



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BANKALARDA HİLE DENETİMİ: MERKEZDEN DENETİM VE
PERSONEL ALGISINA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
İsmail KABAN

İşletme Ana Bilim Dalı
Muhasebe-Finansman Bilim Dalı
Doktora Tezi

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL

TOKAT – 2018



T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BANKALARDA HİLE DENETİMİ: MERKEZDEN DENETİM VE
PERSONEL ALGISINA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan
İsmail KABAN

İşletme Ana Bilim Dalı
Muhasebe-Finansman Bilim Dalı
Doktora Tezi

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL

TOKAT – 2018

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL danışmanlığında hazırlamış olduğum "BANKALARDA HİLE DENETİMİ: MERKEZDEN DENETİM VE PERSONEL ALGISINA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA" adlı doktora tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

... / ... / ...
İsmail KABAN
İmza

**BANKALARDA HİLE DENETİMİ: MERKEZDEN DENETİM VE
PERSONEL ALGISINA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 11/04/2018

Jüri Üyeleri

İmzası

Başkan : Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ

Üye : Prof. Dr. Şaban UZAY

Üye : Doç. Dr. Veli AKEL

Üye : Doç. Dr. Deniz ŞAHİN DURAN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 23./03./2018 tarih ve 1710 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Mustafa ÇOLAK
Enstitü Müdürü:Enstitü Müdürü.....



TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim ve tez çalışması süresince desteğini yakın olarak hissettiğim danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mustafa GÜL'e, çalışma boyunca nitel araştırma yöntemleri hakkında kıymetli bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan Doç. Dr. Deniz ŞAHİN DURAN'a, lisansüstü eğitimim boyunca beni destekleyen Prof. Dr. Fatih Coşkun ERTAŞ'a, görüşme soruları ile ilgili gerekli değerlendirmelerin yapılması konusunda yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Şaban UZAY'a katkılarından dolayı teşekkür ederim. Ayrıca öğrencisi olmaktan gurur duyduğum ve lisans eğitimimden başlayarak tüm meslek hayatım boyunca muhasebe ile güçlü bir bağ kurmamı sağlayan Prof. Dr. Nuran CÖMERT'e minnet ve şükranlarımı sunarım.

Tezi gözden geçiren ve gerekli değişiklikler konusunda tavsiyelerde bulunan Öğr. Gör. SMMM Yasin ERYILMAZ, Öğr. Gör. Fatih SOBACI, Öğr. Gör. İbrahim ÇİDEM ve CISA Ufuk ÖNER'e, ayrıca görüşme teklifimi geri çevirmeyerek araştırmanın yapılmasına imkân tanıyan saygıdeğer katılımcılara değerli vakitlerini ayırdıkları için teşekkür ederim.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasındaki en büyük katkı örnek çalışma ahlakı ve ilkeli yaşamı ile her zaman yolumu aydınlatan babam Mehmet KABAN'a ve hayatımızdaki merhamet ve şefkat pınarı annem Rahime KABAN'a aittir. Ailemize katıldıktan sonra gerçekleştirdiğim her çalışmada motivasyon kaynağımı oluşturan ve birlikte kurmamız gereken oyunlardan feragat ederek tez yazım sürecinde yaşından büyük bir olgunluk gösteren oğlum Mehmet Asaf KABAN'a teşekkür ederim. Son olarak doktora eğitimim boyunca müşterek sorumluluklarımızı büyük bir sabırla üstlenen ve her adımda karşılıksız desteğini ve ilgisini hissettiğim değerli eşim Nihal KABAN'a teşekkürden öte sonsuz minnet ve sevgilerimi sunarım.

“Bu çalışma Gaziosmanpaşa Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimince Desteklenmiştir. Proje Numarası: 2017/38”

ÖZET

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin etkisi ile iç denetim dünyasında büyük bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu çalışmada son yıllarda yeni bir denetim yaklaşımı olarak uygulanan merkezden denetimin bankacılık sektöründe öne çıkan hilelerin denetiminde sağladığı etkinliğin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel veri analizi tekniği kullanılmış olup yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla bankacılık sektöründe çalışan teftiş kökenli yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yürütülmüştür. Katılımcılara merkezden denetimin işleyişi, merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi, şube faaliyetlerine katkısı, hile ve hile kaynağı bağlamında etkinliği, merkezden denetimin geleceği ve merkezden denetimin etkinliğini arttırmak için gereken aksiyonlar gibi konularda bilgi elde etmek amacıyla sorular yöneltilmiş ve görüşmeler kaydedilmiştir. Araştırmanın verileri Nvivo 11 programı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgular merkezden denetimin klasik iç denetim süreçlerinden önemli ölçüde farklılaştığını ve hile denetiminde etkinliği artırdığını göstermektedir. Bu anlamda yeni bir iç denetim yaklaşımı olarak merkezden denetim, makro bakış açısı, eşanlı ve sürekli denetim, kamera sistemi, uzaktan denetim ve senaryo bazlı risk odaklı denetim gibi yerinden denetime nazaran üstün nitelikler taşımaktadır. Merkezden denetim bu nitelikleri ile hileli eylemlere ilişkin şube personeli üzerinde caydırıcılık oluşturmakta ve şube yöneticilerine iş süreçlerinde etkin bir kontrol ve inisiyatif kullanma imkânı sunmaktadır. Diğer taraftan merkezden denetim zimmet ve kredi usulsüzlükleri başta olmak üzere kayıtlı tüm işlemlerin denetiminde etkinlik sağlamakta olup baskı ve fırsat gibi hile kaynaklarından doğan usulsüzlükler üzerinde de önleyici bir etki göstermektedir. Yerinden denetimin öne çıktığı bugünkü bankacılık iç denetim süreçlerinde zamanla merkezden denetimin rolünün ve ağırlığının artacağı ve kısa bir süre içinde yerinden denetim faaliyetlerinde hissedilir oranda bir azalış gerçekleşeceği düşünülmektedir. Usulsüz işlemlere ilişkin senaryo oluşturma sürecinde icrai tecrübelerden daha fazla yararlanılmasını sağlayacak sistemlerin kurulması ile merkezden denetim daha etkin bir işleyişe kavuşabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Merkezden Denetim, Hile Denetimi, Bankacılık, Sürekli Denetim.

ABSTRACT

With the effects of the developments experienced in information technologies, there is a great transformation in the internal auditing world. The aim of this study is to demonstrate the effectiveness of central audit implemented in recent years as a new audit approach in the supervision of outstanding frauds in the banking sector. Qualitative data analysis technique was used in the research and through semi-structured interview forms, face-to-face interviews were conducted with bank managers with audit background. Various questions have been asked to obtain information on such matters as the process of central audit, the effect of central audit on the employees working in the branch office, the contribution to the branch activities, the effectiveness of the central audit on fraudulent activities, future projection of central audit and actions necessary to increase efficiency and interviews were recorded. The content of the research has been subjected to content analysis and in this process the Nvivo 11 qualitative research program has been used.

Findings from the research show that the central auditing differs significantly from the classical internal audit processes and improves effectiveness in fraud monitoring. In this sense, as a new internal audit approach, central audit has superior qualities compared to such on-site auditing, such as macro perspective, simultaneous and continuous auditing, camera system, remote auditing and scenario based risk oriented auditing. With these qualifications, central audit constitutes deterrence for the branch personnel regarding fraudulent activities and gives the branch managers the opportunity to use effective control and initiative in business processes. On the other hand, central audit provides efficiency in the control of all registered transactions, especially in cases of embezzlement and credit irregularities, and also has a preventive effect on irregularities arising from fraudulent resources such as pressure and opportunity. In current banking internal audit processes where on-site auditing is an outstanding technique, the role and weight of central audit will increase and in a short period of time there will be a noticeable decline in on-site audit activities. By establishment of systems enabling further use of executive experience in fraud related scenarios, central audit will perform a more effective functioning.

Keywords: Central Audit, Fraud Monitoring, Banking, Continuous Auditing

İÇİNDEKİLER TABLOSU

	<u>Sayfa</u>
TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER TABLOSU.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. DENETİM VE İÇ DENETİM	
1.1. DENETİM	4
1.1.1. Denetimin Önemi.....	7
1.1.2. Denetimin Hedefleri ve İşlevleri.....	9
1.1.3. Denetim ve Denetçi Türleri	9
<i>1.1.3.1. Amaçlarına Göre Denetim Türleri</i>	10
1.1.3.1.1. Mali Tablolar Denetimi.....	10
1.1.3.1.2. Faaliyet Denetimi.....	10
1.1.3.1.3. Uygunluk Denetimi	11
1.1.3.1.4. Bilgi Sistemleri Denetimi	11
1.1.3.1.5. İç Kontrol Sistemi Denetimi.....	12
1.1.3.1.6. Risk Yönetim Sistemi Denetimi.....	12
1.1.3.1.7. Yönetim Denetimi.....	12
<i>1.1.3.2. Uygulama Zamanına Göre Denetim Türleri</i>	13
1.1.3.2.1. Sürekli Denetim.....	13
1.1.3.2.2. Sınırlı Denetim	14

1.1.3.2.3. Özel Denetim.....	14
<i>1.1.3.3. Denetçi Statüsüne Göre Denetim Türleri.....</i>	14
1.1.3.3.1. İç Denetim.....	14
1.1.3.3.2. Kamu Denetimi	15
1.1.3.3.3. Bağımsız Denetim.....	15
<i>1.1.3.4. Denetçi Türleri.....</i>	16
1.1.3.4.1. İç Denetçi	16
1.1.3.4.2. Kamu Denetçisi.....	16
1.1.3.4.3. Bağımsız Denetçi	17
1.2. İÇ DENETİM.....	17
1.2.1. İç Denetim Kavramı ve Önemi.....	18
1.2.2. İç Denetimin Unsurları	23
<i>1.2.2.1. Fonksiyonel Bağımsızlık.....</i>	23
<i>1.2.2.2. Kurum Faaliyetlerine Değer Katmak ve Geliştirmek.....</i>	24
<i>1.2.2.3. Güvence Sağlama ve Danışmanlık Hizmetleri</i>	25
<i>1.2.2.4. Objektiflik (Tarafsızlık)</i>	26
<i>1.2.2.5. Risk Yönetimi ve Yönetişim Süreçlerine Katkı.....</i>	27
<i>1.2.2.6. Standartlara Göre Uygulanma</i>	28
1.2.3. İç Denetime İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri	29
<i>1.2.3.1. Sorumluluk ve Hesap Verebilme</i>	29
<i>1.2.3.2. Vekâlet Teorisi</i>	30
<i>1.2.3.3. Yönetime Danışmanlık ve Yardım</i>	30
<i>1.2.3.4. Tasarruf İhtiyacı.....</i>	30
<i>1.2.3.5. Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı.....</i>	31
1.2.4. Risk Odaklı İç Denetim	31
1.3. BANKACILIKTA İÇ DENETİM.....	34

1.3.1. Basel İç Denetim Düzenlemeleri	34
1.3.1.1. Bankalar İçin Kurumsal Yönetim Prensipleri	34
1.3.1.2. Bankalarda İç Denetim Fonksiyonu	36
1.3.1.3. Etkili Banka Denetiminde Temel Prensipler	40
1.3.2. Bankalarda İç Denetimin Yasal Yapısı.....	41
1.3.2.1. Bankacılık Kanunu	42
1.3.2.2. Yönetmelikler	43
1.3.2.2.1. İç Sistemler Yönetmeliği	44
1.3.2.2.2. Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik	47
1.3.2.3. Denetim Komitesi Üyelerinde Aranacak Özelliklere İlişkin Kurul Kararı	48
1.3.3. Bankalarda İç Denetimin İdari Yapısı	49
1.3.3.1. Yerinden Denetim	50
1.3.3.2. Merkezden Denetim.....	51
1.3.3.3. Bilgi Sistemleri Denetimi	54
1.3.4. Amacına Göre Bankalarda İç Denetim Şekilleri	54
1.3.4.1. Olağan Denetim.....	54
1.3.4.2. İnceleme.....	56
1.3.4.3. Soruşturma	57

BÖLÜM 2. HİLE VE HİLE DENETİMİ

2.1. HİLE	60
2.1.1. Hile Kavramı ve Hilenin Doğası	60
2.1.2. Hile Türleri	61
2.1.2.1. Varlıkların Kötüye Kullanılması	62
2.1.2.2. Finansal Tablo Hileleri	64
2.1.2.3. Yolsuzluk.....	65
2.1.3. Hile Yapmaya İten Sebepler ve Hile Üçgeni.....	66

2.1.4. Hileden Korunma Önlemleri	68
2.2. HİLE DENETİMİ.....	72
2.2.1. Hile Riski Değerlemesi	72
2.2.2. Hile Denetiminde Kırmızı Bayraklar.....	74
2.2.3. Hile Denetiminde Modern Bir Araç: Veri Madenciliği.....	77
2.2.4. İç Denetim ve Hile Arasındaki İlişki	79
2.2.5. Uluslararası İç Denetim Standartlarında Hile.....	81
2.3. BANKACILIKTA HİLE DENETİMİ.....	82
2.3.1. Bankacılık Kanunu ve Türk Ceza Kanunu'nda Suç (Hile) Türleri	82
2.3.1.1. <i>Zimmet</i>	82
2.3.1.1.1. Korunan Hukuki Değer	85
2.3.1.1.2. Suçun Temel Unsurları.....	86
2.3.1.1.3. Suça ve Cezaya Etki Eden Nedenler	88
2.3.1.1.4. Soruşturma ve Kovuşturma Usulü.....	89
2.3.1.2. <i>Sırların Açıklanması</i>	90
2.3.1.3. <i>Güveni Kötüye Kullanma</i>	90
2.3.1.4. <i>Dolandırıcılık</i>	91
2.3.1.5. <i>Hırsızlık</i>	91
2.3.1.6. <i>Resmi Belgede Sahtecilik</i>	92
2.3.1.7. <i>Özel Belgede Sahtecilik</i>	93
2.3.1.8. <i>Bilişim Sistemine Girme</i>	93
2.3.1.9. <i>Sistemi Engelleme, Bozma, Verileri Yok Etme veya Değiştirme</i>	94
2.3.1.10. <i>Banka veya Kredi Kartlarının Kötüye Kullanılması</i>	94
2.3.2. Hile Soruşturması (Hile Denetimi Metodolojisi).....	94
2.3.2.1. <i>Hilenin Tespiti ve İspatı</i>	95
2.3.2.2. <i>Personel İfadesinin Alınması</i>	96

2.3.2.3. <i>Personelin Savunmasının Alınması</i>	96
2.3.2.4. <i>Ceza Önerisinde Bulunulması</i>	96
2.3.3. Hile Raporlaması	97
2.3.3.1. <i>Yasal Rapor</i>	97
2.3.3.2. <i>İdari Rapor</i>	97

BÖLÜM 3. MERKEZDEN DENETİM VE ÖRNEK SENARYOLAR

3.1. BANKALARDA MERKEZDEN DENETİM YAPISI VE İŞLEYİŞİ	100
3.2. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM.....	100
3.3. MERKEZDEN DENETİM UYGULAMASINA YÖNELİK ÖRNEK SENARYO ÖNERİLERİ	101
3.3.1. Merkezden Denetim Senaryoları	102
3.3.1.1. <i>Mevduatla İlgili Senaryo Önerisi</i>	102
3.3.1.2. <i>Kredilerle İlgili Senaryo Önerileri</i>	107
3.3.1.3. <i>Operasyonla İlgili Senaryo Önerileri</i>	111
3.3.2. Hileli İşlemlerin Bankacılık Kanunu Kapsamında Değerlendirilmesi	113
3.3.3. İşlemlerin Hileli Finansal Raporlama Bağlamında Değerlendirilmesi.....	113

BÖLÜM 4. LİTERATÜR TARAMASI

4.1. Yurtiçi Literatür Taraması	115
4.2. Yabancı Literatür Taraması.....	120

BÖLÜM 5. MERKEZDEN DENETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN

BANKA PERSONELİNİN ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı	125
5.2. Araştırmanın Önemi	126
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	127
5.3.1. Araştırma Alanı ve Katılımcılar	128
5.3.2. Veri Toplama Araçları	128

5.3.2.1. Görüşme	129
5.3.2.2. Doküman Analizi	129
5.3.3. Verilerin Toplanma Süreci ve Analizi	130
5.4. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği	131
5.5. Araştırmanın Güçlü ve Zayıf Yönleri	133
5.5.1. Araştırmanın Güçlü Yönleri	133
5.5.2. Araştırmanın Zayıf Yönleri	133
5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kısıtları	134
5.7. Araştırmanın Etiği	134
5.8. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme	135
5.8.1. Merkezden Denetim Uygulamalarının İçeriğine İlişkin Bulgular	136
5.8.2. Merkezden Denetim Uygulamalarının Şube Personeli Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	144
5.8.3. Merkezden Denetim Uygulamalarının Şube Faaliyetlerine Katkısına İlişkin Bulgular	148
5.8.4. Merkezden Denetim Uygulamalarının Hile Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulgular	151
5.8.5. Merkezden Denetimin Hile Kaynağı Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulgular .	154
5.8.6. Merkezden Denetimin Geleceğine (Merkezden Denetim-Yerinden Denetim Karşılaştırmasına) İlişkin Bulgular	159
5.8.7. Merkezden Denetimin Etkinliğinin Artırılmasına İlişkin Bulgular	164
SONUÇ VE ÖNERİLER	170
KAYNAKÇA	180
EKLER	201
ÖZGEÇMİŞ	341

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. İç Denetimin Zaman İçindeki Gelişimi	19
Tablo 1.2. İç Denetim Odağındaki Değişim	32
Tablo 1.3. Denetim Planının Oluşturulmasında İç Denetçiler Tarafından Kullanılan Yöntemler	33
Tablo 2.1. Hile Türlerinin Dağılımı	62
Tablo 2.2. A Bankası X Şubesi Hile Riski Değerlemesi Şablonu	74
Tablo 2.3. A Bankası X Şubesi Kırmızı Bayrak Değerlendirmesi	76
Tablo 3.1. Türk Bankacılık Sektöründe Merkezden Denetim Uygulamaları	101
Tablo 3.2. Muhasebe/İşlem Hareketleri Raporu	103
Tablo 3.3. Muhasebe Hareketleri Raporu	105
Tablo 3.4. Muhasebe/İşlem Hareketleri Raporu	108
Tablo 3.5. Muhasebe Hareketleri Raporu	110
Tablo 3.6. Muhasebe/İşlem Hareketleri Raporu	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Denetim Süreci	6
Şekil 1.2. Güvenilir Bilgi Talebi.....	7
Şekil 1.3. İşlev (Amaç) Bazında Denetim Türleri	13
Şekil 1.4. Reaktif Yaklaşımdan Proaktif Yaklaşım Geçiş	22
Şekil 1.5. İç Denetim İşlevinin İletişim Kanalları	39
Şekil 1.6. Teftiş Kurulunun Banka Organizasyon Yapısındaki Yeri.....	49
Şekil 2.1. Hile Üçgeni.....	67
Şekil 2.2. Hile Önleme Süreci	69
Şekil 2.3. Hile Önleme Modeli	71
Şekil 2.4. Hile Soruşturması Sürecinde Kırmızı Bayraklar	77
Şekil 5.1. Merkezden Denetimin Yapısına İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi	136
Şekil 5.2. Merkezden Denetimin Şube Personeli Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi.....	144
Şekil 5.3. Merkezden Denetimin Şube Faaliyetlerine Katkısına İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi.....	148
Şekil 5.4. Merkezden Denetimin Hile Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi.....	151
Şekil 5.5. Merkezden Denetimin Hile Kaynağı Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi	154
Şekil 5.6. Merkezden Denetimin Geleceği ve Yerinden Denetim - Merkezden Denetim Karşılaştırmasına İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi	159
Şekil 5.7. Merkezden Denetimin Etkinliğinin Artırılmasına İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi	164

KISALTMALAR LİSTESİ

AAA	: Amerikan Muhasebeciler Birliği
AB	: Albaraka Türk Katılım Bankası
ACFE	: Association of Certified Fraud Examiners
ACL	: Audit Command Language
AICPA	: American Institute of CPAs
BASEL	: Basel Committee
BBVA	: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Compass
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BIS	: Bank of International Settlements
BK	: Bankacılık Kanunu
BKKL	: Bireysel Kredi Kullanırımı
CIIA	: Chartered Institute of Internal Auditors
CIMA	: Chartered Institute of Management Accountants
COBIT	: Control Objectives for Information and related Technology
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DB	: Denizbank
ECIIA	: European Confederation of Institutes of Internal Auditing
GB	: Garanti Bankası
GKGMİ	: Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri
GOAP	: Government of Andra Pradesh
GYM	: Güreli Yeminli Mali Müşavirlik
HB	: Türkiye Halk Bankası
IAS	: International Accounting Standards
ICAI	: The Institute of Chartered Accountants of India
IDEA	: Interactive Data Extraction and Analysis
IIA	: The Institute Of Internal Auditors
ISACA	: Information Systems Audit and Control Association
ITGI	: Information Technology Governance Institute
İB	: Türkiye İş Bankası
İDKK	: İç Denetim Koordinasyon Kurulu
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İSMMMÖ	: İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
KDD	: Knowledge Discovery in Databases
KMHT	: Kredili Mevduat Hesabı Tanımlama
KPMG	: Klynveld Peat Marwick Goerdeler
KRKA	: Kurumsal Kredi Kapatma
KRKL	: Kurumsal Kredi Kullanırımı
NAKC	: Vadesiz Hesaptan Nakit Çekme
NAKY	: Vadesiz Hesaba Nakit Yatırma
NYIP	: Vadesiz Nakit Yatan İptali

OB	: Odeabank
OCC	: Office of the Comptroller of the Currency
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
ÖFİŞ	: Öz Finans-İş Sendikası
PIFC	: The Public Internal Financial Control
PWC	: PricewaterhouseCoopers
QNB	: QNB Finansbank
RMMF	: Republic of Macedonia Ministry of Finance
SAS	: Statements on Auditing Standards
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TCK	: Türk Ceza Kanunu
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TEPAV	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TİDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği
TKCO	: Takas Çeki Ödemesi
TKOD	: Ticari Kredi Taksit Ödemesi
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TMCK	: Teminat Çıkışı
TMGR	: Teminat Girişi
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
UÜ	: Uludağ Üniversitesi
VB	: Türkiye Vakıflar Bankası
VDCK	: Vadeli Hesaptan Nakit Çekme
WB	: World Bank
YKB	: Yapı Kredi Bankası
ZB	: Ziraat Bankası

GİRİŞ

Varlıkların kötüye kullanılması, yolsuzluk ve finansal tablo usulsüzlükleri şeklinde ortaya çıkan hileler, faaliyetlerinin devamlılığı yönüyle işletmeler açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Hileler, temel olarak işletme çalışanları veya üçüncü kişiler tarafından gerçekleştirilmekte olup hile vakalarında çalışan hileleri en büyük payı teşkil etmektedir. Hileli eylemler sonucunda işletmeler kayda değer maddi kayıplara maruz kalmaktadır. Muhtemel zararların önüne geçmek amacıyla işletmelerin hile risklerini yönetme becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Hile risklerini yönetme becerisi kazanmak ve dolayısıyla hile ile etkin mücadele edebilmek için gelişmiş bir iç kontrol sistemine sahip olmak ve iç kontrolün bağımsız ve yönetsel bir fonksiyonu olarak güçlü bir iç denetim mekanizması kurmak stratejik bir önem taşımaktadır.

Bankacılık sektörü, ülke ekonomileri açısından hayati olarak addedilebilecek fonksiyonlar üstlenmektedir. Finansal sisteminin en büyük aktörleri olan söz konusu kurumlar kredi aktarım kanalı sayesinde ekonomilerin yatırım, üretim ve tüketim seyrinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu önemli işlevleri yerine getiren bankacılık sektöründe gerçekleştirilen işlemler, güven üzerine inşa edilmekte ve mahiyetleri gereği riskli bir nitelik taşımaktadır. Hileli eylemler, mevduat ve kredi gibi itimat temeline dayanan işlemlerin yürütüldüğü sektörde banka itibarının zedelenmesine sebebiyet vermektedir. Bu açıdan bankacılıkta güvenin temin edilmesi, sürdürülmesi ve bankacılık faaliyetlerinin devamlılığı açısından hileler ile etkin olarak mücadele edilmesinde iç denetim kritik bir önem taşımaktadır. Günümüzde geniş şube ve alternatif dağıtım kanalları ağına sahip olan bankacılık sektörü işlem yoğun bir nitelik taşımaktadır. Yığın işlemler, evrak ve dosyaların sıra usulü incelendiği klasik iç denetim yaklaşımından modern iç denetim metodlarına geçişi zaruri kılmaktadır. Bu manada iç denetim dünyasında modern bir yaklaşım olarak risk odaklı denetim öne çıkmaktadır. Risk odaklı denetim anlayışı, yığın işlemler içinden riskli işlemlerin saptanması ve bunların denetlenmesi üzerine kurgulanan bir mantıksal arka plan ihtiva etmektedir.

Günümüzde bilgi teknolojileri alanında dikkat çekici gelişmeler yaşanmaktadır. İş süreçlerinde ve iş modellerinde yeni tasarımların oluşmasına öncülük eden bu durum iç denetim dünyasında da köklü değişimlere zemin teşkil etmektedir. Özellikle veri madenciliği uygulamaları, risk odaklı denetim anlayışı ve etkin hile/suiistimal tespitleri anlamında iç denetimin ilgi alanında bulunmaktadır. Veri madenciliği uygulamaları,

risk odaklı denetim anlayışının ana amaçlarına (riskli işlemlerin saptanması ve bunların denetlenmesi) ulaşılmasını mümkün kılmaktadır. Böylece iç denetim kaynakları daha etkin kullanılmakta, minimum zamanda, minimum personelle ve minimum maliyetle etkili bir denetim faaliyeti icra edilmektedir.

Son yıllarda iç denetim dünyasında merkezden denetim veya sürekli denetim olarak adlandırılan yeni bir denetim yaklaşımı dikkat çekmektedir. Bilgi teknolojilerinin sunduğu imkânların yoğun olarak kullanıldığı ve yeni teknolojik gelişmelerin beslediği bu denetim anlayışında, işlemlerin gerçekleştirildiği anda veya gerçekleştirildikten kısa bir süre sonra ve risk odaklı bir bakış açısı ile denetlenmesi amaçlanmaktadır. Merkezden denetim, kaydedilmiş yığın veriler içinden riskli işlemlerin saptanmasını amaçlayan, iç denetime özel bir veri madenciliği uygulamasıdır. Bu sayede riskler kaynağında tespit edilebilmekte ve muhtemel zararların büyümeden önüne geçilebilmektedir. Günümüzde yoğun bir işlem hacmi içeren bankacılık sektöründe merkezden denetim uygulamaları giderek yaygınlaşmakta ve iç denetim süreçlerinde daha fazla pay almaktadır. Bu itibarla bilgi teknolojilerinin iç denetim süreçleri ve metotları üzerindeki etkisinin yakın gelecekte de artarak devam etmesi beklenmektedir.

Bu araştırma kapsamında bankacılık sektöründe yeni bir iç denetim metodu olarak uygulama alanı bulan merkezden denetimin hilelerin tespiti ve önlenmesi temelinde etkinliğinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Ana saiki oluşturan bu amaç çerçevesinde yürütülen çalışma yedi bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümü araştırma konusuna ilişkin genel bir giriş niteliğinde olup birinci bölümde denetim, iç denetim ve bankacılıkta iç denetim konularında bilgiler sunulmuştur. Bu itibarla ilgili başlıklar altında etraflı açıklamalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde hile, hile denetimi ve bankacılıkta hile denetimi konuları açıklanmıştır. Bu doğrultuda hilenin kavramsal doğasından, bankacılıkta hile soruşturması ve hile raporlamasına kadar bahsi geçen konulara detaylı bir şekilde değinilmiştir.

Üçüncü bölümde merkezden denetimin bankalardaki işleyişi ve bankacılık sektöründe merkezden denetimin mevcut durumu incelenmiş olup örnek merkezden denetim senaryoları sunulmuştur.

Dördüncü bölümde hile denetimi ile ilgili literatür taraması yapılmış olup bu konuda yürütülen yerli ve yabancı çalışmalara yer verilmiştir.

Beşinci bölümde hilelerin tespiti ve önlenmesinde merkezden denetimin etkinliğine ilişkin müfettiş orijinli banka yöneticilerinin görüşleri sunulmuştur. Katılımcıların görüşleri, yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde araştırmacı tarafından geliştirilen “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları Formu” kullanılarak temin edilmiştir. Elde edilen görüşlere ilişkin içerik analizleri yapılmıştır.

Nihai olarak sonuç ve öneriler bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar ortaya konulmuş ve konuya ilişkin bir takım öneriler getirilmiştir.



BÖLÜM 1. DENETİM VE İÇ DENETİM

Bu bölümde genel olarak denetim, iç denetim ve bankacılıkta iç denetim hakkında kavramsal çerçeve sunulmuş olup sırası ile bu kavramlar hakkında bilgiler verilmiştir.

1.1.DENETİM

Günümüzde işletmelerin içinde buldukları rekabet ortamı, geçmişe kıyasla daha kompleks yapı gösteren iş ve işlemlerin hızlı bir şekilde sonuçlandırılmasını gerektirmektedir. İşlemlerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi zorunluluğu, personelin bu yönde karşı karşıya olduğu baskı ve iş süreçlerinde yalınlıktan giderek daha da uzaklaşılması gibi etmenler, zaman zaman şirketlerde istenmeyen durumların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. İşletmelerin maruz kalabileceği bu istenmeyen durumların önüne geçilmesi, ancak bütün faaliyet akışlarının etkin bir denetim mekanizması üzerine inşa edilmesi ile mümkün olacaktır.

Denetim, işletmede bir anlamda kuvvetler ayrılığı ilkesinin yansıması olarak da görülebilir. İşlemleri tesis edenler dışında, mesleği denetim olan kişilerin söz konusu faaliyetleri incelemeleri ve değerlendirmeleri kurumlar açısından güçlü bir teminat olacaktır. Denetim çalışmaları sonucunda ulaşılan bulgular, kurumların daha güvenli bir faaliyet zincirine sahip olmasında çok önemli bir işlev görecektir. İşletmeler açısından taşıdığı bu ehemmiyete istinaden aşağıda denetimin tanımı, özellikleri, önemi ve türleri açıklanmıştır.

Planlama, örgütlenme ve yürütme ile birlikte yönetimin temel fonksiyonları arasında yer alan denetim (Ertaş, 2016: 6), belirlenen ölçütler ile elde edilen bilgiler arasındaki uyumun derecesini saptamak ve raporlamak için, ileri sürülen iddialar hakkında kanıtların toplanması ve değerlendirilmesidir. Denetim, yasal, ekonomik ve etik sonuçlar içeren, aynı zamanda ihtisas gerektiren bir görevdir (Saxena vd., 2010: 1). Denetim, yetenekli ve bağımsız kişiler tarafından gerçekleştirilmelidir (Arens vd., 2008: 4). Ülkemizde çoğunlukla kontrol kavramı ile aynı anlamda kullanılan denetim kavramı, eski dilde murakabe kelimesi ile özdeşlik göstermekte ve günümüzde İngilizce “audit” sözcüğüne karşılık gelmektedir (Çatıkkaş, 2005: 7). Kontrolün denetimi de kapsayan geniş bir kavram olması, kontrolü denetimden ayıran en bariz farktır. Bu sebeple her denetim özünde bir kontroldür ancak her kontrol bir denetim değildir (Yılancı vd., 2012:4).

Mezopotamya medeniyetine ait belgelerde, finansal işlemleri temsil eden kayıtların yanında, bir doğrulama yöntemi kullanıldığının delili olan işaretler görülmektedir. Bu durum bir kişi tarafından tutulan kayıtların başka birisi tarafından teyidinin yapılması şeklindeki uygulamanın yaklaşık 5.500 yıl önce başladığını ortaya koymaktadır (Selimoğlu vd., 2012: 3). Auditing veya bir meslek unvanı olarak “auditor” kavramı 1289 yılında ilk önce İngiltere’de kullanılmıştır. Bu sözcüğün kökeni Latince “audire” kelimesi olup, dinlemek manasını taşımaktadır. Eski Mısır ve Roma’da ticarethane için yapılan tahsilat ve tediyeler bir uzman kişiye okunurdu. Bu kişi tahsilat ve ödemeleri dikkatlice dinler ve onların makul olup olmadığını değerlendirir, audit ederdi. Profesyonel denetçiliğin ilk teşkilatı da Venedik’te 1581 yılında ihdas edilmiştir. 1850’lerde “İskoçya Fermanlı Muhasebeciler Enstitüsü” ile çağdaş muhasebe denetim standartları yasal bir düzenleme haline getirilmiştir. Diplomalı Kamu Muhasipleri Kanunu İngiltere’den Amerika’ya göç eden muhasebecilerin çalışmaları ile 1886 yılında New York’ta çıkarılmıştır. İş hayatında sanayi devrimiyle birlikte yaşanan değişimler, profesyonellere yetki devrini de beraberinde getirmiş ve iç denetim mesleğinde önemli gelişmelerin yaşanmasına öncülük etmiştir. İlk zamanlarda yalnızca muhasebe ve işletme varlıklarının muhafazası ile ilgilenen iç denetçiler, sonraki dönemlerde uygunluk denetimi, risk değerlemesi gibi konularda da görev alarak mesleğin iştegal alanının genişlemesini sağlamış ve kurumsallaşmış şirketlerin vazgeçilmez bir ögesi haline dönüşmüşlerdir (Uzun, 1999: 2).

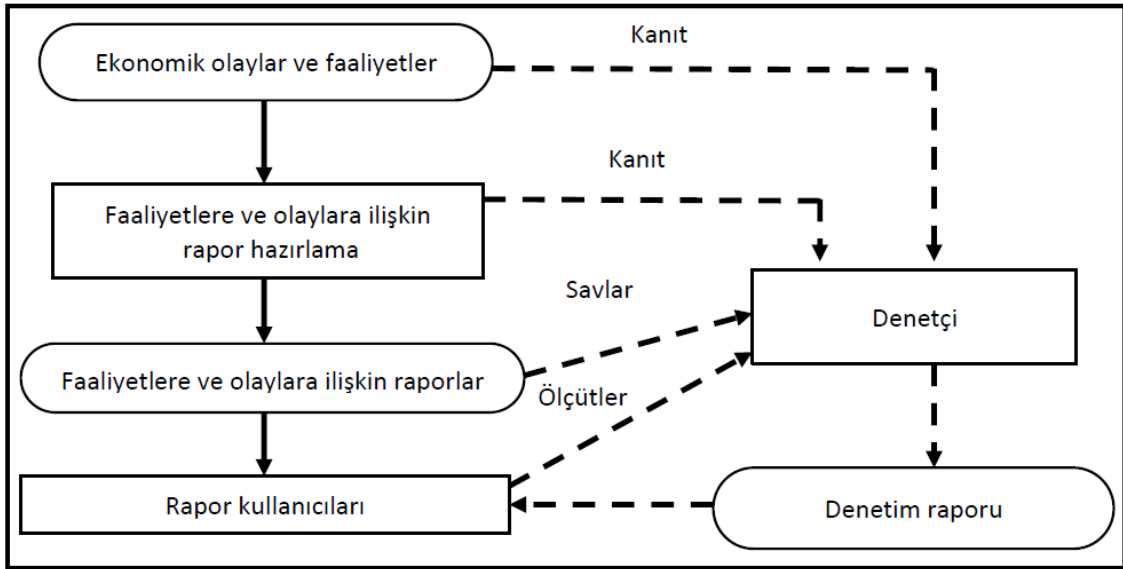
Denetim, sunulan bilgileri doğrulayacak kanıtların toplanması, yorumlanması ve daha önce belirlenmiş ölçütler ile uyum seviyesinin raporlanması veya bir gerçek kişi, tüzel kişi, sistem ya da faaliyetin, muhtelif açılardan örgüsünün ve çalışmasının olumsuzluk veya eksiklik içerip içermediğinin, yasal düzenlemeler çerçevesinde ve rasyonel yaklaşımlarla ölçülmesi ve takip edilmesi için ortaya konulan çabaların bütünü şeklinde ifade edilebilir. (Yurdakul, 2010: 41). Ayrıca denetim, denetimi uğraşı haline getiren ruhsatlı meslek mensuplarınca, şahıs ve vakalar yerine, iş akışları ve iş modeli üzerine odaklanan, sürekli ve sistematik bir inceleme, analiz ve değerlendirme faaliyeti olarak da tanımlanabilir. Denetim süreçlerinin, yönetimden bağımsız olarak, özgür bir faaliyet silsilesine sahip olması esastır (Akpınar, 2011: 287).

Amerikan Muhasebeciler Birliği’nin Denetim Kavramları Komitesine göre denetim, iktisadi etkinlik ve olaylarla ilgili savların, daha önce belirlenmiş kıstaslar

doğrultusunda tutarlık derecesini araştırmak ve bunlara ilişkin sonuçları ilgili taraflara iletmek amacıyla objektif kanıt toplayan ve bu kanıtları değerleyen bir sistemdir (AAA, 1973: 18).

Yapılan tanımlardan hareketle denetimin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Güçlü, 2008: 2):

- Denetim bir süreçtir, belli bir periyodu içerir,
- Ekonomik etkinlikler ve diğer vakalarla ilgilenir,
- Denetimin daha önceden belirlenmiş kıstasları vardır,
- Denetim incelenen olayın mevzuata uygunluğunu değerlendirir,
- Denetim objektif olmak durumundadır,
- Denetimin en temel ilkesi kanıt toplamak ve bunları analiz etmektir,
- Denetim, ıktıların ilgililere bildirimini yapmakla yükümlüdür.



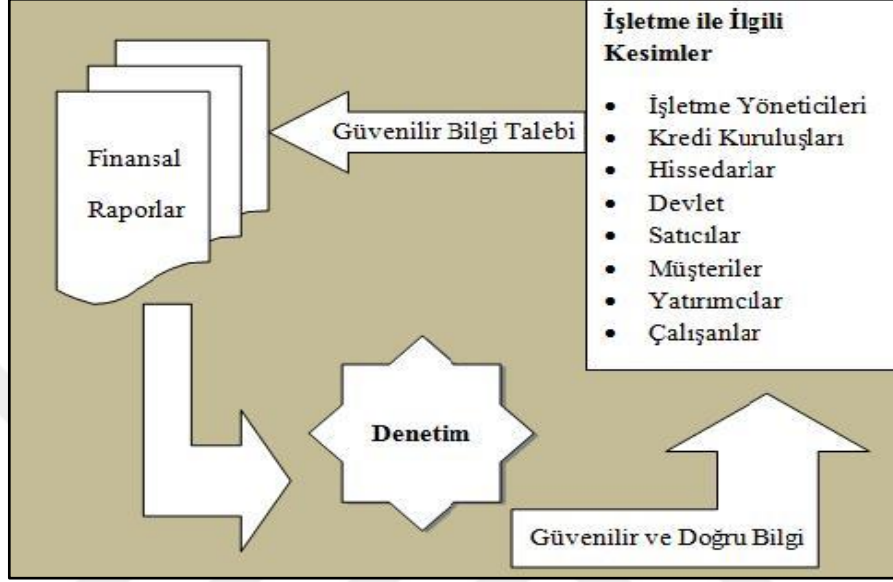
Şekil 1.1. Denetim Süreci

Kaynak: Erdoğan vd., 2013: 4.

Denetim sürecinde, denetçi tarafından ekonomik faaliyetler ve olaylar hakkında ve bunlara ilişkin rapor hazırlama süreci hakkında kanıtlar toplanır. Faaliyetlere ve olaylara ilişkin raporlardaki savlar ve rapor kullanıcıları açısından ölçütler (standartlar) baz alınarak denetçi tarafından denetim raporu düzenlenir ve kullanıcıların bilgisine sunulur.

İşletmelerin sunduğu finansal nitelikli bilgilerin ne derece güvenilir olduğu sorusunun cevabında, denetim olgusu hayati bir rol taşımaktadır. Güvenilir bilgi

gereksinimini karşılamak üzere, bir takım denetim mekanizmaları kurulmasına ihtiyaç vardır. Denetim, ilgililerin kullanımına sunulan bilgilerin doğru ve güvenilir olup olmadığını tespit etmeye dönük çabaların bütününden oluşmaktadır (Kavut vd., 2009: 11).



Şekil 1.2. Güvenilir Bilgi Talebi

Kaynak: Kavut vd., 2009: 12.

Denetim, üstlendiği sorumluluklar nedeniyle işletmeler açısından büyük önem arz etmekte olup bu doğrultuda denetimin bir takım hedefleri ve işlevleri bulunmaktadır.

1.1.1. Denetimin Önemi

İşletmelerin temel hedefi sahip oldukları kıt kaynaklarla işletme değerini en yükseğe çıkarmak, yatırımcıların temel hedefi ise tasarruflarını maksimum kar getirecek alanlarda değerlendirmektir. İşletmelerin ve yatırımcıların hedeflerini gerçekleştirmeleri açısından, yatırım kararlarını alırken finansal bilgilere dayanmaları büyük önem taşımaktadır. Ayrıca finansal bilgiler faaliyetlerin başarı düzeyinin ölçülmesi için de önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Yatırımcılar ile diğer menfaat grupları ise işletme varlıklarının nasıl kullanıldığını, bunların karlı ve istikrarlı alanlara özgülenip özgülenmediğini analiz ederken yine bu bilgilere dayanmaktadır. Bu yönüyle denetim sistemi, bahsi geçen ilgililere, kullanacakları bilgilerin gerçek ve muteber olduğu konusunda güvence sunmaktadır (Selimoğlu vd., 2009: 2-3).

Temel amacı kâr elde etmek olan şirketler, iktisadi hayatın işleyişi içinde tam anlamıyla bağımsız davranamazlar. Özellikle insan ihtiyaçlarının giderilmesinde etiğe uygun davranılması ve yatırımcıların menfaati üzere kamuoyuna karşı bir takım sorumlulukları vardır. Hem işletme yönetimi hem de devlet, sahip oldukları çeşitli denetim organları eliyle işletmelerin bu sorumlulukların gerektirdiği doğrultuda hareket edip etmediklerini denetlemektedirler (Bakır, 2003: 4).

Nüfusun artması ve iktisadi hayatın giderek gelişmesi güvenilir bilgi elde etme ihtiyacını daha da artırmaktadır. Her toplumda iktisadi kararların alınması sırasında, karar verirken elde bulunan geçerli bilgiler kullanılır. Amaçlar doğrultusunda ve etkili karar verebilmek için, bu aşamada yararlanılan bilgilerin geçerli ve güvenilir olması şarttır. Bilginin güvenilir olmaması halinde, kaynakların etkin kullanılması mümkün olmaz ve alınan kararlardan toplum ve karar alıcılar olumsuz etkilenir (Güredin, 2000: 3-4). Denetim, toplumu ve karar alıcıları muhtemel zararlardan kurtaracak önemli bir rol üstlenmektedir.

Denetim, genel ülke ekonomisi, yöneticiler ve işletmeyle ilgilenen üçüncü kişiler açısından önemlilik arz etmektedir. Düzenli denetimlerin sonucunda edinilen ölçüt ve göstergelere dayanılarak alınan kararlar, yapılan planlar, genel ekonomik gelişme beklentilerinden hareketle yapılan planlardan daha etkili ve isabetli olmaktadır. Klasik finans teorisinde şirketlerin en önemli unsuru sermayesi ve sermayedarı iken, çağdaş finansman anlayışında sermaye tabana yayılmış ve bununla birlikte alacaklılar, yatırımcılar, sendikalar ve kredi kuruluşları gibi tüm menfaat sahipleri de bir o kadar önemli hale gelmiştir (Çakar, 2008: 10). Bugün liberal ekonomi kurallarına bağlı olan ve iktisadi açıdan gelişmiş her ülke, denetim mekanizmasını kanuni düzenlemelerle güçlendirerek ekonomik hayatta güven unsurunun saygın öğelerinden biri haline getirmiştir (Akbiyık, 2005: 5). Denetim fonksiyonu, yönetimin diğer işlevlerinin yürütülmesindeki başarı derecesini ortaya koyarak gerek yöneticilerin kendilerince gerekse de daha alt birimlerde yapılan çalışmaların değerlendirilmesine imkân tanımakta (Büyükmirza, 2014: 20), böylece yöneticilere belirlenen hedeflere ulaşılması yolunda hangi noktada bulunduğu konusunda rehberlik etmektedir (Ertaş, 2015: 101). Denetim işlevi, yönetimin planlama, örgütlenme ya da yürütme fonksiyonlarına çok daha fazla konsantre olabilmemesini mümkün kılmaktadır.

1.1.2.Denetimin Hedefleri ve İşlevleri

Denetimin hedefleri esas itibarıyla şöyle sıralanabilir (Dipci, 2007: 11):

- Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri temelinde hazırlanmış mali tabloların, firmanın finansal durumunu ve işlem sonuçlarını adil bir şekilde yansıttığını denetçinin profesyonel görüşleri ile birlikte ortaya koymak,
- GKGMİ doğrultusunda işlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında düşülen hataları saptamak,
- Uygunsuzluğu tespit etmek,
- Sonuçları yönetime raporlamak.

Bahsedilen hedefleri gerçekleştirme sürecinde denetimin üstlendiği bir takım işlevler bulunmaktadır. Söz konusu işlevler (Saxena vd., 2010: 4-5):

- İşletmenin yönetim modeli, iç kontrol ve muhasebe sistemlerini araştırarak bunların gerçek yapısını belirlemek,
- İç kontrol sisteminin sağlamlığını anlamak için test kontrolleri gerçekleştirmek,
- İşlemlerin arkasındaki tüm kanıtları toplamak ve bunların ticari defterlere doğalarına uygun olarak yansıtılıp yansıtılmadığı tespit etmek,
- Kayıtların aritmetiksel doğruluğunu kontrol etmek,
- Varlıkların mevcudiyetini ve değerlerini doğrulamak,
- Yasaların öngördüğü doğrultuda muhasebe defterlerinin tutulmasını sağlamak,
- Yasal gerekliliklere uyulup uyulmadığını belirlemek,
- Finansal tablolardan hareketle işletmenin mali durumunu raporlamak,
- İç kontrol ve muhasebe sistemlerinin geliştirilmesi açısından öneriler sunmak,
- Sermaye ve gelir kalemleri arasındaki farkları doğrulamak,
- Varlıklar ve yükümlülükleri doğrulamak, varlıkların doğru değerlendirildiğine güvence vermek.

1.1.3.Denetim ve Denetçi Türleri

Denetim ana olarak amaçlarına göre, uygulama zamanına göre ve denetçi statüsüne göre sınıflandırılabilir. Bunun yanında iç denetçi, kamu denetçisi ve bağımsız denetçi şeklinde denetçi türleri de bulunmaktadır.

1.1.3.1.Amaçlarına Göre Denetim Türleri

Amaçlarına göre denetim türleri, mali tablolar denetimi, faaliyet denetimi, uygunluk denetimi, bilgi sistemleri denetimi, iç kontrol sistemi denetimi, risk yönetim sistemi denetimi ve yönetim denetimi şeklinde sınıflandırılabilir (Gegin, 2007: 17).

1.1.3.1.1.Mali Tablolar Denetimi

İşletmelerin faaliyet sonuçlarını yansıtan finansal tabloların Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri'ne uygun olup olmadığı konusunda yürütülen denetim faaliyetidir (Coşkun vd., 2013: 16). Şirketlerde finansal bilginin oluşturulması ile ilgili sorumluluk muhasebe sistemine aittir. Bu doğrultuda muhasebe sistemi, ticari faaliyetler olarak adlandırılan (Ertaş, 2011: 23) ve firmanın varlık ve kaynaklarında değişme yaratan parayla ölçülebilen finansal nitelikteki işlemleri kayıt altına alır, sınıflandırır ve analiz ve yoruma uygun (Cemalcılar ve Önce, 1999: 3-4) mali tabloları oluşturur. Bu tablolar üzerinde yapılan denetimin amacı, muhasebe sistemini eleştirel bir bakış çerçevesinde inceleyip, sunulan bilgilerin güvenilirliği hakkında bir yargıya ulaşmaktır (Akyürek, 2006: 6).

Sosyal sorumluluk ilkesinin bir gereği olarak muhasebenin, tarafsız ve objektif bilgiler sunması gerekmektedir. Bunu sağlamak için uzun yıllardır çeşitli ilke ve standartlar oluşturulmuştur (Karapınar ve Aykoğlu Zaif, 2013: 19). “Uluslararası Muhasebe Standartları” (International Accounting Standards-IAS) küresel anlamda muhasebeden elde edilecek bilgilerin yeknesaklaştırılması amacıyla geliştirilmiştir. Muhasebede yeknesaklık; finansal tabloların uluslararası anlamda mukayese edilebilirliğini artırmak amacıyla muhasebe standartlarında ve mesleki pratiklerde, ülkeler arasında yakınlaşma sağlanmasına dönük çabaları ifade etmektedir. (Mercan, 2010: 10). Ülkeler arasında sağlanan yeknesaklıkla, bilgi kullanıcılarına standart bilginin sunulmasının yanında, finansal tabloların denetimi ile güvenilir bilginin sunulması da mümkün olacaktır.

1.1.3.1.2.Faaliyet Denetimi

Organizasyonlarda gerçekleştirilen uygulamaların, faaliyet ve yöntemlerin, kurumun belirlediği amaçlara ulaşmak için yeterli olup olmadığı ve bu süreçte kaynakların verimli olarak değerlendirilip değerlendirilmediğinin tetkik edilmesidir (Yurdakul, 2010: 44). Örgütlerin büyüyerek holdingleşme eğilimi göstermesi ve

merkezleşmenin öne çıkması neticesinde özellikle yakın geçmişte faaliyet denetimi uygulamada geniş yer bulmaya başlamıştır (Ulugay, 2010: 41).

Faaliyet denetiminde, denetçilerden nesnel gözlemler yapmaları ve belirli faaliyetleri ayrıntılı olarak analiz etmeleri beklenir. Faaliyet denetiminde, faaliyet çıktıları belirlenmiş ölçütlerle karşılaştırılır ve kurumun önceden saptanmış amaç ve hedeflere ulaşmış olup olmadığı değerlendirilir. Denetimin kapsamı, işletmenin bütünü olabileceği gibi bir birimi, bir şubesi ya da üretim, finans, pazarlama gibi bir işlevi de olabilir (Çakar, 2008: 13). Performans denetimi olarak da adlandırılan faaliyet denetiminde, fiili durumun ölçülmesine baz teşkil edecek kriterler çoğunlukla öznel bir şekilde saptanır. Bu açıdan faaliyet denetiminde denetçi, mevcut durumun iyileştirilmesi ile ilgili öneriler sunar. Geliştirilmesi ve düzeltilmesi gereken hususları tanımlar ve tavsiyelerde bulunur (Eski, 2006: 5).

1.1.3.1.3.Uygunluk Denetimi

Uygunluk denetimi, bir kurumun iş süreçlerinin veya mali işlemlerinin daha önce belirlenmiş politika, prosedür, kural, yönetmelik ve mevzuat ölçeğindeki uygunluğunun saptanmasını amaçlayan denetim şeklidir (Çatıkkaş, 2005: 9). Uygunluk denetimlerinin kapsamı özellikle devlet müdahalesinin arttığı hallerde genişlemektedir. Hem özel sektörde hem de kamu kesiminde, denetçiler tarafından, yürürlükteki politikalara, yazılı sözleşmelere ve yasal düzenlemelere uygunluk konusunda sıkı bir denetim yapılmaktadır (Sezal, 2006: 14).

Uygunluk denetimi diğer bir ifade ile üst otoriteler tarafından önceden belirlenmiş kurallara uyulup uyulmadığının irdelenmesidir. Bu üst makamlar işletme yönetimi ya da kamu otoritesi olabilir. Uygunluk denetiminde saptanan bulgular sadece ilgili ve yetkili kişi ve kuruluşların içinde bulunduğu sınırlı bir kitleye raporlanır. Bu nedenle uygunluk denetimi genellikle iç denetçiler, bazı zaruri durumlarda ise dış denetçiler tarafından gerçekleştirilir (Ayaz, 2011: 21).

1.1.3.1.4.Bilgi Sistemleri Denetimi

Bir kurumda kullanılan bilgi sistemlerinin barındırması gereken yedi temel kriter bulunmaktadır. Bunlar, etkililik, etkinlik, gizlilik, bütünlük, uygunluk, uyumluluk ve güvenilirliktir (ITGI, 2007: 10-11). Bilgi sistemleri denetimi söz konusu yedi temel kriter çerçevesinde kurum tarafından kullanılan tüm yazılım, donanım ve bilgi sistem ve

teknolojilerinin, yönetimin amaçları ile uygunluk gösterip göstermediği ile yeterli, etkin ve verimli bir biçimde kullanılıp kullanılmadığının, bilgi işlem sistemlerinde yer alan tüm kayıtların ve bilginin, gizli tutularak izinsiz erişimlere karşı güvenilirliğinin sağlanıp sağlanmadığının, sistematik bir üslupla değerlendirilmesidir (TCMB, 2009: md. 5).

1.1.3.1.5.İç Kontrol Sistemi Denetimi

Organizasyonun mali ve operasyonel bilgilerinin doğruluğu, tamlığı ve güvenilirliği, operasyonların etkinliği ve verimliliği, varlıklarının korunması, kurallara, talimat ve mevzuata uygunluğunu sağlamak üzere tasarlanan iç kontrol sisteminin etkinlik ve yeterliliğinin uygun kriterler temelinde denetlenmesidir (TCMB, 2009: md. 36).

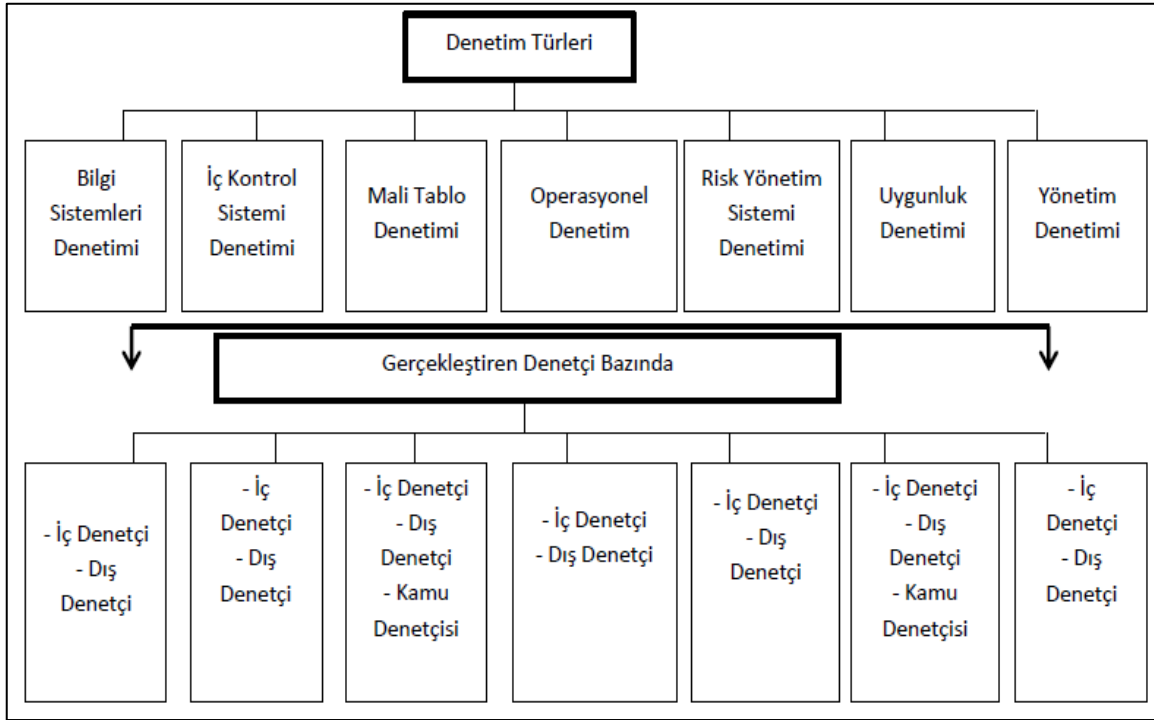
1.1.3.1.6.Risk Yönetim Sistemi Denetimi

İşletmenin muhatap olduğu risklerin belirlenmesi, analizi, izlenmesi ve raporlanması amacıyla kurgulanmış olan risk yönetim sistemlerinin etkinlik ve yeterliliğinin uygun risk metodolojileri özelinde değerlendirilmesidir (Gegin, 2007: 19).

1.1.3.1.7.Yönetim Denetimi

Örgütün toplam etkinlik ve verimliliğinin iyileştirilmesi ve takip edilmesi amacı ile yönetim kararlarının değerlendirilmesi, bunun yanında faaliyetlerin tabi olduğu dış standartların sağlanamamasına neden olan hususların tespitini amaçlayan bağımsız değerlendirme ve incelemelerdir (Flesher ve Zarzeski, 2002: 100).

Yukarıda sırayla açıklanan her bir denetimin, hangi tür denetçi tarafından gerçekleştirildiği aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1.3. İşlev (Amaç) Bazında Denetim Türleri

Kaynak: Gegin, 2007: 17

Mali tablolar (finansal) denetimi ve uygunluk (uyum) denetimi dış denetçi, iç denetçi ve kamu denetçisi tarafından yapılırken, diğer denetimlerde kamu denetçisinin herhangi bir rolü bulunmamaktadır.

1.1.3.2. Uygulama Zamanına Göre Denetim Türleri

SPK tarafından yayınlanan X/16 sayılı Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Hakkında Tebliğde benimsendiği üzere, uygulama zamanına göre denetim, finansal tabloların denetimi açısından, sürekli denetim, sınırlı denetim ve özel denetim olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Çatıkkaş, 2005: 10). Bunun yanında son yıllarda faaliyetlerin devamlı biçimde izlenmesini amaçlayan bir denetim konsepti olarak ifade edilen ve finansal tablo denetiminin ötesine geçen bir sürekli denetim/merkezden denetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

1.1.3.2.1. Sürekli Denetim

Denetim çalışması yapılan firmanın muhasebe sürecindeki tüm iş ve işlemlerinin yıl boyunca denetlenmesi ve gereken düzeltmelerin tesis edilmesi şeklinde yürütülen denetimdir (Bakır, 2003: 22-23). Modern anlamda sürekli denetim, eş zamanlı muhasebe sistemi kapsamında hazırlanan finansal tabloların, gerçeğe uygun bir şekilde

sunumu üzerine bir fikir oluşturmak için, makul bir dayanak olarak elektronik denetim kanıtlarının sistematik bir süreç şeklinde toplanmasıdır. Başka bir deyişle sürekli denetim, varlıkları korumak, veri bütünlüğünü sağlamak ve güvenilir finansal tablolar üretmek açısından, eş zamanlı muhasebe sisteminin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek için kanıt toplama ve değerlendirme süreci olarak da tanımlanabilir (Rezaee, 2001: 151).

1.1.3.2.2.Sınırlı Denetim

Ara dönem mali tablolarının finansal raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadıklarının, öncelikle bilgi toplama (soruşturma) ve analitik inceleme tekniklerine başvurularak incelenmesi ve değerlendirilerek rapora aktarılmasını ifade eden denetim şeklidir (SPK, 2006: 1). Sınırlı denetimde şirket faaliyetleri belirli aralıklarla ve dönemler itibarıyla (üç aylık, altı aylık gibi) denetime tabi tutulmaktadır (Bakır, 2003: 23).

1.1.3.2.3.Özel Denetim

Özel denetim, sermaye piyasası araçlarının ihracı için SPK'ye başvuru aşamasında veya birleşme, bölünme, devir ve tasfiye durumunda bulunan ortaklıklar ile aynı durumdaki sermaye piyasası kurumları tarafından hazırlanmış finansal tabloların denetlenmesidir (Çatıkkaş, 2005: 11).

1.1.3.3.Denetçi Statüsüne Göre Denetim Türleri

Denetçinin statüsüne göre denetim; iç denetim, kamu denetimi ve bağımsız denetim olmak üzere üçe ayrılır (Akbiyık, 2005: 41).

1.1.3.3.1.İç Denetim

İç denetim, firmada sürekli statüde çalışan ya da işletme dışından sürekli olarak iç denetçi unvanıyla hizmet veren kişilerce, finansal ve finansal olmayan nitelikteki tüm işletme faaliyetlerinin incelenmesidir. Diğer bir deyişle, kamu veya özel kesimde idare veya kuruma bir ücret sözleşmesi ile bağlı olarak hizmet veren kişilerin yönetim adına yürüttükleri bir denetim türüdür (Kavut vd., 2009: 37). Günümüzde kurumlar; iç denetimi, iç kaynakları ile yürütebildiği gibi dış kaynaklarla da icra edebilir veya her ikisinin de kullanıldığı eş kaynak yöntemiyle iç denetim faaliyetlerini organize edebilir (Çatıkkaş vd., 2012: 13). İç denetim, bir örgütte kurmay görevi üstlenen çalışanlarca,

bulguları sadece firma içi raporlanmak amacıyla yürütülen bir denetimdir (Çetinoğlu, 2007: 11).

1.1.3.3.2.Kamu Denetimi

Kamu idarelerine bağlı olarak istihdam edilen ve kamu yararını göz önünde bulundurarak görev yapan kişilerin gerçekleştirdikleri denetimlere kamu denetimi adı verilir. Kamu denetimi, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işletmelerinin, devlet tarafından yetkilendirilmiş denetçiler eliyle incelenmesidir (Kavut vd., 2009: 38). Kamu denetiminde bir yasal otorite tarafından saptanan prosedürlere uyulup uyulmadığı denetlenir (Selimoğlu vd., 2012 : 8).

1.1.3.3.3.Bağımsız Denetim

Bağımsız denetim, şirketlerin halka açıklanacak veya Kurulca talep edilecek yıllık finansal tablo ve diğer finansal bilgilerinin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu konusunda, makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarına ulaşılması amacıyla, bağımsız denetim standartlarında öngörülen gerekli tüm bağımsız denetim tekniklerinin kullanılarak, defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek raporlanmasını ifade etmektedir (SPK, 2006: 1). Bağımsız denetim, firma ile işçi-işveren ilişkisi içinde olmayan kişilerce icra edildiği için bu tür denetim dış denetim olarak da tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2010: 7).

Bağımsız dış denetime gereklilik duyulmasının bir takım nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi firma sahip/sahiplerine, ortaklarına, yöneticilerine ve firma iç denetimine karşı yaşanan güven sorunudur (İnam, 2007: 13).

Bağımsız denetim sürecinde denetçinin bağımsız olması esastır. Bu nedenle bağımsız denetimde denetçi aşağıdaki koşulları sağlamak zorundadır (Kavut vd., 2009: 36):

- Şirket ile denetim sözleşmesinde belirlenen tutar dışında bir ücret ilişkisi olmamalıdır ve bunun dışında ücret veya başka bir isim altında ödeme yapılmamalıdır,
- İşletme ile herhangi bir ekonomik faaliyet gerçekleştirilmemeli, herhangi bir iş ilişkisi, danışmanlık, ticaret gibi bir ilişki bulunmamalıdır,

- İşletme ile herhangi bir borç alacak ilişkisi içinde olunmamalı, işletmeden borç alınmamalı veya borç verilmemelidir.

Denetim sürecinde iç denetçi ile dış denetçi arasındaki ilişkide, eğer dış denetçi iç denetçinin üstü veya değerlendiricisi olarak kabul edilirse, bu durum kaygılara, çatışmalara ve bilginin paylaşılmasında sıkıntılara yol açabilir. Dış denetçinin daha sağlıklı ve hızlı bir denetim gerçekleştirebilmesi için, iç denetçinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeden istifade etmesi gerekir. Bunun gerçekleşmesi ve muhtemel bir çatışmanın ortaya çıkmaması ancak tarafların birbirlerine saygı duymaları, rollerini ve sorumluluklarını takdir etmeleri ile mümkün olabilir (Kahveci, 2008: 81).

1.1.3.4. Denetçi Türleri

Denetçi, denetim görevini yerine getiren, mesleki bilgi ve tecrübeye sahip, bağımsız hareket edebilen, güçlü etik niteliklere haiz olan uzman kişidir (Güredin, 2000: 9). Denetçileri üç grupta incelemek mümkündür (Güçlü, 2008: 8).

1.1.3.4.1. İç Denetçi

Bağlı olduğu kurumun hiyerarşik yapısında yer bulan, direkt olarak yönetim kuruluna karşı sorumlu olarak faaliyet gösteren denetçilerdir. Günümüzde iç denetçilerin mesailerinin önemli bir kısmı faaliyet denetimine harcanmaktadır. Çünkü günümüz iş hayatında yaşanan çetin rekabet, kurumları daha verimli çalışmaya yöneltmektedir (Selimoğlu vd., 2009: 10). İç denetçiler; firmalara, örgüt içindeki diğer ünitelere ve yönetime ilave değer katmak görevini üstlenerek, kuruma büyük bir yarar sağlamaktadır (Özer, 2008: 56).

1.1.3.4.2. Kamu Denetçisi

Devletten maaş alan, denetim yetkisini kamu adına kullanan uzman kişilerdir (Güçlü, 2008: 9). Kamu adına denetim yetkisi kullanan bu kişiler, faaliyetlerin etkin ve verimli olmasından öte, işletmelerin yürürlükteki yasal mevzuata uygun olarak çalışıp çalışmadıkları ile ilgilenmektedirler. Kamu denetçilerinin yaptıkları çalışmanın asıl gayesi, kamusal anlamda bir zarar ortaya çıkmasının önüne geçmektir. Örneğin, BDDK murakıpları bankacılık sektörünün denetimini yaparak, sistemde topluma yansıyabilecek muhtemel olumsuzlukları tespit etmeyi amaçlamaktadırlar.

Bazı kamu denetçileri kendi kurumlarının iç denetim faaliyetlerini de sürdürmekte ve bu yönüyle de bir anlamda iç denetçilik yapmaktadırlar. Örneğin vergi

müfettişleri, işletmeler üzerinde vergi incelemeleri yaptıkları durumda kamu denetçisi, Maliye Bakanlığı ve ilgili kuruluşlarda Bakan tarafından verilen denetim görevlerini yerine getirdikleri durumda ise iç denetçi fonksiyonu üstlenmektedirler. Kamu kurumlarında önceden teftiş kurulları aracılığı ile yürütülen iç denetim faaliyetleri son yıllarda bakanlıklar ve diğer kurumlar bünyesinde ihdas edilen iç denetim birimleri eliyle gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Genel olarak iç denetim birimleri kurum faaliyetlerinin iyileştirilmesi hedefine yönelik olarak görev yaparken, teftiş kurulları organizasyonun her türlü faaliyet ve işlemleriyle ilgili teftiş, inceleme ve soruşturmalar gerçekleştirmektedir.

1.1.3.4.3. Bağımsız Denetçi

Denetimi kendileri için uğraş alanı olarak gören, bağımsız olarak veya bir denetim firmasına bağlı olarak çalışan denetçilerdir. Bu denetçiler, şirketlerin mevcut durumu hakkında bilgi almak isteyen kişi ya da kuruluşların talebi doğrultusunda denetim faaliyetlerini icra ederler (Bakır, 2003: 24). Diğer bir ifade ile bağımsız denetçiler, müşterilerine profesyonel bir denetim hizmeti sunan ve tek başına çalışan uzman kişiler ile bir denetim şirketinde görevli olan kişilerdir. Bağımsız denetçiler eğitimleri, birikimleri ve bağımsız olma vasıfları ile muhtelif denetim işlevlerini en iyi biçimde gerçekleştirebilecek olan meslek mensuplarıdır (Güredin, 2000: 9). Son yıllarda işletme dünyasında yaşanan skandallar bağımsız denetim mesleğinin önemini oldukça artırmıştır. Ülkemizde de 2011 yılında yürürlüğe giren ve kurumsal yönetim esası üzerinde şekillenen Türk Ticaret Kanunu kapsamında, halka açık olan veya olmayan ayrımı yapılmaksızın, bütün sermaye şirketlerine bağımsız denetim zorunluluğu getirilmiştir. Ancak kanunun ilgili hükmü uygulamaya geçmeden önce başka bir yasal düzenleme ile ertelenmiştir.

1.2. İÇ DENETİM

Finansal piyasaların ekonomik aktivite içindeki ağırlığının artması genel iktisadi düzen açısından bankaların önemini de artırmaktadır. Bankacılık sektörü üstlendiği finansal aracılık rolü nedeniyle ekonomik sistemin en önemli unsurlarından birisi olarak işlev görmektedir. Bir sistemin sağlıklı bir işleyişe sahip olması, sistemi oluşturan kurumların güvenilir bir yapı ihtiva etmesine bağlıdır. Mevcut veya potansiyel müşterilere bir kurumun iş süreçlerinin sağlamlığı ve güvenilirliği hakkında

verilebilecek en objektif güvence etkin bir iç denetim sisteminin varlığıdır. Bankalar nezdinde yürütülen iş ve işlemlerin teknik bilgi gerektiren ve özellikli bir niteliğe sahip olması, iç denetimin önemini daha fazla ön plana çıkarmaktadır.

1.2.1.İç Denetim Kavramı ve Önemi

İç denetim, bütün organizasyonların risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim faaliyetleri ile ilgili nesnel ve bağımsız bir güvence elde etme faaliyeti olup, kurumlarda idari hesap verebilirliğin ve şeffaflığın yerleşmesine katkı sağlamaktadır (Uzun, 2010: 27). Faaliyetleri geniş bir alana yayılan, birbirinden bağımsız ünitelerden oluşan kuruluşlarda, hem genel etkinliğin hem de birim faaliyetlerinin kontrolünde iç denetim yönetime destek olmaktadır (Memiş, 2008: 76).

II. Dünya savaşını takiben ülkeler arası ticari ilişkilerde görülen genişleme, işletmeler açısından bir takım riskleri de yanında getirmiştir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için faaliyet gösteren şirketler, muhatap oldukları söz konusu riskleri minimize etmek zorundadır. Bu itibarla, geleceğe yönelik kararlarda sonuç doğurması için, çoğu kez geçmişe dönük finansal tablolara konsantre olan dış (bağımsız) denetimin yanında, olası risklerin önüne geçilmesini temin edecek farklı bir denetim yaklaşımı olan iç denetimin ehemmiyeti oldukça fazla hissedilmektedir (Aslan, 2010: 65).

Modern profesyonel iç denetim uygulamaları; iki ana dönüm noktası mahiyetindeki, “İç Denetçiler Enstitüsü” olarak anılan “The American Institute of Internal Auditors – IIA” nın 1941 yılında ihdası ve Victor Z. Brink’in “Modern iç Denetim” kitabının 1973 yılında yayınlanması ile doğmuştur (Chun, 1997: 247). 1950 öncesinde organizasyonların tamamına yakınında iç denetim faaliyetleri finansal denetimler üzerinde yoğunlaşmış ve iç denetçiler temel olarak mali tablo denetimleri ile iştigal etmiştir (Chun, 1997: 249). Objektif bilginin sağlanması görevini yerine getirmek amacıyla ortaya çıkan iç denetimin, İç Denetçiler Enstitüsü’nün faaliyete geçmesi ile birlikte farklı tanımlamaları yapılmış ve odak noktası sürekli değişerek gelişmiştir (Pehlivanlı, 2010: 10). İç denetim muhasebe odaklı bir yaklaşımdan yönetim kurulu ve paydaşlar odaklı bir meslek olmaya doğru dönüşmüştür (TİDE, 2016a: 5).

Tablo 1.1. İç Denetimin Zaman İçindeki Gelişimi

Süreç	İç Denetimden Beklenen Faydalar
1950'li yıllar	Muhasebe kayıtlarının kontrol edilmesi
1960'lı yıllar	İç ve dış mevzuata uygunluğun değerlendirilmesi
1970'li yıllar	Yürürlükte olan prosedürlerin incelenmesi
1980'li yıllar	İşletmede uygulanan kontrollerin değerlendirilmesi
1990'lı yıllar	İç kontrol sisteminin işleyişi ile ilgili bağımsız raporlama yapılması
2000'li yıllar	İşletmenin risk yönetiminin değerlendirilmesi, risk yönetimine destek olunması, risk ve güvence kontrollerinin raporlanması, işletme faaliyetlerine değer katılması

Kaynak: Pickett, 2004: 10-14.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün tanımıyla iç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak gayesini taşıyan bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, organizasyonun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini kritik etmek ve geliştirmek hedefine yönelik sistematik ve disiplinli bir bakış açısı ortaya koyarak kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur (CIIA, 2011: 6). Bu çerçevede iç denetimin rolü değerlendirildiğinde, organizasyonların risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olan iç denetim, işletmelerde yönetsel hesap verebilirliğin kurumsallaşmasına katkı sunmaktadır (Uzun, 2009b: 3). Bu bağlamda iç denetim faaliyeti kurumun yönetim süreçlerinin, faaliyetlerinin ve bilgi sistemlerinin maruz kaldığı riskleri değerlendirmek amacıyla aşağıdaki hususları dikkate alır (IIA, 2012: 11-12):

- Kurumun stratejik hedeflerine ulaşması,
- Mali ve operasyonel bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu,
- Faaliyetlerin ve programların etkinliği ve verimliliği,
- Varlıkların korunması,
- Kanun, düzenleme, politika, prosedür ve sözleşmelere uyum.

İç denetim, yönetimin kurum bünyesinde bizzat gerçekleştirdiği ya da kurduğu birim eliyle kendi personeline yaptırdığı denetimdir (Okur, 2010: 576). İç denetim, organizasyon içinde müstakil olarak kurulan ve işletme faaliyetlerini meslek ilkeleri temelinde bağımsızca inceleyen, analiz eden ve değerlendiren bir fonksiyondur. İç

denetimin amacı, gözden geçirilen faaliyetlere ilişkin nesnel analizler, değerlendirmeler ve yorumlar yapmak suretiyle tüm yönetim üyelerine sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmeleri noktasında yardımcı olacak tavsiyeler sunmaktır (Uzun, 1999: 1). İç denetim, iç kontrolün etkin olarak kurgulanması, uygulanması ve bir organizasyonun kontrol çevresi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (KPMG, 2013: 80). Güçlü bir iç denetim süreci, kurum veya teşebbüs içinde işlerliği olan bir kontrol ortamının varlığının teminatını oluştururken, kurum faaliyetlerinin etkin, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine de aracı olur (Türedi, 2011: 26).

