

**MERKEZ BANKALARINDA İÇ KONTROL VE RİSK ÖLÇÜMÜ
UYGULAMALARININ TCMB KAMBİYO MUHASEBESİ İŞLEMLERİ
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Beliz KORKUT

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

Muhasebe Genel Müdürlüğü

Ankara, Şubat 2004

**MERKEZ BANKALARINDA İÇ KONTROL VE RİSK ÖLÇÜMÜ
UYGULAMALARININ TCMB KAMBİYO MUHASEBESİ İŞLEMLERİ
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Beliz KORKUT

Danışman
Doç.Dr. Can Şımgı MUĞAN

Uzmanlık Yeterlilik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
Muhasebe Genel Müdürlüğü
Ankara, Şubat 2004

ÖNSÖZ

Kurumların hedeflerini gerçekleştirmeleri, operasyonel süreçlerini geliştirmeleri, yeni teknolojik gelişmeleri uygulamaya koymaları ve gerçekleştirecekleri faaliyetlerde ortaya çıkabilecek riskleri minimize edebilmeleri ancak etkin bir risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin varlığıyla mümkündür. Özellikle güvene dayalı işlev yapan bankacılık sektörü açısından değerlendirildiğinde, bu iki kavramın önemi daha da artmaktadır.

Bu çalışmada, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü bünyesinde yer alan ve çalıştığım birim olan Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nün işlemleri dokuz ayrı faaliyet başlığı altında iç kontrol uygulamaları ve risk ölçümü açısından değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme ile, hem söz konusu müdürlükte çalışanların kendi görev alanları içerisindeki işlemlerde oluşabilecek aksaklıkları daha net görebilmeleri hem de sistemin yeterliliği ve etkinliği hakkında önerilerde bulunabilmeleri sağlanarak ileride bu konuda yapılacak çalışmalara yardımcı olunması amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasına her aşamada katkıda bulunan ve destekleyen başta danışmanım Doç. Dr. Can Şımgı Muğan olmak üzere, Muhasebe Genel Müdür Yardımcısı Nazan Sertbudak'a, Kambiyo Muhasebesi Müdürü Derya Yücel'e ve tezimde yer alan kambiyo muhasebesi işlemlerinin değerlendirilmesinde bana yardımcı olan Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ŞEKİL LİSTESİ	v
TABLO LİSTESİ	vi
KISALTMA LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL	3
1.1. İç Kontrolün Gelişimi	3
1.2. Tanımı	5
1.3. Temel Özellikleri	6

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMLERİ	8
2.1. İç Kontrol Sistemlerinin Amacı	8
2.2. İç Kontrol Sistemlerinin Kurulmasında Dikkate Alınması Gereken Faktörler	12
2.3. İç Kontrol Sisteminin Temel Öğeleri	13
2.4. İç Kontrol Sisteminde Görev ve Sorumluluklar	15

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ KONTROL STANDARTLARI	18
3.1. Kontrol Yapısı	19

3.2. Risk Değerlemesi	21
3.3. Kontrol Faaliyetleri	23
3.4. Bilgi ve Haberleşme	26
3.5. İzleme	28
3.6. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi	30
3.6.1. İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi ve Değerlendirilmesinde Uygulanan Yaklaşımlar	31
3.6.2. İç Kontrol Sistemini Değerlendirme Aşamaları	31
3.7. İç Kontrol Sistemlerindeki Temel Eksiklikler ve Giderilmesi İçin Uygulanması Gereken Prosedürler	34

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMLERİNDE RİSK ÖLÇÜMÜ	38
4.1. Riskin Tanımı	38
4.2. Risk Yönetimi Sürecinin İncelenmesi	39
4.3. Risk Değerlemesi	41
4.4. Risk Çeşitleri	43
4.4.1. Risk Ölçüm Metodolojisi Açısından Risklerin Sınıflandırılması... ..	45
4.4.1.1. Operasyonel Risk	45
4.4.1.2. İnsan Kaynakları Riski	47
4.4.1.3. Çevre Riski	49
4.4.1.4. Bilgi Teknolojisi Riski.....	50
4.4.1.5. Karar Verme Aşamasında Bilgi Riski	51
4.4.1.6. Finansal Risk.....	52

BEŞİNCİ BÖLÜM

MERKEZ BANKALARINDA İÇ KONTROL VE RİSK DEĞERLEMESİ.....	54
5.1. Merkez Bankalarında Etkili İç Kontrol Sisteminin Öğeleri	55
5.2. Merkez Bankaları İçin Önemli İşlem Kontrolleri	56
5.3. Alman Merkez Bankası'ndaki (Deutsche Bundesbank) Uygulamalar ...	58
5.3.1. Alman Merkez Bankası'ndaki İç Kontrol Sisteminin Genel Yapısı	58
5.3.2. Alman Merkez Bankası'nda Risk Ölçümü Uygulamaları.....	63

ALTINCI BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI'NDA İÇ KONTROL VE RİSK ÖLÇÜMÜ	67
6.1. Kambiyo Muhasebesi Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi	69
6.1.1. Altın İşlemleri	73
6.1.2. Arbitraj İşlemleri	75
6.1.3. TL Karşılığı Döviz Alışları ve Satışları	76
6.1.4. Depo İşlemleri	80
6.1.5. Giden Döviz Havaleleri	82
6.1.6. Ekstre ve Hesap Açıklarının Takibi	84
6.1.7. Gelen Havale İşlemleri	85
6.1.8. Menkul Kıymet İşlemleri.....	87
6.1.9. Stand-by Anlaşması Gereğince IMF'den Yapılan Çekişler	89
6.2. Kambiyo Muhasebesi Uygulamalarında Risk Ölçümü	91

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	100
KAYNAKÇA	105
EKLER	108

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 2.1. İç Kontrol Sistemleri	11
Şekil 3.1. İç Kontrol Standartları.....	18
Şekil 3.2. İç Kontrol ve Risk Yönetiminin Temel Unsurları.....	36
Şekil 4.1. Risk Yönetimi Süreci	39
Şekil 4.2. Risklerin Önceliğini Belirleme	42
Şekil 5.1. Çalışanların Hatası ve Manipulasyona Karşı Muhasebe ve Finansal Kayıtların Korunmasına Yönelik Deutsche Bundesbank İç Kontrol Sistemi	62
Şekil 6.1. Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü ve İşlem Yürüttüğü Genel Müdürlükler.....	70
Şekil 6.2. KMM Genel İş Akış Şeması	72
Şekil 6.3. Altın İşlemleri-Altın Deposu İş Akış Şeması	74
Şekil 6.4. Arbitraj İşlemleri İş Akış Şeması	76
Şekil 6.5. TL Karşılığı Döviz Alışları İş Akış Şeması	78
Şekil 6.6. TL Karşılığı Döviz Satışları İş Akış Şeması	79
Şekil 6.7. Yurt İçi Alınan (Verilen) Depolar İş Akış Şeması	81
Şekil 6.8. Abonman ve Yayın Bedelleri İş Akış Şeması.....	83
Şekil 6.9. Hesap ve Ekstre Açıklarının Takibi İş Akış Şeması	84
Şekil 6.10. Gelen Havale İşlemleri İş Akış Şeması	86
Şekil 6.11. Menkul Kıymet İşlemleri İş Akış Şeması	88
Şekil 6.12. Hazine'nin IMF 'den Doğrudan Borçlanmasına (Döviz) İlişkin İş Akış Şeması.....	90

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 5.1. Alman Merkez Bankası Döviz İşlemleri ve Yatırım Faaliyetlerine İlişkin Risk Puanlama Modeli	64
Tablo 5.2. İç Kontrol Yeterlilik Değerlemesi	65
Tablo 6.13. Kambiyo Muhasebesi İşlemlerinin Faaliyet Bazında Risk Dağılımı	92
Tablo 6.14. Kambiyo Muhasebesi İşlemlerinin Genel Risk Ağırlık Yüzdeleri	95
Tablo 6.15. KMM İşlemleri Risk Puan Aralıklarının Belirlenmesi	96
Tablo 6.16. KMM İşlemleri Risk Puanlaması	96
Tablo 6.17. KMM İşlemleri Risk Değerleme Matrisi	98
Tablo 6.18. KMM İşlemlerinin Risk Sıralaması	99

KISALTMA LİSTESİ

BDDK	:	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BHİ	:	Bilanço ve Hesapları İzleme Müdürlüğü
BIS	:	Bank for International Settlements
BSMV	:	Banka Sigorta Muamele Vergisi
COSO	:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DEASP	:	Döviz Efektif Alış Satış Pikürü
DMP	:	Dahili Mahsup Pikürü
ECB	:	European Central Bank
EDP	:	Electronic Data Processing
ESCB	:	European System of Central Banks
IIA	:	Institute of Internal Auditors
IMF	:	International Monetary Fund
KMDTH	:	Kredi Mektuplu Döviz Tevdiat Hesabı
KMM	:	Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü
SAOS	:	Şubeler Arası Otomasyon Sistemi
SDH	:	Süper Döviz Hesabı
SWIFT	:	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TCMB	:	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

ÖZET

Mali piyasalardaki enstrümanların gün geçtikçe artması, teknolojinin gelişmesiyle birlikte yeni risklerin ortaya çıkması ve kurumların faaliyet sayı ve karmaşıklığının artması nedeniyle yönetimlerin faaliyetleri doğrudan doğruya kontrol etme imkanının azalması, iç kontrol ve risk değerlemesi kavramlarının önemini gündeme getirmiştir. İç kontrol sistemleri, kurumların operasyonları ve programları için belirlenmiş hedeflerin ve amaçların gerçekleştirilmesini, uygulamaların kanunlara ve düzenlemelere uygunluğunu ve bilginin güvenilirliği ve doğruluğunu temin etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda iç kontrol, risk yönetiminin sağlıklı olarak uygulanabilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Bu çalışmada, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü bünyesinde yer alan faaliyetler iç kontrol ve risk ölçümü açısından değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nde (KMM) incelenen işlemler arasında TL karşılığı döviz alış ve satışı, altın, menkul kıymet ve IMF işlemlerinin risk sıralaması açısından öncelik taşıdığı tespit edilmiştir. Kambiyo muhasebesi işlemlerinin genel risk ağırlık yüzdelerine göre dağılımında ise insan kaynakları riski, operasyonel risk ve finansal riskin birincil derecede önemli riskler olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla risklerin minimize edilmesi ve işlemlerin daha etkin yürütülmesi açısından tam otomasyona geçilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, Muhasebe Genel Müdürlüğü'nce "Muhasebe Tam Otomasyon Sistemi" adı verilen bir proje yürütülmektedir. Söz konusu proje ile işlemlerin insan hatasını en aza indirgeyecek şekilde otomatik olarak ve kaynağında muhasebeleştirilmesi, işlemlerin paralel uygulama doğrultusunda tek merkezden yürütülmesi ve KMM'nin muhasebeleşen kayıtların kontrolünü yapması amaçlanmaktadır.

Anahtar kelimeler : iç kontrol, risk ölçümü, kambiyo muhasebesi işlemleri, tam otomasyon.

ABSTRACT

Internal control and risk assessment concepts become important with the increase in the variety of instruments in financial markets, new risks that come out with technological developments and the difficulty of direct management control over activities because of institutions' increasing activities and their complexity. Internal control systems aim at providing the achievement of objectives and goals for institutions' operations and programs, the compliance with applicable laws and regulations and the reliability and integrity of information. In this respect, internal control has an important role in sound risk management.

In this study, the operations held at the Central Bank of the Republic of Turkey, Accounting Department, Foreign Exchange Accounting Division, are evaluated in terms of internal control and risk assessment. As a result of this evaluation, it is determined that buying and selling foreign exchange in payment for the Turkish Lira, gold, securities and IMF transactions have priority according to risk evaluations. Besides, based on the general weighted risk percentages of foreign exchange accounting transactions, it has seen that human risk, operational risk and financial risk are the primary risks for this department. Therefore, full automation is a necessity for the minimization of risks and efficiency of operations. In this respect, a project named "Accounting Full Automation System" is in process carried out by Accounting Department. With this project, it is aimed at minimizing the human error through carrying out the accounting operations at its source, to run the processes simultaneously within the same center, and to control the records by Foreign Exchange Accounting Division.

Key words: internal control, risk assessment, foreign exchange accounting operations, full automation.

GİRİŞ

Son dönemlerde banka ve şirket iflasları da dahil olmak üzere finansal piyasalardaki değişimler, fiyat ve nakit akışlarındaki yüksek seviyelerdeki dalgalanmalar, piyasadaki kuruluşların risklerini artırmıştır. Bu durum, ekonomide ve piyasalarda istikrarı sağlama ve güçlendirme arayışlarıyla birlikte, kurumsal yönetim, şeffaflık ve sorumluluk kavramlarını gündeme getirmiştir.

Özellikle politika oluşturanlar ve yöneticiler açısından kurumların misyonlarını daha etkin biçimde yerine getirmeleri ve daha başarılı sonuçlar elde etmeleri için hesap verilebilirlik kavramı önem kazanmıştır. Finansal sektörün istikrarından sorumlu olan “merkez bankaları” bu tür girişimleri başlatmada öncü olmalıdırlar. Toplumsal görev bilinci “merkez bankalarını” doğru yola yönlendirse de, yüksek standartlarda kurumsal yönetimi başarma daha fazlasını gerektirir. Bu da kontrol ve denetim sistemi olarak bilinen, davranış ve risklerin kontrolünde ve kurumların hedeflerine ulaşmasını yönlendirmede yönetime yardımcı olan bir mekanizmadır.

Genel anlamda, kontrol sistemleri kuruluşların hedeflerini etkili ve verimli şekilde başarmalarını sağlar. Bunu da karşılaşılan riskleri belirlemede yönetime yardımcı olarak ve riskleri makul seviyelerde tutabilmek için davranışların kontrolüne yönelik bir çerçeve sağlayarak gerçekleştirirler. Bu bağlamda kontrol ve denetim, risk yönetiminin sağlıklı olarak uygulanabilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Bu çalışmada, dünyada ve ülkemizde giderek artan bir öneme sahip olan “iç kontrol ve risk ölçümü” konusu, özellikle bankacılık kesimi açısından ele alınacak, gelişmiş merkez bankalarının iç kontrol ve risk ölçümüne ilişkin

uygulamalarından örnekler verilecektir. Söz konusu çalışmada Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü bünyesinde yer alan ve Merkez Bankası bilançosunun önemli kalemlerinin oluşmasında büyük payı olan Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nün (KMM) iş akış şemaları çıkartılacak ve literatürdeki örnekler baz alınarak bu bölümdeki iç kontrol sistemi değerlendirilecektir. Bununla bağlantılı olarak bölümdeki olası riskler gözönüne alınarak risk değerlemesi yapılacaktır. Risk değerlemesi yapılırken, risklerin önceliğini belirlemek için tespit edilen riskler arasında tercih yaparak karar vermeye yardımcı olan Analitik Hiyerarşi Yaklaşımından (Analytic Hierarchy Process) faydalanılacaktır. Bunun için de KMM de çalışan ve farklı işlemlerden sorumlu kişilerle yapılan değerlendirmeler dikkate alınacaktır.

Çalışmanın bulgularının hem ileride bu konuda yapılacak çalışmalara hem de Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası işleyişine yardımcı olması beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL

Son yıllarda çeşitli kuruluşlar ve özellikle denetçiler kurumlara yönelik sağlıklı bir iç kontrol sistemi üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Böyle bir durumun sebebi de finansal piyasalardaki gelişmeler sonucu karşılaşılan risklerin artması olduğu kadar özellikle bazı büyük kuruluşlarda yaşanan büyük finansal kayıplardır. Bu kayıplara ilişkin problemler analiz edildiğinde ise, tespit edilen en önemli unsur, etkili iç kontrol sistemlerinin varlığı durumunda bu tür kayıpların önlenebileceği ve risklerin azaltılabileceğidir. Etkili iç kontrol sistemleri kurum yönetimlerinin önemli bir ögesi olup, kurum işleyişinde güçlü ve güvenli bir yapı sağlarlar. Bu nedenle söz konusu sistemlerin ayrıntılı olarak incelenmesi önemlidir. İç kontrolün tanımı ve özelliklerine geçmeden önce bir sonraki bölümde iç kontrolün gelişimine kısaca değinilecektir.

1.1. İç Kontrolün Gelişimi

Dış denetim kavramının çok eski geçmişi olmasına rağmen, iç denetim 1940'lardan sonra önem kazanmış ve yaygınlaşmıştır. İç denetimin önemli unsurlarından biri olan iç kontrolün gelişimi de iç denetim kavramının ortaya çıkışıyla başlar. Daha önceleri bazı büyük işletmelerde iç denetim uygulanmışsa da, sadece işletme varlıklarını koruma görevi ile sınırlandırılmıştır. 1940'lardan sonra iş hayatında ortaya çıkan gelişmeler, kurumların faaliyet sayı ve karmaşıklığının artması ve yönetimlerin, kurumların faaliyetlerini doğrudan doğruya kontrol etme imkanının azalması nedeniyle iç denetim hızla gelişmiş ve 1941 yılında Amerika'da kurulan İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors, IIA) ile

kurumsallaşmıştır. Bu enstitü, giderek gelişmiş, günümüzde çok sayıda üyeye sahip hale gelmiştir (Gürbüz, 1996, s. 50). Enstitünün iç denetime ilişkin yayınladığı raporlar yanında iç kontrolle ilgili yayınları, dönemin şartlarına göre geçmişten günümüze düzenli şekilde revize edilmiştir. Ayrıca, yine Amerika'da 1992 yılında Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission tarafından yayımlanan ve COSO Raporu (COSO Report) olarak bilinen "Internal Control, Integrated Framework" iç kontrol standartlarının uygulanmasında, dünyada pek çok kurumun örnek aldığı bir rapordur (The Institute of Internal Auditors, 2002).

İç kontrole ilişkin IIA ve COSO'nun çalışmalarını, diğer ülkelerde çeşitli zamanlarda yayımlanan raporlar izlemiş ve bu raporlar ışığında kurumların faaliyetlerini etkili ve etkin bir biçimde yerine getirerek ve maruz kaldıkları riskleri minimize ederek hedeflerini gerçekleştirmeleri amaçlanmıştır. Bu çalışmalardan bazıları:

- Kanada Yeminli Muhasebeciler Enstitüsü Kontrol Kriterleri Yüksek Kurulu'nun (The Criteria of Control Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants) 1995 yılında yayınladığı Coco Raporu (Coco Report),
- Bank For International Settlements'in (BIS) 1998 yılında yayınlamış olduğu "İç Kontrol Sistemlerinin Değerlendirilmesi" (Framework for the Evaluation of Internal Control Systems),
- İngiltere ve Galler Yeminli Muhasebeciler Enstitüsü'nün (The Institute of Chartered Accountants in England and Wales) 1999 yılında yayınladığı "İç Kontrol, Toplu Kurallara İlişkin Yönetici Rehberi" (Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code) ki aynı zamanda Turnbull Raporu (Turnbull Report) olarak da bilinmektedir,
- İç Denetçiler Enstitüleri Avrupa Konfederasyonu'nun (European Confederation of Institutes of Internal Auditing, ECIIA) 2000 yılında yayınlamış olduğu "İç Denetim ve İç Kontrol" (Internal Control and Internal Auditing)

olarak sıralanabilir. Söz konusu çalışmalar, kurumların hedeflerinin gerçekleştirilmesini, kaynakların ekonomik ve verimli kullanımını, politika, plan, kanun ve düzenlemelere uygunluğu ile bilginin güvenilirliğini ve doğruluğunu temin etmeye yönelik olarak kurulacak iç kontrol sistemleriyle ilgili temel ilkeleri içermektedir.

Ülkemizde de bu gelişmelere paralel olarak, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) düzenlemiş olduğu ve 08.02.2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik" yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik bankaların karşılaştıkları risklerin izlenmesini ve kontrolünü sağlamak üzere kuracakları iç denetim sistemleri ile risk yönetim sistemlerine ilişkin esas ve usülleri belirlemeyi amaçlamaktadır (BDDK Yönetmelik, 08.02.2001 tarih, 24312 sayılı Resmi Gazete, 1.Madde).

1.2. Tanımı

Gerek kurumsal yönetim ve gerekse iç denetimdeki öneminden dolayı iç kontrol sisteminin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi önemlidir. İç kontrole ilişkin standart bir tanım olmadığı gibi, her kurumun kendine özgü yapısından dolayı tüm kurumlarda uygulanabilecek standart bir iç kontrol sistemini geliştirme imkanı da yoktur.

Bununla birlikte, iç kontrole ilişkin olarak dünyada pek çok kuruluşun kendi sistemine uyarlamada faydalandığı bir rapor olan Coso Raporu (1992)'na göre; iç kontrol, bir kurumun yönetim kurulu, üst yönetimi ve çalışanlarından etkilenen ve işlemlerin etkin ve verimli yürütülmesi, finansal raporların güvenilirliği ve yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uyulması hedeflerine ulaşmada mantıklı çözümler sunan bir süreçtir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında yayınladığı yönetmeliğin 2. maddesine göre ise (08.02.2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete);

“İç kontrol, banka faaliyetlerinin, yönetim stratejisi ve politikalarına uygun olarak düzenli, verimli ve etkin bir şekilde mevcut mevzuat ve kurallar çerçevesinde yürütülmesini, hesap ve kayıt düzeninin bütünlüğü ve güvenilirliğini, veri sistemindeki bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini sağlamak amacıyla, banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi tarafından tesis edilen yönetim tarzı ve organizasyon yapısı kapsamında yürütülen ve her seviyedeki personel tarafından uyulması ve uygulanması gereken kontrol faaliyetleridir.”

Bankaların hedeflerini gerçekleştirmeleri, operasyonel süreçlerini geliştirmeleri, yeni teknolojik gelişmeleri uygulamaya koymaları ve gerçekleştirecekleri faaliyetlerde ortaya çıkabilecek riskleri minimize edebilmeleri için etkin bir iç kontrol ve risk yönetimi mekanizmasına ihtiyaç vardır. Etkili iç kontroller güvenli ve güçlü bankacılığın temelidir. Sağlam temele oturmuş ve tutarlı biçimde yürütülen operasyonel ve finansal iç kontrol sistemleri, bankanın kaynaklarını korumaya, güvenilir finansal raporlar oluşturmaya, kanun ve düzenlemelerle uyumlu olmaya yardımcı olurlar. Ayrıca, önemli hataların oluşma olasılığını azaltıp, ortaya çıkması durumunda da zamanında ortadan kaldırılmasına katkıda bulunurlar.

İç kontrol, hedeflere ve amaçlara ulaşmada kullanılan plan, metod ve prosedürleri kapsar ve performans dayalı yönetimi destekler. Aynı zamanda varlıkların korunmasında, hile ve hataların önlenmesi ve ortaya çıkarılmasında birinci derecede savunucu olarak hizmet eder. Ayrıca kaynakların etkin kullanımı yoluyla istenilen sonuçlara ulaşılmasında yöneticilere yardımcı olur.

İç kontrol, temel bir yönetim fonksiyonu ve dinamik bir süreç olup, Yönetim Kurulu'nun, kurum üst düzey yönetiminin ve diğer kurum personelinin içinde yer aldığı kurumun her seviyesinde süreklilik göstermesi zorunlu bir faaliyet olarak yürütülür.

1.3. Temel Özellikleri

İç kontrolün temel özellikleri iç kontrole ilişkin standartların düzenlenmesinde ve uygulanmasında temel çerçeveyi oluşturur. Bu özellikleri üç başlık altında toplayabiliriz (U.S. General Accounting Office, 1999):

- **İç kontrol faaliyetlerin sürekli bir parçasıdır.**

İç kontrol sadece bir olay değil, işlemler sırasında oluşan aktiviteler serisidir. İç kontrol, kuruluşun içinde ayrı bir yapıdan çok, yönetimin işlemleri düzenleme ve yönlendirmede kullandığı sistemin gerekli parçalarından biri olarak bilinmelidir. İç kontrol hedeflere ulaşmak ve işlerin yürütülmesini sağlamak için kuruluşun yapısının bir parçası olarak düzenlenmiş yönetim kontrolüdür.

- **İç kontrol kişiler tarafından hayata geçirilir.**

İç kontrolün işlemlerini sağlayan çalışanlardır. Başarılı bir iç kontrolün sorumluluğu da yöneticilerdedir. Yönetim, hedefleri belirler, kontrol mekanizmalarını oluşturur, faaliyetleri uygulamaya koyar ve kontrolleri izleyip değerlendirir. Bununla birlikte kuruluştaki tüm çalışanlar bu aşamaların oluşmasında ve uygulamasında önemli rol oynarlar.

- **İç kontrol kesin çözümler değil, mantıklı çözümler sunar.**

Yönetim iç kontrolü maliyet ve faydaları ile bağlantılı olarak tasarlamalı ve uygulamalıdır. İç kontrol, ne kadar iyi tasarlanıp uygulanırsa uygulansın, tüm hedeflerin gerçekleşeceğine dair kesin çözümler sunmaz. Kontrol dışındaki faktörler veya yönetimin etkisi kurumun amaçlarına ulaşmasını etkileyebilir. İnsan hatası, karar ya da yorum hataları ve kontrolü atlatma çabaları kurum hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilir. Bu nedenle, iç kontroller uygulandıkları her alanda kuruluş amaçlarını gerçekleştirmenin kesin değil mantıklı ve olası çözümlerini sunarlar.

İç kontrolün gelişimi, tanımı ve temel özelliklerine ilişkin genel bir çerçeve sunulduktan sonra, bir sonraki bölümde iç kontrol sistemlerinin amacı, kuruluşunda dikkate alınması gereken faktörlerin neler olduğu, temel öğeleri ve sistemdeki görev ve sorumlulukların nasıl dağıldığı konularına değinilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMLERİ

Bir kurumun iç kontrol sistemi, o kurumda yürütülmekte olan denetim faaliyetlerine doğrudan etki yapar. Bu etki hem iç denetim hem de bağımsız denetim üzerinedir. İç denetçilerin sistemi gözden geçirmelerindeki temel amaç, üst yönetim tarafından saptanmış yönerge ve kurallara uygun davranıldığı; yönetim kararlarına esas olan çeşitli raporların doğru, zamanlı ve eksiksiz olarak hazırlanarak yönetime sunulduğunun belirlenmesidir. İç kontrol sisteminin bağımsız denetçi tarafından gözden geçirilmesinin amacı ise, denetlenen kurumca tutulan hesapların ve hazırlanan finansal raporların güvenilirliğini saptamak ve yıl sonu denetimi sırasında uygulanacak denetim işlemlerinin türünü, kapsamını ve ayrıntı derecesini belirlemektir. Bundan başka; bağımsız denetçiler, sistemin işlerliği hakkında görüş bildirmek, kurum yöneticilerine sistemin iyileştirilmesi konusunda önerilerde bulunmak için iç kontrol sistemini incelerler.

Dolayısıyla iç kontrol sistemlerinde kontrol amaçlarının doğru tanımlanması kaliteli bir denetim çalışmasının ön koşuludur.

2.1. İç Kontrol Sistemlerinin Amacı

İç Kontrol Sistemi, yönetimin aşağıda belirtilen amaçları başarmasına yardımcı olmak için yönetim tarafından uyarlanan politikalar ve prosedürleri ifade eder (Dalton and Hilbers, 1999, s. 7):

- İşin düzgün ve etkin yürütülmesi
- Yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uygunluğu kapsayacak şekilde yönetim politikalarına bağlılık

- Varlıkların korunması
- Hile ve hatanın tespiti ve önlenmesi
- Muhasebe kayıtlarının doğruluğu ve tamlığı
- Finansal bilginin zamanında hazırlanışı

Belirtilen bu amaçları genel bir çerçevede toplarsak, üç ana kategori oluşur:

İşlemlerin etkinliği ve verimliliği (performans hedefleri), finansal raporların güvenilirliği (bilgiye ilişkin hedefler) ve yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uygunluk (uygunluk hedefleri). Bu hedeflerin herbiri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

İşlemlerin etkinliği ve verimliliği

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

Finansal raporların güvenilirliği

Bilgiye ilişkin hedefler, temel olarak kurumun karar organlarına güvenilir ve doğru bilginin uygun raporlarla zamanında teslim edilmesidir. Yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve denetim otoritelerine verilen raporların doğru ve güvenilir olması, karar alma sürecinde bu verilere güvenilmesi açısından önemlidir. Güvenilir bilgi olmadığında yönetimin yüksek standartlarda idareyi başarması zorlaşır. Ayrıca, şeffaflık ve güven mekanizmalarının yokluğu düzgün haberleşmeyi de belirgin bir şekilde azaltır. Bu nedenle, finansal raporların tam, doğru ve güvenilir olması,

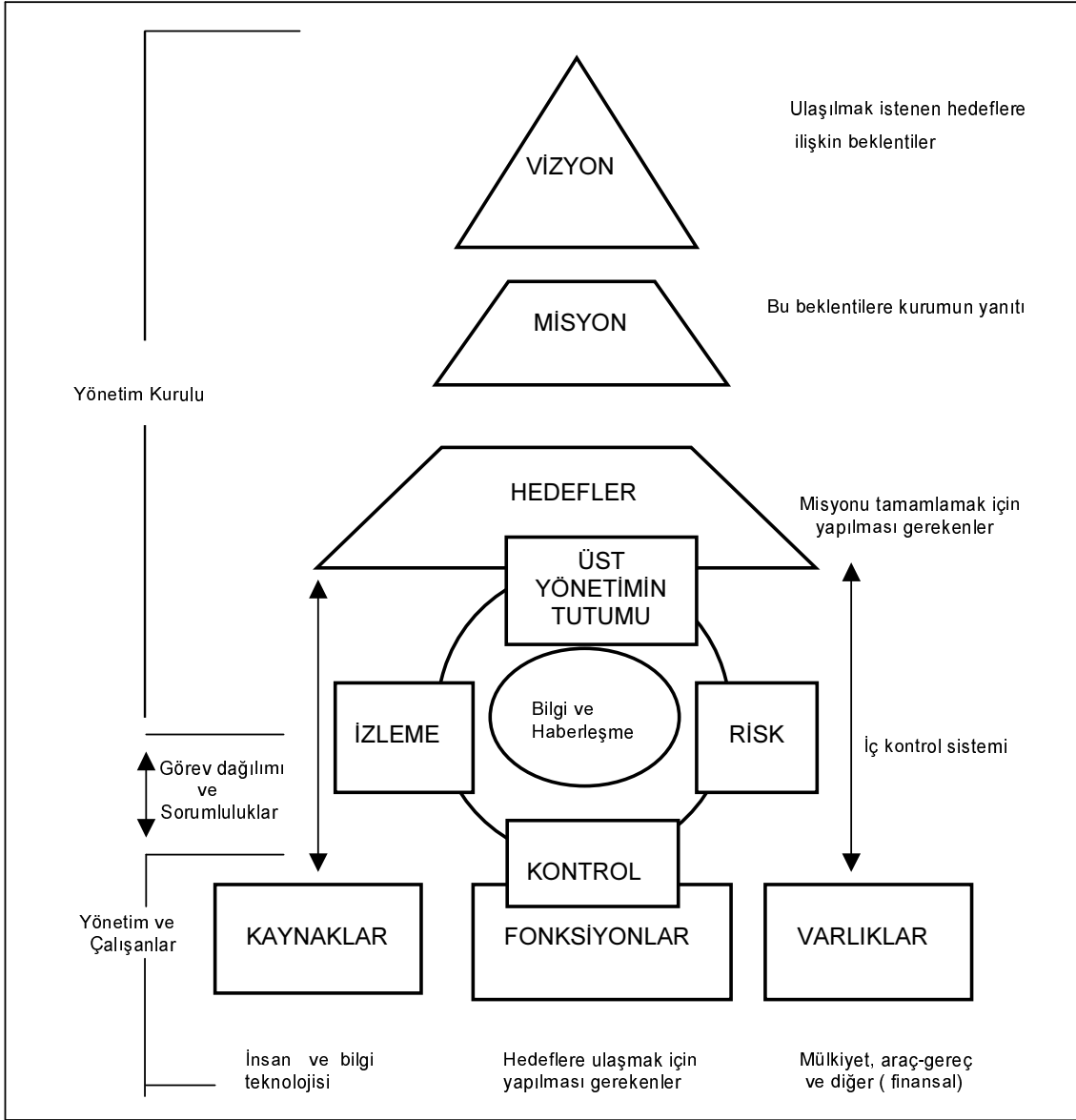
- Finansal muhasebe sisteminin tüm faaliyetleri ve olayları düzgün bir şekilde kaydetmesine,
- Yönetimin, işlemlerin ve risklerin etkin bir şekilde yönetimi için yeterli bilgiye ulaşabilmesine,
- Piyasalara dağıtılan finansal raporların kuruluşun performansını ve durumunu şeffaf, tam ve uygun bir şekilde açıklamasına bağlıdır.

Uygulanabilir kanun ve düzenlemelere uygunluk

İç kontrolün uygunluk hedefleri, tüm kurum faaliyetlerinin ilgili yasal düzenlemelere, gözetim ve denetim otoritelerinin belirlediği standartlara ve kurumun politika ve yöntemlerine uygun olmasını ifade eder. Kurum itibarının korunması için söz konusu esaslara uygunluk önemlidir.

Aşağıdaki şekle göre (Şekil 2.1.); iç kontrol sistemi, vizyon ve misyon ile yönlendirilen kurumun stratejik hedeflerinin, bu hedeflerin takibinde kurum tarafından üstlenilen görevlerle kritik bağlantısını göstermektedir. Vizyon, kurum ve hükümet tarafından paylaşılan uzun dönemli beklentileri ifade eder. Misyon ise, beklentilere kurumun cevabıdır. Kurumun parlamentoya, hükümete ve topluma karşı rolü ve yerine getirmesi gereken yükümlülükleridir. Misyon, kurumun üstleneceği tüm faaliyetlerin odak noktasını oluşturur. Vizyon ve misyon tanımlandıktan sonra, kurum stratejik hedeflerini belirleme noktasına gelmiş demektir. Tanımlanabilen, ölçülebilen, başarıldığında istenilen sonucu veren stratejik hedefler ise, kurumun misyonunu ve sonuç olarak vizyonunu başarmasına yardımcı olurlar.

Üst Yönetimin Tutumu, yönetim kurulu ve üst düzey yönetiminin, mesleki ve ahlaki standartların geliştirilmesinden ve kurum içi kontrol kültürünün oluşturulmasından sorumlu olmasını ifade eder. Kontrol prosedürleri, kurumun maruz kaldığı risklerin minimize edilmesi için uygulanan politika ve prosedürleri içerir. Kontrol ve prosedürlerin gelişimi ve denetiminin sorumluluğu kurumun yönetimine bağlı olmalıdır. Kontrol ve prosedürler, yönetimi, ilgili risklerin tespit edilip gerekli önlemlerin alındığına ve uygun prosedürlerin izlendiğine ikna etmek amacıyla tahmin edilen ve gerçekleşen bir dizi faaliyet içerir. Tahmin edilen faaliyetler genellikle ters bir olayın ortaya çıkma riskini azaltmak için davranışları veya adımları kontrol eden prosedürleri içerir. Gerçekleşen faaliyetler ise politika ve prosedürlerin uyumlu olup olmadığını doğrulamak için kontrollerin gözden geçirilip geçirilmediğinin yöneticiler tarafından düzenli takibi ve kontrole uyumsuz durumların yönetime rapor edilmesini içerir. Ayrıca, iç denetimin gözden geçirilmesi ve raporlamayı da kapsar.



Şekil 2.1. İç Kontrol Sistemleri

Kaynak : (Bkz: www.treasury.nsw.gov.au)

"Standards for Internal Control in Federal Government" raporundan uyarlanmıştır.

Risk Değerlendirme, yönetim kurulunun kurumun taşıdığı temel riskleri gözönünde bulundurarak bu risklere ilişkin makul limitleri belirlemesi ve risk yönetimi grubu ile kurum üst düzey yönetiminin, karşılaşılabilecek riskler hususunda gerekli tedbirleri almalarını ifade eder.

