

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ BANKALARIN İÇ  
DENETİM SİSTEMİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

**Esra YILMAZ**

**UZMANLIK TEZİ**

**HAZİRAN 2018**



**İL BANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ BANKALARIN İÇ  
DENETİM SİSTEMİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

**Esra YILMAZ**

**UZMANLIK TEZİ**

**Tez Danışmanı (Kurum)**  
**Murat KUBİLAY**

**Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)**  
**Prof. Dr. Orhan ÇELİK**

Esra YILMAZ tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bankalarının İç Denetim Sistemi Üzerine Etkileri” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvan	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	Salih YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	Hüseyin TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	Hakkı ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	Orhan IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	Doç. Dr. Birol KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 20/06/2018

## **ETİK BEYAN**

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Esra YILMAZ  
20 Haziran 2018

# Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bankaların İç Denetim Sistemi Üzerine Etkileri

(Uzmanlık Tezi)

Esra YILMAZ

## İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Haziran 2018

### ÖZET

Küreselleşme ve mevcut dünya şartlarının değişmesiyle beraber ülkelerin ekonomik sınırları kalkmış, bununla birlikte de yatırımcıların yatırım alanları farklı ülkelere taşınmıştır. Böylece ülkelerin ve şirketlerin sorumlu oldukları kitle gittikçe genişlemiş, yeni yatırımcıların güvenlerini kazanmak çok daha önemli bir hal almıştır. Yatırımcıların güvenini kazanma noktasında kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konuları ön plana çıkmış, bu konularla beraberde kurumsal yönetim şirketler ve yatırımcılar için olmazsa olmaz bir yönetim biçimi haline gelmiştir. Bir kurumun sürdürülebilirliğinin teminatı olan kurumsal yönetimin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için denetim komitesinin etkin gözetimi ve iç denetimin önemli rol ve sorumlulukları mevcuttur. Bu açıdan kurumsal yönetim ve iç denetimin rolü ele alındığında; kurumların iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerinin bağımsız ve tarafsız bir biçimde sağlanması “iç denetim” olarak tanımlanmaktadır ve kurumsal yönetim, iç denetim ve denetim komitesi kavramlarının etkinliğinin sağlanması açısından birbirleriyle ayrılmaz bir bütün olduğu açıkça görülmektedir. Bir ülkenin ekonomik yapısı ve bankaların faaliyet alanları incelendiğinde en fazla güvene ihtiyaç duyulan sektörün bankacılık olduğu açıkça görülmektedir. Ülke ekonomisi üzerinde ki etkileri ve fon toplama gibi önemli bir göreve sahip olmaları sebebiyle bankaların maruz kaldıkları baskı ve sahip oldukları sorumluluk diğer sektörlere nazaran oldukça fazladır. Bu nedenle bankalarda denetim oldukça önemli bir unsur haline gelmiş, bu da bankalarda kurumsal yönetimi ön plana çıkarmıştır. Bu tez çalışmasında ilk önce kurumsal yönetim ve iç denetim kavramları ayrıntılı olarak ele alınmış, sonrasında bu kavramların bankalarda ki işleyişi incelenmiştir. Son olarak da İllbank'ta kurumsal yönetim uygulamalarının iç denetim sistemine etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Kurumsal Yönetim, İç Denetim

Sayfa Adedi : 125

Tez Danışmanı (Kurum) : Uzman Murat KUBİLAY (Kurum)

Tez Danışmanı (Üniversite) : Prof. Dr. Orhan ÇELİK (Ankara Üniversitesi)

The Effects of Corporate Governance Applications on Internal Auditing System in Banks  
(Expertise Thesis)

Esra YILMAZ

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

June 2018

**ABSTRACT**

With the globalization and changes in the current world conditions, the economic borders of the countries have been lifted and the investment areas of the investors have been moved to different countries. Thus, the masses of countries and companies are becoming more and more important and gaining the trust of new investors has become even more important. At the point of gaining the confidence of the investors, the issues of transparency and lightening have become the foreground, and together with these issues, corporate governance has become an indispensable form of management for companies and investors. The audit committee has an important role and responsibilities for effective oversight and internal auditing so that the sustainability of an institution can be effectively implemented as the assured corporate Governance. In this respect, when the role of corporate governance and internal audit is considered; It is clearly seen that the internal control, risk management and corporate governance processes of the institutions are provided as "internal audit" in an independent and impartial manner and it is obvious that they are inseparable from each other in terms of ensuring the effectiveness of the concepts of corporate governance, internal audit and audit committee. When the economic structure of a country and the fields of activity of banks are examined, it is clear that the sector that needs the most confidence is banking. Due to their impact on the country's economy and the fact that they have an important relative to collecting funding, the pressure and responsibilities their banks are exposed to are much higher than in other sectors. For this reason, supervision in the bank has become a very important element, which brings corporate governance to the foreground. In this thesis, firstly the concepts of corporate governance and internal audit were discussed in detail and then the function of these concepts in banks was examined. Finally, the effects of the corporate governance practices on the internal audit system of İllbank A.Ş. have been tried to be presented

Key Words : Corporate Governance, Internal Auditing

Page Numbers : 125

Supervisor (Institution) : Expert Murat KUBİLAY (Corporate)

Supervisor (University) : Prof. Dr. Orhan ÇELİK (Ankara University)

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın her aşamasında değerli katkı ve eleőtirileri ile yol gösteren, sonsuz sabırla beni her zaman çalışmaya teşvik eden ve gőven veren kurum danıőmanım Uzman Murat KUBİLAY' a, önemli yorum ve değerlendirmeleri ile katkıda bulunan niversite danıőmanım Prof. Dr. Orhan ÇELİK' e, her türlü desteği esirgemeyen ve çalıőmalarım sırasında manevi olarak yanımda olan arkadaşlarımdan Teknik Uzman M. Altuğ CELASUN' a, Teknik Uzman Gizem SEDEF' e, Teknik Uzman Murat SEDEF' e, ayrıca Van Bölge Müdürlüğünde alıőan tüm çalışma arkadaşlarımla, müdürüm Veysel YAYCI' ya ve Sayın Bölge Müdürümüz Ayhan KAYATÜRK 'e ve her zaman yanımda olan aileme içtenlikle teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK BEYAN.....	i
ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ .....	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR .....	x
GİRİŞ.....	1
1. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI VE GELİŞİM SÜRECİ.....	3
1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsal Yönetim .....	3
1.2. Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetim .....	4
1.3. Kurumsal Yönetimin Amaçları .....	7
1.4. Kurumsal Yönetimin Genel Kabul Görmüş İlkeleri .....	8
1.4.1. Adillik veya eşitlik .....	8
1.4.2. Şeffaflık.....	10
1.4.3. Hesap verebilirlik .....	11
1.4.4. Sorumluluk.....	12
1.5. Kurumsal Yönetim Anlayışının Faydaları .....	13
1.6. Kurumsal Yönetim Alanındaki Temel Yaklaşımlar .....	15
1.6.1. Anglo-Sakson sistemi .....	16
1.6.2. Kıta Avrupa sistemi .....	17
1.7. Dünyadaki Kurumsal Yönetimle İlgili Düzenlemeler .....	18
1.7.1. Amerika Birleşik Devleti'nde kurumsal yönetim .....	18
1.7.2. İngiltere'de kurumsal yönetim .....	21
1.7.3. Avrupa Birliği'nde kurumsal yönetim .....	22
1.7.4. Gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetim.....	23
1.7.5. OECD kurumsal yönetim ilkeleri.....	24
1.8. Türkiye'deki Kurumsal Yönetim Çalışmaları.....	26
1.8.1. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurumsal yönetim ilkeleri .....	26
1.8.2. Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği (TÜSİAD) tarafından yapılan düzenlemeler.....	27
1.8.3. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD).....	28
1.8.4. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu ve kurumsal yönetim.....	29
1.8.5. Borsa İstanbul ve kurumsal yönetim endeksi .....	31

2. DENETİM VE İÇ DENETİM SİSTEMİ KAVRAMLARI.....	33
2.1. Denetimin Tanımı .....	33
2.2. Denetim Türleri.....	34
2.2.1. Amacı yönünden denetim türleri.....	34
2.2.2. Denetçi statüsü yönünden denetim türleri.....	36
2.2.3. Yapılış nedenine göre denetimler.....	38
2.3. İç Denetim .....	39
2.4. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi ve Kapsamı .....	40
2.5. İç Denetimin Amaçları .....	41
2.6. İç Denetimin Özellikleri ve Yararları .....	42
2.7. İç Denetim Türleri.....	43
2.7.1. Finansal denetim .....	43
2.7.2. Uygunluk denetimi.....	44
2.7.3. Performans denetimi .....	45
2.7.4. Sistem denetimi.....	45
2.7.5. Bilgi teknolojileri denetimi .....	45
2.8. İç Denetimin Önemi ve Uygulanma Nedenleri.....	46
2.8.1. Yönetime danışmanlık ve yardım .....	47
2.8.2. Sorumluluk ve hesap verebilme .....	47
2.8.3. Tasarruf ihtiyacı .....	47
2.8.4. Vekalet teorisi .....	48
2.8.5. Hileli işlemlere karşı korunma ihtiyacı .....	48
2.9. Uluslararası Kabul Görmüş İç Denetim Standartları .....	49
2.9.1. Nitelik standartları.....	50
2.9.2. Performans standartları .....	53
3. BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM, İÇ DENETİM VE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ İÇ DENETİME ETKİLERİ .....	57
3.1. Banka Kavramı ve Banka İşletmelerinin Fonksiyonları .....	57
3.2. Bankacılık Faaliyetleri .....	58
3.3. Bankaların Sınıflandırılması .....	59
3.3.1. Bankaların sermayelerine göre sınıflandırılması .....	60
3.3.2. Bankaların faaliyetlerine göre sınıflandırılması.....	61
3.4. Türkiye’de Bankacılık.....	64
3.5. Bankacılıkta Kurumsal Yönetim.....	66
3.5.1. Bankalarda kurumsal yönetimin hukuk sistemi içerisindeki yeri .....	69
3.6. Bankalarda Denetim.....	71
3.6.1. Bankalarda iç denetim sistemi .....	72
3.6.2. Bankacılıkta iç denetimin ilke ve esasları.....	74
3.7. Bankalarda Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi .....	79
3.7.1. Kurumsal yönetim ile beraber önemi artan denetim komitesi .....	82
3.7.2. Kurumsal yönetim anlayışı ile birlikte denetimlerin artan rolü .....	84
3.7.3. Kurumsal yönetim anlayışı ile birlikte iç denetimin artan önemi .....	85
4. BİR YATIRIM VE KALKINMA BANKASI OLARAK İLLER BANKASI A.Ş.’DE KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ.....	87
4.1. Bir Kalkınma ve Yatırım Bankası Olarak İller Bankası A.Ş. ....	87

4.2. İller Bankası A.Ş. Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu Yapıları, Komiteler ve Genel Kurul .....	88
4.2.1. Yönetim Kurulu .....	88
4.2.2. Genel Kurul .....	91
4.2.3. Denetim Kurulu .....	92
4.2.4. Genel Müdür .....	93
4.2.5. Komiteler .....	94
4.3. İller Bankası A.Ş. Denetim Birimleri .....	97
4.3.1. Teftiş Kurulu Başkanlığı .....	97
4.3.2. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı .....	99
4.3.3. Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı .....	100
<b>SONUÇ</b> .....	<b>103</b>
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>111</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>125</b>

## ÇİZELGELERİN LİSTESİ

<b>Çizelge</b>	<b>Sayfa</b>
Çizelge 1.1. Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılması ....	6
Çizelge 1.2. Amerika’da yapılan düzenlemeler .....	20
Çizelge 1.3. İngiltere’de yapılan düzenlemeler .....	22
Çizelge 1.4. TÜSİAD’ın yönetim kurulu ilkeleri .....	28
Çizelge 2.1. UİDS’nin amaçları.....	50
Çizelge 3.1. Basel komitesi kurumsal yönetim ilkeleri .....	68
Çizelge 3.2. Denetim komitesinin görev ve sorumlulukları .....	84

## ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Kurumsal yönetimin amaçları.....	7
Şekil 1.2. Kurumsal yönetimin temel ilkeleri .....	8
Şekil 1.3. Paydaş ve tüm menfaat sahiplerinin hakları .....	9
Şekil 1.4. Bilginin özellikleri .....	11
Şekil 1.5. Kurumsal yönetimin makroekonomik etkileri.....	15
Şekil 1.6. Kurumsal yönetim ilkeleri .....	25
Şekil 1.7. Bankaların uyması gereken kurumsal yönetim ilkeleri .....	31
Şekil 1.8. Kurumsal yönetim derecelendirmesi .....	32
Şekil 2.1. Denetim türleri.....	34
Şekil 2.2. İç denetimin temel özellikleri .....	42
Şekil 2.3. Modern iç denetimin temel faydaları.....	43
Şekil 3.1. Bankacılık faaliyetleri.....	59
Şekil 3.2. Kurumsal yönetimin bankaların yapısına etkisi .....	67
Şekil 3.3. Denetim Otoritelerinin kurumsal yönetim ilkeleri .....	69
Şekil 3.4. SPK'nın bankalarda bulunması gereken dört temel ilkesi.....	71
Şekil 3.5. SPK'nın bankalarda bulunması gereken dört temel ilkesi.....	73
Şekil 3.6. Denetim Komitesinin, Yönetim Kurulu, Bağımsız ve İç Denetim ile ilişkisi .....	83
Şekil 4.1. İller Bankası A.Ş.'nin yürüttüğü bankacılık faaliyetleri.....	88
Şekil 4.2. İller Bankası A.Ş.'nin genel müdürünün görevleri.....	93
Şekil 4.3. Teftiş Kurulu Dairesi Başkanlığı'nın görevleri .....	98

**Şekil****Sayfa**

Şekil 4.4. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'nın görevleri .....99

Şekil 4.5. Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı'nın görevleri ..... 101

## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>BDDK</b>	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
<b>BİST</b>	Borsa İstanbul A.Ş.
<b>Çev.</b>	Çeviren
<b>Der.</b>	Derleyen
<b>Ed.</b>	Editör
<b>ICC Türkiye</b>	Milletlerarası Ticaret Odası Türkiye Milli Komitesi
<b>IASC</b>	Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi
<b>IFAC</b>	Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu
<b>IFRS</b>	Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu
<b>IIA</b>	Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü
<b>İMF</b>	Uluslararası Para Fonu
<b>İMKB</b>	İstanbul Menkul Kıymetler Borası
<b>İSMMMO</b>	İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
<b>JİCA</b>	Japonya Uluslararası İş Birliği Ajansı
<b>KGK</b>	Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu
<b>Md.</b>	Madde
<b>OECD</b>	Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
<b>SEC</b>	U.S. Securities and Exchange Commission
<b>SGK</b>	Sosyal Güvenlik Kurumu
<b>SPK</b>	Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TBB</b>	Türkiye Bankalar Birliği
<b>TBMM</b>	Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TKYD</b>	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>TMSK</b>	Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu
<b>TÜSİAD</b>	Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
<b>UFRS</b>	Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi

**Kısaltmalar****UIDS****WB****XKURY****Açıklamalar**

Uluslararası İç Denetim Standartları

Dünya Bankası

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi



## GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan değişimler ve gelişmeler ışığında küreselleşme hareketi tüm dünya ülkelerini etkisi altına almış ve uluslararası ticari ve ekonomik faaliyetler hız kazanmıştır. Böylece ülkeler arasında var olan sınırlar kalkmış, uluslararası sermayenin hareketleri hızlanmış ve bunun sonucunda da küresel rekabet artmıştır. Bu etki yatırımcıların kendi ülke sınırları dışında farklı ülkelerdeki yatırımlarla ilgilenmeye sevk etmiştir. Dolayısıyla bu durum işletme yönetim yapılarından etkilenen çıkar gruplarının genişlemesine neden olmuştur. Tüm bu gelişmeler ile beraber işletmelerin yönetim yapıları değişmiş, işletme faaliyetlerinin yasalara, mevzuata ve belirlenen standartlara uygun olarak yapıp yapılmadığını belirlemek için hesap verebilirlik ve şeffaflık, işletme içinde meydana gelebilecek çıkar çatışmalarını engellemek için de adillik ve eşitlik gibi ilkeler büyük önem kazanmıştır. Bu ilkeler ile yönetim anlayışı da kurumsal yönetim olarak literatürde yerini almıştır.

Kurumsal yönetim kısaca; şirketin tüm çıkar gruplarının arasında etkili bir iletişim sistemi oluşturmayı ve adillik ve eşitlik ilkeleri ışığında bu çıkar gruplarının haklarını korumayı hedefleyen bir yönetim anlayışı hatta felsefesidir.

Yapıları ve faaliyetleri gereği; çıkar çatışmalarına, hatalara, hilelere ve suiistimallere en fazla maruz kalabilecek kurumlar ise bankalardır. Bankalar ülke ekonomisine yön veren en önemli kuruluşlardır. Bu nedenle tüm sektörlerde büyük öneme sahip olan kurumsal yönetim anlayışı bankacılık sektöründe de çok önemli hale gelmiştir. Zayıf bir kurumsal yönetimin varlığı krizlere ve hatta bankaların iflas etmesine neden olabilir. Bankaların günlük faaliyetlerini yerine getirirken, hile ve hatalardan uzak bir şekilde, çıkar gruplarının menfaatlerinin gözetilerek işlemlerinin yürütülmesi kurumsal yönetim anlayışıyla sağlanmaktadır. Bankacılık sektörüne olan güvenin korunması ve itibarın artırılması için kurumsal yönetim bankalar için vazgeçilmez bir yönetim anlayışıdır.

Bankalar için son derece öneme sahip olan iyi ve başarılı bir kurumsal yönetim etkin bir iç denetim sistemiyle sağlanmaktadır. Etkin bir iç denetim, her kademedeki çalışanların yükümlü oldukları görevleri tam anlamıyla yerine getirmesi, hata, hile ve suiistimallerden kaçınması, gerçekleştirilen faaliyetlerde yasal düzenlemelere ve mevzuatlara uygun davranması ve bu sayede de hata ve kayıpların en aza indirilmesi sağlanır. Böylece yasalara

ve mevzuata uygun faaliyet gösteren, yaptığı işlemlerde çıkar çatışmalarını engelleyerek eşit davranan, hesap verebilirliği ile güven ve itibarı tesis etmiş bir banka yönetimi oluşmuş olmaktadır.

Kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde bankalarda iç denetimin rolünün incelendiği bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal yönetim anlayışının tanımı, amaçları, işlevselliği ve önemine yer verilecek, kurumsal yönetimin evrensel dört ilkesi olan “şeffaflık, adillik/eşitlik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkesi” ayrıntılı olarak ele alınacaktır. İkinci bölümde, iç denetim kavramı üzerinde durulacak, işletmelerde iç denetimin gerekliliği, unsurları ve iç denetimle ilgili yasal düzenlemeler hakkında bilgi verilecektir. Üçüncü bölümde çalışmanın faaliyet alanını oluşturan banka ve bankacılık sektörü incelenecek, gerekli görülen teorik bilgilere yer verilecektir. Ve son olarak dördüncü bölümde ise örnek olay çalışması kapsamında İLBANK A.Ş. ile ilgili bilgiler verilecek, bankanın yapısı, faaliyet alanı gibi konularda okuyucu aydınlatılacaktır. Kurumsal yönetim anlayışının iç denetim sistemine etkisi araştırılırken İLBANK AŞ’de bu sürecin nasıl işlediği, kurumsal yönetim çerçevesinde bankada hangi birimlerin bulunduğu ve bu birimlerin hangi faaliyetleri gerçekleştirdiği, iç denetim sisteminin yeterince etkili olup olmadığı ele alınacak ve sisteme katkı sağlanması için çözüm önerileri sunulmaya çalışılacaktır.

# 1. KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI VE GELİŞİM SÜRECİ

## 1.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Kurumsal Yönetim

Kurum, toplum tarafından kabul görmüş, yerleşmiş, örgütlü bir yapıya sahip, yol ve yöntemleri belli bir ilişkiler düzenine sahip topluluklardır (Koçel, 2003: 361).

Kurumsallaşma, işletmelerin bireylere bağlı olmadan kurallara, standartlara ve prosedürlere uygun olarak farklılaşan çevre şartlarına göre sistemler inşa etmesi ve ortaya çıkan gelişmeleri göz önünde bulundurarak kendisine has organizasyon yapısı, iş yapma yöntemleri ve iletişimini, kendi kurum kültürü meydana getirmesi ve böylece diğer işletmelerden ayrılarak kendi kimliğini oluşturma sürecidir (Karpuzoğlu, 2004: 43).

Kurumsallaşma, iş hayatında modern işletmeleri daha tutarlı, birleşik hale getirerek ayakta tutan, koruyan kendi içinde çeşitli davranışların ve anlayışların neticesi olan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Kurumsallaşma süreci bu özellikleri sebebiyle bir işletmede hemen ortaya konulabilecek bir uygulama değildir. Bilgi çağında olduğumuz ve rekabetin ileri düzeye taşındığı bu yüzyılda, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve bu devamlılığı koruyabilmeleri için modern yönetim anlayışının bir gereksinimi olarak kurumsallaşmayı benimseyerek uygulamalıdır. Günümüzde modern yönetim anlayışının temelinde bir yapı taşı olarak kurumsallaşma yer almaktadır (Shileifer ve Vishny, 1997:52).

Kurumsal Yönetimin uluslararası literatürde tek bir tanımı bulunmamakla birlikte, kurumsal yönetimin uluslararası alanda gelişmesinde ve kabul görmesinde en çok payı bulunan “Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)” kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır; “Kurumsal yönetim, bir firmanın yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki karşılıklı ilişkilerini içermektedir. Kurumsal yönetim bu guruplar arasındaki sorumluluk ve hak dağıtımını belirlemekte ve firmanın ileriye yönelik belirlemiş olduğu amaçları için karar alıcılar ile ilgili kuralları belirlemektedir. Bu anlamda kurumsal yönetim firmanın ileriye yönelik belirlemiş olduğu amaçların nasıl gerçekleşeceğini de belirlemektedir” (OECD, 2004: 38).

“Dünya Bankası” tarafından ise kurumsal yönetim şu şekilde tanımlanmıştır: "Bir kurumun beşerî ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu

toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına iktisadi değer imkânı tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir" (Ege ve Yılmaz, 2005: 84).

Kurumsal yönetim; çağımız piyasa düzeni içerisinde işletmelerin, yöneticileri ve işletme sahiplerinin ve işletmelerdeki diğer menfaat sahipleri, yatırımcılar arasındaki ilişkileri düzenleyen kural, kanun, yönetmelik ve iş hayatında özel uygulamaları barındıran özel ve kamusal düzenlemeler bütünü olarak da tanımlamak mümkündür (şengr ve Püskül, 2011: 34).

Yapılan tanımlamalardan yola çıkararak; kurumsal yönetim en basit anlamıyla işletme yöneticileri ile tüm pay sahipleri arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Kapsamlı anlamda ise işletme yöneticileri ile kreditorler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar, müşteriler toplum, sendika ve devlet arasındaki ilişkilerin kanunlara, ekonomi politikalarına göre şekillenmesi kurumsal yönetim olarak tanımlanamamaktadır (Yazgan, 2017:5).

şirkete yatırım yaparak şirket hisselerini satın alan hisse sahiplerinin, şirket üst yönetimi ve şirket denetiminde yeterli etkinliklerinin bulunmaması ve söz sahibi olamamaları kurumsal yönetimin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. şirketlerde başlıca problem olarak ortaya çıkan mülkiyet ve kontrol ayırımı problemlerinin ortadan kaldırılması için kurumsal yönetim çalışmaları ne çıkmaktadır (Güçlü, 2010: 7-8).

## **1.2. Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetim**

Geleneksel işletme yönetim anlayışı ele alındığında yönetim, mülkiyet ve sermayenin tek bir bireyde toplandığı açıkça görülmektedir. Günümüzde işletmeler arası rekabetin artması, ekonomik yapının gelişmesi, değişmesi ve ortaya çıkan diğer bazı etmenler geleneksel işletmeleri oluşan bu ortama uyum sağlayabilmeleri için “ok ortaklı” olmaya zorlamaktadır. Yaşanan bu değişimler ve gelişmeler sonucunda geleneksel işletmelerin yönetim mantığında bulunan “mutlak sahiplik” anlayışı giderek ortadan kalkmaya başlamıştır. Çok ortaklı işletmelerde çoğunluk ve azınlık hisselerini ellerinde bulunduranlar işletmelerin mülkiyetlerini ve sahipliklerini paylaşmaktadırlar. Böylece geleneksel aile işletmelerinin temelini oluşturan “sahip/vekil” ilişkisi de yok olmaya

başlamıştır. Geleneksel yönetimden kurumsal yönetime geçilmesinin altında yatan en önemli etmen olarak bu ele alınabilir (Aktan, 2006:7).

Büyük ve çok ortaklı işletmelerde “yönetim” ve “sahiplik” fonksiyonlarının mutlak olarak ayrılması, uygulamada işletme kurucuları ve yatırımcıların “denetim” ve “sahiplik” fonksiyonlarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaları, işletme ortaklarının temel mülkiyet haklarını önemsememeleri ve hatta bazen suiistimal etmeleri kurumsal yönetimin bilimsel anlamda ortaya çıkmasına ortam hazırlamıştır (Aktan, 2006:7).

Kurumsal yönetim ile geleneksel yönetim arasındaki en büyük fark denetim kavramıdır. Geleneksel yönetim anlayışında işletme faaliyetlerinin denetim fonksiyonu direkt olarak işletme sahibi ve yönetim kurulunun görevlendirdiği işletme içi denetim kurulu tarafından yapılmaktadır. Kurumsal yönetimin özünde ise; tüm menfaat sahiplerinin işletme yöneticilerini, sahiplerini ve onların vekillerini denetleme yetkisine ve hakkına sahip olması bulunmaktadır. İşletme sahip ve vekillerinin “hesap verme sorumluluğu”, tüm menfaat sahiplerinin ise “hesap sorma hakkı” kurumsal yönetim anlayışının temelini oluşturur (Yenigün, 2008: 8).

Kurumsal yönetim ve geleneksel yönetim anlayışları arasındaki farklar çizelge 1.1’de gösterilmiştir.

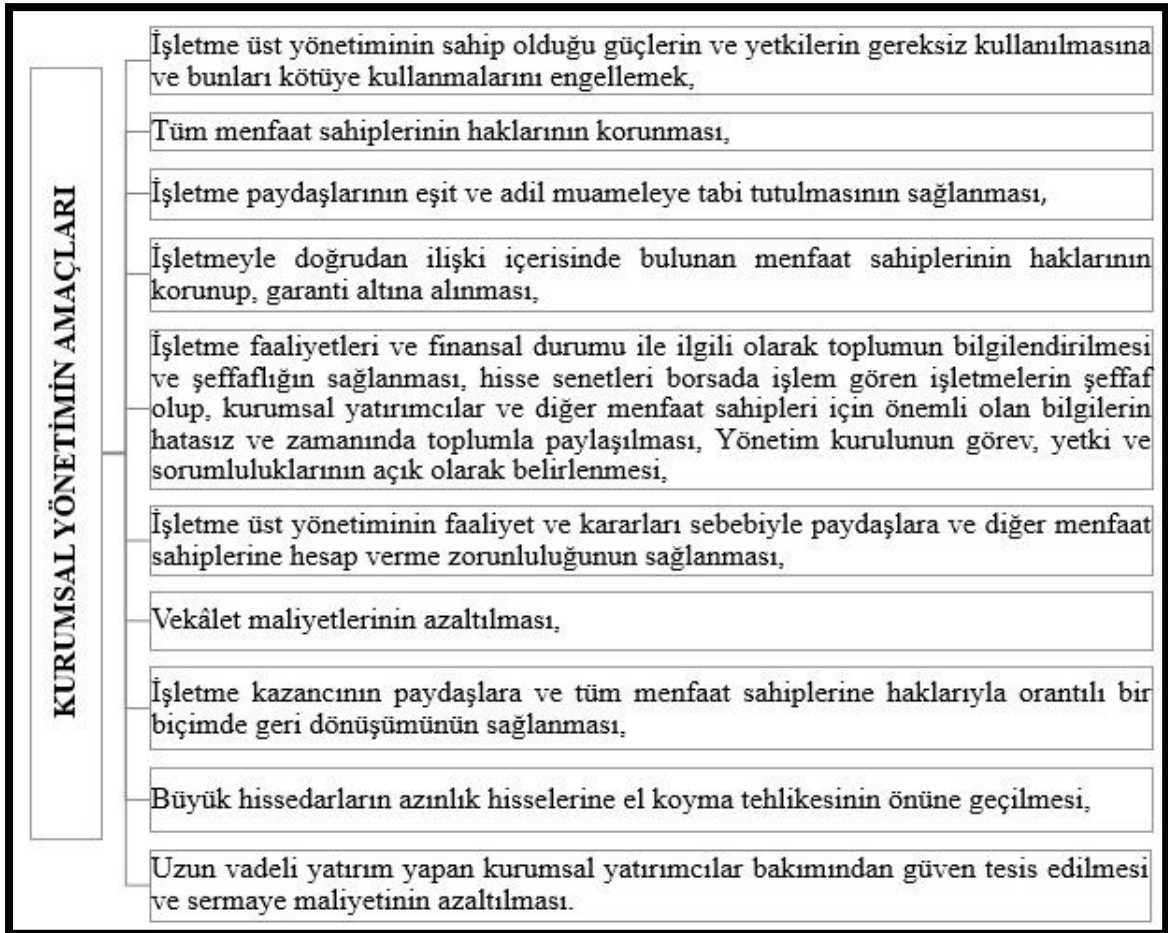
Çizelge 1.1. Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılması (Aktan, 2006: 9).

GELENEKSEL YONETİM	Karşılaştırma Kriteri	KURUMSAL YONETİM
<u>İnsider</u> sistemi: Sahip, aynı zamanda yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir	<i>Güç ve Otorite</i>	<u>Outsider</u> sistemi: Şirket sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
Şirket sahip ve yöneticileri, şirketi kendi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler.	<i>Kurallara Karşı Takdiri Kararlar (Rules vs. Discretion)</i>	Şirket yönetiminde kurallar <u>hakimdir</u> .
Şirket sahip ve yöneticilerin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir	<i>Sorumluluk</i>	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar
Sadece vekiller “sahiplere” hesap verirler. Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur. Sahip, ancak kendisine hesap verir.	<i>Hesap Verme Yükümlülüğü Hesap Sorma Hakkı</i>	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğündedirler. Başka bir ifadeyle, paydaşların şirket yönetimine hesap sorma hakkı bulunmaktadır
Şirket yönetiminde şeffaflık ilkesine fazla önem verilmez. Şirket yönetimi, ancak arzu ettiği şirket bilgilerini kamuoyuna açıklar.	<i>Şeffaflık</i>	Şirket sahip ve yöneticileri, şirket faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadırlar.
Sahip, arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.	<i>Yönetim Kurulunun Oluşumu</i>	Yönetim kurulu üyesi olabilmenin genel bazı şartları vardır. Bilgi, liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
Şirket yönetim ve denetleme kurullarında üye olanlar tam bir bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler. Nihayetinde, kurul üyeleri sahip tarafından atanır.	<i>Bağımsızlık</i>	Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri <u>hakimdir</u> . Örneğin, yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı şirkette hiçbir çıkar ilişkisi olmayan kişilerden oluşur.

### 1.3. Kurumsal Yönetimin Amaçları

İşletmelerin küreselleşme sonucunda dünya ile bütünleşme ihtiyacı kurumsal yönetimin işletmeler için önemli bir olgu olarak ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Küreselleşmeyle birlikte işletmelerin faaliyetlerinin zamanında, hatasız ve doğru bir şekilde toplumla paylaşması gerekliliği artmıştır. Son yıllarda meydana gelen finansal skandallar da işletmelerinin faaliyetlerinin yanlış ve eksik bir biçimde topluma aktarılmasından kaynaklanmaktadır. Yaşanan skandallar sebebiyle toplumun işletmelere, yatırımcıların ise sermaye piyasalarına karşı olan güvenleri azalmıştır. İşletmelerin toplumun ve yatırımcılarının kaybolan güvenlerini tekrar kazanabilmeleri için kurumsal yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır (Dinç ve Abdioğlu, 2009:159). Kurumsal yönetimin başlıca amaçları Şekilde 1.1.'de sıralanmıştır (Aktan, 2006:7):



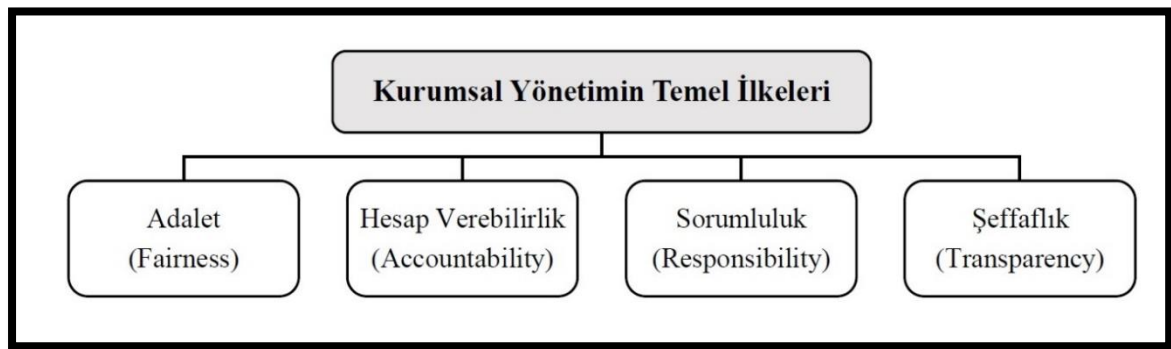
Şekil 1.1.Kurumsal yönetimin amaçları

Kurumsal yönetimin amacı, ilgili tarafların sahip olduğu hak ve yükümlülüklerinin açık bir şekilde belirlenmesi ve tüm menfaat sahiplerinin güveninin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim işletmelerin hesap verebilirlik, şeffaflık, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden örgütlenmelerini gerektiren ve işletmeleri, yönlendirme ve faaliyetlerinin performansını inceleyen bir sistemdir. Bu sistemin temelinde, yapılan yatırımların verimli ve daha akıllıca bir biçimde kullanılması, işletmelere güvenen tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunması ve gözetilmesi unsurları bulunmaktadır (Çoşkun, Erdem ve Yörük, 2005:394).

#### 1.4. Kurumsal Yönetimin Genel Kabul Görmüş İlkeleri

Kurumsal yönetim işletmelerde başarılı ve sorunsuz bir şekilde uygulanabilmesi için bazı ilkelerin varlığından söz edilmektedir. Bu ilkeler, işletmelerin yönetiminin, işletmelerinin faaliyetleriyle ilgili karar alırken dikkat etmeleri gereken hususları, bu hususları nasıl ve hangi fonksiyonlar içerisinde uygulamaları, alınan kararların ne zaman, kimlere ve nasıl açıklanacağı ile ilgili kurallar bütünüdür (Koçel, 2003: 81).

Dünyada kabul edilmiş temel kurumsal yönetim ilkeleri; eşitlik veya adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık olmak üzere dört ana ilkedен oluşmaktadır (Şekil 1.2.) (Tuzcu, 2004:17.)



Şekil 1.2. Kurumsal yönetimin temel ilkeleri

##### 1.4.1. Adillik veya eşitlik

Kurumsal yönetimin ilk ilkesi olan adillik veya eşitlik ilkesi, işletme yönetiminin faaliyetlerinin tümünde, paydaşlarına ve tüm menfaat sahiplerine eşit bir şekilde



davranılması olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetiminin tüm faaliyetlerinde söz konusu taraflara eşit veya adil davranılmadığı kuşkusunu oluştursa işletmeye olan güven azalacaktır. Bu sebeple işletme yönetiminin tüm paydaşlara ve menfaat sahiplerine adil veya eşit davranması gerekmektedir (Dinler, 2009: 3).

Adillik veya eşitlik ilkesi, her şeyden önce paydaşların ve tüm menfaat sahiplerinin sahip olduğu bazı haklarının kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Bu haklar Şekil 1.3.'de sıralanmıştır (Aktan, 2006: 33):

PAYDAŞ VE TÜM MENFAAT SAHIPLERİNİN HAKLARI	Genel kurullara katılım ve oy kullanma,
	Azınlık haklarını kullanma,
	Kâr payı alma,
	Ortaklık hakkında düzenli ve zamanında bilgi alma,
	Hissedar bilgilerinin sağlıklı olarak tutulması,
	Hisselerin herhangi bir sınırlama olmaksızın devri,
	Zamanında ve düzenli olarak firma hakkında açıklayıcı bilgi elde etme,
	Genel kurul toplantılarına etkin katılma ve oy kullanma,
	Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde etkinlik (birikimli oy gibi),
	İşletmenin karlarından pay alma,
	İşletmenin yapısına ilişkin kararlara katılma ve yeterli biçimde bilgilendirilme,
	Kamuyu aydınlatmanın bilgilendirme politikası çerçevesinde yapılması,
	Hissedarlar arasında ayırım yapılmaması,
	Hisse senedi değerini etkileyen bilginin kamuya açıklanması,
	Açıklamaların zamanında, doğru, anlaşılabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulması.

Şekil 1.3. Paydaş ve tüm menfaat sahiplerinin hakları

### 1.4.2. Şeffaflık

Şeffaflık; işletmenin yönetimi, finansal faaliyetleri ve hissedarlık yapısı ile ilgili kıyaslanabilir, yeterli ve doğru bilginin doğru zamanda açık bir biçimde açıklanmasıdır (Demirbaş ve Uyar,2006: 22).

İşletme faaliyetleri ile alakalı işletme hisse sahipleri ile potansiyel yatırımcıları ilgilendiren tüm bilgi ve belgelerin kamuoyu ile paylaşılması şeffaflık ilkesinin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin faaliyetlerinin sonuçlarını gösteren en önemli bilgileri içeren finansal tabloların eksiksiz ve gerçeğe uygun bir şekilde hazırlanması şarttır. Ayrıca hazırlanan bu finansal tablolarda ki işlemlerin nasıl ve neden yapıldığının paylaşılması ve bunun kamuoyu ile açık bir biçimde açıklanması işletmeye olan güveni arttıracaktır. Paylaşılan tabloların sadece yerli yatırımcıların değil yabancı yatırımcıların da anlayabilmeleri için uluslararası kabul görmüş muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanması gerekmektedir (Kayacan, 2007:17).

Uygulamaya geçildiğinde, şeffaflık konusunda yaşanan en büyük problemlerden birisi farklı ülkelerde uygulanan muhasebe standartlarındaki farklılıklar sebebiyle finansal bilgilerin karşılaştırılabilmesini zorlaştırmasından kaynaklanmaktadır. Yaşanan bu problemin giderilmesi ve böylece finansal bilgilerin daha kolay karşılaştırılabilmesi için Avrupa Birliği 2005 yılından itibaren halka arz olan tüm şirketlerin finansal tablolarını “Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu” tarafından hazırlanmakta olan “Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)” na göre hazırlanmasını zorunlu hale getirmiştir. Türkiye’de ise bu gelişmelere paralel olarak “Türk Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK)” 2006 yılında UFRS’yi Türkçe’ ye çevirmiştir (Deloitte, 2008: 72).

Kurumsal yönetim anlayışı; finansal durum, mülkiyet, performans ve işletmenin yönetimi dâhil işletmeyle ilgili tüm finansal konularda zamanında ve doğru açıklama yapılmasının gereği ve önemi üzerinde durmaktadır. Kamuoyuyla paylaşılacak bu bilgilerin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir; bu özellikler Şekil 1.4.’te gösterilmiştir (Ulugay, 2010:14-15).



Şekil 1.4. Bilginin özellikleri

### 1.4.3. Hesap verebilirlik

Kurumsal Yönetiminin temelini oluşturan bir diğer ilke de karar veren ve harekete geçen tüm insanların yaptıkları faaliyetlerden ve aldıkları kararlardan mesul olmaları ve hesap verme yükümlülüğünün bulunmasıdır. Diğer bir ifadeyle, işletme yönetiminin belirlediği kurallar ve sahip olduğu sorumlulukların açık bir şekilde ifade edilmesi, yönetim ile hissedarların menfaatleri arasındaki paralelliğin yönetim kurulu tarafından denetlenmesidir. Bu ilke şeffaflık ve sorumluluk ilkeleriyle ilişki içerisinde bulunmaktadır. Tüm menfaat sahiplerinin ve işletmenin faaliyetlerini yerine getiren tüm birimlerin yönetimin aldığı kararları ve uygulamaya geçirilen planların sorgulanmasını ve değerlendirilmesini sağlamaktadır. Hesap verme yükümlülüğünün artması ile şirket yöneticilerinin ani kararlar almaya eğilimli olmaları sınırlanacak ve sonuç olarak kararların etkilediği tüm bireylerin güvensizlik duymaları engellenecektir. Böylece, işletmeyle ilgili karar vericilerin daha etkili karar aldıkları görülecektir (Tuzcu, 2003: 35.).