İç denetim, organizasyonun iç kontrol çerçevesinin bir ögesidir. Çünkü iç denetim, kendisi haricindeki tüm diğer kontrollerin etkili bir şekilde çalışıp çalışmadığını ölçen üst bir kontroldür. Diğer bir ifade ile iç denetim, kendisi dışındaki diğer kontrollerin geçerliliğini kontrol etme ve değerlendirme fonksiyonlarına sahip olan bir yönetsel kontroldür (GOAP, 2003: 15). İç denetim, kurum içinde bağımsız bir biçimde oluşturulan ve işletme faaliyetlerini bağımsız olarak inceleyen, analiz eden ve ölçüp değerlendiren bir fonksiyondur. Bu fonksiyon, işletme yönetimine bilgiler sunar, verileri çözümler ve yönetime danışmanlık sağlar (Tosunoğlu, 2010: 50). İşletmenin ücretli çalışanları tarafından yönetim namına yapılan iç denetim (Yüksel, 2011: 6), yönetime yön gösteren bir rehber işlevi üstlenmektedir (Koçak ve Kavakoğlu, 2010: 123). İç denetim günümüzde gelişmiş bilgi teknolojileri imkânlarına sahip olunmasının da katkısıyla, üst yönetime, stratejik kararlarda kılavuz olacak nitelikte oldukça önemli girdiler sağlamaktadır (Önce ve İşgüden, 2012: 45).

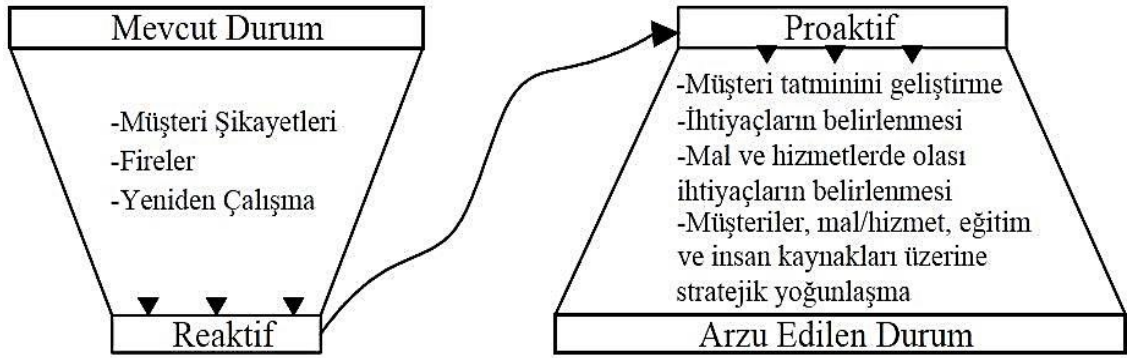
Hindistan Yeminli Mali Müşavirler Birliği'ne göre iç denetim, kurumun stratejik risk yönetimi ve iç kontrol sistemi de dahil olmak üzere, bütün kurumsal mekanizmalarını güçlendirmek, bunlara değer katmak ve iyileştirici öneriler sunmak amacıyla, bir işletmenin işleyişi üzerine istikrarlı ve eleştirel değerlendirmeler içeren bağımsız bir yönetim fonksiyonudur (ICAI, 2009: 10). Sawyer'a göre iç denetim kapsamında, finansal bilgilerin ve faaliyet sonuçlarının gerçek ve güvenilir olup olmadığının saptanması için, bir organizasyon içinde muhtelif operasyonlar ve kontroller iç denetçiler tarafından sistematik ve objektif olarak yürütülür; kurumsal riskler tanımlanır ve asgari seviyeye indirilir; dış düzenlemeler, kabul edilebilir iç politikalar ve prosedürler takip edilir; tatminkâr çalışma ölçütleri sağlanır; kaynaklar

verimli ve ekonomik olarak kullanılır ve örgütün hedeflerine etkili biçimde ulaşılır (RMMF, 2004: 11).

İç denetim, işletmede mevcut kontrollerin sürdürülmesi ve uygulanmasının sağlanmasına çalışır ve mevcut kontrol tekniklerinin değerlemesini yaparak nasıl daha etkin hale getirilebileceği ile ilgilenir (Ünen, 2006: 87). İç denetçiler, iç kontrol sisteminde gerçekleştirdikleri denetimler yoluyla, üst yönetimi iç kontrolün taşıdığı eksiklikler konusunda bilgilendirmektedir. Bu yönüyle iç denetim, işletme yöneticileri nezdinde, kritik bir araç niteliği taşımaktadır (Kaya, 2010: 50).

İç denetim, bağımsız denetimin uzantısı olarak; yayınlanan mali tablolara zemin oluşturan muhasebe kayıtlarının güvenilirliğinin test edilmesine katkıda bulunmak amacıyla oluşmuştur. Fakat iç denetimin konusunun mecburi olarak finansal hususlar olması gerekmez, iç denetim kapsamında finansal, uygunluk ve faaliyet denetimleri birlikte yer alabilir (Yücel, 2007: 6). Günümüzde firma değerini ençoklaştıran tek etkenin kar olmadığı bilindiğine göre, firmanın karına katkı sağlayan tüm diğer faaliyetlerinin izlenmesi ve denetimi iç denetimin ilgi alanını oluşturmaktadır (Aras, 2006: 20).

İç denetim günümüzde, işletme süreçlerinin kurgulanması aşamasına emek veren, faaliyetlerin etkin olarak gerçekleştirilmesini denetleyen uygulamalar bütünü olarak algılanmaktadır. Bu doğrultuda işletme faaliyetlerinin geliştirilmesi ve katma değer üretilmesi amaçlanmaktadır (Yüksel ve Kayalı, 2012: 164). İç denetim yoluyla iç denetçiler proaktif bir yaklaşım ortaya koyarak organizasyonun iş süreci niteliğine, güvenilirliğine, duyarlılığına ve maliyet etkinliğinin iyileştirilmesine daha fazla katkıda bulunabilirler (Uyar, 2003: 3). Bu tarz bir yaklaşımın kilit kavramı “değer yaratmak”tır (Uzun, 2006: 1).



Şekil 1.4. Reaktif Yaklaşımdan Proaktif Yaklaşım Geçiş

Kaynak: Beecroft, 1996: 33.

Yapılan iç denetim tanımları incelendiğinde iç denetimin güvence sunma ve danışmanlık hizmeti verme işlevlerini içerdiği görülmektedir (Soydan, 2008: 1). Güvence sağlamak; kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığına; sunulan bilgilerin gerçek ve tam olup olmadığına; işletmeye ait muhtelif kıymetlerin korunup korunmadığına; faaliyetlerin etkili, ekonomik, verimli ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğine dair, organizasyonun içindeki ve dışındaki taraflara makul düzeyde bir güvencenin verilmesini ifade etmektedir (Başpınar, 2006: 26). İç denetim şirket yönetiminin vereceği kararlarda sorumluluk bilinci içinde hareket etmesini sağlayarak işletme ile ilgili taraflara bu yönüyle de bir güvence sunmaktadır.

Danışmanlık hizmetleri; herhangi bir idari ve icrai mesuliyet taşımadan, bir organizasyonun faaliyetlerinin kalitesini artırmak ve onlara değer katmak amacını güden, niteliğine ve kapsamına denetlenen ile birlikte karar verilen istişari çalışmalar ve bununla irtibatlı diğer hizmetlerdir. Yöntem ve usul göstermek, öneride bulunmak, işleri sadeleştirerek basitleştirmek ve eğitim vermek bu kabilden faaliyet örnekleridir (IIA, 2012: 20). Aslında iç denetim faaliyeti çerçevesinde yer alan danışmanlık hizmetleri, bilinen denetim anlayışı kapsamı dışında bulunan faaliyetler olarak düşünülebilirse de, değişimin bir hayli hızlı yaşandığı günümüzde, örgütlerin gelecekte karşılaşma ihtimali olan risklerin önüne proaktif olarak geçebilmeleri için, yoğun bir belirsizlik barındıran gelecekte örgütün bulunacağı pozisyonun tespit edilmesi, rakiplerin değerlendirilmesi, yeniliklerin izlenmesi, kurum politikalarının dinamik tutulması gibi rekabet üstünlüğü sağlayacak durumların, uzman kişilerce tartışılması ve buna uygun stratejilerin

saptanması da yönetimin bir işlevi olan denetim çalışmaları çerçevesinde düşünülmelidir (Aslan, 2010: 68).

Bir kurum açısından modern iç denetimin yararları (Pehlivanlı, 2010: 18);

- Güvenilir bilgi elde etme ihtiyacını karşılaması,
- İşletme mevcutlarının ve kayıtlarının korunması ihtiyacını karşılaması,
- Verimlilik ve etkinliğin artırılması ihtiyacını karşılaması,
- Üst yönetim tarafından uygulamaya konulan politikalara uyumu sağlamasıdır.

1.2.2.İç Denetimin Unsurları

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün tanımı, iç denetimin fonksiyonel bağımsızlık, organizasyon süreçlerine değer katmak ve geliştirmek, güvence sağlama ve danışmanlık hizmeti, objektiflik, risk yönetimi ve yönetim faaliyetlerine katkı ve standartlara göre uygulanma şeklinde altı temel öğeden oluştuğunu ifade etmektedir (Doğmuş, 2010: 20). Bu öğelerin açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.2.2.1.Fonksiyonel Bağımsızlık

İç denetçilerin görevlerini yerine getirirken kendilerini özgür hissetmeleri, çalışmalarını bağımsız bir şekilde gerçekleştirmelerini mümkün kılacaktır (OCC, 2003: 23). Denetçilik mesleğinin icabı olarak denetçilerin bağımsız olmaları gerekmektedir (Çelenk ve Ökdemir, 2010: 96). İç denetim fonksiyonunun bağımsızlığını güvence altına almak için denetim çalışmalarına ilişkin raporlamalar doğrudan denetim komitesine yapılmalı ve denetçilere sürekli mahiyette icrai görevler verilmemelidir. (GOAP, 2003: 25). İç denetçi, sadece bağımsızlığı yetki olarak üzerinde taşımakla yetinmemeli, aynı zamanda görevini yerine getirirken fiilen tam bir bağımsızlık içinde hareket etmelidir. Bunu sağlamak amacıyla iç denetçiye, önceden sorumluluğunda bulunan bir faaliyetin denetimi yaptırılmamalıdır (ICAI, 2009: 18). Her ne kadar bağımsız denetçi kavramı, karakteristik olarak bağımsız denetim şirketlerinde görev yapan denetçileri ima etse de, bir iç denetçinin etkinliği de büyük ölçüde onun kurumdaki diğer çalışanlardan ve faaliyetlerden bağımsız olabilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Aksi halde denetim faaliyetleri sonucunda iç denetçinin elde ettiği çıkarımların ve ortaya koyduğu yorumların dürüstlüğü konusunda kredibilite açısından zayıflık söz konusu olacaktır (Ricchiute, 2006: 15).

Fonksiyonel bağımsızlık, şirketin yönetiminden sorumlu olan üst yönetim ile denetimden sorumlu olan iç denetçiler arasındaki ilişkide birbirlerinin işlerine karışmamayı ve müdahale etmemeyi sağlamaktadır. İç denetçi, yönetimden fonksiyonel anlamda bağımsız olmakla birlikte, idari olarak bağımsız değildir; bulgularını üst yönetime raporlamaktadır. İç denetçi hiyerarşik anlamda yönetime bağlı bir çalışan olmakla beraber onun bizzat yönetim tarafından icra edilen faaliyetlerin gözetimini yapması ve bununla birlikte görevini ifaf etmek için yönetimden bağımsız olması gerekliliği, işletmedeki diğer çalışanlardan farklı ve özel bir konuma sahip olmasına yol açmaktadır (Doğmuş, 2008: 7). Bu itibarla bir taraftan kurum işleyişinde yönetimin bir parçası olan iç denetim, fonksiyonel olarak bağımsızlığa sahip bir sistem özelliği taşıdığı için, organizasyonlarda şeffaflık ve yönetsel hesap verebilirlik bilincinin gelişmesine önemli bir katkı sağlayacaktır (Aslan, 2010: 73). Fonksiyonel bağımsızlığa sahip olmak için kanun ve diğer mevzuatta konu edilen bazı hususlar şunlardır (Güler, 2010: 147):

- İç denetçiler hiçbir şekilde istekleri dışında başka bir göreve tayin edilemezler,
- Kanun, yönetmelik ve iç denetim birimi yönergelerinde belirtilen görevler dışında iç denetçilere hiçbir vazife tevdi edilemez ve yaptırılamaz,
- Denetim faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi, raporlanması ve izlenmesine ilişkin görevlerin icra edilmesinde iç denetim birimi bağımsız olarak hareket eder.

1.2.2.2. Kurum Faaliyetlerine Değer Katmak ve Geliştirmek

İç denetim, şirket değerinin maksimizasyonunu amaçlayan, diğer bir ifade ile kuruma değer kazandırmayı hedefleyen bir işletme fonksiyonudur (Aras, 2006: 20). İç denetimin bu özelliğinin işlev kazanması için birincil olarak yönetim iç denetimin fonksiyonu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Bu hususta vazife iç denetçilere düşmektedir. Görev ve sorumluluklarını ve katma değer ortaya çıkarma işlevlerini yönetime yansıtacak, onlara bu doğrultuda bilgi sunacak, farkındalık oluşturacak taraf iç denetçilerdir. İç denetçilerin bunu yapabilmeleri ise mesleki gelişmişlikleri, teknolojiden yararlanma becerileri ve kullandıkları yöntemlerin yeterliliğine bağlıdır (Uzun, 2009a: 63-64). İşin düzgün icra edilmesi ile birlikte lüzumlu işlerin yürütülmesine dair fikir ve tavsiyeleri ile iç denetim faaliyeti, organizasyonlara katma

değer kazandırır (Uzun, 2008: 1). Daha önce, gerçekleştirilen faaliyetlerin ardından devreye girmesi hasebiyle reaktif bir özellik taşıyan iç denetim işlevi, günümüzde danışmanlık ve güvence fonksiyonu sayesinde proaktif bir nitelik kazanmıştır (Memiş, 2007: 462).

İç denetim, kurumsal yapıya elverişli bir biçimde iç denetçiler istihdam eden her işletmede, örgüte katma değer sağlar (TİDE, 2008: 46). İç denetimin yönetimle rekabete girmeksizin eşgüdümlü bir şekilde hareket etmesi organizasyona değer kazandırmasının birincil ön şartıdır (UÜ, 2013: 4). İç denetim yöneticisi, faaliyetlerin işletmeye katma değer sağlamasını gözetecek şekilde uygulamaları gerçekleştirmelidir (TİDE, 2008: 25). Modern denetim süreçlerinde, faaliyetleri, kurumlara değer kazandıracak bir temel üzerinde şekillendirmek, önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu yeni yaklaşım sayesinde tüm faaliyet zinciri denetim kapsamına girebilmekte ve maksimum katma değer elde etme amacıyla sınırlı denetim imkânları riski yüksek alanlara yönlendirilmektedir (Güler, 2010: 152). Günümüzde iç denetim, kurumun bütününe göz önünde bulundurmak suretiyle şirkete (Ceran, 2009: 171) ve organizasyonun tüm faaliyet zincirine değer katmayı amaçlamaktadır. Dünya genelinde uygulanan iç denetim süreçlerinde, işletmeye değer katan nitelikte bir faaliyet yapısına sahip olunması gerektiği hususu özellikle vurgulanmaktadır (Protiviti, 2006: 1-50).

İç denetimin misyonu, kendine has iş hedeflerinden ziyade, kurum açısından faydalı olduğu kesinleşmiş bir hedefe öncülük etmek olmalıdır. Kuruma değer kazandırmak, iç denetim yöneticisinin en önemli ideali olmalı ve bu anlayış tüm denetim faaliyetlerini kapsamalıdır (Pickett, 2003: 240).

1.2.2.3. Güvence Sağlama ve Danışmanlık Hizmetleri

İç denetim, bir organizasyona değer katmak için; ciddi iş risklerinin uygun bir biçimde yönetildiğine ilişkin tarafsız güvence vermek ve risk yönetimi ile iç kontrol süreçlerinin güçlü bir şekilde çalışması konusunda danışmanlık sağlamak şeklinde iki önemli araç kullanılmaktadır (Kantek, 2007: 25). İç denetim birimleri işletmelerde gerçekleştirdikleri çalışmalarla; iç kontrollerin yeterli ve etkin bir nitelik taşıdığı, iş ve işlemlerin idari ve yasal düzenlemeler doğrultusunda yürütüldüğü, faaliyet sonuçlarına ilişkin olarak sunulan raporların güvenilir olduğu, operasyonlarda verimli ve etkin bir örgüye ulaşıldığı ve varlıkların ve kaynakların muhafaza edildiği hususlarına ilişkin olarak; üst yönetime, dış denetim kuruluşuna ve diğer ilgili taraflara (müşteriler ve

tedarikçiler gibi) makul düzeyde bir güvence sunar (Güler, 2010: 146). İç denetim biriminin sağlayacağı güvence mutlak manada bir güvence değildir. İşletmenin bütün faaliyetlerine nüfuz edilmesinin imkân dahilinde olmaması ve geleceğin bir hayli belirsizlik barındırması, mutlak bir güvencenin sağlanmasını mümkün kılmamaktadır. İç denetim faaliyetinin iç denetim standartlarında belirtilen formda yürütülmesi ve bu faaliyeti icra eden denetçilerin de mesleki etik kurallar gereğince hareket etmiş olmaları halinde iç denetimin makul bir güvence sunduğu kabul edilmektedir (Aslan, 2010: 74).

Danışmanlık faaliyetleri, organizasyon hedeflerini gerçekleştirmeye dönük olarak, faaliyetlerin ve işlem süreçlerinin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla tavsiyelerde bulunulmasıdır (İDKK, 2013: 71). Bir profesyonel iç denetim faaliyeti, işlevinin bir parçası olarak, kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin geliştirilmesini kolaylaştırarak ve bu yönde öneriler ortaya koyarak kurumlara danışmanlık hizmetleri sunmaktadır (ECIIA, 2005: 24-25). İç denetimin danışmanlık fonksiyonu, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yönetimin yürürlüğe koyduğu politikaların, prosedürlerin ve faaliyetlerin sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ve geliştirilmesine dönük önerilerde bulunulması suretiyle yürütülmektedir (Özeren ve Ekinci, 2004: 3).

İç denetim faaliyeti, sağladığı güvence ve danışmanlık hizmetleri yoluyla organizasyonun hedeflerine ulaşma imkânlarını iyileştirmeli, faaliyetlerini geliştirme fırsatlarını tespit etmeli ve riske maruz kalma ihtimalini minimize etmeye yönelik yaklaşımlarda bulunarak işletmeye değer katmalıdır (İDKK, 2013: 3).

1.2.2.4. Objektiflik (Tarafsızlık)

Tarafsızlık, bireysel menfaatlardan veya üçüncü kişilerin yönlendirmelerinden gereğinden fazla etkilenmeden değerlendirilmekte olan uygulama veya faaliyetlerin bütün yönlerini dikkate alan zihni bir bilinç halidir. İç denetim takımının üyeleri fikirlerini, yorumlarını ve önerilerini sunarken gereken mesleki objektifliği taşımalıdır (Özeren ve Ekinci, 2004: 3). Kurumlarda kredibilite ve yüksek katma değere ulaşmanın ön şartlarından birisi tarafsızlıktır (Uzun, 2004: 46). İç denetçilerin icrai görevler üstlenmemesi ve iç denetim faaliyetleri sırasında muhtemel çıkar çatışmalarının dışında kalmalarını temin edecek aksiyonlar alınması tarafsızlığın gereğidir (ECIIA, 2005: 30-31). Faaliyet veya süreçlerin tetkikine ilişkin verilerin toplanması, yorumlanması ve dağıtılması aşamasında iç denetçilerin mesleki tarafsızlık

içinde kalmaları hayati önem arz etmektedir (Pickett, 2003: 274). İç denetim faaliyetinin kredibilitesi ve nesneliliği, uygulamanın etkili bir sonuç doğurması açısından önemli unsurlar arasında bulunmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için de, görevin yerine getirilmesi aşamasında, iç denetçinin objektifliğinin korunmasına azami özen gösterilmesi gerekmektedir (İDKK, 2013: 19).

Tarafsızlık, iç denetçinin görevi sırasında kendi değer yargılarının esiri olmamasını gerektirir. Nesnel tutumlar bireysel, görevsel ve organizasyonel seviyelere yayılmalıdır (IIA, 2012: 4). İç denetim standartlarında yer bulan tarafsızlık, kurumun iç denetimle ilgili kendi düzenlemelerinde de açıkça yer almalı ve buna aykırı davranışların neler olduğu ve böyle bir durumda hangi önlemlerin alınacağı belirtilmelidir (Kayacan ve Yazgan, 2008: 20). Hem kişisel hem de kurumsal seviyede objektifliği zedeleyecek olumsuzluklara karşı mücadele edilmelidir (UÜ, 2013: 6). İç denetçiler, tüm şartların değerlendirmesini dengeli bir biçimde gerçekleştirmeli ve hükümlerin oluşturulmasında kendi menfaatleri veya başkalarının yönlendirmesinden etkilenmemelidirler (Pickett, 2003: 274). İç denetçiler, daha önce sorumlulukları bulunan işlemleri değerlendirmekten kaçınmalıdırlar. Eğer iç denetçi, daha önce sorumluluğunda bulunan bir iş için güvence hizmeti verirse, tarafsızlık zedelenmiş sayılır. Ancak iç denetçi, daha önce sorumluluk taşıdığı faaliyetlerle ilgili danışmanlık hizmeti sunabilir (Doğmuş, 2010: 24).

Kurumda iç denetim faaliyetlerinin bağımsızlığının temin edilmiş olması, söz konusu uygulamaların tarafsız olması için gerekli ancak yeterli değildir. İcrai süreçlerden bağımsız olan iç denetçiler, görevlerini yaparken farklı sebeplerle tarafsızlıklarını yitirebilirler. Bu nedenle, iç denetim sürecinin tarafsız bir şekilde yürütülmesi için bağımsızlık yanında objektifliği sağlayacak şartların da (akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerine dikkat edilmesi, denetçilere belli aralıklarla rotasyon uygulaması yapılması ve denetlenenle borç alacak ilişkilerine dikkat edilmesi gibi) tesis edilmesi özel önem arz etmektedir.

1.2.2.5.Risk Yönetimi ve Yönetişim Süreçlerine Katkı

İç denetim sisteminin esas getirisi, organizasyonun önemli risklerine konsantre olması ve bu riskleri yönetmek için baz teşkil eden uygulamaların yetkinliğini değerlendirmesidir. İç denetimin bu özelliği işletmeye katma değer kazandıracak ve kurumun muhatap olunan riskler ve problemlerin üstesinden gelme becerisini

geliştirecektir (PIFC, 2004: 78). Yönetime, risk yönetimi işlevinin iyi ve etkin çalıştığı ve risklerin hedeflenen seviyede tutulduğu konusunda güvence temin eden (ECIIA, 2005: 21) iç denetim, organizasyon bünyesinde risk yönetim sisteminin tasarlanmasına ve uygulanmasına ve böylece yönetim faaliyetlerinin etkinliğine katkı sağlayarak yönetime destek olmaktadır (Aslan, 2010: 74).

İç denetim tasarısı, firma faaliyetlerinin ve taraf olduğu risklerin teferruatlı bir değerlendirmesi ve analizi yapıldıktan sonra hazırlanır (UÜ, 2013: 7). Bir organizasyonda risk yönetimi ile kontrol ve yönetim faaliyetlerinin öncelikle mevcut olması ve sonrasında da etkin olması yani istendiği şekilde çalışıyor olması gerekmektedir. İç denetim, bahsi geçen süreçlerin etkin olarak işleyip işlemediğini değerlendirerek geliştirilmesi için yönetime tavsiyeler sunacaktır (Kayacan ve Yazgan, 2008: 25).

Yönetim, kurumun karşı karşıya bulunduğu riskleri saptayıp değerlendirdikten sonra, bunların tolere edilebilir makul bir seviyede olup olmadığını tespit etmek ve kabul edilebilir seviyede değilse lazım gelen tedbirleri almak zorundadır. Yönetim, iç kontrollerin faal olarak çalışmasını sağlamalı ve iç kontrolleri kendiliğinden güvence sunacak biçimde kurgulamalıdır (ECIIA, 2005: 13). Etkin bir iç denetim sistemi, mevcut veya olası risklerin saptanması ve bunların minimize edilmesine ilişkin uygun yaklaşımları barındırmalıdır. İç denetim uygulamaları, işletmenin muhatap olduğu riskler göz önünde bulundurularak düzenlenen iç denetim planı ve programı bağlamında icra edilmelidir (Doğmuş, 2010: 25-26).

1.2.2.6. Standartlara Göre Uygulanma

Dünya genelinde iç denetimin yürütülmesine ilişkin standart ve uygulama önerileri Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) eliyle geliştirilmekte ve aktüel hale getirilmektedir. İç denetim ile ilgili yönetsel ve yasal düzenlemelerde, iç denetim uygulamalarının, uluslararası kabul görmüş denetim standartlarına uyumlu bir şekilde hayata geçirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Güler, 2010: 147). Temel anlamda örgüte değer katmak amacıyla çalışması öngörülen iç denetimin, ancak uluslararası genel kabul görmüş iç denetim standartlarına uygun olarak yürütülmesi şartıyla bu hedefi gerçekleştirmesi mümkün olacaktır (Aslan, 2010: 75).

Denetimlerin tasarlanması, tatbik edilmesi, raporlanması ve yorumlanması sürecinde müşterek bir zemin oluşturan denetim standartları, denetim faaliyetini

yürütmesi aşamasında denetçiye asgari ölçüde kılavuzluk yapan bağlayıcı bir prensipler ve kaideler bütünüdür (UÜ, 2013: 7). İç denetim işlevinde profesyonel deneyimler hiçbir zaman ihmal edilmemekle birlikte, denetim faaliyetlerinde, standartlar, etik ilkeler ve en iyi uygulama örnekleri rehberliğinde, belirli bir bilimsel ve sistematik yaklaşımla uygulanan teknik ışığında, denetimi yapana bağlı olmaksızın değerlendirmeyi yapan herkesin mevcut belge ve bilgilerden benzer çıktılar elde etmesinin sağlanması esastır (Kayacan ve Yazgan, 2008: 27).

1.2.3.İç Denetime İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

Firmalarda yaşanan gelişmelerle ilgili hissedarların bilgi sahibi olma istekleri iç denetim ihtiyacının doğmasında önemli rol oynamıştır. İç denetime ihtiyaç duyulmasının gerekçeleri zaman içinde revizyona uğramıştır. İhtiyaçlar farklılaşırken daha önceki gerekçeler ortadan kalkmamış aksine iç denetimin uygulama sahası ve kapsamı bu sayede zenginleşerek genişlemiştir (Pehlivanlı, 2010: 18). İç denetimin ne ölçüde önemli bir sistem olduğu konusunda, günümüzde tartışmasız bir mutabakat bulunmaktadır. İç denetimi zaruri hale getiren öğelerden öne çıkanlar aşağıda özetlenmiştir (Türedi, 2011: 36).

1.2.3.1.Sorumluluk ve Hesap Verebilme

Yetki ve sorumluluk devrinin işletmelerin büyümesi sebebiyle kaçınılmaz hale gelmesi; çalışanların verimliliklerinin ve faaliyetlerin üst yönetimin politikalarına uygunluk seviyesinin araştırılması ihtiyacı, iç denetime müracaat edilmesinin ana gerekçesini teşkil etmektedir (Türedi, 2011: 36-37). Ayrıca yönetim kurulu üyeleri, genellikle üst yönetimin şirket hakkında verdikleri kararlar ya da sundukları öneriler hakkında değerlendirme yapabilecek bir bilgi alt yapısına sahip değildirler. Yönetim kurulu üyelerinin hem hissedarlara hem de ilgili tüm taraflara karşı taşıdıkları sorumluluklar, işletme faaliyetlerine ilişkin elde edecekleri tarafsız ve güvenilir bilgiler ışığında üst yönetimin aldıkları kararları ya da sunacakları teklifleri değerlendirebilmelerini gerekli kılmaktadır. İşte bu itibarla iç denetçiler, gerekli değerlendirmeleri yapar, bilgileri işler ve sonuçta düzenledikleri raporlar ile yönetim kurulunun gereksinim duyduğu nesnel ve güvenilir bilgi ihtiyacını karşılarlar (Sezal, 2006: 44).

1.2.3.2. Vekâlet Teorisi

Şirket sahipleri ile profesyonel yöneticiler arasında işletme faaliyetlerinin yürütülmesi konusunda vekâlet sözleşmesine benzer bir ilişki bulunmaktadır. Bu itibarla bir vekil olarak vazife gören yöneticinin, bu ilişkiden kaynaklanan yükümlüklerini ifa etmesi esnasında ortaya çıkabilecek olumsuzluklar hakkında, işletme sahibinin kuşularını giderecek hayati kontrollerden biri iç denetimlerdir (Korkmaz, 2007: 7). Diğer bir ifade ile işletme ortaklarının bütün faaliyetleri şahsen yönetmelerinin mümkün olmaması ve uzmanlık seviyesinde bilgiye sahip yöneticilerin mecburen istihdam edilmesi ve çalışan sayısının hızla artması gibi nedenlerden dolayı, işletme sahiplerinin ve üst yönetimin doğru ve güvenilir bilgiye ulaşması ancak etkin bir iç denetimle sağlanabilmektedir (Türedi, 2011: 37).

1.2.3.3. Yönetime Danışmanlık ve Yardım

Çağdaş bir iç denetçi yönetime destek olabilecek nitelikte eğitim ve deneyime sahiptir. Yetkin iç denetçiler şirketteki hata ve hileleri saptamanın yanı sıra, aynı problemlerle ileride muhatap olunmamasını sağlayacak şekilde yöneticilere danışmanlık ve eğitim hizmeti de verebilirler (Sawyer, 1988; akt. Akarkarasu, 2000: 12). İç denetçilerin bahsi geçen hususlarda danışmanlık hizmeti verebilmeleri için; planlama, işletme ve muhasebe organizasyonu, yöneticilik ve kontrol konularında, işletme süreçlerini bir yönetici gözü ile okuyabilecek bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir. Bu nitelikleri taşıyan iç denetçiler, organizasyona veya örgüte değer katabilirler (Türedi, 2011: 37).

1.2.3.4. Tasarruf İhtiyacı

Profesyonel anlamda gerçekleştirilen denetimler neticesinde saptanan eksikliklerin giderilmesi sayesinde, kurumlar maddi olarak da büyük tasarruflar sağlayabilmektedir. Maddi kayıpların belirlenmesi ve düzeltilmesi neticesinde, iç denetim biriminin işletmeye olan yıllık maliyetini karşılayacak seviyede bir kazanım elde edilebilmektedir (Korkmaz, 2007: 7). Kurumda çalışan iç denetçiler, işletmelerde gerçekleştirilen tüm faaliyetler için minimum maliyetle maksimum verimliliğin elde edilmesi konusunda da yöneticilere doğru teknikler önerebilmeli ve danışmanlık hizmeti sunabilmelidir (Türedi, 2011: 37).

1.2.3.5.Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı

Günümüzde giderek kompleks hale gelen mali araçlar ve finansal pazarlar sebebiyle, işletme dışından kişilerin yapacakları incelemeler ile suiistimallerin ve hileli fiil ve işlemlerin tespit edilmesi imkânı azalmakta ve daha maliyetli hale gelmektedir. Bu itibarla, küçük hissedarların idari açıdan herhangi bir hâkimiyet sağlayamadıkları kurumlarda iç denetim birimlerinin bir diğer önemli vazifesi de işletme bünyesinde, yönetim kurulundan en alt seviyedeki personele kadar bütün çalışanlar tarafından yapılabilecek yolsuzlukları saptamak ve bunların gerçekleşmesinin önüne geçmek için tavsiyeler sunmaktır (Sezal, 2006: 46). Hileli iş ve işlemler işletmenin faydasına ya da zararına yönelik olarak işletme çalışanlarınca gerçekleştirilebileceği gibi işletme dışından kişilerce de gerçekleştirilebilir (Akarkarasu, 2000: 13).

İç denetçiler; bir kurumda gerçekleştirilebilecek her türlü hileli eylemleri saptamak, yönetime sunmak ve iç kontrollerle ilgili zafiyetlerin giderilmesi açısından yönetime tavsiyelerde bulunmak ve danışmanlık yapmak becerisine ve olanağına sahiptirler. Bu konularda iç denetçiler özgür ve nesnel bir şekilde görevlerini ifa ettiklerinde organizasyona değer katmış olurlar (Türedi, 2011: 39).

1.2.4.Risk Odaklı İç Denetim

Risk odaklı iç denetim, organizasyonun tüm risk yönetim çerçevesini iç denetimle ilişkilendiren bir metodolojidir. Riske dayalı denetim, risk iştahı temelinde etkili bir risk yönetim sistemi kurulmasına ilişkin olarak yönetime güvence sağlayan bir iç denetim yapısı tesis edilmesine imkân vermektedir (CIIA, 2004: 1). Risk odaklı iç denetim, faaliyet alanlarına ilişkin risk faktörlerinin tanımlanmasını, risk seviyelerinin ölçülmesini, bu riskler için uygulanan kontrollerin etkinlik ve yeterliliğinin değerlendirilmesini ve yüksek risk içeren alanlara denetim önceliğinin verilmesini öngören bir denetim yaklaşımıdır (İDKK, 2013: 180). Çağdaş iç denetim tamamen risk odaklıdır. İşletmelerde yürütülen risk odaklı iç denetim yaklaşımının temelinde, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdikleri faaliyetler esnasında öngörülen risk iştahlarının üzerinde karşı karşıya kalınan veya kalınabilecek risklerin tespit edilmesi ve önlem alınması vardır (Hasanefendioğlu, 2015: 14). İç denetimin odağı geçmişten bugüne önemli değişiklikler yaşamıştır (PWC, 2012a: 2).

Tablo 1.2. İç Denetim Odağındaki Değişim

20 yy. İç Denetim Modeli	Bugünün Tipik İç Denetim Modeli	Geleceğin Risk merkezli İç Denetim modeli
Periyodik ve rutin denetim planlarına dayalı olarak kontrollere güvence sunmak	Risk odaklı iç denetim planına dayalı olarak kontrollere güvence sunmak	Kontrol güvencesinin yanında risk yönetiminin etkinliği üzerine güvence sunmak

Kaynak: PWC, 2012a: 2.

Risk odaklı iç denetim, organizasyonun bütün amaçlarının temelini oluşturmaktadır. Bu denetim yaklaşımı, amaçların gerçekleştirilebilmesi için, ulaşılmak istenen amaçları tehdit eden risklerin iç kontroller tarafından kabul edilebilir seviyeye indirilip indirilmediği konusunda bir görüş sunmaktadır (Griffiths, 2015: 24). Risk esaslı iç denetim, organizasyonun karşı karşıya olduğu riskler baz alınarak hazırlanan iç denetim plan ve programları çerçevesinde yürütülmektedir (Doğmuş, 2010: 25-26). Denetimin planlanması sürecinde iç denetim yöneticisi tarafından organizasyonun hedefleri ile uyumlu risk odaklı bir denetim planının oluşturulmasını gerekli kılan muhtelif standartlar ve yasal düzenlemeler bulunmaktadır (Marks, 2015: 16-17). Risk bazlı denetim yaklaşımında birçok veri değerlendirilerek riskler ölçülür ve sonuçta denetim kaynaklarının yüksek riskli alanlara dağıtılması yoluyla risk bazlı bir denetim planı oluşur (Ayaz, 2011: 148). Diğer bir ifade ile risk odaklı iç denetim, çıkış noktası olarak risk değerlendirme yoluyla yüksek riskli alanları seçer ve denetimde zaman ve maliyet tasarrufu sağlar (Benli ve Celayir, 2014: 1; Kışalı ve Pehlivanlı, 2006: 76). Riske dayalı denetim bağlamında, risk değerlendirme metodolojisinin ve risk yönetim prosedürlerinin etkinliği ve uygulaması üzerine odaklanmak gerekmektedir. (Khanna ve Kaveri, 2008: 24).

Risk odaklı iç denetim yaklaşımı, denetim kaynaklarının en uygun ve etkin bir şekilde kullanılmasını, her bir işletmenin risklerinin etkin bir şekilde yönetilmesinin teminini ve bu suretle sıkıntıların etkilerinin en aza indirilmesini temin etmek amacını taşımaktadır (İSMMM, 2013: 30). Risk odaklı iç denetimde, denetimin odak noktası, geçmiş faaliyetlerden geleceğin yönetilmesine çevrilmiştir (UÜ, 2013: 7). İç denetimde geçmiş, sadece geleceği doğru yakalamada bir araçtır. Esas olan riskleri tam ve doğru yakalayıp azaltmada yardımcı ve yol gösterici olmak suretiyle kurumun amaç ve

hedeflerine ulaştırılmasında başta üst yönetim olmak üzere ilgili tüm taraflara katkı ve destek sağlamaktır (Yurtsever, 2009: 143-144). Çağdaş iç denetim uygulamalarının çıkış noktası şirket amaç ve hedeflerini tehdit eden riskler ve bunlara yönelik kontrollerdir. Bunların bütüncül bir yaklaşım ile ele alınması ve şirketin karşı karşıya olduğu tüm risklerin etkin yönetildiğine dair güvence sağlanması gerekir. Bu husus, çağdaş risk odaklı iç denetim uygulamalarının özüdür (Kaya, 2008: 8). IIA tarafından 2010 yılında gerçekleştirilen araştırmada iç denetim planlamasında en fazla risk odaklı denetim yönteminin kullanıldığı görülmektedir (IIA, 2010: 38).

Tablo 1.3. Denetim Planının Oluşturulmasında İç Denetçiler Tarafından Kullanılan Yöntemler

Denetim Yaklaşımı	Tercih Edilme Oranı (%)
Risk Odaklı Yaklaşım	21.9
Üst Yönetimin İstekleri	18.1
Geçmiş Yıl Denetim Planına Başvurulması	15.3
Birim veya Faaliyet Yöneticileri ile Yapılan Görüşmeler	14.2
Uyum/Mevzuat Gereklilikleri	13.9
Denetim Komitesinin İstekleri	12.6
Dış Denetçiler İle Yapılan Görüşmeler	8.2
Diğer	2.1

Bankalarda risk odaklı denetimin odak noktasını, faaliyetler dolayısı ile maruz kalınan risklerin tanımlanması, ölçülmesi, kontrol edilmesi ve izlenmesi yetenekleri ve bu amaçla kurulan iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin yeterliliklerinin değerlendirilmesi oluşturmaktadır (Yahşi, 2014: 141). Risk odaklı denetim anlayışı çerçevesinde, bankaların bilançosu üzerine etkisi dikkate alınarak, kredi, mevduat ve takip ağırlıklı şubelerin yanı sıra, söz konusu rakamlarında hızlı artışlar olan şubeler ile merkezden yapılan kontrollerde ve istatistiksel analiz sonucunda operasyonel hataların yoğunluğu nedeni ile risk notu yüksek olan şubelerde çalışma süreleri ve nitelikleri farklı tutulmaktadır (HB, 2013: 111).

Banka şubelerine ilişkin risk odaklı bir denetim planı oluşturulması sürecinde, şubelerce kullanılan kredilerin yasal takibe aktarılma oranı, çok kısa sürede çok hızlı bir kredi hacmi artışı yaşanması, ödemeleri geciken kredi tutarının kabul edilebilir

oranların üzerinde bulunması, iç kontrol yapısının operasyonel anlamda zayıflıklar taşıması, ilgili birimin müşteri portföyünün finansal okuryazarlık becerisinin düşük olması, şubede daha önce bazı olağandışı işlemler tesis edilmesi gibi kriterler belirlenerek sınırlı denetim kaynaklarının en riskli alanlara tahsis edilmesi sağlanabilir.

Risk odaklı denetim yaklaşımının faydaları şöyle sıralanabilir (GB, 2015: 22);

- Denetim faaliyetlerinin etkili olarak yürütülmesi,
- Risklerin uygun bir şekilde tanımlanması,
- Olumlu maliyet-fayda etkisi oluşturması,
- Hissedarların beklentilerine cevap verilmesi,
- En önemli ve riskli denetlenebilir alanlara odaklanılması.

Risk odaklı iç denetim anlayışı, bankanın iç denetim sisteminin riskler karşısında etkin, esnek ve dinamik bir niteliğe sahip olmasını sağlamaktadır. Risk odaklı yaklaşım sayesinde, mevcut risklere karşı etkili bir denetim faaliyeti yürütülürken potansiyel risklerin ortaya çıkması karşısında da denetim süreçleri dinamik bir şekilde yeni duruma adapte olmaktadır.

1.3.BANKACILIKTA İÇ DENETİM

Bu başlık altında Basel Komitesi'nin iç denetim konusundaki uluslararası düzenlemeleri ile iç denetimin Türkiye bankacılık sektöründeki yapısı hakkında bilgiler verilmiştir.

1.3.1.Basel İç Denetim Düzenlemeleri

Uluslararası Ödemeler Bankası'nın (BIS) yayınladığı düzenlemeler içerisinde iç denetimi konu alan çeşitli tavsiye kararları dikkat çekmektedir. Bunlar arasından öne çıkan “Bankalar İçin Kurumsal Yönetim Prensipleri”, “Bankalarda İç Denetim Fonksiyonu” ve “Etkili Banka Denetiminde Temel Prensipler” başlıklı çalışmalar aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1.1.Bankalar İçin Kurumsal Yönetim Prensipleri

Basel Komitesi tarafından 2015 yılının Temmuz ayında “Bankalar İçin Kurumsal Yönetim Prensipleri” konulu bir kılavuz yayınlanmıştır. Düzenlemenin oluşturulmasında OECD tarafından yayınlanan ve geniş bir kabul gören köklü nitelikteki kurumsal yönetim prensiplerinden yararlanılmıştır. Kurumsal yönetim

prensiplerinin amacı finansal piyasaların katılımcıları ve düzenleyici otoritelerine bir rehberlik sağlamak ve kurumsal yönetim açısından yönetimin niteliğini değerlendirmek ve geliştirmek bakımından idarelerin çabalarına destek sunmaktır (Basel, 2015: 3). Bu bağlamda Basel Komitesi tarafından hazırlanan söz konusu kılavuzda kurumsal yönetim açısından on üç ilke sayılmaktadır. Bu ilkeler sırasıyla yönetim kurulunun genel sorumlulukları, yönetim kurulunun oluşumu ve üyelerin nitelikleri, yönetim kurulunun içyapısı ve icraatları, üst düzey yönetim, grup şirketlerinin yönetimi, risk yönetim fonksiyonu, risklerin belirlenmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi, risk iletişimi, uyum yükümlülüğü, iç denetim fonksiyonu, ücretlendirme işlevi, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, murakıpların görevleri şeklinde kılavuzda yer almaktadır (Basel, 2015: iii).

Bankaların kontrol fonksiyonları objektif değerlendirme, raporlama ve güvence sağlamak amacıyla yönetimden bağımsız bir sorumluluğa sahip olan ve risk yönetim fonksiyonu, uyum fonksiyonu ve iç denetim fonksiyonunun dahil olduğu fonksiyonlardır. Bu sorumlulukları yerine getirmek amacıyla bankada kurulan iç kontrol sistemi, raporlama süreçleri dahil bankanın operasyonel ve organizasyonel yapısı ile risk yönetimi, uyum ve iç denetime yönelik işlemlere hükmeden bir dizi kontroller ve kurallardır (Basel, 2015: 1).

İç denetim fonksiyonu yönetim kuruluna güvence sağlamak için incelemeler gerçekleştiren, risk odaklı ve genel denetimler yürüten üçüncü bir savunma hattı olmakla yükümlüdür. Bu işlev, tüm yönetim sisteminin etkin çalışmasının yanında politika ve süreçlerin yürürlükte kalarak sürekli uygulanması açısından gereklidir (Basel, 2015: 5). Risk yönetim sistemlerinde iç denetim dahil birbirinden bağımsız üç savunma hattı bulunmalıdır. Birinci savunma hattı faaliyet alanları, ikinci savunma hattı birincisinden bağımsız risk yönetim fonksiyonu ve uyum fonksiyonu, üçüncü savunma hattı ise birinci ve ikincisinden bağımsız olan iç denetim fonksiyonudur (Basel, 2015: 11).

Yönetim kurulu iç denetim sisteminin uygun olarak konumlandırılmasını, kadro oluşturulmasını, kaynaklara ulaşmasını ve iç denetim tarafından üstlenilen sorumlulukların bağımsız, objektif ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini temin etmelidir. Bunun için yönetim kurulu tarafından iç denetim yöneticisi ve üst düzey yönetim ile kilit politika ve kontroller konusunda düzenli olarak görüşmeler

yapılmalıdır. Yönetim kurulunun oluşturduğu komitelerden birisi olan denetim komitesi iç denetimle ilgili politikaların oluşturulmasından öncelikli olarak sorumludur (Basel, 2015: 12).

Kılavuzun onuncu ilkesine göre iç denetim fonksiyonu, yönetim kuruluna bağımsız bir güvence sağlamalıdır ve bankanın uzun dönemli istikrarı ile yönetim sürecinin etkinliğine katkı sunmak açısından üst düzey yönetimi ve yönetim kurulunu desteklemelidir. İç denetim, bankanın iç kontrol ve risk yönetimi sistem ve süreçlerinin etkinliği ve kalitesi hakkında üst düzey yönetime ve yönetim kuruluna bağımsız bir güvence sunmakta, organizasyonu korumak ve organizasyonun saygınlığını sürdürmek konusunda destek olmaktadır (Basel, 2015: 32).

Yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin iç denetim fonksiyonunun etkin olarak çalışması için sağlayacağı katkılar şunlardır (Basel, 2015: 32):

- Yönetim bilgi sistemleri, kayıtlar ve tüm danışma ve karar organlarının tutanakları dahil, bankanın her türlü kaydına, verisine ve fiziksel kıymetine tam olarak ve koşulsuz biçimde ulaşma imkânı sağlamak,
- İç denetime, iç kontrol, risk yönetimi ve yönetim sistem ve süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini bağımsız olarak değerlendirme işlevi sağlamak,
- İç denetçilerin IIA tarafından belirlenen uluslararası standartlar ve ulusal mesleki standartlara uymalarını sağlamak,
- İş aktiviteleri ve banka riskleri ile uyumlu biçimde denetim personelinin toplu olarak bilgi, beceri ve kaynaklara sahip olmalarını sağlamak,
- Üst düzey yönetim tarafından denetim bulgularının zamanında ve etkin bir şekilde düzeltilmesini sağlamak,
- İç kontrol, risk yönetimi, uyum ve üst yönetime risk raporlamasının etkinliğinin değerlendirilmesi ile sınırlı olmaksızın, iç denetim tarafından bankanın tüm risk yönetim çerçevesinin periyodik olarak değerlendirilmesini sağlamak.

1.3.1.2. Bankalarda İç Denetim Fonksiyonu

Basel Komitesi tarafından 2012 yılının Haziran ayında “Bankalarda İç Denetim Fonksiyonu” başlığı ile yayınlanan çalışmada, gözetim ve denetim otoritesinin bankalarda iç denetim işlevinden beklentileri, gözetim ve denetim otoritesi ile iç

denetim fonksiyonunun ilişkisi ve yasal otorite tarafından iç denetim fonksiyonunun değerlendirilmesi konuları ele alınmıştır (Basel, 2012a: 1).

Çalışma kapsamında gözetim ve denetim otoritesinin bankalarda iç denetim fonksiyonundan beklentilerine ilişkin on beş prensip yayınlanmıştır. Bu prensipler kısaca şöyledir (Basel, 2012a: 2-3):

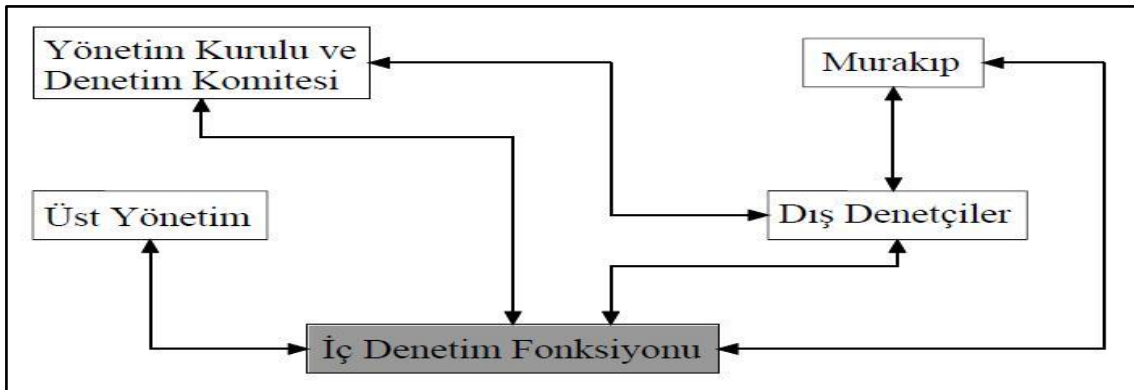
- a) Etkili bir iç denetim sistemi, bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve yönetim sistem ve süreçlerinin etkinliği ve niteliği üzerine yönetim kurulu ve üst yönetime bağımsız güvence sağlar,
- b) Bankanın iç denetim işlevi denetim faaliyetlerinde bağımsız olmalıdır, bu itibarla iç denetim fonksiyonu banka içinde yeterli saygınlık ve yetkiye sahip olabilecektir,
- c) Ayrı ayrı her iç denetçinin ve toplu olarak tüm iç denetçilerin bilgi ve deneyimlerinin dahil olduğu mesleki yetkinlik, banka iç denetim fonksiyonunun etkinliği için elzemdir,
- d) İç denetçiler dürüstlük içinde hareket etmelidir,
- e) İç denetim fonksiyonunun etkili bir şekilde işlemesi için, her bankanın iç denetim fonksiyonunun yetki, pozisyon ve amaçlarını açıkça ifade eden iç denetim tüzüğüne sahip olması gerekmektedir,
- f) Dışarıdan alınan hizmetler dahil bütün faaliyetler ve bankanın teşekküllerinin tamamı iç denetim fonksiyonunun tümüyle kapsamı içinde yer almalıdır,
- g) İç denetim faaliyetlerinin kapsamı denetim planı içindeki düzenlemeler çerçevesinde yeterli güvenceyi sunmalıdır,
- h) Her banka daimi mahiyette bir iç denetim fonksiyonuna sahip olmalıdır,
- i) Banka yönetim kurulu üst yönetimin yeterli, etkili ve verimli bir iç kontrol sistemi kurması ve işletmesini sağlamaktan nihai olarak sorumludur, ayrıca yönetim kurulu iç denetim görevlerinin etkin olarak yerine getirilmesi açısından iç denetim fonksiyonunu desteklemelidir,
- j) Denetim komitesi banka iç denetim fonksiyonunu izlemelidir,
- k) İç denetim başkanı, birimin geçerli denetim standartlarına ve etik kurallara uyum sağlamasından sorumlu olmalıdır,
- l) İç denetim fonksiyonu, görevi ile ilgili olarak iç denetim sözleşmesinde tanımlanan tüm hususlardan yönetim kuruluna karşı sorumlu olmalıdır,

- m) İç denetim fonksiyonu iç kontrol, risk yönetimi ve yönetim sistemleri ile iş birimleri tarafından tasarlanan süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini bağımsız bir şekilde değerlendirmelidir, ayrıca söz konusu sistem ve süreçlere ilişkin işlevleri desteklemeli ve bunlara güvence sağlamalıdır,
- n) Bir bankacılık organizasyonu içinde tüm bankalar arasında iç denetim açısından sürekli bir yaklaşım tesis etmek için, bir bankacılık grubu veya holding şirket yapısı içinde her bankanın yönetim kurulu şu şartları sağlamalıdır:
- 1) Banka kendi iç denetim fonksiyonuna sahiptir, iç denetim fonksiyonu yönetim kurulunun sorumluluğunda bulunmalıdır ve bankacılık grubunun veya holding şirketinin iç denetim başkanına raporlama yapılmalıdır,
 - 2) Bankacılık grubunun veya holding şirketinin iç denetim birimi, yönetim kurulunun vekâlet sorumluluğunu ve yasal sorumluluklarını yerine getirmesine imkân tanımak için bankada yeterli kapsamda iç denetim faaliyeti icra eder,
- o) İç denetim fonksiyonu dış kaynaklı olarak temin edilse de, banka yönetim kurulunun iç denetim fonksiyonu ile ilgili nihai sorumluluğu değişmemektedir.

İç denetim fonksiyonunun temel özellikleri, ikinci prensipte açıklaması yapılan bağımsızlık ve tarafsızlık, üçüncü prensipte açıklaması yapılan mesleki yetkinlik ve gerekli mesleki özen ile dördüncü prensipte açıklaması yapılan mesleki ahlaktır (Basel, 2012a: 4-6). Bankanın iç denetim fonksiyonu özellikle, temel risk yönetimi, sermaye yeterliliği ve likidite kontrolü, yasal ve iç raporlama işlevleri, yasalara uyumluluk ve finansman işlevinin denetimi kapasitesine sahip olmalıdır (Basel, 2012a: 8-10). İç denetim işlevinin sürekliliğini vurgulayan sekizinci prensip, yönetim kurulu ve üst yönetimin sorumluluklarını açıklayan dokuzuncu prensip, iç denetim fonksiyonuna ilişkin olarak denetim komitesinin sorumluluklarını ifade eden onuncu prensip, iç denetim biriminin yönetimini izah eden on birinci prensip, iç denetim işlevinin raporlama mekanizmasını belirten on ikinci prensip ve iç denetim, uyum ve risk yönetim işlevleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan on üçüncü prensip kurumsal yönetim açısından bankalarda iç denetimin önemini göstermektedir (Basel, 2012a: 10-13).

Gözetim ve denetim otoritesi ile iç denetim fonksiyonunun ilişkisini konu alan bir prensip bulunmaktadır. Buna göre iç denetim fonksiyonu ile yasal otorite arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulması için, denetim otoritesine bağlı banka murakıplarının bankaların iç denetçileri ile düzenli iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu durum her iki tarafça tanımlanan risk alanlarının müzakere edilmesine, banka tarafından kullanılan risk düşürme önlemlerinin anlaşılmasına ve zayıflıklara karşı bankanın aldığı aksiyonların izlenmesine imkân sunacaktır (Basel, 2012a: 15).

Son olarak denetim ve gözetim otoritesi tarafından iç denetim fonksiyonunun değerlendirilmesine ilişkin dört prensip bulunmaktadır. Bu bağlamda iç denetim fonksiyonunun bankacılık otoritesince değerlendirilmesi, iç denetim fonksiyonunun değerlendirilmesi ve denetim otoritesi tarafından üstlenilen fiiller şeklinde iki yönlü olarak gerçekleştirilmektedir. İlkine göre bankacılık otoritesine bağlı banka murakıpları, düzenli olarak iç denetim fonksiyonunun banka içinde yeterli statü ve yetkiye sahip olup olmadığını ve geçerli ilkelere göre çalışıp çalışmadığını değerlendirmelidir. İkincisine göre ise, bankacılık otoritesine bağlı murakıplar, yönetim kuruluna iç denetim fonksiyonu ile ilgili olarak teşhis ettikleri tüm zayıflıkları resmi olarak raporlamalı ve gerekli iyileştirici aksiyonların alınmasını temin etmelidir. Yasal otorite iç denetim fonksiyonu ile ilgili değerlendirmede bulunurken, bu işlevin bankanın risk profilinin ortaya konulması ve gözetim çalışmalarının yürütülmesi üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmalıdır. Gözetim otoritesi iç denetim fonksiyonu ile ilgili saptanmış belli bir eksikliği iyileştirmek için gereken resmi veya resmi olmayan aksiyonları almaya ve düzenli olarak yazılan ilerleme raporları ile gözetim sağlamaya hazırlıklı olmalıdır (Basel, 2012a: 17-18).



Şekil 1.5. İç Denetim İşlevinin İletişim Kanalları

Kaynak: Basel, 2012a: 19.

1.3.1.3.Etkili Banka Denetiminde Temel Prensipler

Basel Komitesi tarafından 2012 yılının Eylül ayında “Etkili Banka Denetiminde Temel Prensipler” başlıklı bir standart yayınlanmıştır (Basel, 2012b: 1). Temel prensipler, sağlam üst denetim uygulamaları için asgari standartların bir çerçevesidir ve evrensel olarak kabul edilebilir uygulamalardır (Basel, 2012b: 9). Yapılan düzenlemede standartlar, denetim yetkileri, sorumluluklar ve fonksiyonlar ile geleceğe yönelik düzenlemeler ve gereklilikler şeklinde iki bölüme ayrılmıştır. Standartların on üçü denetim yetkileri, sorumluluklar ve fonksiyonlar başlığı altında ve on altısı da geleceğe yönelik düzenlemeler ve gereklilikler başlığı altında sınıflandırılmıştır (Basel, 2012b: i-ii). Bu standartlardan bazılarında iç denetim fonksiyonu ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

Üst denetim teknikleri ve araçları başlıklı dokuzuncu prensibe göre, murakıp, üst denetim yaklaşımını yerine getirmek için uygun bir dizi teknikler ve araçlar kullanır ve bankaların risk profili ve sistemik önemini göz önünde bulundurarak uyumlu bir şekilde denetim kaynaklarını dağıtır. Murakıp, bankanın iç denetim fonksiyonunun işleyişini değerlendirir ve potansiyel risk alanlarını belirlemek için iç denetçilerin çalışmalarına ne ölçüde güvenilip güvenilemeyeceğini belirler (Basel, 2012b: 30-31).

Risk yönetim süreci başlıklı on beşinci prensibe göre murakıp, bankaların risk profili, piyasa ve makroekonomik koşulları temelinde sermaye ve likidite yeterliliğini değerlendirmek ve bankaların tüm maddi riskleri zamanında tespit etmek, ölçmek, değerlendirmek, izlemek, raporlamak ve kontrol altına almak veya hafifletmek için kapsamlı bir risk yönetimi sürecine (etkin yönetim kurulu ile üst düzey yönetim ve gözetim dahil) sahip olup olmadığını değerlendirir (Basel, 2012b: 40-41). Murakıp, risk yönetim sistemlerinin görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, yeterli kaynak, bağımsızlık, yetki ve kurullara erişim bağlamında tüm maddi riskleri kapsayan risk yönetimi işlevlerine sahipliğini belirler. Murakıp, risk yönetim sistemlerinin görevlerinin bankadaki risk alma işlevlerinden açıkça ayrıldığını ve risk maruziyetlerini doğrudan yönetim kuruluna ve üst düzey yönetime raporladıklarını belirlemektedir. Murakıp, ayrıca, risk yönetimi fonksiyonunun, iç denetim fonksiyonu tarafından düzenli olarak gözden geçirildiğine karar verir (Basel, 2012b: 43).

İç kontrol ve iç denetim başlıklı yirmi altıncı prensibe göre murakıp, bankaların, risk profillerini dikkate alarak işlerinin yürütülmesi amacıyla uygun bir şekilde kontrol

edilen bir çalışma ortamı oluşturmak ve bunu muhafaza etmek için yeterli iç kontrol çerçevesine sahip olduklarını belirler. Bu iç kontrol çerçevesi, yetki ve sorumlulukların devredilmesi için açık düzenlemeleri; bankanın taahhüt altına girmesi, fonların ödenmesi ile varlık ve yükümlülüklerinin muhasebeleştirilmesini kapsayan fonksiyonların ayrılmasını; bu süreçlerin mutabakatını; bankanın varlıklarının korunmasını ve uygun bir bağımsız iç denetim ile yürürlükte olan yasa ve yönetmeliklere uyumu sağlamak için uyum fonksiyonlarını ihtiva etmektedir (Basel, 2012b: 60).

Murakıp tarafından iç denetim fonksiyonu ile ilgili yapılan değerlendirmeler şunlardır (Basel, 2012b: 62).

- İç denetimin, yeterli derecede kaynaklara sahip ve uygun eğitilmiş ve denetledikleri işi anlamak ve değerlendirmek için ilgili tecrübeyi taşıyan personel içermesi,
- İç denetimin, banka yönetim kuruluna veya denetim komitesine doğrudan raporlama yapabilmesi yoluyla özel bir bağımsızlığa sahip olması ve üst yönetimin tavsiyelere reaksiyon gösterdiğinden ve bu öneriler üzerine hareket ettiğinden emin olmak için bankada statüye sahip olması,
- İç denetimin, bankanın risk yönetimi stratejisi, politikaları veya süreçlerinde yapılan önemli değişikliklerle ilgili zamanında bilgilendirilmesi,
- İç denetimin, herhangi bir personele koşulsuz başvurmasının yanı sıra, bankanın ve bağlı şirketlerinin kayıtlarına, dosyalarına veya verilerine, görevlerinin icrası ile ilgili olduğunda tam olarak erişebilmesi,
- İç denetimin, bankanın karşı karşıya olduğu maddi riskleri tanımlayan bir yöntem uygulaması,
- İç denetimin, kendi risk değerlendirmesine dayalı olarak düzenli şekilde gözden geçirilen bir denetim planı hazırlaması ve kaynaklarını buna göre tahsis etmesi,
- İç denetimin, dış kaynaklı fonksiyonları değerlendirmeye yetkili olması.

1.3.2.Bankalarda İç Denetimin Yasal Yapısı

Bankalarda iç denetim sisteminin yasal alt yapısı kanun ve diğer ilgili düzenlemelerle oluşturulmuştur. Bu konuda çatı düzenleme 5411 sayılı Bankacılık

Kanunu olup buna bağılı olarak yürürlüğe konulan yönetmelik ve kurul kararları da bulunmaktadır.

1.3.2.1. Bankacılık Kanunu

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 29. maddesi ile 32. maddeleri arasını kapsayan ikinci bölümünde bankaların iç sistemleri hakkında ana bilgiler yer almaktadır. İç denetime ilişkin hükümler de bu maddeler kapsamında yürürlük kazanmıştır.

Kanunun iç sistemlere ilişkin yükümlülüklerini açıklayan 29. maddesinde, bankaların, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünün sağlanması için, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlü oldukları ifade edilmiştir. Ayrıca iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin kuruluşuna, işleyişine, yeterliliğine, oluşturulacak birimlere, icra edilecek faaliyetlere, üst yönetimin görev ve sorumlulukları ile BDDK'ya yapılacak raporlamalara ilişkin usul ve esasların BDDK tarafından belirleneceği vurgulanmıştır (5411 Sayılı BK, 2005: m. 29).

Kanunun iç denetim sistemi hakkında hükümler içeren 32. maddesinde, bankaların bütün birim, şube ve konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsayan bir iç denetim sistemi kurmak zorunda olduğu, bu çerçevede, faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve bankacılık ilkelerine uygunluğunun banka müfettişleri tarafından denetleneceği, iç denetim faaliyetlerinin, tarafsız ve bağımsız bir şekilde, gerekli meslekî özen gösterilerek, yeterli sayıda müfettiş tarafından yerine getirileceği, ana ortaklık niteliğindeki bankanın iç denetiminde görev alanların konsolidasyona tâbi ortaklıklarda iç denetim görevini ifa edebileceği, iç denetimle görevli birimce veya yetkili müfettişlerce bu Kanunun 29'uncu maddesinin ikinci fıkrası kapsamında düzenlenecek iç denetim raporunun, en az üçer aylık dönemler itibarıyla ve denetim komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna tevdiinin zorunlu olduğu belirtilmiştir (5411 Sayılı BK, 2005: m. 32).

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda iç denetim sistemi hakkında, belirtilen söz konusu hususlara ilave olarak bir takım başka düzenlemeler de yer almaktadır. Bahsi geçen düzenlemeler şöyledir:

- Kuruluş şartları gereğince bankalar, iç denetim sistemi ilgili faaliyet programını BDDK'ya ibraz etmekle yükümlüdürler (5411 Sayılı BK, 2005: m. 7),
- İç denetim sisteminin ilgili mevzuata uygun olarak kurulmasından, işlerliğinin, uygunluğunun ve yeterliliğinin sağlanmasından banka yönetim kurulu sorumludur (5411 Sayılı BK, 2005: m. 23),
- İç denetim sisteminin etkinliğinin, yeterliliğinin ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişinin gözetilmesinden, yönetim kurulu adına denetim komitesi sorumludur ve komite iç sistemler çerçevesinde kurulan birimlerden görevlerinin ifası ile ilgili düzenli raporlar almakla yükümlüdür (5411 Sayılı BK, 2005: m. 24),
- Önlem alınması gereken haller uyarınca, bankaların iç denetim sistemini kurmaması veya bunları etkin ve yeterli bir şekilde işletmemesi durumunda, BDDK, bu aykırılıkların giderilmesi ve/veya kredi politikalarının gözden geçirilerek riskli işlemlerin durdurulması gibi düzeltici önlemlerin alınmasını bankanın yönetim kurulundan ister (5411 Sayılı BK, 2005: m. 67).

Kanunda yer bulan hükümler, iç denetim sisteminin hem bankaların kuruluş aşamasında hem de faaliyetlerini yürüttükleri süreçte hayati bir rol oynadığını, iç denetim sistemini etkin ve yeterli olarak çalıştırmayan bankaların, faaliyetlerin kesintiye uğraması noktasına varacak yaptırımlarla karşılaşabileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla 5411 sayılı Bankacılık Kanunu çerçevesinde bankaların iç denetim sistemi bir anlamda örgütün sinir sistemi gibi bir fonksiyon üstlenmektedir. Söz konusu sistemin yeterli derecede işlememesi örgüt içindeki iletişim kanallarının tıkanmasına sebep olacak ve bu durum da alınması gereken önlemlerin gecikmesi sonucunu doğuracaktır.

1.3.2.2. Yönetmelikler

İç denetim hakkında bankacılık sektöründeki en kapsamlı düzenleme BDDK tarafından tasarlanan Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik'tir. Bunun yanında Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik'te de iç denetim hakkında önemli hükümlere yer verilmiştir.

1.3.2.2.1.İç Sistemler Yönetmeliği

Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun iç sistemler hakkındaki maddelerine dayanarak, bankaların kuracakları iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerine ve bunların işleyişine ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla 11.07.2014 tarihinde yürürlüğe konulmuştur (BDDK, 2014: m. 1-2). Yönetmeliğin 4. maddesi ile 34. maddeleri arasında kapsayan kısımlarında bankaların iç sistemlerinin kuruluşu ve üst yönetimin sorumlulukları, iç kontrol sistemi ve iç denetim sistemi hakkında bilgiler yer almaktadır (BDDK, 2014: m. 4-34).

Yönetmelik uyarınca iç sistemler kavramı, iç denetim, iç kontrol ve risk yönetim sistemlerini ifade etmektedir (BDDK, 2014: m. 3). İç sistemler kapsamındaki birimler banka organizasyon yapısı içinde yönetim kuruluna bağlı olarak kurulur (BDDK, 2014: m. 4). Yönetim kurulu, iç sistemlerin oluşturulması, etkin, yeterli ve uygun bir şekilde işletilmesinden nihai olarak sorumlu (BDDK, 2014: m. 5) olup, denetim komitesi, yönetim kurulu adına bankanın iç sistemlerinin etkinliği ve yeterliliğini gözetmekle görevlidir (BDDK, 2014: m. 7). Banka üst düzey yönetimi, sorumlu oldukları birimlerde ortaya çıkan eksiklik veya hataları çözümlenmek ve bunlarla ilgili alınması gerekli görülen tedbirleri iç sistemler sorumlusuna raporlamakla mükelleftir (BDDK, 2014: m. 8). İç sistemler kapsamındaki birimlerin üst düzey yöneticileri, aynı zamanda birimlerine ilişkin banka yönetim kurulu tarafından onaylanan strateji ve politikaları uygulamak ve ilgili iç sistemler sorumlusu tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmekle sorumludur (BDDK, 2014: m. 8).

İç denetim sisteminin amacı, üst yönetime banka faaliyetlerinin Kanun ve ilgili diğer mevzuat ile banka içi strateji, politika, ilke ve hedefler doğrultusunda yürütüldüğü ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği hususunda güvence sağlamaktır (BDDK, 2014: m. 21). Banka iç denetim biriminde, bankanın büyüklüğüne, faaliyetlerinin karmaşıklığına, yoğunluğuna, kapsamına ve risklilik düzeyine bağlı olarak, iç ve dış mevzuatta öngörülen denetim hizmetlerinin aksatılmadan ve bu hizmetlerin gerektirdiği seviyede yerine getirilmesi amacıyla yeterli sayıda müfettiş ve iç denetim elemanı çalıştırılır (BDDK, 2014: m. 22). Müfettişler görevlerini tarafsız ve bağımsız olarak icra eder. Bu amaçla müfettişlerin yönetim kurulu, ilgili iç sistemler sorumlusu ve iç denetim birimi yöneticisi dışında banka yönetiminde bulunan hiçbir kişiye karşı hesap verme sorumluluğu yoktur ve görevlerinin icrasında kişisel ve

akrabalık ilişkileri ya da bankadaki konumu gibi hususlardan kaynaklı menfaat çatışmalarından uzak durmaları sağlanır (BDDK, 2014: m. 23). Müfettişler görevlerini mesleki özen ve dikkat içerisinde yerine getirmekle yükümlüdür (BDDK, 2014: m. 24). İç denetim faaliyetleri, dönemsel ve riske dayalı olarak gerçekleştirilmekte olup söz konusu faaliyetler, iç denetim planının hazırlanması, yürürlüğe konulması, çalışma programları aracılığıyla icrası, sonuçların iç denetim birimi yönetimine, ilgili birim yönetimine ve ilgili iç sistem sorumlusuna, denetim komitesine, denetim komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna raporlanması ve denetim raporları çerçevesinde ilgili birim yönetimlerinde alınan önlemlerin izlenmesi faaliyetlerini kapsar (BDDK, 2014: m. 25). Etkin bir iç denetim sistemi, iç denetim biriminin risk değerlendirmelerine dayalı olarak gerçekleştirilir. İç denetimde risk değerlendirmeleri, iç denetim birimi tarafından bankanın maruz kaldığı riskler ve bunlara ilişkin kontroller dikkate alınarak, denetim çalışmalarında öncelik arz eden alanların, dikkate alınacak detayların ve denetimin sıklığının belirlenmesine yönelik yürütülen bir işlemdir (BDDK, 2014: m. 26). Dönemsel ve riske dayalı denetimlerde (BDDK, 2014: m. 21);

- İç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin etkinliği değerlendirilir,
- Elektronik bilgi sistemi ve elektronik bankacılık hizmetleri de dahil olmak üzere bilgi sistemleri gözden geçirilir,
- Muhasebe kayıtları ve finansal raporların doğruluğu ve güvenilirliği incelenir,
- Operasyonel faaliyetlerin belirlenmiş olan usullere uygunluğu ile bunlara ilişkin iç kontrol uygulama usullerinin işleyişi test edilir,
- İşlemlerin, kanuna ve ilgili diğer mevzuata, banka içi strateji, politika ve uygulama usulleri ile diğer iç düzenlemelere uygunluğu denetlenir,
- Banka içi düzenlemeler çerçevesinde yönetim kurulu ve denetim komitesine yapılan raporlamalar ile yasal raporlamaların doğruluğu, güvenilirliği ve zaman kısıtlamalarına uygunluğu denetlenir.

Banka iç denetim planı, riske dayalı denetim anlayışından hareketle şekillendirilmekte olup, daha sonra ihtiyaç görülmesi halinde söz konusu plan güncellenebilir. İç denetim planları üst düzey yönetimin de görüşü alınmak ve iç sistemler sorumlusu tarafından uygun görülme suretiyle yönetim kurulunun onayına sunulmaktadır (BDDK, 2014: m. 27). Denetimler belli periyotlarda gerçekleştirilmekte olup bu süreçlere denetim dönemi adı verilmektedir. Denetim dönemini, olağan

koşullarda, denetlenecek faaliyetler ve alanlar ile müfettişler ve denetimin yapılabileceği süre zarfı belirlenir. Risk değerlendirmeleri sonucunda daha riskli olduğu kanaatine varılan işlemler veya birimler, diğerlerine göre daha sık denetime tabi tutulur (BDDK, 2014: m. 28). İç denetim planında belirlenen denetim alanları kapsamında verilen her bir denetim görevi için, denetim sahasındaki tüm işlemleri, kullanılacak teknikleri, bilgi elde etmede kullanılacak yöntemler, belgelendirmeye ilişkin uygulamalar, ulaşılan sonuçlar ve denetim raporunun sunulmasını kapsayacak şekilde bir çalışma programı hazırlanır. Denetimde kullanılan denetim usulleri çalışma kâğıtları şeklinde belgelendirilir (BDDK, 2014: m. 29). Denetimlerde, ilgili döneme ilişkin hesap bakiyelerinin, işlemlerin seçilmesi, doğrulanması ve bunlarla ilgili iç kontrol uygulamalarının test edilmesi amacıyla örnekleme metot ve teknikleri kullanılır. Çalışma programlarında inceleme kapsamına alınacak işlem ve hesap sayısına yer verilir (BDDK, 2014: m. 30). Denetim çalışmaları sonucunda, ilgili birimin veya faaliyetin Kanun ve ilgili diğer mevzuat ile banka içi politika ve uygulama usullerine uygunluğu, işletilen süreçlerin ve iç kontrollerin etkinliği ve alınması gerektiği düşünülen düzeltici işlemler hakkında üst yönetime bilgi verecek mahiyette bir iç denetim raporu düzenlenir. Müfettişler bulgu ve önerilerini ilgili taraflarla paylaşmak ve acil bir durum olmadığı sürece denetim raporlarını en kısa zamanda iç denetim birimi aracılığıyla denetim komitesine ve yönetim kuruluna ulaştırmakla yükümlüdür. Müfettişlerce düzenlenen çalışma kâğıtları, denetim raporlarını destekler nitelikte olmak zorundadır. Denetim tamamlandıktan sonra taslak denetim raporu hakkında müzakere yapmak, yanlış bilgilerin düzeltilmesini sağlamak, ilgili birim yönetiminin tespitlere ve alınacak önlemlere ilişkin değerlendirmelerini almak üzere müfettişler ilgili birim yöneticisi ile görüşür. Bu görüşmeden sonra denetim raporunun nihai hali, varsa ilgili birimin görüşleri de eklenmek suretiyle düzeltici önlemleri almaya yetkili banka yöneticilerine gönderilmek üzere iç denetim birimine sunulur. İç denetim birimi yöneticisi, asgari üç ayda bir denetim komitesine iç denetim birimi tarafından icra edilmiş faaliyetlere ilişkin bir rapor sunar ve bunları denetim komitesi ile birlikte değerlendirir (BDDK, 2014: m. 31). Müfettişler iç denetim raporlarında önerdikleri ve iç denetim birimi aracılığıyla düzeltici önlemleri almaya yetkili yöneticilere yönlendirilen hususlara yönelik uygulamaları izlerler ve elde ettikleri sonuçları ve değerlendirmelerini denetim komitesine sunulmak üzere iç denetim birimine raporlarlar.