Bilgi ve Haberleşme, iç kontrol fonksiyonunun iyi bir biçimde çalışmasının ve gerekli bilgi ihtiyacının karşılanması bakımından etkin bilgi ve haberleşme sistemlerinin oluşturulmasını ifade eder. Kurumun amaçları,

politikaları, uygulama usulleri ve beklentileri hakkında alt birim yöneticileri ve operasyonda görevli personel tam anlamıyla haberdar edilmelidir.

İzleme, iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi, eksikliklerinin tespit edilmesi, kontrol boşluklarının belirlenmesi ve bu tespitlerin üst yönetim ve yönetim kurulu ile paylaşılarak gerekli önlemlerin alınması sürecidir.

Şekil 2.1.'de de görüldüğü gibi, beş önemli ögeden oluşan iç kontrol sisteminde amaç, kurum içinde üst yönetimden en alt kademeye kadar görev ve sorumlulukların etkin bir şekilde dağılımının yapılması, kaynakların etkin kullanımı, varlıkların korunması, finansal raporların güvenilirliği ve kanun ve düzenlemelere uyulmasının sağlanması ve bu yolla kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla çalışanların iç kontrol sistemi hakkında bilgili ve istekli olması çok önem kazanmaktadır.

2.2. İç Kontrol Sisteminin Kurulmasında Dikkate Alınması Gereken Faktörler

İç kontrol sisteminin kuruluş ve uygulanışında iki temel faktörden söz edebiliriz. Bu faktörlerden birincisi maliyet faktörüdür. İç kontrol prosedürlerinin uygulanması kurum içinde bürokrasiyi artırdığı gibi, işlemlerin yürütülmesinde daha fazla belge ve işgücü harcaması gerektirir. Ayrıca, bürokratik işlemler nedeniyle işlemlerin gecikmesi, kârlılık ve verimliliğin düşük düzeyde gerçekleşmesine de yol açabilir. Dolayısıyla iç kontrol sisteminin kurulmasında ve uygulanmasında kurumun katlandığı bu kayıp ve harcamalar iç kontrol sisteminin maliyetidir. Kurum içinde uygulanan iç kontrol prosedürleri arttıkça, sistemin maliyeti de artar.

Bu nedenle, uygulanan iç kontrol prosedürlerinin maliyeti hiçbir zaman elde edilmesi beklenen faydayı aşmamalıdır. Burada ifade edilen fayda, iç kontrol sisteminin tanımında belirtilen amaçlara ulaşmada başarısızlık olasılığının azaltılmasıyla tasarruf edilen maliyetlerdir. Kurum içinde iç kontrol yöntemlerinin daha yoğun bir şekilde uygulanması ile zararlar giderek azalsa da, tamamıyla sıfırlanmaz. Ne kadar sağlam bir iç

kontrol sistemi kurulursa kurulsun, önceden tahmin edilemeyen veya engellenmeyen kayıplar olacaktır.

Fayda ve maliyet ilişkisi iç kontrol sisteminin kurulmasında ve uygulanmasında dikkate alınması gereken bir kriter olmakla birlikte, fayda ve maliyetin kesin olarak ölçülmesi genellikle mümkün değildir. Fayda ve maliyet ilişkisini değerlendirme, yönetimin yargısına ve katlanılan ve tasarruf edilen maliyetleri tahmin etmesine bağlıdır (Kepekçi, 1996, s. 57).

İkinci önemli faktör ise risk faktörüdür. Etkin bir iç kontrol sistemi, kurum amaçlarına ulaşılmasını engelleyebilecek risklerin tespit edilmesini ve değerlendirilmesini gerektirir. Risklerin değerlendirilmesinde kurumun karşı karşıya olduğu tüm riskler (kredi, ülke, transfer, faiz, piyasa, likidite, faaliyet, yasal ve itibar riski vb.) dikkate alınmalıdır. Kurum üst yönetimi bu risklerin belirlenmesini ve mümkün olduğu ölçüde riskleri azaltmaya yönelik kontrol prosedürlerinin uygulanmasını sağlamalıdır. Bunu yaparken de kurum yönetimi, iç kontrol sistemi kurulmadan önce mevcut risklerin türlerini ve önem derecesini bilmelidir. Yönetim tarafından bu risklerden kaçınılmayacağı kabul edildikten sonra, riskleri azaltmak için iç kontrol sistemi kurulmalıdır. Yeni ya da daha önceden test edilmemiş riskler içinse, iç kontrol sistemlerinin yeniden yapılandırılması da gerekebilir (Kepekçi, 1996).

Kurumlar sürekli gelişen ve değişen bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dolayısıyla kurumların ayakta kalabilmeleri, teknolojik gelişmeler, dış faktörler, ekonomik alanda ve bilgi sistemlerindeki gelişmeler ve yeni düzenlemelerle ortaya çıkabilecek riskleri belirleyerek tüm bu değişikliklere kendini adapte edebilen ve karşılaşılan riskleri minimize edebilen güçlü bir iç kontrol sistemi oluşturmalarıyla mümkündür.

2.3. İç Kontrol Sisteminin Temel Öğeleri

Kurumların hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik politika, plan ve prosedürleri kapsayan iç kontrol sistemlerinin, kurum ihtiyaçlarına cevap verebilecek ve etkin bir şekilde işlemlerini sağlayacak üç temel unsurunun bulunması gerekir (Güredin, 1992 ve Kepekçi, 1996). Bu unsurlar:

a) İç Kontrol prosedürleri: Hem sayısal (finansal limitler vb.) hem de niteliksel olarak (görev dağılımı vb.) işlemlerin kontrolü ve yapılacak kontrollerde yönetim tarafından sorumlulukların belirlenmesini ifade eder. Yöneticiler, riskleri en aza indirgeyecek, bilgilerin doğru ve güvenilir raporlamasını sağlayacak ve verimliliği artıracak kurum yapısına uygun etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasında ve çalıştırılmasında esas sorumluluğa sahiptirler. Sorumluluk, örgüt planının yapılmasında, her birim içinde görev dağılımının gözden geçirilmesinde, onaylanmasında ve değişen koşullara göre iç kontrolün yeterliliğinin yeniden değerlendirilmesinde görülür.

b) Yeterli muhasebe ve bilgi sistemleri: Kurum bünyesinde gerçekleştirilen işlemlerin belgelendirilmesi, kaydedilmesi ve raporlanması aşamalarında ortaya çıkabilecek hataların önlenmesi veya en kısa sürede bulunması amacıyla etkin muhasebe ve bilgi sistemlerine ihtiyaç vardır. Aksi takdirde, raporlarda ve kayıtlarda yapılan yanlışlıklar, bu bilgilerin hem yöneticiler hem de kurum dışındaki kişiler tarafından alınacak kararlarda kullanmaları halinde yanlış riskini ortaya çıkarır. Dolayısıyla, yeterli muhasebe ve bilgi sistemlerinin varlığı, işlemlerin ve risklerin etkili yönetimini kolaylaştırarak, doğru ve zamanında raporlama için kullanışlı bir formatta finansal bilgi hazırlanmasına yardımcı olur.

c) İç denetim: Ayrı ve bağımsız bir bölüm tarafından yürütülen, kurumun maruz kaldığı risklerin azaltılması ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik oluşturulan iç kontrol sistemlerinin incelenmesi ve bu sistemlerin etkinliği ve verimliliği konusunda üst yönetime rapor verilmesi sürecini içeren "kontrol sistemlerinin kontrolü" olarak adlandırılabilir ki bu da;

- Finansal denetimler
- Kurumsal veya fonksiyonel denetimler
- Elektronik bilgi işlem (EDP) denetimlerini kapsar.

Finansal denetimler, risklerin finansal kontrollerinin iç ve dış kurallar ve düzenlemelerle uyumluluk çerçevesinde incelenmesidir. Temel odak noktası ise, işlemlerin uygun bir şekilde yetkilendirilip kaydedilmesi ve raporlanması sağlanarak kurumun bilgi ve muhasebe sistemlerinin düzgün işlenmesidir.

Kurumsal veya fonksiyonel denetimler, kurumun işlemlerinin etkinliği ve verimliliğinin denetlenmesidir. Performans denetimleri olarak da bilinir. Bu tür denetimler özellikle, kontrollerin maliyeti, kaynakların daha etkin kullanımı için faaliyetlerin daha farklı bir şekilde yürütülüp yürütülmeyeceği ve faaliyetlerin kurallar ve düzenlemelere uygunluğu üzerinde odaklaşır.

Elektronik bilgi işlem (EDP) denetimleri, kurum bünyesinde yer alan elektronik bilgi işlem sistemlerinin yapısı, gelişimi, işleyişi ve güvenliğinin denetlenmesidir ki bu denetim de iç denetim biriminde yer alan ayrı bir grup tarafından yürütülür.

İç denetimin önemli bir parçası olan iç kontrol sistemleri ne kadar iyi uygulanıyorsa, kurumun maruz kaldığı risklerin minimize edilerek faaliyet veya birim bazında ve genel olarak kurum çapında istenilen hedeflere ulaşılması sağlanıyor demektir. Buna paralel olarak denetime konu olan faaliyet veya birim de daha az sıklıkta denetleniyor demektir. Dolayısıyla, iç kontrol, iç denetim açısından değerlendirilmesi gereken önemli bir unsur olarak yer alır.

2.4. İç Kontrol Sisteminde Görev ve Sorumluluklar

Özellikle güvene dayalı işlev yapan bankacılık sektörü açısından değerlendirildiğinde, bir bankadaki iç kontrol sisteminde sorumluluk, yönetim kurulu ve üst yönetimden tüm çalışanlara kadar bankadaki her seviyeye uzanır. Sistem içinde yer alan banka yönetim kurulu, banka üst yönetimi, çalışanlar ve iç denetim biriminin görev ve sorumlulukları aşağıda ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır (BDDK Yönetmelik, 2001, madde 6,7,9) :

Yönetim Kurulu

Banka yönetim kurulu, bankanın kontrol faaliyetlerine ilişkin önemli strateji ve politikaların oluşturularak onaylanmasından, uygulamasından ve periyodik olarak incelenmesinden sorumludur. Yönetim kurulu, iç kontrol sistemi ile risk yönetimi sisteminin etkinliğine ilişkin konularda;

- Banka üst düzey yönetimi ile düzenli toplantılar yapmak,

- İç kontrol sürecine ilişkin banka üst düzey yönetiminin, Teftiş Kurulu'nun, iç kontrol merkezi ve risk yönetimi grubu ve bağımsız dış denetimi yapan kuruluşun değerlendirmelerini düzenli olarak incelemek,
- Önerilerin dikkate alınıp alınmadığını ve isteklere uyulup uyulmadığını kontrol etmek,
- Banka stratejileri ve politikaları ile mevcut risk sınırlarının uygunluğunu periyodik olarak değerlendirmek zorundadır.

Banka Üst Düzey Yönetimi

Banka üst düzey yönetimi, genel müdür ve genel müdür yardımcıları ile birinci derece imza yetkisine sahip bölüm yöneticileri olarak tanımlanmaktadır. Banka üst düzey yönetimi, iç kontrol fonksiyonunu uygulayacak organlarla koordineli bir biçimde;

- Yönetim Kurulu tarafından onaylanan iç kontrol strateji ve politikalarının yürütülmesinden,
- Bankanın taşıdığı risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için gerekli yöntem, araç ve uygulama usullerinin geliştirilmesinden,
- İç kontrol sürecinin sürekli gözden geçirilmesi ve gerektiğinde yeniden yapılandırılmasından,
- Uygun iç kontrol politika önerilerinin belirlenmesinden,
- İç kontrol sisteminin etkinliğinin, strateji ve politikalara uygunluğunun izlenmesinden sorumludur.

Çalışanlar

İç kontrol farklı sorumluluklar taşımakla birlikte tüm banka personelinin içinde yer aldığı bir sistemdir. Tüm banka personeli iç kontrolün işlevine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunacak bilgi üretmektedir. Tüm çalışanların kendi sorumluluklarını yerine getirmesi ve görevleri dolayısıyla karşılaştıkları etik kurallara aykırı uygulamalar ve diğer banka stratejilerine aykırı olan ya da yasal olmayan faaliyetler ve benzeri sorunları kurum içi kanallar aracılığı ile üst yönetime aktarmaları etkin bir iç kontrolün

sağlanmasında önem taşımaktadır. Banka içindeki tüm çalışanların iç kontrolün önemini anlaması ve aktif olarak bu sürece katılması esastır.

İç Denetim Birimi

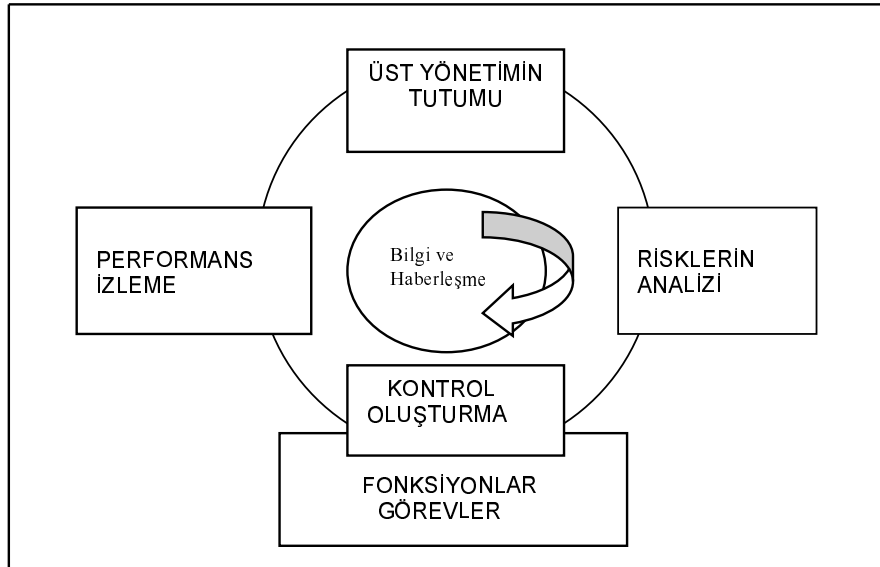
İç denetim biriminin sorumluluğu yöneticilere ve yönetim kuruluna bankanın iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği ile alınan sorumlulukları taşımada performansın kalitesi hakkında bilgi sağlamayı temel alarak denetimleri yerine getirmektir. İç denetçiler iç kontrol sisteminin etkinliğine katkıda bulunurlar ama bu sistemin kurulması ve sürdürülmesi sorumluluğunu almazlar, çünkü bu yönetimin sorumluluğudur.

Etkin bir iç denetim banka bünyesinde bankanın yapısına uygun yöntemler çerçevesinde iç kontrol standartlarının herkes tarafından etkin bir şekilde uygulanmasıyla gerçekleşecektir. Gelecek bölümde söz konusu iç kontrol standartları ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇ KONTROL STANDARTLARI

İç kontrol standartları, iç kontrol için kabul edilebilecek minimum düzeydeki kaliteyi belirler ve iç kontrolün değerlendirileceği bir temel oluşturur. Söz konusu standartlar, kurumun program amaçlı, mali ve uyumla ilgili her tür işlemine uygulanmakla birlikte, kural koyma ve politika belirleme konularına müdahale etmez ve sınır koymazlar. Bu standartların uygulanması açısından, yönetim, kurumun uygulamalarıyla paralel detaylı politika, prosedür ve uygulamalar geliştirmekle sorumludur. İç kontrol standartları beş ana unsurdan oluşur (Coso Report,1992): kontrol yapısı, risk değerlemesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve haberleşme ile izleme. Bu standartların her biri aşağıda detaylı bir biçimde sunulmuştur (Bkz Şekil 3.1.).



Şekil 3.1. İç Kontrol Standartları

Kaynak: (Bkz: www.treas.gov.au)

3.1. Kontrol Yapısı

Kontrol yapısı, iç kontrole ilişkin yönetimin tavrı, bilinçliliği, attığı adımlar ve bunun bankanın karşılaştığı risklerin yönetimindeki önemi olarak tanımlanabilir. Güçlü kontrol yapısı, yöneticilerin kurum içinde iyi yönetime verdiği önemi işaret eder ve bu da üst kademedeki gelen açık stratejik direktif ve kontrollerle gösterilir (Dalton and Hilbers,1999, s.9). Yönetim ve çalışanlar kurum içinde iç kontrol ve dürüst yönetime yönelik pozitif ve destekleyici bir yapı oluşturmaları ve bunu sürdürmelidirler. Kontrol politikalarının personele iletilmesi, yönetimin sistemi gözden geçirmesinin boyutları ve buna ayırdığı zaman, yönetimin risklere katlanmadaki ve kontrol etmedeki yaklaşımı ve kurum hedeflerinin başarılmasına verdiği önem, kontrol yapısının etkinliğini belirleyen önemli unsurlardır (Kepekçi,1996). Yönetim kurulu ve üst yönetim yüksek düzeyde etik standartlar geliştirmek ve kurum içinde iç kontrolün önemini her kademede gösteren ve vurgulayan bir kültür oluşturmakla sorumlu olmalıdır. Kurum içinde tüm kademelerdeki personel iç kontrol süreci içindeki rolünü anlamalı ve bu sürece dahil olmalıdır (BIS,1998).

Güçlü bir kontrol yapısı sağlamak için yapılması gerekenler;

- Kurumda açıkça görülmüş stratejik planlama ve bütçe süreciyle desteklenmiş kurum hedef ve politikalarının açık bir tanımı,
- Görev ve sorumlulukların dağılımı ve raporlama sırasını açıkça tanımlayan organizasyonel yapı,
- Kurumun karşılaştığı risklerin iyi bir şekilde değerlendirilmesi ve yıllık gözden geçirilmesine dayalı bir risk kabul etme politikası,
- Tüm işlemleri kapsayan etkili bir kontrol ve denetim sistemi için personel ile haberleşme ve kontrollere bağlılığın önemi,
- Kontrol ve açıklama amaçlı bilginin yönetime akışını sağlayan yeterli bilgi ve haberleşme sistemleri,
- Yönetimin güçlü bir kontrol sistemine ilişkin taahhüdü (örneğin, ayrı ve bağımsız bir iç denetim fonksiyonunun desteklenmesi ve kontrol

sistemlerinin denetim komitesi tarafından düzenli gözden geçirilmesi) olarak sıralanabilir.

Olumlu bir kontrol yapısı tüm diğer standartların temelidir. Disiplin sağlamanın yanısıra iç kontrolün kalitesini de etkiler. Kontrol yapısını etkileyen faktörler arasında aşağıdaki unsurlar bulunmaktadır (Konrath,1996):

1. Yöneticiler ve çalışanlar tarafından sergilenen dürüstlük ve ahlaki değerler: Kurum yönetimi bu alanda liderlik sağlayarak, özellikle kurumun ahlaki yapısını belirleme ve sürdürmede, uygun davranışlar için yol göstermede, etik olmayan eğilimleri ortadan kaldırmada ve gerektiğinde disiplin sağlamada anahtar role sahiptir.

2. Yönetimin hak ve yetki konusundaki kararı: Tüm çalışanlar sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmek değil aynı zamanda iyi bir iç kontrolün geliştirilip uygulanmasını sağlayan yetki düzeyine sahip olmalıdırlar. Yönetim farklı görevler için gereksinim duyulan uygun bilgi ve becerilere sahip kişileri belirlemeli ve eğitim sağlamanın yanı sıra dürüst ve yapıcı tavsiyelerde bulunup performans değerlendirmesi yapmalıdır.

3. Yönetimin felsefesi ve iş stili: Bu faktör kurumun alacağı risk derecesini ve yönetimin performansa dayalı yönetim felsefesini belirler. Dahası, yönetimin bilgi sistemleri, muhasebe, kişisel işlemler, izleme, denetim ve değerlendirmeye yönelik tavır ve felsefesi iç kontrolü etkiler.

4. Kurumun organizasyonel yapısı: Organizasyonel yapı, kurumun hedeflerine ulaşmasında uygulamaların planlanması, yönetilmesi ve kontrolü için bir çerçeve sunar. İyi bir iç kontrol yapısı, kurumun organizasyonel yapısının temel yetki ve sorumluluk alanlarını açıkça belirlediği ve uygun raporlamanın sağlandığı bir yapı gerektirir.

5. Kurum içinde yetki ve sorumlulukların dağıtılma biçimi: Kurumun sorumluluk ve yetki alanlarına göre ayrılması, kontrol ve hesap verilebilirlik açısından bir temel oluşturduğu gibi, çalışanların rollerini de belirler.

6. İnsan sermayesi politikaları ve uygulamaları: İnsan sermayesi politikaları ve uygulamaları, kuruma personel alınması, personelin eğitimi, değerlendirilmesi, tavsiyelerde bulunma, teşvik, terfi ve personelin disipline edilmesine yönelik uygulamaları kapsar.

7. Kurumun Yönetim Kurulu ve diğer kuruluşlarla ilişkileri: İç kontrol sistemi kurum içinde en üst kademedan en alt kademeye kadar çalışan bütün personeli ilgilendirdiğinden, kurum içi ilişkiler iyi bir iç kontrol yapısının oluşturulmasında önemlidir. Bunun yanında, kurumun diğer kuruluşlarla olan bilgi alışverişi, iş ilişkisi, kurum dışı ilişkilerin kurum içi ilişkiler kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Özetle, iyi bir iç kontrolün önemini vurgulayan yönetim felsefesi, kurum içinde her seviyede sistemi güçlendirecek bir kontrol bilinci ve kontrol yapısı yaratır.

3.2. Risk Değerlemesi

Risk değerlemesi, kurum hedeflerine ulaşılmasında maruz kalınan risklerin belirlenmesi, analizi ve risklerin nasıl yönetileceğini belirlemede bir temel oluşturulmasıdır (Konrath, 1996). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, risk değerlemesinin ön şartı açık ve tutarlı kurum hedeflerinin olmasıdır.

Belirlenen amaçlar ve hedeflerin başarılması risk almaksızın gerçekleşemeyeceğinden ve iç kontrol sistemleri ne kadar iyi uygulanıyor olursa olsun, ortadan kaldırılamayacak veya öngörülemeyen birtakım risklerle karşılaşılacağından, yönetim iç ve dış faktörleri gözönüne alarak, riskleri kapsamlı şekilde belirlemelidir. Bu kritik aşama kurumu çok iyi tanımayı ve kurum hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir. Aksi takdirde, belirlenemeyen olası riskler, gerekli önlemler alınmadığında beklenmedik sonuçlara yol açabilir. Risk belirleme metodları arasında niteliksel ve sayısal derecelendirme aktiviteleri, yönetim konferansları, tahmini ve stratejik planlama, denetim ve diğer değerlemelerden alınan sonuçların dikkate alınması yer alır. Kullanılan spesifik risk analiz metodları, taşıdıkları misyonların farklı olması, sayısal ve niteliksel risk seviyelerini belirlemede

ortaya çıkabilecek güçlükler nedeniyle kuruma göre değişebilir. Ayrıca, ekonomik, endüstriyel ve düzenleyici koşullar sürekli değiştiğinden, bu değişikliklerle ortaya çıkabilecek riskleri belirleyecek ve önleyecek mekanizmalar olmalıdır.

Riskler belirlendikten sonra, muhtemel etkileri analiz edilmelidir. Risk analizi, riskin önemini tahmin, ortaya çıkma olasılığını değerlendirme, riskin nasıl yönetileceğine ve nasıl önlemler alınacağına karar verme aşamalarını içerir (BIS,1998). Risklerin belirlenmesi ve analiz edilmesinde ortaya çıkan güçlük, birbirleriyle kolaylıkla kıyaslanamayacak risk çeşitlerinin olmasıdır. Kredi riski, likidite riski, faiz oranı riski, piyasa riski, operasyonel risk, itibar riski, yasalardan kaynaklanabilecek risk, düzenlemelere uyulmama riski, transfer riski ve insan kaynakları riski genel anlamda kurumların gözönünde bulundurması gereken risk çeşitleridir.

Kurumların cari olarak taşıdıkları riskler ile ileride maruz kalabilecekleri riskler için yeterli ve düzenli risk ölüm, kontrol ve yönetim tekniklerine sahip olmaları gerekir. Riskler genellikle iki yönden değerlenir: Riskin ortaya çıkma olasılığı ve eğer riske maruz kalınırsa bunun işlemler, finansal raporlama ve stratejiler üzerindeki etkisi (Kinney, 2003). Bazı riskler sürekli değilken, bazıları da ilgili faaliyetin olası sonuçları ve oluşma olasılığına göre süreklilik gösterebilirler. Bu nedenle risklerin iyi analiz edilmesi, risk olasılığı yüksek ve eğer gerçekleşirse etkisinin de büyük olacağı faaliyetlerin yakından takip edilmesi, bu faaliyetlere yönelik daha sıkı kontrol mekanizmalarının oluşturulması ve söz konusu alanlardaki denetimin de sıklaştırılması gerekir.

Risk değerlemesinde diğer önemli unsur, riske ilişkin nasıl önlemler alınacağına karar verilmesidir. Kurum st yönetimi tespit edilen her risk için risk/getiri oranını karşılaştırmalıdır. Bazı risklerin olasılık ve etkileri o kadar düşüktür ki, risk/getiri ilişkisi kabul edilebilir seviyededir. Aksine bazı risklerin olasılığı ve etkisi o kadar yüksek seviyededir ki, kurumun risk sınırlarını aştığından, kabul edilemezler. Kurum st yönetimi bu koşullara göre, riskleri kabul etme, riskten kaçınma veya riski azaltma yönünde karar vermelidir. Bu aşamada kontrol faaliyetlerinin de rolü büyüktür. Özellikle riskten kaçınma ve

riski azaltmaya yönelik girişimlerde kontrol prosedürlerinin etkin bir şekilde uygulanıyor olması, iç denetime katkı sağlamasının yanısıra, kurumun hedeflerine ulaşması açısından da önemlidir.

3.3. Kontrol Faaliyetleri

Kontrol faaliyetleri, yönetim tarafından belirlenen politika, prosedür ve tekniklerin uygulanmasını ifade eder (Carmichael, Willingham and Schaller,1996). İç kontrol faaliyetleri yönetimin direktiflerinin yerine getirilmesini sağlar ve riskleri belirlemek için alınan önlemlere yardımcı olur. İç kontrol faaliyetleri kurumun her seviyesinde ve fonksiyonunda ortaya çıkar ve onay, yetki, doğrulama, mutabakat, performans değerlendirme, güvenliği sağlama ve dökümanların kaydedilmesi gibi bir dizi aktiviteyi içerir. Ayrıca, planlama, uygulama, gözden geçirme, etkili sonuçlara ulaşma ve kaynakların kullanımında sorumluluk açısından da önem arzeder.

Kontrol faaliyetleri günlük kurum faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Yönetim, her kademede kontrol faaliyetlerini tanımlayarak etkin iç kontrol sağlamak için uygun kontrol yapısı belirlemelidir. Bütün kuruluşlar için ortak olan belirli kontrol faaliyet kategorileri bulunmaktadır. Bunlara ilişkin örnekler aşağıda verilmiştir:

Performansın üst seviyede değerlendirilmesi: Yönetim, kurumun başarılarını izlemeli ve bunları plan ve hedeflerle karşılaştırmalıdır. Karşılaştırma sonucunda, plan ve hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirmeli, hedeflere ulaşılamaması durumunda, nedenlerini araştırarak gerekli önlemleri alıp, iç kontrol sisteminin etkinliğini artırmaya yönelik önerilerde bulunmalı ve stratejiler belirlemelidir.

Fonksiyonel veya faaliyet düzeyinde yönetim tarafından değerlendirme: Yöneticiler de planlanan ve beklenen sonuçlarla o anki performansı karşılaştırmalıdır ve belli farklılıkları analiz etmelidir. Eğer farklılıklar varsa, neden kaynaklandığını tespit etmeli ve farklılıkların giderilmesi için yapılması gerekenler konusunda üst yönetimle fikir alışverişi içinde olmalıdır. Üst yönetimle yapılan görüşmeler sonucu belirlenen politika

ve stratejiler doğrultusunda da uygulanacak kontrol faaliyetlerini düzenli bir şekilde izlemelidir.

İnsan sermayesinin yönetimi: Kurum işgücünün – insan sermayesi-etkili yönetimi, sonuca ulaşmak için gereklidir ve iç kontrolün önemli bir parçasını oluşturur. Yönetim insan sermayesini maliyetten çok varlık olarak değerlendirmelidir. İş için doğru personel alınıp, doğru eğitim, araçlar, sistem, teşvik ve sorumluluk sağlandığında operasyonel başarı mümkündür. Yönetim kalifiye eleman ihtiyacını sürekli olarak değerlendirmeli ve kurumun hedeflerine ulaşmasında istenen niteliklerle uyuşan işgücünü temin edebilmelidir. Değişen kurum ihtiyaçlarını karşılamak için eğitim her seviyede olmalıdır. İç kontrol hedeflerinin gerçekleşmesi için nitelikli ve sürekli denetim sağlanmalıdır. Ayrıca, çalışanların performanslarıyla kurum başarısı ilişkisini anlamaları açısından etkili bir ödül sistemi tarafından desteklenen performans değerlendirmesi yapılmalıdır. İnsan sermaye planlamasının bir parçası olarak yönetim değerli elemanlarını kaybetmemeli ve ihtiyaç duyulan kalifiye elemanın devamlılığını sağlamalıdır.

Bilginin kontrolü: Bilgi sürecinde çeşitli kontrol aktiviteleri kullanılır. Bu aktiviteler, girilen verilerin kontrolü, işlemlerin muhasebesi, dosya toplamlarını kontrol hesaplarıyla karşılaştırma ve veri, dosya ve programlara girişin kontrolü olarak sıralanabilir.

Varlıklar için fiziksel kontrol: Varlıkların korunması ve güvenliği için fiziksel kontrol oluşturulmalıdır. Bunlar da nakit, menkul kıymet, envanter gibi kaybolma riski olan veya yetkisiz kullanıma açık varlıkların güvenliğini içerir. Bu tür varlıklar düzenli olarak sayılmalı ve kontrol kayıtlarıyla karşılaştırılmalıdır.

Performans ölçümlerinin ve göstergelerinin oluşturulması ve değerlendirilmesi: Performans ölçümlerini ve göstergelerini izlemek için uygulamalara ihtiyaç vardır. Bu uygulamalar gerekli önlemlerin alınabilmesi açısından birbirinden farklı veri setlerinin karşılaştırılması ve değerlendirilmesini içerir. Böylece analizler yapıp gerekli adımlar atılabilir.

Görev dağılımı: Yönetim uygun görev dağılımını ve personele çakışan sorumluluklar verilmemesini sağlamalıdır. Potansiyel çatışma alanları belirlenmeli, minimize edilmeli ve dikkatlice izlenmelidir. Ayrıca, hata veya hile riskini azaltmak için temel görev ve sorumluluklar farklı kişiler arasında dağıtılmalıdır. Bunlar da işlemlere yetki verilmesi, işlenmesi ve kaydedilmesi ve gözden geçirilmesini içerir. Tek başına hiç kimse bir işlemi baştan sona kontrol etmemelidir.

İşlemlerin tam ve düzgün gerçekleşmesi: İşlemler yetkileri içinde hareket eden kişiler tarafından onaylanmalı ve sonuçlandırılmalıdır. Bu durum, işlemlerin yetki ve sorumluluk verilen kişiler tarafından yapıldığı konusunda güvence sağlar. Yetkiler konusunda önemli bir nokta da, yetkilendirmelerin yöneticilere ve çalışanlara açık bir biçimde duyurulmasıdır.

İşlemlerin tam ve zamanında kaydedilmesi: Karar alırken veya işlemlerin kontrol aşamasında işlemler doğru bir şekilde kaydedilmelidir. Bu uygulama işlemin başlangıç aşamasından onaya kadar olan süreci içerir. Bu aşamada kontrol aktiviteleri, tüm işlemlerin tam ve doğru biçimde kaydedilmesini sağlarlar.

Kaynaklar ve kayıtlar için giriş sınırlamaları ve sorumluluklar: Kaynaklara ve kayıtlara giriş yetkili kişilerle sınırlandırılmalıdır ve kullanımı için sorumluluk sağlanmalıdır. Hata, hile , yanlış veya yetkisiz kullanım riskini azaltmak için periyodik olarak kaynaklar kayıtlarla karşılaştırılmalıdır.

İşlemlerin uygun dökümü ve iç kontrol: Kontroller ve tüm işlemler açıkça dosyalanmalı ve dökümler incelenmeye hazır olmalıdır. Dökümler yönetmeliklerde, yönetim politikalarında yer almalı, kağıt veya elektronik ortamda saklanmalıdırlar.

Bir kurumun iç kontrolü, o kurumun spesifik ihtiyaçlarını karşılamak bakımından kontrol faaliyetlerinin tasarlanmasına olanak sağlayıcı esneklikte olmalıdır. Yukarıda örnekleri verilen kontrol faaliyetleri pek çok faktör nedeniyle kurumdan kuruma farklılık gösterebilir. Bu faktörler arasında, kurumların maruz kaldıkları riskler, hedeflerdeki farklılıklar, kurumun büyüklüğü ve karmaşıklığı, faaliyetlere ilişkin çevre koşulları, verilerin gizliliği

ve önemi ile sistemin güvenilirliği ve performansına yönelik gereklilikler sayılabilir.

3.4. Bilgi ve Haberleşme

Bilgi ve haberleşme sistemleri iç kontrol sisteminin temel öğelerindedir. Bir kurumun devamlılığı ve işlemlerinin kontrolü için, iç ve dış olaylara ilişkin uygun, güvenilir ve zamanlı haberleşme ve bilgi sistemlerinin varlığı gereklidir. Bilgi ve haberleşme sistemleri, kurumda hedeflerin, amaçların, kontrollerin ve sorumlulukların anlatılmasını ve kurumun tutumu, performansı ve durumu hakkında yönetime rapor verilmesini sağlarlar (BIS,1998).

COSO Raporuna (1992) göre, bilgi sistemlerinin değerlendirilmesinde önemli dört unsur vardır:

- Kurum içi ve dışı bilgilere ulaşılması ve hedeflere ilişkin kurum performansı hakkında gerekli raporların üst yönetime iletilmesi,
- Sorumlulukların etkili ve etkin bir şekilde yerine getirilmesi için doğru kişiye yeterli ve zamanında bilgi sunulması,
- Gerekğinde bilgi sistemlerinin geliştirilmesi veya gözden geçirilmesi,
- Bilgi sistemlerinin geliştirilmesine yönelik yönetimin desteği.

Kurumun organizasyon yapısı içinde bilginin yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olmak üzere tüm yönetim kademeleri ve personeline ulaşacak şekilde akışı sağlanarak etkili haberleşme oluşturulmalıdır. Kurum içi haberleşme dışında kurumun hedeflerine ulaşmasında dışarıdan bilgi almanın da önemli bir etkisi vardır. Bilgi, kurum içinde ona ihtiyacı olanlar tarafından ve belli bir formda ve zamanda iç kontrol ve diğer sorumlulukları taşımaya yardımcı olacak şekilde yönetim ve çalışanlar tarafından paylaşılmalı ve kaydedilmelidir. Yöneticilerin, kaynakların etkili ve etkin kullanımının ve kurumun stratejik ve yıllık performans planlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek için operasyonel ve finansal bilgiye ihtiyaçları vardır. Özellikle finansal bilgiye ulaşılması açısından sağlam bir muhasebe sisteminin olması, bu sistem tarafından üretilen finansal bilginin güvenilir olmasını sağlar.

