

BANKALARDA İÇ KONTROL SİSTEMLERİ: UYGULAMADA YAŞANAN PROBLEMLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ¹

Internal Auditing Systems in Banks: Problems and Solution Proposals in Implementation

Dr. Hale Eda AKDURU²

Prof. Dr. Yücel AYRIÇAY³

Reference: Akduru, H.E. & Ayrıçay, Y. (2020). "Bankalarda İç Kontrol Sistemleri: Uygulamada Yaşanan Problemler Ve Çözüm Önerileri", *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, Vol:6, Issue:18; pp:337-347.

ÖZET

İç kontrol sistemleri özellikle finans sektöründe yaşanan skandallar ve buna bağlı olarak gelişen kayıpların önlenmesi amacıyla BDDK tarafından bankalar için zorunlu hale getirilmiştir. İç kontrol birimleri bankalarda gerçekleştirdiği fonksiyon itibarıyla oldukça önem taşıyan bir konumdadırlar. Bu nedenle söz konusu birimlerce gerçekleştirilen kontrol faaliyetlerinin çeşitliliği ve karmaşıklığı iç kontrol sistemlerinin uygulama yöntemlerini başlı başına inceleme gereğini doğurmuştur. Etkin bir iç kontrol sisteminin hangi işlevleri yerine getireceği, çalışma yöntemleri, bu yöntemlerle hangi risklerin bertaraf edilebileceği, önlenilecek ve önlenemeyecek riskler, alınması gereken önlemler, verimli çalışma ortamı ve iç kontrol sisteminin verimliliğini etkileyen nedenler gibi birçok unsur zaman içinde araştırılmaya ihtiyaç göstermiştir.

Bu çalışmanın amacı bankalarda iç kontrol sistemini oluşturan unsurların ve uygulamada karşılaşılan problemlerin incelenmesi ve sorunlara yönelik çözüm önerileri getirilmesidir. Araştırma sonuçlarına göre uygulamada karşılaşılan sonuçlar banka, kontrolör ve hukuki /teknik düzenlemelerden kaynaklı sorunlar olarak üçe ayrılmakta olup, bu sorunlara yönelik çeşitli çözüm önerileri getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Kontrol, Bankacılık, Bankalarda İç Kontrol Sistemleri

ABSTRACT

Internal auditing systems have been made compulsory for banks by the Banking Regulatory and Supervisory Agency in order to prevent scandals in the financial sector and the losses that develop accordingly. Internal auditing units are in a very important position in terms of their functions in banks. For this reason, the diversity and complexity of the control activities carried out by the internal auditing units led to the need to examine the methods of implementation of the internal control systems on their own. Many factors need to be investigated over time such as what functions an effective internal auditing system will perform, methods of working, what risks can be eliminated with these methods, risks that can be prevented and not prevented, precautions to be taken, efficient working environment and reasons affecting the efficiency of the internal auditing system.

The aim of this study is to analyse the factors that form the internal auditing system in banks and to bring proposals for this the problems encountered in practice. According to the results of the research the problems in practice are divided into three as, problems arising from banks, controllers and legal / technical regulations, and various solutions are proposed for these problems.

Key Words: Internal Audit, Banking, Internal Auditing Systems in Banks.

1. GİRİŞ

Ekonomik bir fonksiyon ifa eden banka, günümüzde bankacılık kavramının içeriğinin genişlemesi ve artan teknolojik gelişmeler nedeniyle müşterilere yönelik birçok işlev gerçekleştiren bir kurum haline gelmiştir. Bankacılık sektöründe yaşanan gelişmeler, ülkelerin ekonomik etkinliklerinin de arttığını gösteren bir gösterge niteliğindedir. Ancak ifa edilen faaliyetlerin çeşitlenmesi ile birlikte uygulamada karşılaşılan riskler de artış göstermiştir.

Ekonomik hayatta karşılaşılan tüm riskler ve bu risklere bağlı olarak gelişen tüm olumsuzlukların canlı örnekleriyle sıkça karşılaşılan global dünyada, söz konusu risklerin engellenebilmesi veya hiç değilse öngörülebilmesi amacıyla çeşitli eylem planları geliştirilmiştir. Yapılan araştırmalar ışığında bankacılık sektöründe öngörülebilecek muhtemel olumsuzlukların giderilebilmesi açısından belirli bazı kontrol mekanizmalarının gerektiği anlaşılmış ve bu kontrol mekanizmalarının sürekliliğinin sağlanması gerektiği düşünülmüştür.

¹ Bu çalışma Dr. H. Eda AKDURU' nun 'Bankalarda İç Kontrol Sistemleri: Uygulama Esasları ve Karşılaşılan Problemler' adlı Yüksek Lisans Tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

² Uzman, TC Kültür ve Turizm Bakanlığı, Muğla/Türkiye ORCID:0000-0003-4022-2364

³ KSÜ İİBF, İşletme Bölümü, yucelayrıçay @ksu.edu.tr, Kahramanmaraş/ Türkiye ORCID:0000-0001-5148-391X

Finansal piyasada kontrol mekanizmalarının devamlılığının ne şekilde sağlanabileceği uzun dönem tartışılarak ülke bazında bazı zorunlu düzenlemeler getirilmesi kanaatine ulaşılmıştır.

Uluslararası alanda yaşanan düzenlemelere paralel olarak ülkemizde de bazı uygulamalar yapılması zorunluluğu doğmuştur. Özellikle ülkemizce hedeflenen kalkınma plan ve programları çerçevesinde bu düzenlemeler yatırımcılar açısından büyük önem arz etmektedir. Büyüme, kalkınma ve finansal yeniliklerin istikrar içinde işleyen piyasa ortamı içinde sağlanması, finansal piyasalarda yürütülen işlemlerin güven içinde gerçekleştirilmesi gereğini doğurur.

Bu amaçla ortaya konan faaliyet ve süreçlerin en önemlilerinden birisi, iç kontrol süreç ve uygulamalarıdır. Ülkemizde ilk kez BDDK tarafından çıkarılan bir yönetmelikle başlayan bu süreç, zaman içinde tüm bankalarda farklı yapılanmaların oluşumuna kadar gelişme göstermiş, bankalar yapılanmaları içerisine doğrudan yönetim kuruluna bağlı kontrol ve denetim birimleri eklemeye başlamışlardır.