Bu raporlar gelecek dönemlerde yapılacak iç denetim planlarında dikkate alınır (BDDK, 2014: m. 32). Denetim çalışmaları dışında iç denetim biriminden, bankalarda yeni ürünler ve hizmetler veya politika ve uygulama usulleri konusunda danışmanlık hizmeti de alınabilir (BDDK, 2014: m. 33). Bankalar, kendi iç denetim biriminin, konsolidasyona tabi ortaklıkların bütün faaliyetlerini ve birimlerini sınırlama olmaksızın inceleyebilmesini sağlamak için gerekli bütün tedbirleri almakla yükümlüdür (BDDK, 2014: m. 34).

1.3.2.2.2. Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik

Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, bankaların kurumsal yönetimlerine ilişkin yapı ve süreçler ile bunlarla ilgili ilkeleri düzenlemek amacıyla 01.11.2006 tarihinde kabul edilmiştir (BDDK, 2006a: m.1).

Yönetmeliğin ekinde yer alan Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri içinde yer alan beşinci ilke, bankanın müfettişlerin çalışmalarından etkin olarak istifade etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, bankanın iç kontrol ve iç denetim sistemlerindeki problemlerin saptanması ve bankanın finansal raporlarının bankanın mali durumunu ve performansını doğru yansıtmalarını sağlamak için, üst yönetimin iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin değerini kavraması ve banka personelinin de bu konuda idrakini sağlaması gereklidir. Üst yönetim, banka müfettişleri ile iç kontrol elemanlarının tüm bulgularını zamanında ve etkin bir şekilde değerlendirmeli ve saptanmış problemlerin üst düzey yönetim tarafından zamanında düzeltilmesini sağlamalıdır (BDDK, 2006a: 5). Bu ilke iç denetim ve iç kontrol sistemlerinin banka için üstlendiği işlevlerin önemine işaret etmekte olup kurumsallığın en önemli unsurlarından birisi olan mali tabloların şeffaflığı ve güvenilirliğinin ancak iç denetim ve iç kontrol sistemlerinin öneminin anlaşılması ve etkin olarak işlemesi ile mümkün olabileceğini belirtmektedir.

Yönetmelikte bulunan altıncı ilke, ücret politikalarının, bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumunun sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Bu itibarla, iç kontrol ve iç denetim birimlerinin yöneticileri ile personeline yapılacak ödemelerin denetim ya da gözetimini yürüttükleri veya kontrol ettikleri birimin faaliyet sonuçlarından bağımsız olacak şekilde, ilgili personelin kendi fonksiyonuna ilişkin performansı göz önünde bulundurularak belirlenmesinin uygun olacağı ifade edilmiştir (BDDK, 2006a: 6). Böylece iç denetim ve iç kontrol elemanları, denetim ve kontrol

faaliyetlerinde buldukları birimlerle yaşayabilecekleri olası menfaat çatışmalarının dışında kalabilecekler ve çalışmalarını da daha bağımsız ve nesnel bir şekilde icra edebileceklerdir.

1.3.2.3. Denetim Komitesi Üyelerinde Aranacak Özelliklere İlişkin Kurul Kararı

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından 04.07.2006 tarihinde alınan 1918 no.lu karar doğrultusunda yönetim kurulunun denetim ve gözetim yükümlülüklerinin icra edilmesine destek olmak üzere, yönetim kurullarının üyeleri arasından oluşturulacak denetim komitelerine seçilecek yöneticilerin taşıması gereken nitelikler belirlenmiştir (BDDK, 2006b: 1). Kurul tarafından alınan karar gereğince denetim komitesi üyelerinin (BDDK, 2006b: 1-2);

- 1) Atamanın gerçekleştirildiği tarihten önceki son iki yıl da dahil olmak üzere,
 - a) Bankada icrai görevi bulunan yönetim kurulu üyelerinden olmaması,
 - b) İç denetim, iç kontrol, risk yönetimi, mali kontrol ve muhasebe birimlerinde görev yapanlar hariç, bankanın ve konsolidasyona tabi ortaklıklarının personeli olmaması,
 - c) Bankanın ve konsolidasyona tabi ortaklıklarının bağımsız denetimini yapan kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bağımsız denetim sürecinde yer almaması,
 - d) Bankaya ve konsolidasyona tabi ortaklıklarına danışmanlık veya destek hizmeti veren kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bu hizmeti veren kişilerden olmaması,
- 2) Bankada ve konsolidasyona tabi şirketlerde nitelikli pay sahibi olmaması,
- 3) Hakim hissedarın veya genel müdürün eşi veya ikinci dereceye kadar (bu derece dahil) kan veya sıhrî hısmı olmaması,
- 4) Aralıklı veya devamlı olarak, 9 yıldan uzun bir süreyle aynı bankanın denetim komitesinde görev yapmış olmaması,
- 5) Ana sözleşme hükmüne veya genel kurul kararına dayalı olarak tüm personele kârdan yapılan ödemeler hariç olmak üzere, bankadan ve konsolidasyona tabi şirketlerden, bunların kârlılığına bağlı olarak herhangi bir ad altında ücret veya benzeri bir gelir almaması,

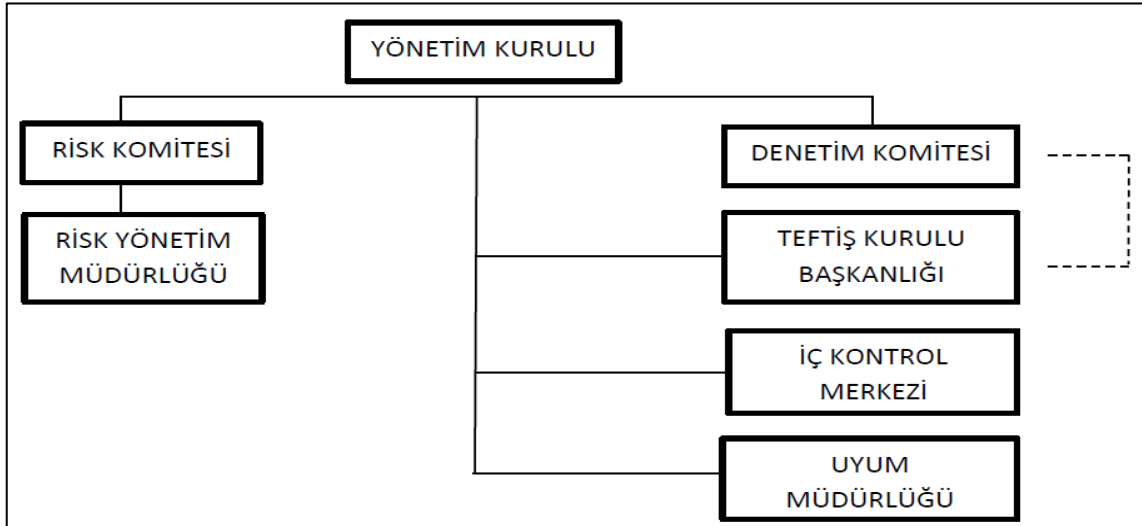
6) Lisans düzeyinde öğrenime sahip olması ve bankacılık veya finans alanında en az on yıllık tecrübeye sahip olması,

7) Eş ve çocuklarının bankada veya konsolidasyona tabi şirketlerde genel müdür, genel müdür yardımcısı ve dengi konumda yönetici olmaması şarttır.

Söz konusu nitelikler banka iç denetim fonksiyonunun objektifliğini ve bağımsızlığını güçlendirici mahiyette olup bu unsurların denetimin etkin ve verimli olarak yürütülmesine önemli katkılar yapacağı açıktır. Bahsi geçen kriterler sayesinde denetim komitesi üyeleri akrabalık veya görev kaynaklı menfaat ve çıkar ilişkilerinin dışında kalarak iç denetim fonksiyonunun sağlıklı olarak çalışmasını temin edeceklerdir.

1.3.3. Bankalarda İç Denetimin İdari Yapısı

Bir organizasyonun tüm faaliyetlerine ilişkin iç kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini ve yeterliliğini değerlendiren bir işlev olarak tanımlanan iç denetim görevini bankaların organizasyon yapısında teftiş kurulu başkanlığı yerine getirmektedir. Teftiş kurulu, Basel Komitesi'nin düzenlemelerine uyumlu olarak denetim komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna bağlı olarak çalışmakta ve raporlarını doğrudan denetim komitesine sunmaktadır.



Şekil 1.6. Teftiş Kurulunun Banka Organizasyon Yapısındaki Yeri

Kaynak: GB, 2016a: 127.

Teftiş Kurulu Başkanlığı bünyesinde görev yapan müfettişler tarafından banka ve diğer grup şirketlerinin faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve bankacılık ilkelerine uygunluğu denetlenmektedir. Müfettişler, meslek ilkeleri

doğrultusunda tarafsız, bağımsız ve özenli bir biçimde iç denetim faaliyetlerini yürütmektedir (DB, 2016: 83). Ayrıca iş süreçlerinin ve bilgi sistemlerinin denetimini gerçekleştiren teftiş kurulu başkanlığı gerektiği takdirde ön araştırma, inceleme ve soruşturma faaliyetlerini de yürütmektedir (İB, 2016: 77).

Bankacılık hizmetlerinin sunumu şube ve genel müdürlük birimleri arasında koordinasyon sağlanarak gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında, günümüzde bankacılık ürünlerinin tanıtımı ve sunumu, verilerin aktarımı ve kaydedilmesi, kredi değerlendirmelerinin yapılması ve finansal tabloların oluşturulması gibi tüm aşamalarda bilgi teknolojileri aktif olarak kullanılmaktadır. Bankalarda iç denetim sistemi, idari olarak yerinden denetim, merkezden denetim ve bilgi sistemleri denetimi olmak üzere üçlü bir yapı üzerine kurgulanmıştır. Böylece yürütülen operasyonlar hem ilgili birimlerde yerinden hem de sürekli olarak merkezden izlenebilmekte, yanı sıra tüm operasyonel aktivitenin gerçekleştirilmesinde temel araç olan bilgi sistemlerinin güvenilirliği devamlı surette sorgulanmaktadır.

1.3.3.1.Yerinden Denetim

Yerinden denetim faaliyetleri, bankanın hedef ve stratejileri doğrultusunda, Teftiş Kurulu kaynakları gözetilerek ve risk odaklı olarak hazırlanan yıllık denetim planı çerçevesinde, birim, şube, ortaklık ve destek hizmeti alınan kişi ve kuruluşlarda gerçekleştirilmektedir (VB, 2016: 103). Yerinden denetim çalışmalarında, merkezden denetim ekibi tarafından oluşturulan risk raporlarının yanı sıra bankanın raporlama sistemlerinden faydalanılmakta, böylelikle müfettişlerin daha etkin ve verimli şekilde çalışmaları sağlanmaktadır (HB, 2016a: 124).

Risk odaklı bakış açısıyla ve yasal yükümlülüklere göre faaliyetlerini planlayan ve yürüten Teftiş Kurulu Başkanlığı şubelerde, iştiraklerde, Genel Müdürlük birimlerinde ve tüm banka faaliyetlerindeki ve uygulamalarındaki olası riskleri değerlendirmekte, geliştirmeye ve iyileştirmeye açık alanları tespit etmekte, iç kontrol, risk yönetimi ve kurumsal yönetişimin uyumlu, etkin ve yeterli olup olmadığını gözden geçirmektedir (Akbank, 2016a: 105). Yerinden denetim faaliyetlerini yürüten müfettişlerin denetim raporlarında yer verdikleri ya da herhangi bir işlem/ uygulama özelinde ilettikleri öneriler, ilgili iş birimleri ile paylaşılarak, sunulan önerinin akıbeti izlenmektedir (ZB, 2016: 74).

Müfettişler, yerinden denetim çalışmaları sırasında, iş süreçlerini çok yakından takip ederek, kayıtlar üzerinden gerçekleştirilen denetimin sunduğu imkânların ötesinde ilgili birimlerde yürütülen faaliyetleri doğrudan gözlemlene şansı bulmaktadır. Böylece faaliyetlerin iyileştirilmesine yönelik olarak daha etkin tespitler ortaya konulmaktadır. Ayrıca müfettişler yerinden denetim faaliyetlerini yerine getirirken, ilgili birimde çalışan banka personeline muhtelif konularda rehberlik yapmaktadır. Bu durum müfettişlerin, denetim yanında eğitim fonksiyonunu da üstlenmesi anlamına gelmektedir.

Banka birimlerinde yürütülecek yerinden denetim faaliyetlerinin belli bir süre içinde bitirilmesi öngörülmektedir. Teftiş süresi veya denetim süresi olarak ifade edilen ve genellikle iş günü üzerinden belirlenen bu zaman diliminin hesaplanmasında denetlenecek birimin ihtiva ettiği risk başat rol oynamaktadır. Bankanın risk iştahı ve risk odaklı denetim anlayışı çerçevesinde ilgili birimler düşük, orta ve yüksek riskli olarak sınıflandırılmaktadır. Sahip olunan denetim kaynakları temelinde riski yüksek olan birimler için uzun süreler belirlenirken riski düşük olan birimler için ise daha kısa süreler tayin edilmektedir. Riski en yüksek olan birimlerin denetimi önceliklendirilmek suretiyle denetim faaliyetleri icra edilmektedir. Risk odaklı denetim anlayışının bir sonucu olarak her yıl bütün birimlerin denetlenmesi şeklinde bir zorunluluk bulunmamaktadır.

1.3.3.2. Merkezden Denetim

Bilgi teknolojilerinin sunduğu imkânlar neticesinde, klasik denetimdeki gelen-giden evrak kontrolü anlayışı miadını doldurmuş ve denetimin kapsamı e-posta denetimlerine kadar uzanmıştır (Uzun, 2002: 37). Manuel kontroller, pahalıya mal olan hileleri ve onun yıkıcı itibar ve mali sonuçlarını önlemek için çok geç kalmaktadır. Bilgi teknolojilerine dayalı kontroller hileleri tespit etmek için etkin araçlardır (Ramamoorti ve Dupree, 2010: 66). Denetim müşterileri, artan bir şekilde iş sistemlerini evraktan arındırdıkları için bugün genellikle denetimlerde somut belge ve evrak incelemesine ihtiyaç hissedilmemekte ve geliştirilen denetim yazılımları, denetçilere çoğu metodu online olarak uygulama imkânı vermektedir (Bierstaker vd., 2001: 159). Bilgi işlem teknolojilerinin getirdiği fırsatlar sonucunda bankacılık sektöründe de operasyon merkezi adı verilen çalışmalar öncülüğünde tüm evraklar sistemsel olarak bir veri

tabanında muhafaza edilmekte ve bu durum merkezden denetim uygulamalarının her geçen gün gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Evrakların dosyalanarak somut bir şekilde arşivlenmesinden elektronik veri ambarlarına ve çevrimiçi eşzamanlı işlemlere doğru yaşanan dönüşüm, denetim görevini yerine getiren kişilerde, iç denetim mesleğine ilişkin ciddi kaygılar oluşturmuştur (Liang vd., 2001: 130). Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin neden olduğu endişeler, söz konusu teknolojilerle birlikte bir takım rizikoların da ortaya çıkması ile ilgilidir (Önce ve İşgüden, 2012: 50). İş hayatında bilgi sistemlerinin yaygın olarak kullanılması, işletme çalışanları veya işletme dışındaki diğer kişiler için çeşitli usulsüzlük fırsatları doğurmuştur (Hillison vd., 2000: 171). Bu nedenle işlemler tesis edildikten bir süre sonra denetimin gerçekleştirilmesi anlayışı yerine, işlemlerle eş zamanlı olarak yürütülen denetim konseptini ifade eden sürekli denetim felsefesi ön plana çıkmıştır.

Sürekli denetim, denetim konusu niteliğindeki bilgi ortaya çıktığı anda veya hemen sonrasında, daima denetçi tarafından bilgiye ilişkin güvence verilmesini temin eden kapsamlı bir elektronik denetim sürecidir (Rezaee vd., 2002: 150). Sürekli denetim yaklaşımında teknolojiye kilit bir rol atfedilmekte olup (Coderre, 2008: 70), sürekli denetim anlayışının özünde, gelişmiş teknolojiyi kullanarak eş zamanlı bir şekilde ilgililerin kullanımına sunulan bilgilere güvence verilmesi amacı bulunmaktadır (Memiş ve Tüm, 2011: 149). Sürekli denetim örnek bir işlem grubunun periyodik olarak gözden geçirilmesiyle karşılaştırıldığında, işlemlerin % 100'ünün süregiden bir şekilde test edilmesine olanak tanınması sebebiyle denetim paradigmasını değiştirmektedir. Bilgi teknolojilerindeki son gelişmeler sürekli denetimin icra edilebilmesinin ana nedenini oluşturmaktadır (TİDE, 2016b: 137). Sürekli denetim anlayışı bankacılık sektöründe merkezden denetim veya uzaktan denetim adı verilen bir denetim metodolojisi temelinde yürütülmektedir (Çatıkkaş ve Yurtsever, 2009: 16).

Merkezden denetim çalışmalarının temel amacı, belirlenen kriterlere uygun olarak tasarlanan raporlar kapsamında, mevduat hesaplarında hileli işlemler olup olmadığının ve kredilerle ilgili usulsüz kullandırım yapıp yapılmadığının denetlenmesidir. Bu itibarla mevduat hesaplarındaki riskler, operasyonel riskler ve kredilerle ilgili moralite sinyalleri takip edilmektedir. Böylece muhtemel banka

zararının önüne geçilmesi ve banka karlılığına olumsuz yansıtacak faktörlerin minimize edilmesi hedeflenmektedir.

Merkezden denetim, banka veri tabanı üzerinden kayıtların kontrolüne yönelik olarak geliştirilen bir denetim metodolojisidir (HB, 2006: 32). Merkezden denetim çalışmaları kapsamında yapılan veri analizleri/yorumları ile muhtemel risklerin önüne geçilmesi hedeflenmekte ve uzaktan denetimin proaktif denetim anlayışına yaptığı katkıdan maksimum düzeyde faydalanılmaktadır (ZB, 2008: 56). Merkezden denetim uygulamalarının temelinde bilgi işlem destekli gelişmiş uzaktan denetim teknikleri bulunmaktadır (VB, 2016: 103). Uzaktan denetim çalışmaları, kredi ve insan kaynakları başta olmak üzere, yoğun riskli alanların süreklilik arz edecek şekilde denetlenmesine olanak tanımaktadır (İB, 2016: 77).

Merkezden denetim faaliyetleri, risklilik düzeyi yüksek işlemlere yoğunlaşarak olası usulsüzlük ve operasyonel hataların erkenden tespit edilmesi, mevduat sahipleri ile banka hissedarlarının menfaatine zarar verecek olası eylemlerin engellenmesinin sağlanması amacıyla çeşitli risk raporlarının oluşturulması ve incelenmesi suretiyle gerçekleştirilmektedir (HB, 2016a: 124). Uzaktan inceleme teknikleri ile ürün, süreç ve uygulamalardaki eksiklik ve hataların tespit edilmesine, müşteri şikâyetlerinin analiz edilerek süreç ve uygulamalardaki aksaklıkların belirlenmesine ve aksiyon alınması için ilgili taraflarla koordinasyon sağlanmasına yönelik merkezi denetim çalışmaları gerçekleştirilmektedir (GB, 2016a: 126).

Merkezden denetim uygulamaları çerçevesinde tasarlanan senaryo analizleri ile hem gerçekleşmiş usulsüzlükler tespit edilmekte, hem de gerçekleşmesi muhtemel usulsüzlüklerin önlenmesi bakımından caydırıcı bir etki ortaya çıkmaktadır. Uzaktan denetim çalışmaları kapsamında mevcut senaryoların etkinliği sürekli gözden geçirilmekte, yeni iş süreçleri değerlendirilerek muhtemel suiistimallere karşı yeni senaryolar geliştirilmekte, denetim esnasında kullanılan manuel süreçlerin en aza indirilmesi amacıyla sistemsel geliştirmeler yapılmaktadır (ZB, 2016: 74).

Merkezden denetim faaliyetleri ile amaçlanan hususlar şunlardır (HB, 2009: 80):

- Riskli işlemlerin eşanlı kontrolü,
- Muhtemel usulsüzlüklerin en erken şekilde ve zarar büyümeden saptanması,
- İç denetimde standardın sağlanması,
- Yerinden denetimin niteliğinin ve etkinliğinin artırılması,

- Şube, birim ve iştiraklerde yürütülen yerinden denetimlerin daha kısa sürelerde tamamlanması,
- Risk odaklı denetim anlayışı doğrultusunda riskli işlemlere yoğunlaşılması.

1.3.3.3. Bilgi Sistemleri Denetimi

Bilgi sistemleri denetimi, bilgi sistemleri yönetimi kapsamında yer alan süreç, faaliyet, yazılım ve donanım gibi bilgi sistemi unsurları ve bankacılık faaliyetlerine ilişkin süreçler ile bu sistem ve süreçler dâhilinde tesis edilen iç kontrollerin değerlendirilmesi sonucunda görüş oluşturulması ve rapora bağlanması aşamalarından oluşan süreçtir (BDDK, 2010: m. 21). Bilgi sistemleri denetimlerinde Bilgi Sistemleri Denetim ve Kontrol Birliği (ISACA) tarafından yayınlanan Bilgi Teknolojilerine İlişkin Kontrol Hedefleri (COBIT) çerçevesi benimsenmiştir (Varlı, 2007: 25).

Bankalarda bilgi teknolojileri denetimi çalışmaları kapsamında bilginin gizlilik, bütünlük, ulaşılabilirlik gibi ölçütlerine yönelik tehditler, riskler ve kontrol ortamı değerlendirilmekte ve kontrol ortamının yeterliliğine ilişkin güvence verilmektedir (QNB, 2016: 69). Bilgi sistemleri denetimi çalışmaları çerçevesinde, süreçler üzerinde, banka faaliyetlerinin etkin, güvenilir ve kesintisiz bir şekilde yürütülmesini engelleyecek nitelikte önemli bir kontrol eksikliğinin ve konsolide ve konsolide olmayan finansal raporlarda yer alan bilgilerin bütünlüğünü, zamanında elde edilebilirliğini, tutarlılığını ve güvenilirliğini önemli düzeyde etkileyecek bir bulgunun mevcut olup olmadığı kontrol edilir (İB, 2016: 77). Diğer bir ifade ile bilgi teknolojileri denetim çalışmaları kapsamında; banka ve konsolidasyona tabi ortaklıklar bünyesinde uygulanan bilgi sistemlerine yönelik iç kontrollerin, etkinlik, yeterlilik ve uyumluluğuna ilişkin değerlendirmelerde bulunmaktadır (HB, 2016a: 124).

1.3.4. Amacına Göre Bankalarda İç Denetim Şekilleri

Bankacılık sektöründe iç denetim faaliyetleri, amacına göre olağan denetim (YKB, 2016a: 64), inceleme ve soruşturma (AB, 2016: 79) çalışmaları şeklinde yürütülmektedir.

1.3.4.1. Olağan Denetim

Planlı denetim olarak da ifade edilen (OB, 2016: 120) olağan denetim, banka faaliyetlerinin iç ve dış mevzuat hükümlerine uygunluğunun, rutin olarak ve risk odaklı

denetim anlayışı çerçevesinde gözden geçirilmesi şeklinde yürütülen çalışmalar olarak tanımlanmaktadır.

Olağan denetim çalışmaları çerçevesinde bankanın genel müdürlük birimlerinin, şubelerinin ve konsolidasyona tabi ortaklıklarının denetimi, iç kontrol sistemlerinin etkinliğinin değerlendirilmesine yönelik olarak şu başlıklarda gerçekleştirilmektedir (GB, 2016a: 126):

- Faaliyetlerin mevzuata ve iç düzenlemelere uygunluğu,
- Mali ve operasyonel bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği,
- Varlıkların korunmasına yönelik uygulamaların etkinliği,
- Belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği.

Olağan veya planlı denetim faaliyetleri, müfettişlerin bankanın ilgili birimlerinde fiilen buldukları yerinden denetim şeklinde yürütülebileceği gibi bilgi teknolojileri sistemlerinin sunduğu olanaklar sayesinde merkezden denetim şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir. Bankanın ana hizmet birimi olan şubelerde, olağan denetim faaliyetleri kapsamında, krediler, operasyon, muhasebe ve takip işlemleri gözden geçirilmektedir. Denetim çalışmalarının gerçekleştirildiği süreçte bu konularla ilgili herhangi bir aksaklık tespit edildiğinde söz konusu hususların ivedi şekilde düzeltilmesi yönünde önlem alınmaktadır. Müfettiş, denetim görevini yerine getirirken önce tespitlerini rapora aktarmakta, ulaştığı bulguları eşanlı olarak ilgili birimde işlemlerin icrasını gerçekleştiren personel ile paylaşmakta ve söz konusu aksaklıkların giderilmesi yönünde raporunda öneriler sunmaktadır. Denetim raporunda müfettişin tespitlerinin altında şube yöneticisinin ilgili aksaklıklara ilişkin gerekçeli açıklamalarına da yer verilmektedir. Müfettiş tarafından yapılan tespitlere yönelik ilgili birimce gerekli aksiyonların alınması için bulgu takip sistemi oluşturulmakta ve böylece iş süreçlerinin iyileştirilmesi hedeflenmektedir.

Günümüzde gelişmiş bilgi sistemleri yazılımları sayesinde bankanın tüm kredileri ve teminatları anlık olarak raporlanabilmektedir. Oluşturulan risk raporları üzerinden gerekli kontroller sağlanarak şubede bulunmaksızın aksaklıkların düzeltilmesi mümkün olmaktadır. Bunun dışında şubedeki olağan denetim çalışmalarında krediler, operasyon ve takip işlemleri bazında karşılaşılabilecek bir takım aksaklıklar şunlardır:

- Aynı risk grubunda bulunan firmalara tahsis edilen toplam limitin şube yetkisinin üzerinde olması,
- Firmalara ilişkin nitel veya nicel bilgilerin kredi değerlendirme sistemine yanlış girilmesi,
- Kredilerin teminatına alınan kıymetlerin gerekli nitelikleri taşıması,
- Kredi kullandırım süreçlerinde kredi komitesi düzenlenmemesi,
- Para ve para niteliğindeki kıymetlerin ana kasada muhafaza edilmemesi,
- Personelin şifre devirlerini usulüne uygun yapmaması,
- Unvan ile uyumlu olmayacak şekilde sistem üzerinden geniş yetki tanımlanması,
- Takibe düşen ticari kredilerin asıl borçluları ile birlikte tüm kefilleri hakkında icrai işlem başlatılmaması,
- İcradan yapılabilecek kıymet satışları için gereken hızda hareket edilmemesi,
- Takipteki kredilerle ilgili avukattan periyodik olarak rapor alınmaması.

1.3.4.2. İnceleme

Bankanın yurt içi ve yurt dışı tüm birimleri ile iştiraklerinde gerçekleştirilen ve yürürlükteki iç ve dış mevzuat hükümlerine uygun hareket edilmesinde ortaya çıkan olumsuzlukların bertaraf edilmesini ve banka faaliyetlerinin niteliğini negatif etkileyen uygulamaların düzeltilerek revize edilmesini amaçlayan, ayrıca şikâyet ve ihbara konu olan hususlara ilişkin yürütülen çalışmalar neticesinde, söz konusu durumla ilgili bir idari disiplin yaptırımına veya kanuni takibata lüzum olmadığına bildirilmesi amacını taşıyan teferruatlı araştırmalar inceleme olarak tanımlanmaktadır.

İnceleme konusu olay, olağan denetim çalışmaları sırasında tespit edilebileceği gibi, şikâyet veya ihbarlar doğrultusunda harekete geçilerek de inceleme çalışmaları gerçekleştirilmektedir. İnceleme çalışmaları, olağan denetim çalışmalarına kıyasla daha istisnai durumların ele alındığı kapsamlı çalışmalardır. İnceleme, hareket noktasını oluşturan konu veya durumlar hakkında derin ve teferruatlı bir çalışmayı gerektirmektedir. İnceleme çalışmalarına konu olan eylem veya işlemler, kasıt unsuru içermeyen bir nitelik taşıması veya basiretli bir bankacılığın gereklerine aykırılıklar barındırmaması halinde disiplin cezası yaptırımına konu olmamaktadır.

İnceleme çalışmaları sadece mevzuata aykırılıkların ve bu yöndeki ihbar ve şikâyetlerin konu edildiği çalışmalar değildir. Bunların yanında banka hizmetlerinin ve hizmet birimlerinin verimlilik ve karlılıklarına ilişkin araştırmalar ile personel ihtiyacı ve niteliğine dönük araştırmalar biçiminde de inceleme çalışmaları yürütülmektedir. İnceleme çalışmaları teftiş kurulundan gelen talimatlar doğrultusunda gerçekleştirilebileceği gibi verilen yetkiler çerçevesinde müfettiş tarafından re'sen harekete geçilerek de yürütülebilir.

1.3.4.3.Soruşturma

Banka faaliyetlerinin yürütülmesinde bilerek ve kasıtlı biçimde iç ve dış mevzuat hükümlerine aykırı hareket edilmesi, bilinçli olarak bankacılık etik ilkelerinin ihlal edilmesi, bankacılığın gerektirdiği basiretten uzak davranışlar sergilenmesi, ihbar ve şikâyetler doğrultusunda idari veya kanuni takibat yapılmasını gerektirir haller saptanması durumlarında gerçekleştirilen derin ve kapsamlı çalışmalar soruşturma olarak adlandırılmaktadır.

Soruşturma banka personelinin suç niteliğindeki eylemlerine dönük olarak geliştirilen bir denetim şeklidir. Olağan denetim ve inceleme daha çok önleyici fonksiyonları ile dikkat çekerken soruşturma caydırıcı ve cezalandırıcı bir işlev sergilemektedir. Alınan tüm önlemler ve geliştirilen tüm sistemlere rağmen kasıtlı olarak mevzuata ve etik ilkelere aykırı hareket edilmesi söz konusu olduğunda bankada denetim mekanizmasının son halkası olan soruşturma çalışmalarına başvurulmakta ve personele cezai müeyyideler uygulanmaktadır.

Bankalarda, çalışanlarının etik, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele ile ilgili merak ettikleri her türlü konuyu iletebilecekleri ve belirlenen kurallara aykırı davranışları bildirebilecekleri iletişim kanalları oluşturulmaktadır. Tüm çalışanların gizli ve anonim olarak müracaat edebilecekleri Etik Bildirim Hattı, İç Denetim Bildirim Hattı ve Yolsuzlukla Mücadele Bildirim Hattı'na gelen bildirimler nitelik ve muhteviyatına göre değerlendirmeye alınmaktadır. Değerlendirmeler neticesinde soruşturmaya konu olabilecek veya operasyonel hata ve risk içeren hususlar ilgili yönetimler tarafından sahiplenilmekte, gizlilik esası çerçevesinde incelenerek geri bildirimlerde bulunmaktadır (YKB, 2016b: 20).

Etik Bildirim Hattı, bankanın tüm usulsüz faaliyetleri önlemeye dönük olarak belirlediği etik ve doğruluk ilkelerine aykırı aşağıdaki uygulama ve davranışları kapsamaktadır (GB, 2016b: 152-153):

- Bankanın yönetim ilkelerine, prosedürlerine ve politikalarına ya da yapılandırılan uygulama pratiklerine aykırı işlemler,
- Bankanın kredibilitesini, şeffaflığını ve marka algısını zedeleyebilecek eylemler,
- İş yerinde meydana gelen genel ahlaka ve çalışma ahlakına uygun olmayan davranışlar,
- Yürürlükteki iç ve dış mevzuata aykırı uygulamalar,
- Banka kaynaklarının kötü niyetli amaçlarla kullanılmasına ve israfına sebep olan uygulamalar,
- Dürüstlük kurallarına aykırı ve hileli bütün eylemler,
- Evrak, hesap ve diğer kayıtlarda gerçekleştirilen silme, sahtekârlık ve tahrifatlar,
- Banka veya müşterilere ait varlıkların usulsüz olarak kişisel çıkar sağlamak amacıyla kullanılması,
- Bankacılık işlemlerinin yanlış biçimde kayıt altına alınması, hatalı ve yanıltıcı finansal raporlama yapılması,
- Rüşvet almak ya da rüşvet vermek suretiyle yapılan bütün usulsüzlükler,
- Bankadaki pozisyon ve nüfuzunu kullanarak üçüncü şahıslardan menfaat temin etme, uygun görülen sınırların üzerinde hediye kabul edilmesi,
- Hırsızlık, bankaya ait varlıkların kötüye kullanılması,
- Müşteriye sırrı niteliğindeki bilgilerin 3. kişiler ve bankadaki yetkisiz şahıslarla paylaşılması,
- Bankanın satın alma politikasına aykırı biçimde yapılan alımlar, tedarikçilerle olan ilişkilerde banka zararına ve/veya kişisel zenginleşmeye olanak tanıyan her türlü işlem ve eylemler,
- İçeriden öğrenenlerin ticareti yasağının dışına çıkılarak sermaye piyasalarında işlem yapma,
- Müşterinin bilgisi olmaksızın ürün satışı yapılması, performans sistemini manipüle etmeye dönük her türlü eylem,

- Usulsüz ya da muvazaalı veya dolaylı kredi kullandırılması, kredibilitesi yetersiz kişilerin, faaliyet bilgileri veya mali tabloları üzerinde kötü niyetli oynamalar yapılarak genel müdürlük birimleri ve sistemsal karar mekanizmalarının yanıltılması ve bu yolla kredi tahsis edilmesinin sağlanması.

Olağan denetim ve inceleme çalışmaları ile soruşturma arasında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar şöyle ifade edilebilir:

- Olağan denetim ve inceleme çalışmaları suç teşkil etmeyen eylemler için yürütülürken, soruşturmanın konusu suç niteliği taşıyan eylemlerden oluşmaktadır,
- Olağan denetim ve inceleme çalışmaları sonucunda bir cezai yaptırım uygulanmazken, soruşturma sonucunda ilgili personele bir cezai müeyyide uygulanabilmektedir,
- Olağan denetim faaliyetleri planlı olarak yürütülürken, soruşturma çalışmaları usulsüz işlemlerin ortaya çıktığı anda ve dolayısıyla plansız olarak yürütülmektedir,
- Soruşturma çalışmalarında olağan denetim ve incelemeye nazaran çok daha derin ve kapsamlı araştırmalar yapılmaktadır.

Soruşturma çalışmalarına teftiş kurulu başkanlığınca gönderilen bir talimat üzerine başlanabileceği gibi olağan denetim veya inceleme çalışmaları yürütüldüğü sırada tespit edilen usulsüzlükler doğrultusunda müfettiş tarafından re'sen de soruşturma açılabilir.

BÖLÜM 2. HİLE VE HİLE DENETİMİ

Bu bölümde öncelikle hile konusunda kavramsal bir zemin oluşturulmuştur. Daha sonra ilgili başlıklar altında hile denetimi ve bankacılıkta hile denetimi konusu ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Dünyada bankacılık skandalları olarak adlandırılan vakalarda (Barings Bank, Daiwa Bank, Allied Irish Banks ve Societe Generale vakaları) daha çok yatırım bankacılığı faaliyetleri (hazine işlemleri) alanında yaşanan hileler öne çıkmaktadır. Türk bankacılık sektöründe karşılaşılan hile olaylarında ise yatırım bankacılığı işlemleri kaynaklı hilelerden daha çok mevduat veya kredi müşterilerinin hesaplarında usulsüz işlemlerin gerçekleştirilmesi şeklindeki zimmet vakaları dikkat çekmektedir (Kara, 2009: 9-17). Hem yatırım bankacılığı faaliyetleri kaynaklı hile türlerinin hem de müşteri hesaplarında usulsüz işlemlerin gerçekleştirilmesi şeklindeki vakaların önüne geçilebilmesi için ilgili bankalarda iç denetim sisteminin etkin olarak çalışması gerekmektedir. Bu itibarla iç kontrol sistemlerinin etkili ve yeterli bir niteliğe kavuşturulması mümkün olacaktır.

Bu bölümde hile ve hile denetimi konuları, Türk bankacılık sektöründe yaşanan vakalara uygun bir perspektif gözetilerek açıklanmıştır.

2.1.HİLE

Hile başlığı altında hile kavramı, hile türleri, hile yapmaya iten sebepler ve hileden korunma yöntemleri gibi konulara değinilmiştir.

2.1.1.Hile Kavramı ve Hilenin Doğası

Hile, aldatma, gizleme veya güven ihlaliyle nitelendirilebilecek herhangi bir yasadışı eylem olarak ifade edilmektedir. Bu fiiller, sadece şiddet veya fiziksel güç tehdidine bağlı değildir. Hileler, kişiler ve kuruluşlar tarafından para, mülk veya hizmetler elde etmek, ödemelerden kaçınmak için veya kişisel veya kurumsal avantaj sağlamak için gerçekleştirilmektedir (IIA, 2012: 21). Hile, bir kişi tarafından muhataplarına yanlış bilgi sunmak niyet ve kastıyla, gerçek olduğuna inanmayarak ve doğru olmadığını bilerek çeşitli muameleler ve kanuna aykırı fiiller gerçekleştirilmesidir (Emir, 2008: 112). Başka bir tanımla hile, bir çalışanın mensubu olduğu kurumun kaynakları ve varlıkları üzerinde bilerek ve isteyerek gayri ahlaki bir şekilde mülkiyet elde etmesi suretiyle haksız çıkar sağlamasıdır (Bozkurt, 2016: 60). Hile, mülkiyeti

başkasına ait olan ancak korumak veya belli amaçlarla kullanılmak üzere herhangi birisinin zilyetliğine devredilen kıymetlerin, bizzat veya başkasına bir menfaat sağlamak amacıyla kasıtlı biçimde ve yasalara aykırı olarak tasarruf edilmesidir.

Mesleki hile, bünyesinde çalışılan kuruluşun kaynaklarının veya varlıklarının kasıtlı olarak kötüye kullanılması yoluyla kişisel zenginlik elde edilmesi yönünde sarf edilen girişimlerdir (DiNapoli, 2008: 1). Bir kişiden kanuni olmayan biçimde herhangi bir şey alabilmenin ana olarak iki yöntemi vardır. Bunlardan birincisi fiziksel olarak kuvvet sarf ederek karşıdaki kişiden istenilen şeyin alınmasıdır ve bu “soygun” olarak adlandırılır. İkincisi ise muhatap farkına varmadan onun varlıklarının çıkar odaklı kullanılmasıdır ve bu da “hile” olarak adlandırılmaktadır. Soygun medyanın ilgisine daha fazla konu olsa da hile kaynaklı kayıplar, soygunlar sonucunda ortaya çıkan kayıplardan çok daha fazladır. Hile işleminin başlıca özellikleri şunlardır (Albrecht vd., 2012: 6-7):

- Bir dizaynının olması,
- Maddi bir konu ile ilgili olması,
- Düzmece bir mahiyet taşıması,
- Bilerek ve isteyerek yapılması,
- İnandırıcı vasma sahip olması,
- Mağdurlara tesir etmesi,
- Mağdurların zarar görmesi.

Hile eyleminin özünde bulunan gaye aldatmadır. Aslen hile ile hata arasında bulunan temel fark da kasıt unsurunun mevcudiyetidir. Bu nedenle kişilerin kasıt olmaksızın gerçekleştirdikleri fiiller hile değil hata olarak addedilmektedir (Karamustafa, 2013: 28).

2.1.2.Hile Türleri

Bir işletmede mesleki hileler esas anlamda, varlıkların kötüye kullanılması (varlık zimmeti), finansal tablo hileleri ve yolsuzluk (görevi suiistimal) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Varlık zimmeti, parasal değerler ile emtia ve diğer tüm varlıklar üzerinde, kasadaki paranın çalınması, çek veya senet gibi kıymetli evrakların çalınması, naylon faturalar ve ticari mal veya varlık hırsızlığı şeklinde gerçekleştirilebilir. Finansal tablo hileleri, varlık veya gelirlerin ya da kaynak veya giderlerin abartılmasının yanı sıra

varlık veya gelirlerin ya da kaynak veya giderlerin olduğundan az gösterilmesi şeklinde görülebilir. Son olarak görevi kötüye kullanma, menfaat sağlama (satış ve satın alma usulsüzlükleri), rüşvet (fatura komisyonları ve ihaleye fesat karıştırma), yasal olmayan hediyeler ve haraca bağlama biçiminde olabilir (ACFE, 2016a: 11).

Diğer bir yaklaşımla hileler, işletmeye karşı gerçekleştirilen hileler ve işletme adına tesis edilen hileler olarak da bölümlendirilebilir. İşletmeye karşı gerçekleştirilen hileler, görevi kötüye kullanma ve varlık zimmeti şeklindeki hileleri ima ederken işletme adına tesis edilen hileler ise finansal tablo hilelerini ifade etmektedir (Albrecht vd., 2012: 9). İşletmeye karşı yapılan hilelerde zarar gören taraf işletme ve çıkar elde eden taraf çalışanlar olurken, işletme adına yapılan hilelerde ise çoğunlukla küçük yatırımcılar mağdur olmakta ve işletmenin sahibi niteliğindeki büyük ortakları veya yöneticiler menfaat sağlamaktadırlar. Diğer taraftan hile türlerinin dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Hile Türlerinin Dağılımı (2016)

Hile Türü	Sayısal Olarak Dağılım (%)	Ortalama Kayıp (\$)
Varlıkların Kötüye Kullanılması (Varlık Zimmeti)	83,5	125.000
Finansal Tablo Hileleri	9,6	975.000
Görevi Kötüye Kullanma (Yolsuzluk)	35,4	200.000

Kaynak: ACFE, 2016a: 12

2016 yılında görülen önemli işletme hilelerinin sayısal dağılımına bakıldığında, bunların % 83.5'inin varlık zimmeti, % 35.4'ünün görevi kötüye kullanma ve % 9.6'sının finansal tablo hilelerinden oluştuğu görülmektedir. En yaygın görülen hile türü olan varlık zimmetinde ortalama kayıp 125.000 \$, en seyrek görülen hile türü olan finansal tablo hilelerinde ortalama kayıp 975.000 \$ ve görevi kötüye kullanmada ise ortalama kayıp 200.000 \$'dır.

2.1.2.1. Varlıkların Kötüye Kullanılması

Varlıkların kötüye kullanılması, bir failin işletmenin kaynaklarını çalmak veya kötüye kullanmak için aldatma veya kandırma yoluyla tasarladığı hileleri içermektedir. Bu durumlarda, organizasyonun belirli varlıkları doğrudan hile yapan kişinin menfaati doğrultusunda kullanılmaktadır. Varlıkların kötüye kullanılması girişimleri, her zaman

olmasa da çoğunlukla nakit hırsızlığı şeklinde ortaya çıkmaktadır (Albrecht vd., 2008: 1). Varlıkların kötüye kullanılması kısaca varlıkların kişisel amaçlı olarak kullanılması şeklinde de ifade edilebilir. Varlıkların kişisel amaçlı olarak kullanımı, bir iş görenin işletmenin varlıklarını çalması veya kendi yararı doğrultusunda haksız bir biçimde kullanmasıdır (Bozkurt, 2016: 69). Varlıkların kötüye kullanılması, çalışan hileleri olarak da adlandırılmaktadır (Mangala ve Kumari, 2015: 52). Bu tür girişimler açgözlülük, maddi sıkıntı ve zenginlik tutkusu gibi olgular tarafından motive edilmektedir (Danson, 2015: 43).

Bir işletmede varlıkların kötüye kullanılması, nakit ve nakit olmayan varlıklar üzerinde menfaat elde edilmesi biçiminde gerçekleşmektedir (CIMA, 2009a: 8). Nakit varlıkların kötüye kullanılması, şirketin elindeki nakitlerin çalınması, kasa tahsilatları sırasında nakit çalınması veya hileli ödemeler yapılması gibi usulsüz işlemlerdir (ACFE, 2016a: 11). Nakitlerin çalınmasında, kaymağını alma (skimming) ve nakit hırsızlığı gibi farklı usuller kullanılmaktadır. Kaymağını alma (skimming), paranın işletmenin muhasebe sistemine girmeden önce bir personel tarafından çalınmasıdır. Nakit hırsızlığı ise işletmenin muhasebe kayıtlarına girdikten sonra paranın bir personel tarafından çalınmasıdır (ACFE, 2007: 10). Hileli ödemeler, bir kişi tarafından organizasyonun hayali ürünler veya hizmetler için ödeme yapmasına neden olduğunda, faturalar şişirildiğinde veya kişisel alımlar için faturalar düzenlendiğinde ortaya çıkmaktadır (IIA, 2009: 7).

Nakit olmayan varlıklar, ofis mobilyaları, arabalar veya büyük makineler gibi fiziksel varlıklar ya da maddi kıymetlerdir (Kennedy, 2012: 7). Nakit olmayan varlıkların kötüye kullanılması, şirket arabasının kişisel ihtiyaçlara tahsis edilmesi veya şirketin makine parkında yer alan kıymetlerin bireysel amaçlara özgülenmesi şeklinde gerçekleşebilir.

Müşterilerin hesapları üzerinde usulsüz olarak gerçekleştirilen zimmet eylemleri, genel müdürlük tarafından müşterilerin ağırlanması amacıyla şube yöneticisine tahsis edilen ödeneklerin kişisel amaçlarla harcanması ve müşteri ziyaretlerinde kullanılmak üzere şubeye özgülenen aracın personel tarafından özel ihtiyaçlar için kullanılması gibi durumlar bankacılık sektöründe varlıkların kötüye kullanılmasına örnek teşkil eden hile türleridir.

2.1.2.2.Finansal Tablo Hileleri

Bilinçli bir şekilde mali tablolarda raporlanması gereken tutarların veya açıklamaların bulunmaması veya yanlış beyan edilmesi suretiyle finansal tablolardan yararlanan tarafların yanıltılması şeklinde ve daha çok işletmenin muhasebe politikaları konusunda karar verici olan, bunları uygulayan yöneticiler tarafından gerçekleştirilen hile eylemleridir (Erdoğan vd., 2013: 4). Bir organizasyonun mali tablolarının kasıtlı olarak tahrif edilmesini içeren, organizasyonu daha az ya da daha çok kârlı görünmesini sağlayacak herhangi bir plan finansal tablo hileleri olarak değerlendirilmektedir (ACFE, 2007: 8). Finansal tablo hileleri, net değer/net gelirin yüksek gösterilmesi veya net değer/net gelirin düşük gösterilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Net gelirin olduğundan fazla gösterilmesi, işlemlerin muhasebe kayıtlarına ilgili dönemde aktarılmaması (zamanlama farklılıkları), hayali gelirler, gizlenmiş masraflar ve yükümlülükler, yanlış varlık değerlendirme ve yanlış bilgilendirme biçiminde ortaya çıkmaktadır (ACFE, 2007: 13). Net gelirin olduğundan düşük gösterilmesi ise, işlemlerin muhasebe kayıtlarına ilgili dönemde aktarılmaması (zamanlama farklılıkları), düşük gösterilen gelirler, yükseltilmiş masraflar ve yükümlülükler, yanlış varlık değerlendirme ve yanlış bilgilendirme biçiminde gerçekleştirilmektedir (ACFE, 2016a: 11).

Hileli finansal raporlama, diğer hile türlerine nazaran uzun vadede şirket için daha zararlıdır. Varlıkların kötüye kullanılmasında, büyük miktarları sahtekârlıkla suiistimal etmek zor olmasına rağmen çeşitli muhasebe hesaplarına asla var olmayan büyük miktarlarda tutarlar eklemek çok daha kolaydır (Kennedy, 2012: 8). Mali tablo hileleri, genellikle örgütün ekonomik görünümünü iyileştirmek isteyen yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yöneticiler bu tür eylemlerden hisse satmak, ikramiye almak veya başka bir dolandırıcılığı gizlemek saikleri ile faydalanabilmektedir (IIA, 2009: 7). Bu tip hileler, vergi kaçakçılığı ve bir hisse fiyatının hedeflenmesi gibi ticari hedefler tarafından motive edilebildiği gibi (Danson, 2015: 43), şirketin durumunun olduğundan iyi gösterilmesi suretiyle kredi kaynaklarına erişilmesi ve bütçelenmiş rakamlara ulaşılması amaçlarını da taşımaktadır (Terzi, 2012: 61). Finansal tablo hileleri, hileyi yapan kişiye doğrudan bir finansal fayda sağlamamaktadır. Ancak, artan hisse fiyatları ve krediye erişimin kolaylaşması gibi sebeplerle periyodik bir kazanç, bir ikramiye veya bir dizi mali sonuç şeklinde dolaylı bir fayda ortaya çıkmaktadır (Coenen, 2008: 95-96).

Müşterilere kullandırılan kredilerde yaşanan gecikmelerin, dolayısıyla yasal takip tutarlarının finansal tablolara doğru olarak yansıtılmaması, dolaylı –muvazaalı- kredi kullandırmaları yapılarak ödenmeyen kredilerin kapatılması suretiyle gerçeğe aykırı bir aktif görüntüsünün oluşturulması, müşterilere kullandırılan kredilerin güvencesi olarak alınan kıymetlerin gerçek değerlerinin çok üzerinde gösterilmesi suretiyle büyük tutarlarda kredi kullandırmalarının yapılması gibi durumlar bankacılık sektöründe finansal tablo hilelerine örnek teşkil eden hile türleridir.

2.1.2.3.Yolsuzluk

Bir kişinin işyerinde veya resmi işlemlerde nüfuzunu kullanmak suretiyle kendisine verilen yetkiye aykırı olarak haksız bir çıkar sağlaması yolsuzluk olarak nitelendirilmektedir (ACFE, 2007: 8). Diğer bir ifade ile yolsuzluk, sahip olunan konum sebebiyle elde bulundurulan yetkilerin doğrudan veya dolaylı olarak kazanç sağlama amacıyla kötüye kullanılmasıdır (Akbank, 2016b: 2). Özetle yolsuzluk, emanet edilmiş yetkinin, kamusal ve özel çıkarları olumsuz etkileyecek şekilde her türlü suiistimal edilmesidir (TEPAV, 2006: 24).

Emanet edilen gücün, özel kazançlar amacıyla kötüye kullanılması biçiminde (IIA, 2009: 7) ortaya çıkan yolsuzluk, insanlık tarihinde bilinen en eski beyaz yaka suçlarından birisidir (Albrecht vd., 2012: 516). Yolsuzluk, satın alma veya satış sürecinde doğan çıkar çatışmaları, rüşvet, yasadışı hediyeler ve ekonomik zorbalık gibi farklı şekillerde görülmektedir (ACFE, 2016a: 11). Faaliyetler esnasında menfaat elde etmek veya sürdürmek için para, hediye, parayla ölçülebilir olan veya olmayan her türlü menfaat vermek, teklif etmek, vaat etmek, almak, kabul etmek, talep veya rica etmek yolsuzluk anlamına gelmektedir (YKB, 2016c: 1-2).

Rüşvet, bir kişinin, resmi bir eylemi veya iş kararını üstlerinin bilgisi ya da rızası olmaksızın etkilemek amacıyla değerli bir şey teklif etmesi, vermesi, alması ya da talep etmesidir. Yasadışı hediye, bir kişinin, üstlerinin bilgisi veya rızası olmaksızın resmi bir eylem veya iş kararı için veya bunun bir sonucu olarak teklif ettiği, verdiği, aldığı veya talep ettiği değerli kıymetlerdir. Ekonomik zorbalık, fiili olarak ya da gözdağı vererek kuvvet ve korku yoluyla mal satmak veya bir işleme girmek amacını güden bir baskı türüdür. Çıkar çatışmaları, bir çalışanın, yöneticinin veya üst yönetimin nihai anlamda şirketi olumsuz etkileyen bir işlemden gizli bir ekonomik veya kişisel menfaat elde ettiği durumlardır (ACFE, 2007: 8).

Bir müşteriye banka personeline belli bir komisyon karşılığı hızlı şekilde kredi kullandırılması, şube müşterisi olan bir firma veya kişiden banka personelinin değerli bir hediye (araba, konut, yurt içi ve yurt dışı tatili vb.) alması ve bankanın zararına olmasına rağmen kredi değerliliği olmayan bir müşteriye gizli bir menfaat karşılığı kredi kullandırılması gibi durumlar bankacılık sektöründe karşılaşılabilecek yolsuzluk vakalarına örnek teşkil eden hile türleridir.

Son yıllarda hızla gelişen bilgi teknolojilerine paralel olarak bankaların kredi değerlendirme süreçleri de bilgi sistemlerine entegre edilmiştir. Bu doğrultuda hemen hemen her banka bilgi teknolojileri üzerinden kredi değerlendirmelerinin gerçekleştirildiği kredi karar modülleri geliştirmiş ya da satın almıştır. Böylece kredilendirme süreçleri objektif kriterler üzerinden sistemsel bir analize tabi tutularak çalışan kaynaklı suiistimallerin önüne geçilmesi hedeflenmiştir.

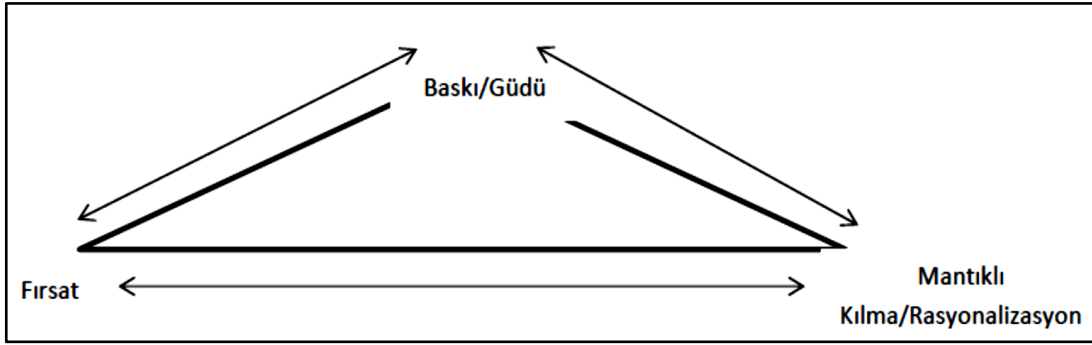
2.1.3.Hile Yapmaya İten Sebepler ve Hile Üçgeni

Hile açısından uygun bir zemin oluşturan ve hileye neden olan öğeleri açıklamak için alışılmış faaliyetler teorisi, biyolojik teoriler, sosyal ve psikolojik teoriler gibi birçok teori üretilmiştir. Bunların içinde hilenin nedenlerine açıklık getirmesi bakımından en çok kabul gören ise Donald Cressey'in geliştirdiği hile üçgeni kuramı olmuştur (Karausta, 2013: 5).

Meşhur bir kriminolog olan Cressey, kişileri hileli davranışlarda bulunmaya sevk eden saikleri tespit etmek için, zimmet sebebiyle hapis cezası alan ABD'deki mahkûmlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir (O'Gara, 2004: 155-156). Yaklaşık 200 hükümlü üzerinde yürütülen çalışma (Wells, 2013: 7) neticesinde hilenin gerçekleştirildiği ortamlarda üç hususun varlığından tespit edilmiştir. Bunlar (Skousen, 2004: 6):

- i. Baskı/Güdü,
- ii. Fırsat,
- iii. Mantıklı Kılma/Rasyonalizasyondur.

Bu üç unsur çoğunlukla hile üçgeni olarak telaffuz edilmekte olup bu terim Donald. R. Cressey ile ilişkilendirilmektedir. Ancak Donald. R. Cressey'in çalışmalarında "hile üçgeni" terim olarak hiç yer bulmamaktadır. "Hile Üçgeni"ni bir kavram olarak ortaya koyan kişi, ACFE'nin de kurucusu olan ve hile ile ilgili birçok faaliyet gerçekleştiren Joseph T. Wells'dir (Mengi, 2012: 116).



Şekil 2.1. Hile Üçgeni

Kaynak: Ramos, 2003:28

Baskı veya güdüler, idareyi veya diğer kurum mensuplarını hileli şekilde davranma yönünde motive eden kârlılık hedeflemesi, performans dayalı ücretlendirme gibi bazı teşvik ve/veya baskı unsurlarıdır (AICPA, 2002: SAS No.99: par. 07-85). Bu baskı veya güdülerin mevcudiyetini ve şiddetini saptamak, hile riskinin değerlendirilmesinde denetçinin hedeflerinden birisidir (Karabınar ve Akyel, 2009: 693). Baskı, kurum personeli üzerinde, çalışanın borcu sebebiyle ölümle tehdit edilmesi şeklinde muhtelif tarzlarda vücut bulabilir (Bozkurt, 2000: 64).

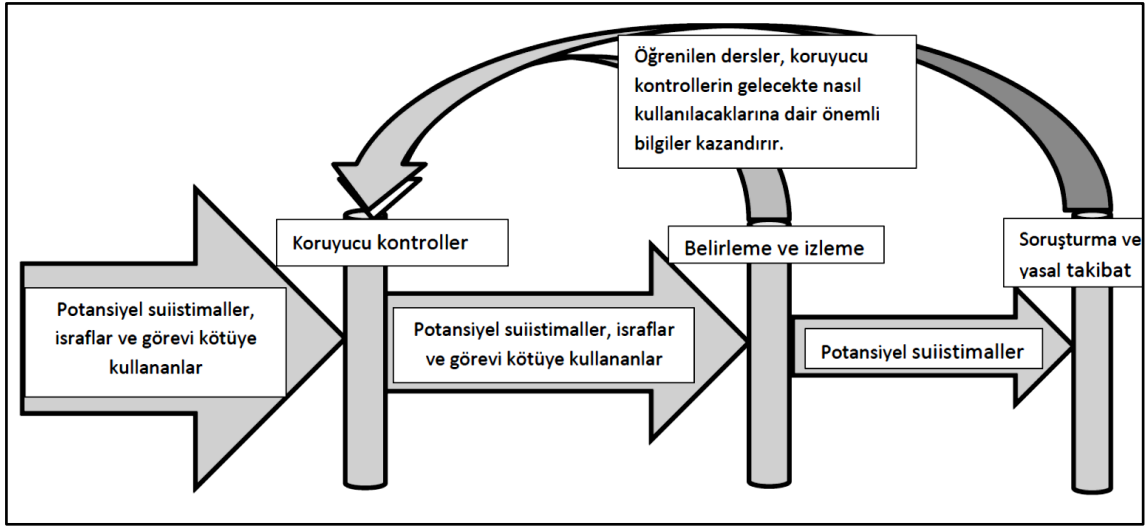
Fırsat, hile üçgeninin en hayati ögesidir. Birçok firma, istemeden veya bilinçsiz olarak, çalışanlarına hile yapabilmeleri için muhtelif olanakları içinde barındıran bir iş ortamı sunmaktadır. Bu zemini oluşturan en önemli etken, çalışanların izlenmesi için yeterli kontrollerin mevcut olmamasıdır (Buckhoff, 2001: 72). Bu itibarla etkin olarak çalışmayan kontrol sistemleri, hile ve usulsüzlük yapılması için çeşitli fırsatların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Erkan ve Arıcı, 2011: 38). Örneğin, banka şubesinde pazarlama personeli olarak çalışan bir kişinin gerçekleştirdiği bir işlemi (mevduat veya kredi fiyatlaması vb.) iptal etmesi, daha yetkili bir personelin (pazarlama yetkilisi ve yönetmeni gibi) sistem üzerinden onay vermesine bağlı olmalıdır. Bu durum etkin bir iç kontrol sisteminin gerekliliği olarak şubede çapraz kontrol modelinin efektif olarak uygulanmasını sağlayacaktır. Bir işlemin iptalinin ikinci onaya bağlı olması risklerin önüne geçilmesi açısından önemli bir avantaj sunsa da yalnızca böyle bir sistemin kurulması yeterli olmayacaktır. Aynı zamanda personelin icra ettiği işlemleri, başkalarının şifrelerini kullanarak bizzat iptal etmelerinin engellenmesi amacıyla, personel arasında şifrelerin gizli kalmasını sağlayacak bir iç kontrol kültürü ve sistemi tesis edilmesi de önemli bir gereklilik olarak görülmelidir.

Makul kılma veya rasyonalizasyon, çalışanların, gerçekleştirdikleri hilelere ahlaki açıdan kabul edilebilir bir bahane üretmeleri ve bu fiillerin suç olmadığına ikna olmaları şeklindeki tutumlarıdır. Çalışanlar çoğunlukla kendilerini haklı çıkarmak için: “Ben sadece emanet olarak para alıyorum, mümkün olan en kısa zamanda bunu yerine koyacağım”; “Bu firma ben olmasam iflas eder, bu nedenle ben bunu hak ediyorum”; “Bu işlem sebebiyle kimsenin bir zararı olmayacak”; “Eğer insanlar buna ne kadar ihtiyaç hissettiğimi bilselerdi beni haklı görürlerdi” gibi güdülerle hareket ederler (Peterson ve Zikmund, 2004: 30). Bu tip motivasyonlar, esasen suiistimalcinin, tavırları konusunda kendini haklı hissetmesini mümkün kılan iç diyalogudur. Fail, işverenin söz konusu bedeli kendisine borçlu olduğu konusuna bizzat kendisini inandırır (KPMG, 2009: 15).

Bu üç unsurun bir arada bulunması halinde hileye çok uygun bir ortam ortaya çıkacaktır. Diğer yandan bahsi geçen unsurlardan birisinin veya birkaçının olmaması hileyi engelleyebilecek veya olma ihtimalini zayıflatacaktır (Bozkurt, 2000: 65).

2.1.4.Hileden Korunma Önlemleri

Hilenin önlenmesi; politikalar, prosedürler, eğitim, iletişim gibi unsurlar aracılığıyla suiistimallerin meydana gelmesinin önüne geçilmesidir (Kocameşe, 2015: 206). Kurumlar, çoğunlukla en çalışkan personeli, en güvendikleri iş ortakları ya da beklemedikleri herhangi başka biri tarafından istismar edilip suiistimale uğrayıncaya kadar suiistimale ne kadar açık olduklarının farkına varmamaktadır (KPMG, 2009: 21). Herhangi bir yöntemin uygulanması, hilenin önlenmesi konusunda tam bir garanti vermek için yeterli olmamaktadır. Hile önleyici uygulamalar temel anlamda işletmelerde meydana gelebilecek hileleri olabildiğince azaltmayı amaçlamaktadır (GYM, 2009: 22-23). Bu uygulamalar suiistimal yapacak kişilerin sisteme müdahalesini engelleyecek politika, süreç ve kontrolleri kapsamaktadır (Deloitte, 2013: 10).



Şekil 2.2. Hile Önleme Süreci

Kaynak: IIA, 2009: 19

Hile tertipçilerinin cesaretini kırmak ve gerçekleştirilmesi halinde ortaya çıkacak zararı sınırlandırmak için atılması gereken adımları içeren (IIA, 2009: 19) hileyi önleyici faaliyetler temel olarak (CIMA, 2009b: 9):

- Güçlü bir etik kültür,
 - Güçlü iç kontrol sistemleri,
- şeklinde iki unsurdan oluşmaktadır.

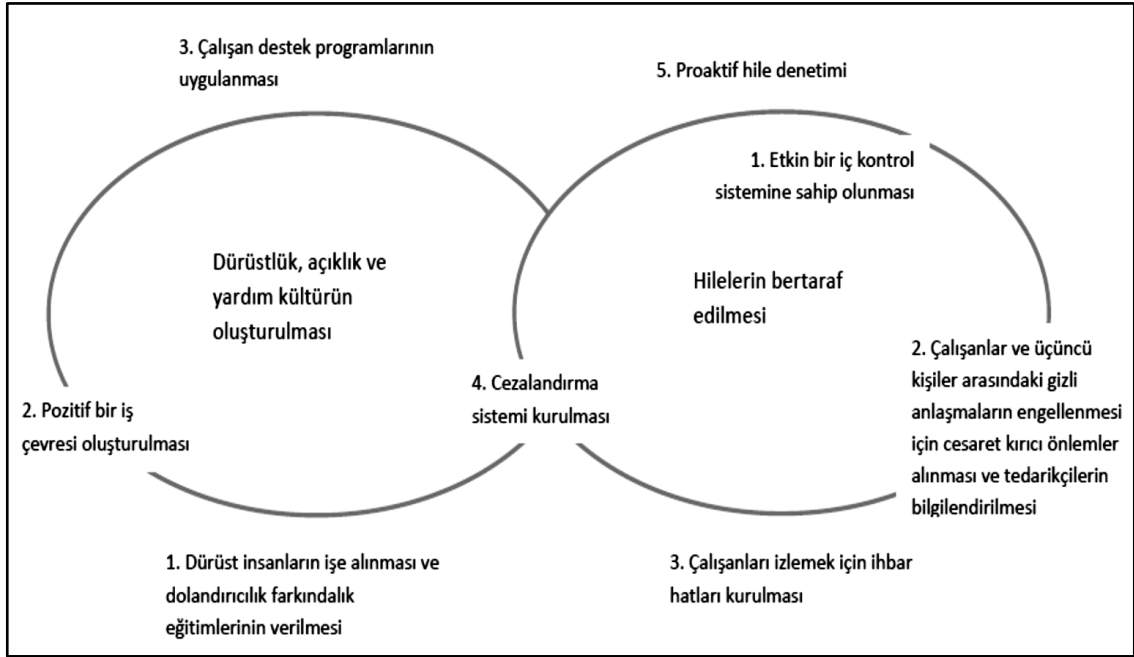
Güçlü bir etik kültürü oluşması için, işyerindeki davranış kuralları, çıkar çatışmaları, tedarikçilerle ve müşterilerle ilişkiler, hediyeler, ağırlama harcamaları, etik olmayan davranışlar, işletme varlıklarının kişisel işler için kullanımı ve hile bildirim hatları gibi konularda açık ve anlaşılır düzenlemeler yapılması gerekmektedir (Coenen, 2008: 175-176).

İç kontrol sistemi, kurum bünyesindeki faaliyetlerin zamanında, doğru ve eksiksiz yürütülmesini sağladığı gibi, işletmeye olan güven ve itibarı da artırır (Hatunoğlu vd., 2012: 186). İç kontrol, bir kurumun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından etkilenen ve faaliyetler, raporlama ve mevzuata uyumla ilgili amaçların gerçekleştirilmesine dönük makul bir güvence sağlamak amacıyla tasarlanan bir süreçtir. İç kontrol sisteminin, kontrol çevresi, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme başlığı altında beş temel bileşeni bulunmaktadır (COSO, 2013: 4-5). Hile önleyici kontrollerin bu beş temel bileşeni içermesi gerekmektedir birlikte bunların arasında kontrol çevresi özel bir yer teşkil etmektedir

(Golden vd., 2006: 162). Kontrol çevresi, dürüstlük, ahlak değerleri, işletme çalışanlarının yetkinliği, yönetim felsefesi ve çalışma tarzı gibi manevi hususlarla birlikte yönetimin yetki ve sorumluluk verme şekli ile işletme çalışanlarının organizasyonu ve gelişimi gibi daha somut hususları içinde barındırmaktadır (PWC, 2003: 3). Bu bağlamda bir işletmedeki kilit kontrol mekanizmaları varlıkların korunması, görevlerin ayrılığı, uygun yetkilendirme, performans üzerinde bağımsız kontroller, isimsiz ihbar hatları ve izleme faaliyetleri temelinde işleyiş göstermektedir (Coenen, 2008: 158). İç kontrol tarafından işletilen bu mekanizmalar hilenin önlenmesine bir takım katkılar sunmaktadır:

- Varlıkların korunması, herhangi bir fiziki veya kaydi kıymetin çalınmasını önlemek amacıyla uygun güvenlik tedbirlerinin alınması,
- Görevlerin ayrılığı, işlemlerin icrası, onayı ve denetiminin aynı kişilerde toplanmasının engellenmesi,
- Uygun yetkilendirme, bir çalışana pozisyonunun gerektirdiğinin dışında fazla veya aşırı yetkilerin delege edilmemesi,
- Performans üzerinde bağımsız kontroller, faaliyetlerin icrasının tamamen dışında kalan ve ücret ve terfileri söz konusu faaliyetlere ilişkin performans ölçütlerinden bağımsız olan kişiler tarafından işlemlerin kontrolünün gerçekleştirilmesi,
- İsimsiz ihbar hatları, çalışanların farkına vardıkları ya da şahit oldukları suiistimalleri anında üst yönetime veya denetime iletebilecekleri bir mekanizmanın aktif olarak çalışması,
- İzleme faaliyetleri sayesinde, üst yönetimin ve denetimin sürekli olarak organizasyonda icra edilen işlemleri takip etmesi.

Hilelerin önüne geçilmesinde güçlü bir etik kültürü ve hile fırsatlarının bertaraf edilmesi temelinde kurgulanan bir model aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Hile Önleme Modeli

Kaynak: Albrecht vd., 2012: 120

Şekilde görüldüğü üzere, güçlü bir etik kültürünün oluşturulması ya da diğer bir ifade ile dürüstlük, açıklık ve yardım kültürünün oluşturulması, pozitif bir iş çevresi oluşturulması ve bir cezalandırma sistemi kurulması ile doğrudan ilişkilidir. Dürüst insanların işe alınması, çalışanlara dolandırıcılık farkındalık eğitimlerinin verilmesi ve çalışan destek programlarının uygulanması ise güçlü bir etik kültürünün oluşturulmasını dolaylı olarak etkilemektedir. Diğer taraftan hile fırsatlarının bertaraf edilmesi, etkin bir iç kontrol sistemine sahip olunması, çalışanlar ve üçüncü kişiler arasındaki gizli anlaşmalar konusunda cesaret kırıcı önlemler alınması, tedarikçilerin şirket politikaları hakkında bilgilendirilmesi ve bir cezalandırma sistemi kurulması ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanları izlemek için ihbar hatlarının kurulması ve proaktif hile denetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi ise hile fırsatlarının bertaraf edilmesini dolaylı olarak etkilemektedir (Albrecht vd., 2012: 120).

Hilenin ve hatanın önlenmesinde ve saptanmasında esas yükümlülük bir işletmenin üst yönetimine aittir. Bir işletmenin işlerinin düzgün bir şekilde ve dinamik olarak yürütüldüğünden makul ölçüde emin olmak amacıyla bir iç kontrol ortamı tesis etmek ve buna yönelik politika ve usuller tasarlamak, bir işletme yönetiminin mesuliyet alanındadır (Altıntaş, 2010: 156). Günümüzde işletme yönetimlerinin, hilenin önlenmesi ve belirlenmesi konusunda, esas görevleri işletmelerde gerçekleştirilen hileleri ortaya

çıkarmak ve önlemek olan, alanında özel bilgi ve niteliğe sahip hile denetçilerinden yararlanması temel bir gerekliliktir (Çankaya ve Gerekan, 2009: 95). Bu gerekliliğin arkasında günümüzde her geçen gün yeni ticari işlem türlerinin ortaya çıkması, teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan riskler, ekonomik aktivitenin baş döndürücü bir hıza ulaşması gibi hususlar bulunmaktadır.

Hilenin engellenmesi veya azaltılması için alternatif bir toplu önlemler seti geliştirilebilir. Bunlar (BBVA, 2012: 24; Coenen, 2009: 172-185; ACFE, 2002: 12):f

- Güçlü iç kontrollerin tesis edilmesi,
- Tüm çalışanlar ve üçüncü kişiler için gerekli dikkat ve özenin gösterilmesi,
- Etik kurallar sözleşmesinin tesis edilmesi ve yenilenmesi,
- Hile farkındalığı eğitimi ve iletişim,
- Süreç ve operasyonlardaki kritik kontrollerin gözden geçirilmesi,
- Kilit pozisyonlarda çalışanlar için yıllık sürekli izinler uygulanması,
- Çıkar çatışması politikasının hayata geçirilmesi,
- Dürüstlük kültürü oluşturma ve yerleştirme,
- Üst yönetimin sorumluluklarının ve davranış kurallarının belirlenmesi,
- Anonim ihbar hatlarının kurulması,
- Pozitif bir iş çevresinin kurgulanması,
- Doğru kişilerin işe alınması gibi unsurlardır.

2.2.HİLE DENETİMİ

Bankacılıkta hile denetimi başlığı altında hile riski değerlemesi, hile denetiminde kırmızı bayraklar, hile denetiminde veri madenciliği, iç denetim ve hile arasındaki ilişki, uluslararası iç denetim standartlarında hile, Bankacılık Kanunu ve Türk Ceza Kanununda düzenlenen bankacılık hile (suç) türleri, hile soruşturması ve hile raporlaması konularına değinilmiştir.

2.2.1.Hile Riski Değerlemesi

Bir organizasyonda yönetimin ana sorumluluklarından birisi hile riski değerlendirme yapmaktır. Hile riski değerlendirme, işletmenin tüm hile sinyallerine yönelik olarak sahip olduğu duyarlılıkları temel alan bir süreç üzerine inşa edilmektedir (Bozkurt, 2016: 416). Yönetim açısından hile riski değerlendirme, risk değerlendirme sürecinin ana hatlarını belirlemektedir. Denetim açısından hile riski değerlendirme ise denetim prosedürlerinin

yapısını, kapsamını ve zamanlamasını tayin etmektedir. Hile riski değerlemesi genellikle finansal tablolarındaki hilelere odaklanan geleneksel risk değerlendirme anlayışından daha kapsamlı bir yaklaşım ihtiva etmektedir (Özkul ve Özdemir, 2011: 51-52). Bu çerçevede modern anlamda hile riski değerlendirme, işletme faaliyetlerinin hedeflere ulaşmasını engelleyecek bütün dinamiklerin irdelenmesini esas almaktadır (Pehlivanlı, 2011: 16). Hile riski değerlemesinde, hile riskine etki yapabilecek örgütsel, sektörel, ulusal ve uluslararası riskler de dikkate alınması gerekmektedir (Şengür, 2010: 77-78).

Risk değerlendirme sürecinin amaçları şunlardır (Frank, 2004: 40):

- İşletmenin itibarını önemli derecede etkileyen olayları tanımlamak,
- Şirketi cezai ya da hukuki sorumluluk altına sokan durumları belirlemek,
- Mali kayıplara sebep olacak çeşitli senaryoları tarif etmek.

Hile ve itibar odaklı risk değerlendirmeleri dolandırıcılık ve suiistimali önlemekten ziyade, hileyi tahmin eden bir önleyici programın temel taşlarını teşkil etmektedir (PWC, 2003: 3). Hile riski değerlendirme, kurumların hem iç hem de dış dolandırıcılıklara karşı güvenlik açıklarını proaktif olarak tanımlama ve belirlemeyi amaçlayan bir süreçtir. Hile riski değerlendirme, yıllık denetim planlaması da dahil olmak üzere hile ile mücadele programlarının önemli bir bileşenidir (BBVA, 2012: 24). Yıllık denetim planları, hile risk değerlendirmelerinde yüksek risk içeren faaliyet ve birimlerin öncelikli olarak programa alınması suretiyle oluşturulmaktadır.