Hesap verebilirlik ilkesi, menfaat sahipleri ile işletme arasındaki tüm ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kuralları belirlemekte ve menfaat sahipleriyle ilgili tüm önemli konulara değinmektedir. Bir işletme için menfaat sahipleri; pay sahipleri, çalışanlar,

müşteriler, alacaklılar, sendikalar, tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları, toplum ve devlet ve hatta potansiyel yatırımcılar olarak sıralanmaktadır.

Hesap verebilirlik; yönetimin görev ve yükümlülüklerinin açıklanması, hissedar ve yönetici isteklerinin uygun bir sıraya konulmasının sağlanması ve nesnel kararlar alındığında bu kararların yönetim kurulunun kontrolünde olmasıdır (Abdioğlu, 2007:23).

Hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkesi karşılıklı etkileşim içinde olan ilkelere. Yönetimde şeffaflığın sağlanabilmesi için etkili ve verimli çalışan hesap verme sistemlerine, hesap verme sistemlerinin verimli ve etkili işlemesi için de şeffaf ve açık prosedürlere gereksinim duyulmaktadır. Bu sebeple bu iki ilke birbirinden ayrı düşünülemez (Arın, Kesmez ve Gören, 2000: 122).

Hesap verme sorumluluğunun açıklanabilmesi için bazı şartların oluşması gerekmektedir. Bu şartlardan ilki; hesap verme sorumluluğunun dışsal bir eylem olmasıdır. Bu; sorumluluğun başka bir dış otoriteye karşı duyulması anlamına gelmektedir. İkincisi, tarafların biriyle iletişim ve etkileşim halinde olmasıdır, yani taraflardan biri yanıt bekler bazen de düzeltim ister, buna karşılık diğer taraf karşılık verir ve yaptırımları uygular. Üçüncü olarak; otoritenin varlığının kabul edilmesidir, yani üst yönetimin astları üzerindeki haklarını içermektedir (Balci, 2003:116).

#### **1.4.4. Sorumluluk**

Sorumluluk ilkesi, işletmelerin paydaşlarına değer yaratırken, toplumun değerlerinin temelini oluşturan kanun ve düzenlemelere uyum sağlayacak bir biçimde faaliyetini devam ettirmesidir.

Sorumluluk, işletmelerin tüzel kişiliğinin, işletmenin yöneticileri ve yönetimin kurulunun uyguladıkları eylemler ve aldıkları kararlarla ilgili yönetmelik ve mevzuata, etik ve toplumsal değerlere uygun olması anlamını taşımaktadır. İşletmenin faaliyetinden, tercihlerinden ve alınan kararlardan en fazla sorumlu olan birim yönetim kuruludur. Bu nedenle, yönetim kurulunun sorumluluklarının açık bir biçimde tanımlanması, açıklanması ve ortaya konması iyi bir işletme yönetimi için büyük önem arz etmektedir (Aktan, 2006:12).

Sorumluluk ilkesi; toplumsal değer yargularına ve kanunlara uygun olan doğru hedefler belirlemeyi ve bunları uygulamayı gerektirmektedir. Bu perspektiften bakıldığında sorumluluk ilkesi, doğru yapılan uygulamaları teşvik eden ve yanlış yapılan uygulamaları ise cezalandıran bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilmektedir. Sorumluluk ilkesi işletme faaliyetlerinin toplumsal değerlerle birlikte kanunlara uygun olarak yerine getirilmesinin yönetimin mesuliyetinde olmasıdır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160)

### **1.5. Kurumsal Yönetim Anlayışının Faydaları**

Kurumsal yönetimle ilgili farklı uygulamalar bulunmasına rağmen, iyi bir şekilde çalışan kurumsal yönetimin, işletmede ki tüm pay sahiplerinden, yöneticilere, sermaye piyasalarına, işletmenin diğer menfaat sahiplerine, yaşanan ekonomik gelişmeler neticesinde ülke ekonomisinin tümüne faydası bulunmaktadır (Çıtak, 2006:14).

Kurumsal yönetimin sadece işletmeler bazında değil ülkeler açısında da çeşitli yararları bulunmaktadır. Kurumsal yönetim yalnızca söz konusu ilkeleri benimseyen işletmelere değil, bu işletmelerin etkilediği tüm paydaşlarına da yararlı olmaktadır. Diğer bir deyişle, kurumsal yönetim faaliyetlerinin, kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen işletmeye, çalışanlarına, hissedarlarına, kurumsal yatırımcılarına, tüm topluma ve hatta devlete sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Bu uygulamaların işletmelere sağlayacağı yararlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Yıldırım, 2007: 25-26);

- İşletmelerin daha kolay finansman bulmasını sağlar,
- İşletmelerin sermaye maliyetini azalmasını sağlar,
- Likidite sıkıntısı çeken işletmelere nakit akışının artmasını sağlar,
- Yatırımcıların işletmeye olan güvenini arttıracığından uzun vadeli sermaye girişinin hızlanmasını sağlar,
- Sağlanan kaynaklarla büyüme planları daha hızlı bir şekilde hayata geçirilmesini sağlar,
- İşletmelerin finansal krizleri en az zararla atlattığını sağlar,
- İşletme varlıklarının değerinin artmasını sağlar,
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri sebebiyle işletme içindeki yolsuzluk ve usulsüzlüklerin azalmasını sağlar,

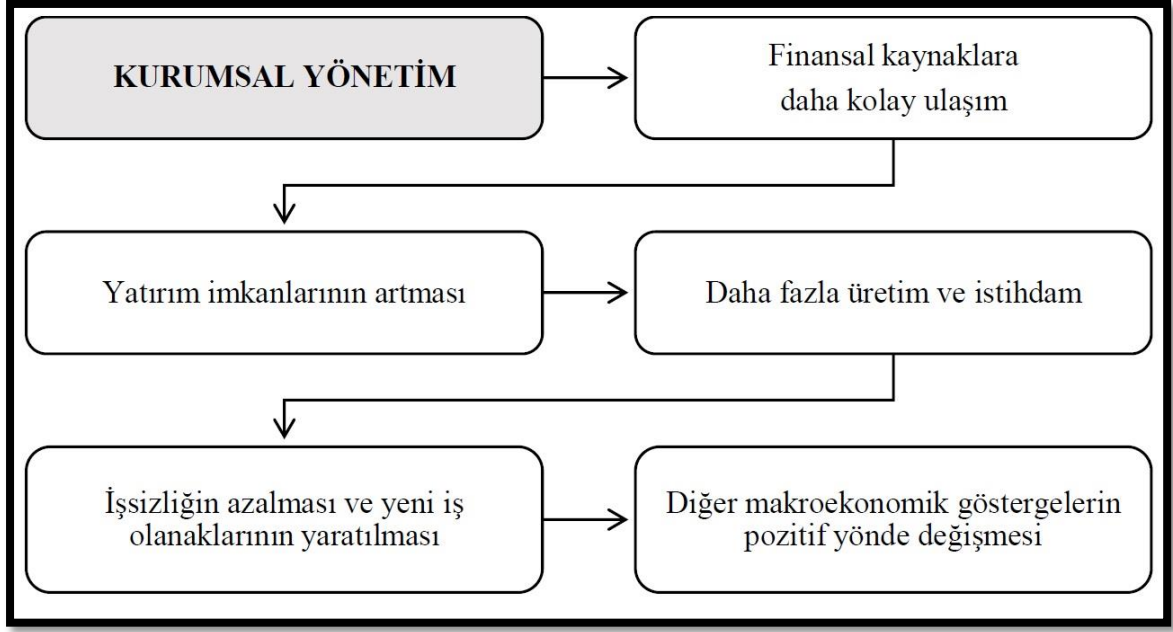
- İşletme içerisinde ki yetki ve güç suiistimallerini ortadan kaldırır. Keyfi yönetim uygulamalarını engeller,
- Kurumsal yönetim uygulamaları tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceğinden, işletme ve tüm menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin gelişmesine ve diyalogun artmasını sağlar,
- İşletme faaliyetlerinde uzun vadeli istikrar sağlar,
- İşletmenin rekabet gücünün artmasını sağlar,
- İşletme kârlılığını artırır.

Temel ilkeleri hesap verebilirlik ve şeffaflık olan kurumsal yönetim, halka arz edilmiş ve borsada işlem gören işletmelerde güven oluşturmayı amaçlamaktadır. Kurumsal yönetimi uygulayan işletmeler, yatırımcılarına ve diğer bilgi kullanıcılarına olan sorumlulukları gereği, mesuliyetlerini yerine getirmeli ve kamuyu aydınlatma ilkesinin etkinliğini ve kontrolünü sağlamalıdır. Yönetimin hukuki alt yapısı, belli işlemler ve faaliyetleri yerine getirmesi, potansiyel yatırımcılar için güven unsuru oluşturmakta ve ekonomik istikrar amaçlamaktadır (Akbulak, 2006: 3).

Açık bir şekilde görülmektedir ki kurumsal yönetim gerek işletmenin tüm çalışanları gerekse tüm menfaat sahiplerini ilgilendiren ve onlara güven veren bir sistemdir. Sistem kurumsallaştıkça pay sahipleri çoğalmakta ve kamuoyunun güveni sağlanmaktadır.

Kurumsal yönetim, işletmenin sermayesini oluşturan tüm varlıkların en etkili ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Bu güveni veren kurumsal yönetimin ilkeleridir. Varlıklarını koruyarak sermaye birikimini elinde tutmakta ve uzun vadede sürdürülebilirliğini korumaktadır (Nardemir, 2014: 46).

Kurumsal yönetimin makroekonomik etkileri Şekil 1.5.'te şöyle özetlenmiştir (Aktan, 2006:20):



Şekil 1.5. Kurumsal yönetimin makroekonomik etkileri

Kurumsal yönetim, potansiyel yatırımcılarının güvenini kazanmanın yanı sıra iktisadi etkinlik ve ekonomik büyümenin sağlanmasında da önemli bir unsurdur. İşletme üst yönetimi, ortaklar ve bilgi sağlayıcılar arasındaki uyumu sağlayan ilişkiler bütünü olan kurumsal yönetim, aynı zamanda yatırıma ve böylece finansal piyasalarda istikrarın da korunmasına yardımcı olur (Kula, 2006: 49).

Ülkemiz açısından bakıldığında ise kurumsal yönetim, ülke ekonomisinin düzelmesi, potansiyel yerli yatırımın yurtdışına yapılmasının önlenmesi ve ülkemize yapılacak yabancı yatırımların arttırılması ve rekabet gücünün kazanılması, kaynakların etkin kullanımı ve yüksek refah seviyesine çıkılması anlamını taşımaktadır (Aktan, 2006: 43).

### 1.6. Kurumsal Yönetim Alanındaki Temel Yaklaşımlar

Kurumsal yönetim uygulamaları ve modelleri ülkelere göre çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilikler o ülkelerin içinde bulunduğu ekonomik ve toplumsal değişimlere ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı ilkeler ve değerlere göre şekillenmektedir. Ülkelerdeki ekonomik sistem, mülkiyet hakları, sendikal haklar, iş gücünün temsili, yönetim anlayışı gibi unsurlar ülkelerdeki çeşitli yönetim model ve uygulamalarının ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Baskan, 2006: 15).

Dünyada kurumsal yönetim uygulamaları iki temel sistem üzerine kuruludur. Bu sistemlerden ilki hisse senedi kültürünün etkin olduğu Amerikan ya da en geniş anlamıyla “Anglo-Sakson” sistemdir. İkinci sistem, bankaların egemen olduğu, ortakların işletmeler üzerindeki denetimini bankalar eliyle yaptığı Alman sistemi olarak isimlendirilen “Kıta Avrupası” sistemidir (Şehirli, 1999: 8-9).

### **1.6.1. Anglo-Sakson sistemi**

Dünya’da uygulanan kurumsal yönetim modellerinden ilki, sermaye piyasasının nispeten gelişmiş olduğu İngiltere ve Amerika’da ortaya çıkan “Anglo-Sakson” modelidir. “Anglo-Sakson” modeli hissedar temelli bir bakış açısına sahiptir. İşletmenin üst yöneticilerinin hissedarların çıkarları ile birlikte amaçları doğrultusunda hizmet etmesi gerektiğini savunmaktadır (Tuzcu, 2005: 4).

Bu sistemde, halka açık şirketlerin sayısı fazladır ve sermaye ile sağlanan finansman daha yaygın olduğundan daha çok hissedarların haklarının korunmasına yönelik olan bir uygulamadır. Sermaye yaygındır ve yönetim ile mülk sahibi birbirinden ayrıdır. Yönetim kurulunun görevi, hissedarların amaçlarına ve çıkarlarına hizmet etmek ve ayrıca üst yönetimi bu konuda denetleyerek yönlendirmektir. Yönetim kurulu bu denetim ve yönlendirmeyi gerçekleştirebilmek için denetim komitelerinden faydalanmaktadır. (Yenigün, 2008: 22).

Anglo-Sakson sisteminin şekillenmesinde piyasalar önemli rol oynamaktadır ve yöneticilerin aldıkları kararlar üzerinde piyasanın baskısı vardır. Bu nedenle, bu model yoğun rekabet ortamı içerisinde ve piyasa koşullarına uygun şekilde işletme yöneticilerinin hissedarların çıkarlarını koruyarak hareket etmeye zorlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 435).

Anglo-Sakson sistemde merkezi yönetim tarafından ayrıntılı olarak ve sermaye piyasalarına yönelik konulan kurallar, genellikle kamuyu aydınlatma amacı taşımaktadır. Bu nedenle Anglo-Sakson sistem “kamuyu aydınlatma temelli sistem” olarak da bilinmektedir. (Paslı, 2005: 44).



### 1.6.2. Kıta Avrupa sistemi

Alman sistemi olarak da tanımlanan Kıta Avrupası sistemi işletme temelli bir kurumsal yönetim modelidir. Bu sistemde bankaların hakimiyeti ön plandadır ve ortakların gözetimi de bankalar tarafından yapılır. Kıta Avrupası'nın yanı sıra Japonya'da uygulanan bu sistem kurumsal yönetimin paydaş modeli olarak ele alınmaktadır (Sarı, 2013: 23).

Bu sistemde, finansman daha çok borçla sağlanmaktadır. İşletmeler genellikle bankalar ve büyük yatırımcılar tarafından finanse edilmektedir. Anglo-Sakson modelinde de bankalar işletmeleri finanse etmektedir. Ancak Kıta Avrupası sisteminde bundan farklı olarak bankalar finansmanını sağladığı şirketlerle ortaklık sağlamış olurlar. Bu sistemde, kurumsal yönetim, hissedarların yanı sıra diğer tüm menfaat sahiplerinin de sahip olduğu haklarının korunmasını gerekli kılmaktadır (Yenigün, 2008: 24).

Kıta Avrupası sisteminde, kısa vadede pay sahiplerinin memnuniyetini amaçlayan fırsatçı işletme uygulamalarının yerine işletmenin iyiliği için gerekli olan uzun vadeli işletme stratejilerinin uygulanması daha önemlidir. Bu açıdan bakıldığında hissedarlar kadar işletme için uzun vadede fayda sağlayan diğer tüm paydaşların katkısını göz önüne almayı gerektirmektedir. Şirketin hissedarları kadar hem iç hem de dış çevredeki paydaşların önemsenmesi ve işletmelerin topluma karşı bazı sosyal sorumlulukları yerine getirmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu sistem işletmelerin kâr amacı güden ve sadece hissedarlarına karşı ekonomik sorumluluğu bulunan yapılar olduğu görüşünü kabul etmemektedir. (Abdioğlu, 2007: 85).

Kıta Avrupası sisteminde kurumsal yönetimin esas amacı işletmeye dayalı olarak toplumun tüm menfaatlerini korumaktır. Kısacası bu modelde paydaşların çıkarlarından daha önemli olan işletmenin uzun dönemli yöntemlerinin uygulanmasıdır. Bu modelde hissedarların olduğu kadar diğer paydaşların da çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır (Tuzcu,2005: 5).

Bu sistemde, sosyal sorumluluk anlayışı daha hâkim olduğundan işletmelerin toplum aracılığıyla denetlendiği öngörülmektedir (Yenigün, 2008: 24).

## **1.7. Dünyadaki Kurumsal Yönetimle İlgili Düzenlemeler**

1990'lı yıllarda ilk olarak Avrupa Kıtasında etkileri görülmeye başlamış olan kurumsal yönetim olgusu daha sonra tüm dünyada etkili olmuştur. Ortaya çıkan bu gelişmelere paralel olarak dünyada rehber, kodeks, kod gibi farklı formlarda kurumsal yönetim ilkeleri ortaya çıkmıştır. Ülkeler kendi iç dinamikleri ve sosyo-ekonomik yapılarına uygun olacak şekilde farklı kurumsal yönetim uygulamaları ortaya koymuşlardır. Bu farklılıklar çeşitli modellerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamış olsa dahi bu uygulamalar bazı açılardan benzer özellikler göstermektedir. Ortaya konan farklı kurumsal yönetim modelleri üzerinde bugüne kadar yapılan incelemeler ve çalışmalar bu modellerin birbirlerinden üstün olup ya da olmadıkları konusunda ortaya herhangi bir sonuç çıkarmamıştır (Demirbaş ve Uyar,2006:39).

### **1.7.1. Amerika Birleşik Devleti'nde kurumsal yönetim**

Güçlü bir ekonomiye ve gelişmiş bir sermaye piyasası bulunan Amerika Birleşik Devleti (ABD), dünyada kurumsal yönetim konusunda öncülük eden ülkelerdendir. ABD'nin kurumsal yönetim alanında güçlü olmasının nedeni sadece gelişmiş bir ekonomiye sahip olmasından değil ülke tarihinde yaşanan önemli şirket skandallarının da etkili olmasıdır (Cavlak, 2015: 25).

2001 yılında ve sonrasında ABD sermaye piyasaları büyük şirket iflasları ile karşı karşıya kalmıştır. Worldcom, Enron, Global Crossing gibi birçok işletmede muhasebede yapılan usulsüzlükler gün yüzüne çıkmıştır. Halka açık olan bu şirketlerin iflas etmeleri, piyasaları oldukça etkilemiş ve hisse senedi fiyatlarında yüzde yüze oranında yaşanan düşüşler yatırımcıların çok büyük zararlar görmesine sebep olmuştur (Özkul, 2003: 1).

Bu skandalların ortaya çıkmasıyla birlikte kurumsal yönetim başta olmak üzere birçok alanda önemli ve yol gösterici düzenlemeler yapılmıştır (Cavlak, 2015: 25).

ABD'de kurumsal yönetim alanında yapılan başlıca çalışmalar şöyledir; "Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu Raporu", "Blue Ribbon Komitesi Önerileri" "Treadway Raporu", "Sarbanes Oxley Yasası" (Metiner, 2006: 91).

İşletmelerin finansal raporlamaları üzerindeki denetimlerin iyileştirilmesini hedefleyen ve aynı zamanda etkili bir kurumsal yönetimi destekleyen bir uygulama olarak görülen “Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası” veya diğer adıyla “Sarbanes-Oxley Yasası”, 30 Temmuz 2002’de imzalanmıştır. Hazırlanan bu yasa ABD borsalarında faaliyet gösteren tüm şirketleri içerecek biçimde düzenlenmiştir.

Yasanın ilgili maddeleri kapsamında işletmelerin finansal raporlamaları esnasında oluşabilecek risklerin tespit edilmesi, tespit edilen risklere ait denetimlerin raporlanmasını ve değerlendirilmesi zorunlu kılınmış, yapılan denetimlerin içeriğinden ve etkinliğinden işletme yönetimi direkt sorumlu tutulmuştur. Yürürlüğe konulan bu yasa ile işletmelere gelen ağır cezai yaptırımlar neticesinde tüm menfaat sahipleri ve bağımsız denetçiler etkilenmiştir. Bu etkilerin sonucunda yasa kapsamında bulunan tüm işletmeler finansal raporlama temelli iç denetimlerin tekrar düzenlenmesi, iyileştirilmesi ve etkin sonuçlar ortaya koyması için detaylı uygulamalar geliştirmişlerdir (Azgın, 2011: 17).

“Sarbanes-Oxley Yasası” finansal başarısızlıklara neden olan kurumsal yönetimle ilgili dört temel başarısızlık sebebine ilişkin önemli uygulamalar getirmiştir. Bu temel başarısızlık öğeleri şu şekilde sıralanmaktadır (Kayacan, 2006: 15):

- Üst yönetimdeki kültür ve yönetim anlayışı
- Genel müdür
- Yönetim kurulu
- İç denetim ve kontroller

Oluşturulan yeni kanun “Menkul Kıymet ve Döviz Komisyonu (Securities and Exchange Commission)” na kayıtlı tüm şirketleri kapsamaktadır. Bu kanunda şu şekilde özetlenebilir (Erdönmez, 2003: 27):

- Şirket yöneticilerinin özellikle de mali departmanlardaki yöneticilerin hazırlanan finansal tabloların doğru ve SEC (Securities and Exchange Commission) ‘teki veriler ile uyumlu olup olmadığını teyit etmeleri zorunlu hale gelmiştir.
- Şirketlerin iç yönetimini doğrudan etkileyen çok farklı hükümler içermektedir. Bu hükümlere göre; üst düzey yöneticilere ve birim yöneticilerine bireysel kredi verilmesi sınırlandırılmakta, sadece bazı durumlarda verilmesine izin verilmektedir.

Yönetim kurulunu denetlemekle görevli komiteye özel yetki ve sorumluluk verilmekte ve şirketlerin hatalı olan uygulamalarını ilgili otoritelerin fark etmesini sağlayarak yetkililere güvence sağlamaktadır.

- Komisyonu bilgilendirmeye ilgili işlemlerde yeni standartlar oluşturmaya teşvik etmektedir. Bu standartlar bilanço dışı işlemler, pro-forma mali bilginin sunumu, etik kurallar ve iç kontrolü içermesi beklenmektedir.
- Muhasebede yeni uygulamalar getirmiştir. Bu uygulamalara göre; hazırlanmış olan finansal tablolarda denetçilerin istediği tüm düzeltmeler gösterilmelidir. Dış denetçilere yönelik getirilen uygulamada; dış denetçilerin denetim komitesi tarafından belirlenmesi ve denetim esnasında özel denetim yetkilerini kullanması zorunlu olmuştur. Ayrıca, işletmeyi denetleyen muhasebe şirketi, denetime başlamadan muhasebe gözetim kuruluna başvurması ve onun denetiminden geçmesi gerekmektedir.

Bunların dışında ABD’de kurumsal yönetime yönelik yapılan düzenlemeler tarih sırasına göre Çizelge 1.2.’de sıralanmaktadır (Metiner, 2006: 91).

Çizelge 1.2. Amerika’da yapılan düzenlemeler



### 1.7.2. İngiltere’de kurumsal yönetim

İngiltere’de kurumsal yönetim anlayışı ABD’den farklı bir şekilde ve çok daha sonra ortaya çıkmıştır. 1980’lerde, yanlış uygulamalar ve kötü yönetimler sebebiyle birçok büyük işletmenin batması (Peck, Polly BCCI, Maxwell,) kurumsal yönetim alanında bazı eksiklikler olduğunu ortaya koymuştur. Hükümetlerden çok yatırımcıların bu konuda etkili olarak harekete geçmelerinden sonra, iyi bir kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi için hükümetlerin bu konuda yasal düzenlemeler getirmesinden çok, bu uygulamaların gönüllülük esası çerçevesinden uygulanması beklenmiştir. Bu beklenti hissedarların daha fazla bilgi ve açıklamaya ihtiyaç duymasından kaynaklanmıştır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 17).

Kurumsal yönetim ile ilgili ilk kanun Haziran 1998’de Sir Adrian Cadbury liderliğinde İngiliz Parlamentosu tarafından çıkarılmıştır. Bu kanun kurumsal yönetim alanında öncü bir girişim olmuştur. Sonraki dört yıl içinde kanun diğer kanunlarda ki ilgili kurallar ile birleştirilmiştir. Kurumsal yönetim 1 Kasım 2003’ten itibaren ise Londra Borsa’sında işlem gören 350 şirket için uygulanması zorunlu hale getirilmiştir (Aysan, 2007: 125).

Kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik oluşturulan Cadbury Yasası’na göre, hissedarın oy hakkını elde etmesiyle beraber, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesinin, yönetim kurulu üyesi olmayan yöneticinin, ödül komitesinin, aday komitesinin görevlerin ayırması, yönetim kurulunun çalışmalarına yönelik bazı değişiklikler getirmiş ve son olarak bunları işletmelerin uygulaması zorunlu kurallar olarak belirlemiştir. Söz konusu yasa, günümüzde standart bir düzenleme olarak uygulanmaktadır. Bu uygulamayla beraber halka açık işletmelere ait menkul kıymetlerin borsalarda işlem görebilmesi için işletmelerin kurumsal yönetimin getirdiği raporları açıklamaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 17). İngiltere’de kurumsal yönetimle ilgili yapılan diğer önemli çalışmalar Çizelge 1.3.’te sıralanmaktadır.

Çizelge 1.3. İngiltere’de yapılan düzenlemeler



### 1.7.3. Avrupa Birliği’nde kurumsal yönetim

AB ülkelerinin yaşanan gelişmeler sebebiyle aldıkları karar uyarınca önümüzdeki on yıl içerisinde, sosyal sorumluluk, iş etiği ve kurumsal yönetim konuları öncelikli konular haline gelecektir. Fakat Avrupa Birliği ülkelerinde kurumsal yönetim alanındaki uyum ve birlik sınırlı olarak kalmıştır. Bunun sebebi olarak da ülkeden ülkeye değişen sosyal, ekonomik ve kültürel farklılıkların olması olarak gösterilmektedir. İşletme kuruluşunda ve çalışanların denetim kurullarında bulunmasındaki değişiklikler ve benzer düzenlemeler, üye ülkelerin kendi ulusal sistemlerinde önemli bir etkide bulunduğundan uyum sağlamaları güçleşmektedir. Bu nedenlerle işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum hızları diğer düzenlemelere göre daha yavaş kalmaktadır (Abdioğlu, 2007: 68).

Avrupalı şirketlerin amacı, hissedarların isteklerinin karşılanmasıyla beraber, çalışanlar, yatırımcılar, sivil örgütler ve toplum gibi şirketin paydaşları olarak tanımlanan diğer kişi ve grupların da taleplerinin de karşılanmasını sağlamaktır. Bu amaçla; Avrupa Birliği’nde şirketler yasası tekrar ele alınarak, kurumsal yönetim ile ilgili yeni düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemeler “Avrupa Bakanlar Konseyi” inde “Şirketler Hukuku Uzmanları Çalışma Grubu” (High Level Group of Company Law Experts) tarafından yapılmaktadır. Söz edilen grup Sarbanes-Oxley yasasında bulunan düzenlemeleri göz önüne alarak, 4

Kasım 2002 tarihinde “Avrupa’da Şirketler Kanunu için Modern Düzenleyici Çerçeve Hakkında Rapor”unu hazırlayarak Avrupa Komisyonuna sunmuşlardır. Söz konusu raporda şirketlerin yönetim kurullarının yapısı ve işlevi, muhasebe faaliyetleri, şirketlerin etkili bir şekilde denetlenmesi gibi kurumsal yönetimle ilgili birçok konu yer almakta, gelecek için önemli görülen konularda birtakım tavsiyelerde bulunmaktadır (Erdönmez, 2003: 26).

21 Mayıs 2003 tarihinde AB komisyonu AB’de “Şirketler Hukukunu Modernleştirme ve Kurumsal Yönetişimi Geliştirme: İleriye Yönelik Hareket Planı” (Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union: A Plan to Move Forward)” isimli aksiyon planı yayınlamıştır. Bununla birlikte 2006 tarihinde yürürlüğe giren “Yıllık ve Birleşik Hesapların Denetimine İlişkin Yönerge” “(Audits of Annual Accounts and Consolidated Accounts)” ile şirketler hukuku ve kurumsal yönetim alanlarında gelişmeler kaydedilmiştir (Kibar, 2008: 3). Ayrıca Avrupa Birliği bu düzenlemeler ile beraber işletmelerin finansal raporlarının uyumunu sağlayarak daha güçlü bir finansal yönetim sisteminin geliştirilmesini hedeflemiştir (Cavlak, 2015: 27).

#### **1.7.4. Gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetim**

Günümüzde, ülkeler arası rekabeti etkileyen en önemli unsurlardan biri olan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeyi, ülkelerin gelişmişlik dereceleri ile doğru orantılıdır. Gelişmiş ülkelerde, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanabilmesi için ilk önce yasal adımlar atılmış, daha sonra da yönetsel uygulamaların etkinliği ile meşrulaştırılarak ilerleme kaydedilmiştir (Özelmas, 2010: 62).

Gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerinin kavrayabilmesi için atılacak önemli adımlardan biri, kurumsal yönetimin devlet tarafından yasal bir zemine oturtulmasıdır. Bunun sebebi zorlayıcı yasal bir yapı olmadığında işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uymakta isteksiz davranmaları ve sadece kendi işletme çıkarlarını koruyacak şekilde hareket etmesidir (Arslantaş, 2012: 24).

Gelişmekte olan ülkelerde sürekli ve adil bir büyüme için iyi işleyen ve rekabetçi bir kurumsal yapıya sahip olmak zorunludur. Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda görülen temel bazı kurumsal yönetim problemleri şöyle sıralanabilir;

- Zayıf yasal ve düzenleyici sistemler, az gelişmiş sermaye piyasaları,
- Kötü bankacılık uygulamaları ve denetimdeki yetersizlik,
- Azınlık hissedarlarının korunmaması, yönetimlerin yetersiz gözetimleri,
- Uluslararası finansal raporlama standartlarının bulunmaması.

Gelişmekte olan ülkeler için iyi işleyen kurumsal yönetim sadece uzun vadeli sürdürülebilirlik için değil, aynı zamanda potansiyel yatırımcıları teşvik ederek yerel sermaye piyasalarının gelişmesi için oldukça önemlidir. Sürdürülebilir ekonomik kalkınma ve sermaye kaynağı için yurtiçi yatırımcıların beklediği güvence, ancak kurumsal yönetim ilkelerinin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi ile sağlanabilir (Cavlak, 2015: 27).

### **1.7.5. OECD kurumsal yönetim ilkeleri**

Çeşitli ülkelerde meydana gelen mali bazı skandallar, ülkeleri yeni önlemler almaya ve daha özenli davranmaya teşvik etmiştir. OECD'nin bünyesinde bulunan ülkelerde kurumsal yönetim için çeşitli düzenlemelere gitmesi, Avrupa Komisyonu'nun bu gelişmeler ışığında hazırladığı kurumsal yönetim ilkelerini yayınlaması gibi gelişmelerin ardından "Kurumsal Yönetim" kavramı sıkça gündeme gelmeye başlamıştır (Uzay, 2004: 226).

1998 yılı nisan ayında Bakanlar düzeyinde bir araya gelen OECD Konseyi, hükümetler, özel sektör ve uluslararası kuruluşlar ile beraber, OECD'den kurumsal yönetim alanında; rehber olacak ilkeler ve bazı standartlar geliştirilmesini istemiştir. Bu amaçla, OECD, üye olan ülkelerin kurumsal yönetim ile ilgili bakış açılarından yola çıkarak "Kurumsal Yönetim Geçici Özel Çalışma Grubu"nu (Ad- Hoc Task Force on Corporate Governance) kurdu. İlkelerin hazırlanmasında "Çokuluslu İşletmeler Komitesi", "Çevre Politikaları Komitesi", "Uluslararası Yatırım ve Sanayi Komitesi ve Mali Piyasalar Komitesi" gibi çeşitli OECD komiteleri de çalışmaya katılmıştır. Bununla birlikte, OECD üyesi olmayan ülkeler, "Uluslararası Para Fonu" (IMF), Dünya Bankası (WB), yatırımcılar, iş dünyası gibi taraflardan gelen geri dönüşlerden de yararlanmışlardır. (TÜSİAD, 2010: 7).

OECD'nin hazırlamış olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri, hükümetler arası bir örgütün etkili bir kurumsal yönetim oluşturma doğrultusunda yapılan ilk girişim olmuştur. Bu gelişmeler kapsamında Kurumsal Yönetim İlkeleri, hükümetler tarafından yasal düzenlemeler ve iyileştirmeler yapılırken temel ölçüt olarak kabul edilmiş ve aynı şekilde

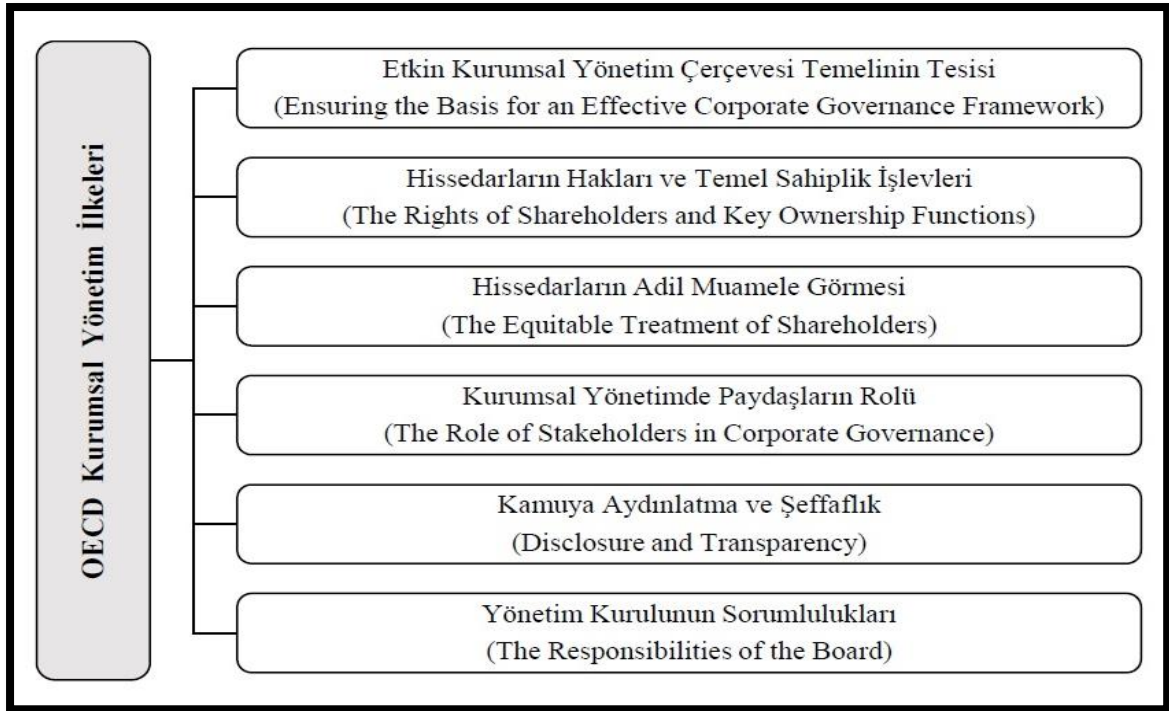


de özel sektörde en iyi uygulamaların geliştirilmesi için kullanılmaya başlanmıştır (TÜSİAD, 2000: 10).

OECD'nin oluşturduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri bağlayıcı nitelikte olmayıp, ulusal yasa koyucular için sadece bir başvuru kaynağı görevini görmektedir. Fakat şirketlerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve kendi yöntemlerini iyileştirmek ve geliştirmek amacıyla kullanmaları önemle tavsiye edilmiştir (Pulaşlı, 2003: 33).

OECD raporunun temel özelliklerinden biri de standart bir düzenlemenin her ülkenin birbirinden farklı özellikleri olması sebebiyle uygun olamayacağı için farklı ülkeler için farklı düzenlemeler yapmasıdır. OECD çalışmasında vurgulanan bir diğer husus da oluşturulan ilkelerde zaman içerisinde değişiklikler yapılabileceğidir. Oluşturulan ilkelerin önce halka açık şirketlere uygulanması ön görülse de borsada işlem görmeyen şirketlerde veya kamu sektöründe de kullanılmasının faydalı olacağı vurgulanmıştır (Pamukçu, 2011: 136).

OECD tarafından hazırlanmış olan kurumsal yönetim ilkeleri beş ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar Şekil 1.6.'da gösterilmiştir (Önder, 2003: 127).



Şekil 1.6. Kurumsal yönetim ilkeleri

## **1.8. Türkiye’deki Kurumsal Yönetim Çalışmaları**

Türkiye’de Kurumsal Yönetim ilk önce halka açık şirketlerde olmak üzere, kamu ve diğer özel sektör şirketlerinde Türk sermaye piyasalarında önemli bir konu olarak kabul edilip ilgilenilmeye başlanmıştır (Şavkın, 2016: 42).

Birçok ülkede meydana gelen finansal skandallar, iflasların ve ekonomik problemlerin ortaya çıkması, yatırımcıları ve hak sahiplerini ilgilendiren yasal mevzuattaki eksiklikler ve boşluklar, iç ve dış sermaye kaynaklarına olan ihtiyaç gibi unsurlar Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin gündeme getirilip uygulanmasını sağlamıştır (Şavkın, 2016: 42).

Türkiye’de kurumsal yönetimle ilgili çalışmalar 2000’li yıllarda başlamıştır. Dünya genelinde yaşanan mali krizler, ABD’de deki şirketlerde meydana gelen skandallar ve bu skandallar sebebiyle hem ABD’de hem de Avrupa Ülkelerinde kurumsal yönetimle ilgili yapılan yasal düzenlemeler, OECD’nin dünya genelinde tavsiye niteliğinde kabul görmüş çalışmaları gibi etmenler Türkiye’de kurumsal yönetim çalışmalarının başlamasına sebep olmuştur. Fakat bu etmenlerden çok Türkiye’de Kurumsal Yönetimin öneminin anlaşılmasını sağlayan en önemli unsur Türkiye’de yaşanan Şubat 2001 krizi olmuştur.

Türkiye’de Kurumsal Yönetimin gelişmesi için birçok çalışma programı ve yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu yasal düzenlemeleri ve çalışma programlarının yapan kurum ve kuruluşlar aşağıda kısaca anlatılmıştır (Yazgan, 2017: 20).

### **1.8.1. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurumsal yönetim ilkeleri**

Türkiye’de kurumsal yönetimle ilgili yapılan çalışmalardan en önemlisi 2003 yılında SPK ‘nın hazırlamış olduğu “Kurumsal Yönetim İlkeleri” dir. OECD’nin hazırlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri başta olmak üzere tüm Dünya’da benimsenmiş ilkelere yola çıkılarak, ülkemizin de kendi özellikleri dikkate alınarak oluşturulan bu ilkeler, 2005 yılında revize edilmiştir (Saygılı, 2009: 30).

SPK kurumsal yönetim ilkelerini dört ayrı bölüm olarak hazırlamıştır. Birinci bölümde pay sahipleri, ikinci bölümünde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, üçüncü

bölümünde menfaat sahipleri ve dördüncü bölümünde yönetim kurulu şeklinde incelenmektedir (URL-1).

SPK tarafından oluşturulan “Kurumsal Yönetim İlkeler” inin temel prensibi “uygula, uygulamıyorsan açıkla” dır. Bu ilkeler var olan düzenlemelerde herhangi bir değişiklik yapmaz. Örneğin halka açık anonim şirketlerin mevzuatta yer alan sorumlulukları üzerinde herhangi bir değişiklik yapmamıştır (SPK, 2016: 4).

SPK’nın yayınladığı 2015 yılı faaliyet raporunda, dünyadaki gelişmeler ve piyasa şartları göz önünde bulundurularak kurumsal yönetim ilkelerinin daha etkin bir şekilde uygulanması için güncelleme çalışmaları yapılmıştır.

OECD kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalarını “Kurumsal Yönetim Komitesi” nin katılımıyla ve “Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası” (EBRD) ile iş birliğiyle yürütmektedir. 2015 Kasım tarihinden itibaren birlikte kurumsal yönetim alanında 1 yıllık projelere imza atmışlardır. Ortaya konulan bu projelerin temel amacı, Borsa İstanbul’da faaliyette bulunan şirketlerin kurumsal uygulamalarına dair raporların iyileştirilmesi ve bu sayede şirketlerin kurumsal yönetim faaliyetlerinin geliştirilmesidir (SPK, 2016: 28).