İç denetim, öncelikle bir birimin nasıl çalıştığı hakkında bilgi toplayarak, hataların veya verimsizliklerin mümkün olduğu noktaları belirleyerek ve bu tür olayları önlemek veya tespit etmek için tasarlanmış sistem kontrollerini tanımlayarak, bir operasyonun iç kontrollerinin etkinliğini değerlendirmek üzere tasarlanmıştır (Moorty vd., 2011). Düzenli ve sürekli gerçekleştirilen denetim faaliyetleri işletmelerde işlemlerin sağlıklı gerçekleştirilmesini sağlayarak, hem çalışanlar açısından riskleri azaltır hem de müşteri memnuniyetini artırır.

Bir işletmede iç denetimin etkili uygulanması mümkün olursa, iç kontrol de etkili olur. İşletmelere olan güven sağlıklı bir kontrol sistemi sayesinde mümkündür (Akçay,2013:52). Ancak işleyen her sistemde olduğu üzere pratikte iç kontrol sistemleri de birçok problemle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunların incelenmesi sınıflandırılması ve çözümlenmesine yönelik öneriler geliştirilmesi bilimsel açıdan bir gerekliliktir.

Literatür incelendiğinde genellikle ülkemizde yapılan çalışmaların bir bütün olarak iç denetim sistemlerini ele aldığı, iç denetim sistemlerinin etkinliği, performansı, unsurları ve işleyişi üzerine odaklanmakta olduğu görülmüştür (Akyel,2010; Güner,2009; Ömürbek & Altay, 2011; Özten & Kargın,2012; Aytaç ve Çabuk, 2020; Kurnaz, 2020; Karacaer ve İbrahimoglu,2003; Aktaş, 2007).

İç kontrol sistemi özelinde yapılan çalışmalar incelenmiş olup, bu çalışmalarda ise genellikle sistemin yapısı, unsurları, denetim- kontrol ilişkisi, etkinliği gibi hususların ele alındığı gözlemlenmiş olup, bazı örnek araştırmalara aşağıda yer verilmiştir:

Kenger (2001) tarihli çalışmasında iç kontrol sisteminin denetim sürecindeki yerini incelemiştir.

Yüksel ve Demir (2001) tarihli çalışmalarında bankalarda denetim sisteminin temel taşı oluşturulan iç kontrol sisteminin aksamaları durumunda meydana gelebilecek krizleri araştırarak iç kontrolün önemine dikkat çekmişler konusunda araştırmalar yapmışlardır.

Demirbaş (2005) tarihli çalışmasında iç kontrol sisteminin yürürlüğe girmesi sonucu ortaya çıkan gelişmeleri incelemiş, bu değişimlerin eskiden uygulama alanı bulan geleneksel denetimlerle karşılaştırmasını yaparak, konuyu iç denetim uygulamalarının getirdiği yenilikler açısından araştırmıştır.

Türedi (2005) tarihli çalışmasında iç kontrol sisteminin unsurlarından kontrol çevresini oluşturan faktörleri incelemiştir.

Elitaş ve Özdemir (2006) tarihli çalışmalarında bankalarda uygulanmakta olan iç kontrol sisteminin unsurları, amaç ve yöntemlerini irdelenmiş, konu iç denetim- iç kontrol uygulamaları bazında ayrıştırılarak çalışılmıştır.

Candan (2006) tarihli çalışmasında iç kontrol sisteminin temel esasları, uygulama yöntemlerini incelemiş ve iç kontrol sisteminin kamu idarelerindeki uygulanması ele alınarak çalışılmıştır.

Sınırlı sayıda çalışmanın iç denetim ve iç kontrol sisteminin sorunlarını ele aldığı (Can ve Şakrak, 2018; Karcioğlu ve Kurnaz, 2017; Bayrakçı ve Demirel,2017; Yereli ve Ünal, 2014) görülmektedir.

Dolayısıyla ülkemizde spesifik olarak iç kontrol sisteminin uygulamada karşı karşıya kaldığı problemleri ele alan çalışma sayısının yeterli sayıda olmaması bizi bu çalışmayı yapmaya yönelten başlıca sebeptir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İç Kontrol Faaliyeti

Finans sektöründe yaşanan hızlı gelişmelerin etkisiyle ticari ve kamusal bankalar iş yoğunluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, nakit akımını hızlandırmakta, işlem hacminin genişlemesi beraberinde müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi kavramları getirmektedir. Bankacılığın bir hizmet kuruluşu olması ve esas itibarıyla yapılan işlemlerin insan odaklı gerçekleştiriliyor olması sebepleriyle, bankanın karşılaştığı risk unsurları da çeşitlilik göstermektedir. Sözü geçen risk unsurlarıyla mücadele edilebilmesi açısından yurt dışında ve ülkemizde yasal sorumlulukları düzenlemekle görevli birimler faaliyet göstermektedir.

İç Kontrol Sistemleri, etkin ve verimli görevler ayrımını, yetki ve sorumluluk devrini, gerçekleştirilen işlemlerin takibini, varlıkların korunmasını ve muhtemel her türlü riskin değerlendirilmesi için gerekli oluşum süreçlerinin tamamlanması ile ilgili tüm çalışmalarını ifade eder.

Dolayısıyla yapılan faaliyetlerin işletmenin hedeflerine adapte olması durumunu gözlemleyen ve hata ve kayıpların engellenmesini, örgüt kaynaklarının efektif kullanımını amaç edinen süreç iç kontrol sürecidir (Ergin, Selimoğlu, Tolkun, 2016:6).

Söz konusu süreç sadece dosya incelemekten ibaret değildir. Düzgün işleyen ve etkin bir iç kontrol süreci herkesin yaklaşımından etkilenecektir. Bu nedenle sağlıklı bir iç kontrol süreci kurallar aracılığıyla değil, uygun ortam yaratılması neticesinde elde edilir (Karakaya, 2016:161).