Hile risk değerlendirme genel olarak beş temel adımdan oluşmaktadır (IIA, 2009: 16; ACFE, 2009: 20; KPMG, 2006: 10; ACFE, 2016b: 11):

- Hile risk faktörlerini belirleme (baskı, fırsat ve makul kılma vb. unsurlar)
- Potansiyel dolandırıcılık planlarını belirleme ve bunları riske dayalı olarak önceliklendirme (parasal etki ve kurumun itibarına etkisi vb.),
- Mevcut kontrolleri potansiyel hile planları ile eşleştirme ve açıkları tespit etme (mevcut kontrolleri tanımlama ve hilenin gerçekleşme olasılığını belirleme),
- Hile önleme ve tespit kontrollerinin etkinliğini test etme (mevcut olan kontrollerin etkin olup olmadığını değerlendirme),
- Hile risk değerlemesini belgelendirme ve raporlama.

Bu bağlamda İç Denetçiler Enstitüsü tarafından geliştirilmiş hile riski değerlendirme şablonu temelinde bir banka şubesi için tasarlanan örnek hile risk değerlendirme aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2.2. A Bankası X Şubesi Hile Riski Değerlemesi Şablonu

Birim	Hile Riskleri	Kontroller	İzleme	Hile Olasılığı	Etki Düzeyi
X Şubesi	- Zimmet	<ul style="list-style-type: none"> - Fişlerin İmzalanması - Belli limitlerin üzerinde tediye ve havale işlemlerinde çift onay - Belli tutarların üzerinde tediye ve havale işlemlerinde müşteriye SMS yollanması - Şube çalışanlarının rotasyona tabi tutulması - Şube çalışanlarının düzenli olarak yıllık izne çıkarılması - İç kontrol birimi tarafından aylık periyodik denetimlerin yapılması - İç denetim birimi tarafından yıllık periyodik denetimlerin yapılması - Merkezden denetim birimi tarafından şüpheli işlem hareketlerinin sürekli izlenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - Operasyon Yöneticisi - Şube Müdürü - İç kontrol birimi - İç denetim birimi 	- Düşük	- Yüksek

2.2.2.Hile Denetiminde Kırmızı Bayraklar

Hilekârlar, genellikle uyarıcı işaretler olarak değerlendirilebilecek bazı davranışlar veya özellikler göstermektedirler (IIA, 2009: 8). Kırmızı bayrak adı verilen bu davranış veya özellikler, hileli bir işlemin gerçekleşebileceğine dair hükümlere ulaşılmasını sağlayan semptomlardır (Albrecht vd., 2012: 662). Kırmızı bayrak, normal aktivitenin dışındaki olağandışı bir dizi durumu ifade etmektedir. Bu durumlar bazı şeylerin sıra dışı olduğunu ve daha fazla araştırılması gerektiğini gösteren işaretlerdir (Dinapoli, 2008: 3).

Hile tespitinin ilk adımı, bir şeylerin yolunda gitmediğini gösteren kırmızı bayrakların ortaya çıkmasıdır (Özkul ve Pamukçu, 2012: 25). Tüm kırmızı bayraklar aynı ağırlık ve öneme sahip olmasa da denetçiler, hileli işlemleri kırmızı bayrakları izleyerek açığa çıkarmaktadır (Vona, 2008: 13). Böylece kırmızı bayraklar sayesinde oluşabilecek zararların önüne geçilebilmektedir (Mengi, 2013: 21). Hile belirtileri olarak da ifade edilen kırmızı bayraklar, işletmelerin genel yapısı ile ilişkili olan, sistematik biçimde hileli işlemlere müsait bir yapı öne çıkaran ve engellendikleri takdirde hileli işlemlerin meydana gelme olasılığını azaltan unsurlardır (Asil Denetim, 2011: 6). Bu niteliklerinden dolayı iç denetçiler, hile riskini değerlendirmek için kırmızı bayraklara odaklanarak çalışmalarını gerçekleştirmelidir (Araj, 2015: 17). Denetim sürecinde herhangi bir konu ile ilgili keşfedilen kırmızı bayraklar, denetçinin bu durum hakkında daha yakından bir inceleme yapmasına işaret etmektedir. Bu fazladan inceleme, denetlenen birimden daha fazla belge veya bilgi istemek veya sıklıkla olduğu gibi ilgili diğer kırmızı bayrakları aramak şeklinde olabilir (WB, 2010: 4).

Potansiyel kırmızı bayrakları tanımlamak ve yorumlamak kolay değildir. Bu konuda yaşanan zorluklar şunlardır (Golden vd., 2006: 127-128):

- Hile belirtileri ile hile kanıtları birbirinden farklıdır,
- Hile belirtileri hile dışındaki risklerin varlığına da işaret edebilir,
- Hile risk faktörleri belirsiz olabilir,
- Hile belirtileri ve hile risk seviyesi arasında doğrusal bir ilişki bulunmamaktadır,
- Hile belirtileri tek başlarına sınırlı önem taşımaktadır,
- Bazı hile belirtilerini fark etmek çok zordur.

Bir şirkette gözlemlenebilecek başlıca kırmızı bayraklar şöyledir (CIMA, 2009b: 11):

- Gelir seviyesi ve yaşam tarzı arasındaki tutarsızlık,
- Orijinali yerine fotokopisi çekilmiş belgeler,
- Eksik onaylar ve yetkili imzaları,
- Geçici hesapların yoğun kullanımı,
- Göreve uygun olmayan veya olağandışı günlük notları alınması,
- Başarısız oturum açma girişimlerinin sayısının ortalamanın üzerinde olması.

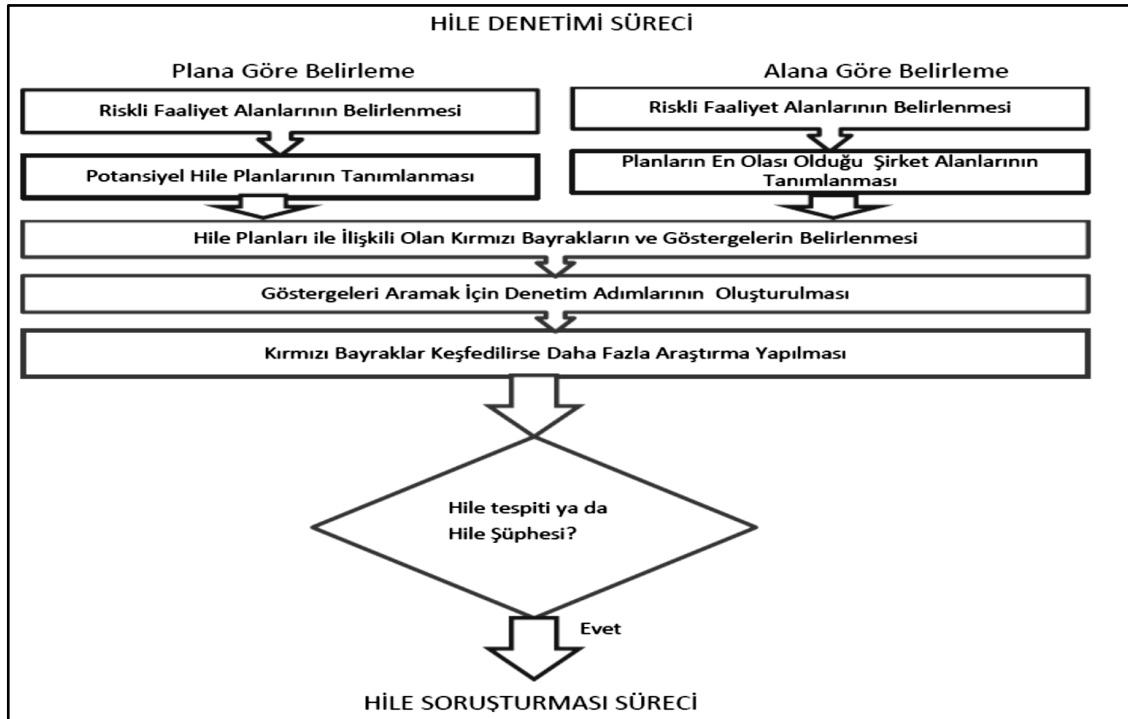
Kırmızı bayraklar işletme çalışanlarının taşıdığı kişisel bir takım özellikler veya içinde bulunduğu durumlar olabileceği (IIA, 2009: 8) gibi şirketin/iş biriminin operasyonel ya da yapısal özellikleri ile ilgili de olabilir (Coenen, 2008: 48).

Bir banka şubesinde kişisel, yapısal ve operasyonel anlamda ortaya çıkabilecek kırmızı bayraklar aşağıdaki tabloda örneklendirilmiştir.

Tablo 2.3. A Bankası X Şubesi Kırmızı Bayrak Değerlendirmesi

Birim	Kişisel	Yapısal	Operasyonel
X Şubesi	<ul style="list-style-type: none"> - Operasyon yetkilisinin borçluluğu yüksek - Operasyon yetkilisinin müşterilerle çok yakın ilişkisi var - Operasyon yetkilisi uzun süredir izin kullanmıyor - Operasyon yetkilisi çok geç saatlere kadar çalışıyor 	<ul style="list-style-type: none"> - Şubede çok sayıda emekli müşterinin yüksek tutarda mevduatları var - Şubede yurtdışı yerleşik gurbetçi mevduatı var - Şube müşterilerinin finansal okuryazarlık oranları düşük 	<ul style="list-style-type: none"> - Şube iç işleyişinde çapraz kontroller yapılmamaktadır. - Müşteri memnuniyeti adına mevzuat dışı imzasız ödemeler yapılmaktadır. - Bireysel şifre güvenliğine aykırı olarak herkes birbirinin şifresini bilmektedir. - Yetki devirleri sistem üzerinden değil sözlü veya yazılı olarak yapılmaktadır.

Hile denetiminden hile soruşturmasına giden süreçte kırmızı bayrakların üstlendiği rol aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. Buna göre öncelikle riskli faaliyet alanları belirlenmekte ve bu alanların potansiyel hile kurguları tanımlanmaktadır. Bunun arkasından hile kurguları ile ilişkili olan kırmızı bayraklar ve göstergeler belirlenmektedir. Akabinde göstergeleri bulmak için denetim adımları tasarlanmakta ve eğer kırmızı bayraklar keşfedilirse daha fazla araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmanın neticesinde hile tespit edilir ya da hile konusunda güçlü şüphe duyulursa hile soruşturması sürecine geçilmektedir.



Şekil 2.4. Hile Soruşturması Sürecinde Kırmızı Bayraklar

Kaynak: PWC, 2004: 32

2.2.3.Hile Denetiminde Modern Bir Araç: Veri Madenciliği

Teknolojik yenilikler, ekonomik aktiviteyi hızlandırarak işlem sayısını artırmış, bunun bir sonucu olarak karmaşık bir nitelik taşıyan veri yığınları üzerinde analizler gerçekleştirmek için yeni yöntemler geliştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda keşfedilen tekniklerden birisi de veri madenciliğidir (Akyel ve Seçkin, 2012: 28). Veri madenciliği, büyük bir hızla toplanan ve yüksek hacimlere ulaşan veri yığınlarının çeşitli metodolojiler uygulanarak faydalı bilgilere dönüştürülmesi sürecinde kritik bir öneme sahiptir. Veri madenciliği uygulamalarında büyük veri yığınlarının arasından anlamlı bilgilerin üretilmesi asıl amaç olarak öne çıkmaktadır (Özmen, 2001: 1-2). Verinin işlenerek anlam oluşturacak nitelikte enformasyona dönüştürülmesi ve enformasyonun da kişisel anlamda düzenlenerek bilgiye dönüştürülmesi sürecinde (Lezki vd., 2012: 7) veri madenciliği uygulamaları kullanılmakta olup veri madenciliği, veri havuzlarındaki bilgiye erişim süreci olarak da adlandırılmaktadır (Lezki vd., 2012: 39). Veri madenciliği, potansiyel olarak yararlı olan bilgi ve örtük bilgiyi ayıklamak için kullanılan bir süreçtir. Veriler, veri madenciliği işleminin yapıldığı kütle, eksik, bulanık ve rastgele verilerden çıkarılmaktadır. Veri Madenciliği, yaygın olarak veri

tabanında bilgi keşfi (Knowledge Discovery in Databases - KDD) olarak bilinmektedir (Rajdeepa ve Nandhitha, 2015: 1822). Veri madenciliği döngüsü, veri yığınlarını işlemekle başlamakta ve analiz sonucunda elde edilen bulguların uzman gözüyle değerlendirilmesi ile tamamlanmaktadır (Argüden ve Erşahin, 2008: 15).

Kurumun varlıklarını zimmete geçirmeye veya yalan beyanda bulunmaya yönelik olarak iç denetçilerin gerçekleştirdikleri çalışmalarda kullandıkları proaktif denetim araçlarından birisi veri madenciliğidir (IIA, 2009: 11). Veri madenciliği yaklaşımı kapsamlı bir hile tespit sisteminin kilit unsurları arasında yer almaktadır (CIMA, 2009a, : 24) Ancak veri madenciliği, hileyi doğrudan tespit etmekten ziyade hileli işlemler konusunda alarmlar üreten bir araçtır (Buoni, 2012: 37). Sezgiler, veri madenciliğinde önemli bir rol oynamaktadır; çünkü anomaliler veya bunlara ilişkin istisnalar tamamen zararsız olabileceği ve bu şekilde doğrulanabileceği için (Golden vd., 2006: 386) denetçilerin, anormallikleri ve numune verileri incelemek için profesyonel muhakeme gücünü kullanmaları gerekmektedir (Vona, 2008: 70). Veri madenciliğinde kullanılan veri analiz teknolojisinin hile denetimindeki belirgin avantajı, suiistimal eylemlerinin göstergelerini tespit ederken iç denetçinin spesifik ihtiyaçlarını dikkate almasıdır (IIA, 2011: 9). Son yıllarda veri madenciliği uygulamalarının hile denetiminde tercih edilmesi, her geçen gün daha da genişleyen ve karmaşık hale gelen faaliyet zincirine sahip işletmelere çok kısa bir zaman dilimi içinde tüm veri tabanı üzerinde analiz yapabilme becerisi kazandırmaktadır (Çalış vd., 2014: 96). Veri madenciliği teknikleri uygulanarak ulaşılan bulgular, hilenin kesinliğini konusunda hiçbir zaman tam güvence sağlayamamakta ancak iç denetçiye elde edilen bulgular üzerinde mesleki yargısını kullanarak risk odaklı ve proaktif bir denetim yapma imkânı tanımaktadır.

Bankalarda eş zamanlı olarak hileli işlemlerin önüne geçmek amacıyla veri madenciliği teknikleri önem arz etmekte olup (Pulakkazhy ve Balan, 2013: 1252) bu teknikler müşterilerin olağan davranışlarından sapmaları baz almak suretiyle kredi kartı dolandırıcılığından (Pulakkazhy ve Balan, 2013: 1257) aşırı oransal değişimleri ölçmek suretiyle hileli mali tablo kalemlerinin tespitine kadar çeşitli alanlarda uygulanmaktadır (Sharma and Panigrahi, 2012: 45). Veri madenciliği tekniklerinde bankadaki anormal işlemleri keşfetmek için, kullanıcının genel davranış kalıpları (mesai saatleri içinde tediye vb.) ile yeni işlemler karşılaştırılmaktadır. Bu kalıplardan biriyle uyummayan bir

işlem (mesai saatleri dışında tediye vb.), şüpheli bir etkinlik olarak değerlendirilecek ve buna göre önlem adımlarını tetikleyecektir (Chitra ve Subashini, 2013: 225).

Bankacılık sektöründe veriden bilgiye ulaşılması sürecini ifade eden örnek hile denetimi veri madenciliği kurguları şöyledir:

- Bankada yapılan tüm işlemler veri, emekli müşterilerin mevduat hesaplarındaki işlemler enformasyon ve emekli müşterilerin hesaplarından vade öncesi yapılan para çekimleri ve bu miktarlara eşit tutarlarda para iadesi şeklindeki işlemler bilgidir,
- Bankada yapılan tüm işlemler veri, vade öncesi yapılan para çekme işlemleri enformasyon ve bu tip işlemlerde bir personelin yoğunlaşma arz etmesi ise bilgidir,
- Bankada gerçekleştirilen tüm işlemler veri, herhangi bir şubede aynı gün birbirine yakın tutarda kullanılan bireysel krediler enformasyon ve bireysel kredi kullanılan kişilerin aynı gün kredisi kapatılan/ödenen bir işyerinde çalışan kişiler olması ise bilgidir,
- Gişe yetkilisi tarafından yapılan tüm işlemler veri, müşterilere tediye işlemleri enformasyon ve mesai saatleri dışında yapılan tediye işlemleri bilgidir,
- Operasyon yetkilisi tarafından yapılan tüm işlemler veri, tediye işlemleri enformasyon ve uzun süredir hareket görmeyen (10 yıllık zamanaşımı dolacak) hesaplarda mesai saatleri dışında tediye işlemleri bilgidir.

2.2.4.İç Denetim ve Hile Arasındaki İlişki

Hilenin saptanması güç olduğu için denetçiler zaman içerisinde farklı metotlar geliştirme yoluna başvurmaktadır. Bu bağlamda özellikle hilenin varlığını ortaya çıktığı anda hemen saptayabilmek ve önemli seviyelere ulaşmadan zararın önüne geçebilmek için tasarlanmış “proaktif metotlar” kritik önem kazanmıştır (Çatıkkaş ve Çalış, 2010: 156). Proaktif metot uygulayan denetçi, hilenin gerçekleşmesini veya bir hile belirtisinin ortaya çıkmasını beklemez. Denetçi, diğer denetim ekibi üyeleri ile beyin fırtınaları gerçekleştirerek organizasyonda hangi tip hilelerin yapılabileceğini ve bu hileler ile ilgili muhtemel belirtileri saptar. Daha sonra denetçi, bu semptomların firma da görülüp görülmediğini tetkik eder. Hipotez testi yaklaşımı olarak da düşünülebilecek bu yaklaşımda denetçi, hipotezler kurar ve bu hipotezlerin her birinin doğrulanıp

doğrulanmadığını irdeler. Hilelerin saptanmasında proaktif yöntemlerin kullanılmasının en büyük kazanımı, hilelerin hissedilecek büyüklüğe ulaşmadan tespit edilmesini temin etmesidir (Albrecht vd., 2012: 169). Veri madenciliği, analitik inceleme prosedürleri ve veri tabanının dijital analizi ve Benford Yasası proaktif yaklaşımda kullanılan tekniklerdir (Gönen ve Rasgen, 2016: 97).

Denetçiler, denetimlerini sadece işletmede gerçekleştirilen her çeşit hileye karşı planlamak mecburiyetinde değildir (Altıntaş, 2010: 152). Ancak denetçiler yürüttükleri denetim çalışmalarında baskı, fırsat ve haklı gösterme gibi risk unsurlarının bulunup bulunmadığına dönük olarak analizler yapmakta ve değerlendirmelerde bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler özünde denetçinin mesleki yargısı temelinde gerçekleştirilmektedir (Mengi, 2012: 123). Risk odaklı denetim anlayışı çerçevesinde iç denetçiler, zayıf bir kontrol kültürünün bulunduğu iştirak ya da birimlerde yürüttükleri denetim faaliyetlerinde araştırmalarını olabildiğince geniş tutmalıdırlar. Çünkü böyle bir ortamda suiistimale oldukça açık bir zemin oluşmaktadır.

Günümüzde iç denetçiler denetim işlevini yerine getirirken proaktif yaklaşımlara öncelik vermelidir. Böylece hileyle daha etkili bir şekilde mücadele edilmesi mümkün olacaktır (Çatıkkaş ve Çalış, 2010: 156). Diğer taraftan denetçilerin görevlerini yürüttükleri birimlerde iletişim ve haberleşme kanallarını açık tutmaları, icra edilen iş ve işlemlerle ilgili birim çalışanlarından çok değerli bilgiler alabilmelerine imkân tanıyacaktır. Böylece faaliyet süreçleri üzerinden tek taraflı incelemeler yapılması sonucunda engellenebilecek riske nazaran daha fazla riskin önüne geçilmesi mümkün olacaktır.

Son 10 yıl içinde hile türleri bazında yaşanan ortalama kayıplarda önemli bir azalma görülmektedir. Bu çerçevede 2006 yılında varlık zimmeti, görevi kötüye kullanma ve finansal tablo hileleri şeklinde ortaya çıkan ortalama zararlar sırasıyla 150.000 \$, 538.000 \$ ve 2.000.000 \$ tutarında iken yayınlanan son veriler ışığında 2016 yılında bu rakamlar 125.000 \$, 200.000 \$ ve 1.000.000 \$ olarak gerçekleşmiştir (ACFE, 2006: 10; ACFE, 2016a: 12). Özellikle görevi kötüye kullanma ve finansal tablo hileleri bazında yaşanan önemli oranda iyileşmeler dikkat çekmektedir. Bu durum iç denetim işlevinde yaşanan gelişmelerin hileler üzerinde caydırıcı olduğu konusunda ciddi bir ispat teşkil etmektedir.

Günümüzde iç denetim birimlerinden hilelerin önlenmesi, saptanması ve raporlanması hususlarındaki beklenti geçmişe nazaran daha da yükselmiştir. Beklentilerdeki farklılaşma, özünde Enron skandalından dolayı hile konusunda bağımsız denetçilere güvenin sarsılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Şüphesiz aynı zamanda iç denetim birimlerinin bağımsız denetçilere kıyasla maliyet açısından daha fazla avantaja sahip olması da bir diğer faktördür (Asil Denetim, 2011: 8). Ancak iç denetçilerden, temel görevi suiistimal tespiti ve soruşturması olan bir kişinin sahip olduğuna eşdeğer bir bilgi birikimi taşıması beklenmemektedir. Çünkü azami mesleki özen ve dikkat gösterilerek yürütüldüğünde dahi, iç denetim işlevi tek başına suiistimal fiilinin saptanacağını garanti etmemektedir (IIA, 2009: 16). İç denetim birimine hile ile daha etkin mücadele etme becerisi kazandırmak amacı ile iç denetçilerden bazılarında yoğun hile eğitimleri ve sertifikasyon programları sunulabilir. Böylece hile konusunda uzmanlık kazanan iç denetçiler kurumda daha etkin bir suiistimal denetimi gerçekleştirebilecektir.

2.2.5.Uluslararası İç Denetim Standartlarında Hile

İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yayınlanan İç Denetim Standartları, 2012 yılının ekim ayında, 01.01.2013 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere revize edilmiştir. Bu bölümde, ilgili düzenlemede yer alan ve doğrudan hile ve suiistimal kavramlarına değinilen ilkelere yer verilmektedir. Buna göre:

- İç denetçiler, suiistimal risklerini ve bu risklerin organizasyon tarafından yönetilme biçimini değerlendirmek için yeterli bilgiye sahip olmalıdır (IIA, 2012: m. 1210.A2),
- İç denetçiler, bir takım hususlarla birlikte önemli hata, suiistimal veya aykırılıkların olma ihtimalini göz önüne alarak azami mesleki özen ve dikkat göstermek zorundadır (IIA, 2012: m. 1220.A1),
- İç denetim yöneticisinin, üst yönetim ve yönetim kuruluna periyodik olarak yaptığı raporlama, suiistimal riskleri, yönetim sorunları ve üst düzey yönetim ve yönetim kurulu tarafından istenen veya talep edilen diğer konular da dahil olmak üzere önemli risk açığı ve kontrol konularını içermelidir (IIA, 2012: m. 2060),
- İç denetim faaliyeti, suiistimal oluşma olasılığını ve kuruluşun hile riskini nasıl yönettiğini değerlendirmelidir (IIA, 2012: m. 2120.A2),

- İç denetçiler, görevin hedeflerini geliştirirken, önemli hataların, hilenin, uyumsuzluğun ve diğer risklerin oluşma olasılığını göz önünde bulundurmalıdır (IIA, 2012: m. 2210.A2),
- İç denetim, kontrol öz-değerlendirme gözetimi, hile incelemesi veya danışmanlık gibi belirli bir iç denetim işi, vazifesi veya gözden geçirme faaliyetidir (IIA, 2012: 20).

İç Denetim Standartlarında yer alan bu ilkeler, modern iç denetim süreçlerinde olağan denetim faaliyetlerinin yanı sıra hile incelemesi, değerlendirmesi ve raporlaması konularının da öne çıktığına işaret etmektedir. Nitelikli bir iç denetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi ancak bu yaklaşımın gözetilmesi ile mümkün olacaktır.

2.3.BANKACILIKTA HİLE DENETİMİ

Bu başlık altında 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda düzenlenen suçlar ile 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda düzenlenen ve bankacılığı ilgilendiren suçlar hakkında bilgi verilmiş olup Türkiye bankacılık sektöründeki hile denetim sürecine ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

2.3.1.Bankacılık Kanunu ve Türk Ceza Kanunu'nda Suç (Hile) Türleri

5411 sayılı Bankacılık Kanunu ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda bir takım suçlar düzenlenmiştir. Bu suçlardan bazıları, bankacılık sektöründe soruşturmalara konu olma yönüyle, diğerlerine nazaran daha fazla ön plana çıkmaktadır. Zimmet, güveni kötüye kullanma, dolandırıcılık, hırsızlık, resmi belgede sahtecilik, özel belgede sahtecilik, bilişim sistemine girme, sistemi engelleme, bozma, verileri yok etme veya değiştirme, banka veya kredi kartlarının kötüye kullanılması bu nitelikteki suçlar olup aşağıda sırayla bunlarla ilgili açıklamalara ve sektörde karşılaşılabilecek örneklere yer verilmiştir. Bu suçlar arasında zimmet, özellikli bir yapı taşıması sebebiyle ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.3.1.1.Zimmet

Zimmet, menşe itibarıyla Arapça bir sözcük olup, “üstünde olan şey, kurum ve kuruluşlarda çalışanlara veya para işleri ile meşgul olan görevliye imza karşılığı teslim edilen para veya eşya, bir kimsenin hukuka aykırı yollardan üzerine geçirip ödemeye zorunlu olduğu para ve bir ticari teşebbüsün borçlarının tümü” (www.tdk.gov.tr)

şeklinde anlamlara haizdir. Bankacılık Kanunu'nun 160. maddesinde zimmet kavramına yer verilmiş ancak kavrama yönelik bir tanımlama yapılmamıştır. Zimmet başlığını taşıyan bu kanun maddesi fiil olarak “zimmete geçirme”yi suç olarak addetmektedir. (Gürses, 2009: 10-11). Emanette bulunan kıymetleri kendine mal etmek (www.tdk.gov.tr) manasını taşıyan “zimmete geçirme”, doktrinde kabul edilen tarafla bir mal edinme eylemidir (Gürses, 2009: 11).

Zimmet umumiyetle kamu sektöründe görülen bir suiistimal şekli olmakla birlikte günümüzde özel sektörde de fazlaca rastlanılan ve firmaların ciddi boyutlarda maddi kayıplar yaşamasına sebep olabilen bir risk unsuru olarak öne çıkmaktadır (PWC, 2012b: 1). Zimmet suçu özgü bir suçtur; sadece zimmet suçundan sorumlu olacağı kanunda belirtilen kişilerce gerçekleştirilebilir (Ergün, 2007: 202).

Zimmet suçu öncelikle Türk Ceza Kanunu'nda düzenlenmiş, tarihsel süreç zarfında gerek mülga 4389 sayılı Bankalar Kanununda gerekse de 5411 sayılı Bankacılık Kanununda özel bir düzenleme olarak yer bulmuştur. Zimmet suçunun bankacılık hukukunda hususi bir şekilde yer almasının temel saiki, bankaların itimata dayalı olarak çalışmasından hareketle, müşteriler tarafından bankalara karşı hissedilen güvenin korunmak istenmesidir (Gülşen, 2011: 109). Bugün gelinen aşamada, 5237 sayılı TCK'nin “*Kamu İdaresinin Güvenilirliğine ve İşleyişine Karşı Suçlar*” başlıklı bölümünde açıklanan zimmet suçu yalnızca kamu personeli tarafından gerçekleştirilebilirken, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda tanımlanan zimmet eyleminin muhatabı ise ilgili banka çalışanlarıdır (Güngör, 2009: 23). Banka personeli açısından zimmet fiilinin Türk Hukukundaki tarihsel serüveni (Haznedar, 2007: 1169):

- 1985 yılında yürürlüğe giren 3182 Sayılı Bankalar Kanunu'nun mer'i olduğu dönem,
- 1999 yılında yürürlüğe giren 4389 Sayılı Bankalar Kanunu'nun mer'i olduğu dönem,
- 2005 yılında yürürlüğe giren ve bugün de geçerliliği devam eden 5411 Sayılı Bankalar Kanunu'nun mer'i olduğu dönem olarak 3 ayrı aşama üzerinden gerçekleşmiştir.

Zimmet suçu ilk defa özel bir düzenleme olarak, 23.06.1999 tarihinde yürürlüğe giren 4389 Sayılı Bankalar Kanunu'nda yer bulmuştur. Bu Kanun yürürlüğe girmeden önce geçerli olan 3182 Sayılı Bankalar Kanunu'nda ise konu hakkında hususi bir

düzenleme yer almamaktadır. Dolayısıyla bankaya ait bir kıymetin zimmete geçirilmesi fiili mevzubahis olduğunda, bu eylemin sorumlusu olan banka personelinin 765 Sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 279. maddesi çerçevesinde devlet memuru sayılıp sayılmamasına göre zimmet ya da hizmet sebebiyle emniyeti suiistimal suçu işlediğinden hareket edilmiştir. 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile banka personeli tarafından icra edilen zimmet fiilleri, Türk Ceza Kanunu'ndaki zimmet ve güveni kötüye kullanma suçlarından bağımsız olarak farklı bir özgü suç şeklinde değerlendirilmiştir. 2005 yılında kabul edilen ve halen mer'î olan 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda bu içerik muhafaza edilmiş ve suç için daha ağır bir ceza öngörülmüştür (Haznedar, 2007: 1169-1170). Bu bağlamda 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nda altı yıldan on iki yıla kadar hapis cezası ile tecziye edilen (4389 sayılı Bankalar Kanunu, 1999: m. 22) banka personeli, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'na göre hapsin yanı sıra beş bin güne kadar adli para cezasına da muhatap olmaktadır (5411 sayılı BK, 2005: m. 160).

Bu doğrultuda kanun maddesinin ilgili fıkralarına göre (5411 sayılı BK, 2005: m. 160):

- “Görevi nedeniyle zilyetliği kendisine devredilmiş olan veya koruma ve gözetimiyle yükümlü olduğu para veya para yerine geçen evrak veya senetleri veya diğer malları kendisinin ya da başkasının zimmetine geçiren banka yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile diğer mensupları, altı yıldan on iki yıla kadar hapis ve beş bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılacakları gibi bankanın uğradığı zararı tazmine mahkûm edilirler,”
- “Suçun, zimmetin açığa çıkmamasını sağlamaya yönelik hileli davranışlarla işlenmesi hâlinde faile on iki yıldan az olmamak üzere hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası verilir; ancak, adli para cezasının miktarı bankanın uğradığı zararın üç katından az olamaz. Ayrıca meydana gelen zararın ödenmemesi hâlinde mahkemece re'sen ödettirilmesine hükmolunur,”
- “Faaliyet izni kaldırılan veya Fona devredilen bir bankanın; hukuken veya fiilen yönetim ve denetimini elinde bulundurmuş olan gerçek kişi ortaklarının, kredi kuruluşunun kaynaklarını, kredi kuruluşunun emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye düşürecek şekilde doğrudan veya dolaylı olarak kendilerinin veya başkalarının menfaatlerine kullandırmak suretiyle, kredi

kuruluşunu her ne suretle olursa olsun zarara uğratmaları zimmet olarak kabul edilir. Bu fiilleri işleyenler hakkında on yıldan yirmi yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adlî para cezasına hükmolunur; ancak, adlî para cezasının miktarı bankanın uğradığı zararın üç katından az olamaz. Ayrıca, meydana gelen zararın müteselsilen ödettirilmesine karar verilir,”

- “Soruşturma başlamadan önce, zimmete geçirilen para veya para yerine geçen evrak veya senetlerin veya diğer malların aynen iade edilmesi veya uğranılan zararın tamamen tazmin edilmesi hâlinde, verilecek cezanın üçte ikisi indirilir,”
- “Kovuşturma başlamadan önce, gönüllü olarak, zimmete geçirilen para veya para yerine geçen evrak veya senetlerin veya diğer malların aynen iade edilmesi veya uğranılan zararın tamamen tazmin edilmesi hâlinde, verilecek cezanın yarısı indirilir. Bu durumun hükümden önce gerçekleşmesi hâlinde, verilecek cezanın üçte biri indirilir,”
- “Zimmet suçunun konusunu oluşturan para veya para yerine geçen evrak veya senetlerin veya diğer malların değerinin azlığı nedeniyle, verilecek ceza üçte birden yarıya kadar indirilir,”

Görüldüğü gibi bankacılık zimmetinin düzenlendiği 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun 160’ıncı maddesinin birinci fıkrasında suçun basit hali ve ikinci fıkrasında suçun nitelikli hali açıklanmıştır. Maddenin üçüncü fıkrasında ise, faaliyet izni iptal edilen ve fona aktarılan bir bankanın; hukuken veya fiilen yönetim ve denetimini gerçekleştirmiş olan gerçek kişi hissedarlarının bankayı zarara uğraticı çeşitli fiilleri zimmet olarak tanımlanmış ve cezai yaptırımı anlatılmıştır. Maddenin dördüncü ve beşinci fıkrasında etkin pişmanlık durumları nedeniyle ve altıncı fıkrasında ise zimmet suçuna konu olan kıymetin değerinin düşüklüğü nedeniyle yapılacak indirim açıklanmıştır (Karamustafa, 2011: 12).

2.3.1.1.1.Korunan Hukuki Değer

Tasarruf sahiplerince bankaya yatırılan mevduatların çıkar elde etmek için şahsen kullanılması ya da bir başkasına kullandırılması, faaliyetlerini güven üzerine inşa eden bankacılık sektörünün bu özelliğini zedeleyecektir (Erişen, 2011: 112). Bankacılık Kanunu’nda zimmet suçunun tanımlanması ile sadece bankanın finansal çıkarlarının gözetilmesi hedeflenmemiş, daha geniş bir çerçevede bankaların kişiler karşısındaki

saygınlığının korunması (Haznedar, 2007: 1171), bu itibarla hukuki olarak mudilerin malik olduğu birikimler üzerinde banka çalışanlarının mevduatın sahibi gibi tasarruflarda bulunmalarının etkili bir yaptırım uygulanarak önüne geçilmesi amaçlanmıştır. Şüphesiz, bankacılık sisteminin taşıdığı itibar ve istikrarın zedelenmesi halinde, bunun genel iktisadi işleyişe de tesir edeceği ve nihayetinde ülkedeki ekonomik düzenin ve bütünlüğün de kırılma tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceği yadsınmaz (İnceoğlu, 2006: 394).

2.3.1.1.2. Suçun Temel Unsurları

Zimmet suçunun ana unsurlarını maddi unsur, manevi unsur ve hukuka aykırılık unsuru oluşturmaktadır.

a) Maddi Unsurlar

Zimmet suçunun fiil, fail, mağdur ve suçun konusu olarak dört maddi unsuru bulunmaktadır.

i) Fiil

Zimmete geçirme, suçun süjesi olan kıymet üzerinde sahibi gibi harcamalarda bulunmaktır. Fail suç konusu varlığı kendisinin veya bir başkasının zimmetine geçirebilir (İtişgen, 2013: 656). Zimmet eyleminde banka çalışanı, görevi nedeniyle kendisinin kullanımına verilen veya muhafazası, denetimi veya uhdesi altında olan para veya para niteliğindeki evrak veya senetleri veya diğer kıymetleri mal edinmekte yani bahsi geçen değer üzerinde, o şeyin zilyetliği ile uyuşmayan bazı muamelelerde bulunmaktadır (Erişen, 2011: 106). Diğer bir deyişle banka çalışanı zilyedi olduğu kıymet üzerinde malikmiş gibi tasarruflar yapmak suretiyle zimmet eylemini gerçekleştirmektedir (Güngör, 2009: 25). Zilyetlik en sade tanımı ile bir eşya üzerindeki fiili hâkimiyettir. Bankacılık zimmetinin maddi ögesini teşkil eden fiil, zilyetliğinde ya da muhafazası veya himayesi altında bulunan suça konu kıymetin bizzat failin veya başkasının zimmetine geçirilmesidir (Özenbaş, 2014: 5).

Bankacılık zimmeti, banka çalışanlarının, müşterilerin mevduat hesaplarında bulunan paraları mal edinmesi, bir banka müşterisinin hesabından başka bir banka müşterisinin hesabına talimatsız havaleler yapması veya kredi değerliliği bulunmayan bir kişi ya da firmaya bilerek kredi kullandırması şeklinde gerçekleşebilir. Bunlar arasında bankalarda en fazla soruşturma konusu olan zimmet şekli, banka personelinin müşteri hesaplarındaki paraları mal edinmesi şeklinde gerçekleşen fiillerdir.

Diğer taraftan müşterilerle menfaat ilişkisine girilmesi, söz konusu olayın her an şikâyete konu edilebilecek olması açısından banka çalışanlarını sürekli tedirgin edecektir. Bu nedenle personel suiistimallerden müşterilerin haberdar olmasını istemeyecek ve sadece kendi bilgisi dahilinde gerçekleşecek işlemlere yönelecektir.

ii) Fail

Bankacılık Kanununda tanımlanan zimmet eylemi TCK'de yer alan zimmet fiili ile aynı özellikte olup özgü bir suçtur. Çünkü bu fiil, herkes tarafından değil ancak ilgili madde içeriğinde ifade bulan “banka yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile diğer mensupları” eliyle gerçekleştirilebilir (5411 sayılı BK, 2005: m. 160). Aynı maddenin üçüncü fıkrasında açıklanan suç ise, bankanın kanunen veya fiilen yönetim ve denetimini elinde tutan gerçek kişi pay sahipleri tarafından işlenebilir (Güngör, 2009: 23).

iii) Mağdur

Bankacılık zimmetinde mağduru tespit etmek için mağdur ve suçtan zarar gören kavramlarının ayrıntılı olarak üzerinde durulması ve suçun süjesi olan değerlerin iyelik durumlarının incelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, mağdur, suç karşısında korunan hak veya menfaatin sahibi olan gerçek veya tüzel kişidir. Suçtan zarar gören ise; mağdur kavramından daha geniş içerikte bir anlam ihtiva etmekte olup suçun işlenmesi sonucu oluşan hak ihlali sebebiyle kayba uğrayan -mağdur dışındaki- tarafları ifade etmektedir. Bu nedenle, bankacılık zimmeti fiilinin banka aktifine kayıtlı bir kıymet üzerinde gerçekleşmesi durumunda mağdurun banka tüzel kişiliği olduğu açıktır (Gülşen, 2011: 129-130). Dolayısıyla bankanın hissedarı olan kişiler, bu suçun mağduru olarak görülemezler. Zira bir sermaye şirketi olan banka, pay sahiplerinden ayrı bir kişilik taşımaktadır. Bankacılık Kanunu md. 160/3'te açıklanan suçun failinin, bankanın hissedarı olan gerçek kişiler olması da bu hususu doğrulamaktadır. Çünkü bir suçta fail ve mağdurun aynı kişi olması mümkün değildir (Güngör, 2009: 23).

iv) Suçun Konusu

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 160'ıncı maddesinin 1'inci fıkrasında “para veya para niteliğindeki evrak veya senetler veya diğer mallar”ın zimmete geçirilmesi hususu açıklanmaktadır. Bu itibarla bankacılık zimmetinin konusunu (Polat, 2010: 52);

- Para,

- Para yerine geçen evrak veya senetler,
- Mallar teşkil etmektedir.

Para, farklı şekillerde zimmet suçunun konusu olabilir. Örneğin bankanın gişe kasalarında veya ana kasasında bulunan paranın fiili olarak zimmete geçirilmesi mevzubahis olabilir. Bu durumda paranın fiilen mal edinilmesi söz konusudur. Fakat uygulamada daha sık rastlanan zimmet şekli, paranın hesabi olarak zimmete geçirilmesidir. Örneğin bir banka personelinin müşteri hesabından kendi hesabına para aktarması, paranın hesabi şekilde zimmete geçirilmesine bir örnektir (Gürses, 2009: 42).

Para yerine geçen evrak veya senetlerden ne anlaşılması gerektiğine dair kanunda sarih bir açıklama bulunmamaktadır. Bununla beraber, para yerine geçen evrak veya senetlerden ticari işlemlerde para benzeri bir nitelik taşıyan, para gibi görülen, hızla paraya çevrilebilmekte olup iktisadi bir değere sahip pay senedi, hazine bonosu ve devlet tahvili gibi kamu iç borçlanma senetleri ile çek ve bono gibi kıymetli evraklar anlaşılır (Gürses, 2009: 43).

b) Manevi Unsur

Zimmet suçu, bilerek ve isteyerek yani kastla gerçekleştirilen bir eylemdir. Kanun koyucu zimmet fiilinde özel bir kast aramamıştır. Fail ne sebeple olursa olsun zimmet fiilini bilerek ve isteyerek gerçekleştirmişse tecziye edilecektir. Ancak failin hesaplama hatası, dalgınlık veya özensizlik gibi sebeplerle kendi veya başkası hesabına para aktarması halinde zimmet suçu oluşmaz (Polat, 2010: 53).

c) Hukuka Aykırılık Unsuru

Bankacılık Kanununda özel bir hukuka uygunluk hali belirtilmemiştir (İtişgen, 2013: 662). Her somut olayda hukuka uygunluk nedenlerinden birinin oluşup oluşmadığının araştırılması gerekecek ise de, bu suç özelinde açıklanmış olan fiilin mahiyeti icabı, bir hukuka uygunluk halinin oluşması oldukça güç görünmektedir (İnceoğlu, 2006: 395).

2.3.1.1.3.Suçta ve Cezaya Etki Eden Nedenler

a) Cezayı Ağırlaştırıcı Nedenler

Bankacılık Kanunu'nun 160. maddesinin ikinci fıkrasında fiilin, zimmetin ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla hileli davranışlarla gerçekleştirilmesi durumu, cezayı

ağırlaştırıcı nitelikli hal olarak vasıflandırılmıştır (İtişgen, 2013: 662). Söz konusu ağırlaştırıcı sebebin varlığının belirlenmesinde “zimmetin olağan denetim ve bankada mevcut kayıt ve belgelerin karşılaştırılması ve kontrolü sonucu tespit edilip edilemeyeceği, suçun banka dışı araştırmayı gerektirecek derecede bankayı aldatıcı ve eylemin ortaya çıkmasını engelleyecek her türlü hileli faaliyette bulunmak suretiyle işlenip işlenmediği”ne bakılmaktadır (Yargıtay 7. CD, 2004: E. 2003/5543, K. 2004/4973).

b) Cezayı Hafifletici Nedenler

5411 sayılı Kanununun 160. maddesinin son üç fıkrasında cezayı hafifleten hususlara değinilmiştir (Erişen, 2011: 117). Bu düzenleme ile soruşturma başlamadan evvel, zimmete geçirilen para veya para niteliğindeki evrak veya senetlerin ya da diğer kıymetlerin aynıyla iade edilmesi veya ortaya çıkan zararın tamamen giderilmesi ve kovuşturma başlamadan önce, gönüllü olarak, zimmete geçirilen para veya para niteliğindeki evrak veya senetlerin veya diğer kıymetlerin aynen iade edilmesi (Güngör, 2009: 28) veya uğranılan zararın bütünüyle tazmin edilmesi ile zimmet suçunun süjesi olan para veya para niteliğindeki evrak veya senetlerin veya diğer kıymetlerin değerinin düşüklüğü indirim sebebi olarak açıklanmıştır (İtişgen, 2013: 664). Burada değer düşüklüğü saptanırken nesnel ölçütlerden hareket edilmelidir (Erişen, 2011: 117).

2.3.1.1.4.Soruşturma ve Kovuşturma Usulü

Bankacılık Kanunu çerçevesinde işlenen suçların soruşturulması başvuru şartına bağlı kılınmıştır. Bunu düzenleyen Bankacılık Kanununun 162. maddesi şöyledir (Güngör, 2009: 28): “Bu kanunda belirtilen suçlara ilişkin soruşturma ve kovuşturma yapılması, Kurum veya Fon tarafından Cumhuriyet başsavcılığına yazılı başvuruda bulunulmasına bağlıdır. Bu başvuru muhakeme şartı niteliğindedir.”

Cumhuriyet Başsavcılıklarının soruşturma başlatabilmeleri için TMSF ya da BDDK tarafından savcılığa yazılı başvuruda bulunulması gerektiğini belirten bu düzenlemenin gerekçesi; bankaların birer güven müessesesi olması, ciddiyyetden uzak şikâyet ya da suç duyuruları ile yıpratılmalarının engellenmesi ve bu durumdan ülke ekonomisinin menfi olarak etkilenmesinin önüne geçilmesidir. Ancak Bankalar Kanunu’nun 162. maddesinde bu kuralı bir takım istisnalar getirilmiştir. Zimmet suçuna ilişkin bazı durumlar da bu istisnalar arasındadır. Buna göre (Haznedar, 2007: 1186):

- Bankacılık Kanunu m. 160/3’de belirtilen banka kaynaklarını kendisinin veya başkasının menfaatine kullanarak bankayı zarara uğratma olarak tanımlanan varsayımsal zimmet (Baba, 2012: 260) durumunda; gecikmesinde mahzur bulunan hallerde Cumhuriyet Savcıları re’sen soruşturmaya başlayabileceklerdir. Ancak bu şekilde başlatılan soruşturma ile ilgili ivedilikle BDDK ve TMSF’ye bilgi sunulması zaruridir,
- Bankacılık Kanununun 160. maddesinin bir ve ikinci fıkralarında tanımlanan zimmet söz konusu olduğunda; eylemin gerçekleştiği bankanın şikâyeti halinde BDDK ya da TMSF’nin yazılı başvurusu gerekmeksizin savcılık tarafından soruşturma başlatılabilir.

Yukarıda yapılan ayrıntılı açıklamalar doğrultusunda, bir banka personelinin müşterilerin hesaplarından ilgililerin bilgisi dışında kendisine menfaat sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği tasarruflar sonucunda zimmet suçunun doğacağı söylenebilir.

2.3.1.2.Sırların Açıklanması

5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nda sırların açıklanması suçu, banka personelinin Kanunun 73’üncü maddesinin birinci ve üçüncü fıkrasına aykırı davranması veya üçüncü kişilerin banka ve müşterilere ait sırları açıklaması biçiminde tanımlanmaktadır (5411 sayılı BK, 2005: m. 159).

Bir banka personeli çalıştığı şubenin mevduat müşterilerine ait hesap bilgilerini banka dışında bir gerçek ya da tüzel kişiye gönderdiğinde sırların açıklanması suçunun doğacağı söylenebilir.

2.3.1.3.Güveni Kötüye Kullanma

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu’nda düzenlenen güveni kötüye kullanma suçu, başkasına ait olup da, muhafaza etmek veya belirli bir şekilde kullanmak amacıyla zilyetliği kendisine devredilmiş olan kıymet üzerinde, kendisinin veya başkasının yararına olarak, zilyetliğin devredilme amacı dışında tasarrufta bulunulması veya bu devir olgusunun inkâr edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (5237 sayılı TCK, 2004: m. 155).

Bir banka müşterisi, kredi pazarlama departmanında çalışan tanıdığı bir personele, firma ziyareti esnasında hesabına yatırılmak üzere bir miktar para verdiğinde ve söz konusu personel bu parayı müşterinin hesabına yatırmak yerine kendi menfaatine

harcadığında güveni kötüye kullanma suçunun doğacağı söylenebilir. Bu suçun doğmasının sebebi müşterinin parayı pazarlama personeline görevi gereği teslim etmemiş olmasıdır. Çünkü pazarlama personelinin görevi para tahsil etmek veya hesaba para yatırmak değildir. Görevi tahsilat yapmak olan birisine para teslim edilirse güveni kötüye kullanma değil zimmet suçu doğacaktır.

Sonuç olarak ancak görevi gereği zilyetliği kendisine devredilen bir kıymetin amacı dışında tasarruf edilmesi halinde bankacılık zimmetinin oluşacağı (Meraklı, 2009: 1664) söylenebilir.

2.3.1.4. Dolandırıcılık

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda düzenlenen dolandırıcılık suçu, hileli davranışlarla bir kimsenin aldatılıp, onun veya başkasının zararına olarak, kendisine veya bir başkasına yarar sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır (5237 sayılı TCK, 2004: m. 157). Bu suç bazı şekillerde işlenmesi halinde nitelikli dolandırıcılık olarak değerlendirilmektedir. Banka veya kredi kurumlarının araç olarak kullanılması suretiyle ya da banka veya diğer kurumlara tahsis edilmemesi gereken bir kredinin açılmasını sağlamak amacıyla işlenen dolandırıcılık fiilleri nitelikli dolandırıcılık halleri arasında bulunmaktadır (5237 sayılı TCK, 2004: m. 158).

Mali verileri kredi kullandırmak için elverişli olmayan bir firmanın ortakları, firmaya ticari kredi tahsis edilmesi için finansal tablolar üzerinde hileli işlemler yapmak suretiyle bankadan kredi kullandığında nitelikli dolandırıcılık suçunun doğacağı söylenebilir. Diğer taraftan sahte nüfus cüzdanları ile bireysel kredi başvurusunda bulunularak kredi kullanılması işleminin de bir nitelikli dolandırıcılık fiili olduğu ifade edilebilir.

Dolandırıcılık ve güveni kötüye kullanma arasındaki temel fark, dolandırıcılıkta suça konu olan malın hileli davranışlarla malın zilyedi veya maliki aldatılarak elde edilmesi, güveni kötüye kullanmada ise zilyedi olunan mal üzerinde kendisi veya başkasının yararına tasarrufta bulunulmasıdır (Meraklı, 2009: 1660-1661).

2.3.1.5. Hırsızlık

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda düzenlenen hırsızlık suçu, zilyedinin rızası olmadan başkasına ait taşınır bir malı, kendisine veya başkasına bir yarar sağlamak

maksadıyla bulunduğu yerden almak şeklinde tanımlanmaktadır (5237 sayılı TCK, 2004: m. 141).

Banka güvenlik görevlisinin, gişe personelinin çekmecesinde bulunan bozuk paraları kendisine yarar sağlamak amacıyla edinmesi eyleminde hırsızlık suçunun doğacağı söylenebilir. Buna benzer olarak aynı şubede çalışan personelden birisi, başka bir personelin uhdesinde bulunan kıymetleri yarar sağlamak amacıyla bulunduğu yerden aldığı da bir hırsızlık eyleminin gerçekleştiği ifade edilebilir.

Hırsızlık bazı yönleri ile güveni kötüye kullanma ve dolandırıcılıktan ayrılmaktadır. Hırsızlık suçunda mal zilyedinin rızası dışında elde edilirken, güveni kötüye kullanmada (Yazıcıoğlu, 2011: 18) ve dolandırıcılıkta (Yazıcıoğlu, 2011: 24) mal zilyedin rızası ile faile teslim edilmektedir. Ancak dolandırıcılıkta mağdurun rızası aldatmaya dayalı olarak alınan ve hukuken geçerli olmayan bir rızadır (Yazıcıoğlu, 2011: 24). Hırsızlık suçu sadece taşınır mallara karşı işlenebilirken dolandırıcılık suçu hem taşınır hem de taşınmaz mallara karşı işlenebilmektedir (Yazıcıoğlu, 2011: 23).

2.3.1.6. Resmi Belgede Sahtecilik

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda düzenlenen resmi belgede sahtecilik suçu, kamu görevlisi olmayan bir kişi veya kamu görevlileri tarafından bir resmi belgenin sahte olarak düzenlenmesi, başkalarını aldatmak amacıyla değiştirilmesi ve kullanılması fiillerinden oluşmaktadır (5237 sayılı TCK, 2004: m. 204). Resmi belge bir kamu çalışanı tarafından görevi gereği düzenlenen yazılı belgeyi ifade etmektedir (Yurtcan, 2015: 73). Diğer taraftan kambiyo senetleri, emtiayı temsil eden belgeler, hisse senedi, tahvil veya vasiyetname gibi bazı belgeler özü gereği özel belge olmasına rağmen sahtecilik suçuna konu edildiğinde resmi belgede sahtecilik suçuna ilişkin hükümler uygulanmaktadır (5237 sayılı TCK, 2004: m. 210). Bankacılık sektöründe kullanılan resmi belgelere, nüfus cüzdanı, tapu kaydı, nüfus kayıt örneği, kamu kurumlarının maaş bordroları, ikametgâh örneği, vergi dairesi onaylı mali tablolar, şirket ticaret sicil kaydı vb. belgeler örnek olarak gösterilebilir.

Bir banka müşterisinin kredi tahsis kararında teminat olarak gerçek müşteri çeki veya senedi alınması şartı bulunmasına rağmen, firma tarafından bankaya sahte olarak düzenlenmiş senetlerin teminat olarak sunulması halinde resmi belgede sahtecilik suçunun doğacağı söylenebilir. Ayrıca herhangi bir kişi tarafından bir banka müşterisinin hesabından işlem yapılmasına ilişkin yetki içeren sahte bir noter

vekâletnamesi düzenlenmesi ve bu yönde işlemler tesis edilmesi durumunda da resmi belgede sahtecilik suçunun oluşacağı ifade edilebilir. Diğer taraftan bir kamu çalışanınin kredi başvurusunda kullanmak üzere, kurumundan aldığı bordro üzerinde daha fazla kredi kullanmak niyetiyle maaşını yüksek göstermek yönünde yaptığı değişiklik de resmi belgede sahtecilik suçunu oluşturacaktır.

2.3.1.7.Özel Belgede Sahtecilik

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda düzenlenen özel belgede sahtecilik suçu, bir kişi tarafından bir özel belgenin sahte olarak düzenlenmesi veya başkalarını aldatmak amacıyla değiştirilmesi ve kullanılması fiillerinden oluşmaktadır (5237 sayılı TCK, 2004: m. 207). Özel belgeler de resmi belgeler gibi kanıt kuvveti ve yasal olarak sonuç doğurma niteliği olan belgelerdir (Gökcan, 2010: 209). Bankacılık sektöründe kullanılan özel belgelere, özel sektör maaş bordrosu, bankalar tarafından düzenlenen kredi sözleşmeleri ve teminat mektupları, referans mektupları vb. belgeler örnek olarak verilebilir.

Bir banka müşterisi, ihaleye girmek için bankadan kredi limitlerinin gösterildiği bir referans mektubu talep ettiğinde ve ihale makamında olumlu bir intiba uyandırma saikiyle limitlerin olduğundan fazla gösterildiği bir belge düzenlenerek ihale kazanıldığında özel belgede sahtecilik suçunun doğacağı söylenebilir. Ayrıca bir krediye kefalet imzası alınan kefilin kredi sözleşmesindeki kefalet tutarının banka yetkililerince daha sonra yükseltilmesi ve bu sözleşmenin yasal takibe konu edilmesi halinde de özel belgede sahtecilik suçunun oluşacağı ifade edilebilir.

2.3.1.8.Bilişim Sistemine Girme

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda düzenlenen bilişim sistemine girme suçu, bir bilişim sisteminin bütününe veya bir kısmına hukuka aykırı olarak girmek veya orada kalmaya devam etmek fiillerinden oluşmaktadır (5237 sayılı TCK, 2004: m. 243). Bu suçta korunan hukuki değer, özel hayatın gizliliğinin bir sonucu olarak bu alana müdahale edilmesinin önüne geçilmesidir (Erdağ, 2010: 279).

Bir bilgisayar korsanı, sistemsel engelleri aşarak banka üst düzey yöneticilerinin mevduat hesaplarının hareketlerini izlediğinde bilişim sistemine girme suçunun doğacağı söylenebilir. Çünkü bu fiille söz konusu kişilerin özel hayatlarının gizliliği ihlal edilmiş olacaktır.

2.3.1.9.Sistemi Engelleme, Bozma, Verileri Yok Etme veya Değiştirme

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda düzenlenen sistemi engelleme, bozma, verileri yok etme veya değiştirme suçu, bir bilişim sisteminin işleyişini engellemek veya bozmak, bir bilişim sistemindeki verileri bozmak, yok etmek, değiştirmek veya erişilmez kılmak, sisteme veri yerleştirmek veya var olan verileri başka bir yere göndermek fiillerinden oluşmaktadır (5237 sayılı TCK, 2004: m. 244; 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, 2005: m. 157). Bu düzenleme ile kanun koyucunun korumak istediği değer mala zarar vermenin elektronik türü olarak değerlendirilebilir (Erdağ, 2010: 280).

Bir bilgisayar korsanı, banka müşterilerine ait kimlik ve adres bilgilerini banka dışında bir gerçek ya da tüzel kişiye gönderdiğinde sistemi engelleme, bozma, verileri yok etme veya değiştirme suunun doğacağı söylenebilir. Çünkü bu fiille söz konusu kişilerin elektronik ortamdaki malvarlıkları amacı dışında kullanılmış olacaktır.

2.3.1.10.Banka veya Kredi Kartlarının Kötüye Kullanılması

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda banka veya kredi kartlarını kötüye kullanma suçu, başkasına ait bir banka veya kredi kartını, her ne suretle olursa olsun ele geçiren veya elinde bulunduran kimse tarafından, kart sahibinin ya da kartın kendisine verilmesi gereken kişiinin rızası olmaksızın bunu kullanarak veya kullandırtarak kendisine veya başkasına yarar sağlanması, başkalarına ait banka hesapları ile ilişkilendirilerek sahte banka veya kredi kartı üretilmesi, satılması, devredilmesi, satın alınması veya kabul edilmesi veya bunların kullanılması suretiyle bizzat veya nc kişilere yarar sağlanması fiillerinden oluşmaktadır (5237 sayılı TCK, 2004: m. 245).

Bir banka personeli, müşteri tarafından talep edilen ancak uzun süredir şubeden teslim alınmayan kredi kartını kullanmak suretiyle kendisine yarar sağladığında banka veya kredi kartlarını kötüye kullanma suunun doğacağı söylenebilir.

2.3.2.Hile Soruşturması (Hile Denetimi Metodolojisi)

Bankacılık sektöründe hile soruşturması müfettişler tarafından gerçekleştirilmekte olup, soruşturma çalışmalarında sırasıyla mevzuata aykırılık veya hilenin tespiti, bu durumun ispatlanması, araştırmaya esas hususlar kapsamında ilgili personelin ifadesine başvurulması, ceza önerisinden önce personelin savunmasının

alınması ve son olarak da disiplin kuruluna ceza önerisinde bulunulması biçiminde bir metodoloji izlenmektedir.

Bir hile soruşturması, soruşturmaya konu eylem hakkında ayrıntılı bilgi toplanması, ilgili fiille bağlantılı kayıplar ve maruziyetlerin saptanması, bu fiile kimlerin iştirak ettiği ve eylemin nasıl gerçekleştiği ile ilgili yürütülen hassas çalışmalardan meydana gelmektedir. Hile konusu fillerle ilgili asıl sorumluların tespit edilmesi ve masum kişiler üzerinden şüphe bulutlarının kaldırılması soruşturmaların en önemli sonuçlarından biridir (IIA, 2009: 27). Türkiye’de iç denetim birimleri tarafından gerçekleştirilen soruşturmaların ağırlıklı bölümü, firmaların finansal tablolarını etkilemeyen küçük çaplı usulsüzlükler ile genelde disiplin yaptırımı doğuran kurum içi insan kaynakları problemlerinden oluşmaktadır (Özbek, 2012: 155).

2.3.2.1.Hilenin Tespiti ve İspatı

Hileli işlem veya eylem, müfettiş tarafından gerçekleştirilen olağan denetim faaliyetlerinde veya inceleme çalışmalarında tespit edilebileceği gibi, banka içinden veya dışından gelen şikâyet ve ihbarlar neticesinde de saptanabilir. Yürütülen olağan bir denetim çalışması sırasında müşteri hesaplarında sıra dışı hareketlerin gözlemlenmesi durumu soruşturmaya ilişkin bir tespit olarak değerlendirilebilir.

Müfettiş tarafından hile ihtimali içeren bir işlem veya eylemin tespit edilmesi halinde çalışmalar derinleştirilerek hileli işleme kanıt oluşturacak unsurların araştırması yapılmaktadır. Diğer bir ifade ile hilenin tespiti ile eş zamanlı olarak ispatı için de çalışmalar yürütülmektedir. Bu kapsamda, örneğin müşteri hesapları üzerinde yapılan incelemeler sırasında fark edilen sıra dışı muhasebe hareketlerine ilişkin belge veya evraklar incelenmekte ve bunların iç ve dış mevzuat hükümlerine uygunluğu değerlendirilmektedir. İlgili müşterilerin hesaplarından yapılan işlemlere ait imzasız dekontlar bulunması veya müşterilere önceden imzalatılmış boş dekontlara ulaşılması gibi durumlar hilenin ispatı niteliğini taşımaktadır.

Belgeler yoluyla ulaşılan kanıtlar, hilenin somutlaştırılması açısından çok etkili olmaktadır. İspat aracı olarak elde edilen evrakların önemli ve hile ile ilgili olmalarına azami derecede özen gösterilmelidir. Kanıt niteliğindeki bir belgenin ilgi derecesinin artması, güvenilirliğini de artırmaktadır (Bozkurt, 2016: 365). Kanıtların toplanması ve sistematize edilmesi suiistimali anlama sürecinde kritik bir basamaktır ve fiil hakkında varılacak sonuçları önemli ölçüde desteklemektedir (IIA, 2009: 29).

2.3.2.2. Personel İfadesinin Alınması

Hileli işlemlerle ilgili yapılan soruşturma çalışmalarında, saptanan her bir hileli işlem bazında ilgili personelin ifadesine başvurulmaktadır. Bu durum kayıtlardan ulaşılamayacak hususların veya gizli ilişkilerin ortaya çıkartılmasında müfettişe önemli bir destek sunmaktadır. Diğer taraftan özellikle zimmet vakalarında, personelin ifadesine başvurulduğunda suçunu itiraf etmesi, soruşturma konusu eylemlerle ilgili asıl sorumluların belirlenmesi açısından ehemmiyet arz etmektedir. Personel ifadeleri sayesinde, müfettiş soruşturmayı daha da derinleştirebilmekte veya izleyeceği yöntemi doğru belirleyebilmektedir.

Personelle yapılan görüşmeler, süreci, birimi, çalışanları ve şüphelileri analiz etmek için kilit bir rol taşımaktadır (Coenen, 2009: 99). Araştırma sürecinde ve hilenin çözümlenmesinde şüpheli ile mülakat yapmak ve personeli sorgulamak çok kritik bir aşamadır. Bu yöntemin özü, soru sormaya ve yanıt almaya dayanmaktadır (Bozkurt, 2016: 379).

2.3.2.3. Personelin Savunmasının Alınması

Yürütülen soruşturma konusu olayda sorumluluğu saptanan banka personeline, savunması alınmadan disiplin cezası verilemez. Çalışan, müfettişçe uygun görülecek bir süre içerisinde yazılı olarak savunmasını yapmakla yükümlüdür (ÖFİŞ, 2015: 38). Müfettişçe hazırlanan savunma istem yazısında, personelin iç ve dış mevzuat hükümlerine aykırı olarak tesis ettiği tüm işlemler ve bu işlemlerin aykırılık teşkil ettiği idari ve yasal mevzuat hükümleri açık olarak belirtilmektedir. Banka personeli, söz konusu işlemleri hangi saiklerle gerçekleştirdiğine ilişkin gerekli açıklamaları içeren bir savunma hazırlayarak kendisine tanınan süre içerisinde müfettişe sunmaktadır.

2.3.2.4. Ceza Önerisinde Bulunulması

Ceza önerisi, soruşturma çalışmalarının son aşamasını oluşturmaktadır. Müfettişçe yapılacak ceza önerisinde, tespit ve ispat edilen tüm hileli işlemler, personel ifadeleri ve personel savunmaları göz önünde bulundurulmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetmeliği veya Disiplin Yönetmeliği gibi iç düzenlemelerde anılan hükümler doğrultusunda, işlemlerin gerektirdiği yaptırımlar saptanarak ceza önerisinde bulunulmaktadır. Bir personel için ceza önerisinde bulunulurken, pişmanlık, bankaya yapılan hizmet veya tecrübe süresi gibi hafifletici nedenlerle birlikte, daha önce aynı

suçu işlemiş olmak veya tutum ve davranışlarındaki olumsuzluklar gibi ağırlaştırıcı sebepler dikkate alınarak değerlendirilmeler yapılmaktadır.

2.3.3.Hile Raporlaması

Hile vakalarında banka müfettişleri tarafından soruşturulan olay, yasal yönden, idari yönden ve mali yönden olmak üzere üç açıdan, yasal ve/veya idari rapor düzenlenerek raporlanmaktadır.

2.3.3.1.Yasal Rapor

Banka faaliyetlerinin 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu gibi yasal düzenlemelere aykırılık teşkil etmesi halinde müfettişlerce düzenlenen rapordur. Bu rapor ilgili kanun hükümlerine aykırılık teşkil eden durumları ayrıntılı olarak içerecek şekilde düzenlenmektedir ve suç duyurusunda bulunulmak üzere cumhuriyet başsavcılığına iletilmektedir. Yasal raporda hile ile ilgili tüm tespit, ifade, savunma ve dayanaklar yer almaktadır. Yasal rapor düzenlenirken tespit edilen kanuna aykırılıkların belge ve personel ifadeleri ile ispatlanması, savcının usulsüzlük ile ilgili net olarak bilgi sahibi olabilmesi açısından da kritik bir önem taşımaktadır.

Yasal rapor çerçevesinde personele, ilgili kanun hükmünde belirtilen ve hakimce uygun görülecek olan ceza uygulanacaktır. Suçun ağırlığına ve niteliğine göre bu ceza hapis ve/veya adli para cezası olabilmektedir.

2.3.3.2.İdari Rapor

Banka faaliyetlerinin krediler, operasyon, insan kaynakları ve disiplin vb. hususlar yönünden iç ve/veya dış mevzuata aykırılık teşkil etmesi halinde müfettişlerce düzenlenen rapordur. Bu rapor ilgili mevzuat hükümlerine aykırılık teşkil eden durumları ayrıntılı olarak içerecek şekilde düzenlenmektedir ve müfettişçe ceza önerisinde bulunularak disiplin komitesi/kuruluna iletilmektedir. İdari raporda da yasal raporda olduğu gibi hile ile ilgili tüm tespit, ifade, savunma ve dayanaklar yer almaktadır. İdari rapor düzenlenirken tespit edilen mevzuata aykırılıkların belge ve personel ifadeleri ile ispatlanması, uygulanacak cezaya itiraz edilmesi halinde bankanın bir tazminatla karşı karşıya kalmaması açısından da kritik bir önem taşımaktadır. Örneğin işten çıkarma cezası verilen bir personel, haklı fesih nedenleri oluşmadan işine son verildiği ve kıdem tazminatının ödenmediği yönünde bir dava açabilir. Bu itibarla

yapılan soruşturma çalışmalarında haklı fesih nedeni sayılabilecek nitelikteki bulguların, belgeleri ile birlikte raporlanması gerekmektedir.

İdari rapor çerçevesinde personele, İnsan Kaynakları Yönetmeliği veya Disiplin Yönetmeliği gibi banka mevzuatında öngörülen ve disiplin komitesi/kurulunca uygun bulunan disiplin cezası uygulanmaktadır. Disiplin Komitesi tarafından suçun ağırlığına ve niteliğine göre uyardıktan işten çıkarmaya kadar farklı cezalar uygulanabilmektedir.

Müfettiş tarafından hazırlanan raporlarda teklif edilen idari cezalar, aynen uygun görülebileceği gibi, ağırlaştırılabilir, hafifletilebilir veya ceza uygulanmayabilir. Yasal mevzuata aykırılık içeren tespitlere ile ilgili ise ayrıca yasal rapor düzenlenerek Cumhuriyet Savcılığına suç duyurusunda bulunulabilir (Yurtsever, 2009: 32).

Örnek bir Disiplin Komitesi, İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısının başkanlığında, Hukuk İşlerinden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Operasyonel İşlemlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, Teftiş Kurulu Başkanı ve diğer ilgili Genel Müdür Yardımcısından/Yardımcılarından oluşmaktadır (HB, 2016b: 115).

Mevzuata aykırı hareket edilmesi ve bu eylemlerin nitelik olarak disiplin cezası gerektirmesi durumunda bankalarca muhtelif disiplin cezası önlemleri alınmaktadır. Bunlar dikkat çekme, uyarı, kınama, ağır kınama, unvan indirimi ve görevden çıkarma/işten çıkarma (GB, 2016b: 156) şeklinde disiplin cezalarıdır.

Uyarı, görevinde hatalı davranışları tespit edilen personele bu hatalarının yazılı olarak bildirilmesi; kınama, görevinde kusurlu davranan personele kusurlu davranışlarının yazılı olarak bildirilmesi; işten çıkarma, çalışanın bir daha bankada çalıştırılmamak üzere iş sözleşmesinin feshedilmesi şeklinde uygulanan disiplin cezalarıdır (ÖFİŞ, 2015: 38-41). Bununla birlikte, bankalarca personelin kusurunun ağırlığına göre ağır kınama veya görev/unvan indirimi şeklinde disiplin cezaları da uygulanmaktadır. Banka personeline uygulanacak disiplin cezasında odak noktayı soruşturmaya konu olan fiilin işlenmesi sırasında personelin taşıdığı niyet/saik oluşturmaktadır. Bu bağlamda hata-kusur-kasıt silsilesinde fiil, eylem veya saikler hatadan kasta doğru daha ağır bir disiplin cezasını gerektirmektedir.

Mevzuata aykırı hareket edilmesi ancak bu eylemlerin nitelik olarak disiplin cezası gerektirmemesi durumunda, ilgili personelin daha dikkatli ve özenli davranmasını sağlamaya dönük olarak bankalarca disiplin cezası mahiyeti taşımayan

bazı önlemler de alınabilmektedir. Bunlar genellikle inceleme ve soruşturma çalışmaları sonucunda sözlü uyarı, dikkat çekme ve uyarıcı tebligat şeklinde uygulanan tedbirlerdir.

Banka personeli, görevini yerine getirirken dikkatli ve gerekli önlemleri alan basiretli bir tacir gibi davranmadığı için meydana gelecek zarar ve ziyandan, Borçlar Kanunu'na göre sorumludur (Yurtsever, 2009: 30). Bu şekilde banka faaliyetlerinin mevzuata aykırı olarak yürütülmesi sonucunda uygulanan diğer bir yaptırım türü de mali sorumluluktur. Mevzuata aykırı işlemler nedeniyle oluşan banka zararının bir kısmı ilgili banka personeline yansıtılmaktadır. Bu şekilde banka personeline yüklenen sorumluluğa mali sorumluluk adı verilmektedir. Banka personelinin usulsüz işlemlerde taşıdığı niyet ve söz konusu eylemlerin bankada doğurduğu zarar mali sorumluluk miktarının belirlenmesine esas oluşturmaktadır. Mali sorumluluk doğması için, idari veya yasal yönden bir sorumluluk doğması gerekmemektedir. Mali sorumluluk doğmasının en büyük belirleyicisi, personelin banka zararının doğmasına sebep olan işlemde kusurunun bulunması veya bu işlemi bilerek ve isteyerek gerçekleştirmesidir.

BÖLÜM 3. MERKEZDEN DENETİM VE ÖRNEK SENARYOLAR

Bu bölümde merkezden denetimin bankalardaki genel yapısı ve Türk bankacılık sektöründeki mevcut durumu hakkında bilgiler sunulmuştur. Ayrıca bir bankanın riskli işlemleri mevduat, kredi ve operasyon başlıkları altında ele alınmış ve örnek senaryolar temelinde merkezden denetim uygulamaları üzerinden hileli işlemlerin nasıl açığa çıkarılabileceği açıklanmıştır. Daha sonra açıklanan senaryolar üzerinden muhtemel hileli işlemler, bankacılık kanunu ve hileli finansal raporlama bağlamında değerlendirilmiştir.

3.1.BANKALARDA MERKEZDEN DENETİM YAPISI VE İŞLEYİŞİ

Merkezden denetim faaliyetleri çerçevesinde, belli risk kurguları üzerinden senaryolar geliştirilmektedir. Kurgu analizleri ve senaryo geliştirme süreçleri bir beyin fırtınası şeklinde geçmektedir. Bu çalışmalardan elde edilen senaryolar, bir iş zekası yazılımı kullanılarak (ACL vb.) formüle edilmekte ve söz konusu formüller denetimi yapılacak birimden temin edilen veriler üzerine uygulanmaktadır. Bankada gerçekleştirilen tüm işlemlere ilişkin muhasebe hareketleri ve sistemsal kayıtlar üzerinde veri madenciliği teknikleri uygulanmak suretiyle riskli operasyonlar saptanmaktadır. Böylece herhangi bir şubede fiili olarak bulunma ihtiyacı olmadan eş zamanlı denetimler gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin, bir şubede yapılan şüpheli mevduat ve kredi işlemleri bu sayede sürekli olarak izlenebilmektedir.

3.2.TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM

Merkezden denetim uygulamalarının sektördeki mevcut durumunu saptamak amacıyla aktif büyüklüğüne göre ilk on bankanın halka açık tüm faaliyet raporları incelenmiştir. Bankalar bazında, iç denetim fonksiyonu içerisinde yer alan merkezden denetim uygulamaları ile ilgili ilk kez hangi yıla ait faaliyet raporlarında bilgi verildiği belirlenmiştir. Bankaların faaliyet raporlarında ilk kez merkezden denetim faaliyetlerine değinilen yıl söz konusu uygulamanın başlangıcı olarak kabul edilmiştir. Bu bankalardan sadece Türk Ekonomi Bankası'nın faaliyet raporlarında merkezden denetim uygulamaları ile herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır. Finansbank'ın kurumsal internet adresinden en eski tarihli 2008 yılına ait faaliyet raporuna ulaşılabildiği için söz konusu banka temelinde araştırma bu tarihten itibaren yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda

Türk bankacılık sektöründe aktifleri en yüksek dokuz bankada merkezden denetim uygulamalarının başlangıç yılları yer almaktadır.

