

KAMU BANKALARINDA İÇ DENETİMİN YENİDEN YAPILANDIRILMASI: ZİRAAT BANKASI TEFTİŞ KURULUNDA YAŞANAN ÖRGÜTSEL, TEKNİK VE KÜLTÜREL DEĞİŞİM

Murat Kiracı
Sıtkı Çorbacıoğlu

Öz

Türkiye ve Dünyada ekonomik, finansal ve denetim alanında yaşanan krizler ve bu krizleri aşmak için ortaya konan ulusal ve uluslararası çabalar, Türk Bankacılık Sistemi ve bu sistemin önemli bir unsuru olan iç denetim fonksiyonunu önemli ölçüde etkilemiştir.

Kamu bankalarında iç denetim fonksiyonunu yeniden yapılandıran değişim süreci hakkında bilgi veren bu çalışma, Ziraat Bankası Teftiş Kurulu üzerine odaklanmaktadır. Araştırma için ihtiyaç duyulan veriler, iç denetim ve kontrol konularıyla ilgili kitap, makale, rapor, kanuni ve idari düzenlemeler, web siteleri ve Ziraat Bankası Teftiş Kurulu Başkanlığı üst yönetimiyle yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilmiştir. Çalışma, 1990'lı yıllardan itibaren kamu bankalarının iç ve dış çevrelerinde yaşanan değişimin, Ziraat Bankası Teftiş Kurulunu örgütsel, teknik ve kültürel altyapılar açısından nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Araştırma sonuçları, Teftiş kurulunun örgütsel, teknik ve kültürel unsurlar açısından değişim geçirdiği ve/veya geçirmekte olduğuna işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler

*Basel Süreci, İç Denetim, Ziraat Bankası Teftiş Kurulu, Yeniden Yapılandırma
Reorganization of Internal Auditing at State Banks: Organizational, Technical
and Cultural Change at Ziraat Bank Examiners Board*

Abstract

National and international financial and control related crises along with the efforts to deal with these events significantly affected Turkish banking system and its internal auditing function.

The study focuses on Ziraat Bank Examiners Board, while informing about the change process that reorganized the internal auditing function. The data needed for the research collected from books, articles, reports, web sites related to internal auditing, and semi-structured interviews with the top management of the Ziraat Bank Examiners Board. The research explores how internal and external changes experienced by state banks have affected the organizational, technical, and cultural infrastructure of the Examiners Board. The findings indicate that changes related to organizational, technical, and cultural capacities have occurred or been occurring.

Key Words

*Basel Process, Internal Auditing, Ziraat Bank Examiners Board,
Reorganization*

Giriş

1990'lı yıllarda ülkemizde ekonomi alanında ortaya çıkan krizler bankacılık sektöründe önemli değişiklikler meydana getirmiştir. 1994 ekonomik krizinin etkileri bazı bankaların faaliyetlerine son verilmesi ve birleşmelerle sonuçlanırken, yaşanan uluslararası skandallar bankaların iç kontrolü ve iç denetimi konusunda uluslararası düzeyde kabul gören düzenlemelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Basel Komitesinin 1998 yılı ve sonrasında aldığı tavsiye niteliğindeki kararlar söz konusu düzenlemeler arasında önemli bir yere sahiptir.

Enron başta olmak üzere 2000'li yıllarda ortaya çıkan muhasebe skandalları sonucu yapılan düzenlemeler, olayın bağımsız denetim boyutunu

sorgularken, iç denetim boyutunu da etkilemiştir. Söz konusu süreç, bir hizmet işletmesi olan bankaların iç denetim ve kurumsal yönetim uygulamalarının Basel düzenlemeleri temel alınarak gözden geçirilmesi sonucunu doğurmuştur.

Ülkemiz bankacılığının gelişmesinde kurumsal kültürleri ve köklü tecrübeleriyle lokomotif rolü oynayan kamu bankaları da 1990'lı yıllardan itibaren hızla değişen ekonomik, finansal, yasal ve uluslararası çevreden etkilenmiştir. Özellikle Basel düzenlemelerini uygulamaya koyan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu kamu bankalarının yapı ve işleyişleriyle, iç denetim fonksiyonunun yeniden yapılandırılması konusunda etkili olmuştur.

Kamu bankalarında iç denetim fonksiyonunun yerine getirilmesinde kilit rol oynayan teftiş kurulları, gerek kurumsal hedeflere ulaşılması adına üstlendikleri iç denetim rolü, gerekse banka kurmay kadrolarını yetiştiren enformel bir hizmet içi eğitim merkezi olmaları dolayısıyla, özellikle üzerinde durulması gereken birimlerdir. Bu çalışma, 1990'lardan itibaren kamu bankalarını etkileyen olaylar neticesinde, iç denetimde yaşanan gelişmelere paralel olarak, Ziraat Bankası Teftiş Kurulunun yaşadığı yeniden yapılandırma sürecini incelemekte; Teftiş Kurulunun, örgütsel, teknik ve kültürel altyapılarında söz konusu olan değişimi araştırmaktadır.

1.Kamu Bankalarında Denetim

Bankacılık sektöründe denetim olgusu özellikle son yıllarda önemi giderek artan bir konudur. Kamu bankalarının¹ denetimini, iç ve dış denetim olarak iki kısımda incelemek mümkündür. Söz konusu bankalar, dış denetim kapsamında, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Sayıştay, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu ve bağımsız denetim firmaları tarafından denetlenirken, kurul ve organları tarafından da iç denetime tabi tutulmaktadır. Aşağıda öncelikle bankalarda iç denetimi yakından ilgilendiren uluslar arası gelişmeler daha sonrada Türk Bankacılık sisteminde iç denetim hakkında özet bilgi sunulacaktır.

1.1. İç Denetim ve Bankacılık Alanında Yaşanan Önemli Uluslararası Gelişmeler

Bankacılık alanında son yıllarda ortaya çıkan gelişmelerin odağında iç denetim olgusu yatmaktadır. Bu bağlamda iç denetim kavramının ortaya çıkışını ve gelişimini görmek konuyu kavramak noktasında önem arz etmektedir.

1.1.1. İç Denetim Kavramı ve Gelişimi

İç denetim kavramı kendisine yüklenen fonksiyonlara bağlı olarak zaman içerisinde gelişme göstermiş olup, günümüzde “bir örgütün faaliyetlerini geliştirmek ve katkı sağlamak amacıyla tasarlanmış bağımsız, tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyeti” olarak tanımlanmaktadır (www.theiia.org 2007). İç denetim, risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesinde sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirerek örgütsel amaçların başarılmasına katkı sağlamaktadır (www.theiia.org, 2007; Özer, 2000; 16). İşletmenin sorumluluklarının en iyi şekilde yerine getirilmesinde, işletme yönetimi ve çalışanlarına yardımcı olmayı amaçlayan iç denetim, finansal ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve bütünlüğü, operasyonların etkililiği ve verimliliği, varlıkların korunması ve mevcut kanun ve mevzuata uygunluğun sağlanması yanında, kurumsal düzeyde maruz kalınan

¹ Araştırmada “kamu bankası” kavramı ile “kamu sermayeli mevduat bankası” kastedilmektedir.

riskleri değerlendirmektedir (Price Waterhouse Coopers, 2006:3). İç denetim birimlerinin görevi sadece mevcut riskleri takip etmek değil öngörülerde bulunmak suretiyle işletme için söz konusu olan fırsatları da ortaya koymaktır (Uzun, Aktaran Yılcı 2006;11). Son yıllarda, iç denetimin inceleme ve değerlendirme fonksiyonundan çok, değer katma ve geliştirme fonksiyonu ön plana çıkmaktadır (Yılcı 2006; 7). Dolayısıyla, iç denetimin temel hedefinin, örgütün kurumsal amaçlarına ulaşılmasına hizmet etmek ve danışmanlık hizmeti sunmak olduğu söylenebilir.

Dünyada iç denetim, bir meslek olarak 1941 yılında ABD’de kurulan ve halen 165 ülkede 150.000’den fazla üyesi bulunan İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors) tarafından kurumsal bir yapıya kavuşturulmuştur. İç denetim mesleğiyle ilgili bir başka önemli kurum da, 1982 yılında kurulan ve 32 Avrupa ülkesindeki iç denetim enstitülerinin oluşturduğu Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonudur (European Confederation of Institutes of Internal Auditing). İç denetim mesleğinin standartları bu iki kurum tarafından belirlenerek yayımlanmakta ve iç denetimle ilgili araştırma ve toplantılar düzenlenerek uluslararası işbirliği sağlanmaktadır (Yılcı, 2006; 8).

1.1.2 Basel Düzenlemeleri ve İç Denetim

Bankacılıkta iç denetim konusu, ilk olarak 1998 yılında Basel Komitesi tarafından iç kontrol hakkında yapılan çalışmayla ele alınmıştır². Basel komitesi³, İsviçrenin Basel kentinde Uluslararası Ödemeler Bankası’ndan (BIS-Bank For International Settlements) 10 gelişmiş ülkenin⁴ merkez bankası başkanlarının 1974 yılında oluşturdukları ve çalışmalarına halen devam eden bir komitedir. Bankalar üzerinde bir yaptırım gücü olmayan Basel komitesi uluslararası bankacılık sisteminin sağlıklı işlemesi ve güvenilirliğinin artırılması yönünde tavsiye niteliğinde kararlar almaktadır (Bank For International Settlements, www.bis.org/bcbs, 2008).