2.2. İç Kontrol Sistemini Oluşturan Ana Bileşenler

2.2.1. Kontrol Ortamı

Uygulamada kontrol ortamı sürecin başarısı açısından en hassas unsurdur. Bu bakımdan en büyük sorumluluk işletmenin tepe yönetimine aittir. Uygun düzenlemeler yapıldığı takdirde tüm personelin dâhil edildiği bir kontrol ortamı oluşturulur (Özbilgin,2010:230).

Kontrol ortamını oluşturan unsurlar arasında ahlak, doğruluk, yeterliliğe bağlılık, işletme politikaları, insan kaynakları yönetimi de bulunmaktadır (Türedi, 2005: 1). Ancak en önemli husus örgütün kültürüne denetim faaliyetlerini kolaylaştıracak bir takım değerler yerleştirmektir. Bu şart sağlandığı takdirde kontrole direnç azalacaktır.

2.2.2. Muhasebe Sistemi (Risk Değerlendirme)

Risk, kelime anlamı olarak faaliyetlerin beklendiği şekilde sonuçlanmama ihtimalidir. Güçlü yönetimler, bu risklerin ortaya çıkarılmasını ve bu riskleri minimize etmek için muhasebe ve kontrol uygulamalarının değerlendirilmesini ön plana alır (Ömürbek ve Altay, 2011:384). Risk değerlendirme özellikle banka işletmelerince gerçekleştirilen muhasebe işlemlerinin işleyişini kolaylaştırır, denetimlerin daha net ve doğru sonuçlar vermesini sağlar.

Örgütler diğer örgütlerin hâlihazırda içerisinde buldukları durumları inceleyerek ve kıyaslayarak olası riskleri tahmin edebilirler. Bu sayede, olası risklere karşı çeşitli tedbirler alabilirler (Öndeş ve Çiftçi, 2020:3).

2.2.3. Kontrol Prosedürleri

Kontrol prosedürleri olası riskleri bertaraf etmek ve örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yapılan politika ve metotlardır (Karakaya, 2016:162). Prosedürler üst yönetim tarafından belirli

periyotlarda gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Aksi takdirde emek, zaman ve maliyet kayıpları söz konusu olabilecektir.

İlgili prosedürler çeşitli şekillerde sınıflandırılır. Örneğin bütüncül, pratiğe, aktiflere ve verilere ilişkin kontroller sayılabilir (Ataman vd., 2001: 64-65). COSO'ya göre ise kontrol prosedürleri uygulamaya, raporlamaya ve finansal düzenlemelere (mevzuata) ilişkin kontroller şeklinde ayrılmaktadır (Özbek, 2012, s.431-435, aktaran Kurnaz,2020:168).

2.2.4. Enformasyon ve Örgüt İçi İletişim

Bilginin doğru şekilde elde edilmesi, kontrol ile görevli olanlara sunulması, saklanması ve doğru şekilde geri bildirim verilmesi sürecin sağlıklı ve başarılı şekilde tamamlanmasını sağlayacaktır. Ayrıca elde edilen bilginin gerçeği ifade etmesi ve örgüt açısından faydalı olması önem arz etmektedir.

İletişimde karşılaşılabilecek çeşitli engeller kontrol işlemlerini zorlaştırır bu bakımdan örgüt içi açık ve şeffaf iletişim desteklenmelidir. Kontrolör ile denetlenen birim personeli arasındaki iletişim bazı durumlarda sonuca daha az maliyetle ulaşılmasını sağlar.

2.2.5. İzleme (Gözetim)

İç kontrol sisteminin gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda ortaya koyulan durumun takibini içerir. İzleme faaliyetleri sistemin sağlıklı işleyip işlemediğine dair önemli bir safhadır. Ortaya konulan hata ve eksikliklerin zaman kaybetmeden giderilmesi iç kontrol faaliyetlerinin etkin çalıştığını ve amacına ulaştığını gösterir.

2.3. İç Kontrol Sürecinin İşleyişi

Sistemin işleyiş usulü çeşitli yazarlara göre değişmekle beraber, işletme içinde görev tanımlarının belirlenmesi ve ayrılması, kıymet hareketlerinin yetkilendirilmiş olması, işletme içinde belge düzeninin sağlıklı işlenmesi, muhasebe kayıtlarının fiziki mutabakatının varılması gibi faktörler sayılabilir.

İç kontrol çalışmaları sürecinin safhaları arasında;

Denetlenecek birime yönelik tahkikat yapılması: İç kontrolör denetim yapacağı şube, genel müdürlük birimi veya özel işlem birimi hakkında bazı bilgiler toplamalıdır. Bu bilgilere istinaden denetim programı hazırlanır. Bu aşamada intranet programları, önceki raporlar..vs kullanılabilir.

Verilerin Toplanması: İç kontrolör denetimini gerçekleştireceği birimle ilgili veriler hazırlamalı, sondaj usulü elde edilen örnekleme incelemek üzere şube, genel müdürlük birimi veya özel işlem merkezinden fiziken talepte bulunmalıdır.

Hata bulma riski ile kontrol riskinin korelasyonu: İç kontrol faaliyetinde zaman kazandırmak ve etkin denetim yapılması amacıyla standart olarak hazırlanmış kontrol noktaları fiziki hataların tespitinde kolaylık sağlar.

Tespitlerin Raporlanması: Tespit edilen hatalar raporlanarak iç kontrolör açısından en önemli görülen risk unsurları karar alıcılara bildirilir.

Bahsedilen aşamalar kalıplaşmış ve standart değildir. Esasında kontrol edilen her birimin (muhasebe, insan kaynakları, krediler, operasyon) farklı kontrol usulleri mevcuttur. Ayrıca her örneklem sayıca yoğunluğuna ve riskliliğine göre daha ayrıntılı inceleme usullerine tabi olabilir.

2.4. Bankalarda İç Kontrol Sistemleri

İç kontrol finans sektörünün önemli aktörlerinden olan bankalarda oldukça önemli bir fonksiyon icra eder. Başarıya ulaştığı takdirde hataları azaltır, örgüt iklimini ılıman hale getirir, yönetime kararlarında yardımcı olur. Buna göre iç kontrol sisteminin verimliliği ile denetçinin hata yapma ihtimalini ortadan kaldıran güveni doğru orantılıdır (Kenger, 2007: 18).