### **1.8.2. Türk Sanayicileri ve İş adamları Derneği (TÜSİAD) tarafından yapılan düzenlemeler**

TÜSİAD’ın kurumsal yönetim alanında yaptığı ilk çalışma Aralık 2002’de yayınlamış olduğu “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı ilkelerdir. Şirketler için zorunlu olmayıp gönüllülük esasıyla uygulanması beklenen bu ilkeler on beş maddeden oluşmuş ve yönetim kurulunun sorumlulukları, yapısı ve görevleri ile ilgili düzenlemeler yer almıştır (Karacalar, 2015: 49). Bu ilkeler Çizelge 1.4.’te sıralanmaktadır: (TÜSİAD, 2002: 5-6).

Çizelge 1.4. TÜSİAD'ın yönetim kurulu ilkeleri

TÜSİAD'IN YÖNETİM KURULU İLKELERİ	
1	Yönetim kurulu ve sorumlulukları
2	Yönetim kurulu üyeliği ölçütleri
3	Yönetim kurulu üyelik yapısı
4	Yeni yönetim kurulu üyelerinin seçimi, davet ve intibakı
5	Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının görevlerinin ayrılması
6	Yönetim kurulu başkanının rolü
7	Yönetim kurulunun üye sayısı ve karar alma mekanizması
8	Yönetim kurulunun görev süreleri ve toplantıları
9	Yeniden seçilme ve emeklilik
10	Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi
11	Yönetim kurulunun ve genel müdürün performanslarının değerlendirilmesi
12	Yönetim kurulunun hissedarlar, yatırımcılar, basın ve müşterilerle ilişkileri
13	Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayısı, yapı ve bağımsızlığı
14	Komitelerin faaliyet süresi, toplantıların sıklığı, uzunluğu ve gündemi
15	Yönetim kurulunun işleyişi açısından diğer önemli hususlar

Bu maddelerle ortaya konulan yönetim kurulunun yapısı ve işleyişine ilişkin ilkeler, en başta halka açık şirketlerde olmak üzere tüm şirketlerdeki gönüllü uygulamalar için bir yol gösterici niteliğindedir (Abdioğlu, 2007: 56).

TÜSİAD tarafından kurumsal yönetimle ilgili bir diğer çalışma ise 2005 yılı haziran ayında yayınlanan “Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı” isimli rapordur. Bu rapor dünya şirketleriyle rekabet etmeye zorunlu olan Türk şirketlerinin daha sağlıklı bir yapıya sahip olması ve küresel mali kaynaklardan yararlanabilmeleri için kendilerinden beklenen kredi sağlayanlar gözüyle incelemekte ve bu alandaki önemli konuları özetlemektedir. Çalışmanın temel amacı olarak; Türk şirketlerinin küresel rekabet gücünü arttırabilmek için sağlıklı kurumsal yönetim ilkelerini tanıtmak ve şirketlerin uzun vadede başarılı olmaları ve büyümeleri için gerekli olan fon kaynaklarının getirilerini daha iyi değerlendirilmesini sağlamak olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında rapor kurumsal yönetim ilkelerini ve beklentilerini tanımlayan, konu başlıkları ile bunların ne olduğunu özetleyen bir rehber olarak görülmektedir (TÜSİAD, 2005: 8).

### 1.8.3. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)

“Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği” (TKYD), TÜSİAD’ın öncülüğünde 2003 yılının ocak ayında ülkemizde faaliyet gösteren uluslararası seviyede, yüksek performans

standartlarıyla rekabet edebilmesi, adil, şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde Kurumsal Yönetim İlkelerini en başarılı şekilde hayata geçirmek için kurulmuştur (Yenigün, 2008:48).

Şeffaflık, sorumluluk, adillik ve hesap verebilirlik ilkeleri ile temellendirilen kurumsal yönetim anlayışının, etkilediği tüm faaliyet konularında rehber olmayı amaçlayan TKYD, kamu kuruluşları, özel sektör, düzenleyiciler, medya, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında iletişimi sağlayarak kurumsal yönetim ile ilgili uygulamaların geliştirilmesini hedeflemektedir (URL-2).

TKYD'nin amaçları, Türkiye'deki işletmelerin yüksek performanslı, iyi bir şekilde yönetilen, rekabetçi ve paydaşlarına en fazla artı değer kazandıran işletmeler haline gelmesi ve bu doğrultuda çağdaş ülkelerin benimsediği objektif finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini kullanarak, işletmelerin gelişmesine ve sürekliliğine katkıda bulunmak amacıyla, kurumsal yönetimin Türkiye'de kamu kurumları ve özel sektördeki işletmelerce ana ilkeleriyle uygulanması, yerleşmesi ve doğru bir şekilde uygulanması için rehberlik etmek, kurumsal yönetimi uygulamalarını Türkiye'de sürekli gündemde kalmasını sağlamak için en temel problemlerden başlayarak çağdaş ve güncel uygulamaları işletmelerin yönetimlerine ve pay sahiplerine benimsetmek olarak ifade edilmektedir (Özbudak, 2014:89 ).

TKYD'nin dernek faaliyetlerinin etkinliğini artırmak için dernek bünyesinde çalışma grupları oluşturulmuştur. Oluşturulan çalışma grupları, aile şirketleri, sermaye piyasası, yönetim kurulu ve sivil toplum kuruluşlarını ilgilendiren konularında faaliyet göstermektedir.

TKYD tarafından 2005 yılından itibaren düzenlenen eğitim programları aralıksız bir şekilde devam etmektedir. TKYD eğitimleri, kurumsal yönetim alanında bilgi ve tecrübelerin paylaşılması ve böylece uygulamaların daha iyi bir seviyeye çıkmasına destek olmayı hedeflemektedir (Yazgan, 2017: 27).

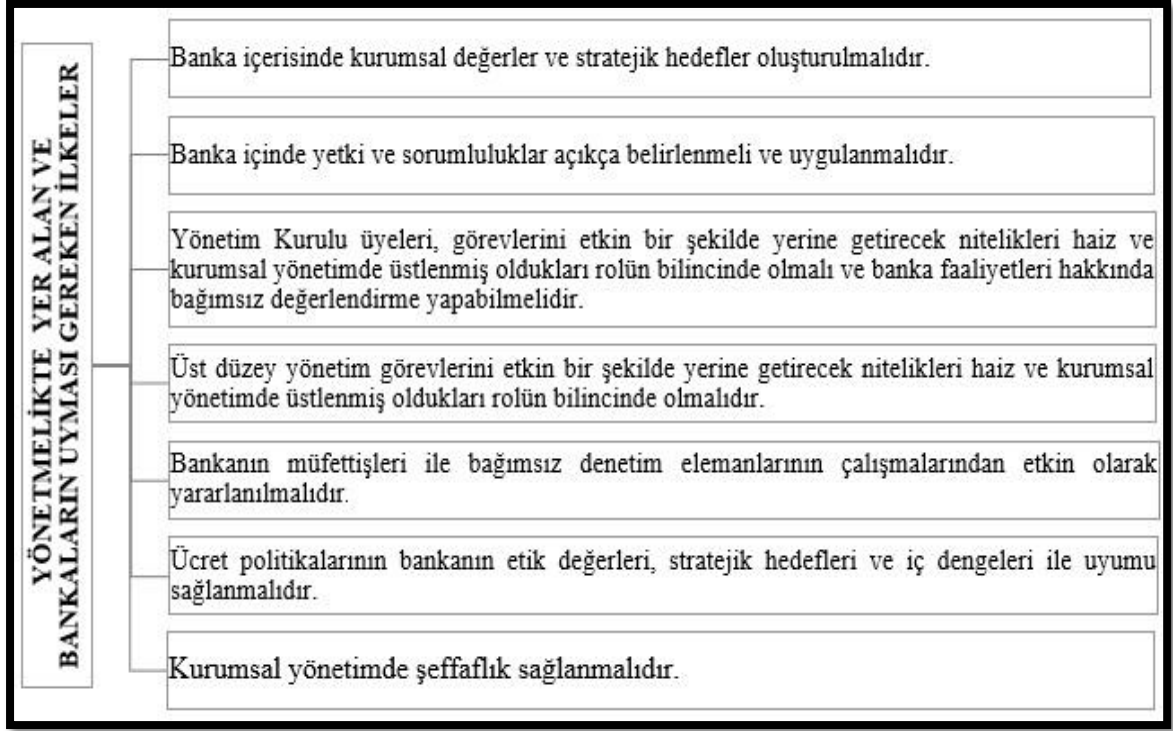
#### **1.8.4. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu ve kurumsal yönetim**

Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim alanında yapılan düzenlemeler ile amaçlanan, sistemde güven ortamını oluşturmak ve bankaların karşı karşıya kalabileceği

risklerin, bazı nedenlerle oluşabilecek olumsuzlukları da göz önüne alarak belirli bir seviyeye ulaştırılmasıdır. Bankacılık sektöründe meydana gelen krizlerin sebeplerine bakıldığında bankalarda uygulanan kötü yönetim uygulamalarının bu krizlerin oluşmasında önemli bir paya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bankacılık sektörü faaliyetlerinin farklı olması sebebiyle, diğer sektörlerle nazaran menfaat gruplarını daha fazla etkilemektedir. Bu yüzden de bankalara yatırım yapan mevduat sahipleri ve uluslararası kuruluşların ve öz kaynağı sağlayan pay sahiplerinin çıkarları ve haklarının korunması oldukça önemlidir (Akın ve Aslanoğlu, 2007: 42).

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun hazırlamış olduğu ve 1 Kasım 2006'da Resmî Gazete'de yayınlanan "Bankaların Kurumsal Yönetimlerine İlişkin Yönetmelik", bankaların Kurumsal Yönetim Uygulamalarına yönelik olarak hazırlanan ilk çalışmadır. Bu yönetmelikte bankalar açısından kurumsal yönetim, banka yönetimin belirlemiş olduğu hedefler, bankacılık kanunu ve bu kanun baz alınarak oluşturulan yeni düzenlemeler, mevzuatlar ve bankacılık etik kuralları çerçevesinde tüm menfaat, pay ve tasarruf sahiplerinin menfaat ve haklarını koruyacak şekilde yönetmesi olarak tanımlanmıştır (Güçlü, 2010: 51).

1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelikte yer alan ve bankaların uyması gereken kurumsal yönetim ilkeleri ana başlıklar çerçevesinde düzenlenmiştir, bu başlıklar Şekil 1.7.'de gösterilmiştir:



Şekil 1.7. Bankaların uyması gereken kurumsal yönetim ilkeleri

### 1.8.5. Borsa İstanbul ve kurumsal yönetim endeksi

Hem yerli hem de yabancı yatırımcıların yatırım yapmak istediklerinde işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum seviyelerine bakmak istemeleri işletmelerin bu anlamda derecelendirilme ihtiyacına sebep olmuştur. Bu ihtiyaç, “Borsa İstanbul” eski adıyla “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası” ile kurumsal yönetim ilişkisini daha da ortaya çıkarmıştır (Yazgan, 2017: 24).

Kurumsal yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasını teşvik etmek için “Borsa İstanbul Anonim Şirketi (BİST)” bünyesinde “Kurumsal Yönetim Endeksi” oluşturulmuştur. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi, BİST pazarlarında işlem gören ve Sermaye Piyasası Kurulunun Seri VIII, No: 51 “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” kapsamında kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna bağlı olarak belirli bir derecelendirme notuna ulaşmış olan işletmelerin getiri ve fiyat performanslarının ölçülmesi amacıyla düzenlenmiştir.

Şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum notunu SPK tarafından seçilen derecelendirme kuruluşları, işletmelerinin tüm kurumsal yönetim ilkelerine olan uyumlarına ilişkin yapılan değerlendirme sonucu vermektedir (Beycan,2013: 96).

“BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)”, Borsa İstanbul da yer alan pay endekslerinden birisidir ve “Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni benimseyen şirketlerin bulunduğu endekstir. “BİST Kurumsal Yönetim Endeksi” payları Borsa İstanbul bünyesinde (Yakın İzleme Pazarı ve C ve D listeleri hariç) işlem gören ve uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan, her bir ana başlık için en az 6,5 olan halka açık işletmelerin getiri ve fiyat performanslarının ölçülmesi için oluşturulmuştur (Yazgan,2017: 24).

Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer almak isteyen şirketler SPK tarafından belirlenen derecelendirme kuruluşlarının "Kurumsal Yönetim Derecelendirme" si olarak BİST'e bildirmektedirler. Bu derecelendirme 4 ana başlık altında Şekil 1.8.'de şöyle sıralanmıştır (URL-3);



Şekil 1.8. Kurumsal yönetim derecelendirmesi



## 2. DENETİM VE İÇ DENETİM SİSTEMİ KAVRAMLARI

### 2.1. Denetimin Tanımı

Yöneticilerin, işletmenin mevcut sorunlarını çözmek veya yeni sorunların oluşmasını engellemek için kullandıkları ana işletmecilik fonksiyonlarından biri de “denetim” dir (Takan, 2001: 532).

Denetimin tüm işlevlerini içeren bir tanım olmamakla beraber, pek çok araştırmacı bu kavramla ilgili farklı tanımlar yapmıştır.

Genel anlamda denetim “boyutları ve biçimleri olağandan farklı olan parçaları çıkarıp atmak için yapılan eylemdir”. Latince audire, İngilizce audit (incelemek, anlamak, işitmek) sözcüklerinin Türkçe karşılığı olup, Türk Dil Kurumu tarafından “bir işin doğru ve yönetime uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek, murakabe etmek, teftişi etmek, kontrol etmek” olarak tanımlanmıştır (URL-4).

Denetim, işletmede oluşabilecek hataların önceden öngörülüp önlenmesine yardımcı olmak, kuruluşların ve personelin gelişmesine, kontrol ve yönetim işlevinin etkili, güvenilir ve tutarlı bir şekilde işlenmesini sağlamak, hizmet süreçlerini ve ortaya çıkan sonuçları, daha önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara, kalite standartlarına ve performans göstergelerine göre objektif bir şekilde analiz etmek, ölçmek ve karşılaştırmak, elde edilen bulguları ise rapor haline getirip ilgililere sunmak olarak tanımlanabilir (Halıcı ve Ergün, 2012: 27-28).

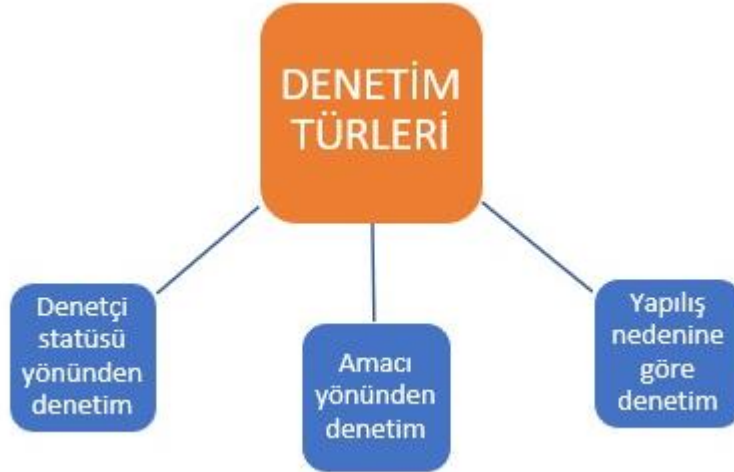
Denetim kavramına yapılan tanımlardan hareketle, denetimin bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Haftacı, 2011: 2):

- Denetimin konusunu oluşturan çalışmalar belirli bir dönem içinde yapılır,
- Denetim, önceden belirlenmiş ölçütlere göre yapılır
- Denetim, mesleğinde uzman kişilerce yapılır,
- Denetim çalışmalarında, elde edilen sonuçlar bir rapor halinde yönetime ve ilgililere sunulur.

Bankacılık alanında denetim ise belirli sıklıklarla banka içinden veya dışından denetçiler tarafından banka faaliyetlerini ve bunlarla ilgili tutulan kayıtların yasal düzenlemelere uygun olacak şekilde olmasına yönelik yapılan işlemler bütünüdür (Özgün, 2001: 47).

## 2.2. Denetim Türleri

Bir denetim raporunun içeriği ve raporun türü, yapılan denetimin amacına, niteliğine, ortaya çıkan sonuçlara, denetçinin ortaya koyduğu bulgulara ve raporu kullanacak ilgililerin gereksinimlerine göre çeşitlilik gösterebilmektedir. Denetim türleri çeşitli açılardan Şekil 2.1.'de sınıflandırılmaktadır; (Muğal, 2007: 8):



Şekil 2.1. Denetim türleri

### 2.2.1. Amacı yönünden denetim türleri

Amacı Yönünden Denetim Türleri; “Mali Tablolar Denetimi”, “Uygunluk Denetimi”, “Faaliyet Denetimi” ve “Özel Amaçlı Denetim” olmak üzere dörde ayrılır (International Federation of Accountants-IFAC, 1988: 3).

#### Mali tablolar denetimi

Muhasebe denetimi olarak da adlandırılan mali tablolar denetimi, bir işletmenin finansal tablolarının daha önce belirlenen kriterlere ve genel kabul görmüş muhasebe

standartlarına uygunluğunu analiz eden denetim türüdür. Bu denetim türü kamu denetçileri veya bağımsız denetçiler tarafından yapılır (Kepekçi, 2000: 2).

Günümüzde yapılan denetimler içerisinde en gelişmiş ve en fazla uygulanan denetim türüdür. Bu denetim türü denetçilerin denetledikleri işletmelerin sahip oldukları mali tabloları hakkında bir görüş oluşturmalarına dayanır. Mali tablolar denetiminin amacı, işletmenin finansal tablolarını genel kabul görmüş muhasebe standartlarına ve yasal düzenlemelere uyumlu bir şekilde hazırlanıp hazırlanmadığı, işletmenin faaliyet sonuçlarının ve finansal durumunun gerçek ve samimi olarak gösterilip gösterilmediğinin ortaya konmasıdır (Gücenme, 2004: 2).

### Uygunluk denetimi

Bu denetim türü, işletmenin faaliyetlerini işletme yönetiminin ve yetkili kurum ve kuruluşların koymuş olduğu kurallara ne ölçüde uygun şekilde yaptığını analiz etmeye yönelik olarak yapılmaktadır. Genellikle bu tür denetimler kamu denetçileri veya bağımsız denetçiler tarafından yapılır (Bakır, 2007: 20).

Uygunluk denetiminin en temel amacı; belli bir otoritenin koymuş olduğu kurallara, ilgililerin ne kadar uyduklarının belirlenmesidir. Uygunluk denetimiyle elde edilen veriler geniş bir kitleden ziyade, işletme içindeki yetkili personelle çoğunlukla da üst yönetime raporlanır (Güredin, 2000: 68).

Uygunluk denetimi geniş kapsamlı alanda gerçekleştiriliyor olsa da özü bakımından en dar kapsamlı olan denetim türüdür. Denetimi yaparken standart bir ölçüt belirlenir ve faaliyet ve işlemlerin bu ölçüte uygunluğuna bakılır. Uygunluk denetimi işletmenin kendi personeli tarafından yapılabileceği gibi dışardan bağımsız denetçiler tarafından da yapılabilir. Banka müfettişlerinin banka içerisinde yaptıkları uygunluk denetimini işletme içi uygunluk denetimine, vergi dairesi yetkililerinin ise işletmelerde yaptıkları vergi incelemelerine ise işletme dışı uygunluk denetimine örnek olarak gösterilebilir (Haftacı, 2011: 6-7).

## Faaliyet denetimi

Faaliyet Denetimi işletmenin tüm faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini ölçmek için, işletmenin sahip olduğu politikalarını ve bu politikaların sonuçlarını analiz etme ve bunlarla ilgili önerilerde bulunma faaliyetleridir (Erdoğan, 2005: 4).

Faaliyet denetimi sadece muhasebe işlemlerini değil, işletmenin tüm işlevlerini kapsamaktadır. Bu yüzden uygulama alanı çok geniştir. Faaliyet denetiminin denetim alanına, pazarlama stratejileri, bilgi işlem uygulamaları, örgüt yapısı ve üretim yöntemleri girebilmektedir. Bu sebeple faaliyet denetimini uygulamak diğer denetim türlerinden daha karmaşıktır. Karşılaştırma ölçütleri olarak başarı ölçüleri, oranlar, bütçeler ve sektör ortalamaları gibi soyut ölçütler kullanılmaktadır (Bozkurt, 1998: 29).

## Özel amaçlı denetim

Belli karar birimlerine belli konularda ayrıntılı bilgi sunmak ve bazen önerilerde bulunmak amacıyla bir şirketin, tüm mali tablolarının, hesaplarının ve hesapların dayandığı veri ve belgelerin denetlenmesidir (Gürbüz, 1995: 13). Özel amaçlı denetim diğerlerinden farklı olarak genellikle ihtiyaç duyulduğunda yapılan bir denetim türüdür. Belirli bir takvime göre yapılmaz ve sadece özel konuların incelenmesiyle yetinilir.

### **2.2.2. Denetçi statüsü yönünden denetim türleri**

Denetçi statüsü yönünden ele alındığında denetim dış ve iç denetim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

## Dış denetim

Dış denetim, işletme dışından farklı bir tüzel kişiliğe sahip kişi veya denetim organından oluşan bağımsız denetçiler yoluyla gerçekleştirilen denetim türüdür. Bu denetim türü hesap verme sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Dış denetim hem işletme içerisinde bulunan, kaynak sağlayan seçilmiş ve atanmış kişilere hem de işletme dışında bulunan tüketici, vergi mükellefleri ve kamuoyu gibi ilgililere karşı hesap verme sorumluluğunu

güçlendirmektedir (Yörüker, 2004: 13). Dış denetim, bağımsız denetim ve kamu denetimi şeklinde ikiye ayrılır.

### Bağımsız denetim

Bağımsız denetim, bir işletmenin finansal tablolarında bulunan bilgilerin genel kabul görmüş muhasebe standartları ile yasal mevzuata uyumlu olup olmadığı dürüstlüğü ve doğruluğu konusunda bir sonuca varmak için, bu işletmenin iç denetim yapısının ve mali kayıtlarının bağımsız bir denetçi eliyle objektif bir şekilde incelenmesidir (Gürbüz 1990; 25).

Bağımsız denetçi olmak için bazı süreçlerden geçilmesi gerekmektedir. Bu süreç iki aşamadan oluşur; eğitim ve denetim. Denetçi adayının ilk önce üst düzeyde muhasebe ve denetim bilgisi kazandıracak bir eğitim alması şarttır. Bunun yanında denetçi olacak kişinin modern denetim yaklaşımı, istatistik, matematik ve bilgisayar uygulamalarında da yeterli bilgi sahibi olması beklenmektedir. Gerekli eğitim verildikten sonra deneyim süreci başlamaktadır (Bozkurt, 2000: 37).

### Kamu denetimi

Kamu denetimi de diğer denetim türleri gibi finansal tabloların uygunluğu ve performans denetimlerinden oluşur. Fakat farklı olarak kamu denetimini yapan kişiler yetki ve görevlerini yasalardan elde etmektedir. Ayrıca yapılan denetimin amaçlarından en önemlisi kamunun ihtiyaçlarının giderilmesidir. Kamu denetim kuruluşları; “Cumhurbaşkanlığı” “Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)”, “Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)” vb. gibi kamu kuruluşlarının bünyesinde örgütlenmiş olup, kurumların faaliyetlerinin, devletin mevcut ekonomi politikasına, yasal düzenlemelere ve kamu yararına uygun olup olmadığını araştırıp denetler. Tıpkı diğer denetim organları gibi kamu denetçileri de denetimlerini bitirdikten sonra bağlı oldukları üst yönetime rapor verirler (Aksam, 2005: 19).

Kamu denetim kuruluşları iç denetim, dış denetim veya her ikisini aynı anda gerçekleştirebilmektedir. Örneğin bakanlıklarda bulunan denetim organları hem iç denetim yapabilir hem de bakanlığa bağlı kuruluşları denetleyebilir (Köse, 2003: 51).

## İç denetim

Finansal faaliyetlerle, finansal niteliği olmayan faaliyetlerin tümünün değerlendirilmesiyle gerçekleştirilen denetim türüne iç denetim denir. Bu denetim türünün amacı, işletmenin sahip olduğu varlıkların maruz kalabileceği her türlü zarara karşı korunup korunmadığını kontrol etmek ve faaliyetlerinin daha önceden belirlenmiş politikalara uyum içinde olup olmadığını araştırmaktır. İç denetim, işletmelerin kontrollerinin etkinliğini değerlendirmeyi ve ölçmeyi amaçlayan çok önemli bir iç kontrol mekanizmasıdır (Güredin, 2000:15).

Bu denetim türü, bir işletmede yönetim kontrolünün doğru ve etkin bir biçimde yürütülüp yürütülmediğini, tutulan kayıtların ve raporların finansal, muhasebe ve diğer faaliyetlerde gerçek işlemleri yansıtıp yansıtmadığı ve işletme içerisinde bulunan her birimin yükümlü olduğu plan, yöntem ve politikaları uygulayıp uygulamadığını ilk elden iş başındaki gözlemlerle oluşturduğu bir seri teknik, yol ve araştırmalardan oluşur (Holmes, Wayne, 1975: 192)

### **2.2.3. Yapılış nedenine göre denetimler**

Yapılış nedenlerine göre ele alındığında denetim türleri; “yasal denetim” ve “isteğe bağlı denetim” olmak üzere ikiye ayrılır.

#### Yasal denetim

Kanunen yapılması zorunlu olan denetimlere yasal denetim adı verilir. Bu denetimlerin kimler tarafından ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceği mevzuatlarla saptanmıştır (Akgün, 2009: 113). Bu denetim türüne örnek olarak; bankalara ve sigorta şirketlerine yapılan denetim örnek verilebilir.

#### İsteğe bağlı denetim

Bu denetim türünde gönüllülük esastır ve herhangi bir yasal zorunluluk yoktur. İşletmelerde yetkili kişilerin talebi doğrultusunda yapılan bir denetim türüdür. Yasal denetim

gibi bir zorunluluğu olmasa da yasal denetim yapılyormuş gibi dikkat, özen ve titizliğin de aynı şekilde gösterilmesi gerekmektedir (Alçin, 2009: 12).

### 2.3. İç Denetim

Daha önceki konularda “Denetçi Statüsüne Göre Denetim Türlerinde” ele alınan iç denetim bu bölümde daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

İç denetim kavramı, bir işletme veya örgütün hedeflerine uygun olarak gerçekleştirdiği işletmenin tüm faaliyetlerine değer kazandırmak ve bunları geliştirmek için verilen nesnel, bağımsız ve güvence sağlayan danışmanlık hizmeti olarak tanımlanmaktadır. İç denetimin en temel amacı; işletme veya örgütün, kontrol, risk yönetimi ve yönetim süreçlerinin işlevselliğini ve etkinliğini değerlendirmekle birlikte, sistemli bir şekilde hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktır (Sezal, 2006: 41). Başka bir ifadeyle iç denetim; iç kontrol, yönetim ve risk yönetimi konularında işletmelere sunduğu görüşlerle katkı sağlar (Özeren, 2004: 16).

İç denetim tanımından yola çıkıldığında, bu denetim türünün uygunluk denetimi olduğu anlaşılmaktadır. İşletmelerde etkin bir iç denetim sisteminin olması ve gelişmişlik seviyesi bulunduğu işletmenin kültür seviyesini ortaya koyan önemli bir nitelik haline almıştır. Bu sebeple uluslararası düzeyde rekabet eden işletme ve kurumların piyasalardaki imajını ve prestijini belirleyen önemli bir unsur olarak görülmektedir (Memiş, 2006: 88).

Kurumsal yönetim alanında ise iç denetim; işletmenin katma değerini ve faaliyetlerinin verimliliğini arttırmak için yapılan bağımsız ve tarafsız olan danışmanlık ve güvence hizmetidir (Active Academy, 2003: 12).

İç denetimin faaliyet alanının geniş olduğu düşünülse de özü, yapısı, fonksiyonları ve sonuçları itibariyle işletmenin üst yönetimiyle sınırlandırılmıştır. Çünkü denetimi gerçekleştiren iç denetçiler kurumun kendi çalışanıdır. Bu sebeple iç denetçiler ancak kurumun yöneticilerinin ortaya koyduğu çerçeve içerisinde denetim faaliyetlerini gerçekleştirirler. Yapısı itibariyle iç denetim, kurumun yönetiminin planlarına kararlarına, stratejilerine, hedeflerine ve iç dış mevzuatlarına vb. uygunluk dışında bir denetim fonksiyonuna sahip değildir (Sezal, 2006: 36).

## 2.4. İç Denetimin Tarihsel Gelişimi ve Kapsamı

İkinci Dünya Savaşı öncesine kadar iç denetim; finansal kayıt ve raporların doğruluğunun araştırılması, kontrol edilip raporlanması olarak kabul edildiğinden muhasebenin bir alt dalı olarak ele alınmış ayrı bir meslek olarak algılanmasını ve örgütlenmesini engellemiştir. 1940 öncesi bazı büyük işletmeler, iç denetçi bulundurmışlarsa da bu denetçilerin görevi işletmelerin varlıklarını korumakla sınırlı kalmıştır (Türedi, 1992: 164) (Gegin, 2007: 20).

1940'lı yıllardan sonra ortaya çıkan bazı gelişmeler sebebiyle iç denetime verilen önem artmış, iç denetim mesleği daha da profesyonelleşerek meslek olarak hızla gelişmiştir. 1941 yılında da ABD'de kurulan "İç Denetçiler Enstitüsü (IIA-Institute of Internal Auditors)" ile birlikte de kurumsal nitelik kazanmıştır (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 30).

IIA, iç denetim alanında tüm dünya ülkelerinden üyeleri olan uluslararası faaliyet gösteren bir mesleki kuruluştur. Enstitü tarafından iç denetimin farklı zamanlarda farklı tanımları yapılarak iç denetim mesleği farklı anlamlar kazanmıştır. Buna göre; ABD İç Denetçiler Enstitüsü tarafından 1957 yılında yapılan tanımda iç denetim; finansman, muhasebe ve tüm diğer faaliyet konularında örgüt bünyesindeki nesnel bir değerlendirme faaliyeti olarak kabul edilirken, 1971 yılında ise sadece örgütün faaliyetlerinin ele alınması olarak tanımlanmıştır. 1978 yılında ise iç denetim; kurumun tüm faaliyetlerini araştırmak ve incelemek için kurumun bünyesinde kurulmuş bağımsız ve nesnel bir değerlendirme fonksiyonu olarak kabul edilmiştir. Zaman geçtikçe iç denetim mesleğiyle ilgili gelişmelerin etkisiyle 1999 yılında yapılan tanım ise şu şekildedir: İç denetim işletme faaliyetlerinin gelişmesini sağlayarak kuruma katma değer yaratmak için verilen nesnel ve bağımsız bir danışmanlık hizmeti ve denetim faaliyetidir. Bu tanımla beraber iç denetim sadece yönetime değil, tüm kuruma hizmet veren bir fonksiyon haline gelmiştir (Aslan, 2010: 85).

İç denetim mesleğinin gelişmesinde İç Denetçiler Enstitüsünün üye sayısını arttırarak daha fazla dikkate alınan bir kurum olması, Enstitünün daha kurumsal hale gelmesi, iç denetim uygulamaları ile ilgili standartlar ve ahlak kurallarını yayınlaması ve sertifika programları düzenlemesi etkili olmuştur (Pehlivanlı, 2010: 10).



Uluslararası İç Denetim Enstitüsünün iç denetim standartları şu şekilde özetlenebilmektedir (Çakmak, 2006: 22):

- Uygulamanın örgütsel politikalara, planlara ve stratejilere uygun olması
- Kurumun sahip olduğu varlıkların korunmasının değerlendirilmesi
- Kurumun kaynaklarının etkin ve ekonomik kullanımının değerlendirilmesi
- Planlanan faaliyetler ve programlarda hedeflere ulaşmanın değerlendirilmesidir.

İlerleyen yıllarda iş hayatında artan rekabet ve buna bağlı olarak örgütlerin kaynaklarını daha etkin kullanma ihtiyacı, örgütlerin büyümesi, faaliyetlerin karmaşıklaşması gibi farklı gelişmeler ve profesyonellere yetki devri nedeniyle iç denetim hızla ilerleme kaydetmiş ve özellikle özel sektördeki başarısı fark edildikten sonra iç denetim kamu sektöründe de uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye’de de Türk ekonomisinin dış açılma politikasıyla birlikte 1980’li yıllarda iç denetim özellikle özel sektörde uygulanmaya başlanmış, yaygınlaşmasıyla beraber de 1995 yılında Türkiye İç Denetim Enstitüsü” kurulmuştur (Ulugay, 2010: 46).

## **2.5. İç Denetimin Amaçları**

İç denetim uygulamalarının temel amacı, işletme ya da örgüte fayda sağlamak için denetim faaliyetlerini uygulamak ve çalışanların sorumluluk ve görevlerini etkili bir şekilde yürütmesine uygun ortam hazırlayarak onlara yardımcı olmaktır. İç denetim faaliyetinin öngörülen amacına ulaşabilmesi için iç denetim faaliyetini yürüten iç deneticinin yönetime veya denetim komitesine raporlama yoluyla geri dönüş yapması önemlidir. Söz konusu raporlar ile başta yönetim olmak üzere tüm ilgili kişilerin ve birimlerin sorumluluk ve görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmeleri sağlanmaktadır (Aksoy, 2006: 63).

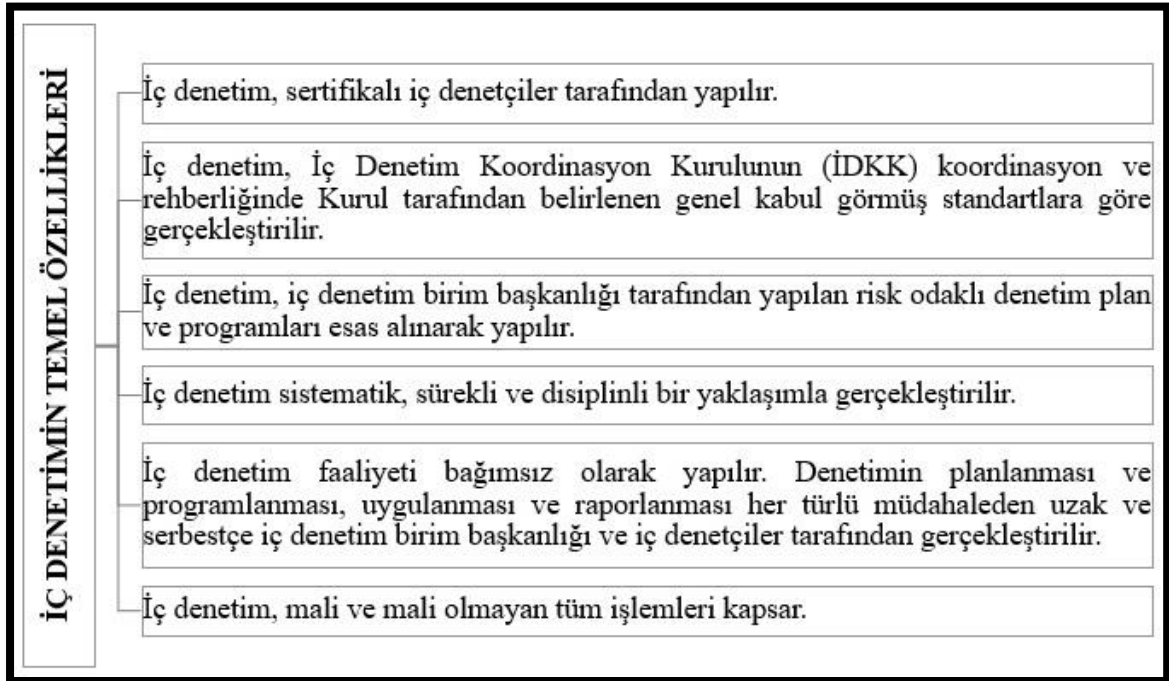
Dolayısıyla iç denetim amacı işletme veya kuruma faydalı olmak için denetim uygulamalarını sürdürmek ve işletmenin çalışanlarının yükümlülüklerini ve görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerinde onlara yardım etmektir. Bu temel amacın dışında iç denetim sisteminin diğer amaçları şöyle sıralanmaktadır (Muğal, 2007: 11):

- İşletmenin sahip olduğu varlıklarının korunması,
- Muhasebe verilerinin güvenilirliğinin ve doğruluğunun sağlanması,

- Yönetimin belirlediği politikalara uygunluğun sağlanması,
- Belirlenen standartlara uygunluk,
- İşletmenin karşılaşılabileceği risklerinin tanımlanması ve bunların en aza indirgenmesi,
- Örgütün amaçlarına etkin bir şekilde ulaşılması

## 2.6. İç Denetimin Özellikleri ve Yararları

İç denetimin temel özellikleri Şekil 2.2.'de sıralanmaktadır (Kurnaz, 2006: 2);

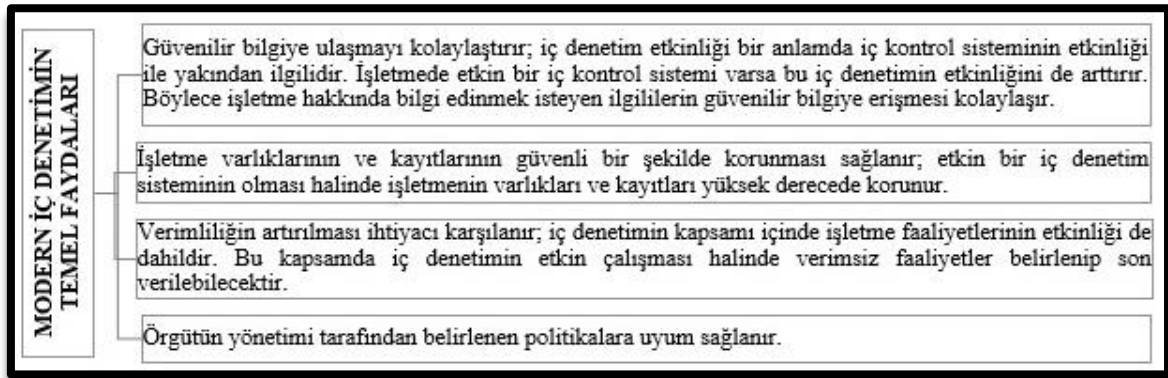


Şekil 2.2. İç denetimin temel özellikleri

İşletme ve örgütlerde iç denetim birimi; risk değerlendirme ve iç kontrol faaliyetlerine destek olur, işletmenin faaliyetlerini takip eder, bu faaliyetlerle ilgili öneriler sunar ve kontrollerin etkinliğini ve uygunluğunu analiz eder. Ayrıca iç denetimin kapsamı bununla sınırlı değildir, işletme ve örgütlerde finansal denetim, faaliyet denetimi, uygunluk denetimi ve bilgi sistemleri denetimi gibi çok kapsamlı faaliyetleri de içermektedir. İç denetim bu fonksiyon ve kapsam nitelikleri ile işletme ve kurumlarda mali raporlama sisteminin güvenilirliği, düzenlemelere ve yasalara uygunluk, işletme faaliyetlerinin verimliliği ve etkinliği ve son olarak bilgi sistemlerinin güvenliği ve güvenilirliği için işletmeler ve kurumlar için vazgeçilmez bir uygulama haline gelmiştir. İç denetim işletme ve örgütlerde

yönetimin hesap verebilirlik ortamının oluşmasında çok büyük fayda sağlamıştır. Risk yönetiminin bir parçası olması sebebiyle de önleyici bir niteliği de bulunmaktadır. Son olarak iç denetim menfaat ve pay sahipleri için güvence sağlar böylece kurumsal itibarın da sigortası niteliğindedir (URL-5).

Modern iç denetimin temel faydaları Şekil 2.3.'de gösterilmektedir (Pehlivanlı, 2010: 18.)



Şekil 2.3. Modern iç denetimin temel faydaları

## 2.7. İç Denetim Türleri

İç denetim faaliyetlerinin beş türü vardır. Bu türler; “finansal denetim”, “uygunluk denetimi”, “performans denetimi”, “sistem denetimi” ve “bilgi teknolojileri denetimi” şeklinde sıralamak mümkündür.

### 2.7.1. Finansal denetim

Finansal raporlardaki verilerin, denetime tabi tutulan faaliyet birimin sorumlulukları ve varlıklarının gerçek değeriyle, finansman kaynaklarıyla, varlıkların yönetimiyle ve bu birime tahsis edilen bütçe ödenekleriyle uyumlu olup olmadığının analiz edilmesidir (Alptürk, 2008: 18).

