

**BANKALARDA İÇ DENETİM SİSTEMİNİN
OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİNE
ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Mohammad Fahim ATAYI

**Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Prof. Dr. Adem DURSUN
2014**

Her Hakkı Saklıdır

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Mohammad Fahim ATAYI

**BANKALARDA İÇ DENETİM SİSTEMİNİN OPERASYONEL RİSK
YÖNETİMİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Adem DURSUN**

ERZURUM- 2014



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



21/11/2014

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "BANKALARDA İÇ DENETİM SİSTEMİNİN OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA" adlı tezin/~~raporum~~ tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/~~raporumun~~ kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ☐ ☐ Tezimin/~~Raporumun~~ tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ ☐ Tezim/~~Raporum~~ sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ ☐ Tezimin/~~Raporumun~~ 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/~~raporumun~~ tamamı her yerden erişime açılabilir.

Mohammad Fahim ATAYI



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Adem DURSUN danışmanlığında, Mohammad Fahim ATAYI tarafından hazırlanan bu çalışma 21 / 11 / 2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Adem DURSUN

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ramazan YANIK

İmza:

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ömer ALKAN

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

F-85/00/22.02.2012

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VI
KISALTMALAR	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DENETİM VE İÇ DENETİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1. DENETİM KAVRAMI	4
1.2. DENETİMİN TANIMI.....	4
1.3. DENETİMİN TARİHİ GELİŞİMİ	5
1.4. DENETİMİN UNSURLARI	5
1.5. DENETİMİN İŞLEVLERİ	7
1.6. DENETİMİN AMAÇLARI.....	8
1.7. DENETİM TÜRLERİ	8
1.7.1. Amacına Göre Denetim	9
1.7.2. Denetçi Statüsüne Göre Denetimler	10
1.7.3. Uygulama Zamanına Göre Denetim	12
1.8. DENETÇİ TÜRLERİ	13
1.9. İÇ DENETİM	13
1.9.1. İç Denetimin Tanımı	13
1.9.2. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi.....	14
1.9.3. İç Denetimin Özellikleri	15
1.9.3.1. Fonksiyonel Bağımsızlık	15
1.9.3.2. Kuruma Değer Katma.....	16
1.9.3.3. Risk Yönetimi Ve Yönetişim Süreçlerine Katkı Sağlama.....	17
1.9.3.4. Güvence Sağlama	17
1.9.3.5. Danışmanlık Sağlama	18
1.9.3.6. Standartlara Göre Yürütülmesi	18
1.9.4. İç Denetim Kapsamı	19

1.9.5. İç Denetimin Amacı.....	20
1.9.6. İç Denetimin Önemi.....	20
1.9.7. İç Denetimin Uygulanma Nedenleri	21
1.9.8. İç Denetim Türleri	23
1.9.8.1. Finansal Veya Mali Denetim	23
1.9.8.2. Uygunluk Denetimi	24
1.9.8.3. Performans Denetimi	24
1.9.8.4. Sistem Denetimi.....	24
1.9.8.5. Bilgi Teknolojileri Denetimi.....	25
1.9.9. İç Denetimin Yararları	26
1.9.10. İç Denetimin Etkinliği	27
1.9.11. İç Denetim Mesleği.....	29
1.9.12. İç Denetçiler.....	29
1.9.13. İç Denetçinin Organizasyon İçindeki Yeri	31
1.9.14. İç Denetçinin Yetki, Görev Ve Sorumlulukları	31
1.9.15. İç Denetçinin Başarı Koşulları.....	32
1.9.16. İç Denetim Mesleğinin Uygulamasına İlişkin İlkeler.....	32
1.9.17. Uluslararası Genel Kabul Görmüş İç Denetim Standartları	34
1.9.17.1. Nitelik Standartları.....	34
1.9.17.2. Performans Standartları	36

İKİNCİ BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ VE OPERASYONEL RİSK

2.1. RİSK KAVRAMI.....	41
2.2. RİSK TÜRLERİ.....	43
2.2.1. Finansal Riskler	43
2.2.2. Operasyonel Risk.....	44
2.2.3. Stratejik Risk	44
2.2.4. Çevresel Riskler	45
2.3. RİSK YÖNETİMİ.....	45
2.4. OPERASYONEL RİSK	46
2.2.4. Operasyonel Riskin Sınıflandırılması	49

III

2.2.4.1. Kayıpların Doğasına Veya Niteliğine Göre Oluşan Operasyonel Riskler.....	49
2.2.4.2. Zararların Etkisine Göre Oluşan Operasyonel Riskler	50
2.2.4.3. Beklenme Derecesine Göre Operasyonel Riskler.....	51
2.2.4.4. Operasyonel Risk Türü, Vaka Türü Ve Kayıp Türü.....	51
2.2.4.5. Operasyonel Kayıpların Şiddeti Ve Sıklığı	52
2.2.5. Operasyonel Riski Oluşturan Unsurlar	54
2.2.5.1. Personel Riski	54
2.2.5.2. Sistem Ve Teknoloji Riskleri.....	55
2.2.5.3. Süreçlere İlişkin Riskler	57
2.2.5.4. Dış Riskler	57
2.2.5.5. Yasal Riskler.....	57
2.2.5.6. Organizasyon Riski.....	58
2.2.6. Operasyonel Risk Yönetimi.....	58
2.2.7. Operasyonel Risk Yönetiminin Amaçları.....	62
2.2.8. Operasyonel Risk Yönetim Süreci.....	62
2.2.8.1. Operasyonel Risklerin Saptanması	62
2.2.8.2. Operasyonel Risk Ölçümü	63
2.2.8.3. Operasyonel Risklerin İzlenmesi	64
2.2.8.4. Operasyonel Risklerin Ortaya Çıkmadan Önlemesi.....	65
2.2.9. Operasyonel Riskten Korunma Stratejileri	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKALARDA İÇ DENETİM SİSTEMİNİN OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	67
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	67
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	68
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	70
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	70
3.5.1. Evren Ve Örneklem Seçimi	70
3.5.2. Veri Toplama Teknikleri	70
3.5.3. Anket Sorularının Hazırlanması	71
3.5.4. Anket Uygulaması Ve Analizi	71

3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	72
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	73
3.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	73
3.7.2. Araştırmaya Yönelik Güvenilirlik Analizi	74
3.7.3. Araştırma İle İlgili Frekans Analizi	78
3.7.3.1. Operasyonel Risk Yönetimi İle İlgili Genel Görüşler Analizi	78
3.7.3.2. Operasyonel Risk Yönetiminin Sağladığı Faydalar	79
3.7.3.3. Operasyonel Kayıpların Kaydedilmesi.....	81
3.7.3.4. Operasyonel Riski Etkileyen Faktörler.....	82
3.7.3.5. Operasyonel Risk Yönetiminde Tehlike Teşhis Yöntemleri	83
3.7.3.6. Operasyonel Riskten Korunma Stratejileri	84
3.7.3.7. İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk Yönetimi Üzerine Etkileri	84
3.7.3.8. İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk İle İlgili Sunduğu Hizmetler Ve Operasyonel Risk Bazlı Denetimlerin Etkisi	87
3.7.4. Betimleyici İstatistik Değerler	89
3.7.5. Faktör Analizi	94
3.7.12.1.Faktörlerle İlgili Güvenilirlik Analiz Verileri	99
3.7.5.2. Faktörler Arası Korelasyon Analizi.....	102
SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA	114
ÖZGEÇMİŞ.....	122

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****BANKALARDA İÇ DENETİM SİSTEMİNİN OPERASYONEL RİSK
YÖNETİMİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA****Mohammad Fahim ATAYI****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem DURSUN****2014, 122 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Adem DURSUN****Doç. Dr. Ramazan YANIK****Yrd. Doç. Dr. Ömer ALKAN**

Tecrübe gösteriyor ki felakete, faciaya ve skandalların kolay bir şekilde ortaya çıkmasına yol açan durum, risklerin özellikle operasyonel risklerin ön görülmemesi veya tahmin edilen risklerin de sürekli olarak ihmal edilmesidir. Diğer bir ifadeyle, varolan riskler ve tehlikeler üst yöneticiler tarafından sürekli olarak ihmal ediliyor veya gelecekte kurum faaliyetlerini etkileyebilecek riskler önemsenmiyorsa, kurumdaki çalışanlar hiçbir şey olmayacak gibi yanlış bir algıya sahip olabilirler. Böylesi durumlar, kurumlarda risk kültürünün zayıflamasına neden olmakta, sonuçta bu durum inanılmaz derecelerde afetlere ve zararlara yol açabilmektedir.

Bu çalışmanın konusunu bankalarda iç denetim sisteminin operasyonel risk yönetimi üzerine etkileri oluşturmaktadır. Çalışmada, Erzurum, Erzincan ve Ağrı il merkez ve ilçelerinde faaliyette bulunan bankalarda uygulamalı bir çalışma yapılmıştır. Bankaların karşılaştıkları en temel ve en eski risk türü olan ve bütün risklerin temelinde de bulunan operasyonel risklerin, banka yöneticileri tarafından ne derecede tanındığı ve bu risklerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için iç denetim sisteminin bu riskler üzerinde etkilerinin ne olduğu ile ilgili yöneticilerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Denetim, İç Denetim, Banka, Risk ve Operasyonel Risk Yönetimi

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****AN EMPIRICAL STUDY ON THE EFFECTS OF INTERNAL AUDITING
SYSTEM ON OPERATIONAL RISK MANAGEMENT IN THE BANKS****Mohammad Fahim ATAYI****Thesis Adviser: Prof. Dr. Adem DURSUN****2014, Page: 122****Jury: Prof. Dr. Adem DURSUN****Assoc. Prof. Dr. Ramazan YANIK****Assist. Prof. Dr. Ömer ALKAN**

Experience shows that an easy way of emerging of tragedies, disasters and scandals come from under estimation of the risks especially the operational risks and consistently neglecting of existing risks. It means, if the existing risks and hazards or the risks and hazards which affect the future operations of the company are consistently neglected or considered not important by the senior managers, the employees of the organization would be deceived that nothing will ever happen. These kinds of cases would lead to weakening of the risk culture of the company which would cause incredible damages and disasters.

That is why the companies should enhance the effectiveness of the risk management especially operational risk management so as to keep their existence and long-lived. The internal audit system, is the only unit in an organisation which can function independently, impartially and capable of objective assurance, thus it can play a vital role in enhancing the effectiveness of not only risk or operational risk management, but also it would enhance the effectiveness of internal control system and corporate governance procedures.

Key Words: Audit, Internal Audit, Bank, Risk and Operational Risk Management

KISALTMALAR

ABD	: Amerikan Birleşik Devletleri
İ.T.İ.A	: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
İSMMMÖ	: İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası
IIA	: Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü)
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development
SEC USA	: Securities and Exchange Commission United States of America
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TÜSİAD	: Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcının Pozisyon Dağılımı.....	73
Tablo 3.2. Katılımcıların İş Tecrübesi Dağılımı	73
Tablo 3.3. Katılımcıların Yaş Çizelgesi	74
Tablo 3.4. Araştırmada Kullanılan Anket Sorularına Ait Güvenilirlik Analizi	75
Tablo 3.5. Toplam Değişkenlerle İlgili Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	77
Tablo 3.6. Operasyonel Risk Yönetimi İle İlgili Genel Görüşler Analizi.....	78
Tablo 3.7. Operasyonel Risk Yönetiminin Sağladığı Faydalarla İlgili Analiz.....	80
Tablo 3.8. Operasyonel Kayıpların Kaydedilmesiyle İlgili Analiz.....	81
Tablo 3.9. Operasyonel Riske Neden Olan Faktörler	82
Tablo 3.10. Operasyonel Risk Yönetiminde Kullanılan Tehlike Teşhis Yöntemleri.....	83
Tablo 3.11. Operasyonel Riskten Korunma Stratejilerine Ait Frekans Dağılımları	84
Tablo 3.12. İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk Üzerine Etkileri	86
Tablo 3.13. İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk İle İlgili Sunduğu Hizmetler	88
Tablo 3.14. Operasyonel Riske İlişkin Genel Görüşlerin Betimleyici İstatistikleri	90
Tablo 3.15. Operasyonel Risk Yönetimi İle İlgili Katılımcıların Betimleyici	91
Tablo 3.16. Operasyonel Risklerin Faktörleri İle İlgili Betimleyici İstatistikleri	92
Tablo 3.17. Tehlike Teşhis Yöntemleriyle İlgili Betimleyici İstatistik Değerler.....	92
Tablo 3.18. Operasyonel Riskten Korunma Stratejilerine İlişkin Betimleyici	92
Tablo 3.19. İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk Yönetimi Üzerine Etkileri	93
Tablo 3.20. KMO Değerleri Ve Yorumları	94
Tablo 3.21. Faktör Analizine Dâhil Olabilen Değişkenlerin KMO Ve Bartlett's Testi.....	95
Tablo 3.22. Anti-Image Correlation Matrix	96
Tablo 3.23. Total Variance Explained (Toplam Açıklanan Varyans).....	96
Tablo 3.24. Rotated Component Matrix (Döndürülmüş Bileşenler Matrisi).....	98
Tablo 3.25. Birinci Faktörün Güvenilirlik Analiz Verileri.....	99
Tablo 3.26. İkinci Faktör Güvenilirlik Analiz Verileri	100
Tablo 3.27. Üçüncü Faktör İle İlgili Güvenilirlik Analiz Verileri	100
Tablo 3.28. Dördüncü Faktör İle İlgili Güvenilirlik Analiz Verileri.....	101
Tablo 3.29. Faktörleri Oluşturan Soru Grupları	101
Tablo 3.30. Spearman's rho Korelasyon Katsayıları Tablosu.....	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Denetim Türleri	9
Şekil 2.1. Sebep Sonuç Zincirlemesi	52
Şekil 2.2. Operasyonel Riskin Kayıp Şiddetine Ve Sıklığına Göre Sınıflandırılması.....	53
Şekil 2.3. Operasyonel Riskin Kayıp Şiddetine Ve Sıklığına Göre Sınıflandırılması.....	53
Şekil 2.4. Operasyonel Kayıp Olasılığı Ve Boyutu Metrisi.....	60
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.....	72
Şekil 3.2. Katılımcının Pozisyon Dağılım Grafiği.....	73
Şekil 3.3. Katılımcının İş Tecrübesi Dağılımı	73
Şekil 3.4. Katılımcının Yaş Dağılımı.....	74
Şekil 3.5. Yamaç Birikinti Grafiği.....	97

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın konusunu bankalarda iç denetim sisteminin operasyonel risk yönetimi üzerine etkileri oluşturmaktadır. Çalışmada, Erzurum, Erzincan ve Ağrı il merkez ve ilçelerinde faaliyette bulunan bankalarda uygulamalı bir çalışma yapılmıştır. Bankaların karşılaştıkları en temel ve en eski risk türü olan ve bütün risklerin temelinde de bulunan operasyonel risklerin, banka yöneticileri tarafından ne derecede tanındığı ve bu risklerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için iç denetim sisteminin bu riskler üzerinde etkilerinin ne olduğu ile ilgili yönetici görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

Çalışmaya bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Adem Dursun'a, çalışmanın verilerinin SPSS programı yardımıyla analiz edilmesinde yardımcı olan Yrd. Dr. Ömer Alkan'a teşekkürlerimi sunarım.

ERZURUM-2014

Mohammad Fahim ATAYI

GİRİŞ

Dünya çapındaki meydana gelen gelişmeler ve yenilikler bütün alanları kapsamaktadır. Bu gelişmeler beraberinde, politik, sosyal ve kültürel alanlarda yenilikler getirdiği gibi ekonomide, piyasalarda, finans alanında özellikle de bankacılık sektöründe bir takım yenilikler getirmiştir. Yaşanan bu gelişmeler sonucunda ulusal rekabetin yerini küresel rekabet almış, özellikle finansal alanda yeni yapılanmalar meydana getirmiştir.

Rekabetin küresel hale dönüşerek yoğunlaşması, bütün kurumları özellikle finansal kuruluşları, verimliliği arttırmaya, daha yüksek performans göstermeye, az maliyetle daha çok iş yapmaya ve bunları gerçekleştirebilmek için ise doğal olarak risk alanını genişletmeye mecbur kılmıştır. Fazla risk almak doğru karar vermeyi gerektirirken doğru karar alabilmek ise doğru ve güvenilir bilgiyi gerektirir. Gerek finansal gerekse finansal olmayan bilgilerin güvenilirliği kabul edilebilir bir şekilde kurulmuş bilgi sistemini gerektirmektedir ki bu da iyi yapılandırılmış ve etkin bir şekilde çalışan iç denetim sistemini gerekli kılmaktadır.

Dünyada yaşanan finansal krizlerin arkasında yatan en önemli faktörlerden biri tam ve doğru bir şekilde uygulanmayan iç denetim sistemi olarak algılanmaktadır. Bu algı özellikle bankacılık sektöründe belirgin bir şekilde hissedilmektedir. Krizlere zemin oluşturan olaylara derinine bakılacak olursa, altından muhakkak operasyonel risklerin küçümsenmiş olması, doğru değerlendirilmemiş olması veya da etkin bir şekilde yönetilmemiş olması çıkmaktadır. Bu şekilde yaşanan krizlerden sonra, bankalarda risk yönetimi özellikle operasyonel risk yönetimi ve iç denetim sistemi daha çok önem kazanmış ve kritik bir hale gelmiştir.

Bankacılık sektöründe etkin gözetim ve denetim ekonomik yapının en önemli unsurlarından biridir. Art arda yaşanan finansal krizlerin çoğunda bankalar gerek krizi başlatan, gerekse büyümesini ve kapsamlı olmasını sağlayan etken olarak dikkat çekmiş, bu sektördeki geleneksel yönetim ve denetim kalıpları sorgulanmaya başlanmıştır. Böylece, modern, çağdaş ve risk odaklı iç denetim sistemlerinin oluşturulması ön plana çıkmıştır.

Bankalarda yapılandırılan yeni, çağdaş ve modern iç denetim birimi, bankanın iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği ile performans kalitesi hakkında yönetimi doğru ve güvenilir bir şekilde bilgilendirmek olmak üzere iki çeşit sorumluluk üstlenmektedir. Böylece, iç denetim bankanın mali ve mali olmayan bütün faaliyetlerini kapsamakla birlikte, bunları etkinleştirmek, geliştirmekle de sorumludur.

Etkin yürütülen bir iç denetim faaliyeti sonucunda bankaların iç kontrol ve risk yönetimi sistemleri ile kurumsal yönetim süreçlerinin iyileştirilerek etkinlik ve etkililiklerinin artırılması ve bu şekilde işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesi mümkün olacaktır. İç denetim faaliyetinin sonucu olarak, mali tabloların da güvenilirliği artacağından işletme yönetiminin de doğru kararlar alabilmesi kolaylaşacaktır. Böylece, işletme yönetiminin aldığı kararlarda yanılma ihtimali azalacak, planlananla gerçekleşen sonuçlar dengeli olacak ve yönetimin bu süreci başarıyla yönetmesine önemli katkı sağlanacaktır.

Bankalar var olmalarını devam ettirebilmeleri için piyasada iyi bir konuma sahip olmaları gerekir. Böyle bir konumun sağlanması için ihtiyaçlarını karşılayacak ve aksaklıklarının en az olduğu iş süreçlerine sahip olmaları, bu süreçlerin düzenli bir biçimde gözden geçirmeleri ve gidişat gereği güncellemeleri gerekmektedir. Süreçlere ilişkin yenilik ve iyileştirme yapılması ve mevcut durumun doğru ve güvenilir olduğunu sağlamak, maddi kayıpların önlenmesini sağladığı gibi hatalı kararlar alınmasını da engelleyecektir. Burada yine etkin bir iç denetim sistemine sahip olmak her şeyden daha önemli olmaktadır. Çünkü verimliliğe ve yeniliğe yeterli derecede odaklanıp odaklanılmadığı, süreçlerin doğru işleyip işlemediği, risklerin etkin yönetilip yönetilmediği ve maddi kayıpların meydana gelip gelmediği iç denetim tarafından objektif bir bakış açısıyla tespit edilmekte ve gerekli iyileştirmeler önerilmektedir. İç denetim böyle bir görevi yerine getirirken proaktif bir yaklaşım izlemekte, hata ve kusurlar henüz oluşmadan gerekli saptamaları yapmaktadır.

İşletim veya işlemlere bağlı olarak meydana gelebilecek potansiyel kayıp ve zararlar bütünü operasyonel risk olarak bilinmektedir. Bankalar da dâhil olmak üzere kurumlarda yapılan bütün faaliyetler, kurulmuş olan süreçlere, sisteme ve istihdam edilen beşeri güce dayanmaktadır. Bu üç unsur ve dışarıda vuku bulacak olan ve kurumu etkileyebilecek olaylar operasyonel risk faktörlerini oluştururlar. Süreçlerdeki ve sistemlerdeki aksamalar, insanların yaptıkları hatalar ve hileler ve dışarıdan

gelebilecek vakalar ihmal edildiğinde veya küçümsendiğinde kurumu yok edebilecek kadar büyük hasarlar ve zararlar meydana gelebilmektedir.

Finansal kuruluşlarda özellikle bankalarda risk yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesi ve risk kültürünün bankalarda çalışan her kesin benimsemesi çok öneme sahiptir. Risklerin ayrıcalıklı olarak operasyonel risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi, bir taraftan bankanın yoğun rekabetli ve küreselleşmiş piyasalarda iyi bir konuma sahip olmasını sağlarken; diğer yandan da bankaların, operasyonel risklerden dolayı büyük boyutlu zarara uğramak suretiyle çökmesi önlenerek finansal krizlerin de önüne geçilmiş olacaktır. Bu bakımdan bankalarda, operasyonel riskler de dâhil olmak üzere, iç kontrol sistemi ve yönetim süreçlerinin etkinleştirilmesi için iyi yapılandırılmış ve etkin bir iç denetim sistemi olmazsa olmazlardanır.

Banka yöneticilerinin iç denetim sistemini ve operasyonel riskleri tanımları, bunların etkinleşmesine özen göstermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, yönetimin yanlış karar alması, operasyonel risklerin ve olayların art arda meydana gelmesi kaçınılmazdır.

Bu çalışmada bankalarda etkin bir iç denetim sisteminin ve operasyonel risk yönetiminin gerekliliği ile ilgili banka yöneticilerinin algıları üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırma Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan başta Erzurum olmak üzere Erzincan ve Ağrı il merkez ve merkezi ilçelerini kapsamaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmakta olup birinci bölümde kavramsal olarak denetim, iç denetim, denetim ve iç denetimin önemi, amaçları ve türleri üzerinde durulmuş, uluslararası kabul görmüş iç denetim standartlarına kısaca değinilmiştir.

İkinci bölümde yine kavramsal olarak, kurumsal yönetim, kurumsal yönetimde iç denetim ve risk yönetimi, genel olarak risk ve risk türleri, bölümün sonunda ise operasyonel risk kavramı, operasyonel risk türleri, operasyonel risk faktörleri ve operasyonel risklerden korunma stratejileri incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, metodolojik kavramlar, çalışmanın hipotezleri, çalışma metodu ve yöntemine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde, banka yöneticileri, şefleri ve banka yetkilileri ile yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin SPSS programı yardımıyla yapılan analiz sonuçları yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DENETİM VE İÇ DENETİM KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1.1. DENETİM KAVRAMI

Batı dillerinde kullanılan “AUDIT” kelimesinin kökenini Latince'den gelen “AUDIRE” kelimesi oluşturmaktadır. Bu kelimenin Türkçe karşılığı ise Denetim olarak Türk Dil Kurumu tarafından belirlenmiştir. Türk Dil Kurumu, DENETİMİ, şöyle tanımlamaktadır: Yapılan bir işin doğruluğunu ve yönetime uygunluğunu incelemek, murakabe etmek, teftiş etmek ve kontrol etmektir. Hukuki manada ise denetim, devlet daire ve teşkilatı ve özel hukuk hükümlerine göre kurulmuş firmalar dâhil olmak üzere tüm müesseselerin kamu menfaati noktasından kanun, nizamname ve statüleri hükümlerine göre çalışıp çalışmadıklarının tetkik edilmesi şeklinde tanımlanmıştır¹.

1.2. DENETİMİN TANIMI

Denetim, işletmelerde kontrol mekanizmasının etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayabileceği gibi, bu mekanizmaların daha iyi bir duruma getirebilmesinde de işletme yönetimine yardımcı olacaktır. Denetim veya denetleme eylemi sözlüklerde, “bir işin doğru ve usulüne uygun bir biçimde yapılıp yapılmadığını incelemektir” şeklinde geçmektedir².

Denetimin tanımı genel ve daha iyi bir şekilde şöyle yapılmıştır: Denetim, işletmelerdeki yöneticilerin ekonomik faaliyet ve olaylar ile ilgili iddialarının daha önceden belirlenen kıstaslara uygunluk derecesini incelemek ve elde edilen sonuçları ilgilenenlere raporlar halinde bildirmek amacı ile objektif bir biçimde kanıt toplayan ve bu kanıtları değerlendiren sistematik bir süreçtir³. Başka bir ifadeyle denetim, tarafsız bir biçimde iktisadi faaliyetler ve olaylarla ilgili iddiaların önceden belirlenmiş kıstaslara uygunluk derecesini bulmak amacıyla kanıt toplayan ve bu kanıtları bağımsız

¹ Niyazi Kurnaz ve Tansel Çetinoğlu, *İç Denetim – Güncel Yaklaşımlar*, (1.Baskı), Umuttepe Yayınları, İzmit 2010, 11.

² Hande Küpçü, *İç Denetim ve Kurumsal Yönetim*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2011, 4.

³ Ersin Güredin, *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, (13. Baskı), Türkmen Kitapevi, İstanbul 2010, s. 11; Yurdakul Çaldağ, *Denetim ve Raporlama – Finansal Tablolar ve Analiz Teknikler*, (4. Baskı), Gazi Kitapevi, Ankara 2004, 25.

bir şekilde değerleyen ve elde edilen sonuçları ilgi duyanlara sunan sistematik bir süreçtir⁴.

1.3. DENETİMİN TARİHİ GELİŞİMİ

Denetim tarihi çok eski dönemlere uzanmaktadır. Denetim çalışmalarının M. Ö. 3000'li yıllara kadar uzandığı konusunda hiçbir şüphe yoktur. Babil dönemlerinde üst düzey yöneticiler tarafından taştan yapılmış tahtalar üzerine damga vurularak yapılan muamelelerin geçerliliğinin sağlanıyor olması buna en güzel örnektir⁵.

Diğer bir çalışma, denetimin kökenini M.Ö. 3000 yıllarında Ninova kentine kadar dayandıran arşivlerin bulunduğu yanı sıra, denetim mesleğinin Eski Mısır, Yunan ve Roma medeniyetlerinde kamusal hesapların kontrolüne ve doğruluğunun sağlanmasına ilişkin kanıtların da bulunduğunu ortaya koymaktadır. Çin Denetim Topluluğu ise, Çin'de denetimin tarihini M.Ö. 1100 yıllarında hükümdarlığı başlayan ZHAU Hanedanlığına kadar dayandırmaktadır⁶.

Eski Mısır'da Firavun döneminde, denetime çok önem verilmiştir. Bu dönemde her kraliyet deposunda iki denetçi görevlendirilmiştir. Bunlardan birisi gelen malları kapıda diğer ise malları depolandıktan sonra saymakla görevlendirilmişlerdir. Sayımlar bittikten sonra, gözetmenlerin her iki hesabı da gözden geçirdiği, eğer arada bir farklılık tespit edilirse her iki denetçinin de katledildiği ifade edilmektedir⁷.

1.4. DENETİMİN UNSURLARI

Denetim, tanımlarından da anlaşılacağı üzere, bir süreçtir. Bu sürecin unsurlarını şöyle sıralayabiliriz:

Denetim bir süreçtir: Bu süreç denetim faaliyeti için ihtiyaç duyulan tüm kanıt ve bilgilerin toplanması, toplanan belge ve bilgiler üzerinde çalışılıp değerlendirilmesi, değerlendirilmelerden elde edilen neticelere göre bir denetim fikrinin ortaya konulup bu fikrin ilgililere raporlarla birlikte iletilmesi aşamalarını içermektedir. Bu

⁴ Rick Hayes, Roger Dassen, Arnold Schilder ve Philip Wallage, *Principles of Auditing*, (2. Baskı), Pearson Education Ltd yayını, İngiltere 2005, 11.

⁵ Douglas N. Goetz, *Contract Property Management Systems Audit*, The Defence Acquisition University, Kettering OH 2010, 1.

⁶ H. Ömer Köse, "Denetim ve Demokrasi", *Sayıştay Dergisi*, (33), Nisan-Haziran, 1999, 62-85.

⁷ Hayes, Dassen, Schilder ve Wallage, 2.

açından denetim, bir bilgi üretme ve karar verme süreci olarak düşünülebilir. Denetim süreci sistematik bir süreçtir. Bu süreçte aşamalar bir sistem çerçevesinde birbirini izleyen, planlı, anlamlı ve bilime dayalı bir biçimde oluşturulmuştur⁸.

Ekonomik faaliyet ve olaylara ilişkin iddialar: İşletme yöneticileri tarafından işletmenin iktisadi faaliyetleri ile ilgili hazırlanan çeşitli raporlar ve beyanlar işletme açısından bir iddia olarak kabul edilmektedir. İşletmede menfaati olan taraflar kendilerine takdim edilen bu rapor ve beyanların doğruluğunu ve güvenilirliğinin araştırılmasını istemektedirler. Denetim, menfaat sahiplerine makul güvence sağlayacak bir biçimde bu iddiaların tarafsızca araştırılmasıdır⁹.

Önceden belirlenmiş ölçütler: Denetçi, işletme yöneticileri tarafından sunulan bildirimlerin doğruluğunu incelerken önceden saptanmış bir takım standartlar ve ölçütlere uygunluk derecesini araştırır. Bu ölçütler denetim niteliğine göre farklılık taşımakla birlikte genel olarak şu şekilde sıralanabilir¹⁰:

- Yönetim tarafından konmuş yönergeler ve yönetmelikler
- Muhasebe standartları, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve temel kavramları
- Bütçeler
- Vergi, Sayıştay ve SPK mevzuatı

Uygunluk derecesi: denetlenen işletme yönetimi tarafından ileri sürülen iddialar ve bildirimlerin daha önceden saptanmış ölçütlere uyumluluk derecesini belirleyen bir ölçüdür.

Tarafsızca kanıt toplama ve kanıtları değerlendirme; bu ifade ile denetçinin ileri sürülen bir iddiayı incelerken ön yargıda bulunmadan özenle incelemesi, herhangi bir tarafın etkisi altında kalmadan müstakil ve bağımsız bir şekilde araştırması ve sonuçları titizlikle değerlendirmesi anlaşılmaktadır.

İlgi duyanlar; ortaklar, yöneticiler, kredi verenler, devlet kurumları ve kamuoyu olmak üzere tüm çıkar sahipleri ve denetçinin bulgularını ve yargılarını kullanan her bireyi ifade etmektedir¹¹.

⁸ Güredin, 11.

⁹ Kurnaz ve Çetinoğlu, 12.

¹⁰ Çaldağ, 25.

¹¹ Özgür Çatıktaş, Mustafa Okur ve İsmail Balkan, *Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması*, G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., İstanbul 2012, 6.

Sonuç bildirme: denetim sürecinin son aşaması sonuç bildirme veya raporlamadır. Onaylama anlamını da ifade eden denetimin sonuç bildirme aşaması prensip olarak yazılı bir şekilde yapılmaktadır. Bir denetçi kendisine sunulan iddiaları özenle ve dikkatlice araştırdıktan sonra iddiaların doğruluğunu ve güvenilirliğini ya onaylar veya da reddeder. İnceleme ve araştırma sonuçlarına dayanarak hazırlanan sonuç bildirme raporunda denetçi, denetlenen işletmenin finansal tablolarının, işletmenin finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve düzenlilik açısından doğru ve dürüst bir şekilde açık ve oldukça güvenilir bir biçimde yansıttığı hususunda görüşünü açıklar¹².

1.5. DENETİMİN İŞLEVLERİ

Denetim, aşağıda sıralanmış fonksiyonları icra eder¹³:

- a. Denetim her şeyden önce yöneticiler ve karar verenlere doğru, dürüst ve güvenilir bilgi sağlar.
- b. Denetleme eylemi sistematik ve sürekli bir şekilde gerçekleştiğinden işletmenin yönetimi ve çalışanları açısından irade ve istek dışı bir gelişme sağlar.
- c. Denetim ortaya çıkan hataları saptayan ve cezalandıran bir faaliyet olmayıp yanlışlıklar ve hataların, olumsuz ve doğru olmayan uygulamaların düzeltilmesi, verimsiz ve yetersiz iş ve süreçlerin geliştirilmesi, gereken önlemlerin alınması ile ilgili önerilerde bulunan bir işlevdir.
- d. Bir kurum içerisinde farklı birimler ve çalışanlar arasında sağlam bir koordinasyon ve hedef birliğinin bulunması o kurumun daha kolay ve ekonomik bir biçimde çalışması ve hedeflerine erişmesini sağlar. Bu tür koordinasyon ve amaç birliğinin sağlanmasında denetimin önemli derecede katkısı vardır.
- e. Yukarıda saydığımız işlevlerin yanı sıra; denetim, işlemlerin kanunlara ve ilgili mevzuata uygun ve zamanında yürütülmesini sağlar. Ayrıca denetim, yürütülen faaliyetler sonucunda elde edilen mesleki ve uzmanlık bilgisinin yönetimle paylaşılmasını sağlar.

¹² Güredin, 12.

¹³ Küpçü, 8.

1.6. DENETİMİN AMAÇLARI

Denetimin amacı, var olanı ortaya koyup olması gereken ile karşılaştırmak ve varsa aradaki farklılıkları bulmaktır. Bazı yaklaşımlara göre denetimin birinci fonksiyonu hataların, yolsuzlukların ve olumsuzlukların önlenmesi olarak belirlenirken diğer yaklaşımlara göre ise, denetim bir meslek olmaktan ziyade, kalkınmanın, çağdaşlaşmanın, toplumsal refaha ulaşmanın vazgeçilmez bir halkası, ülkeyi geliştiren teşebbüslerin itici gücü, bir yerde kalkındıran unsurların birbirleriyle pekişmesi ve kaynaşması için gerekli harç olarak bilinmektedir¹⁴.

Etimolojik ve analogik temellerine bakmaksızın bir denetleme eyleminin amacını, verilmiş ve gelecekte verilecek olan kararlarda tutarlılığı sağlamak, uygulamalardaki olumsuzlukları ve farklılıkları ortadan kaldırmak olarak da ifade etmek mümkündür¹⁵.

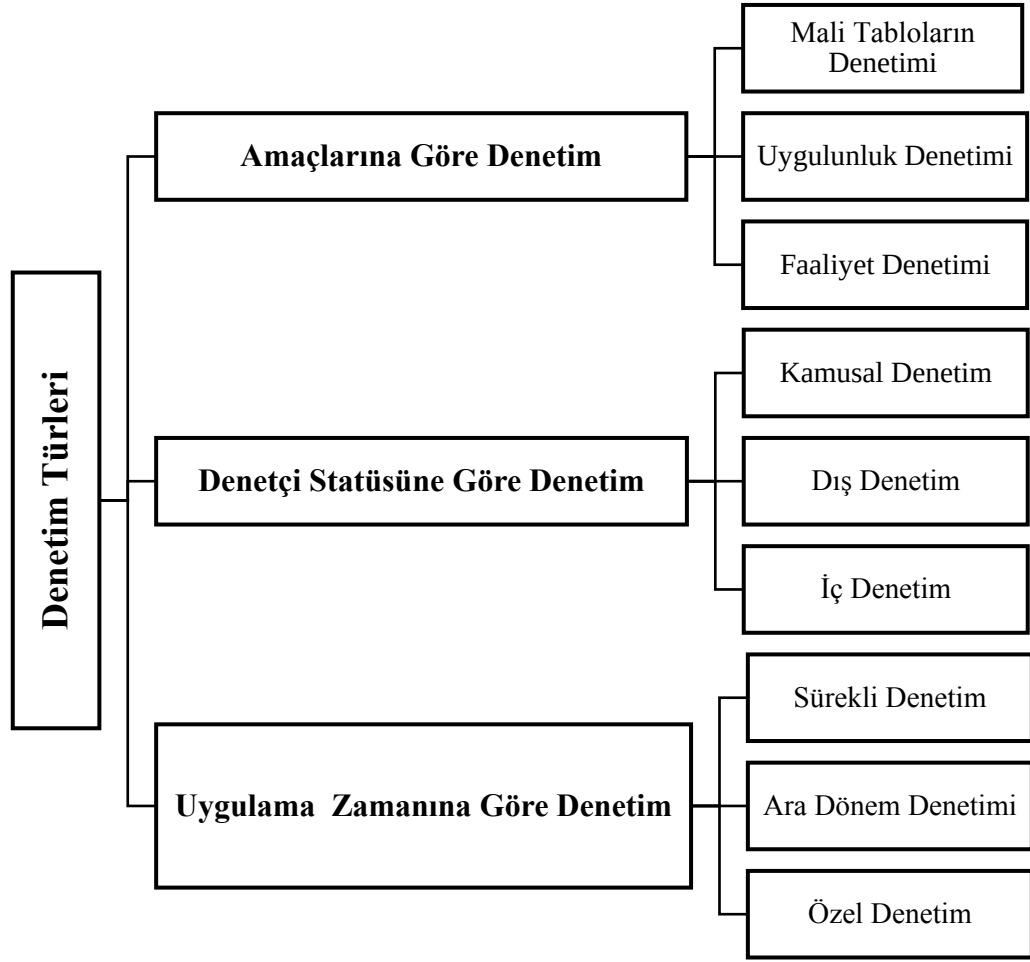
1.7. DENETİM TÜRLERİ

Denetim farklı ölçütlere göre sınıflandırılabilir. En yaygın sınıflandırma olarak denetimi, yapılış amacına göre, yapılış zamanına göre ve denetim yapanların statülerine göre üç başlık altında toplamak mümkündür¹⁶.

¹⁴ Köse, 63.

¹⁵ Nihat Falay, “Denetim, Verimlilik/Etkinlik/Tutumluluk (VET) ve Sayıştay”, *Sayıştay Dergisi*, (25-Özel), Nisan-Haziran 1997, 18-30.

¹⁶ Kurnaz ve Çetinoğlu, 13-18.



Şekil 1.1. Denetim Türleri

1.7.1. Amacına Göre Denetim

Yapılma nedenine veya amacına göre denetim türleri şunlardır:

Mali Tabloların Denetimi: Gerek teoride ve gerek uygulamada en yaygın ve önemli denetim türüdür. Bu tür denetimde, işletmeye ait tüm mali tabloların o işletmenin mali durumunu ve faaliyet sonuçlarını doğru ve dürüst, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve yasal hükümlere uygun olarak yansıtıp yansıtmadığı hakkında bir görüş oluşturulmaya çalışılır¹⁷. Denetçiler daha önceden belirlenmiş ölçütlerin temeli olan genel kabul görmüş muhasebe ilkelerini dayanak olarak kullanırlar. Ancak bu ilkelerin yanında ülkeden ülkeye farklılık gösteren yasal düzenlemeler de ölçüt olarak kullanılmaktadır. Mali tabloların denetiminde genel olarak şu özellikler bulunur:

¹⁷ A. Yasin Karanfiloğlu, “Muhasebe Denetimi Kavram İlke ve Yöntemleri”, *Sayıştay Dergisi*, (35), Ekim – Aralık 1999, 28-37.