Basel Komitesi, iç denetimle ilgili yapmış olduğu çalışmalarda İç Denetçiler Enstitüsünün iç denetim tanımını temel almış ve bunun üzerine çalışmalarını oluşturmuştur. Komite şu ana kadar “iç denetimle” ilgili üç önemli çalışma yayınlamıştır:

- Bankalarda İç Kontrol Sistemleri (Framework For Internal Control Systems in Banking Organizations - Basel Committee Publications No. 40 - 1998)
- Bankalarda İç Denetim ve Gözetim ve Dış Denetçilerle İlişkiler, (Internal Audit in Banks and Supervisor’s Relationship with Auditors - Basel Committee Publications No. 84 – 2001)
- Bankalarda İç Denetim ve Gözetim ve Dış Denetçilerle İlişkiler Üzerine Bir Uygulama (Internal Audit in Banks and the Supervisor’s Relationship with Auditors: A Survey -Basel Committee Publications No. 92 - 2002)

² İç kontrol ve iç denetim kavramları zaman zaman hatalı olarak birbirinin yerine kullanılabilen kavramlardır. İç kontrol, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğinin, finansal raporlamanın güvenilirliğinin ve personelin gerekli yasa ve düzenlemelere uyumunun sağlanması adına örgütte oluşturulmuş bulunan önlem ve yöntemler sistemidir. İç denetim ise iç kontrol sisteminin uygulanıp uygulanmadığı ve etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığını inceleyen bir fonksiyondur.

³ Ayrıntılı bilgi için www.bis.org/bcbs Basel Committee on Banking Supervising (Basel Bankacılık Gözetim Komitesi)

⁴ Bu ülkeler Belçika, Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Lüksemburg, Hollanda, İspanya, İsviçre’dir.

“Bankalarda İç Kontrol Sistemleri” ile ilgili 1998 tarihli Basel düzenlemesinde, banka yönetim kurulunun, uygun ve etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasından ve sürdürülmesinden sorumlu olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, sözü edilen düzenlemede banka üst düzey yönetiminin, yönetim kurulu tarafından onaylanan politika ve stratejilerin yürütülmesi; bankanın taşıdığı risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için gerekli yöntemlerin geliştirilmesi; yetki ve sorumlulukların açık olarak paylaşıldığı bir kurum yapısının sürdürülmesi, görev ve sorumlulukların etkin olarak yerine getirilmesinin takip edilmesi; uygun iç kontrol politikalarının oluşturulması, iç kontrol sisteminin etkinliğinin ve uygunluğunun izlenmesinden sorumlu olduğu ifade edilmiştir (Basel Committee Publications a, 1998). Bunun yanında Basel Komitesi kararlarına göre banka üst yönetiminin “risklerin” banka sermaye düzeyi ile ilişkilendirilmesi için bir sistem geliştirmesi ve sistemi düzenli olarak takip etmesi gerekmektedir. Söz konusu sorumlulukların etkili bir biçimde yerine getirilmesinde yardımcı olacak fonksiyonun ise “iç denetim fonksiyonu” olduğu vurgulanmıştır (Basel Committee Publications a, 1998).

1998’de yayınlanan çalışmanın ardından komite, 2001 yılında iç denetim fonksiyonuna odaklanan ve bankalardaki iç denetim birimlerinin denetim otoriteleri ve dış denetçilerle ilişkilerine yön verecek bir çalışma daha yayınlamıştır. 2001 yılındaki bu çalışmaya, gerekçe olarak; bankadaki iç denetim fonksiyonunu içeren güçlü bir iç kontrolün ve bağımsız denetimin, sağlam kurumsal yapının bir parçası olduğu vurgulanmıştır. Bu durum banka yönetimi ile banka gözetim otoriteleri arasında işbirliğine dayanan iş ilişkisine katkıda bulunmasının yanında bu ilkelere göre örgütlenmiş bir iç denetim fonksiyonunun, gözetim otoritelerinin işlerini kolaylaştıracağı belirtilmiştir. 2001 yılındaki Basel düzenlemelerinde banka iç denetim fonksiyonunun sahip olması gereken beş ilke belirtilmiştir (Basel Committee Publications b, 2001). Söz konusu ilkelere göre bankalarda iç denetim fonksiyonunun:

- Süreklilik arz etmesi,
- Denetlenen faaliyetlerden bağımsız olması,
- Bir Denetim Tüzüğü’nün olması,
- Nesnel ve yansız olması ve
- Mesleki yeterliliğe sahip olması gerekmektedir.

Yüksek tutarlarda zararı olan bankaların zararlarının sebepleri incelendiğinde, söz konusu bu beş ilkeye ilişkin eksikliklerin etkili olduğu gözlenmektedir (Aslan, 2003, 46).

Basel düzenlemelerine göre, bankaların tüm birim ve faaliyetleri iç denetim kapsamına girmelidir. Ayrıca, iç denetim birimleri banka iç sermaye değerlendirme süreci çerçevesinde, risk ölçümü, risk ile sermaye düzeyini ilişkilendirme ve iç sermaye politikalarına uyum konularında geliştirilen sistem ve yöntemleri “düzenli ve bağımsız bir biçimde” incelemelidir (Basel Committee Publications b, 2001).

Basel düzenlemeleri kapsamında bankalarda iç denetim biriminin görev alanına giren hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yavuz, 2002; 45 ve Takan, 2001; 538):

- İç kontrol sisteminin yeterliliği ve etkinliğinin sürekli test edilmesi ve değerlendirilmesi

- Risk ölçme ve risk yönetimi süreç ve yöntemlerinin uygulanmasının ve etkinliğinin değerlendirilmesi
- Elektronik bankacılık hizmetleri ve elektronik bilgilendirme sistemleri de dahil olmak üzere, yönetim bilgi sistemlerinin denetlenmesi
- Muhasebe kayıtlarının ve finansal raporların doğruluğunun ve güvenilirliğinin denetlenmesi
- Varlıkların muhafaza edilmesi için kullanılan araçların, koruma yöntemlerinin denetlenmesi
- Bankanın taşıdığı risklerle orantılı bir sermaye yapısına sahip olup olmadığını ölçmek üzere kurulan sistemin denetlenmesi
- Operasyonların maliyet ve etkinliklerinin değerlendirilmesi
- İşlemlerin ve özel iç kontrol süreçlerinin işleyişinin test edilmesi
- İşlemlerin her türlü yasal ve düzenleyici mevzuata, dahili politika ve prosedürlere bağlı kalınarak yapılmasını sağlamak üzere kurulmuş sistemlerin denetlenmesi
- Düzenleme ve denetleme otoritelerine yapılan raporlamanın güvenilirliğinin ve zamanlamasının denetlenmesi
- Özel inceleme, araştırma ve soruşturma faaliyetlerinin yürütülmesi
- Faaliyetlerle ilgili gerekli iyileştirme önlemlerinin yönetime tavsiye edilmesidir.

2001 yılındaki Basel düzenlemelerine göre, bankaların sahip oldukları denetim planları, kontrol risk değerlendirmesine dayandırılmalıdır. Risk değerlendirilmesi ise banka birim ve faaliyetleriyle iç kontrol sistemini kapsamalıdır. Denetim planının banka üst yönetimi ve varsa denetim komitesi tarafından onaylanması gerekmektedir. Basel Komitesi, icra görevi olmayan yönetim kurulu üyelerinden bir denetim komitesinin oluşturulmasının banka iç kontrol ve iç denetim sistemlerini güçlendireceği görüşündedir (Basel Committee Publications b, 2001). Ayrıca, Basel düzenlemeleriyle, iç denetim biriminin üst yönetime, yönetim kuruluna ve denetim komitesine, iç kontrol sisteminin performansı ve iç denetim biriminin hedeflerine ulaşması konusunda düzenli olarak raporlar sunması gerektiği ifade edilmiştir.

1.2. Türk Bankacılık Sisteminde İç Denetim

Ülkemizde bankacılık alanında iç denetim ve iç kontrol kavramları özellikle 2000’li yılların başından bu yana öne çıkan kavramlardır. Bankacılıkta iç denetim, bankanın iç kontrol sisteminin sürekli izlenmesi sürecinin bir parçası olup geleneksel olarak teftiş kurulları tarafından yerine getirilmektedir. Bankalar kanunu ve BDDK düzenlemeleri teftiş kurulu terimi yerine “*iç denetim birimi*” terimini kullanmaktadır.