Kurum üst yönetimi, tüm personelin görev ve sorumluluğunu etkileyen politika ve prosedürlerden haberdar olmasını ve ilgili bilgilerin doğru personele ulaşmasını sağlayacak etkili iletişim kanalları oluşturmalıdır. Elektronik posta, toplantılar, konferanslar, seminerler gibi pek çok iletişim kanalı olmakla birlikte, en etkili ve uygun iletişimin seçilmesi, bilginin aciliyeti, önemi, gizliliği ve diğer iletişim yollarına göre maliyetinin değerlendirilmesiyle tespit edilmelidir (Treasury, New South Wales, 1995). Ayrıca, yönetimin faaliyetleri sürekli izleyebilmesi ve gerektiğinde uygun kararlar alabilmesi için bilgilerin güvenilir, doğru ve zamanında işlenip raporlanması da önemli bir unsurdur. Bilgileri işleme, saklama ve dağıtılmasında kullanılan elektronik veri işleme sistemlerinin giderek artması, haberleşmeye avantajlar getirirse de, bilgi güvenliğinin ve bütünlüğünün sağlanması için bir dizi spesifik kontroller gerekmektedir.

Özellikle finansal kesim açısından bankaların faaliyetlerinin kesintisiz yürütülmesi ve olası zararların önlenmesi amacıyla elektronik bilgi sistemlerinin taşıdığı risklerin etkin olarak kontrol edilmesi gerekir. Bankaların bilgi işlem sistemleri çeşitli fonksiyonlar için kullanılabilen oldukça gelişmiş sistemler olmakla beraber, taşıdıkları risk unsurları da büyüktür. Dolayısıyla elektronik formatta veri tutan ve kullanan bu sistemlerin güvenli olması açısından genel kontroller ve uygulamaya yönelik özel kontrollerin yapılması gerekir. Genel kontroller ana bilgisayar, kişisel bilgisayar, ağ sistemi gibi bütün bilişim sistemlerinde uygulanır. Bu tür kontroller, kurum ölçekli güvenlik programının planlamasını, yönetimini, merkezi veri işlemleri aracılığıyla kontrolünü, sistem yazılımının teminini, muhafazasını ve güvenlik erişimini kapsar. Özel kontroller ise, yürütülen projeler için yapılan yetkilendirmeler, incelemeler, testler, faaliyetin sistem içine yerleştirilmesinden önce yapılan hazırlıklar ve değişiklik faaliyetlerinin onaylanması gibi yeni sistemlerin güvenli bir biçimde oluşturulması ve mevcut sistemlerde değişiklik yapılmasını içeren kontrollerdir.

Eksiksiz ve doğru bilgi işlemenin sağlanması için iki tür kontrole de ihtiyaç vardır. Bilişim teknolojisindeki hızlı değişiklikler, uygulanması gereken kontrolleri değiştirirse de, kontrole duyulan temel gereksinim önemini

korumaktadır. Dahası, etkin bilgi teknolojisi, yararlı ve güvenilir bilgiye ulaşılması, kayıtların süreklilik temelinde yapılması ve bilginin iletilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

3.5. İzleme

İzleme, iç kontrol sisteminin performansını değerlendirme süreci olarak tanımlanır (Charmichael, Willingham and Schaller,1996). Kurum içinde ve dışında gerçekleşen gelişmelere paralel olarak, iç kontrol sistemlerinin sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve etkinliğinin devamını sağlamak için geliştirilmesi gerekir. Dolayısıyla kurum içinde izleme fonksiyonu açıkça tanımlanmalı ve gerekli yapı oluşturulmalıdır. İç kontrol sistemleri genel olarak izleme sürecinin normal işlemlerin akışı içinde gerçekleşmesini sağlamalıdır. İzleme aşamasında, performansın belli bir zaman dilimindeki kalitesi değerlendirilmeli ve sistemde ortaya çıkan eksikliklerin veya problemlerin hızla çözüme bağlanması güvence altına alınmalıdır.

İç kontrol sisteminin etkinliği farklı alanlarda görevli kurum personeli tarafından izlenir. Bu nedenle üst yönetimin hangi personelin hangi faaliyetleri izlemekten sorumlu olduğunu tespit etmesi gerekir. Kurumun günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak iç kontrol sisteminin işleyişi izlenirken, iç kontrol sisteminin etkinliğinin periyodik olarak ayrıca değerlendirilmesi gereklidir. Kurumun farklı faaliyetlerinin izlenmesinin ne sıklıkta olacağı, bankanın taşıdığı mevcut riskler ile kurum içindeki ve dışındaki diğer gelişmelere göre belirlenmelidir. Kurum içi kontroller, mevcut politika ve yöntemlere uygunluğun bağımsız olarak değerlendirilmesine imkan verdiğinden, iç kontrol sisteminin kesintisiz izlenmesinin önemli bir unsurudur. Günlük işlem kayıtlarının incelenmesi ve onaylanması, özel durum raporlarının üst yönetimce incelenmesi ve onaylanması kesintisiz izleme işlevine örnek olarak verilebilir. Kesintisiz izleme, iç kontrol sistemindeki hata ve eksikliklerin hemen farkedilerek düzeltilebilmesi açısından gereklidir. Ayrıca, temel riskleri izleme de bankanın günlük işlerinin bir parçası olmalı ve istendiğinde ayrı değerlendirmeleri de kapsamalıdır.

Ayrı olarak yapılan kontrol değerlendirmeleri belli bir zamanda kontrolün etkinliğine odaklanmak açısından yararlıdır. Ayrı değerlendirmelerin faaliyet alanı ve sıklığı, izleme prosedürlerinin etkinliğine ve risklerin değerlemesine bağlıdır. Ayrı değerlendirmeler, kişisel değerlemeler olabileceği gibi kontrolün gözden geçirilmesi ve iç kontrolün doğrudan test edilmesi de olabilir. İzleme veya ayrı değerlendirme sırasında ortaya çıkan problemler veya eksiklikler o işlemden sorumlu kişiyle veya o kişinin üstüyle konuşulmalıdır. Her seviyede yapılan değerlendirme rapor edilmeli ve zamanında ilgili pozisyonlardaki yöneticilere ulaştırılmalıdır.

İzleme işlevinde dikkate alınması gereken iki önemli unsur vardır: Yönetimin kontrol metodları ve iç denetim fonksiyonu (Charmichael, Willingham and Schaller, 1996). Yönetimin kontrol metodları,

- Plan, bütçe ve tahmin yapılmasına ilişkin prosedürler,
- Gerçek performansı ölçmek için kullanılan metodlar ve planlanan performans ile gerçek performansın kıyaslanması,
- Ortaya çıkan sonuçların üst yönetimle görüşülmesi ,
- Beklentilerden sapmalara ilişkin yönetimin tavrı ve gerekli adımların atılması,
- Kontrol prosedürlerini yenilemeye yönelik politikalar oluşturulması, problemlerin ortadan kaldırılması ve etkinliğin sağlanmasını içerir.

Dolayısıyla yönetim, kurumun hedeflerini başarmasına yardımcı olmak için kurumun iç kontrollerinin tamamının etkinliğini sürekli olarak izlemelidir.

İzleme prosedürünün diğer bir unsuru olan iç denetim ise kurum içinde bağımsız bir birim tarafından yürütülen ve iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendiren bir kontrol mekanizmasıdır. Eğitimli ve yetenekli personel tarafından yürütülen etkili ve geniş kapsamlı bir iç denetim, iç kontrol sistemindeki aksaklıkların ortaya çıkartılması ve sistemin geliştirilmesine katkıda bulunur.

İç kontrole ilişkin hatalar, belirlenen iç kontrol boşlukları ya da etkin olarak kontrol edilemeyen tüm riskler tespit edildiği anda yönetim kurulu ve üst düzey yönetimle birlikte ilgili personele de rapor edilmeli ve ivedilikle ele

alınmalıdır. Denetimlerin ve diğer incelemelerin sonuçlarının gerektiği Şekilde çözüme kavuŐturulmasına yönelik politikalar ve prosedürler iç kontrolün izlenme fonksiyonunun içinde yer alır. Yöneticiler, denetimlerden ve diğer incelemelerden elde edilen sonuçları değerlendirmeli, ortaya çıkan eksiklikler veya problemlere ilişkin alınacak önlemleri tespit etmeli, kendilerine sunulan düzeltici önlemlerin veya başka bir Şekilde çözümlenen meselelerin tümünü belirlenen bir takvim içinde tamamlamalıdır. Denetim sonuçları yönetime bildirildiğinde çözümlenme süreci de baŐlamıŐ olur. Bu süreç ancak, tespit edilen yetersizlikleri düzelten ve sistemde iyileŐmeler sağlayan adımlar atıldıktan sonra tamamlanır.

3.6. İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi

İç kontrol sisteminin oluşturulması kadar, sistemin iŐleyiŐinin değerlendirilmesi ve aksayan yönlerinin ve kontrol boşluklarının tespit edilerek, sistemden maksimum düzeyde fayda sağlanması da önemlidir. COSO Raporu'na (Coso Report, 1992) göre, iç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliği hakkında değerlendirme yapmak için kontrol yapısı, risk değerleme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve haberleşme ile izlemeden oluşan kontrol standartlarının incelenmesi gerekir. Raporda her bir kontrol öğesi pek çok kontrol faktörü ile tanımlanmıştır. Dolayısıyla, iç kontrol sistemi değerlendirilirken bu faktörler kriter olarak kullanılmaktadır. İç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesindeki amaç, denetim çalışmalarının planlanması ve iç kontrol sisteminin işleyişi hakkında yönetime önerilerde bulunularak sistemin etkinliğinin artırılmasıdır.

Denetim çalışmalarının kapsamıyla iç kontrol sisteminin etkinliği arasında ters bir orantı vardır. İç kontrol sistemi etkin ise, denetçi sisteme güvenir, bunun sonucu, daha az denetim çalışması yapabilir ve çalışmalarının sıklığını azaltabilir. Aksine, iç kontrol sistemi zayıf ise, denetçi iç kontrol sistemine güvenmez dolayısıyla çalışmalarının kapsamını genişletir. Dolayısıyla, denetçiler denetim çalışmalarını planlamak ve yapacakları çalıŐmaların etkinliğini artırmak için denetlenen kurumun iç kontrol sistemini incelemeli ve değerlendirmelidirler. Denetçiler iç kontrol sistemini incelerken ve değerlendirirken sistemin zayıf noktalarını tespit

etmeli ve bu zayıflıkları mesleki bilgi ve tecrübesine dayanarak değerlendirmelidir (Gürbüz,1996).

3.6.1. İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi ve Değerlendirilmesinde Uygulanan Yaklaşımlar

Denetçiler, iç kontrol sisteminin incelenmesi ve değerlendirilmesinde farklı yaklaşımlar uygulamaktadırlar. Kurumun faaliyetleri ve işlemleri ve bunlarla ilgili iç kontroller, denetim amacıyla aşağıdaki şekillerde bölümlendirilebilir (Gürbüz,1996 s.65-66) :

1. Departmanlara göre bölümlendirme: Bu yaklaşımda iç kontroller kurumun birim veya şubelerine göre bölümlendirilir. Her bölümdeki iç kontroller bir bütün olarak incelenir ve değerlendirilir.

2. Fonksiyonlara göre bölümlendirme: Bu yaklaşımda, denetçi bir fonksiyonu başından sonuna kadar inceler ve değerlendirir. Böylece o faaliyet ile ilgili iç kontroller hakkında bir kanaate ulaşmış olur.

3. Mali tablolara göre bölümlendirme: Bu yaklaşımda ise kurum içi kontroller bilanço ve gelir tablosundaki hesaplara göre bölümlendirilir ve incelenir.

Kurumun denetlenecek faaliyetlerinin içeriğine göre yukarıda açıklanan yöntemlerden birinin seçilmesi yoluyla işlemlerin etkin bir şekilde denetlenmesi ve denetim sonucu sağlıklı kararlar verilmesi amaçlanmaktadır.

3.6.2. İç Kontrol Sistemini Değerlendirme Aşamaları

Hangi yaklaşım uygulanırsa uygulansın, iç kontrol sistemini inceleme ve değerlendirme çalışmaları aynıdır. Yapılan bu çalışmalar başlıca dört aşamaya bölünerek açıklanabilir (Gürbüz,1996, s. 67):

- Sistemin tanınması
- Sistemin ön değerlemesi
- Sistemin uygulamadaki eksikliğini test etme
- Sistemin son değerlemesi

Aşağıda bu aşamalara ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

Sistemin tanınması

İç kontrol sisteminin incelenmesi ve değerlendirilmesinde ilk aşama, denetlenen kurumun iç kontrol sistemini tanımaktır. Bu aşamada denetçi, sistem hakkında sistematik bir biçimde bilgi toplar ve bunları kaydeder. İç kontrol sisteminin tanınmasında yararlanılabilecek bilgi kaynakları ise,

- Kurumun örgüt yapısı,
- Kurumun hesap planı ve muhasebe yönetmeliği,
- Kurum yönetiminin yayınladığı genelge ve yönetmelikler,
- İş tanımları,
- Kurum personeli ile yapılan görüşmeler,
- İç denetçinin raporları ve denetim programı,
- Muhasebe çalışmalarının gözlenmesi, belge ve kayıtların incelenmesi,
- Kurum içindeki bölümlerin gezilmesi,
- Önceki yıllara ait denetim raporu, çalışma kağıtları ve iç kontrol raporları,
- Çeşitli yayınlar, araştırma ve istatistikler olarak sıralanabilir.

Bu kaynaklardan edinmiş olduğu bilgiler, denetçiye iç kontrol sistemi hakkında bilgi sağlar. Denetçi, elde etmiş olduğu bu bilgileri kaydetmelidir. Denetim uygulamalarında, not alma, anket yöntemi ve akış şemaları yöntemlerinden biri veya birkaçı yardımıyla iç kontrol sistemi incelenerek kaydedilir (Güredin,1992). Not alma yönteminde denetçi, iç kontrolleri yazılı bir şekilde anlatır. Önemli gördüğü hususları ve yönetime yapacağı önerileri not eder. Bu yöntem basit ve kolaydır ve genellikle faaliyet alanı ve sayısı dar kuruluşlarda uygulanır. Faaliyet alanı daha geniş olan kuruluşlarda ise iç kontrol sistemini inceleme çalışmalarında diğer yöntemlere yardımcı bir yöntem olarak kullanılır. Anket yönteminde, denetçi, iç kontrol sistemi hakkında bir dizi soru hazırlar. Sorulara verilecek cevaplara göre sistemin etkinliği hakkında bir sonuca varmaya çalışır. Anket yöntemi, iç kontrol sisteminde araştırılacak sahalara gösteren bir araç olarak kullanılmaktadır. İç kontrol sistemini incelemeye kullanılan diğer bir araç, iş akış şemalarıdır. Akış şeması yönteminde kurum içi birimlerdeki bilgi ve belge akışı sembollerle gösterilir. Akış şemaları denetçiyi uzun not alma ve anket formu

doldurma külfetinden kurtarır. Fakat bu yöntem not alma ve anket yönteminden daha fazla uzmanlık gerektirir.

Denetim çalışmasında uygulanacak yöntemler denetçinin kararına bağlıdır. İç kontrol sisteminin incelenmesinde yukarıda açıklanan yöntemlerden biri veya birkaçı birlikte kullanılabilir. Bu yöntemler yardımıyla denetçi sistem hakkında bilgi sahibi olmaya çalışır.

Sistemin ön değerlemesi

İç kontrol sistemini gözden geçiren denetçi, sistemin bir ön değerlemesini yapar ve iç kontrollere ne derece güvenebileceği konusunda geçici bir karar verir. İç kontrollerin gerçekten uygulanıp uygulanmadığı belirlenmediği için bu değerlendirme geçicidir. Denetçi, bu geçici kanaatine dayanarak denetim programı hazırlar. Denetim programı, denetimin yürütülmesi sırasında herbir denetim alanı için uygulanması düşünülen denetim işlemlerinin türünün ve sırasının yazılı olarak belirlendiği taslağı ifade eder. İyi bir biçimde düzenlenmiş denetim programı, a) yapılacak denetimin çerçevesini belirler ve işin nasıl tanımlanacağına ilişkin talimat verir, b) denetimin koordine edilmesine, gözetimine ve kontrolüne temel oluşturur ve c) yapılan iş için bir kanıt oluşturur.

Sistemin uygulamadaki etkinliğinin test edilmesi

Denetçi, iç kontrol sisteminin, alınan notlarda, doldurulan anketlerde veya akış şemalarında tespit edilmiş olduğu gibi planlı ve düzenli bir biçimde işleyip işlemediğini araştırmalıdır. Bir kurumda var olduğu iddia edilen iç kontrollerin gerçekten amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadığını tespit etme işlemine denetim literatüründe işlem testi veya uygunluk testi adları verilir. Bu testlerde denetçi örnekleme yöntemiyle bir işlemi ele alır, başlangıç aşamasından bitiş aşamasına kadar gözden geçirir. Kurumların faaliyet alanı ve sayısı fazlaştıkça, gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlere ilişkin tüm kayıt ve belgelerin kısa bir süre içinde incelenmesi çok güç ve masraflı olduğundan tarama yöntemi yerine örnekleme yöntemi kullanılarak denetim çalışmaları kısa bir sürede ve etkin bir şekilde tamamlanabilir. Böylece işlemlerin iç kontrollere uygun olarak yapılmış olup olmadığı tespit edilir.

Sistemin son değerlemesi

Denetçi, iç kontrol sisteminin uygulamadaki etkinliğini test ettikten sonra sistemi son olarak bir daha değerlendirir. Yapılan testlerin ikinci aşamada yapmış olduğu ön değerlemesini doğrularıp doğrulamadığını araştırır. Bu son değerlemeye göre denetçi, gerekli görürse, denetim programında bazı düzeltmeler yapar. İç kontrolleri zayıf bulduğu alanlar için programına ek denetim çalışmaları koyar, iç kontrollerin etkin işlediği alanlarda ise denetim programını daraltır. Denetçi ayrıca yapmış olduğu bu inceleme ve değerleme sonuçlarına göre sistemdeki zayıf noktaların kuvvetlendirilmesi, aşırı veya gereksiz iç kontrollerin ortadan kaldırılması için yöneticilere tavsiyelerde bulunur. Böylece iç kontrol sisteminin değerleme amaçlarına ulaşması sağlanmış olur.

3.7. İç Kontrol Sistemlerindeki Temel Eksiklikler ve Giderilmesi İçin Uygulanması Gereken Prosedürler

BIS Basle Gözetim Komitesi iç kontrol sistemlerindeki temel eksikliklerin neler olduğunu tespit edebilmek için bankacılıkta yaşanan sorunları incelemiştir. Bu incelemeler, tüm banka yönetici ve idarecilerinin, iç denetçi, bağımsız dış denetçiler ile gözetim ve denetim otoritelerinin iç kontrol sistemlerinin güçlendirilmesi ve etkin işleminin sağlanması konusuna daha fazla önem vermeleri gerektiği sonucunu ortaya koymuştur. Son dönemlerde pek çok problemlili banka örneğinde görüldüğü gibi, yetersiz iç kontroller banka için önemli kayıplara yol açabilmektedir. Genel olarak kontrol eksiklikleri veya kontrol boşluklarını beş başlık altında toplayabiliriz (BIS, 1998) :

- **Banka yönetiminin yeterli yetki ve sorumlulukları taşıması ve banka içinde güçlü bir kontrol kültürünün oluşturulamamış olması**

İstisnasız, önemli miktarlardaki kayıplara uğrayan her bankada, banka yönetiminin iç kontrol kültürü konusuna gerekli önemi vermediği, bu konuda yeterli teşviği yapmadığı, banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetiminin

yetersiz gözetimi, açık bir görev ve sorumluluk paylaşımının yapılmadığı bir yönetim yapısının bulunduğu görülmektedir.

- **Genel bankacılık faaliyetleriyle ilgili risklerin tespit ve değerlemesinin yeterli düzeyde yapılmaması**

Önemli maddi kayıplara uğrayan birçok bankanın yeni ürünlere ve hizmetlere ilişkin risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi konusunu ihmal ettiği ya da risk değerlendirme yöntemlerini değişen koşullara göre yenilemediği görülmektedir. Son dönemlerde yaşanan problemlerli banka olayları, geleneksel ya da bilinen ürünlere ilişkin olarak yeterli olan iç kontrol sistemlerinin daha kapsamlı ve karmaşık faaliyetler karşısında yetersiz kaldığına işaret etmektedir.

- **Sorumlulukların, onay, doğrulama ve mutabakat yetkilerinin ayrımı ve işlem performansının incelenmesi gibi temel kontrol yapısı ve faaliyet unsurlarının yetersiz olması**

Bankaların büyük miktarlarda kayıp vermelerinin en önemli faktörlerinden biri de fonksiyonel anlamda görev ayrımının olmamasıdır.

- **Bankanın üst yönetim seviyelerinde yeterli bilgi iletişiminin olmaması ve özellikle de yukarı yönlü iletişim problemlerinin bulunması**

Banka faaliyetlerinin etkin olarak sürdürülmesi için tüm banka politika ve prosedürlerinin personele iletilmesi gerekmektedir. Bazı banka zararları, ilgili banka personelinin banka politikaları hakkında bilgi sahibi olmamasına ya da bu politikaların yeterince anlaşılmasını bağli olarak gerçekleşmiştir. Çoğu problemlerli banka örneğinde, kurum içi iletişim kanalları ile yukarı yönlü iletilmesi gereken yanlış uygulamalara ilişkin bilginin, problemler ortaya çıkmadan önce yönetim kurulu ya da üst düzey yönetime iletilmediği görülmektedir. 1995 yılında İngiltere'de Barings Bankası'nda üst düzey bir çalışanın iç kontrol mekanizmalarının uygulanmadığı bir ortamda, spekülasyon girişimlerinde bulunarak bankayı mevcut sermayesinin iki katından daha fazla zarara uğratan bankanın çöküşüne sebep olması, üst yönetimdeki koordinasyon ve iletişim kopukluklarına verilebilecek iyi bir örnektir. Diğer örneklerde ise, yönetim birimlerinde hazırlanan raporlarda tam ve doğru bilginin verilmemiş olduğu ve bunun bankanın durumu hakkında yanlış bir izlenime yol açtığı görülmüştür.

- **Yetersiz kalan ya da etkin bir biçimde sürdürülmeyen denetim ve izleme faaliyetleri**

Yine birçok örnekte, denetçilerin problemlı bankaların iç kontrol sistemlerindeki zayıflıkların tespit edilmesi ve raporlanması konusunda yeterli özeni göstermedikleri görülmüştür. Diğer yandan, problemler denetçiler tarafından raporlansa bile, yönetimin eksiklikleri düzeltilmesini sağlayacak mekanizmaların olmaması da denetim ve izleme faaliyetlerinin etkin bir biçimde işlememesine yol açan faktörlerdendir.

Dolayısıyla iç kontrol sistemlerinin düzgün işleyebilmesi ve bunun için gerekli olan risk yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için Şekil 3.2.'de belirtilen unsurların birarada olması gerekir.



Şekil 3.2. İç Kontrol ve Risk Yönetiminin Temel Unsurları

Kaynak:Bkz: <http://www.icaew.co.uk/> internalcontrol

Öncelikle kurum hedeflerinin açık ve belirgin olması şarttır. Belirlenen bu hedeflerden kurum üst yönetiminden en alt kademeye kadar herkesin haberdar olması gerekir. Hedeflerin gerçekleştirilmesi içinse, kurum içi haberleşme ve güvenilir bilgilerin sağlanmasından, risklerin tespit edilmesi, kontrol prosedürlerinin uygulanması ve erken uyarı mekanizmaları yoluyla olumsuz koşulların engellenmesine kadar birçok faktörün birarada bulunması gerekir.

Aşağıdaki kriterler ise kurum içinde gerekli olan iç kontroller olup, hedeflere ulaşılmasında ve işlemlerin etkin bir şekilde yürütülmesinde büyük katkı sağlarlar (Dalton and Hilbers,1999, s. 5):

- Yönetim kurulu ve üst yönetim tarafından iyi bir kontrol yapısının oluşturulması,
- Kontrol sistemlerinin işleminde yönetimin sorumluluğu,
- Faaliyetleri üstlenmek, varlıklara ve bilgiye ulaşmanın kontrolü için resmi yetkiler,
- Görev dağılımı ve "ikili kontrol" prensibinin uygulanması (işlemi yürüten personel ile kontrol eden personelin farklı olması),
- İşlem kayıtlarının tam ve zamanında yapılması,
- Riskleri sınırlamak için finansal ve bütçe kontrolleri yapılması,
- Kontrol ölçülerinde yüzde yüz test yerine örnekleme kullanılması,
- İşlem performansının düzenli gözden geçirilmesi ve yönetime rapor verilmesi,
- Piyasaya duyarlı bilgilere yetkisiz giriş veya bu bilgilerin açıklanması risklerine karşı etkili politikaların ve uygulamaların geliştirilmesi ve kontrolü,
- İtibarın kaybedilmesi de dahil olmak üzere finansal ve diğer risklerin kontrolü,
- Finansal bilginin açıklanmasına ilişkin program ve açık politikaların oluşturulması,
- Raporlamada dürüstlük ve şeffaflık.

Bu bölümde ele alınan kavramlardan da anlaşılacağı gibi iyi bir iç kontrol her kurum için özellikle de güvene dayalı işlev yapan bankalar için çok önemlidir. Etkin bir iç kontrol sistemi kurulması, yukarıda bahsedilen standartların yanısıra, risk yönetiminin sağlıklı olarak uygulanabilmesinde de önemli bir yere sahiptir. Bir sonraki bölümde iç kontrol sistemlerinde risk ölçümü ve risk değerlemesi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İÇ KONTROL SİSTEMLERİNDE RİSK ÖLÇÜMÜ

Risk yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde, uygulamaların öncelikle finans sektöründe ve özellikle bankacılıkta başladığı görülmektedir. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren serbestleşme ve globalleşme eğilimlerinin artması, sermaye hareketlerini önemli ölçüde etkilemiştir. Bu durum bir yandan uluslararası piyasalardaki gelişimi hızlandırırken, diğer yandan risklerin boyutunu ve önemini değiştirmiştir. Yakın geçmişte bölgesel olarak başlayan krizlerin sadece ortaya çıktıkları ülkelerde değil, gelişmiş piyasalardaki pek çok kurumda etkisini hissettirmesi, risk yönetiminin hem ulusal hem de uluslararası finans sisteminin sağlıklı işleyebilmesindeki rolünü ortaya çıkarmıştır.

4.1. Riskin Tanımı

Planlanan amaçlara ulaşmayı etkileyen her türlü engel bir risktir. Ancak risk, bünyesinde sadece tehlike ve belirsizliği değil, fırsatları da barındıran çok yönlü bir etkidir. Beklenmeyen olaylardan kaynaklanan risk tehlikeyi, değişimlerden kaynaklanan risk belirsizliği, çeşitli riskleri lehe kullanabilme yeteneği de fırsatları beraberinde getirmektedir (Kinney,2003). Bu nedenle yöneticilerin riski sadece olumsuz yönüyle ele alma zihniyetinden uzak olmaları önemlidir.

Bankalar faaliyetleri gereği risk alan kuruluşlardır. Bu nedenle, bankaların taşıdığı risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi iç kontrol sisteminin bir gereğidir. Dolayısıyla sadece kontrole yoğunlaşmaktan çok,

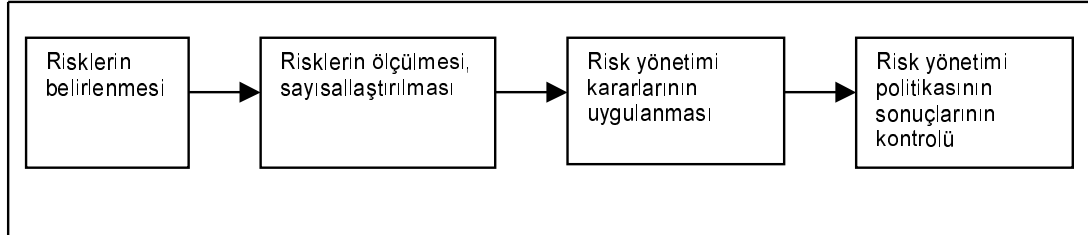
risk ve kontrol kavramlarının birlikte ele alınması önem taşımaktadır. İç kontrol perspektifinden bakıldığında risk değerlemesi, bankanın operasyonel, bilgi ve uygunluk hedeflerine ulaşmasını olumsuz yönde etkileyecek iç ve dış faktörlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesini ifade eder (BIS,1998). Bu bağlamda iç kontrol sürecinde ele alınan 'risk değerlemesi' ile daha geniş bir kavram olan ' risk yönetimi' arasında önemli bir fark vardır.

“Risk yönetimi, bankanın gelecekteki nakit akımlarının ihtiva ettiği risk getiri yapısını, buna bağlı olarak faaliyetlerin niteliğini ve düzeyini izlemek, kontrol altında tutmak ve gerektiğinde değiştirmek amacıyla, banka yönetim kurulunun uygulamaya koyduğu standart belirleme, bilgilendirme, standartlara uygunluğu tespit etme, karar alma ve uygulama sürecine ilişkin mekanizmalar bütününe ifade eder” (BDDK, Yönetmelik 2001, Madde 2).

Risk değerlemesi ise belirlenen hedefler ışığında ortaya çıkabilecek risklerin tespiti, değerlendirilmesi ve izlenmesi sürecidir.

4.2. Risk Yönetimi Sürecinin İncelenmesi

Bankalarda geniş anlamda risk yönetimi dört adımda belirlenir. Bu aynı zamanda risk yönetim sürecinin fonksiyonları olarak da nitelenebilir.



Şekil 4.1 Risk Yönetimi Süreci

Şekil 4.1.'de belirtildiği gibi, birinci aşama risklerin belirlenmesidir. Bu aşama bankanın faaliyetlerine ve yapısına özgü risk tiplerinin ne olduğunu, bunların birbirinden farklarını ve risklere ilişkin uygulanan politikaların tespit aşamasıdır. İkinci aşama, birinci aşamada tespit edilen risk tiplerinin nasıl ölçülebileceğinin belirlenmesi ve sayısallaştırılmasıdır. Üçüncü aşama, ölçülen ve somut şekle getirilen risk türlerinden kaçınıcı ve bunlara karşı koruyucu politikaların uygulanmasını içerir. Dördüncü ve son aşama ise, alınan karar ve önlem uygulamalarının başarısının tesbiti ve uygulanan politikaların devamlı izlenmesidir (Kaval, 2000, s. 24).

Teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler ve değişimler, bankaların maruz kaldıkları risklerin yapısını ve alanını değiştirmektedir. Bu nedenle denetçiler de banka yönetiminin karşı karşıya kaldıkları risklere cevap verebilecek yöntemlere sahip olmasını ve yeni risklere de açık olmalarını ve gerekli önlemleri almalarını beklemektedirler. Risk yönetimi sürecinin üç temel öğesi olan risk değerleme, risk kontrol ve risk izleme aşamaları bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olur (BIS,1998).

a) Risk Değerlemesi

Risk değerlemesi üç aşamadan oluşur. Birincisi, bankanın riskleri belirlemeye yönelik analitik bir yöntem uygulamasıdır. Banka yönetimi riskin bankaya etkisi ve oluşma olasılığını da gözönüne alarak riskin büyüklüğüne ilişkin tutarlı bir rapor hazırlamalıdır. İkinci aşama, yönetim kurulu ve üst yönetimin bankanın risk sınırlarını belirlemesidir. Son olarak da, üst yönetimin risk kabul sınırları ile maruz kalınan riskin uyumlu olup olmadığını belirlemek için risk sınırlarıyla risk büyüklüğünün değerlemesinin karşılaştırılmasıdır.

b) Risk kontrolü

Risk yönetiminin bu aşaması, güvenlik politikalarının uygulanması, iç haberleşmenin koordinasyonu, ürün ve hizmetlerin değerlendirilmesi ve yenilenmesi, dış kaynaklı risklerin kontrol edilmesi ve yönetilmesini sağlayacak yöntemlerin uygulanması ve olasılık planları geliştirilmesi gibi aktiviteleri içerir.

c) Risk İzleme

Risk izleme, risk yönetimi sürecinin önemli öğelerinden biridir. İzleme, özellikle teknolojik gelişmeler sonucu faaliyetlerin yapısının da hızlı değişme olasılığı nedeniyle önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Sistemin test edilmesi ve denetleme izlemenin iki önemli unsurudur.

Sistem operasyonlarının test edilmesi, beklenmeyen sistem hatalarının, sistemdeki boşlukların ve zayıflıkların tespit edilerek, risklerin ortadan kaldırılması amacına yöneliktir. Denetim ise, sistemdeki eksikliklerin

giderilip, risklerin minimize edilmesine yönelik bağımsız bir kontrol mekanizması sağlar.

4.3. Risk Değerlemesi

Yöneticilerin hangi risklerin önem taşıdığını belirlemesi gerekir. Risklerin belirlenmesinden sonra, kurum içinde; kurum hedefleri ve bu hedeflere ilişkin risklerden haberdar olma, kurumun risk yönetim politikası, uygulanan kontrol stratejilerinin etkili olup olmadığı ve değilse ne yapılması gerektiği, iyi bir risk yönetimi ve iç kontrolün temelleri ve kurumun hedeflerine ulaşmasını etkileyen risklerin azaltılmasına yönelik ne tür girişimlerde bulunulacağı konularında fikir alışverişinde bulunulması gerekir (www.icaew.co.uk/internalcontrol). Kurum içinde böyle bir mekanizma, değişen iç ve dış faktörler ışığında üst yönetimin kurum hedeflerine ilişkin tüm riskleri belirleyip belirlemediğini ortaya koyar. Aynı zamanda yönetim kuruluna iç kontrolün etkinliğinin değerlendirilmesi açısından güçlü bir temel sağlar.

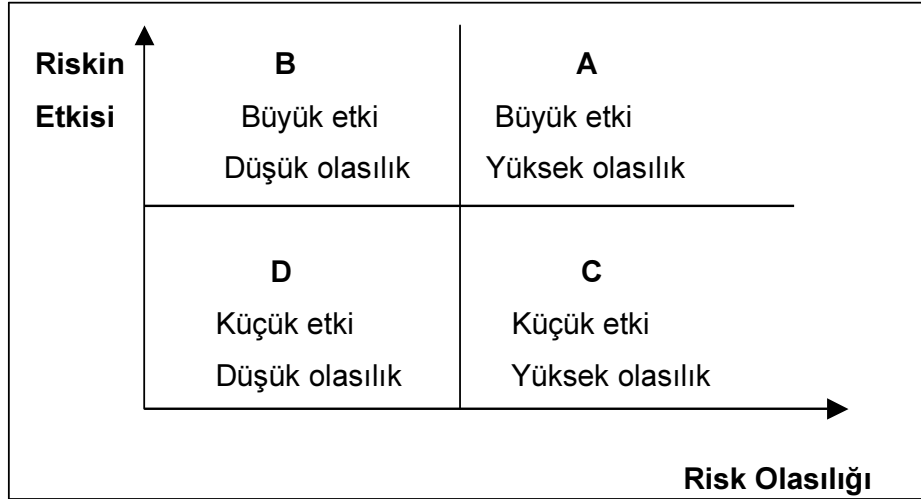
Risklerin belirlenmesinden sonra herbiri için yüksek, orta ve düşük etki yaratmasına göre değerlendirme yapılır. Önemli olan üst yönetim ve yönetim kurulunun açık bir şekilde hangi risklerin kabul edilemez olduğunu veya olabileceği görüşünü bildirmesi ve farklı kontrol stratejileri uygulayarak söz konusu risklerin nasıl minimize edileceğine karar vermesidir. Risklerin önem derecesini belirleme açısından Şekil 4.2.'deki yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır. Risklerin etkileri ve olasılıklarına göre önem derecesi belirlenmektedir (www.icaew.co.uk/implementingturnbull).

A: Riskin yaratacağı etki büyük ve oluşma ihtimali yüksekse, hemen önlem alınmasını

B: Riskin yaratacağı etki büyük ve oluşma ihtimali düşükse, faaliyetin gözden geçirilip bir plan uygulanmasını

C: Riskin yaratacağı etki küçük ve oluşma ihtimali yüksekse, sadece faaliyetin gözden geçirilmesini

D: Riskin yaratacağı etki küçük ve oluşma ihtimali düşükse, periyodik olarak gözden geçirilmesini ifade eder.