Finansal denetim, bir işletmenin finansal tablolarının genel kabul görmüş muhasebe standartlarına veya işletmenin hukuki statüsüne uygun olarak farklı bir muhasebe sistemine uygun bir biçimde hazırlanıp hazırlanmadığını anlamak için, bu tabloların ve bunların dayanağı olan tüm belge, kayıt ve diğer ipuçları üzerinden yürütülen incelemelere dayanan

ve verileri hazırlanan denetim raporu içerisinde özetleyen sistematik bir incelemedir (Kaval, 2008: 10).

Finansal denetim ya da mali denetiminde asıl amaç, denetimi yapılan işletmeye ait finansal tabloların, şirketin faaliyet sonuçları ile finansal durumunu doğru ve güvenilir bir şekilde yansıtmış olup olmadığının incelenmesidir. Bu denetim türünde denetimin konusunu finansal tablolarda yer alan veriler oluşturur. Denetim ölçütleri olarak yasal düzenlemeler ve genel kabul görmüş muhasebe standartları kullanılmaktadır. Denetçi finansal tablolarda bulunan verilerle belirtilen kriterleri karşılaştırarak, finansal tabloların güvenilir ve doğru olup olmadığı konusunda görüş bildirir. Bu denetim genellikle dış bilgi kullanıcılarının bilgi ihtiyacını karşılamaya yönelik yapılır ve denetçilerin en çok uyguladığı denetim türüdür (Erdoğan, 2004: 1-10).

### **2.7.2. Uygunluk denetimi**

Bu denetim türü bir işletmenin diğer faaliyetleri ile finansal işlemlerinin daha önce belirlenen kural, yöntem ve mevzuata uygunluğunu anlamak amacıyla gerçekleştirilir.

Buna göre uygunluk denetiminin amacı, belirli bir otorite tarafından konulan kuralların, uygulayıcı tarafından ne derecede uyulduğunun tespit edilmesidir. (İSMMMO, 2013: 88).

İşletmeler faaliyet amaçlarına ulaşabilmek için bir dizi kuralı, yolu ve politikayı belirlemek ve bunları takip etmek zorundadır. İşletme yönetimi belirlenmiş olan bu kurallara, yollara ve politikalara uyulup uyulmadığını belirlemek amacıyla denetim yaptırabilir. İşte her birimin uyulması gereken bu kurallara uyma derecelerini araştıran bu denetim türü uygunluk denetimidir. Doğal olarak uygunluk denetimiyle elde edilen veriler, finansal denetim için de yol gösterici olmaktadır (Erdoğan, 2005: 4). Uygunluk denetimiyle varılan sonuçlar genellikle geniş bir kitleden ziyade, sınırlı olarak sadece ilgili ve yetkili kişi veya kuruluşlara raporlanır (Güredin, 2000: 14).

### **2.7.3. Performans denetimi**

Performans denetiminin işletme yönetiminin bütün aşamalarında var olan program ve faaliyetlerinin planlanması faaliyete geçirilmesi ve analiz edilmesi sırasında işletmenin görevlerini yerine getirirken kullandığı nakdi, fiziki ve insan kaynaklarının ekonomik ve verimli bir biçimde kullanılıp kullanılmadığının daha önce belirlenmiş verimlilik standartları ile karşılaştırılması ve hedef ve amaçlara ulaşıp ulaşılamadığının denetlenmesidir (Alptürk, 2008: 19).

### **2.7.4. Sistem denetimi**

Sistem denetimi, denetime tabi tutulan birimin finansal yönetim süreçlerinin eksiklerini belirleme ve bu eksiklikleri giderme konusunda etkili olup olmadığının analiz edilmesidir. Ayrıca Sistem denetimi finansal faaliyetlerin etkinlik, verimlilik ve ekonomikliklerinin yanında bağlayıcı hukuki düzenlemelere ve iç yönergelere uyumlu olup olmadığını da inceler (Alptürk, 2008: 19).

Sistem denetimi denetlenen birim veya sürecin amaçlarına ulaşmak için iç kontrol sistemlerinin etkinlik ve verimliliğinin değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle, denetlenen birimin görevlerinin ve iç kontrol sisteminin; örgüt yapısına katkı sağlayan bir yaklaşım ile incelenmesi, hata ve eksikliklerin belirlenmesi, uygunluğun ve kalitenin araştırılması, uygulanan yöntemlerin ve kaynakların etkinliğinin değerlendirilmesidir (Alptürk, 2008: 19).

### **2.7.5. Bilgi teknolojileri denetimi**

Bilgi sistemi denetiminde iç denetçilerin daha çok yoğunlaştığı alan bilgi depolama sistemleridir. Bu denetimi gerçekleştirecek denetçinin bilgi sistemi denetçisi sertifikası olması gerekir ve bu kişi kurumda veya işletmede sorumlu yetkili kişi konumundadır. Bu denetçi işletmeye ait belge ve raporların dijital ortamda güvenli bir şekilde arşivlenmesi ve bu işlemin kontrol edilerek denetlenmesinden sorumludur. Ayrıca bu denetçi beklenmedik durumlar için çözüm önerileri hazırlar ve risklere ve aksaklıklara karşı önlemler alarak danışmanlık hizmeti sağlar. İç denetçinin bilgi sistemleri denetiminde önceliği veri tabanlarını denetleme ve kontrollerini gerçekleştirmektir (Karacalar, 2015: 119).

Ayrıca denetimin bu türünde, denetlenen bilgi sistemleri içerisinde bulunan verilerin yeterliliği, doğruluğu ve güvenliği de denetlenir. Bunlara ek olarak bilgi sistemlerinin güvenliği konusu, depolanan bilgilerin yanlış kullanımı veya imha edilmesi konularının engellenmesine de yöneliktir (İSMMM, 2013).

## 2.8. İç Denetimin Önemi ve Uygulanma Nedenleri

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan, örgüt faaliyetlerine katma değer katan, kontrol süreçlerinin etkinliğini arttıran iç denetim faaliyetinin iş hayatında gittikçe önemi artmaktadır. Etkin bir iç denetim, örgütlerde kontrol mekanizmalarının etkin bir şekilde çalışmasını sağlamakta, verimliliği ve örgütlerin rekabet gücünü arttırmaktadır. (Adiloğlu, 2011: 14).

İş hayatında açıklığın, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanması görevi kurumsal yönetimin iken son yıllarda iç denetim de bu amaç için çalışmaktadır. Yani kurumsal yönetimin amaçları ile iç denetimden beklenen faydalar örtüşmektedir. Kurumsal yönetimin ilk şartı olarak kabul edilen iç denetim, örgütün yöneticileri başta olmak üzere, hissedarlara daha sonra da yatırımcılara kurumun iç kontrol süreçlerini etkin bir şekilde yürüterek örgütün başarılı bir şekilde yönetileceğine dair verilen bir teminattır. İç denetim faaliyeti örgütün tüm kurumsal süreçlerinin değerini arttırarak ve onları geliştirerek katkıda bulunmak zorundadır. Bu kurumsal süreçler şöyle sıralanabilir; (Yılancı, 2003: 159.)

- Hedefler ve değerler oluşturulup iletilmesi,
- Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının izlenmesi,
- Hesap verme yükümlülüğünün sağlanması,
- Değerlerin korunmasıdır

Anılan bu görevler doğrultusunda kurumsal yönetim açısından bakıldığında iç denetime şu nedenlerle ihtiyaç duyulmaktadır (Akarkarasu, 2000: 11);

- Yönetime yardım ve danışmanlık
- Hesap verebilme ve sorumluluk,
- Tasarruf ihtiyacı,
- Vekâlet teorisi,

- Hileli işlemlere karşı korunma ihtiyacı

### **2.8.1. Yönetime danışmanlık ve yardım**

“Amerikan İç Denetim Enstitüsü” nün kabul etmiş olduğu tanım şu şekildedir; “İç denetim, bir kuruluşun faaliyetlerine değer katmak ve bu faaliyetleri geliştirmek üzere tasarlanmış, bağımsız ve nesnel bir sağlama ve danışmanlık faaliyetidir”. İç denetim biriminde görev yapan denetçiler, yönetime yardımcı olacak şekilde eğitim ve uzmanlığa sahip olması beklenir. Yetişmiş olan iç denetçiler, şirketlerde ki hile ve hataları ortaya çıkarmanın yanı sıra, gelecekte benzer sorunlarla karşılaşılmasını için de yöneticilere danışmanlık yapmaktadırlar (Gönen, 2005: 42).

### **2.8.2. Sorumluluk ve hesap verebilme**

Örgütlerin çoğunda, yöneticiler sahip oldukları yetki ve sorumluluklarının bazılarını altlarında çalışan personellere devrederler. Bunu yöneticiler personellerinin görevlerini verimli ve etkin bir şekilde yerine getirip getirmediğini anlamak için yapmaktadırlar. Yöneticilerin bu bilgileri elde etmesi şarttır. İç denetçilerin temel görevi yöneticiler dahil tüm kademelerdeki personellerin performansını yönetim kurulu adına incelemek ve denetlemektir. Bu yüzden örgütte iç denetçilerin yönetim kurulu ile doğrudan ve etkili bir iletişim kurmalarına olanak sağlayan bir yönetmeliğin bulunması oldukça önemlidir. Bu sayede iç denetçiler denetimleri sonucunda ulaştıkları bulguları ve değerlendirmeleri herhangi bir endişeye kapılmadan yönetim kuruluna veya yönetim komitesine sunabilmeleri sağlanmış olur (Eliuz, 2007: 57).

### **2.8.3. Tasarruf ihtiyacı**

Profesyonel olarak gerçekleştirilen iç denetim faaliyeti sonucu bulunan hata ve eksikliklerin giderilmesi ile maddi olarak büyük tasarruflar sağlanmakta ve gelir elde edilmektedir. Bu kazançlar, örgüt ile ilgili tüm menfaat sahiplerine fayda sağlamaktadır. Maddi kayıpların tespit edilmesi ve giderilmesi bazen iç denetim faaliyetinin yıllık maliyetini karşılayacak düzeyde olabilmektedir (Gönen ve Çelik, 2005: 42).

#### **2.8.4. Vekalet teorisi**

Vekalet teorisi tanım olarak, işletmelerdeki maddi kaynakların sahipleri ile bu kaynakları işletme hedef ve amaçlarına uygun bir şekilde faaliyetler kapsamında kullanan ve bunları kontrol eden yöneticiler arasında yapılan bir sözleşme olarak ifade edilmektedir. İşletme sahipleri vekalet veren, işletme yöneticileri ise vekil konumunda kabul edilir. Bazen yöneticiler yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken yaptıkları eylemler ile işletme sahiplerinin istekleri arasında çatışmalar çıkabilmektedir (Ayaz, 2011: 20).

İşletme sahibi veya ortağı, yatırımı karşısında maksimum seviyede gelir elde etmek, işletme kaynaklarının verimli kullanılmasını ister. Vekil yani işletme yöneticisinin sorumluluğu işletme sahibi veya ortağının gelirlerini artırmaktır. Ahlaki açıdan bakıldığında da işletme sahip veya ortaklarının menfaatlerini korumakla yükümlüdür. Bu nedenle işletme sahipleri ve ortakları arasında çatışma çıkarabilecek kişisel amaç ve hedefler bulunabilir. Bu sebeple işletme sahipleri yöneticilere emanet ettikleri kaynakların verimli ve etkin olarak kullanılıp kullanılmadığı konusunda tereddütleri olabilir. Ayrıca işletme sahiplerinin yöneticilerin görevlerini olması gerektiği şekilde yerine getirip getirmediği hususunda değerlendirme yapabilecek ne zamanları ne de metodolojik ve teknik yeterlilikleri olmayabilir. Bu anlamda vekil olarak atanan yöneticinin söz konusu ilişki nedeniyle doğan yükümlülüklerini yerine getirmesi esnasında meydana gelebilecek düzensizlikler ile ilgili işletme sahibinin duyduğu şüpheleri yok edecek en önemli fonksiyonlardan biri düzenli olarak uygulanan iç denetimlerdir. Bağımsız ve objektif bir şekilde yapılan ve istenilen sonuçlar veren denetimler, yöneticilerin görevlerini işletme sahiplerinin istedikleri biçimde yerine getirdikleri hususunda onların daha kolay ikna olmalarını yardımcı olur. Bu açıdan bakıldığında iç denetçiler, finansal olan ve olmayan tüm faaliyetleri konu alan denetimler sayesinde işletme sahibi ve yöneticiler arasında çıkabilecek çıkar çatışmalarını engellerler. (Akarkarasu, 2000: 12).

#### **2.8.5. Hileli işlemlere karşı korunma ihtiyacı**

İşletmelerin çok sık olarak karşı karşıya kaldığı hile, hata ve yolsuzluklar, işletmenin kaynaklarında kayıp ve zarara uğratan ve işletmeyi hedef ve amaçlarından uzaklaştıran düzensizlikler olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde işletmelerin çoğu, özellikle muhasebe



personelinden kaynaklı hata, hile, düzensizlik ve yanlışlık ihtimallerine karşılık denetim ve kontrollere ihtiyaç duymaktadır (Kasım, 2011: 87).

İşletmelerde hileli işlemlere genellikle işletmenin küçük pay sahiplerinin kâr payı alma gibi ortaklık hakları konusunda karşılaşılmaktadır. Buna örnek olarak halka açık şirketlerde, büyük pay sahiplerinin işletmenin zararına olacak şekilde, şirket kârının gizli olarak aktarılması için yaptıkları işlemleri verebiliriz. Bu gibi hileli işlem ve hileli finansal raporlama sorunlarıyla karşılaşılması, iç denetçilere de hileyle ilgili bazı yükümlülükler yüklemiştir. İç denetçiler, iç kontrol sisteminin etkinliğini araştırarak, şirkette meydana gelebilecek hileli işlemleri önlemeye yardımcı olmaktadır (Yılancı, 2003: 158).

## **2.9. Uluslararası Kabul Görmüş İç Denetim Standartları**

Fransızca kökenli olan standart kelimesi, Türk Dil Kurumu'nun yaptığı tanıma göre; “belirli ölçülere, yasaya, kullanıma uygun olan” anlamına gelmektedir (URL-6). Standart kelimesi bazılarında göre “amaca uygunluk derecesi” olarak tanımlanırken bazılarında göre ise “olması gereken” şeklinde ifade edilmektedir (Çiğerci, 2007: 49).

İç denetim tüm dünyada; büyüklüğü, yapısı ve amacı farklı kuruluşlarda ve değişik ortamlarda uygulanmaktadır. Ayrıca her ülkenin tabii olduğu mevzuat ve gelenekleri farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar nedeniyle her ortamdaki iç denetim uygulamaları da farklılık göstermektedir. Ancak denetim türü ne olursa denetçinin hedeflediği amaçlar, kullanacağı denetim teknikleri ve prosedürleri, iş kalitesi ve sunacağı rapor bakımında uyması beklenen bazı denetim standartları vardır (Özeren , 2000: 6).

Denetim standartları, denetim yapılırken uyulması gereken tüm denetim prosedürlerini ve aşamaların kapsamını belirler. Bu standartlar denetçiye denetimlerini gerçekleştirirken mesleki kılavuzluk eden genel ilkelerdir. Bu genel ilkeler sayesinde iç denetim mesleği belli kurallar çerçevesinde yürütülür ve iç denetimin amacına ulaşabilmesi sağlanmaktadır (Kiracı ve Bilge, 2010: 25).

Şirketlerde uygulanan iç denetim faaliyetleri, farklı sektör ve farklı ortamlarda, çeşitli mevzuatlar kapsamında özellikler ve ölçekleri değişen kurumsal yapılarda yapılmaktadır. Söz konusu farklılıklara rağmen iç denetimin genel kabul görmüş tanımına

uyumlu bir şekilde yerine getirilmesi için, iç denetim faaliyetlerinin temel ilke ve standartlarını belirlemek, katma değerini arttırmak ve performansını etkin bir biçimde değerlendirmek için “Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (IIA)” tarafından “Uluslararası İç Denetim Standartları(UİDS)” geliştirilmiştir. (Uzun ve Yurtsever, 2009: 3).

Bu standartların amaçları çizelge 2.1.’de sıralanmıştır: (Yıldırım, 2007: 3)

Çizelge 2.1. UİDS’nin amaçları

<b>ULUSLARARASI İÇ DENETİM STANDARTLARININ AMAÇLARI</b>	
<b>1</b>	<b>İç Denetim faaliyetlerinin olması gerektiği gibi temsil eden temel ilkeleri tanımlamak</b>
<b>2</b>	<b>Katma değeri arttıran iç denetim faaliyetlerini teşvik etmek ve hayata geçirmeye yönelik bir çerçeve oluşturmak</b>
<b>3</b>	<b>İç denetim performansının değerlendirilmesi için uygun bir zemin oluşturmak</b>
<b>4</b>	<b>Kurumsal süreç ve faaliyetleri geliştirmek</b>

Bu standartların oluşturulmasındaki temel amaç yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere iç denetim mesleğine belli kurallar çerçevesinde bir zemin hazırlamak böylece iç denetimi daha kapsamlı hale getirmektir. Böylece iç denetime kısıtlamalar getirilse dahi tamamen kısıtlanması söz konusu olmayacak, ayrıca gerçekleştirilen kısıtlama eyleminin gerekçeleri bildirilmek zorunda kalacaktır (Karatekin, 2017: 47).

IIA dünya çapında iç denetime ilişkin standartların geliştirilmesi ve güncellenmesi işlemlerini yürütmektedir (Doğmuş, 2010: 37). “Uluslararası İç Denetim Standartları”, danışmanlık ve güvence hizmetleri dâhil olmak üzere uygulanan tüm denetim çalışmalarına kalite garantisi sağlamaktadır (Adiloğlu, 2011: 48).

Standartlar nitelik ve performans olmak üzere iki standarttan meydana gelmektedir. Nitelik standartları iç denetçilerde ve iç denetim birimlerinde bulunması olması gereken özellikleri kapsarken, performans standartları iç denetim faaliyetlerinin süreçleri ve sonuçlarının takibine yöneliktir (Tok, 2010: 53).

### **2.9.1. Nitelik standartları**

Nitelik standartları, iç denetimi yürütecek olan iç deneticilerin veya organizasyonların özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanan standartlardır (Yılcı, 2003:126). Nitelik standartları, iç denetim uygulamalarının sorumluluk, amaç ve yetkilerinin

uyumlu olmasını ve bir düzenlemeyle birlikte yazılı olarak açık bir şekilde tanımlanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, iç denetim faaliyetlerinin bağımsız ve tarafsız olmasını, iç denetçilerin ise gerekli olan vasıflara ve mesleki özene sahip olmasını istemektedir (Kiracı ve Bilge, 2010: 27).

İç denetim biriminin nitelikleri ve iç denetim faaliyetlerini gerçekleştirecek olan iç denetçilerin davranışlarını, karakterlerini ve mesleki eğitimleri ile ilgili hususları içerir (Şengür, 2005: 41).

Nitelik standartları; “Bağımsızlık ve Tarafsızlık”, “Mesleki Yeterlilik ve Mesleki Özen”, “Kalite Güvence ve Gelişim Programı” başlıkları altında incelenir (Atay, 2014: 34).

### Bağımsızlık ve tarafsızlık

İç denetçiler, denetimlerini tarafsız ve serbest olarak yapabildiklerinde bağımsız olduğu varsayılır. Bağımsızlık ilkesi, iç denetçilerin önyargısız ve tarafsız bir biçimde denetlemelerini sağlar; bu, görevlerini olması gerektiği şekilde uygun yapılması için şarttır. (Deloitte, 2008:69). İç denetim süreci; iç denetimin çerçevesinin belirlenmesi, iç denetimin uygulanması ve çıkan sonuçların raporlanması sırasında dışarıdan gelebilecek her türlü müdahalelerden uzak ve özgür olmalıdır (Atay, 2014: 34). Bir güvence hizmeti olarak görülen ve iç denetimin temelini oluşturan bağımsızlığın sağlanamaması durumunda işletmede iç denetimin başarıya ulaşması mümkün değildir (Akademik Forum 2012, 2013: 172).

Tarafsızlık iç denetçilerin görevlerini yerine getirirken almaları ve sürdürmeleri gereken zihinsel tavır olarak ifade edilmektedir. İç denetçiler, denetim ile ilgili karar ve yargılarını verirken, başkalarının fikir ve düşüncelerinden uzak olmalıdır (Deloitte, 2008: 83). İç denetçiler görevleri esnasında dürüst bir şekilde ve önemli niteliklerden ödün vermeden hareket etmelidir. Bu şekilde davranmaları onların örgüt içindeki konumlarının ve iş ortamının uygunluğunun bir gereksinimidir (Yıllancı, 2003: 150).

## Mesleki yeterlilik ve özen

İç denetim faaliyetlerinin, özenle ve mesleki yeterliliğe sahip olarak yerine getirilmesi şarttır. İç denetçilerin yükümlülüklerini uygun şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli beceri, bilgi ve diğer yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. İç denetçiler, her zaman tedbirli davranmalı ve onlardan istenen her türlü özen ve beceriyi göstermelidirler. İç denetçi mesleki yeterliliğiyle ve özenle denetimi gerçekleştirirken teknolojiden yararlanmalı; bilgisayar destekli denetim yapmalı ve diğer veri analiz tekniklerini kullanmalı ayrıca mesleki gelişim aracıyla bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmelidirler (Atayı, 2014: 35).

Denetim fonksiyonunun etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, işletme genelinde iyi bir denetim yapısının oluşturulmasıyla birlikte, yeterli nitelikte yetkinliğe sahip iç denetim personelinin olması şarttır. Diğer bir deyişle; etkin bir iç denetim ancak yetkin denetçilerle yapılabilir (Akademik Forum 2010, 2010:224). İç denetçiler başarılı bir denetim yapabilmeleri için gerekli mesleki yeterliliğe, teknik bilgi ve beceriye, bununla beraber mesleki faaliyetlerini yerine getirmek için ihtiyaç duyulan karakteristik özelliklere de sahip olmalıdır (Kurt, 2015: 23).

İç denetim yöneticisi, denetimi yapacak personelin görevini yerine getirecek bilgi ve becerisinin olmadığını düşünürse işletme dışındaki uzmanlardan yardım istemelidir (Atayı, 2014: 35).

## Kalite güvence ve gelişim programı

İç denetim faaliyetlerinin sürekli olarak kontrol altında tutulması ve kalitesinin güvence altına alınması oldukça önemlidir. Bu amaçla “IIA-(Institute of Internal Auditors)” iç denetim standartlarına kalite güvencesi standardını ekleyerek sürekli ve kalıcı hale getirmiştir (Aslan ve Özçelik, 2009: 117). Buna göre işletmenin iç denetimin biriminin yöneticisi, tüm iç denetim faaliyetlerini içeren ve etkili bir şekilde takibini sağlayan “Kalite Güvence Gelişim Programı” oluşturmalı ve geliştirmelidir. Program, iç denetim faaliyetine katma değer kazandırmaya ve işletmenin operasyonlarını geliştirmeye yardım etmek ve iç denetim uygulamalarının “standartlara” ve “etik” kurallara uygun bir şekilde yapıldığının güvencesini sağlamak için oluşturulmalıdır (Eşkazan, 2002: 31).

İç denetim birimi, kalite programının genel durumunu izlemek ve bulguları değerlendirmek amacıyla bir süreç oluşturmalarıdır. Bu sürecin içerisinde iç ve dış değerlendirmeler bulunmalıdır İç değerlendirmeler: (Atayı, 2014: 35).

- İç denetimin sürekli incelenip gözden geçirilmesini,
- Kendi kendini inceleme yoluyla veya işletme içinde, iç denetim standartlarını ve uygulamalarını yetkin kişilerce yapılan dönemsel denetimleri kapsamalıdır.

Dış değerlendirmeler, işletme dışından yetkin ve bağımsız uzman bir kişi veya bir ekip tarafından en az beş yılda bir gerçekleştirilmelidir. İhtiyaç duyulması halinde dış değerlendirme sıklığının arttırılması, dış değerlendirmeyi gerçekleştirecek kişi ve kurumların sahip olması gereken nitelikler ve vasıflar ve bunların bağımsızlığı konusu, çıkar çatışması göz önüne alınarak, iç denetim yöneticisi ve yönetim arasında tartışılarak karar verilmelidir. Bu tartışmalarda, değerlendirmeyi yapacak personelin veya ekibin tecrübesi değerlendirilirken, işletmenin büyüklüğü, karmaşıklığı ve bulunduğu sektör göz önünde bulundurulmalıdır. İç denetim yöneticisi, dış değerlendirme bittiğinde sonuçları yönetim kuruluna veya denetim komitesine raporlamalıdır (Atayı, 2014: 35).

### **2.9.2. Performans standartları**

Performans standartları, iç denetimin temel özelliklerini ve bu denetimlerin performansını değerlendirirken baz alınan kalite ölçütlerini açıklar. Performans standartları iç denetim yöneticisinin denetimi kuruma katma değer sağlayacak şekilde yönetmesini ve ayrıca iç denetimin, kurumsal yönetim, kontrol ve risk yönetimi sistemlerine katkıda bulunmasını ister (Kiracı ve Bilge, 2010: 27). Kısacası performans standartları, iç denetim faaliyetinin tabiatını tasvir etmektedir (Özten ve Karğın, 2012: 121).

Performans standartları; “Denetin Faaliyetinin Yönetilmesi”, “Çalışmanın Özellikleri”, “Görevlerin Yerine Getirilmesi”, “Sonuçların Bildirilmesi”, “İzleme Süreci ve Yönetimin Riskleri Göze Alma Kararı” gibi standartları içerir.

## Denetim faaliyetinin yönetilmesi

İç Denetimden sorumlu yönetici, iç denetim faaliyetini gerçekleştirirken kuruma değer katacak şekilde yönetmesi gerekir. Bunun için işletmenin hedeflerine uyumlu olacak şekilde, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen risk odaklı planlar hazırlamalıdır. İç denetim birimi yöneticisi, hazırladığı bu planları önemli geçici değişiklikleri de içeren şekilde, varsa kaynak ihtiyaçlarını da dâhil ederek üst yönetime veya yönetim kurulunun onayına sunmalıdır (Tok, 2010: 55).

İç denetim yöneticisi, onaylanmış planı uygularken ilk önce iç denetim kaynaklarının verimli, etkili ve yeterli bir şekilde dağıtıldığından emin olmalı ve iç denetime yol gösterecek yöntemler ve politikalar geliştirmelidir. Yönetici ayrıca uygun kapsamın oluşturulması ve çabalardaki hataların en aza indirgenmesi için içeriden ve dışarıdan danışmanlık ve güvence hizmeti sağlayan kişi ve kurumlarla gerekli bilgileri paylaşmalı ve faaliyetlerini koordine etmelidir (Atayı, 2014: 37).

İç denetim yöneticisi denetim planını hazırlarken iç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri, görevi ve sorumluluklarını göz önüne alarak planı hazırlamalı ve bunları yönetim kuruluna veya üst yönetime raporlamalıdır (Tok, 2010: 55). Bu raporlar ayrıca, karşı karşıya kalınan önemli riskleri ve kontrol konularını, kurumsal yönetim ile ilgili konuları veya yönetim tarafından ihtiyaç duyulan veya yönetim tarafından istenen konuları da kapsayabilmektedir (Atayı, 2014: 37).

## Çalışmanın özellikleri

İç denetim faaliyetinin en önemli görevi; disiplinli ve sistematik bir anlayışla, kurumsal yönetim, kontrol ve risk yönetim sistemlerini incelemek ve bu sistemlerin iyileştirilmesini sağlamaktır (Tok, 2010: 55).

Görevin kapsamı oluştururken, bazı özelliklerin göz önüne alınması önemlidir. Bunlar üçüncü kişilerin yükümlülükleri, uygun sistemin seçilmesi, fiziki özelliklerin ve çalışanların belirlenmesi olarak sıralanabilir. Başarılı bir denetim için iç denetçilerin uygun kaynağı seçmeleri önemlidir. Personelin seçimi de her görevin özelliğine ve yapısına, sahip olunan kaynaklara ve zaman kısıtlarına göre gerçekleştirilmelidir (Atayı, 2014: 37).

İç denetçiler, ayrıca görevi etkin bir şekilde yapabilmek için uygun bir çalışma programı geliştirmelidir. Bu çalışma programları yazılı olmalı ve görev esnasında elde edilen verilerin tanımlanması, incelenmesi, analiz edilmesi ve kaydedilmesi süreçlerini içermelidir. (Atay, 2014: 37).

### Görevlerin yerine getirilmesi

İç denetçiler, denetime başlamadan önce her denetim için ayrı olarak denetimin kapsamını, amacını, denetimin süresini ve gerekli kaynak dağılımını belirlemeli, bunları ele alarak plan yapmalı ve bu planı kayıt altına almalıdır. Görevin kapsamı, görevin amaçlarına ulaşılmasına yetecek seviyede olmalıdır. Yine iç denetçiler, üstlendikleri görevin başarılı olması için yeterli bilgileri edinmeli, bu bilgileri analiz etmeli, değerlendirmeli ve kaydetmelidir. Vardıkları sonuçları ve görev sonuçlarını uygun analiz ve değerlendirmelere dayandırmalıdır (Tok, 2010: 55).

### Sonuçların bildirilmesi

İç denetim yöneticisi, denetim sonuçlarının uygun kişilere raporlamalıdır. Ayrıca yönetime rapor edilen bulguların sonuçlarını izlenebilmesi için bir sistem kurmalı ve uygulamalıdır.

İç denetçiler sunmuş oldukları raporlarda elde edilen sonuçlar, faaliyet planları, yapılan tavsiyelerin yanı sıra görevin amaçları ve kapsamı da bulunmalıdır. Eğer oluşturulan sonuç raporunda önemli bir eksiklik ve hatta hâta mevcutsa, iç denetim yöneticisi bu eksik ve hâtalı sonuç raporunu düzelterek tekrar sunmakla yükümlüdür (Tok, 2010: 55).

### İzleme süreci

İç denetim birimi yöneticisi, yönetime raporlanan denetim sonuçlarının nasıl kullanıldığını analiz etmek için bir sistem oluşturmalıdır. İç denetim yöneticisi, denetimin ardından yönetimin aldığı önlemlerin etkin bir biçimde uygulanmasını veya üst yönetimin herhangi bir önlem almadıklarında ortaya çıkarak riski üstlenmelerini sağlamak ve gelişmeleri takip etmek amacıyla bir izleme süreci oluşturmalıdır (Atay, 2014: 40).

### Yönetimin riskleri göze alma kararı

İç denetim birimi yöneticisi, işletme için üst yönetim tarafından göze aldığı risk düzeyini kabul edilebilir seviyeden daha fazla olduğunu düşündüğünde, konuyu üst yönetimle tereddütsüz bir şekilde tartışabilmelidir. Eğer söz konusu riskle ilgili ortak bir karara varılmazsa, iç denetim birimi yöneticisi ve üst yönetim bu durumu yönetim kuruluna bildirmelidir (Atayı, 2014: 40; URL-7).



### **3. BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM, İÇ DENETİM VE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ İÇ DENETİME ETKİLERİ**

#### **3.1. Banka Kavramı ve Banka İşletmelerinin Fonksiyonları**

Bankanın ansiklopedi ve sözlüklerde farklı biçimlerde ve kesin olmayan tanımları bulunmaktadır. Hemen hemen tüm dillerde bazı farklılıklar ile telaffuz edilen banka sözcüğünün İtalyanca olan ‘Banco’ kökeninden geldiği ve zaman içerisinde bu kelimenin ‘Banca’ banka olarak kullanılmaya başlandığı düşünülmektedir. Banco kelimesinin İtalyancada ki anlamı masa, tezgâh ya da sıra anlamına gelmektedir. Türkçede kullanılan banko sözcüğü ise; Bankalarda çalışan personelin bulunduğu ve gelen müşterileri karşılayıp işlemleri sürdürdüğü sabit sıralar vurgulanmaktadır (Parasız, 2000: 5).

Bankanın sözlük anlamı; faizle para alışverişinde bulunan, kambiyo, kredi işlemleri yapan, kasalarında para ve benzeri değerli menkulleri saklayan ve ekonomi, sanayi ve ticaret alanlarında çeşitli hizmetler veren kuruluşlardır (TDK, 2017).

Banka kavramı ile ilgili belirli bir tanım olmamakla birlikte bankaların işlevlerine göre literatürde bazı tanımlar yapılmıştır. En gelişmiş tanımıyla banka, müşterilerinden mevduat toplayan, toplanan mevduatı en etkin ve verimli biçimde kredi işlemlerinde kullanmayı hedefleyen yani faaliyetlerinin ana konusu sistemli bir biçimde kredi almak ve kredi vermek olan bir ekonomik kuruluştur (Altuğ, 2000: 1). Bankalar, mevduat toplayarak ve borçlanarak edindikleri öz kaynaklarını, kazanç sağlamak amacıyla kredi, borç verme veya yatırım yapma gibi faaliyetlerde kullanan kurumlardır (Akdoğan, 2000: 2).

Yapılan bu tanımlar daha çok bankaların temel görevini kredi ticareti olarak ele almaktadır. Bankanın tanımı çok sayıda farklı araştırmacı tarafından farklı biçimlerde yapılmıştır. Banka ile alakalı yapılan bir diğer tanım ise şu şekildedir; para, sermaye ve kredi konularında her türlü faaliyetleri yapan, düzenleyen, kamu ve özel sektördeki şirketlerin bu alanda ki her türlü ihtiyacını karşılamayan ekonomik birimlerdir (Takan,2002: 2).

Yapılan tanımlara bakıldığında genellikle banka işletmelerinin mevduat toplama kredi verme işlevine vurgu yapıldığı görülmektedir. Tanımlarda özellikle vurgulanan bir

diğer nokta ise bankaların da birer işletme olarak ele alınmasıdır. Bankalar birer “hizmet işletmesi” olarak düşünülebilirler. Dolayısıyla işletmelerde bulunması gereken temel hedef ve amaçlar bankalar için de geçerlidir. Bankalar belirli miktarda sermayesi bulunan, belirli amaçlar için örgütlenmiş, belli hizmetler sağlayarak gelir getiren, alacaklıları, borçluları ve hissedarları olan işletmedirler. İşletmeler için en temel amaç olarak kabul edilen kâr sağlamak, bankalar içinde birincil amaç olarak kabul edilmektedir (Geylan, 1985: 4).

### **3.2. Bankacılık Faaliyetleri**

Günümüzde bankalar sundukları hizmetler ve sağladıkları faydalar ile en mükemmel şeklini almaya başlamıştır. “5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nda” da bahsedildiği üzere bankaların çok geniş bir hizmet yelpazesi bulunmaktadır. Bankalar, diğer kanunlarda öngörülen hükümler saklı kalmak şartıyla “5411 sayılı Bankacılık Kanunu” Resmî Gazete’nin 1 Kasım 2005 tarih ve 25983 mükerrer sayılı nüshasında yayımlanan Şekil 3.1.’de gösterilen şu faaliyetleri yapabilirler (Gülhan, 2009: 17):

<b>5411 SAYILI BANKACILIK KANUNA GÖRE BANKACILIK FAALİYETLERİ</b>	<b>Mevduat toplama:</b> Bankaların en önemli faaliyet alanı olup, mevduat banka bilançosunun en önemli kaynak kalemidir;
	Katılım fonu kabulü,
	<b>Fon transfer işlemleri,</b> kaydi ve nakdi ödeme, muhabir bankacılık veya çek hesaplarının kullanılması dahil her türlü ödeme ve tahsilat işlemleri;
	Çek ve diğer bu gibi senetlerin satın alma/satış işlemleri;
	Saklama/ koruma hizmetleri;
	Banka kartları, kredi kartları, seyahat çekleri gibi ödeme araçlarının ihracatı ve bunlarla ilgili faaliyetlerin sürdürülmesi işlemleri;
	Tüm kambiyo işlemleri;
	Tüm sermaye piyasası araçlarının alımı ve satımı ile geri alım veya tekrar geri satım işlemlerinin taahhüdü;
	Tüm sermaye piyasası araçlarının satışında aracılık etmek ve daha önce ihraç edilmiş olan sermaye piyasası araçlarının alım-satımına tavassut etmek.
	Başkaları lehine garanti, teminat ve başka sorumlulukların üstlenilmesi işlemleri gibi garanti işleri;
	Yatırım danışmanlığı yapmak;
	Portföy işletmeciliği ve yönetimini yapmak;
	Vadeli işlem sözleşmeleri, opsiyon sözleşmeleri ve birden çok türev araç içeren finansal araçların alım-satımını ve aracılık faaliyetlerini yapmak;
	Merkez Bankası veya Hazine Müsteşarlığı ve kuruluş birlikleri ile yapılan bir sözleşme çerçevesinde üstlenilen yükümlülük kapsamında alım-satım işlemlerine istinaden yapılan piyasa düzenleyiciliği;
Bireysel emeklilik işlemlerine aracılık ve sigorta acenteliği yapmak;	

Şekil 3.1. Bankacılık faaliyetleri

### 3.3. Bankaların Sınıflandırılması

Bankaların sınıflandırılmasında da tanımında olduğu farklılıklar bulunmaktadır. Bankaları belirli özelliklerle göre gruplara ayırma fikri ülke bazında kısmen mümkün olsa da dünya genelinde böyle bir ayırım yapmak oldukça zordur. Bu zorluk, konunun karmaşıklığından, bankacılık faaliyetlerinin ülke ekonomisine ve sermayesine göre değişiklik göstermesinden, faaliyet sahasının geniş olmasından ve bankaların büyük ölçüde kanunların denetimi altında olmasından kaynaklanmaktadır. Ükelere göre bankacılık

sisteminin farklılıklar göstermesi, bankacılık faaliyetinin öneminin ülkelere göre değişmesi, farklı hedeflerle kurulan bankaların diğer bankacılık işlemlerini de gerçekleştirmesi gibi unsurlar da bankacılığın sınıflandırılmasını zorlaştırmaktadır (Geylan, 1985: 5)

Bankaları, sermayelerine ve faaliyetlerine göre olmak üzere iki şekilde sınıflandırmak mümkündür.

### **3.3.1. Bankaların sermayelerine göre sınıflandırılması**

Bankaların sermayelerin göre yapılan sınıflandırmasıdır. Milli sermayeyle ve yabancı sermayeyle kurulan bankalar olmak üzere temelinde ikiye ayrılır.

#### Kamu bankaları

Sermayesinin doğrudan veya dolaylı bir şekilde kamu tarafından karşılanan bankalardır. Burada kamu diye bahsedilen hazine ya da diğer kamu tüzel kişiliklerdir. “T.C. Ziraat Bankası”, “İller Bankası”, “Halk Bankası” ve “Vakıflar Bankası” kamu bankalarına örnek olarak verilebilir (Şakar, 2000: 19).

#### Özel bankalar

Sermayesini özel kişi ya da kuruluşların sağladığı kamunun payının bulunmadığı bankalardır. Mevduat, yatırım bankaları ya da ticari bankalar genelde bu statüde kurulan bankalardır (Kaya, 2012: 72).

#### Karma bankalar

Sermayesinde gerçek ve tüzel kişilerin yanı sıra kamunun katkısı bulunan bankalardır. Sermayesinin tümü kamuya ait olan bankalarının paylarının bir miktarının özel sektöre satılmasıyla bankaların sermaye yapısı karmaya dönüştürülebilir (Kaya, 2012: 73).

#### Yabancı bankalar

Sermayesi yabancı kurumlar veya gerçek kişiler tarafından sağlanan bankalardır. Yabancı bankalar kurulması planlanan ülkenin ilgili otoritelerinden faaliyete başlamadan

önce izin almalıdır. Son dönemde yabancı bankalar gelişmekte olan ölkeler arasında oldukça ilgi görmektedir. Bunun sebebi olarak gelişmekte olan ölkeler ve yeni girişimciler için sağladığı likidite olarak açıklanabilir (Yağcılar, 2011: 12).

### **3.3.2. Bankaların faaliyetlerine göre sınıflandırılması**

Bankaların yönelmek istedikleri müşteri kitlesi ve ekonomik alanlara göre sınıflandırılmasıdır.

#### Merkez bankaları (emisyon bankaları)

Merkez bankaları, faaliyet gösterdikleri ölkelerin veya “Avrupa Birliği” nde olduğu gibi birkaç ölkenin oluşturduğu toplulukların para politikasını belirleyen kurumdur. Görevleri arasında para biriminin enflasyon hedeflemesine gitme, para biriminin değerini korumak gibi görevler de sayılabilir. Ölkemizde faaliyet gösteren merkez bankasının temel görevi “fiyat istikrarıdır” (MEGEP, 2007: 8).