1999 yılında 4389’ nolu kanunla, dönemin Bankalar kanunu değiştirilmiş ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) kurulmuştur. BDDK’nın kurulmasıyla kamu bankaları da dahil tüm bankalar üzerinde düzenleyici ve gözetici bir otorite ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan finansal krizler ve değişen ekonomik koşullara da bağlı olarak Bankacılık kanununda da köklü değişiklikler yapılması bir zaruret halini almıştır. Bankacılık sektörünün sorunlarını giderecek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir yasal düzenleme ancak 19.10.2005 tarihinde kabul edilen 5411 Sayılı Bankacılık kanunuyla olabilmıştır. Bu kanunda da iç denetim konusu vurgulanmıştır. Şöyle ki 5411 Sayılı Bankacılık kanunu 32. maddesi “bankalar bütün birim, şube ve

konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan bir iç denetim sistemi kurmak zorundadır. Bu çerçevede, faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve bankacılık ilkelerine uygunluğu, banka müfettişleri tarafından denetlenir” ifadesiyle teftiş kurullarının önemi ve gerekliliği açıkça ifade edilmektedir (5411 Bankacılık Kanunu, 2005).

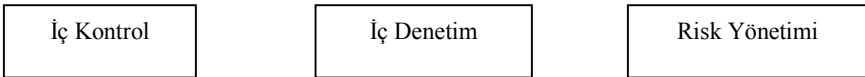
Banka teftiş kurulları genel olarak, bankaların şube, genel müdürlük birimleri ve iştiraklerinde yönetim kurulu ve/veya genel müdür adına teftiş, inceleme ve gerektiğinde soruşturma yapma yetkisine sahiptir (Yurtsever 2002. 100). Teftiş kurulları bir icra birimi olmayıp, karar ve faaliyetleri görüş bildirici niteliktedir. Teftiş kurulunun ve müfettişlerin çalışma usul ve esasları ile görev ve sorumlulukları yönetmelikle düzenlenmektedir.

Türkiye’de 2001’de yaşanan finansal krizin ardından, Basel düzenlemelerine uyum süreci hız kazanmıştır. Söz konusu süreçte, bankalarda iç denetim konusunu yakından ilgilendiren ve Basel kararlarını temel alan birçok düzenleme BDDK tarafından hazırlanarak uygulamaya konulmuştur.

Konuyla ilgili ilk yönetmelik 08/12/2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkındaki Yönetmelik”tir. Söz konusu yönetmelik bankalarda iç kontrol birimi oluşturulması ve risk yönetimi hususlarında önemli değişiklikler getirmiştir. Bu düzenlemede göze çarpan en önemli nokta iç kontrol birimi ve teftiş kurullarının iç denetim sistemi olarak birlikte düşünülmesidir. Bu yönetmeliğin yerini alan 01/11/2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Bankaların İç Sistemleri Hakkındaki Yönetmelik” ile birlikte bankaların iç denetim birimlerinin örgütlenmesinden, çalışma usullerine, işleyişine ve banka içi ilişkilerine kadar birçok önemli alanda ülkemizdeki uygulamalar Basel komitesinin iç denetim ve iç kontrol ile ilgili düzenlemeleriyle paralel hale gelmiştir.

1/11/2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan söz konusu yönetmelik, bankalardaki iç denetimin amacını, üst yönetime, banka faaliyetlerinin kanun ve diğer mevzuat ile banka strateji, politika, ilke ve hedefleri doğrultusunda yürütüldüğü ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği hususlarında güvence sağlamak olarak belirlemiştir (BDDK b, 2006, md21). 08/12/2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelikle ortaya konulan “iç kontrol” kavramı ise, yeni yönetmelikte net bir şekilde iç denetimden ayrılmış ve açıklanmıştır.Yeni BDDK düzenlemesi, bankanın iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimini “iç sistemler” adı altında birleştirmiştir. Dolayısıyla Şekil 1’de görüldüğü üzere, iç kontrol, iç denetim ve risk yönetimi “banka iç sistemi”nin bir parçası olarak görülmüştür.

İç Sistemler



Şekil 1.Yeni BDDK Düzenlemesine Göre Banka İç Sistemleri

Bankaların İç Sistemleri Hakkındaki Yönetmeliğe göre iç kontrol sistemi, bankaların varlıklarının korunmasını, faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde kanuna ve ilgili diğer mevzuata, banka içi politika ve kurallara ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini, muhasebe ve finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini sağlamaya yönelik bir sistemdir (BDDK b, 2006 md. 9). Bankada

iç kontrol sistemini yerleştirmek amacıyla iç denetim biriminden (teftiş kurulu) ayrı olarak “iç kontrol birimi” oluşturulmuştur.

Adı geçen yönetmeliğe göre risk yönetimi ise bankanın gelecekteki nakit akımlarının ihtiva ettiği risk-getiri yapısını, buna bağlı olarak faaliyetlerin niteliğini ve düzeyini izlemeye, kontrol altında tutmaya ve gerektiğinde değiştirmeye yönelik olarak belirlenen politikalar, uygulama usulleri ve limitler vasıtasıyla, maruz kalınan risklerin tanımlanmasını, ölçülmesini, izlenmesini ve kontrol edilmesini sağlayan birimdir (BDDK b, 2006, md. 35).

1/11/2006 tarih ve 26333 sayılı resmi gazetede yayınlanan söz konusu yönetmeliğe göre bankanın iç denetim görevi, iç denetim birimi tarafından yürütülür. İç denetim birimi ise bankanın büyüklüğüne, faaliyetlerinin karmaşıklığına, yoğunluğuna, kapsamına ve risklilik düzeyine bağlı olarak, kanun ve ilgili mevzuat ile banka içi düzenlemelerde öngörülen denetim hizmetlerinin aksatılmadan ve bu hizmetlerin gerektiği seviyede yerine getirilmesi amacıyla yeterli sayıda müfettiş ve iç denetim elemanından oluşur (BDDK b, 2006 md.22).

Bankalarda iç denetimin temelini oluşturan teftiş kurulu üyelerinin nitelikleri ve yetkileri konusunda BDDK tarafından benimsenmiş prensipler söz konusudur (BDDK b, 2006). Söz konusu prensiplere göre:

- Müfettişler görev ve sorumluluklarını tarafsız ve bağımsız olarak yürütürler
- Tarafsızlığın ve bağımsızlığın zedelenmesi halinde müfettişler, iç denetim birimi yöneticisine ve denetim komitesine durumu bildirerek görevden çekilirler
- Yönetim kurulu müfettişlere, bankanın tüm bölüm ve birimlerinde inisiyatif kullanabilecek, bankanın herhangi bir personelinden bilgi alabilecek ve bankanın tüm kayıt, dosya ve verilerine ulaşabilecek yetkiyi verir
- İç denetim yönetmeliğinde, müfettişlerin yeterlilikleri için aranan öğrenim durumu, deneyim, bilgi ve beceri seviyeleri ile diğer niteliklere yer verilir
- İç denetim biriminin yöneticisi en az yedi yıllık bankacılık deneyimine sahip olmalıdır.

2. Kamu Bankalarının Yeniden Yapılandırılması Süreci

Ülkemizde kamu bankaları, Cumhuriyetin kuruluş yıllarında hedeflenen sosyal ve ekonomik gelişmeyi sağlamak üzere, çeşitli sektörlerdeki finansman ihtiyacını karşılamak amacıyla görevli uzman bankalar olarak kurulmuşlardır. Bunların en önemlileri olarak: İller Bankası, Halk Bankası, Vakıflar Bankası, Etibank, Sümerbank, Türkiye Sanayi ve Maden Bankası sayılabilir. Bunların dışında Cumhuriyetten önce kurulan tek kamu bankası hüviyetinde olan ve tarım sektörünü desteklemek amacıyla kurulan Ziraat Bankası bulunmaktadır.

Dünya üzerindeki pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de özel sektör ağırlıklı bir bankacılık sektörü bulunmaktadır. 2008 Mayıs ayı itibariyle üç’ü kamu sermayeli mevduat bankası olmak üzere toplam 33 adet mevduat bankası bulunmaktadır. Kamu sermayeli bankaların dışında kalan bankalardan 18’i yabancı sermayeli, 11’i özel sermayeli ve birisi Tasarruf Mevduatı ve Sigorta Fonu kapsamındadır (www.tbb.org.tr erişim tarihi 8.5.2008).

Bankacılık sektörünün toplam aktifleri içerisinde kamu bankalarının payı 1980 ve 1990 yıllarında %45 civarındayken, 2000 ve 2005’de %34’e ve 2007 Nisan ayı itibariyle ise %30.9 düzeyine gerilemiştir (Yurtsever, 2002; 87 ve www.bddk.org.tr BDDK Aylık Bülten, 2008). Kamu bankaları, 1990’lı yılların

başında toplam mevduatta %48'lik paya sahipken, bu oran 2006'da %37'ye düşmüştür. Toplam krediler açısından da benzer bir düşüş gözlenmektedir. 1990'lı yılların başında %45 olan toplam krediler oranı, 2006 yılında %22'ye düşmüştür (TBB Bankalarımız 2006 Raporu, 38). Bu verilere göre, kamu bankalarının toplam içerisindeki aktif büyüklüğü, mevduat ve kredi paylarının giderek azaldığı söylenebilir.