Tablo 3.1. Türk Bankacılık Sektöründe Merkezden Denetim Uygulamaları

Banka Adı	Başlangıç Yılı	Mevcut Durum
Yapı Kredi	2002	Devam Ediyor
Halkbank	2004	Devam Ediyor
İş Bankası	2004	Devam Ediyor
Ziraat Bankası	2004	Devam Ediyor
Garanti Bankası	2005	Devam Ediyor
Akbank	2005	Devam Ediyor
Vakıfbank	2006	Devam Ediyor
Finansbank	2008	Devam Ediyor
Denizbank	2011	Devam Ediyor

Kaynak: YKB, 2003: 20; YKB, 2016a: 64; HB, 2005: 32; HB, 2016a: 124; İB, 2005: 44; İB, 2016: 77; ZB, 2008: 56; ZB, 2016: 74; GB, 2006: 157; GB, 2016a: 126; Akbank, 2006: 48; Akbank, 2016a: 105; VB, 2007: 44; VB, 2016: 103; QNB, 2009: 39; QNB, 2016: 69; DB, 2012: 74; DB, 2016: 85.

Türkiye bankacılık sektörünün en büyük bankalarında bilgi teknolojileri çağı olarak nitelendirilen 2000'li yılların başından itibaren yeni bir denetim metodolojisi olan merkezden denetimin uygulanmaya başlandığı tablodan görülmektedir.

Bu bölümde bir veri madenciliği tekniği ve sürekli denetim yöntemi olan merkezden denetimin uygulanmasında ana araç niteliği taşıyan senaryo örnekleri ile merkezden denetim hakkında personel algısı üzerine yapılan nitel araştırmaya yer verilmiştir.

3.3.MERKEZDEN DENETİM UYGULAMASINA YÖNELİK ÖRNEK SENARYO ÖNERİLERİ

Senaryo analizi, gerçekleştiğinde önemli kayıplara sebep olabilecek, olağan dışı risklerin belirlenmesinde kullanılan bir tekniktir (Uysal, 2009: 73). Bu çerçevede senaryo, uygulamada gerçekleşme olasılığı bulunan olaylara ve işlemlere ilişkin ortaya konulan realiteye uygun vaka tasarımları olarak tanımlanabilir. Bu bölümde bankacılık işlemlerine ilişkin muhasebe hareketlerinin daha net anlaşılması amacıyla kullanılan hesap numarası, kullanıcı kodu, işlem tarihi ve saati, işlem mahiyeti (menüsü), işlem tutarı ve şube kodu gibi unsurlar gerçeğe uygun bir nitelik taşıyacak şekilde farazi olarak üretilmiştir.

Aşağıda sunulan senaryoların bankacılık risklerinin saptanması amacıyla merkezden denetim faaliyetlerinde kullanılabilirliği (bu senaryoların uygulama açısından anlamlı bir nitelik taşıyıp taşımadığı) hususunda merkezden denetim deneyimine sahip olan bir müfettişin değerlendirmelerine başvurulmuştur. Müfettiş tarafından bahse konu senaryoların hilelerin tespiti açısından uygun nitelikler taşıdığı yönünde bir görüş bildirilmiştir. Böylece senaryo analizlerinin gerçeğe uygun bir nitelik taşıması hedefine ulaşılmıştır.

3.3.1.Merkezden Denetim Senaryoları

Aşağıda merkezden denetim senaryoları mevduat, kredi ve operasyon işlemleri üzerinden sınıflandırılmış ve söz konusu kurguların mantıksal arka planları izah edilmiştir.

3.3.1.1.Mevduatla İlgili Senaryo Önerisi

Bu başlıkta mevduat hesapları ile ilgili olarak merkezden denetim senaryo örneğine yer verilmiştir. Sırasıyla mevduat hesapları üzerinde hile olasılığı doğurabilecek işlemlerin mantıksal kurguları açıklanmış, söz konusu kurgular üzerinden işlem hareketleri oluşturulmuş ve bu hesap hareketleri temelinde hile ile ilgili ne tür araştırmalar yapılacağı konusunda açıklamalar yapılmıştır.

a) X Kişisinin A Vadeli Hesabından Tediye (VDCK) - Aynı Gün X Kişisinin A Vadeli Hesabından Tekrar Tediye (VDCK)

Hile olasılığı taşıyan söz konusu işlemde banka personeli, şubede vadeli hesabı bulunan bir müşterinin hesabı üzerinde şüpheli işlemler gerçekleştirmektedir. Banka personeli bu eylemde, vade tarihinde şubeye gelen müşteriye, hesaba işleyen faizden daha düşük bir tutar ödemiş olabilir. Böylece personel, müşterinin kendisine duyduğu güveni de kullanarak aslında ödemesi gereken faizden daha düşük bir tutar ödemiş, tahakkuk eden faizin geri kalan kısmını da zimmetine geçirmiş olabilir. Mantıksal anlamda, vadesi dolan bir hesaptan aynı gün içinde art arda para çekilmesi işleminin nadir gerçekleşebilecek bir durum olması nedeniyle bu tür işlemler hile olasılığı taşımaktadır.

Bu tür bir işlemin örnek muhasebe kayıtları ve bu işlemlere ait hareket raporu tablosu aşağıda gösterilmiştir. Bu örnekte müşterinin hesabının vadesi 21.03.2018

tarhinde dolmuştur ve vadeli hesaba 365 TL tahakkuk etmiştir. Banka personeli tarafından hesaptan art arda ödemeler gerçekleştirilmiştir.

310 Tasarruf Mevduatı	350		
		010 Kasa	350
İşlem Tarihi: 21.03.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZXAN6 ; Hesap Numarası: 10500245			

310 Tasarruf Mevduatı	15		
		010 Kasa	15
İşlem Tarihi: 21.03.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZXAN6 ; Hesap Numarası: 10500245			

Tablo 3.2. Muhasebe/İşlem Hareketleri Raporu

Şube No	Müşteri	Hesap Numarası	İşlem Tarihi ve Saati	İşlem Mahiyeti	İşlem Tutarı	Kullanıcı Kodu
152	B	10500245	21.03.2018- 15:45:40	VDCK	350	ZXAN6
152	B	10500245	21.03.2018- 16:51:40	VDCK	15	ZXAN6

Raporda yer alan kayıtlar:

- 152 kodlu banka şubesinde, 10500245 numaralı vadeli hesapta ZXAN4 kullanıcı koduna sahip personel tarafından aynı gün içinde aynı hesapta art arda VDCK-VDCK işlemleri yapıldığını,
- Bu işlemlerin farklı tutarlar içerdiğini göstermektedir.

Söz konusu işlemlerin hileli bir nitelik taşıyıp taşımadığını netleştirmek için merkezden denetim faaliyetleri esnasında elde edilen kayıtlar üzerinden aşağıdaki incelemeler gerçekleştirilecektir.

- Eğer ikinci işleme ait dekont üzerinde müşteri imzası bulunmuyorsa, bu durumda işlemin müşteri tarafından yapılmadığı, söz konusu işlemin zimmet özelliği taşıdığı kanaatine ulaşılabacak ve ilgili personelin ifadesi alınarak diğer işlemleri de ayrıntılı bir şekilde incelenecektir. Personel suçunu itiraf ederse el yazısı ile bir itirafname alınarak inceleme derinleştirilecektir.
- Eğer ikinci işleme ait dekontun üzerinde imza bulunuyorsa, söz konusu imzanın müşteriye ait olup olmadığı kontrol edilecektir. Eğer imzanın müşteriye ait olduğu konusunda şüphe duyulursa, müşteri ile bu işlemi kendisinin yapıp

yapmadığına ilişkin bir görüşme gerçekleştirilecektir. Eğer müşteri, işlemi kendisinin yapmadığını beyan ederse, personelin ifadesine başvurulacak ve işlemin gerçek mahiyeti ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Personel suçunu itiraf ederse el yazısı ile bir itirafname alınarak inceleme derinleştirilecektir. Şayet personel itirafta bulunmazsa, dekontun üzerindeki imzanın müşteriye ait olup olmadığı konusunda yaşanan tereddüdün giderilmesi için, söz konusu dekontlar kriminolojik incelemeye gönderilecektir. Buradan gelecek sonuca göre incelemeler şekillendirilecektir.

- İkinci işleme ait dekontta müşterinin imzası bulunsa dahi, eğer işlemi yapan personel şüpheli davranışlar sergilemekte ise, bu durumda söz konusu işleme ilişkin dekontun daha önce boş bir şekilde imzalatılmış olabileceğinden hareketle, müşteri ile söz konusu işlemin kendisi tarafından yapıp yapılmadığına istinaden bir görüşme gerçekleştirilecektir. Eğer müşteri bu işlemi kendisinin yapmadığını beyan ederse, yine personelin ifadesine başvurulacak ve işlemin gerçek mahiyeti ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Personelin masasında veya çekmecesinde başka müşterilere ait boş imzalı dekontlar bulunursa, bu husus personel üzerindeki şüpheyi artıracaktır. Personel suçunu itiraf ederse el yazısı ile bir itirafname alınarak inceleme derinleştirilecektir.

b) Y Kişisinin Vadesiz Hesabına Para Yatırma (NAKY)-Hemen Akabinde Para Yatırma İşlemini İptali (NYIP)-Daha Sonraki Bir Tarihte Hesaba Aynı Tutarada Para Yatırma (NAKY)

Hile olasılığı taşıyan söz konusu işlemde banka personeli, şubede vadesiz hesabı bulunan bir müşterinin hesabı üzerinde şüpheli işlemler gerçekleştirmektedir. Banka personeli bu eylemde, şube müşterisi Y'nin vadesiz hesabına yatırdığı tutarı zimmetine geçirmiş olabilir. Y'nin yaptığı para yatırma işlemi iptal edilmek suretiyle işlemin muhasebesel olarak bir etki oluşturmasının önüne geçilmektedir. Böylece kasa sayımında eksik çıkmasını engelleme amacı güdülmektedir. Daha sonraki bir tarihte de iptal edilen işleme konu olan tutar geri ödenmektedir. Mantıksal anlamda, bir hesaba yapılan para yatırma işleminin iptal edilmesi ve daha sonraki bir tarihte aynı personel tarafından aynı tutarın söz konusu hesaba yatırılması nadir gerçekleşebilecek bir durum olduğu için bu tür işlemler hile olasılığı taşımaktadır.

Bu tür bir işlemin örnek muhasebe kayıtları ve bu işlemlere ait hareket raporu tablosu aşağıda gösterilmiştir.

010 Kasa	500		
		300 Tasarruf Mevduatı	500
İşlem Tarihi: 11.02.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZXAB2 ; Hesap Numarası: 10500356			
010 Kasa	500		
		300 Tasarruf Mevduatı	500
İşlem Tarihi: 11.02.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZXAB2 ; Hesap Numarası: 10500356			
010 Kasa	500		
		300 Tasarruf Mevduatı	500
İşlem Tarihi: 12.02.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZXAB2 ; Hesap Numarası: 10500356			

Tablo 3.3. Muhasebe Hareketleri Raporu

Şube No	Hesap Numarası	İşlem Tarihi ve Saati	İşlem Mahiyeti	İşlem Tutarı	Kullanıcı Kodu
155	10500356	11.02.2018-16:47:40	NAKY	500	ZXAB2
155	10500356	11.02.2018-16:49:41	NYIP	500	ZXAB2
155	10500356	12.02.2018-11:39:55	NAKY	500	ZXAB2

Raporda yer alan kayıtlar;

- 155 kodlu banka şubesinde, 10500356 numaralı hesapta ZXAB2 kullanıcı koduna sahip personel tarafından sırasıyla NAKY-NYIP-NAKY işlemleri yapıldığını,
- Bu işlemlerin tümünün tutarlarının aynı olduğunu,
- 12.02.2018 tarihinde, daha önce (11.02.2018 tarihinde) 10500356 nolu hesap üzerinde gerçekleştirilen nakit yatırma işlemi iptaline eşit tutarda 500 TL'nin tekrar vadesiz hesaba yatırıldığını göstermektedir.

Söz konusu işlemlerin hileli bir nitelik taşıyıp taşımadığını netleştirmek için merkezden denetim faaliyetleri esnasında elde edilen kayıtlar üzerinden aşağıdaki incelemeler gerçekleştirilecektir.

- Eğer iptal işlemine ait dekont üzerinde iptal işleminin gerekçesi ile birlikte müşteri imzası bulunmuyorsa, bu durumda işlemin müşteri tarafından

yapılmadığı, söz konusu işlemlerin zimmet özelliği taşıdığı kanaatine ulaşılabacak ve ilgili personelin ifadesi alınarak diğer işlemleri de ayrıntılı bir şekilde incelenecektir. Personel suçunu itiraf ederse el yazısı ile bir itirafname alınarak inceleme derinleştirilecektir.

- Eğer iptal işlemine ait dekontun üzerinde imza bulunuyorsa, söz konusu imzanın müşteriye ait olup olmadığı kontrol edilecektir. Eğer imzanın müşteriye ait olduğu konusunda şüphe duyulursa, müşteri ile bu işlemi kendisinin yapmadığına ilişkin bir görüşme gerçekleştirilecektir. Eğer müşteri, işlemi yapmadığını beyan ederse, personelin ifadesine başvurulacak ve işlemin gerçek mahiyeti ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Personel suçunu itiraf ederse el yazısı ile bir itirafname alınarak inceleme derinleştirilecektir. Eğer personel itirafta bulunmazsa, dekontun üzerindeki imzanın müşteriye ait olup olmadığı konusunda yaşanan tereddüdün giderilmesi için, söz konusu dekont kriminolojik incelemeye gönderilecektir. Buradan gelecek sonuca göre incelemeler şekillendirilecektir.

- İşleme ait dekontta müşterinin imzası bulunsa dahi, eğer işlemi yapan personel şüpheli davranışlar sergilemekte ise, bu durumda söz konusu işleme ilişkin dekontun daha önce boş bir şekilde imzalatılmış olabileceğinden hareketle, müşteri ile söz konusu iptal işleminin bilgisi dahilinde yapılıp yapılmadığına istinaden bir görüşme gerçekleştirilecektir. Eğer müşteri bu iptal işlemi konusunda bilgisi olmadığını beyan ederse, yine personelin ifadesine başvurulacak ve işlemin gerçek mahiyeti ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Personelin masasında veya çekmecesinde başka müşterilere ait boş imzalı dekontlar bulunursa, bu husus personel üzerindeki şüpheyi artıracaktır. Personel suçunu itiraf ederse el yazısı ile bir itirafname alınarak inceleme derinleştirilecektir.

Mevduat hesapları ile ilgili olarak tasarlanan senaryolarda;

- Müşterinin internet hesabı kullanmaması,
- Hesabın uzun süre hareket görmemesi,
- Müşterinin ATM Kartı olmaması,
- Emekli müşteri ya da yurt dışı yerleşik (gurbetçi) müşteri olunması,

gibi kriterlerin de göz önünde tutulması, risk odaklı bakış açısının geliştirilmesine ve merkezden denetimden etkin bir sonuç alınmasına katkı sağlayacaktır.

3.3.1.2. Kredilerle İlgili Senaryo Önerileri

Bu başlıkta kredi işlemleri ile ilgili olarak merkezden denetim senaryo örneğine yer verilmiştir. Sırasıyla krediler üzerinde hile olasılığı doğurabilecek işlemlerin mantıksal kurguları açıklanmış, söz konusu kurgular üzerinden işlem hareketleri oluşturulmuş ve bu hareketler temelinde hile ile ilgili ne tür araştırmalar yapılacağı konusunda açıklamalar yapılmıştır.

a) A Firması İçin Teminat Girişi Yapılması (TMGR)–A Firmasına Kredi Kullandırılması (KRKL)-Hemen Akabinde Daha Önce Girişi Yapılan Teminatın Sistemden Çıkılması (TMCK)

Hile olasılığı taşıyan söz konusu işlemde, şubede kredi limiti bulunan bir müşterinin kredi kullandırım süreci şüpheli bir görüntü arz etmektedir. Bu eylemde, öncelikle şube müşterisinin kredi kullanabilmesi için sisteme teminat girişi yapılmaktadır. Daha sonra söz konusu müşteriye kredi kullandırımı yapılmaktadır. Bunun arkasından kredi kullandırımının yapılabilmesi için sisteme girilen teminatın çıkışı gerçekleştirilmektedir. Bir müşteriye kredi kullandırılması için sisteme teminat girişinin yapılması olağan ve anlaşılabilir işlem olsa da, kredi kullandırımının arkasından daha önce girilen teminatın sistemden çıkışının gerçekleştirilmesi mantıksal anlamda izahı zor bir durum ortaya çıkarmaktadır. Bu işlem silsilesi, kredi tahsis şartları gereğince yeterli teminatı sunamayan bir müşteriye kredi kullandırılması amacıyla, sisteme fiktif bir teminat girişinin yapıldığı şeklinde bir izlenim sunmaktadır.

Bu tür bir işlemin örnek muhasebe kayıtları ve bu işlemlere ait hareket raporu tablosu aşağıda gösterilmiştir.

982 Emanet ve Rehinli Kıymetler	100.000		
		984 Emanet ve Rehinli Kıymet	100.000
		Verenler	

İşlem Tarihi: 11.01.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZXBA9

118 Kısa Vadeli Teminatlı Krediler	100.000		
		010 Kasa	100.000
İşlem Tarihi: 11.01.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZXBA9 ; Hesap Numarası: KR10501346			
984 Emanet ve Rehinli Kıymet	100.000		
Verenler		982 Emanet ve Rehinli Kıymetler	100.000
İşlem Tarihi: 11.01.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZXBA9			

Tablo 3.4. Muhasebe/İşlem Hareketleri Raporu

Şube No	Müşteri	Hesap Numarası	İşlem Tarihi ve Saati	İşlem Mahiyeti	İşlem Tutarı	Kullanıcı Kodu
171	A	-	11.01.2018- 10:41:35	TMGR	100.000	ZXBA9
171	A	KR10501346	11.01.2018- 10:43:20	KRKL	100.000	ZXBA9
171	A	-	11.01.2018- 11:25:13	TMCK	100.000	ZXBA9

Raporda yer alan kayıtlar;

- 171 kodlu banka şubesinde, kredi müşterisi A için ZXBA9 kullanıcı koduna sahip personel tarafından sırasıyla TMGR-KRKL-TMCK işlemleri yapıldığını,
 - Bu işlemlerin tümünün tutarlarının aynı olduğunu,
 - Sırasıyla A müşterisi lehine sisteme 100.000 TL teminat girişi yapıldığını, söz konusu müşteriye 100.000 TL tutarında kredi kullanıldığını ve son olarak 100.000 TL tutarındaki teminatın sistemden çıkışının yapıldığını göstermektedir.
- Söz konusu işlemlerin hileli bir nitelik taşıyıp taşımadığını netleştirmek için merkezden denetim faaliyetleri esnasında elde edilen kayıtlar üzerinden aşağıdaki incelemeler gerçekleştirilecektir.

- Sisteme girilen teminatların daha sonra sistemden çıkışının hatalı bir işlemin düzeltilmesi niyetiyle gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği irdelenecektir. Hâlihazırda kredinin teminatında bir kıymet bulunmaması durumunda bu işlemlerin düzeltme amacıyla değil, fiktif teminatla kredi kullanımını gerçekleştirmek için tesis edildiği anlaşılacaktır. Bu durumda personelin

anlatımına başvurularak diğer işlemleri de ayrıntılı bir şekilde incelenecektir. Personele teminatın tamamlanması için çalışmalar yapması tavsiye edilecektir. Teminatın tamamlanamaması ve kredinin teminatsız kalması sebebiyle bir zarar ortaya çıktığında, mali sorumluluk doğabileceği konusunda personel bilgilendirilecektir. Kredinin teminatı daha sonra tamamlanmış olsa dahi bu tip işlemlere sıkça başvuran personel hakkında incelemeler derinleştirilecektir. Böylece kredilerle ilgili ortaya çıkması muhtemel zararların önüne geçilmiş olacaktır.

b) B Firmasının Hesabına Nakit Para Yatırılması (NAKY)-B Firmasının Kredisinin Kapatılması (KRKA)-B Firmasına Tekrar Kredi Kullandırılması(KRKL)-B Firmasının Hesabından Nakit Para Çekilmesi (NAKC)

Hile olasılığı taşıyan söz konusu işlemde, müşterinin kredi kapatma ve kredi kullandırım süreci şüpheli bir görüntü arz etmektedir. Bu eylemde, öncelikle şube müşterisinin kredisini kapatabilmesi için hesaba para yatırılmaktadır. Daha sonra söz konusu müşterinin kredisi kapatılmaktadır. Bunun arkasından müşteriye tekrar kredi kullandırılmakta ve son olarak da kullanılan bu kredi hesaptan çekilmektedir. Bir müşterinin kredisini kapatmadan önce hesabına para yatırması olağan ve anlaşılabilir işlem olsa da, kredinin kapatılmasının hemen arkasından kredi kullandırımı yapılması ve yatırılan tutara eşit miktarda bir tutarın hesaptan çekilmesi mantıksal anlamda izahı zor bir durum ortaya çıkarmaktadır. Bu işlem silsilesi, kredi vadesi dolan veya dolmak üzere olan ancak nakit sıkıntısı çeken bir müşteriye, sisteme fiktif bir para yatırma işlemi yapılarak kredisini kapatma imkanı tanındığı ve böylece ödeme yapabilmesi için ek vade olanağı sunulduğu şeklinde bir izlenim doğurmaktadır.

Bu tür bir işlemin örnek muhasebe kayıtları ve bu işlemlere ait hareket raporu tablosu aşağıda gösterilmiştir.

010 Kasa	100.000		
		304 Ticari Kuruluş Mevduatı	100.000
İşlem Tarihi: 13.03.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZYAB8; Hesap Numarası: 40500245			

304 Ticari Kuruluş Mevduatı	100.000		
		118 Kısa Vadeli Teminatlı Krediler	100.000
İşlem Tarihi: 13.03.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZYAB8; Kredi Hesap Numarası: KR10400452			
118 Kısa Vadeli Teminatlı Krediler	100.000		
		304 Ticari Kuruluş Mevduatı	100.000
İşlem Tarihi: 13.03.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZYAB8; Kredi Hesap Numarası: KR10500843			
304 Ticari Kuruluş Mevduatı	100.000		
		010 Kasa	100.000
İşlem Tarihi: 13.03.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZYAB8; Hesap Numarası: 40500245			

Tablo 3.5. Muhasebe Hareketleri Raporu

Şube No	Müşteri	Hesap Numarası	İşlem Tarihi ve Saati	İşlem Mahiyeti	İşlem Tutarı	Kullanıcı Kodu
181	B	40500245	13.03.2018-10:43:25	NAKY	100.000	ZYAB8
181	B	KR10400452	13.03.2018-10:44:50	KRKA	100.000	ZYAB8
181	B	KR10500843	13.03.2018-10:46:23	KRKL	100.000	ZYAB8
181	B	40500245	13.03.2018-10:48:13	NAKC	100.000	ZYAB8

Raporda yer alan kayıtlar;

- 181 kodlu banka şubesinde, kredi müşterisi B için ZXAB8 kullanıcı koduna sahip personel tarafından sırasıyla NAKY-KRKA-KRKL-NAKC işlemleri yapıldığını,
- Bu işlemlerin tümünün tutarlarının aynı olduğunu,
- Sırasıyla B müşterisinin ticari mevduat hesabına 100.000 TL para yatırıldığını, aynı tutarda bir kredinin kapatıldığını, aynı tutarda bir kredinin tekrar açıldığını ve son olarak müşterinin hesabından yine aynı tutarda para çekildiğini göstermektedir.

Söz konusu işlemlerin hileli bir nitelik taşıyıp taşımadığını netleştirmek için merkezden denetim faaliyetleri esnasında elde edilen kayıtlar üzerinden aşağıdaki incelemeler gerçekleştirilecektir.

- Para yatırma ve çekme işlemlerinin fiktif mi yoksa reel nitelikte mi olduğunu tespit etmek amacıyla işleme ait dekontlar üzerinde para kupür dökümü olup olmadığı kontrol edilecektir. Eğer dekontlar üzerinde döküm yoksa işlemlerin fiktif olduğu fikri üzerinde yoğunlaşılacaktır. Ayrıca müşterinin ödeme sıkıntısı içinde olup olmadığının tespit edilmesi için diğer bankalardaki kredileri ve moraliye kayıtları (çek, senet, icra vb.) kontrol edilecektir. Bulgular doğrultusunda personelin anlatımına başvurularak diğer işlemleri de ayrıntılı bir şekilde incelenecektir. Böylece kredilerle ilgili doğması muhtemel zararların önüne geçilmiş olacaktır.

3.3.1.3. Operasyonla İlgili Senaryo Önerileri

Bu başlıkta operasyon işlemleri ile ilgili olarak merkezden denetim senaryo örneğine yer verilmiştir. Sırasıyla operasyonel konuda hile olasılığı doğurabilecek işlemlerin mantıksal kurguları açıklanmış, söz konusu kurgular üzerinden işlem hareketleri oluşturulmuş ve bu hareketler temelinde hile ile ilgili ne tür araştırmalar yapılacağı konusunda açıklamalar yapılmıştır.

a) Personelin saat 17:00'den sonra Müşteri C Hesabına Kredili Mevduat Limiti Tanımlaması (KMHT) – Sonra Müşteri C Hesabından Para Çekmesi (NAKC)

Hile olasılığı taşıyan söz konusu işlemde banka personeli, finansal okuryazarlığı düşük olan bir müşterinin uzun süredir hareket görmeyen vadesiz hesabı üzerinde şüpheli işlemler gerçekleştirmektedir. Banka personeli bu eylemde, öncelikle şube müşterisi C'nin vadesiz hesabına kredili mevduat limiti tanımlamaktadır. Daha sonra bu hesaptan para çekmektedir. Bir vadesiz hesaba kredili mevduat limiti tanımlanması ve sonrasında hesaptan para çekilmesi anlaşılabilir olsa da, hesaba kredili mevduat limitinin 17:00'den sonra tanımlanması ve bu hesabın uzun süredir hareket görmeyen bir hesap olması izahı zor bir durum ortaya çıkarmaktadır. Bu işlem silsilesi, personelin, finansal okuryazarlığı düşük bir müşteriye ait ve uzun süredir hareket görmeyen hesap üzerinde usulsüz işlemler gerçekleştirilmiş olabileceği şeklinde bir izlenim sunmaktadır.

Bu tür bir işlemin örnek muhasebe kayıtları ve bu işlemlere ait hareket raporu tablosu aşağıda gösterilmiştir.

300 Tasarruf Mevduatı

100

010 Kasa

100

İşlem Tarihi: 15.02.2018 ; Kullanıcı Kodu: ZXAW2 ; Hesap Numarası: 10500292

Tablo 3.6. Muhasebe/İşlem Hareketleri Raporu

Şube No	Müşteri	Hesap Numarası	İşlem Tarihi ve Saati	İşlem Mahiyeti	İşlem Tutarı	Kullanıcı Kodu
252	C	10500292	15.02.2018- 17:20:40	KMHT	100	ZXAW2
252	C	10500292	15.02.2018- 17:25:40	NAKC	100	ZXAW2

Raporda yer alan kayıtlar;

- 252 kodlu banka şubesinde, 10500292 numaralı hesapta ZXAW2 kullanıcı koduna sahip personel tarafından sırasıyla KMHT-NAKC işlemleri yapıldığını,
- Bu işlemlerin tutarlarının aynı olduğunu,
- Söz konusu tarihte, 10500292 numaralı hesaba 100 TL kredili mevduat limiti tanımlandığını, arkasından 100 TL'nin hesaptan çekildiğini göstermektedir.

Söz konusu işlemlerin hileli bir nitelik taşıyıp taşımadığını netleştirmek için merkezden denetim faaliyetleri esnasında elde edilen kayıtlar üzerinden aşağıdaki incelemeler gerçekleştirilecektir.

- Eğer kredili mevduat hesabı talep formu üzerinde ve özellikle de tediye işlemine ait hesap belgesi üzerinde müşteri imzası bulunmuyorsa, bu durumda işlemin müşteri tarafından yapılmadığı, söz konusu işlemin zimmet özelliği taşıdığı kanaatine ulaşılabilecek ve ilgili personelin ifadesi alınarak diğer işlemleri de ayrıntılı bir şekilde incelenecektir. Personel suçunu itiraf ederse el yazısı ile bir itirafname alınarak inceleme derinleştirilecektir.
- Eğer tediye işlemine ait dekontun üzerinde imza bulunuyorsa, söz konusu imzanın müşteriye ait olup olmadığı kontrol edilecektir. Eğer imzanın müşteriye ait olduğu konusunda şüphe duyulursa, müşteri ile bu işlemi kendisinin yapmadığına ilişkin bir görüşme gerçekleştirilecektir. Eğer müşteri, işlemi yapmadığını beyan ederse, personelin ifadesine başvurulacak ve işlemin gerçek mahiyeti ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Personel suçunu itiraf ederse el yazısı ile bir itirafname alınarak inceleme derinleştirilecektir. Eğer personel itirafta

bulunmazsa, dekontun üzerindeki imzanın müşteriye ait olup olmadığı konusunda yaşanan tereddüdün giderilmesi için, söz konusu dekont kriminolojik incelemeye gönderilecektir. Buradan gelecek sonuca göre incelemeler şekillendirilecektir.

Söz konusu şüpheli işlemler uzun süredir hareket görmeyen ve kredili mevduat hesabı tanımlı olan müşteri hesaplarında da görülebilecektir.

3.3.2.Hileli İşlemlerin Bankacılık Kanunu Kapsamında Değerlendirilmesi

Mevduat hesapları ve operasyonel faaliyetler temelinde tasarlanan senaryolara esas teşkil eden hileli eylemlerin, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 160. maddesinde düzenlenen zimmet suçunu oluşturduğu söylenebilir. Mevduata ilişkin senaryo (VDCK-VDCK ve NAKY-NYIP-NAKY) ile operasyonel faaliyetlere ilişkin senaryoda (KMHT-NAKC) bankacılık zimmetinin tanımında ifade edildiği şekliyle banka personeli "görevi nedeniyle zilyetliği kendisine devredilmiş bir kıymeti kendisinin zimmetine" geçirmektedir. Görevi nedeniyle zilyetliği kendisine devredilmiş olan bir kıymeti kendisinin veya başkasının zimmetine geçirmek şeklindeki her iki eylem türü de bankacılık zimmeti kapsamına girmektedir.

Fiktif teminatla kredi kullandırımı ve fiktif para yatırma işlemleri yoluyla kredi kapatılması biçiminde tasarlanan senaryo her ne kadar hile temelli bir nitelik arz etse de 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda söz konusu işlemlerle ilgili düzenlenen bir suç bulunmamaktadır. Suç ve cezada kanunilik ilkesi gereğince bir eylemin suç sayılabilmesi için kanunda açık olarak zikredilmiş olması gerekmektedir. Bu sebeple kredilerle ilgili bahsi geçen eylemler yasal anlamda bir suç niteliği taşımamaktadır. Diğer taraftan bu eylemler yasal anlamda suç sayılmasa da, işveren tarafından 4857 sayılı İş Kanunu'nun ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırılık başlıklı 25. maddesinin 2. bendine dayanılarak haklı fesih hakkı kullanılabilir.

3.3.3.İşlemlerin Hileli Finansal Raporlama Bağlamında Değerlendirilmesi

Mevduat hesapları ve operasyonel faaliyetler temelinde tasarlanan senaryolara esas teşkil eden hileli eylemlerde hileli finansal raporlama kapsamında değerlendirilebilecek bir husus ortaya çıkmamaktadır. Çünkü söz konusu işlemlerde finansal tablolara yanlış olarak aktarılan bir değer söz konusu değildir. Bu işlemlerde

sadece mülkiyeti başkasına ait olan kıymetlerin banka personelinin ya da bir başkasının zimmetine geçirilmesi kastı bulunmaktadır.

Fiktif teminatla kredi kullandırımı ve fiktif para yatırma işlemleri yoluyla kredi kapatılması biçiminde tasarlanan senaryolarda hileli finansal raporlama ile ilgili bir takım hususlar öne çıkmaktadır. Şöyle ki;

- Fiktif teminatla kredi kullandırımında, aslında teminatı olmayan bir kredi muhasebesel olarak teminatlı bir kredi gibi raporlanmaktadır,
- Fiktif para yatırma işlemi ile kapatılan bir kredide ise aslında vadesinde ödenemeyecek olan ve gecikmeye düşerek yakın izlemeye aktarılacak bir kredi canlı kredi gibi raporlanmaktadır.

BÖLÜM 4. LİTERATÜR TARAMASI

Hile denetimi ve/veya merkezden denetim/sürekli denetim konusunda daha önce Türkçe ve yabancı literatürde gerçekleştirilen öncü çalışmalar başta olmak üzere bazı örnek çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

4.1.Yurtiçi Literatür Taraması

Bayazıtlı (2002) tarafından yapılan çalışmada, geleceğin denetim yaklaşımı olarak sürekli denetim kavramı tartışılmıştır. Fiziki belgelere dayalı olarak yürütülen denetim sürecinden bilgisayarların kullanıldığı denetim yöntemlerine doğru bir değişim yaşandığı vurgulanmıştır. Fiziki belgeler üzerinden yürütülen denetimde gerçekleşmiş olan finansal tablo hatalarının daha sonraki bir tarihte düzeltici yöntemler kullanılarak ortadan kaldırılması mümkündür. Ancak bilgi teknolojilerinin yeni dönemde üstlendiği işlevin finansal tablo hatalarına karşı önleyici ve caydırıcı etki oluşturan sürekli denetim uygulamalarına olanak tanıdığı sonucuna varılmıştır.

Çıtak (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın amacı hileli mali raporlamanın çıkış noktası olan yaratıcı muhasebeyi teknikleri, amaçları ve sonuçları bağlamında ele almaktır. Bu itibarla yaratıcı muhasebe uygulamalarının önlenmesi amacıyla yapılan yasal düzenlemeler ele alınarak Türkiye’de yaratıcı muhasebe uygulamalarına örnek teşkil eden bir şirket skandalı üzerinde ayrıntılı olarak inceleme yapılmıştır. Yaratıcı muhasebe uygulamalarının önlenmesi için denetim komitelerinin muhasebe ve denetim konusunda yüksek bilgi seviyesine sahip kişilerden oluşması, tepe yöneticilerine hileli işlemler sebebiyle uygulanacak yaptırımların artırılması ve işletmelerin iç kontrol sistemlerinin etkinleştirilmesi gibi önerilerde bulunulmuştur.

Çetinoğlu (2007) tarafından yapılan çalışmada, sürekli denetimin banka iç denetiminde uygulanabilirliği araştırılmıştır. Sürekli denetimin iç denetim ve dış denetimde eşit olarak uygulandığı ancak gelişiminin daha çok iç denetim alanında olduğu göz önünde bulundurulmuştur. Bu çerçevede iç denetçiler açısından sürekli denetim süreci, sürekli denetimle ilgili ACL ve IDEA gibi yazılımlar incelenmiş ve Türkiye’deki ticari bankalarda kredi sözleşmesine yönelik olarak uygulanan sürekli denetim yapılandırma modeli tanıtılmıştır.

Durkaya (2008) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye’de uluslararası düzenlemeler ışığında yürütülen iç denetim faaliyetlerinin suiistimallere karşı aldığı aksiyonlar ile uygulamada sergilediği yaklaşımlar incelenmiştir. Gelinek noktada iç

denetimin sürekli denetim şeklinde gerçekleştirildiği ve bilgisayar destekli bir temelde senaryo analizleri ile anlık uyarı sistemleri oluşturulduğu vurgulanmıştır. Bu kapsamda suiistimallerin önlenmesi amacıyla iç denetimin etkinliğinin artırılması yolunda risk odaklı denetimin önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca kurumsal yönetim, etik ilkeler ve tüm personelde iç denetim kültürünün oluşturulmasının suiistimallerin engellenmesinde etkinlik sağlayacağı belirtilmiştir.

Küçük (2008) tarafından yapılan çalışmada, mali tablolarda gerçekleştirilen hilelerin raporlama açısından değerlemesi yapılarak, mali tablolardan bilgi edinenlerin hile ve manipülasyonlar temelli olarak nasıl yanıldıkları ve bunların ne şekilde önlenebileceği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede örnek bir firmanın temel mali tabloları üzerinde hileli/gerçek dışı işlemlerin tespit edilmesine dönük bir uygulama gerçekleştirilmiş ve hileler yoluyla mali tablo kullanıcılarının nasıl yanıltıldığı saptanmaya çalışılmıştır. İşletmelerde yapılan hukuk dışı işlemlerin mali tabloları etkilemesinin ana nedeninin “güvenin denetimi engellememesi” ilkesinin ihlali olduğu belirtilerek etkin bir iç kontrol sistemine sahip olunması ve adli muhasebecilik gibi yeni mesleklerin yasal bir altyapıya kavuşturulması sağlanarak hileli işlemlerin minimize edilmesinin mümkün olabileceği vurgulanmıştır.

Küçük (2009) tarafından yürütülen çalışmada, şirket içindeki ve dışındaki kurumsal yönetim unsurlarının sağlıklı bir etkileşim yoluyla Hileli Finansal Raporlama riskini nasıl etkilediği konusu incelenmiştir. Araştırma kapsamında dış denetçilere anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonuçlarından elde edilen bulgular yabancı literatür sonuçları ile büyük ölçüde uyum arz etmiş ve kurumsal yönetimin yönetim kurulu, denetim komitesi, iç ve dış denetim gibi bazı unsurlarına ilişkin özelliklerin Hileli Finansal Raporlama Riskini azalttığını ortaya koymuştur.

Mengi (2009) tarafından yapılan çalışmada, beyaz yaka suçlarının özellikleri ve bunların önlenmesine dönük yapılması gerekenler ile Türkiye için bir tespit ve değerlendirme ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda ceza mahkemelerine konu olan 1000 dosya üzerinde inceleme yapılarak bunlar arasında beyaz yakalılarca işlenen ve ekonomik çıkar sağlama amacı güden 170 dosyaya ulaşılmıştır. Bunların içinde suç işlemede ağırlık taşıyanların kamu sektörü çalışanları olduğu belirlenmiştir. Suç işleyen kişilerin pozisyonlarına göre ise en fazla suçun orta kademe çalışanlar tarafından işlendiği saptanmıştır. İşletmelerde işlenen suçların önüne geçmek için

yeterli bilgi ve deneyime sahip denetçiler çalıştırılması, etkin bir iç kontrol sisteminin tesis edilmesi ve cezaların caydırıcı olması gerektiği ifade edilmiştir.

Kavcı (2009) tarafından yapılan çalışma, bankaların banka dışı kişilerce maruz bırakıldıkları hileli işlemleri araştırmayı amaçlamıştır. Bu işlemler yaşanmış olaylarla örneklendirilmeye çalışılarak bankaların içinde buldukları riskler üzerinde durulmuş ve bunların önlenmesi için alınabilecek önlemler açıklanmıştır. Bu kapsamda tabana yayılan bir risk kültürünün geliştirilmesi, müşterilerin sürekli olarak bilgilendirilmesi ve personelin yeni dolandırıcılık yöntemlerine karşı eğitilmesi gibi öneriler sunulmuştur.

Şengür (2010) tarafından yapılan çalışmada, bağımsız denetçiler ve iç denetçiler tarafından Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilen denetim çalışmalarında en çok tespit edilen hilelerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca hilelerin önüne geçilmesinde hangi faktörlerin etkili olduğu konusunda da iç denetçi ve bağımsız denetçilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Bu kapsamda bir anket çalışması gerçekleştirilmiş ve bağımsız denetçiler tarafından en çok tespit edilen hile çeşidinin hileli finansal raporlama içinde yer alan finansal tablo açıklamalarının ihmal edilmesi ve iç denetçiler tarafından en çok tespit edilen hile çeşidinin ise varlıkların kötüye kullanılması içinde yer alan harcama hileleri olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan hem bağımsız denetçiler hem de iç denetçilerin hile önleme faktörlerinin tamamının hileli finansal raporlama, varlıkların kötüye kullanılması ve yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar şeklindeki hile türlerini önlemekte etkili olduğunu düşündükleri belirlenmiştir.

Kandemir (2010) tarafından yapılan çalışmada, işletmelerin düzenleyici ve denetleyici kuruluşlardan aldıkları cezalar ile muhasebe hileleri ve bağımsız denetim arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda cezaların mali tablolar üzerindeki hileler sebebiyle değil, yalan, yanlış ve eksik açıklamalar dolayısıyla uygulandığı belirlenmiştir. Ayrıca bağımsız denetim firmaları tarafından verilen olumsuz görüşlerin verilen cezaları azalttığı tespit edilmiş olup bağımsız denetçiler üzerinde uygulanan anket sonuçlarına göre denetçilerin hileleri önleme sorumluluğunu işletmelere yükledikleri belirlenmiştir.

Varıcı (2011) tarafından yapılan çalışma, hilenin işletmeler açısından ağır sonuçlar meydana getirmesinden hareketle hile riskinin ölçülmesini ve değerlendirilmesini amaçlamıştır. Hilelerle etkin bir mücadelenin ancak firmaların hile

risk değerlendirmesi yapılarak mümkün olabileceği ifade edilmiştir. Hile risk faktörleri olarak baskı, fırsat ve meşrulaştırma olguları baz alınmış ve Türkiye’de faaliyet gösteren şişletmelerde hangi risk faktörlerinin etkili olduğu ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede İMKB’de faaliyet gösteren şişletmeler üzerinde uygulama gerçekteştirilmiş ve en önemli hile risk faktörünün fırsat unsuru altındaki “etkisiz gözetim” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayaz (2011) tarafından gerçekteştirilen çalışmada, bankaların modern iç denetim yaklaşımlarını benimsemelerinin ve yeni iç denetim yöntemlerini uygulamalarının, risklerini etkin olarak yönetmek, faaliyetlerini iyileştirmek, geliştirmek ve kuruma değer katmak aşıısından faydalı ve gerekli olduğu üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda bankalarda risk odaklı denetim, kontrol öz değerlendirme, sürekli denetim ve bilgisayar destekli denetim teknikleri (ACL, İDEA vb.) gibi kavramlar aşııklanmıştır. Bu amaçla bir bankanın uygulama örneğine yer verilerek denetim süreçleri iç denetim yaklaşım ve yöntemleri aşıısından incelenmiştir.

Hatunoğlu vd. (2012) tarafından yapılan araştırmada, iç kontrol sisteminin önemi ile hata ve hileleri önlemedeki etkisine yönelik anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın örnek kütesini Türkiye’nin çeşitli bölgelerindeki 8 ilde Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren iç kontrol sistemine sahip 45 şişletme oluşturmuştur. Veriler tanımlayıcı istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada etkin bir iç kontrol sisteminin şişletmede karşılaşılması muhtemel hatalı ve hileli şişlemlerin azaltılmasında önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Baskan (2013) yaptığı çalışmada, muhasebe hata ve hilelerini önlemede bağımsız denetimin rolünü ve etkinliğini araştırmıştır. Bu çerçevede muhasebe hata ve hilelerinin nasıl oluştuğunu ve en çok hangi hesaplarda görüldüğünü ve önlenmesi için hangi yöntemlerin uygulandığını ölçmek amacıyla Türkiye’deki halka aşıık şirketlerde anket uygulaması yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre şirketlerin varlıkların kötüye kullanılması ve haksız edinimin önlenmesinde bağımsız denetim şirketlerinden destek almaya özen gösterdikleri belirlenmiştir.

Yıldız ve Baskan (2014) tarafından yapılan çalışmada, muhasebe hilelerinin önlenmesinde kullanılan araçlar incelenmektedir. Bu amaçla BİST’de şişlem gören firmalar üzerinde anket uygulanmış olup finansal raporlama hilelerini önlemede iç

denetimin, varlıkların kötüye kullanımın engellenmesinde iç kontrolün ve haksız edinimlerin önüne geçilmesinde de iç denetimin ilk sırada yer aldığı saptanmıştır.

Kocameşe (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışma, işletmelerde suiistimal risklerinin yönetimini açıklamayı amaçlamıştır. Bu kapsamda suiistimal türlerinin belirlenerek suiistimal risk yönetimi işlevinin kurumsal yönetimin bir parçası haline getirilmesi önerilmiştir. Suiistimalin önüne geçilmesi konusunda iç kontrol sisteminin kesin güvence veremeyeceği belirtilerek suiistimallerin çözümlenmesi amacıyla ve iç kontrol sisteminin etkinliğinin artırılması amacıyla iç denetim mekanizmalarının hayata geçirilmesinin önemi vurgulanmıştır.

Öztürk (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, işletmelerin muhasebe hileleri ile mücadelede kontrol öz değerlendirme yönteminin uygulanma durumu ve bu süreçte üstlendiği rol tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede İSO 500 listesinde yer alan firmalar ile denetçilere anket uygulanmıştır. Sonuç olarak firmaların yarısından fazlasının kontrol öz değerlendirme yöntemini kullandığı ve denetçilerin ise şirketlerin kültürlerinden ileri gelen bazı sebeplerden dolayı uygulayamadıkları saptanmıştır.

Gönen ve Rasgen (2015) gerçekleştirdikleri çalışmada, bilgi teknolojilerinin gelişimi ve muhasebe sistemlerinde artan bilgisayar kullanımı ile birlikte oluşan yeni denetim teknikleri üzerinde durmuştur. Bu itibarla, sürekli denetim sisteminin bir denetim yazılımı ile uygulanabilirliği ortaya konulmuştur. Çalışmada sürekli denetim araçlarından IDEA yazılımı incelenmiştir. Sonuç olarak, incelenen yazılımın (İDEA) etkin bir sürekli denetim uygulaması için yeterli ve yararlı olduğu tespit edilmiştir.

Akdemir (2016) çalışmasında hilenin ortaya çıkartılması konusunda veri madenciliği tekniklerinin kullanımına ilişkin perakende sektöründe bir uygulama yapmayı amaçlamıştır. Bu kapsamda uygun algoritmalar kullanılarak araştırmanın yürütüldüğü firmanın veri kümesi içindeki anormallikler tespit edilmiştir. Sonuç olarak veri madenciliği uygulamaları ile aykırı değer tespiti yapılabildiği ve bunun da hileli eylemlere işaret edebildiği saptanmıştır.

Şerçemeli ve Orhan (2016) tarafından yürütülen çalışmada sürekli denetim ve denetimin geleceği hakkında denetçilerin bakış açılarının sunulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, sürekli denetim kavramı ve bu yöntemin ortaya çıkmasını besleyen faktörler ifade edilmiştir. Çalışma kapsamında BIST-100 şirketlerinde sürekli denetim ve denetimin geleceği hakkında bir anket uygulaması yapılmıştır. Sonuç olarak

denetçilerin sürekli denetim hakkındaki düşüncelerinin olumlu olduğu ve gelecekte denetimin değişiminin bu yönde olacağı fikrini taşıdıkları belirtilmiştir.

Acar vd. (2016) çalışmalarında yeni bir denetim yöntemi olan ve kullanımı günden güne genişleyen sürekli denetim kavramını irdelemişlerdir. Bu kapsamda sürekli denetim kavramı, sürekli denetimin gelişimi, temelleri ve üstünlükleri ile ilgili bilgi verilmiştir. Sonuç olarak sürekli denetimin kurumlardaki şeffaflık düzeyini yükselttiği, ayrıca hesap verilebilirlik sağlayarak iç denetimin etkinliğini arttırdığı ifade edilmiştir.

4.2.Yabancı Literatür Taraması

Vasarhelyi ve Halper (1991) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesi ile yeni bir iç denetim yöntemi olarak tasarlanan sürekli denetim sistemine (CPAS) odaklanılmıştır. Sürekli denetimin, büyük sistemlerde gerçekleştirilen işlemleri izlemek ve önemli mantıksal analizleri bir iş istasyonu ortamına çekmek için tasarlandığı belirtilmiştir. Sürekli denetim süreci sayesinde veriler, etkileşimli bir formda gösterilmekte ve denetleyenlere, işlenmiş veriyi incelemek ve denetleme raporları hazırlamak için bir çalışma platformu sunulmaktadır.

Chen (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kuruluşların iş yapma biçimi üzerinde bilgi teknolojilerinin (BT) dönüştürücü etkisi üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda denetim komiteleri, yönetim ve paydaşların, kontrol ortamını güçlendirmek için denetçilerin BT'nin kullanımında yetkin olmasını bekledikleri ifade edilmiştir. İç denetim anlamında denetim ortamının daha iyi kullanılması ve risklerin tanımlanması için sürekli denetim tekniklerinin anlaşılması gerektiği üzerinde durulmuştur. Sürekli denetim konsepti on yılı aşkın bir süredir devam ederken, bilişim teknolojisindeki (IT) hızlı gelişmelerin sürekli denetim açısından artık daha uygun hale geldiği belirtilmiştir. Sürekli denetim hizmetlerinin geleneksel denetime göre önemli avantajlar sunduğu vurgulanmıştır.

Flowerday vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada sürekli denetim teknolojileri ve modelleri tartışılmıştır. Bu çerçevede gerçek zamanlı muhasebe ve gerçek zamanlı iletişim çağında, güncel denetim uygulamalarının etkin olmakla birlikte dolandırıcılık ve/veya hata meydana geldikten çok sonra denetim sonuçları sağladığı belirtilmiştir. Gerçek zamanlı güvencelerin kasıtlı ya da kasıtsız hataların önlenmesine yardımcı olabileceği vurgulanarak bunun en iyi şekilde teknolojiye dayanan sürekli denetim

yoluyla elde edilebileceği vurgulanmıştır. Bu teknolojilerin, sürekli denetim modelleri açısından hayati derecede önemli olduğuna dikkat çekilmiştir.

Coram vd. (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iç denetim fonksiyonuna sahip olan firmaların hile tespit becerisinin, sahip olmayan firmalardan daha fazla olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda KPMG tarafından yapılan hile araştırmasına katılan kuruluşlar üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen bulgular iç denetim fonksiyonuna sahip olan firmaların hile becerilerinin sahip olmayanlara nazaran daha yüksek olduğu, ayrıca kendi bünyesinde iç denetim fonksiyonu barındıranların dışarıdan bu hizmeti alanlara nazaran daha etkin bir yapı arz ettiği belirlenmiştir.

Chan ve Vasarhelyi (2011) gerçekleştirdikleri çalışmada geleneksel denetim paradigmasının günümüz ekonomisi için geçerliliğini yitirdiğini belirtmişlerdir. Geleneksel denetim sürecinin yenilenmesinin, gerçek zamanlı güvenceyi desteklemek için gerekli olduğu ve uygulayıcılar ve akademisyenler tarafından geleneksel denetim paradigmasına potansiyel bir halef olarak sürekli denetimin tartışıldığı ifade edilmiştir. Gerçek zamanlı güvenceyi desteklemek için sürekli denetim metodolojisinin, teknoloji ve otomasyonu kullanarak denetim sürecinin etkinliğini ve yeterliliğini arttırdığı vurgulanmıştır. Araştırmada sürekli denetimin gerçek zamanlı güvenceyi destekleyecek şekilde denetim sürecini geliştirdiğinin ve geleneksel denetim paradigmasının potansiyel bir halefi olduğunun altı çizilmiştir.

Yu ve Yu (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırma, kurumsal lobi oluşturma faaliyetleri ile hile tespiti arasındaki ilişkiyi irdelemiştir. Firmaların lobi oluşturma faaliyetlerinin hile tespiti ihtimali açısından önemli bir farklılık oluşmasına sebep olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Lobi faaliyetleri yapmayan firmalara kıyasla yapan firmaların hile tespit ihtimalleri kayda değer şekilde daha düşük bir orana sahip çıkmıştır. Hileli firmaların lobi faaliyeti harcamaları hileli olmayan firmalara kıyasla % 77 daha fazla çıkmıştır. Ayrıca hile dönemlerinde bu harcamaların % 29 daha fazla olduğu görülmüştür. Hile tespitindeki gecikmenin hile periyodu boyunca kaynak dağılımı yönüyle büyük bir bozukluk oluşmasına sebep olduğu, ayrıca yaşanan gecikme nedeniyle hileli firma yöneticilerinin ellerinden daha fazla hisse çıkarmalarının mümkün hale geldiği belirtilmiştir.

Ajah ve İnyama (2011) tarafından yapılan çalışmada, bankalarda kredi hilelerinin önüne geçilmesi amacıyla bilgi teknolojileri temelli mücadele stratejilerinin önemi üzerinde durulmuştur. Kredilerin takibe düşmesi ile bankaların iflas edebileceği, hissedarların büyük kayıplar yaşayabileceği ve halkın krediye erişiminin zorlaşacağı belirtilerek etkin kredi risk yönetiminde bilgi teknolojilerinin önemi vurgulanmıştır. Bilgi teknolojileri sayesinde uygun risk kontrolleri oluşturularak erken uyarı sistemlerinin tesis edilebileceği ve bu sayede finansal kurumların kar realizasyonunun mümkün olacağı belirtilmiştir.

Vasarhelyi vd. (2012) tarafından yürütülen araştırmaya göre, sürekli denetim metodolojilerinde bilginin eşanlı olarak güvence altına alınması daha belirgin hale gelmektedir. Bu amaçla, teknolojiye adaptasyon durumunu incelemek ve sürekli denetim faaliyetlerinin gelişimini değerlendirmek için 22 iç denetim yöneticisi ve 16 iç denetim çalışanı ile 9 önde gelen iç denetim kuruluşunda görüşmeler yapılmıştır. Çalışmadaki birkaç şirketin hâlihazırda sürekli denetim ikliminde faaliyet gösterdikleri ancak diğerlerinin daha ileri denetim teknolojileri benimsemeye çalıştıkları tespit edilmiştir. Denetim olgunluk modeline göre, tüm şirketler, "geleneksel denetim" aşaması ile "gelişmekte olan" aşamalar arasında sınıflandırılmış ve henüz "sürekli denetim" aşamasına ulaşamamıştır.

Hoffmann ve Birnbrich (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, üçüncü taraf hilelerine karşı müşterileri korumak için bankaların uyguladığı eylemler ile müşteri sadakati ve müşteri ilişkilerinin kalitesi arasında ilişki kurulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda 71 bankanın 18.790 müşterisine anket dağıtılmıştır. Anket uygulanan müşterilerin yarısı için hileden etkilenme önkoşulu aranmıştır. Ulaşılan bulgular, müşterilerin bankaların hile önleme tedbirleri konusundaki bilgi seviyeleri ile müşteri yakınlığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Nicolaescu (2013) tarafından yapılan çalışma, kurumsal yönetimde iç denetimin rolünü değerlendirmeyi esas almıştır. Bu çerçevede iç denetim fonksiyonunun finansal raporlama sürecinin doğruluğu ve hileyi önlemedeki önemi değerlendirilmiştir. Daha önce yapılan araştırmaların bir sonucu olarak, bu çalışmada iç denetimin hile ile ilgili süreçleri yönetmek açısından sahip olduğu becerinin ve kurumsal yönetimin önemli bir parçası olarak organizasyon içinde payının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Abiola ve Oyewole (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Nijerya ticari bankalarında iç kontrol sisteminin hileyi tespit etmedeki etkisi değerlendirilmiştir. Çalışma için gereken veriler anket yoluyla ve yayınlanmış raporlardan elde edilmiştir. Veriler çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak iç kontrol sisteminin yapısı ile hile tespiti arasında ve çalışan eğitim programlarının yapısı ile hile tespiti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla güçlü bir iç kontrol sistemi ve güçlü bir etik kültürün etkin hile tespiti açısından önemi vurgulanmıştır.

Petraşcu ve Tleanu (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, muhtemel hilelerin tespitinde iç denetimin rolünü açıklamanın yanında hile girişimlerini önlemek açısından iç denetimin önemine dikkat çekilmiştir. Buna ek olarak iç denetimin bir ekonomik girişimin yönetimine, ortaklarına ve hatta tüm topluma sağladığı avantajlar vurgulanmıştır. İç denetimin daha sağlıklı kararlar alınması yolunda yöneticilere sağlanan bir destek fonksiyonu olduğu ve iç denetimin organizasyona değer katmayı amaçladığı belirtilmiştir. Hiçbir çekince yaşamaksızın iç denetimin tüm girişimlerin etkinliği (maliyet azalışı, kar maksimizasyonu, orta ve uzun vadeli hedefler vb.) açısından gerekli olduğunun altı çizilmiştir.

Mangala ve Kumari (2015) tarafından yapılan çalışmada, hilenin ortaya çıkmasından önce var olan önemli kırmızı bayraklar (ipuçları) üzerinde derin bir tartışma yapılması amaçlanmıştır. Bunun yanında hile tespiti ve önleme metotları hakkında kapsamlı bir bakış sunulmuştur. Bulgular kırmızı bayrakların hilenin önlenmesi açısından önemli bir mekanizma olduğunu göstermiştir. Hilelerle etkin bir şekilde mücadele edilmesinde sadece hile tespit tekniklerinin yeterli olmayacağı belirtilmiştir. Bunun yanında üst yönetimin de organizasyonun bütününde hile politika ve tekniklerinin uygulanması için önemli bir sorumluluk taşıdığı vurgulanmıştır.

Rajdeepa ve Nandhitha (2015) tarafından yapılan çalışmada, hile tespiti için bankacılık sektöründe veri madenciliği kullanımı konusu tartışılmıştır. Son yıllarda bankalarda hileli işlemlerin çok hızlı bir şekilde arttığı ve bunun önüne geçmek için birçok banka tarafından veri madenciliği uygulamalarının hayata geçirildiği ifade edilmiştir. Veri madenciliği uygulamalarının çok büyük miktarda veri içinden hayati önem taşıyanları ortaya çıkarma imkânı vererek hilenin önlenmesi ve tespiti, müşteri tutundurma ve risk yönetimi gibi konularda çok faydalı olduğu vurgulanmıştır.

Dimitrijevic vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada, bütün olarak firmanın performansının, iç kontrol tarafından önleyici metotlar uygulanmak suretiyle nasıl geliştirilebileceği açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca şirket içindeki çeşitli hile ve veri manipülasyonlarına karşı koruyucu önlemler sunan gelişmiş bir iç kontrol sistemi sunulması amaçlanmıştır. Ekonomik istikrarsızlığa sebep olan çok ciddi zararlar ortaya çıkarması sebebiyle, çalışma finansal tablolar üzerindeki hilelere odaklanmıştır. İç kontrol uygulamalarında yeni teknikler kullanmanın kaçınılmaz olduğu ifade edilerek ancak bu şekilde organizasyonda hile ihtimalinin minimize edilebileceği, adli muhasebecilik ve dış denetim gibi uygulamalarla birlikte iç kontrolün etkinliğinin daha da artacağı vurgulanmıştır.

Halbouni (2015) tarafından yapılan çalışmada, hile raporlaması, tespit ve önleme ile ilgili sorumlulukları hakkında iç ve dış denetçilerin algılarının araştırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki 53 denetçi üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular hilelerin belirlenmesi konusunda iç denetçilerin birincil sorumlu olduklarını ve dış denetçiler tarafından takip edilen prosedürlerin iç denetçiler tarafından takip edilen prosedürlere göre biraz daha sıkı olduğunu göstermiştir. Ayrıca hilelerin raporlanması konusunda da iç denetçilerin daha ilgili oldukları saptanmıştır.

Huang vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, finansal tablo hile faktörlerinin tanımlanması ve bunların kendi içinde görece olarak derecelendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda daha önce yapılan çalışmalar ışığında uzman kişiler üzerinde anket çalışması yapılarak veriler toplanmıştır. Edinilen bulgular finansal tablo suiistimallerinde hile üçgeni içerisinde yer alan baskı/teşvik boyutunun en büyük faktör olduğunu, en az derecede etkili olan faktörün ise tavır/rasyonelleştirme olduğunu göstermiştir.

BÖLÜM 5. MERKEZDEN DENETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN BANKA PERSONELİNİN ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde merkezden denetim ile ilgili olarak yürütülen nitel araştırma çalışmalarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

5.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada “Bankalarda yeni bir iç denetim yöntemi olarak kullanılan merkezden denetim, bankaların iç denetim süreçlerinde hilelerin açığa çıkarılabilmesi ve önlenbilmesine yönelik olarak nasıl bir işlev üstlenmektedir?” şeklindeki ana araştırma sorusunun cevaplandırılması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede merkezden denetimin nasıl bir işleyişe sahip olduğunun, şube personeli üzerinde oluşturduğu etkinin (caydırıcılık), şube faaliyetlerine katkısının, hile bağlamında etkinliğinin, banka iç denetim faaliyetlerinde merkezden denetimin zaman içinde nasıl bir rol üstleneceğinin/merkezden denetimin gelecek projeksiyonunun ve etkinliğini artırmak için alınması gereken aksiyonların belirlenmesi hedeflenmektedir. Çalışmadaki temel saik bankacılık sektöründe yeni bir iç denetim yaklaşımı olarak öne çıkan merkezden denetim faaliyetlerinin hile denetim süreçlerinde taşıdığı önemin ve sağladığı etkinliğin ortaya konulmasıdır. Ana araştırma sorusunun yanıtlanması ve belirtilen amaçlara ulaşılması için cevabı aranan alt sorulara aşağıda yer verilmiştir:

- Merkezden denetim çalışmalarının bankada nasıl yürütüldüğü konusunda genel bir bilgi verir misiniz? (Merkezden denetimin işleyişi)
- Merkezden denetim uygulamaları şube personelinin görevleri sırasında sergiledikleri davranışları nasıl etkilemektedir? (Personel üzerindeki etki)
- Merkezden denetim uygulamaları şube faaliyetlerine ne tür katkılar sunar? (Şube faaliyetlerine katkı)
- Merkezden denetim çalışmalarında en fazla tespit edilen hileli işlemler konusunda bilgi verir misiniz? (Hile bağlamında etkinlik)
- Bankada gerçekleştirilen hilelerin kaynağı olarak hangi faktörler (meşruiyet, baskı, fırsat vb.) öne çıkmaktadır? Bu durumlara ilişkin geliştirilen kontroller konusunda bilgi verir misiniz? (Hile kaynağı bağlamında etkinlik)

- Sizce merkezden denetim uygulamaları yerinden denetim uygulamalarını zamanla nasıl etkileyecektir? (Merkezden denetimin gelecek projeksiyonu)
- Merkezden denetim çalışmaları nasıl daha etkin hale getirilebilir?

5.2.Araştırmanın Önemi

Bankacılık sektörü topladığı mevduatları krediye tahvil ederek kalkınmaya yaptığı katkı ile ülke ekonomisi açısından hayati bir önem taşımaktadır. Bu çerçevede kalkınmanın sürekliliğini ve mevduat sahipleri ile yatırımcıların güven içinde olmalarını temin etmek için bankacılık sektöründe faaliyetlerin güçlü bir denetim yapısı içinde izlenmesi gerekmektedir. Diğer taraftan kredi kanalı yoluyla reel sektörü doğrudan etkileyen bankaların denetimi genel ekonomik kırılganlığın önüne geçmek açısından da son derece kritik bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Bu çerçevede finansal sistemin en büyük aktörleri olan bankalarca tesis edilen işlemlerin daha güvenli bir zeminde yürütülmesi amacıyla son yıllarda iç denetim uygulamalarında merkezden denetim şeklinde yeni bir eğilim ortaya çıkmıştır. Şube ve birim faaliyetlerinin eşzamanlı olarak izlenmesini amaçlayan merkezden denetim, günümüzde işlem yoğun bir nitelik taşıyan ve yeni hile yöntemleri ve riskleri ile karşı karşıya kalan bankacılık sektöründe öne çıkan bir denetim yaklaşımı olarak dikkat çekmektedir.

Endüstri 4.0 tartışmaları ile gündeme gelen öğrenen makinalar ve yapay zeka gibi kavramlar büyük veri analitiğinde öne çıkan hususlar olarak dikkat çekmektedir. Üretim yapan şirketler özelinde daha çok gündem oluşturmasına rağmen bankacılık gibi yoğun işlem hacmine sahip sektörler açısından da bu kavramlar iş süreçlerinde bir dönüşümün eşiğini işaret etmektedir. Yapay zeka uygulamaları, bazı yönlerden biyolojik bilgi işleme süreçlerinin özelliklerine sahip olan ve karmaşık bilgi işleme süreçleri ile ilgili olarak geliştirilen tekniklerdir (Marr, 1977: 2). Öğrenen makineler ise bilgisayarların biyolojik bir varlık olan insan gibi öğrenme özelliği taşımaları sebebiyle kullanılan bir kavramdır. Bu doğrultuda bankacılık sektöründe yürütülen merkezden denetim çalışmaları söz konusu kavramlara ilişkin örnek bir uygulama alanı olarak varlık kazanmaktadır.

Araştırmada merkezden denetimin hile denetim süreçlerinde sağladığı etkinlik ve taşıdığı önem ortaya konulacaktır. Çalışma araştırma sorusu yönüyle ilgili alanında ilk olma özelliğini taşımaktadır. Bu çalışma ile özellikle bankacılık sektöründeki uygulamalar başta olmak üzere iç denetimin geleceğine ışık tutulacaktır. İç denetim

dünyasının faaliyet örgüsü anlamında içinde bulunduğu derin transformasyon sürecini merkezine alan bu çalışmanın hem literatüre hem de paydaşlara önemli ölçüde katkı sunacağı düşünülmektedir.

5.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma halka açık bir mevduat bankasının yöneticileri (şube müdürü, birim müdürü ve yönetmen) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması benimsenmiştir. Nitel araştırma, sınırlı örneklem kullanılarak özellikle az bilinen konular hakkında geniş ve derin bilgi elde etmeyi amaçlayan keşfedici doğaya sahip bir araştırma yöntemi olarak tanımlanabilir (Ruyter ve Scholl, 1998: 8). Nitel araştırmalar sosyal bir olgu ile ve bir sahada tecrübe sahibi olan bireylerle etkileşim kurularak deneyimlerin yansıtılmasını amaçlamaktadır (Miles ve Huberman, 2015: 6). Nitel araştırmacılar sıklıkla eylemleri ve anlatıları anlamaya çalışmaktadırlar (Glesne, 2015: 1). Dolayısıyla nitel yöntem, çeşitli sosyal ortamları, grupları veya bu ortamlarda yaşayan bireyleri inceleyerek araştırmanın amacı doğrultusunda gereğine uygun cevaplar aramaktadır (Berg ve Lune, 2015: 25). Diğer taraftan durum çalışması araştırması, gerçek yaşamın, güncel bağlam veya ortam içindeki bir programın, etkinliğin, faaliyetin veya sürecin derinlemesine irdelenmesini amaçlamaktadır (Creswell, 2009: 261; 2016: 96). Bir durum çalışmasında seçilen “durum”, hakkında bilgi edinilmek istenen olgunun, ayrıntılı, bütünsel ve derinlemesine tetkik edilmesinin temelini oluşturmaktadır (Kumar, 2011: 102).

Araştırmanın konusunu oluşturan merkezden denetim Türk bankacılık sektöründe yakın bir zaman önce uygulanmaya başlanan bir denetim yöntemi olup konu hakkında bilgi açığı bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle merkezden denetim hakkında geniş kapsamlı ve sağlıklı bir bilgi elde etmek için uygulayıcılarla yüz yüze görüşülmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu itibarla araştırmanın doğasına en uygun yöntem olduğu düşünülen nitel araştırma tercih edilmiştir. Böylece henüz bilinirliği az olan bir konudaki tecrübelerin doğrudan katılımcıların/uygulayıcıların görüşlerinden hareketle literatüre kazandırılması hedeflenmiştir. Araştırmaya ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

5.3.1.Araştırma Alanı ve Katılımcılar

Araştırma Türkiye'nin halka açık en büyük mevduat bankalarından birinde ve banka yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşılmasını teminen örneklem belirleme sürecinde ölçüt örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Ölçüt örneklem, amaçsal örnekleme yöntemlerinden birisi olup bir araştırmada gözlem birimlerinin belli niteliklere sahip bireyler, olaylar, nesnelere veya durumlardan oluşması ve örneklem için belirlenen ölçütü karşılayan birimlerin örnekleme dahil edilmesi ölçüt örneklem olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2014: 91). Nitel araştırmalarda amaçlı örneklem büyüklüğü 1 kişi olabileceği gibi (Patton, 1990: 169) durum çalışmalarında 12 katılımcı biçiminde de belirlenebilmektedir (Gentles vd., 2015: 1783). Dolayısıyla nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğünden öte araştırmada ihtiyaç duyulan bilginin karşılanması için yeterli olup olmadığı tartışmanın odağını oluşturmaktadır (Türnüklü, 2000: 548). Bu çerçevede araştırmada merkezden denetim ve/veya yerinden denetim birimlerinde çalışmış olan müfettişlik deneyimine sahip ve biri hariç tamamı şube tecrübesi taşıyan yöneticilerden 15 kişi belirlenmiştir. Bunlardan bir tanesi hariç 14 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla gönüllülük esasına dayalı olarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yaklaşık 10 yıllık bankacılık deneyimi bulunmakta olup üç personel bölge müdürlüklerinde bölüm müdürü, dört personel şube müdürü, beş personel çeşitli şubelerde ve iki personel de genel müdürlük biriminde yönetici (yönetmen) olarak görev yapmaktadır. Araştırmanın katılımcıları aşağıdaki özellikleri taşımaktadır:

- Katılımcılar yaklaşık 10 yıllık bankacılık deneyimine sahiptir,
- Katılımcıların tamamı bankacılıkta müfettişlik tecrübesine sahiptir,
- Katılımcıların tamamı müfettişlik sonrasında belli bir yöneticilik tecrübesine sahiptir,
- Katılımcılar şube müdürü, birim müdürü ve yönetmen olarak çeşitli yöneticilik unvanlarında görev yapmaktadır,
- Katılımcılar Kayseri, Samsun, Ankara, Kocaeli, İstanbul ve İzmir olmak üzere farklı şehirlerde çalışmaktadır.

5.3.2.Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme ve doküman analizi teknikleri tercih edilmiş olup bunlara ilişkin gerekli açıklamalara aşağıda yer verilmiştir. Verilerin

toplanması aşamasında çeşitli araçlardan yararlanılarak bulguların güçlü kanıtlarla desteklenmesi amaçlanmıştır. Bu itibarla araştırmacı günlüğü yaklaşımından da yararlanılmıştır. Araştırmacı günlüğü, araştırmacının yürütüldüğü zaman zarfında ulaşılan kanaatler ve gerçekleştirilen kayıtların, diğer bir ifade ile gözlemlerin notlara dökülmesidir (Merriam, 2015: 122; Yıldırım ve Şimşek, 2016: 184). Katılımcılarla yapılan görüşmeler esnasında ya da görüşmeler sonrasında araştırma konusu ile ilgili olarak sunulan düşüncelerden hareketle ulaşılan kanaatler günlük tutularak not alınmıştır.

5.3.2.1. Görüşme

Görüşme, bir dizi katılımcı ile bir araya gelinerek araştırma sorularının katılımcılara yöneltilmesi ve elde edilen bilgilerin kaydedilmesi biçiminde yürütülen bir veri toplama tekniğidir (Tracy, 2013: 81). Görüşme, katılımcılara fikirlerin ve deneyimlerin paylaşılması açısından esnek bir platform sunmaktadır (Moriarty, 2011: 8). Görüşme yöntemi en çok kullanılan nitel araştırma tekniklerinden birisi olup (Mack vd., 2005: 29), yapılandırılmış/standartlaştırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış/standartlaştırılmamış görüşme yaklaşımları bulunmaktadır (Mason, 2002: 62; Merriam, 2015: 87; Berg ve Lune, 2015: 133). Bu çalışmada görüşme yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme formu yaklaşımı tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler, araştırmanın amacı bölümünde yer verilen sorular esas alınarak yapılandırılmıştır. Bunun sebebi yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinde, araştırılacak alanı temsil eden açık uçlu soruların oluşturduğu bir form üzerinden görüşmelerin esnek olarak yürütülebilmesi (Bricki ve Green, 2007: 11), görüşme sürecinde soruların yeniden sıralanabilmesi, görüşmecinin soruları açıklayabilmesi ve görüşmecinin sorulara istinaden alt başlıklar açabilmesidir (Berg ve Lune, 2015: 133).

5.3.2.2. Doküman Analizi

Dokümanlar nitel araştırmalarda etkin bir şekilde yararlanılması gereken önemli bilgi referanslarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 190). Araştırmacının amacına ulaşılmasına yardımcı olabilecek bazı yazılı veri kaynaklarından bilgi edinilmesini amaçlayan (Bricki ve Green, 2007: 21) doküman inceleme, web siteleri ve raporlar gibi ortam ve belgelerin araştırma bağlamı çerçevesinde analiz edilmesi biçiminde

tanımlanmaktadır (Tracy, 2013: 83). Araştırmanın yürütüldüğü bankaya ait faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporlarına kurumsal internet adresinden ulaşılmış ve bu dokümanlar incelenerek merkezden denetim faaliyetlerinin yapısı hakkında bilgi edinilmiştir. Bu raporlarda merkezden denetimin işleyişi hakkında özet ve genel bilgilerin sunulduğu görülmüştür. Elde edilen bilgiler yarı yapılandırılmış görüşme formlarının hazırlanması aşamasında destek veri olarak kullanılmıştır.