Her ölkenin merkez bankası, bulunduğu ölkenin özelliklerine göre çeşitlilik göstermektedir. Ancak temelde tüm merkez bankalarının dört ana amacı vardır (Altan, 2001: 77).

- Ölkedeki fiyat istikrarı sağlamak,
- Ekonomide tam istihdamı sağlamak,
- Ödemeler dengesini sağlamak ve korumak,
- Ekonomik büyümeye süreklilik kazandırmak.

Merkez Bankalarının yukarıda sayılan temel hedeflere ulaşmak için yerine getirdikleri temel faaliyetler ise şunlardır (Akgüç, 1998: 1, 2):

- Ekonomide ihtiyaç duyulan miktarda banknot çıkarmak,
- Belirledikleri kredi ve para politikası kapsamında, para arzını düzenlemek ve kredi hacmini ve dağılımını ayarlamak
- Tüm finansal sistemi ve bankaları denetlemek,
- Devleti finanse etmek,

- Uluslararası ödeme araçlarını yönetmek ve kambiyo denetimi yapmak,
- Son likidite kaynağı olarak, bankalara ve hazineye kredi sağlamak,
- Ulusal paranın değerini korumak için gerekli tedbirleri almak,
- Mali konularda hükümetlere danışmanlık yapmak,
- Uluslararası ödemelerde takas hizmeti vermek.

### Ticari bankalar (mevduat bankaları)

Ticari bankalar sektörde en çok bulunan banka türüdür (Yağcılar,2011: 13). Genel işlevi mevduat toplayıp, kredi kullandırmaktır. Toplanan fon ve mevduat, ülkenin özellikle ticaret ve sanayiyle uğraşan kesiminin nakit ihtiyacını gidermek için kullanılır. Finans ve ekonomini sektörünün en önemli birimlerinden olan ticari bankalar müşterilerinden kısa vadeli mevduatları toplayarak ülkenin önemli yatırım araçları olan üretimi ve ticareti finanse ederek, kaydi para yatırırlar. Kaydi para, kanuni karşılık oranı düşüldükten sonra yatırılan mevduattan kalan kısmının tekrar kredi olarak verilmesidir. Ticari bankalar mevduat toplama ve kredi verme dışında da birçok bankacılık faaliyetini de gerçekleştirirler (Kaya, 2012: 81).

### Yatırım ve kalkınma bankaları

Yatırım ve kalkınma bankaları, ülke çapında yeni yatırımlar yapılabilmesi için uygun proje ve araştırmaların geliştirilmesi, yatırımcılara teknik ve mali destek verilmesi ve menkul kıymetler borsalarının gelişmesine katkı sağlamak için kurulmuş finansal aracı kuruluşlardır. Yatırım ve kalkınma bankaları yapısal, hukuki ve finansal olarak bakıldığında büyük benzerlikler göstermektedirler. Fakat kuruluş amaçları yönünden ve finansal sektör bazında bakıldığında bazı farklılıklar göstermektedirler. Yatırım ve kalkınma bankacılığı terimleri birlikte ele alınmalarına rağmen benzer yönlerinin yanında farklı işlevleri ve amaçları bulunmaktadır. Ülkelerin sanayi, ticaret ve diğer sektörlerdeki gelişmelerinde önemli birer finansal kuruluş olarak faaliyet göstermektedir (Koç vd., 2016: 2).

Yatırım bankaları genel olarak gelişmiş sermaye piyasasına ve yapısına sahip ülkelerde hizmet vermektedir. Yatırım bankaları, hisse senetleri ve tahvillerin çıkarılması, menkul kıymetlerin yönetilmesi, mevcut kaynakların transfer edilmesi ve sermayenin

oluşturulması gibi görevlere sahiptir. Genel olarak mevduat toplamazlar ve ticari ve kalkınma bankacılıklarının dışında kalan faaliyetleri yürüten finansal kuruluşlardır (Acar, 2015: 65).

Yatırım bankacılığının gelişmesi için gelişmiş bir sermaye piyasasının varlığı şarttır. Yatırım bankaları tasarruf sahipleri ile yatırımcıları buluşturarak yatırımcıların elindeki menkul kıymetleri tasarruf sahiplerine satmak üzere satın almayı hedeflemektedir (çal, olak, 1999: 44, 45).

Kalkınma bankaları ise, özellikle hükümetlerin hazırladıkları kalkınma planlarına göre belirlenen öncelikli sektör ve bölgelere finansman ve sermaye sağlamak amacıyla kurulmuştur. Yatırım bankalarından farklı olarak güçlü bir sermaye piyasasına sahip ülkelerde değil, sermaye yetersizliği yaşayan az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde kurulmaktadır (çal, olak, 1999: 44, 45).

Kalkınma bankaları daha çok sanayileşme alanında yatırım yapmak isteyen ve finansal olarak yeterli olmayan ve az gelişmiş ile gelişmekte olan ülkelerde faaliyet göstermektedirler. Kalkınma bankalarının bu ülkelerdeki görevi sermayeye erişimin kısıtlı olması sebebiyle uzun vadeli kaynak sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında, kalkınma bankaları az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin kısıtlı sermayeye erişimlerini kolaylaştırarak, işletmelerin uzun vadeli sermaye nakit ve finansman ihtiyaçlarını karşılayarak ülkelerin gelişmesinde büyük rol oynamaktadır (Koç, 2002: 54).

Kalkınma bankaları daha çok orta ve uzun vadeli krediler vererek girişimcilerin endüstriyel alanlara yatırım yapmalarını sağlar. Yatırım bankaları işletmelere birleşme ve devir konularında danışmanlık hizmeti verirken, kalkınma bankaları bu faaliyetlere ek olarak öz kaynakların idaresi ve topladıkları mevduat ve fonların ve benzeri kaynaklardan işletmelere kredi vermek üzerine kurulmuşlardır (şıklar, 2010: 30).

### Katılım bankaları

Katılım bankaları faiz yerine, kr ve zarara katılma esasına göre mevduat toplayan bankacılık türüdür. Bu bankaları amacı, tasarruf sahiplerinden topladıkları mevduatı, ticaret ve sanayide çeşitli sektörlerde değerlendirerek, kâr veya zararı tasarruf sahibiyle

paylaşmaktır. Katılım bankaları, diğer bankalardan farklı olarak; müşterilerine kredi kullanırken, nakit ödeme yapmak yerine, kredi müşterisinin şirketi için aldığı malı ya da sağladığı hizmeti satan satıcıya fatura karşılığında ödeyerek krediyi kullanırlar. Ödemenin yapılmasına müteakiben kâr paylarını da kredinin üzerine ekleyerek müşterisini borçlandırır, bu borcu taksitler halinde tahsil ederler (Doğan, 2012: 84).

### **3.4. Türkiye’de Bankacılık**

Türk bankacılık sektörünün 19. yüzyıla uzanan köklü bir geçmişi vardır. Günümüzde Türk finans sektöründe bankacılık kesiminin öncü bir role sahip olduğu görülmektedir. Türk ekonomi tarihi ve gelişim süreci ele alındığında finansal sisteminin ve bankacılık sektörünün yapılanmasında devletin ağırlıklı olarak düzenleyici, denetleyici ve öncü bir role sahip olduğu görülmektedir. Ülkemizde cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte, ulusal bir bankacılık sisteminin kurulması amacıyla öncü olarak sermayesi kamu tarafından sağlanan bankalar kuruluş, bu bankaların kurulmasından sonra yabancı ve özel sermayeli bankalar bu sektörde yer almaya başlamıştır (Özata, 2010: 32).

Türk bankacılık sektörünün gerek finansal gerekse kurumsal yapıları göz önüne alındığında bugün ileri bir düzeyde olduğu yadsınamaz. Bankacılık sektöründeki bu olumlu gelişmelerin yanında, sektörün gelişimini olumsuz etkileyen bazı etkenlerinde olduğu bilinen bir gerçektir. Bu doğrultuda, Türk bankacılık sektörünün başlangıcından itibaren özellikle 1980 sonrasında uygulanmaya başlayan reform politikaları ile birlikte, karşılaştığı başlıca sorunlar; ekonomik istikrarsızlık, haksız rekabet, mevduat ve kredilerin yetersizliği, yüksek kaynak maliyeti, öz kaynakların yetersizliği, finansal riskler, teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler ve yeniden yapılanmanın yarattığı sorunlar şeklinde sayılabilir (Arslan, 2010: 4).

Ülkemizde yaşanan 2000 ve 2001 ekonomik krizleri bankacılık sistemini farklı alanlarda ve büyük oranda etkilemiştir. 2000 yılında yaşanan ekonomik krizde bankaların portföylerinde bulunan menkul kıymetlerin değerleri düşmüş, yükselen faiz oranları sebebiyle vade uyumsuzluğu olan bankalarda fonlama zararları artmıştır. 2001 yılında yaşanan ekonomik krizde ise dalgalı kur sistemine geçilmesiyle beraber Türk lirasının yabancı paralar karşısında değeri düşmüş, yüksek açık pozisyonla çalışan bankalarda önemli oranda kambiyo zararları meydana gelmiştir (BDDK, 2001: 3-13).



Günümüzde Türkiye'deki finansal piyasaların ve bankacılık sektörünün durumu şu şekilde sıralanabilir (Danışman, 2012: 94):

- Türk bankacılık sistemi, düzenleyici bir banka olarak merkezinde T.C. Merkez Bankası'nın bulunduğu, kamu ile özel kuruluşlarının aynı ekonomik sistem bünyesinde bulunduğu karma ekonomik bir sisteme sahiptir.
- Türk bankacılık sisteminde ağırlıklı olarak mevduat bankaları bulunur.
- Türk bankacılık sektöründe bulunan bankalar çok şubeli yapıya sahiptir (Danışman, 2012: 94)
- Kamu sermayeli bankalar Türk bankacılık sistemini yönlendirmektedir. Kamu bankaları sektördeki en büyük bankalar olmakla birlikte devlet bütçesine ağır yükler getirmekte ve kullanılan fonların etkinliğini azaltmaktadır. Elde ettikleri mevduatın devlet güvencesinde olması sebebiyle bankalar arası rekabeti olumsuz yönde etkilemektedir (Özcan, 2001: 23).
- Piyasada çok fazla banka olması sebebiyle, piyasaya giriş ve çıkışlar kısıtlanmıştır. İlk kısıtlama yasal düzenlemelerle sağlanmıştır. Türkiye'de yeni bir bankanın kuruluşu kamu otoriteleri tarafından bazı yasal düzenlemelere denetim altındadır. Diğer kısıtlamanın sebebi ise finansal güçlüklerin var olması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Bankaların kurulması ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yasalar asgari bir sermaye miktarı belirlemiştir. Bankaların çoğu faaliyetlerini yabancı sermayelerle yürütmelerine karşın bir bankanın kurulması için gereken asgari sermaye tutarı bazen beklendiğinden daha yüksek miktarlarda olabilmektedir (Karacan, 1977: 58).
- Türk bankacılık piyasasında fiyat dışı rekabet ön plandadır. Sistemde bulunan bankaların mevduat ve fon toplama, kredi verme gibi hizmetlerinin bütünü aynı niteliktedir. Bu açıdan bakıldığında piyasada üretilen ürün ve hizmetler homojen yapıya sahiptir. Ancak bir ürünün veya hizmetin temelde benzer olsa da çeşitli metotlarla farklılaştırılması mümkündür (Danışman, 2012: 94).

Türk bankacılık sisteminde, bankalarının kanunlarla değişen ve kuruluş amaçlarına göre farklılaşan faaliyet alanları vardır. Bu farklılıklara rağmen bankaların temel işlevleri "eldeki paranın korunabileceği güvenli bir yer temin etmek, tedavüldeki paranın toplanması ve ödenmesi işlemlerini sağlamak, ticari senetleri tahsil veya iskonto etmek, iştiraklerde bulunmak, çek ve akreditif işlemleri yapmak, müşterileri adına menkul kıymet alım satımı

yapmak, teminat ve kefalet mektubu vermek, kiralık kasa hizmeti sağlamak, kredi kartı ve seyahat kartları gibi konularda danışmanlık yapmak, iş adamları için banka referans mektubu vermek, SGK primi, vergi tahsil işlemlerini gerçekleştirmek, elektrik, su, doğalgaz, ev kirası vb. işlemlerin tahsil ve tediyelerini” yapmak olarak sıralanabilir (Sakar,2000: 20).

### **3.5. Bankacılıkta Kurumsal Yönetim**

Kurumsal yönetim teorileri ve ilkeleri banka dışında ki işletmeler için geliştirilmiş olsa da bankalar içinde doğru kabul edilmiştir. Fakat bankaların diğer sektördeki işletmelerden farklılıkları olduğu için kurumsal yönetim konusunda özel bir şekilde ilgilienmeleri gerekmektedir. (Avdan ve Berker, 2005: 3).

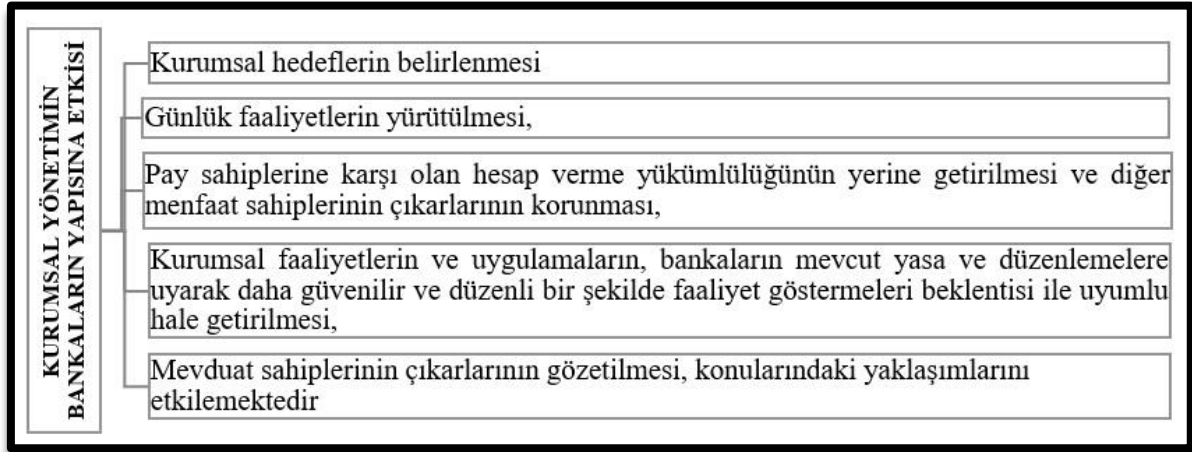
Bankalar, ekonominin en önemli yapıtaşlarından. Bankalar, ticari işletmeler için finansman sağlama, temel finansman hizmeti ve ödeme sistemlerine erişimi ve benzeri birçok fayda sağlamaktadır. Bu faydalara ek olarak, bankaların bazılarında zorlu piyasa şartlarında likidite ve kredi temin etmeleri istenmektedir. Bankaların uluslararası düzenlemelere tabi bir sektör haline gelmiş olması giderek bankaların ulusal ekonomilerdeki önemini arttırmaktadır. Ayrıca bankalar belirli konularda devletin güvenlik sistemine erişim sağlayabilmektedir. Bu nedenle bankalarda sağlam bir kurumsal yönetimin bulunması şarttır (TBB, 1999: 4).

Ülke ekonomisinde bankacılık sektörünün giderek artan payı göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal yönetim anlayışında bankacılık sektöründeki öneminin aynı ölçüde arttığı görülmektedir. Bir bankada standartlara uygun ve etkin bir kurumsal yönetim anlayışının bulunması halinde, işletme yöneticileri verimli bir sermaye dağıtımını yapacak, kredi vererek işletmelere sağladığı mevduat ile işletmelerin kurumsal yönetim anlayışı üzerinde daha etkin bir yapı oluşturabileceklerdir. Bankalar müşterilerine kredi verme sürecinde kredi kullanıcısından isteyecekleri normlar ve standartlar sayesinde kurumsal yönetimin işletmelerde gelişimini hızlandırabilmektedirler (Çalışkan, 2010: 126).

Diğer yandan banka üst yöneticilerinin, hissedarların, tüm menfaat ve mevduat sahiplerinin çıkarlarını korumak yerine, kendi kişisel çıkarlarını ön planda tutmaları riski bulunmaktadır, bu durum da yine bankaların kurumsal yönetim anlayışı ile yönetilmeleri büyük önem arz etmektedir (Çalışkan, 2010: 126).

Bankacılık sektöründe uygulanacak etkili bir kurumsal yönetim tüm ekonomik sistemin düzgün işleminde büyük öneme sahip olmakla birlikte, sektöre karşı gerekli güvenin sağlanması ve bunun korunması için olmazsa olmaz bir unsurdur. Güçlü bir kurumsal yönetim yapısının sağlanamadığı bankalarda iflas etme olasılığı bulunmaktadır. Yaşanabilecek banka iflaslarının kredi ve mevduat sistemine olan etkileri, ödeme sistemleri ve faaliyetlerinin etkilenmesi, iflasın yayılma riski gibi etkileri sebebiyle ciddi sonuçlar ortaya çıkacak ve kamuya yüksek maliyetler yükleyebilecektir. Bunun yanında, güçlü ve etkin olmayan kurumsal yönetim, bir bankanın mevduatı ve sermayesi dâhil aktifini ve pasifini olması gerektiği gibi yönetebileceğine olan güvenin yitirilmesine bu da likidite krizine sebep olabilmektedir. Bankaların pay sahiplerine olduğu gibi mevduat sahiplerine karşı da sorumlulukları vardır (Açıkel, 2006: 87).

Kurumsal yönetimin bankaların yapısına etkisi Şekil 3.2.'de gösterilmiştir (Açıkel, 2006: 87).



Şekil 3.2. Kurumsal yönetimin bankaların yapısına etkisi

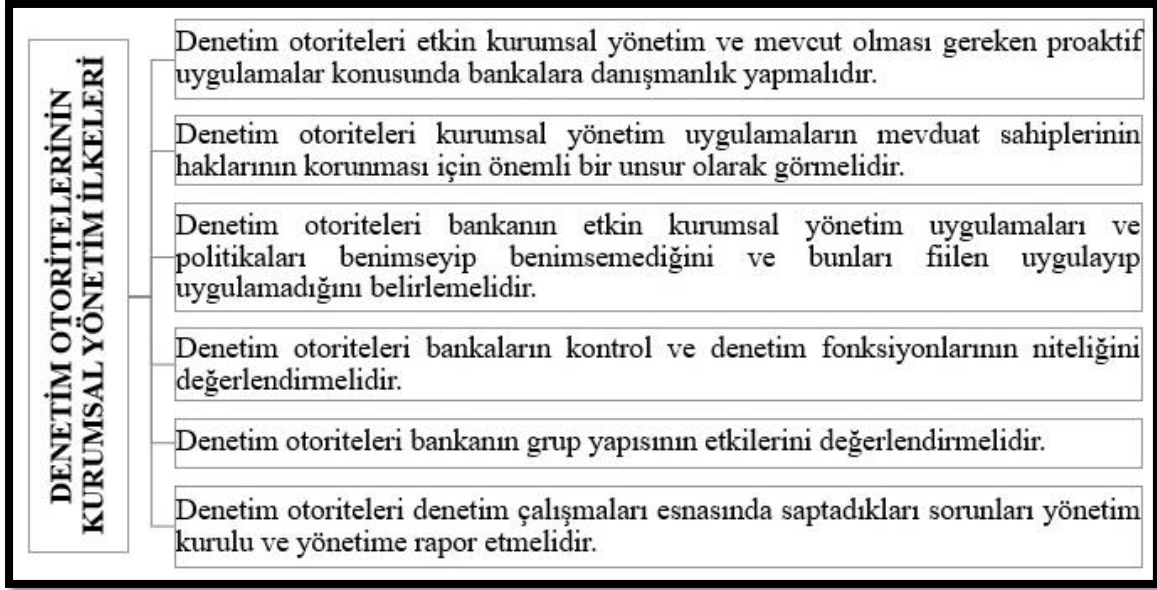
“Basel Bankacılık Denetim Komitesi”, “OECD İlkeleri’nin bankalar için sahip olduğu öneme dikkat çekmek, önceden yayımlanmış olduğu dokümanlarda söz edilen kurumsal yönetim konusunun önemini vurgulamak ve bankalar ile denetim otoritelerine kurumsal yönetim konusunda bazı yeni başlıklar eklemek için 1999 yılı Eylül ayında “Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi” adlı bir doküman yayımlamıştır (Nuzumlalı, 2008: 61).

Basel komitesi kurumsal yönetim ilkeleri Çizelge 3.1.'de sıralamıştır;

Çizelge 3.1. Basel komitesi kurumsal yönetim ilkeleri

<b>BASEL KOMİTESİ'NİN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ</b>	
<b>1</b>	<b>Yönetim Kurulunun Nitelikleri:</b> Yönetim kurulunun tüm üyeleri, buldukları pozisyonun gerektirdiği vasıflara sahip olmalı, kurumsal yönetimdeki rollerini iyi bir şekilde kavramalı ve bankanın faaliyetleri hakkında güvenilir bir şekilde yargıya varabilmelidirler.
<b>2</b>	<b>Stratejik Hedef ve Kurumsal Değerlerin Belirlenmesi:</b> Yönetim kurulu bankanın tümüne iletilen kurumsal değerlerini ve stratejik hedeflerini onaylamalı ve denetlemelidir.
<b>3</b>	<b>Hesap Verebilirlik:</b> Yönetim Kurulu, banka çapında sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkelerini tanımalı ve uygulanması için çabalamalıdır.
<b>4</b>	<b>Denetim Gözetim:</b> Yönetim Kurulu, kurulun politikası ile uyumlu bir şekilde üst yönetim tarafından denetlenmesini sağlamalıdır.
<b>5</b>	<b>İç Denetim ve Kontrol:</b> Yönetim kurulu ve üst yönetim, iç denetim birimi, iç kontrol birimi ve dış denetçiler tarafından yürütülen çalışmalardan etkin bir şekilde yararlanmalıdır.
<b>6</b>	<b>Teşvik Mekanizmaları:</b> Yönetim Kurulu, ücretlendirme politikaları ve uygulamalarının, bankanın uzun vadeli hedef ve stratejileri, kurumsal kültürü ve kontrol mekanizması ile uyumlu olmasını sağlamalıdır.
<b>7</b>	<b>Şeffaflık:</b> Paydaşlara gerekli ve doğru bilgilerin paylaşımı sağlanmalıdır.
<b>8</b>	<b>İletişim Sistemlerinin Tesisi:</b> Banka içinde sağlıklı ve düzenli iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

Denetim otoritesinin görevi yukarıda belirtilen ilkelerin banka tarafından uygulanış şeklini değerlendirmek, denetlemek ve böylece kurumsal yönetimi uygulamaya teşvik etmektir. Denetim komitesi bankanın yönetim kuruluna banka iç denetimi görevinin yapılması konusunda danışmanlık yapan bağımsız ve tarafsız bir komitedir. Bankanın faaliyetlerinden ve performansından banka yönetim kurulu ve diğer üst yönetimi sorumlu olup bu konularda hesap verme yükümlülüğü bulunmaktadır. Menfaat sahipleri, bankanın başarılı bir şekilde yönetilmesinden yönetim kurulunu sorumlu görmektedir. Bankaların kurumsal yönetim değerlendirilmesinde denetim otoritelerine yol gösterecek bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler Şekil 3.3.'de sıralanmıştır (BBDK, 2006: 100).



Şekil 3.3. Denetim Otoritelerinin kurumsal yönetim ilkeleri

Etkin bir kurumsal yönetim bankanın güvenli ve sağlam bir şekilde faaliyet göstermesi için vazgeçilmez bir öge olduğundan ve olması gerektiği gibi uygulanmadığı takdirde bankanın risk profilini etkileyebildiğinden, denetim otoriteleri tarafından önemle üzerinde durulan bir konudur. Bankanın denetim işlevinin en temel öğelerini yönetim kurulunun ve diğer üst yönetimin banka ile ilgili politikaları belirleme, bunları yürürlüğe koyma ve bu politikalara uyumu gözetmeye ilişkin görevleri oluşturmaktadır. Bu sebeple bankanın yönetim kurulu ve diğer üst yönetimi tarafından yürütülen bankacılık faaliyetlerinin etkili bir şekilde denetlenmesi, denetim sisteminin maliyet-etkin ve verimli olmasına katkı sağlamaktadır (Açıkel, 2006: 87).

### 3.5.1. Bankalarda kurumsal yönetimin hukuk sistemi içerisindeki yeri

Bankalarda kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelerin temelini Bankacılık Kanunu ve ilgili yönetmelikler ve tebliğler oluşturmaktadır. 1999 yılından 2005 yılına kadar yürürlükte kalan 4389 sayılı Bankacılık Kanunu ve 8 Şubat 2001 tarihli ve 24312 sayılı “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik” Basel Komitesi’nin ortaya koymuş olduğu kurumsal yönetim ilkelerine uygun olmadığı gerekçesiyle yürürlükten kaldırılmıştır. Bunların yerine 2005 yılında yürürlüğe giren 5411 sayılı “Bankacılık Kanunu” ve 1 Kasım 2006 tarihli ve 26333 sayılı “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” bankalarda kurumsal yönetimin uygulamalarına ilişkin temel hükümleri içermektedir (Tuna, 2013: 85).

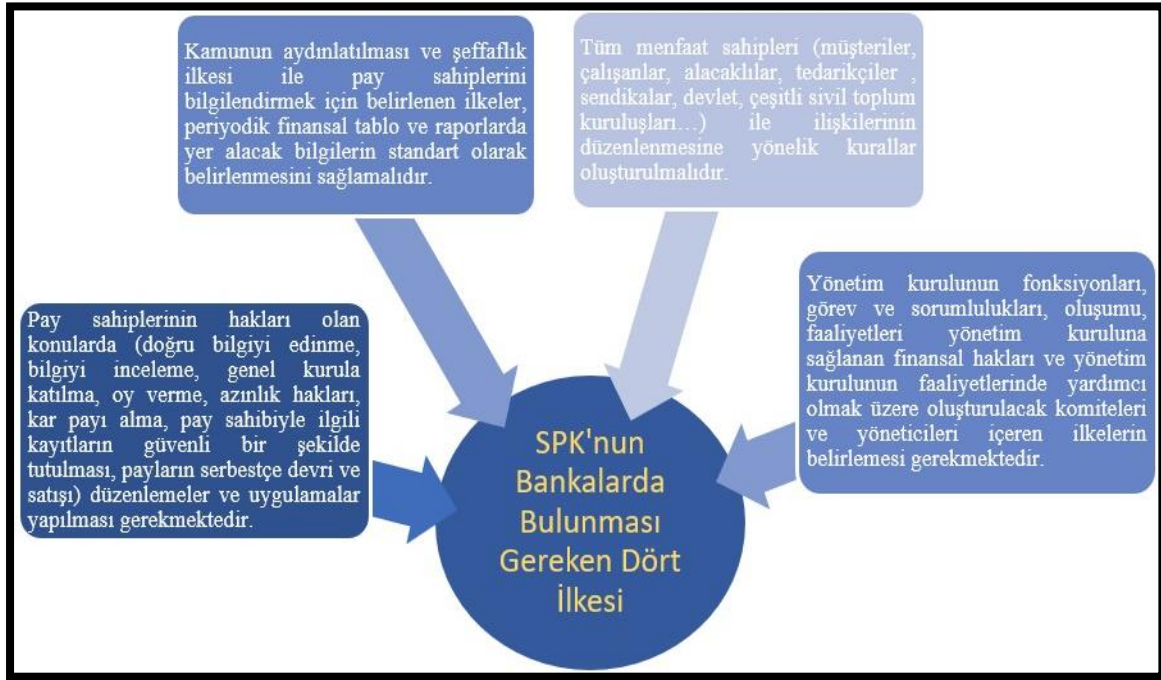
Yayınlanmış olan “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” te kurumsal yönetim şöyle tanımlanmıştır; “Banka üst yönetiminin bankayı, belirlenmiş hedefler, Kanun, Kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuat, ana sözleşme ve banka içi düzenlemeler ile bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm menfaat ve pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde yönetimi.” Bu yönetmeliğe göre yönetmelikte bulunan hükümler Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Başkanı tarafından yürütülmektedir. Yönetmelikte yer alan ilkeler maddeler halinde şu şekilde sıralanmıştır (Ulugay, 2010: 69):

- Banka içerisinde açık stratejik hedefler ve kurumsal değerler oluşturulmalı,
- Banka içinde çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlanmalı ve uygulanmalı,
- Yönetim kurulu üyeleri, buldukları pozisyonda görevlerini yerine getirebilecek gerekli yetkinlikleri taşımalı, kurumsal yönetim sürecinde kendilerine düşen sorumlulukların farkında olmalı, banka faaliyetleri konusunda objektif değerlendirme yapabilmeli
- Üst düzey yönetim de aynı biçimde kurumsal yönetim sürecinde kendilerine düşen sorumlulukların farkında olmalı
- Bağımsız denetim elemanlarının ve banka müfettişlerinin yapmış olduğu çalışmalarından etkin bir şekilde faydalanılmalı,
- Ücret politikaları bankanın hedefleri doğrultusunda ve aynı zamanda etik değerleri ile uyumlu olmalı,
- Kurumsal yönetimde şeffaflık mutlaka sağlanmalıdır.

“5411 sayılı Bankacılık Kanunu” ile beraber bankalarda bir denetim komitesinin yer alması yasal zorunluluk haline gelmiştir. Kanuna göre bu denetim komitesi en az iki üyeden oluşmalıdır (Nuzumlalı, 2008: 62).

Türkiye’de Bankalar ’da Kurumsal Yönetim uygulamalarına ilişkin düzenleme yapan bir diğer kurum da Sermaye Piyasası Kurulu’dur. “Sermaye Piyasası Kurulu” nun tarafından yayınlanmış olan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” bankalarda kurumsal yönetim yapısını oluşturmak için rehberlik etmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim uygulamalarının teşvik edilmesi için İMKB bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur (Çalışkan ve İçke, 2009: 130).

Sermaye Piyasası Kurulu, kamuyu aydınlatma, şeffaflık, pay sahipleri, menfaat sahipleri, yönetim kurulu ile ilgili konuları dört ana başlık altında toplamış ve bu konuların bankalar için açıklanması Şekil 3.4.'de gösterilmiştir (SPK, 2005: 4-5).



Şekil 3.4. SPK'nın bankalarda bulunması gereken dört temel ilkesi

### 3.6. Bankalarda Denetim

Banka denetimi geniş alanı kapsayan bankacılık faaliyetlerinin gerektiği şekilde itina ile yapılmasını sağlamak için yetkili ve ilgili kamu otoriteleri eliyle uygulanan tüm yöntem ve teknikleri içerir.

Banka denetimi, bankaların faaliyet göstermeleri, elinde bulundurduğu kaynaklarını değerlendirmeleri ve tasfiyeleriyle ilgili düzenlemelere, sorumluluklarını yerine getirmeye finansal yapılarını güçlendirmeye yönelik sınırlara uygun olarak yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesinin yanında, varlıkları, borçları, kâr ve zarar, alacakların hesapları arasında ki dengeler ile finansal yapıyı etkileyen diğer tüm öğelerin belirlenmesi ve incelenmesidir (Delikanlı, 1998: 13).

Bankalarda gerçekleştirilen denetiminin dört amacı bulunur (Ünen, 2006: 7):

- Banka iflaslarının yol açacağı maliyetleri sınırlamak ve aynı zamanda bankaların faaliyetlerini yerine getirmelerini sağlamak,
- İlgili kuruluşlara ilişkin bir güvenlik ağının sağlanması ve dolayısıyla hükümetin kayıplarını azaltmak,
- Güvenlik ağının kötüye kullanılmasını engellemek,
- Finans sistemin oluşabilecek krizleri önleyerek, makroekonomik istikrarı sağlamak.

### **3.6.1. Bankalarda iç denetim sistemi**

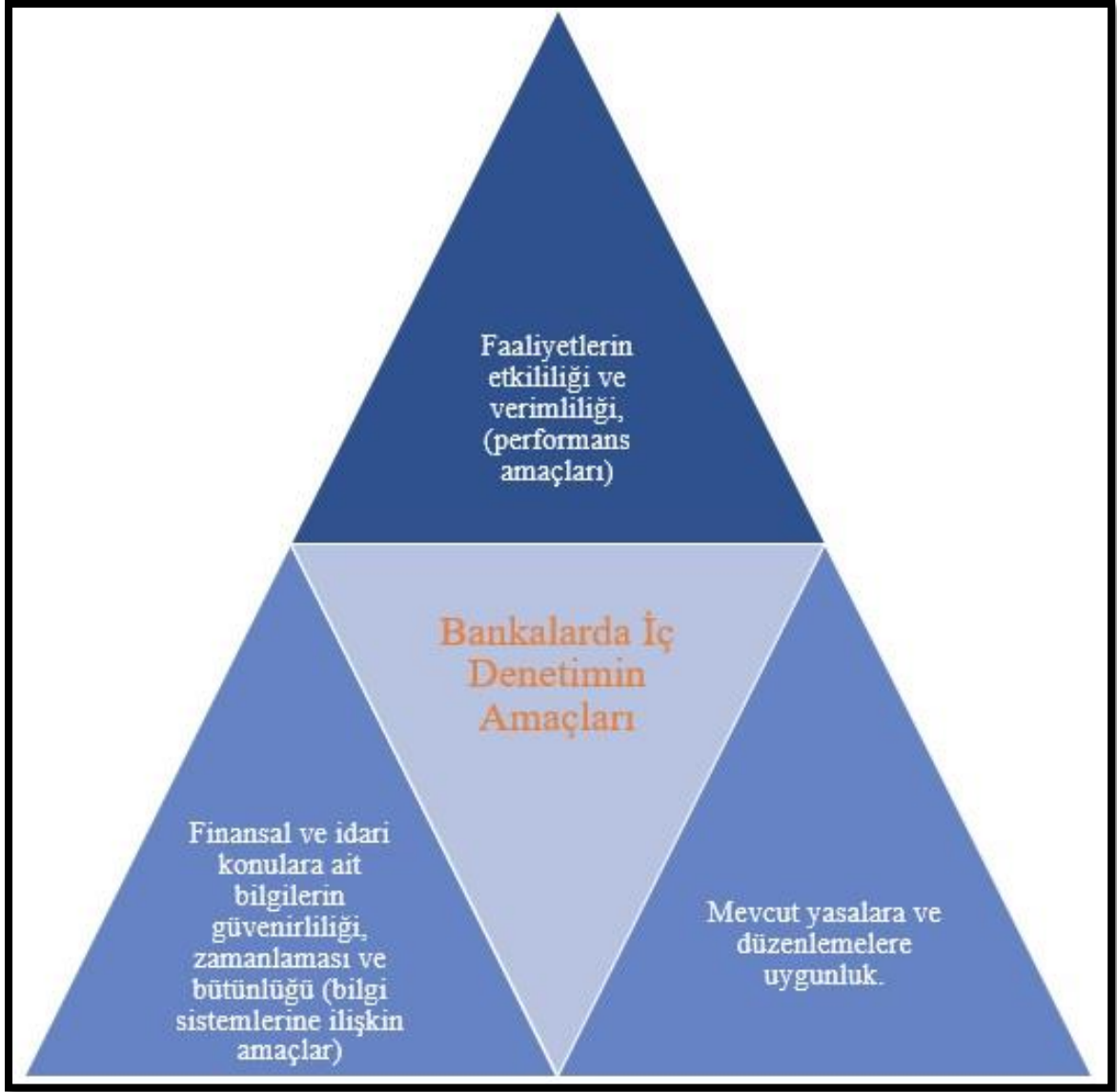
İç denetim, işletmelerin faaliyetlerine katma değer kazandırmak ve işletmenin faaliyetlerini geliştirmek için tasarlanmış, objektif ve bağımsız bir danışmanlık hizmetidir. İç denetim ve gözetim sisteminin amacı, bankanın bankacılık işlemlerini gerçekleştiren merkez ve şubelerdeki bölüm ve şefliklerdeki imza yetkisi olan personelin, bankanın farklı organlarıncı tam anlamlı yetki ve görev dağılımının da yardımı ile etkili bir biçimde denetlenmelerinin sağlanmasıdır (Kaplan, 2006: 7).

İç denetim, bankanın yönetim kurulu, diğer üst düzey yönetim ile birlikte tüm banka personellerinin içinde bulunduğu bir faaliyettir. Yalnızca belirli bir zamanda yapılan bir uygulama değil, bankanın tüm kademelerinde sürekli uygulanan bir uygulamadır. Banka yönetim kurulu ve diğer üst düzey yönetimi başarılı ve etkin iç denetim sisteminin yürütülmesi için banka içinde kurum kültürünün oluşturulmasından, etkinliğin devam ettirilmesinden ve devam ettirilen bu etkinliğin izlenilmesinden sorumludur. Sorumluluğun büyük kısmı yönetim kurulu ve üst düzey yönetimde olsa da tüm banka personelinin de denetim işlevine katılması ve denetimin önemini bilincinde olması son derece önemlidir (Müjdeci, 2005: 62).

Etkin iç denetim sistemi, bankaların hedeflerine ve amaçlarına ulaşması, uzun vadeli kâr hedeflerini gerçekleştirmeleri ve etkili, güvenilir finansal ve idari raporlamanın devam ettirilebilmesi için gereklidir. Bunun yanında iç denetim sistemi bankaların kendi politika ve yönetimlerinin ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun bir biçimde faaliyet göstermesine ve bankaların itibarını zedeleyebilecek beklenmedik risklerin oluşmasını engel olmaktadır (Eski, 2006: 45).



Bankalarda iç denetimin faaliyetinin amaçları Şekil 3.5.'de özetlenmiştir.



Şekil 3.5. SPK'nın bankalarda bulunması gereken dört temel ilkesi

İç denetimin performansla ilgili amaçları, bankanın mevcut kaynaklarının verimli ve etkili verimli olarak kullanılması ve oluşabilecek zararların önüne geçilmesidir. İç denetim fonksiyonu ile tüm çalışanların banka menfaatlerini kişisel veya diğer tüm menfaatlerin üstünde tutarak, bir bütün olarak bankanın hedefleri doğrultusunda verimli ve etkin olarak çalışması amaçlanmaktadır (Müjdeci, 2005: 62).

Bilgi sistemlerine ilgili temel amaç, bankanın karar mekanizmalarına güvenilir ve doğru bilgiyi zamanında raporlanmasıdır. Aynı zamanda yılsonunda hissedarlara, gözetim

otoritelerine ve diğ er üçüncü kiş ilere sunulan finansal tablolarda bulunan verilerin do ğ ru ve güvenilir olması amaçlanmaktadır (TBB, 1998: 152).

Bankanın tüm faaliyetleri gözetim otoriteleri tarafından belirlenen standartlara, mevcut kanuni düzenlemelere ve bankanın yönetim ve politikalarına uygun olmalıdır. Bankanın sahip oldu ğ u itibarının korunması için bahsedilen bu ilkelere uygunluk son derece önem arz etmektedir (Müjdecı, 2005: 62).

### **3.6.2. Bankacılıkta iç denetimin ilke ve esasları**

Bankalarda iç denetim uygulamaları, belirli politika, plan program ve uygulama çerçevesinde iç denetim birimi tarafından gerçekleştirilir. İç denetim birimi yöneticisi, denetim sürecinde uygulanacak ve izlenecek yol ve yöntemleri belirlemek ve yönetim kurulunun onayı sonrasında belirledi ğ i denetim faaliyetini uygulamakla mükelleftir. İç denetim birimi yöneticisi, iç denetim faaliyetinin planlandı ğ ı şekilde yürütülmesini sağlamak için yeterli sayıda müfettiş ve iç denetçi çalıştırmalıdır (Yüksel, 2011: 75).

Banka işletmelerinde iç denetim ilkeleri 19.10.2015 tarihinde yürürlüğe giren “5411 sayılı Bankacılık Kanunu” ile düzenlenmiştir. Bu kanunun üçüncü kısmında yer alan “Kurumsal Yönetim” ilkeleri bölümünde bahsedildi ğ i gibi Bankaların yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak için denetim komitesi oluşturulması zorunlu hale getirilmiştir. Denetim komitesi, bankanın iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkili ve yeterli bir biçimde çalışmasını, muhasebe ve raporlama sistemlerinin do ğ ru veri üretmesini, bağımsız denetim şirketlerinin çalışmalarını gözlemlemekte, konsolide denetime tabi olan işletmelerin iç denetim işlevlerinin yine konsolide olarak sürdürülmesini ve koordinasyonunu sağlamaktadır. Yani, bankanın denetim sisteminin denetimidir (Bayram, 2011: 25).

