olabilmektedir. *İşkollarında çalışmış olan profesyonellerden denetim fonksiyonuna geçenlerin sayısında bir artış yaşanmıştır. Bu geçişler, denetimin işkollarına yarattığı katma değer bakımından, kredibilitesini doğal olarak artırmaktadır.*²⁶⁴

Ayrıca, bu sürecin de etkisiyle geçmiş dönemlerde daha çok klasik olarak nitelendirilen, sorulara serbest olarak metin şeklinde cevap vermeye yönelik “bilim veya bilgi sınavları” yapılırken, 1990’lardan itibaren sınavlarda daha çok genel yetenek, genel kültür, yabancı dil, mesleki bilgi, kişilik gibi özelliklerin çoktan seçmeli test yöntemiyle belirlenmeye çalışıldığını ifade etmek mümkündür.

4.2.2. Görev Anlayışı

1990’lı yıllarda başlayan ve 2000’li yıllarla birlikte çıkarılan düzenlemelerle büyük bir hız kazanan müfettişlikteki değişimin yansımalarının görüleceği en önemli hususlardan birisi de görev anlayışı ile ilgili olmuştur. Bu kapsamda müfettişliğin geçmişe dayalı hata avcılığı şeklindeki görev anlayışının yerine geleceğe dönük rehberlik etmeyi esas alan bir anlayışa bırakmaya başladığını söyleyebilmek mümkündür. *Teftiş mekanizmasının, zamanla eksik ve yanlış bulmaya yönelik ve yargılayan konumunun pasif hale getirildiği, sistemin geliştirilmesine dönük ve yol gösterici, alternatif modeller üreten aktif yönünün ön plana çıkarıldığı, “cezalandırma”dan daha ziyade “ödüllendirmeyi” amaç edinen bir misyon*²⁶⁵ üstlenmeye başladığı gözlenmektedir. Bu nedenle operasyonel faaliyetler odaklı geleneksel denetim yaklaşımının yerini faaliyet ve süreç odaklı denetim yaklaşımının aldığı ifade edilebilir. Gerçekten de bütün bu süreç, müfettişlikte ciddi anlamda bir anlayış değişiminin yaşanmakta olduğuna işaret etmektedir.

Müfettişlikteki değişim ve dönüşüm, klasik anlamda kuralcı bir yapılanmadan iç ve dış çevre koşullarının gerektirdiği daha esnek ve modern bir yapıya geçiş yönündedir.²⁶⁶ *Bir anlamda* geleneksel müfettişlikteki otorite ve güç kavramları yavaş yavaş yerlerini başka kavramlara bırakarak bir dönüşüm geçirmekte,²⁶⁷ önceleri sadece kontrol odaklı olan müfettişlik

264 Julian Scrine ile “İç Denetim” Üzerine Söyleşi, İç Denetim Dergisi, Sonbahar 2002, Sayı 5, s.39

265 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Levent Şimşek görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.21

266 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.3

267 Yaşargil, Mentor ve Üstat, s.45

anlayışı, artık katılımcı, eğitimci ve çalışmalarla bütünleşen bir anlayışa dönüşmektedir.²⁶⁸

Görev anlayışındaki bu son derece önemli değişiklikler, teftişin veya iç denetimin geleneksel yapı içindeki bankalara olan kısıtlı katkılarını çok daha geniş bir boyuta taşıyabilecek niteliktedir. Bu kapsamda halen devam eden süreç ve gelecekte söz konusu olabilecek gelişmeler hakkında aşağıdaki kısımlarda daha detaylı açıklamalar yapılmaya çalışılacaktır.

4.2.3. Nitelik ve Yetkinlik Artışı

Daha önce de belirtildiği gibi bankalar, müfettiş yardımcısı olarak görevlendirecekleri personel için bir çok ön şart belirlemekte ve çok ciddi bir elemenden geçirerek göreve başlatmaktadır. Bu nedenle aslında mesleğin ilk zamanlarından günümüze kadar müfettiş olarak görevlendirilen kişilerin eğitimden, kişisel yetkinliklere kadar genel anlamda oldukça “nitelik”li kişiler olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Zaten, yine daha önce üzerinde detaylıca durulduğu üzere müfettişliğin bankacılığımızda genellikle bir yönetici kaynağı olarak nitelendirilmesi ve kullanılması da bu varsayımı doğrulamaktadır. Müfettişlerin var olan niteliklerinin üzerine teftiş, inceleme ve soruşturma çalışmalarında elde ettikleri deneyimler onlara bu yönde önemli avantajlar sağlamaktadır.

Fakat, teftiş kurullarından ve *müfettişlerden* günümüzde beklenen rollerin kapsamı ve derinliği son derece artmıştır.²⁶⁹ Özellikle iç sistemler yönetmeliğinde iç denetime verilen rol ve sorumluluklar arasında önemle sayılan risk yönetim sistemleri ile bilgi sistemleri gibi iki “teknik” konuya yönelik denetim çalışmaları yapma zorunluluğu, bu konularda uzman ve yetkin personelin görevlendirilmesini gerekli kılmıştır. Aynı şekilde müfettişlerin çağdaş örnekleme metod ve teknikleri için istatistiksel konularda yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bunların yanı sıra yine daha önce belirtilen sertifikasyon ve eğitime yönelik asgari zorunluluklar ve teşvikler söz konusudur.

Banka teftiş kurulları veya iç denetim birimlerinin bu konularda gerekli niteliklere sahip teknik personel istihdamı ve yetiştirilmesine yönelik önemli çabalar gösterdiği görülmektedir. Geleneksel veya klasik anlamda müfettişler genellikle idari bilimler mezunları arasından seçildiği için, bahse konu teknik yönü ağırlıklı personelin istihdamı teftiş kurullarının yapısını

268 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Erkut Ulaş görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

269 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Cüneyt Sezgin görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.21

zenginleştirci bir etkide bulunmuştur. Bu personelin çalışmaları, diğer müfettişlerin çalışmalarına ve yetkinliklerine de önemli katkılarda bulunmakta ve bu katkı zaman içinde daha da artmaktadır.

Müfettişlerin meslekleriyle ilgili alanlarda sertifika alımının teşvik edilmesi sonucunda, önceki dönemlerle kıyaslandığına yetkinlikleri ulusal ve uluslararası sertifikalarla kanıtlanmış müfettişlerin gün geçtikçe daha da arttığını söyleyebilmek mümkündür. Aynı şekilde müfettişlerin yalnızca işbaşı eğitimine mahkum edilmeyerek, çeşitli eğitim programlarıyla daha fazla ve sistematik olarak desteklenmeleri söz konusudur.

Gerek bahse konu teknik personelin istihdamı, gerekse de sertifikasyon ve eğitime yönelik süreçler müfettişlerin nitelik ve yetkinlikleri ile ilgili önemli fırsatlar yaratmaktadır. Bütün bu gelişmeler daha nitelikli müfettiş yardımcısı ve müfettişlerin görevlendirilmelerine imkan tanıdığı gibi zaman içinde yetkinliklerini de önemli oranda arttırmaktadır.

Aslında daha önce de belirtildiği gibi geleneksel gelişimde müfettişlerde olması gerekli kişi sel ve mesleki bir çok nitelik söz konusudur. Fakat yine daha önce belirtildiği gibi bu niteliklerin bir çoğunun gerçekçi olmadığı ve insanın doğasının üzerindeki bazı arayışları kapsadığı ortadadır. Bu nedenle günümüzdeki süreçte her ne kadar yazılı olan düzenlemelerde bir değişiklik olmasa da aslında müfettişlerde aranan niteliklerin biraz daha gerçekçi bir düzleme kavuştuğunu da ifade etmek mümkündür.

Müfettişlerin gittikçe artan nitelik ve yetkinliklerinin çalışmaların etkinliği bakımından önemli katkılarının yanı sıra müfettişlerin özgüvenlerine ve dolayısıyla davranışlarına olumlu yönde yansıdığı görülebilmektedir. Bu konuda aşağıdaki kısımda çeşitli değerlendirmelerde bulunulacaktır. Genel olarak, *bugünün müfettişleri, banka st yönetiminin karar sürecine ışık tutan, yeni projelere katılan, banka için potansiyel olanakları teşpit eden, çeşitlenen bankacılık işlemlerine hakim olan, araştırmacı, projeksiyon yapabilen eğitimli kişi lerden oluşuyor.*²⁷⁰

4.2.4. Davranışlar ve İlişkilerde Normalleşme

Müfettişliğin değişen görev anlayışının belki de en önemli yansımalarını davranış ve ilişkilerdeki değişimlerde görebilmek mümkündür. Daha önce belirtilen yasal ve idari düzenlemeler ile bunlara eklenen diğer gelişmeler ister istemez müfettişlerin davranışlarına yansımış, gerek teftiş kurulu-müfettiş, gerek stat-muavin ve gerekse de müfettiş-çalışan ilişki-

270 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, Erkut Ulaş görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

lerinde geleneksel anlayışla taban tabana zıt davranış şekilleri yaygınlaşmaya başlamıştır.

Bu kapsamda geleneksel müfettişlikteki kural ve kalıplara uygun davranışlarda bulunma “önceliğine” dayalı hiyerarşik anlayışın yalnızca unvanlara sıkıştığı, daha çok yatay ve ilişki yönetimine dayalı bir davranış çerçevesinin olduğu görülmektedir. Bir anlamda müfettişliğin değişen görev anlayışı ile doğru orantılı olarak zamanla *katı teftiş anlayışı yerini demokratik insan ilişkilerine dayalı teftiş anlayışına bırakmıştır*.²⁷¹

Bu süreçte gerek kendisine, gerek çalışma arkadaşına ve gerekse de çalışana saygı göstermeye dayalı yapıcı ve yol gösterici müfettiş yaklaşımlarının geleneksel teftişteki “azarlama” yaklaşımlarının önüne geçtiği, ilişkilerin gittikçe normalleştiği ve olgunlaştığı, bankanın amaçlarına ulaşabilmesi bakımından her personelin yaptığı işin önem ve önceliğinin bulunduğu, teftiş ve denetim yetkisinin bunun üzerinde bir yetkiyi barındırmadığı, müfettişlik yetkisinin insanları ezmek amacıyla kullanılabilecek bir boyutunun bulunmadığının anlaşıldığını ifade etmek mümkündür. Bankadaki her faaliyet birbirinden farklıdır ve bankanın amacı bakımından önemlidir. Teftiş veya iç denetim faaliyetinin de bunlardan bir farkı veya önceliği yoktur. Bu noktada beklenen her bir personelin kendi işini en iyi şekilde yapmasıdır. Bu anlayışın uygulamalara yansıyan boyutuyla zaman zaman *müfettişler de değişti*²⁷² yorumlarıyla karşılaşılabilmek de mümkün olmaktadır.

Bu değişimin bir çok nedeninden bahsetmek mümkündür ve bu nedenleri yasal ve idari düzenlemelerden farklı yerlerde aramak gerekmektedir.