Türk bankacılık sektörü 1990'lı yıllardan itibaren önemli krizlerle karşılaşmıştır. 1994 yılında yapılan kur ayarlaması sonucu Türk Lirası yabancı paralar karşısında değerini kaybetmiş, faizler rekor seviyeye çıkmış, bankacılık sisteminin toplam aktifleri 68.6 milyar dolardan 51.6 milyar dolara, öz kaynakları ise 6.6 milyar dolardan 4.3 milyar dolara gerilemiştir. Mali sektör ve bankacılıkta yaşanan güven bunalımı üç özel bankanın faaliyetlerine son verilmesinden sonra mevduata verilen devlet güvencesiyle ancak giderilebilmiştir (Büke ,2006, 18).1994 yılındaki ekonomik kriz ve bazı bankaların Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devri, tüm sektörde önemli değişimlerin yaşanmasını bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmıştır. Kamu bankalarının yeniden yapılandırılmasıyla ilgili gelişmelere, 1994 yılında çıkarılan 4046 sayılı "Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" öncülük etmiştir. Bu kapsamda Çaybank ve Şekerbank'ın kamu hisseleri ve Sümerbank'ın %100 hissesi ise blok şeklinde satılmıştır (Çankaya ve Öz, 2001, 15-16).

Ülkemizde yaşanan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinde bankacılık sektöründeki istikrarsız makro ekonomik ortam, öz kaynak yetersizliği, küçük ölçekli parçalı bankacılık yapısı, zayıf aktif kalitesi, şeffaflık, kurumsal yönetim gibi faktörler yanında, iç denetim konusunda yaşanan eksiklik ve yetersizlikler önemli rol oynamıştır (Büke, 2006; 19).

25 Kasım 2000 tarih ve 24241 sayılı resmi gazetede yayınlanan 4603 sayılı "Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun" ile her üç banka özelleştirme kapsamına alınmıştır. 22 Kasım 2000 tarih 24233 sayılı resmi gazetede yayınlanan 4604 sayılı kanunla birlikte Vakıflar Bankasının da özelleştirilmesinin hukuki alt yapısı oluşturulmuştur. Söz konusu program, kamu bankalarının finansal yapılarının güçlendirilmesi, çağdaş bankacılık ilkeleriyle çalışmalarının sağlanması ve kar üreten mekanizmalar haline getirilmesini amaçlayan operasyonel bir yapılandırmayı hedeflemiştir (Arifoğlu, 2004, 224). Ziraat Bankasının özelleştirme kapsamına alınmasıyla başlayan süreçte Banka, kamu iktisadi teşebbüsü statüsünü kaybederek özel sektör yapı ve karakteristiğinde bir anonim şirket halini almıştır.

Şubat 2001'den itibaren kamu bankaları ortak bir yönetim kurulu tarafından yönetilmeye başlanmış ve aynı yıl bir başka kamu sermayeli banka olan Emlak Bankası, Ziraat Bankasıyla birleştirilerek kapatılmıştır. 2005 yılında "Kamu Bankaları Ortak Yönetimi" uygulaması sona ermiştir. 2005 yılında yeni Bankacılık kanunuyla birlikte bankalarda "Kurumsal Yönetim"⁵ anlayışına

⁵ Ayrıntılı Bilgi için Bkz. 5411 Sayılı Bankacılık kanunu 3.Kısım "Kurumsal Yönetim" (22md.-42 md) ve 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 Sayılı Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik

geçilmiş ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun katkılarıyla, yeniden yapılandırma çalışmaları bankacılık sektöründe yeni bir boyut kazanmıştır.

1990'lı yıllardan itibaren yaşanan ve yukarıda ifade edilen gelişmeler, Ziraat Bankası'nda örgüt yapısının yeniden şekillenmesi, kurumsal değerlerle, stratejik amaçların yeniden gözden geçirilerek geliştirilmesi ve bu çerçevede iç denetim fonksiyonunun etkinliğinin artırılması adına önemli gelişmeler yaşanmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma betimleyici bir örnek olay araştırmasıdır. Çalışma, 90'lı yıllardan itibaren kamu bankalarının iç ve dış çevrelerinde yaşanan değişimin, Ziraat Bankası iç denetim sistemine yaptığı etkileri araştırmaktadır. Araştırmanın analiz birimi T.C. Ziraat Bankası Teftiş Kurulu olmakla birlikte, gözlem ünitesi T.C. Ziraat Bankası Teftiş Kurulu Başkanlığı yöneticileridir. Bu sebeple kamu bankaları arasında lider konumda bulunan Ziraat Bankası örnek olarak seçilmiştir. Çalışma 1990'lardan itibaren ortaya çıkan dinamik şartların Ziraat Bankası teftiş kurulunun örgütsel, teknik ve kültürel altyapılarına olan etkilerini incelemektedir. Araştırma için ihtiyaç duyulan veriler, iç denetim ve kontrol konularıyla ilgili kitap, makale, rapor, kanuni ve idari düzenlemeler, web siteleri ve yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilmiştir. Mülakatlar, 12 Şubat 2008 günü, Ankara'da T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğünde Teftiş Kurulu Başkanlığında görevli üç başkan yardımcısıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın en önemli limiti yapılan mülakatların Ziraat Bankası Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın perspektifini yansıtmasıdır. Ancak araştırmanın, mülakatların dışında veri kaynaklarından da faydalanmak suretiyle gerçekleştirilmesi ve araştırmacılarından birisinin Ziraat Bankası Teftiş Kurulu eski üyesi olması çalışmanın iç geçerliğini arttırmıştır. Çalışmanın betimleyici bir araştırma olması ve bankada yaşanan temel örgütsel, teknik ve kültürel değişimi ortaya koymayı amaçlaması dolayısıyla mevcut beş başkan yardımcısından üçüyle görüşülmekle yetinilmiştir. Mülakatlara ilişkin bulguların değerlendirildiği kısımda, mülakat yapılan yöneticilerin yaşanan süreci betimleme açısından birbirlerini destekleyici açıklamalarda bulunmaları dolayısıyla taraflara ayrı ayrı atıfta bulunulmamıştır. Çalışmanın yalnızca Ziraat Bankası'nda yaşanan değişim üzerine odaklanması, elde edilen sonuçların diğer kamu sermayeli bankalara genellenmesinde dikkatli olunması gerekmele birlikte, araştırma bulgularının temel bazı eğilimleri gösterme adına faydası olduğunu söylemek mümkündür.

4. Ziraat Bankası Teftiş Kurulunda Yaşanan Değişim

1863 yılında çiftçilerin oluşturduğu kaynakla Mithat Paşanın öncülüğünde "Memleket Sandıkları" adıyla kurulan Ziraat Bankası, Milli Bankacılığın ilk örneğidir. 1883'te adı "Menafi Sandığına" dönüşen organizasyon 15 Ağustos 1888'de modern bir finans kuruluşu olarak günümüzdeki adıyla da Ziraat Bankası adını almıştır Devlet eliyle kurulan ilk banka olan Ziraat Bankası 1892 yılından bu yana kendi müfettişleri ile iç denetim fonksiyonunu yerine getirmektedir. (Ziraat Bankası a, 2007). Bu bakımdan Türkiye'deki mevcut bankalar arasında kuruluş tarihi en eski teftiş kurulu T.C. Ziraat Bankası Teftiş Kurulu Başkanlığı'dır.

1990'lı yılların sonlarında ortaya çıkan ve özelde kamu bankalarını da etkileyen gelişmeler banka içi denetimden sorumlu teftiş kurullarının örgütlenme yapısı, denetim anlayışı ve faaliyetlerinde önemli değişikliklere neden olmuştur. Söz konusu değişimi, bir örgütü oluşturan iç temel altyapı; örgütsel, teknik ve kültürel açıdan ele almak mümkündür.

4.1. Teftiş Kurulunun Örgütsel Altyapısında Yaşanan Değişim

Araştırmanın bu bölümünde Ziraat Bankası Teftiş Kurulunun örgüt yapısında, iç denetimin planlanması, yürütülmesi ve raporlamasında ve insan kaynakları ile hizmet içi eğitim sürecinde meydana gelen değişimler ortaya konulacaktır.

4.1.1. Örgüt Yapısı

Ziraat Bankası Teftiş Kurulu örgüt yapısında yaşanan değişimi kurul içi değişim ve kurulun diğer birimlerle olan örgütsel ilişkilerinde değişim olarak ayrı ayrı ele almak mümkündür. Teftiş Kurulu Başkanlığı, bir başkan ve beş başkan yardımcısı ile başmüfettiş, müfettiş ve müfettiş yardımcılarında oluşmaktadır. Teftiş Kurulu bünyesindeki Teftiş Bürosu ise Teftiş Kuruluna faaliyetlerinde yardımcı hizmet sağlayan bir birim olarak görev yapmaktadır. Teftiş Kurulu başkan ve yardımcılarını teftiş kurulu adına, yıllık teftiş planının hazırlanması, yürürlüğe konması, çalışma programları aracılığıyla uygulanması, müfettişlerin görevlendirilmesi ve banka üst yönetimiyle koordinasyonun sağlanması konularında çalışmalarda bulunmaktadır. Kurul bünyesinde, Teftiş, Soruşturma, Araştırma ve Geliştirme, Özlük ve Haberleşme olmak üzere beş servis bulunmaktadır.