- a. İşletmenin mali tablolarına güvenilirlik kazandırması
- b. Mali tabloların denetçisi bağımsız bir kişiliğe sahip olması
- c. Mali tablolardaki yanlış ifadelerin çıkarılması
- d. Denetçinin denetlediği mali tablolar hakkında tek bir görüş oluşturmalarının gerektiği ve var olan hatalar üzerinde durması
- e. Denetçi mali tablolar hakkındaki görüşünü mantığa dayalı bir temele oturtur ki bu mali tabloların yüzde yüz güvenilirliği anlamına gelmez¹⁸.

Uygunluk Denetimi: Bu tür denetimin amacı yapılan işlerin önceden saptanmış kurallara uygun olup olmadığını araştırmaktır. Bu kurallar işletmelerin üst düzey makamları tarafından oluşturulabileceği gibi işletme dışından da oluşturulmuş olabilir. Uygunluk denetiminin verimliliğinin artırılabilmesi için; denetçinin konuyla ilgili yetenekli olması, işletme içinde belgeleme sisteminin iyi bir düzeyde olması ve denetim raporlarının bir sisteme bağlı olarak düzenlenmesi gereklidir¹⁹.

Faaliyet Denetimi: Bir işletmenin faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini değerlendirmek amacıyla bu faaliyetlerle ilişkili usul ve yöntemlerin uygulanış biçimlerinin incelenmesidir. Faaliyet sonuçları verimlilik standartları ile karşılaştırılır ve işletmenin önceden belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı test edilir. Kapsamlı bir denetim türü olan bu denetimde, işletmenin işletme politika ve faaliyetlerinin etkililiği, işletmenin örgütsel yapısının, iş akışının ve genelde yönetimin başarısının saptanması amaçlanmaktadır²⁰.

1.7.2. Denetçi Statüsüne Göre Denetimler

Denetçi statülerine göre denetim türlerini iç denetim, dış denetim ve kamusal denetim başlıkları altından incelemek mümkündür.

Dış Denetim: Dış denetim, müşterilerine profesyonel denetim hizmeti sunan serbest meslek sahibi olarak kendi adına çalışan denetçi veya denetçiler tarafından denetimi yapılacak olan işletmenin talebi ile ve bir denetim anlaşması çerçevesinde finansal tabloların denetimiyle uygunluk ve faaliyet denetimlerinin yapılmasıdır. Dış

¹⁸ Nejat Bozkurt, *Muhasebe Denetimi*, (5. Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul 2010, 27-28.

¹⁹ Güredin, 17.

²⁰ Çaldağ, 29.

denetimi gerçekleştiren denetçi, denetimi serbest meslek sahibi olarak yürüttüğünden işletmeye herhangi bir bağımlılığı söz konusu olamaz.

Dış denetçiler mali tabloların ait oldukları dönem itibariyle işletmenin mali durumunu ve faaliyet sonuçlarını, doğru ve güvenilir olarak gösterip göstermediğini ve genel kabul görmüş muhasebe standartları ve ilkelerine uygunluğunu bağımsız bir şekilde inceleyerek sonuçları bir raporla açıklarlar²¹.

İç Denetim: İç denetim mali ve mali olmayan faaliyet ve olayların gözden geçirilerek değerlendirilmesinin yapıldığı bir denetim türüdür. Bu denetimin amacı, işletme varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin saptanmış politikalara uyum içinde yürütülüp yürütülmediğini araştırmaktır. İç denetim, işletmedeki kontrol sistemlerinin etkinliğinin de değerlendirilmesini amaçladığından hayati bir öneme sahiptir²².

Kamusal Denetim: Mali tablolar, faaliyet ve uygunluk denetimlerini kapsayan ve yetkileri yasalarca belirlenen ve kamu adına yapılan denetimdir. Kuruluşların kamu düzenini sağlamak ve kamu haklarını korumak amacıyla kendi elemanlarınca yaptırmış oldukları denetimler bu gruba dâhil edilmektedir.

Kamu denetim kuruluşları, çeşitli devlet kurumları içinde örgütlenmiş olup kuruluşların faaliyetlerinin yasal mevzuata, devletin ekonomi politikasına, kamu yararına uygunluk düzeyini araştırır ve denetler. Yine kamu denetimi kuruluşları bağlı oldukları kamu birimlerine denetledikleri kuruluşlar ve olaylarla ilgili rapor verirler. Kamu kesiminde yer alan dış denetim kuruluşları amaç ve fonksiyonlarına bağlı olarak yapılandırılmaktadırlar. Bu kuruluşların görev alanları ve yetkileri, bünyelerinde yer aldıkları kamu otoritesinin statüsüne, denetimi kapsamında olan kamu kuruluşlarına, özel statülü kuruluşlara ve özel işletmelere bağlı olarak değişebilmektedir.

Kamu denetim kuruluşu; iç denetim kuruluşu, dış denetim kuruluşu veya eş zamanlı olarak hem iç hem de dış denetim kuruluşu olabilmektedir. Buna örnek olarak, bakanlıklar denetim organlarının bakanlıklara bağlı oldukları kurum ve kuruluşlardaki denetim görev ve yetkileri iç denetim, bakanlıklara bağlı olmayan kurum ve

²¹ Kurnaz ve Çetinoğlu, 17.

²² Çaldağ, 28.

kuruluşlardaki denetim görev ve yetkileri ise dış denetim kapsamında değerlendirilmektedir²³.

1.7.3. Uygulama Zamanına Göre Denetim

Uygulama zamanına göre denetim türleri şunlardır.

Devamlı Denetim (Sürekli veya Yıl Sonu Denetimi): Her yılın sonunda uygulanan ve gerekli tüm denetim tekniklerini kapsamına alan denetim türüdür. Amaç, işletmelerin (halka açık şirketlerin, bankaların, sigorta şirketlerinin, aracı kurumların, menkul kıymet yatırım ortaklıklarının ve menkul kıymet yatırım fonlarının) muhasebe çalışmalarının denetlenerek hataları düzeltilerek raporlanmasıdır. Sermaye Piyasası Kanunu çerçevesinde yapılan denetimler ve tam teknik kapsamında yapılan denetimler özellikle bu sınıfa dâhil edilmektedir²⁴.

Bu tür denetim, zorunlu denetim olabileceği gibi ihtiyari denetim de olabilir. Burada, mali yıl sona ermeden denetim sözleşmesinin yapılmış olması nedeniyle denetçinin yeterli kanıt toplayabilmesi ve bağımsız denetim standartlarının tamamının yapabilmesi söz konusudur²⁵.

Ara Denetim: Bir yıldan kısa olan ve en az bir aylık dönemi kapsayan hesap dönemleri ile ilgili denetleme faaliyetidir²⁶.

Özel Denetim: İşletmelerin finansal tabloları ve faaliyet raporlarının özel durumlarda denetlenmesidir. Halka kapalı şirketlerin halka açılması veya halka arz edilişi için SPK'ya başvuru işlemlerini, birleşme, bölüşme, devir veya tasfiye gibi durumların denetimi özel denetim konusuna örnek olarak gösterilebilir²⁷.

²³ Kayahan Tüm, *Denetim Birimi Olarak YMM'lerin vergi kayıplarını Önlemede Etkisi; YMM'ler Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2010, 25; Kurnaz ve Çetinoğlu, 17.

²⁴ Hayrettin Özçelik, *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008, 74.

²⁵ Kurnaz ve Çetinoğlu, 16.

²⁶ Onur Baydarol, *İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007, 13.

²⁷ Ayşenur Eliuz, *Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü Ve İMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2007. 24.

1.8. DENETÇİ TÜRLERİ

Denetçiler, bağımsız denetçi, iç denetçi ve kamu denetçileri olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

a. Bağımsız Denetçiler: Bağımsız denetçiler, kendi adlarına serbest meslek mensubu olarak faaliyette bulunan ve denetimini yaptıkları işletmeler ile işçi-işveren ilişkisi olmayan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Serbest meslek mensubu ifadesiyle denetçinin denetlenen işletmeden tamamen bağımsız olduğu vurgulanmaktadır. Bağımsız denetçiler sundukları hizmetlerin bedelini bir anlaşma çerçevesinde alırlar. Bu tür denetçiler farklı ülkelerde farklı unvanlara sahiptirler, örneğin, “Dış Denetçi”, “Diplomalı Kamu Muhasibi” ve “Fermanlı Muhasip” gibi. Türkiye’de, bu kapsama girebilen “Yeminli Mali Müşavir” ve “Bağımsız Dış Denetçi” unvanlarıdır.

b. İç Denetçiler: Belirli bir işletmeye bağlı olarak, sadece bağlı olduğu işletme bünyesinde, ait oldukları işletmelerin finansal ve finansal olmayan nitelikteki faaliyetlerinin denetimini yapan denetçilerdir. İşletme varlıklarının her türlü zarara karşı korunup korunmadığını ve işletme faaliyetlerinin önceden saptanmış politikalara uygun olarak yapılıp yapılmadığını araştırırlar. İç denetçiler belirli bir işletmeye bağlı olarak çalıştıklarından iç denetim ile ilgili kurallar da işletme yöneticileri tarafından konulacaktır. Bu tür denetimin sonuçlarının kamuyu aydınlatmaya yönelik olmaması iç denetim ve iç denetçiler ile ilgili yasal düzenlemelerin olmamasının da bir nedenidir²⁸.

c. Kamu denetçileri: Denetimi devlet adına yapıp devlet kurumları içerisinde bulunurlar. Bu denetçiler, kamu ve özel işletmelerin yasalara, yönetmelik ve genel politikalara uygunluk düzeyini incelemek ve denetlemek için görevlendirilirler²⁹.

1.9. İÇ DENETİM

1.9.1. İç Denetimin Tanımı

İç denetim farklı zaman dilimlerinde birbirinden farklılık göstermek kaydıyla tanımlanmıştır. 1991 yılında İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) ilk defa iç denetimi şöyle

²⁸ Vasfi Haftacı, *Muhasebe Denetimi*, (2. Baskı), Umuttepe Yayınları, İzmit 2011, 14-15.

²⁹ Hüseyin Soylu, *İç Denetimin Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Sektöründe Uygulaması ve Mevcut Uygulamaların, Verimlilik Ve Başarısı – Türkiye Örneği*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman 2010, 72.

tanımlamıştır: “İç denetim bir kuruluşun çerçevesinde uzman ve bağımsız bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için tasarlanmıştır. İç denetim, faaliyetleri çerçevesinde organizasyonun diğer kontrol sistemlerinin etkin ve yeterli olup olmadığını inceler ve değerlendirir. Yani, organizasyon faaliyet ve fonksiyonlarının kontrol aracı olarak hizmet sunar.”

Daha sonraları sürekli değişen ve gelişen koşullara bağlı olarak iç denetimin tanımı, iç denetime sorumluluk ve görevler katılarak değiştirilmiştir. İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yeniden düzenlenen mesleki uygulamalar yapısı çerçevesinde 2002 yılında iç denetim şu şekilde tanımlanmıştır: İç denetim bir organizasyonun operasyonlarının etkinliğini artırmak, iyileştirmek, onlara değer katmak üzere tasarlanmış nesnel ve bağımsız bir güvence ve danışmanlık sağlama faaliyetidir. Bu faaliyet, yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlayacak sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirmek suretiyle, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur³⁰.

1.9.2. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi

Türkçe Karşılığı denetim olan “AUDIT” kelimesi ilk defa 1289 yılında İngiltere’de kullanılmıştır. Profesyonel denetçiliğin ilk örgütü Venedik’te 1581 yılında kurulmuştur. Modern Muhasebe Standartları 1850’li yıllarında İskoçya Fermanlı Muhasebecileri tarafından yazılı hale gelmiştir.

Her ne kadar Avrupa ülkelerinde denetim faaliyetleri 1900’lü yıllarında akademik olarak ele alınmış olsa da, bu faaliyetlerin tarihi çok eskilere dayanmaktadır. Yukarıda da değinildiği gibi, 13. yüzyılda, ilk olarak Venedik, Milano ve Floransa gibi büyük İtalyan ticaret merkezlerinde denetim faaliyetlerine rastlanılmaktadır³¹.

Amerika’da 1933 tarihli menkul kıymetler ve 1934 tarihli menkul kıymetler borsası yasalarında muhasebe ve denetimden yoğun bir şekilde yararlanılması vurgulanmıştır³². Bunlara dayanarak iç denetim mesleğinin 1940’lı yıllardan sonra

³⁰ David A. Wood, *Increasing Value Through Internal And External Auditor Coordination*, Birgham Young Üniversitesi IIA Research Foundation, ABD 2004, 4.

³¹ A. Kamil Uzun, “Organizasyonlarda İç Denetimin Fonksiyonu ve Önemi”, *Active Finans Dergisi*, (6), Nisan-Mayıs, 1999, 68-70.

³² Securities Act of 1933, Approved April 2012, 36 ve Securities Exchange Act of 1934, 90-97, Erişim (01 Mayıs 2014) ve Erişim Ağları, (<https://www.sec.gov/about/laws/sa33.pdf>), (<https://www.sec.gov/about/laws/sea34.pdf>).

başladığını söylemek mümkündür. 1941 yılında ABD’de kurulan İç Denetim Enstitüsü ile iç denetim mesleği kurumsal kimlik kazanmıştır³³.

1977 yılında Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Kanununun yürürlüğe girmesinden sonra iç denetçiler ilk defa kendileri için en uygun seçeneklerin olduğunu kavramışlar ve bu yasayı kısa bir zaman diliminde benimseyip takip etmeye başlamışlardır. Birkaç yıl içerisinde yüzlerce iç denetçi daha önceki tanımlarda iç denetimin “Muhasebe Kalite Kontrolü” olarak geçen tanımların yerine “İç Kalite Kontrolü” olarak değiştirmişler³⁴.

1.9.3. İç Denetimin Özellikleri

İç denetimin temel özelliklerini; fonksiyonel bağımsızlık, içinde bulunduğu kuruma değer katma, güvence sağlama, risk yönetimi ve yönetim süreçlerine katkı sağlama, danışmanlık ve standartlara göre uygulanma olarak sıralamak mümkündür.

1.9.3.1. Fonksiyonel Bağımsızlık

İç denetim faaliyetlerini gerçekleştiren kişi veya birimlerin denetlenen birim veya kişilerle herhangi bir bağımlılığının olmaması ve görevlerini tarafsız bir şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir³⁵.

Bağımsız bir şekilde yerine getirilen denetim faaliyetleri her türlü müdahale ve etkiden uzakta olmalıdır. Denetim faaliyetini planlamada, görev alanı ve kapsamını saptamada, görevlerini yerine getirme ve elde edilen sonuçların raporlar halinde ilgililere sunmasında iç denetçilere her türlü müdahale söz konusu olamaz³⁶. Böyle bir bağımsızlığı kurup korumak için, iç denetim yöneticisinin fonksiyonel olarak denetim komitesine ve idari olarak ise, icra başkanı gibi bir üst düzey makama bağlı olması

³³ Kurnaz ve Çetinoğlu, 30.

³⁴ Gil Courtemanche, “How Has Internal Auditing Evolved Since 1941?” *The Internal Auditors*, (48), 1991, 106-109.

³⁵ Bayram Aslan, “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim”, *Sayıştay Dergisi*, (77), Nisan-Haziran 2010, 63-77.

³⁶ Türkiye Cumhuriyeti, Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol ve İç Denetim Rehberi Erişim (01 Mayıs 2014), Erişim Ağı, <http://icdenetim.ibt.gov.tr/Documents/Docs/%C4%B0%C3%A7%20Denetim%20Bro%C5%9F%C3%BCr%C3%BC.pdf>.

gerekmektedir³⁷. Kurumsal yönetim sisteminde ise, iç denetçilerin yönetim kuruluna bağlı olmaları bağımsız bir şekilde çalışmalarını daha da kolaylaştıracaktır.

Bu bakımdan iç denetim, kurum içerisinde yönetimin bir parçası halinde fonksiyonel anlamda bağımsızlığını koruyan bir sistem olarak faaliyetlerini gerçekleştirdiğinden dolayı kurumların şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde çalıştığının anlaşılmasını sağlar.

1.9.3.2. Kuruma Değer Katma

İç Denetçiler Enstitüsü'nün de yaptığı tanımlamalardan anlaşılacağı gibi kuruma değer katmak (Add Value) iç denetimin önemli unsurlarından biridir. İç denetim, sunduğu güvence ve danışmanlık hizmetleri yoluyla kurumun amaçlarına erişme fırsatlarını artırır, faaliyetlerin geliştirme imkânlarını belirleyerek riske maruz kalmasını azaltır böylece bu özelliğini korumuş olur³⁸.

İç denetim bir kurumun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek hedefiyle tasarlandığına göre önemli amaçlarından biri kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve değer katmaktır. Bu da iç denetimi klasik teftiştan ayırmaktadır. Böyle bir işi amaçlayınca, denetim faaliyetlerinin kapsamı, sadece uygunluk denetimi ya da geçmişte yapılan hata ve yolsuzlukları bulmakla yetinilmeyip, bunun yanında kurumun tüm faaliyet, işlem süreç, raporlama, idare ve operasyonlarının daha etkin ve verimli olarak gerçekleştirilmesinde katkıda bulunulur³⁹.

Denetlenen birimlerde hata avcılığı veya sorumluları cezalandırmak, iç denetimin temel amacını oluşturmaz. Kurumun daha aktif ve işlevsel olması ve sunulan hizmetin kalitesinin artırılması için örgütle bir bütün halinde bir iç denetçi ve ortak bir amaç için faaliyet gösteren bir iç denetim kültürünün oluşması gereklidir. Yönetimi kendisine rakip bilmeyen veya rakip hissettirmeyen, kol kola omuz omuza yürüyen ve kendini

³⁷ “Internal Auditing In Europe, Position Paper”, *European Confederation of Institutes of Internal Auditing*, February 2005, 28. Erişim (02 Mayıs 2014), http://www.ifaci.com/dl.php?table=ani_fichiers&nom_file=prise_de_position_eciia.pdf&chemin=uploads/_ifaci_.

³⁸ Sabri Çakıroğlu, *İç Denetim Broşürü*, İstanbul Büyük Şehir Belediyesi, 2012, 12, Erişim (01 Mayıs 2014) <http://icdenetim.ibb.gov.tr/Documents/Docs/%C4%B0%C3%A7%20Denetim%20Bro%C5%9F%C3%BCr%C3%BC.pdf>.

³⁹ Pınar Tok, *Türkiye’de İç Denetim ve İç Denetçilik*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla 2010, 44.

yönetimin üstünde görmeyen bir denetim felsefesi kesinlikle faydalı olacağından kuruma değer katma eylemi gerçekleşecektir⁴⁰.

1.9.3.3. Risk Yönetimi ve Yönetişim Süreçlerine Katkı Sağlama

Riskler genel olarak arzu edilmeyen olaylar veya durumlar olarak tanımlanır. Bu olay ve durumlar kurumların hedeflerinin gerçekleşmesine engel teşkil edebilir. Risklerin hesaplanması, oluşturabileceği etki ve olma olasılıkları cinsinden yapılır. Risk yönetimi, kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kabul edilebilir bir güvence sağlamak üzere, olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesinden oluşan bir süreçtir⁴¹.

Bir kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi, iç denetim birimlerince yapılmaktadır. Eğer işletme risk yönetimini, kontrol ve yönetim alanlarını güçlü bir sistemle oluşturamıyorsa; uzun dönemde başarısız olacağı açıktır.

İşletmelerde yıllık denetim programları risk odaklı olarak hazırlanmalıdır. Bu yaklaşımda kurumun yüksek riskli faaliyetleri ve alanlarının daha sık denetime tabi tutulması önerilmektedir. Ayrıca risk yönetimi süreçlerinin tam, etkili ve verimli bir şekilde çalıştığı ile ilgili üst yönetime tarafsız güvence sağlamak da iç denetimin temel görevlerindendir⁴².

1.9.3.4. Güvence Sağlama

Başta işletme yöneticileri olmak üzere işletme içinde ve işletme dışında hak sahipleri ve diğer ilgililer işletmenin etkin ve ekonomik bir biçimde çalıştığından emin olmak isterler. Bu güvenceyi iç denetim sağlamaktadır. İç denetim; işletme etkin bir iç denetim sistemine sahip olduğu, işletmenin risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve faaliyet süreçlerinin etkinliği, üretilen bilgilerin doğru ve tamlığı, işletme varlıklarının

⁴⁰ Şener Gönülaçar, *İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler*, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, İç Denetim Birim Başkanlığı, Ankara 2007, 8, Erişim (01 Mayıs 2014), (http://icden.meb.gov.tr/digeryaziler/s_gonulacarmakale_ozeti.html).

⁴¹ Mehir Tufan ve Mustafa Görün, "Türkiye'de Kamu İç Denetim Sisteminin Uluslararası İç denetim Standartları Çerçevesinde İncelenmesi", *Sayıştay Dergisi*, (89) Nisan-Haziran 2013, 115-135.

⁴² Yüksek Öğretim Kurulu 2014, Erişim (01 Mayıs 2014), Erişim sitesi, (<http://www.yok.gov.tr/>).

korunduğu, faaliyetlerin etkili, ekonomik, verimli ve işletme politikalarına uygun olarak gerçekleştirildiği ile ilgili yeterli güvence vermektedir⁴³.

İç denetim sisteminin vereceği güvence mutlak manada bir güvence değildir. İşletmenin faaliyetlerinin tamamına nüfuz edilememesi ve geleceğin de belirsizliklerle dolu olduğunu, verilen güvencenin mutlak manada bir güvence olmadığına neden olarak gösterebiliriz. İç denetim faaliyetinin iç denetim standartlarına göre gerçekleştirildiği ve iç denetçilerin de mesleki ahlak kuralları çerçevesinde hareket ettikleri takdirde iç denetimin makul bir güvence sağladığı kabul edilebilir⁴⁴.

1.9.3.5. Danışmanlık Sağlama

İç denetim işletme amaçları, faaliyetleri ve kaynaklarını etkileyebilecek risk unsurları ile ilgili kontrollerin yeterliliği ve etkinliği hakkında incelemeler yaparak güvence verebileceğine ve tam bir garanti veremeyeceğine yukarıda da değinmiştik. İç denetim faaliyetlerinin yeterli ve etkili bir şekilde yürütölmesi yönetimin hedeflerinin gerçekleşmesinde bir güvence oluşturur. İç denetimin danışmanlık fonksiyonu, işletmenin faaliyetlerini geliştirmeye ve değeri katmaya, risk yönetiminin ve yönetim sürecinin etkinliğini değerlendirmeye ve arttırmaya yönelik değerlendirme ve önerilerde bulunulmasını gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda iç denetçinin denetlediği faaliyetlerden bağımsız olması ve böylece tarafsızlığını koruyabilmesi açısından danışmanlık görevinin sadece denetim sonuçları ile sınırlandırılması önerilmektedir. Usul ve yol göstermek, tavsiyede bulunmak, işleri kolaylaştırmak ve eğitim vermek bu kapsamdaki faaliyet örneklerini oluşturmaktadır⁴⁵.

1.9.3.6. Standartlara Göre Yürütölmesi

İç denetim standartları genel olarak, iç denetim faaliyetlerini olması gerektiği gibi temsil eden temel ilkeleri tanımlamayı, işletme faaliyetlerine değeri katan iç denetim faaliyetlerini teşvik etmeyi ve bu faaliyetleri canlandırmaya yönelik bir çerçeve oluşturmayı amaçlar. İç denetim faaliyetlerinin değerlendirilmesine uygun bir zemin

⁴³ Yüksek Öğretim Kurulu, “İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasların Hakkında Yönetmelik”, *Resmî Gazete* (26226), 12.07.2006, 4919.

⁴⁴ Bayram Aslan, 74.

⁴⁵ Erol Demirel, Cumhur Karatepe, Ali Kamil Uzun ve Meral Safsoy, “KOBİ’lerde İç Denetim İçin Pratik Bilgiler”, *İSMMMO*, Nisan – 2013, 31-32.

oluşturmak ve gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmak da bu amacın kapsamında yer almaktadır.

Dolayısıyla denetim standartları, denetim performanslarının planlanması, raporlanması ve değerlendirilmesi sürecinde ortak bir zemin oluşturmaktadır. Standartlar, faaliyetlerinin yürütülmesi bakımından da denetçiye asgari ölçüde rehberlik sağlayan bağlayıcı ilke ve kuralları bütündür⁴⁶.

1.9.4. İç Denetim Kapsamı

Bir işletmede iç denetçilerin iki çeşit sorumlulukları bulunmaktadır. Bunlar, işletmenin iç kontrol sisteminin etkinliği ve yeterliliği ile performans kalitesi hakkında yönetimi bilgilendirmektir. Sağlanan bilgiler detay ve şekil olarak farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar yönetimin ihtiyaç ve taleplerinden kaynaklanmaktadır. İç denetim uygulamaları kapsamında iç denetçilerin aşağıdaki sıralanan faaliyetleri yerine getirmeleri gerekmektedir⁴⁷:

- A) Mali ve operasyonel bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini incelemek ve sağlanan bu bilgilerin hazırlanmasında, ölçülmesinde, sınıflandırılmasında ve raporlanmasında kullanılan yöntemlerin standartlara uygunluğunu araştırmak.
- B) İnceleme faaliyetleri ve raporları üzerinde önemli etkileri olan politikalara, planlara, prosedürlere, kanunlara ve yönetmeliklere uygunluğu sağlamak için oluşturulan sistemleri incelemek ve işletmenin bunlarla uyum içinde olup olmadığını belirlemek.
- C) Varlıkların korunup korunmadığını ve korunma yöntemlerini gözden geçirerek araştırmak. Gerekli gördüğü zaman aynı tür varlıkların var olup olmadığını kontrol etmek.
- D) Harcanan kaynakların verimli ve tutumlu bir biçimde kullanılıp kullanılmadığını değerlendirmek

⁴⁶ Tufan ve Görün, 120.

⁴⁷ Baran Özeren, *İç Denetim, Standartları Ve Mesleğin Yeni Açılımları*, (1. Baskı), Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara 2000, 1-2.

E) İşletme operasyonlarından elde edilen sonuçların önceden belirlenmiş amaçlara uygun olup olmadığını ve faaliyet ve programların etkin yürütülüp yürütülmediğini incelemek.

1.9.5. İç Denetimin Amacı

İşletmenin sorumluluklarını etkin olarak yerine getirmesinde işletme personeline yardımcı olmak iç denetimin temel amacını oluşturmaktadır. İç denetim bu konuda işletme yönetiminde olanlar ve yönetim kurulu üyelerine yardımcı olur. İç denetimin işletme personeline yardımcı olduğu konular arasında incelenen faaliyetlere ilişkin analizler, değerlendirmeler, görüşler ve tavsiyeler bulunmaktadır⁴⁸.

Kurumun her türlü etkinliğini geliştirmek, iyileştirmek ve kuruma değer katmak iç denetimin amaçlarındandır. İç denetçiler risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için sistematik yaklaşımlar geliştirirler ve böylece işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar. Diğer bir ifadeyle iç denetim, bir işletmenin amaçlarına ulaşmasına dönük olarak işletmeye değer katmaya çalışırlar. Bu hedefle işletmenin amaçlarına yönelik yeni hedefler belirlemesinde ve geliştirmesinde yardımcı olurlar. İç denetçiler işletmenin üst yönetimine danışmanlık hizmeti vermek için hazırladıkları raporlarda iyileştirici ve geliştirici önerilere yer verirler⁴⁹.

1.9.6. İç Denetimin Önemi

II. Dünya savaşından önce iç denetim çalışmaları yönetim adına, işletme sınırları içinde hırsızlık, hata arama veya benzer düzensizliklerin önlenmesini amaçlamışken; daha sonraları ise iç denetimin faaliyet alanı ve kapsamı geliştirilerek daha kapsamlı olmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda birçok firmanın halka açılmasıyla birlikte finansal raporlama iç denetimin ilgi alanına girmiştir. İç denetimin gelişiminde veri

⁴⁸ Faudziah Hanim Fadzıl, Hasnah Haron ve Muhammad Jantan, "Internal Auditing Practices And Internal Control System" *Emerald Managerial Auditing Journal*, 20 (8), 2005, 844-866.

⁴⁹H. Abdullah Kaya, "İç Denetim", 20. *Türkiye Maliye Sempozyumu*, 23-27 Mayıs, 2005-Karahayit, Bildiriler (ss. 97-106), Pamukkale 2005.

prosedürlerindeki gelişmelerin, işletmenin uluslararası nitelik taşımalarının ve yasal düzenlemelerin de etkisi olmuştur⁵⁰.

İşletmelerin giderek büyümesi ve belli bir büyüklük seviyesine ulaştıktan sonra temsilcilik sorununun önem kazanması da iç denetimin öneminin arttıran temel unsurlardan biridir. Yatırımcılar ve firma ortakları ortak oldukları firmada sermayelerinin kullanımının denetimi günümüzde daha fazla önem kazanmıştır. Özellikle ortak sayısı fazla olan halka açık şirketlerde iç denetim fonksiyonu artık doğrudan yönetim kuruluna bağlı, denetim komiteleri tarafından yönetim kurulunun en önemli fonksiyonu olarak yürütülmektedir. Halka açık şirketlerin en önemli sorunlarından biri de yatırımcılarının sermayelerini ve haklarını temsilen yönettikleri firmadaki temsil yetkilerinin doğru kullanılmasıdır. Bu konuda yatırımcının güvencesi yine firmada iyi bir iç denetim sisteminin varlığı olmaktadır⁵¹.

1.9.7. İç Denetimin Uygulanma Nedenleri

Sürekli büyümeyi amaçlayan işletmeler her şeyden önce kurumsal yönetim kalitesini geliştirme ve korumaları gerekmektedir. Kurumsal yönetim kalitesinin gelişiminin sağlanmasındaki en önemli faktörlerden birisi iç denetim sisteminin uluslararası standartlara göre uygulanmasıdır⁵².

Küçük işletmelerde günlük faaliyetleri ve çalışanları işletme sahipleri etkin bir şekilde yönetebilirler. Ancak işletme büyüdükçe ve belirli bir büyüklüğe geldikten sonra işler karmaşıklaşır ve işletmenin piyasa ilişkileri giderek artar. Bu tür karmaşıklaşan işleri kontrol etmek ve piyasa ilişkilerini koruyup kuvvetlendirmek işletmenin etkin bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Bu durum kontrol sistemine olan ihtiyacı artırır. Yönetimin, iç kontrol sisteminin kurulması ve işlerliğinin sağlanması ile ilgili sorumlulukları artar ve öncelik kazanır. Bu sistemle ilgili, bağımsız ve tarafsız bir şekilde yönetime güvence sağlayan, yatırımcılar ve kredi verenler için işletmenin kredibilitesine değer katan özelliğine sahip olduğu için iç denetim faaliyetinin

⁵⁰İsmail Fatih Ceyhan, *İç Denetim ve Kurumsallaşma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale 2010, 37.

⁵¹Güler Aras, "İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim" *İç Denetim Dergisi*, (16), Sonbahar, 2006, 20-21.

⁵²Küpçü, 36.

başlatılması gerekli olacaktır. Yönetim böyle bir faaliyetin başlatılmasına ihtiyaç duyduktan sonra, işletmenin büyüklük ve faaliyetlerinin türü, sermaye kaynakları ve risk faktörlerini dikkate alarak iç denetim faaliyetinin nasıl organize edilmesine karar verir⁵³.

Şirketlerde finansal raporlama sisteminin güvenilirliği, yasa ve düzenlemelere uygunluk, faaliyetlerin etkinliği ve ekonomikliği, bilgi sistemlerinin güvenliği ve güvenilirliği için iç denetim, olmazsa olmaz faaliyetlerden biri olarak kabul edilir. Şirketlerde yönetimin hesap verebilirliğinin sağlanmasında iç denetimin büyük rolü ve katkısı bulunmaktadır. İç denetim, risk yönetiminin bir parçası olarak önleyici niteliğe sahiptir. Kurumsal yönetimin kalitesini geliştirir, kurumsal değeri artırır. Pay ve menfaat sahipleri için güvence sağlar⁵⁴.

İşletmelerde iç denetim faaliyetlerine ihtiyaç duyulmasının nedenleri aşağıda sıralanmıştır.

Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik: Büyük işletmelerde genellikle, yöneticiler yetki ve sorumluluklarının bir kısmını asllara devrederler. Bu durumda iç denetçiler bilgi toplama, koşulları irdeleme ve sorunları tanımlama konularındaki mesleki yeterlilikleri sayesinde sistemlerin, usullerin ve kontrollerin değerlendirilmesini ve verimliliği ile ilgili hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirlemeyi yöneticiler adına yaparlar. Ancak bu değerlendirme görevi, ölçme, onaylama ve tavsiyelerle sınırlıdır. İç denetçiler yönetim kurulu adına iş yürüttüklerinden, en üst düzeyden en alt kademedeki yöneticilerin görevlerinin yerine getirip getirmediğini denetleme yetkisine sahip kişilerdir.

Vekâlet Sözleşmesi: İşletmelerin büyümesi, işletme sahiplerinin büyük işletmelerin yönetiminde teknik bilgi eksiklikleri, profesyonel yöneticilik anlayışının gelişmesine yol açmıştır. Ancak işletme sahipleri yöneticilerin görevlerindeki performanslarını değerlendirebilecek zaman ve teknik bilgiye sahip olmayabilir. İşletme sahipleri adına vekâleten görevli olan yöneticinin yükümlülüklerini etkin bir şekilde yerine getirip getirmediğini değerlendiren ve işletme sahiplerinin işletmeyle ilgili endişelerini giderecek en önemli kontrol araçlarından biri iç denetimdir. İç denetçiler

⁵³“Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Sorun”, *TÜSİAD*, (461), Mayıs 2008, 6.

⁵⁴Ali Kamil Uzun, “Saydamlığa Ulaşmada İç Denetimin Rolü ve Sorumlulukları”, *Deloitte Makaleler*, 1-2, Erişim (08 Mayıs 2014), (<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/SAYDAMLIL%C4%9EA-ULA%C5%9EMADA-%C4%B0%C3%87-DENET%C4%B0M%C4%B0N-ROL-VE-SORUMLULUKLARI.pdf>).

finansal ve finansal olmayan tüm faaliyetleri kapsayan denetimler yaparak işletme sahipleri ve yöneticiler arasındaki çıkar çatışmasını giderirler. Bu özellikler bir vekâlet sözleşmesi çerçevesinde değerlendirilebilir.

Yönetime Danışmanlık ve Yardım: bir kurumda hata ve hileli işlerin tespitini iç denetçiler yapar. Ancak, iç denetçiler bu işle kalmayıp, ileride benzer sorunların ortaya çıkmaması veya yaşanmaması için de yöneticilere danışmanlık hizmetinde bulunurlar.

Hata ve Hileli İşlemlere Karşı Korunma: Muhasebe kavramı, ilke ve kurallarına uygun olmayan düzensizlikler genelde hata ve hileler olarak tanımlanmaktadır. Hata ve hile arasındaki fark ise yapılan işlemlerde kasıt unsurunun bulunup bulunmadığıdır. Teknik açıdan hata ve hile nadiren birbirinden ayrılır. Hilelerin çoğu hatalı işlemlerin yardımıyla yapılır ya da hatalı işlemlerle gizlenir. Hataların hileli bir nitelik alması, izlenmiş olan yollardan değil, bunların kasıtlı olmasından kaynaklanır⁵⁵. İç denetim sisteminin etkin çalışması bu tür hata ve hileleri ortaya çıkmadan önler veya en erken zamanda tespit eder.

1.9.8. İç Denetim Türleri

Mali denetim, Uygunluk denetimi, performans denetimi, sistem denetimi ve bilgi teknolojileri denetimi olmak üzere beş temel iç denetim türünden bahsetmek mümkündür.

1.9.8.1. Finansal veya Mali denetim

Esasen mali denetim; gelir, gider, varlıklar ve yükümlülüklerle ilgili hesaplamaların, işlemlerin ve raporların doğru, güvenilir ve genel kabul görmüş muhasebe ilke ve prensiplerine uygun olarak düzenlenip düzenlenmediğinin incelenmesidir. Başka bir ifadeyle, mali raporlardaki verilerin, denetlenen birimin varlık ve yükümlülüklerinin gerçek değeriyle, finansman kaynaklarıyla, varlıkların yönetimiyle ve tahsis edilen bütçe ödenekleriyle uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesidir. Amaç, işletmenin mali tablolarının genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve ilgili mevzuata uygun bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığının belirlenmesidir. Aynı zamanda, finansal tabloların ve bu

⁵⁵ Sinan Aslan, *Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim*, (1. Baskı), Avcıoğlu Basın Yayın, İstanbul 2003, 8-11.

tabloların dayanağını oluşturan kayıt, belgeler üzerinde yürütülen çalışmaları kapsayan ve bulguları denetim raporunda özetleyen sistematik incelemedir⁵⁶.

1.9.8.2. Uygunluk Denetimi

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için, işletme içinde önceden belirlenmiş bir dizi kural ve yordamlar olur. İşletmenin tüm birimleri bu kural ve yordamlara uymak zorundadır. Uygunluk denetiminin amacı, işletme birimlerinin bu kurallara uyup uymadığını incelemektir. Bu denetimden elde edilen sonuçlar geniş bir kitleye değil, sınırlı olarak ilgili ve yetkili kişi ve kurumlara raporlanır⁵⁷.

1.9.8.3. Performans Denetimi

İşletme yönetiminin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyetler ve işlemlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarındaki etkililiğin, ekonomikliğin ve verimliliğin değerlendirilmesidir. Performans denetimi kurum ya da kuruluşun görevlerini yerine getirirken kullandığı kaynakların ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik derecelerinin değerlendirilmesidir. Performans denetimi yapılırken, riske dayalı maliyet unsurları ile kaynakların etkin ve etkili bir şekilde kullanımının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu tür denetimin kolay yapılmadığından ötürü, kıdemli denetçiler tarafından yerine getirilmesi daha doğru olacaktır⁵⁸.

1.9.8.4. Sistem Denetimi

Sistem belirli unsurlardan oluşan ve bu unsurlar arasında belli ilişkiler olan bir bütün olarak tanımlanabilir. Bir sistemi girdi, süreç ve çıktı olmak üzere üç ana bölümde incelemek mümkündür.

Sistem denetimi, denetlenen birimin mali yönetim usullerinin eksikliklerini tespit etme ve giderme konusunda etkili olup olmadığının değerlendirilmesidir. Diğer bir deyişle,

⁵⁶ Ercan Alptürk, *Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi*, (1. Baskı), Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara 2008, 18.

⁵⁷ Melih Erdoğan, *Denetim*, (2. Baskı), Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara 2005, 4.

⁵⁸ Murat Ayaz, *Bankalarda İç Denetim yaklaşımları ve Bir Uygulama Örneği*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul 2011, 46.

denetlenen birimin amaçlarına ulaşmasını sağlamada iç kontrol sistemlerinin yeterlik ve etkinliğinin ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesidir⁵⁹.

Sistem denetimi ayrıca, mali işlemlerin ekonomiklik, etkinlik ve verimliliklerinin yanı sıra genel bağlayıcı hukuki düzenlemeler ve iç yönergelere uyumunu inceler⁶⁰. İç kontrolün önemli bir parçası olan iç denetim, iç kontrol sisteminin amaca uygun olarak çalışmasını ve karşı karşıya kaldığı risklerin en aza indirilmesi konusunda güvence sağlamaktadır. Bu sunucun elde edilebilmesi sistem denetimi veya sistem tabanlı denetimin yapılmasına bağlıdır⁶¹.

1.9.8.5. Bilgi Teknolojileri Denetimi

Firma içi (INTRANET) ve firma dışı (INTERNET) ağ bağlantıları giderek daha karmaşık ve komplike bir hal almaktadır. Bu gelişmeler ve değişimler, denetimin doğasını ve özelliklerini de değiştirmiştir. Devamlı gelişen bilgi teknolojileri ve artan bilgisayar kullanımı, denetçilerin, denetim sürecinde elde edecekleri denetim kanıtlarının elektronik ortamda elde etmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle ortak bir ‘‘Elektronik Delil Kavramı’’ geliştirilerek, meslek standartları içerisine dâhil edilmesi gerekmektedir⁶². Bilgi Teknolojileri kontrolleri belirgin iki ögeye sahiptir. Bunlar: İç Kontrollerin otomatik hale getirilmesi ve bilgi teknolojilerinin kontrolüdür. Böylece bilgi teknolojileri denetimi sistemin altyapısı üzerinde genel ve teknik kontrolleri sağlamanın yanı sıra, iş yönetimini de destekleyecektir⁶³.