5.3.3.Verilerin Toplanma Süreci ve Analizi

Banka yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelere ilişkin veriler kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Daha sonra 14.09.2017 tarihinde görüşmelerin yazılı ortama aktarım işlemine başlanmış ve bu çalışmalar 02.12.2017 tarihinde bitirilmiştir. Bu çerçevede araştırma kapsamında görüşme yapılan 14 yöneticiye ait ses kayıtları, hiçbir değişiklik yapılmadan yazılı ortama aktarılmıştır. Transkripsiyon işlemlerinin ardından elde edilen verilerin yorumlanması amacıyla içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmayı ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen temaları keşfetmeyi amaçlayan bir yaklaşım olup (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242) araştırmacının toplanan verileri kodlayarak bunlardan hareketle temalar oluşturmasını (Creswell, 2016: 184-186), diğer bir ifade ile araştırmacının elde ettiği tüm verileri ve edindiği gözlemleri araştırmanın amacı temelinde kodlar ve temalar üzerinden tasvir etme çabasını ifade etmektedir. İçerik analizine tabi tutulan bir araştırma, görüşülen kişilerin verdiği yanıtlardan ve araştırmacının gözlemlerinden ortaya çıkan ana temaları belirlemek için verilerin içeriğinin analiz edilmesini amaçlamaktadır (Kumar, 2011: 332-333). Aslında nitel içerik analizi, olayların, stillerin, anlamların ve nüansların anahtar kelime olarak yer aldığı iç görünüm peşindedir (Altheide, 1987: 68). Bu süreç aynı zamanda verilerin kodlanmasını ve temaların oluşturulmasını da kapsar (Merriam, 2015: 196). Kod, bir çalışmada toplanan tanımlayıcı ve yoruma dayalı bilgilere anlam birimleri atamak için kullanılan künye ve etiketlerdir (Miles ve Huberman, 2015: 56). Tema ise, en basit haliyle basit bir cümle, özne ve yükleme sahip kelimeler zinciri (Berg ve Lune, 2015: 391) olup içerik analizinde gerçekleştirilen kodlamalar birbirleriyle belirli bir tema altında sınıflandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). Nitel araştırmada veri analiz süreci, verilerin hazırlanması ve düzenlenmesi, veriler kodlanması ve sınıflandırılması ile verilerin şekiller veya metin halinde ilgilileri sunulması şeklinde üç aşamadan

oluşmaktadır (Creswell, 2016: 180). İçerik analizi kullanılan nitel bir araştırmada veriler aşağıda belirtilen dört aşamada analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 243):

- Verilerin kodlanması,
- Temaların bulunması,
- Kodların ve temaların düzenlenmesi,
- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Araştırmaya ait verilerin analizinde bu aşamalar takip edilerek veriler çözümlenmiştir. İçerik analizi ile tahlil edilen kayıtlar üzerinden her bir görüşme sorusu temelinde kodlar ve temalar oluşturularak araştırmanın bulguları ortaya konulmuştur. Temaların oluşturulması ve şekil olarak gösterilmesi sürecinde Nvivo 11 for Windows nitel analiz programından yararlanılmıştır. Son olarak söz konusu temalardan hareketle çalışmanın amacı doğrultusunda araştırmanın bulgularına ulaşılmıştır. Niteliksel çalışmalar gizlilik esasına dayanılarak yürütülmesi gerektiği için araştırmaya katılan bütün banka yöneticilerinin gerçek isimleri saklı tutulmuştur. Bu sebeple katılımcılar Katılımcı A, Katılımcı B, Katılımcı C... şeklinde kodlanmıştır.

5.4.Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği

Geçerlilik iç ve dış geçerlilik olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır. İç geçerlilik, araştırmacının gözlemlediği durumlar ve olaylar hakkındaki bulgu ve yorumlarının gerçek durumu ne kadar yansıttığını göstermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269). Dış geçerlilik, bir araştırmada aynı sonucun aynı ölçüyü/aracı kullanarak ne ölçüde tekrarlanacağını ifade etmektedir (Macdonald ve Headlam, 2009: 69). Nitel araştırmalarda geçerliliğin temin edilmesi için araştırmacının kullandığı araçları ve elde ettiği verileri teyit etmek amacıyla bazı ek yöntemler kullanması (katılımcı teyidi vb.) ve araştırmacının görüşülen kişilerden doğrudan yapılan alıntılarla sonuca gitmesi gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 269-270). Bu araştırmanın geçerliliğini temin etmek amacıyla görüşme formunun hazırlanması aşamasında formun içeriğinde yer alan soruların ulaşılmak istenen amaca uygun olup olmadığını belirlemek için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu kapsamda genel müdür yardımcısı ve birim müdürü unvanı ile bankacılık sektöründe çalışan teftiş kökenli iki yöneticiyle ve akademik anlamda ilgili alanda çalışan bir akademisyenle iletişim kurularak söz konusu sorular ilgililerin değerlendirmelerine sunulmuştur. Fikir ve değerlendirmelerine başvuru alan taraflar görüşme formundaki soruların araştırmanın amacına uygun bir nitelik taşıdığını

belirterek forma eklenmek üzere bazı soru tavsiyelerinde bulunmuşlardır. Bu öneriler de göz önünde bulundurularak görüşme formu nihai şekline kavuşturulmuştur. Ayrıca içerik analizleri çerçevesinde görüşmecilerden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

Güvenilirlik, yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların yeniden üretilip üretilmemesi ile ilgilidir. İnsan davranışlarının durağan olmaması sebebiyle nitel bir araştırmanın tekrarlanması halinde aynı sonuçlar ortaya çıkmayabilmektedir (Merriam, 2015: 211-212). Nitel araştırmalarda güvenilirlik sağlamak için yürütülen araştırmanın bütün süreçlerine ilişkin ayrıntılı bilgilerin sunulması (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 274) ve ses kayıt cihazları kullanılmak suretiyle görüşmelerin gerçekleştirilerek yazıya aktarılması gerekmektedir (Creswell, 2016: 253). Bu araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için araştırma sürecine hakkında okuyuculara aşağıda ayrıntılı bilgiler sunulmuştur.

Çalışma kapsamında araştırmaya katılacak olan kişilerle 30.05.2017-03.08.2017 tarihleri arasında telefon aracılığıyla iletişim kurulmuş ve yönetici unvanındaki 15 personelin uygun olduğu tarihlere göre Ek 1’de sunulan bir görüşme takvimi oluşturulmuştur. Yapılan planlama doğrultusunda 09.06.2017 ile 29.08.2017 tarihleri arasında Kayseri, Ankara, Kocaeli, İstanbul, Samsun ve İzmir’de banka yöneticisi olan toplam 14 kişi ile uygun lokasyonlarda görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bir kişinin planlanan tarihte uygun olmaması sebebi ile görüşme yapılamamıştır. Görüşmelerin bir kısmı ilgili banka şubelerinde bir kısmı ise banka şubesi dışında bir lokasyonda yürütülmüştür. Ayrıntılarına Ek 2’de yer verilen söz konusu görüşmeler en az 39 dakika en fazla 115 dakika sürmüş olup ortalama görüşme süresi 59,5 dakika olarak gerçekleşmiş olup görüşmelerin kaydedilmesi amacı ile ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Banka yetkilileri ile yürütülen görüşme sürecinde merkezden denetimin nasıl bir işleyişe sahip olduğu, şube personeli üzerinde oluşturduğu etki (caydırıcılık), şube faaliyetlerine katkısı, hile bağlamında etkinliği, banka iç denetim faaliyetlerinde merkezden denetimin zaman içinde nasıl bir rol üstleneceği ve etkinliğini artırmak için alınması gereken aksiyonların neler olabileceği ile ilgili görüşler/fikirler temin edinilmeye çalışılmıştır. Görüşme yapılan banka yöneticilerine bilgi vermek amacıyla araştırma hakkında açıklayıcı bir içerik taşıyan "Bilgilendirme ve Sözleşme Formu" imzalatılmıştır.

5.5.Araştırmanın Güçlü ve Zayıf Yönleri

5.5.1.Araştırmanın Güçlü Yönleri

- Araştırmanın yürütüldüğü bankanın, sektörde merkezden denetim uygulamalarını ilk başlatan bankalar arasında yer alması araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.
- Araştırmanın yürütüldüğü bankanın, sektörde ilk kurulan bankalar arasında bulunması ve buna bağlı olarak köklü bir denetim kültürü taşıması araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.
- Görüşme yapılan banka yöneticilerinin tamamının müfettiş orijinli olması ve bir tanesi dışında şube tecrübesine sahip bir nitelik taşıması hem iç denetim (merkezden denetim ve yerinden denetim) hem de şube faaliyetleri hakkında çift taraflı değerlendirme yapabilmelerini mümkün kılmakta olup bu durum araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.
- Merkezden denetim hakkında sadece şube yöneticilerinden değil bölge müdürlüğünde çalışan yöneticilerden de görüşler alınmış olup bu anlamda şubenin yanında daha üst örgütsel birimlerin de ilgili konulardaki kanaatlerine ulaşılması araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.

5.5.2.Araştırmanın Zayıf Yönleri

- Merkezden denetim hakkındaki soruların görüşme yapılan yöneticilerin yanı sıra hâlihazırda teftiş kurulu ve iç kontrol gibi genel müdürlük birimlerindeki yöneticilere de sorulamaması araştırmanın zayıf yönünü oluşturmaktadır. Ancak bu durum araştırma çalışmalarına başlanmadan önce iç kontrol ve teftiş kurulu gibi birimlerin yöneticileri ile görüşmeler yapılması amacıyla genel müdürlük nezdinde girişimlerde bulunulmasına rağmen yetkili birim tarafından bu talebin kabul edilmemesinden ileri gelmiştir. Bununla birlikte görüşmelerin gerçekleştirildiği kişiler arasında daha önce teftiş kurulu başkan yardımcılığı görevinde bulunmuş bir yöneticinin yer alması araştırmanın zayıf yönünü hafifletmiştir.
- İç denetim faaliyetlerinden sorumlu olan denetim komitesi üyeleri ile görüşmeler yapılamaması araştırmanın bir diğer zayıf yönünü oluşturmaktadır.

5.6.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kısıtları

Bir nitel araştırmanın sınırlılıklarının ve kısıtlarının belirlenmesi verilerin inandırıcılığını gösterme yollarından biridir. Sosyal bilimlerde sınırlılıklar okuyuculara araştırmanın nasıl okunması ve anlaşılması gerektiği hakkında yardımcı olmaktadır (Glesne, 2015: 296). Bu kapsamda araştırmanın sınırlılıkları şöyledir:

- Araştırmadan elde edilen bulgular görüşmelere katılan personelin tecrübelerini yansıtan ifadeler ile sınırlıdır;
- Araştırma bulguları çalışmanın yürütüldüğü bankanın merkezden denetim faaliyetleri ile sınırlıdır;
- Araştırma bulguları bankacılık sektöründeki tüm çalışanların görüşlerini ve merkezden denetim faaliyetlerinin yapısını temsil etme savı taşımamaktadır.

Araştırma sürecinde başat anlamda zaman ve maliyet kısıtları ile karşılaşmıştır. Görüşmelerin farklı şehirlerde gerçekleştirilmesi gerektiği için zaman anlamında ve seyahat ve konaklama masrafları görece yüksek olduğu için ise maliyet anlamında önemli kısıtlar ortaya çıkmış ve araştırma çalışmaları bu kısıtlar altında yürütülmüştür.

5.7.Araştırmanın Etiği

Nitel araştırma çalışmalarında evrensel olarak kabul gören ve başlıca etik ilkeler şunlardır (Christians, 2000: 144-145):

- Araştırmaya dahil edilecek bireylerin araştırma konusu ile ilgili ayrıntılı şekilde bilgilendirilmesi suretiyle gönüllü ve rızaya dayalı katılımın sağlanmasını amaçlayan bilgilendirilmiş onay ilkesi,
- Araştırmaya katılan kişilerin kimliklerinin, araştırmanın gerçekleştiği ortam veya kuruma ilişkin bilgilerin doğrudan veya dolaylı olarak deşifre edilmemesini amaçlayan gizlilik ve mahremiyet ilkesi,
- Katılımcıların herhangi bir şekilde yanlış yönlendirilmemesi amaçlayan aldatmama/yanıltmama ilkesi,
- Verilerin özenle toplanması, itina ile ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi ve sonuçların yazılmasını amaçlayan verilere sadık kalma ilkesi.

Araştırmanın başlangıcından sonuçların yazılmasına kadar olan bütün aşamalarda bu ilkelere bağlı kalınmıştır;

- Gerçekleştirilen görüşmeler öncesinde katılımcılara Bilgilendirme ve Sözleşme Formu sunularak bilinçli onay ilkesi,
- Katılımcılara ve ilgili kuruma ilişkin araştırmada doğrudan ya da dolaylı bir bilgi paylaşımında bulunulmayarak gizlilik ve mahremiyet ilkesi,
- Görüşme öncesinde ve sonrasında katılımcılara araştırmanın amacı, yöntemi ve etik kurallar hakkında en doğru şekilde şeffaf bir bilgilendirme yapılarak aldatmama/yanıltmama ilkesi,
- Verilerin toplanmasından analiz edilmesi ve raporlanmasına kadar olan bütün aşamalarda katılımcıların görüşleri temelinde çalışmalar gerçekleştirilerek verilere sadık kalma ilkesi gözetilmiştir.

5.8.Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirme

Bu başlık altında araştırma verilerinin analizi sonucunda ulaşılan bulgular ana ve alt temalar bazında sunulmuştur. Alt başlıklarda ilgili sorulara yer verilmek suretiyle her bir araştırma sorusuna ilişkin bulgular aktarılmıştır.

5.8.1. Merkezden Denetim Uygulamalarının İçeriğine İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin yapısı hakkında “Merkezden denetim çalışmalarının bankada nasıl yürütüldüğü konusunda genel bir bilgi verir misiniz?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 5.1’de gösterilmektedir.



Şekil 5.1. Merkezden Denetimin Yapısına İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi

Şekil 5.1’de gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Risk Odaklı Denetim” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Yani yapılan şey aslında banka kayıtlarının riske göre filtrelenmesi denilebilir. Riske göre filtrelenen kayıtlar belli bir sayıya indiriliyor indirildikten sonra sıra usulü veya örneklem usulü incelemeye tabi tutuluyor. Kısaca bu şekilde yapıyor diye bilgi verebilirim”. (Katılımcı B)

“Merkezden denetim bu noktada devreye girer ve yerinden denetimdeki müfettişe belirli bir risk noktalarını içerecek şekilde raporlama yapar. Müfettişi yığının içerisinde özele doğru kendisi yönlendirmiş olur”. (Katılımcı C)

“Zaten her gelen kayıta usulsüzlük olacak diye bir şey yok. Sadece onlar belirli senaryolara göre işte atıyorum, belki milyonlarca data üzerinden süzülerek işte o senaryonun mantığına göre 10 tane kayıt geliyor bir raporda, o inceleniyor, bazısında 500 tane kayıt geliyor”. (Katılımcı K)

Merkezden denetim bankacılıkta tüm kayıtlar ve evrakların sıra usulü denetlendiği klasik denetim anlayışının dışında bir işleyiş göstermektedir. Modern denetim yaklaşımlarından birisi olan risk odaklı denetim anlayışı merkezden denetimde güçlü ve sağlıklı bir uygulama alanı bulmaktadır. Müfettişler merkezden denetim sayesinde yığın işlemler arasında boğulmaksızın bankanın risk öncelikleri doğrultusunda oluşturulan bir denetim programı takip etmektedir. Böylece risk esaslı bir yaklaşımla denetim kaynakları etkin olarak kullanılabilir. Merkezden denetim

“Yeni Bir İç Denetim Metodu” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Teftiş Kuruluna girdiğimizde ilk zamanlarda sektörde merkezden denetim diye bir şey yoktu. 2007 yıllarında böyle bir sistem yoktu. Bankacılık sürecinde merkezden denetim 2010 yıllarından sonra en parlak dönemini yaşamıştır, daha yoğun yaşamıştır”. (Katılımcı A)

“En sonunda da gelişen teknolojik imkânların kullanılması ile beraber merkezden denetim de artık denetimin ayrılmaz bir parçası haline geldi”. (Katılımcı D)

Merkezden denetim kavramı akademik anlamda ve pratik uygulamalar yönüyle iç denetim dünyasında ağırlıklı olarak 2000 yılından itibaren konuşulmakta ve uygulanmaktadır. Ülkemizde özellikle son 10 yıl içinde büyük bankalar başta olmak üzere iç denetim süreçlerinde merkezden denetime yer verildiği görülmektedir. Teknoloji dünyasında yaşanan büyük dönüşüm bu gelişmelerin ana zeminini oluşturmaktadır.

“Sürekli Denetim” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Tabii bununla birlikte, bu minvalde yerinden denetime de hem katkı sağlayacak hem teftişin yani denetim sürecinin uzun süreye yaygın olması sonucunu doğuracak bir amaç güdüldü burada, sürekli bir denetim”. (Katılımcı C)

“O klasik raporlar da sürekli olup mevcut raporlar var, sürekli işte riskli unsurları zimmet, dolaylı kredi gibi hususları ortaya çıkarabilecek raporlar var”. (Katılımcı J)

Merkezden denetim bankalar tarafından oluşturulan muhasebe ve log kayıtları üzerinde sürekli olarak bir iç denetim faaliyeti yürütülmesini mümkün kılmaktadır. Teknolojik yazılımlar ve risk odaklı senaryolar bu sürecin ana bileşenleridir. Oluşturulan senaryolar ilgili yazılımlar kullanılarak sürekli çalıştırılmakta ve böylece denetim kesintisiz bir şekilde devam etmektedir.

“Eşanlı Denetim” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Şu an hatırlayamıyorum ne kadar geriye gidebiliyor ama belli bir süre geriye gidebilen kamera kayıtları var. Anlık da incelenebiliyorlar. Aynı şekilde sistemden fişlere de artık bakılabiliyor”. (Katılımcı E)

“Çünkü şöyle ifade edeyim bir işlemi yaptıktan yaklaşık bir saat sonra bile hani müfettişin işlemle ilgili personele döndüğünü biliyoruz”. (Katılımcı B)

“Ayrıca şimdi normalde denetim sıklığı bizim bankamızda yılda bir oluyor. Bazı büyük şubelerde 7-8 ayda bir de denetime girildiği oluyor. Ne var ki şimdi bir insan kötü niyetli bir işlem yaptığı zaman o en iyi ihtimalle bir yıl sonra hani tespit edilebilir, oda edilebilirse yani hani gözden de kaçırılabilir, ulaşılamayabilir. Bu kişi için kontrolsüz serbest bir alan yaratıyor. Ama merkezden denetimde riskli data seçilirken bir hafta önceki... Bu şöyle oldu. Şimdi merkezden denetim 2006 yılında başladı bankada. 2007, 2008 yıllarında devam etti ve gelişerek devam etti. İnceleme süreleri altı yedi aylık süreçlerden ben en son teftiş kurulunda iken son bir buçuk haftaya kadar düşmüştü. Bir buçuk haftadaki işlem tespit edilebiliyor bir hafta sonra tespit edilebiliyor. Anında işlem, kötü niyetli bir işlem yapıldı amiyane bir tabirle olsa elinden yakalayabiliyorsun, suç anında yakalayabiliyorsun. O fonksiyonu da çok çok önemli. Çünkü artık onun uzun serbest kontrolsüz bir alanı yok artık, şube personeli bunun farkında”. (Katılımcı I)

Merkezden denetim sayesinde kayıtların oluşması ile birlikte veya çok kısa bir zaman içinde ilgili işlemlerin takibi yapılmaktadır. Bu durum risklerin kaynağında ve büyümeden tespit edilebilmesi adına ciddi bir avantaj oluşturmaktadır. Klasik yerinden denetim faaliyetlerinde bazı birimlerin yılda bir denetim programına dahil edilebildiği düşünüldüğünde merkezden denetimin sağladığı kazanımlar daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

“Makro Bakış Açısı Sağlama” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Tamamen sistem aracılığıyla şubedeki işlemleri toplu olarak görme şansınız olabilir, makro olarak görürsünüz. Çünkü bir anda bin şubelik bir teftiş yapabiliyorsunuz. Bir işlem var elinizde bir anda bin şubeyi bu işlem var mı yok mu görebilirsiniz, çok büyük bir zaman”. (Katılımcı A)

“Merkezden denetim bizim bankamızda, merkezden denetim çalışmalarımız genelde belirli raporlar üzerinden büyük bir verinin içerisinde belli senaryolarla çekilen özet verilerin incelenmesi aslında. Merkezden denetim daha şey baktığı için, tüm bankaya baktığı için tüm banka açısından belki 50 şubesinde tespit ettiği durumu önleyici bir önlem olarak aslında işleri kolaylaştırır ya da engeller”. (Katılımcı L)

“Müfettiş, yerinden denetimdeki müfettiş kendi risk algısına göre seçimler yapabilmektedir ama merkezden denetim bu noktada devreye girer ve bankanın bütünü anlamında yani sadece şube olarak değil birim teftişi genel anlamda yani makro düzeydeki denetim noktasından yaklaşıyorum ben olaya. Merkezden

denetim bu noktada devreye girer ve yerinden denetimdeki müfettişe belirli bir risk noktalarını içerecek şekilde raporlama yapar". (Katılımcı C)

Merkezden denetim bir veri analitiği uygulaması olarak büyük veri üzerinde çalışmaktadır. Bu doğrultuda belirlenen risk noktaları temelinde tüm banka işlemlerini bir bütün olarak denetleme imkânı sunmaktadır. Klasik denetim sürecinde bir iç denetçinin sadece bulunduğu birimde gerçekleştirilen işlemleri incelemesi mümkündür. Ancak merkezden denetim sayesinde aynı anda yüzlerce şubenin ve binlerce/on binlerce işlemin denetlenmesi ve incelenmesi olanaklı hale gelmektedir.

“Uzaktan Denetim” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Merkezden denetim adı üstünde yerinden denetimin karşısı olarak şubelere, ilgili birimlere, doğrudan denetim elemanı göndermeden bankanın merkezi birimlerinden, sistem üzerinden yapılan denetimi ifade ediyor”. (Katılımcı D)
“Teftiş kurulları son zamanlarda buna merkezden denetim çalışmaları da dahil edildi. Tabii buradaki amaç, burada saik müfettişin veya denetim elemanlarının ilgili lokasyona gitmeden bazı veriler üzerinden uzaktan denetlemesi amaçlandı”. (Katılımcı C)

Merkezden denetim, herhangi bir birimde müfettişin fiilen bulunmasına ihtiyaç duyulmaksızın sürekli olarak uzaktan gerekli incelemelerin yürütülebildiği risk odaklı ve eşanlı olarak uygulanan yeni bir iç denetim tekniğidir. Yerinden denetimde bir banka biriminin belirli zaman aralıkları ile denetlenebilmesi söz konusu iken merkezden denetimde tüm banka işlemleri makro olarak ve tüm birimler risk temelli bir yaklaşımla kesintisiz bir denetime tabi tutulmaktadır. Merkezden denetim faaliyetlerinde, sınırlı iç denetim kaynakları yerinden denetime nazaran daha efektif olarak kullanılmaktadır. Bunun bir sonucu olarak merkezden denetim riskli bir işlemin gerçekleştirilmesinin hemen sonrasında söz konusu duruma ilişkin tespit yapılabilecek eşanlı bir denetim ortamını mümkün kılmaktadır. Merkezden denetimde senaryolar içerdiği verilerin risklilik durumuna göre puanlanmakta ve risk puanı yüksek olan raporların çok kısa aralıklarla (günlük/haftalık) çalıştırılması suretiyle işlemlere ilişkin risklerin ivedilikle tespit edilmesi ve usulsüzlüklerin önüne geçilmesi mümkün olmaktadır. Bu itibarla eşanlı bir denetim yaklaşımı uygulanmakta olup riskler sürekli gözetim altında tutulmaktadır. Çalıştırılan senaryoların kaynağını teşkil eden eylemlerin üzerinden çok az zaman geçmesi, merkezden denetimi eşanlı ve sürekli bir denetim yapılabilmesi adına stratejik bir iç denetim yöntemi olarak öne çıkarmaktadır. Merkezden denetim yerinden denetimden farklı olarak ilgili birimlerde bilfiil ve aralıklarla değil tüm banka faaliyetleri üzerinde sürekli ve genel müdürlükte örgütlenmiş bir şekilde

yürütülmektedir. Merkezden denetimde veri madenciliği yazılımlarının etkin bir şekilde kullanıldığı risk odaklı denetim anlayışı hakimdir. Büyük veriler üzerinde analizler yapılmasını mümkün kılan veri madenciliği uygulamaları sayesinde tüm banka işlemleri (mevduat, kredi ve operasyon) makro bir bakış açısı ile incelenmektedir.

“Yerinden Denetim Tecrübesi Esası” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Çünkü müfettişlerin merkezden denetim görevini yürütecek müfettişin de bir şekilde yerinden denetimde denetlediği o veriye esas teşkil eden kredi dosyası olabilir bir fiş olabilir ona fiilen dokunmuş olması esastır” (Katılımcı C)

“Öncelikle saha denetimi görmüş, refakat dönemini tamamlamış, re’sen çıkmaya başlamış, şubelerdeki iş ve işlemleri yerinde görmüş ve belli bir risk algısı oluşmuş müfettişler merkezden denetimde görevlendiriliyor. Çünkü merkezden denetimde bir kaydı gördüğü zaman şubedeki tecrübeleriyle bunu karşılaştırıp kaydın riskli olup olmadığını ya da ne ihtiva ettiğini şubedeki işlemi bildiği için daha kolay değerlendirmekte”. (Katılımcı D)

“Müfettiş yardımcısı olarak başlayan kişilerin direk merkezden denetimde değerlendirilmesi mümkün değildir. Bunlar öncelikle yerinden denetimde, şube faaliyetlerinde, müfettiş ve kıdemli müfettişlerin yanında bizatihi dosya incelemesi ve firmayı görmesi, bir yıllık gibi bir süreç burada müfettişin yanında yetiştirilme sürecine tabi tutulur bu arkadaşlar”. (Katılımcı A)

“Analitik Düşünce, Risk Algısı ve Bilgi Teknolojileri Kullanım Becerisi Gerekliliği” teması katılımcıların çoğunun görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Senaryoya seçilen arkadaşların analitik düşüncesi iyi olan, bilgisayar kullanması, yani belli programlar vardır özellikle mesela ACL programı, o programları bilen aktif kullanabilecek olan kişiler veya daha çok mühendis ağırlıklı arkadaşlarımız olabilir bunlar”. (Katılımcı A)

“Tabii burada veri analizleri olduğu için analiz kabiliyeti veya örnek veriyorum bunlar tabii excel üzerinden vesair programlar üzerinden kullanıldığı için bu programlara hakimiyet noktasında ön plana çıkan müfettişler tabii ki tercih konusudur”. (Katılımcı C)

“Burada çalışacak müfettişler nasıl seçiliyor dersiniz, öncelikle risk algısı belli bir düzeye gelmiş müfettişler merkezden denetimde çalıştırıyorlar”. (Katılımcı D)

Merkezden denetime müfettişlerin seçilmesinde ana kriter belli bir şube denetimi tecrübesine sahip olunmasıdır. Bunun yanında risk algısı, analitik beceri, teknoloji okuryazarlığı ve yönetici tavsiyesi gibi unsurlar da dikkate alınmaktadır. Risk algısı ve analitik beceri gibi bir müfettişin taşınması beklenen nitelikler de şube denetimi sırasında edinilen deneyimler ve kıdemli müfettişlerden müfettiş yardımcısına aktarılan tecrübeler yoluyla geliştirilmektedir. Yerinden denetim tecrübesi bu açıdan da ehemmiyet arz etmektedir. Diğer taraftan bir iç denetçiden beklenen temel nitelikler arasında yer alan risk algısı ve analitik beceri gibi hususlara teknoloji okuryazarlığının

da dahil edilmesi iç denetim mesleği açısından teknolojinin artan önemini vurgulamaktadır.

“Senaryo Grubu ve İnceleme Grubu” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Merkezden denetimde, esas itibariyle müfettişler orada iki gruba ayrılır; senaryo grubu vardır ve inceleme grubu vardır”. (Katılımcı D)

“Merkezden denetim müfettişleri kendi içlerinde de ayrılıyorlar. İşte daha çok senaryo üzerine çalışanlar ve verilen senaryoları, oluşan senaryo sonucundaki raporları inceleyip gerek kamera kayıtlarından gerek işte hesap hareketlerinden bakarak inceleyen bir birimleri var, yani bir senaryo yapanlar bir de onu inceleyenler olarak”. (Katılımcı N)

Bankada merkezden denetim, iki ana bölüm üzerinden yürütülmektedir. Bunlar senaryo grubu ve inceleme grubu olarak adlandırılmakta olup senaryo grubunda teknik becerileri yüksek mühendis kökenli müfettişler çalıştırılırken inceleme grubunda risk algısı gelişmiş idari bilimler kökenli müfettişler istihdam edilmektedir. Senaryo grubu, bankanın tecrübe havuzunda yer alan veya yeni önerilen senaryoların programlar üzerinden ve makro bir bakış açısıyla anlamlı bir raporlamaya dönüştürülmesi ile görevli olan ekiptir. İnceleme grubu ise senaryo grubu tarafından oluşturulan raporlar üzerinden dataların ayrıntılı olarak incelenmesi ile vazifeli olan ekiptir. Senaryo grubu inceleme grubuna nazaran sayısal olarak daha küçük bir ekiptir.

“Rotasyon” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Yaklaşık 20-25 kişilik bir ekip sürekli olarak çalışıyor ve bu ekip rotasyona tabi tutularak sürekli olarak yenileniyor yenilenerek faaliyetlerini sürdürüyor”. (Katılımcı B)

“O ekipte dönem dönem rotasyon söz konusu olur. Çünkü belli uzun süren merkezden denetim, denetim körlüğü yaratır. Müfettişlerin de belli süre tekrar sahaya inip kendilerini geliştirmesi saha denetimi tekrar hatırlanması ve tekrar merkezden denetime dönmesi gibi uygulamalar yapılmakta. Hem şubedeki gelişmelerden uzaklaşmaması, mevzuattan kopmaları anlamında, dönem dönem saha teftişlerine gidip saha teftişinden sonra tekrar merkezden denetime döndükleri olabilmekte”. (Katılımcı D)

Merkezden denetime seçilen müfettişlerin görev yapma süreleri ortalama 6 ay olup bu sürenin sonunda rotasyon uygulaması yapılmaktadır. Bankada bütün müfettişlerin merkezden denetim uygulamalarını görmesi adına söz konusu birimde görevlendirilmesi yönünde bir anlayış mevcut olup rotasyon uygulamalarında bu husus göz önünde tutulmaktadır. Rotasyon uygulaması daha sık olarak inceleme grubu üzerinde gerçekleştirilmekte olup senaryo grubunda daha nadir bir rotasyon uygulaması

görülmektedir. Bunun sebebi senaryo grubunda çalışan müfettişlerin inceleme grubundaki müfettişlere göre daha teknik becerilere sahip olması ve yerlerinin başka müfettişler tarafından doldurulmasının zor olmasıdır.

“Kamera Sistemi” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Yani işte zaten kameralar da izlenebiliyor. Merkezden denetim riskli bir kayıt gördüğü zaman kendi artık inceliyor. Kamerayı inceliyor, işlemlerine bakıyor ve şube ile irtibata geçebiliyor”. (Katılımcı E)

“Onun haricinde artık merkezden denetimden kamera da çok etkin bir şekilde kullanılıyor. Kamera kayıtları merkezden denetim ekibine anlık olarak da açık, geriye yönelik şubenin büyüklüğüne göre bir buçuk- iki aylık datalar merkezden denetim ekibine açık. İsteddiği zaman şubenin kamerasına giriyor. Geriye yönelik veya anlık olarak izleme yapabiliyor “. (Katılımcı F)

“Özellikle son dönemde yapılan, sadece raporlar üzerinden incelenen değil bir de raporlarla kamera sistemini de birlikte kullanarak inceleme yapmaya başladı müfettişler kamera sisteminin kullanılması ile personel hakikaten benim üzerinde sürekli bir göz var algısına erişti”. (Katılımcı B)

Merkezden denetimde gerçekleştirilen inceleme çalışmalarında farklı denetim araçları kullanılmaktadır. Bunlar arasında fiş incelemesi ve müşteri görüşmesi gibi klasik araçların yanı sıra kamera kayıtlarının incelenmesi şeklinde modern denetim yöntemleri de dikkat çekmektedir. Fiş incelemesi, merkezden denetim tarafından yapılan incelemeler sonucunda tespit edilen riskli işlemlere ait fişlerin/dekontların üzerindeki imzaların teyit edilmesi amacıyla taşımaktadır. Dekontlarda yer alan imzalar müşterilerin bankada bulunan bankacılık hizmet sözleşmeleri/kredi sözleşmelerindeki imzaları ile karşılaştırılmak suretiyle doğrulanmaktadır. Bu amaçla yapılan kontrollerde imzaların doğruluğu konusunda bir şüphe duyulması halinde müşteri ile görüşülerek işleme ilişkin müşteriden teyit alınmaktadır. Kamera kayıtları/görüntüleri, ilgili müşteri işlemleri bazında müfettişlerin kullandıkları sisteme yüklü olup şüpheli bir hesap hareketi ya da risk sinyali söz konusu olduğunda hemen işlem anındaki fiili durum görüntülenebilmektedir. Bu husus, özellikle zimmet eylemlerinde müşterinin fiilen subede olup olmadığının teyidi açısından kritik bir önem taşımaktadır.

“Katılımcı” teması katılımcıların çoğunun görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“(Sahadaki müfettişlerden de) tamamının katılımıyla özellikle şubedeki personel müfettişlerden saha müfettişlerinden çok daha fazla geri dönüş olur. Çünkü tecrübelerine dayanılarak “şöyle şöyle bir olay var, bunun raporu bakılsa iyidir.” denilir, o bir senaryo teklifidir aslında”. (Katılımcı D)

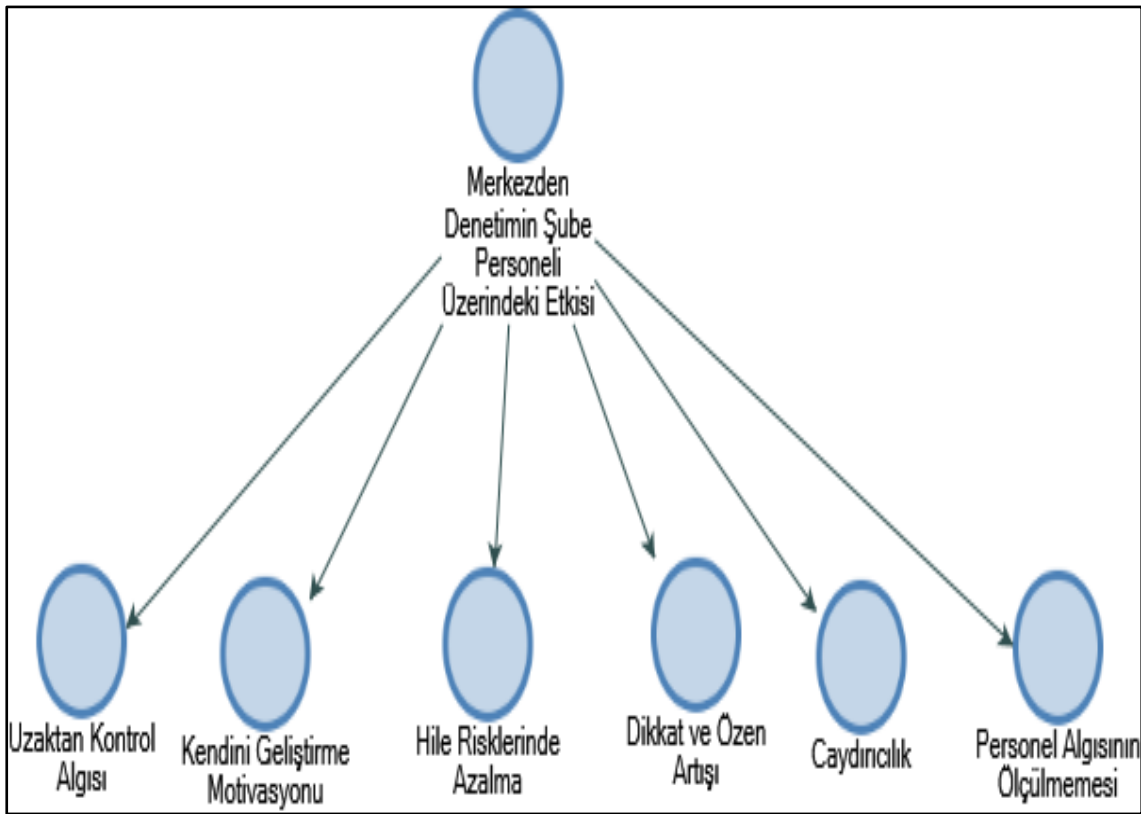
“Teftiş kurulunun tamamı bu senaryo üretimine ilişkin öneride bulunabilir. Tabii yerinden denetimde bulunan müfettiş arkadaşlar gerekli desteği verir. Gördükleri bir açık, uygulama eksikliği, bir süreç hatasına ilişkin teftiş kurulu başkanlığına öneride bulunarak, senaryoya tabii ki katkıları olabilir”. (Katılımcı G)

“Şubelerden işte soruşturmalar oldukça, her soruşturma nihayetinde yeni bir konu yeni bir senaryo yeni bir olay bunlarla mevcut raporlarını güncellerler ya da müfettiş yardımcılardan daha doğrusu müfettiş yardımcuları değil teftiş kurulu üyelerinden fikirler çıkabilir. İsteyen işte benim şöyle bir fikrim var böyle olabilir mi diye söyleyebilir, katkıya açık aynen öyle gelişimi açık”. (Katılımcı M)

Merkezden denetimdeki senaryo raporları sadece senaryo grubu ve inceleme grubunun önerileri ile sınırlanmamakta tüm teftiş kurulunun katılımına açık tutulmaktadır. Teftiş kurulu üyesi olan bir müfettiş rutin yerinden denetim faaliyetlerinde veya inceleme/soruşturma çalışmalarında elde ettiği tecrübeler doğrultusunda merkezden denetime muhtelif senaryo önerileri sunabilmektedir. Her senaryo önerisinin rapora dönüştürülmesi ya da rapora dönüştürülse de anlamlı bir veri sağlaması olasılığı bulunmamakla birlikte teftiş kurulunun taşıdığı katılımcı anlayış denetim tecrübesi anlamında yüksek bir sinerjinin oluşmasını temin etmektedir.

5.8.2. Merkezden Denetim Uygulamalarının Şube Personeli Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi hakkında “Merkezden denetim uygulamaları şube personelinin görevleri sırasında sergiledikleri davranışları nasıl etkilemektedir?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 5.2’de gösterilmektedir.



Şekil 5.2. Merkezden Denetimin Şube Personeli Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi

Şekil 5.2’de gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Dikkat ve Özen Artışı” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Sadece senede bir veya iki senede bir veya belli periyotlarla yapılan denetimler dışında merkezden, işte yapılan işlemlerle ilgili bu işlem neden böyle yapıldı, bu işlemin fişini gönder, işte bu işlemin şu sözleşmesini ihtiyaç duyuyorum gibi ara sıra personel yoklandığı zaman personel tabii ki bir göz beni sürekli izliyor mantığıyla hareket ediyor ve daha dikkatli daha özenli davranıyor. Bu şekilde bir olumlu etkisinin olduğunu söyleyebilirim”. (Katılımcı B)

“Yani mutlaka personelin yaptığı işlemlerde bir tık daha, belki iki tık daha dikkatli olmasını sağlıyor”. (Katılımcı E)

“Yani düşünsenize biri sizin kafanızda, bir şey sürekli size bakıyor ve siz elinizden gelenin en doğrusunu en güzelini yapmaya çalışırsınız. Tam tersini düşündüğümüz zaman da kötü bir şey yapmak istiyorsunuz ama bir göz sizi izliyor bunu yapmazsınız”. (Katılımcı C)

“Uzaktan Kontrol Algısı” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Sürekli izleniyoruz... Kesinlikle onu düşünüyorlar. Hatta normal saha teftişlerinde herhangi bir işlemle ilgili bir şey sorduğunuz zaman “ya buna zaten merkezi denetimden de bakılıyor, biz o yüzden bu işlemden imtina ediyoruz” gibi personelden de geri dönüşler alındığı da olur”. (Katılımcı D)

“Merkezden denetim ilk uygulamaya girdiğinde bankada, hani genel müdürlükten, teftiş kurulundan şubeye bir şeyler sorduğunda insanlar “ne oluyor?” diye bir düşünmeye başladı. Bir işlem yapıyor ve normal, sahada, yerinden incelenmeden, genel müdürlükten bir müfettiş o işlem hakkında soru soruyor, bilgi istiyor. Tabii personel bunu gördüğü zaman “demek ki yaptığım işlemler izleniyor” diye düşünüyor ve “müfettiş 2-3 yılda bir gelecek, bir yılda, bir yıldan önce gelmez.” algısını değiştirmiş oluyor”. (Katılımcı F)

Merkezden denetimin getirdiği eşanlı, sürekli ve makro denetim imkânı işlemlerin tesis edilmesi sürecinde personelin daha dikkatli ve özenli olmasını temin etmektedir. Çünkü eşanlı ve sürekli denetim personelde daimi bir izlenme duygusu oluşturmaktadır. Yerinden denetim ve iç kontrol faaliyetleri yoluyla dönemsel olarak denetim ve kontrole tabi tutulan personel, merkezden denetimle kesintisiz bir biçimde ve riske dayalı olarak takip edilmektedir. Kamera kayıtları ile de desteklenen bu süreç personelin uzaktan kontrol edildiği algısı içinde görevlerini yerine getirmesini ve bu psikoloji neticesinde dikkat ve özeninin artmasını beraberinde getirmektedir.

“Caydırıcılık” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Burada o hiçbir müfettiş gitmezse dahi o data talep edilip, onların incelenip, orada bir arkada bir göz fark edemedikleri, hani farkında olmadıkları uzakta bir gözün olması onlar da ciddi bir caydırıcılık etkisi ediyor”. (Katılımcı İ)

“Denetimin en önemli görevlerinden bir tanesi de caydırıcı olmak. Merkezden denetim, denetimin bu caydırıcılık özelliğini, amiyane tabirle en son noktaya taşımış durumda aslında”. (Katılımcı D)

“Yani şöyle en büyük etkisi tabii ki caydırıcılık. Yani aklında usulsüzlük yapmak, aklından usulsüzlük yapmak geçen bir personel için gerçekleştirdiği işlemlerin uzaktan birileri tarafından denetleniyor olması onun eylemini hayata geçirmesi için, geçirmesine engel, onu caydırıcı bir husus. Dolayısıyla %100 katkısı var usulsüzlüklerin önlenmesi anlamında”. (Katılımcı H)

“Hile Risklerinde Azalma” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Oluyor, o da oluyordur diye düşünmekteyim. Her iki tarafı da gören birisi olarak mutlaka oluyor. Çünkü sonuçta ilgili işlemleri yapacak personel sürekli tetikte olmak zorunda ve sürekli uzun süredir dokunulmayan bir alana girmeli. Bu zimmetsiz, mevduata; kredi ise yine aynı şekilde kredilerini fazla sorgulamayan etmeyen. Ama o raporlamalar, merkezden denetimden gelen uyarılar, personeli özellikle caydırıcı etkisi veya personele farklı yöntemler bulma noktasına ittiğini, daha zorladığını düşünüyorum. İmkânsız olmamakla beraber daha zorlaşıyor”. (Katılımcı J)

“Kesinlikle kırılma oluşturacağını düşünüyorum. Çünkü hani bizler de yaşadık hani görevde bulunduğumuz süre boyunca hani çok ciddi tespitler oldu bizim çalıştığımız dönemlerde merkezden denetimin ve yapılan bu tespitler banka genelinde de duyulan tespitler oldu”. (Katılımcı B)

Merkezden denetimin sahip olduğu üstün denetim araçları işlemlerin tesis edilmesi sürecinde şube personeli üzerinde önemli bir caydırıcılık etkisi oluşturmakta ve bu durum hile risklerini azaltmaktadır. Bunun temel sebepleri merkezden denetimce kurulduğu günden bugüne kadar hileli işlemler konusunda banka genelinde etkin tespitler yapılmış olması ve yerinden denetim faaliyetlerinde teftiş dönemleri bir yıla kadar uzarken merkezden denetimde sürekli ve eşanlı bir denetim olanağına kavuşulmasıdır. Hile konusunda merkezden denetim tarafından yapılan etkin tespitler hızla banka personeli arasında yayılmakta ve bu durum personel üzerinde ciddi bir caydırıcılık oluşturmaktadır. Hile risklerinin azalması merkezden denetimin sistem üzerindeki somut etkisi, caydırıcılık ise personel üzerindeki psikolojik etkisidir.

“Kendini Geliştirme Motivasyonu” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Yani aslında merkezden denetimde hile ve hatanın önüne geçmenin yanı sıra personelin de bu yaptığı işi içselleştirmesi ve bilgi birikiminin artırması dolayısı ile gelişmesine de katkı sağlar.” (Katılımcı C)

“Çünkü hata, yanlış yapmamak için araştırmak zorunda, öğrenmek zorunda. Veya daha önce başına mail böyle bir uyarı geldiyse doğrusunu öğrenmek zorunda... Yani kesinlikle onu biraz daha düzgün iş yapmaya, doğru iş yapmaya ve işi öğrenmeye itiyor.” (Katılımcı E)

“Kişi kariyer yapmak istiyorsa, bankada hedefleri varsa ve bunların da yarın öbür gün atamasında, yükselmesinde, pozisyon değiştirmesinde olumsuz olacağı yöneticileri tarafından kendisine sık sık dile getiriliyorsa, bu kişi için kesinlikle işlemlerini düzeltme kendini geliştirme anlamında faydalı olacaktır”. (Katılımcı M)

Personelin genel bankacılık birikimi açısından kendini geliştirmesi anlamında merkezden denetimin doğrudan bir etkisinden bahsedilemese de yürüttüğü görev pozisyonunun gerekleri açısından bir etkiden söz edilebilir. Merkezden denetim, yürütülen işlerin uzaktan kontrol edildiği bağlamında oluşturduğu algı sebebiyle,

personel üzerinde, iş ve işlemlerin düzgün bir şekilde tesis edilmesi için bir gelişim motivasyonu oluşturmaktadır.

“Personel Algısının Ölçülmemesi” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

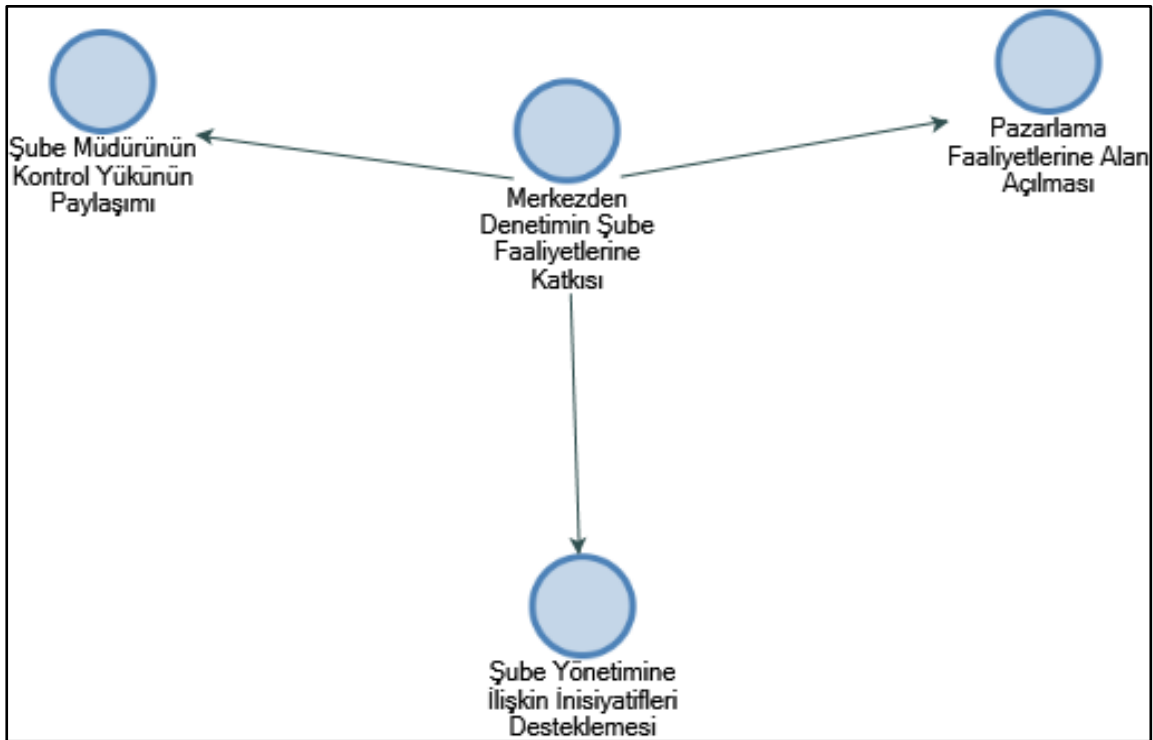
“Öyle bir sistemsel bir yöntem yok hâlihazırda çalışan ya da uygulanan. Sistematik bir geri dönüş alınmıyor aslında”. (Katılımcı D)

“O da aslında bir eksiklik. Teftiş kurulu ile ilgili, teftiş kurulunun veya denetim birimleri ile ilgili, sadece teftişi değil iç kontrolü dâhil edelim, bunların merkezden denetim birimleri ile ilgili öneri, soru, geliştirme, katkı yok”. (Katılımcı J)

Bankada merkezden denetim hakkında personelin görüşlerini paylaştığı bir sistem çalışmamaktadır. Merkezden denetimin farkındalığı konusunda bankanın bütününde homojen bir durum söz konusu olmayıp farkındalığın düşük olduğu şubeler bulunmaktadır. Özellikle farkındalığı düşük olan şubelerde, bunun yükseltilmesi adına, personelin merkezden denetim hakkındaki düşüncelerinin toplanması amacıyla iç müşteri anketi türünde kurgulanacak bir sistem faydalı olabilir. Bunun yanında söz konusu geri bildirimler merkezden denetimle ilgili süreçlerin revizyonu açısından farklı fikirleri de barındırabilir.

5.8.3. Merkezden Denetim Uygulamalarının Şube Faaliyetlerine Katkısına İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı hakkında “Merkezden denetim uygulamaları şube faaliyetlerine ne tür katkılar sunar?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 5.3’de gösterilmektedir.



Şekil 5.3. Merkezden Denetimin Şube Faaliyetlerine Katkısına İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi

Şekil 5.3’de gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Şube Müdürünün Kontrol Yükünün Paylaşımı” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“İşlem adedi, ürün çeşitliliğiyle personel adedi de fazla olduğu için böyle bir kontrol mekanizmasının olması, muhakkak şube yöneticisinin personeli kontrol etme ve izleme konusundaki fonksiyonuna ciddi anlamda katkı sağlıyor, beni rahatlatıyor. Benim o konudaki görev ve sorumluluğumun paylaşıldığını düşünüyorum. Bir yük paylaşımı yani”. (Katılımcı I)

“Şube yöneticisi, şubenin merkezden denetim tarafından denetlendiğini bilmesi ve buna önlemler alındığını görüyor olması kendisini bu operasyonel riskler

noktasında daha rahat bir tavır sergilemesine yol açar. Yani buradaki bankacılığın operasyonel risk kısmını merkezden denetim üstlenmiş olur, giderilmesi noktasında". (Katılımcı C)

Merkezden denetim, personel üzerinde oluşturduğu caydırıcılık ile dikkat ve özen artışı sebebiyle şube müdürlerinin kontrol yükünün paylaşılmasını mümkün kılmaktadır. Şube müdürlerinin üzerinde sorumluluk anlamında bir değişiklik olmasa da sürekli bir gözün şubedeki riskli işlemleri izlemesi kontrol yükü açısından bir hafifleme oluşturmaktadır. Özellikle personel sayısı ve işlem hacmi yüksek olan şubelerde şube müdürünün bütün personeli ve işlemleri kontrol edebilmesi mümkün değildir. Bu durumda sadece belli aralıklarda yerinden denetim faaliyetinin gerçekleştirilmesi de risklerin etkin olarak yönetilebilmesi için yeterli olmamakta ve uzun zamana yayılan iki denetim dönemi arasında riskler büyümektedir. Dolayısıyla sürekli denetim niteliği taşıyan merkezden denetim çalışmaları risklerin büyümeden kontrol edilebilmesini sağlamaktadır.

“Pazarlama Faaliyetlerine Alan Açılması” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Şube müdürünün birincil görevi pazarlamadır. Hani dediğim gibi denetim tarafı elbette şube müdürünün görevidir ama ana nosyonumuz pazarlama olduğu için tabi ki denetimde harcayacağınız zamanı pazarlamaya harcarsak elbette ki bizim için daha mantıklı olur o anlamda merkezden denetimin olumlu katkısının olduğunu tabi ki söyleyebiliriz”. (Katılımcı B)

“Merkezden denetiminin etkin olması, şube üzerinde bir el olduğunun düşünülmesi, hata riskini azalttığı için ve şube yöneticisinin de en büyük görevlerinden bir tanesi pazarlama olduğu için, pazarlamaya çok ciddi zaman ayırma şansımız oluyor”. (Katılımcı G)

“Çünkü hem şube yöneticisinin kendi yaptığı kontroller ve merkezden denetimden bu tarz senaryolar ya da tüm işlemler kontrol ediliyor algısı ile birlikte banka faaliyetlerinin daha da etkin olmasını (sağlayabilir). Yani çünkü bazı şubelerde işlemler çok yoğun, yani personelin fazla olduğu şubelerde bunun sağladığı ek güvenceden dolayı şube müdürü (pazarlama faaliyetleri anlamında) daha rahat hareket edebilir”. (Katılımcı K)

Merkezden denetim pazarlama faaliyetleri açısından da bir alan açarak asıl görevine yoğunlaşması anlamında şube müdürüne bir fırsat sunmaktadır. Aksi takdirde şube müdürü mesaisinin çoğunu şubedeki işlemlerin kontrolünü ayıracak ve pazarlama çalışmalarına fırsat bulamayacaktır. Merkezden denetimin sunduğu güvence sebebiyle şube müdürü işlemlerin kontrolüne daha az zaman harcayarak pazarlama faaliyetlerine konsantre olabilmektedir.

“Şube Yönetimine İlişkin İnisiyatifleri Desteklemesi” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Bunun yanı sıra şube yöneticisi altında çalıştığı personelin ne kadar riskli çalıştığını bilirse, o personelin riskli çalışmasının önüne geçecek rotasyonlara, tabii gerekli önlemleri alır. Raporlamalar gerekli görüldüğü halde şube müdürleriyle dahi paylaşılmaktadır. Hani bir öncekinde söylemiştik ya merkezden denetimin şube yöneticisine de katkısı vardır. Gerekli görüldüğü halde şube yöneticisi ile de paylaşılıp gerekli önlemi alması istenebilir. Tabii ki burada şu hususlar esas teşkil eder. Yani bir usulsüzlüğe esas teşkil edebilecek davranışlar tespit edilirse bu durum tabii ki şube yöneticisi ile paylaşılmaz ama salt aşırı borçluluk bir sinyal ön sinyal ise onun altında başka hiçbir şey yoksa bu ön sinyal şube yöneticisi ile paylaşılır, bak böyle bir hususta bir sinyal var, bu sinyaller senin bilgin dahilinde olsun ve sen şube yönetim organizasyon yapısında buna gerekli önlemleri al ki bu baskı unsuru hileli davranışa yol açmasın”. (Katılımcı C)

“Tabii ki illa ki yani o da eldeki bir şeydir. Sonuçta siz bir personelinizin şube müdürü anlamında söylüyorum, tayin olmasını kimden istersiniz, bölge operasyon bölüm müdürü olarak benden istersiniz ama sonuçta ben de bana da sağlam bir gerekçe sunmanız gerekiyor. Bana bu elemanın değiştirilmesini istediğiniz zaman ben doğal olarak size sormak zorundayım kişisel bir husumetten mi kaynaklı bu yer değişikliği, atıyorum anlaşamamanızdan kaynaklı mı, yoksa riskli bir işlemden dolayı mı? Siz bana bunu işte merkezden denetim ile alakalı söylediğiniz zaman ben bırakın zaten sizin şubenizle çalıştırmayı hani gerekirse o personeli para ile işi olmayan bir birime kaydırılması için ben de bu sefer insan kaynaklarına bildirimde bulunurum”. (Katılımcı M)

“O noktada da çok önemli katkıları olabilir. Merkezden denetimden gelen raporlar doğrultusunda aksiyonlar olacaktır. Gelen eksikliklerle ilgili o portföylere bunların dağıtımını yaparak, normalde çünkü müşteri bazında tek tek gittiğiniz zaman çok ciddi bir zaman. Merkezden denetimin yapacağı bu raporlamalarla çok ciddi bir zaman yaratıyorsunuz”. (Katılımcı J)

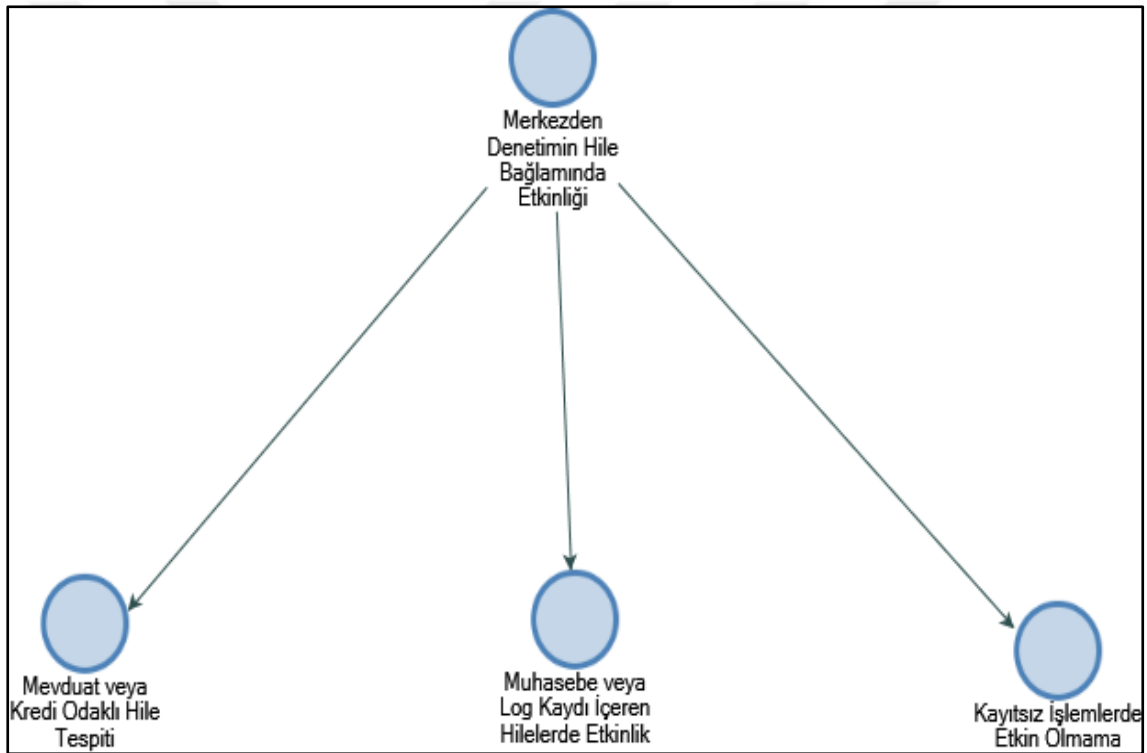
Merkezden denetim bulguları şube müdürü ile paylaşılması halinde, şube ile ilgili alınacak aksiyonlar bakımından güçlü bir gerekçe zemini oluşturmaktadır. Şube müdürünün bir personelin riskli çalıştığını düşünmesi ve hakkında inisiyatif kullanmak istemesi halinde o kişi hakkında merkezden denetim raporlarına yansıyan riskli işlemler önemli bir dayanak olacaktır.

Son dönemlerde merkezden denetim bulgularının ilk zamanlardakinin aksine şube ile paylaşılmaması tercih edilmektedir. Bunun sebebi olarak da paylaşılan bulguların risk içermemesi gibi durumlarda merkezden denetimin itibarının sarsılabileceği düşüncesi ve şubeler ile paylaşılan bazı bulguların gerçek mahiyetlerinin gizlenmesi (yöneticilerin çalışanlarını koruma güdüsü vb. sebeplerle) gibi hususlar öne çıkmaktadır. Bu anlamda merkezden denetim bulguları bazı dönemlerde şubeler ile paylaşılmakta, bazı dönemlerde ise şubeler ile paylaşılmaksızın müfettiş görevlendirmesi yoluyla incelenmektedir. Ancak her iki durumda da, merkezden

denetim bulguları riskli hususlar içermesi durumunda, ilgili personel hakkında gerekli önlemler alınmasına esas teşkil eden bir veri olarak değerlendirilmektedir.

5.8.4. Merkezden Denetim Uygulamalarının Hile Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin hile bağlamında etkinliği hakkında “Merkezden denetim çalışmalarında en fazla tespit edilen hileli işlemler konusunda bilgi verir misiniz?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 5.4’de gösterilmektedir.



Şekil 5.4. Merkezden Denetimin Hile Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi

Şekil 5.4’de gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Mevduat veya Kredi Odaklı Hile Tespiti” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“En temel iki işlem mevduat ve kredi olduğu için de en çok usulsüzlükler mevduat ve kredi bacağından tespit ediliyor”. (Katılımcı D)

“Merkezden denetimin tespit ettiği en büyük hile operasyonel anlamda bir personelin kötü niyetli bir şekilde başka müşteri hesaplarından para çalması, zimmet. Yüzdürme mesela kredi ile kredisini kapatma, tekrar yeni kredi açma, yakın izlemeye düşürmemeye çalışma, borçlarını erteleme yüzdürme, tekrar kredi kullanarak gecikmiş faizleri ile alakalı bunlar mesela tespit edilebiliyor”. (Katılımcı N)

“En fazla tabii zimmet dolaylı kredi kullandırımı, tahsis koşullarına aykırı kredi kullandırımı bunlar sayabileceğin ilk üç usulsüzlük türleri”. (Katılımcı H)

Merkezden denetimin en fazla tespit ettiği hile türleri zimmet ve usulsüz kredi (dolaylı kredi, kredilerden zimmet ve tahsis talimatlarına aykırılık vb.) işlemleridir. Bunların içinde de vadeli ve vadesiz mevduat hesapları üzerinde gerçekleştirilen usulsüz işlemler olarak tanımlanan zimmet eylemleri daha fazla öne çıkmaktadır. Riskli müşteri grupları biçiminde ifade edilen emekli müşteriler, gurbetçi müşteriler ve finansal okuryazarlığı düşük müşterilerin mevduat hesaplarından gerçekleştirilen işlemler merkezden denetimin zimmet raporlarında özellikle ve öncelikle incelenmektedir. Son dönemde kredi operasyon işlemlerinin merkezleştirilmesi kredi usulsüzlüklerinin önceki zamanlara kıyasla azalmasında ve kredilerin merkezden denetim aracılığıyla etkin olarak denetlenebilmesinde önemli bir rol oynamıştır.

“Muhasebe veya Log Kaydı İçeren Hilelerde Etkinlik” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Bunlar şundan tespit edilir, şimdi zimmet ve kredi usulsüzlüklerinde kayıtlar vardır. Yani bunlara kaynak teşkil edecek kayıt vardır. Örnek veriyorum zimmette bir hesap sahibi vardır, hesap sahibinin hesabı sistem üzerinden incelenebilecek hesap vardır ve sistem üzerinden incelenecek hesabın hesap hareketleri bir muhasebe kaydı oluşturur ve yine bu sistem üzerinden görünür”. (Katılımcı C)

“Mutlaka bir yerde bir iz bırakması lazım ki onu yakalayabilirsiniz. Bu iz de daha çok mevduatsal işlemler, operasyonel işlemler, zimmet işlemlerinde daha fazla oluyor muhasebe kayıtları”. (Katılımcı J)

“Genelde yaşanmışlıklardan, tecrübelerden yola çıkan senaryolar ve onun haricinde de personelin yapması muhtemel olan senaryolar diyerek bir fikir teatisi, bir böyle beyin fırtınası yapmak suretiyle senaryolar oluşturuluyor ve yapılabilecek, daha doğrusu raporlanabilir bir senaryo olması için de bankada bir veriye dayanacak olması lazım, bir hareket olması lazım bunun en temeli. Gözlenebilir bir hareket olması lazım. Zaten en temel rapor kaynağı da muhasebe hareketleri zaten”. (Katılımcı D)

Zimmet ve kredi usulsüzlükleri şeklindeki hileli işlemlerin diğer hile eylemleri karşısında daha çok tespit edilmesinin sebebi, merkezden denetimin kuruluş gayesinin bunlara odaklanması ve söz konusu işlemlerin muhasebe ya da log kayıtlarına yansımalarıdır. Merkezden denetimin, müşteri sırlarının ifşası veya banka sırlarının paylaşılması gibi kayıt oluşturmayan işlemleri etkin olarak tespit etme imkânı

bulunmamakta olup bu tarz eylemler daha çok müşteri şikâyetleri doğrultusunda tespit edilebilmektedir.

“Kayıtsız İşlemlerde Etkin Olmama” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

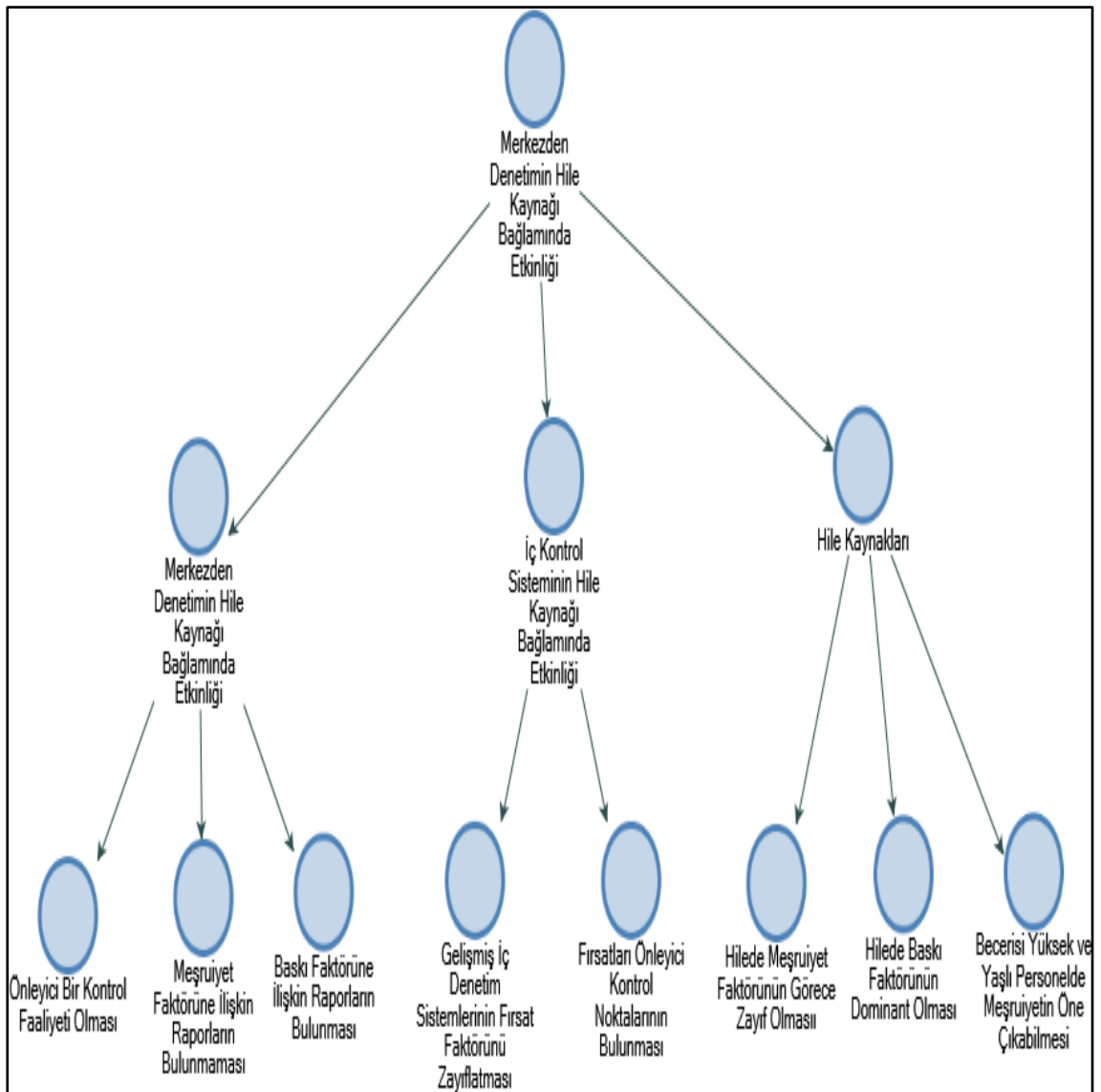
“Ama müşteri sırrı gibi şimdi aklıma tabi gelmiyor, değişik usulsüzlükler vardır tabii ki bunların kayıt oluşturulmaması dolayısıyla tespiti merkezden denetimden mümkün değil. O noktada ya bir şikâyet veya yerinden denetim çalışmalarıyla tespit edilecek hususlar”. (Katılımcı C)

“Merkezden denetim bunlarla (müşteri bilgilerinin paylaşılması ve bankacılık sırlarının ifşası) ilgileniyor. Ancak merkezden, bu bahsettiğiniz veri paylaşımı gibi hususlar kayıtlara yansıtılmayan, raporlanması zor. Bu suretle tespiti merkezden denetim tarafından zor konular. Bunlar daha çok yerinden denetim veya müşteri şikâyeti yoluyla ortaya çıkabilecek hususlar”. (Katılımcı G)

Müşteri sırlarının paylaşılması ve banka sırlarının ifşası konularında merkezden denetimde son dönemde çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Özellikle ilgisiz banka personelinin müşteri bilgilerini sıkça sorgulaması durumlarına dönük olarak log kayıtları üzerinden incelemeler yapılarak bu durumların sebepleri bulunmaya çalışılmaktadır. Banka sırlarının ifşası konusunda da iç kontrol uygulamaları çerçevesinde banka dışına yollanabilecek mailler için bir boyut (hacim) sınırlaması uygulanmaktadır.

5.8.5. Merkezden Denetimin Hile Kaynağı Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin hile kaynağı bağlamında etkinliği hakkında “Bankada gerçekleştirilen hilelerin kaynağı olarak hangi faktörler (meşruiyet, baskı, fırsat vb.) öne çıkmaktadır? Bu durumlara ilişkin geliştirilen kontroller konusunda bilgi verir misiniz?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 5.5’te gösterilmektedir.



Şekil 5.5. Merkezden Denetimin Hile Kaynağı Bağlamında Etkinliğine İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi

Şekil 5.5'te gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Önleyici Bir Kontrol Faaliyeti Olması” teması katılımcıların çoğunun görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Yani usulsüz bir işlem yapacak personelin kafasında, atıyorum o şubede belki halihazırda yerinden denetim yapan müfettiş olsa dahi uzaktan birilerinin kendisini denetliyor olduğunu her daim kafasından çıkaramayacaktır dolayısıyla Bu da önemli bir unsur engellemek için bu fırsatları”. (Katılımcı H)

“Kesinlikle, kesinlikle değerlendirilebilir. Çok önemli. Hileli işlemlerle ilgili de hem önleyici, hem de aynı zamanda kötü niyetli personelin başka yapacağı işlemlerle ilgi de durup düşünmesi, soru işaretleri kafasında oluşması açısından da çok önemli. Çünkü kötü niyetli personel, bir kontrol mekanizması hissettiği zaman onu daha da geliştirmek istiyor. Kontrol mekanizmasını geçmek, atlamak için daha zor bir süreç, daha zor bir ileri işlem düşünüyor. Ve bu ciddi anlamda önleyici oluyor. Bunu sahada çok bariz gördüğümüzü söyleyebilirim”. (Katılımcı J)

“Meşruiyet Faktörüne İlişkin Raporların Bulunmaması” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır

“Benim bildiğim (raporlama) yok, yapılmıyor. Ama yapılması lazım. Bu sorunuz ile beraber onun da yapılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü bu da çok ciddi bir sorun. Gerçekten çok uzun süredir aynı pozisyonda olan, yükselemeyen veya yükselmediğini hisseden veya akranlarına baktığı zaman, dönem arkadaşlarına baktığı zaman, devrelerine, aynı sicil, benzer sicil bakıp onların yükselmesi; o ilgili personelin sürekli yerinde sayması çok ciddi bir risk unsuru bence”. (Katılımcı J)

“(Meşruiyet faktörü ile ilgili merkezden denetimde bir rapor) yani yok bildiğim kadarıyla yok”. (Katılımcı K)

“Baskı Faktörüne İlişkin Raporların Bulunması” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Merkezden denetim tarafından bu yıllardır, merkezden denetim ilk kurulduğu dakikadan beri neredeyse sürekli takip edilen bir konudur. Çünkü biraz önce de söylediğim gibi baskı kavramı, mutlaka personeli hileli davranışa itecektir. Bu da merkezden denetim müfettişleri tarafından bilindiği için, belirli aralıklarla güncellenen merkez bankası kayıtları teftiş kurulu başkanlığınca zaten incelenir”. (Katılımcı G)

“Merkezden denetimin de hani kişilerin kişisel hayatını uzaktan izleyemeyeceği ve diğer şeyleri tespit edemeyeceği için, merkezden bakabileceği personelin borçluluk durumu. Somut bir şekilde yine veriyi çekip (o hayatın rakamlara) yansımaları aşırı borçlu personel... Aşırı borç personeli hata yapmaya zorluyor. O yüzden de zaten ona yönelik raporlar var. Personelin borçluluk durumu da merkezden denetim senaryoları içerisinde var. O senaryolara da bakılıyor. Aşırı borçlu personelin işlemleri özellikle gişede çalışıyorsa, operasyonel grupta çalışıyorsa ayrıyeten bakılıyor, daha detaylı şekilde”. (Katılımcı F)

Merkezden denetim raporlarında baskı faktörü ile ilgili senaryolar (borçlu personel raporu vb.) mevcut olup meşruiyet faktörüne dönük bir senaryo bulunmamaktadır. Meşruiyet faktörüne dönük olarak oluşturulabilecek senaryoları yöneticilerin çoğu anlamlı bulmasa da bazı yöneticiler bu senaryoların anlamlı olabileceğini ifade etmektedir. Meşruiyet faktörü hile kaynağı olmaktan ziyade kurum aidiyetini ve iş verimliliğini olumsuz etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler merkezden denetimi hileleri önleyici bir kontrol faaliyet olarak nitelendirmektedir. Merkezden denetimin sürekli izlenme algısı ile personel üzerinde oluşturduğu caydırıcılık bu niteliğin kaynağı olarak ifade edilmektedir. Ayrıca kesintisiz bir şekilde yürütülen merkezden denetim çalışmaları bir erken uyarı sistemi vazifesi görerek risk sinyallerinin saptanması ve hilelerin gerçekleşmeden önlenmesi adına önemli bir fonksiyon üstlenmektedir.