Bankacılık alanında son yıllarda yaşanan gelişmeler ve teftiş kurulunun değişen rolü, Ziraat Bankası Teftiş kurulunun içyapısında bazı değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu bakımdan, başkan yardımcısı sayısı 2007 yılında dört'ten beş'e çıkartılmıştır. Yeni oluşturulan başkan yardımcılığının çalışma alanı araştırma ve geliştirme (AR-GE) faaliyetleridir. BDDK'nın iç denetim alanında yapısal düzenlemeleri gerçekleştirdiği bir dönemde AR-GE biriminin temel sorumluluğu, hızla değişen ve gelişen yasal, ekonomik, sosyal ve finansal şartlara en iyi şekilde adapte olmak için denetimin nasıl daha iyi planlanacağı ve yapılacağı sorusuna cevap aramak olmuştur.

Teftiş Kurulu Başkanlığı 2001 yılına kadar genel müdür adına teftiş, soruşturma ve incelemede bulunmuştur. Teftiş Kurulu Başkanlığı 2001 yılından sonra yasal ve idari düzenlemelerin sonucu -2006 yılında yapılan kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin değişikliklerle de- yönetim kurulu adına denetim komitesine bağlı olarak çalışır hale getirilmiştir. 5411 sayılı Bankacılık kanunu, yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere, icra görevi bulunmayan ve nitelikleri BDDK tarafından belirlenecek en az iki üyeden oluşan bir denetim komitesinin oluşturulmasını zorunlu kılmıştır (B.K. Madde 24). 1/11/2006 tarihinde Bankacılık Kanunu'na istinaden çıkartılan ve 26333 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik" ise denetim komitesinin kuruluşu ve çalışmasıyla ilgili olarak gerekli düzenlemeleri yapmıştır. Buna göre Ziraat Bankası Denetim Komitesi, bankada icra görevi olmayan iki yönetim kurulu üyesinden oluşturulmuş ve Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın yanında, İç Kontrol Daire Başkanlığı ile Risk Yönetimi Daire Başkanlığı da bu komiteye

bağlanmıştır. Ziraat Bankası Teftiş Kurulu'na göre, Denetim Komitesinin oluşturulması, Teftiş Kurulu faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini olumlu yönde etkilemiştir. Değişiklik, Teftiş Kurulunun isteklerinin yönetime ulaşmasında kolaylık sağlarken, hizmet ve karar alma süreçlerinin kısılmasına yol açmıştır.

26333 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan söz konusu yönetmelik gereği, Teftiş Kurulunun banka içinde gerçekleştirdiği denetim faaliyetleri özellikle İç Kontrol ve Risk Yönetimi Daire Başkanlıklarının faaliyetleriyle yakından ilişkili hale getirilmiştir. Bu iki birimden özellikle İç Kontrol Daire Başkanlığı faaliyetleri iç denetimin işleyişi açısından özel önem taşımaktadır.

İç kontrol birimi, BDDK'nın 2001 tarih ve 24312 sayılı yönetmeliği ile birlikte kurulmaya başlanmıştır. Ne var ki bu süreçte, Ziraat Bankasında iç kontrol ve teftiş kurulu kendi aralarında koordineli çalışma yürütme imkanı bulamamıřtır⁶

2006 yılında 26333 sayılı BDDK yönetmeliğiyle birlikte kontrol ve denetim net bir Şekilde ayırılmıştır. Bu yönetmelikle, Bankanın operasyonel faaliyetleri konusunda İç Kontrol Daire Başkanlığı görevlendirilirken, oluşturulan banka iç kontrol süreçlerinin denetimi ise Teftiş Kurulu'na bırakılmıştır.

Bankanın İç Kontrol Daire Başkanlığı'nın görev alanına giren operasyonel faaliyetlerin⁷ kontrolüne yönelik olarak adı geçen birim tarafından; üst yönetime raporlama, fiziki kontrol, onaylama ve yetkilendirme, sorgulama ve mutabakat sağlama ile limitlere uygunluk ve aykırılıkların takibi gibi kontrol faaliyetleri yürütülmektedir. (BDDK B, 2006, md 16). Uygulamada, iç kontrol birimi, belirli dönemlerde belirli servislerin kontrolünü yaparak, teftiş faaliyetlerine destek veren ve iş yükünü hafifleten bir birim olarak görev yapmaktadır.

4.1.2 İç Denetim Planlaması

26333 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan söz konusu yönetmelik gereği, Teftiş Kurulu Başkanlığı, risk değerlendirmelerine bağlı olarak risk matrisi ve risk matrisi'ne dayalı olarak ise iç denetim planı'nı hazırlamaktadır. Buna göre denetim planı hazırlanırken, Şubelerin/birimlerin risk değerlemeleri incelenmekte, aktif büyüklükleri, müşteri sayıları ve takip rakamları ise ayrıca dikkate alınmaktadır.

Riske dayalı değerlendirme anlayışının Ziraat Bankasında 2006 yılından itibaren önemli bir odak noktası haline geldiğini söylemek mümkündür. Bu bakımdan i denetim planında;

- Riske dayalı değerlendirmeler sonucunda önem ve öncelik sıralamasına da yer verilerek dönem içerisinde denetlenecek alanlara,
- Denetimin amacına,
- Denetlenecek her bir alan veya faaliyet ile ilgili zet risk değerlendirmelerine ve kanun ve ilgili diğer mevzuata,
- Planlanan denetim çalışmasının gerçekleştirileceği zamana ve denetim dönemine,
- Denetim faaliyetleri için gerekli olan kaynaklara ve kaynak kısıtlamalarının olası etkilerine yer verilmektedir.

26333 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan söz konusu yönetmelik sonrası ortaya çıkan başka bir önemli gelişme ise denetim planlarının Risk Yönetimi Daire Başkanlığı ve İç Kontrol Daire Başkanlığı ile koordinasyon içerisinde

⁶ Benzer görüş için bkz. Bülent Günceler "İşletmelerde Risk Yönetim Aracı Olarak: Türk Bankacılık Sisteminde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim" İSMMMO Yay. 1.Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, Mart 2006.

⁷ Operasyonel Faaliyet: Bankaların faaliyetlerinin icrasına ilişkin işlemler.

hazırlanmasıdır. Denetim planı hazırlanırken söz konusu birimlerin görüşleri ve önerileri alınmakta, mutabık olup olmadıkları sorulmaktadır.

Hazırlanan plan, üst düzey yönetimin görüşü alındıktan sonra, Denetim Komitesi'ne sunulmakta; Denetim Komitesi tarafından uygun görülmesi halinde ise Yönetim Kurulunun onayıyla yürürlüğe konularak çalışma programları aracılığıyla yürütülmektedir. Ayrıca, Banka Yönetim Kurulu'nca onaylanan iç denetim planları BDDK'ya gönderilmektedir.

4.1.3. İç Denetimin Yürütülmesi ve Raporlama

Basel kararlarıyla yeniden şekillenen iç denetim sürecinde, teftiş kurulunun çalışma esas ve yöntemlerinde de değişiklikler söz konusu olmuştur. Daha önce geleneksel uygunluk denetimi anlayışına odaklanılırken, riske dayalı denetim anlayışına geçilmiştir. Risk yönetim birimleri, risk matrislerini 2001 yılından itibaren kullanmaya başlamasına rağmen, risk matrislerinin Teftiş Kurulundaki kullanımı 26333 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan İç Sistemler Yönetmeliğini takiben 2006 yılından itibaren olmuştur. Risk matrisi, operasyonel faaliyetlere ilişkin risklerin hangi şubede sabit kaldığını, hangisinde azalmakta veya artmakta olduğunu göstermektedir. Söz konusu risk düzeyine göre teftiş edilecek şube veya birimler tespit edilerek, riski yüksek yerlere öncelik verilmektedir. Bu denetim yaklaşımında; riski yükselmiş bir şube varsa, çok yakın bir zamanda teftiş edilse de, tekrar teftiş kapsamına alınabilmektedir.

Teftiş Kurulu aynı zamanda, iç kontrol ve risk yönetim birimlerinin etkin bir şekilde çalışıp çalışmadıkları konusunda da incelemede bulunmakta; bankacılık işlem ve faaliyetleri hususunda oluşturulmuş bulunan kontrol noktalarının iyi işleyip işlemediğini, bu kontrol noktalarının riskleri önleyip önlemediğini de değerlendirmektedir. Böyle bir değerlendirme, operasyonel risk kontrolünün benzer risklerin ortaya çıkmasını en aza indirecek şekilde yapılmasını, iç kontrol prosedürlerinin ve risk yönetim ölçüm modellerinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasına olanak sağlamaktadır (Ziraat Bankası b, 2007; 57).