Şekil 4.2 Risklerin Önceliğini Belirleme

Kaynak: Bkz: [www.icaew.co.uk/implementing turnbull](http://www.icaew.co.uk/implementing-turnbull)

Risklerin etkisi sadece finansal açıdan değil, daha çok kurum hedeflerini başarma üzerindeki etkileri açısından değerlendirilmelidir. Belirlenen risklerin tümü 'çok önemli' olarak adlandırılmaz. Risk derecesine göre daha az önem taşıyan riskler dış faktörler ışığında düzenli olarak incelenmeli ve önem derecesinin başlangıçtaki düzeyinde kalması sağlanmalıdır. Risklerin belirlenip, önem derecesine göre sıralanmasından sonra aşağıda sıralanan faktörlerin dikkate alınması faydalı olacaktır:

a) Yöneticilerin riski kabul edip etmeyeceği;

Belirlenen her risk, kurum hedefleri kapsamında değerlendirilmelidir. Yönetim kurulu risklerin, kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilecek faydayı aşip aşmayacağına karar vermelidir. Eğer karar devam etmekse, yönetim kurulu belirli kontrol stratejileri uygulayarak risklerin nasıl yönetileceğini belirlemelidir.

b) Riski minimize etme veya riskten kaçınmaya yönelik kontrol stratejisinin ne olması gerektiği;

Kontrol stratejileri, riski kabul etme, transfer etme (anlaşma koşullarını değiştirerek riski karşı tarafa yükleme), elimine etme, kontrol (operasyonel aşamada kontrol koyma), riski paylaşma, sigortalama ve riskten kaçınmayı içerir.

c) Risk yönetimi ve kontrolün oluşturulması ve izlenmesinden kimin sorumlu olacağı;

Risk yönetimine ilişkin sorumluluk sadece bir kişide olmamalıdır. Farklı aktivitelerden sorumlu kişiler arasında paylaştırılmalıdır.

d) Kontrol mekanizmalarının uygulanmasından sonra kalan riskin ne olduğu; Kontrol stratejisinin uygulanmasından sonra kalan risk seviyesinin belirlenmesi için bir değerlendirme yapılmalıdır. Dikkate alınması gereken önemli bir nokta da, riskin tamamen ortadan kaldırılamayacağıdır. Kâr elde etmek için bazı risklere katlanmak kaçınılmaz olduğundan tüm riskleri ortadan kaldırmaya çalışmanın bir faydası yoktur. Risk profili ve riskin nasıl yönetileceğini bilmek önemlidir.

e) Erken uyarı mekanizmalarının ne olduğunun belirlenmesi;

Erken uyarı mekanizmaları üst yönetim ve yönetim kurulunun herhangi bir problem içinden çıkılmaz bir hal almadan uyarılmasını sağlayan raporlama süreçleridir. Bu açıdan temel risk göstergeleri, olası problemlere ilişkin erken önlem alınması açısından erken uyarı mekanizmalarında uygulanan bir yöntemdir. Ayrıca, kurum hedefleri ve planlarının ölçülebilir performans hedefleri ve göstergelerini de içermesi gerekir. Temel performans göstergeleri erken uyarı mekanizmaları açısından faydalı olabilirler, bununla birlikte geçmişteki sonuçları rapor etmeye yönelik tasarlandıklarından belirtilen amaç için yeterli olmayabilirler. Ayrıca zaman içinde önemli handikaplar oluşursa, ortaya çıkacak olumsuz etki ve kayıpları gidermek çok zor olabilir. Dolayısıyla temel performans göstergelerinin yanında temel risk göstergelerini de dikkate almak gerekir.

4.4. Risk Çeşitleri

Risk yönetiminin önemli bir ögesi olan risk değerlendirme sürecinde öncelikle bir bankanın maruz kalabileceği risklerin tanımlanması gerekir. Bu aşamada, bankanın maruz kaldığı risklerin özellikleri tarif edilip, tüm birimlerin bu hususlarda bilgi sahibi olması sağlanmalıdır (BDDK Yönetmelik 2001, madde 30). Genel olarak karşılaşılabilecek riskleri aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz:

Kredi riski, banka müşterisinin yapılan sözleşme gereklerine uymayarak yükümlülüğünü kısmen veya tamamen zamanında yerine getirememesinden dolayı bankanın karşılaştığı durumu,

Likidite riski, bankanın nakit akışındaki dengesizlik sonucunda nakit çıkışlarını tam olarak ve zamanında karşılayacak düzeyde ve nitelikte nakit mevcuduna veya nakit girişine sahip bulunmaması,

Ülke riski, uluslararası kredi işlemlerinde, krediyi alan kişi ya da kuruluşun faaliyette bulunduğu ülkenin ekonomik, sosyal ve politik yapısı nedeniyle yükümlülüğün kısmen veya tamamen zamanında yerine getirilememesi ihtimalini,

İtibar riski, faaliyetlerindeki başarısızlıklar ya da mevcut yasal düzenlemelere uygun davranılmaması neticesinde bankaya duyulan güvenin azalması veya itibarının zedelenmesi ile ortaya çıkabilecek kaybı,

Düzenlemelere uyulmama riski, mevzuat hükümlerine ve yasal yükümlülüklere uyulmaması sonucu ortaya çıkabilecek kaybı,

Piyasa riski, bilanço içi ve bilanço dışı hesaplarda bankalarca tutulan pozisyonlarda finansal piyasadaki dalgalanmalardan kaynaklanan faiz, kur ve hisse senedi fiyat değişmelerine bağlı olarak ortaya çıkan faiz oranı riski, hisse senedi pozisyon riski ve kur riski gibi riskler nedeniyle zarar etme ihtimalini,

Operasyonel risk, banka içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, banka yönetimi ve personeli tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilememesinden, banka yönetimindeki hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıpları ya da zarara uğrama ihtimalini,

Faiz oranı riski, faiz oranlarındaki hareketler nedeniyle bankanın pozisyon durumuna bağlı olarak maruz kalabileceği zarar ihtimalini ifade eder.

4.4.1. Risk Ölçüm Metodolojileri Açısından Risklerin Sınıflandırılması

Yukarıda belirtilen riskler genel anlamda maruz kalınan riskler olmakla birlikte, riskleri kaynağı ve yarattıkları etkiye göre sınıflandırmak, risk ölçüm metodolojileri açısından kolaylık sağlar. Riskler belirlendikten sonra etkileri açısından incelendiğinde yüksek, orta ve düşük risk grubundan birinde değerlendirilerek, gerekli önlemlerin alınması sağlanır. Risk ölçüm metodolojileri açısından riskler; operasyonel, insan kaynakları, çevre, bilgi teknolojisi, karar verme aşamasında bilgi riski ve finansal risk olmak üzere altı başlık altında incelenmiştir.¹

4.4.1.1. Operasyonel Risk

Operasyonel risk, kurumun, işlemlerin etkinliği ve verimliliği, varlıkların korunması ve bütünlüğü sağlamaya yönelik risklerin belirlenmesi ve yönetilmesinde başarısız olması ve dolayısıyla hedeflerini gerçekleştirememesi durumunda ortaya çıkar.

Operasyonel riskte değerlendirilmesi gereken unsurlar:

İşlemlerin önemi (kritikliği): Yapılan işlemin hedefler açısından önemi ve işlemin kurum üzerindeki etkisini ifade eder.

Değişiklikler: İşlemlerde kurum içi hedeflere ulaşmayı etkileyecek değişikliklerin olup olmayacağına değerlendirilmesidir. Bu duruma örnek olarak, yeni ürün veya teknolojinin tanıtımı, iş hacminde hızlı bir düşüş veya yükseliş ve kurumun yeniden yapılanması verilebilir.

Yönetimin değişikliğe yönelik tavrı: Üst yönetimin kurum hedefleri üzerinde büyük etkisi olabilecek operasyonel ve kurumsal değişikliklere zamanında cevap verebilmesi durumunu ifade eder. Değişikliğe cevap verebilme açısından üst yönetimin kullanmış olduğu yöntemin etkinliği, değişen koşullar karşısında yönetimin başarısı ve yönetimin değişiklikleri ile iç ve dış haberleşme sistemlerini değerlendirmede kullandığı risk değerlendirme metodolojisi, yönetimin değişikliğe yönelik tavrında gözönüne alınacak hususlardır.

¹ Bu bölüm, Federal Reserve Bank of New York, "Risk Assessment Methodology" Kasım 2002 seminer notlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Performans alanındaki gelişmeler: Piyasa hedefleri, gelir hedefleri, sistem hedefleri, performans ve kalite ölçütleri, servis düzeyindeki hedefler gibi kurum içi hedeflere ulaşılmasını etkileyen faktörleri içerir.

İşe yeniden başlama: Kurumun herhangi bir felaket oluşması durumunda tekrar eski işleyişine dönebilmesi için etkili prosedürlerin olup olmaması durumunu ifade eder. Bu durum da, acil durumlar için yeterli eğitim, plana ilişkin dökümanların tam ve kolay takip edilebilir olması, kullanılan programların tekrar geri yükleme imkanının olması, planın incelenip, onaylanıp, test edilmesi, değerlendirme, karar ve bildiri prosedürlerinin etkinliğini içerir.

İşlemlerin karmaşıklığı: İşlemlerin ne kadar karmaşık ve birbirleriyle ilişkili olduğunu ifade eder. İşlemlerin karmaşıklığını etkileyen faktörler arasında, diğer bölümlerle ilişkiler, kurumun ve fonksiyonel birimlerin organizasyonel yapısı, bir işleme ait kararın diğer bir işlemi nasıl etkilediği, farklı yerlerdeki işlemlerin benzerliği, işlemlerin hacmi, sayısı, işleme ilişkin otomasyonun derecesi ve önemi yer alır.

Etkinlik: Kaynakların etkin ve ekonomik kullanımını sağlamaya yönelik etkili yöntem ve kontrollerin yürürlükte olmasını ifade eder. Üst yönetimin işlemlerin etkinliğini ve ekonomiyi izlemesine yönelik operasyon standartlarının yürürlükte olup olmadığı, operasyon performanslarıyla üretim standartlarının karşılaştırılması, geri yüklemelerin olması, düzgün prosedürlerin kurulması, etkili iş akışı ve yeterli işlem ekipmanı etkinliği sağlamada dikkate alınması gereken öğelerdir.

Beklenmeyen olaylar, hatalar ve iptaller: Üst yönetimin hataların etkisini belirlemeye, azaltmaya veya önlemeye yönelik etkili izleme metodlarının olup olmadığını ifade eder.

İç kontrol yapısının yeterliliği ve etkinliği: Kontrol yapısının oluşturulması, politika, standart ve prosedürlere uyumluluğun değerlendirilmesi, en son denetim ve değerlendirmelerin sonuçları, belirlenen problemleri çözebilme, üst yönetim risk değerlemesinin tamamlanması (iç ve dış risklerin tanımlanma süreci ve öneminin değerlendirilmesi; risk değerlemenin kullanılışı) otomasyon uygulanan alanlardaki zayıflıklar veya kontrol handikaplarını içerir.

Stratejik Planlama: Üst yönetimin hedeflerin açıkça belirlenip kurum içinde bilinmesini ve çalışanlar tarafından da özümsemesini sağlayan etkili bir yönteme sahip olduğunu gösterir. Hedeflerin ve amaçların açıkça tanımlanıp, düzgün bir şekilde belgelendiği bir misyonun olması, bireysel işlemlere ilişkin hedeflerin, kurum çapındaki hedeflerle tutarlı olması, işlemler arası tamamlayıcılık ve destek, o anki koşullarla tutarlılık, hedef ve amaçların bankanın tüm iş stratejisini desteklemesi ve hedeflerin başarılmasında ihtiyaç duyulan kaynaklar stratejik planlamanın unsurlarıdır.

Operasyonel riske ilişkin skor tanımları ve risk düzeyleri:

1. Risk seviyesi (Düşük): Üst yönetim, kurumun faaliyetlerine yönelik maruz kaldığı her türlü riskin belirlenmesi ve kontrolünde oldukça etkilidir. İşlemlerin etkinliği ve verimliliği, varlıkların korunması ve bütünlükle uyuşmayan durumlar ya çok azdır ya da hiç yoktur.
2. Risk seviyesi (Orta): Üst yönetim, kurumun faaliyetlerine yönelik maruz kaldığı her türlü riskin belirlenmesi ve kontrolünde etkilidir. İşlemlerin etkinliği ve verimliliği, varlıkların korunması ve bütünlükle uyuşmayan durumlar vardır veya oluşma olasılığı vardır ama bunlar kurumun hedeflerine ulaşmasını etkilememelidir.
3. Risk seviyesi (Yüksek): Önemli risklerin belirlenmesi, izlenmesi ve kontrolüne yönelik etkili yönetim mekanizmasının olmayışının göstergesidir. Kurumun hedeflerine ulaşmasını engeller.

4.4.1.2. İnsan Kaynakları Riski

İnsan kaynakları riski, dürüstlük, etik değerler ve uygun organizasyon yapısının yokluğunda veya kurum yönetimi ile çalışanların yetersizliğinde ortaya çıkar. Bu risk kategorisinde değerlendirilmesi gereken unsurlar:

Yeterlilik, eğitim ve gelişme: Üst yönetim iş tanımlarıyla yeterlilik seviyesini açık bir biçimde belirlemeli ve istenen nitelikteki personeli işe almalıdır. Etkili eğitim ve gelişme süreci uygulanıp etkin bir biçimde kullanılmalıdır. Personelin eğitim ihtiyaçları karşılanmalı ve motive edilmelidir. Üst yönetim, değişen iş ihtiyaçlarına bağlı olarak periyodik olarak personel eğitim ihtiyaçlarını değerlendirmelidir. Her seviyedeki personel, işin gerekleriyle orantılı bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır.

Organizasyonel yapı: Kurumun düzenli bir şekilde örgütlenmesi ve temel sorumluluk ve yetki alanlarına göre ayrılmasını ifade eder. Sorumlulukların ve yetkinin verilmesi kontrol ve hesap verilebilirlik açısından bir temel oluşturur ve çalışanların rollerini belirler. İşlemlerin niteliğine göre kurumun merkezileşmiş olup olmadığı, kurum yapısının kurum içi bilgi akışını kolaylaştırması, sorumlulukların açıkça tanımlanması ve bildirilmesi, etkili haberleşmeyi sağlamaya yönelik uygun raporlama ilişkilerinin olması, görev dağılımının yeterli olması, işlemlerdeki değişikliklere bağlı olarak üst yönetimin organizasyonel yapıyı periyodik olarak değerlendirmesi, çalışanların sayısı ve kontrol alanının uygunluğu organizasyonel yapıda dikkate alınması gereken öğelerdir.

Liderlik ve etik davranışlar: Yönetimin dürüstlük ve etik standartları sağlamaya yönelik tutumudur. Davranış kodları ve uygulanması, iş pratiğine ilişkin politikalar, çatışma alanları, etik ve ahlaki davranış standartları, politika ve prosedürlere aykırılık, müdahale ve kontrolün atlatılması durumlarına karşı üst yönetimin tavrı, yönetimin felsefesi ve iş stili, performans hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik atılımlar, beklenmedik olaylar ve hile konusunda kurumun geçmişte yaşadıklarını kapsar.

Çalışanların rotasyonu: Çok fazla rotasyon olup olmadığı, çalışanlar açısından çok fazla eksik olup olmadığı, kısa bir süre için veya beklenmedik bir şekilde kilit personelin yokluğu ve bu durumun işlemler üzerindeki etkisinin değerlendirilmesidir.

Çalışanların seviyesi: Kurum personelinin işin gerekleriyle orantılı bilgi ve beceriye sahip olmasını ifade eder. Kurum hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli kaynakların yeterli olması, üst yönetimin iş hayatındaki değişimler paralelinde periyodik olarak personelin seviyesini gözden geçirmesi, çalışanların ve üst yönetimin fazla mesai yapıp yapmadıkları ve bir kişinin işinden daha fazla sorumluluk taşıyıp taşımadığı, çalışanların işlerini etkin bir biçimde yerine getirmeleri için yeterli zamanları olup olmadığı da gözönünde bulundurulması gereken faktörlerdir.

Performansa yönelik politika ve prosedürler: Politika ve prosedürlere yönelik dökümanların tam olması, çalışanlarla haberleşmenin etkinliği ve çalışanların politika ve prosedürlerden haberdar olması, politika ve prosedürlere aykırılık durumunda alınacak önlemler, etik standartlar ve ahlaki

değerlerin politika ve prosedürlerle ödüllendirilmesi ve terfi kriterlerinin yeterliliğini içerir.

İnsan Kaynakları riskine ilişkin skor tanımları ve risk düzeyleri:

1. Risk seviyesi (Düşük): Üst yönetim ve çalışanların, davranış kodları, etik ve ahlaki değerler, dürüstlük gibi konulara ilişkin herhangi bir sorun yaşamaması veya küçük sorunlar ortaya çıksa bile bunun hedeflere ulaşmayı etkilemediğini ifade eder.
2. Risk seviyesi (Orta): Üst yönetim ve çalışanların davranış kodları, etik ve ahlaki değerler, dürüstlük gibi konulara ilişkin sorunlar yaşayabileceği veya ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğu ama bunların hedeflere ulaşmayı etkilememesi gerektiğini ifade eder.
3. Risk seviyesi (Yüksek): Üst yönetim ve çalışanların davranış kodları, etik ve ahlaki değerler, dürüstlük gibi konulara ilişkin sorunlar yaşadığı veya ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğu ve bunların hedeflere ulaşmayı engelleyeceğini ifade eder.

4.4.1.3. Çevre Riski

Çevre riski kurumun hedef ve amaçlarıyla ilgili temel varsayımları değiştirebilecek, hedeflerini etkileyebilecek dış faktörlerin oluşmasıyla ortaya çıkar ki bu faktörler de politika değişiklikleri, yasal düzenlemeler, piyasa, endüstri ve ekonomik durumdaki değişiklikler olarak ifade edilebilir.

Çevre riskine ilişkin skor tanımları ve risk düzeyleri:

1. Risk seviyesi (Düşük): Kurumun dış faktörlerden hiç etkilenmemesi veya çok az etkilendiğini ifade eder.
2. Risk seviyesi (Orta): Kurumun hedeflere ulaşmaya yönelik temel varsayımlarını etkilemeyecek derecede dış faktörlerden etkilenmesidir.
3. Risk seviyesi (Yüksek): Kurumun hedeflere ulaşmaya yönelik temel varsayımlarını değiştirecek ve hedeflerine ulaşmasını engelleyecek derecede dış faktörlerden etkilenmesidir.

4.4.1.4. Bilgi Teknolojisi Riski

Bu risk, kurumun hedeflerine ulaşmasını destekleyen bilgi teknolojilerinin istenildiği gibi ihtiyaca cevap verememesi veya bilgi ve diğer varlıkların güvenliği ve geçerliliğindeki uyumsuzluklarda ortaya çıkar. Bu risk kategorisini etkileyen faktörler ise,

- Teknolojideki değişimler - Kullanılan teknolojinin ihtiyaçlara cevap verip vermediğinin değerlendirilmesi,
- Değişikliklere ilişkin yönetimin tavrı - Yönetimin, hedefler üzerinde büyük etkisi olan teknolojik değişikliklere ne kadar hızlı cevap verdiği, hardware ve software için uygun planlamalar, yeni bilgi ağları,
- Sistemin yönetimi - Stratejik planlama, güvenlik, virüs önleme, güncelleştirme,
- Olasılıkları planlama - Sistemi olumsuz yönde etkileyecek faktörlerin ortaya çıkma olasılığına karşılık geri yükleme seçeneğinin olması,
 - Bankanın sistem geliştirme metodolojisine bağlılık ve sistemin yapısı başka bir deyişle sistemde kullanılan ürünlerin işin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkan risklere karşı koruma sağlayıp sağlamadığı olarak sıralanabilir.

Bilgi teknolojisi riskine ilişkin skor tanımları ve risk düzeyleri:

1. Risk seviyesi (Düşük): Hedeflere ulaşmayı destekleyen bilgi teknolojilerinin istenildiği gibi ihtiyaca cevap vermesi veya bilgi ve diğer varlıkların güvenliği ve geçerliliği konusunda küçük uyumsuzlukların ortaya çıkması durumudur.
2. Risk seviyesi (Orta): Bilgi ve diğer varlıkların güvenliği ve geçerliliği konusunda uyumsuzlukların ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğu ama bu durumun kurumun hedeflerine ulaşmasını etkilemediğini ifade eder.
3. Risk Seviyesi (Yüksek): Birtakım uyumsuzlukların ortaya çıktığı ve bu durumun kurumun hedeflerine ulaşmasını engellediğini ifade eder.

4.4.1.5. Karar Verme Aşamasında Bilgi Riski

Karar vermeye ilişkin bilginin tam olmaması, güncel olmaması, doğru olmaması ve karar verme süreciyle ilgisiz olması veya gerektiği anda paylaşılabilmesi riskini ifade eder.

Performansın izlenmesi: Üst yönetim tarafından sürekli kullanılan bilgi sistemleri ve süreçleri, kurum hedef ve amaçlarını desteklemeye yönelik performans ölçmek amacıyla güvenilir, doğru raporlar üretmeli ve yönetime zamanında bilgi sağlamalıdır. Bilgi sistemlerinin etkinliği, kullanılan teknoloji, kurulan performans ölçütlerinin uygunluğu, performans sonuçlarına ilişkin raporlama düzeyi karar verme aşamasında bilginin güvenilirliğini etkileyen önemli öğelerdir.

Finansal ve finansal olmayan bilginin tamlığı ve doğruluğu: Üst yönetimin karar alma aşamasında kullanmış olduğu bilginin doğruluğunu ve eksiksiz oluşunu sağlayan etkili bir yönteminin olması gerekir. Bunlar da politikalar, prosedürler, mutabakatın etkinliği, doğrulama ve onaylama prosedürleri, önceki denetimlerden not edilen hatalar, iptaller, finansal konumda bulunan üst yönetimin hazırladığı raporların doğruluğu ve işlem sonuçlarını (uzun dönem stratejik planlar, bütçe, iç ve dış bilginin kullanımı) içerir.

Uygun verinin saklanması: Üst yönetim tarafından saklanan veri, zamanında ulaşılabilir olmalı, iç ve dış olaylara ilişkin olmalı ve hedeflere ulaşmayı etkileyecek temel riskler hakkında bilgi sağlamalıdır.

Haberleşme: Haberleşme kanallarının etkinliği ve açık olması, çalışanların görev ve kontrol sorumluluklarının etkinliği, uygunsuz durumları rapor etmeye yönelik personel için kurulan haberleşme kanalları, yönetimin gelişmeye yönelik çalışanların önerilerini dikkate alması ve kurum çapında haberleşmenin yeterliliğini ifade eder.

Bütçe ve Planlama: Bütçe ve planlama sürecinde yönetim tarafından kullanılan bilgi alakalı, zamanında bitirilmiş ve sistem gereklerine uygun olarak hazırlanmış olmalıdır.

Karar verme aşamasında bilgi riskine ilişkin skor tanımları ve risk düzeyleri:

1. Risk düzeyi (Düşük): Karar almada kullanılan bilgi iyi tanımlanmış ve etkilidir. Ortaya çıkmış bir hata veya iptal yoktur veya yönetimin kararlarını etkilemeyecek düzeyde mevcuttur.
2. Risk düzeyi (Orta): Karar almada kullanılan bilgi yeterlidir. Hata ve iptaller olabilir veya olma ihtimali yüksektir. Bu durum yönetimin kararlarını etkilemeyecek düzeydedir.
3. Risk düzeyi (Yüksek): Karar alma aşamasında kullanılan bilgi eksiktir ve hata ve iptaller vardır veya olma ihtimali çok yüksektir. Bu durum yönetimin kararlarını olumsuz yönde etkiler ve kurumun hedeflerine ulaşmasını engeller.

4.4.1.6. Finansal Risk

Finansal Risk kurumun maruz kalacağı finansal kayıpları ifade eder. Finansal riskte değerlendirilmesi gereken unsurlar, likidite, gelirler, harcamalar , proje maliyetleri, hesap verilebilirlik, her bir işlemin değeri ve işlemlerin toplam günlük değeri olarak sıralanabilir. Finansal kayıpların yanında finansal riskin neden olabileceği en büyük risk itibar riskidir. Belli bir misyonu olan ve bu doğrultuda hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlayan kuruluşların büyük miktarlarda finansal kayıplarla karşılaşmaları, hem içinde buldukları sektörde hem de toplumun gözünde güvenilirliklerinin zedelenmesine sebep olur.

Finansal riske ilişkin skor tanımları ve risk düzeyleri:

1. Risk düzeyi (Düşük): Kurumun maruz kalacağı finansal kayıplar ve buna bağlı olarak ortaya çıkacak itibar riskinin minimum düzeyde olmasıdır.
2. Risk düzeyi (Orta): Kurumun maruz kalacağı finansal kayıplar ve buna bağlı olarak ortaya çıkacak itibar riski sınırlıdır.

3. Risk Düzeyi (Yüksek): Kurumun maruz kalacağı finansal kayıplar ve buna bağlı olarak ortaya çıkacak itibar riski maximum düzeydedir.

İç kontrol sistemlerinde risk değerlemesi ve risk ölçümü ayrıntılı bir şekilde incelendikten sonra, bir sonraki bölümde genel olarak merkez bankalarında iç kontrol ve risk değerlemesine değinilecek ve Alman Merkez Bankası'nın bu konudaki uygulamaları incelenecektir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

MERKEZ BANKALARINDA İÇ KONTROL VE RİSK DEĞERLEMESİ

Merkez bankası, bir ülkenin para politikasını belirlemeden sorumlu ve “bankaların bankası” olarak da adlandırılan ekonominin temel kamu kuruluşlarından biridir. Temel görevi, ülkede fiyat istikrarını sağlamak olan merkez bankaları, tarihsel olarak finansal sistemin istikrarı için en son borç verme makamı olarak ticari bankacılık sisteminin bankası, para arzı kontrolü ve bütçe açığı finansmanı için kamu sektörünün bankası olma işlevlerini yürütmüşlerdir.

Tüm bu işlevlerin ışığında finansal piyasalarda bir öncü rolü gözetmesi gereken merkez bankalarının da işlemlerinin etkinliği, verimliliği, güvenliği, kanun ve düzenlemelere uygunluğunun banka Yönetim Kurulu’nca izlenmesi gerekir. Yönetim kurulu, bankadaki tüm faaliyetlere hakim olamayacağından, kural olarak sadece işlemlerin yürütülmesini sağlayacak organizasyonel bir çerçeve belirleyebilir. Bu çerçeveye dayanarak idare merkezindeki ve şubelerdeki birim yöneticileri işlerin düzgün, güvenli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamalıdır. Bununla birlikte deneyimler, birim yöneticilerinin görevlerini tam anlamıyla yerine getirmemeleri durumunda, daha alt kademelerdeki görev dağılımının bankaya zarar getirebileceğini göstermiştir. Bu nedenle, görev dağılımı yönetim kurulunun etkin işleyen izleme ve denetim mekanizmalarına sahip olmasını gerektirir. Ayrıca, merkez bankasının hedef ve sorumluluklarının ticari bankalar ve finans kesiminden farklı olması, maruz kaldığı risklerin finansal ve piyasaya dayalı risklerin çok ötesinde itibar ve kredibilite kaybına yol açmasına sebep olur.

Bu nedenle, faaliyetlerin düzgün ve doğru bir şekilde yapılabilmesi, risklerin ve kayıpların minimize edilmesi ve kurumun işleyişini tehlikeye sokacak faktörlerin belirlenmesi ve zamanında müdahalesi için, yönetim kurullarının en azından iki mekanizmaya ihtiyaçları vardır.

1. Güvenilir ve iyi işleyen bir iç kontrol sistemi
2. Bağımsız bir iç denetim birimi.

5.1. Merkez Bankasında Etkili İç Kontrol Sisteminin Öğeleri

Merkez bankasında etkili iç kontrol sisteminin öğeleri genel ve spesifik kriterler olmak üzere iki başlık altında toplanabilir.

- a) Güçlü bir iç kontrol sistemi için genel kriterler
 - Kontrol yapısı: Uygulanacak kontrol politikaları ve prosedürlerinin etkinliğini belirlemede etkili olan yönetim felsefesi, örgütsel yapı, üst yönetimin kontrol yöntemleri, personel politika ve uygulamaları ile iç denetimi kapsayan faktörleri ifade eder.
 - Bankacılık sektöründeki potansiyel riskleri gözönüne alan uygun bir yapı: Özellikle büyük sorumluluklar gerektiren ve taşıdığı risklerin önemli kayıplara yol açabileceği banka işlemleri başta olmak üzere banka genelinde görev ve sorumlulukların açık bir biçimde tanımlandığı organizasyonel yapıdır.
 - Bankadaki tüm faaliyetleri içeren uygun dahili bilgi sistemleri: Etkili bir iç kontrol sistemi, bankadaki tüm faaliyetleri kapsayan güvenilir bilgi sistemlerini gerektirir. Söz konusu sistemler banka içinde birimler ve çalışanlar arasında koordinasyonu sağlayarak güvenilir ve doğru kayıtlara ulaşılmasına katkıda bulunurlar.
- b) Spesifik iç kontroller
 - İşlem prosedürlerindeki kontroller
 - Yöneticilerin ve denetçilerin kontrol ve gözetim faaliyetleri
 - Risk kontrolü ve risk yönetimi

Günlük banka faaliyetlerinin tam ve risksiz bir şekilde yürütülmesi için yukarıda belirtilen şartların oluşturulması, üst yönetimin görevidir. Önemli olan bir durum da, tüm çalışanların güvenlik politikalarına bağlı kalmalarını

sağlamak için personelin güvenlik bilincinin teşvikidir ki bu da iyi kontrol yapısı veya kültürünü ifade eder.

5.2. Merkez Bankaları İçin Önemli İşlem Kontrolleri

Merkez bankası kontrol sistemleri, sadece hedeflere ulaşmayı engelleyen risklere karşı değil, aynı zamanda merkez bankası özerkliği ve bağımsızlığını tehdit eden tüm risklere karşı önlemler alınmasına da odaklanmalıdır. Bu da, politika belirleme ve uygulama, döviz piyasası işlemleri, bilanço işlemleri, bankacılık ve ödeme işlemleri, denetleme, düzenleme ve finansal sektör gözetim faaliyetleri, merkez bankası kaynaklarının kullanımı, muhasebe sistemleri ve şeffaflık gibi merkez bankası faaliyetlerinin incelenmesi yoluyla başarılabilir. Her bir alandaki kontrol sistemlerinin işleyişi uzman personel ve sistemlerin varlığına bağlıdır. Kalifiye eleman ve iyi işleyen sistemlerin varlığı ve her alanda merkez bankası hedeflerinin yerine getirilmesi için uygulanan prosedürlerin düzenli bir biçimde gözden geçirilmesi ise üst yönetimin sorumluluğundadır.

Merkez Bankaları için önemli işlem kontrolleri ise aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilir (Dalton and Hilbers, IMF Working Paper, 1999) :

Görevlerin etkili dağılımı: Bir işlemin başından sonuna kontrolünü tek bir kişi veya o işle ilgili grup yapmamalıdır.

Dört göz prensibi: Bir kişinin işi bir başkası tarafından kontrol edilmelidir. Bu durum finansal işlemler ve muhasebe girişleri açısından önemlidir.

İşlem talimatlarının dökümanı: Çalışanlar prosedürlerin farkında olmaları gerektiği gibi, başkalarını eğitirken veya şüpheye düştükleri durumlarda da dökümanlara dönmelidirler.

Verilen yetkilerin ve imzaların dökümanı: Bu dökümanlar ve bilgilerin dağıtımı sadece yetkili kişilerin işlemlerle ilgilendiğini ve banka adına kimin hareket edebileceğinin bilinmesini sağlar.

Bilgi ve varlıklara ulaşmada sınırlamalar: Bu durum bilgi ve varlıkların yetkisiz elden çıkarılma riskini azaltır. Aynı zamanda sistem ve kayıtlara zarar verme ve müdahaleye karşı korur.

Uygun personel eğitimi: Personelin yetenekleri aldığı sorumluluklarıyla orantılı olmalıdır. Uygun eğitim personelin iş pratiği ve kontrollerini anlamasını sağlar.

Tam ve zamanında kayıt: Bütün işlemler genellikle işlemde sorumlu birim tarafından , üstlenildiği anda tam olarak kaydedilmelidir.

Finansal limitler: Bu durum riskleri minimize etmek için belli faaliyetlere veya kişilere uygulanır. (Özellikle büyük meblağlı kambiyo işlemleri gibi)

Harcamalarla ilgili bütçe limitleri: Kaynak tüketimine ilişkin limitleri içerir ve genellikle bütçeye dahil edilmeyen harcamaların onaylanması için ayrı prosedürler vardır.

İnsan bilgi ve varlıkların korunmasına ilişkin güvenlik prosedürleri: Merkez bankası kaynakları çok sıkı güvenlik kontrolleri gerektirir.

İşe yeniden başlama planlaması: Öngörülemeyen olaylar meydana geldiğinde Merkez bankasının işlemlerle ilgili tavsiyelerde bulunmasını kolaylaştırır.

İşlerin performansının düzenli olarak gözden geçirilmesi: Yapılan işleri hedeflerle veya amaçlarla karşılaştırmak düzeltmeyi kolaylaştırır.

Prosedürlerle uyumluluğun kontrol edilmesi: Personelin prosedürü düzenli olarak uygulayıp uygulamadığını belirlemek için yöneticiler periyodik kontroller yapmalıdır.

Yöneticilere düzenli rapor verilmesi: Özet formatındaki raporlar yönetimi o anki çalışmalardan, kontrol izleme faaliyetlerinden ve kontrol aksaklıklarından haberdar etmek için gereklidir.

Kontrollerin ve yapılan işlerin periyodik olarak gözden geçirilmesi: İşteki değişiklikler kontrolleri etkisiz hale getirir. O nedenle düzenli incelemeler doğru kontrollerin kullanılmasını sağlarlar ve işlerin performansını etkilemezler.

Hedef ve sorumluluklar açısından ticari bankalar ve finans kesiminden farklı olan merkez bankalarının iç kontrol sistemleri hakkında kısa bir bilgi verdikten sonra, bir sonraki bölümde bu bilgilerin uygulamaya konduğu bir merkez bankası olan Alman Merkez Bankası'ndaki (Deutsche Bundesbank) iç kontrol sistemi ve risk ölçümü uygulamaları anlatılacaktır.

5.3. Alman Merkez Bankası'ndaki (Deutsche Bundesbank) Uygulamalar¹

Alman Merkez Bankası, iç kontrol sisteminin uygulanmasında Bank for International Settlements'ın (BIS Basle) ve Avrupa Merkez Bankası'nın (ECB) yayınlamış olduğu ilkeleri esas almaktadır. Bu ilkelere göre, iç kontrol sistemlerinin amacı, işlemlerin kanun ve düzenlemelere uygun bir biçimde etkili ve verimli yürütülmesi ve ortaya çıkabilecek risklere karşı gerekli önlemlerin alınması yoluyla kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesidir.

ECB nin 1998 yılında yayınlamış olduğu "European System of Central Banks (ESCB) Audit Policy" dökümanı, iç denetçiler tarafından üstlenilmesi gereken görevler ve bu görevleri yerine getirme gereklerini kapsamaktadır. Bu dökümana ve İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)'nın yayınladığı prensiplere göre iç denetim biriminin en önemli görevlerinden biri, yürütülen faaliyetlere ilişkin kontrollerin çeşidi, etkinliği ve riskli alanlardaki görev dağılımını içeren iç kontrol sistemlerinin etkinliği ile uygunluğunu değerlendirmektir. Deutsche Bundesbank'ta kural olarak iç denetçilerin etkinlik üzerine hazırlamış oldukları bu tür raporlar işlerin tekrarından ve çelişkili raporlardan kaçınmak amacıyla organizasyonel birim ve maliyet kontrol birimi ile koordineli bir şekilde yürütülmektedir.