Bankalarda iç denetim düzenlemelerinin oluşturulmasında uluslararası standartlar olarak kabul edilen Basel uygulama esasları küreselleşmenin artmasıyla beraber büyük önem kazanmıştır. Küreselleşme sonrasında risklerin artması ve bulaşma etkisi (contagion effect) sebebiyle bir veya birkaç ülkede meydana gelen ekonomik kriz diğ er ülkelere kolay ve hızlı bir şekilde yayılabilmektedir. Bu sebeple, küresel anlamda kurumların işleyişinin yeniden düzenlenmesi şart olmuştur. Uluslararası finansal yapının güçlenmesi, şeffaf sağlıklı rekabet

ortamın oluşturulması, finansal sistemde denetim yapısının güçlendirilmesi, etkin bir finansal yapının oluşturulması gibi unsurların uluslararası düzeyde sağlanması için iş birliği şarttır. Bu amaçla yapılan düzenlemelerden biri de Basel II düzenlemeleridir. Basel II ilkelerine göre bankaların denetim sistemlerinin etkin olması ve denetimden kaçmaması gerekmektedir. İstikrarlı ve sağlıklı bir finansal sistem oluşturulması için asgari sermayenin sağlanmasının yanında etkili bir gözetim ve denetim sistemi oluşturmak ve piyasa disiplininin etkinliğini arttırmak da önemlidir (Bayram, 2011: 25).

Basel Komitesi tarafından 2006 yılında Yayımlanan “Etkin Bankacılık Denetimi İçin Temel Prensipler ’de (Core Principles For Effective Banking Supervision)” yer alan temel prensipler, sağlıklı bir iç denetim için gerekli olan küresel prensiplerdir. Bir ülkede bankacılık sisteminin zayıf olması hem ulusal hem de uluslararası finansal istikrar için bir tehdit oluşturur. Basel komitesi tarafından hazırlanan bu ilkeler, finansal istikrarın oluşturulması ve bankacılık sektöründe etkin bir denetim sisteminin oluşturulmasına yardımcı olur (URL-8).

Basel Komitesi, etkin bankacılık denetimi için gerekli olan 25 kriter belirlemiş ve bu kriterleri 7 grupta toplamıştır. Bu gruplar (URL-8):

- **Amaç, Bağımsızlık, Yetki, Şeffaflık Ve İş birliği (İlke 1)**
- **Lisanslama Ve Yapı (İlke 2– İlke 5 arası)**

“İzin Verilen Bankacılık Faaliyetleri”, “Lisanslama Kriterleri”, “Önemli Pay Devri”, “Sınır Ötesi Önemli Satın Almalar”

- **Tedbirli Yönetmelik Ve Gereksinimler (İlke 6– İlke 18 arası)**

“Sermaye Yeterliliği”, “Risk Yönetim Süreçleri”, “Kredi Riski”, “Sorunlu Varlıklar”, “Karşılıklar Ve Rezervler”, “Büyük Pozisyon Limitleri”, “Tarafların Maruziyeti”, “Ülke Ve Transfer Riskleri”, “Piyasa Riski”, “Likidite Riski “Operasyonel Risk”, “Faiz Oranı Riski”,” İç Kontrol Ve Denetim”, “Finansal Hizmetlerin Kötüye Kullanımı (Bankacılık Hizmetlerinin Etik Kurallar Çerçevesinde Yürütülmesi)”

- **Devam Eden Denetim Yöntemleri (İlke 19– İlke 21 arası)**

“Denetim Yaklaşımı”, “Denetim Teknikleri”, “Denetim Raporu”

- **Muhasebe Ve Açıklama (İlke22)**

Muhasebe Kayıtlarının Genel Kabul Görmüş Muhasebe Politikaları Ve Uygulamalarına Uygun, Gerçeği Yansıtır Seklide Tutulması Ve Raporlanması

- **Denetçilerin Düzeltici Ve İyileştirici Güçleri (İlke 23)**
- **Konsolide Ve Sınır Ötesi Bankacılık Denetimi (İlke 24– İlke25)**

Denetim Çalışmalarının Bankanın Dünyadaki Tüm İşletmelerinde Gerçekleştirilmesi, Ev Sahibi Ülkedeki Kuruluş Ve Onun Denetçisiyle İş birliği İçinde Olunması

#### Süreklilik ilkesi

İç denetim bir banka için sürekli faaliyet gösterilen bir uygulama olmalıdır. Yöneticiler görevlerini yerine getirirken, bankanın büyüklüğüne ve banka faaliyetinin niteliğine yeterli ve uygun olacak şekilde bir iç denetim sistemi oluşturmalı ve bu sistemin itibar görmesi için gerekli tüm tedbirleri almalıdır. Alınan bu tedbirler, iç denetim biriminin belirledikleri hedefleri başarması için gerekli olan tüm kaynakların, varlıkların ve personelin temin edilmesini kapsamalıdır (URL-8).

#### Bağımsızlık ilkesi

Bankanın iç denetim birimi, faaliyetlerini denetlenen bölümden bağımsız bir şekilde gerçekleştirmelidir. Birim ayrıca gündelik olarak yapılan iç kontrol faaliyetlerinde de ayrı bağımsız olarak gerçekleştirilmelidir. Bu iç denetim biriminin banka bünyesinde uygun bir konuma sahip olması ve görevlerini tarafsız ve objektif bir şekilde gerçekleştirmesi için şarttır (URL-8).

İç denetim biriminin yöneticisi, her bankanın oluşturmuş olduğu denetim tüzüğünde belirtilen kurallar çerçevesinde, yönetim kuruluyla, yönetim kurulu başkanıyla, denetim

komitesiyle veya gerektiğinde dış denetçilerle doğrudan ve sağlıklı iletişim kurabilmeli ve raporlarını kolayca sunabilmelidir. Vereceği raporlarda, banka yönetiminin düzenleyici veya yasal hükümlere aykırı olarak alınan kararları gibi önemli bilgileri de kapsayabilmelidir.

Kurumun iç denetim faaliyeti de bağımsız bir şekilde denetlenmelidir. Bu denetleme dış denetçi gibi tarafsız ve bağımsız kurum veya kuruluşlarca veya banka içerisinde denetim komitesi tarafından yürütülebilir (Müjdecı, 2005: 63-64).

### Denetim tüzüğü ilkesi

Basel Komitesi'nin 2000'de bankalarda iç denetim ile ilgili yayımladığı İlkeleri'nden, İlke 6'ya göre, her banka iç denetim biriminin banka içerisinde ki otoritesini ve konumunu garantiye alan bir iç denetim tüzüğü oluşturmalı ve bu tüzüğü periyodik dönemlerde gözden geçirmelidir (Yüksel, 2011: 78).

Denetim tüzüğünde iç denetimin amacı ve kapsamı, iç denetim biriminin kurum içindeki konumu, yetki ve sorumlulukları, iç denetim birimi yöneticisinin yükümlülükleri gibi unsurlara mutlaka yer verilmelidir. Tüzük, iç denetim birimince periyodik olarak oluşturulmalı ve üst yönetime sunularak onay alınmalıdır. Denetim tüzüğü ile birlikte banka üst yönetimi, iç denetim birimine karar alma ve banka kayıtlarını inceleme hakkı vermiş olur. İç denetim birimine verilen söz konusu yetki ve sorumlulukların diğer çalışanlar tarafından da bilinmesi için iç denetim tüzüğü tüm çalışanlara dağıtılmalıdır (Yüksel, 2011: 78).

### Tarafsızlık ilkesi

İç denetim birimi objektif ve tarafsız olmalı, yani görevlerini yerine getirirken müdahalelerden uzak ve önyargısız bir şekilde yapabilecek durumda olmalıdır (URL-8). Tarafsızlık ve objektiflik ilkeleri iç denetim biriminin çıkar çatışmalarından kaçınmasını gerektirir. Bu nedenle iç denetim biriminde ki çalışanlar dönüşümlü olarak atanmalı ve rotasyona tabii tutulmalıdır. İç denetçilerin, denetim faaliyetleri esnasında menfaat çatışmaları sebebiyle yanlı davranmaları bağımsızlık ilkesini zedelemektedir (Eski, 2006: 49).

### Profesyonel yeterlilik ilkesi

Bir işletme için iç denetçinin iç denetim işlevini gerektiği şekilde uygulaması açısından profesyonel yeterliliğe sahip olması vazgeçilmez önem taşır. İç denetçinin profesyonel yeterliliği, sürekli kendini geliştirmesi ve motivasyonu iç denetimin etkililiği için ön şartlardandır. İç denetçinin profesyonel yeterliliği; görevin niteliğine, denetçinin veri toplama, araştırma, inceleme ve aktarma kapasitesi ele alınarak değerlendirilmelidir. Bu açıdan bakıldığında, banka işlemlerinin gittikçe karmaşıklaştığı günümüzde, finans sektöründeki gelişmelerin bir sonucu olarak iç denetim biriminin yapması gereken görevlerin ve iç denetçinin yükümlülüklerinin farklılaştığı dikkate alınmalıdır (Müjdecı, 2005: 66).

İç denetim biriminde ki profesyonel yeterlilik, özellikle tecrübe ve bilgi, üzerinde mutlaka düşünülmesi gereken bir konudur. Bundan yola çıkarak ulaşılabilecek başlıca sonuç, tüm birim üyelerinin bankanın tüm faaliyet alanlarını denetleyebilecek yeterliliğe sahip olması gerektiğidir. Sürekli olarak rutin işler yapması veya benzer görevlerde bulunması, bir iç denetçinin eleştirel gözle bakma kapasitesine zarar verebilir. Bu nedenle de mümkün olduğunca iç denetim üyelerinin rotasyona tabii tutulması tavsiye edilir. Fakat bu rotasyon çalışması, iç denetçilerin bağımsızlığını etkilemeyerek bir biçimde yapılması oldukça önemlidir (Eski, 2006: 50)

Çalışanları profesyonel yeterlilik seviyeleri onlara sistematik bir şekilde sürekli eğitime tabi tutulmalarıyla devam ettirilmelidir. İç denetim biriminin tüm personelleri, bankacılık faaliyetleri ve denetim teknikleri ile ilgili denetimi gerçekleştirecek kadar yeterli bilgiye sahip olmalıdır (Basel, 2000: 32).

### Faaliyetin kapsamı ilkesi

Bankanın her birimi ve tüm faaliyetleri iç denetimin kapsamı içerisinde olmalıdır (URL-8).

Bankanın tüm faaliyeti ve her bir birimi iç denetimin kapsamı içerisinde olmalıdır. Bankanın şubeleri veya bankanın bağlı olduğu diğer kuruluşlar ile dış kaynaklardan yararlanan faaliyetlerin tümü de dâhil olmak üzere iç denetim dışında tutulamaz. İç denetim

birimi, görevlerini yerine getirmesi için gerekli olduğunu düşündüğü her bir birimin ya da faaliyetini araştırabilir, danışma kurullarının tutanakları da dâhil olmak üzere bankanın bütün bilgi, veri, dosya ve kayıtlarını görmeye yetkili olabilmelidir (Müjdeci, 2005: 60).

Bankaların bağlı kuruluşlarının yurtdışı şubeleri de denetim kapsamına alınabilir. Bankanın yurtdışında şubesi varsa, iç denetim birimi çalışmalarını daha etkin bir şekilde yürütmek ve devamlılığını sağlamak için şubenin bulunduğu yerde kendine bir ofis kurmalıdır. Bağlı kuruluşlarda ise iç denetim faaliyetleri, ana şirket tarafından yürütülebileceği gibi bağlı kuruluş kendi iç denetim birimini de oluşturabilir. Bağlı kuruluşun iç denetim birimi mevcutsa bu birim ana bankanın iç denetim birimine sistematik şekilde rapor vermek zorundadır. Her iki durumda da iç denetim ilkeleri bankanın merkezi tarafından belirlenir (Yüksel, 2011: 80).

#### Bankaların iç sermaye değerlendirme usulü ilkesi

Bankanın iç sermayesini değerlendirme kapsamında banka iç denetim birimi bazı sistemler geliştirmelidir. Bunlar; bankanın maruz kalabileceği riskleri ölçme sistemi, iç sermaye politikalarının uygulanabilirliğini ölçtüğü sistem ve bankanın riskleri ile sermaye düzeyini ilişkilendirmek için oluşturacağı sistemdir. Bu sistemleri sistematik bir şekilde bağımsız olarak denetlemelidir (URL-8).

İç denetim birimi bankaların maruz kalabileceği; likidite riski, faiz oranının yol açtığı risk, kredi riski, operasyonel riski, düzenlemelere uyulmama riski, itibar riski, mevzuata ilişkin gereksiz ve yetersiz bilgi riski, ülke riski, transfer riski, işlemin sonuçlandırılmaması riski, piyasaya ve fonlamaya ilişkin likidite riski gibi sistematik ve sistematik olmayan riskleri, bu riskleri ölçme sistemlerinin yeterliliğini denetlemelidir (Uçar, 2009: 191)

### **3.7. Bankalarda Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi**

Kurumsal yönetimde iç denetim; işletmenin faaliyetlerinin verimliliğini geliştirmek ve katma değerini artırmak için yapılan tarafsız, bağımsız danışmanlık ve güvence hizmetlerini kapsayan çalışmaların tamamını içermektedir. İç denetimin temel amacı örgütün hedeflerine ulaşmasında sistematik ve düzenli bir şekilde yardımcı olmasının

yanında, iç denetimle birlikte sağlam kurumsal yönetim yapısının oluşturulmasıyla birlikte risk yönetimine kadar geniş bir alanda örgüte katkıda bulunmaktadır (Active, 2003: 2).

Hem iç denetimde hem de bağımsız yapılan denetimlerde, denetimin konusu, kurumsal yönetimi anlayışı içindeki en önemli konulardandır. İşletme içerisinde, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ve ilgililer için kurumsal itibar ve kurumsal güvenin oluşturulmasında iç denetimin rolü yadsınmaz. İç denetim görevinin risk odaklı bir şekilde gerçekleştirilmesiyle beraber işletmede oluşabilecek hata, hile ve yolsuzluklar engellenerek işletmede kurumsal yönetim ilkelerinden olan hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri önem kazanacaktır (Türedi, Karakaya ve İldem, 2015: 69).

Sistemik ve disiplinli bir biçimde gerçekleştirilen iç denetim; işletmelerin iç kontrol yapısı, risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerini inceleyerek bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Kurumsal yönetim ile iç denetim süreçlerinin değerlendirilmesinde aşağıda belirtilen amaçların gerçekleştirilmesi için kurumsal yönetim sürecinin değerlendirilmesi ve gerektiğinde iyileştirilmesi için iç denetim bazı tavsiyelerde bulunmak zorundadır. İç denetim faaliyeti (Uluslararası İç Denetim Enstitüsü, 2012: 13):

- İşletme bünyesinde, olması gereken kurumsal değerler ile etik değerlerin oluşumuna ve gelişimine yardımcı olur.
- İşletme bünyesinde etkili olabilecek bir bağımsız kurumsal yönetim performansı sağlar
- Özellikle işletme yönetiminin hesap verebilirliğine olanak tanır ve durumu kolaylaştırır,
- İşletmenin karşı karşıya kaldığı risklerin işletme içinde ilgili kişi ve birimlere vaktinde ulaştırılmasını yardımcı olur.
- İşletmenin yönetim kurulu ile işletmenin iç denetçileri arasında koordinasyona yardımcı olur.
- İşletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ile iç denetçileri arasında gerekli olan bilgilerin aktarımını sağlar.

Kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve çıkar sahipleri, yani paydaşlar arasındaki iletişimi ve ilişkileri düzenleyen, kontrol altına alınmış örgütler sistemidir. Böylece tüm faaliyetlerin, birimlerin ve finansal süreç ve sistemlerin kontrol altına alınıp denetlendiği bir



yönetim sistemidir. Şeffaf ve açık olmak, özellikle finansal olmak üzere tüm faaliyetlerden elde edilen bilgilerin doğruluğunu sağlamak ve örgütü kontrol altında tutmak açısından iç denetim kurumsal yönetim anlayışı için oldukça önemli bir konuma sahiptir (TÜSİAD, 2004: 13). Bu açıdan ele alındığında, kurumsal yönetimin sağlıklı bir şekilde uygulanması, kalitenin korunması ve değerinin artırılması açısından iç denetim sistemin ayrılmaz bir bütünüdür (TÜSİAD, 2002: 38).

Bankalar varlıklarını devam ettirebilmek, güven kazanabilmek, verimli ve etkili bir şekilde faaliyet gösterebilmek için kurumsal yönetim standartlarına uyulup uyulmadığını öncelikle iç denetim sistemi ile sağlamalıdır. Bankalar gerçekleştirdikleri faaliyetlerde örneğin belirlenen muhasebe ilkelerine veya tek düzen hesap planına uygun şekilde finansal tablolar ve raporlar hazırlarsa bu veriler güvenilir olacak ve bankanın vergilendirilmesi gibi çeşitli konularında herhangi bir hata, hile veya sorun yaşamayacaktır. Sonuçta banka faaliyetlerini dürüstlük, doğruluk ve uygunluk çerçevesinde gerçekleştirmiş böylece güven sağlamış olacaktır. Bu açıdan bakıldığında kurumsal yönetim anlayışı ile yönetilen bir bankada etkin bir iç denetim sistemine, bununla birlikte yetkin ve bağımsız iç denetim elemanlarına ihtiyaç vardır. Çünkü bir bankada etkin bir iç denetim sistemi varsa hem hata, hile ve suistimaller en aza indirilmiş böylece bankada oluşabilecek kayıplar önlenmiş, hem de yasalara ve mevzuata uygun şekilde hareket edilmiş ve kurumsal yönetim riski ortadan kalkmış olur. İyi bir kurumsal yönetime sahip, şeffaflık ve açıklık ilkeleri çerçevesinde yönetilen bir banka da güven ve itibar sağlanmış olur (Ulugay, 2010: 107).

Sonuç itibariyle bankacılık sektöründe bilgi şeffaflığını kusursuz bir şekilde gerçekleştirmenin yolu etkin bir iç denetim sistemine sahip olmaktan geçmektedir. Sisteme ve sistemde yer alan tüm bankalara yönelik verilerin sağlıklı bir şekilde ve nesnel kriterlerle düzenlenip incelenmesi ve tüm bu verilerin kamu otoritesi tarafından gerektiğinde kamuya açıklanabilecek biçimde kullanılabilmesi için iç denetim fonksiyonunun etkin bir biçimde yapılması tartışmasız bir zorunluluktur. Kamu denetimindeki etkililiğin ve yaptırımın bir bankanın iç denetim sistemine olan güveni arttırdığı söylenebilir. Daha açık bir ifadeyle, bir bankadaki kurumsal yönetim uygulamalarının, öncelikle o bankanın etkin bir iç denetim bölümünün oluşturulmasını zorunlu hale getirmesi, iç denetim birimine verdiği önemin ve yükümlülüklerinin artması, iç denetimin kurumsal yönetim riskini ortadan kaldıran bir fonksiyona sahip olması, iç denetimin sürekli bir gelişim göstermesi, iç denetim

uzmanlarının yeterliliği ve sürekli eğitimi, iç denetimin yapısına ve işleyişine yön vermesi gibi konularda etkilediği açıktır (Ulugay, 2010: 108).

### **3.7.1. Kurumsal yönetim ile beraber önemi artan denetim komitesi**

İşletme faaliyetlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyumlu bir şekilde yönetilmesinde komitelerle çalışma sistemi oluşturulması yararlıdır. Komitelerin profesyonel bir işletmeye sağladığı en büyük yarar; işletme faaliyetleri hakkında ilk ağızdan yönetim kurulunun bilgilendirilmesini ve çalışmasını sağlamaktır. İşletmelerde “denetimden sorumlu komiteler” oluşturulması önceliklidir. Bu komitelerin en temel amacı, finansal tablolar ile iç ve dış finansal tablo kullanıcılarına sunulan bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini garanti altına almak ve bu konuda yönetim kuruluna destek sağlamaktır (Akbulak, 2006: 3).

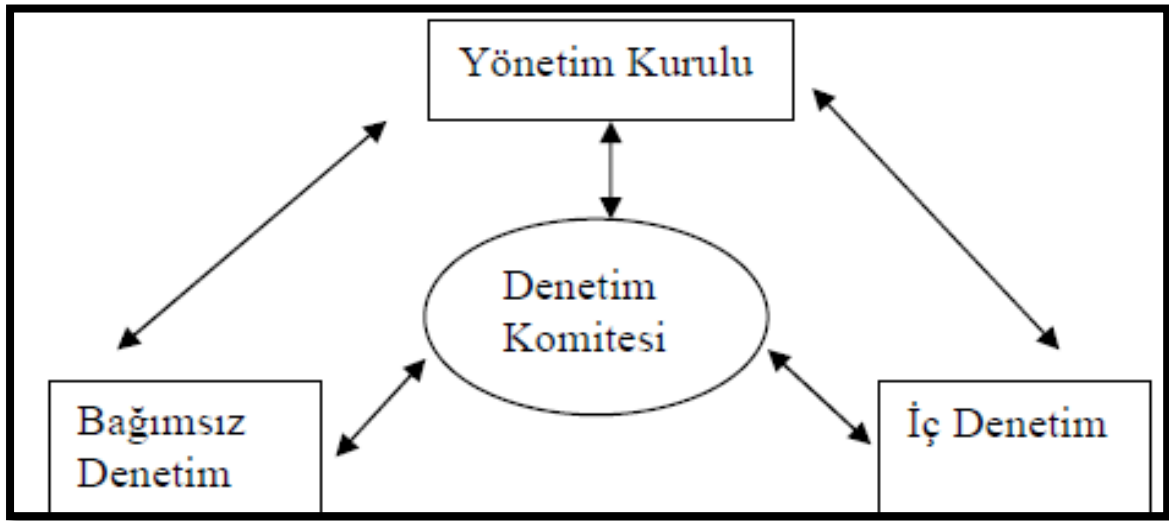
Sermaye Piyasası Kurulu’nun halka açık şirketler için hazırlamış olduğu “Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi” nde komitelerin önemi hakkında özellikle durulmuştur. Uluslararası nitelikte genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu olan ilkelerin yer aldığı rehberde “Kurumsal Yönetim Komitesi”, “İnsan Kaynakları ve Ödüllendirme Komitesi”, “Stratejik Planlama Komitesi”, “Uzlaşma Komitesi ve Etik Komitesi” ile beraber ve ilk sırada “Denetimden Sorumlu Komite” ye yer almıştır (Yenigün, 2008: 76).

Denetim komitesi, denetim, iç kontrol sistemi, muhasebe ve finansal raporlama faaliyetleri hakkında yönetim kuruluna izleme ve gözetim konusunda destek sağlayan komitedir. Denetim komitesi, yönetim kurulunun onayıyla birlikte denetim kurulunun finansal konularda bilgili olan bağımsız üyelerinden oluşmaktadır. Denetim komitesi, işletmenin yönetim kurulu üyeleri arasından belirli bir mantık çerçevesinde seçilen üyelerden oluşan komitedir (Bozkurt, 2001: 24).

Ülkemizde BDDK ve SPK düzenlemeleri ile uygulamaya başlayan Denetim komitesi, fiili olarak denetim yapmaz. Denetim uygulamaları ile ilgili doğrudan yükümlülükleri yoktur. Denetim komitesinin asıl amacı, iç ve dış denetim süreçlerinin etkinliğini, iç kontrol ve finansal ve muhasebe raporlama gibi iç sistemlerin yeterliliğini ve faaliyetlerini yönetim kurulu adına gözetlemektir (Uzun, 2008: 1).

İşletmedeki faaliyetlerin, tüm paydaşların amaçları ve menfaatleri doğrultusunda yürütülmesinden yükümlü olan yönetim kuruluna yardımcı olan bir birim olan ve önemi giderek artan denetim komitesi, işletme faaliyetlerinde karşılaşılabilecek her türlü hile, hata ve sorunları engellemek, denetçilerin bağımsızlığını korumak ve güçlendirmek ve finansal raporlama sürecinin etkinliğini ve kalitesini arttırmak gibi önemli bir rolü vardır (Yenigün, 2008: 76).

Denetim komitesi, ilk önce denetçi ve yönetim kurulu arasında aracı görevi görmesi ve bağımsız denetçilerin bağımsızlığını garanti altına alması için oluşturulmuştur. Zaman içerisinde denetim komitesinin faaliyet alanı genişlemiş olup, iç denetçiye, bağımsız denetçiye ve işletme yönetimine yardımcı hale gelmiştir (Uzay, 2003: 72). Şekil 3.6.'da anlaşıldığı gibi, denetim komitesi, yönetim kuruluna bağlı bir şekilde iç ve dış denetim uygulamalarının yeterli ve verimli olarak yapılmasını sağlar.



Şekil 3.6. Denetim Komitesinin, Yönetim Kurulu, Bağımsız ve İç Denetim ile ilişkisi

Denetim komitesi oluşturulurken, komitenin görev ve sorumluluklarının açıkça belirlendiği bir yönetmelik hazırlanıp yönetim kurulunun onayına sunulması gerekir. Ayrıca bu yönetmelik sistematik olarak gözden geçirilmeli ve izlenmelidir (Yenigün, 2008: 25).

Denetim komitesinin, işletme içi bilgi akışı, işletme iç kontrol sistemi, bağımsız dış denetim, işletmenin kamuya paylaşacağı finansal tablolar gibi hususlar dâhil olmak üzere, işletme denetimini ilgilendiren her türlü konu ve faaliyette görevleri ve sorumlulukları bulunmaktadır (Eroğlu, 2003: 47).

Denetim komitesinin görev ve sorumlulukları Çizelge 3.2.'de sıralanmıştır.

Çizelge 3.2. Denetim komitesinin görev ve sorumlulukları

<b>DENETİM KOMİTESİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARI</b>	
1	Finansal raporlama sürecinde, kamuya sunulan finansal raporların doğru ve güvenilir olmasında ve muhasebe standartlarına uygunluğun sağlanmasında yönetim kuruluna yardım eder ve yönetim kurulu ve bağımsız denetçi arasında aracılık görevi görür (Demirbaş ve Uyar, 2006: 154).
2	İşletme içerisindeki operasyonel ve finansal faaliyetleri ve raporlama sürecini gözetler.
3	İç ve dış denetim süreçlerinin etkinliğini, katma değerini, muhasebe, finansal raporlama ve iç kontrol ile ilgili iç sistemlerin faaliyetini ve yeterliliğini yönetim kurulu adına gözetmekle yükümlüdür. (Uzun, 2008:1).
4	Şikâyetleri inceler ve değerlendirerek önlemler alır.
5	Bağımsız denetim kurulunun seçilmesinde önerilerde bulunur ve bağımsız denetçilerle birlikte denetim planı oluşturur ve denetim raporlarını inceler.
6	Bağımsız denetimin sonuçlarını ve eğer varsa yorumları inceleyerek, bağımsız deneticinin yönetime sunduğu önerilerin yerine getirilip getirilmediğini gözden geçirir, iç denetimin hazırlamış olduğu raporları ve yönetimin bu raporlara verdiği cevaplarını inceler.
7	Bağımsız denetim şirketi, işletmenin muhasebe uygulamaları ve politikasıyla alakalı önemli konuları, daha önce işletme yönetimine ilettiği uluslararası muhasebe standartları uygun bir şekilde alternatif uygulama ve kamuya açıklama seçeneklerini, bunların olası sonuçlarını ve uygulama önerisini, işletme yönetimiyle olan önemli yazışmaları, denetim komitesine bildirir (SPK, 08.12.2006; Yenigün, 2008: 80).
8	Denetim komitesi, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında çıkabilecek menfaat çatışmalarını ve ticari sır olabilecek bilgilerin kötüye kullanılmasını önleyen şirket içi politikalara ve düzenlemelere uyumu gözetir (SPK, 08.12.2006; Yenigün, 2008:80).

### 3.7.2. Kurumsal yönetim anlayışı ile birlikte denetimlerin artan rolü

Kurumsal yönetim, örgütlerin verimli ve güvenli yönetimi ve denetimi ili ilgili olup, örgütün amaçlarıyla uyuşmayan hile, hata, ihmal ve liyakatsizlik gibi tutum ve davranışları olabildiğince, yasalardan yardım alarak ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Abdioğlu, 2007: 122).

Denetim konusu, kurumsal yönetim anlayışının en önemli konularından biridir. Kurumsal yönetimin uluslararası genel kabul görmüş ilkelerinin uygulanabilmesi ve ilgililerinin nazarında kurumsal güven ve itibarın kazanılmasında iç denetimin önemi büyüktür. Gerek bağımsız dış denetim gerekse iç denetim uygulamalarının risk odaklı bir şekilde yapılması ile işletme bünyesinde karşılaşılabilecek yolsuzluk, hile ve hatalar engellenebilecek ve bu sayede işletmede kurumsal yönetimin şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi önemli ilkelerinin güçlenmesi sağlanacaktır (Yenigün, 2008: 75).

İşletmelerde, kurumsal yönetimin işlevsellik kazanması için denetim son derece önemlidir. Küreselleşme ile beraber, iş hayatındaki ve ekonomik koşullardaki krizler ve düzensizlikler, teknolojik gelişmeler, artan rekabet ortamı ve ilgili grupların beklentilerinin yükselmesi, iyi bir kurumsal yönetim uygulamasının ve dolayısıyla da etkili bir iç denetim ve risk yönetimi sistemlerinin oluşturulmasını ve uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir (Aytekin ve Pişkinoglu, 2003: 1).

### **3.7.3. Kurumsal yönetim anlayışı ile birlikte iç denetimin artan önemi**

Kurumsal yönetimde iç denetim; kurumun katma değerini ve faaliyetlerinin verimliliğini arttırmak için yapılan bağımsız, nesnel danışmanlık ve güvence hizmetlerinin tümünü kapsayan çalışmalar bütündür ve iç denetim; disiplinli ve sistematik bir yaklaşımla örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu gibi, daha verimli bir kurumsal yönetim sistemi oluşturulmasından, risk yönetimine kadar geniş bir çerçevede örgüte katkı sağlamaktadır (Activeline Dergisi, 2003: 2).

Eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik kavramlarından oluşan kurumsal yönetimin temel unsuru etkin bir iç kontrol yapısının olmasıdır. Oluşturulması, doğru yapılandırılması ve geliştirilmesi yönetimin yükümlülüğünde olan iç kontrol faaliyetinin verimliliğini ve etkinliğini değerlendirme sorumluluğu ise iç denetim faaliyetinin görevidir (Yılcı, 2003: 11).

Hem iç denetim hem de bağımsız dış denetim uygulamalarının risk odaklı gerçekleştirilmesiyle beraber işletmede karşılaşılabilecek yolsuzluk, hata ve hileler önlenilecek ve böylece işletmede kurumsal yönetimin en önemli ilkeleri olan şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri güçlenecektir (Aysan, 2007: 37) Bu nedenle işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin gelişmesi adına etkin bir iç denetim sisteminin varlığı her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir (Yılcı, 2003: 11).

İç denetimden beklenen yararlarla kurumsal yönetimin amaçları uyumaktadır. Kurumsal yönetimin temel şartı olarak kabul edilen etkin bir iç denetim sistemi, öncelikle işletme yönetimi olmak üzere, tüm menfaat sahipleri için işletmenin iç kontrol sistemini oluşturarak sağlam bir şekilde yönetileceğinin garantisidir.

Kurumsal yönetimin temel şartı olan etkin bir iç denetim sistemi, öncelikle işletme yönetimine ve pay sahiplerine daha sonra ise yatırımcıya en basit anlamda işletmenin iç kontrol aşamalarını oluşturarak düzgün bir şekilde yönetileceğinin bir garantisidir. İç denetim fonksiyonu işletmenin kurumsal yönetim faaliyetlerini ve süreçlerini değerlendirerek ve geliştirerek işletmeye katkı sağlamaktadır (Dinç, Tosunoğlu ve Cengiz, 2009: 6).

Kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi için iç denetim, sistemin ayrılmaz bir parçası konumundadır. Dolayısıyla şeffaf ve açık olma, finansal verilerin doğruluğunu ve güvenini sağlama, örgütü sürekli denetim altında tutabilmek iç denetim kurumsal yönetim için oldukça önemlidir (Ergüden, 2012: 60).

İşletmenin yönetimine değer kazandırma ve işletmeyle ilgili kişilere danışmanlık yapma iç denetimin üstlendiği en temel iki fonksiyondur. İşletmenin finansal ve finansal nitelikte olmayan her türlü faaliyetleriyle ilgili verilerin güvenilirliği ve doğruluğu konusunda iç denetim fonksiyonu, işletme yönetimine ve işletmenin diğer ilgili taraflarına güvence verir. İşletmelerin iç ve dış çevrelerde meydana gelen değişim ve gelişimler sonucunda iç denetime yeni yükümlülükler gelmiştir. Bunlar; iç ve dış gelişmelere ve düzenlemelere uyum sağlanarak, işletmelere özel çalışma ve faaliyet alanlarının belirlenmesi ve bunlara uyum sağlanması, işletmelerin risk odaklı olumsuz durumların en aza indirilmesi ve risklerin yönetilmesi gibi konularda iç denetim işletme yönetimine yardım etmektedir. İç denetimin bir diğer yararı ise örgütün mevcut kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanarak örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır. Dikkat edilecek olursa bütün bunlar kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde iç denetime düşen yeni yükümlülüklerdir ve gerçekleşmesi işletme için oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında kurumsal yönetim, iç denetim, örgüt iç kontrol yapısı ve kurumsal risk yönetimi, birbirlerini zorunlu ve gerekli kılar ve bu zorunluluk sayesinde birbirlerinin katma değerini arttıırırlar (Türedi, Karakaya ve İldem, 2015: 71).

## **4. BİR YATIRIM VE KALKINMA BANKASI OLARAK İLLER BANKASI A.Ş.’DE KURUMSAL YÖNETİM VE İÇ DENETİM İLİŞKİSİ**

### **4.1. Bir Kalkınma ve Yatırım Bankası Olarak İller Bankası A.Ş.**

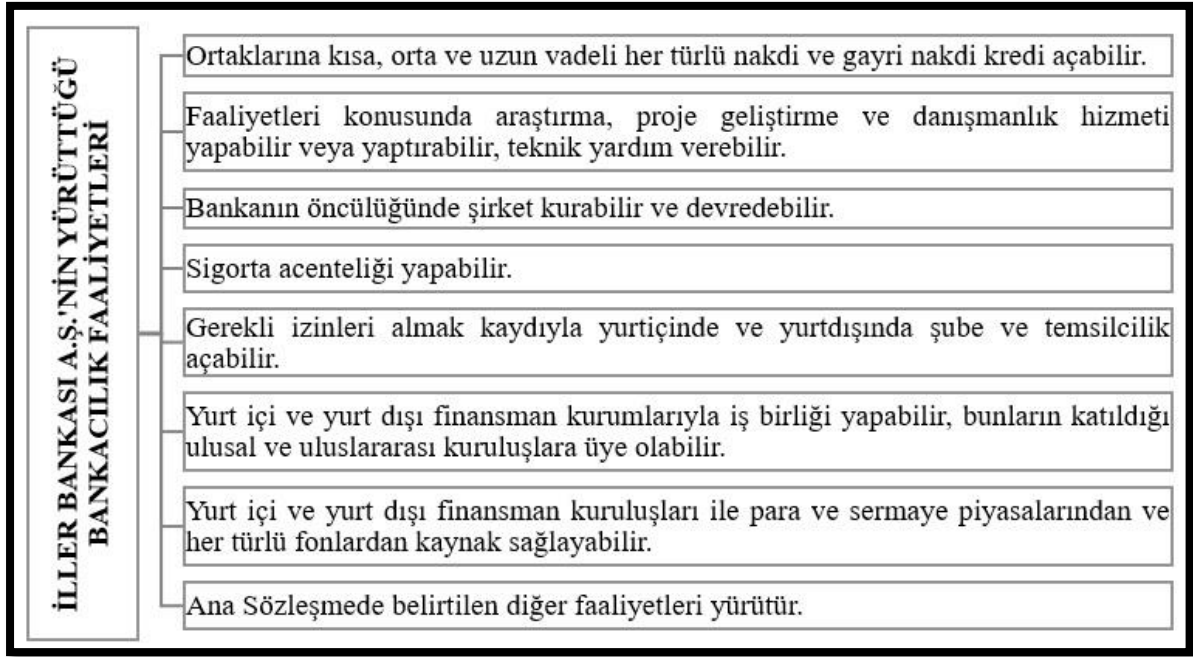
Kurtuluş Savaşından bitmesiyle beraber başlatılan kalkınma atılımı çerçevesinde, kasaba ve şehirlerin yeniden inşa ve imar edilmesi konusunda önemli yükümlülük ve görevler üstlenen İller Bankası A.Ş.' nin temeli, Büyük Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün talimatıyla, belediyelerin imar faaliyetlerini desteklemek ve finanse etmek için, 11 Haziran 1933’de 2301 sayılı Kanunla, 15 Milyon sermaye ile “Belediyeler Bankası” ismiyle kurulmuştur.

Dünyada özellikle de gelişmiş ülkelerde görülmeye başlayan yerel yönetim bankacılığı ülkemizdeki örneği ‘Belediyeler Bankası’ olmuştur. Yerel yönetim bankalarının amaçları arasında yerel yönetimlere kredi sağlamak, yatırımlarını ve altyapı projelerini desteklemek gibi teknik hizmetler sağlamak, danışmanlık yapmak ve kurumsal hizmet vermek olarak sıralanabilir. Bunun yanı sıra “merkezi yönetimler tarafından yerel yönetimlere yapılacak transferler ve gelir paylaşımı işlemlerinde aracı kuruluş” olarak görev yapmaktadır (Esin, 2013: 25). Türkiye’de de bu görevi yerine getirmekle yükümlü olan kuruluş eski ismiyle “Belediye Bankası” yeni adıyla “İller Bankası”dır. İller Bankası, “5411 sayılı Bankacılık Kanunu” nun 77’nci maddesi kapsamında faaliyet gösteren bir kalkınma ve yatırım bankasıdır (İller Bankası Faaliyet 2016 Raporu: 15). Yukarıda bahsedilen görevler dışında İller Bankası, yerel yönetim bankalarından farklı olarak bankacılık hizmetlerini de yerine getirmektedir. Kurulduğu yıllarda hedefi sadece belediyelere hizmet vermek iken, hızlı nüfus artışı ve belediyelere verilen hizmetlerin sınırlı kalması sebebiyle 23.06.1945 tarih ve 4759 sayılı kanun ile kapsamı genişletilerek il özel idareleri ve köylerde hizmet alanı içerisine girmiştir. 08.02.2011 tarih ve 6107 sayılı kanun ile de bankanın statüsü değişmiş ve anonim şirket halini almıştır. Özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip ve özel bütçeye sahiptir (Esin, 2013: 33; Berk, 2003: 77). Banka Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın ilgili kuruluşudur.

6107 sayılı Kanun'un 3. maddesinin 1. bendinde İller Bankasının amacı şu şekilde tanımlanmıştır;

“Bankanın amacı; il özel idareleri, belediyeler ve bağlı kuruluşları ile münhasıran bunların üye oldukları mahalli idare birliklerinin finansman ihtiyacını karşılamak, bu idarelerin sınırları içinde yaşayan halkın mahalli müşterek hizmetlerine ilişkin projeler geliştirmek, bu idarelere danışmanlık hizmeti vermek ve teknik mahiyetteki kentsel projeler ile alt ve üstyapı işlerinin yapılmasına yardımcı olmak ve her türlü kalkınma ve yatırım bankacılığı işlevlerini yerine getirmektir.”

Aynı maddenin 2. Bendinde Bankanın bu amaçları gerçekleştirmek için yürütebileceği faaliyetler Şekil 4.1.’de belirtilmiştir.



Şekil 4.1. İller Bankası A.Ş.’nin yürüttüğü bankacılık faaliyetleri

## 4.2. İller Bankası A.Ş. Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu Yapıları, Komiteler ve Genel Kurul

Bankanın yönetimi ve organları 6107 sayılı Kanun'un ikinci bölümünde ve “İller Bankası Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi” nin üçüncü bölümünde düzenlenmiştir.6107 sayılı Kanun'a göre Bankanın “Genel Kurul”, “Yönetim Kurulu”, “Denetim Kurulu” ve “Genel Müdür” olmak üzere dört organı vardır. Ancak Ana Sözleşme ‘de “Denetim Komitesi” ve “Aktif Pasif Komitesi” adında iki birim daha düzenlenmiştir.