İç kontrol bankalarda günlük işlemlerin kontrolü, personel hesaplarının takibi, usulsüzlüklerin engellenmesi gibi bazı yükümlülükler üstlenmekte olup, buna bağlı olarak örgüte birçok katkıları bulunmaktadır.

İç kontrol uygulamaları banka işletmelerine aşağıdaki şekillerde yararlı olmaktadır (Elitaş ve Özdemir, 2006: 147):

- ✓ Bankanın hedeflerine ulaşmasına yardımcıdır.
- ✓ Bankada gerçekleştirilen işlemlere güven yaratır.
- ✓ Bankanın finansal getirilerinin artması hususunda faydalı olur.
- ✓ Bankanın raporlanan verilerinin doğruluğunu sağlar,
- ✓ Yaşanabilecek ani kayıpların oluşma olasılığını azaltır.
- ✓ Bankanın prestijini korumaya yardımcı olur.
- ✓ Yasal düzenlemelere riayet edilmesine yardımcı olur.

Görüldüğü üzere uygulanacak sistemin verimli şekilde çalışması sonucu birçok risk unsurunun bertaraf edilebileceğinin işletmelerce anlaşılmasıyla iç kontrol faaliyeti üzerinde çalışmalar gerçekleştirilmiş, sistem analizleri yoluyla sürecin daha iyi işlemesi sağlanmaya çalışılmıştır.

2.5. Bankalarda İç Kontrol Sisteminin Fonksiyonları

İç kontrolün iktisadi kontrolün özel bir türü olarak temel bir fonksiyon gördüğü belirtilmektedir. İç kontrol organizasyondaki başka kontrol sistemlerinin üstünde bir kontrol sistemi olarak çalışmaktadır. Bilgileri doğrulatmak, tasdik ettirmek, değerlendirmek ve yönetime sunmak iç kontrolün alt fonksiyonları olmaktadır (Karacaer ve İbrahimoglu, 2003:218).

Bu fonksiyonların ilk ikisi muhasebe kontrollerini, son ikisi ise yönetsel kontrolleri içerir. Bankalarda yerine getirdiği görev tanımları bu şekilde ifade edilebilen iç kontrolün sayılanlardan başka özel fonksiyonları da mevcuttur.

2.6. Banka İşletmelerinde İç Kontrol Sistemlerinin Önlediği Risk Türleri

Bankalarda iç kontrol sistemlerinin önlediği risk türleri çeşitli başlıklar altında incelenebilir:

2.6.1. Çalışan Kaynaklı Riskler

Çalışanlar işletmenin faaliyetlerini yürütürler. Bu nedenle, hem müşterileri kaynaklı risklere hem de bireysel hatalara ilişkin risklerle karşı karşıyadırlar. Bu bağlamda risk olasılıklarının gözden geçirilmesi söz konusu riskin olası zararları, etkileri ve sonuçlarının yönetime bildirilmesi konularında yararlıdır (Uyar, 2007: 2).

Banka işletmelerinde karşılaşılan riskler, analiz edilme sürecinde gerçekleştirilen kontrol usullerine göre üçe ayrılabilir:

1. Tip Risk Unsurları: Bazı riskler ortaya çıkaracağı zarar düşük olan ve aynı zamanda gerçekleşme olasılığı da az bulunan risklerdir. Bu tür riskler işletme açısından kontrol maliyetine katlanmayı gerektirmeyen risklerdir.

2. Tip Risk Unsurları: Bu tip risklerin gerçekleşmesi sonucunda oluşacak zarar düşük ancak gerçekleşme olasılığı yüksektir. Kontrol çevresi içine alınması gerekir.

3. Tip Risk Unsurları: İşletmeler açısından kontrol altına alınması gereken temel riskler bu tip risklerdir. Risk Yönetimi ve denetimi bu tarz risklerin önlenmesi amacıyla geliştirilmiştir. Bu duruma rüşvet, zimmet, irtikap, görevi kötüye kullanma, kötü muamele, hata örnek verilebilir.

2.6.2. Müşteri Kaynaklı Riskler

Müşteri kaynaklı riskler, risk gruplandırmasında 3. tip risk unsurları arasında yer alır. Dolayısıyla önem verilmesi gereken ve sonuç takibi yapılması gereken risklerdendir. Kara paranın aklanması, yanıltıcı bilgi verme, sahtecilik ve hırsızlık bu gruba giren risklerdendir.

2.6.3. Fiziki Riskler

Fiziki riskler daha çok çalışma ortamı kaynaklıdır. Banka şubesinin telefon kablosu girişleri, arşiv ve giriş riskleri bu kapsamda değerlendirilir. Bankanın tüm güvenlik zafiyetlerini içeren bu tür risklere karşı personelin özen, dikkat ve bildirimde bulunma yükümlülüğü söz konusudur.

İç kontrol bu konuda belirli periyotlarla buldukları şubede çeşitli formlar doldurarak ‘gizli’ ibaresi ile genel müdürlüğe şubelerin güvenlik zafiyetiyle ilgili bildirimde bulunur. Söz konusu bildirimlere istinaden gerekli güvenlik önlemleri ile ilgili önlemler almak ve görevlendirmeler yapmak genel müdürlüğün ve bölge başkanlıklarının görevidir.

3. İÇ KONTROL UYGULAMALARI SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Kontrol uygulamaları oldukça geniş kapsamlı bir hazırlık ve araştırma evresinin ardından yoğun bir çalışma dönemini kapsar. Bu nedenle, kontrolör açısından olduğu kadar denetlenen bölge/şube çalışanları açısından da dönem dönem bazı tepkiler geliştirilebilmektedir. Ancak, söz konusu tepkilere rağmen Avrupa Birliği’ne katılma amacı doğrultusunda iç denetimle ilgili çalışmaların yapılması zorunludur.