Bilgi Teknolojileri veya bilişim sistemleri denetimi kurumlarda bilgi üreten sistemin ve üretilen bilgilerin güvenilirliği ile denetimde ihtiyaç duyulan bilgilerin yeterliliğinin incelenmesidir⁶⁴.

⁵⁹Nermin Gökbayrak, *İç Denetimin Risk Yönetimindeki Rolü Üzerine Kavramsal İnceleme*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2011, 41.

⁶⁰ Alptürk, 19.

⁶¹ M. Sait Arcagök ve Ertan Erüz, *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi*, Maliyet Hesap Uzmanları Derneği Yayınları, Ankara 2006, 204.

⁶² Cengiz Toraman, ‘‘Gelişen Bilgi Teknolojilerinin Denetime Olan Etkisi’’ *Mali Çözüm Dergisi*, (60), Temmuz-Ağustos-Eylül, 2002, 1-7.

⁶³ Serdar Güzel, ‘‘Bilgi Teknolojileri Kontrolleri’’, *İç Denetim Dergisi*, (11), Bahar 2005, 34-39.

⁶⁴ Bayram Aslan, 76.

1.9.9. İç Denetimin Yararları

İşletmelerde verimlilik kavramı söz konusu olduğunda, iç denetim sisteminin önemi tartışılmaz olacaktır. Ayrıca, iç denetim, işletme yönetiminin önemli bir fonksiyonu olarak, süreçlerin yasal düzenlemelere, vergi mevzuatına ve benzeri yönergelere uyumlu bir şekilde işlemesi açısından kritik bir önem taşımaktadır. Para ve mal kaybını önlemek, hatalı kararların verilmesini engellemek, hile ve suiistimallere izin vermemek de iç denetimin diğer sorumluluklarındandır.

Etkin yürütülen bir iç denetim faaliyeti sonucunda işletmenin iç kontrol ve risk yönetimi sistemleri ile kurumsal yönetim süreçlerinin iyileştirilerek etkinliklerinin artırılması ve bu şekilde işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesi mümkün olacaktır. İç denetim faaliyetinin sonucu olarak, mali tabloların da güvenilirliği artacağından işletme yönetiminin de doğru kararlar alabilmesi kolaylaşacaktır. Böylece, işletme yönetiminin aldığı kararlarda yanılma ihtimali azalacak, planlananla gerçekleşen sonuçlar dengeli olacak ve yönetimin bu süreci başarıyla yönetmesine önemli katkı sağlayacaktır. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları riskleri tanımlamak ve bunları en aza indirmek suretiyle iç denetim faaliyetleri işletmelere önemli derecelerde yardımcı olacaktır⁶⁵.

İşletmeler faaliyet gösterdikleri piyasalarda iyi bir konuma sahip olmaları gerekmektedir. Böyle bir konumun sağlanması için işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayacak iş süreçlerine sahip olmaları, bu süreçlerin düzenli bir biçimde gözden geçirmeleri ve sürekli güncellemeleri gerekmektedir. Süreçlere ilişkin yenilik ve iyileştirme yapılması ve mevcut durumun doğru ve güvenilir olduğunu sağlamak, maddi kayıpların önlenmesini sağladığı gibi hatalı kararların alınmasını da engelleyecektir. Bu aşamada iç denetim sistemine sahip olmak hayati önem taşımaktadır. Çünkü verimliliğe ve yeniliğe yeterli derecede odaklanıp odaklanmadığı, süreçlerin doğru işleyip işlemediği, risklerin etkin yönetilip yönetilmediği ve maddi kayıpların meydana gelip gelmediği iç denetim tarafından objektif bir bakış açısıyla tespit edilmekte ve gerekli iyileştirmeler önerilmektedir. İç denetim böyle bir

⁶⁵ Ali Kamil Uzun, “İç Denetim, Verimliliğin Bekçisidir”, *Ortak Payda Sitesinde Yayımlanmış Makale*, Erişim (11 Mayıs 2014), (<http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=4208>).

görevi yerine getirirken proaktif bir yaklaşım izlemekte, hata ve kusurlar henüz oluşmadan gerekli saptamaları yapmaktadır⁶⁶.

Payları piyasada işlem gören şirketlerin küçük ölçekteki pay sahiplerinin şirkette herhangi bir yönetsel hâkimiyeti olamamaktadır. Bu pay sahiplerinin güvenebildiği fonksiyonlardan önemli birisi iç denetimdir. Bu konuda iç denetim birimleri, işletme bünyesinde, çalışanlar, yöneticiler ve hatta yönetim kurulu üyeleri tarafından gerçekleştirilecek hileleri tespit eder ve bunların meydana gelmesinin önlenmesi için tavsiyelerde bulunur⁶⁷.

1.9.10. İç Denetimin Etkinliği

İşletme yönetiminin başarılı olmasına çok önemli katkılar iç denetim süreci tarafından sağlanmaktadır. Özellikle, işletmeler büyüyüp kurumsal bir yapıya sahip olduklarında bu katkıların önemi daha da artacaktır. Faaliyet alanları gelişmiş, birbirinden bağımsız birimlerden oluşan işletmelerde, faaliyetlerin ve birim uygulamalarının kontrolünde iç denetim işletme yönetimine yardımcı olacaktır. İşletmelerdeki kontrol mekanizmalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, faaliyetler ile ilgili güvence sağlayacaktır. Kontrol mekanizmalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesini ise etkin bir biçimde yürütülen iç denetim süreci mümkün kılmaktadır.

İşletmeler geleceğe yönelik olarak bir takım riskler ile karşı karşıyadır. Bu risklerin önceden tespit edilebilmesi, gerekli tedbirlerin alınması yine iç denetim sisteminin etkinliğine bağlıdır. Etkin bir şekilde çalışmayan iç denetim birimleri, işletme yönetimi için çok önemli olan bilgileri sağlayamayacak, daha da zarar verici ve yanıltıcı bilgiler sunacaktır. Bu da işletme yönetiminin sağlıklı kararlar almasına ve sonuç olarak işletmenin varlığının tehlike altında olmasına neden olacaktır⁶⁸.

İç denetim sisteminin hedefi, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olmaktır. Diğer bir ifadeyle, etkin bir iç denetimden kastedilen işletmenin amaçlarına ulaşma derecesidir. İç denetim biriminin kurulmuş olması, her zaman bu amaçları sağladığı anlamına gelmez. Yönetimdeki eksiklikler, mali tablolardaki hatalar ve hileler

⁶⁶ TÜSİAD, 2008, 7.

⁶⁷ Levent Sezal, *Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan sorunlar ve Çözüm Önerileri*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2006, 46.

⁶⁸ Mehmet Ünsal Memiş, "Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar", *Mali Çözüm Dergisi*, (85), Ocak-Şubat, İSMMMO Yayın Organı, İstanbul 2008, 75-91.

iç denetimin etkin olamamasından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden iç denetim sisteminin etkinleştirmek işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

İç denetimin etkinliğini arttırmanın yolu işletmelerde denetim komitesinin oluşturulmasıdır. Komite iç denetim biriminin etkinliğini ve kalitesini; iç denetçilerin tarafsızlıklarını sürdürme, devamlı mesleki eğitime tabi tutma, bilim ve teknolojilerdeki gelişmeleri takip etme ve kendini bu alanda geliştirme, mesleki niteliklerini iyileştirme ve sertifikasyon gibi alanlarda teşvik ederek arttırabilir⁶⁹.

İç denetimin etkinliğini sağlamada komitenin görevleri şunlardır⁷⁰.

- İşletmenin dönemsel ve ara finansal raporlamayla ilgili iç kontrol etkinliğini, bilgi teknolojilerindeki emniyet ve kontrolü de kapsayan biçimde değerlendirmek,
- İç ve dış denetçilerin finansal raporlamayla ilgili iç kontrol incelemelerinin boyutlarını kavramak ve önemli bulgu ve tavsiyelerle ilgili raporları yönetim yanıtlarıyla birlikte elde etmek ve değerlendirmek,
- Yasalara ve yönetmeliklere uygunluğu izleyen iç kontrol sistemin etkinliğini, yönetim soruşturmalarının sonuçlarını ve her türlü disiplin olayını yeniden incelemek,
- Yasal kurumlarca yapılan her denetimin bulgularını ve görüşleri yeniden gözden geçirmek,
- Şirket personeline etik kuralların iletilmesi ve uygunluğunun izlenmesi için kullanılan süreci yeniden gözden geçirmek,
- Yönetim ve hukuk müşavirliğinden yasalara uyumla ilgili her türlü olaydaki gelişmeleri düzenli olarak elde etmek,
- İç denetim kadrosunun kurulması ve işleyişini sağlamak,
- İç denetim bölümü ile koordinasyon sağlamak,
- İç denetim bölümünün çalışmalarını izlemek, iç denetim bölümünden gelen raporlar ve önerileri dikkate almak ve
- İç denetim programlarını gözden geçirmektir.

⁶⁹ Süleyman Uyar, “İç Denetçi İle Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır”, *İç Denetim Dergisi*, (12), Yaz 2005, 22-28.

⁷⁰ Münevver Yılcı, “Denetim Komitesinin İç Denetim Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü”, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, (8), Ocak 2003, 23-33.

Denetim komitesinin iç denetim sürecindeki sorumluluklarına ve gözetim faaliyetlerine bakıldığında önemli rol üstlendiği anlaşılmaktadır. Bu rolüne dayanarak da iç denetimin, denetim komitesi kurulduktan sonra daha etkin olacağı düşünülmektedir.

1.9.11. İç Denetim Mesleği

İç denetim işletme faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin sorumlularının yaptıkları işlerin uygunluk ve etkinliğinin, üretilmiş her türlü bilginin güvenilirliğinin, finans, muhasebe ve diğer tüm konulardaki kontrollerin sıhhatinin araştırılıp üst yönetime raporlanması şeklinde ifade edilmekte ve kurumda bu amaçla çalışan kişilere de iç denetçi denmektedir⁷¹.

İç denetim, organizasyon çalışmalarına katma değer sağlamak için tasarlanan bağımsız, tarafsız bir değerlendirme ve yönlendirme faaliyetidir. İç denetim, organizasyona, risklerin yönetilmesinde, kontrolünde ve kurumsal yönetim etkinliğinin artırılmasında sistemli ve disiplinli bir yaklaşım sağlayarak hedeflerin elde edilmesine yardımcı olmaktadır⁷².

1.9.12. İç Denetçiler

İç denetçiler, işletmenin çalışanı olarak, işletmenin bünyesinde kurmay görevi üstlenmiş kişilerdir. İç denetçinin amacı genel olarak, organizasyon yöneticilerinin sorumluluklarının etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerinde yardımcı olmaktır⁷³. İç denetçiler, iç kontrol sisteminin incelenmesi ve geliştirilmesinden kuşkusuz bir şekilde sorumlu kişilerdir. IIA 2002 standartlarına göre, iç denetim faaliyeti organizasyondaki kurumsal, kurum faaliyetleri ile ilgili ve bilgi sistemleri üzerindeki kontrollerin uygunluğu ve etkinliğini değerlendirir⁷⁴.

⁷¹ A. Kadir Tuan ve Jale Sağlar, “İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi”, *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, (11), Ocak 2004, 1-15.

⁷² Ali Rıza Eşkazan, “İç Denetimin Değişen Dünyasında İç Denetçiler”, *İç Denetim Dergisi*, (6), Kış 2003, 32-33.

⁷³ Ceyhan, 73.

⁷⁴ Münevver Yılcı, *İç Denetim – Türkiye’nin 500 Büyük Sanayii İşletmesi Üzerine Bir Araştırma*, Osmangazi Üniversitesi Basımevi, Eskişehir 2003, 50.

İç denetçiler, bu genel amaçlarına ulaşmak için aşağıda sıralanan faaliyetleri yerine getirirler⁷⁵:

- İşletmedeki finansal, performans ve muhasebe işlemleriyle ilgili kontrollerin doğruluğunu, yeterliliğini ve uygulanmasını dikkatlice gözden geçirerek değerlendirir ve uygun maliyetli ve etkin kontrol sisteminin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla ilgili işletme yönetimine tavsiyelerde bulunmak.
- Faaliyet ve işlemlerin politikalara planlara, yönergelere, yasalara ve anlaşmalara uygunluğuyla ilgili incelemeler yapmak.
- İşletme varlıklarının her türlü zararlara karşı korunup korunmadığını araştırmak ve etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıyla ilgili tavsiyelerde bulunmak.
- Yönetimin düzenleyip sunduğu her türlü bilginin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmak
- İşletme çalışanlarının üstlendikleri sorumluluklarının yerine getirilmesi ile ilgili faaliyetlerin kalitesini inceleme ve işletme yönetiminin istediği özel araştırmaları yapmak.

İç Denetçiler tarafından yerine getirilmekte olan bu faaliyetlerden de anlaşılacağı gibi örgüt içerisindeki gerçekleşen bütün faaliyetler, iç denetçilerin görev alanları içerisine girmektedir. İşletmeler iç denetimden bazen finansal ve bazen de finansal olmayan alanlara daha fazla odaklanmasını isteyebilmektedirler⁷⁶. Çünkü iç denetçilerin faaliyetleri sonucu ulaştıkları bulguları, işletme yöneticileri ve yönetim kurulları doğrudan doğruya kullanırlar.

İç denetçilerin hazırladıkları raporlar bağımsız dış denetçilerin de işletme üzerindeki çalışmalarını kolaylaştırdığından iç denetçilerin faaliyetlerini sürdürmede ve iç denetim raporlarını düzenlemede tarafsız davranmaları arzu edilmektedir⁷⁷.

İç denetçinin rolü, belirlenen süreç içerisinde neyin çalışmakta ve neyin çalışmamakta olduğunu birini güdeleyerek diğerini caydıracak şekilde ortaya koymaktadır⁷⁸.

⁷⁵ Alparslan Peker, *Modern Yönetim Muhasebesi*, (3. Baskı), Filiz Kitapevi, İstanbul 1988, 318.

⁷⁶ Yılancı, *İç Denetim – Türkiye'nin 500 Büyük Sanayii İşletmesi Üzerine Bir Araştırma*, 51.

⁷⁷ Sezal, 33.

⁷⁸ Tuan ve Sağlar, 2.

1.9.13. İç Denetçinin Organizasyon İçindeki Yeri

İç denetçilerin temel özelliklerini oluşturan, örgütsel statü ve tarafsızlığın sağlanmış olması organizasyon içindeki konumlarını da belirleyecektir. Burada örgütsel statüden kasıt, iç denetçinin örgüt içerisinde bağımsızlığını tehlikeye düşürmeyecek bir konuma sahip olması gerektiğidir. Başka bir deyişle, doğrudan üst yönetime ya da yönetim kuruluna bağlı olması gerekliliği vurgulanmaktadır. Tarafsızlık ise, işletmede sürekli çalışan personelin belirli bir aşamadan sonra bağımsızlığını ve tarafsızlığını koruyamamasını ifade etmektedir. Bu tanımlamadan yola çıkarak, bir iç denetçi organizasyonda en üst yetkiliye bağlı olarak çalışmalı ve tarafsızlığına gölge düşürmemek için ise uzun süre aynı işletmede iç denetçi olarak çalışmamalıdır⁷⁹.

1.9.14. İç Denetçinin Yetki, Görev ve Sorumlulukları

Yönetim anlayışındaki meydana gelen gelişmeler, yasal düzenlemeler ve rekabet, iç denetçilerin görev ve sorumluluklarını sürekli olarak arttırmaktadır. İç denetçi, organizasyondaki pozisyonu ve yetkisini kullanmadaki bağımsızlığı ile organizasyon içerisinde belirgin bir gözlem rolü üstlenmiştir⁸⁰.

İşletmelerin iç bilgi sistemlerinin doğru ve güvenilirliğinin incelenmesi, işletme yönetiminin belirlediği yönerge ve verdiği talimatlarının yerine getirilip getirilmediği ile ilgili bilgilerin toplanması ve üretim faaliyetlerine ilişkin sonuçların yönetime raporlanmasında etkili bir düzenlemenin olup olmadığının tespit edilmesi, iç denetçiler tarafından yapılmaktadır⁸¹.

Ticaretteki fırsatlar ve gelişmeler özellikle rekabet ortamı iş dünyasına ayak uydurabilmesini sağlamak amacıyla iç denetim birimlerinin de görev ve yetkileri yasalarca genişletilmektedir. İç deneticilerin yetki ve görevleri aşağıdakileri kapsamak durumundadır⁸²:

- İç denetçilerin çalışmalarını müşteri ihtiyacına göre yönlendirmek,
- Risk yönetiminin etkin yönetilmesini sağlamak,

⁷⁹ Memiş, 84-85.

⁸⁰ Uyar, 27.

⁸¹ Tuan ve Sağlar, 2.

⁸² Mahmut Demirbaş, “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişmeler”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (7), Bahar 2005, 167-188.

- İşletme çalışanlarının faaliyet ve performanslarını geliştirmek – işe değer katmak,
- Eğitim, danışma, yeni program ve sistem oluşturma aşamalarında tavsiyelerde bulunmak.
- Dış denetime yardımcı olmak,

1.9.15. İç Denetçinin Başarı Koşulları

İşletmelerde iç denetim, işletme amaçlarına ulaşılmasında kullanılan etkin kontrol araçlarından biridir. Bu yüzden, yöneticiler, iç denetçilere bir takım imkânlar sunarlar. İç denetçilerin de bir takım özelliklere ve niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. İç denetçilere sunulan imkânlar ve iç denetçilerin taşımaları gereken nitelikleri şöyle sıralayabiliriz⁸³.

- Üst yöneticiler, iç denetçilerin görev, yetki ve sorumluluklarını yönetmelik, genelge ve benzeri yazılı dokümanla tanımlamalıdır.
- İç denetçiler faaliyetlerini bağımsız bir şekilde yapabilmelidir.
- İç denetçilerin mesleki yeterlilikleri yeterli derecede olmalıdır.
- İç denetçiler denetim çalışmalarını yürütmede mesleğin gerektirdiği dikkat ve özeni göstermelidir.
- İç denetçi cüretli ve önder olmalıdır.
- İç denetçi dürüst olmalıdır.
- İç denetçi tamamen önde olmalıdır.
- İç denetçi az ve öz olmalıdır.

İç denetçilerin yukarıda sayılanları yerine getirebilmeleri için muhasebe ve finans yanında çeşitli alanlarda yönetim maharetlerine de sahip olmaları gerekmektedir.

1.9.16. İç Denetim Mesleğinin Uygulamasına İlişkin İlkeler

İç denetçilerin denetim çalışmalarını yerine getirirken, dürüstlük, tarafsızlık, gizlilik ve yetkinlik gibi ilkelere uymaları beklenmektedir. Bu ilkeler aşağıda özetlenmiştir.

⁸³ Memiş, 85; Celal Kepekçi, *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü*, Eskişehir İ. T.İ. A. Eskişehir 1982, 42-46.

Dürüstlük: İç denetçilerin sundukları bilgilere ve verdikleri hükümlere güvenilmesi ve itimat edilmesi dürüst davranmalarından kaynaklanmaktadır. İç denetçiler:

- a. Çalışmalarını doğruluk, dikkat ve sorumluluk hissiyle yaparlar.
- b. Hukuku gözetir ve hukukun ve mesleğin gerektirdiği özel durum açıklamalarını yapar.
- c. Yasadışı bir faaliyeti kasten veya istemeden yapmaz ve böyle bir faaliyete taraf olmazlar.
- d. Kurum açısından yüz kızırtıcı eylemlere girişmez ve kurumun meşru ve etik amaçlarına saygı duyarlar.

Tarafsızlık: İç denetçiler çalışmalarıyla ilgili bilgi toplamada, toplanan bilgileri değerlendirmede ve sonuçları raporlamada en üst düzeyde mesleki tarafsızlık sergilerler. İç denetçiler ilgili tüm şartların değerlendirilmesini adil ve önyargısız bir şekilde yapar ve kendisi veya diğerlerinin menfaatlerinden etkilenmez⁸⁴. İç denetçiler çıkar çatışmalarının ve önyargılı davranışların bulunduğu veya mantıken bu sonucu çıkarabileceği her hangi bir durumun iç denetim birimi yöneticisine bildirmelidir⁸⁵.

Gizlilik: İç denetçiler, elde ettikleri bilginin sahipliğine ve değerine saygı gösterir, hukuki veya mesleki bir mecburiyet olmadığı müddetçe de gerekli yetkilendirmeyi almaksızın bilgiyi açıklamamalıdır. İç denetçiler:

- e. Görevleri sırasında elde ettikleri bilgilerin kullanımı konusunda ihtiyatlı olurlar.
- f. Sahip oldukları bilgileri kişisel menfaatleri için veya hukuka aykırı olarak veya da kurumun meşru ve etik amaçlarına zarar verebilecek tarzda kullanmazlar.

Yetkinlik (Ehil Olma): İç denetçiler, iç denetim hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde gereken bilgi, beceri ve tecrübeyi ortaya koyarlar. İç denetçiler⁸⁶:

- g. Sadece görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübeye sahip oldukları işleri üstlenmelidirler.

⁸⁴ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, 2008, 13; Küpçü, 47.

⁸⁵ Baran Özeren, *İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları ve Yönlendiren İlkeler*, (1. Baskı), Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara Ekim 1999, 9.

⁸⁶ Türkiye İç Denetim Enstitüsü, 2008, 13; Küpçü, 47-48.

- h.** Kendi yeterliliklerini ve hizmetlerinin etkinlik ve kalitesini devamlı olarak geliştirmelidirler.

1.9.17. Uluslararası Genel Kabul Görmüş İç Denetim Standartları

Uluslararası iç denetim standartlarına uyum, iç denetçilerin ve iç denetim faaliyetlerinin sorumluluklarının yerine getirilmesinde hayati öneme sahiptir.

Kurumlarda bu standartların bir kısmına hukuken veya kurumun hukuki yapısı gereği uyulamıyorsa, diğer kısımlarına uyulması zorunludur ve uyum dışında kalan kısımla ilgili özel durum açıklamaları yapılmalıdır. Uluslararası iç denetim standartlarının amaçları şöyle sıralanmaktadır.

- İç denetim uygulamasını olması gerektiği gibi temsil eden temel ilkeleri tanımak.
- Katma değerli iç denetim faaliyetlerini teşvik etmeye ve hayata geçirmeye yönelik bir çerçeve sağlamak.
- İç denetim performansının değerlendirilmesine uygun bir zemin oluşturmak.
- Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmak.

Uluslararası iç denetim standartları; Nitelik Standartları ve Performans Standartları olarak iki ana başlık altında incelenmektedir.

1.9.17.1. Nitelik Standartları

Nitelik standartları; Bağımsızlık ve Tarafsızlık, Mesleki Yeterlilik ve Mesleki Özen, Kalite Güvence ve Gelişim Programı başlıkları altında incelenir.

Bağımsızlık ve Tarafsızlık: İç denetim elemanları denetledikleri faaliyetlerden bağımsız olmalıdırlar. Böyle bir bağımsızlık iç denetim elemanlarına çalışmalarını özgür ve tarafsız bir biçimde yürütme olanağı sağlar. Bağımsızlık olmadan, arzulanan iç denetim sonuçları gerçekleştirilemez.

İç denetim faaliyeti, iç denetimin kapsamının tayin edilmesi, iç denetim işlerinin yapılması ve sonuçların raporlanması konularında her türlü müdahaleden uzak ve serbest olmalıdır.

İç denetim yöneticisinin sorumluluğundaki işlevlere yönelik güvence görevleri, iç denetim faaliyeti dışından biri tarafından gözetlenmeli ve kontrol edilmelidir. İç denetçiler, önerilen danışmanlık hizmetleriyle ilgili bağımsızlık ve tarafsızlıklarına zarar verecek hususlar söz konusu ise, görevi kabul etmeden önce denetlenene özel durum açıklaması yapmalıdır.

Mesleki Yeterlilik ve Özen: İç denetim faaliyetleri, mesleki yeterlilik ve mesleki özenle yerine getirilmelidir. İç denetçiler, bireysel sorumluluklarını yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve diğer yeteneklere sahip olmalıdır. İç denetçiler, makul bir düzeyde tedbirli ve yeterli olan bir iç denetçiden beklenen özen ve beceriyi göstermelidirler. İç denetçi, mesleki özeni yerine getirirken bilgisayar destekli denetim araçlarının ve diğer veri analiz tekniklerinin kullanımını dikkate almalıdır. İç denetçiler, sürekli mesleki gelişim aracılığıyla bilgi, beceri ve diğer yeteneklerini artırmalıdır.

İç denetim personeli, görevin tamamını veya bir kısmını yapmak için gereken bilgi ve becerilerin veya diğer vasıfların hepsine sahip değilse, iç denetim yöneticisi kurum dışındaki uzmanlardan nitelikli tavsiye ve yardım temin etmelidir. İç denetçi, suiistimal belirtilerini tespit edebilecek yeterli bilgiye sahip olmalıdır; fakat esas görevi ve sorumluluğu suiistimalleri tespit etmek ve soruşturmak olan bir kişinin uzmanlığına sahip olması beklenemez.

İç denetçiler, makul sınırlar içinde tedbirli ve ehil bir iç denetçiden beklenen beceriye sahip olmalı, azamî özen ve dikkati göstermelidir. Azami mesleki özen ve dikkat, hiç hata yapılmayacağı anlamına gelmez. İç denetçi, aşağıdaki hususları göz önüne alarak azami mesleki özen ve dikkat göstermelidir:

- Görevin amaçlarına ulaşmak için gereken çalışmanın kapsamı,
- Güvence prosedürlerinin tatbik edildiği konuların nispi karmaşıklığı, önemi,
- Risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliği ve yeterliliği,
- Önemli hata, düzensizlik veya aykırılıkların olma ihtimali,
- Güvence görevinin potansiyel faydalarının maliyeti,

İç denetçiler, mevcut bilgi, beceri ve diğer vasıflarını sürekli meslekî gelişimle artırmalı ve güçlendirmelidir.

Kalite Güvence ve Gelişim Programı: İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan ve etkinliğini sürekli gözleyen bir kalite güvencesi ve geliştirme programı hazırlamalı ve bunu sürdürmelidir. Bu program, dönemsel iç ve dış kalite değerlendirmelerini ve devamlı iç gözlem faaliyetini içermelidir. Programın her parçası, iç denetim faaliyetinin katma değer oluşturmaya, kurumun faaliyetlerinin geliştirilmesine yardımcı olmalı ve iç denetim faaliyetinin etik kurallarına ve standartlara uyması konusunda güvence sağlamalıdır.

İç denetim bölümü, kalite programının genel etkinliğini gözlemek ve değerlendirmek amacıyla yönelik bir süreç uygulamalıdır. Bu süreç, hem iç hem de dış değerlendirmeleri içermelidir. İç değerlendirmeler:

- İç denetim faaliyetinin performansının devamlı gözden geçirilmesini,
- Öz değerlendirme (kendi kendini değerlendirme) yoluyla veya kurum içinde, iç denetim uygulamaları ve standartlarını bilen kişilerce yapılan dönemsel gözden geçirmeleri kapsamalıdır.

Dış değerlendirmeler, kurum dışından vasıflı ve bağımsız bir gözden geçirme uzmanı veya ekibi tarafından en azından beş yılda bir yapılmalıdır. Dış değerlendirme sıklığının arttırılmasına yönelik potansiyel ihtiyaç, dış gözden geçirme uzmanı veya ekibinin sahip olması gereken vasıflar ve bunların bağımsızlığı meseleleri, menfaat çatışması ihtimali de dikkate alınarak, iç denetim yöneticisi ile yönetim kurulu ve denetim kurulu arasında tartışılmalıdır. Bu tartışmalarda, gözden geçirme görevlisi veya ekibinin tecrübesi değerlendirilirken, kurumun büyüklüğü, karmaşıklığı ve sektörü dikkate alınmalıdır. İç denetim yöneticisi, dış değerlendirme sonuçlarını denetim komitesi ve yönetim kuruluna raporlamalıdır.

1.9.17.2. Performans Standartları

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmek zorundadır. İç denetim faaliyeti tarafsız ve uygun güvence sağladığında kuruma değer katar ve yönetişim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkinliği ve verimliliğine katkıda bulunur. Bu standartları aşağıdaki gibi özetleyerek sıralayabiliriz.

Denetim Faaliyetinin Yönetilmesi: İç denetim birim yöneticisi iç denetim birimini, yönetimce onaylanan ve kurulca kabul edilen denetim çalışmasını, genel amaçları gerçekleştirecek ve sorumlulukları yerine getirecek, kaynakları verimli ve etkin biçimde kullanacak, İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları'na uygun düşecek biçimde işin gereğine uygun olarak yönetmekten sorumludur

İç denetim birim yöneticisi, kurumun hedefleriyle uyumlu olarak iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirlemek için risk temelli planlar oluşturmalıdır. İç denetim birim yöneticisi, önemli geçici değişiklikleri de içeren iç denetim faaliyet planını ve kaynak ihtiyaçlarını üst yönetime ve yönetim kuruluna, gözden geçirme ve onay için, sunmalıdır.

İç denetim birim yöneticisi, onaylanmış planı uygulamak için, iç denetim kaynaklarının uygun, yeterli ve etkili bir biçimde dağıtıldığından emin olmalıdır ve iç denetim faaliyetine rehberlik etmek için politikalar ve yöntemler oluşturmalıdır. İç denetim birim yöneticisi, uygun kapsamın sağlanması ve çabalardaki bozulmanın minimize edilmesi için içeriden ve dışarıdan güvence ve danışmanlık hizmeti sağlayanlarla bilgi paylaşmalı ve faaliyetleri koordine etmelidir.

İç denetim birim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin planla ilişkili amaç, yetki, sorumluluk ve performansını periyodik olarak üst yönetime ve yönetim kuruluna raporlamalıdır. Raporlama ayrıca, maruz kalınan önemli riskleri ve kontrol konularını, kurumsal yönetim konularını ve yönetim kurulu veya üst yönetim tarafından ihtiyaç duyulan veya talep edilen diğer konuları kapsamalıdır.

Çalışmanın Özellikleri: İç denetim faaliyeti, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, geliştirilmesini değerlendirmeli ve buna katkıda bulunmalıdır.

İç denetim faaliyeti, maruz kalınan önemli riskleri tanımlayarak ve değerlendirerek ve risk yönetimi ile kontrol sistemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunarak kuruma destek olmalıdır. İç denetim faaliyeti, kontrollerin etkililiğini değerlendirerek ve sürekli gelişimi destekleyerek kurumun etkili kontroller oluşturmaya destek olmalıdır.

Kontrollerin değerlendirilmesi için uygun ve yeterli kıstaslara ihtiyaç vardır. İç denetçiler, yönetimin hedef ve amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemek için oluşturduğu kıstasların yeterlilik derecesini tespit etmelidir. Bu kıstaslar yeterliyse, iç denetçiler de kendi değerlendirmelerinde bunları kullanabilir. Kıstaslar yeterli değilse, iç denetçiler uygun değerlendirme kıstasları geliştirmek için yönetimle birlikte çalışmalıdır.

Danışmanlık görevleri sırasında, iç denetçiler, görevin amaçlarıyla uyumlu bir şekilde kontrolleri ele almalı ve herhangi bir kontrol zafiyetine karşı uyanık olmalıdır. İç denetçiler, danışmanlık görevlerinden elde ettikleri kontrol bilgilerini, kurumun maruz kaldığı önemli riskleri belirleme ve değerlendirme sürecinde kullanmalıdır.

İç denetçi, aşağıdaki hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla yönetim sürecinin iyileştirilmesi için gerekli tavsiyelerde bulunmalı ve tavsiyeleri değerlendirmelidir:

- Kurum içinde gerekli etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi,
- Etkili bir kurumsal performans yönetimi ve hesap verebilirlik,
- Risk ve kontrol bilgilerinin kurumun gerekli alanlarına etkili bir şekilde iletilmesi,
- Yönetim Kurulu'nun, Denetim Kurulu'nun, iç ve dış denetçilerin ve üst yönetimin faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamak ve bunlar arasında gerekli bilgilerin etkili bir şekilde iletimini sağlamak.

İç denetim faaliyeti, kurumun etikle ilgili amaç, program ve faaliyetlerinin tasarımı, uygulanmasını ve etkinliğini değerlendirmelidir. Danışmanlık görevinin amaçları, kurumun genel değerleri ve hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

Görev Planlaması: İç denetçiler, her görev için kapsam, hedefler, zamanlama ve kaynak tahsisini içeren bir plan geliştirmeli ve yazılı hale getirmelidir. Hedefler her görev için belirlenmelidir. İç denetçiler, gözden geçirilecek faaliyete ilişkin riskleri bir ön değerlendirmeye tabi tutmalıdır.

Bir görevi planlarken, iç denetçiler şu noktaları dikkate almalıdır:

- Denetlenecek olan faaliyetin hedefleri ve faaliyetin kendi performansını kontrol etmesinin araçları,

- Faaliyet ve hedeflerine, kaynaklarına ve operasyonlarına yönelik önemli riskler ve bu potansiyel risklerin etki veya ihtimallerini kabul edilebilir bir seviyede tutmanın yol ve araçları,
- Faaliyetin risk yönetimi ve kontrol sistemlerinde önemli gelişme sağlama imkânları.

Görevin kapsamı, üçüncü kişilerin kontrolünde olanlar da dâhil olmak üzere, uygun sistemlerin, kayıtların, personelin ve fiziki özelliklerin kararlaştırılmasını içermelidir. İç denetçiler, görevin hedeflerine ulaşması için uygun kaynaklara karar vermelidir. Eleman temini, her görevin kendi özelliklerine ve karmaşıklığına, zaman sınırlamalarına ve mevcut kaynaklara göre yapılmalıdır.

İç denetçiler, görevin hedeflerini karşılayacak çalışma programları geliştirmelidir. Bu çalışma programları yazılı olmalıdır. Çalışma programları, görev sırasında elde edilen bilgilerin tanımlanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve kayıt altına alınması süreçlerini düzenlemelidir.

Görevlerin Yerine Getirilmesi: İç denetçiler, görevin hedeflerine ulaşmak için yeterli bilgiyi tanımlamalı, analiz etmeli, değerlendirmeli ve kayıt altına almalıdır. Görev hedeflerine ulaşmak için yeterli, güvenilir, uygun ve yararlı bilgileri tanımlamalıdır.

İç denetçiler kanaatlerini ve görev sonuçlarını uygun analiz ve değerlendirmelere dayandırmalıdır. Görevler, amaçlara ulaşmayı, kalitenin sağlanmasını personelin geliştirilmesini temin etmek amacıyla düzenli olarak denetlenmelidir.

Sonuçların Bildirilmesi: Görev sonuçlarına ilişkin bildirim, uygun olması durumunda iç denetçinin genel fikrini veya sonuçlarını içermelidir. İç denetçiler, görev bildirimlerinde tatmin edici performans göstermeleri için teşvik edilir. Görev sonuçların kurum dışı taraflara açıklanmasında, sonuçların dağıtımı ve kullanımı konularında sınırlamalar içermelidir. Bildirimler, doğru, tarafsız, açık, öz, yapıcı, eksiksiz ve uygun zamanda yapılmış olmalıdır. Standartlarla uyumsuzluk var ise sonuçların bildirimi aşağıdaki hususları açıklığa kavuşturmalıdır:

- Tam uyum sağlanamayan standartlar
- Uyumsuzluğun sebebi

- Uyumsuzluğun göreve etkisi

İç denetim birimi yöneticisi, sonuçları uygun taraflara sunmalıdır. Aksi yasal veya düzenleyici kurallarla zorunlu tutulmamışsa, iç denetim birim yöneticisi, sonuçları kurum dışında yer alan taraflara sunmadan önce aşağıdaki hususları yerine getirmelidir:

- Kurumun potansiyel risklerini değerlendirmek,
- Üst yönetim ve yetkili avukatlarla görüşmek,
- Sonuçların kullanımını kısıtlayarak yayınlanmasını kontrol altına almak

İzleme Süreci: İç denetim birim yöneticisi, yönetime sunulan sonuçların kullanılmasını izlemek için bir sistem kurmalı ve geliştirmelidir. İç denetim yöneticisi, yönetimin aldığı tedbirlerin etkili bir şekilde uygulanmasını veya üst yönetimin, gerekli tedbiri almamasının riskini üstlenmeyi kabul etmesini sağlamak ve gelişmeleri gözlemek amacına yönelik bir takip süreci kurmalıdır.

Yönetimin Riskleri Göze Alma Kararı: İç denetim birim yöneticisi, üst yönetimin göze aldığı risk düzeyinin kurum için kabul edilir olmayabileceğini düşündüğünde, konuyu üst yönetim ile tartışmalıdır. Eğer söz konusu riske ilişkin bir karara varılamazsa, iç denetim birim yöneticisi ve üst yönetim konuyu yönetim kuruluna raporlamalıdır⁸⁷.

⁸⁷ IIA Uluslararası İç Denetim Standartları (1 Ocak 2011'den itibaren geçerlidir), Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2011, 1-25, Erişim (19 Mayıs 2014), (<http://idbb.aile.gov.tr/tr/21940/Uluslararası-Ic-Denetim-Standartlari>).

İKİNCİ BÖLÜM

RİSK YÖNETİMİ VE OPERASYONEL RİSK

2.1. RİSK KAVRAMI

Fransızca kökenli “RIZIKO” kelimesinin Türkçe karşılığı risk olarak geçmektedir. Bu kelimenin sözlük anlamı ise zarara uğrama tehlikesidir. İstenmeyen veya beklenmeyen olayların karşımıza çıkma olasılığı olarak da tanımlanabilir. Riskin temelinde her türlü kararın verildiği anda gelecekteki olaylar hakkında kesin bir bilginin mevcut olmaması yatmaktadır. Tamamen ortandan kaldırılamadığı için riski en aza indirmek veya iyi yönetmek günümüz risk yaklaşımının temelini oluşturmaktadır⁸⁸.

Risk ile ilgili kavramsal alanda farklı ve çok sayıda yorum ve tanımların mevcut olmasına rağmen genel kabul görmüş tek bir tanımlı bulunmamaktadır. Bunun nedeni ise riske farklı açılardan bakıldığıdır. Risk kavramıyla ilgili tanımlamaların bir kısmını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Risk, kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyecek her türlü olay veya durum olarak ifade edilebilir⁸⁹. Risk, genel olarak belirli bir olasılık dağılımında bir işleme ilişkin bir zararın veya parasal kaybın ortaya çıkması veya bir giderin veya zararın gerçekleşmesi sonucunda ekonomik faydanın azalması şeklinde de tanımlanabilir⁹⁰.

Başka bir tanıma göre risk, beklenenden farklı bir durumun ortaya çıkmasını ifade eder. Bu durum işletmenin lehine olabileceği gibi aleyhine de olabilir. Ancak risk kelimesi genellikle zararlara ve kayıplara uğrama ihtimali anlamında kullanılmaktadır⁹¹.

Kurum ile ilgili taraflar açısından riski tanımlayacak olursak, farklı menfaat grupları, kurum ile ilgili riskleri tanımlama, anlama, yorumlama

⁸⁸ İzzet Gökhan Özbilgin, “Risk ve Çeşitleri”, *Türkiye Bilişim Derneği, Aylık Bilişim Kültürü Dergisi*, 4. Yıl, (145), Temmuz 2012, 86-93.