Denetim sürecinde uygulamaya geçirilen diğer önemli bir değişiklik ise teftiş raporlarının hazırlanmasında taslak rapor uygulamasına geçilmesidir. Daha önce geçerli olan geleneksel uygunluk denetimine ait raporlamada, müfettişler tarafından hazırlanan denetim raporu şubeye verilmekte, şube gerekli düzeltmeleri yapmakta ve sonuç ilgili genel müdürlük birimince hem şubeye hem de teftiş kuruluna yapılmaktadır. Yeni sistemde ise, teftiş raporu daha kısa olup, rapor şubeyle paylaşılmakta ve düzeltme şubede müfettiş varken olmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak müfettişlerin teftiş edilen birimlerde mevcut hataları bulup rapor etme anlayışından, denetlenenleri denetime katarak hata ve eksikliklerin yerinde düzeltilmesi anlayışına geçilmiş olmaktadır. Bu bakımdan teftiş, sürece yönelik olarak yapılan ve sistematik olarak ortaya çıkan hatalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, teftiş edilen birimde yapılan hataların alt alta listelenmesi bir yana bırakılmakta ve şubeyle ilgili genel kanaat veren, öze ilişkin ve sürece yönelik tespitlerden oluşan raporlar yazılmaktadır. Hazırlanan raporlar teftiş sırasında birlikte çalışılan (işlemleri teftiş edilen) kişiyle paylaşılmakta, çalışma kâğıtları oluşturulmakta, müfettişin hangi denetim tekniğini uygulayacağı, hangi kanıtları toplayacağı bağımsız denetçilerin çalışma sistemine benzer bir şekilde belgelendirilmektedir. Ayrıca, teftiş sırasında

şubenin potansiyeli dikkate alınmakta ve faaliyetlerin etkinliği sorgulanmaktadır. Örneğin müfettiş, şubece verilen bireysel kredilerdeki artışın ne ölçüde gerçekçi olduğunu araştırmakta, öngörülen hedeflerin gerçekleşme düzeyini analiz edebilmektedir.

Ziraat Bankası müfettişleri eskiden bu yana özellikle şubelerdeki çalışmalarında şube personelinin eğitimine bir danışman ve eğitimci olarak katkıda bulunmalarına karşın son dönemde müfettişlerin danışmanlık rolünün daha baskın bir şekilde ortaya çıktığı söylenebilir. Bankada, yeni ürünler ve hizmetler, limit artırımları veya çıkarılacak olan bir yönetmelikle ilgili konularda teftiş kurulu ve müfettişler danışmanlık hizmeti sunabilmektedir. Bu gelişmeler müfettişlerin yapmış oldukları danışmanlığın boyutlarının genişlemesi anlamına gelmektedir.

4.1.4. Teftiş Kurulu İnsan Kaynakları

Ziraat Bankası Teftiş Kurulu Başkanlığında, 38'i başmüfettiş, 58'i müfettiş ve 127 müfettiş yardımcısı olmak üzere toplam 223 müfettiş 2008 Şubat ayı itibarıyla görev yapmaktadır. Teftiş kurulu aynı zamanda bir yöneticilik okulu gibi faaliyet göstermesi dolayısıyla belirli bir kıdeme ulaşan teftiş kurulu üyeleri genellikle idari göreve geçme eğilimine sahip olmaktadır. Bu bakımdan ayrılanların yerini doldurmak üzere düzenli olarak kurula müfettiş yardımcısı alınmaktadır. Ancak, Bankanın son yıllarda yaşadığı değişim süreci, Teftiş Kurulunun insan kaynaklarına da önemli etkide bulunmuştur.

Bankanın özelleştirme kapsamına alınmasıyla personel, kamu iktisadi teşebbüsleri çalışanlarının tabi olduğu 399 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesine Dair Kanun Hükmünde Kararname'ye tabi olmaktan çıkıp İş Kanunu hükümlerine tabi olmuştur. Bu süreçte 100'e yakın teftiş kurulu üyesi Bankadan ayrılarak farklı kamu kurum ve kuruluşlarına geçmiştir. Söz konusu geçişler, ayrılan müfettişlerin kıdemleri itibarıyla normal bir dağılım sergilememiş ve çok kıdemlilerle kıdemsizler arasında yer alan grubun sayısında dikkat çekici bir azalma yaşanmıştır.

Ziraat Bankasıyla, Emlak Bankasının 2001 yılında birleşmesi sonucu, Emlak Bankası müfettişlerinin Ziraat Bankası Teftiş Kuruluna katılmasına bağlı olarak Teftiş Kurulundaki müfettiş sayısı 300'e yaklaşmıştır.

Kamu bankalarının tek bir elden yönetildiği 2001–2005 tarihleri arasında ise müfettiş yardımcısı alınmamıştır. Bunun en önemli sebebi, söz konusu dönemde kamu bankalarına, personelinin %1'i kadar yeni personel alma sınırının getirilmiş olmasıdır.

Teftiş kuruluna yeni alınacak personel konusunda 2007 yılından bu yana önemli bir değişim söz konusudur. Geleneksel olarak uygulanan yazılı sınav ve mülakat yönteminin yanında, psikolojik test uygulaması başlatılmıştır. Bu çerçevede, kurul üyesi 30 müfettişin profili çıkarılarak, müfettiş yardımcılarında bulunması gerekli özellikler ortaya konulmuştur. Uygulanan test sonucunda mesleki şüphecilik, olaylara geniş açıdan bakabilme, sezgi vb. bir kısım özelliklerin en az %60 oranında adayda bulunması şartı getirilmiştir.

Günümüzde bankalarda bilgi sistemlerinin yönetiminin ön plana çıkmasına paralel olarak bilgi sistemlerinin denetimi konusu da özel uzmanlık gerektiren konular içine girmektedir. Ziraat Bankası da bu gelişmelere duyarlı olarak bilgi teknolojilerine hâkim bilgisayar ve elektronik mühendislerini "Bilgi

Teknolojileri Müfettiş” unvanıyla istihdam etmeye başlamıştır. Bankanın tüm bilgi teknoloji sistemlerinin denetimini yapmak üzere 14 Bilgi Teknolojileri müfettiş yardımcısı 2007 yılında mesleğe kabul edilmiştir.

4.1.5. Hizmet İçi Eğitim Süreci

Kamu bankalarında yaşanan değişimden müfettiş ve müfettiş yardımcılarının eğitimi konusu da etkilenmiştir. Bankada şu an geçerli olan müfettiş yardımcılarının eğitim süreci kısaca şu şekildedir:

Müfettiş yardımcılarının eğitimi iki yıl refakat iki yıl da nezaret olmak üzere 4 yıldan oluşmaktadır. Müfettiş yardımcısı ilk olarak, Ankara’da üç ay oryantasyon eğitimine tabi tutulduktan sonra üç aylık dönemler itibariyle bir müfettiş veya baş müfettişin refakatine verilmektedir. İki yıl boyunca farklı üstatların⁸ yanında çalışan müfettiş yardımcıları, nezaret (yetki) sınavına tabi tutulmaktadır. Yetki alan müfettiş yardımcıları ise nezaret aşamasına geçerek bir müfettişin gözetiminde belli sayıda şubenin teftişini yapmaktadır. Nezaret aşamasını re’sen teftiş aşaması takip etmekte; bu aşamada müfettiş yardımcıları re’sen teftiş, inceleme ve soruşturma yapmaktadır. Ayrıca, müfettiş yardımcılarında eğitimleri sırasında ekonomi, bankacılık v.b. konularda tez çalışması şeklinde bir hazırlık yapmaları ve bu çalışmayı sunmaları istenmektedir. 4 yıllık çalışma döneminin sonunda yeterli sınavını geçen müfettiş yardımcıları müfettiş unvanını kazanmaktadır.

2006 yılı müfettiş yardımcılarının eğitimi açısından da önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu dönemde müfettiş yardımcılarının aldıkları oryantasyon eğitimi üç aylık sistematik bir programa bağlanmıştır. Program, lisans düzeyinde verilen derslerin tekrarından ziyade, müfettişlerin uygulamada karşılaşacakları ve en çok ihtiyaç duyacakları hususlar üzerine yoğunlaşmıştır. Banka orta-üst düzey yöneticileriyle sosyalleşme ve bilgi alışverişinde bulunan müfettiş yardımcılara bankada kullanılan FinArt programıyla ilgili olarak eğitim vermeye başlanmıştır. Banka müfettişlerinin teftiş kurulu amaçlarına uygun performans göstermesi için Word, Excel gibi Office programlarının yanında bankacılık hizmetlerinde kullanılan FinArt sistemini de çok iyi bilmesi gerekmektedir.