Aslında, 1990’lı yıllardan itibaren teftiş kurullarında göreve başlayan her yeni müfettiş devresinde katı geleneksel yaklaşıma aykırı, anlamsız kuralları sorgulayan müfettişlerin daha fazla görünmeye başladığını ifade etmek mümkündür. “Klasik”, katı, otoriteye dayalı ve kuralcı müfettiş tipinde yavaş da olsa bir değişim gözlenmekteydi. Fakat bu süreci müfettişlikteki doğal bir gelişim olarak ifade etmek yerine, temel olarak Türkiye’nin 1980’li yıllardan itibaren kapalı bir ekonomik yapıdan, dışa açık bir ekonomik yapıya dönüşmeye başlamasında aramak yanlış olmayacaktır. Bu sürecin sosyal yaşamda da çok boyutlu yansımaları olmuştur. Dünyaya

271 <http://www.memurlar.biz/haber/20090204/Teftis-Kalkmali-mi-Kalkmali-mi.php>, 05/02/2009

272 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

entegrasyonun arttığı, açık iletişim kaynaklarının yaygınlaştığı, genel bilinçlenmenin arttığı, iyi uygulamaların görüldüğü bir ortamda içine kapalı ve muhafazakar niteliği ile ön plana çıkan müfettişliğin bunlardan etkilenmemesi mümkün değildi ve öyle de olmuştur. 1990'lı yıllardan itibaren yavaş yavaş da olsa müfettişliğin geleneksel davranış kural ve kalıplarında normalleşmeler görülmeye başlanılmıştır.

Bu genel gelişimin yanı sıra müfettişlikteki bu süreci etkileyen başkaca gelişmelerden bahsetmek de mümkündür. Bunlardan birisi daha önce de belirtildiği şekilde yine 1990'lardan sonra bazı bankalarda müfettişliğe özgü giriş sınavlarının terk edilerek müfettiş yardımcılarının "Yönetici Yetiştirme" (Management Trainee-MT) programlarına alınacak kişiler için açılan sınavda başarılı olanlardan seçilmeye başlanılması ve yine bu kapsamda seçilen müfettiş yardımcılarının tüm MT grupları için yapılan genellikle 4-5 ayları bulabilen ve "müfettişliğe özgü olmayan" giriş eğitimlerinin ardından göreve başlamasıdır. Özellikle uzun süren eğitimlerde pazarlama, hazine gibi çeşitli alanlarda görev yapacak diğer MT'lerle geliştirilen arkadaşlık ilişkileri göreve başlayan müfettiş yardımcılarının görevlerindeki ilişkileri yumuşatıcı etkilerde bulunmuştur.

Yine daha önce belirtilen teftiş kurullarında son yıllarda bayan müfettişlerin artan oranda görevlendirilmesinin de teftiş kurullarındaki katı kural ve kalıpların yumuşaması ve normalleşmesinde etkisinin bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Bayan müfettişlerin görevlendirilmesi gerek teftiş kurulu-müfettiş, gerek stat-muavin ve gerekse de müfettiş-çalışan ilişkilerinde daha düzeyli, dikkatli ve seviyeli ilişkilerin geliştirilmesine katkılarda bulunmuştur. 10-15 yıl öncesine kadar teftiş kuruluna bayan müfettiş alınması hiç mümkün ve uygun görülmezken, zamanla bu tabunun yıkılması da başlı başına bir milat niteliği taşımaktadır.

Aynı kapsamda yine daha önce belirtildiği gibi müfettişlerin nitelik ve yetkinliklerinde olumlu yönde görülen değişimler de ilişkilerdeki normalleşmeye önemli katkılarda bulunmuştur. Daha önce belirtildiği gibi geçmiş dönemlerdeki katı ve otoriteye dayalı müfettişlik örgüsü, müfettişin bazı konulardaki teknik bilgi yetersizliklerini gizlemek için bir kalkan olarak da kullanılabilmekteydi. Fakat yine daha önce belirtildiği gibi müfettişlerin gittikçe artan nitelik ve yetkinlikleri müfettişlerin özgüvenleri ve dolayısıyla davranışlarına da oldukça olumlu yansılarda bulunmuştur. Bu kapsamda müfettişlerin geçmişle kıyaslandığında bilmediklerini cesaretle ve kolaylıkla dile getirebildiği, bu nedenle öğrenmede daha avantajlı konumda bulundukları söylenebilir. Müfettiş nitelik ve yetkinliklerinin arttığı, bilmediklerini cesaretle dile getirilebildiği bir ortamda artık g yaratmaya odaklı

katı davranış kurallarına, bunlara yönelik müfettişlik mührü gibi sanal semboller kullanmaya olan gereklilik de büyük oranda ortadan kalkmıştır. Fark yaratmanın yolları eğitimden, bilgiden, cesarettten, işini iyi yapmak-tan, iyi iletişimden ve dolayısıyla bankaya en verimli katkıyı sağlamaktan geçmektedir.

İşte, geleneksel teftiş uygulamalarındaki bu büyük değişim, teftişin ge-leneksel ve kendine özgü mesleki disiplini de ciddi bir değişim ve gelişime uğratmış, gün geçtikçe hiyerarşiden daha çok yatay ilişkilere dayalı teftiş kurulu yapılanmaları ve davranış şekilleri artmaya başlamıştır. Gerek teftiş kurulu-müfettiş, gerek üstat-muavin ve gerekse de müfettiş-çalışan ilişkile-rinde daha başarılı ve saygıya dayalı ilişkilerin geliştirildiği görülmektedir. Örneğin üstadın karşısında bacak bacak üstüne atmamak, yemekten yarı-aç kalkmak gibi anlamsız ve gereksiz bazı hususların artık ortadan kalk-tığını ifade etmek mümkündür. *Süreç içerisinde bir bütünüle bağdaşmayan, saygı kavramıyla çok fazla alakalı olmadığı düşünülenler törpülene törpü-lene yeni bir şekil almaktadır.*²⁷³ Aynı şekilde müfettiş-çalışan ilişkilerinde de şubeye teftişe başlanıldığı zaman personeli yerinden ederek oturula-cak masayı seçmek gibi uygulamaların genellikle terk edilerek, şubenin düzenini aksatmayacak uygun ve boş masaların daha fazla tercih edilir olduğunu ifade etmek mümkündür. Benzer şekilde personele güler yüzlü yaklaşımların ve hitap şekillerinin artması, bilgi ve dosya taleplerinin daha fazla anlayış ve nezaket çerçevesinde gerçekleşmesi, personelden her an dosya istemek yerine gün içinde çalışılacak dosyaların toplu listesinin verilerek genellikle personelin meşgul edilmemeye çalışılması gibi basit ama anlamlı uygulamalardan bahsetmek mümkündür. Bu basit görünen uygulamalar dahi özellikle çalışanların işbirliğini sağlayarak daha nitelikli çalışmaların ortaya çıkarılabilmesine imkan vermektedir.

Bütün bu gelişmeler müfettişliğin geleneksel ve kendine özgü mesle-ki disiplininin davranışlara yansıyan boyutunu önemli oranda törpülemiş, normalleştirmiş ve giderek alaturka davranış kalıplarının terk edilmesine neden olmuştur. Artık müfettişliğin mesleki disiplininin genel olarak dav-ranışlardan bağımsız ve yapılan iş ile sınırlı bir içerik taşıdığını söyle-yebilmek mümkündür. Geleneksel yapıda kullanılan semboller, yüklenen anlamlar ve misyonların daha çok normalleştiği görülmektedir. Bu şekilde müfettişliğin "güce dayalı" örgüsünün daha çok "bilgiye" dayalı bir niteliğe büründüğünü ifade etmek genel bir değerlendirmeye yanlış olmayacaktır. Böylece müfettişlik, teftiş veya denetim yapma yetkisinin ötesine geçen ritüellerinden yavaş yavaş da olsa kurtulmaya başlamış somurtkan, insan-

273 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, İbrahim Kurban görüşleri, İç Denetim Der-gisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.15

lara tepeden bakan, ahkam kesen müfettiş algısının yerine, güler yüzlü, iyi iletişim kurabilen, seмпatik müfettiş algısı yerleşmeye başlamıştır. Bu nedenle müfettişliğin iletişim ve davranış boyutlarıyla önemli bir evrim geçirdiğinden söz etmek mümkündür.

Geçmişle kıyaslandığında aşağıdaki kısımda da belirtileceği gibi halen bazı eksikliklerden bahsetmek mümkün olmakla birlikte davranış, iletişim, ilişki yönetimi ve diğer personelin işbirliğini sağlama yönünde müfettişliğin günümüzde çok daha iyi bir noktada olduğu açıktır.

4.2.5. Azalan şekilcilik

Daha önce belirtildiği gibi geleneksel müfettişliğin sorunlarından birisi “abartılı şekilcilik”tir. Çalışmalardan davranışlara, raporlardan kılık-kıyafet rengine kadar bir çok şekilsel kalıptan söz etmek mümkündür. Oysa ge-lişen süreçte müfettişliğin bir çok bakımdan abartılı veya katı şekilcilikten yavaş bir şekilde de olsa uzaklaştığını, daha fazla ze yönelik bir gelişim gösterdiğini belirtmek gerekmektedir. Bunun bir çok alanda yansımalarını görebilmek mümkündür.

Örneğin, geçmiş dönemlerde müfettiş şubeye gittiğinde bir tane benzinci var ve bir şekilde ek senet karşılığında kredi çıkmışsa müfettiş şöyle yazardı: “Söz konusu teminat aığıının ivedilikle giderilmesi...” Oysa benzinci nereden bulsun ek senedi. Bu firmaya nasıl olur da bu şart ve koşullar altında kredi verilir sorgulanmazdı. Fakat süreç yönetiminin 1990’lı yıllardan itibaren Türkiye’de konuşulmasından sonra farklı bir noktaya gidildi.²⁷⁴ Artık bu açıdan müfettişlerin olayın gerçek yüzüyle daha çok ilgilenen kişiler olmaya başladığı ve teftiş kurulları tarafından bu konuda yönlendirmelerin söz konusu olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bunun yanı sıra raporlardaki şekilsel özellikler halen önemli olmakla birlikte, şekil-içerik dengesinin daha fazla sağlanmaya çalışıldığını söyleyebilmek mümkündür. Gerçi gelişen bilgisayar teknolojileri nedeniyle yapılan hataların kolayca dzeltilebilmesinin bunun temel nedeni olduğunu belirtebilmek de mümkündür. Neden ne olursa olsun geçmiş dönemlerde küçük bir “tapaj” hatası nedeniyle müfettişlerin neler çektiği düşünüldüğünde, bu yöndeki gelişimin önemsenmesi gerekmektedir.

Aynı biçimde, şekilciliğin görüldüğü alanlardan kılık kıyafet konusunda halen şık giyim gibi yaklaşımlar geçerliyken, kıyafet rengi, boyu ve düzeni

274 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, Hakan Alp görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.11-12

konusundaki geçmiş katı kuralların giderek gevşetildiğini söyleyebilmek mümkündür. Benzer şekilde yukarıdaki kısımlarda da bahsedildiği üzere üstat karşısındaki davranışlara yönelik ve saygı ile doğrudan ilgili olmayan şekilsel bir çok kalıbın da ortadan kalktığı görülmektedir.

Ayrıca, iletişim konusunda öncelikle üstadı ve ondan sonra başkanlığı arayabilmek gibi yaklaşımların yerine, herhangi bir sorunu olan müfettişin artık kolaylıkla başkanlık ile iletişime geçebildiği ve sorunlarını aktarabildiği görülmektedir. Hatta bazı bankalarda insan kaynakları uygulamalarında söz konusu olabilen “açık performans değerlendirmesi” şeklindeki uygulamaların teftiş kurullarında da uygulandığı görülmektedir. Bu uygulamalarda klasik performans değerlendirmelerinde söz konusu olan “gizlilik” yerine “açıklık” söz konusu olmakta, kişiler amirlerinin kendileri hakkında yaptığı performans değerlendirmelerini görerek, kendi görüşleri için ayrılan alana da kendi görüşlerini yazabilmektedirler. Bu kapsamda diğer personelde olduğu gibi teftiş kurulunda görev yapan müfettiş yardımcıları da, kendileri hakkında düzenlenen tezkiyeleri görebilmekte ve katılmadığı değerlendirmeleri açıkça belirtebilmektedir. Aslında iyi uygulandığında son derece yararlı olan bu uygulama, iletişim anlamındaki şekilciliği de ortadan kaldıran bir niteliğe sahiptir.