### 4.2.1. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu tıpkı diğer kurumlarda olduğu gibi İller Bankasında da karar ve temsil organıdır. Yönetim Kurulu'nun oluşturulması, yetki ve görevleri, toplanma ve karar



alma biçimleri, Kurul üyelerinin alacakları ücretler gibi konular 6107 sayılı Kanun'un 7 ve 8. maddeleri ile "İller Bankası Anonim şirketi Ana Sözleşmesi" nin 17, 18, 19, 20 ve 21. numaralı maddeleriyle düzenlenmiştir.

6107 sayılı Kanun'un 7. maddesi uyarınca Genel Kurula karşı sorumlu karar organı olan Yönetim Kurulu, doğal üyesi olan Genel Müdür'le beraber yedi üyeden oluşur. Bankacılık kanununda yönetim kurulunun en az 5 kişiden oluşması gerektiği belirtilmiş olup, İller Bankası bu kurala uymaktadır.

Ana Sözleşmede de (2011: Md. 7) belirtildiği üzere yönetim kurulu üyelerinden dördü "Çevre ve Şehircilik Bakanlığı" tarafından kalan iki üye ise Belediyeleri ve İl Özel İdarelerin Genel Kurul'da temsil eden Belediye Başkanlarının ve İl Özel İdare temsilcilerinin arasından "İçişleri Bakanlığı" nın önerdiği iki kat aday arasından "Genel Kurul" tarafından belirlenir. Yönetim Kurulu yemin töreninden sonra yapılan ilk toplantıda, üyeler arasından birer üyeyi başkan ve vekili olarak atar.

Belediyeler ve İl Özel İdareleri bankanın ortakları olup, Genel Kurul sayesinde kendilerini temsil edecek kişilerin seçebilmeleri kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde paydaşların haklarının korunması adına önemli bir adımdır. İller Bankası Yönetim Kuruluna üyelerin seçilmesi için Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulunun yayımlanmış olduğu "Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik" de yer alan yönetim kurulunun sahip olması gereken özellikler dikkate alınmaktadır. BDDK'nın hazırlanmış olduğu bu yönetmelikte (2014: Md. 5) belirtildiği üzere yönetim kurulunun görevleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bankanın iç sistemlerinin etkin şekilde işleyişini sağlamak
- Güvenilir ve doğru yapılandırılmış muhasebe ve finansal raporlama sistemi oluşturulmasını sağlamak ve kontrol etmek,
- Yetki ve sorumlulukların net bir şekilde yazılı olarak belirlenmesini sağlamak,
- Bankanın insan kaynakları konusunda politikalar oluşturmak,
- Üst yönetime atanacak kişilerin haiz olması gereken özellikleri belirlemek,
- Bankanın organizasyon yapısının oluşturulmasını sağlamak,
- Strateji ve politikaların oluşturulmasını sağlamak,

- Bankanın karşılaştığı ve karşılaşılabileceği riskleri yönetebilmesi için uygulanması gereken yöntemleri belirlemek,
- Risklerle ilgili bütün strateji ve politikaların oluşturulmasını sağlamak,
- Süreçlerin denetimini yaparak çıktıları takip edip değerlendirmek,
- Bu süreçlerin bütün iç sistem birimleri üzerinde uygulanabilirliğini temin etmek.

Yönetim Kurulu'na seçilecek üyelerin bankacılık ve finans alanında en az 10 yıl deneyim şartı bulunmaktadır. Fakat bankanın Ana Sözleşmesi'nde de yer aldığı üzere Genel Kurul tarafından seçilecek üyeler için bu kural geçerli değildir. Bankacılık ve finans sektöründe ki en az 10 yıl deneyim sahibi olma şartı Bankacılık Kanunu'nda da (2011: Md. 25) yer aldığı gibi Genel Müdür için de geçerlidir. Genel Müdür Yardımcıları için bu şart 7 yıldır. A.Ş. Faaliyet Raporu, Bankanın 2016 yılı faaliyet raporu incelendiğinde (İLBANK 2016: 67) Denetim Kurulu ve Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Müdür ile yardımcılarının tümünün mesleki deneyim şartını sağladığı görülmektedir

Ana sözleşmede belirtildiği üzere üyelerin görev süresi 3 yıldır (2011: Md.17). Görev süresi sona erse de üyeler tekrar seçilebilmektedir. Ana sözleşme gereğince Yönetim Kurulu ayda bir kere toplanmalı ve tüm üyelerin katılımı sağlanmalıdır. Üyelerin mazeretsiz ve izinsiz şekilde üç defa kere üst üste toplantılara katılmamaları halinde istifa etmiş sayılmaktadırlar (Ana Sözleşme, 2011: Md.17).

Yönetim Kurulu üyelerinin aldığı ücretler Yüksek Planlama Kurulu'nun belirlemiş olduğu alt ve üst limitler dâhilinde Genel Kurul tarafından belirlenir ve yönetim kurulu üyeleri huzur hakkı, prim ve kâr payı ödemelerinden yararlanamamaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının şeffaflık ve açıklık ilkesi gereği ücretlendirme politikaları gerek bankanın faaliyet raporunda gerekse ana sözleşmesinde yer almaktadır.

Yönetim Kurulu toplantılarında gündemi Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Başkanı katılmadığında vekili belirler. Üye sayısının salt çoğunluğuyla toplanan Kurul, katılan üyelerin salt çoğunluğuyla karar alır.

Bankacılık Kanunu ve ilgili iç sistemler yönetmeliğinde de yer alan yönetim kurulu üyelerinin taşıması gerek nitelikleri, yetkileri ve yükümlülükleri, seçilme esasları, görev süreleri, toplantıların işleyişi gibi konulara kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde

bankanın ana sözleşmesinde yer verilmiştir ve Yönetim Kurulu bu çerçeve içerisinde görevini ifa etmektedir. Bankanın Yönetim Kurulu'nun etkin şekilde faaliyet göstermesinin sağlanması kurumsal yönetimde başarı için oldukça önemlidir.

#### **4.2.2. Genel Kurul**

Genel Kurul'un üyelerinin kimler olacağı, kurulun görev ve yetkileri gibi konular 6107 sayılı Kanunla, diğer konular ise İller Bankası Anonim Şirketi Ana Sözleşmesiyle düzenlenmiştir.

6107 sayılı İller Bankası Kanununun 5. maddesinin 1. fıkrasına göre; Bankanın Genel Kurulu, İl özel idarelerini temsil etmek üzere, il genel meclisi üyeleri arasından seçilecek yirmi kişiden, belediyeleri temsil etmek üzere, belediye başkanları arasından her bir ili temsilen seçilecek birer kişiden ve İçişleri, Maliye, Çevre ve Şehircilik Bakanlıkları ile Hazine Müsteşarlığını temsil etmek üzere görevlendirilen birer kişiden oluşmaktadır. İl özel idarelerini ve belediyeleri temsil etmek üzere yapılacak seçimlerin usul ve esasları ise İller Bankası Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 9. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre; Genel Kurul'da temsil edilecek il özel idareleri Banka tarafından alfabetik sıraya göre belirlenir. Davet edilecek belediyelerin listesi ise Türkiye Belediyeler Birliği Encümeni tarafından tespit edilmektedir. Katılımcıların hepsine davet yazısı gönderilerek katılıp katılmayacakları hakkında cevap istenir. Genel Kurul'a katılmayacak olan belediye varsa bunların yerine hangi belediyelerin katılacağı Banka tarafından belirlenir. İller Bankasında Genel Kurul'a davet ve diğer işlemler kurallara riayet edilerek gerçekleştirilmektedir.

Genel Kurul menfaat ve pay sahiplerinin bankayı denetleyebileceği, faaliyetler hakkında bilgi ve kararlar alabileceği önemli bir platformdur. İller Bankası Genel Kurulu olağan şekilde senede bir defa hesap dönemini takip eden 3 ay içerisinde toplanmak durumundadır (İLBANK A.Ş. Ana Sözleşmesi, 2011: Md. 8). Bankanın Genel Kurul toplantıları her sene düzenli bir şekilde toplanmaktadır. Bankalarda genel kurulun görevleri şu şekilde sıralanabilir; kâr dağıtımı, yedek akçe ayrılması, bilançonun ve faaliyet raporunun, kâr-zarar durumunun incelenmesi, yönetim kuruluna üyelerinin atanması. İller Bankası Genel Kurulunda da bu görevler yerine getirilmekte olup, bunlardan farklı olarak Banka Ana Sözleşmesi'nde de belirtildiği üzere (2011: Md.9) tahsili imkânsız hale gelmiş

alacakların terkin edilmesine karar vermek ve denetim kurulunun hazırlamış olduğu raporları incelemekte Genel Kurul'un görevleri arasındadır.

Her sene hazırlanan bankanın faaliyet raporunda, Genel Kurul'un gündemi yer almaktadır. Genel Kurul'da denetim kurulu raporu, yıllık faaliyet raporu, bankanın bilançosu ve kâr-zarar tablosu değerlendirilip onaylanmaktadır. Bunun yanı sıra pay sahiplerini temsilen yönetim ve denetim kurulu üyeleri belirlenmektedir. Ayrıca Bankanın tahsili imkânsız hale gelen alacaklarının terkinini sonuca bağlanır ve bağımsız denetim görevini üstlenecek olan bağımsız denetim firmasının değerlendirilmesi yapılarak onaylanmaktadır. Böylece pay sahipleri bankanın iş ve işlemleri hakkında bilgi edinip denetim sağlayabilmektedir.

#### **4.2.3. Denetim Kurulu**

Denetim Kurulunun taşıması gereken nitelikler yönetim kurulu için istenilen niteliklerle aynıdır. Bankanın Denetim Kurulu'nun 3 üyesi bulunmaktadır. Kurul üyelerinin iki tanesi Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından diğere üye ise Maliye Bakanlığı tarafından atanmaktadır (6107 Sayılı İller Bankası Kanunu, 2011: 3, Md. 9). Bankanın Ana Sözleşmesi'nde de (2011: Md.21) yer aldığı üzere Denetim Kurulu bankanın tüm faaliyetlerinin denetimini üstlenmekte olup, kayıtların güvenilirliğini ve düzenli tutulmalarını sağlamak üzere incelemelerde bulunmaktadır. Bu amaçla bankanın defterlerini 3 er aylık periyotlarda incelemekte, gerektiği takdirde yönetim kurulu toplantılarına sadece izleyici şeklinde katılabilmekte, kasayı denetleyebilmekte ve bankanın Genel Kurul toplantılarına katılabilmektedir. Denetim Kurulu üyeleri, denetimi dürüst ve tarafsız bir şekilde yapmak ve sır saklamakla yükümlü olup, denetimleri sırasında öğrendikleri bilgileri ve Banka sırlarını izinsiz kullanamaz ve açıklayamazlar (İLBANK A.Ş. Ana Sözleşme, 2011: Md. 21).

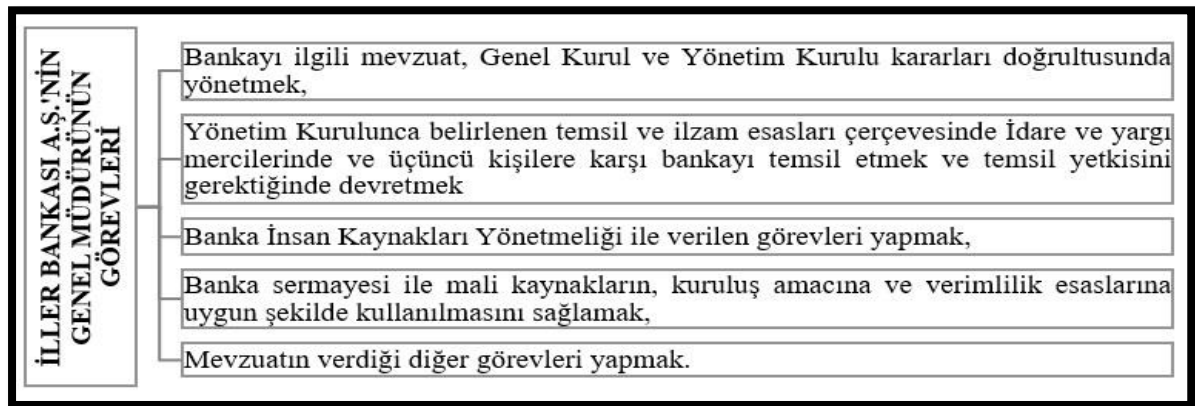
Denetim Kurulu üyelerinin ücretleri tespit edilirken Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri belirlenirken kullanılan yöntem uygulanmaktadır. Bankanın 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda yer alan Denetim Kurulu Raporu'nda da (İLBANK A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016: 55) belirtildiği üzere Denetim Kurulu tarafından Türk Ticaret Kanunu, Bankacılık Kanunu, Ana Sözleşme ve 6107 Sayılı Kanun'a istinaden denetim faaliyetleri gerçekleştirilmiş, düzenli aralıklarla bankanın veznesinde sayım yapılmış, bankanın finansal defter ve kayıtları

üzerinde incelemeler yapılarak kayıtlama sistemine uygun bir şekilde işleyip işlemediği denetlenmiş, Genel Kurul'a sunulacak olan finansa tablolar ve faaliyet raporları incelenerek gerçeği yansıtmıyorsa yansıtmadığı ölçülmüş, ayrıca tablolar ve kayıtların genel kabul görmüş muhasebe ve finansal raporlama standartlarına uygun tutulup tutulmadığı da Kurul tarafından incelenerek onaylanmıştır. Kurul tarafından kayıtlar incelenirken BDDK'nın yayımlanmış olduğu "Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ve standartlara uygunluk aranırken de KGK tarafından yayımlanmış olan "Türkiye Muhasebe Standartları ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları" dikkate alınmaktadır (İLBANK A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016: 55). Denetim konusunda bankanın bazı standartları dikkate alarak titizlikle bu standartlara uyması kurumsal yönetim gerekliliğini yerine getirdiğini açıkça göstermektedir.

#### 4.2.4. Genel Müdür

Banka Genel Müdürü 6107 sayılı Kanun'un 10. maddesi ile İller Bankası Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi'nin 22, 23 ve 24. Maddeleri ile düzenlenmiştir. Bu düzenlemelere göre 5411 sayılı Kanun'da yer alan Genel Müdür şartlarına sahip olmak zorunda olan Genel Müdür ilgili Bakanın teklifi üzerine Başbakan tarafından atanır.

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun ve ilgili mevzuatın Genel Müdür için önceden kararlaştırdığı görevlerin, Yönetim Kurulu tarafından devredilen görev ve yetkilerin ve Bankanın bütün idari işlemlerinin yanında Bankanın faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinin koordinasyonunu sağlamakla görevli olan Genel Müdür'e Banka Ana Sözleşmesi'nin 23. maddesinde uyarınca verilen görevler Şekil 4.2.'de gösterilmiştir.



Şekil 4.2. İller Bankası A.Ş.' nin genel müdürünün görevleri

#### 4.2.5. Komiteler

İller Bankasında Yönetim Kuruluna sorumluluklarını yerine getirirken yardımcı olması adına 2 adet komite oluşturulmuştur. Bu komiteler; Denetim ve Aktif-Pasif Komiteleridir.

##### Denetim komitesi

22 Şubat 2008 tarih ve 8/92 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile oluşturulan Denetim Komitesi, Yönetim Kurulu adına Banka'nın iç sistemlerinin etkinliğini ve verimliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve finansal raporlama sistemlerinin kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü ve doğruluğunu gözetmek, bağımsız denetim kuruluşlarının Yönetim Kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön incelemeleri yapmak, Yönetim Kurulu tarafından seçilen ve sözleşme imzalanan bu kuruluşların faaliyetlerini düzenli olarak gözlemlemekle görevli ve yükümlüdür. Faaliyetleri Yönetim Kurulunun 25 Haziran 2008 tarih ve 21/298 sayılı kararları ile onaylanan "Denetim Komitesinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" çerçevesinde yürütmekte iken, 6107 sayılı İller Bankası A.Ş. Hakkında Kanunun yürürlüğe girmesiyle beraber Yönetim Kurulunun 26 Temmuz 2011 tarih ve 23/286 sayılı kararları ile kabul edilen "İller Bankası AŞ Denetim Komitesi Yönetmeliği" yürürlükten kaldırılmış olup, Yönetim Kurulunun 27 Eylül 2012 tarih ve 29/520 sayılı kararları ile kabul edilen "İller Bankası AŞ Denetim Komitesi Yönetmeliği" çerçevesinde yürütmeye devam etmektedir (İLBANK A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016: 42).

Denetim Komitesi Bankacılık Kanununun tarafından oluşturulması zorunlu hale getirilmiştir. Kanunda komitenin icrai görevi olmayan en az iki üyeden oluşması zorunlu olup, İller Bankası bu kurala uyarık icrai görevi bulunmayan 2 kişiyle bu komiteyi oluşturmuştur. Karar alma ve faaliyetlerin yürütülmesi esnasında rasyonel ve bağımsız davranılması açısından icrai görevi olmayan kişilerden oluşması oldukça önemlidir. Denetim Komitesinin üye sayısının herhangi bir sebepten ikinin altına düşmesi durumunda; Yönetim Kurulu en az 15 gün içerisinde aynı nitelikte bir üye atamak zorundadır (İLBANK A.Ş. Denetim Komitesi Yönetmeliği, 2012: Md. 4).

Bankanın Denetim Komitesi'nde görevli üyelerin sahip olması gereken nitelikler Bankacılık Kanunu ve BDDK'nın iç sistemler yönetmeliği dikkate alınarak belirlenmiştir. Denetim komitesi Yönetim Kurulu'nun gerçekleştirmesi gereken gözetim ve denetim görevini kurul adına gerçekleştiren komitedir. Bu açıdan bakıldığında banka içerisinde düzenin sağlanması ve daha güçlü bir yapı oluşturulması adına oldukça önemli bir komitedir. Denetim komitesinin etkin bir şekilde faaliyet göstermesi kurum içerisinde denetimin iyi şekilde işlenmesini ve süreçlerin iyi yönetilmesini sağlar, bu da kurumsal yönetim için oldukça önemlidir. İller Bankası Denetim Komitesi Yönetmeliğine göre Denetim Komitesinin görev ve yetkileri şöyle sıralanabilir; (İLBANK A.Ş. Denetim Komitesi Yönetmeliği, 2012: Md. 2).

- Bankanın iç sistem birimlerinin faaliyetlerinin gözlemlemek ve takip etmek,
- Süreçlerin çıktılarını inceleyerek süreç ve uygulamalar hakkında yönetim kuruluna rapor vermek,
- Faaliyetlerin yönetmelik, kanun, belirlenen politika ve kurallara uyum derecesini ölçmek,
- Yönetmelik, kanun, kural ve belirlenen politikalara uyulmaması durumunda müdahalede bulunmak ve gerekli önlemleri almak,
- Daha etkin işleyen bir iç sistemi oluşturmak,
- Çalışanların işlemleri yürütülürken gerekli bilgilere ve kişilere ulaşmalarını sağlamak için iletişim kanallarını etkin hale getirmek,
- İç sistem birimlerinin yöneticilerinin seçiminde yönetim kuruluna önerilerde bulunmak,
- İç sistemlere ait birimlerin plan ve politikalarını değerlendirmek ve gerekirse müdahalelerde bulunmak,
- İç sistem birimlerinde çalıştırılacak personel ve yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler ile ilgili yönetim kuruluna öneride bulunmak,
- Bankanın risklerinin yönetilebilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınıp alınmadığı, uygulama usullerinin belirlenip belirlenmediğini denetlemek,
- Banka içerisinde denetimi yapan kişilerin görevlerini ifa ederken bağımsız ve tarafsız olarak hareket edip etmediğini denetlemek,

- Bağımsız denetimi gerçekleştirecek olan bağımsız denetim şirketlerinin seçiminde bu şirketler ile ilgili araştırmalar yaparak yönetim kuruluna bir ön değerlendirme sunmak,
- Destek hizmetleri için çalıştırılacak firmalar ile ilgili araştırmalar yapmak,
- Alınacak hizmetlerin risklilik seviyelerini belirlemek ve bu şirketlerin faaliyetlerinin denetimini yapmak,
- Hem banka içerisinde iç denetim yapan denetçilerle hem de bağımsız denetim gerçekleştiren firmalarla belirli aralıklarla toplanarak denetimin çıktıları ile ilgili görüş ve değerlendirmeleri öğrenerek bu konuda yönetim kurulunu bilgilendirmek,
- Denetimi gerçekleştiren birimler tarafından sunulan raporları yönetim kuruluna sunmak, faaliyetler yürütülürken oluşan aksaklıklar ve çözüm önerileri hakkında yönetim kurulunu bilgilendirmek,
- Bankanın muhasebe ve finansal raporlama sistemlerinin faaliyetlerini kanun ve yönetmeliklere uygun olup olmadığını denetlemek,
- Bankanın dönemsel ve yıllık finansal tablolarını ve bağımsız denetim raporunda incelemelerde bulunarak ortaya çıkan sorunlar ile ilgili çözüm üretmek.

#### Aktif pasif komitesi

Bankada Aktif-Pasif Komitesi Yönetim Kurulu'nun 19 Mart 2014 tarih ve 3/28 sayılı Kararı ile oluşturulmuştur. Ayda en az bir defa toplanan Komite Bankanın finansal yapısını, kredi faizlerini, portföyünü, para ve sermaye piyasalarındaki ve diğer Bankalardaki gelişmeleri değerlendirerek, Banka varlık ve yükümlülüklerinin yönetimini planlamakta ve bu kapsamda fon hareketlerine ilişkin politikaları belirlemektedir. Ayrıca Banka bilançosunun yönetilmesi maksadıyla, ilgili birimlerce yürütülecek kararların alınmasını ve alınan kararların uygulanmasını takip etmektedir (İLBANK A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016: 42).

Aktif-Pasif Komitesi Bankacılık Kanunu'nda zorunlu olmayıp, faydaları nedeniyle bankalarda gönüllülük esasıyla oluşturulur. Kurumsal yönetim çerçevesi içerisinde bakıldığında komitelerin kurumsal yönetim için oldukça önemli olduğu açıktır. Aktif-Pasif komitesi de bunlardan birisidir.



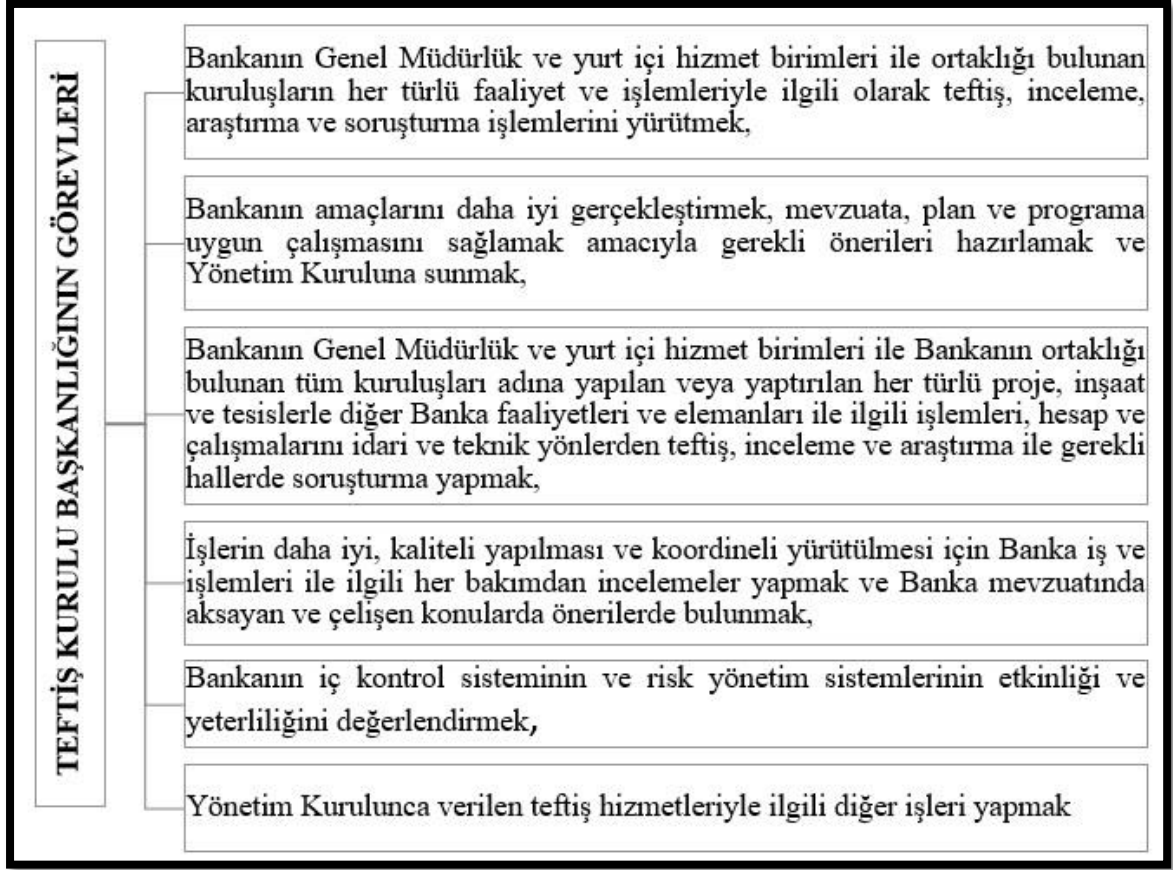
### **4.3. İller Bankası A.Ş. Denetim Birimleri**

BDDK tarafından 28 Haziran 2016 tarih ve 28337 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” bankalarda iç sistemler ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesi için bir rehber niteliğindedir. İller Bankasında da iç sistemler yönetmeliği Bankacılık Kanunu ve 6107 Sayılı Kanun baz alınarak oluşturulmuş olup iç sistemlere ait işlemleri, Teftiş Kurulu Başkanlığı iç denetim sistemini, Risk Yönetim Başkanlığı risk yönetim sistemini ve İç Kontrol Dairesi Başkanlığı iç kontrol sistemini yürütmekte, bu birimler direk olarak denetim komitesi ve dolayısıyla yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet göstermektedir.

#### **4.3.1. Teftiş Kurulu Başkanlığı**

İller Bankasında iç denetim sistemini Teftiş Kurulu Başkanlığı üstlenmektedir. Teftiş Kurulu üyelerinin görevlerini, yetkilerini, sorumluluklarını, müfettişlerin sahip olması gereken nitelikleri, atanma şartlarını, teftiş faaliyetlerini ve sunulacak raporların standartlarını açıkça belirlemek için BDDK iç sistemler yönetmeliğiyle uyumlu İller Bankası Yönetim Kurulu’nun 27.02.2012 tarih ve 29/830 sayılı kararı “İller Bankası Anonim Şirketi Teftiş Kurulu Yönetmeliği” oluşturulmuştur. Böylece bankanın iç denetim faaliyeti BDDK’nın koyduğu kurallara ya uygun hale getirilmiştir. Başkanlık Denetim Komitesi bünyesinde Yönetim Kurulu’na bağlı çalışmaktadır.

Teftiş Kurulu Başkanlığı kendi görevleri dışında iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin faaliyetlerinin de inceleyerek bankada etkin bir iç denetim sistemin oluşmasını sağlamaktadır. Kurumsal yönetim açısından değerlendirildiğinde; etkin bir iç denetim yapısının olması kurumsal yönetimin başarılı olması için en önemli şartlardan biridir. Teftiş Kurulu’nun görevleri Şekil 4.3.’de sıralanmıştır (URL-9).



Şekil 4.3. Teftiş Kurulu Dairesi Başkanlığı'nın görevleri

Teftiş Kurulunun görevlerine bakıldığında faaliyetlerin birçok aşamasında Yönetim Kuruluna raporlar sunulduğu görülmektedir. Böylece Yönetim Kurulunun denetim sistemi üzerinde ki kontrolü her zaman etkili bir şekilde işlemektedir.

2016 yılı faaliyet raporunda da belirtildiği üzere Teftiş Kurulu Başkanlığı'na hazırlanan "Aralık 2015 Risk Matrisi ve Risk Değerlendirme Raporu" ile "2016 Yılı İç Denetim Planı" incelenmiş ve söz konusu rapor ile plan, yürürlüğe konulmak üzere Yönetim Kurulunun onayına sunulmuş olup, Bildirim Yükümlülüğümüz gereği Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumuna gönderilmiştir. Teftiş Kurulu Başkanlığı'nın Bankanın 2016 Yılı Faaliyet Raporu'nda açıklanan çalışmaları şöyledir; "22 (yirmi iki) adet yeni İnceleme/Soruşturmaya başlanılmıştır. 2016 yılında Teftiş Kurulu Başkanlığı Müfettişlerince, toplam 28 (yirmi sekiz) adet İnceleme/Soruşturma sonuçlandırılmış olup, 11 (on bir) adet İnceleme/Soruşturma ise devam etmektedir" (İLBANK A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016: 57). Bu bilgiler ışığında değerlendirildiğinde; Başkanlığın yoğun tempoda

faaliyetlerini gerçekleştirdiği ve böylece kurumsal yönetimin en önemli gerekliliklerinden olan iç denetimi etkin bir şekilde sağladığı görülmektedir.

#### 4.3.2. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı

İller Bankası İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'na ait yönetmelik Yönetim Kurulu'nun 27.09.2012 tarih ve 29/530 sayılı kararı ile yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikle mevzuat, yönetmelik ve kanunlara göre iç kontrol faaliyetinin yürütülmesi ve faaliyetler, çalışanlar ve yaptıkları iş üzerinde etkin bir kontrol sistemi oluşturulması amaçlanmıştır. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'nın görevleri Şekil 4.4.'de sıralanmıştır.

İÇ KONTROL DAİRESİ BAŞKANLIĞININ GÖREVLERİ	İç kontrol faaliyetlerini, iç kontrol sistemine ilişkin yasal mevzuat kapsamında, hazırlayacağı kontrol programları ile kontrol çerçevesinde yürütmek,
	Operasyonel birimlerce hazırlanacak iş tanımları ve iş akış şemaları esas alınarak kontrol faaliyetlerinin etkinliğini artıracak önerilerde bulunmak,
	Banka faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla operasyonel birimlerden gelen önerileri de dikkate alarak Başkanlık faaliyetlerini planlamak,
	İç Kontrol Personelinin görev yaptığı yerde Bankanın faaliyetlerini yürüten diğer personelle eşgüdümlü ve iş birliğini sağlamak,
	İç Kontrol Sisteminin etkinliğine ilişkin Teftiş Kurulu Başkanlığınca tespit edilen hata, noksan, görüş ve önerileri değerlendirmek,
	Banka faaliyetlerinin, yasal düzenlemelere, Yönetim Kurulu tarafından belirlenen strateji ve politikalara uygun olarak; düzenli, verimli ve etkin bir biçimde, mevcut mevzuat ve kurallar çerçevesinde yürütülmesinin kontrolünü sağlamak,
	İç Kontrol faaliyetlerinin yerine getirilip getirilmediğini, kurallara ve sınırlara uyulup uyulmadığı, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı hususlarının belirlenen değişik yönetim kademelerinde ve ilgili kontrol basamak ve noktalarında kontrol edilerek, tespitlerin niteliği de dikkate alınarak suretiyle normal veya acil bir şekilde İç Kontrol Personelince İç Kontrol Dairesi Başkanlığına bildirilmesi,
	Birimin görev alanına giren konularla ilgili olarak Bankada kullanılan mevcut yazılımların geliştirilmesi, değiştirilmesi veya yeni kullanılacak yazılımların hazırlanması, ilgili birimlerle iş birliği içinde sağlamak,
	Sunulan raporları üst Düzey Yönetim ile değerlendirmek, iç kontrol sisteminin geliştirilmesi ya da iç kontrol faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesi için gerekli görülen tedbirleri almak, bu kapsamda ki uygulamalar hakkında en fazla üçer aylık dönemler itibarıyla Denetim Komitesine bilgi vermek,
	Yönetim Kurulunun iç kontrol faaliyetleri kapsamında uygun göreceği diğer görevleri yapmak,

Şekil 4.4. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'nın görevleri

İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'nın görevlerini etkin bir şekilde yapabilmesi için banka personellerinin iç kontrolü yapan kişilere karşı bazı sorumlulukları bulunmaktadır.

Personeller kontrol sırasında iç kontrolü yapan kişiye gerekli olan her türlü bilgi, belge ve raporları zamanında sağlamalı ve sağlanan veriler tam, tutarlı ve doğru olmalıdır. Ayrıca kurum tarafından iç kontrolü yapan kişilere rahat çalışma ortamı oluşturulmalı ve gerekli veri, donanım ve teknik yazılım sağlanmalıdır.

İç Kontrol Dairesi Başkanlığı en fazla 3'er aylık periyodlarla Denetim Komitesi'ne dolayısıyla da Yönetim Kurulu'na gerekli bilgilendirmeleri yapmalıdır. Böylece Yönetim Kurulu sistem üzerinde etkin bir denetim sağlamış olmaktadır.

2016 yılı İller Bankası A.Ş. Faaliyet Raporu'nda yer alan bilgilere göre, İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'nın görevlendirdiği çalışan ve kontrolü gerçekleştiren personel kontrollerini Başkanlığın oluşturmuş olduğu "Standart Kontrol Formu ve Açıklamaları" kullanarak yapmakta ve aylık olarak raporlamaktadır" Bu raporlar daha sonra Denetim Komitesi ve Üst Yönetime sunulmaktadır (İLBANK A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016: 58).

#### **4.3.3. Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı**

İller Bankası A.Ş. Denetim Komitesine bağlı olarak çalışan bir diğer birim Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığıdır. Bu başkanlıkta diğer başkanlıklar gibi Denetim Komitesi aracılığıyla Yönetim Kurulu'na bağlı şekilde faaliyet göstermektedir. Görevleri Şekil 4.5.'te sıralanmıştır.



Şekil 4.5. Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı'nın görevleri

Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı 'da diğer Denetim Komitesine bağlı başkanlıklar gibi Denetim Komitesi, Üst Yönetim ve Yönetim Kurulu'na raporlar sunmaktadır. Bu raporlar "Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik" in 45'inci maddesinin 3'üncü fıkrası hükmü gereğince her ay "Risk Değerlendirme Raporu", "Piyasa Riski Hesaplama Raporu" ve "Risk Limitleri İzleme Raporu" olmak üzere 3'er aylık dönemler halinde "Kredi Risk İzleme Raporu" Yönetim Kuruluna, Üst Düzey Yönetime ve riskin oluşmasından ve izlenmesinden sorumlu Daire Başkanlıklarına sunulmaktadır (İLBANK A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016: 59).

Risk Değerlendirme Raporu, Bankanın finansman yapısını, sermayesini öz kaynak yeterliliğini, varlık ve kaynak kalitesini işlevsel yapısına uygun olarak gerçekleştirilen kredilendirme faaliyetlerini, gelir gider dengesi ve kârlılık durumunu, fon yönetimini, likidite yeterliliğini, piyasa riskine duyarlılığını, kredi riskini, operasyonel riskini, bankanın temel faaliyet alanlarında maruz kalabileceği diğer riskler ile bunlara ilişkin tabloları içermektedir (İLBANK A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016: 59).

Piyasa Riski Hesaplama Raporu ile piyasalarda meydana gelen değişikliklerin Banka portföyüne etkileri analiz edilmekte, Bankanın karşılaşabileceği piyasa risklerinin neler olduğu, piyasa riski hesaplamalarının sonuçları ve bu sonuçların Bankanın bilanço kalemleri üzerindeki etkileri incelenmektedir (İLBANK A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016: 59).

Risk Limitleri İzleme Raporu ile Yönetim Kurulu kararıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan Bankamıza ait “Risk ve Yetki Limitleri Uygulama Usulleri” nde belirlenen limitler ve erken uyarı limitleri takip edilmektedir (İLBANK A.Ş. Faaliyet Raporu, 2016: 59).

## SONUÇ

Küreselleşme ile beraber dünyada artan uluslararası ticari faaliyetler sonucunda, çok uluslu işletmeler dünya ekonomisinde söz sahibi olmaya başlamıştır. Artan uluslararası ticari faaliyetlerin beraberinde rekabet ortamı artmış, artan bu rekabet sebebiyle yatırımcılar yapacakları yatırımlarını yönlendirecekleri işletmeleri tercih ederken daha seçici davranmaya başlamışlardır. Bu seçici davranışların temelinde ise; Dünya’da yaşanan finansal ve ekonomik krizlerin yol açtığı güvensizlik ortamı olmuştur. Dünya ekonomik piyasalarını sarsan bu krizler ve şirket skandalları ülkeleri, örgütleri, kurumları ve işletmeleri adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri bağlamında çeşitli yasal düzenlemeler getirmeye zorlamıştır. Ortaya konan bu düzenlemelerin temelini kurumsal yönetim uygulamaları oluşturmuştur.

Kurumsal yönetimin temel amacı; işletmelerin, hissedarlarına ve tüm menfaat sahiplerine en yüksek faydayı sağlayacak biçimde yönetilmesidir. Hissedarların, menfaat sahiplerinin ve tüm diğer paydaşların haklarının etkin bir şekilde korunduğu, işletmelerin ve kurumların itibarlarını arttıran bir sistem olması nedeniyle son dönemlerde hem literatürde hem de teori ve uygulamalarda önemi sıkça vurgulanan bir konu olmuştur. İşletmelerin geleceğe yönelik amaçları ve hedefleri doğrultusunda daha güçlü adımlar atıp daha uzun ömürlü olabilmesi için kurumsal yönetim son derece önemli bir uygulama haline gelmiştir.

Kurumsal yönetimin tüm dünyada kabul görmesi ile OECD tarafından 1999 senesinde bir rehber niteliğinde hazırlanarak yayınlanan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” işletmeler ve tüm paydaşları açısından önemli bir referans kaynağı haline gelmiştir. Birçok ülke için yol gösterici bir kılavuz olan bu ilkeler neticesinde ülkeler kendi iç dinamikleri ve ekonomik yapılarına göre yasal düzenlemeler ve çeşitli kodlar ile kurumsal yönetime yer vermişlerdir. Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek uygulamaya başlayan ülkeler küresel ticari faaliyetlerde rekabet edebilme gücüne kavuşmuş, yatırımcılara sağladıkları güven ortamı sayesinde işletmelerin sermayelere ulaşmaları kolaylaşmıştır.

Uluslararası ticari faaliyetlerde yeterince pay sahibi olmadığından ülkemizde kurumsal yönetim uygulamaları da buna paralel olarak yavaş bir gelişim süreci göstermiştir. Ülkemizdeki kurumsal yönetim ile ilgili ilk çalışmayı TÜSİAD 2002 tarihinde “Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı çalışma

yayınlayarak yapmıştır. Bunu SPK tarafından 2003 tarihinde yayınlanarak 2005 tarihinde güncelleştirilen “Kurumsal Yönetim İlkeleri” takip etmiştir. Bu çalışmalar ülkemizdeki kurumsal yönetim çalışmalarına öncülük etmiş ve bu çalışmalar neticesinde kurumsal yönetim uygulamaları artık ülkemizde de önemli bir konu haline gelmiştir.

Kurumsal yönetim uygulamaları ilk başta özel sektördeki işletmelerde etkili olacağı öngörülse de zamanla kamu sektörünü de etkisi altına almıştır. Bu yönetim anlayışı; işletmelerin daha adil, daha şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk sahibi bir yönetime sahip olmalarını sağlayarak; işletmeleri mevcut yasal düzenlemelere daha uygun hale getirmiştir. Kurumsal yönetim, bir işletmenin varlıklarını daha etkin ve verimli bir biçimde kullanmasını ve korumasını sağlayarak, oluşturduğu güven ortamı sayesinde yatırımcıları kendine çekerek ihtiyacı olan finansal kaynaklara daha kolay ulaşmasını sağlamıştır.

Ülkemiz ekonomik yapısının temel problemi olan kısıtlı sermayenin ülke ekonomisine kazandırılmasını sağlayarak ekonomik kalkınmanın önüne açacak olan yegâne uygulama kurumsal yönetim anlayışıdır. Bu bakış açısıyla ele alındığında kurumsal yönetim anlayışı, tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını ve beklentilerini etkili bir biçimde karşılayarak, işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini garanti altına almakta ve yatırımcılar için tercih edilebilir bir yatırım ortamı hazırlamaktadır.

İşletme yönetimi ve tüm menfaat sahiplerinin sağlıklı karar verebilmeleri için doğru ve güvenli bilgiye ulaşmaları son derece önemlidir. Doğru ve standartlara uygun olmayan bilgi işletme kaynaklarının verimli ve etkin kullanılmasını engelleyerek kamuya işletmelere ve devlete kalıcı zararlar verebilmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı bu açıdan bakıldığında tüm uygulamaları bünyesinde barındıran bir yapı oluşturmaktadır. Bu yapının bir alt ögesi olan etkin iç denetim sistemi kurumsal yönetim anlayışını desteklemekte ve doğru ve güvenilir bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır.