Eğitim alanında yaşanan başka bir önemli gelişme ise üstad-çırak ilişkisi çerçevesinde verilen eğitimle ilgilidir. Geçmişte müfettiş yardımcıları, refakat veya nezareti altında buldukları müfettiş veya başmüfettişin inisiyatifinde eğitim almakta ve bazen müfettiş/başmüfettişe bağlı olarak tek yönlü bir gelişim göstermekteydiler. Örneğin, soruşturma konusunda uzman bir müfettişin yanında yer alan bir yardımcının diğer yönleri zayıf kalabilmekteydi. Yeni dönemde, müfettiş yardımcısının refakat döneminde neler öğrenebileceği tüm ayrıntılarına kadar tespit edilmekte ve bir bilgisayar programı aracılığıyla eğitim süreci takip edilmektedir. Müfettiş vermiş olduğu eğitim konusunu (TL Sayımı, kayıt mutabakat tutanağı, çek senet işlemleri, kredi işlemleri vb.) ve müfettiş yardımcısı da aldığı eğitim konularını birbirinden bağımsız bir şekilde sisteme girmektedir. Bu şekilde müfettişlerin neyi öğrettikleri ve müfettiş yardımcılarının da neyi öğrendikleri takip edilebilmektedir. Bu sayede

⁸ Üstat: Teftiş ve soruşturma konusunda uzman, bilgi, deneyim, beceri ve kurumsal değerleri geleceğin ifadesi olan çırağına (müfettiş yardımcısına) aktararak yetiştiren ve bu şekilde mesleki devamlılığı sürekli kılan kişidir (Uzun, 2003, 41-42).

müfettişlerin tam ve dengeli bir şekilde teftiş, inceleme ve soruşturma konularında eğitilmeleri sağlanmaktadır.

Ayrıca refakatine müfettiş yardımcısı verilecek müfettişlere, Bankalar Birliğinden online koçluk eğitimi verilmektedir. Ziraat Bankasında yaklaşık 35 tane koçluk eğitimi alan müfettiş bulunmaktadır. Bu eğitimler sayesinde müfettiş yardımcılarının daha etkin bir şekilde yetiştirilmeleri sağlanmaktadır. ABD’de yaşanan Enron ve ülkemizde yaşanan İmar bankası olayları sonucu bilgi teknolojileri denetimi konusu bankalarda önem kazanmıştır. Ziraat bankası da bilgi teknolojileri konusunda ilk olarak 14 “Bilgi Teknolojileri Müfettişinin” “Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi ve İş Sürekliliği” ile “Bilgi Sistemleri Denetimi” eğitimini ve sertifikasını almaları sağlanmıştır.

4.2. Teknik Altyapıda Yaşanan Değişim

80’li yıllarda başlayıp, 90’lı yıllarda bankacılık sektöründe vazgeçilmez bir unsur olan bilgi ve enformasyon teknolojileri her alanda önemli değişimlere neden olmuştur. 2000 yılında tüm müfettişlere dizüstü bilgisayar verilerek banka bilgisayar sistemine daha iyi entegre olmaları sağlanmıştır. Sisteme entegre edilen dizüstü bilgisayarlar, müfettişin merkezi bilgisayar sistemine bağlanmasına, şubeye ait bilgileri görmesine ve hazırladıkları raporları güvenli bir biçimde ve anında Teftiş Kurulu Başkanlığı’na ulaştırmasına olanak tanımaktadır.

Ziraat Bankası’nda bilgi ve enformasyon teknolojilerinin teftiş, inceleme ve soruşturma faaliyetleri açısından büyük önem arz eden bir gelişme 2001’de banka genelinde merkezi bilgisayar sistemine geçilmiş olmasıdır. Bu sistem bankanın bir iştiraki olan FİNTEK tarafından tasarlanmış olan FinArt programıdır. FinArt sistemi tüm şubelerdeki işlem ve faaliyetlerin merkezden de görülebilmesini sağlayabilen bir sistemdir. Teftiş kurulu 2004 yılında merkezden denetim sistemine başlamış olmakla birlikte, sistem 2005 yılında etkili bir biçimde çalışmaya başlamıştır. Bilgisayar destekli merkezden denetim çalışmaları, FinArt sistemine sisteme eklenen denetim modülleri aracılığıyla, 2005 yılının ikinci yarısından itibaren ACL (Audit Command Language) analiz ve denetim programı aracılığıyla etkin olarak sürdürülmektedir. Kurul, şubelerdeki tüm işlem ve kayıtları takip edilebilmekte, müşteri imzası hariç tüm işlemleri görebilmektedir. Merkezi denetim usulsüzlüklere ilişkin birçok olayın tespitine olanak sağlamıştır. Kullanılan program aracılığıyla şube kredi ve mevduat rakamlarının düzenli olarak izlenerek risklilik düzeylerinin tespiti, müşteri hesaplarının olağan dışı hareketlerinin incelenmesi, şube ankes⁹ yapısının gözlenmesi gerçekleştirilmiştir.

Müfettişler şubelerin denetimine başlamadan önce merkezi denetim sistemi aracılığıyla şube ve çevresiyle ilgili birçok ön bilgiyi elde edebilmektedir. Şubenin riskli olabileceği noktalar belirtilmekte, müfettiş şubede çalışmaya başlamadan önce başka müfettişler veya kendisi tarafından geçmişte hazırlanan “Risk Uyarı Raporlarını” okumakta, hangi işlemlere ağırlık vermesi gerektiğini bilmekte ve buna göre örneklem boyutunu belirleyip şubede teftişe başlamaktadır.

⁹ Ankes, şube taahhütlerini yerine getirmek üzere hazır bulundurulmuş nakit rezervi ifade etmektedir.

Teftiş Kurulunda ayrıca, tüm müfettişlerin haberleşmesine olanak sağlayan bir “Teftiş Portalı” bulunmaktadır. Teftiş Portalı yoluyla müfettişler arasında iletişim sağlanmakta ve şube denetimlerinde merkeze her türlü bilgi aktarımı bu altyapı aracılığıyla yapılmaktadır. Pek çok rutin işlerde bu altyapı kullanılmaktadır. Müfettişin, şube denetimlerinde günlük olarak ne yaptığı portal aracılığıyla izlenebilmesi daha kısa ve etkin bir denetime yardımcı olmaktadır. Örnek teftiş ve soruşturma raporlarına yer verilen portal, özellikle müfettiş yardımcılarının eğitim açısından da önem arz etmektedir. Teftiş yapan müfettişlerin şube iç kontrol raporlarına portal aracılığıyla ulaşmaları da mümkün olmaktadır

4.3. Örgüt Kültüründe Yaşanan Değişim

Ziraat Bankası Teftiş Kurulu, Osmanlı İmparatorluğundan bu yana gelen en köklü ve eski banka teftiş kuruludur. Disiplin, özgüven, saygı ve işi sahiplenme örgüt kültürü içerisinde çok önemli bir yere sahiptir. Gerek banka içerisinde diğer birimlere gerekse banka dışındaki kurumlara geçen teftiş kurulu üyelerinin geri bildirimleri özellikle Teftiş Kurulu üyelerinin sahip olduğu disiplinin ayırt edici bir kültürel özellik olduğunu göstermektedir. Üstad-çarak ilişkisinin müfettiş yardımcılarının eğitiminde hala önemli yer tuttuğu Kurul’da, birlikte çalışılan müfettiş veya başmüfettiş’e saygı, sevgi ve itaat içerisinde üstün performans güdüsüyle görevini yerine getirme yaklaşımı disiplin anlayışına ışık tutması açısından önemlidir. İyi yetişen ve öz güven sahibi teftiş kurulu üyeleri, Teftiş Kurulunun banka içindeki ağırlığının artmasına paralel olarak zaman içerisinde bankanın kurmay kadrosunu oluşturmuşlardır. Günümüzde, Ziraat Bankasında şube müdürü, daire başkanı, başkan yardımcısı ve genel müdür yardımcısı düzeyinde birçok orta ve üst düzey yönetici bulunmaktadır. Söz konusu süreç, banka teftiş kurulunu bir tür enformel yönetici yetiştirme merkezi haline getirmiştir.

1990’lı yılların sonralarından itibaren yaşanan Basel süreci, BDDK’nın kuruluşu, bankanın özelleştirme kapsamına alınması ve kurumsal yönetim çalışmaları, Ziraat Bankası Teftiş Kurulunun faaliyetlerine yön veren değer ve varsayımlarında değişimi içeren bir süreci başlatmıştır. Bu süreçte, teftiş etme anlayışı yerini birlikte hareket anlayışına bırakmaya başlamıştır. Müfettiş ve teftiş edilen birim arasındaki etkileşim gelişerek farklı bir boyut kazanmıştır. Artık müfettişler, şubedeki hataları tespit eden ve durumu raporuyla Genel Müdürlüğe bildiren kişi olmanın ötesine geçerek, şube içindeki hataların düzeltilmesi ve şubenin potansiyelinin geliştirilmesine katkı sağlayan eğitimci-yönetici yönleriyle ön plana çıkmaya başlamışlardır. Teftiş kurulunda artık “çok tenkit çok iyi teftiş yapıldığını göstermez” anlayışı hâkimdir. Daha önceleri, şubedeki hata ve eksikleri bulma konusunda motive olan müfettişler, banka vizyon ve misyonu çerçevesinde teftiş edilen birimin ulaşmayı amaçladığı hedeflere nasıl ulaşılacağı ve bu çerçevede mevcut riskleri nasıl en aza indirebileceği üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Kurumsallaşma süreci ve risk odaklı denetim olgusu değişen anlayışta önemli bir etken olarak kendini göstermektedir.