5.3.1. Alman Merkez Bankası'ndaki İç Kontrol Sisteminin Genel Yapısı

Deutsche Bundesbank'ta iç kontrol faaliyetleri üç aşamalı uygulanmaktadır:

1. Birinci derece kontrol mekanizmaları

Deutsche Bundesbank'ta uygulanan birinci derecede kontrol mekanizmalarını iki ana başlıkta toplayabiliriz.

a) İşlem prosedürlerinin kontrolü

- Hata olasılığı bulunan işlemlerde ikili kontrol (dört göz) prensibi, örneğin paranın yeniden sayılması, hesaplamaların yeniden

¹ Bu bölüm, Deutsche Bundesbank " General Structure of the Internal Control System within the Deutsche Bundesbank", Eylül 2000 seminer notlarından faydalanılarak hazırlanmıştır.

yapılması, bilgisayara giriş yapmadan önce verilerin tekrar kaydedilmesi gibi

- Hassas işlemlerde üst yönetim tarafından yetki verilmesi, örneğin büyük meblağlı SWIFT ödeme mesajları
- Sisteme yetkisiz giriş ve veri değişimini engelleyen giriş kontrolleri (şifreler, anahtarlar gibi)
- Bilgi işlem programlarının mutabakatı ve kontrolü
- Çift taraflı kayıt tutma, her iş günü sonunda borç ve alacak kayıtlarının mutabakatının yapılması

b) Yöneticilerin ve denetçilerin kontrol ve gözetim faaliyetleri.

Bunlar da, yapılması gereken kontrollerin türü, alanı ve sıklığına ilişkin düzenlemeleri içerir.

Söz konusu kontrol mekanizmalarıyla Banka işlemlerinin güvenli bir şekilde gerçekleşmesi amaçlanmaktadır.

2. İkinci derece kontrol mekanizmaları

Bu mekanizmalar banka içinde olması muhtemel hile, kayıp, israf ve diğer kötüye kullanma durumlarını önleyici özel kontrol birimlerini kapsar. Bu organizasyonel birimler de risk kontrol ve yönetimi, maliyet kontrolü, uyum, rüşvetin önlenmesi ve kara para aklanmasını önleme gibi birimlerdir.

3. Üçüncü derece kontrol mekanizmaları

Üçüncü derece kontrol mekanizmaları iç denetim biriminin faaliyetlerini kapsar.

İç denetim biriminin temel görevleri de aşağıda sıralanmıştır:

- Bankanın birimleri ve şubelerinin kanun, iç politika, plan, prosedür ve düzenlemelere uygun çalışmasını sağlamak (uygunluk denetimi),
- Bankanın bilançolarının ve muhasebe sisteminin güvenilirliğini ve doğruluğunu değerlendirmek (finansal denetim),
- Potansiyel risklere ilişkin iç kontrol ve güvenlik ölçütlerinin yeterliliğini değerlendirmek (iç kontrol sisteminin denetimi),
- Birimlerin ve şubelerin etkinliğini değerlendirmek (operasyonel denetim veya performans denetimi),

- Bilgi işlem (EDP) projeleri veya diğer projelerin planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediği ve sonuçların planlanan hedeflerle tutarlı olup olmadığını gözden geçirmek (projelerin denetimi),
- Özel araştırmalar yürütmek (dolandırıcılık davaları gibi.)

İç denetim birimi bu görevleri yerine getirirken,

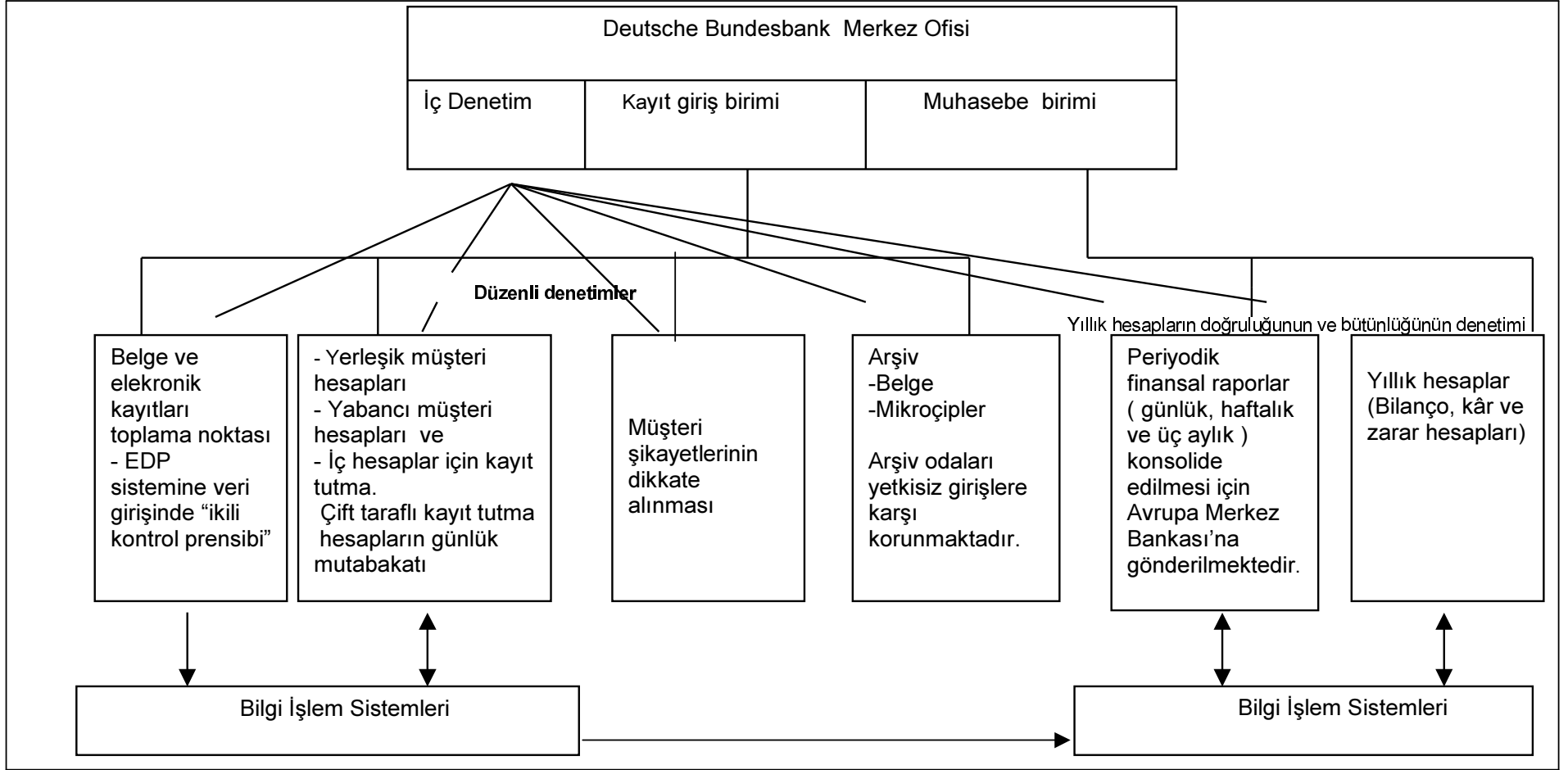
- Denetimlerini objektif olarak gerçekleştirip önerilerde bulunabilmesi için operasyonel yönetimden bağımsız olmalı,
- Bankanın en üst yönetimine direkt olarak rapor sunmalı ve böylece gerçekleştirilen denetimlere ilişkin olarak sadece başkana ve yönetim kuruluna hesap vermeli,
- Denetimler sırasında tüm gelişmelerden haberdar olması açısından bankanın tüm bilgilerine giriş hakkı olmalı,
- Mantıklı, sistematik düşünebilen ve zamanını iyi ayarlayabilen kalifiye elemanlara sahip olmalı,
- Kanun ve düzenlemelere uygunluk açısından genel kabul görmüş kurallar ve profesyonel standartları uygulamalıdır.

Günlük olarak yapılan işlem kontrollerinden ayrılan iç denetim, iç kontrol sistemlerinin temel unsurlarından biridir. Üçüncü derece kontrol mekanizması olarak adlandırılan iç denetim fonksiyonu ile “iç kontrollerin kontrolü” yapılmaktadır. Bu aşamada, her birimin uygulamış olduğu iç kontroller iç denetçiler tarafından gözden geçirilmekte, aksayan taraflar veya eksik yönleri varsa not edilmekte ve rapor olarak Banka yönetim kurulu’na sunulmaktadır. Raporun bir kopyası da dış denetçilere verilmektedir.

Şekil 5.1. çalışanların hatası ve manipülasyona karşı muhasebe ve finansal kayıtların korunmasına yönelik Deutsche Bundesbank iç kontrol sistemini özetlemektedir. Banka yönetim kuruluna en önemli bilgileri sağlayan mekanizmalar muhasebe sistemleri ve bu sistemlerin güvenilirliği ve doğruluğudur. Bunun da ötesinde, muhasebe sistemleri merkez bankasının yıllık hesapları ve kamuya duyurulacak diğer periyodik raporlar için önemli veriler sağlarlar. Muhasebe sistemlerinden elde edilecek verilerle kamuya duyurulacak raporlarda herhangi bir yanlışlık olması, merkez bankasının güvenilirliğini ve itibarını zedeleyebilir. Bu nedenle doğru ve güvenilir raporlar çıkarılması ve risklerin minimize edilmesi açısından söz konusu sistemlerdeki

iç kontrol yapısı ve uygulamalar önem kazanmaktadır. Şekil 6.1.'de özetlendiği gibi muhasebe ve finansal raporlara ilişkin olarak kayıt giriş birimi, muhasebe birimi ve iç denetim birimi koordineli olarak çalışmaktadır. Kayıt giriş birimi, işlemin gerçekleşip muhasebeleştirildiği ve kayıtlara geçirildiği birimken, muhasebe birimi, kayıtların doğruluğunun kontrolünden sorumlu bir kontrol birimi olarak çalışmaktadır. İç denetim birimi ise günlük kayıt birimi ve muhasebe birimince gerçekleştirilen işlemlerin kontrolünü yapmakta ve eğer tespit ettiği kontrol boşlukları veya eksiklikleri varsa, önerileriyle birlikte bunları yönetim kuruluna sunmaktadır.

Uluslararası platformda bilinen uygulamalardan biri de merkez bankalarının yıllık hesaplarının dış denetçiler tarafından denetlenmesi ve onaylanmasıdır. Bu durum, 1999 yılından itibaren Maastricht Anlaşmasıyla Avrupa Birliği Merkez Bankaları için yasal olarak bağlayıcı hale gelmiştir. Bundan dolayı, merkez bankaları yıllık hesaplarını denetleyecek özel bir denetim firmasını görevlendirmeden önce Avrupa Merkez Bankası Yönetim Konseyi ve Avrupa Birliği Konseyi'nin onayını almak zorundadırlar. Dahası, Alman Merkez Bankası, Alman Federal Yönetiminin bütçe ve harcamalarını denetleyen German Federal Court Of Audit'in de onayını almak durumundadır. Deutsche Bundesbank dış denetçilerinin sorumlulukları ise, iç kontrol ve denetim sistemlerinin etkinliğini incelemek ve karşılıklı bir değerlendirme yapmak, banka işlemlerinin maliyet açısından değerlemesini yapmak ve bankanın muhasebe sistemini inceleyerek yıllık hesapların bankanın mali durumu hakkında doğru bilgiler verip vermediğini teyit etmektir. Dış denetçiler, iç denetim birimi ile koordineli bir şekilde çalışırlar. İç denetim birimi, dış denetçileri, denetimi etkileyebilecek önemli konularda bilgilendirmek amacıyla görüşmeler yapar ve iç denetim raporları ile denetim için faydalı olabilecek diğer dökümanları sağlar. Dış denetçiler de Bundesbank yönetim kuruluna denetimlerine ilişkin raporu sunmadan önce iç denetim birimi ile tespitlerini paylaşırlar. Böylece her iki taraf açısından ortaya konulan değerlendirmeler banka için iç kontrol sisteminin geliştirilmesine katkı sağlar.



Şekil 5.1. Çalışanların Hatası ve Manipulasyona Karşı Muhasebe ve Finansal Kayıtların Korunmasına Yönelik Deutsche Bundesbank İç Kontrol Sistemi

Kaynak: Deutsche Bundesbank, "General Structure of the Internal Control System within the Deutsche Bundesbank", Eylül 200.

5.3.2. Alman Merkez Bankasında Risk Ölçümü Uygulamaları

Kurumların maruz kaldığı riskler pek çok etkene bağlı olarak birbirinden farklılık gösterse de para ve itibar kaybı her kurum için listelerinin en başında yer alan risklerdir. Bu durum özellikle merkez bankaları için önemlidir. Para ve itibar kaybı yüksek seviyedeki risk grubunda yer alırken, hile, hata, hırsızlık, kötü yargı, zayıf stratejik planlama, bilgisayar sistemlerinin etkin olmayışı, kanunlara karşı gelinmesi, veri kaybı, kurum içi bilgi akışının eksikliği gibi riskler ise ikincil derecede önemli riskler olarak adlandırılır.

İç kontrol mekanizmasında, kontrol uygulanan her faaliyetin bir maliyeti vardır. Bu nedenle en etkili kontrollerin en riskli alanlarda olması önemlidir. Bu da işlemlerin sadece yanlış, hatalı olma olasılığı ile değil, aynı zamanda olması muhtemel kaybın etkisiyle de ilgilidir. Dolayısıyla, maliyeti yüksek kontrollerin hangi alanlarda uygulanacağı, kaybın gerçekleşmesine olduğu kadar riskin gerçekleşme olasılığına da bağlıdır.

Risk değerlemesi çok farklı metodlarla ölçülebilir. Bugüne kadar risk değerlemesine ilişkin standart bir metod geliştirilmemiştir. İngiltere Merkez Bankası ve Avrupa Merkez Bankası İç Denetçiler Komitesi nin uyguladığı ve kolaylıkla kullanılabilen bir metod olan risk puanlama modeli iç denetim planlamasında dikkate alınan temel üç risk çeşidini değerlendirir: Finansal risk, itibar riski ve kurallara uymama riski.

Öncelikle her faaliyet alanı riskleri açısından incelenmekte ve inceleme sonucu ortaya çıkan riskler, puanlama sistemiyle (1= düşük, 2= orta, 3= yüksek) değerlendirilmektedir. '0' puan ise hiç risk olmadığında kullanılmaktadır. Daha sonra verilen puanlar risk çeşidine göre ağırlıklandırılmaktadır. (finansal risk %30, itibar riski %45, kurallara uymama riski %25 gibi). Elde edilen toplam puanlar o faaliyet alanına ilişkin olası risk düzeyini ifade eder. Ortaya çıkan risk puanı, faaliyetin denetleme önceliği ve faaliyetin denetlenme sıklığına ilişkin bir temel oluşturur. Dahası, iç denetim

birimi, denetleme planında o faaliyet alanındaki iç kontrol sisteminin etkinliğini dikkate almalıdır. Çünkü güçlü bir iç kontrol sistemi olası risklerin azaltılması ve dolayısıyla yoğun olarak denetleme ihtiyacının ortadan kalkmasına büyük ölçüde katkıda bulunur.

Aşağıda, İngiltere Merkez Bankası ve Avrupa Merkez Bankası İç Denetçiler Komitesi'nin uygulamış olduğu risk puanlama modeline ilişkin bir örnek verilmiştir .Bu örnek uzun dönem denetim planında denetleme sıklığına temel oluşturacak bir risk puanlama modelidir ve denetlenecek alan Merkez Bankası döviz işlemleri ve yatırım faaliyetleridir.

1. Risk Değerlemesi

Öncelikle denetlenecek faaliyet alanındaki riskler değerlendirilmelidir.

Tablo 5.1. ALMAN MERKEZ BANKASI DÖVİZ İŞLEMLERİ VE YATIRIM FAALİYETLERİNE İLİŞKİN RİSK PUANLAMA MODELİ

Risk Çeşidi	Risk Ağırlık Faktörü	Risk Değerlendirilmesi	Toplam Risk Puanı
1. Finansal Risk (hata, hile, ihmal veya hırsızlıktan kaynaklanan büyük finansal kayıpların olma ihtimali)	45	* 3	= 135
2. İtibar Riski Finansal zarar veya gizli bilgilerin yanlış kullanımı sonucu oluşabilecek olumsuz etki olasılığı	45	* 3	= 135
3. Kurallara Uymama Riski -Çalışanların nakit veya değerli varlıklara kolaylıkla ulaşma olasılığı -Çalışanların gizli bilgilere ulaşma olasılığı	5 5	* 0 * 3	= 0 = 15
Toplam	100		285

Kaynak: Deutsche Bundesbank, "General structure of the Internal Control System within the Deutsche Bundesbank", Eylül 2000.

2. İç Kontrol Yeterlilik Değerlemesi

İkinci adım olarak, denetlenen alanlarda iç kontrol sisteminin etkinliği değerlendirilir. Bu değerlendirme de aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, sistemin etkin olup olmama durumuna göre birden üçe puanlanarak yapılır.

Tablo 5.2. İÇ KONTROL YETERLİLİK DEĞERLEMESİ

Normal Durumlar	Ağırlık Faktörü
İç kontrol sistemi etkilidir. Son 2 yıl içinde herhangi bir kayıp veya zarar yaşanmamıştır. Bu alanda yapılan en son denetim sonucu da olumludur.	1
Prosedürler ve iç kontroller değiştirilmiştir. İç denetim birimi de bu değişim içinde yer almıştır.	2
Özel Durumlar	
Prosedürler ve iç kontroller büyük ölçüde değiştirilmiştir. İç denetim birimi bu değişim içinde yer almamıştır.	3
İç kontrol sistemi yetersizdir. manipulasyonlar ve birtakım hatalar sonucu son 2 yılda kayıplar ve zararlar oluşmuştur. Bu alanda yapılan en son denetimin sonucu da tatminkar değildir.	3

Kaynak: Deutsche Bundesbank, "General structure of the Internal Control System within the Deutsche Bundesbank", Eylül 2000

1. Kalan Riskin Değerlemesi

İç kontrol sisteminin etkinliğine ilişkin puanlama yapıldıktan sonra iç denetim birimi tarafından kalan risk belirlenir. Kalan risk, Tablo 5.1.'de belirlenen risk

skoru ile Tablo 5.2.'deki iç kontrol sistemine verilen puanın çarpımı sonucunda ortaya çıkar. Örneğimizde;

$$\begin{array}{rclcl} \text{Toplam risk puanı} & * & \text{İç kontrol değerlendirme faktörü} & = & \text{Kalan Risk} \\ 285 & * & 2 & = & 570 \end{array}$$

Ortaya çıkan risk puanı, 1 ile 100 arası belirlenen kritere göre ilgili faaliyet alanının hangi sıklıkta denetlenmesi gerektiği sonucunu verir. 1 ile 100 arasında bir sonuca ulaşmak ve daha pratik olmak açısından ortaya çıkan risk rakamı 9'a bölünmelidir. Örneğimizde bu rakam 63 olmaktadır. Sonuç olarak Merkez Bankası döviz işlemleri ve yatırım faaliyetleri alanında risk puanı 63'tür. Yapılan bu risk ölçümü sadece bir faaliyet içindir. Her bir faaliyet alanı için risk matrisleri oluşturularak bulunan risk puanları, büyükten küçüğe sıralanarak o faaliyet alanına ilişkin risk derecesi ve denetlenme sıklığı belirlenmektedir. 1 ile 100 arasında 40 puan ve üstünde bulunan faaliyet alanları, denetçilerce her yıl denetlenmesi gereken alanlar olarak kabul edilir.

Alman Merkez Bankası'nda uzun dönem denetim planı sekiz yıllık bir periyodu kapsar ve bu zaman dilimi içerisinde tüm banka faaliyetleri en az bir kez denetlenmelidir. Faaliyetlerin taşıdıkları riskler açısından bakıldığında, operasyon birimleri için bu süre kısalmaktadır. Alman Merkez Bankası İdare Merkezinde özellikle riskli 12 birim yılda en az bir kez, şubeler ve bilgi işlem merkezleri her üç yılda en az bir kez ve diğer birimler de iki yıldan sekiz yıla bir kez denetlenmektedir.

İç kontrol ve risk ölçümü konularına ilişkin Alman Merkez Bankası uygulaması incelendikten sonra, bir sonraki bölümde, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası bünyesinde yer alan İç Denetim Genel Müdürlüğü'nün iç kontrol ve risk ölçümü ile ilgili yaklaşımları ve Muhasebe Genel Müdürlüğü içinde yer alan Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nün uygulamalarının bu yaklaşımlar ışığında değerlendirilmesi ele alınacaktır.

ALTINCI BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI'NDA

İÇ KONTROL VE RİSK ÖLÇÜMÜ

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası bünyesinde kurulan İç Denetim Genel Müdürlüğü, risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve verimliliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için bankanın her türlü etkinliğini denetlemek, geliştirmek, iyileştirmek ve Bankaya değer katmak amacıyla sistematik yaklaşımlar geliştirerek Bankanın amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmayı hedeflemektedir. İç Denetim Genel Müdürlüğü, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Başdenetçiler, Denetçiler ile Denetçi Yardımcılarından oluşur (TCMB İç Denetim Yönetmeliği, 2001). Bankanın tüm işlem ve etkinlikleri denetim kapsamına dahildir. Genel Müdürlüğün etkinlikleri Bankanın risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin Banka Meclisi'nce belirlenen yapıya uygun ve yeterli olup olmadığının ve düzenli işleyip işlemediğinin aşağıdaki konular çerçevesinde belirlenmesini içerir:

- a) Banka etkinliklerini olumsuz etkileyebilecek tüm finansal ve operasyonel risklerin doğru biçimde tanımlanması ve etkin bir şekilde yönetilmesi,
- b) Denetim kapsamına giren konularda ilgili Birimler ve Şubeler ile etkili iletişim kurulması,
- c) Banka etkinlikleri açısından önemli finansal, yönetsel ve operasyonel bilgilerin doğru, güvenilir ve güncel olması,

- d) Tüm Banka çalışanlarının etkinliklerinin Banka politikaları, usul ve esaslar, ahlaki kurallar, standartlar ve ilgili yasal düzenlemeler ile hukuk kurallarına uygun olması,
- e) Bankanın tüm kaynaklarının elde edilmesinde ve kullanılmasında etkinliğin sağlanması,
- f) Bankanın iç kontrol sürecinde sürekli bir kalite ve iyileştirme çabasının geliştirilmesi,
- g) Banka çalışmalarını etkileyen önemli yasal ve düzenleyici konuların ilgili Birim ve Şubelere yönlendirildiğinin izlenmesi,
- h) Denetimler sırasında yönetsel kontrol, verimlilik ve Bankanın kurumsal kimliğine ilişkin konularda elde edilecek önemli bulguların, uygun yönetim kademeleri ile görüşülerek değerlendirilmesi.

İç Denetim Genel Müdürlüğü'nün görevleri arasında, uygun risk tanımlama yaklaşımlarını kullanarak, Bankanın tüm Birim ve Şubelerinin etkinliklerini ve bu Birim ve Şubelerin denetim sıklığını gösteren esnek ve uygulanabilir risk odaklı denetim planları yapmak ve geliştirmek, denetim planlarında tanımlanan risklerin ölçülmesini sağlamak, denetim planlarını Başkan'ın onayına sunmak ve yeterli iç kontrol unsurlarının oluşturulup oluşturulmadığını değerlendirmek yer alır.

Denetçiler, uygun değerlendirme kriterleri geliştirmek suretiyle, Bankanın finansal ve operasyonel bilgilerinin doğruluğu, tamlığı ve güvenilirliği, operasyonlarının etkinliği ve verimliliği, aktiflerinin korunması ve kurallara, anlaşmalara, talimat ve mevzuata uygunluğu süreçlerinin yeterlilik ve etkinliğini sürekli denetleyerek Bankanın etkin bir iç kontrol sürecini sürdürmesine yardımcı olurlar. Ayrıca, iç kontrol süreçlerine ilişkin olarak; önemli kontrol yetersizlikleri ve uygulama farklılıklarının ortaya çıkarılması ve önemli eksiklikler saptanıp saptanmadığı ve bunları giderici önlemlerin alınıp alınmadığı konularını değerlendirirler ve denetlerler. Denetçiler, denetimlerini risk bazlı iç denetim planları ile gerçekleştirirler. Olası risklerin saptanması, değerlendirilmesi ve azaltılması amacıyla öneriler getirilmesi yoluyla Bankanın risk yönetimi sürecine katkıda bulunurlar. Bu görevlerini yerine getirirken,

- a) Bankanın çalışmalarında karşılaşılabileceği risklerin uygun risk metodolojileri kullanılarak tanımlanması, önem sırasına konulması ve kabul edilebilir bir risk seviyesinin belirlenmesine yardımcı olunması,
- b) Saptanan risklerin azaltılması, eğer bu yapılamazsa kabul edilebilir düzeylerde tutulması için alınması gereken önlemlerin belirlenmesi ve uygulamaya konulması,
- c) Risk yönetim süreçlerinin Bankanın yapısına, kültürüne, büyüklüğüne, yönetim şekline ve hedeflerine uygun olması,
- d) Risk yönetiminde kullanılan metodların çalışma konusuna uygun olması,
- e) Risk izleme etkinliklerinin, raporlamasının yeterliliği ve zamanlamasının uygun olması,
- f) Bankanın risk yönetimi çalışmalarının etkinliğinin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi hususlarını dikkate alarak iç denetim etkinliklerini gerçekleştirirler.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda iç kontrol ve risk ölçümüne ilişkin İç Denetim Genel Müdürlüğü'nün işlevlerini kısaca özetledikten sonra, bir sonraki bölümde Muhasebe Genel Müdürlüğü bünyesinde yer alan Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nün faaliyetleri hem iç kontrol hem de taşıdığı risk unsurları açısından ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

6.1. Kambiyo Muhasebesi Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi

TCMB Teşkilat ve Görevleri Esas Yönetmeliği (1998) Madde 96'ya göre, Muhasebe Genel Müdürlüğü bünyesinde yer alan Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü;

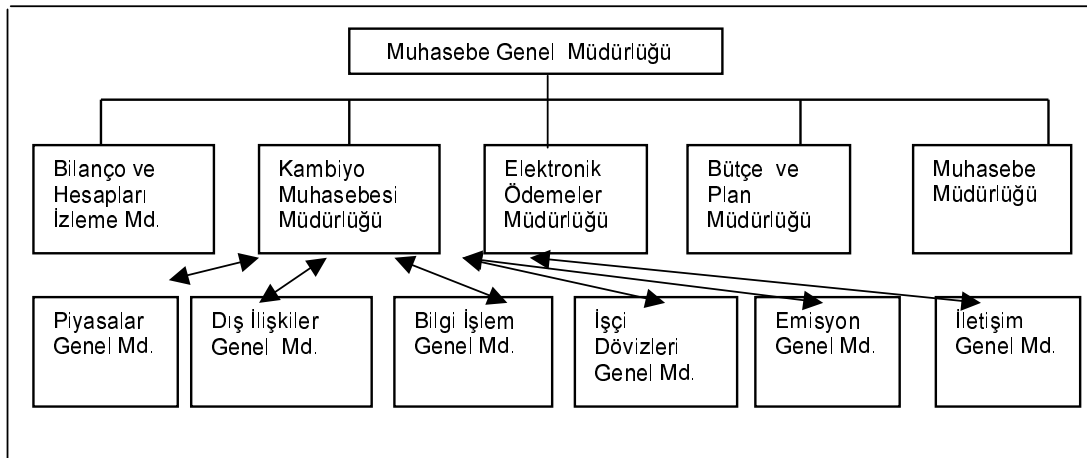
“Muhasebe kayıtlarına ilişkin olarak, İdare Merkezi'nce yapılan kambiyo işlemlerini muhasebeleştirme, muhabirlerden alınan ve şubeleri ilgilendiren borç ve alacak dekontlarını gerekli mahsup, döviz alış veya döviz satış işlemlerinin yapılmasını teminen ilgili şubelere devretmek, şubelerin muhabir hesaplarını kullanarak gerçekleştirdikleri kambiyo işlemlerini ve bunlara ilişkin faiz, masraf ve komisyonları muhasebeleştirme, hariçteki muhabirler adına Banka nezdinde açılan döviz hesaplarını takip ve kontrol etmek,

Yurtdışı muhabirler nezdinde açılan döviz hesaplarına ilişkin ekstre ve dekontların Banka muhasebe kayıtları ile kontrolü ve mutabakat sağlanması için şubeler ve muhabirler nezdinde girişimlerde bulunmak, yurtdışı muhabirler nezdindeki Banka hesapları kanalıyla gönderilen havalelerin sonucu hakkında muhabir banka ve/veya lehdar tarafından yapılan başvuruları cevaplandırmak, Banka Kanunu uyarınca Banka döviz, efektif ve altın mevcutlarının yeniden değerlendirilmesi sonucu meydana gelen kur farklarını Hazine Müsteşarlığı ile yapılacak protokole göre tasfiye etmek, bu konularda gerekli talimatları hazırlamak,

Ödeme ve tahsilata ilişkin olarak döviz-efektif piyasalarında yapılan döviz alım ve döviz satım işlemlerine ilişkin Türk Lirası ödeme ve tahsilatları yapmak, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü ile İnşaat ve Malzeme Genel Müdürlüğü dışında kalan İdare Merkezi birimlerinin yurt dışından temin edeceği mal ve hizmet bedelleri ile yurt dışı temsilcilik giderlerine ilişkin döviz transferlerini yapmak,

Raporlamaya ilişkin olarak, döviz hesaplarının günlük, haftalık, aylık ve yıllık vaziyetlerini hazırlamak, Banka konsolide bilançosuna esas olmak üzere yıl sonlarında kambiyo hesapları envanterleri ile muvazene cetvellerini hazırlamak, İdare Merkezi ve şubelerin ödemeler dengesi istatistik vaziyetlerinin hazırlanması, konsolide edilmesi ve bilanço kalemleri ile mutabakatının sağlanması işlemlerini yürütmek” ile görevlidir.

Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü, söz konusu faaliyetleri yerine getirirken, Genel Müdürlük bünyesinde yer alan Bilanço ve Hesapları İzleme Müdürlüğü, Bütçe ve Plan Müdürlüğü, Muhasebe Müdürlüğü ve Elektronik Ödemeler Müdürlüğü ile birlikte çalışmanın yanı sıra, Piyasalar Genel Müdürlüğü, Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü, İşçi Dövizleri Genel Müdürlüğü, Emisyon Genel Müdürlüğü ve İletişim Genel Müdürlüğü ile de koordineli bir şekilde işlemlerini yürütmektedir. Şekil 6.1. Kambiyo Muhasebesinin yerini ve banka bünyesinde yer alan diğer genel müdürlükler ile bağlantısını göstermektedir.



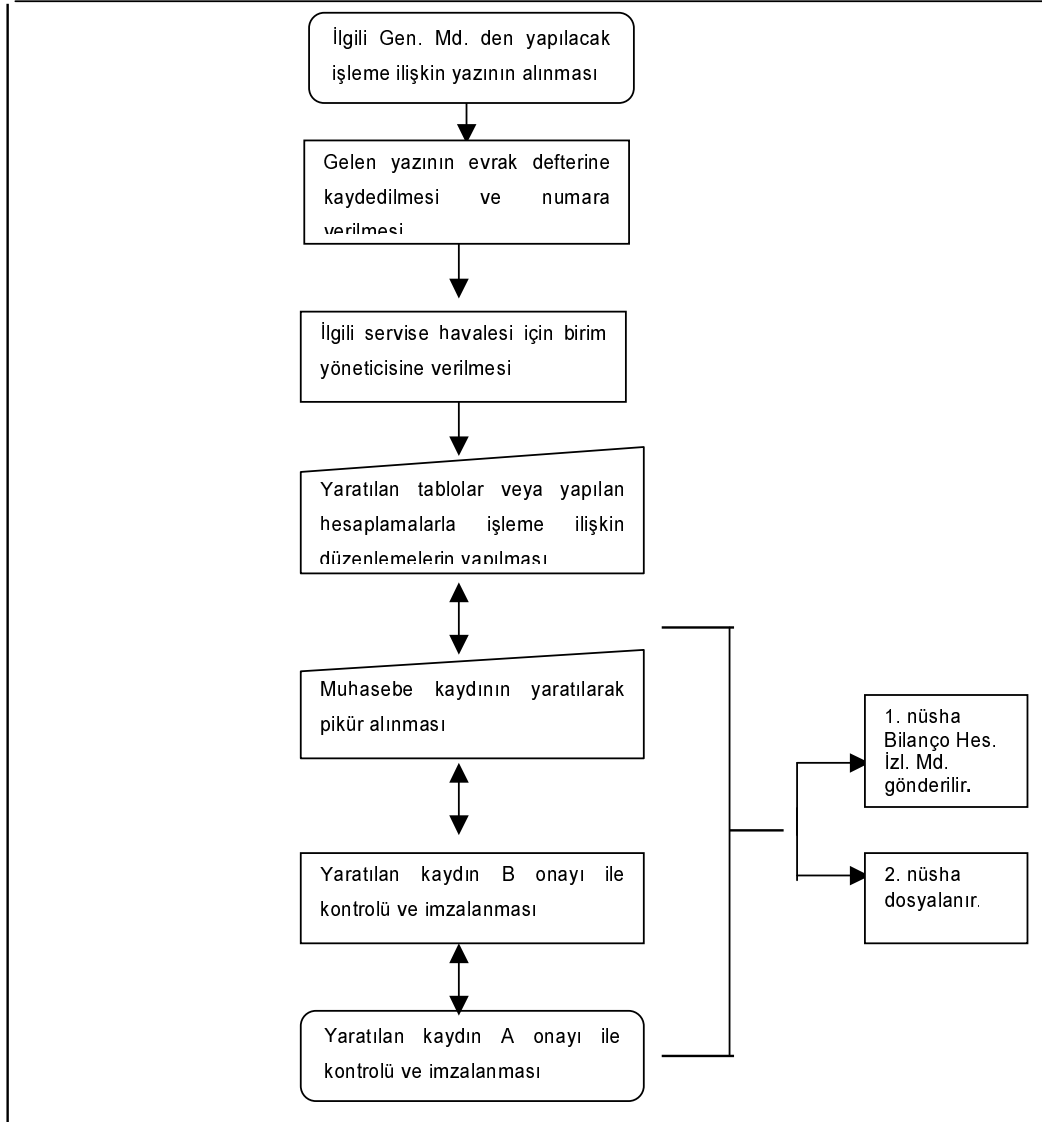
Şekil 6.1.Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü ve İşlem Yürüttüğü Genel Müdürlükler

Bu bölümde, Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen faaliyetler risk ölçümü ve iç kontrol standartları çerçevesinde değerlendirilecektir. Daha önce de belirttiği gibi, iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesinde, not alma, anket ve akış şeması yöntemleri kullanılmaktadır. Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nde faaliyetlerin çeşitliliği ve sayı olarak da fazla olması nedeniyle, iş akış şeması yönteminin kullanılması faydalı olacaktır. İş akış şemaları, olayın doğuşundan muhasebe kayıtlarına geçirilmesine ve ait olduğu hesaba yansıtılmasına kadar geçen tüm işlemleri şematik olarak gösterir. Akış şemaları yardımıyla, işlemin tamamlanma sırası, işlemin tamamlanmasında kullanılan belgeler ve işleme katılan bölüm veya kişiler ile birbirleri arasındaki ilişkiler kolaylıkla izlenebilir. Akış şemalarının yararı aynı bölümün veya kişinin sorumluluğuna verilmemesi gereken faaliyetleri ve iç kontrol sisteminin diğer aksaklıklarını şematik olarak göstermesidir. Böylece fonksiyonlar arasındaki uyumsuzluklar ve sistemin aksayan yanları ortaya çıkarılmış olur. Bu tekniğin kullanılması, özellikle karmaşık durumların analizi yapılmak istendiği zamanlarda çok yararlıdır. İş akış şemalarının hazırlanmasında kullanılan sembollerin herbirinin ayrı anlamı vardır. Ek 1'de iş akış şeması sembolleri tanımlanmıştır.