4.2.6. Teknolojik Gelişmeler ve Bilgisayar Destekli Denetim

Her alanda olduğu gibi teknolojik gelişmeler, müfettişliğin geleneksel uygulamalarındaki bazı değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Belki de teknoloji odaklı en göze çarpan değişikliklerden birisi geçmiş dönemlerde *bir müfettişe kalem, çanta ve daktilo veriliyordu, şimdi ise taşınabilir bilgisayarlar veriliyor.*²⁷⁵ Bugün çeşitli yönetim kademelerinde görev alan “eski banka müfettişleri”, eskiden banka müfettişliği yapmanın, bugüne göre çok daha zor olduğunu belirtiyor. Eskinin zor koşullarında, müfettişlerin en temel görevlerinden biri olan rapor tutma ve bu raporları kağıda dökme işinin bile, neredeyse bir kaba dönüştüğü belirtiliyor. Oysa bugün manzara değişti; şimdi neredeyse her müfettişin elinde bir laptop bilgisayar var. Raporunu teftiş sırasında yazabildiği gibi, e-mail aracılığıyla da merkeze gönderebiliyor.²⁷⁶ 1990’ların ortalarından itibaren yaygınlaşmaya başlayan şekilde müfettişlere taşınabilir bilgisayar verilmesi uygulaması 2000’li yıllardan itibaren daha da yaygınlaşmış, böylece geçmiş yıllarda en küçük bir hata nedeniyle tekrar tekrar yazılan raporlar tarihe karışmıştır.

275 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Hamit Beliş Belli görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

276 Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

Bunun yanı sıra gelişen süreçte bankaların altyapılarının ve işlemlerinin temel olarak bilgi teknolojilerine dayalı hale gelmesi de yapacakları çalışmalarda müfettişlere önemli kolaylıklar sağlamıştır. Artık bazı çalışmaları yapabilmek için mutlaka bir yere gitmek gerekmemektedir. Bilgisayar üzerinden bankacılık yazılımı veya yazılımları aracılığıyla bazı denetimleri yapabilmek mümkün hale gelmiştir. Fakat bu kolaylıklarının yanı sıra işlemlerin gerçekleştirildiğı bu platformları anlayabilmek ve denetleyebilmek gerekliliğı de müfettişlerin karşısına önemli bir sorun olarak çıkmıştır. Bu konuda ileride daha detaylı değerlendirmelerde bulunulacaktır.

Teknolojinin iç denetim açısından en önemli etkisini ise “sürekli denetim” veya “bilgisayar destekli denetim” kavramlarında bulabilmek mümkündür. *Banka bünyesinde gerçekleştirilen bütün faaliyetlerinin etkin ve efektif bir şekilde denetim ve gözetimi için Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri (Computer Assisted Audit Techniques – CAATs) önemli bir yöntem ve metod olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgisayar Destekli Denetim yöntemi ile denetçiler veri yığınlarıyla uğraşmaktan kurtulmakta aksine özümsemiş, süzülerek ve belli kontrollerden geçirilerek elde edilen sonuçlar üzerinden denetimlerini tamamlama imkanı bulmaktadırlar.*²⁷⁷

Bilgisayar destekli denetim teknikleri; denetimi yapılan işletmenin muhasebe sistemini bilgisayar imkânlarını kullanarak denetleme sürecidir. Diğer bir ifadeyle, denetçilerin şahsi üretkenliklerinin denetim fonksiyonlarıyla birlikte artmasını sağlayan bilgisayar tekniklerine “bilgisayar destekli denetim teknikleri” denilmektedir.²⁷⁸ BDDT, denetimi yapılan organizasyonun ve dolayısıyla bilgisayarlı muhasebe sisteminin güvenilirliğinin, bilgisayar imkânları kullanılarak denetlenmesi süreci olarak tanımlanabilir.²⁷⁹ Denetimi yapan denetçi açısından ele alındığında ise BDDT, denetlemede verimliliğı artıran araç ve teknikler olmanın yanı sıra denetçilerin kişisel verimliliğini artıran teknikler olarak da tanımlanmaktadır.

BDDT’ler uygulamada, çok çeşitli bilgisayar programları ile gerçekleştirilmektedir. Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri, denetçilerin sistemsel bilgilere bilgisayar yardımı ile ulaşarak, denetim kanıtları ve destekleyici bilgileri temin ettikleri bir yoldur.²⁸⁰ Başka bir ifade ile Bilgisayar

277 Yrd. Doç. Dr.Özgür Çatıkkaş, Gürdoğan Yurtsever, Bankacılık Sektöründe Bilgisayar Destekli Denetim, Gelirler Kontrolörleri Derneğı, Sayı: 251, Ağustos 2009, s.180

278 Ayşe Pamukçu, Muhasebede Bilgisayar Destekli Denetim Düzeni, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2004, s.75

279 Tamer Aksoy, Tüm Yönleriyle Denetim, AB ile Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma, Yetkin Basımevi, Ankara: 2002,s.796

280 Vasarhelyi. M.A., M.G. Alles, and A. Kogan, 2004, Principles of Analytic Monitoring for Continuous Assurance, Journal of Emerging Technologies in Accounting, Vol. 1.

Destekli Denetim Teknikleri, denetçilerin denetimler sırasında kullandığı önemli araçlardır. BDDT'ler; genelleştirilmiş denetim yazılımı, yardımcı program, test verileri, uygulama yazılımı izleme (tracing) ve eşleme (mapping) ve denetim uzmanı sistemleri gibi pek çok tipte araç ve teknikleri içerir.²⁸¹ Uluslararası İç Denetim Standartları'nda "İç denetçi, bilgisayar destekli denetim tekniklerini ve diğer veri analiz tekniklerini kullanmayı düşünmelidir."²⁸² şeklinde konunun önemi belirtilmiştir. İç Sistemler Yönetmeliği'nde de "müfettişlerin, yararlanılabilecek bilgisayar destekli denetim teknikleri ile veri analiz tekniklerini kullanabilme yetkinliğine sahip olmaları gerektiği" ifade edilmiştir.

Bilgisayar destekli denetim teknikleri ile dönemsel denetim yaklaşımından, "dönemsel olmayan" denetim yaklaşımına geçiş yaşanmaktadır bir anlamda. Artık müfettişler veya iç denetçiler büyük veri yığınlarıyla uğraşmadan, bilgisayar destekli denetim araçlarıyla ortaya çıkan sonuçların üzerinden denetimlerini tamamlayabilmekte, böylece hem işlemlerin neredeyse tamamı kısa sürede denetlenebilmekte, hem de denetimde süreklilik sağlanmaktadır.

Özellikle özel denetim yazılımlarının bankalarda gün geçtikçe daha fazla kullanıldığı, bu amaçla bankaların teftiş kurulları veya iç denetim birimlerinde "merkezi denetim ekipleri veya birimleri"nin kurulduğu görülmektedir. Bilgisayar Destekli Denetim Programları kullanan dört banka ile ilgili 2008 yılında yapılan bir çalışmada, incelenen bankalarda bu programların genel olarak 3-4 yıl gibi yakın dönemde kullanılmaya başlandığı, bu programlar ile Bankanın tüm işlemlerinin denetlenebilmesinin mümkün hale geldiği ve denetimin etkinliğinin büyük oranda arttığı tespit edilmiştir.²⁸³

Etkin ve efektif bir denetim faaliyeti için bilgisayar destekli denetim teknikleri ve yaklaşımlarının vazgeçilmez bir öneme sahip olduğu açıktır. Uygun formasyona sahip personel, fayda/maliyet oranı makul bir denetim yazılımı, devamlılığı olan etkin bir denetim organizasyonu bu faaliyetin beklenen yararları sağlayacak şekilde gerçekleştirilmesi için önem taşımaktadır. Ekonomimizin lokomotif konumunda bulunan bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve büyük ölçekli ifade edebilecek bankaların dahi özel denetim yazılımları kullanımına 3-4 yıl gibi yakın sayılabilecek dönemlerde başlamaları dikkate alındığında, bu uygulamaların bankacılığımızda yaygınlaşmaya başladığını ifade etmek mümkün görünmektedir. Bu

281 Uluslararası İç Denetim Standartları, Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.127-128

282 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.22

283 Yrd. Doç. Dr.Özgür Çatıkkaş, Gürdoğan Yurtsever, Bankacılık Sektöründe Bilgisayar Destekli Denetim, Gelirler Kontrolörleri Derneği, Sayı: 251, Ağustos 2009, s.190

uygulamaların bankalarımız başta olmak üzere özellikle finans sektöründe yaygınlaşması önemli katma değer ve kazanımlara imkan sağlayacaktır.²⁸⁴

Bilgisayar destekli denetim sayesinde geleneksel teftişteki uzun süren denetim aralıklarından kaynaklanan risklerin önemli oranda azalmaya başladığını ve sayıca kalabalık müfettiş ekipleriyle çalışmalara olan gerekliliğin zamanla ortadan kaldığını söyleyebilmek mümkündür.

4.2.7. Soruştırma Görevleri

Daha önce de belirtildiği gibi teftişin geleneksel anlamda temel faaliyet konularından birisi de “soruştırma” çalışmalarıdır. Fakat, *soruştırma uzmanlığı, hile ve sahtekarlıkları incelemek ayrı bir tecrübe ve motivasyon gerektiriyor. Karşılaştığınız olayların sıklığı ile tecrübe arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Uzmanlaşmak, iddia sahibi olmak için incelediğiniz, soruşturduğunuz olay sayısı ve çeşitliliği size tecrübe kazandırıyor. Tecrübenin yanı sıra bu konuda motivasyon, beceri sahibi olmak gerekiyor. Teftiş Kurulunda görev yapan her müfettiş aynı zamanda iyi bir soruştırma uzmanı, hile denetçisi olamaz. Organizasyonda iç denetim faaliyeti tüm süreçlerin belirli dönemlerde ve sıklıkta değerlendirilmesine imkan verdiği için iç denetim uygulaması konusunda çok tecrübeli ve beceri sahibi olabilirsiniz. Ancak hile ve sahtekarlıkların sınırlı sayıda inceleme ve soruştırma imkanı vardır. Bir de işin hukuki boyutu var, özel uzmanlık isteyen inceleme ve tespit boyutu var, kriminal inceleme gerektiren boyutu var.*²⁸⁵

Zaten müfettişlerin belki de en fazla adapte olmakta zorlandıkları çalışmalar soruştırma çalışmaları olmuştur. Çünkü teftiş çalışmalarından oldukça farklı bir niteliğe sahip olan soruştırma çalışmalarında müfettişlerin yeterli yetkinliğe kavuşabilmeleri genellikle mümkün olamamıştır. Bunun temel nedenlerinden birisi kasa noksanı gibi bazı standart nitelikli soruştırma konuları dışında çok çeşitli soruştırma konularının söz konusu olabilesidir. Bunun yanı sıra bir diğer neden de soruştırmaların teftiş ile kıyaslandığında çok daha az sayıda gerçekleştirilmesidir. Bir müfettişin meslek yaşamı boyunca defalarca teftiş çalışması yürütmesine rağmen, özellik arz eden soruştırma konuları ile ilgili oldukça az çalışma yapmak durumunda kaldığından söz etmek mümkündür. Soruştırmalar

284 Yrd. Doç. Dr.zgr atıkkaş, Gürdoğan Yurtsever, Bankacılık Sektöründe Bilgisayar Destekli Denetim, Gelirler Kontrolörleri Derneği, Sayı: 251, Ağustos 2009, s.191

285 Hile Denetimi: Hilelerin Ortaya çıkarılması ve nlenmesi, Ali Kamil Uzun görüşleri, İç Denetim Dergisi, Bahar 2007, Sayı 18, s.16

olağan değil, olağanüstü konularda yapılan çalışmalardır ve olağan teftiş çalışmalarına göre çok daha az sayıda gerçekleştirilmesi doğaldır. Düzenli olarak tekrarlanan teftişlerde zamanla tecrübe kazanan müfettişlerin, teftiş ile kıyaslandığında çok daha az gerçekleştirilen ve çok çeşitli konularda olabilen soruşturmalar ile ilgili yeterli tecrübe elde edebilmeleri istisnalar haricinde genellikle mümkün olamamıştır. Yeterli uzmanlığa sahip olmamalarına rağmen müfettişlerin bir dedektif gibi suçluyu ortaya çıkarmaya çalışması ve bunun için ifadeler alması, personel ile hiç hoş olmayan diyaloglara girmek durumunda kalması doğal olarak müfettiş-çalışan ilişkilerini gerginleştirmiş ve resmileştirmiş, suçluyu bulmaya çalışırken bir çok personelin haksız itham ve suçlamalarla karşı karşıya kalmasına, kötü muamelelere maruz kalmasına neden olmuştur.