Bu çerçevede, özellikle şube personelinin müfettişe bakışında da gelişme söz konusu olmuştur. Geçmişteki çekinilen, korkulan müfettiş tipi, kendisinden yine çekinilmekle birlikte daha yumuşak, personelle daha pozitif ilişki içerisinde olan müfettiş tipine bırakmaya başlamıştır. Söz konusu değişime

etki eden önemli bir husus, Teftiş Kurulunun şubeleri müşterisi olarak görmeye başlamasıdır. Kurul, teftiş edilen birimler ne ölçüde eğitilirse, hedeflerine ulaşırsa Teftiş Kurulunun o ölçüde başarılı olacağı ve işlerinin rahatlayacağı düşüncesindedir. Bu durumun bir yansıması olarak, 2008 yılında şubelere müşteri beklenti ve memnuniyet anketinin yapılması planlanmaktadır. Bu anketle, yapılan denetimlere ilişkin sorunların belirlenmesi, ortaya çıkacak yeni fikirlerle hem Teftiş Kurulu Başkanlığı hem de banka için katma değer sağlanabilmesi, iş ortağı olarak görülen denetlenen birimlerin beklentileri ile gerçekleştirilen denetimin ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulabilmesi amaçlanmaktadır.

Sonuç

1990'lerden itibaren Türkiye ve dünyada ekonomi, finans ve denetim alanında yaşanan krizler; bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması ve kamu bankalarının özelleştirme kapsamına alınması; Basel Komitesi Kararları ve bu kararların Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu yönetmelikleriyle ülkemizde uygulanması hususlarında yaşanan gelişmeler kamu bankalarında iç denetim fonksiyonunu derinden etkilemiştir.

T.C. Ziraat Bankası Teftiş Kurulu, 115 yıllık tecrübesiyle Türkiye'nin en köklü teftiş kurullarından birisidir. 1990'lerden itibaren yaşanan hızlı değişim, Ziraat Bankası ve bu bankanın stratejik birimlerinden birisi olan Teftiş Kurulu Başkanlığında örgütsel, teknik ve kültürel çerçevede ele alınabilecek bir değişim sürecinin yaşanması sonucunu doğurmuştur.

Ziraat Bankası Teftiş Kurulunun yaşadığı değişimde, Basel Komitesi Kararları ve bu kararları Türk bankacılık sistemine uygulayan BDDK düzenlemelerinin ayrı bir önemi vardır. Bu bakımdan özellikle 2006 yılı bir dönüm noktası olarak görülebilir. 2005 yılında çıkarılan Bankalar Kanununa dayanılarak, 2006 yılında yayınlanan 26333 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan "Bankaların İç Sistemleri Hakkındaki Yönetmelik" Ziraat Bankasında yaşanan değişimi son iki yılda hızlandıran bir katalizör rolü oynamıştır. Bu yönetmelik neticesinde, Teftiş Kurulu Başkanlığı, denetim komitesinin eşgüdümünde yeniden yapılandırılan İç Kontrol Daire Başkanlığı ve Risk Yönetimi Daire Başkanlığıyla çok daha yakın ilişki içerisinde risk odaklı denetim anlayışına geçmiştir. Yeni anlayış denetimin planlanması, gerçekleştirilmesi ve raporların muhtevası açılarından önemli bir yeniden yapılandırmayı beraberinde getirmiştir.

Bankanın özelleştirme kapsamına alınması, Emlak Bankasıyla birleşmesi, kamu bankalarının ortak yönetimi uygulamaları, Teftiş Kurulu'nda çalışan uzman personel sayısı ve niteliğini yakından etkilerken, 2000'li yıllarda müfettiş ve müfettiş yardımcılarının hizmet içi eğitimiyle ilgili atılımlar, Teftiş Kurulu insan kaynaklarının yaşanan örgütsel ve teknik değişime ayak uydurması adına önem arz etmiştir.

1990'lerden itibaren gelişen teknik altyapı, değişen denetim anlayışına uygun bir evrim geçirmiştir. Kullanılan enformasyon teknolojileri merkezden denetime olanak tanıırken, müfettişlerin ve Teftiş Kurulunun ihtiyaç duyduğu enformasyon ve bilginin araştırılması, depolanması ve paylaşımı hususlarında büyük kolaylıklar sağlamıştır. Tüm bu gelişmeler yürütülen denetim çalışmalarının sürelerini kısaltarak daha etkin bir denetim yapılmasına olanak sağlamıştır.

Örgüt kültürünün değişimi, Ziraat Bankası gibi köklü geleneğe sahip kurumlarda kolay olmasa da, örgütsel ve teknik alanda yaşanan değişim, örgüt kültürüne ilişkin değer ve varsayımların yeniden gözden geçirilmesi sonucunu doğurmuştur. Bu bakımdan, teftiş anlayışından, personelle olan ilişkilere, müfettişlerden beklenen raporların niteliğinden, Teftiş Kurulunun denetime tabi birimlere bakış açısına kadar kültürel değişimin etkilerini görmek mümkündür.

Kaynakça

- BANKALAR KANUNU. (1999), 23 Haziran 1999 tarih ve 23734 Sayılı Resmi Gazete www.bddk.org.tr / mevzuat Erişim Tarihi 10.3.2008
- BANKACILIK KANUNU. (2005), 19.10.2005 Tarih ve 25983 Sayılı Resmi Gazete www.bddk.org.tr / mevzuat Erişim Tarihi 10.3.2008
- ARAS, Güler. (2007), **Basel II Bankacılık Düzenlemeleri ve İç Denetim**, www.denetimnet.net
- ARİFOĞLU, Zeki. (2004), **Bankacılık Sisteminde Yeniden Yapılandırma ve Kamu Bankaları**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- ASLAN, Sinan. (2003), **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**, Avcıol Basım Yayın Birinci Baskı, İstanbul
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, Basel Komitesi Hakkında www.bis.org/bcbs Erişim Tarihi 10.3.2008
- BDDK a. (2001), **Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik**, 08/02/2001 Tarih 24312 Sayılı Resmi Gazete, www.bddk.org.tr Erişim Tarihi 10.3.2008
- BDDK b. (2006), **Bankaların İç Sistemleri Hakkındaki Yönetmelik**, 1.11.2006 Tarih, 26333 Sayılı Resmi Gazete www.bddk.org.tr Erişim Tarihi 10.3.2008
- BASEL COMMITTEE PUBLICATIONS a, (1998), **Framework For Internal Control Systems in Banking Organizations**, No:40 <http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm> Erişim Tarihi 2.1.2008
- BASEL COMMITTEE PUBLICATIONS b, (2001), **Internal Audit in Banks and Supervisor's Relationship with Auditors**, No:84 <http://www.bis.org/publ/bcbs84.htm> Erişim Tarihi 2.1.2008
- BASEL COMMITTEE PUBLICATIONS b. (2002), **Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors**, No:92 <http://www.bis.org/publ/bcbs92.htm> Erişim Tarihi 2.1.2008
- BÜKE, İbrahim. (2006), **Kamu Bankalarının Yeniden Yapılandırma Sürecinin Personel Rejimine Etkileri**, Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÇANKAYA F. ve M Öz. (2001), **Türkiye'de Kamu Bankalarının Özelleştirilmesi**, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No:221
- GÜNCELER, Bülent. (2006), **İşletmelerde Risk Yönetim Aracı Olarak: Türk Bankacılık Sisteminde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim**, İSMMM Yay. 1.Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu.
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. (2007), www.theiaa.org Erişim Tarihi 1.12.2007

- ÖZER, Hüseyin. (2001), **Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Risk Denetimi**, Euro 2000 Avrupa İç Denetim Konferansı, IV.Türkiye İç Denetim Kongresi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü 11-12 Mayıs 2000 İstanbul.
- PRICE WATERHOUSE COOPERS. (2006), **İç Kontrol ve İç Denetim**, www.pwc.com Erişim Tarihi 10.3.2008
- TAKAN, Mehmet. (2001), **Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım 1. Baskı 2001 Ankara
- TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ. (2008),www.tbb.org.tr, İstatistiki Veriler Erişim Tarihi 10.5.2008
- TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ. (2007), **Bankalarımız 2006 Raporu**, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları No:251, İstanbul www.tbb.org.tr Erişim Tarihi 10.5.2008
- TÜRKİYE İÇ DENETİM ENSTİTÜSÜ. (2008), www.tide.org.tr Erişim Tarihi 10.12.2007
- YAVUZ, Salih Tanju. (2002), **İç Kontrol’ün Bileşenleri**, Bankacılar Dergisi, Sayı:42.
- YILANCI, Münevver. (2006), **İç Denetim**, Nobel Yayınları 2. Baskı, Eskişehir
- YURTSEVER, Gürdoğan. (2002) **Türk Bankacılığında İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemlerine İlişkin Yeni Yaklaşımlar Bir Uygulama Örneği -Tekstil Bank AŞ.** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- T.C. ZİRAAT BANKASI. a, Tarihçesi www.ziraatbank.com.tr Erişim Tarihi 10.3.2008
- T.C. ZİRAAT BANKASI b. 2007 Faaliyet Raporu (2008), www.ziraatbank.com.tr Erişim Tarihi 30.5.2008
- UZUN, Ali Kamil. (2003), **Üstatlık Üzerine**, İç Denetim Dergisi, Kış Sayısı.