“Gelişmiş İç Denetim Sistemlerinin Fırsat Faktörünü Zayıflatması” teması katılımcıların çoğunun görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Merkezden denetimin ve teftiş kurulunun özellikle, bankanın sistemindeki açıkları gidermeye yönelik çalışmaları sürekli devam ediyor. Burada da merkezden denetim, teftiş kurulunda en başta gelen ekip. Sonuçta sahada olan işlemleri sürekli inceliyorlar. Sahadan sürekli geri dönüş var. Rapor inceleyenlerden de sürekli bir geri dönüş var. Zaten bir vaka yakaladıkları zaman derinlemesine inceleniyor ve bu vakanın neden kaynaklandığının, hangi fırsattan kaynaklandığını analiz edip kaynağını kurutmak için o fırsatla ilgili önlem alıyorlar. Yani o anlamda da bankanın, hani bu usulsüzlüğe neden olan fırsatları kapatmaya yönelik çalışması da yapılıyor mutlaka merkezden denetim ekibinde”. (Katılımcı F)

“Tabii bu eski zamanlarda yani iç denetimin merkezden denetimin yoğun olarak faaliyet göstermediği süreçte, dediğiniz bu fırsat faktörü ön plandaydı. Ama bence bu fırsat faktörü diğer faktörlerin arkasında yer almakta”. (Katılımcı C)

“Fırsatları Önleyici Kontrol Noktalarının Bulunması” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Kredi tarafında genelde hata olma ihtimali artık merkezi operasyon olduğu için artık çok zor. Merkezi operasyon herhangi bir kefil eksikliğinde kredi çerçeve sözleşmesini sisteme girmez. Sisteme girmediği için de kredi kullandırımı yapılamaz kefalet olmadığı için, sistemler birbirine bağlı entegreli olduğu için. Dolayısıyla yani kredi tarafında bankacılık sektöründe bizim bankamız olarak baktığımızda azalmıştır”. (Katılımcı A)

“Örneğin mesela bir vadeli hesaptan, vadesiz hesaptan belli meblağın üstünde tek personel para çekemez, ikinci personel onayı ister sistem, bu mesela çift onay mekanizması, mesela sistematik bir kontroldür. Belli kullanıcılara belli yetkilerin tanımlanması, belli kullanıcıların belli hesaplara müdahale edememesi

gibi sistemde son derece yaygın ve etkin iç kontrol mekanizmaları mevcut”.

(Katılımcı D)

“Hani çok basit, temel düzeyde 2. Onay mekanizmasını çok getirdik. Yani fırsatları önlemek için. Kesinlikle yani adam tek tuşla yapabileceği işi artık yapamıyor. Mutlaka bir ikinci amirin veya ikinci arkadaşın (görmesi gerekiyor)”.

(Katılımcı E)

Banka iç kontrol sisteminde fırsatları engellemek adına sistemselsel ve manuel kontrol mekanizmaları bulunmaktadır. Bunlar fırsat faktörlerini zayıflatıcı etkiler oluşturmaktadır. Sistemselsel olarak çift onay mekanizmaları ve manuel olarak da düzenli yıllık izin kontrolleri, ATM para yüklemelerinde ikili onay ve ıslak imza kontrolleri gibi kontroller bulunmaktadır. Çift onay mekanizması sayesinde tek bir personelin işlemleri sonlandırabilmesi engellenerek bir anlamda süreçler çapraz kontrole tabi tutulmaktadır. Düzenli yıllık izinler kullanılmak suretiyle personelin işinden bir müddet uzaklaşması ve potansiyel risklerin önlenmesi/usulsüzlüklerin açığa çıkarılması amaçlanmaktadır. Islak imza kontrolleri ile de işlem yapan kişinin gerçek/yasal banka müşterisi olup olmadığı kontrol edilmektedir. Merkezden denetim gelişmiş bir iç denetim tekniği olarak gerçekleştirdiği tespitlerle fırsatların baskılanmasını sağlamakta ve bu durum merkezden denetimin proaktif bir kontrol faaliyeti olmasının kaynağını teşkil edilmektedir.

“Hilede Baskı Faktörünün Dominant Olması” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Benim tecrübelerim genelde baskı unsuru diyebiliriz. Genelde mali baskı işte yaşadığı çevrede mesela evli personel işte çocuk var evini geçindirmekte zorlanıyor diyelim ya da daha fazla ihtiyaç hisseden bir eşi var diyelim ki onun yarattığı baskı ile usulsüzlüğe daha fazla yönelebilir”. (Katılımcı K)

“Bence şey bence kesinlikle buna, bir kere ilk insanda kötü niyetli işleme yönelmeye ekonomik nedenler, kötü yaşam tarzı, bu niyeti insanın kafasına yerleştirir. Mali baskı ya da rahat yaşama arzusu ve düzenli bir aile hayatı olmayıp aşırı hırs bunlar insanın şey yapmasını niyet eder. Ekonomik baskılar artı kolay yoldan rahat yaşama isteği bu insanın bence niyetine ve kafada bir takım kurgular yapmasını sağlar”. (Katılımcı İ)

“Hilede Meşruiyet Faktörünün Görece Zayıf Olması” teması katılımcıların çoğunun görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Tam o değil belki ama genelde 5- 10 lira alan arkadaşlar oluyor. Ama tabi bu da zimmet oluyor o (meşruiyete) girer mi, onu düşünüyorum. Adam onun zimmet olduğunu bilmiyor ama. Aslında girer, evet, evet. Üçün beşin lafını etmeyelim” veya şey işte o çok olan bir olay aslında. Kasa fazlalıklarını alıyor. Çünkü kasa fazlalıkları şöyle mevzuatta, sene sonunda genel müdürlüğe mal ediliyor, diyor ki

“ben alayım bari.” Onun için evet, meşruiyet kapsamı da var ama bu kasa fazlalığı konularında. Ama az, çok az...”. (Katılımcı E)

“Açıkçası bu saymış olduğun döngü içerisinde de bence en zayıf olan yani personeli buna iten husus da belki makam mevkie istediği ya da kendince hak ettiğini düşündüğü makam mevkie erişememesinden dolayı belki yaptığı usulsüz eylemler olarak söyleyebiliriz. Meşruiyet bence meşruiyet en zayıf olanı o”. (Katılımcı H)

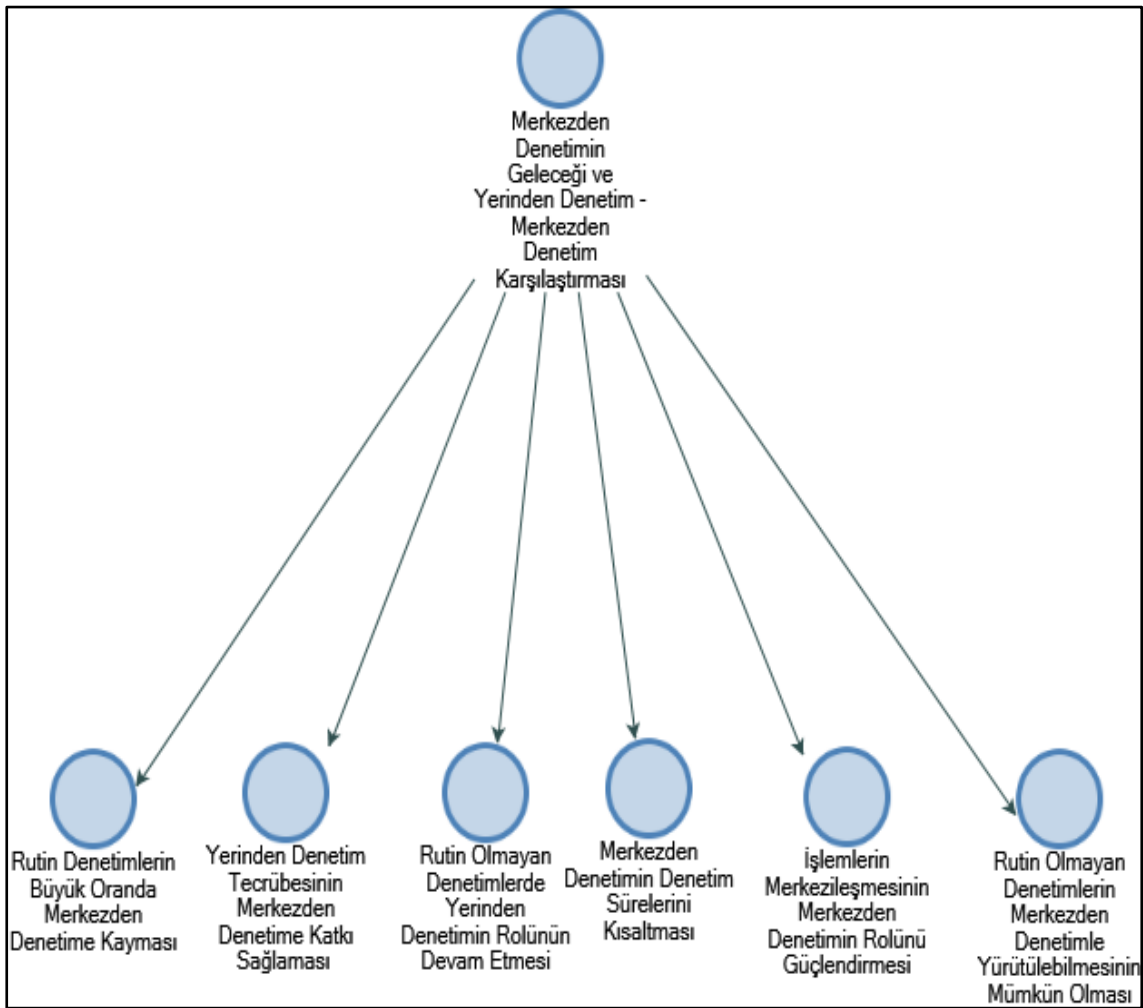
“Becerisi Yüksek ve Yaşlı Personelde Meşruiyetin Öne Çıkabilmesi” temasına ilişkin katılımcı M tarafından şöyle ifadeler kullanılmıştır:

“Benim az önce verdiğim daha çok genç kişiler için işte dediğim gibi kendisini becerikli gören ve olduğu yere göre gerçekten becerikli olan, hani genç personel de zimmet yaptığı için konuşuyorum bunu, onda meşruiyet, fırsat (daha etkili olur). Yaşlanmış bir yere gelememiş personelde ben daha çok karşılaştım usulsüz işlemlerle. Ben (bunun kaynağının) meşruiyet olduğunu daha çok düşünüyorum, duygusal nedenler”.

Bankada yapılan hilelerin kaynağı olarak en fazla baskı faktörü öne çıkmaktadır. Banka personeli yüksek borçluluk, daha iyi yaşam isteği ve ailevi meseleler gibi nedenlerle psikolojik bir baskı yaşamakta ve hileli işlemlere yönelmektedir. Nadiren meşruiyet faktörü de hile kaynağı özelliği taşıyabilmekte, özellikle becerisi yüksek banka personeli ve yaşlı banka personeline bu faktör öne çıkabilmektedir. Fırsat faktörü, günümüzde iç denetim sisteminin etkin çalıştığı gerekçesi ile en zayıf faktör olarak değerlendirilmektedir. Çalışan hileleri açısından en önemli fırsat faktörü olarak zayıf iç kontrol ve iç denetim sistemleri dikkat çekmektedir. Bugün uygulanan gelişmiş iç kontrol sistemleri ve iç kontrolün yönetsel bir fonksiyonu niteliğindeki güçlü iç denetim sistemleri hile fırsatlarını büyük ölçüde azaltmaktadır.

5.8.6. Merkezden Denetimin Geleceğine (Merkezden Denetim-Yerinden Denetim Karşılaştırmasına) İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin gelecek projeksiyonu hakkında “Sizce merkezden denetim uygulamaları yerinden denetim uygulamalarını zamanla nasıl etkileyecektir?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 5.6’da gösterilmektedir.



Şekil 5.6. Merkezden Denetimin Geleceği ve Yerinden Denetim - Merkezden Denetim Karşılaştırmasına İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi

Şekil 5.6’da gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Rutin Denetimlerin Büyük Oranda Merkezden Denetime Kayması” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Denetim faaliyetlerinin yürütülmesi önümüzdeki yıllarda % 80-90 oranında merkezden denetime kayacaktır rutin denetim anlamında kesinlikle. Çünkü yerinden denetime gitmenin artık çok fazla bir anlamı yok”. (Katılımcı A)

“Günümüzde birçok banka artık yerinden denetimin ağırlığını çok azalttı. Kimisinde yerinden denetim dahi yok, tamamen merkezden denetimle halledilmekte. Tabii ki teknoloji geliyor. Yani sonuçta sistemin kullanımı, yani bilgisayarın kullanımı diyeyim her geçen gün daha da artıyor. Bilgi teknolojilerinin kullanımı her geçen gün artıyor. Ya da bankanın sunmuş olduğu ürünler artık teknoloji tabanlı ürünler. Dolayısıyla bunlarda yerinden denetimin ağırlığı ister istemez azalmak zorunda. Dolayısıyla da merkezden denetimin ağırlığı önümüzdeki dönemlerde çok daha artacak”. (Katılımcı H)

Rutin denetim faaliyetleri anlamında yerinden denetimin ağırlığı zamanla merkezden denetime kayacak olmasına rağmen bu durum yerinden denetimin tamamen sona ermesi anlamına gelmemektedir. Özellikle gelişen teknoloji ile birlikte manuel bankacılık işlemlerinin hızla azalarak merkezileşmesi ve veri olarak depolanabilmesi denetimin de merkezileşmesine önemli bir temel oluşturmaktadır. Ancak denetimin bütünsel etkinliği açısından kısa sürelerle de olsa yerinden denetim faaliyetlerinin devam etmesinin gerekli olduğu ifade edilmektedir.

“Yerinden Denetim Tecrübesinin Merkezden Denetime Katkı Sağlaması” teması tüm katılımcıların görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Çünkü merkezden denetim dediğimiz şey daha önce de bahsettik hani raporlar üzerinden giden bir şey hani o işlemin nasıl yapıldığını bilmeden hani şubelerdeki işleyişi bilmeden şube havasını solmadan daha doğrusu öyle söyleyeyim yani o konu sadece rakamlardan ibaret olur. Hani içinde sonuçta her usulsüz olayda bir senaryo vardır bir olay örgüsü vardır onun anlaşılabilmesi için müfettişin mutlaka hani belli sayıda şube denetimi yapmış bu konuda tecrübeli olması gerekir ki tespiti doğru yapabilsin tespit edebilmesi için bu gerekiyor. Yani tespiti doğru yapamaz çünkü yani”. (Katılımcı B)

“Zaten bizim teftiş kurulu da öyle. Şube görmeyen arkadaşları merkezden denetime almıyoruz. Çünkü çok farazi olur. Bilmeyen, ne iş yapıldığını bilmiyorsa süiistimalin çıkacağını, nereden çıkacağını nereden bilebilir. O işi bilecek ki, süiistimalin de nereden çıkacağını öngörecektir. Bunun için önemli”. (Katılımcı E)
Yerinden denetim tecrübesi olmadan, merkezden denetimin etkin olması mümkün değil. Zaten konuşmamızın başında söylediğimiz belirli bir kademeye gelmiş müfettişlerin merkezden denetime seçilmesinin gerekçesi de bu. Çünkü yerinden denetiminde neyin aksayabileceği, süreç içerisinde neler hata olabileceği müfettiş tarafından gözlemlendiğinde oluşturulacak raporda, merkezden denetim senaryo raporlarında, çok daha etkin raporlar çıkabiliyor. O yüzden yerinden denetim görmeden merkezden denetime gelmenin çok bir anlamı bulunmuyor”. (Katılımcı G)

Merkezden denetimin etkinliği için yerinden denetim tecrübelerinin dolayısıyla da yerinden denetim faaliyetlerinin mevcudiyetinin bir gereklilik olduğu düşünölmektedir. Çünkü personelin iş başında sahip olduğu motivasyonun ve içinde bulunduğu davranışsal yapının gözlemlenmesinin ancak yerinden denetimle mümkün olduğu ve bunun da etkin senaryo tasarımı için güçlü bir temel oluşturacağı belirtilmektedir. Günümüzde müfettiş yardımcılarını bu düşüncenin bir sonucu olarak çoğunlukla re'sen yetki şeklinde ifade edilen denetim yapma yetkisini şubedeki tecrübeleri ile kazandığı andan itibaren merkezden denetimde görevlendirilmektedir.

“Merkezden Denetimin Denetim Sürelerini Kısaltması” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Çünkü sonuçta olağan dışı denetimde inceleme ve soruşturmada genelde usulsüzlük, bir hile var ve buradan mutlaka sizin en nihayetinde kanunlarımız da uyarınca, mevzuatımız da uyarınca görüşmeler yapmanız gerekiyor, ifadeler almanız gerekiyor, anlatımlar almanız gerekiyor ve en son savunmalar vermeniz gerekiyor, bu anlamda. Ayrıca fiziksel olarak birçok belgeyi bilgiyi görmeniz gerekiyor sahada, eğer sorunuz bu yönde ise çok büyük katkı sağlayacağını, besleyeceğini, inceleme soruşturma sürelerini azaltacağını düşünüyorum”. (Katılımcı J)

“Merkezden denetimin etkisi şöyle bir şey olur. Yani yerinden denetim ekibinin istediği bazı raporları verip yine yerinden denetim yani yerinden denetimdeki ekip soruşturma ve inceleme çalışmalarını yine zamansal olarak mesai olarak bir kısmını şey olabilir yani bunu azaltabilir. Mesela üç aylık soruşturmadır, iki aylıktır, bir aylıktır bunu mesela”. (Katılımcı N)

İlgili birimlerde dosyalar ve evraklar üzerinden gerçekleştirilen yerinden denetim faaliyetleri haftalarca ya da aylarca devam etmektedir. Merkezden denetim bu süreleri saatlere hatta dakikalara indirerek denetim planlaması açısından büyük bir avantaj sunmaktadır. Hem rutin denetim faaliyetleri hem de rutin olmayan denetim faaliyetleri açısından söz konusu süre avantajını ortaya çıkarmaktadır. Böylece denetim programına dahil edilemeyen birim kalmamakta ve denetim kaynaklarının yetersizliği ile ilgili sorunlar minimize edilmektedir.

“Rutin Olmayan Denetimlerde Yerinden Denetimin Rolünün Devam Etmesi” temasını katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Rutin denetimleri merkezden denetim üstlenecektir; yerinden denetimin rutin denetim kısmını ki, yerinden denetimin çok büyük bir oranını zaten rutin denetimdir yüzdeye vurduğunuz zaman yerinden denetim içerisinde. İnceleme, soruşturma ağırlığı çok azdır. Beşte bir falan diyeyim ben, belki ortalama bir rakam olarak. Yerinden denetimin rutin denetim kısmını merkezden denetim üstlenecektir. Onun haricinde inceleme soruşturma dediğimiz konular tamamen başka bir mevzu, başka bir alan, başka bir uzmanlık alanı hatta bence. O yüzden onun yerinden olmaya devam etmesi gerekmede”. (Katılımcı D)

“Yok mümkün değil. Onun sebebi şu. Zaten siz merkezden denetimde belli bir rapor mantığını, belli bir senaryoya göre raporlanmış kayıtları süzüyorsunuz. Şimdi bu kayıtların içinde gerçekten usulsüzlüğe konu kayıtlar da var ama usulsüzlüğe konu olmayan, müşteriden kaynaklı ya da personelden kaynaklı hata olabilir ya da müşterinizin hani çok değişik bir yapısı vardır, hani sizin bir normal sağlıklı bir insan bunu yapmaz dediğiniz işlemleri de yaptırabilen müşterilerle karşılaştık. (İnceleme/soruşturma) yerinde olmalı ama merkezden denetimde de yine desteklenmeli”. (Katılımcı M)

“Çünkü sonuçta olağan dışı denetimde inceleme ve soruşturmada genelde usulsüzlük, bir hile var ve buradan mutlaka sizin en nihayetinde kanunlarımızda uyarınca, mevzuatımızda uyarınca görüşmeler yapmanız gerekiyor, ifadeler almanız gerekiyor, anlatımlar almanız gerekiyor ve en son savunmalar vermeniz gerekiyor. Bu anlamda. Ayrıca fiziksel olarak birçok belgeyi bilgiyi görmeniz gerekiyor sahada, eğer sorunuz bu yönde ise çok büyük katkı sağlayacağını, besleyeceğini, inceleme soruşturma sürelerini azaltacağını düşünüyorum. İnceleme soruşturma ekibi de yine aynı şekilde ekibi de azaltacağını, ama asla onun yerine geçmeyeceğini, inceleme soruşturmanın merkezden yapılmasını çok zor görüyorum”. (Katılımcı J)

Rutin olmayan denetim faaliyetleri olan inceleme ve soruşturma çalışmalarının yerinden yürütülmesi gerektiği konusunda yöneticiler büyük bir çoğunlukla aynı fikirdedir. İnceleme ve soruşturma faaliyetlerinde personel ve müşterilerle yüz yüze görüşmeler yapılması ihtiyacı, bu çalışmaların yerinden denetim yoluyla yürütülmesini gerektirmektedir. Her ne kadar inceleme ve soruşturma çalışmalarının yerinden yürütülmesi gereği devam edecek olsa da merkezden denetimin etkin çalıştığı bir iç denetim sisteminde hem yerinden denetime hem de inceleme ve soruşturma çalışmalarına ayrılan süreler kısılacaktır. Ayrıca inceleme ve soruşturmayı gerektiren usulsüz işlemlerin sayısında da bir azalma yaşanacaktır.

“Rutin Olmayan Denetimlerin Merkezden Denetimle Yürütülebilmesinin Mümkün Olması” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Ya da bazen spesifik soruşturmalarla, incelemelerle ilgili olarak yerinden denetimde görev yapılabilir. Ama artık uzaktan da soruşturma yapıp tüm evraklara ulaşabiliyorsunuz. Artık zaten ifade alma şekillerinde geliştirilebilir, zaten mektupla ifade alma yöntemi var, üçüncü kişi aracılığı ile ifade alma imkânı var, mektupla ya da mail ile ifade alınabilir. Ya da artık şey, her şey kanıt altında çok önemli. Bir usulsüz bir işlem varsa da görüntülü olarak kamera yoluyla da görüşülerek de hani illa yüz yüze gelmeden de anlatım alınabilir”. (Katılımcı İ)

“Bununla ilgili olarak da başka banka örneğini vereceğim. Mesela bazı bankalarda teftiş ve soruşturma şey inceleme ve soruşturma işlemleri yine hiç şubeye gitmeden öncelikle konunun merkezden araştırılması, incelenmesi... Eğer müşteri atıyorum müşteri hesaplarından yapılan bir işlem olabilir müşterinin bile hani şube yerine genel müdürlüğe çağırılması ya da merkezden denetimin bulunduğu lokasyona çağırılıp işte anlatım vesaire orada alınması, yine şube personelinin keza aynı şekilde... Dolayısıyla hani bu işlemleri biraz şubeden soyutlamaya çalışıyor özel bankalar”. (Katılımcı H)

“Yani eğer yaptığınız soruşturma salt veri içerecek şekilde yapılacaksa bunu çok rahat merkezden denetimden tespit edebilirsiniz, ilgililerin ifadesini merkezden denetiminden de yollayabilirsiniz mail ortamında anlatımlarını da alabilirsiniz ve sonuca da bağlayabilirsiniz”. (Katılımcı C)

“İşlemlerin Merkezileşmesinin Merkezden Denetimin Rolünü Güçlendirmesi”

temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

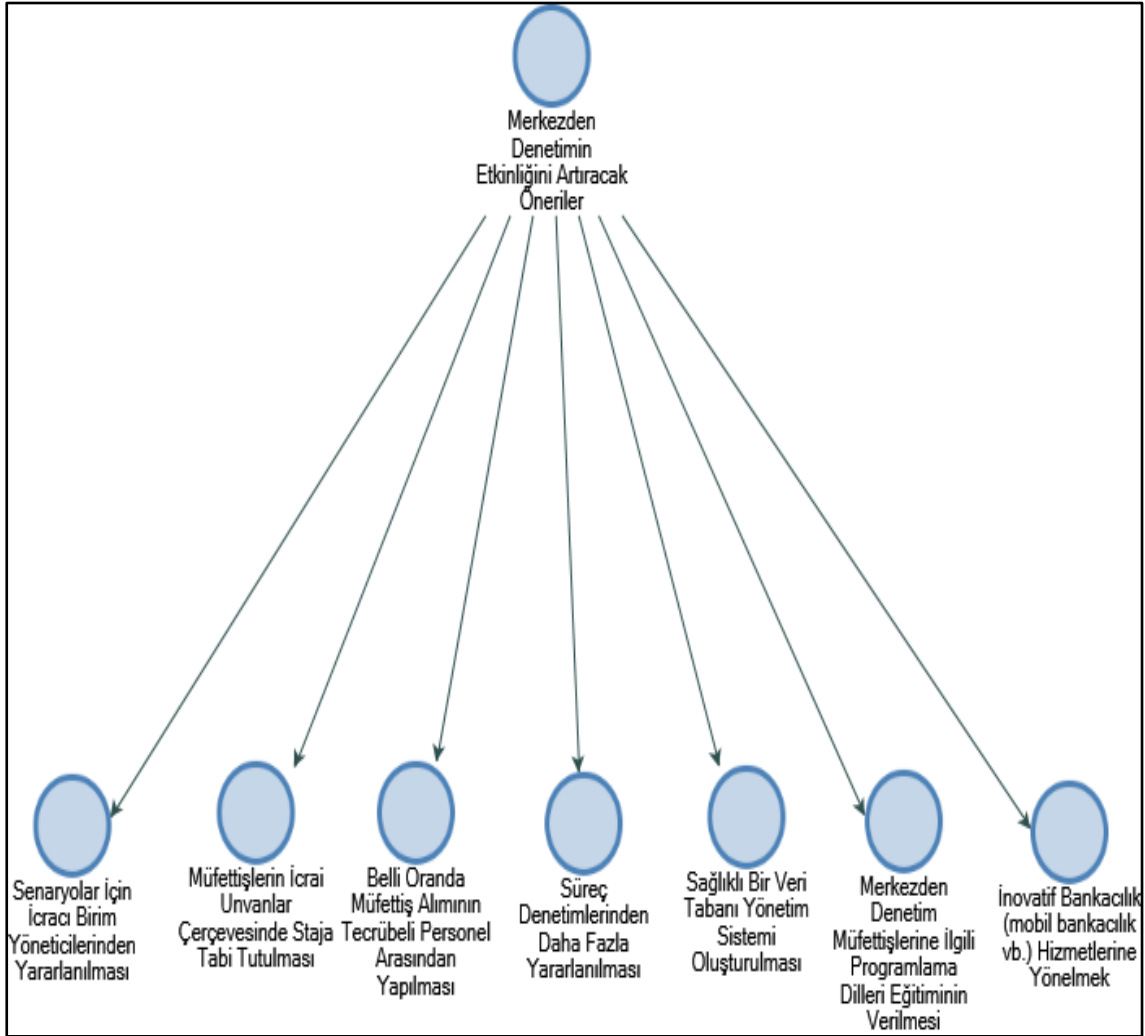
“Tabii ki merkezden denetim çünkü artık herkesin her işlemin merkezileştiği bir ortamda sektör gerçekliği de var, merkezden denetimin yerinden denetimin o noktada yerini alacağını kaniyim”. (Katılımcı C)

“Şu an ben 10 senelik bankacıyım 10 senelik gelişmeye baktığım zaman hani hangi işlemlerin merkezileştiği hangi işlemlerin şubelerden alındığı ve merkezi olarak yapıldığı konusuna baktığım zaman ciddi anlamda burada bir hızlı bir şekilde merkezileşme söz konusu. Merkezleşmenin olduğu ortamda zaten şube işleminin azaldığı ortamda da denetimin de merkeze kayması kaçınılmaz sondur”. (Katılımcı B)

Yerinden denetime zamanla hiç ihtiyaç kalmayacağını düşünen az sayıda yönetici de bulunmakta olup bunlara göre hem rutin denetim faaliyetlerinin hem de inceleme ve soruşturma görevlerinin merkezden denetim eliyle yürütülmesi mümkün olacaktır. Özellikle kayıtlar üzerinden ispatlanabilecek bir hileli işlem söz konusu ise inceleme ve soruşturma çalışmaları da merkezden yürütülebilecektir. Ayrıca bankacılık sektöründe bütün işlemlerin sisteme entegre edileceği ve manuel işlemlerin kalmayacağı yakın bir gelecek içinde merkezden denetimin rolü güçlenecek ve yerinden denetim anlayışında da radikal bir değişim olacaktır. Dolayısıyla yerinden denetim anlayışının ters yüz olacağı bilgi teknolojileri dünyasında etkin senaryo tasarımı için fiilen şubelerde bulunmak anlamında bir denetim tecrübesi önemini yitirecektir. Diğer bir ifade ile yerinden denetim yoluyla yürütülen rutin denetim faaliyetleri tamamen merkezden denetim eliyle yürütülebileceği için ihtiyaç duyulan yerinden denetim tecrübesi fiilen şubede bulunmaya gerek kalmaksızın kazanılmış olacaktır.

5.8.7. Merkezden Denetimin Etkinliğinin Artırılmasına İlişkin Bulgular

Katılımcılara merkezden denetimin etkinliğinin artırılmasına ilişkin “Merkezden denetim çalışmaları nasıl daha etkin hale getirilebilir?” şeklindeki görüşme sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların sunduğu cevaplar çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi sonucunda öne çıkan temalar Şekil 5.7’de gösterilmektedir.



Şekil 5.7. Merkezden Denetimin Etkinliğinin Artırılmasına İlişkin Bulguların Tematik Gösterimi

Şekil 5.7’de gösterilen temaların dayanağı niteliğindeki örnek katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

“Senaryolar İçin İcra Birim Yöneticilerinden Yararlanılması” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Bence kesinlikle faydası olur diye düşünüyorum Çünkü şöyle bir şey var, her ne kadar arkadaşlar sürekli sahada veya denetimde olsalar da hani şubede yapılan iş

ve işlemlerle değişen iş ve işlemlere bakıldığı zaman tabii ki bizler sahada olan kişiler olarak daha çok çok vakıfız yani hani hangi konular geliştii işte değişen bir mevzuatla hangi işlemler etkileniyor işlemler nereye kayıyor hangi işlemleri yaparsak mevzuata aykırı işlem yapmış oluruz. Tabii ki faydalı olur. Ama dediğim gibi yani bunun biraz daha şey olması lazım hani iyi tasarlanması ve gizlilik esasii ile olması lazım. Çünkü hakikaten o senaryo dediğimiz çok mahrem şeylerdir". (Katılımcı B)

"Yani bu da hiç düşünmediğim bir konu ama çok mantıklı geldi. Sonuçta hep müfettişler oturuyor beyin fırtınası yapıyor ve hepsinin aslında bakış açısı aynı. Hepsi denetim şeklinde bakıyor. Masanın diğer ucunda değil hiçbirisi. Masanın diğer tarafında kişilerden görüş almak da önemli çünkü hiç aklınıza gelmeyecek şeyler çıkabilir. Bir de işin içinde olmak farklı bir şey. Yani bilmek farklı şey". (Katılımcı E)

"Evet mesela şu da var bir buçuk sene sonunda benden daha fazla şey alabilir, şu an katkı sağlayabilir, beni kullanabilir. Denetimden gelen müdürü de kullanabilir, kullansınlar hatta yani o faydalı bir şey olur yani kaynakta ben şeye gitmem yani hani bu böyle yanlış bir kaynak gibi bir şeye gitmem yani". (Katılımcı L)

“Müfettişlerin İcrai Unvanlar Çerçevesinde Staja Tabii Tutulması” teması katılımcıların tamamına yakınının görüşlerinde öne çıkmakta olup bu temaya ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

"Bu noktada şöyle yapılabilir, müfettişler şubelere operasyonel süreci öğrenmek adına geçici bir süre görevlendirilebilir büyük şubelerde. Çünkü işin özü şudur, merkezden denetimin etkili olabilmesi için senaryoların sağlam olması lazım. Senaryonun beslendiği yer de birimlerdir, görev yapılan birimlerdir. Eğer birimi çok iyi bilerseniz, operasyonel işleyişi bilirsiniz, çok sağlam senaryo yazarsınız. (Bu anlamda müfettişlerin) bir staj gibi yani çok fazla şubenin işleyişine karışmadan operasyonel süreci, işleyiş sürecini (öğrenmesi faydalı olabilir)". (Katılımcı C)

"Staj diyorsunuz, (katkısı) olur. Çünkü ben de bir buçuk yıl müşteri temsilciliği yaptım, çok açık yüreklilikle söyleyebilirim ki şubeye başladığım günle şu an olduğum gün arasında işlemlere bakışım çok farklılaştı. Bu bakış açısını değiştirir. Ben şubeye geçtiğim zaman şu diyalogla çok karşılaştım Siz evet inceliyorsunuz bir şey ama biz bu taraftan başka şeyler de yapıyoruz. Tabiri caizse mutfağında öğrenmek çok bir şey katacaktır". (Katılımcı M)

Merkezden denetimin daha etkin hale getirilmesi için yöneticilerden müteşekkii odak gruplar oluşturularak senaryo önerileri toplanabileceği gibi müfettişlerin tüm rol modeller çerçevesinde ilgili birimlerde belli bir süre staja alınması da sağlanabilir. Ancak bu uygulamaların pratik işleyişte güçlükler içermesi gerçeğinden hareketle stajların simülasyon ortamları üzerinden yapılabileceği değerlendirilmektedir. Ancak uygulayıcılar tarafından bir bankacılık hizmetinin sunumu ile ilgili açıklar veya riskler en doğru şekilde tanımlanabilecektir. Dolayısıyla odak grup, staj ve simülasyon faaliyetleri ile işleyiş hakkında yöneticilerin taşıdığı ve müfettişlerin elde ettiği tecrübeler hile denetiminin etkinliğine katkı sağlayacaktır.

“Belli Oranda Müfettiş Alımının Tecrübeli Personel Arasından Yapılması” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Müfettişlerin belli kesiminin müfettiş yardımcısı alırken, sıfırdan banka dışından değil de banka kaynağından, banka içinden, farklı birimlerden, bu çok önemli bence. Bankocu, banka hizmetleri asistanından, operasyon asistanından, kobi pazarlama MİA’sından. genel müdürlükteki pazarlama uzman yardımcısından, proje yönetim biriminden, vergi hukuku, vergi yönetim biriminden alınması çok çok faydalı olur. Yardımcılığı yapan müfettiş yardımcılardan bu şekilde gelenlerin çok daha etkin, çok daha verimli, konuya çok daha hakim olduğunu gördüm”. (Katılımcı J)

“Bankada müfettişlik sınavına giren kişileri, mesela çocuk banko hizmetleri asistanı ki bunun örnekleri var bizim bankamızda, müfettişler arasında. Mesela banko hizmetleri asistanı iken sınava girip müfettiş olan kişiler var, mesela bu kişilerden müfettiş seçilebilir yani”. (Katılımcı N)

İcrai birimlerde belli bir bankacılık tecrübesine sahip olan personel arasından müfettiş seçimi yapılması da etkin senaryo tasarımı ve etkin hile denetimi bakımından amaçlanan hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayacaktır. Böylece daha önce şubede veya ilgili birimde kazanılan tecrübelerin denetim hedeflerine özgülmesi mümkün olacaktır. Müfettişlerin icrai görevlere atandıktan sonra teftiş kuruluna başkan ve başkan yardımcılarını olarak dönmeleri de etkin bir sonuç doğuracaktır.

“Merkezden Denetim Müfettişlerine İlgili Programlama Dilleri Eğitiminin Verilmesi” temasına ilişkin katılımcı H tarafından şöyle ifadeler kullanılmıştır:

“Bizim kurumumuzda özellikle merkezden denetim müfettişlerinin eğitim anlamında bir eksiklikleri yok. Ama hani özellikle mesela mühendis kökenli olmayan arkadaşlar yoğunlukta çalışıyorlar oralarda. Ne bileyim bir programlama dili ya da programlamada kullanılan kodlama dili raporlamada kullanılan programlar bunların hani bir iki müfettiş merkezden denetimde çalışan bir iki müfettiş değil de tüm müfettişlere eğitiminin verilmesi... Tüm müfettişler tarafından bu raporların oluşturulabiliyor olması önemli çünkü”.

Teknolojik gelişmeler konusundaki eğitimler merkezden denetimde çalışan tüm müfettişlere verilmeli ve devamlı hale getirilmelidir. Merkezden denetim sorgulama yazılımları/programlama dilleri ile yürütülen uygulamalara dayandığı için müfettişlerin özellikle bu konularda eğitimler almaları hile denetimini etkinleştirecektir.

“Süreç Denetimlerinden Daha Fazla Yararlanılması” temasına ilişkin katılımcılar şöyle ifadeler kullanmışlardır:

“Süreç teftişi ile birlikte bankada işte kredi fiyatlaması, kredi kullandırımı, atıyorum dış ticaret işlemleri, ne bileyim ipotek tesis edilmesi, bu işlemlerin her birinin süreçleri artık tek tek ortaya konuluyor. İş akış diyagramı oluşturularak incelenmekte. Müfettişler yapıyorlar. Bunun için de zaten bu birimlere gidip bu birimlerde fiilen işlemlerin nasıl gerçekleştirildiği vesaire bunları detayına kadar öğreniyorlar. Belirli bir aslında staj gibi oluyor. Belki bu süre uzatılabilir müfettiş 1 ay kalıyorsa 6 ay mesela o birim de kalabilir. Çünkü orada bir süre kısıtınız olduğu için açıkçası tüm süreçlere bakma imkânınız da olmuyor. Dolayısıyla bu kesinlikle katkı sağlayacaktır”. (Katılımcı H)

“Orada müfettişler tabii ki şubeyi yerinde görmesi lazım süreçleri görmesi lazım zaten son zamanlarda bizim bankamızda artık bu şeylerde de vardır dış denetim de yapıyor bildiğim kadarıyla bunu. Süreç denetimi yapılıyor. Çek girişi nasıl

yapılıyor nasıl sonuçlanıyor nasıl tahsil ediliyor yani tek tek aşama aşama süreci kontrol ediliyor. Merkezden denetim ileriki dönemde süreçten beslenecektir”.
(Katılımcı A)

Merkezden denetim çalışmalarının etkin olabilmesinin ön şartı senaryoların üzerine kurgulandığı iş akışlarına hakim olunması ile doğrudan ilişkilidir. Son dönemlerde bankalarda süreç teftişi biçiminde yürütülen denetim çalışmaları, müfettişlerin iş akışlarını baştan sona izleyerek kontrol etmesine imkân tanımakta ve bu durum da müfettişler açısından sistemin açıkları anlamında bir bilgi birikimine ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Bu manada süreç denetimlerinden daha fazla yararlanılması merkezden denetimin etkinliğine katkı sağlayacaktır.

“Sağlıklı Bir Veri Tabanı Yönetim Sistemi Oluşturulması” temasına ilişkin katılımcı M tarafından şöyle ifadeler kullanılmıştır:

“Bir kere en basit söyleyebileceğim, bu bahsettiğimiz her şeyin dayandığı şey verilerdir. Dolayısıyla sizin veri havuzunuzun anlamlı bir şekilde kaydedilmesi gerekir. Yani sizin eğer elde verileriniz anlamlı bir şekilde kaydedilmiyorsa siz bundan senaryosunu üretseniz bile daha önce bahsettiğim gibi anlamlı bir rapor çıkartamazsınız, bırakın rapor çıkartamazsınız”.

“İnovatif Bankacılık Hizmetlerine Yönelmek” temasına ilişkin katılımcı İ tarafından şöyle ifadeler kullanılmıştır:

“Bence biraz şey, hani bu işte mobil bankacılık, internet işlemleri onlara biraz ağırlık verilebilir. Dijital bankacılık alanındaki risk olasılıkları nelerdir, olası usulsüzlükler neler olabilir, oralara biraz eğilinebilir”.

Merkezden denetimin en önemli girdisi veriler olduğu için bankada sağlıklı bir veri tabanı yönetim sisteminin oluşturulması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda verilerin sıhhatli ve güvenli olarak depolanması ve iç denetim biriminin kullanımına açık tutulması gerekmektedir. Günümüzde bankacılık hizmet noktalarında şubelerden alternatif dağıtım kanallarına doğru hızlı bir değişim gözlemlenmektedir. Buna bağlı olarak merkezden denetimin mobil bankacılık ve elektronik bankacılık vb. inovatif bankacılık hizmetleri üzerinde yoğunlaşması da denetimin etkinliğine katkı sağlayacaktır.

Yapılan içerik analizleri çerçevesinde araştırmadan elde edilen bulgulara ilişkin bir değerlendirme yapılmış olup ilgili tespitler aşağıda yer almaktadır.

Merkezden denetimin yapısı ana teması bağlamında bilgi teknolojileri kullanım becerisi gerekliliği, eşanlı denetim, katılımcılık, kamera sistemi, risk odaklı denetim, rotasyon, sürekli denetim, senaryo grubu ve inceleme grubu, yerinden denetim tecrübe esası, uzaktan denetim ve makro bakış açısı sağlama şeklinde alt temalar öne çıkmıştır.

Bu alt temalar merkezden denetimin yeni bir iç denetim metodu olarak geleneksel denetime nazaran önemli üstünlükler taşıdığına işaret etmektedir.

Merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi ana teması bağlamında uzaktan kontrol algısı, kendini geliştirme motivasyonu ile dikkat ve özen artışı şeklinde alt temalar öne çıkmıştır. Bu alt temaların merkezden denetimin şube personeli üzerinde caydırıcılık oluşturmasını ve hile risklerinin azalmasını sağladığı söylenebilir.

Merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı ana teması bağlamında şube müdürünün kontrol yükünün paylaşımı, pazarlama faaliyetlerine alan açılması ve şube yönetimine ilişkin inisiyatifleri desteklemesi şeklinde alt temalar öne çıkmıştır. Bu alt temaların merkezden denetimin şube müdürünün hem ana faaliyetlerine yoğunlaşmasına hem de şubede risk yönetimi açısından alınacak önlemleri desteklemesine katkı sunduğu ifade edilebilir.

Merkezden denetimin hile bağlamında etkinliği ana teması bağlamında mevduat veya kredi odaklı hile tespiti, muhasebe veya log kaydı içeren işlemlerde etkinlik ve kayıtsız işlemlerde etkin olmama şeklinde alt temalar öne çıkmıştır. Dolayısıyla merkezden denetimin kaydedilen işlemlere ilişkin hilelerde etkin olduğunu söylenebilir.

Merkezden denetimin hile kaynağı bağlamında etkinliği ana teması temelinde gelişmiş iç denetim sistemlerinin fırsat faktörünü zayıflatması, başat hile faktörü olan baskı unsuruna ilişkin raporların bulunması ve önleyici bir iç kontrol faaliyeti olması şeklinde alt temalar öne çıkmıştır. Bu doğrultuda merkezden denetimin hile faktörlerini kaynağında kurularak hile ile mücadele sürecine etkinlik kazandırdığı ifade edilebilir.

Merkezden denetimin geleceği ve yerinden denetim – merkezden denetim karşılaştırması ana teması bağlamında rutin denetimlerin büyük oranda merkezden denetime kayması, merkezden denetimin denetim sürelerini kısaltması, işlemlerin merkezileşmesinin merkezden denetimin rolünü güçlendirmesi, rutin olmayan denetimlerin kısmen merkezden denetimle yürütülebilmesinin mümkün olması, yerinden denetim tecrübesinin merkezden denetime katkı sağlaması ve rutin olmayan denetimlerde yerinden denetimin rolünün devam etmesi şeklinde alt temalar öne çıkmıştır. Bu doğrultuda merkezden denetimin yakın bir gelecekte önemli ölçüde yerinden denetim uygulamalarının ikamesi olabileceği ve denetim kaynaklarının yeterliliği konusundaki sorunları asgariye indireceği söylenebilir.

Merkezden denetimin etkinliğini artıracak öneriler ana teması bağlamında senaryolar için icracı birim yöneticilerinden yararlanılması, müfettişlerin icrai unvanlar çerçevesinde staja tabi tutulması, belli oranda müfettiş alımının tecrübeli personel arasından yapılması, süreç denetimlerinden daha fazla yararlanılması, sağlıklı bir veri tabanı yönetim sistemi oluşturulması, merkezden denetim müfettişlerine ilgili programlama dilleri eğitiminin verilmesi ve inovatif bankacılık hizmetlerine yönelmek şeklinde alt temalar öne çıkmıştır. Bu doğrultuda merkezden denetimin daha etkin bir hile ile mücadele niteliği kazanması için pratik uygulamalara ilişkin tecrübelerden beslenmesi, yenilikçi bankacılık uygulamalarına yoğunlaşması ve kayıtların sistematik ve güvenli bir şekilde muhafaza edilebileceği bir veri tabanı sistemine sahip olunması gerektiği ifade edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İç denetim, bir organizasyonun faaliyetlerini, bağımsız ve nesnel bir yaklaşım içinde geliştirmeyi amaçlayan ve bu süreçleri güvence ve danışmanlık fonksiyonları ile destekleyen bir sistemdir. İç denetim, olağan işlemler üzerinden rutin bir denetim faaliyeti olarak yürütülebileceği gibi, olağandışı işlemler özelinde inceleme ve soruşturma çalışmaları şeklinde de sürdürülebilmektedir. Hile denetimi olarak da ifade edilen olağandışı işlemlere dönük iç denetim faaliyetleri, kurumların önemli maddi zararlara uğramasını engelleyerek bu durumun oluşturacağı ciddi itibar kayıplarının da önüne geçecektir.

Dünya ekonomisinde son yıllarda yoğun olarak bir finansallaşma eğilimi yaşanmaktadır. Bu durum bankaların ekonomiler için taşıdığı önemi artırırken bankacılık sektörünün işlem hacminde büyük bir yükselişi beraberinde getirmiştir. Tesis edilen işlemlerin mahiyeti gereği sürekli olarak risk altında faaliyetlerini sürdüren bankalar, finansallaşmanın da etkisiyle yeni hile riski yönetimi araçlarına ihtiyaç duymuştur. Bu itibarla son dönemde Türk bankacılık sektöründe yeni bir iç denetim yaklaşımı olarak merkezden denetim faaliyetleri öne çıkmaktadır. Risk odaklı, eşanlı, sürekli ve makro bir denetim odağını ihtiva eden merkezden denetim, ilgili birimlerde denetim elemanlarının fiili olarak bulunması ihtiyacını ortadan kaldırarak bankacılık sektöründe uzun yıllar yürütülen klasik denetim/yerinden denetim anlayışını büyük oranda değiştirmiştir. Merkezden denetim bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanan ve bunların sunduğu olanaklar sayesinde kısa bir zaman diliminde çok sayıda birimi eş zamanlı olarak izleyebilen bir denetim yöntemidir.

Merkezden denetim çalışmaları, senaryo adı verilen ve rutin bankacılık işlemlerinde olağanın dışına çıkılan durumların saptanmasını amaçlayan bir bakış açısı taşımaktadır. Diğer bir ifade ile merkezden denetim faaliyetleri, bir müşterinin olağan bir banka-müşteri ilişkisinde ortaya koyması beklenen davranış kalıplarının dışına çıkan işlemleri/sapmaları tespit etmeye odaklanmaktadır. Böylece normalin dışına çıkan işlemler veri madenciliği yazılım uygulamaları kullanılarak anında tespit edilmekte ve hileli eylemlerle etkin olarak mücadele edilmektedir.

Bu çalışmada bankacılık sektöründeki hile denetimi süreçlerinin, merkezden denetim faaliyetleri boyutuyla incelenmesi amaçlanmıştır. İç denetim faaliyetleri konusunda daha önce yapılan tez çalışmaları bulunmasına rağmen merkezden denetim

ve hile denetimi konusunda bir araştırma yapılmamıştır. Bu itibarla çalışma, alanında ilk olma özelliği taşımaktadır. Çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel bir yaklaşım kullanılmış olup müfettiş kökenli banka yöneticileri ile merkezden denetimin işleyişi, merkezden denetimin personel üzerindeki etkisi, merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı, merkezden denetimin hile bağlamında etkinliği, merkezden denetimin hile kaynağı bağlamında etkinliği, merkezden denetimin geleceği ve merkezden denetimin etkinliğinin nasıl daha fazla artırılabilceği konularında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular ışığında ulaşılan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Merkezden denetim, kullandığı araçlar itibarıyla yerinden denetime nazaran köklü farklılıklar içeren bir denetim yaklaşımıdır. Yerinden denetimin özünü oluşturan, birimlerde fiilen bulunma zorunluluğunu ortadan kaldıran merkezden denetim, uzaktan risk odaklı denetim yapma imkânı sunmaktadır. Bu süreçte senaryo tasarımı, ilgili işlem hareketine entegreli kamera kullanımı ve SQL tabanlı gelişmiş veri madenciliği yazılımları gibi araçlar dikkat çekmektedir. Senaryo raporlarının tasarlanması aşamasında tüm müfettişlerin görüş sunabilmesine imkân tanıyan katılımcı anlayış sayesinde teftiş kurulunun zengin deneyim havuzundan yararlanılması amaçlanmaktadır. Bu itibarla bir müfettiş rutin denetim veya inceleme/soruşturma çalışmalarında karşılaştığı bir olayın senaryolaştırılması için kurula öneri sunabilmektedir. Katılımcılığı merkezde tutan bu yaklaşım, iç denetim sistemi eliyle amaçlanan sonuçları elde edebilmek için iç denetim ve üst yönetim arasında etkin olarak kurulması gereken ve iç kontrol sisteminin bileşenlerinden birisi olan iletişim kanallarının iç denetim sistemi özelinde örnek bir boyutta ve aktif olarak çalışmasını sağlamaktadır. Bir işlemin kayıtlar üzerinden sağlıklı olarak denetlenebilmesi için öncelikle söz konusu alanda fiili bir denetim tecrübesine sahip olunması esastan hareketle müfettişler merkezden denetim çalışmalarına katılmadan önce yerinden denetim ekiplerinde görevlendirilmektedir. Merkezden denetim büyük veri içinden riskli işlemlere ulaşılmasını amaçladığı için risk algısının gelişmiş olması ve teknolojik beceri önem kazanmaktadır. Ayrıca işlemlerin tarafları ile zamanlamaları arasında mantıksal ilişkiler kurulabilmesi analitik beceriyi önemli kılmaktadır. Merkezden denetimde görev yapan müfettişlerde oluşacak denetim körlüğünün önüne geçilmesi

amacıyla rotasyon uygulaması bulunmaktadır. Risk odaklı denetim anlayışının bir sonucu olarak tüm banka kayıtlarının sıra ile incelenmesinden ziyade senaryolara dayanan merkezden denetim raporlarından elde edilen kayıtların ayrıntılı olarak incelenmesi tercih edilmektedir.

Merkezden denetim bütün bankayı aynı anda izleme fırsatı sunduğu ve personel üzerinde sürekli bir gözetimi mümkün kıldığı için yerinden denetime nazaran hileli işlemler yönüyle personel üzerinde mütemadiyen bir caydırıcılık oluşturmakta ve işlemlerde daimi dikkat ve özeni sağlamaktadır. Gözetlendiğini ve izlendiğini bilmek kişinin hile niyetini eyleme geçirmesini zorlaştırmaktadır. Uzaktan kontrol algısı temelinde oluşan izlenme duygusu personelin görev pozisyonunun gerekleri konusunda bir gelişim ihtiyacı hissetmesi için de motivasyon oluşturmaktadır. Bu itibarla merkezden denetim sadece hileli işlemler özelinde değil hatalı işlemler bağlamında da geliştirici bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla hatalı işlemleri ile sıkça merkezden denetim raporlarına konu olmak istemeyen personelin de kendisini yetiştirmesi gerekmektedir.

Merkezden denetim şube yöneticisinin ana görevine daha rahat yönelmesine katkı sağlamaktadır. Merkezden denetim sürekli ve eşanlı bir gözetim sağlaması hasebiyle şube yöneticisinde personelinin daima izlendiği yönünde bir güvence oluşturmaktadır. Bu sayede yöneticinin kontrol yükünü paylaşarak pazarlamaya yoğunlaşmasının önünü açmaktadır. Bankacılık sektörünün performans odaklı bir yapı taşıdığı günümüzde merkezden denetim bir nevi kontrollü güven ortamı sağlayarak şube yöneticilerinin asıl sorumluluk alanlarına yoğunlaşmalarını mümkün kılmaktadır. Yerinden denetimde şubedeki işgücünün pazarlamaya ayırması gereken vaktin bir bölümü denetim işlerine tahsis edilmektedir. Merkezden denetim yerinden denetim kadar şube personeli üzerinde bir iş yükü oluşturmamaktadır. Dolayısıyla merkezden denetimde şubedeki işgücünün pazarlamaya ayırması gereken mesai bölünmemektedir. Ayrıca şubelerde riskli işlemlere müsait bir zemin oluşmaması için merkezden denetim yöneticiye şube personelinin hatalı ve hileli işlemleri açısından geniş bir bakış açısı oluşturma imkânı sunmaktadır. Böylece merkezden denetim şube yöneticilerini proaktif bir risk yönetimi sergileme konusunda ciddi ölçüde desteklemektedir. Bununla birlikte merkezden denetim bulgularının şube ile paylaşılması sürecinde temel anlamda teftiş kurulunun itibarı gözetilmelidir. Bazı tespitler yerinde incelendiğinde, uzaktan

görüldüğünden çok daha az risk taşıdığı saptanabilir. Bu sebeple merkezden denetim tarafından yapılan her tespitın şube ile paylaşılması, şube personelinin denetimin etkinliği noktasındaki algısını olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla nadir biçimde, sadece riskli olduğu konusunda güçlü kanaatler ortaya çıkan tespitlerin şube ile paylaşılmasının daha doğru olacağı söylenebilir.

Merkezden denetim, hile türleri anlamında, zimmet ve kredi usulsüzlüklerinde diğer hileli işlemlere nazaran daha etkin bir tablo sunmaktadır. Bunun sebebi söz konusu işlemlerin muhasebe kaydı oluşturması ve bu anlamda takip ve tespitın somut olarak gerçekleştirilebilmesidir. Mevduat ve kredi işlemleri bankaların ana faaliyet kalemlerini ve en yoğun operasyonlarını ifade ettiği için merkezden denetimin bu alanlarda üstlendiği işlev kritik bir önemi haizdir. Ayrıca merkezden denetimde muhasebe kayıtlarına dayalı olarak tasarlanan senaryoların yanında son dönemde log kayıtlarının esas alındığı senaryoların da kurgulanması yönünde bir çalışma yapılmaktadır. Muhasebe kaydı veya log kaydı oluşturmayan usulsüzlüklerin merkezden denetimden tespit edilmesi mümkün olmayıp bunlar ancak şikâyetle saptanabilmektedir.

Hile faktörleri arasında en fazla mali anlamda etki gösteren unsur olarak baskı öne çıkmaktadır. Baskı unsurunu ortaya çıkaran eğilimlerin izlenebilmesi için merkezden denetimde belli raporlar çalıştırılmaktadır. Bu raporlar, maaşına kıyasla aşırı borçlu personel, hesabından şans oyunları vb. işlemler yapılan personel ve hesabından yüklü para transferleri olan personel şeklinde senaryolara dayanmaktadır. Hile faktörleri arasında görece zayıf bir etken olan meşruiyetin izlenmesi için merkezden denetimde bir raporlama yapılmamaktadır. Günümüzde gelişmiş iç denetim ve iç kontrol sistemleri sayesinde hile kaynağı olarak fırsatlar etkisini giderek kaybetme ve oldukça zayıf bir nitelik taşımaktadır. Bu anlamda fırsatların önüne geçmek amacıyla çift onay mekanizmaları ve çek yoğunlaşma kontrolleri şeklinde geliştirilen sistemsal kontrollerin yanında personelin düzenli yıllık izne çıkarılması, personelin uzun süre aynı birimde çalışmasını engellemek için rotasyona tabi tutulması, fiş imza ve kimlik kontrolleri gibi manuel kontroller de bulunmaktadır. Bütün bu kontroller merkezden denetim faaliyetleri ile bütünsel bir işleyiş içinde hile fırsatlarını engelleyici bir etki oluşturmaktadır.

Her ne kadar meşruiyet zayıf bir unsur olarak değerlendirilmiş olsa da personelin psikolojik olarak kırılğan bir yapı taşıması ve uzun süredir yükseltilmemesi bankadan/kurumdan bir intikam alma isteği doğurabilir. Dolayısıyla meşruiyetin her zaman olmasa da özellikle psikolojik olarak kırılğanlık taşıyan ve beklentisi yüksek olan çalışanların dünyasında hileye ilişkin bir motivasyon kaynağı oluşturabileceği söylenebilir. Bu çerçevede önde gelen üniversitelerden mezun olmalarına rağmen bankada/kurumda düşük pozisyonda işe başlayan ve kısa sürede yükselme beklentileri karşılanmayan bir çalışan grubunda meşruiyet daha fazla öne çıkabilir. Bu kişiler taşıdıkları potansiyelin karşılığını göremediklerinde hile karosu modelinde hile unsurlarından birisi olarak sayılan beceri unsurunu kullanarak hileli eylemlere yönelebilir. Son olarak araştırma bulgularına göre hile faktörleri arasında meşruiyetin zayıf bir konumda olması kültürel yapıyla da ilişkilendirilebilir. Türkiye'nin kültürel kodlarının bir kişinin hak ettiğinin kendisine verilmediğini gerekçe göstererek çalıştığı kurumu hileli işlemlerle zarara uğratmasına engel teşkil ettiği söylenebilir. Bir çalışan mali açıdan zor durumda kaldığında hileye yönelebilirken, aynı kişi tarafından unvanının yükselmemesi, maaşının artmaması ve terfi alamaması gibi sebeplerin hileli işlemler için bir meşruiyet kaynağı olarak değerlendirilmediği ifade edilebilir.

Merkezden denetimin zamanla rutin denetim faaliyetlerinde yerinden denetimin ağırlığını azaltarak öne çıkacağı düşünülmektedir. Özellikle bankacılık işlemlerinin merkezileşmesi ve manuel işlemlerin giderek azalması merkezden denetimin bu işlevini besleyecektir. Bunun yanında rutin olmayan inceleme ve soruşturma faaliyetlerinin yerinden yürütülmesi gereğinin devam edeceği beklenebilir. Çünkü inceleme ve soruşturma faaliyetlerinde ifade ve savunma alma, çalışanların iş ilişkilerini yerinde gözlemleme ve müşterilerle yüz yüze görüşme gibi rutin denetimlerden farklı spesifik durumlar söz konusudur. Diğer taraftan her ne kadar işlemlerin giderek manuel nitelikten sistemsal otomasyona evrilmesinin etkisi ile rutin yerinden denetim faaliyetleri merkezden denetim faaliyetlerine dönüşecek olsa da denetimin çok kısa sürelerle de olsa ilgili birimlerde fiilen yürütülmesinin denetimin genel etkinliği açısından faydalı olacağı ifade edilebilir. Zira yerinden denetim tecrübesi iş süreçleri hakkında müfettişe çok ciddi kazanımlar sunmakta ve bu minvalde merkezden denetimin etkinliğine önemli bir katkı sağlamaktadır.

Merkezden denetimin daha etkin bir yapıya kavuşturulması için izlenebilecek yöntemler şu şekilde sıralanabilir:

- Yöneticilerden senaryo oluşturma süreçlerinde öneriler toplanması,
- Müfettişlerin ilgili birimlerde ve tüm unvanlar temelinde fiilen belli bir süre eğitime/staja tabi tutulması,
- Bankada yürütülen ve yönetim kurulunun iş süreçlerinin sıhhati ile ilgili bir beyan/güvence verdiği yönetim beyanı çalışmasını besleyen süreç teftişlerinde süreler uzatılarak ilgili iş akışları ve iş süreçlerine müfettişlerin daha fazla hakim olmasının sağlanması, riskli görülen alanlarla ilgili süreç teftişlerinin merkezden denetim ekibi ile koordinasyon içinde yürütülmesi,
- Bankada belli bir süre icrai görevlerde tecrübe kazanmış personel arasından teftiş kuruluna müfettiş yardımcısı seçimi yapılması,
- Denetim personelinin icrai faaliyetler yürütememesi kısıtının aşılması amacıyla sınavla alınan müfettiş yardımcılarının denetim görevi ile vazifelendirilmeden önce belli bir süre icrai birimlerde uygulamalı eğitime tabi tutulması,
- Müşteri sırlarının paylaşılması ve bankacılık sırlarının ifşası gibi daha çok şikâyete bağlı usulsüz eylemlerin etkin olarak izlenebilmesi için banka müşteri ve personel veri tabanında kayıtlı mail adreslerinin dışında bir adrese yapılan elektronik posta transferlerinin takibi amacıyla merkezden denetimde bir senaryo oluşturulması,
- Kurgulanan senaryolardan sağlıklı bir şekilde veri alınabilmesi için güçlü bir veri tabanı yönetim sisteminin kurulması,
- Yenilikçi ürün ve hizmetlerin getirdiği risklerin yönetilmesi amacıyla söz konusu bankacılık faaliyetlerine ilgi gösterilmesi.

Yöneticilerden senaryo oluşturma süreçlerinde öneriler toplanması ve müfettişlerin ilgili birimlerde ve tüm unvanlar temelinde fiilen belli bir süre eğitime/staja tabi tutulması daha etkin merkezden denetim senaryoları tasarlanmasını mümkün kılmakla birlikte bu uygulamaların hayata geçirilmesi belli zorlukları da içermektedir. Bu itibarla aynı amaca daha etkin olarak ulaşabilmek açısından müfettişlik görevinden yöneticilik (yönetmenlik/şube müdürlüğü) görevine atanan ve ilgili birimlerde (şube/bölge/genel müdürlük) tecrübe kazanan personelin merkezden denetimde belli alanlara (operasyon/krediler) göre oluşturulacak ekiplerde bir süre sonra

tekrar görevlendirilmesini sağlayacak bir işleyişin kurgulanması faydalı olabilir. Böylece teftiş kurulunun icrai pozisyonlarda tecrübe kazanmış insan kaynağı havuzundan tekrar yararlanılması mümkün olabilir. Bankada belli bir süre icrai görevlerde tecrübe kazanmış personel arasından teftiş kuruluna müfettiş yardımcısı seçimi yapılması da aynı amaca hizmet edecektir. Bununla birlikte denetim görevinden sonra icrai görevlerde bulunan bir personel yürütülen faaliyetleri teftiş kurulunda edindiği deneyimlerin bir sonucu olarak daha risk odaklı değerlendirecektir. Dolayısıyla hem denetim kökenli bir yöneticinin tekrar merkezden denetime kazandırılmasının hem de belli bir süre icrai görevlerde tecrübe kazanmış personelin teftiş kuruluna alınmasının risk odaklılık açısından etkin bir işleyiş sağlayacağı söylenebilir.

Merkezden denetim bankaların hile ile mücadele süreçlerinde yüksek bir etkinlik sağlamaktadır. Klasik iç denetimde ağırlıklı olarak reaktif bir yaklaşıma dayanan hile ile mücadele yöntemleri merkezden denetimde proaktif bir nitelik sergilemektedir. Böylece usulsüz eylemlerin açığa çıkmadan ya da açığa çıktıktan çok kısa süre sonra tespit edilmesi mümkün hale gelmektedir.

Merkezden denetim klasik iç denetime kıyasla üstün araçlar ihtiva etmektedir. Bu araçlar iç denetim süreçlerinde köklü değişiklikler oluşmasını beraberinde getirmektedir. Özellikle denetim ekibinin ve denetim zamanının yeterliliği konusunda klasik iç denetimde yaşanan sorunlar merkezden denetimle minimize edilmektedir. Bankalar gibi çok sayıda şubeyle faaliyetlerini yürüten kurumlar için merkezden denetimin bu yönü kritik bir önem taşımaktadır. Klasik iç denetim yaklaşımında zaman ve personel kısıtı sebebiyle iç denetim programına alınamayan faaliyet birimleri merkezden denetim sayesinde risk odaklı olarak denetlenebilmektedir.

Büyük veri, yapay zeka, öğrenen makinalar ve endüstri 4.0 gibi kavramlar günümüzde yoğun bir ilginin odağında bulunmaktadır. Bahsi geçen kavramlar iş süreçlerini ve meslek tanımlarını büyük bir değişimin eşiğine taşımaktadır. İç denetim süreçleri ve iç denetim mesleğinde de yaşanan bu gelişmelerin etkisiyle ciddi bir dönüşüm yaşanmaktadır. Merkezden denetim, üretim yapan şirketler özelinde gündeme gelen karanlık fabrikalar -insansız fabrikalar- tartışmasının bankacılık sektöründeki karşılığı olarak varlık kazanmaktadır. Bu itibarla merkezden denetim, insansız fabrikalarda yapılacak üretimin yanında insansız olarak gerçekleştirilecek iç denetim faaliyetinin başlangıç noktasını işaret etmektedir. Dolayısıyla üretimde insansız

fabrikaları merkezine alan endüstri 4.0 kavramının iç denetimdeki karşılığının insansız denetim olduğu söylenebilir. Böylece çekirdeğinde merkezden denetimin bulunduğu etkin bir hile önleme modeli yoluyla yığın işlemlerle mücadele etmek mümkün olmaktadır.

Merkezden denetim çalışmalarında hile faktörlerinden birisi olan ve hali hazırda bir raporlamaya konu olmayan meşruiyet faktörü ile ilgili senaryolar geliştirilmesi faydalı olacaktır. Her ne kadar meşruiyet faktörü diğer hile unsurlarının yanında zayıf kalsa da tamamen göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Yürütülen görüşmelerde katılımcıların hile faktörleri ile ilgili bilgilerinin sınırlı olduğu, özellikle de meşruiyet faktörü hakkında çok az bilgi sahibi oldukları anlaşılmıştır. Merkezden denetimde meşruiyet faktörü ile ilgili bir senaryo bulunmaması söz konusu unsurun zayıf bir nitelik taşımasının yanında bu bilgi eksikliğinden de kaynaklanabilir. Bu sebeple merkezden denetime ilişkin senaryo kurgulama süreçlerinde müfettişlerce meşruiyet faktörünün de değerlendirilmesi hile riskleri ile etkin mücadele edilmesine olumlu yansiyabilir.

Hile unsurları kendi içinde çok geçişken bir yapı arz etmektedir. Baskının ana saik olduğu bir hile girişiminde “ben hak ettiğimden daha az kazanıyorum” yönünde destekleyici bir meşruiyet zemini söz konusu olabileceği gibi baskı ortadan kalktığı zaman dahi hilelerin devam etmesini mümkün kılacak bir fırsatlar zemini de geçerli olabilir. Aynı zamanda meşruiyetin ana saik olduğu bir hile girişiminde fırsatlar hile yapmayı düşünen personelin cesaretini artıran bir zemin oluşturabilir. Hatta fırsatların yoğun olduğu ve ana saik olduğu bir organizasyonda çalışanın hileye yönelmek için kendini telkin etmesinin yani meşruiyet oluşturmasının oldukça kolay olacağı söylenebilir. Görüşmeler sırasında katılımcıların hile faktörleri ile ilgili sınırlı bilgiye sahip olduklarına ilişkin edinilen izlenimler bu konuda banka iç denetçilerine eğitim verilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir. Özellikle hile üçgeni ve hile karosu gibi kişileri hileye iten faktörleri açıklamaya dönük olarak geliştirilen modellerin iç denetçilerin eğitim programına dahil edilmesi, hile ile mücadelede daha etkin bir iç denetim fonksiyonu oluşmasını sağlayabilir. Böylece iç denetçiler hile psikolojisi konusunda da bilgi sahibi olabilecek ve senaryo geliştirme süreçlerinde söz konusu faktörlere dayalı sistematik bir bakış açısı ile hareket edebileceklerdir. Bu durumun

merkezden denetimin hile ile mücadeledeki rolüne pozitif bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İç denetimde yaşanan bu radikal değişiklerin bir gereği olarak veri madenciliği ve büyük veri gibi konular bankaların üst yönetimlerinde daha fazla gündem oluşturmaktadır. Değişime ayak uydurabilmek, değişimin yıkıcı etkisinden kurtulabilmek ve değişimi yönetebilmek için bu husus önem taşımaktadır. Bu itibarla bankaların iç denetim birimlerinde çalışan müfettişlerin muhasebe, hukuk, ekonomi vb. yanında bilgi teknolojileri konusunda da bilgi ve donanım sahibi olması gerekmektedir. Üst yönetim ve iç denetim yöneticisi denetim personelinin bu konudaki yetkinliklerinin geliştirilmesi amacıyla gerekli eğitim planlamaları yapılmalıdır.

Türkiye’de bankalar iç denetim alanında mesleki ve pratik gelişimin öncü kurumlarıdır. İç denetim alanında yaşanan son gelişmeler de bankacılık sektöründeki uygulamalara anında yansımaktadır. Bu itibarla modern bir iç denetim yaklaşımı olarak nitelendirilen merkezden denetim hakkında bankacılık sektöründe önemli bir deneyim kazanılmaktadır. Gelişmiş iç denetim faaliyetleri adına büyük bir değer taşıyan ve bankacılık sektörünün öncülük ettiği bu tecrübeden diğer sektörlerin de istifası bankacılık sektörünün modern iç denetim kültürünün yaygınlaşmasına ve iç denetimden beklenen faydaların sağlanmasına önemli bir katkı sunabilecektir.

Günümüzde iç denetim mesleği bilgi teknolojileri konusunda yetenekli ve nitelikli bir insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bugün için geçerli olan söz konusu gereklilikler ilerleyen yıllarda daha da önemli hale gelecektir. Bu itibarla iç denetim mesleği için insan kaynağı yetiştiren özellikle muhasebe eğitimi ağırlıklı lisans ve lisansüstü programlarında bilgi teknolojileri okuryazarlığını artırmak için gerekli müfredat düzenlemelerinin yapılması önem arz etmektedir.

Merkezden denetim özetle aşağıdaki hususlar üzerinden ifade edilebilir:

- Senaryo ve inceleme ekipleri üzerinden işleyen, risk odaklı, sürekli, eşanlı ve uzaktan denetimin bünyesinde tedahül ettiği yeni bir iç denetim yaklaşımı olup içerdiği katılımcılık, analitik düşünce, kamera sistemi, rotasyon ve makro bakış açısı gibi unsurlarla hile ile mücadelede etkinlik sağlayan,
- Banka personeli üzerinde caydırıcılık, dikkat ve özen, uzaktan kontrol, kendini geliştirme motivasyonu ve hile risklerinde azalma etkisi oluşturan,

- Şube yöneticisinin kontrol yükünü paylaşarak personeli ile ilgili etkili önlemler almasına ve pazarlama faaliyetlerine alan açılmasına imkân tanıyan,
- Zimmet ve kredi usulsüzlükleri gibi muhasebe kaydı ve sistemsal kayıt (log) oluşturan fiillerin tespitinde etkili olan,
- Hile kaynağı olarak öne çıkan baskı ve fırsat faktörlerini önleyici mahiyette etkin bir şekilde zayıflatan,
- Çok yakın bir gelecekte yerinden denetim faaliyetlerinin yoğunluğunu ve sürelerini azaltarak önemli ölçüde bu faaliyetlerin yerini alacak olan,
- Müfettişlerin icrai süreçler hakkında daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olmasını sağlayacak sistemlerin kurulması ve süreç denetimlerinden daha fazla yararlanması, sağlıklı bir veri tabanı yönetim sisteminin kurulması ve hile faktörleri konusunda müfettişlere eğitimler verilmesi gibi düzenlemeler ile etkinliği daha fazla artması beklenen,
- İç denetim uygulamalarında köklü değişiklikler oluşturan,
- Endüstri 4.0 tartışmalarının iç denetim faaliyetlerindeki karşılığı olan,
- Risk odaklı, modern, teknoloji yoğun, dönüştürücü ve iç denetimin geleceğine ışık tutan bir iç denetim yaklaşımıdır.

Merkezden denetimin önümüzdeki dönemde bu yönleri ile iç denetimin dikkat çeken eksenlerinden birini oluşturacağı ve daha fazla ilgi odağı haline geleceği söylenebilir. Dolayısıyla iç denetim alanında yürütülecek akademik çalışmalarda merkezden denetim/sürekli denetim faaliyetleri daha yoğun bir şekilde işlenerek bilimsel araştırmalara konu edilmelidir.

KAYNAKÇA

- 4389 sayılı Bankalar Kanunu (1999, 18 Haziran), Resmi Gazete Sayısı: 23734.
- 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu (TCK). (2004, 12 Ekim), Resmi Gazete Sayısı: 25611.
- 5411 sayılı Bankacılık Kanunu (2005, 1 Kasım), Resmi Gazete Sayısı: 25983.
- Abiola, I. ve Oyewole, A. T. (2013), "Internal Control System on Fraud Detection: Nigeria Experience". *Journal of Accounting and Finance*, 13(5), 137-148.
- Acar, D., Öztürk, M. S. ve Usul, H. (2016), "Dijital Ortamda Denetim: Sürekli Denetim", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (5), 1561-1571.
- Ajah, I. ve Inyama, C. (2011), "Loan Fraud Detection And IT-Based Combat Strategies", *Journal of Internet Banking and Commerce*, 16(2), 1-13.
- Akarkarasu, N. (2000), "Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler", *Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü, İstanbul*.
- Akbank (2006), "2005 Faaliyet Raporu", İstanbul.
- Akbank (2016a), "2015 Faaliyet Raporu", İstanbul.
- Akbank (2016b), "Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası", İstanbul.
- Akbiyık, S. (2005), *Vergi Uygulamaları Yönüyle: Denetim ve Raporlama*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Akdemir, Ç. (2016), "Hilenin Veri Madenciliği ile Ortaya Çıkartılması ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama" *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi), İstanbul*.
- Akpınar, M. (2011), "Denetim Anlayış ve Metodolojisinde Değişimin Adı: İç Denetim", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 285-305.
- Akyel, N. ve Seçkin, K. (2012), "k-En Yakın Komşuluk Algoritmasının Hile Denetiminde Kullanımı", *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 5(1), 21-39.
- Akyürek, B. (2006), "Bankacılık Sektöründe Risk Odaklı İç Denetim Sistemi", *Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Albaraka Türk Katılım Bankası (AB). (2016), "2015 Faaliyet Raporu", İstanbul.
- Albrecht, C., Kranacher M. ve Albrecht, S. (2008), "Asset Misappropriation Research White Paper for the Institute for Fraud Prevention", West Virginia.