⁸⁹ Niyazi Kurnaz, *Denetim, Güncel Denetim Yaklaşımları*, Ders notu, 2007, 5, Erişim (05 Haziran 2014), Erişim ağı, (<http://www.niyazikurnaz.net/denetim1/denetim-7.ppt>).

⁹⁰ Hüseyin Emre Üzer, *Risk Yönetiminde Kullanılan Stres Testi Yönetimi*, SPK, Yeterlik Etüdü, Ankara 2002, 3.

⁹¹ Raif Parlakkaya, *Finansal Türev Ürünler ile Mali Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulaması*, (1. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2003, 6.

açısından farklı bakış açılara sahip olabilmektedir. Üst yöneticiler, yönetim kurulları, büyük hissedarlar, küçük yatırımcılar danışmanlık ve aracı kuruluşlar gibi şirket ile ilgili farklı hedefleri, planları ve beklentileri olan gruplar riskleri de farklı şekillerde tanımlamaktadır. Bu nedenle kurum içerisinde şirket genelinde risk yönetim sistemlerinin ve genel risk terminolojisinin oluşturulması son derece önem taşımaktadır. Sistemler her risk kategorisi için tüm menfaat grupları tarafından aynı şekilde anlaşılacak açık kesin tanımlamalar üretmelidir⁹².

Risk, başka bir tanıma göre gelecekte karşılaşılabilecek olan ve kurum amaçlarının gerçekleşmesini engelleyebilecek tehditler ve olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar olarak tanımlanabilir⁹³.

Bu tanımda iki farklı unsura değinilmiştir. Bunlar gelecekte karşılaşılabilecek veya gelecekte ortaya çıkma olasılığı öngörülebilen şey veya olay ile bu olayın beraberinde getirebileceği tehdit veya fırsattır. Başka bir ifadeyle, belli bir durumda tanımlanmış veya tanımlanmamış çok sayıda sorun olabilir, fakat bu sorunlar mevcut bir durumun ifadesidir ve risk kapsamında değerlendirilmezler. Bunun nedeni ise, riskin şu andaki varolan şeyler ile değil gelecekte ortaya çıkması olası olan şeylerle ilgilenmesidir. İkinci bir unsur ise, fırsat veya tehdittir. Risk denilince genellikle tehdit anlaşılmaktadır. Halbuki, risk sadece tehditleri değil fırsatları da içermektedir. Bu açıdan bakıldığında, risk gelecekle ilgili kritik bir durumun ifadesi olarak algılanmaktadır. Yani:

- I. Gelecekte ortaya çıkması beklenen bazı şeyler amaçlarımıza ulaşmamızı engelleyebilir.
- II. Yine gelecekte ortaya çıkabilecek bazı şeyler amaçlarımıza ulaşmada bize yeni fırsatlar sunabilir ve amaçlarımıza ulaşmamızı kolaylaştırabilir.

İkinci durumun risk olma özelliği, karşılaşılabilecek şeylerin nasıl değerlendirilmesi ile ilgilidir. Çünkü önceden hazırlıklı olma düzeyi

⁹² “Kurumsal Risk Yönetimi”, *TÜSİAD*, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452, Şubat 2008, 16.

⁹³ Onur Deric, Zekeriya Tüysüz ve Aydın Sarı, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulamaları”, *Sayıştay Dergisi*, (65-Özel), Nisan-Haziran 2007, 151-172.

olumsuzluklar karşısında çaresizliğe düşme veya fırsatlardan azami ölçüde istifade edilme düzeyini belirler⁹⁴.

2.2. RİSK TÜRLERİ

Riskleri genel olarak belli bir sınıflandırmaya tabi tuttuğumuzda birbirinden farklı çok sayıda risk türünün olduğunu görürüz. Kurumlar faaliyet gösterdikleri iş koluyla ilgili olarak risk türlerine odaklanabilirler. Genelde tüm sektörlere yönelik olarak şu riskler üzerinde durulması yararlı olacaktır.

2.2.1. Finansal Riskler

Finansal risk, bir kurumun finansal durumu ve finansal durumla ilgili tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Kredi, nakit, finansal piyasalar, emtia fiyatları gibi riskler finansal risk kapsamında değerlendirilmektedir⁹⁵. Döviz kurlarındaki değişimler neticesinde ortaya çıkacak kar veya zararlar kur riskini; faiz oranlarındaki değişimler faiz riskini; ödemelerin zamanından ödenememesi likidite riskini; fiyatlardaki değişikliklerden kaynaklanan kar veya zararlar fiyat riskini; karşı tarafın taahhüdünü yerine getirememesi kredi riskini oluşturur⁹⁶.

İç denetçiler, finansal riskleri incelerken aşağıdaki konulara dikkat etmeleri gerekmektedir⁹⁷.

- **Alacaklar ve Şüpheli Alacaklar:** İç denetçiler bu unsurla özellikle ilgilenmeleri gerekmektedir. Çünkü birçok şirkette alacaklar ve şüpheli alacaklar finansal krizin başlangıcı olarak belirlenmektedir. Müşteri sayısı çok olan şirketlerde bu unsurun etkisi daha da artmaktadır.
- **Stoklar:** Optimum stok seviyelerinin ne kadar olmasına dair kararlar üretim ve diğer ilgili birimler tarafından verilir. Fakat, iç denetçiler

⁹⁴ Derici, Tüysüz Ve Sarı, 2.

⁹⁵ TÜSİAD, *Kurumsal Risk Yönetimi*, 2008, 19.

⁹⁶ Tanju Argun, *Risk Yönetimi*, 2008, Erişim (07 Haziran 2014),

(<http://www.turklider.org/TR/EditModule.aspx?tabid=2877&mid=24450&ItemID=9446&ItemIndex=4>).

⁹⁷ Narendra M. Apte, "Corporate Governance, Risk Management and Internal Audit", *The Chartered Accountants*, November 2004, 585-588.

stoklama maliyetlerini kontrol etmeli ve optimum seviyede tutulmasına dair tavsiyelerde bulunmalıdır.

- **Yatırımlar:** Özellikle finansal varlıklara yatırım kararlarında Merkez Bankası faiz oranları etkili olmaktadır. Bu yüzden faiz oranı politikalarındaki değişikliklerden kaynaklanabilecek riskler düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir.
- **Döviz İşlemleri:** Hesaplarında bulunan döviz veya dövize dayalı alacaklar ve borçların yaratabileceği finansal kayıp riski, yönetim kuruluna raporlanması için ciddi bir şekilde incelenmelidir.

2.2.2. Operasyonel Risk

Operasyonel riskler, faaliyetlerin gerçekleştirilmesindeki hataya, aksaklıklara ve suiistimallere bağlı olarak ortaya çıkabileceği gibi, organizasyon, iş akışı, teknoloji ve insan kaynaklarına bağlı olarak ta ortaya çıkabilir. Tüm bu riskler, kurumu maddi veya itibari açıdan kayba uğratabilecek risklerdir. Bu tür riskler kredi veya piyasa riski dışında kalan ve geçmiş verilerden yararlanılarak istatistiksel ölçümleme yapılabilecek her türlü riskleri kapsamaktadır⁹⁸.

Bu çalışmanın önemli bir kısmını operasyonel risk oluşturduğundan, bu risk türü bir sonraki kısımda daha detaylı olarak ele alınacaktır.

2.2.3. Stratejik Risk

Stratejik risk, yapısal bir risktir. Diğer bir ifadeyle kısa, orta veya uzun vadede belirlenmiş hedeflere ulaşmada engel veya etki edebilecek beklenmeyen şeyler veya olaylardır. Bu tür riske örnek olarak; planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim, pazar analizi gibi riskler verilebilir⁹⁹.

İşin temeline bakılacak olursa, stratejik risk, açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmamış ve sonuç olarak da iyi anlaşılmamış bir kavramdır. Bunun

⁹⁸ Evrim Can, *Operasyonel Risk ve Yönetimi*, Yeterlik Etüdü, SPK, Ankara Nisan-2003, 3.

⁹⁹ TÜSİAD, *Kurumsal Risk Yönetimi*, 2008, 20.

nedeni ise, strateji kavramının iyi bir şekilde tanımlanmayıp tamamen anlaşılmamasıdır¹⁰⁰.

Strateji ile ilgili çok sayıda tanımlamalar bulunmaktadır. Konumuz ile ilgili strateji kavramının tanımı şöyle olabilir.

Strateji bir firmanın mevcut durumundan gelecekte istenilen bir duruma götürmek amacıyla tasarlanmış uzun vadeli eylemler serisidir.¹⁰¹

Stratejinin tanımından esinlenerek stratejik riski daha açık bir şekilde şöyle tanımlayabiliriz. Stratejik risk, olumsuz iş kararları veya bu tür kararların yanlış uygulanmasından kaynaklanan, kazanç ve sermaye üzerinde etki oluşturan risklerdir.¹⁰²

2.2.4. Çevresel Riskler

Felaket riskleri, yasal düzenlemeler, müşteri trendleri, ekonomik ve politik değişiklikler, rakipler ve sektördeki değişiklikler, teknolojik değişim ve hissedar ilişkileri gibi risk türleri bu risk sınıfında incelenmektedir. Anlaşılabacağı gibi bu sınıfta yer alan riskler kurumun faaliyetlerinden bağımsız olarak vuku bulmakta ancak kurumun tercihlerine bağlı olarak şirketi etkilemektedir¹⁰³.

2.3. RİSK YÖNETİMİ

Kurulan şirketlerin amaçlarından birisi de iktisadi açıdan kar elde emektir. Ancak kar elde edebilmek için belirli risklerin alınması gerekmektedir. İşte risk yönetimi, istenilen kar miktarına ulaşabilmek için hangi risklerin ne ölçüde alınması gerektiğini belirleyen ve bu sürecin planladığı gibi gerçekleşmesini güvence altına almayı hedefleyen bir sistemdir.

¹⁰⁰ Donald F. Mango, "An Introduction To Insurer Strategic Risk", *Guy Carpenter & Company*, 2007, Erişim (08 Haziran 2014) (<http://www.actuaries.org/ASTIN/Colloquia/Orlando/Papers/Mango1.pdf>).

¹⁰¹ Roger Massay, *The Application of Strategic Models to Non-Life Insurance Markets*, 32nd Annual GIRO convention, 18-21 October 2005, 3, Erişim (08 Haziran 2014), Erişim Ağı, (<http://www.actuaries.org.uk/sites/all/files/documents/pdf/massey2.pdf>).

¹⁰² Office of Comptrollers of the Currency, *Emerging Market, Country Products and Trading Activities*, Comptroller's Handbook, February 1998, 5, Erişim (08 Haziran 2014), (<http://www.occ.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/emkt.pdf>).

¹⁰³ TÜSİAD, *Kurumsal Risk Yönetimi*, 2008, 20.

Diğer bir ifadeyle, risk yönetimi risk/kazanç dengesinin şirket üst yönetiminin risk alma profiline uygun olarak oluşturulmasıdır.

Risk yönetimi önemli bir yönetim aracıdır. Kurumun arzu ettiği risk/kazanç dengesine ulaşması amacıyla kullanılan bir araçtır. Kurum içerisinde, risk yönetiminin ilgili olmadığı hiçbir alan yoktur. Risk yönetimi uygulamaları kurum içerisindeki tüm çalışanları kapsar. Her çalışan görevi ve sorumlulukları ne olursa olsun bu sorumluluklarına uygun seviyede risk yönetimiyle ilgili olmak zorundadır¹⁰⁴.

Risk yönetimi, riskleri tanımlamayı, değerlendirmeyi, risklere karşı yürütülecek faaliyetleri belirlemeyi, sorumlulukları tayin etmeyi ve sonuçları gözden geçirmeyi kapsayan bir süreçtir¹⁰⁵.

İyi bir risk yönetimi kuruma aşağıdaki faydaları sağlayabilir.

- Kurumun hedeflerine ulaşmasında güvence sağlamak,
- Riskleri kabul edilebilir bir düzeyde sınırlamak,
- Fırsatlardan yararlanmak için elde edilen gerekli bilgiye dayanarak kararlar almak.

İyi yönetimin ve başarılı olabilecek kararlar almanın önemli ve ayrılmaz unsurlarından biri risk yönetimidir. Bütün kurumlar istese de istemese de fark ederek bazen da farkında bile olmadan risk yönetim işlemlerini yaparlar. Ancak bazıları risk yönetimi fonksiyonunu çok ciddiye alır ve sistematik bir biçimde uygularlar¹⁰⁶.

2.4. OPERASYONEL RİSK

İşletme ve diğer organizasyonlarda yaşanan finansal ve finansal olmayan olumsuz olayların, çoğunlukla risklerin özellikle de operasyonel risklerin ön görülmemesi ve tahmin edilen risklerin de sürekli olarak ihmal edilmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, varolan riskler ve tehlikeler üst yöneticiler tarafından sürekli olarak ihmal ediliyor veya gelecekte kurum faaliyetlerini etkileyebilecek riskler

¹⁰⁴ TÜSİAD, *Kurumsal Risk Yönetimi*, 2008, 17.

¹⁰⁵ Derici, Tüysüz Ve Sarı, 2.

¹⁰⁶ Işıl da Arslan, *Kurumsal Risk Yönetimi*, T.C. Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara 2008, 20.

önemsenmiyorsa, kurumdaki çalışanlar hiçbir şey olmayacak gibi yanlış bir algıya sahip olabilirler. Böylesi durumlar, kurumlarda risk kültürünün zayıflamasına neden olmakta, sonuçta da bu durum inanılmaz derecelerde afetlere ve zararlara yol açabilmektedir.

Operasyonel riskler, adından da anlaşılacağı gibi, en geniş anlamıyla işletim veya işlemlere bağlı olarak meydana gelebilecek potansiyel kayıp ve zarardır. Operasyonel riski, tanımlardan ziyade örneklerle daha açık bir şekilde anlamak mümkündür. Çünkü bu risk türünü hem pratikte hem kavramsal çerçevede anlatabilecek tek bir tanımı bulmak kolay değildir¹⁰⁷. Bunun nedeni, operasyonel risk alanının binlerce çeşitte risk türlerini kapsayabilecek kadar büyük olmasıdır. Dünya Bankacılık Düzenleme Kurumu (Basel Komitesi) Basel II düzenleme çerçevesinde operasyonel riski şöyle tanımlamıştır¹⁰⁸.

“Operasyonel risk, yetersiz veya başarısız süreçten, insan kaynaklarından, sistem yetersizliklerinden veya dış olaylardan kaynaklanan zararlardır. Bu tanım yasal riskleri içerir ancak stratejik riski ve itibar risklerini içermemektedir.”

Dikkate edildiğinde bu tanımlamanın dar olduğu anlaşılabacaktır. Çünkü tanımda sadece kayıp veya zarardan söz edilmekte, potansiyel fırsatlardan (pozitif sonuç veya kazançtan) bahsedilmemektedir. Ayrıca kayıp veya zarar da tanımlanmamıştır.

Operasyonel risk, insan kaynaklarından, sistem veya dış faktörlerden kaynaklanabilecek ve kurumları amaçlarından saptırabilecek güce sahip kayıp veya kazanç riskidir. Tanım incelendiğinde iki önemli özellik dikkati çekmektedir.

Birincisi, operasyonel risklerin kurumların amaçlarına ulaşmalarında engel teşkil edebilecekleridir. Bu yüzden kayıp veya kazanç bir finansal (hedeflenen kar miktarını elde edememe) veya finansal olmayan (satış sonrası müşteri memnuniyetinin tam olarak yerine getirilmemesi) bir zarar olabilir.

¹⁰⁷Günther Thonabauer ve Barbara Nüsslinger, *Guidelines on Operational Risk Management*, Oesterreichische Nationalbank (OeNB), Vienna Austria 2006, 7.

¹⁰⁸“International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards”, *Basel Committee On Banking Supervision*, Bank for International Settlements Press & Communications, Switzerland, June 2006, 144.

İkincisi ise, Operasyonel risklerin aşağıdaki üç temel riskten kaynaklanabilmesidir¹⁰⁹:

- a. İnsan kaynakları; kasti veya kasti olmayan faaliyetleri içerir,
- b. Sistem; insan kaynakları dışında olan, fiziksel veya fiziksel olmayan nesneleri kapsar,
- c. Dış olaylar; doğal felaketler veya doğadaki değişiklikler, yasalardaki beklenmeyen değişiklikler ve firmaya hammadde gibi önemli unsurları tedarik edenlerin yetersiz kalmalarından ortaya çıkabilecek riskleri içermektedir.

Operasyonel riski, kurum yönetimi ve personeli tarafından zaman ve gidişata uygun hareket edilmemesinden, yönetim hatalarından, bilgi teknoloji sistemlerindeki hata ve aksamalar gibi içsel faktörler ve sel, yangın ve deprem gibi dışsal faktörlerden kaynaklanan kayıp ya da zarara uğrama olarak da tanımlamak mümkündür¹¹⁰. İçsel ve dışsal faktörler olarak ayırdığımız kategorilere ek olarak, yasal düzenlemelerdeki olası değişikliklerden kaynaklanabilecek kayıp ve zararları da bu risk sınıflandırma türünde değerlendirmek mümkündür.

Ekim 2003 te SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) operasyonel riski şöyle tanımlamıştır.

Operasyonel risk, tanımlanmamış bir şekilde aşırı limit kullanmak, yetki dışı faaliyetlerde bulunmak, faaliyetlerde yolsuzluk yapmak, deneyimsiz personel ve erişimi kolay olan bilgi teknoloji sistemleri gibi firma iç kontrollerinin zayıf yönlerinin bulunması veya iç kontrol sisteminin çökmesinden ötürü ortaya çıkabilecek kayıp veya zararlardır¹¹¹.

Operasyonel riskin vuku bulma olasılığını arttıran en önemli etkenlerden birisi de, kurum personel sayısının önemli derecede artmasıdır. Personel sayısının artması hata yapılma olasılığını da arttırabilmektedir. Operasyonel

¹⁰⁹ David Tattam, *A Short Guide to Operational Risk*, Gower Publishing, 2011, 10, Erişim (08 Haziran 2014), (<http://www.gowerpublishing.com/pdf/SamplePages/Short-Guide-to-Operational-Risk-Tattam-Ch1.pdf>)

¹¹⁰ Melek Acar Boyacıoğlu, “Operasyonel Risk ve Yönetimi”, *Bankacılar Dergisi*, (43), 2002, 51-66.

¹¹¹ U. S. Securities and Exchange Commission, *Supervised Investment Bank Holding Companies; Proposed Rules*, Federal Register, Proposed rules, 68 (215), November 6, 2003, 62910-62939, Erişim (16 Haziran 2014), (<http://www.sec.gov/rules/proposed/34-48694.pdf>).

riskin oluşmasında diğer önemli bir faktör ise, işlem hacminin yüksek olmasıdır. Aşağıdaki unsurlarda operasyonel riske maruz kalma olasılığının artmasında önemli etkenler olarak sayılabilir¹¹².

- Brüt gelir
- Ticaret veya yeni fırsatların hacmi
- Yönetimdeki varlıkların değeri
- İşlem değeri
- Personelin deneyim ve tecrübe süresi
- Kurumun sermaye yapısı (borç-özsermaye oranı)
- Geçmiş dönemlere ait operasyonel kayıplar
- Operasyonel zararlar ve kayıplar için geçmişte ödenen sigorta giderleri

2.2.4. Operasyonel Riskin Sınıflandırılması

Operasyonel riski aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür¹¹³.

2.2.4.1. Kayıpların Doğasına veya Niteliğine Göre Oluşan Operasyonel Riskler

Operasyonel kayıplar kurum içinden kaynaklanabileceği gibi kurum dışından da kaynaklanabilir. İnsan hataları, süreç ve sistem başarısızlıkları ve bilgi teknoloji aksamaları içsel operasyonel kayıp kaynaklarını oluştururken, dışarıdaki yolsuzluklar ve sahtekârlıklar, hırsızlıklar, bilgisayarların hack edilmeleri ve teröristi faaliyetler gibi yapay ve kasıtlı olaylar ve yangın, sel ve diğer doğal afetler gibi insan gücü dışında gerçekleşen olaylar dışsal faktörleri oluşturmaktadır¹¹⁴.

Telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi, çalışanların hata ve yolsuzluklarının önlenmesi, insan kaynaklarının uygun bir şekilde yönetilmesi ve sıkı bir iç denetim ve iç kontrol uygulaması suretiyle içsel operasyonel kayıp ve zararlarının birçoğunu önlemek mümkündür. Fakat

¹¹² “Operational Risk Data”, *Basel Committee On Banking Supervision QIS-2*, Bank For International Settlements, 06 May, 2001, 7-11, Erişim (16 Haziran 2014) (<http://www.bis.org/bcbs/qisoprisknote.pdf>).

¹¹³ Anna S. Chernobai, Svetlozar T. Rachev ve Frank J. Fabozzi, *Operational Risk; A Guide to Basel II Capital Requirements, Models, and Analysis*, (e-book), Wiley, 2007, 19, Erişim (16 Haziran 2014), (<http://books.google.com.tr/books?id=yT2M-I57AcEC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>).

¹¹⁴ Chernobai, Rachev ve Fabozzi, 19.

dışarıdan kaynaklanabilecek kayıp ve zararların önlemesi oldukça güçtür. Bazı olaylardan kaynaklanabilecek kayıp ve zararlar sigorta sözleşmeleri altına alınarak ve diğer riskten korunma (hedging) stratejileri kullanılarak en aza indirilebilmektedir.

2.2.4.2. Zararların Etkisine Göre Oluşan Operasyonel Riskler

Zararların etkisine göre oluşan operasyonel riskler, doğrudan veya dolaylı kayıp ve zararlara bağlı olarak oluşabilir. Doğrudan veya dolaylı kayıp ve zararlara ise aşağıdaki durumlar sebep olmaktadır.

- Hırsızlık, yolsuzluk, dolandırıcılık, çalışanların yetki dışı faaliyetler ve eylemlerde bulunmaları veya operasyonel olayların sonucu kurum varlıklarında doğrudan değer kaybına yol açan faaliyetler ve olaylar,
- Yanlış taraflara verilen borçların geri alınamaması,
- Kurum içerisinde gerçekleşen hatalar sonucu zarar gören müşterilere tazminat ödenmesi,
- Patent iptali veya geri alınması, nakdi cezalar, vergi cezaları vb. cezalar,
- Deprem, yangın, kazar vb. doğal afetler sonucu varlıkların değerini azaltacak veya yok edecek olaylar,

Yukarıda sayılanların tümü ve bunlara benzer olaylar sonucu ortaya çıkabilecek bütün olası zararlar ve kayıplar, doğrudan kurum varlıklarını etkilediğinden doğrusal kayıp veya zararlar olarak tanımlanmaktadır.

Buna karşı, endirekt veya dolaylı zarar ve kayıplar ise, operasyonel riskler ile ilgili meydana gelen problem ve sorunların düzeltilmesindeki katlanılan maliyetler ve fırsat maliyetleri gibi maliyetler olarak tanımlanabilmektedir.

Bunlara örnek olarak, atlatılan zararlar, bilinmeyen zararlar veya şartlı zararlar gösterilebilir. Atlatılan zararlar, ortaya çıkabilecek potansiyel kayıp veya zararın önlenmesindeki katlanılan maliyetlerdir. Gizli kayıp ve zararlar, açık olmayan veya idrak edilmeyen kayıp ve zararlar iken, başka bir olayın

vuku bulmasına bağılı olarak meydana gelmesi muhtemel olan kayıp ve zararlar ise şartlı zararları oluşturmaktadır¹¹⁵.

2.2.4.3. Beklenme Derecesine Göre Operasyonel Riskler

Beklenme derecesine göre operasyonel riskler, beklenen veya beklenmeyen kayıplar şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

Beklenen operasyonel kayıp ve zararlar, kurumun günlük işlemlerinde gerçekleşmesi beklenen olağan kayıp veya zararlardır. Başka bir ifadeyle, kurum faaliyetlerinin doğal seyrinde olağan bir şekilde uğradığı kayıplardır. Bu kayıplar, beklenen kayıp ve zararlar olarak tanımlanmaktadır. Hâlbuki beklenmedik kayıplar, ortalama beklenen kayıpların sapmasıdır. Bu kayıp ve zararlar kurumun istikrarını tehlikeye sokabilmektedir. Bu yüzden risk yönetiminin en güçlü ve zor görevlerinden biri, beklenmeyen operasyonel kayıpları kapatabilecek miktarda sermaye ayırmalarıdır. Çünkü vuku bulacak olayın şiddeti ve sıklığı belirsizdir. Bu konu sadece risk yöneticilerinin korkusu ve merakı değildir aynı zamanda düzenleyiciler ve finansal denetçilerin de kaygı ve endişelerine neden olmaktadır. Bu yüzden, firmaların beklenmeyen operasyonel kayıp ve zararlardan ötürü iflasa uğramalarını önlemek için bu konuyla ilgili sürekli olarak uluslararası standartlar oluşturulmakta ve geliştirilmektedir. Bu konuda en yaygın olarak tanınan standart ise, *The Basel Capital Accord* kısa adıyla Basel II'dir¹¹⁶.

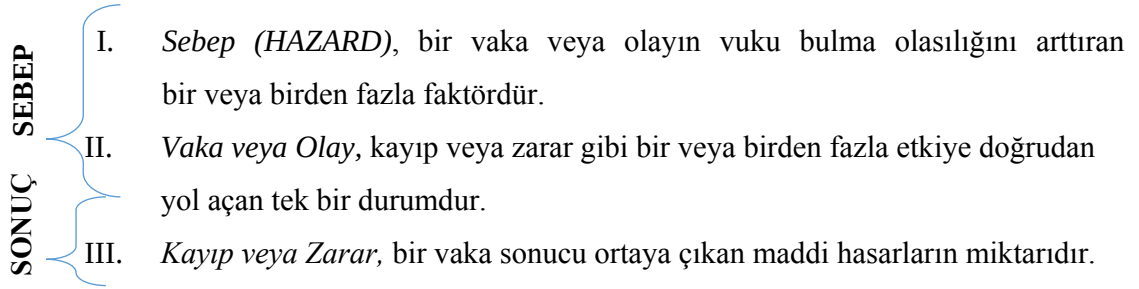
2.2.4.4. Operasyonel Risk Türü, Vaka Türü ve Kayıp Türü

Kayıp, vaka ve risk türü ayırımında, operasyonel risk literatüründe bir çeşit karışıklık ortaya çıkmaktadır. Bankalar ve diğer kurumlar operasyonel kayıp verilerini kaydederlerken, vaka türünü, kayıp türünü ve risk türünü doğru bir şekilde tespit ederek kayda almaları hayati önem taşımaktadır. Bunların arasındaki ayırım, sebep ve etki ile karşılaştırılabilir. Şöyle ki¹¹⁷;

¹¹⁵ Banking and Financial Services BA, *Basel II – Direct versus Indirect Operational Losses*, Erişim (17 Haziran 2014), Erişim ağı, (<http://bfsba.wordpress.com/2012/05/10/basel-ii-direct-vs-indirect-loss/>).

¹¹⁶ Navarrete Enrique, "Practical Calculation of Expected and Unexpected Losses in Operational Risk, by Simulation Methods", *Banca & Finanzas: Documentos de Trabajo*: 1 (1), October 2006, 1-12.

¹¹⁷ Chernobai, Rachev ve Fabbozi, 22-23.



Böylece, sebep vakaların vuku bulmasına potansiyel bir şekilde yol açar ve vakalar da zarar ve kayıplara neden teşkil ederler. Bu şekilde, bir vaka bir sebebin neticesi iken bir kayıp ise bir vakanın beraberinde getirdiği bir sonuçtur. Aşağıdaki diyagram bu zincirlemeyi açıklamak için tasarlanmış ve her bir unsur için örnekleri içermektedir¹¹⁸.



Şekil 2.1. Sebep Sonuç Zincirlemesi

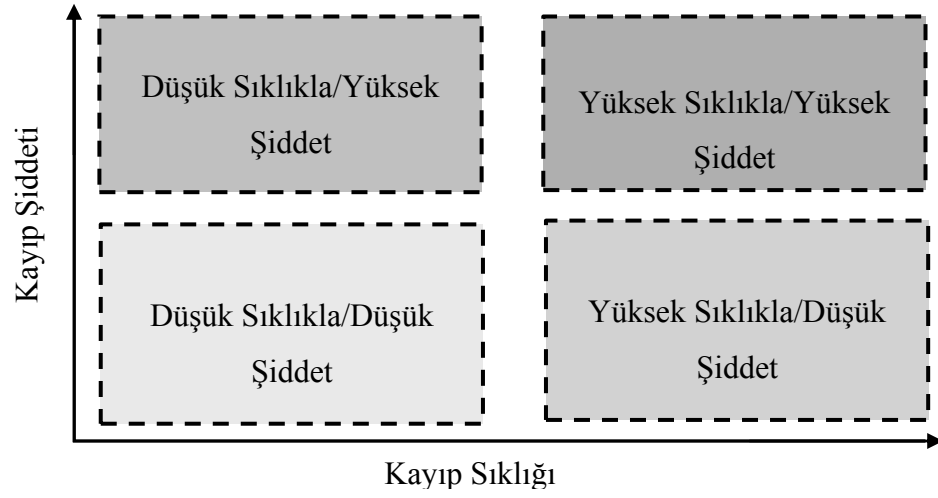
2.2.4.5. Operasyonel Kayıpların Şiddeti ve Sıklığı

Operasyonel risk bütün kurumlarda, firmalarda ve bankalarda her zaman meydana gelebilecek bir risk türüdür. Fakat bu tür riskin kaynağı, sıklığı ve şiddeti ciddi bir şekilde tartışılabilir bir konudur. Daha önce de değinildiği gibi, beklenen ve beklenmedik operasyonel riskler vardır. Beklenen operasyonel

¹¹⁸ Ali Samad-Khan, *Stress Testing Operational Risk, Expert Forum on Advanced Techniques on Stress Testing: Application for Supervisors*, Washington D.C. May 3, 2006.

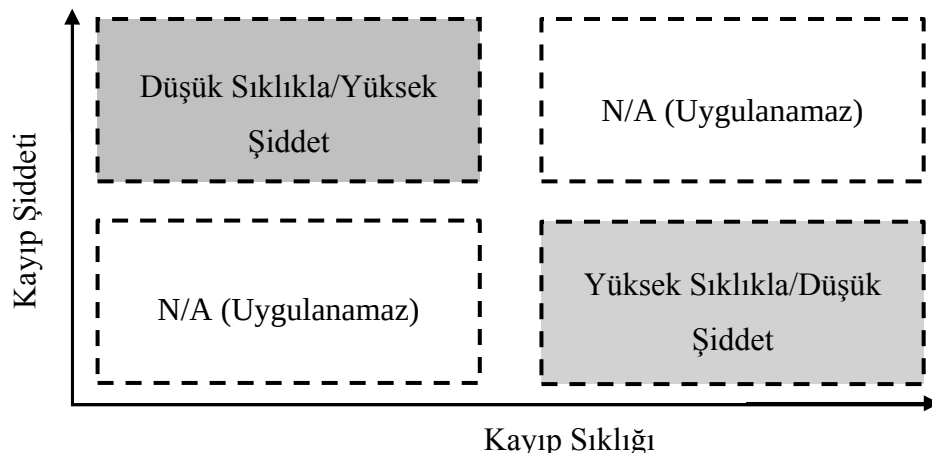
riskler normal ve kurumların günlük hayatlarında karşılaştıkları risklerdir. Ancak sorun çıkartan ve bazen bu sorunlar kurumların yok olup gitmelerine yol açan tehlikeliyi, vuku bulma sıklığı düşük etkisi çok yüksek olan beklenmedik risklerdir. Operasyonel risklerin vuku bulma sıklığı ve şiddeti aşağıdaki gibi kategorize edilebilir¹¹⁹.

1. Düşük Sıklıkla/Düşük Şiddet = Çok Düşük Risk
2. Yüksek Sıklıkla/Düşük Şiddet = Düşük Risk
3. Yüksek Sıklıkla/Yüksek Şiddet = Çok Yüksek Risk
4. Düşük Sıklıkla/Yüksek Şiddet = Yüksek Risk



Kaynak: Anna S. CHERNOBAI, Svetlozar T. RACHEV ve Frank J. FABBOZI, 2007, S. 25

Şekil 2.2. Operasyonel Riskin Kayıp Şiddetine ve Sıklığına Göre Sınıflandırılması: Gerçekçi Olmayan Görüş



Kaynak: Anna S. CHERNOBAI, Svetlozar T. RACHEV ve Frank J. FABBOZI, 2007, S. 25

Şekil 2.3. Operasyonel Riskin Kayıp Şiddetine ve Sıklığına Göre Sınıflandırılması: Gerçekçi Görüş

¹¹⁹ Chernobai, Rachev ve Fabbozi, 23.

Yüksek sıklıkla/düşük şiddetli operasyonel risk, çoğunlukla kurum risk yönetimi tarafından önlenebilmektedir. Asıl önemli olan ve kuruma en büyük hasarı verebilecek olan operasyonel risk türü, düşük sıklıkla/yüksek şiddetli operasyonel risklerdir. Bu yüzden, kurumlar bu operasyonel risk kategorisine özellikle özen göstermeleri gerekmektedir. Çünkü bu tür kayıplar kurumları iflasa götürebilecek kadar önemli miktarlarda maddi kayıplara yol açabilirler¹²⁰.

2.2.5. Operasyonel Riski Oluşturan Unsurlar

Muamele-işlem, yetersiz denetim, itibar, yetersiz eğitim, uyumluluk, zayıf yönetim, icra, bilgi, ilişki, yetkisiz faaliyetler, yasalar, kurumun sabit maliyet yapısı, taksitler, hırsızlık, yolsuzluk ve rüşvet, mutemet, müşteri, iş aksamaları, teknoloji, kaynak eksikliği, cinayet, spekülâtörler veya sahte ticaret yapanlar, fiziksel varlıklar, satış uygulamaları, insanlar operasyonel risk unsurlarıdır¹²¹.

Operasyonel risklere yol açan faktörler her kurumun kendi içyapısına ve faaliyetlerine göre farklılık arz etmekle birlikte, bankalar ve diğer finansal kuruluşlar için operasyonel riskin unsurları genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

1. Personel riski,
2. Sistem ve teknoloji riski,
3. Süreçlere ilişkin riskler,
4. Dış riskler
5. Yasal riskler ve
6. Organizasyon Riski

2.2.5.1. Personel Riski

Kurumun personel ve çalışanlarının sayısı arttıkça personelden kaynaklanabilecek riskler de artış gösterecektir. Personel bilerek veya farkında

¹²⁰ Chernobai, Rachev ve Fabbozi, 26.

¹²¹ Samad-Kahan, 22.

olmadan hatalar yapabilir. Bazen bu hatalar önemli derecede operasyonel kayıplara yol açabilir. Her ne kadar yoğun eğitim, dikkatli davranmalar, çok katmanlı denetim ve kontroller personelden kaynaklanabilecek riskleri azaltmaya yardımcı olsa da, yine de personel kaynaklı operasyonel riskler sürekli olarak var olmaya devam ederler. Bunları şöyle sıralayabiliriz¹²².

- İç kurallara, politikalara ve süreçlere uymama,
- Verilen yetkilerin ihlal edilmesi veya kötüye kullanılması,
- Uluslararası suç sayılan eylemler,
- Yetersiz görev ayrılığı veya çifte kontrol eksikliği,
- Deneyimsizlik,
- Personelin dikkatsizliği,
- Açık olmayan roller ve sorumluluklar

Yukarıda sıralanan personelden kaynaklanabilecek operasyonel risklerin yanı sıra; çalışanlar, iş hayatları ve özel hayatları arasındaki sınırı belirgin olarak koyamamaları, iş ortamının oluşturduğu stresin fazla olmasından kaynaklanan problemler, sayısal ya da niteliksel olarak yeterli personele sahip olunmamasına bağlı olarak mevcut personelin fazla mesai ile çalıştırılması ve aşırı iş yükü, ekonomik açıdan yeterli derecede tatmin edilmeyen ya da görevini kötüye kullanan çalışanların yolsuzluk, hırsızlık ve sahtekarlık gibi suç sayılan eylemlere karışması gibi unsurların da bu kategori içinde değerlendirilmesi mümkündür¹²³.

2.2.5.2. Sistem ve Teknoloji Riskleri

Sınai devrimi sonucu yeni ürün çeşitlerinin ve sayılarının artması kurumların büyümesine yol açmıştır. Öte yandan, küreselleşme sayesinde ülke ekonomisi ve piyasaların giderek büyümesi ve rekabetli ortamların artması görülmektedir. Kurumalar, artan ulusal ve uluslararası rekabete ayak uydurmak, ürün seçeneklerini arttırmak ve müşteriye daha hızlı ve kolay

¹²² Hong Kong Institute of Bankers, *Operational Risk Management*, John Wiley & Sons, July 2013, Part1: Operational Risk In The Banking Industry, Chapter one; Overview and Definition, Erişim (19 Haziran 2014) (<http://www.safariflow.com/library/view/operational-risk-management/9780470827680/xhtml/Chapter01.html>).

¹²³ Evrim Can, 4.

hizmet sunabilmek için teknolojiye önem vermektedirler. Fakat bunun risksiz olduğu söylenemez. Başka bir ifadeyle, sistemlerde oluşabilen iletişim hatalarının kesilmesi, yedekleme sistemlerindeki yetersizlikler veya zararlı kodlar gibi aksaklıklardan dolayı kurumlar zarar görebilir. Özellikle internet üzerinden işlem yapan ve bünyelerinde farklı yazılım ve işletim sistemlerine sahip kurumların bu tür risklerle karşılaşma olasılığı daha fazladır¹²⁴. Son yıllardaki yaşanan yüksek profilli kurumsal başarısızlıklar – ki bunların çoğu finansal kurumlardır – buna örnek olarak verilebilir.

Borsalarda faaliyet gösteren hisse senedi yatırımcıları, bir dakikada yüz binlerce işlemi ve yüksek yoğunluklu ticareti yapabilmek için yeni bilgisayar yazılımlarını kullanmaktadırlar. Karmaşık algoritmalar sayesinde çalışan bu yazılımlar son derece karlı olsa da, bazen dakikalar içinde büyük miktarlarda zararlara neden olmuşlardır¹²⁵.

Sistem ve teknoloji risklerine neden olan faktörlere; sistem yetersizlikleri nedeniyle yaşanan veri kayıpları, bilgisayar donanımlarındaki ve yazılımlarındaki eksiklikler, programlama hataları, bilgisayar sistemlerinin kullanımında veya yazılımında yapılacak herhangi bir değişikliğin mevcut bilgileri ya da sistemin işleyişini olumsuz yönde etkilemesi gösterilebilir. Kurumların merkez ofislerinde yapılan sistem değişikliklerinin şubelerde ya da uzak ofislerdeki sistemlerle bağdaşmaması; bilgisayar sistemlerinin depolama hafızasındaki yetersizlikler nedeniyle işlem hızının yavaşlaması ya da işlemlerin yürütülemez hale gelmesi ve bu nedenle işlem hacminde yaşanabilecek olası bir artışta müşteri taleplerinin karşılanamaması, şifre kullanımı gerektirmeyen bilgisayar sistemlerinin tüm kullanıcılara açık tutulması suretiyle sistemdeki bilgilerin kullanıcılar tarafından manipüle edilmesine olanak sağlanması gibi birçok örnekler verilebilir¹²⁶.

¹²⁴ Özbilgin, 90.

¹²⁵ Hong Kong Institute of Bankers, July 2013.

¹²⁶ Evrim Can, 5.