Avrupa Birliği’ne katılım yolunda Avrupa Konseyi, 10-11 Aralık 1999 tarihlerinde Helsinki’de yaptığı toplantıda aday on dört ülke için önemli kararlar almıştır. Türk bankacılık sektörünü ilgilendiren kısa vadeli öncelik ve hedefler, “Şeffaflık ve gözetimi sağlama ilkeleri doğrultusunda, mali sektör reformunun hızla uygulanması” biçiminde belirlenmiştir (Altay, 2001: 13).

Türk Bankacılık sektörünün tamamı açısından son dönemlerde piyasaların istikrarsızlığı ve güvensizlik ortamı tüm yatırımcıları her türlü piyasa ve operasyonel risklere karşı duyarlı hale getirmiştir.

Bankalarda yeni bir birim olarak faaliyet gösteren iç kontrol daire başkanlıklarının kurum içinde birçok problemle karşı karşıya kalmış olduğu görülmektedir.

Yapılan inceleme sonuçlarına göre iç kontrol uygulamaları esnasında karşılaşılan problemler aşağıda ayrıntılı şekilde anlatıldığı üzere banka ve kontrolör kaynaklı olabileceği gibi, hukuki veya teknik düzenlemeler kaynaklı da olabilmektedir.

3.1. Banka Kaynaklı Sorunlar

Bankalar işlemlerin yoğunlukla ve en fazla süratle sonuçlandırılması amacını taşımalarından dolayı dönem dönem iç kontrol faaliyetlerine tepki gösterebilmektedirler. Bu tepkiler bazen personel kaynaklı olabileceği gibi, iletişim, ifade problemlerinden ya da baskı unsuru gibi psikolojik faktörlerden kaynaklanabilmektedir.

Banka kaynakların çözümüne yönelik düzenlemelerin kurum içi yollarla ortaya konulması çatışmaların ortadan kaldırılması ve verimlilik açısından önem taşımaktadır.

Yönetici Kaynaklı Sorunlar; İç kontrole tepkilerin en önemlilerinden birisi yönetim kademesi kaynaklı olmaktadır. Bankaların hizmet politikalarının ve oluşturdukları mevzuatların dışında her bölge başkanlığı kendi hinterlandındaki şubelere gerçekleştirmeleri yönünde baskı uyguladığı bir takım hedefler vermektedir. Söz konusu hedefler ise ulaşıldıkça yükseltilmektedir.

Çalışan Kaynaklı Sorunlar; Bilindiği üzere, insanların ihtiyaçları ve istekleri sınırsızdır. Dolayısıyla bireylerin taleplerini gidermek ve onları memnun edebilmek adına tanınan bazı kolaylıklar bulunmaktadır. Ancak, sözü edilen kolaylıklar bazı durumlarda mevzuat dışı davranışlar ya da suiistimallere dönebilmektedir.

Veri Tabanından Kaynaklanan Sorunlar; Bankalarca veri kümeleri günlük bazda gerçekleştirilen tüm işlemlerin otomatik olarak kaydedilmesi ve belirli vadede stoklanması yoluyla oluşturulur. İç kontrol çalışmaları ise sözü edilen bu bilgi kümesinin içinden bazı dönemlerde örnekleme yoluyla, bazı dönemlerde ise belirli bir örnekleme işlemlerinin tümünün gözden geçirilmesi sonucu yani tam sayım yöntemiyle gerçekleştirilir. Ulaşılan bilgi ne kadar geçmişe dönük ve ne kadar gerçeğe yakınsa işletmenin çalışma verimliliği ve işlemlerin mevzuat esaslarına uygunluğu o kadar doğru olarak ölçülür. Buradan hareketle iç kontrol çalışmalarını teknolojik yetersizlikler, kayıt hataları, ulaşım engelleri gibi veri tabanı kaynaklı sorunların büyük ölçüde sektöre uğratabileceği görülmektedir.

İletişim Kaynaklı Sorunlar; Günümüzde müşteriler bankayla iletişimlerinde doğrudan görüşme yolunu tercih etmektedirler (Vojtovic, 2004: 1). Bu durum hem bankanın pazarlama politikası açısından, hem karşılaşılan problemlerin çözülmesi açısından hem de iç kontrol faaliyetlerinin basitleştirilmesi açısından oldukça önemlidir.

Denetim süreci içinde ele aldığımız üzere bilgiye ulaşmanın yöntemlerinden biri de şube içi iletişimdir. İletişimin eksik olduğu noktada işlemler sadece görünen yönüyle ele alınır. Oysaki bazı durumlarda yapılan karşılıklı görüşmeler sonucunda raporlamaya gerek kalmaksızın hatalı veya eksik işlemler 'şifahen' düzeltilebilir.

Görev ve Yetki Kaynaklı Sorunlar; Kontrol işi ile görevlendirilmiş olan iç kontrol biriminde görev ve yetki konusunun önemi büyüktür. İç kontrol faaliyetlerinin çerçevesinin çizilmesi faaliyetlerde meydana gelebilecek kargaşayı önler, etkin ve verimli bir denetim yapılmasını sağlar. Ayrıca, görevlendirmenin belirli yetkilerle donatılmış olabilmesi gerekir ki eksiklikleri saptanan işlemlerin tekrarının önlenmesi mümkün olabilsin. Aksi halde yapılan tespitlerin bildirilmesi sonuçsuz kalabilmektedir.

3.2. İç Kontrolör Kaynaklı Sorunlar

İç kontrolörlerden kaynaklanan muhakeme hataları, psikolojik sıkıntılar, değerlendirme hataları gibi problemler iç kontrol sistemi ile sağlanması istenen kontrol mekanizmasını güçleştirir.

Örnekleme Hataları; İnceleme yapılan topluluktan farklı bazı metodlarla seçilen ve genelinin özelliklerini göstermek üzere oluşturulan birliğe örnekleme denir.

Günde binlerce işlem gerçekleştirilen banka işletmelerinde belirli zamanla sınırlandırılan kontrol faaliyetlerinde tam sayım usulünün uygulanması oldukça güçtür. Bu nedenle her birim için seçilen uygun sayıda örnekleme ile uygulamanın genelinin doğru ve hatasız şekilde işleyip işlemediği denetlenmiş olur. İç kontrolörlerde de işi zamanında bitirebilme sorumluluğu yetersiz veya hatalı örnekleme gibi örnekleme hatalarına sebebiyet verebilmektedir.