Kurumsal yönetim yapısının temel taşlarından birisi olan iç denetim, işletmenin katma değerini ve faaliyetlerin verimliliğini arttırmak amacı ile yapılan tarafsız, bağımsız danışmanlık ve güvence hizmetlerini kapsayan çalışmalar bütünü olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde; iç denetim sistemi ve kurumsal yönetim anlayışı birbirlerini destekleyen ve karşılıklı etkileşim içinde olan iki uygulama olarak kabul edilmektedir.



İç denetim, bir işletmenin kendi çalışanlarının yönetsel kontrolünün doğru ve etkin bir şekilde yapılıp yapılmadığını, raporların ve kayıtların finansal, muhasebe ve diğer tüm faaliyetleri konusunda gerçek ve doğru verileri yansıtıp yansıtmadığı, işletme bünyesinde ki her birimin yapmakla mükellef olduğu plan, politika, görev ve yöntemleri uygulayıp uygulamadıkları konularında ilk elden görev başındaki inceleme ve gözlemlere dayanarak işletme yönetimi adına yaptığı bir dizi araştırma, teknik ve yollardan oluşur. İç denetim başta sermaye sahipleri olmak üzere tüm menfaat sahiplerini ilgilendiren ve onların çıkarlarını koruyan en önemli unsurdur. İç denetim sistemi, yöneticilerin kurumsal yönetim ilkelerinden olan sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkeleri çerçevesinde işletmeyi yönetmelerini sağlar. Bu da işletmenin faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde devam etmesine katkıda bulunur.

Kurumsal yönetimin en gelişmiş olduğu sektörlerden biri bankacılık sektörüdür. En geniş anlamıyla banka; sermaye, para ve kredi konularını kapsayan her türlü işlemi yapan ve düzenleyen kamusal veya özel kişilerle şirketlerin her türlü ihtiyaçlarını karşılama faaliyetlerini ana uğraş konusu olarak seçen ekonomik bir birim olarak ifade edilmektedir. Bankalar sermayenin faaliyet alanlarına aktarılmasını sağlayan ve kendilerine has yapıları ve nitelikleri yardımıyla ekonomik ve finansal hayatın sürdürülebilirliğinin sağlanması için birtakım hizmetleri üreten itibar kuruluşlarıdır.

Parasal faaliyetlerin yoğun olarak yapıldığı, ekonominin ve finansın kalbi olarak kabul edilen bankacılık sektöründe güven ve itibar en önemli kavramlardır. Bir bankanın bulunduğu piyasada kabul görerek, varlığını devam ettirebilmesi, rekabet ortamında var olabilmesi ve yatırımları çekebilmesi için güven duyulan ve itibarlı bir banka olması gerekir. Bunun sağlanması içinde bankanın tüm faaliyetlerinin mevcut yasalara ve mevzuata uygun olması bununla beraber bankanın verimli ve etkin olarak faaliyetlerini devam ettirebilmesi için de standartlara uygun hareket etmesi gerekir. Bu uygunluğunda istendiği şekilde sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesi için bankanın denetlenmesi ve sonuçların ilgili kişilere raporlanması gerekir. Tüm bu unsurlar bankalarda kurumsal yönetim uygulamalarını ve iç denetim sistemini gündeme getirmiştir.

Etkin bir kurumsal yönetime sahip olabilmeleri için bankaların öncelikle verimli ve etkili bir iç denetim sistemine sahip olmaları gereklidir. Bankada yapılan tüm iş ve işlemler ile bu iş ve işlemleri yapmakla yükümlü olan çalışanların devamlı denetim ve gözetim altında olması, hileler, hatalar ve suiistimallerin en aza indirilmesi etkin bir iç denetim

sistemi sayesinde olur. Bunun yanı sıra yapılan iş ve işlemlerin yürürlükte olan yasalara, mevzuata ve standartlara uygun bir şekilde yürütülmesini sağlar. Bankalarda iç denetim sisteminin temel amacı tüm banka faaliyetleri ile ilgili üst yönetime raporlar aracılığıyla bilgi vermektir. Böylece iç denetim kurumsal yönetime hizmet etmektedir. Kurumsal yönetim anlayışının benimsenerek uygulandığı bir bankada iç denetim uygulamalarının önemi çok daha iyi anlaşılabilenmekte ve bunun neticesinde iç denetim faaliyetleri arttırılmaktadır.

İLBANK A.Ş.’ nin kuruluş amacı ve yapısı itibariyle yerel yönetimlere sunduğu finansal ve teknik hizmetler ile ülkemizin kalkınmasını sağlayan bir yatırım ve kalkınma bankasıdır. Yerel yönetimler İlbank’ın hem müşterileri hem de ortakları konumundadır. Yerel yönetimlere sunulan hizmetlerle ortakların menfaatleri doğrultusunda hareket edilmiş olmaktadır. İlbank 1933 yılında kurulan ülkemizdeki en köklü kamu bankalarından biridir. Geçmişten günümüze faaliyet alanlarını artırarak ülkemizde tüm yerel yönetimlere ve il özel idarelerine sunduğu finansal ve teknik hizmetler ile çok önemli bir kamu bankası konumundadır. Ülkemizde kurumsal yönetim anlayışındaki gelişmelere paralel olarak İl İLBANK A.Ş.’ de bu gelişmeler ışığında kurumsal yönetim anlayışını benimseyen kamu kurumlarından birisi olmuştur.

Kurumsal yönetimin başarısı açısından ele alınması gereken ilk konu genel kurullar olup, ortakların banka için önem teşkil eden konularda karar verebilmeleri, bankanın faaliyet alanları ile ilgili verileri inceleme olanağına sahip oldukları bir platformdur. Ortakların tüm çıkarlarını korumak kurumsal yönetimin temel gerekliliklerinden birisidir ve bu açıdan genel kurulun usulüne uygun ve zamanında yapılması yönetim kurulunun temel görevlerinden birisidir. İLBANK A.Ş.’ nin genel kurulu, BDDK’ nın genel kurul ile ilgili getirmiş olduğu kurallar çerçevesinde düzenli olarak her sene toplanmaktadır. Genel Kurul sonrası alınan tüm kararlar, toplantı tutanakları Bankanın web sitesinde doğru ve gerçekçi şekilde yer almaktadır. Bunun yanı sıra Bankanın bir yıllık tüm faaliyetleri de “Faaliyet Raporu” adı altında tüm kullanıcılara sunulmaktadır. Bu düzenlemeler ele alındığında İLBANK A.Ş.’ nin kurumsal yönetim ilkelerinden kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkelerini benimsediği ve uyguladığı açıkça görülmektedir.

Menfaat sahiplerinin haklarının korunması için kurallara uygun bir şekilde oluşturulmuş yönetim kurulu da oldukça önemlidir ve kurumsal yönetim açısından en büyük görev yönetim kuruluna düşmektedir. Bankamızda Yönetim Kurulu BDDK’ nın belirlemiş

olduğu yönetim kurullarında bulunması gereken özelliklere uygun olarak oluşturulmuştur. Bankacılık Kanunu'nda bankalar için belirtilen üye sayısına riayet edilmiş ve üyelerin taşınması gereken özellikler de banka ana sözleşmesi ile desteklenmiştir.

Kurumsal yönetim anlayışının en önemli hususlarından biri de gözetim ve denetim mekanizmalarının varlığıdır. Bankamızda denetim ve gözetim mekanizmaları için BDDK ve ilgili diğer kuruluşlar tarafından getirilmiş olan mevzuat ve düzenlemelere uyumlu uygulamalar geliştirilmiştir. İç sistem birimlerinde, yönetim ve denetim kurulu faaliyetlerinde, muhasebe uygulamalarında ve kamuyu aydınlatma hususunda ve diğer tüm faaliyetlerinde söz konusu düzenlemelere uyumlu şekilde işleyişine devam etmektedir.

Daha önce de bahsedildiği gibi başarılı bir kurumsal yönetim sistemi sağlam bir iç denetim sistemiyle sağlanmaktadır. İç denetim kurum içerisinde ki iç denetim birimleri tarafından veya kurum dışından bağımsız denetim şirketi aracılığıyla yapılabilmektedir. İLBANK A.Ş.' de bu amaç doğrultusunda Yönetim Kurulu Bankacılık Kanununda 'da düzenlendiği üzere bu denetim görevini Denetim komitesi aracılığıyla yerine getirmektedir. Denetim Komitesi, banka faaliyetlerinde meydana gelebilecek hile ve hataları önlemek, denetçilerin tarafsızlık ve bağımsızlığını güçlendirmek, finansal raporlama sürecinin verimli ve etkili bir şekilde devam etmesini sağlamak gibi önemli bir role sahiptir. Denetim komitesi yönetim kurulu ve iç denetim birimi arasında bir köprü görevi görmektedir. İLBANK A.Ş.'nin denetim komitesi de banka iç denetim birimleri tarafından düzenli olarak hazırlanmakta olan raporları inceleyerek yönetim kurulunun zamanında ve doğru bir şekilde karar verebilmesi için düzenli periyodlarla yönetim kuruluna sunmaktadır.

Bankamızın iç denetim sistemlerine ait faaliyetleri "İç Kontrol Dairesi Başkanlığı" "Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı" ve "Teftiş Kurulu Başkanlığı" tarafından yürütülmektedir. İç denetim planı, stres testleri, risk ölçüm modelleri, senaryo analizleri, standart kontrol noktaları ve benzer tekniklerle kontroller düzenli bir şekilde sağlanmaktadır. Yapılan bu kontroller ile bankanın bilgi sistemlerinin kalitesini arttırmak, muhasebe kayıtlarının ve bankacılık faaliyetlerinin güvenilirliğini ve denetimini sağlamak, risklerin önceden öngörülerek yönetimini sağlamak ve mevcut kanun ve düzenlemelere uyumu sağlamak gibi görevler üstlenmektedirler. Yapılan inceleme, denetim ve gözetim sonuçlarını raporlar aracılığıyla denetim komitesine ve yönetim kuruluna sunmaktadırlar. Bu raporlara örnek olarak "Faaliyet Değerlendirme Raporları", "Risk Değerlendirme Raporları", "Risk

Limitleri İzleme Raporları”, “Bilgi Sistemleri Risk Yönetim Raporları” gösterilebilir. Bu raporlar sayesinde de Yönetim Kurulunun Bankayı denetleme görevine aracılık etmiş olmaktadırlar.

Kurumsal yönetim faaliyetinin başarılı ve sorunsuz bir şekilde sağlanabilmesi için yapılan denetim ve gözetimlerin tarafsızlığını garanti eden önemli birimlerden bir tanesini de denetim kurulu oluşturmaktadır. Bankamızda da Denetim Kurulu Bankacılık Kanunu doğrultusunda oluşturulmuş ve görev ve yetkinlikleri belirlenerek kurum içi mevzuatlar düzenlenerek desteklenmiştir. Denetim Kurulu bankanın finansal ve ekonomik durumunu eksiksiz ve doğru yansıtılmasını temin etmek için muhasebe kayıtlarının ilgili kurallara, uluslararası standartlara uygun olup olmadığını, gerçeği zamanında ortaya koyacak şekilde hazırlanıp hazırlanmadığının denetimini yapmakta, finansal tabloların güvenilirliğini sağlamaktadır. Bankamızda yürütülen iç denetim sistemlerinin ve yönetim kurulunun yürüttüğü faaliyetleri denetleyerek genel kurula gerekli bilgi ve belgeleri raporlamaktadır. Her sene oluşturulan faaliyet raporu da denetim komitesi tarafından onaylandıktan sonra yayınlanmaktadır.

Yukarda ele alınan konular çerçevesinde bankamızda kurumsal yönetim anlayışına uyum sağlanması konusunda önemli adımlar atıldığı görülmektedir. Güvenilir bir iç ve dış denetim sistemlerine sahip olması bankanın güvenilirliğini ve itibarını teyit etmektedir. Bankalar açısından ortaklar ve diğer paydaşlar gözünde güven tesis etmek itibarın artırılmasının ve dolayısıyla sürdürülebilirliğin gereklerindedir Sağlanan bu güven ve itibar neticesinde bankamız JICA (Japan International Cooperation Agency), İslam Kalkınma Bankası, Dünya Bankası ve Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası gibi uluslararası bankalardan düşük faizli ve vadeli krediler alarak ülkemizin kalkınmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca uluslararası bazı derecelendirme kuruluşları tarafından bankamıza verilen kredi derecelendirme notu bankanın oluşturmuş olduğu güven ve itibarını destekler niteliktedir.

Kurumsal yönetim anlayışı içerisinde bankanın çalışanlarına karşı sorumlulukları olduğu kadar çalışanlarının da bankaya karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Kurumsal yönetim konusunda bankanın en büyük yardımcıları çalışanlarıdır. Kurumsal yönetim ilkeleri tüm çalışanlar tarafından benimsenir ve uygulanırsa sisteme uyumları da kolaylaşır.

Bu nedenle kurumsal yönetim ilkelerinin “Kurum Kültürü” olarak benimsenmesi gerekmektedir. Bu durum İlbank için de geçerlidir.

Banka tarafından kurumsal yönetim ilkelerine uyum ve adaptasyon amacıyla çeşitli faaliyetler yürütülmekte ve sistemler geliştirilmektedir. Fakat uyum için bu çalışmaların önemi ve faydaları çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılamamıştır. Sistemin sürdürülebilir, sağlıklı ve verimli bir yapı olarak çalışabilmesi için kurumsal yönetimin faydaları, gerekliliği ve önemi ile ilgili eğitimler verilerek çalışanlar bilgilendirilmelidir. Çalışanların kendi kendilerini denetleyebilecekleri bir sistem ortaya konmalıdır. Yapılan denetimler neticesinde elde edilen olumlu sonuçlara karşılık ilgili çalışanlara olumlu geri dönüşler yapılarak çalışanların motivasyonu en üst düzeyde tutulmalıdır. Yapılabilecek bu çalışmalar neticesinde kurumsal yönetim ve iç denetim anlayışının bir kurum kültürü haline gelmesi sağlanacaktır.

Bankamızın kurumsal yönetim ve iç denetim sistemlerinin geliştirilmesi konusunda önemli çalışmalar yürütülmekte olup bu faaliyetlerin geliştirilmesine devam edilmektedir.



## KAYNAKLAR

- Abdioğlu, H. (2007). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s:23.
- Active Academy (2003). Sürdürülebilir Kurumsal Yönetimin şartı “Etkinlik””, *Activeline Dergisi*, Aralık, Sayı:2, s:12.
- Adiloğlu, B. (2011). *İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s:9.
- Akarkarasu, N. (2000). Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler, SPK Denetleme Dairesi, Yeterlik Etüdü, İstanbul, s:8.
- Akbulak, Y. (2006). Ülkemizde Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri, *Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi*, Haziran, Sayı:30, s:3.
- Akdoğan, N. (2000). Banka Temel Finansal Tablolarının Düzenlenmesine İlişkin Öneriler, Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı:2, s:2.
- Akgüç, Ö. (1998). Merkez Bankacılığı, *Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Eğitim ve Seminer Notları*, İstanbul, s:18.
- Akgün, A.İ. (1999). İşletmelerde İç Denetim Uygulaması, *Vergi Dünyası Dergisi*, Sayı:212, s:112.
- Akın, A. Aslanoğlu, S. (2007). İşlevsel ve Yapısal Açından Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi, *Türkiye Bankalar Birliği Bankacılar Dergisi*, Sayı:61, s:32.
- Aksam, A. (2005). *İç Denetim Mesleği, İlkeleri, Uluslararası İç Denetim Standartları*, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Hazine Kontrolörleri Kurulu Başkanlığı Yayınlanmamış Yeterlilik Tezi, Ankara, s:19.
- Aktan, C. (2006). *Kurumsal Şirket Yönetimi*, SPK Yayınları, Ankara, s:43.
- Aksoy, T. (2006). *Tüm Yönleriyle Denetim*, 1.Cilt, 2.Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, s:63.
- Alçin, D. (2009). *Kamuda İç Denetim Ve Türkiye’deki Uygulamanın Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s:12.
- Alptürk, E. (2008). Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi, Maliye ve Hukuk Yayınları 1. Baskı, Ankara, s:18.

- Altan, M. (2001). *Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık*, Beta Yayınları, İstanbul, s:66.
- Altuğ, O. (2000). *Banka İşlemleri ve Muhasebesi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s:1.
- Arın, T., Kesmez, N., Gören, İ. (2000). *Parlamento ve Sayıştay Denetimi*, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı, s:122.
- Arslan, U. (2010). *2000 Yılı Sonrası Bankacılık Sektörünün Gelişimi*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s:4.
- Arslandaş, C.C. (2012). *Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s:24.
- Aslan, B. (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim, *Sayıştay Dergisi*, s:85.
- Aslan, S. ve Özçelik, H. (2009). İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı:10, s:109–119.
- Atay1, M. F. (2014). *Bankalarda İç Denetim Sisteminin Operasyonel Risk Yönetimine Etkileri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, s:34.
- Avdan H., ve Botan B. (2005). Bankalarda Kurumsal Yönetim, *Active Dergisi*, Sayı: 45, s:3.
- Ayaz M. (2011). Bankalarda İç Denetim Yaklaşımı ve Bir Uygulama Örneği, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Banka ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, s:20.
- Aysan, M.A. (2007). Kurumsal Yönetim ve Risk, Boyut Yayıncılık İstanbul, s:320.
- Aytekin, S. ve Pişkinoglu, A. (2003). Bankalarda Risk Yönetimi, Teftiş Kurulu ve İç Kontrol Birimlerinin Organizasyonu, *Active Dergisi*, Eylül-Ekim, s:1.
- Azgın, N. (2011). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulaması, Denetim Ve Denetim Kalitesi*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, s:17.
- Bakır, M. (2007). *Denetim*, Dilara Yayınevi,2007, s:20.
- Balcı, A. (2003). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, s:116.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, (2001). *Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı*, BDDK Yayını, Ankara, s:3-13.



- Baran, Ö. (2000), İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları, *Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 8, Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü*, s:5.
- Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, (1998). Bankalarda İç Denetim Sistemleri, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 28 Eylül, İstanbul, s:152.
- Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, (2000). Bankalarda İç Denetim ve Bankacılık Gözetim Otoritesinin İç ve Dış Denetçilerle İlişkisi, *Bankacılık Gözetimine İlişkin Basel Komitesi Tarafından Yayımlanan Danışma Belgesi*, s:32.
- Basel Bankacılık Denetim Komitesi, (2006). Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi, Çeviren: Gül Açıklı, *Bankacılar Dergisi*, Sayı:57, s:100.
- Başkan, T.D. (2006). *Kurumsal Yönetimde Güven ve Sigorta Şirketlerinde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, s:15.
- Bayram N. (2011). *Bankalarda Küresel Kriz Sonrası İç Denetimin Yapılanması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, s:25.
- Beycan, M. (2013). *Kurumsal Yönetim Ve Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s:96.
- Berk, A. (2003). İller Bankası ve Yerel Yönetimler. *Sayıştay Dergisi*, s:48-77.
- Bozkurt, N. (1998). *Muhasebe Denetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, s:29.
- Bozkurt, N. (2000). *Muhasebe Denetimi*, Alfa Yayınevi, İstanbul, s:37.
- Cavlak, H. (2015). *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Ve Kurumsal Yönetim İlişkisi: Kurumsal Yönetim Endeksi'ne Tabi Şirketlerde Bir Anket Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s:25.
- Ciğerci, İ. (2007). *Kamu Mali Yönetiminde Hesap Verme Sorumluluğu ve İç Denetim*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı, Afyonkarahisar, s:49.
- Çakmak, N. (2006). *İşletmelerde İç ve Dış(Bağımsız) Denetim Faaliyetler ve Bankalarda Uygulanışı*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, s:22.
- Çalışkan, E. N. ve İçke, B.T. (2010). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, İstanbul, 59. Cilt, Sayı: 2, s:126.

- Çalışkan, E. ve İçke, T. B. (2009). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, (2), İstanbul, s:123-130.
- Çıtak, L. (2006). Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No.35, s:14.
- Çoşkun, M., Erdem, M.S., Yörük N. (2005). *Aile şirketlerinde kurumsal yönetim ve finansal performans ilişkisi: Halka açık bir aile şirketi üzerinde uygulama çalışması* Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, s:394-406.
- Danışman, S. (2012). *Türk Bankacılık Sistemi İçinde Merkez Bankası'nın Rolü Ve Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s:94.
- Delikanlı, İ.U. (1998). Bankaların Denetimi ve Gözetimi; Türkiye ve Avrupa Birliği Uygulamaları, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, s:13.
- Deloitte, (2008). Uluslararası İç denetim Standartları: Mesleki Uygulama Çerçevesi, İstanbul: *Türkiye İç Denetim Enstitüsü*, s:69-72,83.
- Demirbaş, M., Uyar, S., (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*, Güncel Yayıncılık, s:22.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB–100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12 Sayı:21, s:159.
- Dinç, Y., Tosunoğlu, B., Cengiz, S. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Çerçevesinde İç Denetimin Yeri ve Önemi: İMKB – 100 Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:15, s:403-448.
- Dinler, A.M. (2009). Kurumsal Yönetişim, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, s:2-3.
- Doğan, Ö. (2012). *Banka türleri. Bankacılık giriş ve ilkeleri*. (Ed: F. Kaya). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, s:71-89.
- Doğmuş, M.D. (2010). Avrupa Birliğinde İç Denetim Sistemi, Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Araştırma ve İnceleme Serisi:2, s:27.
- Ege, İ., Yılmaz, A. (2005). *Finansal Krizler ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları İlişkisi: Türkiye ve Dünya Uygulamaları Analizi*, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, Ankara: Tşof Plaka Matbaacılık A.Ş., s:84.

- Eliuz, A. (2007). *Kurumsal Yönetim Çerçevesinde Etkin Bir İç Denetim İçin Denetim Komitesinin Rolü ve İMKB-100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s:57.
- Erdoğan, M. (2005). *Denetim*, 2. Basım, Maliye ve Hukuk Yayınları, Ankara, s:4.
- Erdoğan, N. (2004). *Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz*, Anadolu Üniversitesi Yayını, 1. Baskı, Eskişehir, s:1-10.
- Erdönmez, P.A. (2003). Türkiye’de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılanma, *Bankacılar Dergisi*, s:47.
- Ergüden, E. (2012). Kurumsal Yönetim Çerçevesinde İşletmelerde İç Denetim’in Rolü ve Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda İç Denetim. *TKYD*, Sonbahar. s:59-60.
- Eroğlu, C. A. (2003). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kamunun Aydınlatılması*, SPK Hukuk İşleri Dairesi Yeterlilik Etüdü, Ankara, s:47.
- Esin, N. (2013). *Türkiye’de Bir Yerel Yönetim Bankası Olarak İller Bankası’nın Yerel Yönetim Finansmanında ki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık Ana Bilim Dalı, Edirne, s:25-33.
- Eski, E. (2006). *Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim Sisteminin Avrupa Birliği’ndeki İç Denetim Sistemiyle Uyum Süreci*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s:45.
- Eşkazan, A. R. (2002). İyi Yönetişim İçin İç Denetim ve Kalite Güvence Değerlemesi, *İç Denetim Dergisi*, Sayı: 3, s:31.
- Eşkazan, A.R. (2003). Denetim Komiteleri ve İç Denetim. *İç Denetim Dergisi*, Bahar, s:20-22.
- Gegin, E. (2007). *Merkez Bankalarında İç Denetim Uygulamaları: Örnek Bir İç Denetim Modeli Önerisi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, s:20.
- Geylan, R. (1985). *Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s:4.
- Gücenme, Ü. (2004). *Muhasebe Denetimi*, İstanbul: Alfa Akademi, 1.b., s:2.
- Güçlü, H. (2010). *Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi*, İstanbul: İMKB, s:51.
- Gülhan, Ü. (2009). *Bankacılık Sektöründe Karlılığı Etkileyen Faktörler: Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, s:17.

- Gürbüz, H. (1990). *Muhasebe Denetimi*, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 3.b., s:25.
- Gürbüz, H. (1995). *Muhasebe Denetimi*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, s:13.
- Gürbüz, O.A., Ergincan., Y., (2007). *Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*, Literatür Yayıncılık, s:17.
- Gürbüz, A.O. ve Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal Yönetim: Türkiye' deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Önlemler*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s:17.
- Güredin, E. (2000). *Muhasebe Denetimi*, 10.baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, s:
- Gönen, S.ve Muhsin, Ç. (2005). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı, *Ege Üniversitesi İİBF Dergisi*, s:42.
- Haftacı, V. (2011). *Muhasebe Denetim*, Umuttepe Yayınları, 2.Baskı, Kocaeli, s:2.
- Halıcı, İ. ve Ergün, E. (2012). Belediyelerin İdari ve Mali Denetimi. *Denetim Dergisi*, 25 (118), s:25-33.
- Holmes, A., Overmyer, W. S. (1975). *Muhasebe Denetimi Standartları ve Yöntemleri*, (Çev. Oğuz Göktürk,): Ankara. Bilimsel Yayınlar Derneği, Yayın No:5, s:192.
- International Federation Of Accountants (IFAC), (1988), *International Auditing Guidelines*, s:3.
- İnternet: SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri URL-1:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.spk.gov.tr%2FSayfa%2FDosya%2F66&date=2018-03-14>, Son Erişim Tarihi: 14.03.2018
- İnternet: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği URL-2:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.tkyd.org%2Ftr%2Ftkyd.html+&date=2018-03-14>, Son Erişim Tarihi: 14.03.2018
- İnternet: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi URL-3:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.tkyd.org%2Ftr%2Ffaaliyetler-kurumsal-yonetim-odulleri.html&date=2018-03-14>, Son Erişim Tarihi: 14.03.2018
- İnternet: Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük Denetim URL-4:  
[http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.tdk.gov.tr%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_bts%26view%3Dbts%26kategori1%3Dveritbn%26kelimesec%3D88169&date=2018-03-14](http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.tdk.gov.tr%2Findex.php%3Foption%3Dcom_bts%26view%3Dbts%26kategori1%3Dveritbn%26kelimesec%3D88169&date=2018-03-14), Son Erişim Tarihi: 14.03.2018

İnternet: Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası: “Denetim Komitesi” URL-5:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.denetimnet.net%2FUserFiles%2FDocuments%2FMakaleler%2FDenetim%2520Komitesi%2FMakale-%2520DENET%25C4%25B0M%2520KOM%25C4%25B0TES%25C4%25B0.pdf&date=2018-03-14>, Son Erişim Tarihi: 14.03.2018

İnternet: Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük Standart URL-6:  
[http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.tdk.gov.tr%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_gts%26kelime%3DSTANDART&date=2018-03-14](http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.tdk.gov.tr%2Findex.php%3Foption%3Dcom_gts%26kelime%3DSTANDART&date=2018-03-14), Son Erişim Tarihi: 14.03.2018

İnternet: Uluslararası İç Denetim Standartları URL-7:  
[http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fidbb.aile.gov.tr%2Fdata%2F54521bfc369dc33694b74355%2Fic\\_denetim\\_standartlari\\_2011\\_turkce.pdf&date=2018-03-14](http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fidbb.aile.gov.tr%2Fdata%2F54521bfc369dc33694b74355%2Fic_denetim_standartlari_2011_turkce.pdf&date=2018-03-14), Son Erişim Tarihi: 14.03.2018

İnternet: Basel Komitesi Etkin Bankacılık Denetimi İçin Temel Prensipler URL-8:  
<http://www.webcitation.org/query?url=https%3A%2F%2Fwww.bis.org%2Fpubl%2Fbcbs129.pdf&date=2018-03-14>, Son Erişim Tarihi: 14.03.2018

İnternet: İller Bankası A.Ş. İç Hizmet Birimleri Görev Tanımları URL-9:  
<http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.ilbank.gov.tr%2F&date=2018-03-14>, Son Erişim Tarihi: 14.03.2018

İSMMMO, (2013). *KOBİ'lerde İç Denetim İçin Pratik Bilgiler Kitapçığı*. s:20-30.

Kaplan, İ. (2006). Bankaların Denetimi, Gözetimi ve Hukuki Sorumluluk, *Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi*, Sayı:23, s:3.

Karacalar, M. (2015). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve İç Denetim Sistemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s:119.

Karacan, A. İ. (1977). Türk Bankacılığında Rekabet ve Piyasa Modeli Üzerine, *Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Cilt:13, Sayı:6, s:58.

Karatekin, E. (2017). *Kurumsal Yönetim Uygulamaları Ve İç Denetimin Rolü: Borsa İstanbul' Da Faaliyet Gösteren Şirketler Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, s:47.

Karpuzoğlu, E. (2004). *Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, s:45.

Karpuzoğlu, E. (2004). *Gelecek için Aile Anayasası*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, s:154.

Kasım, S, D. (2011). *İç Denetim Sistemlerinin Bankaların Verimliliği Üzerindeki Etkisi*,

- Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Banka ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, s:87.
- Kaval, H. (2008). *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IASC) Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi*, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Ankara, s:10.
- Kaya, F. (2012). *Bankacılık Giriş ve İlkeleri*, Beta yayıncılık, İstanbul, s:72.
- Kayacan, M. (2007). *Ulusal Sermaye Piyasalarımızda Kurumsal Yönetim Kavramının Gelişimi ve Etik*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Kurumsal Yönetim ve Etik Konferansı, s:17.
- Kibar, A. (29 Mayıs 2008). *Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Semineri*, Açılış Konuşması, İstanbul, s:3.
- Kiracı, M. ve Bilge, S. (2010). *Kamu Sektöründe İç Denetim ve İç Denetimin Başarıyla Uygulanmasında Rol Oynayan Faktörler*, Gazi Kitabevi, Ankara, s:25.
- Koç, S., Bağcı, A., Işık, K.C. (2016). Kalkınma ve Yatırım Bankalarının Performansları Açısından Değerlendirilmesi: Türkiye Ölçeği (2002-2012). *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, s:2,
- Koç, S. (2002). *Türkiye’de Kalkınma Bankacılığının Sermaye Piyasasını Oluşumuna ve Gelişimine Katkıları*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, s:54.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., İstanbul, s:361
- Köse, Ö. (2003). Kamu Mali Yönetimi ve Mali Kontrol Kanunu Tasarısının Değerlendirilmesi, *Mali Kılavuz Dergisi*, Sayı: 51, s:51.
- Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği*, Papatya Yayıncılık, s:49.
- Kurnaz, N. ve Çetinoğlu, T. (2010). *İç Denetim Güncel Yaklaşımlar*, Umuttepe Yayınları. 1.Baskı, Kocaeli, s:30.
- Kurnaz, H. (2006). Türk Kamu Sektöründe Yeni Bir Kavram; İç Denetim, *Vergi Sorunları Dergisi*, Sayı:217, s:2.
- Kurt, Ö. (2015). *Örgüt Kültürü Ve İç Denetim Etkileşimi: Bist’e Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s:23.
- Megep, (2007). *Banka Kuruluş İşlemleri*, T.C. MEB Yayınları, Ankara, s:8.

- Memiş, M.Ü. (2006). *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye "deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, s:88.
- Metiner, B. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulunun Yapılanması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s:91.
- Milletlerarası Ticaret Odası ve Türkiye Milli Komitesi (ICC Türkiye), (2008). *Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye*. Ankara: ICC Milletlerarası Ticaret Odası, s:31.
- Muğal, E. (2007). *Uluslararası Denetim Standartları ve Kurumsal Yönetim Açısından Türkiye'de Muhasebe Denetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, s:8.
- Müjdecı, M. (2005). *Bankacılıkta İç Denetim Sistemi ve Etkinliği*, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye-Ekonomi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır, s:62.
- Nardemir, S. (2014). *İç Kontrol Yapısının Kurumsal Yönetim İle İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s:46.
- Nuzumlalı, F. Ö. (2008). *Bankalarda Kurumsal Yönetim –Entelektüel Sermaye İlişkisi Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s:61-62.
- Öçal, T., Çolak Ö. F. (1999). *Finansal Sistem ve Bankalar*, Nobel Yayın, İstanbul, s:44-45.
- OECD, (2004). *Corporate Governance-A Survey Of OECD Countries*, OECD yayınları, Paris, s:38.
- Önder, Z. (2003). *Kurumsal Şirket Yönetimi Alanında OECD İlkeleri, Diğer İlkeler ve Türkiye* (ed.) A. Tarhan, Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, s:127.
- Özata, Y. (2010). *Türk Bankacılık Sisteminin Gelişimi Ve Yabancı Bankaların Sistem İçindeki Rolü*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s:32.
- Özbudak, A. (2014). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Ve Türkiye Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s:89.
- Özcan, F.T. (2001). *Türk Bankacılık Sistemindeki Yeni Gelişmeler ve Eğilimler Üzerine Bir İnceleme*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s:23.

- Özelmas, Karpuzoğlu E. (2010). *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, s:62.
- Özgün, Z. (2001). *Bankacılıkta risk Yönetimi ve Denetim*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigorta Enstitüsü Bankacılık Bölümü, İstanbul, s:47.
- Özkul, L. (2003). *ABD Sermaye Piyasalarında Yaşanan Son Gelişmelerin ve ABD'de Yürürlüğe Giren 2002 Tarihli Sarbanes-Oxley Kanunu'nun Türk Sermaye Piyasası Açısından Değerlendirilmesi*, Yeterlik Etüdü, SPK, İstanbul, s:1.
- Özten, S. ve Karğın, S. (2012). Bankacılıkta İç Kontrol Faaliyetleri Kapsamında Krediler Kontrolü Ve Muhasebeleştirme Süreci, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, s:121.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı:50, s:133-148.
- Parasız, İ. (2000). *Modern Bankacılık Teori ve Uygulama*, 3.Basım, İstanbul, Kuşak Ofset, s:5.
- Paslı, A. (2005). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*. İstanbul: Çağa Hukuk Vakfı. Ağustos, s:44.
- Pehlivanlı, D. (2010). *Modern İç Denetim-Güncel İç denetim Uygulamaları*, 1.Baskı, Beta Basım, İstanbul, s:10-18.
- Pulaşlı, H. (2003). *Corporate Governance (Kurumsal Yönetim İlkeleri) Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model*. Ankara: Sözkese Matbaacılık, s:33.
- Sakar, H. (2000). *Genel Bankacılık Bilgileri*, 1.Baskı, İstanbul: Strata Yayıncılık, Yayın No:4, s:20.
- Sarı, A. (2013). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Açısından İç Kontrol Ve İç Denetimin Önemi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s:23.
- Saygılı, G. (2009). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Bağlamında Kurumsal Etik Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s:30.
- Sezal, L. (2006). *Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, s:41.



- Shleifer, A., Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, s:52.
- SPK, (2016). *SPK Faaliyet Raporu 2015*, Ankara, s:28.
- Şakar, H. (2000). *Genel Bankacılık Bilgileri*, Strata Yayıncılık Yayın No.4, İstanbul, s:20.
- Şavkın, A. (2016). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Ve Türkiye Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s:42.
- Şengür, E. D. (2005). *İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonu ve Örnek Bir Uygulama*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s:41.
- Şengür, D.E., Püskül, A.S (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansına Etkisi, (der.), Fatih Çelebioğlu ve Fatih Özbay, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:31, Aralık 2011, s:34.
- Şehirli, K. (1999). *Kurumsal Yönetim (Yeterlilik Etüdü)*, SPK Denetleme Dairesi s:85-95.
- Şıklar, İ. (2010). *Finansal ekonomi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, s:30.
- Takan, M. (2001). *Bankacılık, Teori Uygulama ve Yönetim*, Nobel Yayınları 1. Baskı, Mart, s:532.
- Takan, M. (2002). *Bankacılık Teori, Uygulama ve Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, s:2
- TBB Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, (1999). Bankalarda Kurumsal Yönetim, *Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu*, s:4.
- TKYD, (2011). *Ekonomi Gazeteciliği için Kurumsal Yönetim El Kitabı*, İstanbul: TKYD Yayınları, s:16.
- Tok, P. (2010). *Türkiye’de İç Denetim ve İç Denetçilik*, Yüksek Lisans Tezi Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, s:53.
- Tuna. A, (2013). Bankalarda Kurumsal Yönetim, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, s:11.
- Tuzcu, A. (2003). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)-100 Örneği*, Ankara: Turhan Kitabevi, s:17-35.

- Tuzcu, A. (2005). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)-100 Örneği*, Ankara: Turhan Kitabevi, s:25.
- Türedi H, Karakaya G, İldem M. (2015). Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi. *Sayıştay Dergisi Sayı:96*, s:60-69.
- Türedi, H. (1992). *Muhasebe Denetimi*, Trabzon, KTÜ Basımevi KTÜ Yayınları, Trabzon, s:164.
- TÜSİAD, (2000). *Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü, Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Haziran Yayın No. TÜSİAD-T/2000-06-285, s:10.
- TÜSİAD, (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Yayın No: TÜSİAD-T/2002-12/336, s:5-6.
- TÜSİAD, (9 Kasım 2004). *Farklı Boyutlarıyla Kurumsal Yönetim: Denetim, Risk Yönetimi, Finansal Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi Semineri*, Yapı Kredi Plaza, İstanbul, s:13
- TÜSİAD, (2005). *Sermaye Piyasaları İçin Örnek Şirket Yapısı Raporu*, Yayın No. TÜSİAD-T/2005-06/403, s:8.
- TÜSİAD, (2000) *Kurumsal Yönetim İlkeleri*, Yayın No. TÜSİAD-T/2000-06/285, s:10.
- Uçar, Ç. (2009). *Basel-II Kriterlerinin Türk Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi ve Denetim Süreçlerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s:191
- Ulugay, A. (2010). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bankaların İç Denetim Sistemi Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, s:14-15,46,107-108.
- Uzay, S. (2004). 21. yy. Basında Muhasebe Mesleğini Etkileyen Gelişmeler ve Geleceğe Yönelik Değerlendirmeler, *Mali Çözüm Dergisi*, İSMMMO Yayınları, Bahar, Sayı:67, s:226.
- Uzay, Ş. (2003). İşletmelerde Denetimin Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin Rolü ve Türkiye 'de Uygulanabilirliği, *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*, Sayı: 8, s:82.
- Uzun, A.K. (28 Mayıs 2008). İç Denetim Nedir? *Dünya Gazetesi*, s:17-19.
- Uzun, A.K. ve Yurtsever, G. (2009). *Kriz Yönetiminde İç Denetimin Rolü, Kriz Yönetimi, Derleyen: Haluk Sümer*, İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınevi, s:3.
- Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, s:435.

- Ünen, S. (2006). *Bankacılık Gözetim Sisteminde İç Denetimin Dış Denetimi Destekleme Koşulları*, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul, s:7.
- Yağcılar, G.G. (2011). *Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi*, BDDK Yayınları No:10, Ankara, s:5.
- Yavaş, M., Akın, A. (13–14 Mayıs 2005). *Kurumsal Yönetişim Açısından Türk Yükseköğretim Organizasyonu, IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Ankara, s:85.
- Yazgan, F. (2017). *Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinin Hisse Senedi Performansına Etkisi: Bist Kurumsal Yönetim Endeksi Üzerine Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, s:5,20-27.
- Yenigün, T. (2008). *Kurumsal Yönetim ve İşletme İç Denetim*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s:75-76.
- Yıllancı, M. (2003). *İç Denetim*, Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s:150-159,
- Yıllancı, M. (2003). *İç denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayii İşletmesi Üzerine Bir Araştırma*, Osmangazi Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, s:120.
- Yıldırım, M. (2007). *Türkiye'de Kurumsal Yönetim ve Şirketlerin Finansal Performansları Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s:3,25-26.
- Yörüker, S. (2004). *Başka Ülke Örnekleri Temelinde Kontrol, Denetim, Teftiş ve Soruşturma: Kavramsal Bir Çerçeve*, Tesev Denetim Çalıştayı İkinci Toplantısı, Ankara, s:13.
- Yüksel, F. (2011). *Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim Faaliyetlerinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, s:75-80.



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : YILMAZ, Esra  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri : 28.07.1988 Keçiören  
Medeni Hali : Bekâr  
Telefon : 0 (432) 216 80 93  
Faks : 0 (432) 216 80 97  
E-mail : eyilmaz@ilbank.gov.tr

### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim dalı	Devam ediyor
Yüksek lisans	Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim dalı	2014
Lisans	Ege Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İşletme Bölümü	2012
Lise	Balıkesir Ticaret Odası Lisesi	2007

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-Halen	İller Bankası A.Ş. Van Bölge Müdürlüğü Bankacılık ve Muhasebe Müdürlüğü	Uzman Yardımcısı

### Yabancı Dil

İngilizce

### Hobiler

Yüzme, masa tenisi oynamak, fotoğraf çekmek





**İL BANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