2.2.5.3. Süreçlere İlişkin Riskler

Süreçlere ilişkin riskler, kurumda süreçlere ilişkin uygun politika ve prosedürlerin olmaması, bu kontrollerin eksik geliştirilmesi¹²⁷, mevcut prosedürlerin yanlış tasarlanmasından ya da yanlış uygulanmasından kaynaklanan operasyonel risklerdir¹²⁸. Süreçlere ilişkin riskleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz¹²⁹:

- Yetersiz veya uygun olmayan kurallar ve prosedürler
- İletişimlerdeki yetersizlik veya iletişim kurmada başarısızlık
- Hatalı veri girişi
- Uzlaşmada yetersizlik
- Müşteri veya yasalarla ilgili zayıf dokümantasyon
- Yetersiz emniyet kontrolleri
- Yasal veya düzenleyici hükümlerin ve şartların ihmal
- Yetersiz değişim yönetimi
- Yetersiz yedekleme veya durum planlaması

2.2.5.4. Dış Riskler

Kurum dışında üçüncü kişilerle ilgili sahtekârlık olayları, risk doğurması muhtemel konulara ilişkin hukuki düzenlemelerdeki değişiklikler ve boşluklar, sosyal kargaşaların yol açacağı zararlar, terörist faaliyetleri, para aklama, web sitelerinin dış müdahalelerle kötüyle kullanılması, enerji iletiminde oluşan aksamalar, deprem, yangın ve sel gibi felaketler bu gruba girmektedir¹³⁰.

2.2.5.5. Yasal Riskler

Yargılarda yasal koşulların ihmal edilmesi riskidir. Finansal ve teknolojiye yaşanan gelişmeler, finansal kuruluşların uluslararası faaliyetlerinin artmasına zemin oluşturmaktadır. Uluslararası piyasalarda faaliyet göstermenin dezavantajı birden fazla hukuki düzenlemelere tabi olunmaktır. Bu da

¹²⁷ Özbilgin, 93.

¹²⁸ Evrim Can,5.

¹²⁹ Hong Kong Institute of Bankers, July 2013.

¹³⁰ Boyacıoğlu, 53.

kurumların, her an yasalar ve hukuki düzenlemelerden kaynaklanabilecek risklerle karşılaşma olasılıklarını arttırmaktadır¹³¹. Bunun yanında, kurum ile müşteri veya hizmet alınan kurumlar arasındaki çıkan ihtilaflar nedeniyle taraf olunan hukuki davalar da yasal riskler kapsamındadır¹³².

2.2.5.6. Organizasyon Riski

Kurumun örgüt yapısı ve işleyişiyle ilgili sorunlarından doğan risklerdir. Örneğin, örgüt içerisindeki kademeler arasındaki bilgi akışının yetersizliği, yetki sınırlarının kesin olmaması, yapı-işleyişi değişikliklerinden doğan belirsizlikler bu gruba girmektedir¹³³.

2.2.6. Operasyonel Risk Yönetimi

Risk yönetimi firmaların karşı karşıya kaldıkları riskleri yönetme sürecidir. Bir firmada tüm risklerin yönetilmesi, kurumsal risk yönetimi anlamındadır. Birçok firmada operasyonel risk yönetimi, kurumsal risk yönetiminin büyük bir kısmını oluşturmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi sürekli olarak tüm firmaların günlük hayatlarında çalışanlar tarafından sezgisel bir şekilde uygulanmaktadır. Bu uygulama, resmi olmayan bir uygulama şeklidir. Risk kapsamı giderek büyüdüğünden, risk yönetimi de daha resmi ve belirli bir çerçeve içerisinde uygulanmaya yönelmektedir.

Kurumsal risk yönetimi şu şeklide tanımlanmaktadır. Kurumsal risk yönetimi, firma genelinde, bir firmanın yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından; strateji belirlemek, firmayı etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, firmanın risk profili veya risk iştahı çerçevesinde riskleri

¹³¹ Amanat Hussain, *Managing operational Risk in Financial Markets*, (1.Baskı), eBook, Butterworth-Heinemann, Oxford London June 2000, 89.

¹³² Evrim Can, 6.

¹³³ Boyacıoğlu, 52.

yönetmek ve firmanın amaçlarına ulaşabilmesinde makul güvence sağlamak amacıyla tasarlanmış önemli bir yönetim unsurudur¹³⁴.

Bu tanımlama operasyonel risk yönetiminin temel unsurlarını kapsamaktadır. Bu unsurlar aşağıda özetlenmiştir¹³⁵:

- **Süreç:** risk yönetimi, organizasyon faaliyetlerinde geçici bir inceleme veya bir proje incelemesi şeklinde uygulanmak yerine, yerleştirilmiş bir süreç olmalıdır.
- **Bir firmanın yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından uygulanmaktadır:** Risk yönetimi, sadece uzman risk yöneticilerinin değil, o organizasyonda çalışan her kesin sorumluluğudur.
- **Risk iştahı:** organizasyon risk yönetiminin vazgeçilmez bir parçası, organizasyonun risk iştahını veya riske dayanabilir durumunu belirlemektir.
- **Makul güvence sağlamak:** Risk yönetimi sadece makul güvence sağlar, yüzde yüz garanti etmez. Çünkü bir riskin vuku bulup bulmamasına dair hiçbir garanti yoktur.
- **Firmanın amaçları:** Risk yönetimi, firmanın amaçlarına ulaşması üzerinde şiddetle odaklanmaktadır.

Operasyonel risklerin kapsamı, iç süreç, insan ve sistem boşlukları ve başarısızlıklarından veya dışsal olaylardan kaynaklanan beklenmedik kayıpların ortaya çıkma olasılığı ve etkisi ile ölçülmektedir. Bir kantitatif değerlendirme bu tür kayıpların beklenen kayıp maliyetlerinin miktarının belirlenmesini ve olası ve gerçek kayıpların ölçülebilmesini gerektirmektedir. Uygulamada, operasyonel risklerin olasılığı ve boyutu ile ilgili veri yetersizliği ve eksikliğinden dolayı herhangi bir analize tabi tutulması başarılı olamamaktadır. Operasyonel riskler ve doğurdıkları kayıplar tamamen tek tek işlemler düzeyinde ve sistematik bir şekilde veri tabanına ya da risk defterine kaydedilmelidir. Daha sonra analiz edilmeli ve uygun görüldüğü yerde sayısallaştırılarak toplanmalıdır. Sistematik operasyonel risk yönetiminin

¹³⁴ COSO, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, September 2004, 2, Erişim (23 Haziran 2014)
Erişim Ağı: (http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf).

¹³⁵ Tattam, 15-16.

Operasyonel risk yönetiminin temelinde aşağıdaki ilkeler vardır¹³⁷:

- Tehlike teşhisi: Bu ilke, risk yönetimi ve risk değerlendirme süreçlerinde önemli bir adımdır. Operasyon analizi veya mali akış diyagramı, ön tehlike analizi, senaryo, mantık şeması, analiz değişimi ve sebep-sonuç gibi geleneksel sıkı tehlike analiz yöntemleri kullanılarak daha fazla tehlikeler teşhis ve analiz edilebilir.
- Risk değerlendirmesi: Risk seviyelerini ve riske neden olan sebepleri belirlemek için yapılmaktadır. Çünkü bu surette risk değerlendirme metrisinin kullanımı mümkün olmaktadır ve bunun sonucu olarak risklerin en küçüğünden en büyüğüne kadar öncelik verilmektedir.
- Risk kontrol tedbirlerinin analizi: Her türlü risklerin yönetiminin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için yapılmaktadır. Sadece kontrol seçenekleri makro düzeyde incelendiği ve tehlike kontrolü iyi tanımlandığı takdirde iyi bir değerlendirme yapılması mümkündür.
- Kontrol kararları: Bu kararlar, uzman bir kişi tarafından uygun bir zamanda geçerli verilere dayanılarak verilmelidir. Finansal karar yetkilileri karar verirken, limitleri ve verecekleri kararların risklerini hesaba katmaları gerekmektedir.
- Risk kontrol uygulaması geliştirilmiş uygulama stratejilerini gerektirmektedir. Bu stratejiler, bireysel sorumluluklar ve herkesin hesap verebilirliği ve katılımını gerekli kılmaktadır. Onlar, misyon ve mevcut destekleyici paketler üzerinde pozitif bir etki oluşturmaktadır.
- Gözetim ve denetim: Operasyonel risk yönetiminin misyon odaklı performans sonuçları üzerine, gelecekteki uygulamalar için doğru zamanda ve geçerli verilere dayanarak sistematik bir biçimde değerlendirme yapması gerekmektedir. Böyle bir değerlendirmenin yapılabilmesi için doğrudan risk ölçüm ve bilgi geri akışı mekanizmasının var olması şarttır.

¹³⁷ Radu Alina Nicoleta ve Oteanu (Puiu) Ana Cornelia, “The Operational Risk Management”, *The Bucharest Academy of Economic Studies*, 2009, 503-510. (<http://www.asecu.gr/files/RomaniaProceedings/54.pdf>).

2.2.7. Operasyonel Risk Yönetiminin Amaçları

Operasyonel risk yönetiminin amaçları firmadan firmaya farklılık göstermekle birlikte genelde aşağıdakilerden bir veya birkaç tanesini kapsamına almaktadır¹³⁸:

- Önlenebilir kayıpları en aza indirmek
- Sigorta maliyetini azaltmak
- Firma itibarını korumak ve arttırmak
- Firmanın kredi notunu korumak ve yükseltmek
- Firmada risk ve kontrol kültürünü geliştirmek
- Firma çalışanlarının riskle ilgili bilinçlerini, tarafsızlık konumlarını, şeffaflık ve hesap verebilirliklerini geliştirmek
- Kontrol sistemleri ve süreçlerinin etkinlik ve etkililiklerini geliştirmek
- Yönetime daha yüksek düzeyde güvence sağlamak
- Yönetime dış şartlara uyabilmesinde yardımcı olmak
- Riskle ilgili fırsatları belirlemek

2.2.8. Operasyonel Risk Yönetim Süreci

Operasyonel risk yönetim süreci, operasyonel risklerin saptanması, operasyonel risklerin ölçümü, operasyonel risklerin izlenmesi ve operasyonel risklerin ortaya çıkmadan önlenmesi aşamalarından oluşmaktadır.

2.2.8.1. Operasyonel Risklerin Saptanması

Operasyonel risk yönetimi sürecinin ilk ve en önemli aşaması operasyonel risklerin saptanmasıdır. Çünkü tüm risklerde olduğu gibi, riskleri saptamadan yönetmek olanaksızdır. Operasyonel risklerin genellikle süreçlerle ilgili aksaklıklardan dolayı ortaya çıkabileceği kabul edilmektedir ki bu da risk saptamasını süreçlerin belirlenmesinden sonra gerçekleştirilebilmesine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle etkin risk yönetiminin en önemli aşamalarından birisi, süreçleri ve bu süreçlere ait alt süreçleri saptamak, analiz etmek ve

¹³⁸ Tattam, 16.

değerlendirmekle birlikte süreçlerin işleyişini ve performansını etkileyen mevcut ya da olası operasyonel riskleri belirlemektir.

Kurumun karşılaşılabileceği tüm riskler yerine, kurum için gerçekten kritik olabileceğine inanılan, kurum gelirinde veya varlıklarında doğrudan etkisi olan sınırlı sayıda içsel ve dışsal risklerin belirlenmesi, risklerin saptanmasında dikkat edilmesi gereken noktalardan birincisidir.

Risklerin saptanmasında kullanılan bazı yöntemler şunlardır¹³⁹:

- Çeşitli birimlerdeki yöneticilerin süreçlerle ilgili yaşadıkları riskleri saptamalarının istenmesi,
- Aynı sektörde faaliyet gösteren benzer süreçlere sahip kuruluşların yaşadıkları olayların incelenmesi,
- Kurumlarda risk veri tabanının bulunması halinde risk saptanmasında kullanılabilecek en etkili yöntem kurum içi geçmiş verilerin nicel yöntemlerle analiz edilerek, kurum karlarında ve zararlarında en çok değişkenliğe neden olan olayların saptanması ve bu olayların gelecek için de en önemli risk faktörleri olacağının kabul edilmesi.

2.2.8.2. Operasyonel Risk Ölçümü

Operasyonel risk yönetiminin ayrılmaz bir parçası bu tür risklerin sayısallaştırılması ve ölçülmesidir. Operasyonel risk konusu, finansal kurumlarda risk yönetiminin merkezi noktasında yerleştirilmektedir. Çünkü bu tür riskler, ekonomiyi ve ticari faaliyetlerde bulunun bütün kurumları kısa bir sürede ve doğrudan iflasa götürebilecektir. İşte bu yüzden, düzenleyicilerin, uygulayıcıların ve akademisyenlerin dikkatini giderek artan bir şekilde üzerine çekmesi şaşırtıcı değildir. Operasyonel risk ölçülmesinde miktar belirleme yaklaşımları, TOP-DOWN (Yukarıdan Aşağıya) ve BOTTOM-UP (Aşağıdan Yukarıya) olmak üzere iki grupta toplanmaktadır¹⁴⁰.

¹³⁹ Evrim Can, 8.

¹⁴⁰ Gandolf R. Finke ve Mahender Singh, *Operational Risk Quantification – A Risk Flow Approach*, University of California, Santa Barbara, USA 2010, 1-2.

Bottom Up yaklaşımında, öncelikle operasyonel riskin nedenleri araştırılarak, bunun olası sonuçlarının ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu aşamada süreçler ve süreçler arasındaki bağlantıların ayrıntılı olarak analiz edilmesi gerekmektedir.

Top Down yaklaşımlarında ise operasyonel riskin bilinen sonuçları önem taşımaktadır. Bu yaklaşımda iç ve dış geçmiş veriler yardımıyla toplam operasyonel riske ilişkin bir tahmine ulaşılmaktadır. Bu yaklaşım basit, kolay ve düşük maliyetle uygulanabildiğinden dolayı ucuzdur. Bottom Up yaklaşımları ise, daha doğru sonuçlar verebildiklerinden yöneticilerin ihtiyacına daha uygundur¹⁴¹.

2.2.8.3. Operasyonel Risklerin İzlenmesi

Bu aşamada ölçüm aşamasında belirlenen risk profilleri, risklerin gelişim yönü ve büyüklüklerine göre gruplandırılarak, her grup için risk izleme programları oluşturulur. Bu programlara bağlı incelemelerde, birimlerin fiili performansları belirlenen örnek ölçütlerle karşılaştırılarak performans değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Sürekli izleme tespitleri, düzenli bir şekilde yönetime raporlanarak gerekli risk yönetimi tedbirlerinin zamanında alınması sağlanır. Risklerin izlenmesi, belirlenen süreçler ve saptanan risklerin zaman içinde içsel ve dışsal faktörler nedeniyle yaşanan değişimler çerçevesinde uyarlanmasını da sağlamaktadır¹⁴².

Operasyonel risklerin kaynakları ele alınarak operasyonel risk noktalarının belirlenmesi ile operasyonel risklerin izlenmesi sağlanır. Bu bağlamda operasyonel risk noktalarının gerçekleşme ihtimali ve risk boyutları üzerinde çalışılır. Bununla birlikte gerçekleşmiş kayıplar dikkate alınarak bir veri tabanı oluşturulur¹⁴³.

¹⁴¹ Kemal Çağatay Şimşek, *Bankalarda Risk ve Risk Ölçüm Yöntemleri*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi Ankara 2007, 135.

¹⁴² Evrim Can, 8.

¹⁴³ Hilali Yıldırım, *Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Marmara Üniversitesi İstanbul 2006, 71.

2.2.8.4. Operasyonel Risklerin Ortaya Çıkmadan Önlemesi

Operasyonel risklerin önlenmesinde; süreçlerin gözden geçirilip yeniden yapılandırılması, işlerin ve görev dağılımlarının yeniden planlanması, sağlıklı bir insan kaynakları yönetimi, yolsuzluk olaylarının önlenmesi ve ortaya çıkarılması gibi yöntemler kullanılmaktadır. Operasyonel risklerin önlenmesinde amaç risklerin tekrarlanma olasılığını düşürmektir. Bu nedenle yol açtığı zarar miktarı düşük fakat sıklıkla karşılaşılan operasyonel risklerle mücadele daha uygun bir yöntemdir.

İşlemeyen ya da karmaşık olan sistemler operasyonel riskin en önemli nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Süreçlerin gözden geçirilip yeniden yapılandırılması ile bir taraftan işlemeyen ya da uygun olmayan süreçlerin daha basit hale getirilmesi ve manuel olarak yapılan işlem ve kontrollerin azaltılması ve hata yapma olasılığının düşürülmesi amaçlanmaktadır. Bunların yanı sıra, gözden geçirilip yeniden yapılandırması ile gelişen ve karmaşık hale gelen sistemlere adapte olamama riskinin en aza indirilmesi ve bunun sonucunda tasarruf edilen kaynakların daha verimli alanlarda kullanılması da amaçlanmaktadır.

Personel hataları insan faktöründen kaynaklanan riskler içerisinde önemli bir yere sahiptir. Personel hatalarının başlıca nedenlerine bakıldığında nitelik ve sayısal olarak yeterli personele sahip olunmamasından dolayı diğer personelin sırtına binen aşırı yük ve bunun getirmiş olduğu bıkkınlık, kendisini işine verememesi, yetersiz eğitim, personelin ekonomik açıdan yeterince tatmin edilememesi, teşvik ve ödül sistemlerinin bulunmaması, yeterli bilgi birikimi olmayan kişiler arasında yapılan görev dağılımları göze çarpmaktadır. Personel hatalarından kaynaklanan risklerin önlenmesi ve yapılan hataların en aza indirilmesi için personelin özenle seçilmesi, personele yeterli eğitimlerin verilmesi, iş yükünün personel arasında adil bir şekilde dağıtılması ve görev dağılımlarının personelin bilgi ve becerileri göz önünde bulundurularak yapılması gerekmektedir. Kurum içerisindeki iş akış prosedürleri net bir şekilde belirlenirken birden fazla sorumluluğun kilit konumdaki personele verilmemesine dikkat edilmelidir.

Operasyonel risklerin önlenmesinde diğer bir uygulama, kurum içi ve dışı yolsuzluk ve sahtekârlık olayları ile mücadeledir. Kurum içi yolsuzluk olaylarına; sahtekârlık, zimmete para geçirme, kurum varlıklarını şahsi çıkarları doğrultusunda kullanma, hırsızlık, rüşvet alma gibi olaylar örnek gösterilebilir. Etkin bir iç denetim sayesinde bu tür olayların önüne geçilebilir¹⁴⁴.

2.2.9. Operasyonel Riskten Korunma Stratejileri

Hedging ya da riskten korunma, belirli risklerden korunmak için yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bazı risklerden korunmak için bir takım dengeleyici faaliyetler yapılır. Operasyonel riskten korunmak için bazı stratejiler geliştirilmiştir. Bu stratejilerden bazıları aşağıda sıralanmıştır¹⁴⁵.

- I. Yedekleme ve fazlalık stratejisi
 - a. Güvenlik kapasitesi, güvenlik stoku, güvenlik süresi veya zamanı ve garantiler (Yedekleme)
 - b. Fazla kaynak, birden fazla yer ve ulaşım modelleri, varlık ve süreç yedeklemesi (Fazlalık)
- II. Havuz oluşturma ve çeşitlendirme stratejisi
 - a. Çeşitli piyasalarda faaliyet göstermek (çeşitlendirme)
 - b. Çeşitli piyasalarda tek bir kaynak kullanarak hizmet sunmak (talep havuzu oluşturma)
 - c. Tek bir kaynak oluşturmak için çeşitli tedarikçi kullanılması (arz havuzu oluşturma)
 - d. Tedarikçi, tasarım, kaynak, aktivitelerde ve ürün tahsislerinde esneklik
- III. Risk paylaşımı ve transferi stratejisi
 - a. Müttefikler ve ortaklar
 - b. Yapısal tedarik sözleşmeleri ile dış kaynak kullanımı
 - c. Üçüncü taraflarla finansal riskten korunma sözleşmeleri imzalamak
- IV. Riskin temel nedenlerinin azaltılması veya ortadan kaldırılması stratejisi
 - a. Hızlı tepkide erteleme (riske maruz kalmada azalma)
 - b. Tedarikçilerle işbirliği yapılması ve bunun geliştirilmesi
 - c. Temel nedenlerin analizi ve varyans azaltılması
 - d. Süreçlerde yer değişimi dâhil sağlam süreç tasarımı ve sağlam ürün

¹⁴⁴ Evrim Can, 10.

¹⁴⁵ Panos Kouvelis, Onur Boyabatlı ve diğerleri, *Handbook of Integrated Risk management In Global Supply Chain*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2010, 22.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKALARDA İÇ DENETİM SİSTEMİNİN OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma, iç denetim sisteminin operasyonel risk yönetimi üzerine etkileri ile ilgili banka yöneticilerinin algıları üzerine yapılmıştır. Çalışmada, Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan Erzurum başta olmak üzere Erzincan ve Ağrı illerindeki banka şubelerinde yönetici konumunda çalışan yöneticiler ile bizzat görüşülerek görüş alınmaya çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Operasyonel riskler bankaların karşı karşıya oldukları en önemli ve en eski risk türlerindendir. Son zamanlarda operasyonel riski etkileyen faktörler giderek artmaktadır. Bu faktörlerden en önemlisi, gelişen ve değişen finansal hizmetler ve bu hizmetlerin giderek artan ileri teknoloji ile sunulmasıdır.

Teknolojik gelişmeler, ekonomideki liberalleşme hareketleri, küreselleşme, artan rekabet gibi gelişmeler diğer risklerin yanı sıra operasyonel risklerin de artmasına sebep olmakta, dolayısıyla bu riskin etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Dünya ekonomisinde yaşanan hızlı değişim ve ortaya çıkan rekabet koşulları, yatırımı, verimliliği, üretkenliği ve istihdamı arttıran, sanayileşmeyi, kalkınmayı ve rekabet edebilirliği geliştiren bir yapısal değişimi gerektirmektedir.

Ekonomilerde bankacılık sektörü büyük önem taşımaktadır. Bankacılık sektörü bu açıdan incelemeye değer bir alan olarak kendini göstermektedir. Bütün dünyada küreselleşmeyle birlikte değişimin ve gelişmenin oldukça hızlandığı ve bu değişim ve gelişime ayak uydurabilmenin, rekabetin temel şartı olduğu göz önüne alınırsa, bankacılık sektörü açısından operasyonel risk yönetiminin önemi daha iyi anlaşılacaktır.

Dünya genelinde gelişmeler, bilgi ve teknolojinin hızlı bir şekilde aktarılması, dünya ekonomisinin ortaya çıkabilecek risklerden korunmak için daha etkin olmasına sebep olmuştur. Bankacılık sektörü finansal açıdan ekonomiye finans sağlayacak temel

kurum olduğu için dünya çapında yaşanabilecek değişimlerden, krizlerden ve yeniliklerden hızlı bir şekilde etkilenmektedir. Bankalar karşı karşıya kalınabilecek risklerden korunabilmeleri için öncelikle operasyonel risk yönetiminin etkin bir şekilde çalışılmasına dikkat etmelidir. Çünkü bütün risklerin temelini operasyonel riskler oluşturmaktadır.

Operasyonel risk yönetimi, bankaların yapısını etkileyen ve doğasında yer alan operasyonel riski, kredi riskini, piyasa riskini ve diğer risk türlerini yumuşatarak yönetilmelerine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca operasyonel risk yönetimi, bankaların finansal sisteminin etkinleşmesinde, bankaların rekabet gücünün arttırılmasında, bankaların uluslararası itibarının arttırılmasında, bankanın mali sisteminin daha etkin çalışılmasında, sistem, süreç ve insanlardan kaynaklanabilecek risklerin önlenmesinde, bankalara fon ve kaynak sağlanması, toplandığı fonun tekrar kredi olarak talebi olanlara kullandırılmasında kısacası bankacılık faaliyetinin etkinleşmesinde katkı sağlamaktadır.

Bankalarda iç kontrol sistemi, yönetişim ve risk yönetim sistemlerinin etkinleşmesinde hayati öneme sahiptir. Diğer bir ifadeyle, i denetim sistemi, bütün kurumlarda özellikle bankalarda yönetişim, iç kontrol sistemleri ve risk yönetimini etkinleştirerek koruyucu hekimlik rolünü üstlenmektedir.

Bu çalışmada söz konusu konularla ilgili banka yöneticilerinin görüş ve algıları ölçülmeye çalışılacaktır. Çünkü banka yöneticileri bu konular ile doğrudan sorumlulardır.

3.3. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez, araştırmanın beklenen sonuçlarını ifade eden, problemin altında yatan gerçekleri yansıtan önermeler veya öz cümlelerdir. Araştırma, bu hipotezleri doğrulamaya, test etmeye, irdelemeye, yoklamaya, sınamaya; başka bir deyişle doğru olup olmadıklarını saptamaya yönelik bir etkinliktir.¹⁴⁶

Türkiye’de şimdiye kadar iç denetim sistemi ve operasyonel risk yönetimine yönelik ayrı ayrı olarak teorik çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak iç denetim

¹⁴⁶ Saim Kaptan, *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, (11.Baskı), Tek Işık Web Ofset Basımı, Ankara 1998, 101.

sisteminin operasyonel risk yönetiminin etkinleştirilmesindeki rolü ve etkileri ile ilgili araştırma yok denecek kadar azdır. Operasyonel risk yönetimi gibi çok yönlü ve zor bir konunun değişik açılardan incelenmesi gerçekten zordur. Bu durum hipotezlerin oluşturulmasını da güçleştirmektedir. Bu çalışma yapılırken geçmiş dönemlerde yapılan çalışmaların gerek teorik gerekse kısıtlı olan alan araştırmaları gözden geçirilmiştir. Bu gözden geçirme ve incelemeler neticesinde araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

H_1 : İç denetim sistemi operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynar, ile operasyonel kayıp verilerinin kaydedilmesi suretiyle risk oranı ve risk yönetim maliyeti düşürülür, hipotezleri arasında ilişki vardır.

H_1 : İç denetim sistemi operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynar ile iyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar, hipotezleri arasında ilişki vardır.

H_1 : İç denetim sistemi operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynar ile kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar arasında ilişki vardır.

H_1 : Operasyonel kayıp verilerinin kaydedilmesi suretiyle risk oranı ve risk yönetim maliyeti düşürülür, ile iyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar arasında ilişki vardır.

H_1 : Operasyonel kayıp verilerinin kaydedilmesi suretiyle risk oranı ve risk yönetim maliyeti düşürülür, ile kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar, arasında ilişki vardır.

H_1 : İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar, ile kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar, arasında ilişki vardır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma, Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesinde yer alan başta Erzurum olmak üzere Erzincan ve Ağrı illerinin merkezinde ve merkezi ilçelerinde faaliyet göstermekte olan banka şubelerini kapsamaktadır. Araştırmada bankalarda iç denetim sisteminin operasyonel risk yönetimi üzerine etkileriyle ilgili yönetici algıları incelenmiştir. Anket, şube yöneticileri veya şubede çalışan yetkili kişiler ile yapılmıştır. Bu süreçte her bankadan bir kişi ankete cevap vermiştir. Bu araştırma adı geçen üç ilin merkezinde faaliyet gösteren toplam 71 banka üzerinde yapılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada ilk olarak risk ve iç denetim kavramları ile ilgili kütüphane taraması yapılmış ve internet üzerinden yayınlanan yabancı ve yerli makaleler, tezler ve e-kitaplar incelenmiştir. Uygulama kısmında ise veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

3.5.1. Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evreni olarak Türkiye Doğu Anadolu Bölgesinden Erzurum, Erzincan ve Ağrı illerinde faaliyet gösteren banka şubeleri seçilmiştir. Bu illerin yakın ve merkezi ilçelerinde yaklaşık 80 tane banka şubesi faaliyet göstermektedir. Anket çalışmasında evrenin büyük olması güvenilirlik açısından önemlidir. Bu yüzden çalışmanın evreninin geniş tutulması için, Erzurum İli dışında Erzincan ve Ağrı gibi iki farklı şehirde de çalışma yapılmıştır. Ancak yaklaşık 80 banka şubesinden ankete 71 banka cevap vermiştir. Bu nedenle çalışmaya katılan 71 banka yöneticisinin ankete verdikleri cevaplar ile devam edilmiştir.

3.5.2. Veri Toplama Teknikleri

Araştırmalar, veri toplama tekniği açısından Belgesel Araştırma ve Gözleme Dayalı Araştırmalar olarak ikiye ayrılmaktadır¹⁴⁷. Belgesel araştırmaya dayanan kütüphane, internet ve benzeri kaynak tarama tekniklerinin kullanımının yanı sıra,

¹⁴⁷ Abdullah Can, *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, (1. Baskı), Pegem Akademi, Ankara 2013, 57.

çalışmanın veri toplama kısmında gözleme dayalı araştırma tekniklerinden biri olan anket çalışması da yapılmaktadır.

Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır.

3.5.3. Anket Sorularının Hazırlanması

Anket soruları hazırlanırken, her sorunun araştırmanın ana konusu veya hipotezi ile doğrudan ilişkili olması ve soru kâğıdının bir iç bütünlüğe sahip olması gerekmektedir.¹⁴⁸ Bunun için, anket soruları hazırlanırken konu ile ilgili kişilerin fikirleri alınmış, soru kâğıdında yer alan ilgisiz sorular çıkarılmış, benzer sorular gruplandırılmış ve soruların mantıki bir bütünlük içerisinde sunulmasına gayret edilmiştir. Bu süreçte, anket formu hazırlanırken, konunun ana başlıkları: 1. katılımcıların operasyonel risk yönetimi ile ilgili genel görüşleri, operasyonel risk yönetiminin sağladığı faydalar ve ilgili diğer sorular, 2. iç denetim sisteminin operasyonel risk yönetimi üzerindeki etkileri ile ilgili sorular ve 3. başlık altında ise katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır.

Konu başlıkları belirlendikten sonra, soruların içeriği ve hangi soruların hangi konu altında olacağı belirlenmiştir. Sorular, konuyla ilgili yapılan çalışmalarla karşılaştırma yapılmasına izin verecek şekilde hazırlanmıştır. Ayrıca ön görüşler ve teorik çerçeve dikkate alınmıştır. Sorular anlaşılır ve çoktan seçmelidir. Bu durum cevaplayanlara geniş bir cevaplama olanağı sağlamıştır. Sorular: kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum gibi 5’li likert ölçekli ve evet, hayır, kararsızım gibi 3’lü likert ölçekli şeklinde hazırlanmıştır.

3.5.4. Anket Uygulaması ve Analizi

Anket, banka şubelerine doğrudan ulaştırılarak yetkili kişiler ile yüz yüze yapılmıştır. Anketin % 100’ü bizzat hazırlayıcı tarafından uygulanmıştır.

Görüşmeler özellikle sabah saat 10’da başlayıp akşam saat 5: 00 - 6: 00’ya kadar devam etmiştir. Burada banka yöneticilerinin en uygun olduğu saatler seçilmiş, bütün

¹⁴⁸ Halil Seyidoğlu, *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, (7. Baskı), Güzem Yayıncılık, İstanbul 1997, 36.

banka şubelerine randevusuz başvurulmuştur. Kimi şubeler başvurulduğunda anketi cevaplayıp geri vermişken kimileri de bir iki gün zaman aralığı ile cevaplamışlardır.

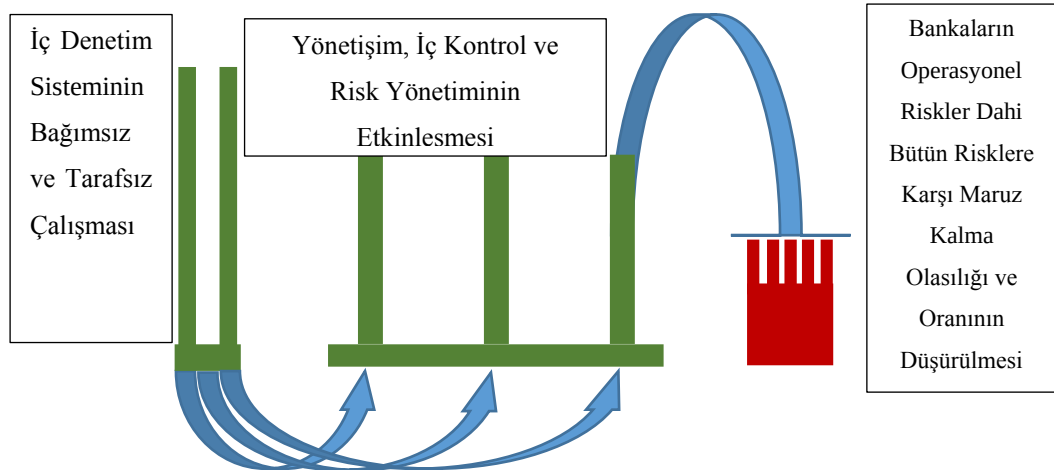
Son dönemlerde işletmeler üzerinde yapılan anket çalışmalarının çok artması, işyeri sahipleri ve yöneticiler böyle çalışmalara soğuk bakmasına ve bu noktadaki talepleri geri çevirmesine neden olmuştur. Bu durum görüşme yapılan kişilerce ifade edilmiştir. Daha önce yapılan anketlerin sonuçlarının sonradan yayınlanması problemler yaşanmasına sebep olduğu, yöneticilerce ifade edilmiştir. Ayrıca bazı yöneticiler de yapılan çalışmaya şüpheli ve isteksiz yaklaşmışlardır. Bu önyargılar sebebiyle anketi cevaplamayı kabul etmemişlerdir.

Bilgilerin tasnif edilmesinde ve dökümünün elde edilmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows İstatistik Programının 20,0 versiyonu kullanılmıştır. Ankette kullanılan soruların birçoğunun kapalı uçlu olması elde edilen verilerin elektronik ortama aktarılmasında çok kolaylık sağlamıştır. Bu da daha hızlı ve daha doğru değerlendirmenin ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Teorik çerçevenin oluşturulması esnasında yapılan literatür araştırması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1. de görülmektedir.

Şekil 3.1. incelendiğinde bankalarda iç denetim sisteminin bağımsız ve banka faaliyetlerinin bütününe kapsayacak şekilde çalışması sonucu risk yönetimi, banka iç kontrol sistemi ve yönetim sistemlerinin de etkin çalıştığı anlaşılmaktadır.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

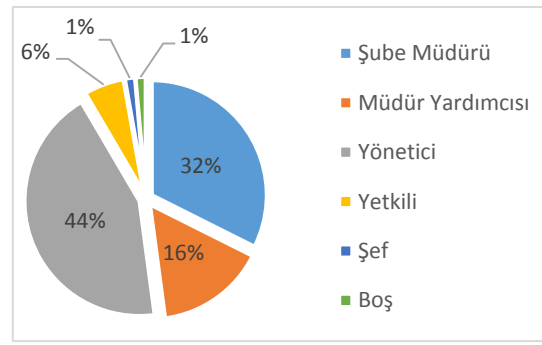
Bankalarda iç denetim sisteminin bağımsız ve banka faaliyetlerinin bütününe kapsayacak şekilde çalışması durumunda operasyonel risk yönetimi de etkinleştirilerek bankanın riske maruz kalma olasılığı ve oranı düşürülmüş olacaktır. Çalışmada bu konular ile ilgili banka yöneticilerinin görüşleri ve algıları incelenmektedir. İnceleme ve analizlerden elde edilen sonuçlar çalışmanın sonucunda yer almaktadır.

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan Erzurum başta olmak üzere Erzincan ve Ağrı illerinde yapılan bu anket çalışmasına katılan toplam 71 katılımcının pozisyon dağılımı Tablo 3.1. ve şekil 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcının Pozisyon Dağılımı			
No.	Pozisyon	Sayı	Yüzde (%)
1	Şube Müdürü	23	32,39%
2	Müdür Yardımcısı	11	15,49%
3	Yönetici	31	43,66%
4	Yetkili	4	5,63%
5	Şef	1	1,41%
6	Boş	1	1,41%
	Toplam	71	100,00%

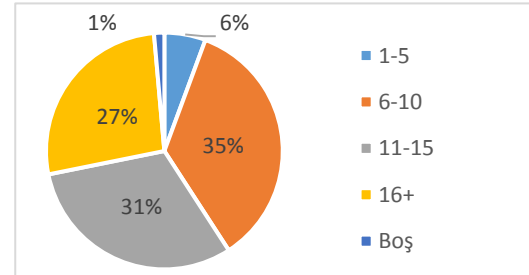


Şekil 3.2. Katılımcının Pozisyon Dağılım Grafiği

Tablo 3.1'den de anlaşılacağı üzere, anket çalışmasına 23 (% 32.39) şube müdürü, 11 (% 15.49) müdür yardımcısı, 31 (% 43,66) yönetici, 4 (% 5,63) yetkili personel, 1 (% 1.41) şef katılmıştır. Ankete pozisyonunu bildirmek istemeyen katılımcı sayısı ise 1(% 1.41)'dir.

Araştırmaya katılanların iş tecrübesi ise Tablo 3.2'de özetlenmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların İş Tecrübesi Dağılımı			
No.	İş Tecrübesi	Sayı	Yüzde (%)
1	1-5	4	5,63%
2	6-10	25	35,21%
3	11-15	22	30,99%
4	16+	19	26,76%
5	Boş	1	1,41%
	Toplam	71	100,00%

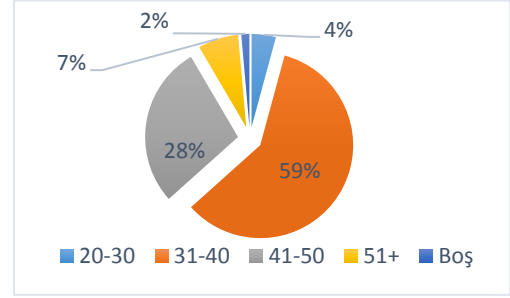


Şekil 3.3. Katılımcının İş Tecrübesi Dağılımı

Ankete katılanların iş tecrübesini süre olarak gösteren Tablo 3.2. incelendiğinde, (1-5) yıl arası iş tecrübesine sahip 4, (6-10) yıl arası iş tecrübesine sahip 25, (11-15) yıl arası iş tecrübesine sahip 22, ve 16 yıl üzeri iş tecrübesine sahip 19 kişinin ankete katıldığı görülmektedir. Bir kişi de iş tecrübesini belirtmek istememiştir.

Katılımcıların yaş oranları ise Tablo 3.3. ve Şekil 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Yaş Çizelgesi			
No.	Yıl Arası	Sayı	Yüzde (%)
1	20-30	3	4,23%
2	31-40	42	59,15%
3	41-50	20	28,17%
4	51+	5	7,04%
5	Boş	1	1,41%
	Toplam	71	100%



Şekil 3.4. Katılımcının Yaş Dağılımı

Tablo 3.3'te çalışmaya katılanlardan 20-30 yaş arası olanlar 3 kişi, 31-40 yaş arası olanlar 42 kişi, 41-50 yaş arası olanlar 20 kişi ve 51 yaş üzeri olanlar ise 5 kişiden oluşmaktadır.

3.7.2. Araştırmaya Yönelik Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, yapılan her ölçüm için gereklidir. Güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade eder. Güvenilirlik elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder.

Bir değişken için bir birim setini gözlemlediğimizde akla gelecek ilk soru, elde ettiğimiz skorların dağılımının bir rastlantı mı yoksa birimin gerçek özelliğinden mi kaynaklandığıdır. İkinci durumda her birim farklı zamanlarda yapılan ölçümlerde aynı ya da yaklaşık skor değerine sahip olacaktır. Bu durumda ölçümlerin güvenilir olduğunu söyleyebiliriz aksi takdirde ölçümler güvenilir değildir.

Güvenilirlik analizi (Reliability Analysis) ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu analizde Alfa Modeli, İkiye Bölünmüş Model, GUTTMAN Modeli, Paralel Model ve kesin paralel model gibi farklı modeller kullanılmaktadır.

Alfa modeli sıklıkla kullanıldığı için, araştırmada güvenilirlik analizinde bu model kullanılmaktadır. Bu yöntem, ölçekte yer alan sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. Sıfır ile 1 arasında yer alan bu katsayı (Cronbach) Alfa katsayısı olarak adlandırılır.