Bu nedenle aslında soruşturma çalışmaları yürütmenin iç denetim faaliyetinin etkinliğini azaltan bir husus olarak değerlendirilmesi de sanırım yanlış olmayacaktır. Konsantrasyonun bu yöne kayması, iç denetimin asli görevlerinde sıklıkla aksamalara neden olabilmektedir. Zaten, Uluslararası İç Denetim Standartları'nda "İç denetçi, suiistimal belirtilerini tespit edebilecek yeterli bilgiye sahip olmalıdır; fakat esas görevi ve sorumluluğu suiistimaleri tespit etmek ve soruşturmak olan bir kişinin uzmanlığına sahip olması beklenemez"²⁸⁶ ifadelerine yer verilmiştir.

Bir suiistimalin soruşturulması, belirli ayrıntılarla ilgili yeterli bilgi toplamak ve suiistimalin olup olmadığının, suiistimalden kaynaklanan kayıp ve risklerin boyutunun, suiistimali kimlerin yaptığının ve suiistimalin yapısının (nasıl gerçekleştiğinin) belirlenmesi için gerekli prosedürleri uygulamak gibi hususları kapsar. Suiistimal soruşturmalarının en önemli sonuçlarından biri, masum kişilerin şüpheli durumdan kurtulmalarıdır. Soruşturmalar, sadece soruşturmanın başlamasına sebep olan olayı değil, suiistimal faaliyetinin bütün yapısını ve büyüklüğünü ortaya çıkartacak şekilde tasarlanmalıdır. Soruşturma çalışması, sürecin kanunî yollar için gerekli çalışma kâğıtlarının/dosyaların hazırlanmasını da içerir. İç denetçiler, avukatlar, soruşturmacılar, güvenlik personeli ve kurum içinden veya dışından diğer uzmanlar, genellikle suiistimal soruşturmalarını gerçekleştiren veya buna yardımcı olan taraflardır.²⁸⁷

İç denetim, suiistimalin soruşturulmasında öncelikli sorumluluk sahibi olabilir, soruşturmalar için kaynak vazifesi görebilir veya (soruşturmaların etkililiğinin değerlendirilmesinden sorumlu oldukları için) soruşturmalarda

286 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s. 20-21

287 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s. 116

yer almayabilirler. İç denetimin bağımsızlığı üzerindeki tesiri uygun şekilde dikkate alınıp gözetildiği sürece, bu rollerin her biri kabul edilebilir.²⁸⁸

Meslekî yeterlilik kıstasını sağlamak için, suiistimal soruşturma ekiple-
rinin, suiistimalin yapısı, soruşturma teknikleri ve ilgili mevzuat hakkında
yeterli bilgi edinme sorumluluğu vardır. İç denetim birimi, soruşturmaların
yapılmasından sorumlu ise, kendi personelini kullanarak veya dışarıdan
gelenlerle ya da her ikisini de birleştirerek soruşturmayı yürütebilir. Bazı
durumlarda, iç denetim, yardımcı olması amacıyla, kuruluşun denetim dış-
sındaki çalışanlarından da yararlanabilir.²⁸⁹

Aslında suiistimal, yolsuzluk, hile gibi kavramlar konusunda literatürde
halen netlik bulunmamakla birlikte, dünya uygulamalarına bakıldığında
soruşturma uzmanlığının farklı bir uzmanlık alanı ve disiplin olarak gelişim
gösterdiği görülmektedir. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulmuş
Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)'nin sınav ile verdiği Ser-
tifikalı Soruşturma Uzmanı-Certified Fraud Examiner (CFE) sertifikaları bu
alandaki en önemli sertifikasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. ACFE'nin
eğitim, araştırma, sertifikasyon gibi hizmetlerinin halihazırda bu uzmanlık
dalına yn verdiğini söyleyebilmek mümkündür. Fakat bu kurumun faali-
yetlerinin içeriğinde ülkemiz bankalarında yürütülen soruşturma çalışmalar-
ının ötesinde bir parça dedektiflik rolünün de bulunduğunu, bu yönüyle
farklılaştığını bu aşamada ifade etmek yararlı olacaktır.

Ülkemizdeki bankalarda suiistimal araştırmaları ve soruşturmalar ge-
leneksel gelişime uygun bir şekilde halen teftiş kurulları veya iç denetim
birimleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Genellikle de müfettişler veya
i denetçiler aynı zamanda soruşturmalarda görevlendirilmektedir. Fakat,
Özellikle yabancı bankaların bankacılık sektörüne girmesiyle birlikte yavaş
yavaş da olsa, büyük bankalardan başlayarak soruşturma konusunda
teftiş kurulları içinde ayrı birimler kurulduğu ve bu birimlerde yalnızca
soruşturma konusunda çalışan ve bu konuda uzmanlaşan personelin
görevlendirildiği, geçmişte olduğu gibi bir müfettişin hem teftiş hem de
soruşturma yapmadığı görülmektedir. Fakat sonuç olarak soruşturmaları
yine müfettişler veya i denetçiler yapmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi i denetçilerin suiistimal belirtilerini tespit
edebilecek yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle bu iki
konuyu tamamen birbirinden ayrıık konular olarak değerlendirmek doğru
değildir. Özellikle suiistimal tespitlerinde i denetçilerin rol ve sorumluluk-

288 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s. 118

289 Uluslararası İ Denetim Standartları Mesleki Uygulama erevesi, 2008, s. 118

ları önemlidir ve önemli olmaya devam edecektir. Bununla birlikte yurtdışındaki gelişime paralel bir şekilde suiistimal araştırması ve özellikle de soruşturması konusunun zaman içinde ülkemizde de iç denetim faaliyetinin dışında ayrı bir uzmanlık dalı olarak gelişim göstermesinin kaçınılmaz olacağı anlaşılmaktadır. Bu konuda bankalarda ayrı departmanlar kurulabilmesi imkan dahilindedir. Doğal olarak bu konuda bankaların ihtiyaçlarını iç kaynaklardan sağlaması mümkün olabileceği gibi yeri geldiğinde dış kaynak kullanımı da söz konusu olabilecektir. Teftiş ve iç denetim arasında yapılan kıyaslamalarda genellikle teftişin soruşturma yetkisinin iç denetimden farklı olduğuna, bu nedenle ayrı fonksiyonlar olduklarına yönelik sıkça yorumlarda bulunmaktadır. Soruşturma konusunun zaman içinde ayrı bir uzmanlık halinde ülkemizde de gelişim göstermesinin, teftiş-iç denetim arasında olduğu varsayılan bu farklılıkları da zaman içinde ortadan kaldıracığını ifade etmek mümkün görünmektedir.

4.2.8. Kalite Güvence Programları

Bilindiği üzere bankacılığımızın geleneksel gelişimi içinde belki de denetim dışında kalan tek birim teftiş kurulları olmuştur. Zaten denetim yapmakla görevli bir birimin denetlenmesi gibi bir yaklaşımın doğru olmaya-
cağına yönelik genel kabul böyle uygulamalara imkan tanımamıştır. Oysa sonradan görüldüğü gibi teftiş kurullarının bir çok konuda görevini layıkıyla yapamaması mümkündür ve bir açıdan da doğaldır. Bu bakımdan iç denetim faaliyetinin tüm boyutlarıyla düzenli olarak değerlendirilmesi ve aksayan yönlerin tespit edilerek geliştirilmesi önemlidir. Zaten bu husus Uluslararası İç Denetim Standartlarında “İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan ve etkinliğini sürekli gözleyen bir kalite güvencesi ve geliştirme programı hazırlamalı ve bunu sürdürmelidir. Bu program, dönemsel iç ve dış kalite değerlendirmelerini ve devamlı iç gözlem faaliyetini içermelidir. Programın her parçası, iç denetim faaliyetinin katma değer yaratmasına, kurumun faaliyetlerinin geliştirilmesine yardımcı olmalı ve iç denetim faaliyetinin etik kurallarına ve standartlara uyması konusunda güvence sağlamalıdır.”²⁹⁰ şeklinde yer almaktadır.

Kalite Güvence ve Geliştirme Programı’nı (Quality Assurance and Improvement Program) iç denetim faaliyetinin katma değer yaratması, faaliyetinin geliştirilmesi, standartlara ve etik kurallara uyum sağlaması için bir güvence programı olarak değerlendirebiliriz. Bağımsızlığın, tarafsızlığın, yetkinliğin ve etkinliğin gözden geçirildiği, belgelendiği ve görüş ifade edildiği bir süreç olarak da görmek mümkün. Aynı zamanda düzenleyici otoriteler ve paydaşlar açısından da önemli bir referans olma özelliğinden

290 Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi, 2008, s.22

bahsedebiliriz. İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı, iç denetim uygulamalarının kurumlarda etkin ve verimli, bağımsız ve tarafsız olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini izlemek açısından düzenleyici otoritelere referans olacak temel araçlardan biri olarak görülmelidir. Programın amacı ve iç denetimin gelişimi açısından önemine bakıldığında “Kurumsal Yönetimin ve İç Denetimin Etkinliğinde” olmazsa olmaz rolü olduğunu görüyoruz. Yönetim kurulu denetim komitesi etkinliği, iç denetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, yasal düzenlemelerin uygulama etkinliği ve kurumsal yönetim güvencesi için “Kalite Güvence ve Geliştirme Programı” bağımsız ve tarafsız güvence ve danışmanlık sağlayacaktır.²⁹¹

“Kalite Güvence ve Geliştirme Programı”na yönelik mevzuatımızda bir düzenleme bulunmamaktadır. Fakat, uluslararası standartlarda iç denetim faaliyetinin yerine getirilebilmesinde bu programın önemi büyüktür. Ülkemizdeki banka iç denetim birimlerinin de bu konuda cesaretle “örnek uygulamalar vermeye başladığı” görülmektedir.²⁹² *Bu program ile standart ve metodolojilerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi, denetim mekanizmasının daha verimli ve yapıcı bir hale gelmesi, diğer birimlerin ve üst yönetimin beklenti ve görüşlerinin öğrenilerek daha iyi bir hizmet verilmesi mümkün olacaktır.*²⁹³ Zaman içinde bu konuda çok daha fazla bankanın uygulama geliştirmesi mümkündür ve son derece önemlidir.