İç kontrol sisteminin değerlendirilmesi banka veya ilgili bölüme ilişkin iç kontrol hedeflerinin belirlenmesi, ilgili politika, prosedür ve dökümanların incelenmesi, kontrollerin sorumlu kişilerle değerlendirilmesi, kontrol yapısının gözlenmesi, işlemlerin test edilmesi, ortaya çıkan sonuçların, endişelerin veya önerilerin üst yönetimle paylaşılması ve ortaya çıkan eksiklikler veya kontrol boşluklarına ilişkin zamanında önlemler alınıp alınmadığının belirlenmesi aşamalarını kapsar (<http://www.occ.treas.gov/handbook/intcntrl2.pdf>). Sistemin değerlendirilmesi aşamasında, iç kontrol standartlarının her biri ayrı ayrı ele alınır. Değerlendirme sonucu ortaya çıkan tablo iyi, tatminkar veya zayıf olarak belirlenir.

Kambiyo Muhasebesi uygulamalarında iç kontrol ve risk ölçümü incelenirken, faaliyetlerin herbirini ayrı ayrı incelemek yerine, aynı aktivite adı altında takip edilen faaliyetler tek bir iş akış şemasında gösterilecektir. Bu durum birbirinden farklı prosedürler takip eden işlemleri incelemek,

değerlendirmek ve önerilerde bulunmak açısından faydalı olacaktır. Faaliyetleri ayrı ayrı incelemeye başlamadan önce müdürlük bünyesindeki işlemlerin işleyişini genel olarak özetleyen bir iş akış şeması Şekil 6.2.'de sunulmuştur.



Şekil 6.2. Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü Genel İş Akış Şeması

Şekil 6.2.'de görüldüğü gibi, Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nde faaliyetlerin birçoğunun başlangıç noktası diğer Genel Müdürlüklerden yapılacak işleme ilişkin alınan yazılardır. Yazılar alınıp evrak defterine işlendikten sonra işlemde sorumlu kişiye verilir. İşleme ilgili eğer, yapılması gereken hesaplamalar varsa yapılarak, birim tarafından kullanılmakta olan

muhasebe bilişim sisteminden işleme ilişkin muhasebe kaydı yaratılır. Yaratılan muhasebe kaydının kontrolü iki aşamalı yapılır. Sırasıyla B ve A onayından geçtikten sonra, muhasebe kaydına ait dekontun bir nüshası Bilanço ve Hesapları İzleme Müdürlüğü'ne verilir, diğer bir nüshası ise, işlemi yapan kişi tarafından saklanmak üzere dosyalanır. Eğer işlem takip gerektiriyorsa, veri girişi yapan kişi tarafından oluşturulan tabloya işlenir. Son adım olarak da muhasebe kaydı yaratılan her işleme ait hesap ve ekstre mutabakatı yapılarak işlem tamamlanır.

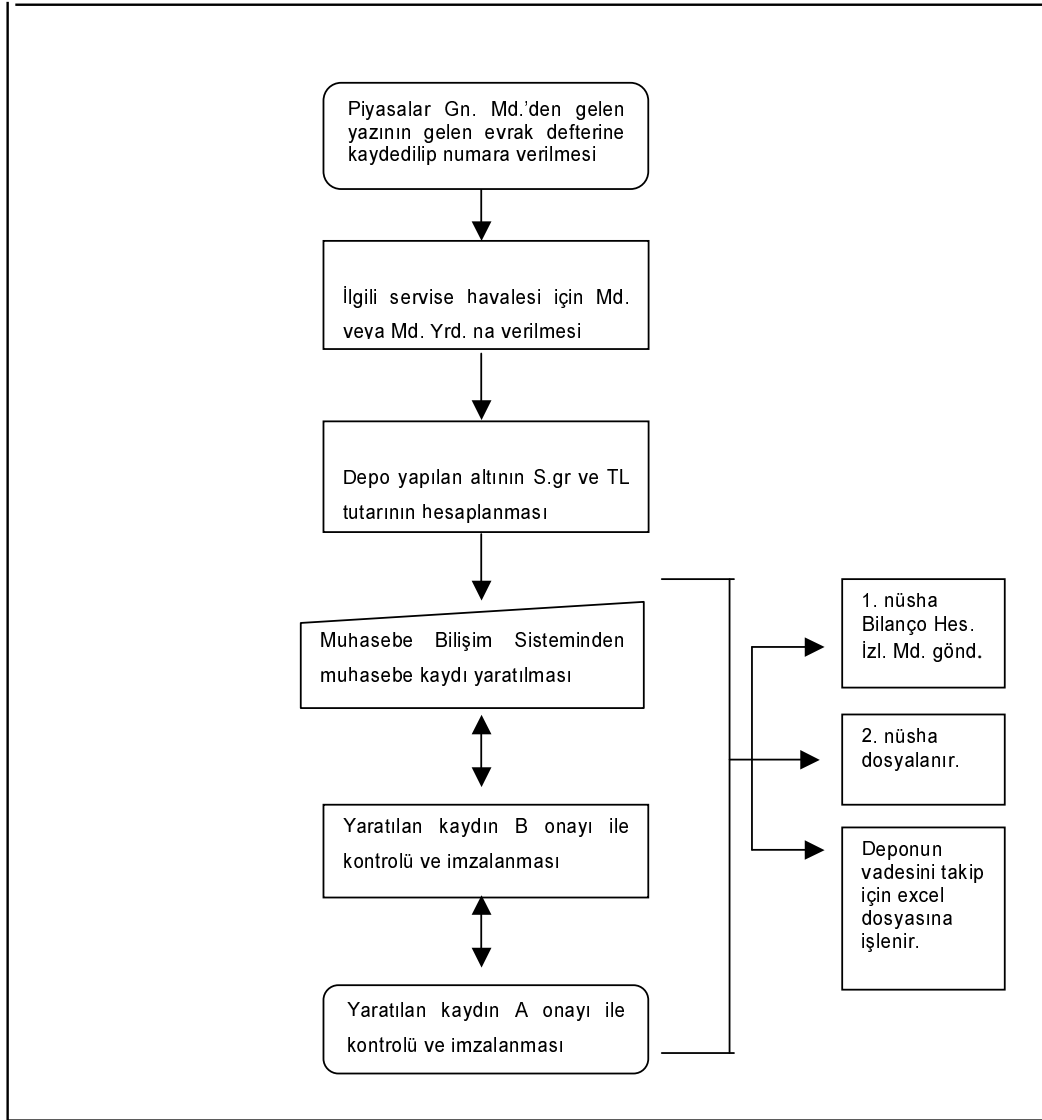
Bir sonraki bölümde müdürlük bünyesinde birbirinden farklı işlemler iç kontrol sisteminin uygulanması açısından değerlendirilecektir.

6.1.1. Altın İşlemleri

Kambiyo Muhasebesinde altın işlemleri adı altında üç tür işlem gerçekleşmektedir. Bunlar; altın deposu işlemleri, dolar kurunun günlük olarak belirlenmesi nedeniyle altın mevcudumuzun günlük olarak değerlendirildiği altın evalüasyonu ve her ay sonu itibariyle hazırlanan altın vaziyetidir. Şekil 6.3.'deki iş akış şemasında altın işlemlerinden altın deposu incelenmiştir. Şemada da gösterildiği gibi, Piyasalar Genel Müdürlüğü'nden alınan yazı ile işlem başlatılmaktadır. Burada akla gelebilecek bir soru, yazının bir şekilde atlanmış olması veya unutulması durumunda işleme ilişkin muhasebe kaydının zamanında yapılamayacak olmasıdır. Muhabir hesapları mutabakatının günü gününe takip edilmesi, böyle bir işlemin yapılmış olduğunu ortaya çıkaracaktır. Dolayısıyla işlemi atlamak mümkün değildir, sadece zamanında muhasebeleşmesi mümkün olmayacaktır.

Yazı alındıktan sonra işlem safhasında muhasebe kaydını yapan kişi ile onay veren kişilerin aynı kişiler olmamasına dikkat edilmelidir ki uygulamada veri girişi yapan kişiler ile onay veren kişiler ayrıdır. Çünkü işlem aşamasında özellikle hesaplama veya bazı düzenlemeler yapılarak muhasebe kaydı yaratılıyorsa ki altın işleminde böyle bir aşama mevcuttur başka bir gözle işlemin kontrolü önem taşımaktadır. Altın deposu işleminde altının safi gram ve Türk lirası tutarının hesaplanması otomatik yapılmamaktadır. Dolayısıyla hesaplama sırasında oluşabilecek bir hata,

muhasabe kayıtlarına da yansiyacaktır. Bu nedenle hesaplamaların otomatik yaptırılması, oluşabilecek hatanın en aza indirgenmesi açısından önemlidir. Onay aşamasında çift kontrol uygulanıp işlemler B ve A onayından geçtikten sonra, depo işlemi takip gerektiren bir işlem olduğundan, excel tablosuna veri girişi yapan kişi tarafından işlenmektedir. Bu aşamada da işlemi muhasebeleştirilen kişi ile tabloya giriş yapan kişi aynı olduğundan, kontrollerin çok dikkatli yapılması gerekmektedir.



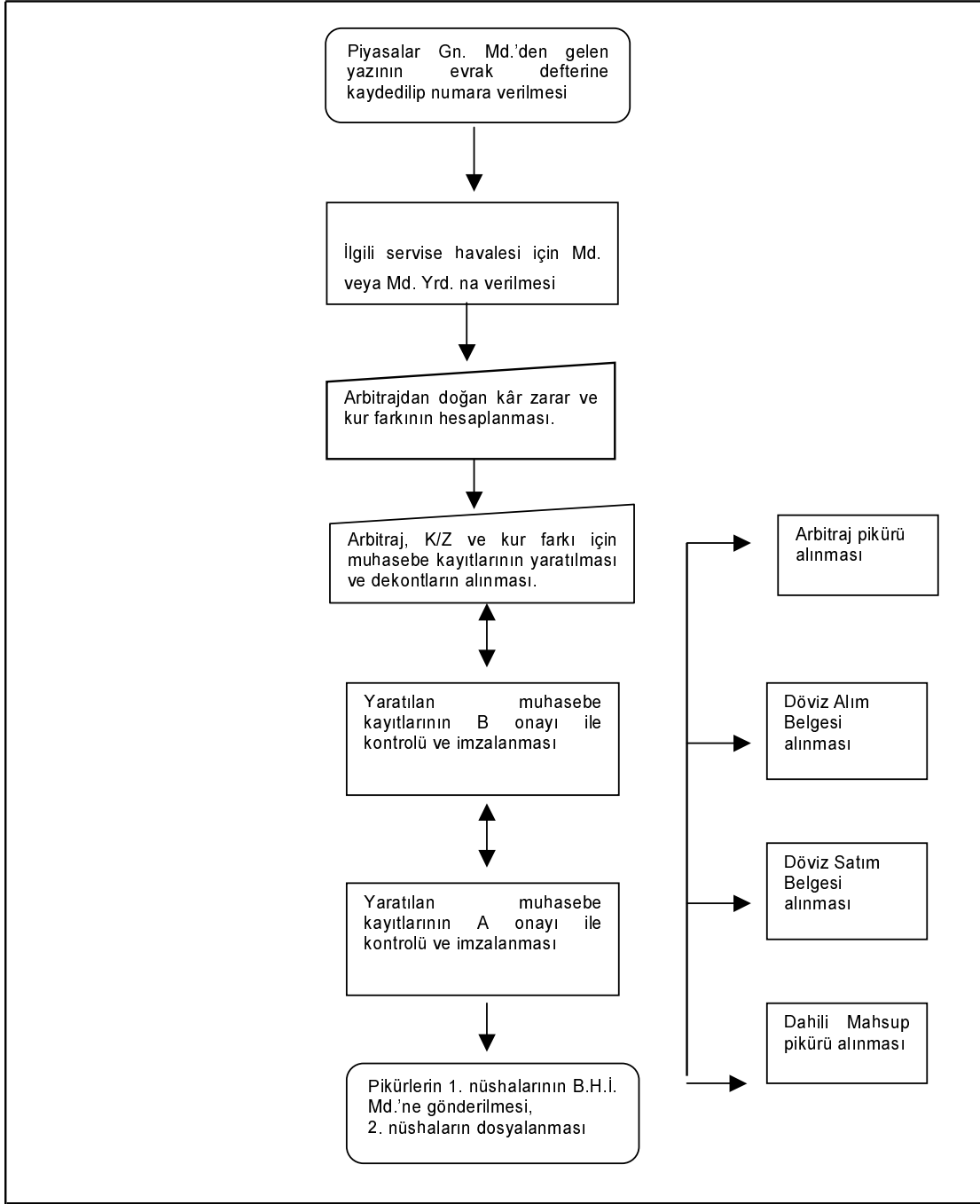
Şekil 6.3. Altın İşlemleri- Altın Deposu İş Akış Şeması

6.1.2. Arbitraj İşlemleri

Şekil 6.4.'te iş akış şeması gösterilen arbitraj, ihtiyaç duyulan bir dövizin sağlanması veya uluslararası piyasalardaki paritelerden yararlanarak kâr etmek amacıyla, mevcut olan bir dövizin satılarak bir başka dövizin alınması işlemidir. Arbitraj işlemlerinde işlemin muhasebeleşmesi manuel olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla her zaman işleme ilişkin bir hata payı mevcuttur. Arbitraj işlemi için hesaplanması gereken kâr zarar ve kur farkı excel dosyasında alınan ve satılan döviz cinsleri ve miktarları, işlemin bağlantı tarihi ve valörünün girilmesiyle hesaplanmaktadır.

Muhasebe bilişim sisteminden işlemin muhasebeleşmesi için sisteme girilen verilerde dikkatten kaçan bir unsur nedeniyle alınan ve satılan döviz cinsinin ters yazılması, muhabir adının yanlış kodlanması, valörün veya bağlantı tarihinin yanlış olması sonucu oluşan muhasebe kaydı, ancak muhabirden alınan ekstrelerle hesapların mutabakatı yapıldığında veya hesap bakiyelerinde beklenmeyen farklılıklar gözlemlendiğinde ortaya çıkar. Sonuç olarak işlem düzeltilebilir, ama böyle bir süreç hem zaman kaybı yaratır hem de işlemlerin verimli bir biçimde yürütülebilmesini engelleyebilir. Dolayısıyla amaç riskleri ve hataları minimize etmekse, önemli olan otomasyonun derecesidir.

Kontrol faaliyetleri açısından bakıldığında, kademe kademe otomasyona geçildikçe, kontrol edilecek unsurların da azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla arbitraj işlemlerinde işlemin başladığı yerde otomatik olarak muhasebeleştirilmesi sağlandıktan sonra ki bu uygulamamızda işlemin başlatıldığı birim Döviz ve Efektif Piyasaları Müdürlüğü'dür, Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nce de gerekli kontrollerin yapılarak işlemin tamamlanması, işlerin hem hızlı hem de etkin bir şekilde yürütülmesi ve bölümler arasındaki koordinasyonun da güçlü olmasını sağlamak açısından faydalı olacaktır. Eğer kontrol aşamasında hesap kayıtları ile muhabir kayıtları arasında bir mutabakatsızlık ortaya çıkarsa, bu durumda, ileride ortaya çıkabilecek karışıklıkları önlemek ve bütünlüğü sağlamak açısından düzeltme yetkisinin de sadece bir birimde olması gerekir.



Şekil 6.4. Arbitraj İşlemleri İş Akış Şeması

6.1.3. TL Karşılığı Döviz Alışları ve Satışları

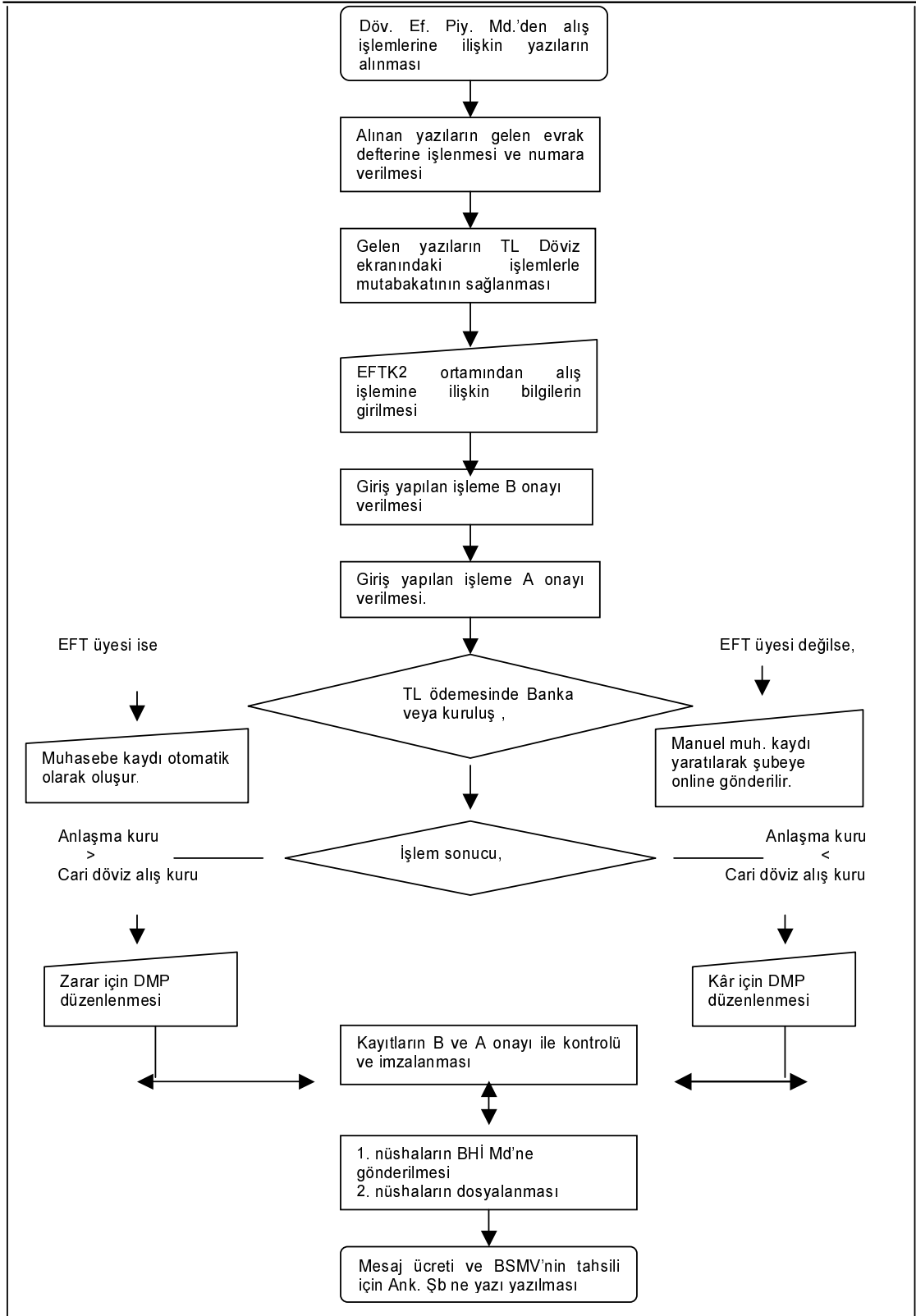
Türk Lirası karşılığı döviz alışları, döviz rezervimizin artırılmasına yönelik işlemler olup, Bankamızca Türk Lirası ilgili ticari bankalara ödenirken,

ticari bankalarca da döviz tutarları ilgili muhabir hesaplarımıza ödenmektedir. Türk Lirası karşılığı döviz satışları ise, piyasadaki Türk Lirası ihtiyaç fazlasının geri çekilmesine yönelik işlemler olup, Bankamızca döviz tutarları ilgili ticari bankalara ödenmekte, ticari bankalarca da Türk Lirası karşılıkları Bankamıza ödenmektedir. TL karşılığı döviz alış ve satış işlemlerinde Döviz ve Efektif Piyasaları Müdürlüğü ile koordineli bir şekilde ana sistemde oluşturulan TL Döviz Ekranı kullanılarak gerçekleşen işlemlerin mutabakatı yapılmaktadır. Ekrandaki veriler ile Döviz Efektif Piyasaları Müdürlüğü'nden alınan yazıda belirtilen işlemlerin kontrolü yapıldıktan sonra TL karşılığı döviz alış veya satış işlemleri muhasebeleştirilmektedir.

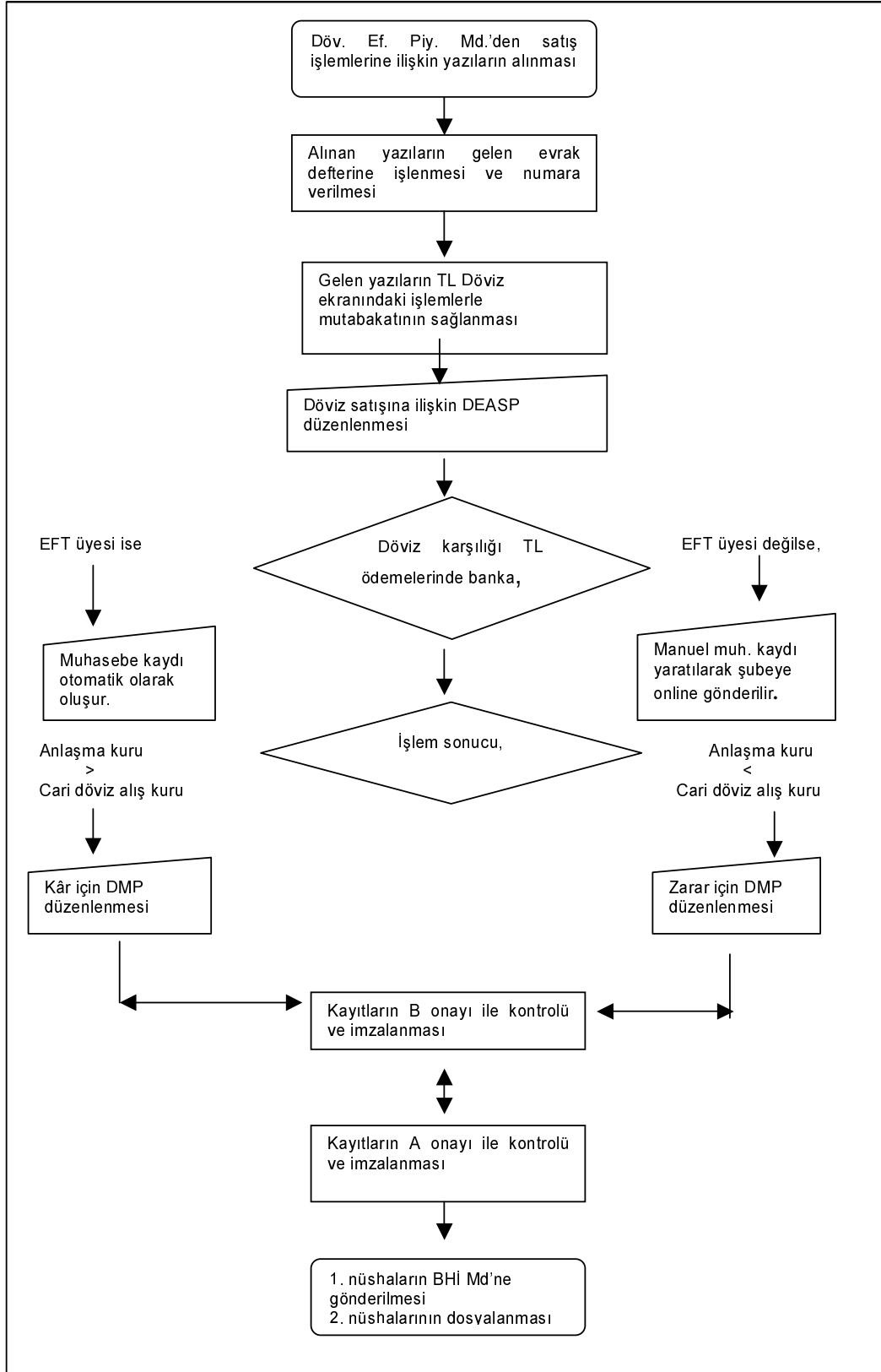
Şekil 6.5.'te özetlendiği gibi, TL karşılığı döviz alışlarında, EFTK2 ekranı kullanılarak veri giriş yetkisi olan eleman tarafından gelen yazıya istinaden alış işlemine ilişkin bilgiler girilmektedir. Giriş yapılan alış işlemi B ve A onayından geçmektedir. Veri girişi yapan kişi ile B ve A onaylarını veren kişiler ayrı kişilerdir. Ayrıca sisteme giriş belli kişilerle sınırlandırılmıştır. İşlem onaylandıktan sonra eğer işleme konu olan banka EFT üyesi ise, muhasebeleşme otomatik oluşmaktadır. EFT üyesi değilse, banka veya kuruluşlara yapılacak TL ödemesi, şubeler arası otomasyon sistemi (SAOS) aracılığı ile online olarak gönderilmektedir. Fakat şubemize online olarak gönderilmek üzere manuel olarak veri girişi yapıldığında, EFT üyesi olmayan bir bankaya TL ödemesi yapmak yerine yanlışlıkla başka bir banka bilgisi girilmesi, her zaman için hata olasılığına açık bir durumdur. Yanlış bir banka kodunun girilmesi, paranın gönderilmemesi gereken bir bankanın hesabına aktarılmasına sebep olur. Dolayısıyla, böyle bir aşamada, EFT üyesi olmayan banka için, verileri ekrandan alarak otomatik olarak muhasebe kaydı oluşturulması hata payını azaltacaktır.

Şekil 6.6.'da özetlenen TL karşılığı döviz satışlarında ise, ticari bankalarca döviz karşılığı TL ödemeleri EFT sistemi aracılığıyla yapılmakta olup, yapılan her ödeme sonucu otomatik olarak muhasebeleşmektedir. EFT üyesi olmayan banka ve kuruluşlardan ise satılan dövizlerin TL karşılıklarını teminen manuel olarak muhasebeleştirme işlemi yapılmaktadır. Dolayısıyla bu aşamada da, hata olasılığı mevcuttur. Bu nedenle, özellikle yüklü miktarda

para transferlerini içeren işlemlerde tam otomasyona geçilmesi hata olasılığını minimize etmek açısından önemli ve gereklidir.



Şekil 6.5. TL Karşılığı Döviz Alışları İş Akış Şeması



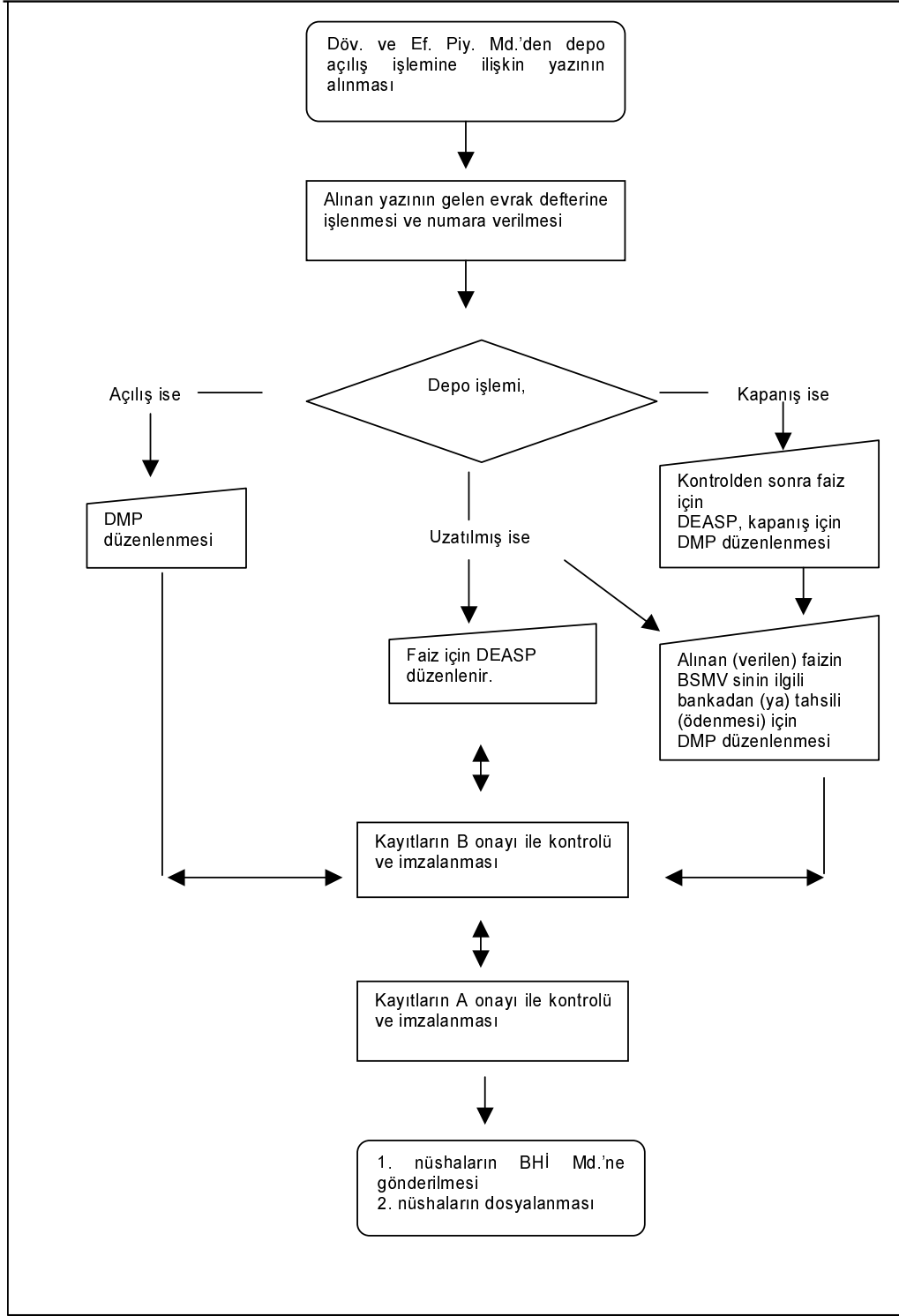
Şekil 6.6. TL Karşılığı Döviz Satışları İş Akış Şeması

6.1.4. Depo İşlemleri

Döviz ve Efektif Piyasaları Müdürlüğü'nce gerçekleştirilen depo işlemleri, TCMB'nin taraf olduğu depolar ve taraf olmadığı (karşılaşan) depolar olmak üzere iki çeşittir. TCMB'nin taraf olduğu yurt içi alınan depolar, yurt içi piyasanın döviz ihtiyacını karşılamak amacıyla, Ticari bankalar nezdinde vadeli döviz hesaplarının açılması, vade sonunda anapara ile faiz ve banka sigorta muamele vergisi (BSMV)'nin tahsil edilmesine ilişkin mahsup ve takip işlemleridir. TCMB'nin taraf olduğu yurt içi verilen depolar, Bankamızın yurt içi bankalardan vadeli olarak döviz deposu alması, vade sonunda anapara ile faiz ve BSMV'nin ödenmesine ilişkin mahsup ve takip işlemleridir. TCMB'nin taraf olmadığı karşılaşan depo işlemleri ise, Bankamız nezdindeki Döviz ve Efektif Piyasaları'nda vadeli olarak fon vermek veya fon almak isteyen ticari bankalardan şartları uygun olanların karşılaştırılması işlemidir.

Şekil 6.7. yurt içi alınan (verilen) depo işlemlerini özetlemektedir. Bu tür işlemlerde takip önemlidir. Özellikle depoların uzatılması durumunda Döviz ve Efektif Piyasaları Müdürlüğü'nden alınan yazı ile kayıtlarımızda tutulan bilgilerin birbirleriyle kontrolü yapıldıktan sonra muhasebeleştirme işlemi yapılmalıdır. Çünkü muhasebeleştirme işlemi de manuel olarak yapıldığından, hataların ortaya çıkma olasılığı da her zaman mevcuttur. Diğer işlemlerde olduğu gibi depo işleminde de muhasebeleştirmeyi yapan ve depoların takibini yapan kişi aynı olmakla beraber, B ve A onaylarını veren farklı kişilerdir.

Arbitraj ve altın işlemlerinde de olduğu gibi depo işlemlerinde de işlemin başlatıldığı yerde muhasebeleştirilmesi ve kontrol amaçlı olarak Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nce incelenmesi gerekir.



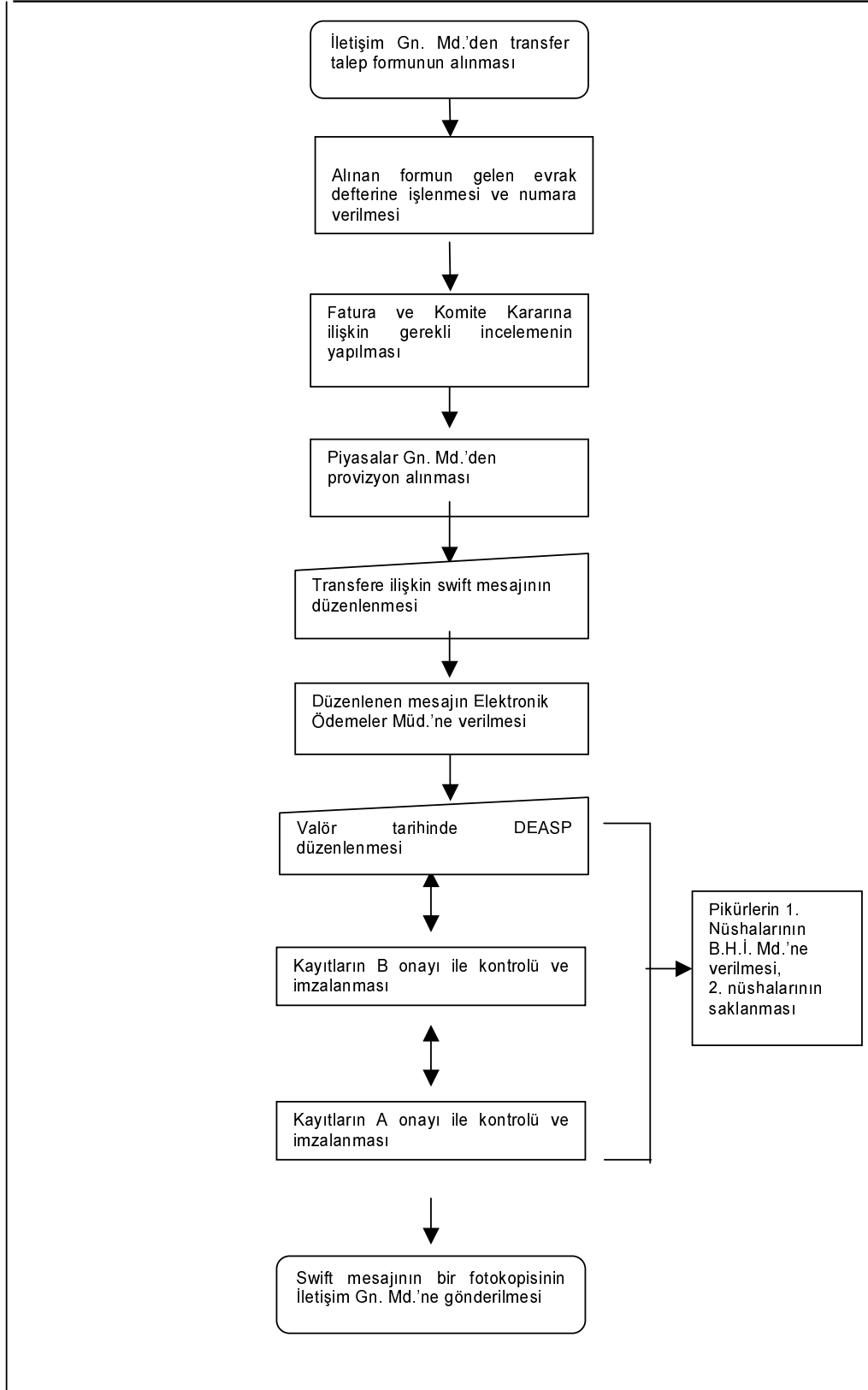
Şekil 6.7. Yurtiçi Alınan (Verilen) Depolar İş Akış Şeması

6.1.5. Giden Döviz Havaleleri

Sözkonusu havaleler; abonman, yayın, ilan, danışmanlık ve benzeri transferlerle ilgili fatura bedelleri ile donanım ve yazılım ürün bedelleri veya bunlara ilişkin kira ve bakım ücretleri ile yurt dışı temsilcilik görevlilerine ödenen maaş ve sağlık giderleri ile stajerlere ödenen maaş, sağlık sigortası ve eğitim giderlerini kapsar. Şekil 6.8.'de abonman ve yayın bedellerine ilişkin iş akış şeması görülmektedir. Diğer işlemlerden farklı olarak burada yapılan yurt dışına transfer işlemidir. Transferin yapılabilmesi için mutlaka ilgili Genel Müdürlükten alınan yazı ve transfere ilişkin onay ve faturanın kontrol edilmesi gerekir. Mutabakat sağlandıktan sonra transfer işlemi yapılır.