Hesaplanan alfa katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Eğer sorunlar standartlaştırılmış ise bu katsayı soruların ortalama korelasyonundan ya da kovaryansından elde edilir.

Sorular arasındaki korelasyon negatif ise alfa yöntemi ile hesaplanan Cronbach Alfa Katsayısı da negatiftir. Bu katsayının negatif çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur. Diğer bir deyişle, kullanılan ölçeğin toplanabilir özelliğinin bozulduğunu ifade eder¹⁴⁹.

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibidir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir ve

$0,8 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir

Araştırmada kullanılan anket sorularına ait güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4. Araştırmada Kullanılan Anket Sorularına Ait Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ölçek Ortalama	Ölçek Varyans	Korelasyon	Cronbach Alfasi
Son yıllarda çok sayıda bankalar operasyonel riskin neden olduğu büyük boyutlu zararlara maruz kalmışlardır.	96,85	180,921	0,219	0,843
Operasyonel risk oranları gün geçtikçe artmaktadır.	97,05	184,458	0,089	0,847
Çeşitli finansal ürünlerin piyasaya sunulması operasyonel riski arttırmaktadır.	97,06	185,690	0,056	0,847
Düzenlemelerdeki değişimler operasyonel bir risk faktörü olabilmektedir.	97,29	182,899	0,182	0,844
Operasyonel risk bankaların karşılaştıkları en eski risk türüdür.	97,75	183,881	0,153	0,844

¹⁴⁹ Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (2. Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2006, 403.

Bankalar kurulduktan hemen sonra operasyonel risklerle karşı kaşıya kalmaktadırlar.	97,54	186,068	0,066	0,846
Bazı görüşlere göre diğer risklerin (piyasa, kredi vb.) temelinde de operasyonel riskler yatmaktadır.	96,56	182,281	0,165	0,845
Operasyonel risk yönetimi skandalların engellenmesini sağlar.	97,85	179,671	0,378	0,839
Banka itibarının korunmasına yardımcı olur.	98,19	182,198	0,342	0,840
Banka aleyhine açılacak davaların önüne geçer.	97,77	178,699	0,403	0,839
Yönetimin sağlıklı karar almasına yardımcı olur.	98,14	182,595	0,379	0,840
Hatalı işlemleri asgari düzeylere indirir.	98,30	182,086	0,370	0,840
Hileli işlemlere sebep olan açıkları etkin bir şekilde tespit eder.	98,25	183,713	0,302	0,841
Suiistimallerin erken tespitini sağlayarak riski azaltır.	98,10	180,796	0,327	0,840
İflasların önüne geçerek kamunun bedel ödemesini engeller.	97,38	178,668	0,366	0,839
Olası krizlerin daha yumuşak atlamasını sağlar.	97,50	178,922	0,405	0,839
Bankalar arası güvenin oluşmasına yardımcı olur.	97,98	178,931	0,544	0,837
Bankaların kesintisiz hizmet sunmasına yardımcı olur.	97,92	179,453	0,471	0,838
Bankanın rekabet gücünü artırır.	97,66	182,884	0,303	0,841
Çağın bankacılık teknoloji riskini minimize eder.	97,91	181,480	0,368	0,840
Para transfer işlemlerinden ortaya çıkabilecek riski minimize eder.	97,77	180,349	0,345	0,840
İnternet bankacılık riskini düşürür.	97,70	182,086	0,220	0,843
Bankalar operasyonel kayıp verilerini kaydetmelidir.	98,12	181,162	0,430	0,839
Operasyonel kayıp verilerini kaydetmeden önce olay türünü, kayıp türünü ve risk türünü doğru bir şekilde tespit etmelidir.	98,25	182,324	0,393	0,840
Operasyonel risk yönetimi geçmiş verileri kullanarak gelecekte meydana gelebilecek operasyonel kayıpları önleyebilmelidir.	98,24	181,844	0,427	0,839
Operasyonel risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi kurumun toplam risk yönetim maliyetini önemli derecede düşürür.	98,18	182,543	0,322	0,841
Operasyonel Risk Faktörü - Süreç Yetersizliği	98,69	182,702	0,203	0,843
Operasyonel Risk Faktörü - Süreç Başarısızlığı	98,59	178,676	0,345	0,840
Operasyonel Risk Faktörü - İnsan Kaynakları	98,63	185,018	0,143	0,844
Operasyonel Risk Faktörü - Sistem Yetersizliği	98,72	183,602	0,189	0,843
Operasyonel Risk Faktörü - Dış Kaynaklar	98,28	182,576	0,159	0,845
Tehlike teşhisinde kullanılan yöntem - Operasyon analizi	98,94	185,502	0,207	0,842
Tehlike teşhisinde kullanılan yöntem - Ön tehlike analizi	98,94	181,468	0,473	0,839
Tehlike teşhisinde kullanılan yöntem - Senaryo	98,67	176,394	0,482	0,837
Tehlike teşhisinde kullanılan yöntem - Geleneksel sebep-sonuç tehlike analizi	98,76	180,583	0,345	0,840
Tehlike teşhisinde kullanılan yöntem - diğer	98,70	177,506	0,300	0,841
Operasyonel Riskten Korunma Stratejileri - Yedekleme ve fazlalık stratejisi	98,62	175,350	0,414	0,838
Operasyonel Riskten Korunma Stratejileri - Havuz oluşturma ve çeşitlendirme stratejisi	98,63	176,497	0,382	0,839
Operasyonel Riskten Korunma Stratejileri - Risk paylaşım ve transfer stratejisi	98,89	182,801	0,343	0,840
Operasyonel Riskten Korunma Stratejileri - Riskin temel nedenlerini azaltılması stratejisi	98,85	184,153	0,328	0,841
Operasyonel risk ile ilgili tutulan kayıtlar, iç denetim birimi tarafından aylık veya yıllık bazda incelenmelidir.	98,08	185,221	0,201	0,843
İç denetim birimi, tutulan kayıtları inceledikten sonra kayıtların daha iyileşmesi ve kayıpların azaltılması için önerilerde bulunmalıdır.	98,15	184,937	0,222	0,842
Bu konularda iç denetimin önerileri ve verdiği danışmanlık hizmetleri faydalıdır.	98,10	185,496	0,170	0,843
Bankanın iç denetim sistemi operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynamaktadır.	98,13	184,443	0,210	0,842
Bankalarda iç denetim sistemi bütün faaliyet ve süreçleri	98,01	181,636	0,361	0,840

kapsadığından kurumda koruyucu hekimlik rolünü oynamaktadır.				
İç denetçiler, operasyonel risk denetimini tarafsız ve bağımsız bir şekilde gerçekleştirebildiklerinden, en etkili kişilerdir.	97,55	179,442	0,375	0,839
Banka faaliyetlerinin etkinlik, verimlilik düzeylerini ve bunları en üst düzeyde gerçekleşmesi operasyonel risk denetimi sayesinde mümkün olmaktadır.	97,72	180,565	0,339	0,840
Operasyonel risklerin azaltılmasında, yönetimin iç denetime gösterdiği ilgi ve denetçiye sağlanan bağımsızlık önemlidir.	98,05	183,884	0,326	0,841
Operasyonel risklerle baş edebilmek için sağlam bir operasyonel risk kültürünün yanı sıra, iyi yapılandırılmış bir iç denetim sistemi de şarttır.	98,06	181,997	0,471	0,839
İç denetim operasyonel risk yönetiminin faaliyetlerinin genişletilmesinde ve böylece bankaların riske maruz kalma oranının düşürülmesinde önemli rol oynamaktadır.	98,02	183,772	0,335	0,841
İyi yapılandırılmış bir iç denetim sistemi toplam risk yönetiminin etkinleşmesini sağlar.	97,90	185,342	0,224	0,842
İç denetim kuruma değer katma özelliği açısından kurumun tüm faaliyetlerini ve süreçlerini denetlediğinden operasyonel risk yönetiminin de verdiği danışmanlık hizmeti ve sağladığı güvence sayesinde, güvenilirliğini artırır.	97,99	183,733	0,307	0,841
Operasyonel risk bazlı denetimin bankaların kesintisiz hizmet sunarak müşteri varlıklarını korunmasında katkısı önemlidir.	97,90	183,921	0,283	0,841
Operasyonel risk bazlı denetim operasyonel risk yönetimini etkinleştirerek bankaların sürdürülebilir rekabet gücünü artırır.	97,84	183,441	0,270	0,841
Operasyonel risk bazlı denetimler daha çok yasal zorunluluklar çerçevesinde şekillenebilir.	97,61	185,614	0,087	0,845
Bankaların oluşturdukları içsel kontroller bazı bölgeler için verimli iken bazı bölgeler için de verimsiz olabilmektedir.	97,11	191,135	-0,138	0,852
Kurumların oluşturdukları içsel kontroller kuruma bağlı bütün bölgeler için verimli olmalıdır.	97,92	182,880	0,370	0,840

Yukarıdaki tablo 3.4'te bankalarda iç denetim sisteminin operasyonel risk yönetimi üzerine etkileri ile ilgili yönetici algısı için yapılan araştırma ile ilgili güvenilirlik analiz sonuçları yer almaktadır. 'Bankaların oluşturdukları içsel kontroller bazı bölgeler için verimli iken bazı bölgeler için de verimsiz olabilmektedir' değişkeni hariç bütün değişkenler arasındaki korelasyon pozitif çıktığından güvenilirlik modelinin bozulmadığı kabul edilmektedir. Ayrıca Cronbach alfa katsayısı bütün değişkenlerde pozitif ve 0,80 üzeri olduğu için ölçek oldukça güvenilirlerdir.

Toplam değişkenlerle ilgili güvenilirlik analiz sonuçları ise Tablo 3.5. verilmiştir

Tablo 3.5. Toplam Değişkenlerle İlgili Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Güvenilirlik İstatistiği		
Cronbach Alfası	Standart Değişkenlere Dayanılan Cronbach Alfası	Değişken Sayısı
0,844	0,870	57

Tablo 3.5’te güvenilirlik analiz sonuçları yer almaktadır. Anket formunda yer alan bütün sorular ile ilgili güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucu $\alpha=0,844$ olarak hesaplanmıştır. Bu değer, oldukça yüksek bir değer olarak kabul edilebilir. Başka bir ifadeyle analizler sonucunda, değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları (alfa değeri) yeterli ölçüde bulunmuştur. Bu durum ifadelerin, daha önce belirlenen, ilgili oldukları boyutların ölçülmesine anlamlı bir biçimde katkıda bulunduklarını göstermektedir.

3.7.3. Araştırma İle İlgili Frekans Analizi

3.7.3.1. Operasyonel Risk Yönetimi ile İlgili Genel Görüşler Analizi

Ankete katılanların operasyonel risk yönetimi hakkındaki görüşleri ile ilgili analiz sonuçları Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6. Operasyonel Risk Yönetimi İle İlgili Genel Görüşler Analizi

No.	Operasyonel Risk Yönetimi ile İlgili Genel Görüşler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
1	Son yıllarda çok sayıda banka operasyonel riskin neden olduğu büyük boyutlu zararlara maruz kalmışlardır.	F 9 % 12,7	37 52,1	7 9,9	17 23,9	1 1,4	71 100
2	Operasyonel risk oranları gün geçtikçe artmaktadır.	F 8 % 11,3	40 56,3	4 5,6	17 23,9	2 2,8	71 100
3	Çeşitli finansal ürünlerin piyasaya sunulması operasyonel riski arttırmaktadır.	F 9 % 12,7	29 40,8	17 23,9	15 21,1	1 1,4	71 100
4	Düzenlemelerdeki değişimler operasyonel bir risk faktörü olabilmektedir.	F 11 % 15,5	33 46,5	15 21,1	12 16,9		71 100
5	Operasyonel risk bankaların karşılaştıkları en eski risk türüdür.	F 20 % 28,2	40 56,3	6 8,5	3 4,2	2 2,8	71 100
6	Bankalar kurulduktan hemen sonra operasyonel risklerle karşı kaşıya kalmaktadırlar.	F 13 % 18,3	41 57,7	13 18,3	3 4,2	1 1,4	71 100
7	Bazı görüşlere göre diğer risklerin (piyasa, kredi vb.) temelinde de operasyonel riskler yatmaktadır.	F 9 % 12,7	13 18,3	16 22,5	30 42,3	3 4,2	71 100

Tablo 3.6’dan da anlaşılabacağı üzere, katılımcıların sorulan sorular ile ilgili görüşlerinin farklı olduğu görülmektedir. Bankaların operasyonel risklerin neden olduğu büyük boyutlu zararlara maruz kaldıkları sorusuna katılımcıların %12’si kesinlikle katıldıklarını, %52,1’lik kısmı ise normal bir şekilde katıldıklarını, %9,9’u bu konuda kararsızlık belirtmekteyken %23,9’u katılmadıklarını ve %1,4’u ise kesinlikle katılmayarak ret cevabı vermişlerdir.

Operasyonel risk oranlarının farklı nedenlerden dolayı giderek arttığı ile ilgili sorulara katılımcıların yaklaşık yüzde 80'i katıldıklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılanların % 90'ı operasyonel risklerin en eski risk türü olduğuna ve bankaların kurulduktan hemen sonra bu tür risk ile karşı karşıya kaldıkları ilgi ilgili sorulara katılmıştır.

Ortaya çıkabilecek risklerin tamamı ya insan kaynakları, ya da süreçlerdeki yetersizlik ve aksamalar yahut sistemlerin doğru çalışmamasından veya hem dış olaylardan kaynaklanmakta olduğunu birçok bilimsel araştırma ortaya koymuştur. Ancak çalışmaya katılan banka yöneticilerinin % 46,5'i bu görüşe ret cevabı verirken % 22,5'i bu konuda kararsız olduğunu bildirmiştir. Bu görüşe katılanların oranı ise % 31'dir.

3.7.3.2. Operasyonel Risk Yönetiminin Sağladığı Faydalar

Firmaların kurulduktan hemen sonra çeşitli risklerle karşı karşıya kaldıkları söylenebilir. Bunlardan en önemlisi ve en büyüğü ise operasyonel risk türüdür.

Firmalar büyümeleri için bir takım riskleri göze almak zorundadırlar. Alınan bütün riskler elemine edilememekte olduğu açıktır. Ancak risklerin bazılarını hatta çoğunu farklı yöntemlerle minimize etmek mümkündür. Başka bir ifadeyle, riskler doğru ve etkin bir şekilde yönetildiği takdirde, firmaların büyük zararlara uğramalarına engel olmakla birlikte büyük çaplarda faydalar da sağlanabilir. Özellikle operasyonel risklerin etkin ve doğru bir şekilde yönetilmesi bir taraftan risk yönetim maliyetlerini düşürürken diğer taraftan ise firmaların riske maruz kalma olasılıklarını ve oranları önemli derecede düşürür.

Operasyonel risk yönetiminin sağladığı faydalar ile sorulan sorulara katılımcılar farklı görüşler bildirmekle beraber çoğunluk operasyonel risk yönetiminin sağladığı faydalara pozitif bakmışlardır. Araştırmaya katılanların operasyonel risk yönetiminin sağladığı faydalar hakkındaki görüşleri Tablo 3.7'de özetlenmiştir.

Tablo 3.7. Operasyonel Risk Yönetiminin Sağladığı Faydalarla İlgili Analiz

No.	Operasyonel Risk Yönetiminin Sağladığı faydalardan birkaç tanesi		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
1	Operasyonel risk yönetimi skandalların engellenmesini sağlar.	F	20	43	5	2	1	71
		%	28,2	60,6	7,0	2,8	1,4	100
2	Banka itibarının korunmasına yardımcı olur.	F	34	35	1	1		71
		%	47,9	49,3	1,4	1,4		100
3	Banka aleyhine açılacak davaların önüne geçer.	F	24	31	13	3		71
		%	33,8	43,7	18,3	4,2		100
4	Yönetimin sağlıklı karar almasına yardımcı olur.	F	27	42	2			71
		%	38,0	59,2	2,8			100
5	Hatalı işlemleri asgari düzeylere indirir.	F	40	29	1	1		71
		%	56,3	40,8	1,4	1,4		100
6	Hileli işlemlere sebep olan açıkları etkin bir şekilde tespit eder.	F	36	34	1			71
		%	50,7	47,9	1,4			100
7	Suiistimallerin erken tespitini sağlayarak riski azaltır.	F	35	31	2	3		71
		%	49,3	43,7	2,8	4,2		100
8	İflasların önüne geçerek kamunun bedel ödemesini engeller.	F	11	27	24	9		71
		%	15,5	38,0	33,8	12,7		100
9	Olası krizlerin daha yumuşak atlamasını sağlar.	F	11	33	23	4		71
		%	15,5	46,5	32,4	5,6		100
10	Bankalar arası güvenin oluşmasına yardımcı olur.	F	22	43	5	1		71
		%	31,0	60,4	7	1,4		100
11	Bankaların kesintisiz hizmet sunmasına yardımcı olur.	F	19	46	3	2	1	71
		%	26,8	64,8	4,2	2,8	1,4	100
12	Bankanın rekabet gücünü artırır.	F	11	47	10	3		71
		%	15,5	66,2	14,1	4,2		100
13	Çağın bankacılık teknoloji riskini minimize eder.	F	20	44	5	2		71
		%	28,2	62,0	7	2,8		100
14	Para transfer işlemlerinden ortaya çıkabilecek riski minimize eder.	F	19	36	13	3		71
		%	26,8	50,7	18,3	4,2		100
15	İnternet bankacılık riskini düşürür.	F	19	34	10	8		71
		%	26,8	47,9	14,1	11,3		100

Tablo 3.7’den bankaların itibarının korunması, banka aleyhine açılacak davaların önlenmesi, yönetimin daha sağlıklı karar alması, hileli, hatalı ve suiistimallerin önüne geçilmesi sorularına katılımcıların yaklaşık % 75’inin olumlu cevap verdiği anlaşılmaktadır. Operasyonel riskler doğru bir şekilde yönetilirse yukarıdaki sorularda yer alan faydaların daha fazla olabileceği açıktır.

Çağımız bankacılık sisteminde bir takım riskler internetten özellikle internet bankacılık sisteminden kaynaklanmaktadır. Operasyonel risk yönetimi ile bu tür riskleri

minimize etme görüşüne katılımcıların görüşlerinin %75'i pozitif iken kalanı ise kısmen karasız ve kısmen de negatif çıkmaktadır. Bu görüşe negatif bakan bankacıların sayısı her ne kadar az ise de % 25'in üzerindedir. Operasyonel risk yönetiminin para transfer işlemlerinde ortaya çıkabilecek riskleri önlemesinde veya minimize edilmesindeki rolüne bankacıların görüşleri ve ankete verdikleri cevaplar az da olsa farklılık göstermektedir. Şöyle ki, katılımcıların yaklaşık % 80'i bu görüşle hem fikir iken kalanı kısmı ise bu tür risklerin operasyonel bir risk ile alakası olmadığı ve para transfer işlemleri merkez bankası üzerinden yapıldığı için ortada fazla risk olmadığı kanaatindedir.

3.7.3.3. Operasyonel Kayıpların Kaydedilmesi

Bankalar risk yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesi için bütün risk türleri ile ilgili kayıp ve zararları, risk türü, kayıp türü ve olay türlerini ayrı bir şekilde tespit ederek kaydetmelidir. Çünkü bu tür kayıtlar aynı olay yüzünden ortaya çıkabilecek kayıp ve zararların önlenmesinde kullanılabilir. Bu şekilde risk yönetimi daha da etkin bir hale gelebilir. Böylece risk yönetiminin etkinleşmesi, bankaların risk yönetim maliyetlerini de önemli derecede düşürebilir.

Araştırmaya katılanların operasyonel kayıpların kaydedilmesiyle ilgili görüşleri Tablo 3.8'de özetlenmiştir.

Tablo 3.8. Operasyonel Kayıpların Kaydedilmesiyle İlgili Analiz

No.	Değişkenler		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Karasızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
1	Bankalar operasyonel kayıp verilerini kaydetmelidir.	F	33	34	4			71
		%	46,5	47,9	5,6			100
2	Operasyonel kayıp verilerini kaydetmeden önce olay türünü, kayıp türünü ve risk türünü doğru bir şekilde tespit etmelidir.	F	38	32	1			71
		%	53,5	45,1	1,4			100
3	Operasyonel risk yönetimi geçmiş verileri kullanarak gelecekte meydana gelebilecek operasyonel kayıpları önleyebilmelidir.	F	37	33	1			71
		%	52,1	46,5	1,4			100
4	Operasyonel risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi kurumun toplam risk yönetim maliyetini önemli derecede düşürür.	F	34	33	3	1		100
		%	47,9	46,5	4,2	1,4		100

Tablo 3-8’den de anlaşılacağı üzere, bankaların operasyonel kayıp verilerini kaydetmeleri gerektiği sorusuna ankete katılan banka yöneticilerinin neredeyse tümü olumlu cevap vermişlerdir. Sadece katılımcıların % 5’lik kısmı bu konuda kararsız olduklarını açıklamışlardır.

Operasyonel kayıplar kayda alınmadan önce olay türü, kayıp türü ve miktarı, risk türü dikkatlice ve doğru bir şekilde saptanmalıdır. Operasyonel risk yöneticileri bu kayıtlardan faydalanarak gelecekte vuku bulabilecek operasyonel kayıpları önleyebilmeleri gerektiği sorularına ise, bankacıların tamamına yakını olumlu cevap vermiştir.

Operasyonel kayıpların kayıt altına alınması ve operasyonel risk yöneticilerinin de bu kayıtlardan faydalanması durumunda operasyonel risk yönetimi etkinleştirilmiş ve bankanın toplam risk yönetim maliyeti düşmüş olacaktır, sorusuna da yine katılımcıların tamamına yakını olumlu görüş bildirmişlerdir.

3.7.3.4. Operasyonel Riski Etkileyen Faktörler

Diğer risk türlerinde olduğu gibi operasyonel riskin de ortaya çıkmasının çok sayıda nedeni vardır. Diğer bir ifadeyle operasyonel riski etkileyen faktörler oldukça fazladır. Bu faktörlerin bir kısmı diğerlerine göre daha çok riske neden olmaktadır.

Banka yöneticilerinin ‘‘Aşağıdaki faktörlerden hangisi operasyonel riske daha çok neden olmaktadır?’’ sorusuna verdikleri cevaplar Tablo 3.9. da özetlenmiştir.

Tablo 3.9. Operasyonel Riske Neden Olan Faktörler

No.	Operasyonel Riske Neden Olan Faktörler		Yanıtız	Evet	Hayır	Kararsız	Toplam
1	Süreç yetersizliği	F	20	35	11	5	71
		%	28,2	49,3	15,5	7,0	100
2	Süreç başarısızlığı	F	19	31	13	8	71
		%	26,8	43,7	18,3	11,3	100
3	İnsan kaynakları	F	7	54	5	5	71
		%	9,9	76,1	7,0	7,0	100
4	Sistem yetersizliği	F	14	49	2	6	71
		%	19,7	69,0	2,8	8,5	100
5	Dış kaynakları	F	17	18	23	13	71
		%	23,9	25,4	32,4	18,3	100

Tablo 3.9. incelendiğinde, operasyonel riskin ortaya çıkmasında % 76,1’lik oranla ‘‘İnsan Kaynakları’’ faktörü birinci sırada, % 69 oranla ‘‘Sistem yetersizliği’’ ikinci sırada, % 49 oranla ‘‘Süreç Yetersizliği’’ üçüncü sırada, yaklaşık % 44’lük oranla ‘‘Süreç Başarısızlığı’’ dördüncü sırada, yer almaktadır. Operasyonel riskin ortaya çıkmasında ‘‘Dış Kaynaklar’’ faktörü ise % 25 oranla son sırada bulunmaktadır.

3.7.3.5. Operasyonel Risk Yönetiminde Tehlike Teşhis Yöntemleri

Operasyonel risk yönetiminin, bir önceki bölümde de bahsedildiği gibi, tehlike teşhisi, risk değerlendirme, risk kontrol tedbirlerinin analizi, kontrol kararları, risk kontrol uygulaması, gözetim ve denetim gibi ilkeleri bulunmaktadır.

Tehlike teşhisinde kullanılan yöntemler; operasyon analizi, ön tehlike analizi, senaryo ve geleneksel sebep-sonuç tehlike analizinden oluşmaktadır. Çalışmamızın anket sorunları arasında bu yöntemlerin her birine yer verilmiş, sorular halinde yer verdik dolayısıyla banka yöneticilerinin her bir yöntemle ilgili görüş ve algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler ise Tablo 3.10’da analize tabi tutulmuştur.

Tablo 3.10. Operasyonel Risk Yönetiminde Kullanılan Tehlike Teşhis Yöntemleri

No.	Operasyonel Risk Yönetiminin İlkelerinde olan ‘‘Tehlike Teşhis’’ Yöntemleri	Yanıtız	Evet	Hayır	Kararsız	Toplam
1	Operasyon analizi	F	16	53	2	71
		%	22,5	74,6	2,8	100
2	Ön tehlike analizi	F	16	53	1	71
		%	22,5	74,6	1,4	100
3	Senaryo	F	21	30	16	71
		%	29,6	42,3	22,5	100
4	Geleneksel sebep-sonuç tehlike analizi	F	14	47	4	71
		%	19,7	66,2	5,6	100
5	Diğer	F	32	16	9	71
		%	45,1	22,5	12,7	100

Tablo 3.10’a göre, anket çalışmasına katılan toplam 71 banka yöneticisinin yaklaşık % 75’i, operasyonel risk yönetiminde ‘‘operasyon analizini’’ ve ‘‘ön tehlike analizini’’ tehlike teşhisi yöntemi olarak kabul etmektedir. Tehlike teşhisi yöntemi olarak ‘‘operasyon analizini’’ ve ‘‘ön tehlike analizini’’ kabul etmeyenlerin oranı ise

sırasıyla % 3 ve %1’dir “Operasyon analizinin” operasyonel risk yönetiminde tehlike teşhisi yöntemi olup olmadığına yönelik soruya cevap vermeyenlerin oranı ise % 22’dir.

Operasyonel risk yönetiminde tehlike teşhis yöntemi olarak geleneksel sebep-sonuç tehlike analizinin kabul edilmesi % 66 oranla üçüncü sırada, “Senaryo’ analizi” ise % 42 oranla son sırada yer almaktadır.

3.7.3.6. Operasyonel Riskten Korunma Stratejileri

Operasyonel riskten korunma stratejileri ile ilgili olarak banka yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar Tablo 3.11’de özetlenmiştir.

Tablo 3.11. Operasyonel Riskten Korunma Stratejilerine Ait Frekans Dağılımları

No.	Operasyonel Riskten Korunma Stratejileri		Yanıtız	Evet	Hayır	Kararsız	Toplam
1	Yedekleme ve fazlalık stratejisi	F	24	30	4	13	71
		%	33,8	42,3	5,6	18,3	100
2	Havuz oluşturma ve çeşitlendirme stratejisi	F	23	27	9	12	71
		%	32,4	38,0	12,7	16,9	100
3	Risk paylaşım ve transfer stratejisi	F	14	52	2	3	71
		%	19,7	73,2	2,8	4,2	100
4	Riskin temel nedenlerini azaltılması stratejisi	F	9	59	2	1	71
		%	12,7	83,1	2,8	1,4	100

Tablo 3.11’e göre ankete katılan banka yöneticilerinin % 83’ü ‘Riskin Temel Nedenlerinin Azaltılması Stratejisini’, %73’ü ‘Risk Paylaşım ve Transfer Stratejisini’, %42’si ‘Yedekleme ve Fazlalık Stratejisini’, %38 ise ‘Havuz oluşturma ve Çeşitlendirme Stratejisini’ operasyonel riskten korunma stratejisi olarak görmektedir.

3.7.3.7. İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk Yönetimi Üzerine Etkileri

Denetim, yapılan bir işin doğruluğunu ve yönetime uygunluğunu incelemek, murakabe etmek, teftiş etmek ve kontrol etmektir. Denetim, işletmelerde kontrol mekanizmasının etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayabileceği gibi, bu mekanizmaların daha iyi bir duruma getirebilmesinde de işletme yönetimine yardımcı olacaktır.

İç Denetçiler Enstitüsü tarafından iç denetim şu şekilde tanımlanmıştır: İç denetim bir organizasyonun operasyonlarının etkinliğini artırmak, iyileştirmek, onlara değer katmak üzere tasarlanmış nesnel ve bağımsız bir güvence ve danışmanlık sağlama faaliyetidir. Bu faaliyet, yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğinin ölçülmesini ve iyileştirilmesini sağlayacak sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirmek suretiyle, bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olur¹⁵⁰.

Riskler genel olarak arzu edilmeyen olaylar veya durumlar olarak tanımlanır. Risk yönetimi ise, kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kabul edilebilir bir güvence sağlamak üzere, olası olay veya durumların önceden belirlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesinden oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır¹⁵¹.

Kurumların risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi iç denetim birimlerince yapılmaktadır. Risk yönetimini, kontrol ve yönetim alanlarını güçlü bir sistemle oluşturamayan işletmelerin uzun dönemde başarısız olacağı açıktır.

Kurumun ve dolayısıyla birimlerinin değerlendirilmesi iç denetçiler tarafından yapılmaktadır. Ayrıca risk yönetimi süreçlerinin tam, etkili ve verimli bir şekilde çalıştığı ile ilgili üst yönetime tarafsız güvence sağlamak da iç denetimin temel görevlerindendir¹⁵².

İç denetim sisteminin operasyonel risk yönetiminin etkinleştirebilmesi için bir çok faaliyeti yerine getirmesi gerekmektedir. Bu faaliyetlerin başında, operasyonel risklerin neden olduğu kayıplar ile ilgili tutulan kayıtları incelemek, kayıtların iyileşmesi ve kayıpların azaltılması için üst yönetime önerilerde bulunması gelmektedir.

Operasyonel risklerin neden olduğu kayıplar ile ilgili tutulan kayıtların iç denetim birimleri tarafından incelenmesi, kayıtların iyileşmesi ve kayıpların azaltılması için üst yönetime önerilerde bulunulması ile ilgili banka yöneticilerinin vermiş olduğu cevaplar Tablo 3.12. de özetlenmiştir.

¹⁵⁰ Wood, 4.

¹⁵¹ Tufan ve Görün, 121.

¹⁵² Yüksek Öğretim Kurulu 2014, Erişim (03 Mayıs 2014), Erişim sitesi, (<http://www.yok.gov.tr/>).

Tablo 3.12. İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk Üzerine Etkileri İle İlgili Frekans Dağılımları

No.	İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk Yönetimi Üzerindeki Etkileri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
1	Operasyonel risk ile ilgili tutulan kayıtlar, iç denetim birimi tarafından aylık veya yıllık bazda incelenmelidir.	F	25	45	1		71
		%	35,2	63,4	1,4		100
2	İç denetim birimi, tutulan kayıtları inceledikten sonra kayıtların daha iyileşmesi ve kayıpların azaltılması için önerilerde bulunmalıdır.	F	28	42	1		71
		%	39,4	59,2	1,4		100
3	Bu konularda iç denetimin önerileri ve verdiği danışmanlık hizmetleri faydalıdır.	F	26	42	3		71
		%	36,6	59,2	4,2		100
4	Bankanın iç denetim sistemi operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynamaktadır.	F	30	37	3	1	71
		%	42,3	52,1	4,2	1,4	100
5	Bankalarda iç denetim sistemi bütün faaliyet ve süreçleri kapsadığından kurumda koruyucu hekimlik rolünü oynamaktadır.	F	25	40	5	1	71
		%	35,2	56,3	7,0	1,4	100
6	İç denetçiler, operasyonel risk denetimini tarafsız ve bağımsız bir şekilde gerçekleştirebildiklerinden, en etkili kişilerdir.	F	12	38	15	6	71
		%	16,9	53,5	21,1	8,5	100
7	Banka faaliyetlerinin etkinlik, verimlilik düzeylerini ve bunları en üst düzeyde gerçekleşmesi operasyonel risk denetimi sayesinde mümkün olmaktadır.	F	14	45	8	3	71
		%	19,7	63,4	11,3	4,2	100
8	Operasyonel risklerin azaltılmasında, yönetimin iç denetime gösterdiği ilgi ve denetçiye sağlanan bağımsızlık önemlidir.	F	21	49	1		71
		%	29,6	69,0	1,4		100

Tablo 3.12’den de anlaşılacağı gibi anket çalışmasına katılan banka yöneticilerinin tamamına yakını operasyonel risk ile ilgili tutulan kayıtların iç denetim birimi tarafından incelenmesi, incelemelerden sonra iç denetçilerin kayıtların sürekli iyileşmesi ve dolayısıyla kayıpların devamlı olarak azaltılması konusunda üst yönetime önerilerde bulunmaları gerektiği konusunda olumlu yönde görüş beyan etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların tamamına yakını, bu önerilerin faydalı olacağı görüşüne katılmışlardır. Bu durum iç denetim sisteminin, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin iyileşmesinde ve etkinleşmesinde, operasyonel risk yönetimi dâhil bankanın bütün risk yönetiminde etkili olduğunu göstermektedir.

İç denetim sistemi bir kurumun mali ve mali olmayan bütün faaliyet ve süreçlerinin denetlenmesini kapsar. Yerine getirmekle sorumlu olduğu bu görevi yüzünden iç denetim sistemi, kurumlarda koruyucu hekimlik rolünü üstlenmektedir. Tablo 3.12. incelendiğinde ankete katılan 71 katılımcının 65’i bu görüşe desteklemiştir.

İç denetçiler, icraatlarını tamamen bağımsız ve tarafsız bir şekilde yerine getirdiklerinden kurumda en etkili kişiler olarak görülmektedirler. Çalışmaya katılan banka yöneticilerinin bu görüşe karşı algıları yaklaşık olarak yüzde 70 olumlu çıkmıştır. Katılanların %20'si kararsız ve %10'u ise bun görüşü reddetmiştir. Başka bir deyişle yüzde 10'luk kısım iç denetçilerin o kadar etkili kişiler olmadığını dile getirmişlerdir. Katılmayan veya kararsız kalanlarla anket dışı mülakat yapılarak bunun nedeni sorulduğunda ise iç denetçilerin bazı konularda bağımsız veya tarafsız olamadıklarından söz etmişlerdir.

“Bankalarda operasyonel risk denetimi, banka faaliyetlerinin etkinlik ve verimlilik düzeylerini denetler ve bu faaliyetleri en üst düzeyde ve banka amacına uygun bir şekilde gerçekleştirmesini sağlar” görüşüne, banka yöneticilerinin yaklaşık %84'ü olumlu cevap vermiş, yüzde 11'i kararsız kalmış, %5'i ise bu görüşü reddetmiştir.

“Operasyonel risklerin azaltılmasında, yönetimin iç denetime gösterdiği ilgi ve denetçiye sağlanan bağımsızlığın önemli olduğu” görüşüne çalışmaya katılan banka yöneticilerinin tamamına yakını olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

3.7.3.8. İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk İle İlgili Sunduğu Hizmetler Ve Operasyonel Risk Bazlı Denetimlerin Etkisi

“Operasyonel riskleri uygun bir şekilde yönetebilmek için kurumda sağlam bir operasyonel risk kültürünün yanı sıra iyi yapılandırılmış bir iç denetim sisteminin de var olması gerekmektedir” görüşüne ankete katılan banka yöneticilerinin tamamının katıldığı Tablo 3.13'te görülmektedir. Operasyonel risk bankaların karşılaştıkları en eski ve en önemli risklerden biri olduğundan, olmazsa olmazlardan biri ise bu risklerin doğru bir şekilde yönetilmesidir.

Tablo 3.13. incelendiğinde, “bankalarda operasyonel risk kültürünün sağlam bir şekilde geliştirilmesi ve ihtiyaçlara cevap verebilecek iyi yapılandırılmış bir iç denetim sistemi bu risk türünün iyi yönetilmesini sağlayabileceği”; “iyi yapılandırılmış bir iç denetim sisteminin, bankaların riske maruz kalma olasılığını da önemli derece düşürebileceği ve toplam risk yönetiminin etkinleşmesini sağlayacağı görüşlerine ankete katılan tüm yöneticilerin katıldığı görülmektedir.

Tablo 3.13. İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk İle İlgili Sunduğu Hizmetler ve Operasyonel Risk Bazlı Denetimlerin Etkiler

No.	İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk İle İlgili Sunduğu Hizmetler Ve Operasyonel Risk Bazlı Denetimlerin Etkisi	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
1	Operasyonel risklerle baş edebilmek için sağlam bir operasyonel risk kültürünün yanı sıra, iyi yapılandırılmış bir iç denetim sistemi de şarttır.	F	24	46	1		71
		%	33,8	64,8	1,4		100
2	İç denetim operasyonel risk yönetiminin faaliyetlerinin genişletilmesinde ve böylece bankaların riske maruz kalma oranının düşürülmesinde önemli rol oynamaktadır.	F	20	50	1		71
		%	28,2	70,4	1,4		100
3	İyi yapılandırılmış bir iç denetim sistemi toplam risk yönetiminin etkinleşmesini sağlar.	F	15	53	3		71
		%	21,1	74,6	4,2		100
4	İç denetim kuruma değer katma özelliği açısından kurumun tüm faaliyetlerini ve süreçlerini denetlediğinden operasyonel risk yönetiminin de verdiği danışmanlık hizmeti ve sağladığı güvence sayesinde, güvenilirliğini artırır.	F	17	52	1	1	71
		%	23,9	73,2	1,4	1,4	100
5	Operasyonel risk bazlı denetimin bankaların kesintisiz hizmet sunarak müşteri varlıklarını korunmasında katkısı önemlidir.	F	14	56	1		71
		%	19,7	73,2	5,6	1,4	100
6	Operasyonel risk bazlı denetim operasyonel risk yönetimini etkinleştirerek bankaların sürdürülebilir rekabet gücünü artırır.	F	14	52	4	1	71
		%	19,7	73,2	5,6	1,4	100
7	Operasyonel risk bazlı denetimler daha çok yasal zorunluluklar çerçevesinde şekillenebilir.	F	12	45	7	6	71
		%	16,9	63,4	9,9	8,5	100
8	Bankaların oluşturdukları içsel kontroller bazı bölgeler için verimli iken bazı bölgeler için de verimsiz olabilmektedir.	F	4	42	6	15	71
		%	5,6	59,2	8,5	21,1	100
9	Kurumların oluşturdukları içsel kontroller kuruma bağlı bütün bölgeler için verimli olmalıdır.	F	17	49	5		71
		%	23,9	69,0	7,0		100

İç denetim kuruma değer katma özelliği açısından kurumun tüm faaliyetlerini ve süreçlerini denetlediğinden operasyonel risk yönetiminin de verdiği danışmanlık hizmeti ve sağladığı güvence sayesinde, güvenilirliğini arttırabileceği görüşüne çalışmaya katılan toplam 71 banka yöneticisinin 69'u katılmış, bir kişi kararsız kalmış ve sadece bir kişi katılmadığını belirtmiştir. Operasyonel risk bazlı denetimler daha çok yasal zorunluluklar çerçevesinde şekillenebileceği görüşüne ise katılımcıların yüzde 80'i pozitif, yaklaşık yüzde 10'u ret cevabı ve kalan yüzde 10'u ise kararsız bir şekilde ankete görüş bildirmişlerdir.