4.2.9. Cinsiyet Dengesizliğinde Azalma

Müfettişliğin geleneksel gelişimine bakıldığında ciddi oranda bir erkek hegemonyasından bahsetmek mümkündür. Müfettişlik uzun yıllar boyunca erkekler tarafından tercih edilen ve yapılan, bayanların kabul edilmediği ve günün şartlarından ve işin doğasından gelen zorlukları nedeniyle esasen bayanlar tarafından da genellikle tercih edilmeyen bir meslek olmuştur. Erkeklerin profiline bakıldığında ise genellikle bekar olan kişilerin bu mesleği tercih ettiği görülmektedir.

Bu durumun aslında makul sayılabilecek bir çok sebebinin bulunduğu açıktır. *Banka müfettişliğı birtakım zorlukları olan bir görev. Sürekli seyahat etmeyi gerektiriyor. Müfettişler, sorumluluklarını taşıdıkları bankanın çeşitli illerdeki şubelerinde, çeşitli periyotlarda teftiş için bulunmak durumundalar. Sabit bir görev yerleri yok. Eskiden bayanlar için seyahat engeli*

291 Ali Kamil Uzun, Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Kalite Güvencesi, <http://www.denetimnet.com>, 17/06/2009

292 <http://www.theiia.org>, 30/08/2009

293 İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı Uygulamaları, İç Denetim Dergisi, Yaz 2007, Sayı 19, s.45

*ciddi bir sorun oluyordu. Ayrıca teftiş için gidilen illerdeki yaşam koşullarının zorlukları da bayanların bu göreve sıcak bakmalarını engelliyordu. Bu tip nedenlerle, uzunca bir zaman, banka müfettişliği görevleri daha çok baylar tarafından sürdürüldü.*²⁹⁴ Hatta belirtilen gerekçelerle teftiş kurulları da bayanların bu mesleği yapabilmesine muhafazakar yaklaşarak engeller koymuş, bir anlamda görünmez duvarlar inşa etmiş ve bayan müfettiş yardımcısı almamıştır.

Fakat, artık gelişen teknoloji ve iyileşen olanaklarla bayanları görevden uzaklaştıran koşullar ortadan kalktı. Bugün bu görevi bayanlar da baylar gibi sürdürebiliyorlar. Ancak yine de eskiden kalma bir alışkanlıktan olsa gerek, pek çok bankada bay müfettişlerin sayısı bayanlara oranla daha fazla.²⁹⁵ Gerçekten de eski dönemlerle kıyaslandığında halen müfettişlikte erkeklerin ağırlığı bulunmakla birlikte, artık bir hegemonyadan bahsetmek mümkün değildir. Yılda yıla bu dengesizliğin daha da azaldığı, yavaş yavaş bayanların da bu meslekte söz sahibi olduğu görülmektedir.

4.2.10. Ulaşım ve Konaklama Olanakları

Daha önce de belirtildiği gibi geçmişte müfettişliğin en önemli zorlukları arasında ulaşım ve özellikle de konaklama olanaklarının sınırlı olması bulunmaktadır. Neredeyse her müfettiş bu konuda yaşanan sıkıntılar nedeniyle zengin anı birikimine sahiptir. Halen dahi özellikle ücra noktalarda şubeleri bulunan bankalarda görev yapan müfettişler benzer sıkıntılar yaşamaya devam etmektedirler.

Fakat genel olarak değerlendirildiğinde ülkemizdeki ulaşım ve konaklama olanaklarının 1980 ve 1990'lardan sonra geçmişe göre hızla gelişme gösterdiğinden, müfettişler de bu olanaklardan yararlanma imkanlarına kavuşmuşlardır. Geçmiş ile kıyaslandığında ulaşım için günümüzde de ağırlıklı olarak karayolları ile yapılmasına rağmen daha güvenli yollarda ve daha konforlu otobüslerle seyahat edilebilmektedir. Bununla birlikte havayolu da artan oranda kullanılmaya başlamış, uçak ile seyahatler yaygınlaşmıştır. Aynı şekilde Türkiye'nin bir çok il ve ilçesinde yapılan oteller, geçmişteki konaklama kaynaklı zorlukları büyük oranda ortadan kaldırmıştır.

²⁹⁴ Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Tolga Yenice görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

²⁹⁵ Hande D.Süzer, Bankacılık Fidanlığı, 01 Şubat 2000, Tolga Yenice görüşleri, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009

4.2.11. Yönetici Adaylığı Bakımından Mukayeseli stnlk

1980 ortalarında, Türk Bankacılığında “pazarlama ve müşteri odaklı bankacılık” kavramlarının benimsenip uygulanmaya başlanması ile birlikte, banka-müşteri ilişkilerinde de yeni bir dönem başladı. Bankacılık alanında müşteriler ile ticari ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve karşılıklı çıkarların korunması, kaliteli hizmet, güven ve iyi ilişkilerin dikkatle devam ettirilmesi önem kazandı. Bu nedenle ilişki yoğunluklu yönetim yeteneklerinin geliştirilmesi açısından büyük gelişmeler sağlandı. Dolayısı ile, klasik sistemlerde salt teftiş deneyimi yönetim kademesinde direkt rol almak için yeterliyen, günümüzde bu deneyim olası yönetim kariyeri için iyi bir başlangıç ve referans oluşturmaktadır.²⁹⁶ Bu nedenle eski yıllarda bir müfettiş belli bir süre teftişte görev yaptıktan sonra doğrudan bankanın bir şubesinde veya biriminde “Müdür” unvanı ile sabit göreve başlayabilmekte iken, 1990'lardan sonra bazı bankalardaki istisnalar haricinde genellikle “Müdür Yardımcısı” veya eşdeğer olarak kullanılan “Yönetmen” unvanları ile bu göreve atanabilmektedir. Hatta bazı bankalarda pazarlama gibi bölümlerde daha düşük unvanlarla göreve başlatıldıkları da görülebilmektedir.

Bu yıllarda, teftiş kurullarının yönetici kaynağı olarak görülmeleri eğilimini azaltan faktörlerin de ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu faktörlerin başında, bir dönem oldukça yaygın bir uygulama olarak bankalarca benimsenen ve teftiş kurullarına alternatif bir yönetici kaynağı olarak MT (Management Trainee) programlarının devreye sokulması geliyor. Teftiş kurulu kökenli yönetici eğiliminin hızını kesen ana faktör olarak bu programlara vurgu yapılmaktadır. Bu ana faktörün yanında; bankacılık sisteminde risk yönetiminin yerleşmeye başlaması ve taşınılan risklerin önceden nlenmeye çalışılması; bankacılıkta eğitim seviyesinin yükselmesi ve uzmanlaşmanın giderek artması, bilgi birikimi, yaratıcılık ve yöneticilik performansları gibi kriterlerin dikkate alınarak st göreve atama esaslarının benimsenmesi ve teftiş kurulunda da uzmanlaşmanın giderek artmasını belirtebilmek mümkündür.²⁹⁷

Fakat, yine de yönetici adaylığı açısından, gerek eleman seçimindeki hassas süreç, gerekse de teorik ve pratik eğitim süreci kurul üyelerine karşılaştırmalı bir üstünlük sağlamaya devam etmektedir.²⁹⁸

296 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Faik Açıkalin görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.19

297 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.4

298 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Cüneyt Sezgin görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.19

4.3. Devam Eden Gelişim ve Değişim

Geleneksel teftiştten çağdaş iç denetime geçiş sürecinde gerek düzenleme, gerekse de uygulama anlamında yukarıdaki kısımlarda aktarılan çok boyutlu ve son derece önemli değişimler banka müfettişliğini bambaşka noktalara taşımış ve yeni yaklaşımlar artan oranda benimsenerek uygulamaya alınmıştır. Fakat zihniyet değişimini de barındıran bir boyutunun bulunması nedeniyle değişimin tüm unsurlarının bankacılığımızın tamamında görülebildiğini söyleyebilmek iyimserlik olacaktır.

Oysa, bankacılık her geçen gün karmaşılaşmakta, daha kapsamlı ve nitelikli hale gelmekte, rekabet koşulları gittikçe zorlaşmaktadır. *Günümüzde yaşanan değişim ve dönüşüm sürecinde teftiş kurullarının muhafazakar, eski geleneklere sıkı sıkıya bağlı bir yapıda faaliyette bulunmaları oldukça zorlaşıyor. Bankacılık faaliyet ve işlemlerinin farklılaşması ve değişmesi, yeni finansal ürün ve hizmetlerin gündeme gelmesi, teknolojinin bankacılığın yapısı ve özelliklerine yeni boyutlar katması, denetim sürecinin de uygun bir yapılanmaya yönelmesini zorunlu kılıyor.*²⁹⁹ Bir anlamda geleneksel teftiş mantığı ile çalışmakta olan banka teftiş kurulları çağın gerisinde kalmakta olup, ciddi bir şekilde yeniden yapılanmaya gitmeleri gerekmektedir.³⁰⁰ Bu nedenle *Müfettişlerin, bankanın bütün faaliyetlerinin işleyişlerini inceleyebilecek nitelikte, kaliteli, çok yönlü, yaratıcı ve teknolojiyi etkin kullanan, sürekli kendini geliştiren kişiler olması gerekiyor.*³⁰¹

Fakat, geleneksel teftiştten çağdaş iç denetime geçiş sürecinin henüz tam anlamıyla benimsenir ve uygulanır bir noktada olmadığını, bu yöndeki gelişim ve değişimin henüz tamamlanmadığını, özellikle anlayış ve uygulamalar bakımından bankalar arasında halen önemli farklılıklar bulunduğunu, tüm sorunların ortadan kalkmadığını ifade etmek sanırım yanlış olmayacaktır. Bunun temel nedenlerinden birisi de klasik teftiş usulleri içinde yetişmiş ve uzun süre bu görevi sürdürmüş eski nesil teftiş yöneticilerinin gelenekleri sürdürme çabalarıdır. *Klasik teftiş usulleri içinde yetişmiş ve uzun süre bu görevi yapmış kişilerin daha sonra yönetici olmaları halinde genellikle hızla değişen ve gelişen koşullara ayak uyduramadıkları, uyum sağlayamadıkları gözlenmektedir.*³⁰² Uzun yıllar boyunca içe kapalı

299 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.7

300 Tamer Saka, a.g.e., s.50

301 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Faik Açıklan görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.22

302 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Levent Şimşek görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.22

ve muhafazakar bir görev ifa eden kişilerden başkasını beklemek de çok doğru değildir. Bu tür tepkiler yaşamın her alanındaki değişimlerde görülebilmektedir.

Bunun yanı sıra yakın dönemde yapılan bir araştırmaya cevap veren bankaların tümünde st yönetim tarafından, teftiş kurullarının, bankacılık işlemlerinin banka iç düzenlemelerine ve kamu otoritesi tarafından yapılan düzenlemelere uygunluğunu denetleyen, suiistimalleri inceleyen ve denetleyen, kitle üzerinde caydırıcılık yaratan bir fonksiyon üstlendiği kabul ediliyor. Teftiş kurullarının üstlendiği bu rol ve fonksiyon, kurulun banka bünyesinde kurulmasının ana sebebini oluşturuyor.³⁰³ Bu sonuçlar da st yönetimin halen teftişi klasik fonksiyonları çerçevesinde değerlendirmeye devam ettiğini göstermektedir. st yönetimin bu konudaki bakış açısı son derece önemli olduğundan, halen alınması gerekli mesafelerin ve ulaşılması gereken merhalelerin bulunduğunu söyleyebilmek yanlış olmayacaktır.