Analiz ve Muhakeme Hataları; İş yoğunluğu ve motivasyon düşüklüğüne bağlı olarak veya algılama hataları sebebiyle bazı zamanlarda elde edilen verilerin yanlış muhakeme edilmesi söz konusu olabilir. Analiz ve muhakeme hataları belirli bir periyoda ilişkin verilerin farklı bir periyoda ait evraklarla karşılaştırılması, yapılan işlemlere ilişkin incelemelerde ön yargıyla karar verilmesi, belirli bir işlem ardından gerçekleştirilen karşılıklı işlemlerin sehven algılanmaması gibi çeşitlidir.

Analiz ve muhakeme hataları bir kontrolör açısından ciddi prestij kaybı meydana getirir. Bu nedenle analiz ve muhakeme yaparken danışmanlık yoluna başvurulması işlemlerin sağlanmasının alınması faydalı olabilecektir.

Psikolojik Çözümleme Hataları; Denetim tüm çalışanlar üzerinde psikolojik baskı yaratır. Ancak bu psikolojik baskı denetim işini yürütenler açısından da hissedilir. Yanlış karar verme korkusuyla yapılan hatalı değerlendirmeler psikolojik çözümleme hatalarına sebebiyet verebilir. Psikolojik çözümleme hatalarını önlemede yapılabilecek müdahalelerin başında iletişimin artırılması ve motivasyonun iyileştirilmesi gelmektedir.

İyi motive edilmiş ve iletişimi kuvvetlendirilmiş her türlü işletmede tüm faaliyetler düzenli yürütülür. Bu durum ise beraberinde hem çalışanlar açısından hem de kontrol elemanları açısından psikolojik rahatlık getirir, verilere ilişkin analiz yapmak kolaylaşır ve empati yeteneği gelişir.

3.3. Hukuki/ Teknik Düzenlemelerden Kaynaklanan Sorunlar

Bankacılık sistemli bir altyapı sonucu yürütülen faaliyetlerden kuruludur. Eğer kontrol ve denetim faaliyetini yerine getirenler, donanım konusunda yeterli bilgiye sahip değilse veya teknik problemler nedeniyle bilgiye ulaşmak güçleşmişse bu durumda kontrol çevresi yeterince değerlendirilemez.

Mevcut Ülke Düzenlemeleri Açısından; AB ye uyum hedefleri çerçevesinde Basel Komite tarafından Bankacılıkta etkin gözetim ve denetimle ilgili G-10 ülkeleri dışında 7 ayrı ülkenin gözetim ve denetim otoriteleriyle çalışılarak bir doküman hazırlanmıştır.

Ülkemizde ise BDDK tarafından gerçekleştiren düzenlemeler sonucunda iç kontrol sisteminin çalışma esas ve usulleri düzenlenmiş olmakla birlikte, özel düzenlemeler kurumların kendi bünyesine bırakılmıştır.

Kurumsal Düzenlemeler Açısından; Mevcut düzenlemeler çerçevesinde iç kontrol mekanizması her birim bazında oluşturulmuş olmakla birlikte uygulama yöntemleri kurum içi düzenlemelere bırakılmıştır. Bu bağlamda, organizasyonel görev tanımlarının doğru yapılmamış olması iç kontrolörlerle denetlenen bağlı şube görevlileri arasında problemler doğmasına sebep olabilir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetimin hesap verme sorumluluğunu ön plana çıkaran kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasıyla ve dünya çapında yaşanan finansal suiistimallerin de etkisiyle finans sektörünün yapı taşları arasında bulunan bankalarda gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin titizlikle gözden geçirilmesi ve olası tehlikelerin önüne geçilmesi yönetimin en önemli sorumlulukları arasına girmiştir.

BDDK tarafından çıkarılan yönetmelik gereği kurulan İç Kontrol sistemleri ülkemizde halen oluşum sürecini tamamlamış bir birim değildir. Mevcut düzenlemelerden hareketle devam eden süreç, amaçları doğrultusunda anlaşılmaya başlandııkça şekillenecek ve ileriki zamanlarda şu an sahip olduğundan daha fazla önem teşkil edecektir. Gelişmekte olan iç kontrol kavramı hakkında sistemin aksayan yönlerinin ve uygulama esaslarının tespiti doğrultusunda çalışmalar sürdürülmektedir.

1980'li yıllardan itibaren meydana gelen krizler finans sektörü aktörlerini negatif yönlü etkilere maruz bırakmış ve ciddi maliyetlere sebebiyet vermiştir (Yurtsever, 2008: 1). Bu dönem ülkede meydana gelen dalgalanmalarla iç ve dış politikada yaşanan gelişmeler sonucu ortaya çıkan kayıpların dışında banka içi yetersizlikler de bu duruma zemin hazırlamıştır.

Söz konusu skandalların etkilerinin giderilmesi ve kaybedilen inancın yerine getirilmesi için çeşitli kurumlar bu yönde incelemelerini sürdürmektedirler (Tutar ve Altınkaynak,2020:149). Buna ilişkin yönetimin en önemli fonksiyonlarından kontrol kavramının güçlendirilmesi yoluyla banka içi kayıpların azaltılması ve problemlerin oluşumunun önüne geçilebileceği fark edilmiş, dolayısıyla bu alandaki çalışmalara ağırlık verilmiştir.

İç kontrol sisteminin iyi işlemesi banka üst yönetimine ışık tutar. Gözlemlenebilir hale getirilen verilerin analiz edilerek yönetime sunulması sistemdeki zayıflıkların tespit edilmesini sağlar. Riskleri oluşmadan tespit edebilmek her açıdan bankanın güçlenmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

Bu çalışma ile bankalarda iç kontrol sistemlerinin uygulamada karşı karşıya kaldığı güçlükler, sistemin aksayan ve gelişme gösteren yanları incelenmiş, neticede iç kontrol sisteminin temelde

banka, iç kontrolör ve hukuki veya teknik düzenlemeler kaynaklı problemler nedeniyle çeşitli uygulama güçlükleri yaşadığı belirlenmiştir.