Bankalar içsel kontrol sistemlerini oluştururlarken, faaliyette bulundukları bütün bölgelerin güvenlik durumunu ve o bölgede yaşayan insanların farklı açılardan durumlarını ve bankalara karşı bakış açılarını dikkate almalıdır. Anket çalışmasına katılan banka yöneticilerinin görüşleri; 'bankaların oluşturdukları içsel kontroller bazı

bölgeler için verimli iken bazı bölgeler için de verimsiz olabilir' görüşüne karşı yüzde 65'i pozitif, yüzde 9'i kararsızlık ve yüzde 26'si ise negatif çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, ankete katılan banka yöneticilerinin görüşlerine göre, bankaların oluşturdukları içsel kontroller bazı bölgeler için verimliyken bazı bölgeler için de kısmen verimsiz olabilmektedir. Oysaki kurumların oluşturdukları içsel kontroller bütün bölgeler için verimli olmalıdır. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, çalışmaya katılan yöneticilerin yüzde 93'ü böyle olması görüşündedirler. Sadece yüzde 7'lik bir kısmın bu konudaki algıları kararsızlık yönünde çıkmıştır.

3.7.4. Betimleyici İstatistik Değerler

Yapılan bir çalışmada, sadece verilere bakılarak bunların yorumlanması ve anlamlı bir sonuç çıkarılması pek mümkün değildir. Bu verilerin bir takım özelliklerinin de sunulması gerekmektedir. Öncelikle, veri setinin ortalaması ve verilerin bu ortalama etrafında nasıl dağıldığı ve ortalamadan ne ölçüde saptığının değerlendirilmesi gerekmektedir¹⁵³.

Evrenden elde edilen verilerle anlamlı sonuçlar çıkarmak amacıyla kullanılmakta olan bir takım analiz yöntemleri bulunmaktadır. Bunlardan biri de Betimleyici (Tanımlayıcı) İstatistiktir. Örnekleme temsil edecek değerlere, örnekleme oluşturan veri kümesinin düzenlenmesi, özetlenmesi, onların anlamlandırılması evren veya örnekleme temsil edecek olan değerlerin bulunmasını içeren hepsine birden betimsel istatistik denir. Kısaca, bir veri setini tanımaya yarayan sayılar ve bu sayıların elde edilmesinde işe koşulan yöntemlerdir¹⁵⁴.

Betimleyici istatistik tablosunda yer alan N çalışmaya katılanların sayısını göstermektedir. Çalışmamızda bu sayı 71 olup değişmemektedir. *Tepe Değer* (Mode) veri kümesi içinde en çok tekrarlanan değerdir. Her verinin eşit sayıda tekrarlandığı (frekansların eşit olduğu) ya da hiç tekrarlanmadığı (frekansların 1 olduğu) durumlarda tepe değer olmayacaktır. *Ortanca* (Median) bir grup verinin, büyükten küçüğe (ya da küçükten büyüğe) doğru sıralandıktan sonra, tam ortaya düşen teriminin aldığı yerdir. Veri sayısının çift olması durumunda, ortanca, orta noktanın sağında ve solunda kalan iki verinin aritmetik ortalamasıdır. *Aritmetik Ortalama* (Mean) ise bir grup verinin

¹⁵³ Kalaycı, 51.

¹⁵⁴ Yaşar Baykul ve Cem Oktay Güzeller, *Sosyal Bilimler İçin İstatistik – SPSS Uygulamalı*, (1. Baskı), Pegem Akademi, Ankara 2013, 138

değerlerinin toplamının veri sayısına bölümüdür. Çok yaygın olarak kullanılan bir merkezi eğilim ölçüsüdür.

Standart Sapma, bir dizi verinin, bu dizinin ortalama değerinden ne kadar farklılaştığının bir göstergesidir. Bu nedenle standart sapma, ‘‘bir dizi ölçümde, ölçümlerin ortalamadan olan farklarının bir ortalaması’’ olarak ifade edilebilir. Dağılımın bir ölçüsü olan standart Sapma bulunurken, önce ölçümlerin ortalaması bulunur ve ardından her bir ölçümün ortalamadan farkı hesaplanır¹⁵⁵.

Tablo 3.14’te operasyonel risk yönetimi ile ilgili katılımcıların genel görüşleri ile ilgi soruların betimleyici istatistik verileri yer almaktadır. Bu tabloya bakıldığında 3.07 ile en yüksek ortalamaya sahip soru ‘bazı görüşlere göre diğer risklerin (piyasa, kredi, vb.) temelinde operasyonel risk yatmaktadır’ sorusudur. Ortancası 2 ve tepe değer 4 bulunan bu sorunun standart sapması 1,138 ile bu bölümdeki soruların en yüksek standart sapması olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.14. Operasyonel Riske İlişkin Genel Görüşlerin Betimleyici İstatistik Değerleri

No.	Değişkenler	N	Aritmetik Ortalama	Ortanca	Tepe Değer	St. Sapma
1	Son yıllarda çok sayıda bankalar operasyonel riskin neden olduğu büyük boyutlu zararlara maruz kalmışlardır.	71	2,49	2,00	2	1,040
2	Operasyonel risk oranları gün geçtikçe artmaktadır.	71	2,51	2,00	2	1,067
3	Çeşitli finansal ürünlerin piyasaya sunulması operasyonel riski arttırmaktadır.	71	2,58	2,00	2	1,001
4	Düzenlemelerdeki değişimler operasyonel bir risk faktörü olabilmektedir.	71	2,39	2,00	2	0,948
5	Operasyonel risk bankaların karşılaştıkları en eski risk türüdür.	71	1,97	2,00	2	0,894
6	Bankalar kurulduktan hemen sonra operasyonel risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar.	71	2,13	2,00	2	0,809
7	Bazı görüşlere göre diğer risklerin (piyasa, kredi vb.) temelinde de operasyonel riskler yatmaktadır.	71	3,07	2,00	4	1,138

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi katılımcı (N) sayısı bütün soru setlerinde 71 olup, yukarıdaki tabloda ortanca değer tüm sorularda 2 ve tepe değer de son soru dışındaki bütün sorularda aynı kalmaktadır. En düşük standart sapmaya sahip soru ise 6. sıradaki sorudur. 5. sıradaki ‘operasyonel risk bankaların karşılaştıkları en eski risk türü’ soru ise 1.97 ortalama ile en düşük ortalamaya sahiptir.

¹⁵⁵ Abdullah Can, 34-35.

Tablo 3.15’te operasyonel risk yönetimi ile ilgili anket sorunlarının SPSS programı yardımıyla elde edilen betimleyici istatistiki değerleri yer almaktadır. Bu tabloya bakıldığında 1,47 ile en düşük ortalama sahip soru 5. sıradaki ‘Operasyonel risk yönetimi hatalı işlemleri asgari düzeye indirir’ sorusudur. Görüldüğü gibi bu sorunun ortancası 2, tepe değeri 1 ve standart sapması ise 0,527 ile ikinci en düşük standart sapmadır. Ortancaların tamamı 2,00 olup tepe değerler ise 2 ile 1 arasında değişmektedir. En yüksek ortalama ise 8. sıradaki “İflasların Önüne Geçerek Kamunun bedel ödemesini engeller.” sorusuna ait olup sorunun standart sapması 0,803 çıkmıştır.

Tablo 3.15. Operasyonel Risk Yönetimi İle İlgili Katılımcıların Betimleyici İstatistik Değerleri

No.	Değişkenler	N	Armetik Ortalama	Ortanca	Tepe Değer	St. Sapma
1	Operasyonel risk yönetimi skandalların engellemesini sağlar.	71	1,92	2,00	2	0,787
2	Banka itibarının korunmasına yardımcı olur.	71	1,59	2,00	2	0,616
3	Banka aleyhine açılacak davaların önüne geçer.	71	2,00	2,00	2	0,826
4	Yönetimin sağlıklı karar almasına yardımcı olur.	71	1,64	2,00	2	0,527
5	Hatalı işlemleri asgari düzeylere indirir.	71	1,47	2,00	1	0,585
6	Hileli işlemlere sebep olan açıkları etkin bir şekilde tespit eder.	71	1,52	2,00	2	0,523
7	Suiistimallerin erken tespitini sağlayarak riski azaltır.	71	1,67	2,00	1	0,780
8	İflasların önüne geçerek kamunun bedel ödemesini engeller.	71	2,40	2,00	2	0,899
9	Olası krizlerin daha yumuşak atlamasını sağlar.	71	2,28	2,00	2	0,803
10	Bankalar arası güvenin oluşmasına yardımcı olur.	71	1,80	2,00	2	0,616
11	Bankaların kesintisiz hizmet sunmasına yardımcı olur.	71	1,86	2,00	2	0,663
12	Bankanın rekabet gücünü artırır.	71	2,11	2,00	2	0,611
13	Çağın bankacılık teknoloji riskini minimize eder.	71	1,86	2,00	2	0,643
14	Para transfer işlemlerinden ortaya çıkabilecek riski minimize eder.	71	2,01	2,00	2	0,787
15	İnternet bankacılık riskini düşürür.	71	2,07	2,00	2	0,905
16	Bankalar operasyonel kayıp verilerini kaydetmelidir.	71	1,66	2,00	2	0,584
17	Operasyonel kayıp verilerini kaydetmeden önce olay türünü, kayıp türünü ve risk türünü doğru bir şekilde tespit etmelidir.	71	1,53	2,00	1 ^a	0,534
18	Operasyonel risk yönetimi geçmiş verileri kullanarak gelecekte meydana gelebilecek operasyonel kayıpları önleyebilmelidir.	71	1,53	2,00	2	0,533
19	Operasyonel risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi kurumun toplam risk yönetim maliyetini önemli derecede düşürür.	71	1,60	2,00	2	0,615

Tablo 3.16’da yer alan sorularla ilgili betimleyici açıklamalar şöyledir. Tablodan da görüldüğü gibi 4. sıradaki soru 1,06 ile en düşük ortalama sahiptir. Ortanca ve tepe değerler aritmetik ortalamadan biraz küçük olduğu için ve ortanca ve tepe değerler birbirine eşit olduğu için dağılımın yaklaşık olarak simetrik olduğu da kabul edilebilir. Ayrıca bu sorunun standart sapması 0,789 ile düşük olduğunu da söyleyebiliriz. Bu soru setinde tepe değeri (Mode) 1 olup ortanca da 2’dir. En yüksek ortalama ise son sıradaki sorunun ortalamasıdır.

Tablo 3.16. Operasyonel Risklerin Faktörleri İle İlgili Betimleyici İstatistik Değerler

№	Değişkenler	N	Aritmetik Ortalama	Ortanca	Tepe Değer	St. Sapma
1	Süreç yetersizliği	71	1,08	1,00	1	0,875
2	Süreç başarısızlığı	71	1,19	1,00	1	0,944
3	İnsan kaynakları	71	1,14	1,00	1	0,705
4	Sistem yetersizliği	71	1,06	1,00	1	0,789
5	Dış kaynakları	71	1,50	2,00	2	1,061

Tablo 3.17'ye bakıldığında 3 numaralı sorunun aritmetik ortalaması diğerlerine göre en yüksek olanıdır. Bu sorunun ortanca ve tepe değerleri 1 olup standart sapması da 0,869 ile en yüksek standart sapmadır. Bütün soruların ortanca ve tepe değerleri 1 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3.17. Tehlike Teşhis Yöntemleriyle İlgili Betimleyici İstatistik Değerler

No	Değişkenler	N	Aritmetik Ortalama	Ortanca	Tepe Değer	St. Sapma
1	Operasyon analizi	71	0,84	1,00	1	0,454
2	Ön tehlike analizi	71	0,84	1,00	1	0,513
3	Senaryo	71	1,11	1,00	1	0,869
4	Geleneksel sebep-sonuç tehlike analizi	71	1,02	1,00	1	0,765

Tablo 3.18'de katılımcıların operasyonel risklerden korunmak amacıyla kullanılan stratejilere ilişkin görüşlerinin betimleyici istatistik değeri yer almaktadır. 4. sıradaki sorunun standart sapması soru setinde yer alan soruların en düşüğüdür. Soru setinde en düşük ortalama ise üçüncü sıradaki soruya ait olup Ortalama = 0,88'dir. Ortanca ve tepe değeri bütün sorularda 1'dir. $\sigma = 1,074$ ile en yüksek standart sapma ise 1 numaralı soruya aittir.

Tablo 3.18. Operasyonel Riskten Korunma Stratejilerine İlişkin Betimleyici Değerler

No	Değişkenler	N	Aritmetik Ortalama	Ortanca	Tepe Değer	St. Sapma
1	Yedekleme ve fazlalık stratejisi	71	1,15	1,00	1	1,074
2	Havuz oluşturma ve çeşitlendirme stratejisi	71	1,15	1,00	1	1,050
3	Risk paylaşım ve transfer stratejisi	71	0,88	1,00	1	0,553
4	Riskin temel nedenlerini azaltılması stratejisi	71	0,93	1,00	1	0,440

Tablo 3.19'da iç denetim sisteminin operasyonel risk yönetimi üzerine etkileri ile ilgili soruların betimleyici istatistik değeri yer almaktadır. Bu tabloda yer alan sorulara ait ortanca ve tepe değeri bütün sorular için 2 olup değişmemektedir. $N = 71$

ve ortalama deęer ise en dūřuk 1,62 ile en yūksək 2,66 arasında deęiřmektedir. Benzer řekilde standart sapma ise 0,448 ile 1,022 arasında deęiřmektedir. 13. sorunun aritmetik ortalaması 1,88, ortanca ve tepe deęeri 2’dir.

Tablo 3.19. İ Denetim Sisteminin Operasyonel Risk Yönetimi Üzerine Etkileri İle İlgili Betimleyici İstatistik Değerler

No.	Değişkenler	N	Ortalama	Ortanca	Tepe Değer	St. Sapma
1	Operasyonel risk ile ilgili tutulan kayıtlar, iç denetim birimi tarafından aylık veya yıllık bazda incelenmelidir.	71	1,69	2,00	2	0,509
2	İç denetim birimi, tutulan kayıtları inceledikten sonra kayıtların daha iyileşmesi ve kayıpların azaltılması için önerilerde bulunmalıdır.	71	1,62	2,00	2	0,509
3	Bu konularda iç denetimin önerileri ve verdiği danışmanlık hizmetleri faydalıdır.	71	1,68	2,00	2	0,536
4	Bankanın iç denetim sistemi operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynamaktadır.	71	1,64	2,00	2	0,606
5	Bankalarda iç denetim sistemi bütün faaliyet ve süreçleri kapsadığından kurumda koruyucu hekimlik rolünü oynamaktadır.	71	1,76	2,00	2	0,64
6	İ denetçiler, operasyonel risk denetimini tarafsız ve bağımsız bir şekilde gerçekleştirebildiklerinden, en etkili kişilerdir.	71	2,22	2,00	2	0,813
7	Banka faaliyetlerinin etkinlik, verimlilik düzeylerini ve bunları en üst düzeyde gerçekleşmesi operasyonel risk denetimi sayesinde mümkün olmaktadır.	71	2,05	2,00	2	0,778
8	Operasyonel risklerin azaltılmasında, yönetimin iç denetime gösterdiği ilgi ve denetçiye sağlanan bağımsızlık önemlidir.	71	1,73	2,00	2	0,471
9	Operasyonel risklerle baş edebilmek için sağlam bir operasyonel risk kültürünün yanı sıra, iyi yapılandırılmış bir iç denetim sistemi de şarttır.	71	1,72	2,00	2	0,476
10	İç denetim operasyonel risk yönetiminin faaliyetlerinin genişletilmesinde ve böylece bankaların riske maruz kalma oranının dūřürölmesinde önemli rol oynamaktadır.	71	1,75	2,00	2	0,471
11	İyi yapılandırılmış bir iç denetim sistemi toplam risk yönetiminin etkinleşmesini sağlar.	71	1,88	2,00	2	0,448
12	İç denetim kuruma değer katma özelliği açısından kurumun tüm faaliyetlerini ve süreçlerini denetlediğinden operasyonel risk yönetiminin de verdiği danışmanlık hizmeti ve sağladığı güvence sayesinde, güvenilirliğini arttırır.	71	1,78	2,00	2	0,513
13	Operasyonel risk bazlı denetimin bankaların kesintisiz hizmet sunarak müşteri varlıklarını korunmasında katkısı önemlidir.	71	1,88	2,00	2	0,529
14	Operasyonel risk bazlı denetim operasyonel risk yönetimini etkinleştirerek bankaların sürdürülebilir rekabet gücünü arttırır.	71	1,93	2,00	2	0,609
15	Operasyonel risk bazlı denetimler daha çok yasal zorunluluklar çerçevesinde şekillenebilir.	71	2,16	2,00	2	0,827
16	Bankaların oluşturdukları içsel kontroller bazı bölgeler için verimli iken bazı bölgeler için de verimsiz olabilmektedir.	71	2,66	2,00	2	1,022
17	Kurumların oluşturdukları içsel kontroller kuruma bağlı bütün bölgeler için verimli olmalıdır.	71	1,85	2,00	2	0,512

Veri setindeki en dūřuk ortalamanın 1,62 olduğu daha önce ifade edilmiştir. İkinci sırada yer alan sorunun standart sapması ise 0,509’dır. 6. Sıradaki ‘İ denetçiler, operasyonel risk denetimini tarafsız ve bağımsız bir şekilde gerçekleştirebildiklerinden,

en etkili kişilerdir' sorunun ortalaması ikinci en büyük ortalamadır. Sorunun $\sigma = 0,813$ ile üçüncü en büyük standart sapmadır.

3.7.5. Faktör Analizi

Faktör analizi değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri inceleyerek, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlar. Değişken grupları arasındaki ilişkilerin altında yatan birlikteliğin ortak örüntülerinin hangi faktörler içinde tanımlanacağı ilişkileri basit anlamda ortaya koyar. Diğer bir ifadeyle, analiz veri grubunda yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin altında yatan ortak özellikleri kurmaya çalışır. Bununla birlikte, analiz boyut indirgeme ve bağımlılık yapısını yok etme yöntemi olarak da tanımlanır.

Faktör analizinin uygulanacağı örneklemin yeterliliğinin ölçülmesi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ile yapılır. Bu değer 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu söylenir. KMO değeri 0,50'den küçük ise ilgili veri grubuna faktör analizi yapılamaz¹⁵⁶. Tablo 3.20. KMO Değerleri ve Yorumlarını göstermektedir.

Tablo 3.20. KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değer	Yorum
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin Altı	Kabul Edilemez

Analizde elde edilen korelasyon matrisinin birim matrisi olup olmadığını test etmek için Barlett's Test kullanılır. Ana kütle korelasyon matrisinin birim matris olduğu şeklindeki sıfır hipotezi reddedilirse veri grubuna faktör analizi uygulanır, reddedilmez ise, analiz uygun değildir¹⁵⁷.

¹⁵⁶ Kalaycı, 322.

¹⁵⁷ Nuran Bayram, *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Gözden Geçirilmiş Genişletilmiş (2. Baskı), Güven Mücellit Matbaacılık, Bursa 2009, 206.

Çalışmada, 71 katılımcıdan oluşan örneklemin büyüklük açısından faktör analizi için veri yapısının uygunluğunu değerlendirmek amacıyla KMO değeri ve Bartlett's Testi sonuçları bulunmuştur. Bu değerler Tablo 3.21'de özetlenmiştir.

Tablo 3.21. Faktör Analizine Dâhil Olabilen Değişkenlerin KMO ve Bartlett's Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüsü ile Örnekleme yeterliliği		,775
Bartlett's Test of Sphericity	Tahmini Kay Kare	450,603
	df	78
	Sig.	,000

Tablo 3.21'de de görüldüğü gibi çalışmamızın KMO değerinin $0,5 < 0,712$ olduğu ve dolayısıyla veri yapısının faktör analizi yapabilmek için 'iyi' derecede yeterli olduğu görülmektedir. Burada $p < 0,05$ ($p = 0,000$) olduğu için korelasyon matrisinin birim matrisi olmadığı söylenebilir. Bu sonuçtan da yola çıkarak değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle veri seti faktör analizi için uygundur.

Anti-Image Correlation Matrices, her bir maddenin faktör çözümlemesi içinde kalıp kalmamasına karar verilmesi için bir ölçüt sunar. Matrisin köşegeni (satırda ve sütunda aynı numaralı maddenin kesiştiği noktalar) söz konusu maddeleri gösterir ve bu kesişim noktasındaki değerin 0,50'in üzerinde olması gerekmektedir¹⁵⁸. Bu yüzden, 0,50'in altında bir değer alan değişkenler analizden çıkarılıp kalan sorularla devam edilmiştir.

Tablo 3.22'den de görüldüğü gibi, üzerinde 'a' (Measuring of Sampling Adequacy "MSA" – Maddelerin Yeterlik Ölçüsü) harfi ile işaretlenen değerler 0,50'in üzerindedir. Yani, bu değerler faktör analizi yapılması için yeterli ve uygundur.

¹⁵⁸ Abdullah Can, 278.

Tablo 3.22. Anti-Image Correlation Matrix

Değişken	O-4	O-5	O-6	O-16	O-18	O-19	İ-1	İ-2	İ-3	İ-5	İ-6	İ-11	İ-12
O-4	,827 ^a	-0,367	-0,118	-0,102	0,043	-0,184	0,223	0,061	-0,08	-0,109	-0,064	0,09	-0,268
O-5	-0,367	,762 ^a	-0,627	0,07	-0,087	-0,032	-0,022	-0,127	0,115	0,121	0,065	-0,093	0,05
O-6	-0,118	-0,627	,772 ^a	-0,194	0,021	0,085	-0,105	0,134	-0,196	-0,178	-0,016	-0,026	0,101
O-16	-0,102	0,07	-0,194	,759 ^a	-0,554	0,086	-0,154	-0,048	0,084	-0,056	-0,134	0,104	0,236
O-18	0,043	-0,087	0,021	-0,554	,724 ^a	-0,622	-0,035	0,008	0,021	-0,024	0,114	-0,111	-0,021
O-19	-0,184	-0,032	0,085	0,086	-0,622	,753 ^a	0,095	-0,145	-0,039	0,082	-0,187	0,087	0,019
İ-1	0,223	-0,022	-0,105	-0,154	-0,035	0,095	,793 ^a	-0,189	-0,339	0,045	-0,025	0,021	-0,327
İ-2	0,061	-0,127	0,134	-0,048	0,008	-0,145	-0,189	,784 ^a	-0,518	-0,041	0,15	-0,201	-0,132
İ-3	-0,08	0,115	-0,196	0,084	0,021	-0,039	-0,339	-0,518	,760 ^a	0,073	-0,022	-0,01	0,07
İ-5	-0,109	0,121	-0,178	-0,056	-0,024	0,082	0,045	-0,041	0,073	,826 ^a	-0,259	-0,163	-0,154
İ-6	-0,064	0,065	-0,016	-0,134	0,114	-0,187	-0,025	0,15	-0,022	-0,259	,785 ^a	-0,243	-0,234
İ-11	0,09	-0,093	-0,026	0,104	-0,111	0,087	0,021	-0,201	-0,01	-0,163	-0,243	,840 ^a	-0,269
İ-12	-0,268	0,05	0,101	0,236	-0,021	0,019	-0,327	-0,132	0,07	-0,154	-0,234	-0,269	,747 ^a

Çalışmamızın faktör sayısı tablo yardımıyla belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle anketin kaç boyuttan oluştuğu Tablo 3.23'te açıklanan toplam varyans (Total Explained Variance) tablosu yardımıyla tespit edilmiştir.

Tablo 3.23. Araştırmanın Boyutları

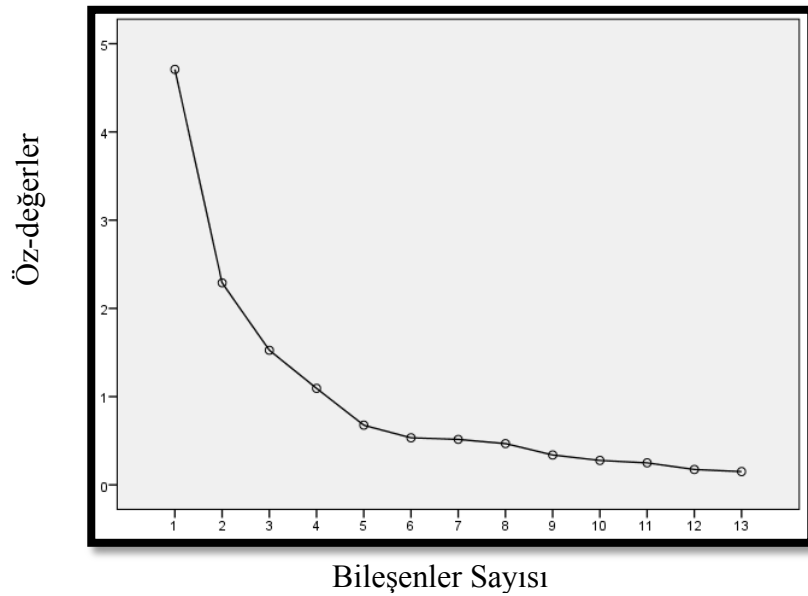
Değişken (Component)	Başlangıç Özdeğer (Initial Eigenvalue)			Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı (Rotation Sums of Squared Loadings)		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,708	36,219	36,219	2,520	19,387	19,387
2	2,290	17,612	53,831	2,412	18,553	37,940
3	1,526	11,736	65,568	2,347	18,050	55,990
4	1,094	8,414	73,982	2,339	17,992	73,982
5	,677	5,205	79,187			
6	,533	4,101	83,288			
7	,515	3,965	87,253			
8	,468	3,599	90,852			
9	,338	2,603	93,455			
10	,277	2,129	95,584			
11	,249	1,917	97,502			
12	,174	1,342	98,843			
13	,150	1,157	100,000			

Tablo 3.23'ten çalışmanın 4 alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Birinci faktör toplam varyansın 19,387'sini, ikinci faktör 18,553'ünü, üçüncü faktör 18,050'ni ve

dördüncü faktör ise toplam varyansın 17,992'sini oluşturmaktadır. Dört faktörün toplam varyansı ise 73,982'dir.

Çalışmamızda oluşturduğumuz anket, Tablo 3.23'ten de görüldüğü üzere, 4 faktörden oluşmaktadır. Faktör altında yer alan soruların hangi sorular olduğunun tespit edilmesi için Rotated Component Matrix^a (Döndürülmüş Bileşenler Matrisi) tablosuna bakılacaktır. Faktörü oluşturan sorular bir biriyle anlam bütünlüğünü sağlamalıdır. Faktör ağırlığı ne kadar yüksek çıkarsa faktörün güvenilirliği de artacaktır.

Faktör sayısını belirlemede kullanılan ikinci bir yöntem ise (Scree Plot) yamaç birikinti grafiğidir¹⁵⁹. Şekil 3.5'ten de görüleceği üzere, Y eksenindeki bileşenler, X eksenine doğru bir iniş yapmaktadır. Bu iniş eğilimi varyansa yaptıkları katkı çerçevesinde noktalarla gösterilmektedir. İki nokta arasındaki her bir aralık bir faktör anlamına gelmektedir. Şekil 3.5'ten de görüldüğü üzere, dördüncü noktadan sonra çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Çünkü dördüncü noktadan sonraki bileşenlerin varyansa katkısı hem küçük, hem de yaklaşık olarak aynıdır. Bu nedenle faktör sayısını 4 faktörle sınırlayabiliriz.



Şekil 3.5. Yamaç Birikinti Grafiği

Rotasyonun amacı, yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde etmektir. Döndürülmüş Faktör Matrisi faktör analizinin nihai sonucudur. Matriste orijinal değişken ve onun

¹⁵⁹ Kalayıcı, 328.

faktörü arasındaki korelasyonlar görülmektedir. Bir değişkenin hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile yakın ilişki içindedir demektir. 0,50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi olarak kabul edilir¹⁶⁰.

Çalışmamızda oluşturduğumuz anketin döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 3.24'te verilmiştir.

Tablo 3.24. Rotated Component Matrix (Döndürülmüş Bileşenler Matrisi)

Değişkenler	Faktör Grupları			
	1	2	3	4
Bu konularda iç denetimin önerileri ve verdiği danışmanlık hizmetleri faydalıdır.	,860	,084	,060	,166
İç denetim birimi, tutulan kayıtları inceledikten sonra kayıtların daha iyileşmesi ve kayıpların azaltılması için önerilerde bulunmalıdır.	,845	,176	,161	,078
Operasyonel risk ile ilgili tutulan kayıtlar, iç denetim birimi tarafından aylık veya yıllık bazda incelenmelidir.	,813	,074	,179	,068
Operasyonel risk yönetimi geçmiş verileri kullanarak gelecekte meydana gelebilecek operasyonel kayıpları önleyebilmelidir.	,135	,897	,065	,226
Operasyonel risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi kurumun toplam risk yönetim maliyetini önemli derecede düşürür.	,125	,847	,122	,150
Bankalar operasyonel kayıp verilerini kaydetmelidir.	,059	,778	-,012	,322
İç denetçiler, operasyonel risk denetimini tarafsız ve bağımsız bir şekilde gerçekleştirebildiklerinden, en etkili kişilerdir.	,008	,200	,803	,054
Bankalarda iç denetim sistemi bütün faaliyet ve süreçleri kapsadığından kurumda koruyucu hekimlik rolünü oynamaktadır.	-,015	,059	,737	,233
İç denetim kuruma değer katma özelliği açısından kurumun tüm faaliyetlerini ve süreçlerini denetlediğinden operasyonel risk yönetiminin de verdiği danışmanlık hizmeti ve sağladığı güvence sayesinde, güvenilirliğini artırır.	,406	-,104	,719	,017
İyi yapılandırılmış bir iç denetim sistemi toplam risk yönetiminin etkinleşmesini sağlar.	,377	,007	,682	,100
Hatalı işlemleri asgari düzeylere indirir.	,160	,241	,064	,876
Hileli işlemlere sebep olan açıkları etkin bir şekilde tespit eder.	,190	,206	,092	,869
Yönetimin sağlıklı karar almasına yardımcı olur.	-,012	,291	,290	,731

Tablo 3.24'e bakıldığında 4 faktör (sütunlar) ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlıkları (factor loadings – değişkenler ve faktörler arasındaki korelasyon katsayısı) görülmektedir.

Belirlenen her faktör altındaki soruların amaçları ve ifadeleri dikkate alınarak her bir faktöre isim verilmelidir. Ancak isimlendirmeden önce, faktör gruplarının

¹⁶⁰ Kalaycı, 330.

güvenirliliği belirlenmelidir. Eğer bazı faktörlerin güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen değerleri güvenilirlik sınırlarının altındaysa ($\alpha < 0,60$) o faktör kullanılamaz.¹⁶¹

3.7.12.1. Faktörlerle İlgili Güvenilirlik Analiz Verileri

Faktör analizi yapıldıktan sonra her bir boyutun güvenilirliği sayısal olarak bulunmalıdır. Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha Modeli kullanılır. Alpha değeri faktör altındaki soruların güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Sosyal bilimlerde Alpha değeri en az 0,60 ve üstü kabul edilmektedir.

Çalışmamıza oluşturulana her bir faktör grubu için güvenilirlik analizi yapılmış ve verileri aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

Birinci faktör ile ilgili güvenilirlik analiz verileri Tablo 3.25'te yer almaktadır.

Tablo 3.25. Birinci Faktörün Güvenilirlik Analiz Verileri

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı				
,843	3				
Değişken	Mean	Varyans	Korelasyon	Alpha	
Bu konularda iç denetimin önerileri ve verdiği danışmanlık hizmetleri faydalıdır.	3,30	0,983	0,658	,829	
İç denetim birimi, tutulan kayıtları inceledikten sonra kayıtların daha iyileşmesi ve kayıpların azaltılması için önerilerde bulunmalıdır.	3,34	0,913	0,726	,765	
Operasyonel risk ile ilgili tutulan kayıtlar, iç denetim birimi tarafından aylık veya yıllık bazda incelenmelidir.	3,28	0,834	0,747	,745	

Üç değişkenden oluşan birinci faktör için iç tutarlılık katsayısı alfa değeri 0,843 olarak bulunmuştur. Bu da faktörün güvenilirlik seviyesinin olduğunu göstermektedir. Faktörde yer alan soruların toplam korelasyonları 0,658 ile 0,747 arasında değişmektedir.

Üç değişkenden oluşan ikinci faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 3.26'da yer almaktadır.

¹⁶¹ Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, (5.Baskı), Beta yayınları, İstanbul 2013, 80.

Tablo 3.26. İkinci Faktör Güvenilirlik Analiz Verileri

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı				
,852	3				
Değişken	Mean	Varyans	Korelasyon	Alpha	
Operasyonel risk yönetimi geçmiş verileri kullanarak gelecekte meydana gelebilecek operasyonel kayıpları önleyebilmelidir.	3,08	1,221	,657	,856	
Operasyonel risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi kurumun toplam risk yönetim maliyetini önemli derecede düşürür.	3,18	1,180	,856	,685	
Bankalar operasyonel kayıp verilerini kaydetmelidir.	3,08	1,107	,683	,841	

Tablo 3.26'dan da görüldüğü gibi iç tutarlılık katsayısı alfa değeri 0,852 olduğu için ikinci faktörün güvenilir olduğu kabul edilebilir. Bu faktörde yer alan üç değişken için madde-toplam korelasyonları 0,657 ile 0,856 arasında değişmektedir.

Dört değişkenden oluşan üçüncü faktör için güvenilirlik analizinden elde edilen sonuçları Tablo 3.27'de yer almaktadır.

Tablo 3.27. Üçüncü Faktör İle İlgili Güvenilirlik Analiz Verileri

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı				
,750	4				
Değişken	Mean	Varyans	Korelasyon	Alpha	
İç denetçiler, operasyonel risk denetimini tarafsız ve bağımsız bir şekilde gerçekleştirebildiklerinden, en etkili kişilerdir.	5,38	1,725	,583	,697	
Bankalarda iç denetim sistemi bütün faaliyet ve süreçleri kapsadığından kurumda koruyucu hekimlik rolünü oynamaktadır.	5,85	2,219	,536	,698	
İç denetim kuruma değer katma özelliği açısından kurumun tüm faaliyetlerini ve süreçlerini denetlediğinden operasyonel risk yönetiminin de verdiği danışmanlık hizmeti ve sağladığı güvence sayesinde, güvenilirliğini artırır.	5,79	2,455	,575	,686	
İyi yapılandırılmış bir iç denetim sistemi toplam risk yönetiminin etkinleşmesini sağlar.	5,76	2,556	,582	6,91	

Tablo 3.27'den görüldüğü gibi üçüncü faktör için iç tutarlılık katsayısı alfa değeri 0,750 olarak bulunmuş durumdadır. Bu da faktörün güvenilirlik seviyesinin olduğunu kanıtlamaktadır. Ayrıca bu faktörde yer alan üç değişken için madde toplam korelasyonları 0,536 ile 0,583 arasında değişmektedir.

Üç değişkenden oluşan dördüncü faktör için güvenilirlik analizinden elde edilen sonuçları Tablo 3.28'de yer almaktadır.

Tablo 3.28. Dördüncü Faktör İle İlgili Güvenilirlik Analiz Verileri

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı				
,862	3				
Değişken	Mean	Varyans	Korelasyon	Alpha	
Hatalı işlemleri asgari düzeylere indirir.	2,99	1,157	,659	,877	
Hileli işlemlere sebep olan açıkları etkin bir şekilde tespit eder.	3,15	,904	,811	,738	
Yönetimin sağlıklı karar almasına yardımcı olur.	3,13	1,084	,761	,789	

Tablo 3.28’den görüldüğü gibi dördüncü faktörün iç tutarlılık katsayısı alfa değeri 0,862 olarak bulunmuş durumdadır. Bu değer faktörün güvenilir olduğunu kanıtlamaktadır. Bu faktörde yer alan üç değişken için madde toplam korelasyonları 0,659 ile 0,811 arasında değişmektedir.

Faktörlerin güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında bütün faktörlerin güvenilirlik analiz sonuçlarının Cronbach’s Alpha değerleri 0,750’in üzerinde çıkmıştır. Bu değerler 0,75 ile 0,862 arasında değişmektedir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi elde edilen faktörleri içerdikleri soruların sorulmuş amaçları ve ifade şekilleri dikkate alınarak isimlendirilmeleri gerekmektedir. Faktör analizi sonucu elde ettiğimiz faktörlerin isimlendirilmesi aşağıdaki Tablo 3.29’deki gibi yapılmıştır.

Tablo 3.29. Faktörleri Oluşturan Soru Grupları

Faktör Sayısı	Değişkenler	Faktör Grupları
Faktör 1	Bu konularda iç denetimin önerileri ve verdiği danışmanlık hizmetleri faydalıdır. İç denetim birimi, tutulan kayıtları inceledikten sonra kayıtların daha iyileşmesi ve kayıpların azaltılması için önerilerde bulunmalıdır. Operasyonel risk ile ilgili tutulan kayıtlar, iç denetim birimi tarafından aylık veya yıllık bazda incelenmelidir.	İç denetim sistemi operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynar.
Faktör 2	Operasyonel risk yönetimi geçmiş verileri kullanarak gelecekte meydana gelebilecek operasyonel kayıpları önleyebilmelidir. Operasyonel risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi kurumun toplam risk yönetim maliyetini önemli derecede düşürür. Bankalar operasyonel kayıp verilerini kaydetmelidir.	Operasyonel kayıp verilerinin kaydedilmesi suretiyle risk oranı ve risk yönetim maliyeti düşürülür.
Faktör 3	İç denetçiler, operasyonel risk denetimini tarafsız ve bağımsız bir şekilde gerçekleştirebildiklerinden, en etkili kişilerdir. Bankalarda iç denetim sistemi bütün faaliyet ve süreçleri kapsadığından kurumda koruyucu hekimlik rolünü oynamaktadır. İç denetim kuruma değer katma özelliği açısından kurumun tüm faaliyetlerinin ve süreçlerini denetlediğinden operasyonel risk yönetiminin de verdiği danışmanlık hizmeti ve sağladığı güvence sayesinde, güvenilirliğini artırır. İyi yapılandırılmış bir iç denetim sistemi toplam risk yönetiminin etkinleşmesini sağlar.	İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar.
Faktör 4	Hatalı işlemleri asgari düzeylere indirir. Hileli işlemlere sebep olan açıkları etkin bir şekilde tespit eder. Yönetimin sağlıklı karar almasına yardımcı olur.	Kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar.

3.7.5.2. Faktörler Arası Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı, ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ($-1 \leq r \leq +1$) ve -1 ile +1 aralarında değer alır. Korelasyon katsayısı ± 1 ’e ne kadar yakınsa, aralarındaki ilişki o kadar fazla veya güçlü demektir. Değerlerin aldıkları işaret de ilişkinin yönünü gösterir. Korelasyon katsayısının ± 1 olması mükemmel ilişki demektir ve bu değer (0) olması ise değişkenler arasında hiç ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon, neden-sonuç anlamına gelmemektedir. Yani, A ve B gibi iki değişkenli bir modelde korelasyon olması, A’nın B’ye veya B’nin A’ya neden olduğu anlamına gelmez veya bu şekilde yorumlanamaz¹⁶².

Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Pearson korelasyon katsayısı dışında başka ölçütler de kullanılmaktadır. Bunlar; phi, Spearman, sıra korelasyonu, Kendall’s Tau, olağanlık katsayısı ve eta’dır¹⁶³. Çalışmanın korelasyon analiz kısmında Spearman sıra korelasyonu tekniğini kullanılacağı için diğer korelasyon analiz türleri ile ilgili detaylara girilmeyecektir.

Aralarındaki ilişkinin sorgulanacağı değişken dizileri, normallik koşullarını sağlamıyorsa, bu değişken değerleri “sıralama ölçeğinde” işlenecek değişkenlere dönüştürülerek parametrik olmayan bir istatistik işlemle korelasyon katsayısı hesaplanır. Bu işlem, “Spearman Sıra Farkları Korelasyon Hesabı” olarak adlandırılır¹⁶⁴.

Spearman’s rho korelasyon tekniği kullanılarak, çalışmanın faktörleri arasındaki korelasyon katsayıları elde edilmiş ve Tablo 3.30’ da özetlenmiştir.

¹⁶² Evrim Can, 321.

¹⁶³ Kalaycı, 330.