Zaten, bu çalışmada üzerinde detaylıca durulduğu gibi bu kadar geniş bir erevesi bulunan bir hususta bir anda her şeyin ideal noktalara ulaşabileceğini ifade etmek de olası değildir. Özellikle anlayış ve uygulama bakımından alınması gerekli mesafeler söz konusudur. Bu konuda st yönetimin algısının değişmesi ve teftiş kurulları veya iç denetim birimlerinin klasik fonksiyonlarının yanı sıra üstlendikleri yeni rolleri tam anlamıyla benimsemesi ve uygulamaya alması gereklidir. *Türk bankacılık sistemine ve kurum kültürlerine bakıldığında, teftiş kurullarınca yapılacak objektif bir denetimin gerçekleşmesi için zamana ihtiyaç olduğu görülüyor. Kurumların yönetimleri profesyonelleştike ve kurumsal kültürleri oturdukça bu konuda daha önemli mesafe elde edilecektir.*³⁰⁴ Yasal ve idari düzenlemelerle de desteklenen süreç, bir anlamda kendi gelişim ve değişim mecrasında evrim geçirerek devam etmektedir.

Fakat yine de, günümüzde müfettişlik ve teftişin eski “heybeti”nin kalmadığını ve aslında bunun önemli bir gelişim olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi geleneksel teftişte bu heybet bilginin yanı sıra, otorite, korku ve güce dayalı olarak yaratılan sistemle doğrudan ilgiliydi. Müfettişliğin otorite, korku, g gibi mesleğin özellikleriyle doğrudan ilgili olmayan kavramlardan bir anlamda “safrala-rından” kurtulması, özüne dönebilmesi bakımından önemli bir fırsat ya-

303 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.2

304 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.8

ratmıştır. Müfettişlik artık olması gerektiği gibi yalnızca “bilgi”ye dayalı bir niteliğe bürünmekte ve gerçek kimliğine kavuşmaktadır. Böylesi bir süreçte mesleğin bankalara olan katkılarının çok daha fazla artacağını söyleyebilmek hayalcilik olmayacaktır.

4.4. Gelecekte

Belirtildiği gibi banka müfettişliğinin teftişten iç denetime olan yolculuğu çok önemli boyutlardaki değişimler ve gelişimler ile devam etmektedir. Özellikle algılama ve uygulama anlamında alınması gereken mesafeler söz konusudur. Fakat mevcut gelişim trendi her geçen gün müfettişliği veya artık daha doğru bir ifadeyle iç denetçiliği geleneksel denetim anlayışından uzaklaştırmakta, geleneksel yapıdan yetişen kişilerin dirençleri gün geçtikçe yok olmaktadır.

Bu bakımdan gelecekte müfettişliğin ne tür bir içeriğe sahip olacağı yönünde değerlendirmeler ve bazı öngörülerde bulunmak söz konusudur. Bunu yaparken bu çalışmada belirtilen düzenlemeler ve uygulama değişikliklerinin yanı sıra, mevcut durum ile geleceğe yönelik bazı varsayımlarda bulunulmaya çalışılacaktır.

Bu konuda belki de ilk belirtilmesi gereken husus, uzun yıllar boyunca yalnızca bir kariyer yolu olarak görülen müfettişliğin artık *emekli oluncaya kadar çalışmayı gerektirebilecek*³⁰⁵ gerçek anlamda bir mesleğe dönüşmekte olmasıdır. Daha önce de ifade edildiği gibi, teftişte *istihdam edilen insan kaynağı orta ve üst kademe yönetici adayı olarak değerlendiriliyor, denetim uzun vadeli bir kariyer olarak görülmüyordu*. Yapılan düzenlemeler ve diğer gelişmeler, *artık denetimi bankacılıkta uzun vadeli bir meslek grubu haline getirmektedir*.³⁰⁶ Bilindiği üzere denetim, gelişmiş ülkelerde belli bir süre deneyim kazanıldıktan sonra başka alanlara geçiş yapılacak bir yer olarak görülmemekte, tam tersine devamlılık arz eden bir kariyer yolu olarak benimsenmektedir. Bu da denetçinin yetkinliği açısından son derece mantıklıdır.³⁰⁷ Oysa daha önce de belirtildiği gibi ülkemizde istisnalar dışında kurulların ortalama kıdemleri 3-4 yılı geçmemekte, bu da denetlenen ile denetleyen arasındaki bilgi ve deneyim farklılığını denetleyen aleyhine bozmakta, teftiş çalışmalarının verim ve

305 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.5

306 Bankalarda Kurumsal Yönetim İçin; BDDK İç Sistemler Yönetmeliği, İç Denetim Dergisi, Ali Kamil Uzun görüşleri, Sonbahar 2006, Sayı: 16, s.57

307 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Cüneyt Sezgin görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.19

etkinliğini azaltmaktadır.³⁰⁸ Bu nedenlerle müfettişliğin veya daha doğru bir ifadeyle i denetiliğin “gelecekte” uzun yıllar çalışılabilecek ve hatta emekli olunabilecek bir meslek olarak konumunu güçlendirmesi olasıdır.

Aslında, müfettişlik geçmişte olduğu gibi, günümüzde de temel olarak “seyahat etmeye” dayalı bir meslek konumunu sürdürmektedir. Bu nedenle daha önce belirtildiği gibi müfettişler yılın bir kısmını farklı şubelerdeki teftiş çalışmaları ile geçirmektedirler. Bu sürecin zorlukları ve müfettişlerde yarattığı sıkıntılar hakkında daha önce değerlendirmelerde bulunulmuştu. Zaten müfettişliğin ülkemizde bir meslek olarak gelişim göstermeyip, idari bir göreve atanmada kariyer yolu olarak kabul edilmesinin temel nedeni de budur. Fakat teknolojinin gelişimi ve bilgisayar destekli denetim tekniklerinin kullanımı sayesinde yavaş bir şekilde de olsa şubelerde yapılan denetim çalışmalarında azalmalar söz konusudur. Bununla birlikte zaman içinde bu konuda daha fazla ilerlemeler sağlanması mümkün olabilecektir. Müfettişi şubelerdeki denetim çalışmalarına zorunlu kılan temel şey, henüz teminatlar, imzalar, talimatlar gibi görmek sonucu incelenebilecek dokümanların bankaların sistemlerine entegre edilmesinde genel olarak yaşanan yetersizliklerdir. Bunlar yapılabildiği durumda, gerek sistemsel, gerekse de görmek sonucu yapılabilecek denetimler sistem üzerinden yapılabileceğinden, müfettişlerin şubelere giderek uzun süreli denetim çalışmaları gerçekleştirmelerine olan ihtiyaç büyük oranda kalkacaktır. Yalnızca belirli konularda ve bir kaç günlük çok kısa süreli denetim çalışmaları yeterli olabilecektir. Bir anlamda geçmişteki “emek yoğun” çalışmalar tarihe karışacaktır. Bu durum seyahatlerin azalması ve dolayısıyla müfettişliğin zorluklarının önemli bir kısmının büyük oranda ortadan kalkması sonucunu da ister istemez doğuracaktır. Bu süreçte teftiş kurullarında günümüze göre çok daha az sayıda müfettiş veya i denetçinin çalışması da söz konusu olabilecektir.

Bu süreci etkileyecek hususlardan birisi de iç kontrol birimi ve personelinin yaptığı ve yapacağı çalışmalar olacaktır. Daha önce belirtildiği gibi, teftişin üzerindeki operasyonel yüklerin önemli bir kısmının iç kontrol personeline üstlenilmesi sayesinde teftiş kurulları daha kısa süreli ve genel çalışmalara yönelebilecek, yapılan çalışmaların etkinliği artacak, müfettişler geçmişe göre daha önemli konulara yeterince zaman ayırabilecek, detaylar yerine daha bütünsel çalışmalara yönelebilecek, bu nedenle iç kontrol birimi ve personelinin çalışmaları teftiş kurullarının daha az fakat daha uzman personel yapısına dönüşmesine katkı sağlayacaktır.

308 Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, Cüneyt Sezgin görüşleri, İç Denetim Dergisi, Kış 2003, Sayı: 6, s.19

Belirtilen nedenlerle “gelecekte” ülkemizde müfettişlik veya iç denetçiliğin emekli olunabilecek bir meslek olarak gelişim göstermesi hayalcilik olmasa gerektir.

Müfettişliğin bir meslek olarak gelişim göstermesiyle, uzun yıllar aynı görevde çalışmanın bir sonucu olarak “uzmanlaşmanın” çok daha artacağı öngörüsünde bulunabilmek de mümkündür. Bununla birlikte uzmanlaşmayı asıl etkileyecek husus bilgi teknolojileri ve risk yönetimi gibi uzmanlık gerektiren konularda yapılması gerekli denetim çalışmalarıdır. Teftiş kurulları veya iç denetim birimlerinde bu konuda uzman teknik personelin istihdam edilmesi veya sistematik bir şekilde eğitimlerle ve alınacak sertifikalarla yetiştirilmesi gereklidir. Bunun yanı sıra risk bazlı denetim çalışmaları için örnekleme metot ve teknikleri için de yine aynı şekilde istatistik kökenli veya bu konuda bilgisi bulunan personelin istihdam edilmesi veya yetiştirilmesi söz konusudur. Bu hususlar iç denetim birimlerini hem yetkinlik anlamında geliştirecek, hem de birim içindeki uzmanlaşmaya yol açacaktır.

Daha önce belirtildiği gibi son dönemlerde müfettişlerin yönetici adaylığı eğilimini azaltıcı gelişmeler söz konusudur. Bu kapsamda *Türkiye’de yönetim, organizasyon veya daha geniş ifadeyle insan kaynakları konusunda önemli gelişmelerin söz konusu olduğu görülüyor. Bu gelişmeler, yönetici anlayışındaki değişimleri ve yönetici kriterlerinde değişiklikleri gündeme getiriyor. Teftiş kurullarının yönetici kaynağı konumlarını koruyup koruyamayacakları, bu tür değişimleri yakalayıp yakalayamamalarına bağlı bulunuyor.*³⁰⁹ Bununla birlikte gerek bir meslek olarak gelişim göstermesi, gerek uzmanlaşmanın artması, gerek teknolojik gelişmeler, gerekse de görev alanının daha makro konulara kayması nedeniyle gelecekte teftiş kurullarındaki eleman sirkülasyonunun ve dolayısıyla “sabite geçmek” olarak nitelendirilen idari görevlere atanma şeklindeki geleneksel sürecin azalacağını veya zayıflayacağını belirtmek yanlış olmayacaktır. Ayrıca, gelecek dönemlerde uzun teftiş çalışmalarına olan gereklilik genel anlamda söz konusu olmayacağından, müfettişlerin geleneksel teftişin iş başı eğitime dayalı modeline kıyasla yetiştirmelerinde çeşitli sıkıntılarla karşılaşılabilmesi olasıdır. Fakat, özellikle verilecek genel eğitim çalışmaları ve teknik imkanlarla müfettişlerin yetişebilmesi yönünde bu sıkıntıların aşılabileceği söylenebilir. Bu gelişme ve olası sıkıntılara rağmen, daha önce de belirtildiği gibi yönetici adaylığı bakımından müfettişlerin veya iç denetçilerin mukayeseli avantajlarının gelecek dönemlerde de devam edeceğini ifade etmek mümkündür.

309 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.5

Daha önce belirtildiği gibi teftiş mekanizmasının, zamanla eksik ve yanlış bulmaya yönelik ve yargılayan konumunun pasif hale getirildiği, sistemin geliştirilmesine dönük ve yol gösterici, rehberlik eden, alternatif modeller üreten aktif yönünün ön plana çıkarıldığı, “cezalandırma”dan daha ziyade “teşvik ve ödüllendirmeyi” amaç edinen bir misyon üstlenmeye başladığı gözlenmektedir. Fakat halihazırda bu konuda alınması gerekli aşamalar söz konusudur. Gelecek dönemlerde gerek anlayış ve gerekse de uygulama anlamında teftişin eksik ve yanlış bulmaya, cezalandırmaya yönelik ve yargılayan konumunun yerine sistemin geliştirilmesine yönelik, yol gösterici, rehberlik eden, teşvik ve ödüllendirmeyi amaçlayan bir niteliğe kavuşacağını ifade etmek mümkündür.