Kontrol açısından dikkat edilmesi gereken, hazırlanan swift mesajında paranın transfer edileceği bankanın ve para miktarının doğru olarak girilmesidir. Bu bilgiler veri girişi yapan eleman tarafından manuel olarak hazırlandığından, B ve A onayından geçerken dikkatli bir şekilde kontrol edilmelidir. İşlemlerde valör tarihi de önem taşımaktadır. Döviz İşlemleri Müdürlüğü'nden yapılacak transfer miktarı için alınacak provizyon tarihi, özellikle transfer edilecek para miktarı büyükse, hesapların eksi bakiyeye düşmemesi açısından önemlidir.

Ayrıca, hazırlanan swift mesajının gönderilmek üzere Elektronik Ödemeler Müdürlüğü'ne verilmesi yerine, işlemin başlatıldığı yerde sonlandırılması, hem işlemin takibi açısından hem de işlemlerde hızlı ve pratik olunması açısından kolaylık sağlayacaktır. Böyle bir uygulama başlatıldığında ise, swift mesajını yazan, doğrulayan ve onaylayan kişilerin ayrı kişiler olmasına dikkat edilmelidir. İşleme ilişkin yetkiler de bu doğrultuda verilmelidir.



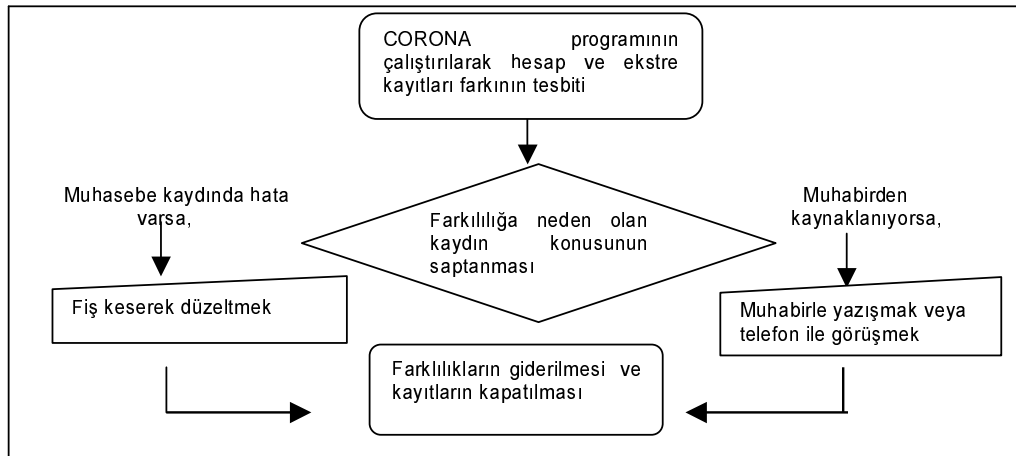
Şekil 6.8. Abonman ve Yayın Bedelleri İş Akış Şeması

6.1.6. Ekstre ve Hesap Açıklarının Takibi

Ekstre ve hesap açıklarının takibi, muhabir ekstre kayıtları ile hesap kayıtlarımız arasında oluşan farklılıkların giderilmesi amacıyla yapılan çalışmalardır. Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nde hesap ve ekstre kayıtlarının takibi CORONA adı verilen bir paket program aracılığı ile yapılmaktadır. Gün içinde Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nce muhasebeleştirilen tüm işlemler ve muhabirlerden alınan ekstrelerdeki kalemler bir havuzda toplanarak, kayıtların hesap ve ekstre bazında birebir eşlenmesi sağlanmaktadır.

Gün içinde muhasebeleştirilen fakat farkedilmeyip yanlış bir hesaba giren bir kayıt, CORONA sistemi aracılığıyla hesap ve ekstrelerin takibi sırasında ortaya çıkmaktadır. Muhasebe kaydında hata oluşması, tarafımızca fiş kesilerek giderilmekteyken, ekstre kaydında bir hata oluşması muhabir banka ile yazışma veya görüşmeyi gerektirmektedir. Böyle bir durum bazen çok uzun yazışmalara yol açabilmektedir.

Kullanılan CORONA paket programının yeni versiyonları şu an kullanılmakta olan özellikleri dışında, mutabakat işlemlerinin daha da etkin yürütülmesi açısından yenilikler sağlamaktadır. Dolayısıyla yeni programların temin edilmesi, manuel olarak yapılan bazı mutabakat işlemlerinde otomasyonu sağlayacağı gibi, hata payını da azaltarak işlemlerde zaman kaybı olmaksızın verimliliği artıracaktır.



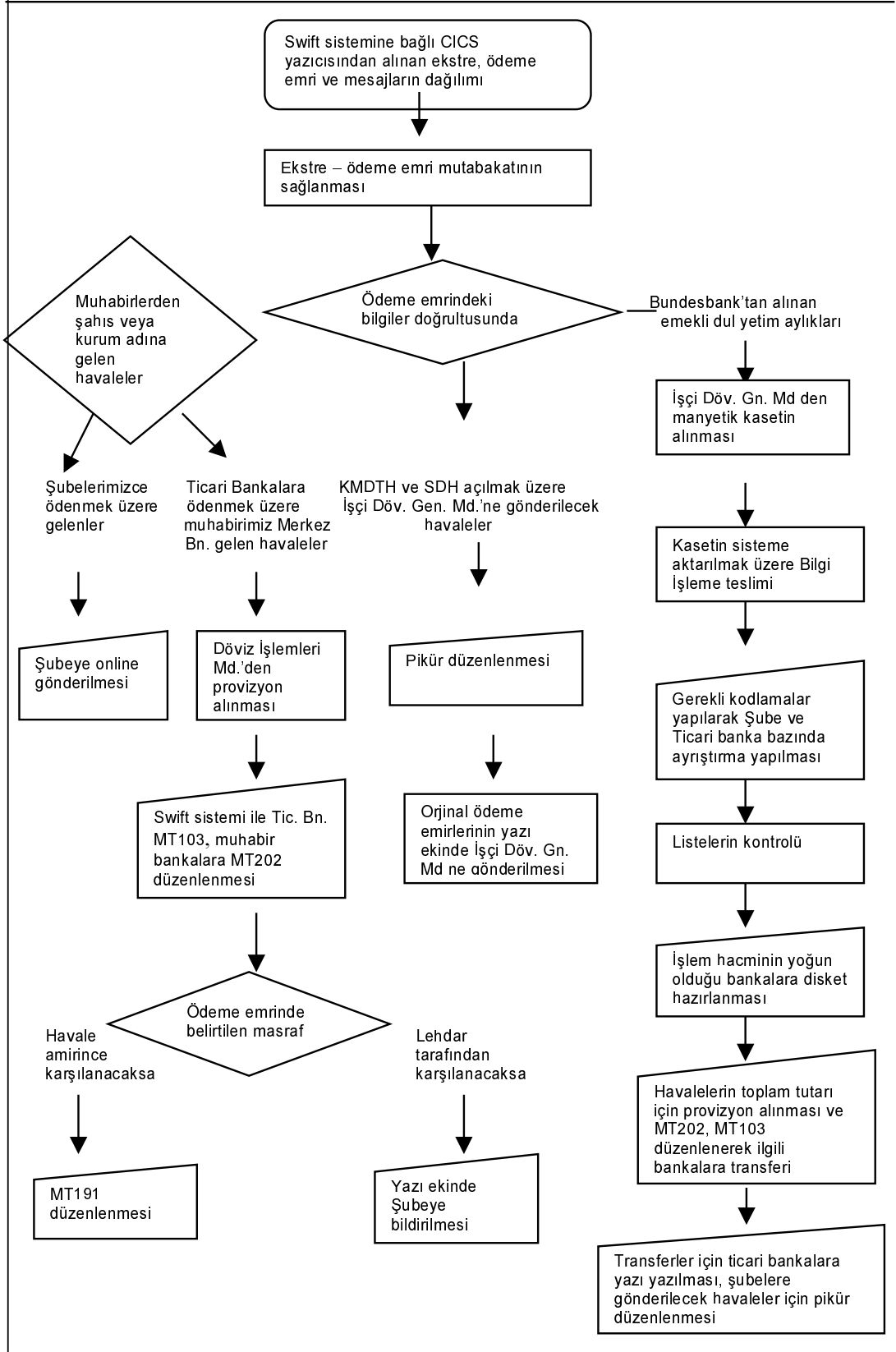
Şekil 6.9. Hesap ve Ekstre Açıklarının Takibi İş Akış Şeması

6.1.7. Gelen Havale İşlemleri

Gelen havale işlemleri, yurt dışından gelen maaş, sigorta prim iadeleri, askerlik bedelleri, şahıs havaleleri ile Bankamız nezdindeki Süper Döviz Hesabı, Kredi Mektuplu Döviz Tevdiat Hesabı, Genel ve Katma Bütçeli Kuruluşlar ve elçiliklerin hesaplarına gelen havaleleri kapsamaktadır. Şekil 6.10.'da da özetlendiği gibi, havalelerin mahiyetine göre farklı şekillerde işlemler yapılmaktadır. Bu işlemler hem swift sistemi kullanılarak muhabirlerimiz aracılığıyla ticari bankalara para transferi veya muhabirlerimizle işlemlere ilişkin yapılan yazışmaları hem de şubelerle online olarak gerçekleştirilen muhasebe işlemlerini içermektedir.

SWIFT sistemi aracılığıyla muhabir bankalara veya ticari bankalara yapılan para transferi işlemlerinde lehdar ve para miktarı alanları değiştirilemez olup, veri girişi yapan kişi tarafından sadece ticari banka ve muhabir banka kodu ve valör tarihi girilmektedir. Tam anlamıyla otomasyon sağlanamasa da, olası hataları ve ortaya çıkabilecek riskleri minimize etmek açısından kontrol edilecek unsurların sayısının azlığı işlemlerin daha etkin yürütülmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte manuel giriş yapılan alanlar olduğu sürece hata olasılığı da her zaman mevcuttur. Dolayısıyla özellikle büyük meblağlı para transferi işlemlerinin yoğun olduğu bu tür faaliyetlerde tam otomasyona geçilmesi gereklidir.

Şubelerle online olarak gerçekleştirilen muhasebe işlemlerinde ise, yine ilgili şubeye yönlendirilmek istenilen havale manuel olarak veri girişi yapan kişi tarafından girildiğinden, her ne kadar B ve A onaylarından geçtikten sonra ilgili şubeye iletiliyor olsa da, hata olasılığı taşımaktadır. Böyle bir durum ortaya çıktığında, ilgili havale, gönderilmek istenen şubeye yönlendirilerek çözülsün de, zaman kaybı ve takip açısından zorluklar çıkabilir. Bu nedenle, şubelerle yapılan online işlemlerde de tam otomasyona geçilmesi ve riski veya hatayı azaltacak şekilde düzenlemeler yapılması faydalı olacaktır.



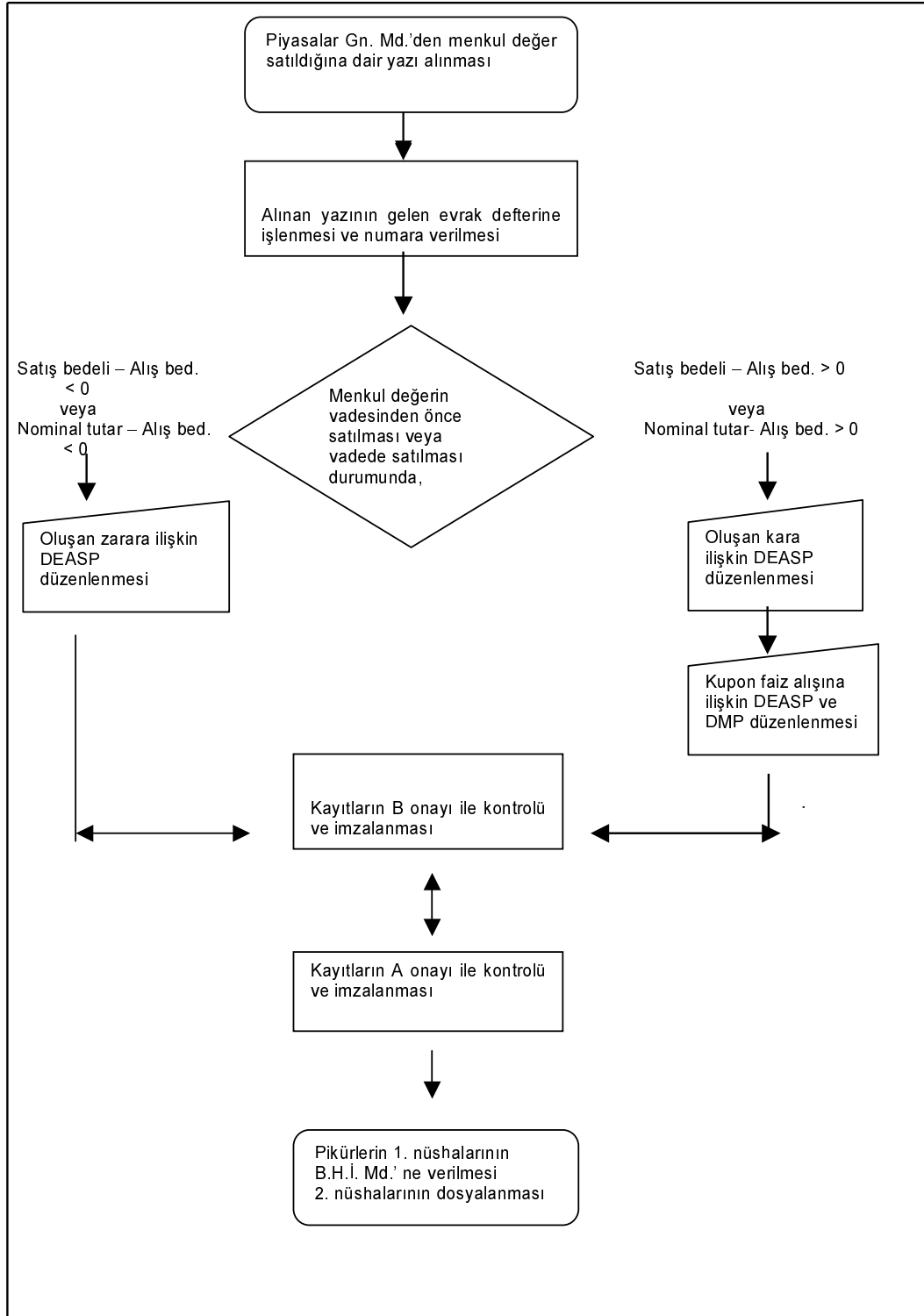
Şekil 6.10. Gelen Havale İşlemleri İş Akış Şeması

6.1.8. Menkul Kıymet İşlemleri

Menkul kıymet işlemleri, menkul kıymet alımı ve satımı, menkul kıymet muhafaza ücreti ve menkul kıymet değerlendirme işlemlerinden oluşur. Menkul kıymet alımı, döviz rezervimizin atıl kalmasını önlemek veya likit değer bulundurmaya amacıyla, yurt dışı piyasalardan değerli kağıt alınması, menkul kıymet satımı döviz rezervimizin atıl kalmasını önlemek amacıyla, yurt dışı piyasalardan alınan değerli kağıdın satımı ve menkul kıymet muhafaza ücreti ise alınan yabancı menkul kıymetlerin yurt dışındaki bir kuruluş nezdinde saklanması nedeniyle, ilgili kuruluşa ödenen muhafaza ücretidir.

Şekil 6.11.'de menkul kıymet satımına ilişkin iş akış şeması görülmektedir. İşlemin başlangıç noktası, Döviz İşlemleri Müdürlüğü'nden alınan yazıdır. Bu işlemde de oluşan kâr veya zarar hesaplaması manuel olarak yapılarak sisteme girilmektedir. Dolayısıyla kâr veya zarar tutarında oluşabilecek hata, muhasebe kayıtlarına da yansımaktadır. Ayrıca menkul kıymetin vadesinden önce veya vadesinde satılma durumuna göre muhasebeleştirme işlemi de farklılık göstermektedir ki bu da işlemin veri girişi yapan kişiden sonra B ve A onayında dikkatli kontrolünü gerektirir.

Menkul kıymet işlemlerinde de işlemin başlangıç noktası Döviz İşlemleri Müdürlüğü'nden alınan yazı olduğundan, yazının gecikmesi veya o an için unutulması durumunda, muhasebe kaydı gecikmeli olarak yapılacaktır. Başlangıç noktası Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü olmayan bu tür işlemlerde muhasebeleştirmenin işlemin başladığı bölümde yapılması ve daha sonra kontrol ve mutabakat amaçlı olarak Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'ne gönderilmesi, işlerin daha etkin yürütülmesine katkı sağlayacaktır.



Şekil 6.11. Menkul Kıymet İşlemleri İş Akış Şeması

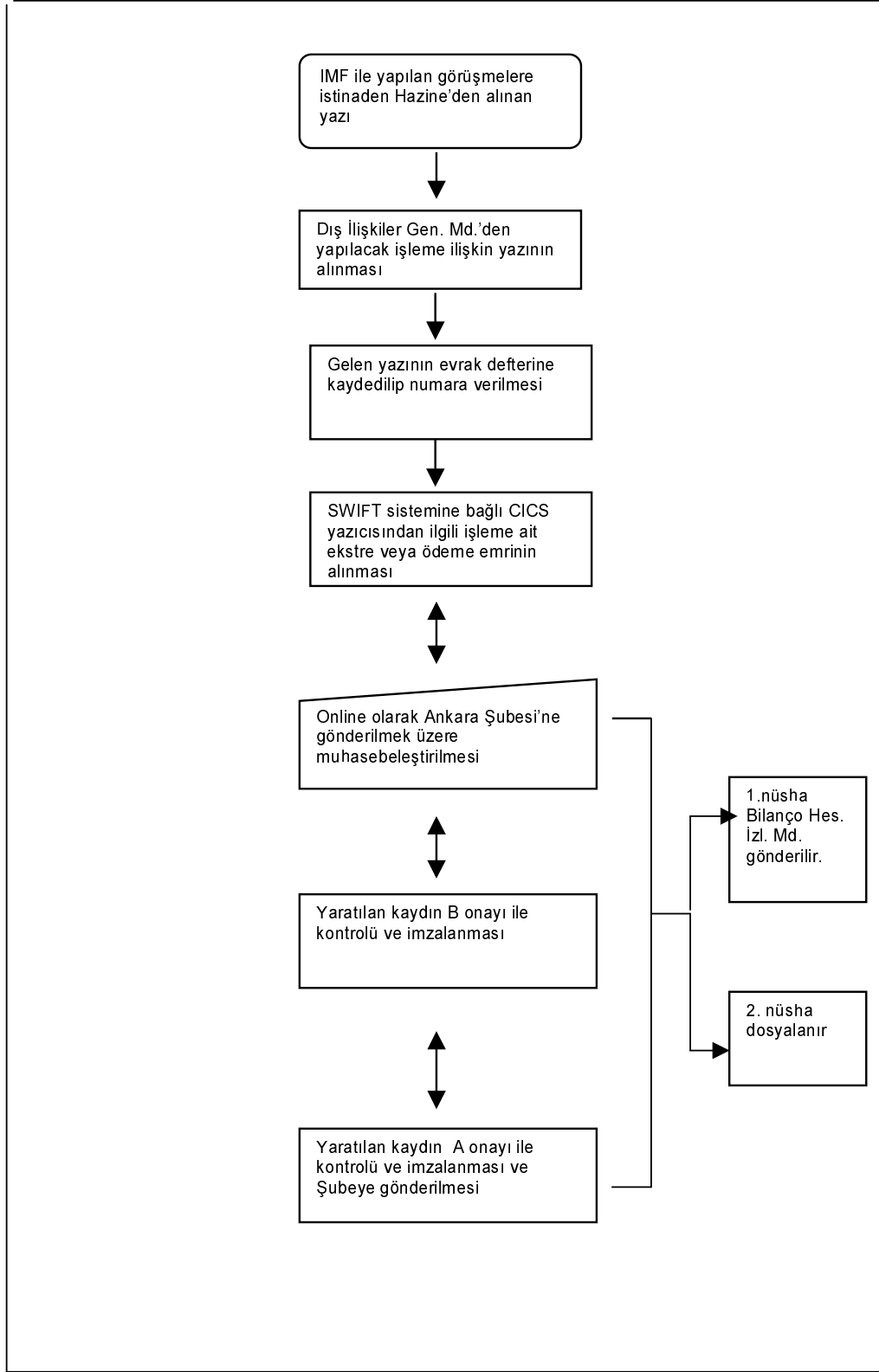
6.1.9 Stand-by Anlaşması Gereğince IMF'den Yapılan Çekişler

Stand-by anlaşması gereğince IMF'den yapılan çekişler, IMF'den Hazine'ce sağlanan kredilerin Türk lirası karşılığının IMF'in Merkez Bankası Ankara Şubesi nezdindeki 1 nolu hesabına alacak kaydedilmesi ve oluşan masraf ve faizlerin mahsubu ile kredilerin geri ödeme işlemlerini içermektedir.

Şekil 6.12.'deki iş akış şeması Stand-by anlaşması gereğince Hazinesinin döviz olarak IMF'den doğrudan borçlanmasını göstermektedir. Bu işlemin muhasebeleştirilmesi, Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü'nden işleme ilişkin yazının alınması ve yazıdaki meblağ ile ekstre kayıtlarının mutabakatının yapılmasıyla başlatılmaktadır. Bu işlemde de daha önce belirtildiği gibi, işleme ilişkin yazının gelmemesi veya gecikmesi işlemin aksamasına neden olabilir. Bu nedenle, bölümler arası olası koordinasyon kopukluklarını gidermek amacıyla, işlemin ya kaynağında muhasebeleşmesi ya da Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nde muhasebeleşmek üzere ilgili birim tarafından ekrandan online olarak kaydın gönderilmesi sağlanabilir.

Ayrıca, işleme ait kaydın şubeye online olarak gönderilmesi veri girişi yapan kişi tarafından manuel olarak yapıldığından, her ne kadar B ve A onayı olarak şubeye iletiliyor olsa da, muhasebe kaydındaki valör , meblağ ve muhabir kodunda ortaya çıkabilecek olası hatalar, işlemin düzeltilip tekrar doğru şekilde gönderilmesi sürecinden geçeceğinden, gecikmeye sebep olabilir. Bu konuda da tam otomasyona geçildiğinde bu tür riskler ortadan kalkacaktır.

Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen belli başlı işlemler iç kontrol açısından incelendikten sonra, bu işlemlerin taşıdığı riskler, risk ölçüm metodolojileri kapsamında değerlendirilecektir.



Şekil 6.12. Stand-by Anlaşması Gereğince IMF'den Yapılan Çekişler Hazine'nin IMF'den Doğrudan Borçlanmasına (Döviz) İlişkin İş Akış Şeması

6.2. Kambiyo Muhasebesi Uygulamalarında Risk Ölçümü

Önceki bölümde Kambiyo Muhasebesi işlemlerinden; altın, arbitraj, Türk lirası karşılığı döviz alış ve satışları, depo işlemleri, giden döviz havaleleri, ekstre ve hesap açıklarının takibi, gelen havale işlemleri, menkul kıymet işlemleri ve stand by anlaşması gereğince IMF'den yapılan çekişler, iç kontrol açısından incelenmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, iç kontrol sistemlerinde temel amaç, risklerin minimize edilerek işlemlerin etkili ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bunun için öncelikle risklerin belirlenmesi şarttır. Bu bölümde, incelenmiş olan Kambiyo Muhasebesi işlemlerinin taşıdığı riskler ele alınacak ve belirlenen riskler doğrultusunda risk ölçümü yapılacaktır.

Kambiyo muhasebesi işlemlerinde risk değerlemesi yapılırken tablo 6.13.'de de görüldüğü gibi yedi riske yer verilmiştir. Bu riskler, önceki bölümlerde incelenen risklerin kaynağı ve yarattıkları etkiye göre sınıflandırılması ve Alman Merkez Bankası risk ölçümü uygulamalarında değerlendirmeye alınan risk çeşitlerini kapsamaktadır. Ayrıca, incelenen birimin yapısı, işlemlerin önemi ve diğer merkez bankası uygulamalarındaki örnekler de dikkate alınmıştır. Buradaki risk ağırlık faktörleri ve risk puanlaması belirlenirken, karar verme aşamasında pek çok seçenek arasından seçim yaparak öncelikleri belirlemeye yardımcı bir yaklaşım olan Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı'ndan (Analytic Hierarchy Process, AHP) faydalanılmıştır (Thomas and Vargas 1994). Bu yaklaşımla Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü bünyesinde çalışan farklı ünvan gruplarından kişilerin sorumlu oldukları işlere ilişkin risk derecelendirmeleri dikkate alınarak "Eigenvector yöntemi" kullanılarak bu sistem için tasarlanmış "Maple 8" programı çalıştırılarak, risklerin işlemlere göre yüzdelik dağılımı belirlenmiştir. Tablo 6.13. Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nde incelenen dokuz işlemin önem derecesi ve belirtilen riskler açısından yüzdelik dağılımını göstermektedir. Ek 2'de çalıştırılan programın sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar her bir işlem için hesaplanan risk yüzdelerini göstermektedir.

Tablo 6.13. KAMBIYO MUHASEBESİ İŞLEMLERİNİN FAALİYET BAZINDA RİSK DAĞILIMI

İşlemler	İşlemlerin önemi %	Risk Çeşitleri (%)*						
		Finansal risk	Operasyonel risk	İtibar riski	İnsan kaynakları riski	Kurallara uymama riski	Bilgi teknolojisi riski	Karar verme aşamasında bilgi riski
Altın	22,00%	5,31%	30,03%	6,43%	24,88%	2,14%	26,22%	4,99%
Arbitraj	3,02%	7,04%	32,58%	4,42%	31,33%	2,54%	17,12%	4,97%
Menkul kıymet	21,79%	14,94%	25,99%	3,28%	31,70%	1,75%	7,21%	15,12%
Depo	5,68%	7,91%	41,54%	5,32%	16,35%	2,73%	21,23%	4,92%
Giden döviz havaleleri	4,57%	22,06%	28,35%	12,91%	21,29%	2,10%	10,96%	2,32%
Gelen havale	2,56%	6,05%	22,84%	2,67%	35,25%	5,75%	10,54%	16,90%
IMF 'den yapılan çekişler	15,24%	20,17%	11,38%	16,82%	35,42%	1,38%	5,77%	9,07%
Ekstre ve hesap takibi	1,71%	5,62%	17,29%	2,06%	40,44%	1,69%	7,02%	25,89%
TL karşılığı döviz alış ve satışları	23,43%	33,26%	22,96%	3,92%	19,49%	2,16%	6,80%	11,41%

* Riskin ve işlemlerin önemi arttıkça, yüzdelik değerleri de artış göstermektedir.

İlk olarak altın işlemlerinin taşıdığı olası riskler değerlendirilecektir. Tablo 6.13.'de de görüldüğü gibi, altın işlemleri, operasyonel risk, insan riski ve bilgi teknolojisi riski açısından en yüksek düzeyde risk faktörü taşımaktadır. Ayrıca, altın mevcudunun merkez bankası bilançosunu oluşturan önemli bir kalem olması nedeniyle, kambiyo muhasebesi müdürlüğünce muhasebeleştirilen altın işlemlerinde, kayıtlarda ve dolayısıyla raporlarda oluşabilecek hatalar, bilgilerin hem yöneticiler hem de kurum dışındaki kişiler tarafından alınacak kararlarda kullanılmaları halinde yanılma riskini ve banka açısından itibar riskinin ortaya çıkmasına yol açabilir.

Arbitraj işlemlerinde ise yine en önemli riskler operasyonel, insan ve bilgi teknolojisi riskleridir. Arbitraja ilişkin hesaplamaların ve muhasebeleştirilmenin manuel olarak yapılması nedeniyle söz konusu işlemlerde ve bu işlemlerden doğacak kâr zarar ve kur farklarının yansıtılmasında hataların oluşma riski mevcuttur.

Menkul kıymet işlemleri, Merkez Bankasının döviz rezervini değerlendirmek amacıyla yurt dışından değerli kağıt alınması veya satılması işlemi olup, alınan ve satılan kağıtların vadelerinin takip edilmesi, kâr veya zararın hesaplanması ve işlemlerin doğru muhabirler kanalıyla muhasebeleştirilmesi açısından operasyonel ve insan riski taşımaktadır. Diğer işlemlerde olduğu gibi, menkul kıymet işlemlerinin muhasebeleştirilmesinde de tam otomasyon uygulanmadığından, Merkez Bankası bilançosunda menkul kıymet mevcudumuzu gösteren kaleme yansıtacak yanlış bir veri, bu bilgilerden faydalanarak karar alacak olanları da olumsuz etkileyecektir. Bu etki Merkez Bankasının kamuya duyurduğu ve yayınladığı finansal tablolara da yansıtacağından itibarını da olumsuz etkileyecektir.

Depo işlemleri ise merkez bankasının yurt dışındaki muhabir bankalar nezdindeki hesaplarının değerlendirilmesi açısından önem taşıdığından, muhabir bankalar nezdindeki hesaplar ile kambiyo muhasebesi müdürlüğü bünyesinde takip edilen depo hesaplarının mutabakatının sağlanması gerekir. Depo işlemlerinin muhasebeleştirilmesinde tam otomasyon olmadığından, oluşabilecek hatalar, insan kaynaklı ve operasyonel risklere yol açabileceği gibi, kullanılan muhasebe bilişim sisteminin uygulamalarda yeterli olup olmadığı konusunun değerlendirilmesi açısından da teknolojik risk taşımaktadır.

Giden döviz havalelerinde en büyük riskler finansal, operasyonel, insan ve itibar riskleridir. Ödeme yapılmak üzere hazırlanan SWIFT mesajlarının elle girilmesi, kontrolü güçleştirmektedir. Dolayısıyla yapılacak ödemenin miktarında veya gönderilecek banka hesabında dikkatten kaçan bir unsur, hatalara yol açabilir. Bu durum bankanın itibarını zedeleyebilir.

Gelen havale işlemlerinde şahıs, kurum veya kuruluşlar adına gelen havaleler işlemin mahiyetine göre SWIFT sistemi kanalıyla ilgili ticari bankalara transfer edildiği gibi, merkez bankasının ilgili şubesine de devredilebilmekte, ve gerektiğinde iade edilmektedir. Dolayısıyla bu tür işlemler karar verme aşamasında bilgi riski taşımaktadır. Ayrıca bu işlemler de tam otomasyon olmamasından dolayı, operasyonel ve insan riskini de taşımaktadır.

Stand by anlaşması gereğince IMF'den yapılan çekişlere ilişkin işlemlerde ise kredinin bütçe veya rezerv amaçlı olarak geliş amacına göre muhasebeleştirme işlemi farklılık göstermekte olup, bu işlemlerde de tam otomasyon uygulanmamaktadır. Bu nedenle işleme ilişkin tutarın yanlış girilmesi ve ilgili şubeye yanlış aktarılması, bütçe veya rezerv amaçlı gelişinin dikkatten kaçması ve yanlış muhabire girişinin yapılarak muhasebeleştirilmesi, özellikle büyük meblağlı krediler olduğundan, finansal, operasyonel ve insan riski açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, Merkez Bankası bilançosunda yer alan IMF kredilerinin, bankaca uygulanacak veya uygulanmakta olan para politikalarının değerlendirilmesi ve karar verme aşamasında önemi büyüktür. Dolayısıyla her zaman karar verme aşamasında bilgi riskini taşımasının yanında, Merkez Bankasının şeffaflık prensibi çerçevesinde bilgilerin kamuoyuna doğru aktarılması açısından da itibar riskini taşımaktadır.

Ekstre ve hesap açıklarının takibi, merkez bankasının yurt dışındaki muhabir bankalar nezdindeki hesapları aracılığı ile gerçekleştirdiği işlemlerinde mutabakatı sağlanamayan kalemlerin incelenmesi ve çözülmesi açısından önem taşımaktadır. Özellikle mahiyeti belirsiz olan borç kayıtlarının araştırmasının zamanında yapılmamış olması hesapları eksi bakiyeye düşürebileceği gibi, dikkatsiz bir şekilde manuel olarak yanlış kapatılan hesap ve ekstre kayıtları, açık kalan kalemlerin yanlış yorumlanmasına sebep olabilir. Açıklanan bu faktörler, bu işlemlerde operasyonel, insan ve karar verme aşamasında bilgi riskinin diğer risk türlerine göre daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

TL karşılığı döviz alış ve satış işlemleri ise, doğrudan merkez bankası döviz rezervlerini etkileyen ve buna bağlı olarak merkez bankası bilançosuna yansıyan işlemler olduğundan ve para politikası kararlarının değerlendirilmesinde büyük önem taşıdıklarından finansal, operasyonel ve insan riski açısından birincil derecede önemlidirler. Ayrıca işlem hacmi ve işlem miktarı açısından da değerlendirildiğinde diğer işlemler arasında önem derecesi açısından ilk sırada yer almaktadırlar.

İşlemlerin her biri taşıdığı riskler açısından ayrı ayrı değerlendirildikten sonra, Tablo 6.14.'te, işlemlerin önem derecesi ve risk

yüzdeleri çarpılarak, kambiyo muhasebesi için öncelikli riskler elde edilmiştir. Tablo 6.14.'teki toplam satırında görüldüğü gibi, operasyonel risk, insan kaynakları riski ve finansal risk Kambiyo Muhasebesi için birincil derecede önemli riskler olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.14. KAMBIYO MUHASEBESİ İŞLEMLERİNİN GENEL RİSK AĞIRLIK YÜZDELERİ

İşlemler	Finansal risk	Operasyonel risk	İtibar riski	İnsan kaynakları riski	Kurallara uymama riski	Bilgi teknolojisi riski	Karar verme aşamasında bilgi riski
Altın	1,17%	6,61%	1,42%	5,47%	0,47%	5,77%	1,10%
Arbitraj	0,21%	0,98%	0,13%	0,95%	0,08%	0,52%	0,15%
Menkul kıymet	3,25%	5,66%	0,72%	6,91%	0,38%	1,57%	3,30%
Depo	0,45%	2,36%	0,30%	0,93%	0,15%	1,21%	0,28%
Giden döviz havaleleri	1,01%	1,30%	0,59%	0,97%	0,10%	0,50%	0,11%
Gelen havale	0,15%	0,58%	0,07%	0,90%	0,15%	0,27%	0,43%
IMF'den yapılan çekişler	3,07%	1,73%	2,56%	5,40%	0,21%	0,88%	1,38%
Ekstre ve hesap takibi	0,10%	0,30%	0,04%	0,69%	0,03%	0,12%	0,44%
TL karşılığı döviz alış ve satışları	7,79%	5,38%	0,92%	4,57%	0,50%	1,59%	2,67%
TOPLAM	17,21%	24,90%	6,74%	26,79%	2,07%	12,43%	9,86%

Kambiyo muhasebesi işlemlerinin risk ölçümü yapılırken, işlem ağırlık faktörleri bir başka deyişle işlemlerin önem derecesi belirlendikten sonra, (Bkz: Tablo 6.13.) işlemlerin her bir risk açısından en yüksekte (üç puan) en düşüğe (bir puan) değerlendirildiği risk puanlaması yapılmıştır. '0' puan hiç risk olmadığından kullanıldığından, uygulamamızda yer almamıştır. Puanlamayı yaparken Tablo 6.13.'teki risk dağılımları dikkate alınmıştır. Birden üçe puanlama olması nedeniyle, yüzdeler %33.3'lük dilimler halinde üç parçaya bölünerek maximum (3 puan), minimum (1 puan) ve ara (2 puan) değerler elde edilmiştir (Bkz: Tablo 6.15 ve Tablo 6.16).