¹⁶⁴ Evrim Can, 326.

Tablo 3.30. Spearman's rho Korelasyon Katsayıları Tablosu

		Faktör 1 ¹	Faktör 2 ²	Faktör 3 ³	Faktör 4 ⁴
Spearman's rho	Korelasyon Katsayısı	1,000	,213*	,372**	,322**
	Sig. (1-tailed)	.	,037	,001	,003
	N	71	71	71	71
	Korelasyon Katsayısı	,213*	1,000	,336**	,528**
	Sig. (1-tailed)	,037	.	,002	,000
	N	71	71	71	71
	Korelasyon Katsayısı	,372**	,336**	1,000	,348**
	Sig. (1-tailed)	,001	,002	.	,001
	N	71	71	71	71
	Korelasyon Katsayısı	,322**	,528**	,348**	1,000
	Sig. (1-tailed)	,003	,000	,001	.
	N	71	71	71	71

*, Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**, Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

¹. (Faktör_1) İç denetim sistemi operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynar.

². (Faktör_2) Operasyonel kayıp verilerinin kaydedilmesi suretiyle risk oranı ve risk yönetim maliyeti düşürülür.

³. (Faktör_3) İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar.

⁴. (Faktör_4) Kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar.

Hipotez Açıklamaları:

Faktör_1 (İç denetim sistemi operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynar.) ile faktör_2 (Operasyonel kayıp verilerinin kaydedilmesi suretiyle risk oranı ve risk yönetim maliyeti düşürülür.) arasındaki ilişki:

H_0 : Faktör_1 (İç denetim sistemi operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynar.) ile faktör_2 (Operasyonel kayıp verilerinin kaydedilmesi suretiyle risk oranı ve risk yönetim maliyeti düşürülür.) arasında ilişki yoktur.

H_1 : Faktör_1 (İç denetim sistemi operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynar.) ile faktör_2 (Operasyonel kayıp verilerinin kaydedilmesi suretiyle risk oranı ve risk yönetim maliyeti düşürülür.) arasında ilişki vardır.

Tablo 3.30.'dan da görüldüğü gibi Faktör_1 ile Faktör_2 arasında 0,213 ile korelasyon katsayısı zayıf pozitif yönlü olarak bulunmuş ve Sig. (1-tailed) satırında da 0,037 olarak verilen değer, bulduğumuz korelasyon katsayısının %5 önem seviyesinde geçerli bir korelasyon katsayısı olduğunu belirtmektedir.

Faktör_1 ile Faktör_3 (İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar.) arasında ilişki:

H_0 : Faktör_1 ile Faktör_3 (İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar.) arasında ilişki yoktur.

H_1 : Faktör_1 ile Faktör_3 (İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar.) arasında ilişki vardır.

Tablo 3.30.'dan da görüldüğü gibi Faktör_1 ile Faktör_3 arasında 0,372 ile korelasyon katsayısı zayıf pozitif yönlü olarak bulunmuş ve Sig. (1-tailed) satırında da 0,001 olarak verilen değer, bulduğumuz korelasyon katsayısının %1 önem seviyesinde geçerli bir korelasyon katsayısı olduğunu belirtmektedir.

Faktör_1 ile Faktör_4 (Kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar.) arasındaki ilişki:

H_0 : Faktör_1 ile Faktör_4 (Kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar.) arasında ilişki yoktur.

H_1 : Faktör_1 ile Faktör_4 (Kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar.) arasında ilişki vardır.

Tablo 3.30.'dan da görüldüğü gibi Faktör_1 ile Faktör_4 arasında 0,322 ile korelasyon katsayısı zayıf pozitif yönlü olarak bulunmuş ve Sig. (1-tailed) satırında da 0,003 olarak verilen değer, bulduğumuz korelasyon katsayısının %1 önem seviyesinde geçerli bir korelasyon katsayısı olduğunu belirtmektedir.

Faktör_2 (Operasyonel kayıp verilerinin kaydedilmesi suretiyle risk oranı ve risk yönetim maliyeti düşürülür.) ile Faktör_3 (İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar.) arasındaki ilişki :

H_0 : Faktör_2 (Operasyonel kayıp verilerinin kaydedilmesi suretiyle risk oranı ve risk yönetim maliyeti düşürülür.) ile Faktör_3 (İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en

etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar.) ilişki yoktur.

H_1 : Faktör_2 (Operasyonel kayıp verilerinin kaydedilmesi suretiyle risk oranı ve risk yönetim maliyeti düşürülür.) ile Faktör_3 (İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar.) ilişki vardır.

Tablo 3.30.'dan da görüldüğü gibi Faktör_2 ile Faktör_3 arasında 0,336 ile korelasyon katsayısı zayıf pozitif yönlü olarak bulunmuş ve Sig. (1-tailed) satırında da 0,002 olarak verilen değer, bulduğumuz korelasyon katsayısının %1 önem seviyesinde geçerli bir korelasyon katsayısı olduğunu belirtmektedir.

Faktör_2 ile Faktör_4 (Kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar.) arasındaki ilişki:

H_0 : Faktör_2 ile Faktör_4 (Kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar.) arasında ilişki yoktur.

H_1 : Faktör_2 ile Faktör_4 (Kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar.) arasında ilişki vardır.

Tablo 3.30.'dan da görüldüğü gibi Faktör_2 ile Faktör_4 arasında 0,528 ile korelasyon katsayısı orta derecede pozitif yönlü olarak bulunmuş ve Sig. (1-tailed) satırında da 0,000 olarak verilen değer, bulduğumuz korelasyon katsayısının %1 önem seviyesinde geçerli bir korelasyon katsayısı olduğunu belirtmektedir.

Faktör_3 (İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar.) ile Faktör_4 (Kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar.) arasındaki ilişki:

H_0 : Faktör_3 (İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar.) ile Faktör_4 (Kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar.) arasında ilişki yoktur.

H_1 : Faktör_3 (İyi yapılandırılmış İç denetim sistemi en etkili birim ve koruyucu pozisyonunda olduğu için toplam risk yönetimin etkinleşmesini sağlar.) ile Faktör_4 (Kurumlarda operasyonel risk yönetimi etkin bir şekilde yürütüldüğünde önemli faydalar sağlar.) arasında ilişki vardır.

Tablo 3.30.'dan da görüldüğü gibi Faktör_2 ile Faktör_4 arasında 0,348 ile korelasyon katsayısı orta derecede pozitif yönlü olarak bulunmuş ve Sig. (1-tailed) satırında da 0,001 olarak verilen değer, bulduğumuz korelasyon katsayısının %1 önem seviyesinde geçerli bir korelasyon katsayısı olduğunu belirtmektedir.

SONUÇ

Kurulmuş olan bütün organizasyonların ve işletmelerin elbette ulaşmak istedikleri belirli amaçları bulunmaktadır. Ancak uygun yapıları olmadan organizasyonların beklenen sonuçları elde etmeleri ve amaçlarına erişmeleri mümkün olmamaktadır.

Organizasyonların başarılı olabilmeleri, faaliyetlerinin, süreçlerinin, sistemlerinin ve yapılarının amaca yönelik olup olmadığını sürekli gözden geçirmelerine bağlıdır. Yapılan ve yapılacak olan faaliyetlerin doğruluğu güvenilir belgelerle kanıtlanmalı, hatalar, hileler ve yolsuzluklar ortaya çıkmadan önlenmelidir. Bu da ancak, organizasyonlarda ve işletmelerde iç denetim sisteminin kurulmuş olması ve etkin bir biçimde yürütülmesi ile mümkündür.

İç denetim birimi, organizasyonların etkinliğini arttıran, iyileştiren ve onlara değer katan bir birimdir. İç denetçiler ise, organizasyonunun faaliyetlerinin genişletilmesinde ve iyileştirilmesinde üst düzey yöneticilere danışmanlık hizmetlerinde bulunan uzmanlardır.

Organizasyonlarda, özellikle kurumsal olarak yönetilen işletmelerde, yönetim, kontrol ve risk yönetim süreçlerinin etkinliğinin ölçülmesi, firmaların ayakta durabilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Bu süreçler etkin ve doğru yönde faaliyet gösteriyorsa, işletmelerin amaçlarına ulaşmaya yönelik harekette bulunduğu söylenebilir. İşte, iç denetim sistemi, nesnel ve bağımsız güvence sağlama ve danışmanlık hizmetleriyle bu süreçlerin etkinliğini sağlamakta ve arttırmaktadır. Çünkü iç denetim, fonksiyonel bağımsızlık, içinde bulunduğu kuruma değer katma, güvence sağlama, risk yönetimi ve yönetim süreçlerine katkı sağlama, danışmanlık ve standartlara göre uygulanma gibi özelliklere sahiptir.

İşletmeler büyüyüp kurumsal bir yapıya sahip olduklarında iç denetimin sağladığı katkıların önemi de artacaktır. Faaliyet alanları gelişmiş, birbirinden bağımsız birimlerden oluşan işletmelerde, faaliyetlerin ve birim uygulamalarının kontrolünde iç denetim işletme yönetimine yardımcı olacaktır. İşletmelerdeki kontrol mekanizmalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, faaliyetler ile ilgili güvence sağlayacaktır. Kontrol mekanizmalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin ise etkin bir biçimde yürütülen iç denetim süreci mümkün kılmaktadır.

İşletmeler geleceğe yönelik olarak çok sayıda risk ile karşı karşıyadır. Bu risklerin önceden tespit edilebilmesi, gerekli tedbirlerin alınması yine iç denetim sisteminin etkinliğine bağlıdır. Etkin bir şekilde çalışmayan iç denetim birimleri, işletme yönetimi için çok önemli olan bilgileri doğru ve tam bir şekilde sağlayamayacaktır. Bu da işletme yönetiminin sağlıklı kararlar almasına ve sonuç olarak işletmenin varlığının tehlikede olmasına sebep olacaktır.

İç denetim biriminin kurulmuş olması, her zaman yukarıda açıklanan amaçları sağladığı anlamına gelmez. Yönetimdeki eksiklikler, mali tablolardaki hatalar ve hileler iç denetimin etkin olamamasından kaynaklanabilir. Bu yüzden iç denetim sistemini sürekli etkinleştirmek işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Kurum hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyen diğer bir etken ise risktir. Risk, genel olarak, belirli bir olasılık dağılımında bir işleme ilişkin bir zararın veya parasal kaybın ortaya çıkması veya işlemin tamamen gerçekleştirilememesi olarak belirlenmektedir. Beklenenden farklı bir durumun ortaya çıkması da risk olarak algılanmaktadır.

Risk denilince genellikle tehdit anlaşılmaktadır. Hâlbuki risk sadece tehditleri değil fırsatları da içermektedir. Bu açıdan bakıldığında, risk gelecekle ilgili kritik bir durumun ifadesi olarak algılanmaktadır. Risklerin yok edilmesi mümkün olmadığından, en aza indirmek veya iyi bir şekilde yönetmek, günümüz risk yönetim yaklaşımının temelini oluşturmaktadır.

Riskleri belli bir sınıflandırmaya tabi tutmak çok zordur. Fakat bütün sektörleri etkileyen bir takım risk türlerinden söz etmek mümkündür. Bunlar başta operasyonel risk olmak üzere finansal risk, stratejik risk ve çevresel risklerdir. Felaket riskleri, müşteri eğilimleri, ekonomik ve politik değişiklikler, rakipler ve sektördeki değişiklikler, teknolojik değişim ve hissedar ilişkileri gibi risk türleri çevresel risk sınıfında incelenmektedir. Kurumların yapısını ve kurumun kısa, orta ve uzun vadeli planlarını etkileyen, kurumsal yönetim, planlama, iş modeli, iş portföyü ve piyasa analizi gibi riskler stratejik risk sınıfına örnek olarak gösterilebilir. Kredi riski, ödeme riski, döviz riski, faiz riski ve fiyat riski gibi riskler ise finansal risklere örnek oluşturmaktadır. Kurumlarda oluşabilecek hatalara, süreçlerdeki aksaklıklara ve kurum

varlıklarının suiistimaline dayalı risklerin yanı sıra; organizasyon, iş akışı, teknoloji ve insan kaynakları çerçevesinde ortaya çıkabilecek, kurumu maddi ve itibari açıdan kayba uğratabilecek riskler, operasyonel risklerdir.

Anlaşılabileceği gibi, operasyonel riskler, süreçlerdeki ve sistemlerdeki aksamalar veya yetersizlikler, insan kaynakları ve doğal felaketler veya doğadaki değişiklikler, yasalardaki beklenmeyen değişiklikler gibi iç ve dış olaylardan kaynaklanmaktadır.

Kısaca, operasyonel riski, kurum yönetimi ve personeli tarafından zaman ve gidişata uygun hareket edilmemesinden, yönetim hatalarından, bilgi teknoloji sistemlerindeki hata ve aksamalar gibi içsel faktörler ve sel, yangın ve deprem gibi dışsal faktörlerden kaynaklanan kayıp ya da zarara uğrama olarak da tanımlamak mümkündür.

Operasyonel risk, tanımlanmamış bir şekilde aşırı limit kullanmak, yetki dışı faaliyetlerde bulunmak, faaliyetlerde yolsuzluk yapmak, deneyimsiz personel ve erişimi kolay olan bilgi teknoloji sistemleri gibi firma iç kontrollerinin zayıf yönlerinin bulunması veya iç kontrol sisteminin çökmesinden ötürü ortaya çıkabilecek kayıp veya zararlar olarak da bilinmektedir.

Operasyonel riskin vuku bulma olasılığını arttıran en önemli etkenlerden birisi de, kurum personel sayısının önemli derecede artmasıdır. Çünkü personel sayısının artması hata yapılma olasılığını arttırabilmektedir. Başka bir önemli faktör ise, işlem hacminin yüksek olmasıdır.

Operasyonel riskleri, kaynaklarına göre içsel ve dışsal kaynaklı riskler, kayıp ve zararın etkisine göre; doğrudan veya dolaylı riskler, beklenme derecesine göre; beklenen veya beklenmeyen riskler, operasyonel risk türüne, olay türüne ve kayıp veya zarar türüne göre riskler, kayıp veya zararın şiddetine ve sıklığına göre operasyonel riskler şeklinde sınıflandırabiliriz.

Operasyonel risklere yol açan faktörler her kurumun kendi iç yapısına ve faaliyetlerine göre farklılık arz etmekle birlikte, bankalar ve diğer finansal kuruluşlar için operasyonel riskin unsurları genel olarak: personel riski, sistem

ve teknoloji riski, süreçlere ilişkin riskler, dış kaynaklı riskler, yasal riskler ve organizasyon riskidir.

Risk yönetimi firmaların karşı karşıya kaldıkları riskleri yönetme sürecidir. Bir firmada tüm risklerin yönetilmesi, kurumsal risk yönetimi anlamındadır. Firmaların birçoğunda, operasyonel risklerin yönetilmesi kurumsal risk yönetiminin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin tanımından da anlaşılacağı gibi, operasyonel risk yönetiminin temel süreçlerini de kapsamaktadır.

Operasyonel risklerin kapsamı, iç süreç, insan ve sistem boşlukları ve başarısızlıklarından veya dışsal olaylardan kaynaklanan beklenmedik kayıpların ortaya çıkma olasılığı ve etkisi ile ölçülmektedir. Bir nicel değerlendirme bu tür kayıpların beklenen kayıp maliyetlerinin miktarının belirlenmesini ve olası ve gerçek kayıpların ölçülebilmesini gerektirmektedir.

Operasyonel riskler ve doğurdıkları kayıplar tek tek işlemler düzeyinde ve sistematik bir şekilde veri tabanına ya da risk defterine kaydedilmelidir. Daha sonra analiz edilmeli ve sayısallaştırılarak toplanmalıdır.

Operasyonel risk yönetiminin temel ilkeleri; tehlike teşhisi, risklerin değerlendirilmesi, risk kontrol tedbirlerinin analizi, kontrol kararları, risk kontrolü uygulaması için geliştirilmiş uygulama stratejileri, gözetim ve denetimden oluşmaktadır.

Operasyonel risk yönetimi, operasyonel risklerin saptanması, ölçülmesi, izlenmesi ortaya çıkmadan önlenmesi gibi aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç, önlenabilir kayıpları ve sigorta maliyetini en aza indirmek, firma itibarını ve kredi notunu korumak ve arttırmak, firmada risk ve kontrol kültürünü, çalışanlarının riskle ilgili bilinçlerini, tarafsızlık konumlarını, şeffaflık ve hesap verebilirliklerini geliştirmek, yönetime dış şartlara uyabilmesinde yardımcı olmak ve riskle ilgili fırsatları belirlemek gibi amaçlara hizmet eder.

Bankalarda iç denetim sisteminin operasyonel risk yönetimi üzerine etkileri ile ilgili yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebiliriz.

Çalışmamızda “Son yıllarda çok sayıda bankalar operasyonel risklerin neden olduğu zararlara maruz kalmışlardır”, “operasyonel risk oranları gün geçtikçe artmaktadır”, “Çeşitli finansal ürünlerin piyasaya sunulması operasyonel riski arttırmaktadır”, “Düzenlemelerdeki değişimler operasyonel bir risk faktörü olabilir”, operasyonel risk bankaların karşılaştıkları en eski risk türüdür” ve “bankalar kurulduktan hemen sonra operasyonel riskler ile karşı karşıya kalmaktadır” şeklinde sorulan sorulara alınan cevaplar, banka yöneticilerinin; operasyonel riskler yüzünden birçok bankanın büyük zararlara maruz kaldıklarına, bu risk oranlarının giderek arttığına, düzenlemelerdeki değişimlerin birer risk faktörü olabileceğine, operasyonel riskler bankaların karşılaştıkları en eski risk türü olduğuna ve bankalar kurulduktan hemen sonra bu tür riskler ile karşı karşıya kalacaklarına inandığını göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, banka yöneticilerinin operasyonel risklerin etkin yönetimi sonucunda aşağıdaki faydaların sağlanacağına inandığını göstermektedir.

- Operasyonel risk yönetimi skandalların engellemesini sağlar.
- Banka itibarının korunmasına yardımcı olur.
- Banka aleyhine açılacak davaların önüne geçer.
- Yönetimin sağlıklı karar almasına yardımcı olur.
- Hatalı işlemleri asgari düzeylere indirir.
- Hileli işlemlere sebep olan açıkları etkin bir şekilde tespit eder.
- Suiistimallerin erken tespitini sağlayarak riski azaltır.
- İflasların önüne geçerek kamunun bedel ödemesini engeller.
- Olası krizlerin daha yumuşak atlamasını sağlar.
- Bankalar arası güvenin oluşmasına yardımcı olur.
- Bankaların kesintisiz hizmet sunmasına yardımcı olur.
- Bankanın rekabet gücünü artırır.
- Çağın bankacılık teknoloji riskini minimize eder.
- Para transfer işlemlerinden ortaya çıkabilecek riski minimize eder.
- İnternet bankacılık riskini düşürür.

Operasyonel risk yönetiminin etkin bir şekilde yönetilmesi için bankaların operasyonel kayıp verilerini kaydetmeleri, kaydetmeden önce olay türünü, kayıp türünü ve risk türünü doğru bir şekilde tespit etmeleri gerekmektedir. Çünkü bu işlemler, operasyonel risk yönetiminin geçmiş verileri kullanarak gelecekte meydana gelebilecek operasyonel kayıpları önleyebilmelerinde çok önemli olmaktadır. Bu konuyla ilgili sorulan sorularda da banka yöneticileri olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

Operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde sadece olaylar ile ilgili kayıt tutmak yeterli olmamaktadır. Bu kayıtların sürekli iyileşmesi, dolayısıyla kayıpların azalması için tutulan kayıtlar aylık veya yıllık bazda iç denetim birimi tarafından incelenmeli ve gerekli düzeltmeler ve iyileşmelere yönelik faydalı önerilerde bulunulmalıdır. Bu yönüyle iç denetimin rolü ve önemi operasyonel risklerin etkin bir şekilde yönetilmesinde daha da artmaktadır. Banka yöneticileri, iç denetim sisteminin bağımsız ve etkin bir şekilde çalışması, yönetim ve iç kontrol süreçlerinin etkinleştirmenin yanı sıra, kurumsal risk yönetimi dolayısıyla operasyonel risk yönetimini de etkinleştireceği görüşündedirler. Çok az sayıda yönetici bu görüşü reddetmektedir.

Finansal kuruluşlar özellikle de bankalar kurulduktan hemen sonra operasyonel riskler ile karşı karşıya olduklarından, bu risk türünü kuruluşların karşılaştıkları en eski ve en temel risk olarak da tanımlamak mümkündür. Bu konuyla ilgili sorulan “Bazı görüşlere göre diğer risklerin temelinde de operasyonel riskler yatmaktadır” sorusuna katılımcıların neredeyse yüzde 50’yi ret cevabı vermişlerdir. Bunun nedeni, banka yöneticilerinin, diğer risklerin oluşmasını sağlayan sebepleri fazla dikkate almamaları olabilir. Bu da operasyonel kayıp verilerinin tam ve detaylı bir şekilde kaydedilmesi ve tutulan kayıtların iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik iç denetim birimi tarafından incelenerek önerilerde bulunulması görüşünü desteklemektedir. Böylece bir taraftan risk oranları azalırken diğer taraftan da yöneticilerin bu risk türüyle ilgili bakış açıları genişlemiş olacaktır.

Sonuç olarak iç denetim sistemi, operasyonel risk ve riskin doğurduğu olumsuz sonuçlarla ilgili tutulan kayıtları inceledikten sonra, kayıtların iyileşmesi ve gelişmesine yönelik faydalı önerilerde bulunarak operasyonel risk yönetiminin etkinleşmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca iç denetim sistemi risk yönetiminde etkin ve koruyucu

pozisyonda olduğu için toplam risk yönetiminin etkinleşmesini sağlayarak risk yönetim maliyetini önemli derecede düşürmektedir. Bu görevini yerine getirebilmesi için ise, iç denetim sisteminin iyi yapılandırılmış olması, etkin bir şekilde faaliyette bulunması ve bağımsızlığını ve tarafsızlığını korumuş olması gerekmektedir. Bu yüzden, bankaların yönetim kurulu ve üst düzey yöneticileri, risklerden ve risklerin oluşturduğu olumsuz sonuçlardan korunmak, bankayı ayakta tutabilmek ve rekabetin yoğun olduğu piyasalarda bankanın piyasadaki payını arttırabilmek için iç denetim sistemini güçlendirmeli ve sürekli etkinleştirmelidir.

Genel olarak, araştırmaya katılan banka yöneticilerinin çoğunluğu bu görüştedirler. Çünkü tecrübeleri ve deneyimlerine göre, denetim ve iç denetim sisteminin etkin bir şekilde yürütülmediğinde bütün kontrol sistemi zayıflar, yönetim etkinleşemez ve risk yönetimi de olması gerektiği gibi yürütülmez. Bunların toplamı kurumların özellikle bankaların çökmesine dolayısıyla ülke ekonomisinin krize gitmesine bunun de sonucu olarak toplumun büyük miktarlarda bedel ödemesine yok açacaktır.

KAYNAKÇA

- Alptürk, *Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi*, (1. Baskı), Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara 2008.
- Apte, Narendra M., *Corporate Governance, Risk Management And Internal Audit*, The Chartered Accountants, 2004.
- Aras, Güler, “İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim”, *İç Denetim Dergisi*, Sonbahar, (16), 2006, 20-21.
- Arcagök, M. Sait ve Erüz, Ertan, *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi*, Maliyet Hesap Uzmanları Derneği Yayınları, Ankara 2006.
- Argun, Tanju, *Risk Yönetimi*, 2008, Erişim (07 Haziran 2014), (<http://www.turklider.org/tr/editmodule.aspx?tabid=2877&mid=24450&itemid=9446&itemindex=4>).
- Aslan, Işıl, *Kurumsal Risk Yönetimi*, T.C. Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara 2008.
- Aslan, Bayram, “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim”, *Sayıştay Dergisi*, Nisan-Haziran, (77), 2010, 63-77.
- Aslan, Sinan, *Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim*, (1. Baskı), Avcıoğlu Basın Yayın, İstanbul 2003.
- Ayaz, Murat, *Bankalarda İç Denetim Yaklaşımları ve Bir Uygulama Örneği*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul 2011.
- Banking and Financial Services Ba, *Basel II – Direct Versus Indirect Operational Losses*, 2012, Erişim (17 Haziran 2014), (<http://bfsba.wordpress.com/2012/05/10/basel-ii-direct-vs-indirect-loss/>).
- Basel Committee on Banking Supervision, *Operational Risk Data*, Qis-2, Bank for International Settlements, 2001.
- Basel Committee On Banking Supervision, *International Convergence Of Capital Measurement And Capital Standards*, 2006.

- Baydarol, Onur, *İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007.
- Baykul, Yaşar ve Güzeller, Cem Oktay, *Sosyal Bilimler İçin İstatistik – SPSS Uygulamalı*, (1. Baskı), Pegem Akademi, Ankara 2013.
- Bayram, Nuran, *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, (2. Baskı), Güven Mücellit Matbaacılık, Bursa 2009.
- Boyacıoğlu, Melek Acar, “Operasyonel Risk ve Yönetimi”, *Bankacılar Dergisi*, (43), 2002, 51-66
- Bozkurt, Nejat, *Muhasebe Denetimi*, (5. Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul 2010.
- Can, Abdullah, *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, (1. Baskı), Pegem Akademi, Ankara 2013.
- Can, Evrim, *Operasyonel Risk ve Yönetimi*, Yeterlik Etüdü, SPK, Ankara 2003.
- Ceyhan, İsmail Fatih, *İç Denetim ve Kurumsallaşma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale 2010.
- Chernobai, Anna S., Rachev, Svetlozar T. ve Fabbozi, Frank J., *Operational Risk; A Guide To Basel Ii Capital Requirements, Models, And Analysis*, (E-Book), Wiley, 2007.
- Coso, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2004, Erişim (23 Haziran 2014), ([Http://Www.Coso.Org/Documents/Coso_Erm_Executivesummary.Pdf](http://Www.Coso.Org/Documents/Coso_Erm_Executivesummary.Pdf))
- Courtemanche, Gil, “How Has Internal Auditing Evolved Since 1941?”, *The Internal Auditors*, (48), 1991, 106-109.
- Çakıroğlu, Sabri, *İç Denetim Broşürü*, İstanbul Büyük Şehir Belediyesi, İç Denetim Birim Başkanlığı, İstanbul 2014.
- Çaldağ, Yurdakul, *Denetim ve Raporlama – Finansal Tablolar ve Analiz Teknikler*, (4. Baskı), Gazi Kitapevi, Ankara 2004.
- Çatıkkaş, Özgür, Okur, Mustafa ve Balkan, İsmail, *Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması*, G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., İstanbul 2012.

- Demirbaş, Mahmut, “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişmeler”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (7), İstanbul Bahar 2005, 167-188.
- Derici, Onur, Tüysüz, Zekeriya ve Sarı, Aydın, “Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulamaları”, *Sayıştay Dergisi*, (65-Özel) Nisan-Haziran 2007, 151-172.
- Durmuş, Beril, Yurtkoru, E. Serra ve Çinko, Murat, *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, (5.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul 2013.
- E.C.İ.İ.A., Internal Auditing In Europe, Position Paper, 2005, Erişim (02 Mayıs 2014), (http://www.ifaci.com/dl.php?table=ani_fichiers&nom_file=prise_de_position_ec_iaa.pdf&chemin=uploads/_ifaci).
- Eliuz, Ayşenur, *Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü ve İMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya 2007.
- Enrique, Navarrete, “Practical Calculation of Expected and Unexpected Losses in Operational Risk, By Simulation Methods”, *Documentos De Trabajo, Banca & Finanzas*, 1 (1), 2006, 1-12.
- Erdoğan, Melih, *Denetim*, (2. Baskı), Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara 2005.
- Demirel, Erol, Karatepe, Cumhuri, Uzun, Ali Kamil ve Safsoy, Meral, “KOBİ’lerde İç Denetim İçin Pratik Bilgiler”, *İSMMMÖ*, Nisan 2013, 31-32.
- Eşkazan, Ali Rıza, “İç Denetimin Değişen Dünyasında İç Denetçiler”, *İç Denetim Dergisi*, (6), Kış 2003, 32-33.
- Fadzil, Hanım Faudziah, Haron, Hasnah ve Jantan, Muhammad, “Internal Auditing Practices And Internal Control System”, *Emerald Managerial Auditing Journal*, 20 (8), 2005, 844-866.
- Falay, Nihat, “Denetim, Verimlilik/Etkinlik/Tutumluluk (VET) ve Sayıştay”, *Sayıştay Dergisi*, (25-Özel), Nisan-Haziran, 1997, 18-30.
- Finke, Gandalf R. ve Singh, Mahender, *Operational Risk Quantification – A Risk Flow Approach*, University of California, Santa Barbara, USA 2010.
- Geiger Hans, *Regulating and Supervising Operational Risk For Banks*, A paper presented at the conference: “Future of Financial Regulations: Global Regulatory

- Reform and Implications for Japan, Tokyo 17-October 2000, 9-11, Erişim (24 Haziran 2014) (http://www.econbiz.de/archiv1/2008/45350_operational_risk_banks.pdf)
- Gökbayrak, Nermin, *İç Denetimin Risk Yönetimindeki Rolü Üzerine Kavramsal İnceleme*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2011.
- Gönülaçar, Şener, *İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler*, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, İç Denetim Birim Başkanlığı, Ankara 2007, Erişim (02 Mayıs 2014) (http://icden.meb.gov.tr/digeryaziler/s_gonulacarmakale_ozeti.html)
- Güredin, Ersin, *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, (13. Baskı), Türkmen Kitapevi, İstanbul 2010.
- Güzel, Serdar, "Bilgi Teknolojileri Kontrolleri", *İç Denetim Dergisi*, (11), Bahar 2005, 34-39.
- Haftacı, Vasfi, *Muhasebe Denetimi*, (2. Baskı), Umuttepe Yayınları, İzmit 2011.
- Hayes, Rick, Dassen, Roger, Schilder, Arnold ve Wallage, Philip, *Principles Of Auditing*, (2. Baskı), Pearson Education Ltd. Yayını, İngiltere 2005
- Hong Kong Institute of Bankers, *Operational Risk Management*, John Wiley & Sons, July 2013, Part1: Operational Risk In The Banking Industry, Chapter one; Overview and Definition, Erişim (19 Haziran 2014) (<http://www.safariflow.com/library/view/operational-risk-management/9780470827680/xhtmll/Chapter01.html>).
- Hussain, Amanat, *Managing Operational Risk in Financial Markets*, E-Book, (1st Publish), Butterworth-Heinemann, Oxford London 2000.
- Soylu, Hüseyin, *İç Denetimin Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Sektöründe Uygulaması ve Mevcut Uygulamaların, Verimlilik ve Başarısı-Türkiye Örneği*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman 2010
- Kalaycı, Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (2. Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara 2006.
- Kaptan, Saim, *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, (11.Baskı), Tek Işık Web Ofset Basımı, Ankara 1998.

- Karanfiloğlu, A. Yasin, “Muhasebe Denetimi Kavram İlke ve Yöntemleri”, *Sayıştay Dergisi*, (35), Ekim – Aralık 1999, 28-37.
- Kaya, H. Abdullah, “İç Denetim”, 20. *Türkiye Maliye Sempozyumu*, 23-27 Mayıs, 2005-Karahayıt, Bildiriler (ss. 97-106), Pamukkale 2005.
- Kepekçi, Celal, *İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü*, Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi, Eskişehir 1982.
- Kouvelis, Panos, Boyabatlı, Onur ve Diğerleri, *Handbook of Integrated Risk management In Global Supply Chain*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2010.
- Köse, H. Ömer, “Denetim ve Demokrasi”, *Sayıştay Dergisi*, (33), Nisan-Haziran, 1999, 62-85.
- Kurnaz, Niyazi, *Denetim, Güncel Denetim Yaklaşımları*, Ders notu, 2007, S. 5, Erişim (05 Haziran 2014), Erişim Ağı (<http://www.niyazikurnaz.net/denetim1/denetim-7.ppt>).
- Kurnaz, Niyazi ve Çetinoğlu, Tansel, *İç Denetim – Güncel Yaklaşımlar*, (1. Baskı), Umuttepe Yayınları, İzmit 2010
- Küpçü, Handa, *İç Denetim ve Kurumsal Yönetim*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2011.
- Mango, Donald F., “An Introduction To Insurer Strategic Risk”, *Guy Carpenter & Company*, 2007, Erişim (08 Haziran 2014) (<http://www.actuaries.org/ASTIN/Colloquia/Orlando/Papers/Mango1.pdf>).
- Massay, Roger, *The Application of Strategic Models to Non-Life Insurance Markets*, 32nd Annual GIRO convention, 18-21 October 2005, Erişim (08 Haziran 2014), (<http://www.actuaries.org.uk/sites/all/files/documents/pdf/massey2.pdf>).
- Memiş, Mehmet Ünsal, “Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar”, *Mali Çözüm Dergisi*, (85), Ocak-Şubat, İSMMMÖ Yayın Organı, İstanbul 2008, 75-91.
- Goetz, Douglas N., *Contract Property Management Systems Audit*, The Defence Acquisition University, Kettering OH 2010.
- Nicoleta, Radu Alina ve Cornelia, Oteanu (Puiu) Ana, “The Operational Risk Management”, *The Bucharest Academy of Economic Studies*, 2009, 503-510. Erişim (09 Haziran 2014)(<http://www.asecu.gr/files/RomaniaProceedings/54.pdf>)

- Office Of Comptrollers Of The Currency, *Emerging Market, Country Products and Trading Activities*, Comptroller's Handbook, February 1998, Erişim (08 Haziran 2014), (<http://www.occ.gov/publications/publications-by-type/comptrollers-handbook/emkt.pdf>).
- Özbilgin, İzzet Gökhan, "Risk ve Çeşitleri", *Türkiye Bilişim Derneği, Aylık Bilişim Kültürü Dergisi*, 4. Yıl, (145), Temmuz 2012, 86-93.
- Özçelik, Hayrettin, *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2008
- Özeren Baran, *İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları*, (1. Baskı), Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara 2000.
- Özeren, Baran, *İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları ve Yönlendiren İlkeler*, (1. Baskı), Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara Ekim 1999.
- Parlakkaya, Raif, *Finansal Türev Ürünler İle Mali Risk Yönetimi ve Muhasebe Uygulaması*, (1. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2003.
- Peker, Alparslan, *Modern Yönetim Muhasebesi*, (3. Baskı), Filiz Kitapevi, İstanbul 1988.
- Samad-Khan, Alı, *Stress Testing Operational Risk, Expert Forum On Advanced Techniques On Stress Testing: Application For Supervisors*, Washington D.C. 2006.
- Securities Act of 1933-1994, Approved April 2012 & August 2012, 1-93 ve 1-371, Erişim (01 Mayıs 2014), (<https://www.sec.gov/about/laws/sa33.Pdf>) ve (<https://www.sec.gov/about/laws/sea34.Pdf>).
- Seyidoğlu, Halil, *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı*, (7. Baskı), Güzem Yayımcılık, İstanbul 1997.
- Sezal, Levent, *Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2006.
- Şimşek, Kemal Çağatay, *Bankalarda Risk ve Risk Ölçüm Yöntemleri*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2007.

- T.C Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, *IIA Uluslararası İç Denetim Standartları*, 2011.
- T.C, Maliye Bakanlığı, *Üst Yöneticiler İçin İç Kontrol Ve İç Denetim Rehberi*, 2014.
- Tattam, David, *A Short Guide to Operational Risk*, Gower Publishing, 2011, Erişim (08 Ağustos 2014), (<http://www.gowerpublishing.com/pdf/SamplePages/Short-Guide-to-Operational-Risk-Tattam-Ch1.pdf>).
- Thonabauer, Günther ve Nüsslinger, Barbara, *Guidelines on Operational Risk Management*, Oesterreichische Nationalbank (OeNB), Vienna Austria 2006.
- Tok, Pınar, *Türkiye’de İç Denetim ve İç Denetçilik*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla 2010.
- Toraman, Cengiz, “Gelişen Bilgi Teknolojilerinin Denetime Olan Etkisi” *Mali Çözüm Dergisi*, (60), Temmuz-Ağustos-Eylül, 2002, 1-7.
- Tuan, A. Kadir Ve Sağlar Jale, A. Kadir Tuan ve Jale Sağlar, “İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi”, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, (11), Ocak 2004, 1-15.
- Tufan, Mehir ve Görün, Mustafa, “Türkiye’de Kamu İç Denetim Sisteminin Uluslararası İç denetim Standartları Çerçevesinde İncelenmesi”, *Sayıştay Dergisi*, (89) Nisan-Haziran 2013, 115-135.
- Tüm, Kayahan, *Denetim Birimi Olarak YMM’lerin Vergi Kayıplarını Önlemede Etkisi; YMM’ler Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana 2010.
- “Kurumsal Risk Yönetimi”, *TÜSİAD*, Yayın No: TÜSİAD-T/2008-02/452, İstanbul, 2008,
- “Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru”, *TÜSİAD*, (461), 2008
- U. S. Securities And Exchange Commission, *Supervised Investment Bank Holding Companies; Proposed Rules*, Proposed Rules, Federal Register, 68 (215), USA November 62003, 62910-62939.
- Uyar, Süleyman, “İç Denetçi İle Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır”, *İç Denetim Dergisi*, (12), Yaz 2005, 22-28.

- Uzun, Ali Kamil, ‘’Organizasyonlarda İç Denetimin Fonksiyonu ve Önemi’’, *Active Finans Dergisi*, (6), Nisan-Mayıs 1999, 68-70.
- Uzun, Ali Kamil, ‘‘Saydamlığa Ulaşmada İç Denetimin Rolü ve Sorumlulukları’’, *Deloitte Makaleleri*, 1-2, Erişim (08 Mayıs 2014),
(<http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/SAYDAMLI%C4%9EA-ULA%C5%9EMADA-%C4%B0%C3%87-DENET%C4%B0M%C4%B0N-ROL-VE-SORUMLULUKLARI.pdf>)
- Uzun, Ali Kamil, ‘‘İç Denetim, Verimliliğin Bekçisidir’’, *Ortak Payda Sitesinde Yayımlanmış Makale*, Erişim (11 Mayıs 2014),
(<http://www.ortakpayda.com/articles.php?id=4208>)
- Üzer, Hüseyin Emre, *Risk Yönetiminde Kullanıla Stres Testi Yönetimi*, Yeterlik Etüdü, SPK, Ankara 2002.
- Wood, David A., *Increasing Value Through Internal And External Auditor Coordination*, Brigham Young University, IIA Research Foundation, USA 2004
- Yıllancı, Münevver, *İç Denetim, Türkiye’nin 500 Büyük Sanayii İşletmesi Üzerine Bir Araştırma*, Osmangazi Üniversitesi Basımevi, Eskişehir 2003.
- Yıllancı, Münevver, ‘‘Denetim Komitesinin İç Denetim Etkinliğini Sağlamadaki ve Hileleri Önlemedeki Rolü’’, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, (8), Ocak 2003, 23-33.
- Yıldırım, Hilali, *Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul 2006.
- Yüksek Öğretim Kurulu, ‘‘İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasların Hakkında Yönetmelik’’, *Resmi Gazete* (26226), 12.07.2006.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Mohammad Fahim ATAYI
Doğum Yeri ve Tarihi	Faryab – Afganistan – 10.01.1984
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Balh Üniversitesi, Mezar-i-Şerif, Afganistan
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Farsça
Bilimsel Faaliyetler	
İş Deneyimi	
Stajlar	Afgan Milli Bankası, Afganistan (Lisans Stajı)
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	Afgan Milli Bankası, Andhoy Kaymakamlık, ROSHAN Telekom
İletişim	
E-Posta Adresi	fahim9787@gmail.com
Tarih	21.11.2014