Yine daha önce de belirtildiği gibi otorite ve g kavramları yavaş yavaş yerlerini başka kavramlara bırakarak bir dönüşüm geçirmektir. Bu dönüşümde “stat”lık, adını koruyarak, kendini geliştirmek için mentorluk ve koçluk modellerinin teknikleri ve yetkinliklerinden ciddi anlamda faydalanabilir gibi görünmektedir.³¹⁰ Mentorluk, yönetim dünyasında şirketlerin mevcut kültür, bilgi ve tecrübelerini bir sonraki nesle transfer etmek ve geleceğin liderlerini yetiştirmek için kullandıkları bir gelişim metodu olarak yaygınlaşmaktadır.³¹¹ Üstatlık ile mentorluk arasında bir nevi yakınlık mevcuttur ama aralarına bazı temel farklar da vardır ve nettir. Kişiye yapmasını gerektiğini söylemek bir mentorun yapacağı en son şeydir. Çünkü bu, esas olan diğer kişinin gelişimini engeller. Yargılamak ise nihai kararı verecek olan kişiye gereksiz yere savunmaya ve saldırıya geçirmekten başka işe yaramaz. Mentor katıldığı konularda geri bildirimde bulunabilir ama farklı düşündüğü konulardaki tutumu asla yargı değildir. Daha st konumdan otoriter davranmak, iyi bir mentor olma yolundaki en önemli engeldir.³¹² Üstatlık, banka müfettişliği veya i denetiliğin temelinde iş başında eğitim esası ve hiyerarşik yapısına dayalı bir unvandır. Bu nedenle gelecekte de kullanım alanı bulacaktır. Fakat, teftişten iç denetime geçiş sürecinde “stat” nitelik ve davranışlarının da önemli oranda değişimden geçtiğini ve gelecekte de bunun yukarıda belirtilen ereve de süreceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Teftiş kurulları açısından gelecek dönemde iki önemli faktörün etkili olacağı görülüyor. Bunlar bilişim teknolojisi odaklı denetim ve yetkin, özerk ve kaliteli bilgi seviyesine sahip bir yapının kaçınılmazlığıdır.³¹³ Ayrıca

310 Yaşargil, Mentor ve stat, s.45

311 Yaşargil, Mentor ve stat, s.45

312 Yaşargil, Mentor ve stat, s.45

313 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.8

Teftiş kurullarının kendi faaliyet alanlarına giren bir çok konuda diğer birimlerle yakın bir çalışma ortamında bulunmaları gerekiyor. Bu nedenle teftiş kurullarının hem kendi rol ve fonksiyonlarına ilişkin yetkinliklerini arttırmaları hem de birlikte çalışacakları birimlere ilişkin bilgi ve verilerin kalitelerini yükseltmeleri özel önem kazanacak.³¹⁴ Bu kapsamda 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 çalışmaları dikkate alması, iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin yeterlilik ve etkinliğinin değerlendirilmesine yönelik çalışmalara ağırlık vermesi, danışmanlık fonksiyonunu geliştirmesi gereklidir.³¹⁵ Fakat, bir önceki kısımda teftiştten iç denetime geçiş sürecinde banka müfettişliğinin son dönemlerdeki önemli değişimlere rağmen, özellikle “anlayış ve uygulama” bakımından değişim sürecinin devam ettiği ve halen alınması gerekli merhalelerin bulunduğu belirtilmişti. Gelecek dönemlerde bu sürecin tamamlanarak, bankacılığımızdaki iç denetim faaliyetinin “her anlamda” uluslararası standart ve uygulamalara paralel yürütülen bir faaliyet haline geleceğini ifade etmek mümkündür. Halen banka teftiş kurulları veya iç denetim birimlerinin geçmiş bazı alışkanlıklarından vazgeçemediği görülmektedir. Genellikle önemsiz gibi görünen hususlarda ağırlıklı olan bu alışkanlıklar aslında geçmiş ile olan bağın kopartılarak, çağdaş iç denetim uygulamalarının yerleşmesinde çeşitli gecikmelere neden olabilmektedir. Örneğin, bütün teknolojik gelişmelere, elektronik ortamlarda rapor üretmeye ve e-imza düzenlemelerine rağmen, halen bir çok bankada “ne olur ne olmaz, ıslak imza alalım” şeklindeki saikler ve güvensizlikle, elektronik ortamda üretilen tüm raporların basılı şekilde kağıt ortamına aktarıldığı, her rapor sayfasına geçmişte olduğu gibi müfettiş tarafından mühür basıldığı, paraf ve imza atıldığı, bu şekilde çoğaltılan raporların ilgili bölümlere elden ve imza karşılığı teslim edildiği görülmektedir. Oysa günümüzün gelişen teknolojilerinde elektronik ortamlarda güvenli rapor üretme ve sevk etme yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması zor olmasa gerektir. Teftişin hızını ve etkinliğini azaltan, otoriter yapının devam ettiği algısını veren bu tür konularda, gelecek dönemlerde çok daha başarılı sonuçların elde edileceği ve değişim sürecinin daha ileri noktalara taşınacağı açıktır. Bu sayede günümüzde de oldukça azalmakla birlikte teftişin otorite, güç ve korkuya dayalı örgüsünün gelecekte tamamen ortadan kalkacağını ifade etmek mümkündür. Daha önce belirtildiği gibi Bankacılık Kanunu iç denetim faaliyetini yerine getirecek kişileri “müfettiş” olarak belirtmişken, İç Sistemler

314 Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Activeline Araştırma, Ağustos 2002, Activeline, www.makalem.com, 04/05/2009, s.8

315 Yurtsever, Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği İle İlgili Bir Değerlendirme, s.85

Yönetmeliği'nde hem "müfettiş", hem de "i denetçi" ifadeleri kullanılmıştır. Fakat daha çok geleneksel gelişime uygun olarak "müfettiş" kelimesine vurgu yapılmıştır. Bunun yanı sıra İç Sistemler Yönetmeliği'nde iç denetim görevinin, "iç denetim birimi" tarafından yürütüleceği belirtilmiştir. Fakat bu yönetmelikte kullanılacak isim konusunda zorlama olmadığından ve daha çok fonksiyonların geliştirilmesine önem verildiğinden, daha önce de belirtildiği gibi özellikle mevduat ve katılım bankalarının geleneksel gelişime uygun bir şekilde bu birimlerin isimlerini değiştirmedikleri ve "Teftiş Kurulu Başkanlığı" şeklindeki birim isimlerini korudukları görülmektedir. Bu tercihleri daha önce belirtilen gereklerle yadırgamak pek doğru değildir. Fakat nihayetinde söz konusu olan iç denetim faaliyetidir ve bu faaliyeti yerine getiren kişiler i denetçilerdir. Aslında özellikle yatırım bankaları gerek iç denetim birimi, gerekse de i denetçi ifadelerini kullanmaktadırlar. Gelecek dönemlerde tüm bankalarda bu isimlendirmelerin yaygınlaşacağını ve bunun doğal bir süreç olacağını ifade etmek sanırım yanlış olmayacaktır.

Gerek burada belirtilenler ve gerekse de bu çalışmanın muhtelif kısımlarında üzerinde durulan gelişmeler paralelinde, "gelecekte özetle";

- İdari görevlere atanmada kariyer yolu olmaktan kurtulup, meslek haline gelen,
- Operasyonel faaliyetlere odaklı geleneksel denetim yaklaşımından tamamen kurtulan,
- Risk bazlı denetim yaklaşımını hem benimseyen, hem de etkin bir şekilde uygulayan,
- Bankanın iç kontrol sistemi ve risk yönetim sisteminin etkinlik ve yeterliliği konusundaki çalışmalara ağırlık veren,
- Otoriteye, korku ve güce dayalı örgüsünü tamamen sona erdiren,
- Hiyerarşik yapının yatay ilişkilere dönüştüğü,
- statlık kavramı devam etmekle birlikte işlevinin mentorluğu esas alan bir niteliğe dönüştüğü,
- Hata avcılığı ve cezalandırma yerine rehberlik etme, teşvik ve ödüllendirme misyonuna sahip,
- Geçmişi değil geleceği esas alan, çalışmalarla bütünleşen,
- Katılımcı ve eğitimci bir rol üstlenen,
- İyi iletişim kurabilen ve buna önem veren,
- Uzmanlaşmanın arttığı, Bankanın bilgi sistemlerinin denetleyebilecek uzmanlığa sahip, bilgi teknolojileri ve risk yönetimi gibi uzmanlık gerektiren konularda teknik personelin görev yaptığı, risk yönetimi ve rneklemeye metod ve teknikleri için istatistiksel bilgilere sahip personeli bünyesinde barındıran,

- İşbaşı eğitim metodunun yanı sıra, diğer eğitim çalışmalarına da önem veren ve uygulayan,
- Şekilciliği asgari düzeye indirip, yapılan işin niteliğini ön plana çıkaran,
- Danışmanlık fonksiyonuna önem veren, bunun geliştirilmesi için istekli olan ve aktif rol alan,
- Ürettiği raporların gelişimini ve sonuçlarını takip eden, etkili bir izleme fonksiyonu oluşturan,
- Suiistimal tespiti konusundaki görev ve sorumluluklar devam etmekle birlikte, soruşturmaların bu konuda oluşturulacak uzman birim veya ekipler vasıtasıyla yürütüldüğü,
- Kalite güvence programlarıyla düzenli olarak değerlendirilen ve bu tür bir değerlendirme için kendine güvenen, ortaya çıkan sonuçlara göre kendini geliştiren,
- Cinsiyet dengesizliğinin daha da azalacağı,
- Mesleği ile ilgili ulusal ve uluslararası sertifikalara sahip, daha nitelikli ve yetkin, daha uzman ve profesyonel, makro bakabilen, iyi iletişim kurabilen, insan ilişkilerinde başarılı, özgüven sahibi personeli bünyesinde barındıran,
- Teknolojik imkanları ve bilgisayar destekli denetim tekniklerini daha yoğun kullanan, emek yoğun çalışmaların azaldığı,
- Geçmişe göre daha az sayıda müfettiş veya iç denetçinin görev yaptığı,
- İç denetim ve iç denetçi ifadelerini kullanmayı daha fazla tercih eden,
- Uluslararası iç denetim standartlarını tam anlamıyla özümseyip, benimseyen ve uygulayan

bir iç denetim faaliyetinden bahsedebilmenin mümkün olacağı anlaşılmaktadır. Bu konuda bankacılık sisteminde standart anlayış ve uygulamaların geliştirilmesinde banka üst yönetimleri ve iç denetim birimleri yöneticilerinin yaptıklarının yanı sıra, düzenleyici otoritenin gözetim ve denetim çalışmalarının, ayrıca tespit edilen çeşitli uygulama aksaklıklarına yönelik gelecek dönemlerde yapılabilecek yeni düzenlemelerin önemli olacağını özellikle belirtmek gerekmektedir. Bu şekilde, gerek iç denetim faaliyetinin niteliği ve gerekse de müfettişler veya iç denetçilerin nitelik ve yetkinlikleri sayesinde, geçmişe göre bankalara çok daha fazla katkı sağlayan ve katma değer yaratan bir faaliyetin ortaya çıkabileceğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