Tablo 6.15. KMM İŞLEMLERİ RİSK PUAN ARALIKLARININ BELİRLENMESİ

İşlemler	Maximum değer %	Orta değer %	Minimum değer %
Altın	30,03	21,02	9,01
Arbitraj	32,58	22,81	9,77
Menkul kıymet	31,70	22,19	9,51
Depo	41,54	29,07	12,46
Giden döviz havaleleri	28,35	19,84	8,50
Gelen havale	35,25	24,67	10,57
IMF'den yapılan çekişler	35,42	24,80	10,63
Ekstre ve hesap takibi	40,44	28,31	12,13
TL karş. döviz alış ve satışları	33,26	23,28	9,98

Tablo 6.16. KAMBİYO MUHASEBESİ İŞLEMLERİ RİSK PUANLAMASI

İşlemler	Finansal risk	Operasyonel risk	İtibar riski	İnsan kaynakları riski	Kurallara uymama riski	Bilgi teknolojisi riski	Karar verme aşamasında bilgi riski
Altın	1	3	1	3	1	3	1
Arbitraj	1	3	1	3	1	2	1
Menkul kıymet	2	3	1	3	1	1	2
Depo	1	3	1	2	1	2	1
Giden döviz havaleleri	3	3	2	3	1	2	1
Gelen havale	2	2	2	3	1	1	2
IMF'den yapılan çekişler	2	2	2	3	1	1	1
Ekstre ve hesap takibi	1	2	1	3	1	1	2
TL karşılığı döviz alış ve satışları	3	3	1	2	1	1	2

Tüm bu hesaplamalar yapıldıktan sonra ikinci aşama olarak ilgili birimde iç kontrol sisteminin etkinliği değerlendirilmektedir. Alman Merkez Bankası risk ölçümü uygulamalarında da incelendiği gibi, sistemin etkin olup olmaması durumuna göre birden üçe puanlama yapılmaktadır. Uygulamamızda son iki yıl içinde herhangi bir kayıp veya zarar yaşanmadığı ve bu birimde yapılan en son denetim sonucunun da olumlu olduğu düşünülürse puan '1' olacaktır. Tablo 6.17.'de Kambiyo Muhasebesi İşlemlerinin risk puanıyla her bir işlem için tespit edilen işlem ağırlık faktörü çarpılarak toplam risk puanı elde edilmiştir. Son aşama olarak da kalan risk değerlemesi için toplam risk puanı ile iç kontrol değerlendirme faktörü çarpılarak sonuca ulaşılabilecektir. Uygulamamızda iç kontrol değerlendirme faktörü 1 olduğundan risk puanları tabloda hesaplandığı şekliyle kalacaktır.

Tablo 6.17.'de elde edilen risk puanlarını en yüksekten en düşüğe sıraladığımızda, 304.2 risk puanı ile TL karşılığı döviz alış ve satış, 286 puan ile altın işlemleri, 283.4 puan ile menkul kıymet işlemleri ve 182.4 risk puanı ile IMF'den yapılan çekişler ilk dört sırada yer almaktadır. Söz konusu işlemler finansal raporları doğrudan etkileyen işlemlerdir. Hesaplanan risk puanına dayanarak 1 ile 100 arası belirlenen kritere göre ilgili işlemin hangi sıklıkta denetlenmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkmaktadır. Değerlendirme kolaylığı açısından elde edilen risk puanlarının her biri 9'a bölünerek 1 ile 100 arası bir puana ulaşılmıştır. Hesaplanan puanlar tablo 6.18.'de de özetlendiği gibi, 2 ile 33 arasında bir dağılım göstermektedir. Denetim planında belirlenecek olan alt limit değerine göre, limitin üstünde kalan işlemlerin her yıl denetime tabi olacağı, aksine limit altında kalan işlemlerin ise sık denetlenmesine gerek olmadığı ve çok fazla risk unsuru taşımadığı sonucu ortaya çıkacaktır. Ortaya çıkan böyle bir risk değerlendirme matrisi, iç denetçilerin inceledikleri birimlerin iç kontrol sistemini gözden geçirmeleri ve maruz kalınan risklere karşı alınması gereken önlemler açısından yol gösterici olmaktadır.

Tablo 6.17. KAMBİYO MUHASEBESİ İŞLEMLERİ RİSK DEĞERLEME MATRİSİ

İşlemler / Riskler	İşlem Ağırlık Faktörü	Finansal Risk	Operasyonel Risk	İtibar Riski	İnsan Kaynakları Riski	Kurallara Uymama Riski	Bilgi Teknolojisi Riski	Karar Verme Aşamasında Bilgi Riski	TOPLAM RİSK**
Altın işlemleri*	22.0	1	3	1	3	1	3	1	286
Arbitraj	3.0	1	3	1	3	1	2	1	36
TL karş. döv. alış ve satış	23.4	3	3	1	2	1	1	2	304.2
Depo işlemleri	5.7	1	3	1	2	1	2	1	62.7
Giden döviz havaleleri	4.6	3	3	2	3	1	2	1	69
Ekstre ve hesap açık. takibi	1.7	1	2	1	3	1	1	2	18.7
Gelen havale işlemleri	2.6	2	2	2	3	1	1	2	33.8
Menkul kıymet işlemleri	21.8	2	3	1	3	1	1	2	283.4
IMF'den yapılan çekişler	15.2	2	2	2	3	1	1	1	182.4
TOPLAM	100								

*Altın işlemi için toplam risk, $22.0 \times (1+3+1+3+1+3+1) = 286$ olarak hesaplanmış olup, diğer işlemler için de aynı prosedür izlenerek her bir işleme ait toplam risk elde edilmiştir.

** Uygulamamızda iç kontrol değerlendirme faktörü '1' kabul edildiğinden, risk puanları tabloda hesaplandığı şekliyle kalacaktır.

Tablo 6.18. KAMBİYO MUHASEBESİ İŞLEMLERİNİN RİSK SIRALAMASI

İşlemler	Risk puanı	Denetim sıklığına karar verilecek işlemin 1 –100 puan arasında sıralanması
TL karşılığı döviz alış ve satışı	304.2	33.8
Altın	286	31.8
Menkul kıymet işlemleri	283.4	31.5
IMF'den yapılan çekişler	182.4	20.3
Giden döviz havaleleri	69	7.7
Depo	62.7	7.0
Arbitraj	36	4
Gelen havale işlemleri	33.8	3.8
Ekstre ve hesap açıklarının takibi	18.7	2.1

Tablo 6.18.'deki sıralama hangi işlemlerin risk açısından öncelik taşıdığı ve periyodik olarak incelenmesi gerektiği konusunda ışık tutmaktadır. Sonuç olarak amaç riskleri minimuma indirmek olduğundan, söz konusu işlemlerde tam otomasyona geçilmesi ve değerlendirilen riskler arasında en büyük paya sahip olan insan ve operasyonel risklerin en aza indirgenmesi sağlanmalıdır.

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kurumların hedeflerine ulaşabilmek amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde ve karşılaşılan riskleri minimize etmeye yönelik yürütülmesi ancak etkin bir risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin varlığıyla mümkündür. Özellikle üstlendikleri misyon açısından hem içinde buldukları sektöre hem de topluma karşı belli sorumlulukları olan kuruluşlar açısından bu kavramlar giderek önem kazanmaktadır.

İç kontrol ve risk yönetim modellerinin etkin işleyişi, kurumların daha sağlıklı bir yapıya kavuşmasında ve sağlıklı karar alma mekanizmalarının oluşmasında kritik öneme sahiptir. Genel olarak incelediğimizde, ülkemizde de risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarının geliştirilmesi, bu kavramlara ilişkin olarak uluslararası standartların bilinmesi ve kuruluşlar içinde çeşitli hiyerarşik katmanlarda da benimsenmesi için gerekli girişimler yapılmalıdır. Konuya ilişkin altyapı yoksunluğu ve özellikle risk ölçümünde modellerin bir anda geliştirilip uygulanamaması, belli bir geçerlilik ve uygulanabilirlik sürelerinin olması uygulamada zorluklar çıkartabilmektedir. Bu açıdan kuruluşların konuyu geniş bir perspektifle değerlendirmeleri, sadece bugünün mevzuat koşullarını değil, bu konularda gelecekte yasal düzenlemelerde olabilecek değişiklikleri de düşünerek harekete geçmeleri sistemin sağlıklı işleyebilmesi açısından önemlidir.

Bu çalışmada Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü bünyesinde yer alan Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nün işlemleri dokuz ayrı faaliyet başlığı altında iç kontrol uygulamaları ve risk

ölçümü açısından değerlendirilmiştir. Kambiyo Muhasebesi işlemleri, Merkez Bankası bilançosunu doğrudan etkileyen kalemleri içermesi ve dolayısıyla ekonomiyi ve para politikalarını etkileyebilecek kararların bu doğrultuda alınması nedeniyle, iç kontrol uygulamaları ve bölümdeki risklerin tespit edilip, minimize edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nde, işlemlerin büyük çoğunluğunun başlangıç noktası yapılacak işlemin başlatıldığı genel müdürlüğe bağlı ilgili müdürlükten alınan yazılardır. Dolayısıyla, muhasebeleştirme işlemleri kaynağında yapılmak yerine, Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nde gerçekleştirilmektedir. Böyle bir uygulama zaman zaman müdürlükler arası koordinasyon kopukluklarına yol açarak işlemlerin muhasebeleştirilmesini geciktirdiği gibi aynı zamanda işlemlerde zaman kaybına neden olmakta ve etkinliği de azaltmaktadır. Dolayısıyla işlemlerin kaynağında muhasebeleştirilmesi, takip açısından da kolaylık sağlayacaktır. Bu konuda Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nün sorumluluğu ise ilgili birimce muhasebeleştirilen kayıtların kontrollerinin yapılması olmalıdır. Ancak birimler arası mutabakat sağlamak açısından da, yapılacak herhangi bir düzeltme kaydına ilişkin yetkinin, kontrol sisteminin bütünlüğü açısından tek bir birimde bulunması dikkate alınması gereken bir unsurdur.

Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nce muhasebeleştirilen işlemlerin büyük bir kısmında veri girişinin manuel olarak yapılması, kayıtlarda insan hatası riski taşımaktadır. Özellikle Merkez Bankası bilançosunu oluşturan kalemlerin önemli bir bölümünün söz konusu müdürlük tarafından oluşturulması, karşılaşılabilecek riskleri ortadan kaldırmak veya azaltmak açısından alınacak önlemleri artırmaktadır. Bu konuda Muhasebe Genel Müdürlüğü koordinasyonunda "Muhasebe Tam Otomasyon Sistemi" adı verilen bir proje yürütülmektedir. Söz konusu proje ile işlemlerin insan hatasını en aza indirgeyecek şekilde otomatik olarak ve kaynağında muhasebeleştirilmesi, işlemlerin paralel uygulama doğrultusunda tek merkezden yürütülmesi ve KMM'nin muhasebeleşen kayıtların kontrolünü yapması amaçlanmaktadır.

İşlemlerin muhasebeleştirilmesi aşamasında ortaya çıkan önemli risk unsurlarından biri de; online olarak ilgili şubelere gönderilmek üzere yaratılan muhasebe kayıtlarının iki aşamalı onay sonrasında muhasebeleşmesi ve mutlaka dekontunun alınması söz konusuysen, dahili olarak yaratılan muhasebe kayıtlarında böyle bir zorunluluğun olmaması ve fişin kesildiği anda muhasebeleşmesi ve hesaplara yansımaları durumudur. Muhasebeleştirilen kayda ilişkin pikür alınması da opsiyona bağlı olduğundan, muhasebeleştirilen fişin üzerinde düzeltme yapılması durumunda B ve A onayı veren yetkili kişiler açısından kontrol zorlaşmaktadır. Ortaya çıkabilecek olası bir hata ise, ertesi gün yapılacak mutabakatlar sırasında ortaya çıkmaktadır. Bu da hatanın o an düzeltilmesi yerine, hesaplara yanlış bir kaydın girmesine yol açarak, işlemlerin uzamasına, raporlamada hatalara ve etkinliğin sağlanamamasına yol açmaktadır. Bu durum önemli bir kontrol boşluğu olarak göze çarpmakla birlikte, Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü'nce değerlendirmeye alınmış olup, tam otomasyona geçildiğinde böyle bir problemin de ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

Diğer taraftan, Bankamızın gerek yurt dışı muhabir bankaları aracılığıyla gerçekleştirdiği her türlü işlem, gerek gün içinde müdürlük bünyesinde muhasebeleştirilen işlemlerin takibi, Kambiyo Muhasebesi bünyesinde CORONA programı aracılığı ile hesap ve muhabir banka kayıtlarının mutabakatı yoluyla yapılmaktadır. Şu an kullanılmakta olan CORONA programı otomatik mutabakatın yanında, kullanıcı inisiyatifinde manuel olarak yapılan eşleştirmeleri de kapsamakta olup, insan hatasına açıktır. Bu nedenle kullanılan CORONA programı, ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olması ve yapılacak mutabakat işlemlerinde insan inisiyatifinin en aza indirgenmesi açısından değerlendirilmelidir. Dolayısıyla hem işlemlerde etkinliği artırmak ve hız kazanmak hem de getirdiği yeniliklerden faydalanmak açısından söz konusu programın yeni versiyonları temin edilebilir.

Tam otomasyona geçilmesiyle birlikte elimine edilecek olan kontrol zayıflıkları paralelinde bunlardan doğabilecek riskler de en aza indirgenecektir. KMM'de incelenen her bir işlem açısından sözkonusu riskler

içerisinde birincil derecede önemli olarak insan riski, operasyonel risk ve finansal risk tespit edilmiştir. İşlemlerin risk sıralaması incelendiğinde ise, TL karşılığı döviz alış ve satışı, altın , menkul kıymet ve IMF işlemlerinin öncelik taşıdığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, tam otomasyona geçilmesiyle birlikte sözkonusu işlemlere ilişkin risklerin minimize edilmesi, finansal raporlara güvenilirliği, şeffaflık prensibi gereği kamuya duyurulan verilerin doğruluğunu ve yöneticilerin karar alma aşamasında doğru adımlar atabilmelerini sağlamak açısından önemlidir.

Ayrıca, tespit edilen kontrol zayıflıkları ve risklerin önlenmesine yönelik yapılacak çalışmalarda, birim içinde bu tür faaliyetleri sürekli izleyecek, değişimleri gözlemleyecek ve yapılan en son denetim ve değerlendirme sonuçlarına dayanarak ve kullanılan teknolojinin ihtiyaçlara cevap verip vermediğini değerlendirerek bölümdeki iç kontrol yapısının yeterliliği ve etkinliği hakkında önerilerde bulunacak bir kontrol grubu kurulması faydalı olacaktır. Birimler içinde kurulacak küçük kontrol grupları, hem faaliyetleri yerinde takip etmek hem de çalışanların kendi görev alanları içerisindeki işlemlerde oluşabilecek aksaklıkları daha net görebilmeleri açısından kolaylık sağlayacaktır.

Tüm bu faktörlerin yanısıra, denetime tabi olacak faaliyetlerin iç denetim tarafından değerlendirilmesi yanında bağımsız denetim kuruluşlarınca da incelenmesi üzerinde durulması gereken bir konudur. Bağımsız denetim, yöneticilere sistemin işleyişi konusunda önerilerde bulunarak daha etkin çalışılması konusunda katkı sağlar. Dolayısıyla kurum dışından farklı bir bakış açısıyla sistemin işlerliği hakkında görüş bildirilmesi, kurum tarafından tutulan hesapların ve hazırlanan finansal raporların güvenilirliğinin saptanması, iç kontrol sistemlerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi açısından önemlidir.

Bu çalışmalar sürdürülürken risk, kontrol ve denetim kavramlarının teorik ve kağıt üstü olgular olarak değil, gerçek ve pratik yaşamın bir parçası olarak algılanması, etik ilkelerden ve şeffaflıktan ödün verilmemesi, bilgi ve deneyim paylaşımlarının belli bir çerçevede sürdürülmesi, etkin iç denetim ve kontrol sistemlerinin devamlılığı için teknoloji ve insan kaynağına yatırım

yapılması, eğitim programlarının yoğunlaştırılması ve tüm faaliyetlerin denetiminde katma değer yaratılması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Bank of England, “ Banks’ Internal Controls and the Section 39 Process “,
Şubat , 1997.

BDDK, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu “ Bankaların İç Denetim
ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik “
<http://www.bddk.org.tr> (Mart 2003)

BIS, Basle Committee on Banking Supervision. “Core Principles for Effective
Banking Supervision “, Eylül 1997

BIS, Basle Committee on Banking Supervision. “ Risk Management for
Electronic Banking and Electronic Money Activities “, Mart 1998

BIS,Basle Committee on Banking Supervision. “Framework for the Evaluation
of Internal Control Systems “, Ocak 1998

Bies, Susan S. “ Corporate Governance and Risk Management “
BIS Review 56/2002
[http:// www.bis.org/ review](http://www.bis.org/review) (Mart 2003)

Carmichael, Douglas R. , Willingham John J. and Schaller Carol A., Auditing
Concepts and Methods: “ A Guide to Current Theory and Practice”
1996 Chapter 6.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
[http://www.coso.org/Publications/executive_summary_integrated_
framework.htm](http://www.coso.org/Publications/executive_summary_integrated_framework.htm) (3 Şubat 2003)
<http://www.coso.org/KeyConcepts/index.html>

Comptroller of the Currency Administrator of National Banks
“ Internal Control, Comptroller’s Handbook , Ocak 2001
[http://www.occ.treas.gov / handbook / intcntrl2.pdf](http://www.occ.treas.gov/handbook/intcntrl2.pdf).

Dalton J. and Hilbers P., “_The Role of Internal Control and Audit
Systems in Supporting Central Bank Governance and Transparency”
International Monetary Fund, Temmuz 1999, Monetary and
Exchange Affairs Department

- Federal Reserve Bank of New York, Seminar Notes, Kasım 2000
“Risk Assessment Methodology”
- Güredin E., “Denetim “ 1992, Altıncı Bölüm : İç Kontrol Sistemi.
- “ Internal Control and Internal Auditing : Guidance for Directors, Managers and Auditors “ , Kasım 2000.
<http://www.theiia.org/eciia> (European Confederation of Institutes of Internal Auditing)
- “ Internal Control Management and Evaluation Tool “ , Şubat 2001
<http://www.gao.gov/new.items/d01131.g.pdf> (Mart 2003)
- Kaval H., “ Bankalarda Risk Yönetimi”, Ağustos 2000, S. 23,24,39
- Kepekçi C., “ Bağımsız Denetim” , Mart 1996, S. 55-83
- Kinney W. R., “ Auditing Risk Assessment and Risk Management Processes” Ocak 2003, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Konrath, Larry F. Auditing Concepts and Applications: “ A Risk-Analysis Approach” 1996 Chapter 6,7.
- “ Management and Internal Control Evaluation “
<http://www.auditnet.org/docs/manage.pdf> (Mart 2003)
- “Management of Risk – A Strategic Overview”, Ocak 2001
http://www.hm_treasury.gov.uk/mediastore/otherfiles/orange_book.Pdf
- Meyer, H. L., “Why risk management is important for global financial institutions ? ” , 31.08.2000. <http://www.bis.org/review/r00504b.pdf>
- Numanoğlu M., “Bankalarda Risk Yönetimi, İç Kontrol ve İç Denetim Sistemlerinin Organizasyonu ve Entegrasyonu – Düzenlemeler, Uygulamalar, Örnek Çalışmalar” 8 Aralık 2001, İstanbul
- Rausch M. “General Structure of the Internal Control System within The Deutsche Bundesbank“
“Internal Control and Audit in Central Banks” , Seminar Notes, Eylül 2000
- “Risk Management & Internal Control Self- Assessment Matrix”
<http://www.treasury.nsw.gov.au/pubs/rmic/rmicmain.htm> (Mart 2003)
- Sayıştay, INTOSAI İç Kontrol Standartları , 1994
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/intosai2.htm> (7.4.2003)
- Sayıştay, INTOSAI “ İç Kontrol : Kamusal Hesapverme Sorumluluğu için bir Yapı Oluşturulması” , Çeviren : Baran ÖZEREN . Ankara, Mayıs 2002.
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik>

- Scott, C. "Internal Audit in a Central Bank" Mayıs 1996.
<http://www.bankofengland.co.uk/cbs> (Şubat 2003)
- " Standards for Internal Control in the Federal Government ", Kasım 1999
<http://www.gao.gov/specialpubs/> (Şubat 2003)
- "Statement of Best Practice – Internal Control & Internal Audit Haziran 1995"
<http://www.treasury.nsw.gov.au/pubs/tpp95a/tpp95a.htm> (21 Şubat 2003)
- The Institute of Internal Auditors.
" Recommendations for Improving Corporate Governance" (8 Nisan 2002)
http://www.theiia.org/ecm/printfriendly.cfm?doc_id=3602 (11. 7.2002)
- The Institute of Chartered Accountants in England & Wales
"Guidance for Directors on Combined Code" Eylül 1999.
<http://www.icaew.co.uk/internalcontrol> (Şubat 2003)
- The Institute of Chartered Accountants in England & Wales
" Implementing Turnbull – A Boardroom Briefing " Eylül 1999.
<http://www.icaew.co.uk/internalcontrol> (Şubat 2003)
- " The Major Elements of an Internal Control Process "
<http://www.riskinstitute.ch/newrisk.ifci.ch/143040.htm> (07.04.2003)
- The Audit Office of New South Wales
" Risk Management "
http://www.audit.nsw.gov.au/Questionnaires/Risk_Survey_Instrument.Pdf
- Thomas L.S., and Vargas L.G., "Decision Making in Economic, Political, Social and Technological Environments with the Analytic Hierarchy Process" 1994, Vol VII, Chapter 1.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Teşkilat ve Görevleri Esas Yönetmeliği,
Ankara, 1998 S. 66.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İç Denetim Yönetmeliği
<http://\merint/duyurular/talimatlar/icdgmy.htm>
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü İş Tanımları
http://\Idmsfile1\ikg\IKGOrtaklim_is-tanmlari\Muhasebe\Kambiyo_muhasebesi\Kambiyo_Is_Tanimplari_Dizini.htm
- Tüzün Y., "Risk nedir ?"
İç Denetim Dergisi , Yıl 2002, Sayı 4, S. 26-31.

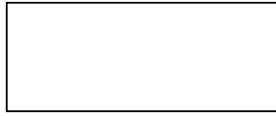
EKLER

EK 1

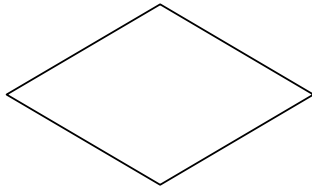
İŞ AKIŞ ŞEMASI SEMBOLLERİ



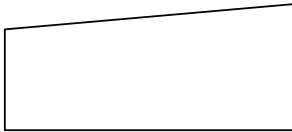
İşlemin başlangıç ve bitimini belirtmek için kullanılır.



İş akışı içinde yapılması gereken adımları belirtir.



İşin akışı içerisinde uygulanan bir basamak sonucunda bir karara varılması bekleniyorsa ve bu karar sonucu uygulanabilecek birden fazla adım oluşuyorsa kullanılır.



İşin akışı içinde bilgisayarla ilgili her türlü basamak için kullanılır.

EK 2

EIGENVECTOR YÖNTEMİYLE MAPLE 8 PROGRAMI KULLANILARAK HESAPLANAN KAMBIYO MUHASEBESİ İŞLEMLERİNİN RİSK YÜZDELERİNE İLİŞKİN ÇIKTILAR ¹

```
> 1A1 := linalg[matrix](7,7,[1,1/5,1/5,1/7,3,1/7,3,  
5,1,3,1/7,3,1/7,5,  
5,1/3,1,1/7,5,1/7,3,  
7,7,7,1,7,1/7,7,  
1/3,1/3,1/5,1/7,1,1/7,1,  
7,7,7,7,7,1,7,  
1/3,1/5,1/3,1/7,1,1/7,1]);  
evalf(Eigenvals(A1));  
lambda := evalf(Eigenvals(A1,vecsA1));  
vA1 := linalg[submatrix](vecsA1, 1..7, 1..1);
```

```
A2 := linalg[matrix](7,7,[1,9,3,1/5,7,3,1/7,  
1/9,1,5,1/7,5,5,1/7,  
1/3,1/5,1,1/7,7,1/5,1/7,  
5,7,7,1,7,7,7,  
1/7,1/5,1/7,1/7,1,1/5,1/7,  
1/3,1/5,5,1/7,5,1,1/7,  
7,7,7,1/7,7,7,1]);  
evalf(Eigenvals(A2));  
lambda := evalf(Eigenvals(A2,vecsA2));  
vA2 := linalg[submatrix](vecsA2, 1..7, 1..1);
```

```
A3 := linalg[matrix](7,7,[1,1/5,1/9,1/7,5,5,1/9,  
5,1,1/9,1/7,5,1/7,1/9,  
9,9,1,1/7,7,3,6,  
7,7,7,1,7,7,6,  
1/5,1/5,1/7,1/7,1,1/7,1/9,  
1/5,7,1/3,1/7,7,1,1/7,  
9,9,1/6,1/6,9,7,1]);  
evalf(Eigenvals(A3));  
lambda := evalf(Eigenvals(A3,vecsA3));  
vA3 := linalg[submatrix](vecsA3, 1..7, 1..1);
```

¹ Hesaplamaların aynı olması nedeniyle Eigenvector yöntemiyle hesaplanan risk yüzdelerine ilişkin olarak sadece altın , menkul kıymet ve IMF den yapılan çekişler işlemlerinin dökümüne yer verilmiştir.

$$AI := \begin{bmatrix} 1 & \frac{1}{5} & \frac{1}{5} & \frac{1}{7} & 3 & \frac{1}{7} & 3 \\ 5 & 1 & 3 & \frac{1}{7} & 3 & \frac{1}{7} & 5 \\ 5 & \frac{1}{3} & 1 & \frac{1}{7} & 5 & \frac{1}{7} & 3 \\ 7 & 7 & 7 & 1 & 7 & \frac{1}{7} & 7 \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{5} & \frac{1}{7} & 1 & \frac{1}{7} & 1 \\ 7 & 7 & 7 & 7 & 7 & 1 & 7 \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{5} & \frac{1}{3} & \frac{1}{7} & 1 & \frac{1}{7} & 1 \end{bmatrix}$$

$$[8.432731977, 0.3856760285 + 3.245493754 I, 0.3856760285 - 3.245493754 I, \\ -0.7515450488 + 1.132715469 I, -0.7515450488 - 1.132715469 I, \\ -0.3504969585 + 0.2749985986 I, -0.3504969585 - 0.2749985986 I]$$

$$\lambda := [8.432731977, 0.3856760285 + 3.245493754 I, 0.3856760285 - 3.245493754 I, \\ -0.7515450488 + 1.132715469 I, -0.7515450488 - 1.132715469 I, \\ -0.3504969585 + 0.2749985986 I, -0.3504969585 - 0.2749985986 I]$$

$$vAI := \begin{bmatrix} -0.03602268731 \\ -0.08909993721 \\ -0.06639430099 \\ -0.2328463873 \\ -0.02351474722 \\ -0.4436103188 \\ -0.02315573922 \end{bmatrix}$$

$$A2 := \begin{bmatrix} 1 & 9 & 3 & \frac{1}{5} & 7 & 3 & \frac{1}{7} \\ \frac{1}{9} & 1 & 5 & \frac{1}{7} & 5 & 5 & \frac{1}{7} \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{5} & 1 & \frac{1}{7} & 7 & \frac{1}{5} & \frac{1}{7} \\ 5 & 7 & 7 & 1 & 7 & 7 & 7 \\ \frac{1}{7} & \frac{1}{5} & \frac{1}{7} & \frac{1}{7} & 1 & \frac{1}{5} & \frac{1}{7} \\ \frac{1}{3} & \frac{1}{5} & 5 & \frac{1}{7} & 5 & 1 & \frac{1}{7} \\ 7 & 7 & 7 & \frac{1}{7} & 7 & 7 & 1 \end{bmatrix}$$

[9.50913354, 1.123426304 + 4.100232665 I , 1.123426304 - 4.100232665 I ,
 -0.835046674 + 2.764018173 I , -0.835046674 - 2.764018173 I ,
 -1.542946423 + 0.7747126217 I , -1.542946423 - 0.7747126217 I]

$\lambda :=$ [9.50913354, 1.123426304 + 4.100232665 I , 1.123426304 - 4.100232665 I ,
 -0.835046674 + 2.764018173 I , -0.835046674 - 2.764018173 I ,
 -1.542946423 + 0.7747126217 I , -1.542946423 - 0.7747126217 I]

$$vA2 := \begin{bmatrix} 1.630138724 \\ 0.8760672868 \\ 0.4125021132 \\ 5.267955860 \\ 0.2100995406 \\ 0.5916027125 \\ 3.149020697 \end{bmatrix}$$

$$A3 := \begin{bmatrix} 1 & \frac{1}{5} & \frac{1}{9} & \frac{1}{7} & 5 & 5 & \frac{1}{9} \\ 5 & 1 & \frac{1}{9} & \frac{1}{7} & 5 & \frac{1}{7} & \frac{1}{9} \\ 9 & 9 & 1 & \frac{1}{7} & 7 & 3 & 6 \\ 7 & 7 & 7 & 1 & 7 & 7 & 6 \\ \frac{1}{5} & \frac{1}{5} & \frac{1}{7} & \frac{1}{7} & 1 & \frac{1}{7} & \frac{1}{9} \\ \frac{1}{5} & 7 & \frac{1}{3} & \frac{1}{7} & 7 & 1 & \frac{1}{7} \\ 9 & 9 & \frac{1}{6} & \frac{1}{6} & 9 & 7 & 1 \end{bmatrix}$$

[10.52652792, -1.866919998 + 4.746208006 I , -1.866919998 - 4.746208006 I ,
 1.000280409 + 3.577256085 I , 1.000280409 - 3.577256085 I ,
 -0.8966243750 + 0.9330220211 I , -0.8966243750 - 0.9330220211 I]

$\lambda :=$ [10.52652794, -1.866919992 + 4.746208004 I , -1.866919992 - 4.746208004 I ,
 1.000280410 + 3.577256081 I , 1.000280410 - 3.577256081 I ,
 -0.8966243755 + 0.9330220222 I , -0.8966243755 - 0.9330220222 I]

$$vA3 := \begin{bmatrix} 0.2003609605 \\ 0.1790382512 \\ 0.8955849414 \\ 1.551797007 \\ 0.05563058276 \\ 0.2407029314 \\ 0.6306689795 \end{bmatrix}$$

ALTIN İŞLEMLERİ ²

Riskler	Finansal risk	Operasyonel risk	İtibar riski	İnsan kaynakları riski	Kurallara uymama riski	Bilgi teknolojisi riski	Karar verme aşamasında bilgi riski
Finansal risk	1	1/5	1/5	1/7	3	1/7	3
Operasyonel risk	5	1	3	1/7	3	1/7	5
İtibar riski	5	1/3	1	1/7	5	1/7	3
İnsan kaynakları riski	7	7	7	1	7	1/7	7
Kurallara uymama riski	1/3	1/3	1/5	1/7	1	1/7	1
Bilgi teknolojisi riski	7	7	7	7	7	1	7
Karar verme aşamasında bilgi riski	1/3	1/5	1/3	1/7	1	1/7	1

MENKUL KIYMET İŞLEMLERİ

Riskler	Finansal risk	Operasyonel risk	İtibar riski	İnsan kaynakları riski	Kurallara uymama riski	Bilgi teknolojisi riski	Karar verme aşamasında bilgi riski
Finansal risk	1	9	3	1/5	7	3	1/7
Operasyonel risk	1/9	1	5	1/7	5	5	1/7
İtibar riski	1/3	1/5	1	1/7	7	1/5	1/7
İnsan kaynakları riski	5	7	7	1	7	7	7
Kurallara uymama riski	1/7	1/5	1/7	1/7	1	1/5	1/7
Bilgi teknolojisi riski	1/3	1/5	5	1/7	5	1	1/7
Karar verme aşamasında bilgi riski	7	7	7	1/7	7	7	1

IMF'DEN YAPILAN ÇEKİŞLER

Riskler	Finansal risk	Operasyonel risk	İtibar riski	İnsan kaynakları riski	Kurallara uymama riski	Bilgi teknolojisi riski	Karar verme aşamasında bilgi riski
Finansal risk	1	1/5	1/9	1/7	5	5	1/9
Operasyonel risk	5	1	1/9	1/7	5	1/7	1/9
İtibar riski	9	9	1	1/7	7	3	6
İnsan kaynakları riski	7	7	7	1	7	7	6
Kurallara uymama riski	1/5	1/5	1/7	1/7	1	1/7	1/9
Bilgi teknolojisi riski	1/5	7	1/3	1/7	7	1	1/7
Karar verme aşamasında bilgi riski	9	9	1/6	1/6	9	7	1

² Yukarıdaki tablolar altın, menkul ve IMF işlemleri için yapılan risk değerlemesini göstermektedir. Risklerin birbiriyle kıyaslaması 1,3,5,7,9 puanlamasına göre yapılmakta, eşit durumlar içinse 2,4,6,8 puanlaması kullanılmaktadır.

İŞLEMLERİN HESAPLANAN EİGENVEKTÖR DEĞERLERİ

Katılımcılar/ Riskler	Finansal risk	Operasyonel risk	İtibar riski	İnsan riski	Kurallara uymama riski	Bilgi teknolojisi riski	Karar verme aşamasında bilgi riski	Toplam
ALTIN İŞLEMLERİ K1	-3,60E-02	-8,91E-02	-6,64E-02	-0,23284639	-2,35E-02	-0,443610319	-2,32E-02	-0,914644118
MENKUL KIYMET İŞLEMLERİ K1	1,630138724	0,876067287	0,412502113	5,26795586	0,210099541	0,591602713	3,149020697	12,13738693
IMF'DEN YAPILAN ÇEKİŞLER K1	0,200360961	0,179038251	0,895584941	1,551797007	5,56E-02	0,240702931	0,63066898	3,753783654

İŞLEMLERİN YÜZDELİK RISK DAĞILIMI

Katılımcılar/ Riskler	Finansal risk	Operasyonel risk	İtibar riski	İnsan riski	Kurallara uymama riski	Bilgi teknolojisi riski	Karar verme aşamasında bilgi riski	Toplam
ALTIN İŞLEMLERİ K1	%3,94	%9,74	%7,26	%25,46	%2,57	%48,50	%2,53	%100,00
MENKUL KIYMET İŞLEMLERİ K1	%13,43	%7,22	%3,40	%43,40	%1,73	%4,87	%25,94	%100,00
IMF'DEN YAPILAN ÇEKİŞLER K1	%5,34	%4,77	%23,86	%41,34	%1,48	%6,41	%16,80	%100,00