Bu problemler her ne kadar sistemde aksamalara sebebiyet verse de alınabilecek bazı önlemler ile önüne geçilmesi mümkündür. Buradan hareketle bankacılık sistemimizde 'İç Kontrol' kavramının gelişmesinde ve sistemin eksikliklerinin giderilmesinde katkı sağlayabilecek bazı önerilere aşağıda yer verilmiştir:

- ✓ İç kontrol sürecine yönelik işlemlerin, işin çerçevesinin (kontrol ortamı) belirlenmesi belirsizliklerin kaldırılması gerekmektedir.
- ✓ Üst yönetimin iç kontrol sürecinin düzgün işleyebilmesi için, kontrol faaliyeti gerçekleştirecek personeli titizlikle seçmesi ve gereken tüm eğitimlerden geçirmesi gerekmektedir.
- ✓ İç kontrol bankanın tüm faaliyetlerine yönelik denetimler içerir. Bu nedenle karşı karşıya kalınan iş yükünün çokluğu pek tabii ki iç kontrolörleri olumsuz etkilemektedir. Bu durum göz önüne alınarak belirli periyotlarda belirli bölümlerin denetimleri yapılarak iş yükü azaltılmalıdır.
- ✓ İç kontrolörler belirli zaman aralıklı denetim yapmaktadırlar. Bu durum denetimi zamanında bitirememeye stresine yol açabilmektedir. Dolayısıyla etkin bir kontrol süresinin bazı bölümlerin kontrolüne yetmeyecek kadar kısa, ne de şube üzerinde sürekli denetim baskısının hissedileceği kadar uzun süreli olmamalıdır.
- ✓ İç kontrolörler yaptıkları işin doğası gereği sürekli biçimde üst yönetimle muhatap olmaktadır. Yapılan raporlamalar üst yönetime sunulur ve eksik noktaların üst yönetimce takibi yapılması istenir. Bu sebeple üst yönetimin iç kontrolöre olan yaklaşımı oldukça önem arz eder. Yönetim kademesiyle çatışma yaşanması durumunda makul davranmaya çalışılmalı, düzgün bir üslupla konuşulmalı, görüşmeler tartışmaya dönüştürülmeksizin ortak bir çözüm yolu bulmaya çalışılmalıdır.
- ✓ İç kontrolörler evrak üzerinden yaptıkları kontrol faaliyetlerini bir sonuca bağlarken dönem dönem önemli kararlar vermek zorunda kalırlar. Bu durum vicdani olarak baskılar oluşturabilir. Bu nedenle karar alırken dikkatli davranılmalı, konuyla ilgili tüm belirsizlikleri gidermeden ön yargılı kararlar almamalı, hatalı verilen yargıların iç kontrolörün sorumluluğuna yol açabileceği unutulmamalıdır.
- ✓ İç kontrol sürecinde olanak buldukça çalışma ortamındaki iletişimin güçlendirilmesi olası hataların engellenmesi açısından önemlidir. İletişim eksiklikleri yaşayan iç kontrolörler çalıştıkları ortamda daha samimi davranarak personelin güvenini kazanmalı, kontrolünü tamamladıkları hususları şubeyle paylaşarak eğitici ve öğretici fonksiyon ifa etmelidirler.
- ✓ İç kontrolörlerin çalışma şartlarının zorluğu motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, gereken şartların düzeltilerek mesleğin bir kariyer mesleği haline getirilmesi yönetim kurulu takdirinde gerçekleşir. İç kontrolörlerin yapması gereken şartlardan kaynaklanan olumsuzluğu iş yerine yansıtılmamak ve taleplerini başkanlığa uygun bir tarzda bildirmektir.
- ✓ Maddi tatminsizliklerin yanı sıra aileye zaman ayırabilme gibi manevi tatminsizliklerin yaşandığı bazı durumlarda da iç kontrolör dikkatini kaybetmemeli, çalışma koşullarını mümkün olan en verimli şekilde kullanarak zaman israfından kaçınmalıdır.
- ✓ Denetim her zaman ve her yerde tepkiyle karşılaşılır. İnsanların denetim hoşgörüsünü zaman içinde kazanacağından hareketle itici ve kaba davranışlardan kaçınmalı, iç kontrolörlerce yapılan kontrol faaliyetinin şube personelinin faydasına olduğu hatırlatılarak, başkanlıkça tanınan yetkilerin gereksiz kullanılmaması gerekmektedir.

- ✓ Yapılan hataların şubeden şubeye benzeşmesi nedeniyle bazı dönemlerde monotonluk hissedilmesi denetim körlüğü denilen duruma sebebiyet vermektedir. Bu durumun çalışma kalitesini etkilemesine izin verilmemesi için yeni denetim teknikleri kullanılarak farklı bakış açıları kazanılmaya çalışılmalıdır.
- ✓ Çalışma koşullarının zorluğu ve yapılan işin stresi altında iç kontrol faaliyetlerini eksiksiz yürütebilmek oldukça güçtür. Bu nedenle zaman zaman işlemlerin tamamlanmasında aksamalar yaşanabilmektedir. Verilen süre içinde cevap alınamaması veya istenilen evrakların eksiksiz ibraz edilememesi gibi durumlarda anlayışlı davranılmalı, mümkün olduğunca uygun bir tarzda talepler yenilenmelidir. Şubenin bu tarz davranışlarının devamı durumunda yetkililerle görüşülerek çözüme varılmalıdır.

Netice itibariyle, Türk bankacılık sistemimizde büyüyen güçlü bankalar ve köklü finansal kuruluşlar yaratabilmenin yolu, yönetimin kontrol mekanizmalarıyla yapılanları takip edebilmesi ve iç kontrol sürecinin sağlıklı şekilde işlemesidir.

KAYNAKÇA

Akçay, S. (2013). Türkiye’de iç denetim sürecinin kamu kurumlarının faaliyet sonuçları üzerindeki etkinliği: belediyeler üzerine bir uygulama. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 15(1), 51-70.