KAYNAKÇA

Kitap ve Makaleler

- Hasircioğlu, Ali İhsan; Teftişten Teftişe Anadolu Bir Müfettişin Anıları, E Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2008
- Eskil, Hasan; Teftiş ykleri 70'li Yıllarda Anadolu Yollarında, Günizi Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul, 2004
- Güredin, Ersin; Denetim, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., 10. Bası, İstanbul, Ekim 2000
- Baude, Jules; Kontrol Tekniği ve Bankada Muhasebe Kontrolü, ev. Hakkı Gck, Türkiye Bankalar Birliği Yayını No: 48
- Argın, Aydın; Avrupa Topluluğu Tek Pazarına Uyum Açısından Türk Bankacılık Sisteminin Uyum Gerekleri, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No:175, Ankara, 1993
- Aksoy, Tamer; Tüm Yönleriyle Denetim, AB ile Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma, Yetkin Basımevi, Ankara: 2002
- Süzer, Hande D.; Bankacılık Fidanlığı, 01 şubat 2000, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2908, 12/02/2009
- Yurtsever, Gürdoğan; Bankacılığımızda İç Kontrol, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No:256, İstanbul, Nisan 2008,
- Yurtsever, Gürdoğan; Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliği İle İlgili Bir Değerlendirme, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı: 52, Mayıs-Haziran 2007
- Yurtsever, Gürdoğan; İç Denetimin Danışmanlık Fonksiyonu, İç Denetim Dergisi, Türkiye İ Denetim Enstitüsü, Kış 2008, Sayı: 21
- Yurtsever, Gürdoğan; Banka İç Kontrol Birimleri, İ Denetim Dergisi, Türkiye İ Denetim Enstitüsü, Kış 2007, Sayı: 17
- Yurtsever, Gürdoğan; Bankacılığımızda İç Kontrol'n Artan nemi, Dünya Gazetesi, http://www.dunyagazetesi.com.tr/news_display.asp?upsale_id=308716&dept_id=1041, 18/04/2007
- atıkkaş, zgr Dr.; Yurtsever Gürdoğan; Türkiye Uygulamaları Açısından Denetim Komiteleri zerine Bir Değerlendirme, Mali zm Dergisi, İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMMO) Yayını, Sayı: 81, Mayıs-Haziran 2007
- atıkkaş, zgr Yrd. Doç. Dr.; Yurtsever, Gürdoğan ; Bankacılık Sektöründe Bilgisayar Destekli Denetim, Vergi Sorunları Dergisi, Gelirler Kontrolörleri Derneği, Sayı: 251, Ağustos 2009
- Uzun, Ali Kamil; Yurtsever, Gürdoğan; Kriz Yönetiminde İç Denetim'in Rolü, Kriz Yönetimi, Derleyenler: Haluk Sümer, Helmut Pernsteiner, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Eylül 2009, s.491-514

- Müfettişlerden Anı, T.C. Ziraat Bankası Müfettişleri Dayanışma Derneği Yayını, Eylül 2008
- Güreli, Nail; Yolsuzluk ve Takipçileri Müfettişler Yazı Dizisi, No: 1-8, Milliyet Gazetesi, 31/10-07/11/1992
- Saka, Tamer; İç Denetim Mesleği, Bankacılık ve Risk Yönetimi, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Sonbahar 2001, Sayı: 1
- Julian Scrine ile “İç Denetim” Üzerine Söyleşi, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Sonbahar 2002, Sayı 5
- Yaşargil, Hande; Mentor ve Üstat, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Sonbahar 2004, Sayı: 9
- Gegin, Eren Dr.; Klasik ve Modern İç Denetim Yaklaşımları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Yaz 2009, Sayı: 23
- İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Sonbahar 2002, Sayı: 5
- İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Kış 2003, Sayı: 6
- İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Sonbahar 2004, Sayı: 9
- İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Sonbahar 2006, Sayı:16
- İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Kış 2007, Sayı: 17
- İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Bahar 2007, Sayı: 18
- İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Yaz 2007, Sayı 19
- Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Kış 2003, Sayı: 6
- Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Kış 2003, Sayı: 6
- Hile Denetimi: Hilelerin Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Bahar 2007, Sayı 18
- İç Denetim Kalite Güvence ve Geliştirme Programı Uygulamaları, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Yaz 2007, Sayı 19
- Bankalarda Kurumsal Yönetim İçin; BDDK İç Sistemler Yönetmeliği, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Sonbahar 2006, Sayı: 16
- Uzun, Ali Kamil; Muhaberat Teftişinden “e-posta” Denetimine..., İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Sonbahar 2002, Sayı 5, s.37
- Uzun, Ali Kamil; Çatışmadan Yönetmek, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Sonbahar 2004, Sayı: 9, Executive Excellence Dergisi, Rota Yayınları, Mayıs 1999
- Uzun, Ali Kamil; Üstatlık Üzerine, İç Denetim Dergisi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Kış 2003, Sayı: 6
- Uzun, Ali Kamil; Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu Ve Önemi, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl:1, Sayı:6, Nisan-Mayıs 1999, s.68
- Uzun, Ali Kamil; İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008

- Uzun, Ali Kamil; İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Başlatılmasında Başarı Faktörleri, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008
- Uzun, Ali Kamil; İşletmelerde İç Kontrol Sistemi, <http://www.denetimnet.com>, 26/10/2008
- Uzun, Ali Kamil; Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Kalite Güvencesi, <http://www.denetimnet.com>, 17/06/2009
- Uzun, Ali Kamil; Bankalarda Yönetim Kurulu Denetim Komitesi Uygulaması, <http://www.denetimnet.net>, 12/07/2009
- Uzun, Ali Kamil; Denetim Komitesi yelerinin Bağımsızlığı Nasıl Sağlanır, <http://www.denetimnet.net>, 12/07/2009
- Denetim Komitesi: Rol ve Sorumluluklar, Deloitte Türkiye, Kasım 2007, <http://www.denetimnet.net>, 12/07/2009
- Teftiş kurullarının etkinliğinin artması için zaman gerekiyor, Actveline Araştırma, Ağustos 2002, Actveline, www.makalem.com, 04/05/2009
- Bankalarda performans ve risk yönetimi: Analitik bir ereve-İç Denetim Sistemi erevesinde Risk Değerlendirme Süreci, Araştırma, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Yıl:3, Sayı:15, Ekim-Kasım 2000
- Vasarhelyi. M.A., M.G. Alles, and A. Kogan, 2004, Principles of Analytic Monitoring for Continuous Assurance, Journal of Emerging Technologies in Accounting, Vol. 1.
- Midyat, C. Sabri; Teftiş ve Geleneksel Denetimden İç Denetime 1, http://www.stratejikboyut.com/article_detail.php?id=40, 24/01/2008
- Yücel, Bilal; Gelişmiş ülkelerde 'teftiş kurulları' koruma altında, <http://www.zaman.com.tr/haber.do?haberno=683181>, 30 Nisan 2008, http://www.denetde.org.tr/basinhaberleri/Gelismis_ulkelerde_teftis_kurullari.html, 30 Mayıs 2009
- Alpkıray, Feyzeddin; Müfettişin Yüzü Mahkeme Duvarı mıdır?, <http://www.netpano.com/makale/?makale=831>, 14/02/2009

Tezler ve Diğer Kaynaklar

- Yurtsever, Gürdoğan; Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar, İstanbül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof.Dr.Feryal Orhon Basık, İstanbül, 2002
- Toyran, Fedai; Bankaların İç Denetiminde Banka Teftiş Kurulları ve Denetim Düzeninin Değerlendirilmesi, İstanbül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Para-Banka Bölümü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Doç. Dr.Targan nal, Ankara, 1990
- atıkkaş, zgr; Bankalarda İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonunun Etkililiği, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbül, 2005

- Doğaner, Ayhan; Türkiye'de Bankaların Denetimi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Fakültesi Para-Banka Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Danışman Türkel Minibaş, İstanbul 1992
- Pamukçu, Ayşe; Muhasebede Bilgisayar Destekli Denetim Düzeni, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2004
- Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi (2007'deki değişikliklerle), Red Book, The Institute of Internal Auditors (IIA), Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), 2008
- Bankalarda İç Denetim (Kontrol) Sistemleri, Basle Committee on Banking Supervision, Türkiye Bankalar Birliği, Eylül 1998
- Bankalarda Kurumsal Yönetim, Basle Committee on Banking Supervision, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu Yayını, Eylül 1999
- Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçiler İle İlişkisi, Basle Committee on Banking Supervision, Türkiye Bankalar Birliği, Temmuz 2000
- Kamu İç Denetim Genel Raporu 2008, İç Denetim Koordinasyon Kurulu, http://www.idkk.gov.tr/html/themes/bumko/dosyalar/faaliyet_raporlari/2008_yili_kamu_icdenetim_genel_raporu.doc, Haziran 2009

Kanun ve Yönetmelikler

- 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, Kasım 2005
- Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 01 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete
- 4389 sayılı Bankalar Kanunu, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, Ocak 2000
- Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 08 Şubat 2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete
- 5549 sayılı Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun, 18 Ekim 2006 tarih ve 26323 sayılı Resmi Gazete
- Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine İlişkin Yükümlülüklerle Uyum Programı Hakkında Yönetmelik, Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı, 16 Eylül 2008 tarih ve 26999 sayılı Resmi Gazete
- Bankalarda Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Bilgi Sistemleri Denetimi Hakkında Yönetmelik, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 16 Mayıs 2006 tarih ve 26170 sayılı Resmi Gazete
- Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelerle İlişkin Tebliğ, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 14 Eylül 2007 tarih ve 26643 sayılı Resmi Gazete

İnternet Kaynakları

- <http://www.bddk.org.tr>
- <http://www.tbb.org.tr>
- <http://www.bis.org>
- <http://www.coso.org>
- <http://www.spk.gov.tr>
- <http://www.masak.gov.tr>
- <http://www.tdk.gov.tr>
- <http://www.theiia.org>
- <http://www.tide.org.tr>
- <http://www.acfe.org>
- <http://www.capital.com.tr>
- <http://www.zbmd.org>
- <http://www.akdenet.org>
- <http://www.obarsiv.com>
- <http://www.icdenetim.net>
- <http://www.icdenetci.net>
- <http://www.denetimnet.net>
- <http://www.tbmm.gov.tr>
- <http://tr.wikipedia.org>
- <http://tr.wiktionary.org>
- <http://www.memurlar.biz>
- <http://www.mesleklerrehberi.org>
- <http://www.netpano.com>
- <http://www.stratejikboyut.com>
- <http://www.makalem.com>

YAZAR HAKKINDA

1969 yılında Balıkesir'in Manyas İlçesi'nde doğan Gürdoğan YURTSEVER, 1991 yılında İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun olmuş, 2002 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden yüksek lisans derecesi almıştır. 1995-2000 yılları arasında müfettiş yardımcısı ve müfettiş olarak yaklaşık 4,5 yıl iki bankada görev yapan, iç denetim, iç kontrol ve uyum konularında yüksek tecrübeye sahip olan YURTSEVER, halen özel bir bankada üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadır.

İç Denetim Dergisi Sorumlu Yazı İşleri Müdürlüğü görevini yürüten, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) ve Certified Fraud Examiner (CFE) ruhsat ve sertifikalarına sahip bulunan YURTSEVER'in iç denetim ve iç kontrol konularında çeşitli gazete ve dergilerde yayımlanmış makaleleri ve Türkiye Bankalar Birliği (TBB) tarafından 2008 yılının Nisan ayında yayımlanmış "Bankacılığımızda İç Kontrol" adında bir kitabı bulunmaktadır.

Gürdoğan YURTSEVER, evli ve iki çocuk babasıdır.