Aktaş, M.A. (2007). İç kontrol sistemi ve verimlilik ilişkisi, <http://ickonder.org/ic-kontrol-sistemi-ve-verimlilik-iliskisi.html>, (20.05.2008).

Akyel, R. (2017). Türkiye’de iç kontrol kavramı, unsurları ve etkinliğinin değerlendirilmesi . Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17(1), 83-98.

Altay, N.O. (2001). Avrupa birliği katılım sürecinde Türk bankacılık sektörü, Manas Kyrgyzy-Turkish University Sosyal Bilimler Dergisi,2, 22-49.

Ataman, Ü., Hacırüstemoğlu, R., Bozkurt, N. (2001). Muhasebe denetimi uygulamaları, İstanbul: Alfa Yayınları.

Aytaç, A, Çabuk, A. (2020). Assessment of the effectiveness of internal control system and a case study. Journal of Accounting and Taxation Studies. 13 (2), 353-376.

Bayrakçı, E., Demirel, A. (2017). İç denetimin yapısal ve işlevsel sorunlarının Türkiye’deki üniversiteler bağlamında analizi. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 19 (33), 52-60.

Can, E. N., Şakrak, M. (2018). İç kontrol sistemindeki zayıflıkların ortaya çıkarabileceği hukuki sorunlar ve muhasebe bilgi sisteminin rolü. Mali Çözüm Dergisi, 28(150), 45-57.

Candan, E. (2006). Kamu idarelerinde iç kontrol sistem ve süreçlerinin tasarlanması, uygulanması ve geliştirilmesinde uyulacak usul ve esaslar, Mali Yönetim ve Denetim Dergisi, 38, 25-48.

Demirbaş, M. (2005). İç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin kapsamında meydana gelen değişimler, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7),167-188.

Elitaş, C., Özdemir,Y. (2006). Bankalarda iç kontrol sistemi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 143-154.

Ergin, H., Kardeş Selimoğlu, S., Tolkun, A. (2016). KİT’lerde kurumsal yönetim etkinliğinin artırılmasında iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin rolü: bir araştırma. Sosyal Bilimler Dergisi, 49, 1-29.

Güner, M. F. (2009). Kamu idarelerinin etkin yönetiminde iç kontrol uygulamalarının rolü. Maliye Dergisi, 157, 183-195.

Gürbüz, H. (1995). Muhasebe denetimi, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

- Karacaer, S., İbrahimoglu, N. (2003). İşletme yönetiminde muhasebe bilgi sistemi, iç kontrol, verimlilik ilişkisi ve önemi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1),211-228.
- Karakaya, G. (2016). Çalışan hileleri ve iç kontrol ilişkisi. Vergi Sorunları Dergisi, 330, 159-172.
- Karcıoğlu, R., Kurnaz, E. (2017). Kamu kurumlarında iç denetim faaliyetlerinin yürütülmesinde karşılaşılan başlıca sorunların tespiti: kamu iç denetçilerine yönelik bir araştırma. İGÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), ICEFM Özel Sayısı, 67-88.
- Kenger, E. (2001). Denetçi yardımcıları eğitim notları, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh221.doc>, (25.05.2008).
- Kenger, E. (2007). Denetim teknikleri, <http://ickonder.org/denetim-teknikleri.html>, (02.02.2008).
- Kurnaz, E. (2020). Sağlık sektöründe iç kontrol sisteminin COSO iç kontrol modeli bileşenleri açısından incelenmesi: bir hastane uygulaması. Mali Çözüm Dergisi, 30 (157), 163-185.
- Moorty, M. K., Seetharaman, A., Mohamed, Z., Gopalan, M., Har San, L. (2011). The impact of information technology on internal auditing. African Journal of Business Management, 5(9),3523-3539.
- Ömürbek, V., Altay, S. Ö. (2011). Turizm işletmelerinde iç kontrol sisteminin etkinliğinin incelenmesi ve Manavgat bölgesindeki beş yıldızlı otellerde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,16 (1), 379-402.
- Öndeş, T., Çiftçi, Ş. (2020). İşletmelerde iç kontrol sistemi ve stok yönetimi: TRA1 düzey 2 bölge uygulaması. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 34(1), 61-76.
- Özbek, Ç. (2012). İç Denetim Kurumsal Yönetim Risk Yönetim İç Kontrol, Cilt: 1, İstanbul: TİDE Yayınları.
- Özbilgin, G. (2010). Aracı kurumların iç kontrol sistemi ve ilgili düzenlemenin değerlendirilmesi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 12(2), 219-242.
- Özten, S., Karğın, S. (2012). Bankacılıkta iç kontrol faaliyetleri kapsamında krediler kontrolü ve muhasebeleştirme süreci. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 14(2), 119-136.
- Tutar, S., Altınkaynak, F. (2020). İç denetimin etkinliğinde liderlik özelliklerinin etkisi. İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 148-172.
- Türedi, S.Ç. (2005). İşletmelerde iç kontrol sistemini oluşturan unsurlardan kontrol çevresinin (ortamı) incelenmesi, Mevzuat Dergisi, 8 (91), 34- 42.
- Uyar, S. (2007). Risk odaklı denetim,<http://www.ickonder.org/risk-odakli-denetim.html>, (18.05.2008).
- Vojtovic, S. (2004). New trends of multi-dialogue communication in banks, Biatic Volume, 1(12), 20-22.
- Yereli, A. B., Ünal, M. (2014). Yerel yönetimlerde iç denetim sisteminin yapısal sorunları. İçinde: Mali Yerinden Yönetim Teori, Kavramsal Açıklamalar ve Türkiye'ye İlişkin Değerlendirmeler, (Editörler: M. Sakal, A. Kesik, T. Akdemir), Nobel Akademik Yayıncılık, Nisan 2014, Ankara, 451-464.
- Yurtsever, G. (2008). Bankacılığımızda iç kontrol, TBB, İstanbul.
- Yüksel, A., Demir. V. (2001). Bankalarda denetim ve iç kontrol yapısı eksikliğinin sonucu: finansal kriz. <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/55malicozum/12%20-%2055%20asli%20-%20volkan%20makale.doc> , (12.04.2008).