- Albrecht, Steve W., Albrecht, Chad O., Albrecht, Conan C. ve Zimbelman Mark F., (2012), *Fraud Examination*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Altheide, D. L. (1987), "Reflections: Ethnographic Content Analysis", *Qualitative Sociology*, 10 (1), 65-77.
- Altıntaş, Nergis N. (2010), "Denetimde Hata Ve Hile", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 151-161.
- American Accounting Association (AAA) (1973), *Committee on Basic Auditing Concepts, A Statement of Basic Auditing Concepts*, Sarasota.
- American Institute of CPAs (AICPA) (2002), "SAS No.99 Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit (AU 316)", New York.
- Araj, F. G. (2015), "Responding to Fraud Risk, Exploring Where Internal Auditing Stands", *The IIA Research Foundation CBOK*.
- Aras, G. (2006), "İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim", *TİDE İç Denetim Dergisi*, 16, 20-21.
- Arens, A. A., Elder, R. J. ve Beasley, M. S. (2008), *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Argüden Y. ve Erşahin B. (2008), "Veri Madenciliği Veriden Bilgiye, Masraftan Değere", *Arge Danışmanlık Yayınları*, İstanbul.
- Asil Denetim (2011), "Türkiye'de Suistimal: Etik Kurallara Uyumsuzluklar", İstanbul.
- Aslan, B. (2010), "Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim", *Sayıştay Dergisi*, (77), 63.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2002), "Report to The Nation Occupational Fraud and Abuse", USA
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2006), "Report to The Nations On Occupational Fraud and Abuse", USA.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2007), "Detecting Occupational Fraud in Canada: A Study of its Victims and Perpetrators", USA.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2009), "Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide", USA
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2016a), "Report to The Nations On Occupational Fraud and Abuse 2016 Global Fraud Study", USA.

- Associaiton of Certified Fraud Examiners (ACFE) (2016b), “Fraud Prevention and Deterrence: Fraud Risk Assessment”, USA.
- Ayaz, M. (2011), Bankalarda İç Denetim Yaklaşımları ve Bir Uygulama Örneği, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Baba, Y. (2012), “5411 Sayılı Bankacılık Kanununda Düzenlenen Zimmet Suçu Bağlamında Etkin Pişmanlık Uygulaması”, Türkiye Adalet Akademisi, 3 (9), 253-280
- Bakır, M. (2003). Denetim, Akademisyen Yayınevi, 6.baskı, Rize.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Compass (BBVA). (2012), “Fraud and Internal Audit: Current Views, Examples, and Resources”, Birmingham.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). (2006a), “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik”, Resmi Gazete Sayısı: 26333.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). (2006b), “Denetim Komitesi Üyelerinde Aranacak Kurul Kararı”, Resmi Gazete Sayısı: 26221.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). (2010), “Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerinin Denetimi Hakkında Yönetmelik”, Resmi Gazete Sayısı: 27461.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK). (2014), “Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik”, Resmi Gazete Sayısı: 29057.
- Basel Committee (Basel). (2012a), “The Internal Audit Function in Banks”, Basel, Switzerland.
- Basel Committee (Basel). (2012b), “Core Principles for Effective Banking Supervision”, Basel, Switzerland
- Basel Committee (Basel). (2015), “Corporate Governance Principles for Banks”, Basel, Switzerland
- Baskan, T. D. (2013). “Muhasebe Hata Ve Hilelerin Önlenmesinde Bağımsız Denetimin Rolü Ve Etkinliği: Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale
- Başpınar, A. (2006), “Kamuda İç Denetim ve Merkezi Uyumlaştırma Fonksiyonu”, Maliye Dergisi, 151, 23-42.

- Bayazıtlı, E. (2002), “Sürekli Denetim: Geleceğin Denetimi”, Muhasebe ve Denetime Bakış, 5, 119-128.
- Beecroft, G. D. (1996), “Internal Quality Audits-Obstacles or Opportunities?”, Training for Quality, 4(3), 32-34.
- Benli, V. F. ve Celayir D. (2014), “Risk Based Internal Auditing And Risk Assessment Process”, European Journal of Accounting Auditing and Finance Research, 2 (7), 1-16.
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2015), “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (H. Aydın, Çev.)”, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Bierstaker, J. L., Burnaby, P. ve Thibodeau, J. (2001), “The Impact of Information Technology on the Audit Process: An Assessment of the State of the Art and Implications for the Future”, Managerial Auditing Journal, 16(3), 159-164.
- Bozkurt, Nejat (2000), “İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hileleri Doğuran Nedenler”, Yaklaşım Dergisi, Sayı: 92, 63-68.
- Bozkurt, Nejat (2016), “İşletmelerin Kara Deliği Hile: Çalışan Hileleri”, 3.Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Bricki, N. ve Green, J. (2007), “A Guide to Using Qualitative Research Methodology”, London School of Hygiene and Tropical Medicine, London.
- Buckhoff, T. (2001), “Employee Fraud: Perpetrators and Their Motivations”, The CPA Journal, 28, 72.
- Buoni, A. (2012), “Fraud Detection in the Banking Sector”, Turku Centre for Computer Science, Turku, Finland.
- Büyükmirza, K. (2014), Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Gazi Kitabevi, 19. Baskı, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014), “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Pegem Akademi, Ankara.
- Cemalcılar, Ö. ve Önce S. (1999), Muhasebenin Kuramsal Yapısı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Ceran, Y. (2009), “Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 168-178.

- Chan, D. Y. ve Vasarhelyi, M. A. (2011), "Innovation and Practice of Continuous Auditing", *International Journal Of Accounting Information Systems*, 12(2), 152-160.
- Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA). (2004), "Risk Based Internal Auditing", United Kingdom.
- Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA). (2011), "Definition of Internal Auditing Code of Ethics International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing", United Kingdom.
- Chen, S. (2003), "Continuous Auditing: Risk, Challenges and Opportunities", *International Journal of Applied Management and Technology*, 1(1), 77-85.
- Chitra, K. ve Subashini, B. (2013), Data Mining Techniques and Its Applications in Banking Sector, *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 3(8), 219-226.
- Christians, C. G. (2000). Ethics And Politics In Qualitative Research, –Handbook Of Qualitative Research – Chapter 6, Sage Publications.
- Chun, C. (1997), "On The Functions and Objectives of Internal Audit and Their Underlying Conditions", *Managerial Auditing Journal*, 12(4-5), 247-250.
- Coderre, D. (2008), "Internal Audit: Efficiency Through Automation", John Wiley & Sons, New Jersey, USA.
- Coenen, T. L. (2008), "Essentials of Corporate Fraud", John Wiley & Sons, New Jersey.
- Coenen, T. L. (2009), "Expert Fraud Investigation: A Step-By-Step Guide", John Wiley & Sons, New Jersey.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013), *Internal Control - Integrated Framework Executive Summary*, USA.
- Coram, P., Ferguson, C. ve Moroney, R. (2007), "The Importance of Internal Audit in Fraud Detection", Monash University Working Paper, Retrived from <http://www.google.com>.
- Coşkun, A., Güner, M. F. ve Okudan, F. (2013), "Denetim", *Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu Geçiş Dönemi Eğitimi Notları*, FÜSEM, İstanbul.

- Creswell, J. W. (2009), "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches", SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2016), "Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.)", Üçüncü Baskıdan Çeviri, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çakar, H. M. (2008), "Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalış, Y. E., Keleş, E. ve Engin, A. (2014), Hilenin Ortaya Çıkartılmasında Bilgi Teknolojilerinin Önemi ve Bir Uygulama, Sayı: 63, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 93-108.
- Çankaya, F. ve Gerekan, B. (2009), "Hile Denetçiliği Mesleği ve Sertifikalı Hile Denetçiliği Mesleki Standartları ve Ahlak Kuralları", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, (28), 94-108.
- Çatıkkaş, Ö. (2005), "Bankalarda İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonunun Etkililiği", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Çatıkkaş, Ö. ve Yurtsever, G. (2009), "Bankacılık Sektöründe Bilgisayar Destekli Denetim", Vergi Sorunları Dergisi, 251, 1-18.
- Çatıkkaş, Ö., Okur, M. ve Balkan, İ. (2012), "Bankalarda Denetim Komitesi Uygulaması", TBB Yayın No: 287, İstanbul.
- Çatıkkaş, Özgür ve Çalış, Yıldırım Ercan, (2010), "Hile Denetiminde Proaktif Yaklaşımlar", Muhasebe ve Finansman Dergisi, 45, 146-156.
- Çelenk, H. ve Ökdemir, Y. (2010), "Bankalarda Operasyonel Risk Denetimi ve Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bankalar Üzerine Bir Araştırma", Maliye Finans Yazıları Dergisi, 24(87), 77-111.
- Çetinoğlu, T. (2007). "Sürekli Denetimin İç Denetimde Uygulanabilirliği ve Türkiye'de Ticari Bankalar İçin Sürekli Denetim Yapılandırma Modeli", Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya
- Çıtak, N. (2007). "Hileli Mali Raporlamada Yaratıcı Muhasebe ve Bir Uygulama", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Danson, S. (2015), "Fraud and How To Avoid It", NZBusiness, 42-43.
- Deloitte (2013), "Suistimal Riski ve Analitik Yaklaşımlar", İstanbul.

- Denizbank (DB). (2012), “2011 Faaliyet Raporu”, İstanbul.
- Denizbank (DB). (2016), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul.
- Dimitrijevic, D., Milovanovic, V. ve Stancic, V. (2015), “The Role of A Company's Internal Control System in Fraud Prevention”, e-Finanse, 11(3), 34-44.
- DiNapoli, T. P. (2008), “Red Flags for Fraud”, State of New York Office of the State Comptroller.
- Dipci, S. (2007), “Bankalarda İç Denetim ve Bir Bankada İç Denetim Faaliyeti Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğmuş, M. D. (2008), “İç Denetimin Fonksiyonel Bağımsızlığı”, Maliye Bakanlığı AB ve Dış İlişkiler Dairesi Bülteni, 20, 7–10.
- Doğmuş, M. D. (2010), “Avrupa Birliği’nde İç Denetim Sistemi”, Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Araştırma ve İnceleme Serisi: 2, Ankara.
- Durkaya, İ. (2008). “Türk Bankacılık Sisteminde Suiistimallerin Engellenmesinde İç Denetimin Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Emir, Murat (2008), “Hile Denetimi”, Mali Çözüm Dergisi, 86, 109-121.
- Erdağ, A.İ. (2010), “Bilişim Alanında Suçlar”, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 14, 275-303.
- Erdoğan, M., Erdoğan, N., Cömert, N., Uzun, A. K. ve Yılandı, M. (2013), “Denetim”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Ergün, Güneş Okuyucu (2007), “Türk Ceza Hukuku’nda Zimmet Suçu”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erişen, M. (2011), “ Bankacılık Zimmeti”, Sayıştay Dergisi, 83, 97-123.
- Erkan, M. ve Demirel Arıcı, N. (2011), “Hata ve Hile Denetimi: Sermaye Piyasası Kurulu'na Kayıtlı Halka Açık Şirketlere İlişkin Düzenlemeler”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı: 33, Ocak 2011, s.29-43.
- Eroğlu, M. T. (2010), “Global Krizler Sürecinde Bankacılık Sektöründe İç Denetim Sisteminin Önemi ve Türkiye Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertaş, F. C. (2011), Muhasebe Organizasyonu, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.

- Ertaş, F. C. (2015), Yönetim Muhasebesi, Beta Yayıncılık, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul.
- Ertaş, F. C. (2016), Maliyet Muhasebesi, Beta Yayıncılık, Güncelleştirilmiş 2. Baskı, İstanbul.
- 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.
- European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA). (2005), “Internal Auditing in Europe”, Position Paper, Brussels, Belgium.
- Flesher, D. L. ve Zarzeski, M. T. (2002), “The Roots of Operational (Value-For-Money) Auditing in English-Speaking Nations”, *Accounting and Business Research*, 32(2), 93-104.
- Flowerday, S., Blundell, A. W. ve Von Solms, R. (2006), “Continuous Auditing Technologies and Models: A Discussion”, *Computers & Security*, 25(5), 325-331.
- Frank, J. (2004), “Performing Fraud & Reputation Risk Assessments”, *The Internal Auditor*, 40-47.
- Garanti Bankası (GB). (2006), “2005 Faaliyet Raporu”, İstanbul.
- Garanti Bankası (GB). (2015), “Risk Based Internal Audit in Banks”, İstanbul
- Garanti Bankası (GB). (2016a), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul.
- Garanti Bankası (GB). (2016b), “2015 Sürdürülebilirlik Raporu”, İstanbul.
- Gegin, E. (2007), “Merkez Bankalarında İç Denetim Uygulamaları: Örnek Bir İç Denetim Modeli Önerisi”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., ve McKibbon, K. A. (2015), “Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of The Methods Literature”, *The Qualitative Report*, 20 (11), 1772-1789.
- Glesne, C. (2015), “Nitel Araştırmaya Giriş (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev.)”, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Golden, Thomas W., Steven L. Skalak ve Mona M. Clayton (2006), “A Guide to Forensic Accounting Investigation”, John Wiley&Sons, New York.

- Government of Andra Pradesh (GoAP). (2003), “Internal Audit Manual”, Centre for Good Governance, India.
- Gökcan, H.T. (2010), “Özel Belgede Sahtecilik Suçu”, Ankara Barosu Dergisi, 68, 209-236.
- Gönen, S. ve Rasgen, M. (2015), “Sürekli Denetim Sisteminin Bir Yazılım Programında Uygulanabilirliğine İlişkin Örnek Olay Çalışması”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(1), 181-191.
- Gönen, S. ve Rasgen, M. (2016), “Hile Denetiminde Benford Yasası: Borsa İstanbul Örneği”, Uluslararası Ticaret, Finans ve Lojistik Dergisi, 1 (1), 93-113.
- Griffiths, D. (2015), “Risk Based Internal Auditing-An Introduction”, www.internalaudit.biz Version 4.4.
- Güçlü, F. (2008), Muhasebe Denetimi: İlkeler ve Teknikler, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Güler, C. (2010), “Kamuda Yeni İç Denetim Sistemi: İç Denetim”, SAYDER Dış Denetim Dergisi, Sayı 1, (Temmuz-Ağustos-Eylül), 145-153.
- Gülşen, T. (2011), “Zimmet Suçu”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güngör, D. (2009), “5411 Sayılı Bankacılık Kanununda Zimmet Suçu”, Ankara Barosu Dergisi, 67 (4), 23-29.
- Güredin, E. (2000), Denetim, Beta Yayınları, 10. Baskı, İstanbul.
- Gürel, Yeminli Mali Müşavirlik (GYM). (2009), “İç Kontrol ve Hile Denetimi”, İstanbul.
- Gürses, D. (2009), “Bankacılık Kanunu’na Göre Zimmet Suçu”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Halbouni, S. S. (2015), “The Role of Auditors in Preventing, Detecting and Reporting Fraud: The Case of The United Arab Emirates (UAE)”, International Journal of Auditing, 19(2), 117-130.
- Hasanefendioğlu, B. (2015), “50 Soruda Risk Bazlı İç Denetim ”, Dinamo Eğitim ve Danışmanlık, İstanbul.
- Hatunoğlu, Z., Koca, N. ve Kılılı, M. (2012), “İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması”. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20), 169-189.

- Haznedar, M. (2007), “Bankacılık Zimmeti Suçu”, *Legal Hukuk Dergisi*, 5 (52), 1169-1188
- Hillison, W., Pacini, C., Sinason, D., Carson, J. M. ve Marlett, D. C. (2000), “The Insurance Firm Internal Auditor as Fraud-Buster”, *CPCU Journal*, 53(3), 168-180.
- Hoffmann, A. O. ve Birnbrich, C. (2012), “The Impact of Fraud Prevention on Bank-Customer Relationships: An Empirical Investigation in Retail Banking”, *International Journal of Bank Marketing*, 30(5), 390-407.
- Huang, S. Y., Lin, C. C., Chiu, A. A. ve Yen, D. C. (2016), “Fraud Detection Using Fraud Triangle Risk Factors”, *Information Systems Frontiers*, 1-14.
- Information Technology Governance Institute (ITGI). (2007), “Framework Control Objectives Management Guidelines Maturity Models”, USA.
- İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK). (2013), “Kamu İç Denetim Rehberi”, Ankara.
- İnam, B. (2007), “Denetim Mesleğinde Etik, Bağımsızlık ve Sarbanes-Oxley Kanunu Sonrası Gelişmeler”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnceoğlu, A. A. (2006), “Bankacılık Kanunu’nda Yer Alan Suçlar”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMM). (2013), “KOBİ’lerde İç Denetim İçin Pratik Bilgiler”, İstanbul.
- İtişgen, R. (2013), “Türk Ceza Hukukunda Zimmet Suçu”, *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, LXXI (1), 639-672.
- Kahveci, C. (2008), “İç Denetimin Vekâlet Teorisindeki Yeri ve Önemi Bir Bankada Yapılan Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kandemir, C. (2010). “Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkarılmasında ve Önlenmesinde Bağımsız Denetimin Rolü ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Kantek, H. K. (2007), “Banka İç Denetim Birimlerinde İşe Alma ve Kariyer Planlama Süreci”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kara, Ö. (2009), “Bankalarda Operasyonel Risk”, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karabınar, S. ve Akyel, N. (2009), “Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri”, I. Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi, 691-704, Priştine.
- Karamustafa, C. (2011), “5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu ve 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu Açısından Zimmet Suçu”, TMSF Çatı Dergisi, 6 (28), 11-14.
- Karamustafa, C. (2013), “Hile Vakalarının Önlenmesi ve Tespit Edilmesi Üzerine Bir İnceleme”, TMSF Çatı Dergisi, 8 (34), 28-32.
- Karapınar, A. ve Ayıkoğlu Zaif F. (2013), Finansal Analiz, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- Karausta, Taner (2013), “Mesleki Hile Adli Denetim ve Türkiye’de Adli Denetim Mesleğinin Gerekliliği Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kavcı, Ş. (2009). “Banka Dışı Kişilerce Yapılan Bankalara Yönelik Hileler”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Kavut, L., Taş, O. ve Şavlı, T. (2009), “Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim”, İSSMMO Yayınları, Yayın No: 130, İstanbul.
- Kaya, B. (2008), “İç Denetim Nedir?”, <http://www.bertankaya.net>
- Kaya, B. (2010), “Risk Odaklı İç Denetim ve Uygulaması”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kayacan, M. ve Yazgan, E. (2008), “Gelişmekte Olan Ülkelere Yönelik Uluslararası Sermaye Hareketlerini Etkileyen Unsurlar: Kurumsal Yönetim ve İç Denetim”, Eğitim ve Yayın Müdürlüğü İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, İstanbul.
- Kennedy, K. A. (2012), “An Analysis of Fraud: Causes, Prevention, and Notable Cases”, New Hampshire.
- Khanna, V. K. ve Kaveri V. S. (2008), “Implementing Risk-Based Internal Audit in Indian Banks: An Assessment of Organizational Preparedness”, The Icfai University Journal of Bank Management, 7 (3), 23-47.
- Kishalı, Y. ve Pehlivanlı, D. (2006), “Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, (30), 75-87.

- Kocameşe, M (2015), “İşletmelerde Suiistimal (Yolsuzluk) Risklerinin Yönetimi”, Mali Çözüm Dergisi, 127, 199-207.
- Koçak, S. ve Kavakoğlu, T. (2010), “İl Özel İdarelerinde İç Denetim Sisteminin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma”, Sayıştay Dergisi, (77), 119-148.
- Korkmaz, U. (2007), “Kamuda İç Denetim”, Bütçe Dünyası Dergisi, 2(25), 4-15.
- KPMG (2006), “Fraud Risk Management Developing a Strategy for Prevention, Detection and Response”, United Kingdom.
- KPMG (2009), “Yöneticilerin Bakış Açısı ile Türkiye’de Suistimal: Riskler, Etkiler ve Alınması Gereken Dersler”, İstanbul.
- KPMG (2013), “Audit Committee Handbook”, United Kingdom.
- Kumar, R. (2011), “Research Methodology”, Sage Publication, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington DC.
- Küçük, E. (2009). “Hileli Finansal Raporlamanın Engellenmesinde Kurumsal Yönetim ve Dış Denetimin Rolü: Türkiye’deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri
- Küçük, İ. (2008). “Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Lezki, Ş., Aydın S., Oktal Ö., Timur N. ve Önce S. (2012), “İşletme Bilgi Sistemleri”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Liang, D., Lin, F. ve Wu, S. (2001), “Electronically Auditing EDP Systems: With the Support of Emerging Information Technologies”, International Journal of Accounting Information Systems, 2(2), 130-147.
- Macdonald, S. ve Headlam, N. (2009), “Research Methods Handbook: Introductory Guide to Research Methods for Social Research”, Centre for Local Economic Strategies, Manchester.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G. ve Namey, E. (2005), “Qualitative Research Methods: A Data Collectors Field Guide”, Family Health International, North Carolina.
- Mangala, D. ve Kumari, P. (2015), “Corporate Fraud Prevention and Detection: Revisiting The Literature”, Journal of Commerce and Accounting Research, 4(1), 52-62.

- Marks, N. (2015), "Modern Risk-Based Internal Auditing", Internal Auditor, June 2015, 16-18.
- Marr, D. (1977), "Artificial intelligence—A Personal View", Artificial Intelligence, 9 (1), 37-48.
- Mason, J. (2002), "Qualitative Researching", SAGE Publications, London-Thousand Oaks-New Delhi.
- Memiş, M. Ü. (2007), "Türkiye'deki İç Denetim Profilinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 461-478.
- Memiş, M. Ü. (2008), "Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar, İSMMMO Mali Çözüm Dergisi, (85), 75-91.
- Memiş, M. Ü. ve Tüm, K. (2011), "Sürekli Denetim Süreci ve İç Denetim İle İlişkisi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 37, 145-162.
- Mengi, B. T. (2009). "Beyaz Yaka Suçları ve Bir Uygulama", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Mengi, B. T. (2012), "Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi - Hile Karosu", Mali Çözüm Dergisi, 22, 113-128.
- Mengi, B. T. (2013), "Hileli Finansal Raporlama", Beta Yayınevi, İstanbul.
- Meraklı, S. (2009), Güveni Kötüye Kullanma Suçu (Tck M. 155), Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 11, 1657-1713.
- Mercan, S. (2010), "Bankacılık Yönetiminde İç Denetimin Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Merriam, S. B. (2015), "Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber (S. Turan, Çev.)", Üçüncü Basımdan Çeviri, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015), "Nitel Veri Analizi (S. Akbaba ve A. A. Ersoy, Çev.)", İkinci Baskıdan Çeviri, Pegem Akademi, Ankara.
- Moriarty, J. (2011), "Qualitative Methods Overview", London School of Economics and Political Science, London.
- Nicolaescu, E. (2013), "Internal Auditors' Role in Detecting Fraud".Contemporary Readings in Law and Social Justice, (1), 106-111.

- O'Gara, John D. (2004), "Corporate Fraud Case Studies in Detection and Prevention", New Jersey: John Wiley & Sons Inc, Hoboken.
- Odeabank (OB). (2016), "2015 Faaliyet Raporu", İstanbul.
- Office of the Comptroller of the Currency (OCC). (2003), "Internal and External Audits", Comptroller's Handbook, Washington, USA.
- Okur, Y. (2010), "Türkiye'de Teftiş ve İç Denetim: Kavramlar, Beklentiler ve Hayatla Yüzleşme", Maliye Dergisi, (158), 570-586.
- Önce, S. ve İşgüden, B. (2012), "İç Denetim Faaliyetinin Gelişen ve Değişen Bilgi Teknolojileri Ortamı Açısından Değerlendirilmesi: İMKB-100 Örneği", Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 17, 38-70.
- Öz Finans-İş Sendikası (ÖFİŞ). (2015), "Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. İle Öz Banka, Finans Ve Sigorta Çalışanları Sendikası Arasında İmzalanan I.Dönem 01.01.2015-31.12.2016 Toplu İş Sözleşmesi", Ankara.
- Özbek, Ç. (2012), "İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol" Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, Yayın No:3, İstanbul.
- Özenbaş, N. (2014), "Türk Hukukunda Bankacılık Zimmeti Suçu", International Conference on Eurasian Economies, 1-3 July 2014 – Skopje, Macedonia.
- Özer, A. (2008), "Risk Odaklı İç Denetim ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özeren, B. ve Ekinci, M. (2004), "İngiltere Kamu Sektöründe İç Denetim Standartları", Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 37, Ankara.
- Özkul, F. U. ve Almalı Özdemir, Z. (2011), "İşletmelerde Hile Riski Yönetimi", 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Özkul, F. U. ve Pamukçu, A. (2012), "Fraud Detection and Forensic Accounting", In Emerging Fraud, Springer Berlin Heidelberg, 19-41.
- Özmen, Ş. (2001), İş Hayatı Veri Madenciliği ile İstatistik Uygulamalarını Yeniden Keşfediyor, V. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Adana.
- Öztürk, S. (2015). "Muhasebe Hileleri İle Mücadelede Kontrol Öz Değerlendirmenin Rolü ve Bir Uygulama", Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Patton, M. (1990), "Qualitative Evaluation an Research Methods", Beverly Hills, CA: Sage.

- Pehlivanlı, D. (2010), *Modern İç Denetim: Güncel İç Denetim Uygulamaları*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1.baskı, İstanbul.
- Pehlivanlı, D. (2011), *“Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama”*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1.baskı, İstanbul.
- Peterson, K.Bonita ve Zikmund Paul.E. (2004), *“10 Truths You Need to Know About Fraud”*, *Strategic Finance*, 29-34.
- Petraşcu, D. ve Tleanu, A. (2014), *“The Role of Internal Audit in Fraud Prevention and Detection”*, *Procedia Economics and Finance*, 16, 489-497.
- Pickett, K. H. S. (2003), *“The Internal Auditing Handbook”*, Second Edition, John Wiley & Sons, New Jersey, USA.
- Pickett, K. H. S. (2004), *“The Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges”*, Wiley, New Jersey, USA.
- Polat, H. (2010), *“5411 sayılı Bankacılık Kanunu Kapsamında Zimmet Suçu”*, *Adalet Dergisi*, 37, 52-56.
- PricewaterhouseCoopers (PWC) (2003), *“Key Elements of Antifraud Programs and Controls: A White Paper”*, USA.
- PricewaterhouseCoopers (PWC). (2004), *“The Emerging Role of Internal Audit in Mitigating Fraud and Reputation Risks”*, USA.
- PricewaterhouseCoopers (PWC). (2012a), *“Internal Audit 2012 Asia Pasific Supplement”* Hong Kong.
- PricewaterhouseCoopers (PWC). (2012b), *“5 Dakika’da Zimmet Suçu”*, İstanbul.
- Protiviti (2006), *“Internal Auditing Around the World: Profiles of Internal Auditing Functions at Leading International Companies ”*, Volume II, USA.
- Pulakkazhy, S. ve Balan, R. V. S. (2013), *Data Mining in Banking and Its Applications- A Review*, *Journal of Computer Science*, 9 (10), 1252-1259.
- QNB Finansbank (QNB). (2009), *“2008 Faaliyet Raporu”*, İstanbul.
- QNB Finansbank (QNB). (2016), *“2015 Faaliyet Raporu”*, İstanbul.
- Rajdeeba, B. ve Nandhitha, D. (2015), *“Fraud Detection in Banking Sector Using Data Mining”*, *International Journal of Science and Research*, 4(7), 1822-1825.
- Ramamoorti, S. ve Dupree, J. (2010), *“Continuous Controls Monitoring Can Help Defer Fraud”*, *Financial Executive*, 26 (2), 66-67.

- Ramos, Michael (2003), "Auditor's Responsibility for Fraud Detection", *Journal of Accountancy*, 195, 28-35.
- Republic of Macedonia Ministry of Finance (RMMF). (2004), "Training Material on Internal Auditing", Ministry of Finance Internal Audit Policy Development and Training, Macedonia.
- Rezaee, Z., Elam, R. ve Sharbatoghlie, A. (2001), "Continuous Auditing: The Audit of the Future", *Managerial Auditing Journal*, 16(3), 150-158.
- Rezaee, Z., Sharbatoghlie, A., Elam, R. ve McMickle, P. L. (2002), "Continuous Auditing: Building Automated Auditing Capability", *Auditing*, 21(1), 147-163.
- Ricchiute, D. N. (2006) *Auditing & Assurance Services*, 8th ed., South-Western Publishing, Cincinnati.
- Ruyter, K. ve Scholl, N. (1998), "Positioning Qualitative Market Research: Reflections From Theory and Practice", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 1, 1: 7-14.
- Saxena, R. G., Srinivas, K., Rai, U. ve Rai, S. M. (2010), "Auditing and Business Communications", Himalaya Pub. House, India.
- Selimoğlu, S. K., Özbirecikli, M., Kurt, G., Uzay, Ş., Alagöz, A. ve Yanık, S. (2009), "Muhasebe Denetimi", Gazi Kitabevi, Ankara.
- Selimoğlu, S., Uzay, Ş., Uyar, S., Özbirecikli, M., Poroy Arsoy, A. ve Başar, B. (2012), "Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Serçemeli, M. ve Orhan, M. S. (2016), "Sürekli Denetim ve Denetimin Geleceğine Bakış Üzerine Bıst-100 Şirketlerinde Bir Araştırma", *Sayıştay Dergisi*, 101, 31-50.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK). (2006), "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ", Resmi Gazete Sayısı: 26196.
- Sezal, L. (2006), "Banka İşletmelerinde Etkin Bir İç Denetim ve Risk Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Ticari Bir Bankanın Uygulamaları Üzerine İncelemeler", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Sharma, A. ve Panigrahi, P. K. (2013), A Review of Financial Accounting Fraud Detection Based on Data Mining Techniques, *International Journal of Computer Applications*, 39 (1), 37-47.
- Skousen, Christopher J. (2004), "An Empirical Investigation of the Relevance and Predictive Ability of the SAS 99 Fraud Risk Factors," Doctor of Philosophy, Oklahoma State University, UMI Dissertation Services.
- Soydan, K. (2008), "İç Denetim Nedir?", *Orman Mühendisliği Dergisi*, 1-2-3, 38-40.
- Şengür, D. (2010). "İşletmelerde Hile, Hilelerin Önlenmesi, Hileli Finansal Raporlama İle İlgili Düzenlemeler Ve Bir Araştırma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Terzi, S. (2012), "Hileli Finansal Raporlama; Önleme ve Tespit", Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2009a), "Fraud risk management A guide to good practice", London.
- The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2009b), "Corporate Fraud", London.
- The Institute of Chartered Accountants of India (ICAI). (2009), "What's an Internal Audit", Internal Audit Standards Board, India.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2009), "Internal Auditing and Fraud", The IIA Research Foundation, USA.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2010), "Characteristics of An Internal Audit Activity", The IIA Research Foundation, USA.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2011), "Global Technology Audit Guide (GTAG) 16 Data Analysis Technologies", USA.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2012), "International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing-Standards", USA.
- The Public Internal Financial Control Expert Group (PIFC). (2004), "Internal Control Systems in Candidate Countries", SIGMA, Internal Control Systems Report: Volumes I-III, , France.
- The World Bank (WB). (2010), "Fraud and Corruption Awareness Handbook: How It Works and What to Look For - A Handbook for Staff". Washington DC, World Bank.

- Tosunoğlu, B. (2010), “İç Denetimin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonları ve Performansları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Tracy, S. J. (2013), “Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact”, John Wiley & Sons, Chichester.
- Türedi, H. (2011), “Türk Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: İç Denetim ve İlgili Olarak Yapılan Çalışmalar”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 16, 22-46.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB). (2009), “Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Denetim Yönetmeliği”, Resmi Gazete Sayısı: 27334.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV). (2006), “Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri”, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB). (2005), “2004 Faaliyet Raporu”, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB). (2006), “2005 Faaliyet Raporu”, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB). (2009), “2008 Faaliyet Raporu”, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB). (2013), “2012 Faaliyet Raporu”, Ankara.
- Türkiye Halkbankası (HB). (2016a), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul.
- Türkiye Halkbankası (HB). (2016b), “2015 Sürdürülebilirlik Raporu”, İstanbul.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE). (2008), “Uluslararası İç Denetim Standartları, Mesleki Uygulama Çerçevesi”, İstanbul.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE). (2016a), “Sawyer’s İç Denetçiler İçin Rehber, Cilt 1: İç Denetimin Temelleri”, İstanbul.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü Derneği (TİDE). (2016b), “Sawyer’s İç Denetçiler İçin Rehber, Cilt 2: İç Denetimin Süreçleri ve Yönetimi”, İstanbul.
- Türkiye İş Bankası (İB). (2005), “2004 Faaliyet Raporu”, İstanbul.
- Türkiye İş Bankası (İB). (2016), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul.
- Türkiye Vakıflar Bankası (VB). (2007), “2006 Faaliyet Raporu”, Ankara.
- Türkiye Vakıflar Bankası (VB). (2016), “2015 Faaliyet Raporu”, İstanbul.
- Türnüklü, A. (2000), “Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Biraraştırma Tekniği: Görüşme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 6 (4), 543-559.

- Uludağ Üniversitesi (UÜ). (2013), “İç Denetim”, İç Denetim Birimi Nisan 2013/1 Bilgilendirme Broşürü, Bursa.
- Ulugay, A. (2010), “Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bankalardaki İç Denetim Sistemi Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Uyar, S. (2003), “İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü”, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 63.
- Uysal, E. U. (2009), “Operasyonel Risk Yönetiminde Senaryo Analizi”, Bankacılar Dergisi, 69, 73-85.
- Uzun, A. K. (1999), “Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, 1(6), 1-4.
- Uzun, A. K. (2002), “Muhaberat Teftişinden e-posta Denetimine ”, TİDE İç Denetim Dergisi, 5, 37-38.
- Uzun, A. K. (2004), “Değişim ve Güvence”, TİDE İç Denetim Dergisi, 10, 46-47.
- Uzun, A. K. (2006), “Değer Yaratıcı Denetim”, TİDE İç Denetim Dergisi, 14, 54-55.
- Uzun, A. K. (2008), “İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri”, <http://www.denetimnet.net/Pages/isletmelerdeicDenetimFaaliyetininRolu.aspx>
Erişim Tarihi: 22.03.2017.
- Uzun, A. K. (2009a), “Kamu Yönetiminde İç Kontrol ve İç Denetim Yaklaşımı”, Denetim Dergisi, (3), 59-65.
- Uzun, A. K. (2009b), “Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı:62, 1-8.
- Uzun, A.K. (2010), “Kurumsal Yatırımcılar İçin İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Önemi”, TKYD Kurumsal Yatırımcı Dergisi, 10, 26-29.
- Ünen, S. (2006), “Bankacılık Gözetim Sisteminde İç Denetimin Dış Denetimi Destekleme Koşulları”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Varıcı, İ. (2011), “Hile Riski ve Denetçinin Sorumluluğu: Hile Riskinin Ölçülmesine Yönelik Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon
- Varlı, A. T. (2007), “Bankacılıkta Bilgi Sistemleri Denetiminde BDDK Yaklaşımı ve Bilgi Güvenliği”, BDDK Bilgi Yönetimi Daire Başkanlığı, İstanbul.

- Vasarhelyi, M. ve Halper, F. (1991), "The Continuous Audit of Online Systems", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 10.
- Vasarhelyi, M. A., Alles, M., Kuenkaikaw, S. ve Littley, J. (2012), "The Acceptance and Adoption of Continuous Auditing by Internal Auditors: A Micro Analysis", *International Journal of Accounting Information Systems*, 13(3), 267-281.
- Vona, L. W. (2008), "Fraud Risk Assessment: Building A Fraud Audit Program", John Wiley & Sons.
- Wells, Joseph T. (2013), "Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection", New Jersey: John Wiley & Sons Inc, Hoboken.
- www.tdk.gov.tr
- Yahşi, F. (2014), "Katılım Bankalarında Risk Odaklı İç Denetim ve Bir Model Önerisi", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Yapı Kredi Bankası (YKB). (2003), "2002 Faaliyet Raporu", İstanbul.
- Yapı Kredi Bankası (YKB). (2016a), "2015 Faaliyet Raporu", İstanbul.
- Yapı Kredi Bankası (YKB). (2016b), "2015 Sürdürülebilirlik Raporu", İstanbul.
- Yapı Kredi Bankası (YKB). (2016c), "Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikası", İstanbul.
- Yargıtay 7. Ceza Dairesi (2004), "Zimmet Suçu", Esas Numarası: 2003/5543, Karar Numarası: 2004/4973, Karar Tarihi: 08.04.2004.
- Yazıcıoğlu, R.Y. (2011), "Hırsızlık Suçunun Malvarlığına Karşı İşlenen Bazı Benzer Suçlardan Ayırımı", *Ceza Hukuku Dergisi*, 4, 1-42.
- Yılandı, M., Yıldız B. ve Kiracı M. (2012), "Muhasebe Denetimi", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2016), "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, E. ve Başkan, T. D. (2014), "Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde Kullanılan Araçlar: BİST Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 62, 1-18.
- Yu, F. ve Yu, X. (2012), "Corporate Lobbying and Fraud Detection", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 46(06), 1865-1891.

- Yurdakul, D. (2010), Basel II Kriterlerine Göre Bankalarda İç Denetim ve Türkiye'deki Genel erevesi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finansman Programı, İzmir.
- Yurtcan, E. (2015), "Yargıtay Kararları Işığı Altında Sahtecilik Suçları", Türkiye Barolar Birliği, Ankara.
- Yurtsever, G. (2009), "Teftişten İç Denetime Banka Müfettişliği", Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul.
- Yücel, S. (2007), "Denetimin Etkinliği ve Basel II", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, F. (2011), "Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim Faaliyetlerinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Yüksel, F. ve Kayalı, N. (2012), "Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim Faaliyetlerinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(2), 162-187.
- Ziraat Bankası (ZB). (2008), "2007 Faaliyet Raporu", Ankara.
- Ziraat Bankası (ZB). (2016), "2015 Faaliyet Raporu", Ankara.

EKLER

	<u>Sayfa</u>
EK 1. GÖRÜŞME TAKVİMİ	202
EK 2. GÖRÜŞME BİLGİLERİ	203
EK 3. BANKA YÖNETİCİLERİ İLE YAPILAN GÖRÜŞMELERİN KAYITLARI	204



EK 1. GÖRÜŞME TAKVİMİ

İl	Tarih	Görüşülecek Kişi	Unvanı
Kayseri	09.06.2017 Cuma	A	Kayseri Bölge Pazarlama Bölüm Müdürü
Kayseri	09.06.2017 Cuma	B	Kayseri Erciyes Üniversitesi Şube Müdürü
Trabzon	01.07.2017 Cumartesi	C	Ankara Ulus Şube Pazarlama Yönetmeni
Samsun	14.08.2017 Pazartesi	O	Samsun Canik Şube Pazarlama Yönetmeni
Ankara	15.08.2017 Salı	D	Genel Müdürlük Avukatı/Yönetmeni
Ankara	15.08.2017 Salı	E	Genel Müdürlük Avukatı/Yönetmeni
Ankara	16.08.2017 Çarşamba	F	Ankara Bölge Pazarlama Bölüm Müdürü
Ankara	17.08.2017 Perşembe	G	Ankara Pursaklar Şube Müdürü
Kocaeli	18.08.2017 Cuma	İ	Kocaeli Kandıra Şube Müdürü
İstanbul	21.08.2017 Pazartesi	J	İstanbul Bostancı Oto Sanayi Şube Pazarlama Yönetmeni
İstanbul	22.08.2017 Salı	K	İstanbul Kadıköy Şube Pazarlama Yönetmeni
İstanbul	23.08.2017 Çarşamba	H	İstanbul Tavukçuyolu Şube Müdürü
İstanbul	24.08.2017 Perşembe	L	İstanbul Pendik Şube Pazarlama Yönetmeni
Samsun	25.08.2017 Cuma	M	Samsun Bölge Operasyon Bölüm Müdürü
İzmir	29.08.2017 Salı	N	İzmir Şube Pazarlama Yönetmeni

EK 2. GÖRÜŞME BİLGİLERİ

Kişi	Görüşme Tarihi	Görüşme Saati	Görüşme Yeri	Görüşme Süresi	Görüşme Kayıt Türü
Bölge Pazarlama Müdürü A	09.06.2017	14:40	X Bankası Kayseri Bölge Müdürlüğü	55 dk.	Ses Kaydı
Şube Müdürü B	09.06.2017	16:44	X Bankası Şubesi (Kayseri)	39 dk.	Ses Kaydı
Şube Pazarlama Yönetmeni C (Ankara)	01.07.2017	20:46	KTU Sosyal Tesisleri (Trabzon)	50 dk.	Ses Kaydı
Genel Müdürlük Hukuk Birimi Yönetmeni D (Ankara)	15.08.2017	15:43	X Bankası Genel Müdürlüğü (Ankara)	45 dk.	Ses Kaydı
Genel Müdürlük Hukuk Birimi Yönetmeni E (Ankara)	15.08.2017	16:44	X Bankası Genel Müdürlüğü (Ankara)	44 dk.	Ses Kaydı
Bölge Pazarlama Müdürü F (Ankara)	16.08.2017	16:37	X Bankası Ankara Bölge Müdürlüğü	43 dk.	Ses Kaydı
Şube Müdürü G (Ankara)	17.08.2017	16:36	X Bankası Şubesi (Ankara)	47 dk.	Ses Kaydı
Şube Müdürü H (İstanbul)	18.08.2017	21:32	Özel Konut	58 dk.	Ses Kaydı
Şube Müdürü İ (Kocaeli)	20.08.2017	00:45	Sekapark Otel	115 dk.	Ses Kaydı
Şube Pazarlama Yönetmeni J (İstanbul)	21.08.2017	19:36	Değirmen Pastanesi	61 dk.	Ses Kaydı
Şube Pazarlama Yönetmeni K (İstanbul)	22.08.2017	17:53	X Bankası Şubesi (İstanbul)	63 dk.	Ses Kaydı
Şube Pazarlama Yönetmeni L (İstanbul)	24.08.2017	19:59	X Bankası Şubesi (İstanbul)	52 dk.	Ses Kaydı
Bölge Operasyon Müdürü M (Samsun)	25.08.2017	22:50	OMÜ Sosyal Tesisleri	80 dk.	Ses Kaydı
Şube Pazarlama Yönetmeni N (İzmir)	29.08.2017	22:21	Mado Cafe (Ordu)	81 dk.	Ses Kaydı

EK 3. BANKA YÖNETİCİLERİ İLE YAPILAN GÖRÜŞMELERİN KAYITLARI

KATILIMCI A

Araştırmacı: ... Bey merhabalar, hoş geldiniz

Katılımcı A: Hoş bulduk

Araştırmacı: Çalışma amacımız, buluşma amacımız daha doğrusu, burada bulunma amacımız benim doktora tez konumuyla alakalı sizin uzmanlık bilgilerinize başvurmaktan ibaret. Şöyle ki biz doktora tezimizde merkezden denetimle alakalı bir çalışma yapıyoruz. Bu çerçevede merkezden denetimin içeriği ile alakalı merkezden denetimin hile denetimindeki etkinliği ile alakalı bazı bilgiler almak istiyorum sizden. Sorularımız beş altı açıkçası eksene oturacak, beş altı soru temelinden ilerleyeceğiz. Birincisi personel üzerinde merkezden denetimin etkisi, ikincisi merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı, üçüncüsü merkezden denetimin hile bağlamında etkinliği, dördüncü sorumuz merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması olacak, son sorumuz da merkezden denetimle alakalı daha iyi bu iş nasıl yapılır doğrultusundaki görüşlerinizi alacağım. Bu çerçevede siz de uygun görürseniz sorulara başlamak istiyorum. Öncelikle kendinizi tanıtırız sevinirim.

Katılımcı A: Ben Bankası'nda 2007 yılında müfettiş yardımcısı olarak başladım. Yaklaşık bankada dokuz yıl müfettiş pozisyonunda görev yaptım. Şöyle anlatayım. Teftiş Kuruluna girdiğimizde ilk zamanlarda merkezden denetim diye bir şey yoktu.

Araştırmacı: Evet

Katılımcı A: 2007 yıllarında böyle bir sistem yoktu. Bankacılık sürecinde merkezden denetim 2010 yıllarından sonra en parlak dönemini yaşamıştır.

Araştırmacı: Daha yoğun olarak herhalde evet.

Katılımcı A: Evet daha yoğun yaşamıştır. Tüm bankalarda artık hemen hemen sektörde öncü olan bankaların tamamında merkezden denetime benzer veya bizim bankamızdaki olduğu gibi bir sistem vardır. Aslında merkezden denetim dediğimiz uzak denetim de denilebilir buna. Yani şube, yerinde denetim yapılmadan denetim faaliyetlerinin tamamı aslında merkezden denetim kapsamına girmektedir.

Araştırmacı: Eşanlı denetim aslında değil mi?

Katılımcı A: Denilebilir. Fiili olarak personelle yüz yüze görüşmeniz olmaz. Tamamen sistem aracılığıyla şubedeki işlemleri görme şansınız olabilir. Ve toplu olarak görme şansınız olabilir, makro olarak görürsünüz. Yani şube bazlıdan ziyade merkezden, banka bazlı, makro bazlı tüm şubeleri o işlem için aynı anda görme şansınız olabilir. Ve bu size gerçekten bir zaman avantajı sağlar. En büyük avantajlarından birisi bu yani merkezden denetimin.

Araştırmacı: Evet aslında...

Katılımcı A: Şöyle anlatayım. Teftiş Kuruluna merkezden denetime elemanlar nasıl başlar, nasıl seçilir bu hususa şöyle değineyim.

Araştırmacı: Evet soru cevap şeklinde gidersek doğru. Yani aslında siz merkezden denetimin bankada nasıl çalıştığını anlattınız.

Katılımcı A: Evet

Araştırmacı: Bir giriş yapmış oldunuz. Merkezden denetimin içeriğinde yani o sürecinde merkezden denetim faaliyetlerinde çalışan müfettişlerin nasıl seçildiği ile alakalı...

Katılımcı A: Tamam. O konuyu da şöyle söyleyeyim. Tabi ki müfettiş yardımcısı olarak başlayan kişilerin direk merkezden denetimde değerlendirmesi mümkün değildir. Bunları öncelikle yerinden denetimde, şube faaliyetlerinde, müfettiş ve kıdemli müfettişlerin yanında bizzatli dosya incelemesi, firmayı görmesi, bir yıllık gibi bir süreç burada müfettişin yanında yetiştirilme sürecine tabi tutulur bu arkadaşlar. Bir yıl sonrasında risk algısının yeterli olduğunu gördüğümüz müfettiş yardımcılarını merkezden denetimde belirli bir süre ile çalıştırırız. Bu iki ay olur üç ay olur, altı ay olabilir.

Araştırmacı: Anladım

Katılımcı A: Bu sürede merkezden denetimde gerçekten başarı sağlayan, oradaki risk algısının iyi olduğunu hem operasyonel hem kredi denetiminde risk algısı iyi olan müfettiş yardımcılarını tespit edilir. Bu arkadaşlar tekrar yerinden denetime gider bu beş altı aylık süreçlerden sonra. Tekrar yerinden denetimde müfettişlerin yanında eğitim alır. Bu da beş altı ay ortalama sürer. Ondan sonraki aşamada artık merkezden denetimde iki grup vardır. Bir senaryo grubu dediğimiz bir de inceleme grubu dediğimiz. Senaryo grubu genelde sabittir.

Araştırmacı: Evet. Senaryo grubu dediğinizi kısaca bir açıklayabilir miyiz?

Katılımcı A: Senaryo grubu, riskli işlemleri belirleyen ekiptir. Bu riskli işlemler şöyle belirlenir ancak. Yani senaryoya seçilen arkadaşların analitik düşüncesi iyi olan,

Araştırmacı: Muhakkak

Katılımcı A: Bilgisayar kullanması, yani belli programlar vardır özellikle mesela ACL programı, o programları bilen, aktif kullanabilecek olan kişiler veya daha çok mühendis ağırlıklı arkadaşlarımız olabilir bunlar. Buradaki amacımız, yani kim kullansın bilgisayarı, hızlı çözüm pratik çözüm üretsin gibisinden söyleyeyim. Buradaki arkadaşlar genelde rotasyona çok tabi tutulmazlar.

Araştırmacı: Senaryo grubu sabit.

Katılımcı A: Sabittir. Genel olarak sabittir. Bir de inceleme grubu vardır. İnceleme grubundaki arkadaşlar ortalama üç ayda bir dört ayda bir değişebilir.

Araştırmacı: İnceleme grubu dediğinizi açabilir misiniz biraz?

Katılımcı A: İnceleme grubunda senaryo grubu tarafından oluşturulan raporlar, riskli böyle noktalar diyelim. Bu raporlar inceleme müfettişleri tarafından bire bir incelenir.

Araştırmacı: Anladım

Katılımcı A: Sıra usulü tek tek.

Araştırmacı: Derinlemesine bir inceleme

Katılımcı A: Detaylı bir şekilde incelenir. Burada en son gündemde olan yani son yıllarda, senaryo grubu ve inceleme grubunda artık kamera sistemi var bankada.

Araştırmacı: Merkezden denetimde kamera ile de izleme imkânı var şu anda.

Katılımcı A: Kamera sistemi var. Mevcuttaki arkadaşlarımız altı ay öncesine kadar şubenin kamera kayıtlarını görebilir.

Araştırmacı: Yani inceledikleri...

Katılımcı A: Kaydın o gün örneğin örnek verirsem mesela. X Şubesinde saat 16:30'da Y müşterisinin hesabından 10.000 TL tediye işlemi yapılmış.

Araştırmacı: Şüpheli bir işlem gibi bu.

Katılımcı A: O şüpheli bir işlem diyelim. Bunu incelemesi gerekiyor. Fişlere baktı, görebiliyor, fişler taralı artık şu an günümüzde. Baktı imzaları var, imza kontrollerinin sistemde uygunluğunu kontrol eder, bakar ama yine de hala işlemden şüpheleniyor.

Araştırmacı: Anladım

Katılımcı A: Bunun karşılığında başka bir şeyler gördü diyelim. Müfettiş kamera sistemi her bilgisayarında kuruludur. Açır, 16:30'da o şubenin kamera kayıt sistemine girer, saatini ayarlar 16:30'a, gerçekten o müşteri gelmiş mi gelmemiş mi?

Araştırmacı: Anladım. Fiili olarak da o işlemin o müşteri tarafından yapıp yapılmadığını doğrudan görebiliyor kamera ile.

Katılımcı A: Evet. Test edebilir görebilir.

Araştırmacı: Bu çok büyük bir ilerleme.

Katılımcı A: Bu bankada son iki yıldır uygulanan bir sistem.

Araştırmacı: Başka bir bankada var mı bildiğiniz?

Katılımcı A: Başka bir bankada da var bildiğim kadarı ile. Garanti bankasında biliyorum var bu sistem. Ziraat'te son zamanlarda bir aylık bir süreç gibi bir şey var.

Araştırmacı: Geçti diyorsunuz.

Katılımcı A: Bu tabi çok kolay bir şey. Yani bankacılık yani denetim mekanizmasının gerçekten işini kolaylaştıran bir sistem.

Araştırmacı: Tabi mükemmel bir şey.

Katılımcı A: Hem ispat açısından. Yani personel hatalı veya riskli işlemleri zimmet işlemlerini inkâr etmesi bu durumda zorlaşır.

Araştırmacı: Evet tabi. Doğrudan o işlemin yapıldığını görüyorsunuz.

Katılımcı A: Kamera sisteminde gerçekten parayı verdiğini vermediğini, kamera sisteminde bunları çok daha net tespit edersiniz. Parayı eksik verebilir. Müşteri parayı vermemiş, işlem yapmış, hatalı işlem de yapmış olabilir. İlla tabi kötü, zimmet olarak düşünmemek lazım. Personel kasa açığı vermiştir. Bunu kameradan izlediğinizde gerçekten parayı vermiş ama şey yapmamış olabilir.

Araştırmacı: Anladım. O müşteri o parayı getirmemiş olabilir.

Katılımcı A: Evet getirmemiş olabilir. Bu tür işlemler bize gerçekten merkezden denetimde inceleme grubuna kolaylık sağlamıştır.

Araştırmacı: Büyük avantaj getirdi.

Katılımcı A: Büyük avantaj sağlamıştır. Sektörde de bu kamera sisteminde ilklerdendir ... Bankası.

Araştırmacı: Anladım. Bu çok yani gerçekten denetim adına ülkede ilklerden birisi olmuş. O güzel bir ilerleme. Yani gerçekten faydalı olacağı ben de düşünüyorum. O zaman bu konu ile alakalı bankada merkezden denetimin işleyişi ile alakalı bir, banka, ... bank özelinde tabi başka ekleyeceğimiz bir şey varsa onu da dinleyeyim yoksa başka bir soruya geçeceğim.

Katılımcı A: Genel olarak işleyiş böyledir ancak son zamanlarda seçilen müfettişlerle ilgili bir şey söylemek istiyorum. Genelde biz, merkezden denetimdeki arkadaşlar, kıdemli müfettiş bulunmaz. Ağırlık olarak bizler, müfettiş ve resen yetkili müfettiş bunlar tabi belli bir bilgi birikimine sahip oluyor. Kıdemli müfettişleri biz genelde daha çok zimmet, soruşturmalarda...

Araştırmacı: Anladım. Daha tecrübe gerektiren işlerde.

Katılımcı A: İşlerde değerlendiriliyor. Müfettiş ve resen yetkili müfettiş yardımcılarını inceleme grubunda rotasyona tabi tutulur. Orada şöyle bir sistem de var. Merkezden denetime her müfettiş mutlaka gelir.

Araştırmacı: Anladım. Yani kurula alınan her müfettişin yolu mutlaka merkezden denetimden geçer.

Katılımcı A: Tabi bu da nereden gelir. Risk algısı mutlaka gelişsin.

Araştırmacı: Anladım. Bankanın bütün verilerini görsün.

Katılımcı A: Görsün. Orada sistem nasıl işliyor, süreçler nasıl işliyor, kontrol noktaları nelerdir. Buraya herkes gelir ancak belli bir süreden sonra bu alanda gerçekten bu işi iyi yapabilecek olan kişiler daha çok, uzun süre orada kalır.

Araştırmacı: Anladım. Yani o en başta bahsettiğiniz o zaman analitik zekâsı, bu eleştirel bakışı, biraz daha hani inceleme anlamında bilgisayar kullanma becerisi yüksek olanlar orada devam ediyorlar.

Katılımcı A: Evet

Araştırmacı: Ama herkes geçiyor.

Katılımcı A: Mutlaka. Geçer.

Araştırmacı: Anladım. O zaman ikinci soruya geçiyorum. Merkezden denetim uygulamalarının şube personelinin görevleri sırasında sergiledikleri davranışlar üzerinde nasıl bir etkisi var sizce? Yani merkezden denetim şube personelinin yaptıkları işlerde nasıl etkiliyor.

Katılımcı A: Şöyle anlatayım. İlk zamanlarda yani bu kamera sistemi çıkmadan önce veya merkezden denetim kurulmadan önce şube personeli kendisinin uzaktan denetlendiğinin farkında değildi. Merkezden denetimde ilk başlangıçlarda bu riskli işlemler, ilk zamanlarda şube müdürlerine gönderilirdi, incelenirdi. Şube müdürü de tabi personeline sorar. Bakar der ki bu işlem neden yapılmış. Burada bir riskli işlem varsa personel bunun zamanla bunun kendisinin kontrol edildiğini uzaktan...

Araştırmacı: zamanla algıladılar.

Katılımcı A: Algılamaya başladı. Yani yerinden olmasa da bile bizi uzaktan birisi kontrol ediyor.

Araştırmacı: Devamlı gözetlendiklerini...

Katılımcı A: Gözetliyor. Dolayısıyla bu işlemler gerçekten azaltmıştır yani usulsüz işlemleri. Personel üzerinde ciddi bir korku vermiştir.

Araştırmacı: Anladım. Peki, sizce merkezden denetim uygulamaları personelin görevlerinde daha dikkatli ve özenli davranmalarına katkı sağlıyor mu?

Katılımcı A: Kesinlikle sağlar. Çünkü herhangi bir işlemi yaparken bunun zaten izleniyorum, kontrol edilir, yarın sorabilir denetim elemanı. Geçen mesela böyle bir işlem gelmiştir. Bu işlem de buna benzer bir işlem deyip mutlaka onu mevzuata kurallar içerisinde yapmaya özen gösterir.

Araştırmacı: Anladım. O zaman dediğiniz gibi bu durumda hileli işlemler riskini azaltıyor zaten.

Katılımcı A: Kesinlikle.

Araştırmacı: Dikkat ve özen olduğu için.

Katılımcı A: Yani bizim şöyle anlatayım, sektördeki bankacılık tabi bizim bankamız bazında merkezden denetim kurulduğu anlarla kıyasladığımız zaman kurulmadan öncekiyle.

Araştırmacı: Önceki ve sonraki daha net bir tablo

Katılımcı A: Kıyasladığımızda gerçekten zimmet adetlerinde bir azalma vardır.

Araştırmacı: Bu hissedilir bir azalma mı?

Katılımcı A: Ayrıca tutarlarda da oldukça azalma vardır. Şöyle olabilir. Geçmişte örnekliyorum, 100 tane zimmet var diyelim tutarı atıyorum 1.000.000 TL, çok yüksek bir rakamken, ancak bu sene beş tane zimmet çıkıp da tutarı 2.000 TL, 3.000 TL'lik işlemler olabilir, 100 TL'lik işlemler de zimmet olabilir. Yani işlemlerde tutarlar gerçekten azalmıştır. Yani çok büyük tutarlarda işlemlerin zimmet çıkma ihtimali çok düşüktür.

Araştırmacı: Anladım. O zaman merkezden denetim uygulamaları yanlış anlamıyorum değil mi personelin yaptıkları işlerdeki dikkat ve özenini artırarak hileli işlem riskini azaltıyor.

Katılımcı A: Kesinlikle.

Araştırmacı: Banka zararına da bu anlamda katkı sağlıyor.

Katılımcı A: Oldukça katkı sağlıyor.

Araştırmacı: Yani bankanın daha az bu gibi işlemlerden zarar etmesini.

Katılımcı A: Aynen öyle. Yani bankamızda son yıllarda büyük zimmet tutarı çıkma ihtimali yoktur. Düşünülemez zaten.

Araştırmacı: Anladım. Bu kadar merkezden denetim etkin çalışıyor.

Katılımcı A: Yani biz inceleme yaparken bu haftanın kayıtlarını bir hafta gecikmeli inceliyoruz.

Araştırmacı: Eşanlı takip gibi. Neredeyse aynı gün olacak yani.

Katılımcı A: Yani bugün yapılan bir işlem, diyelim ki usulsüz bir işlem var şubede, müşterinin bilgisi ve rızası olmadan yapılan bir işlem var. Dolayısıyla bunu en kötü bir hafta sonra yukarıdaki arkadaşımız yani merkezden denetimdeki arkadaşımızın tespit etme imkânı çok basit.

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı A: Dolayısıyla hem kamera sisteminin olması hem de çok yakın zamandan inceleme süreci olduğu için dolayısıyla büyük tutarlı işlemlerin çıkma ihtimali çok düşük. Çünkü hemen tespit edilebilir o işlem.

Araştırmacı: Anında tespit edildiği için.

Katılımcı A: Personel işten çıkartılır çünkü tespit edildiğinde.

Araştırmacı: O zaman personelin tam bu bağlamda merkezden denetimle izlendiğinin farkında olması onun bu işlemlerle ilgili yaptıkları daha doğrusu bu süreçlerle alakalı yaptıkları işlemlerde kendisini daha fazla geliştirme motivasyonu da veriyor mu?

Katılımcı A: Kesinlikle.

Araştırmacı: Yani ben hata hile yapmayayım dolayısıyla mevzuatı daha iyi bileyim değil mi?

Katılımcı A: Bir kere başta caydırıcılığı olduğu için personel bir beyin ve zihnen personel artık bu usulsüz işlemler yönelemez. Çünkü yakalanacağını kendisi bilir. Tespit edileceğini bilir.

Araştırmacı: Hileye yönelemez. Peki, hatayı daha az yapması için de bir kendini geliştirme ihtiyacını getiriyor değil mi merkezden denetim öyle anlıyorum.

Katılımcı A: Kesinlikle hatayı da önler. Çünkü yapılan işlemler...

Araştırmacı: Hata veya hile tespit ediliyor.

Katılımcı A: Tabii ki. Veya müşteri şikâyeti olabilir.

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı A: Merkezden denetimde incelenir. Bunda müşterinin haksız olduğu ortaya çıkabilir. Dolayısıyla bu da personel lehine olan bir şeydir. Personel işlemlerini yaparken banka mevzuatına ve kurallara uygun şekilde...

Araştırmacı: Hareket etmeyi ilke edinir.

Katılımcı A: Ayrıca şöyle bir şey de var. Merkezden denetim sadece dediğim gibi kredi işlemleri ve operasyonel işlemler düşünmemek lazım. Mesela müşteri memnuniyeti çerçevesinde herhangi bir şikâyete konu olmuş...

Araştırmacı: Anladım. Bir sözlü mesela atışma da olabilir değil mi mesela onu da kamera ile izleme şansınız var.

Katılımcı A: Tabii ki aynen öyle. Direk gitmeden gerçekten orada bir çatışma ortamı olmuş, nasıl bir kavga var? Kim haklı kim haksız bunu da görmek mümkün. Dolayısıyla müşteri memnuniyetini esas almak zorunda kalır personel.

Araştırmacı: Anladım. Teşekkürler güzel bilgiler oldu. Peki, bankada sizin bankanızda merkezden denetimin personel üzerindeki etkisi ile alakalı bir iç müşteri anketi yapılıyor mu? Yani personele merkezden denetimle alakalı hani üzerlerindeki merkezden denetimin personel üzerindeki etkisine dönük olarak sorular soruluyor mu?

Katılımcı A: Bu zamana kadar böyle bir anket işlemi yapılmadı. Aslında tabii ölçmek gerekebilir bunu.

Araştırmacı: Değil mi?

Katılımcı A: Anket yoluyla personel nezdindeki denetim faaliyetlerinin yerinde denetimleri ölçülebilir.

Araştırmacı: İntiba ne? Evet.

Katılımcı A: Ama şu bir gerçek ki ben yapılsa personelin de şey söyleyeceğini düşünüyorum. Yani merkezden denetimin üzerlerinde gerçekten etkisinin olduğunu.

Araştırmacı: Anladım. Objektif olarak değerlendirdiğinde.

Katılımcı A: Ya bir de şöyle de bir şey var. Nasıl söyleyeyim. Merkezden denetim zaten süreleri azaltmıştır. Yani yerinden denetime çok fazla iş bırakmamaya başlamıştır artık.

Araştırmacı: Onu ayrı bir başlık altında soracağım size.

Katılımcı A: Personel de bundan memnundur yani. Orada müfettiş gelip onu meşgul etmesi...

Araştırmacı: Tamam anladım. Müfettişin fiilen bir şubede bulunmasından kurtarıyor aslında bir anlamda.

Katılımcı A: Personel huzursuz olur aslında. Psikolojik bir etkisi vardır denetimin.

Araştırmacı: Denetimin soğuk tarafı diyelim değil mi?

Katılımcı A: Haliyle. Dolayısıyla orada 40 gün kalması gerekirken şu an 20 gün kalır. Dolayısıyla hem personel de işlerini rahat yürütür. Pazarlama faaliyetlerine daha yoğun çaba harcar.

Araştırmacı: Anladım. O zaman tam pazarlama faaliyetleri demişken merkezden denetimin de şube faaliyetlerine katkısı ile alakalı bir sorumuz var. Sizce merkezden denetim şube faaliyetlerine nasıl katkılar sunuyor? Mesela örnek şöyle söyleyeyim, şube yöneticisi merkezden denetimin bu bahsettiğimiz olumlu tarafları sayesinde personel işlemlerinin takibine daha az ihtiyaç duyuyor mu?

Katılımcı A: Kesinlikle. Şimdi eskiden tabi şube müdürü şubedeki yapılan her türlü işlemlerde asli ferî aklınıza ne geliyorsa sorumludur. Bu sayede zaten birincisi denetim devamlı güncel sürekli yapıldığı için bu işlemleri kontrol etmesine gerek yok.

Araştırmacı: Anladım

Katılımcı A: Zaten sürekli kontrol ediliyor. Şube müdürünün asli görevi nedir. Personelini koordine etmek ve pazarlama faaliyetlerine yoğun çaba sarf etmesi gerekir.

Araştırmacı: Onu soracaktım tam.

Katılımcı A: Bankaya katkı sağlaması gerekir. Asıl amacı denetim kontrol değildir şube müdürünün.

Araştırmacı: Evet tabi muhakkak.

Katılımcı A: Yönetmektir personeli yönlendirmektir.

Araştırmacı: O zaman merkezden denetim bahsettiniz çerçevede şube personelinin üzerindeki bu kontrol ihtiyacını azaltıyor.

Katılımcı A: Ve zaman oradan kazanabiliyor.

Araştırmacı: Evet kazanabiliyor.

Katılımcı A: Ve daha çok bankacılık faaliyetlerine.

Araştırmacı: Pazarlamaya...

Katılımcı A: Pazarlamaya...

Araştırmacı: Yeni müşteri bulmaya mevcut müşterilere

Katılımcı A: Daha çok zaman ayrabiliyor şube müdürleri. Ve ben de bundan çok memnun olduklarını düşünüyorum.

Araştırmacı: Şube müdürlerinin de bu konudan memnuniyet duyduğunu düşünüyorsunuz.

Katılımcı A: Çünkü bankacılık sektöründe hayatın olağan akışına göre şube müdürünün her türlü işlemi kontrol etmesi mümkün değil.

Araştırmacı: Tabi işlem yoğun bir süreç var çünkü.

Katılımcı A: Dolayısıyla asli görevi şube müdürünün pazarlama faaliyeti ise müşteri kazandırmaksa bankaya asli görevini yapması gerekir. Denetim elemanının da asli görevi kontrol etmek incelemek riskli noktaları tespit etmek bankayı zarardan korumaktır.

Araştırmacı: Evet anladım. O zaman şube müdürü asli görevine merkezden denetim sayesinde daha rahat dönebildi.

Katılımcı A: Kesinlikle.

Araştırmacı: Bu konuda ciddi bir katkısı var.

Katılımcı A: Şu an asli görevlerini şube müdürleri yapabilmektedir.

Araştırmacı: Anladım. Peki, merkezden denetim şube müdürlerinin bu asli görevlerine katkısı yanında yapılan raporlamalar sonucunda şube müdürlerine bazı önlemleri almak gibi bir imkân sunma durumu da var mı? Örneğin şunu sormaya çalışıyorum aslında, şube faaliyetlerine katkı bağlamında yine. Bir müşterinin yaptığı işlemlerin daha doğrusu bir personelin yaptığı işlemlerin devamlı merkezden denetim raporlarına düştüğünü varsayalım. Dolayısıyla sürekli merkezden raporlarına düşen işlemleri düşen bir personel le alakalı o zaman şube müdürü, şubesi ile alakalı bazı inisiyatifler kullanabilme inisiyatifine de sahip değil mi? Yani merkezden denetim raporlamaları bu anlamda da nasıl katkılar sunuyor?

Katılımcı A: Tabi. Bu zaten şöyle de söyleyeyim. Şube müdürleri merkezden denetimden bazı raporları isteyebilir. Personelle ilgili şüphelendiği işlemler varsa bunları kendisi isteyebilir.

Araştırmacı: O zaman merkezden denetim aynı zamanda şubelere de hizmet veriyor.

Katılımcı A: Tabii ki. Diyebilir ki benim böyle böyle bir personelim var. Bu tür işlemleri var. Ben bir görmek istiyorum incelemek istiyorum bakmak istiyorum bana bu tür raporlar verirseniz ben size yardımcı olabilirim. Şube müdürü bakabilir, inceler eğer gerçekten riskli ise müfettiş çağırabilir. Yani teftiş kuruluna bildirir. Bu tür personelin işlemlerinin incelenmesinin yerinde olacağı ve bu sefer yerinden denetime müfettiş gelir işlemleri inceler.

Araştırmacı: Anladım

Katılımcı A: İkinci şey de bu personel gerçekten riskli olduğunu merkezden denetim aracılığıyla şube müdürüne bildirildi ise şube müdürü zaten bunu yakın markaja alır.

Araştırmacı: Tabii ki.

Katılımcı A: Sürekli onu gözetler ne yapıyor, gerçekten müşteri geliyor mu, bilgisi ve rızası dahilinde mi, bilgi olmadan şube müdürünün bilgisi olmadan yapılan işlemler var mı? Bu personelin işlemlerini daha detaylı kontrol eder. İkinci alternatif bununla ilgili yer değişikliği önerilebilir.

Araştırmacı: Evet bazı önlemler alabilir yani.

Katılımcı A: Yapabilir. Önerir yukarıya insan kaynaklarına.

Araştırmacı: Yer değişikliği yapabilir başka neler yapabilir mesela?

Katılımcı A: İzne çıkartabilir. Ne bileyim görmek isteyebilir iki hafta üç hafta şube müşterisiyle...

Araştırmacı: Bunu şunun için söylüyorsunuz zannediyorum. Çünkü izne çıktığı zaman bir personel hile yaptıysa izne çıktığı zaman genelde o hileler değil mi?

Katılımcı A: Kesinlikle. Müşterilerden eğer işlem adedi çoksa mutlaka bir tane işlem adedinin denk gelme ihtimali o gün yüksektir. Haliyle bunlar gerçekten personel riskli işlemler zimmet veya kötü niyetli işlemler yaptıysa bunu o an tespit edilebilir.

Araştırmacı: Evet. Bu tip işlemler yapan personeller genellikle izne çıkmak istemeyen bir yapı gösteriyorlar

Katılımcı A: Kesinlikle. Öyledir. Genellikle izne çıkmaz. Onunla da ilgili artık şöyle bir şey yapıldı bankada iki yıldır uygulanıyor bu sistem. Artık herkes yıllık iznini kullanmak zorunda.

Araştırmacı: Mecburiyet getirildi.

Katılımcı A: Mecburiyetten. Hem karşılıklardan, biliyorsunuz izinler için karşılık ayırıyordu hem de artık her personel yasal iznini kullanması gerektiği normal şartlarda herhangi bir şey olmadığı müddetçe mutlaka herkes yıl içinde iznini kullanmak zorunda. Bu işlemler gerçekten bankacılıkta bizim bankamızda usulsüz işlemleri azaltmıştır. Usulsüz işlemlerin sayısını azaltmıştır.

Araştırmacı: Anladım. Şube faaliyetlerine katkı anlamında bahsettiğiniz noktalarda olumlu tarafları var. Bir sonraki soruya geçelim o zaman. Merkezden denetim çalışmalarında hile üzerinde konuşacak olursak en fazla tespit edilen hile türleri neler? Bir de şunu soracağım. Bu en fazla tespit edilen hile türlerinden sonra diğerleri niye tespit edilemiyor? Yani bunlar niye tespit edilebiliyor da diğerleri tespit edilemiyor?

Katılımcı A: Yani burada şimdi şöyle en çok tespit edilen tabii ki zimmettir. Sonuçta bankacılık para ile uğraşılacak bir sistem mevduat olan bir sistem para topluyorsunuz para satıyorsunuz. Dolayısıyla iki tane risk var. Genel hatta 3 tane risk var, operasyonel risk, kredi riski... Asıl olarak bakmak gerekirse. Şimdi merkezden denetimler ilk başta kurulurken mevduat olarak ağırlıklı çalışmış. Bizim şu an bankamızda hem mevduat hem aktif ve pasif olarak kredi tarafında da denetleme var. Hem kredi tarafında hem de mevduat tarafında denetim var ekstra üçüncü bir işlem var. Diğer işte şikâyetler olsun.

Araştırmacı: Tamam

Katılımcı A: Müşteri şikâyeti de merkezden denetim tarafından inceleniyor artık. İlk önce bakılıyor orada gerçekten bu müşteri işleminde bir şey var ise onun da daha derin incelemesi yapılıyor.

Araştırmacı: Daha derin incelemesi yapılıyor.

Katılımcı A: Oradaki inceleme müfettişi arkadaş Teftiş kuruluna yazıyor. Teftiş Kurulu da müfettiş görevlendiriyor. Yani normal senaryo incelerken değil bir şikâyet dilekçesi gelmiş.

Araştırmacı: Anladım tamam. Senaryolar dışında yani zimmet ve krediler dışında da.

Katılımcı A: Biz diğer işlemler diyoruz ona.

Araştırmacı: Şikâyet dilekçesi doğrultusunda yine hangi tip hile olursa olsun veya hile ihtimali olursa olsun.

Katılımcı A: Banka müşterilerinin herhangi bir talebi de olabilirdi bu. Bununla ilgili de incelemeleri genelde merkezden denetim yapıyor çalışmaları. Gerekli görürse teftiş kuruluna bildiriyor. Teftiş kurulu da müfettiş görevlendiriyor. Gerekli görmezse de bununla ilgili tabii ki yazısını raporunu yine sunuyor. İşte bu tür işlemler incelenmiştir müşteriye bilgi verilmiştir gibisinden.

Araştırmacı: Anlıyorum. Sonucu da bildiriyor.

Katılımcı A: Esas mevduat tarafı diyelim yani

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı A: Bankanın pasif tarafı.

Araştırmacı: Mevduat tarafı.

Katılımcı A: Evet. Yani esas incelememiz bizim merkezden denetimde mevduat tarafıdır.

Araştırmacı: Ağırlıklı orası. Operasyonel taraf.

Katılımcı A: Operasyonel tabii ki.

Araştırmacı: Kredi tarafında hani nasıl bir merkezden denetim var?

Katılımcı A: Kredi tarafında da senaryolarımız var.

Araştırmacı: Orada da hile tespiti zannediyorum o zaman söylediğimize göre mevduattan daha az oluyor, kredide daha az oluyor.

Katılımcı A: Tabii ki. Oradaki az olmasının nedenlerinden birisi şöyle söyleyeyim bir, zaten kredi tarafını, yerinden denetimdeki arkadaşlar birebir dosyayı inceliyor. Ancak son zamanlarda kredi tarafında da merkezden denetimin ağırlığı artmış durumda. Çünkü bankada merkezi operasyon sisteminde ipotekler kredi çerçeve sözleşmelerinin tamamı sisteme giriliyor. Dolayısıyla kefalet eksikliğine kadar merkezden denetimdeki arkadaşımız bunu imza var mı yok mu görebiliyor.

Araştırmacı: O zaman şöyle mi anlıyorum yani doğru mu anlıyorum yerinden denetimde göreceğimiz dosya neyse hemen hemen görüyoruz merkezden denetimde.

Katılımcı A: Evet

Araştırmacı: Kredi, bu anlamda kredi tespitleri de kredi incelemeleri de sağlıklı yürütülüyor.

Katılımcı A: Orada bir şöyle bir şeyimiz oluyor, avantajımız. Tabii bir rapor üretilmiş merkez senaryo grubu tarafından, müfettiş inceleme grubuna teslim edilmiş. Tüm Türkiye genelinde mesela grupları görebiliyor. X şubesinde firma ortağı olan bir müşteri, başka bir şehirde de başka bir firmanın ortağı. Ancak yerinden denetimdeki arkadaş bunu görme şansı yok. Ancak oradaki rapor geldiği zaman ortaklık bağlarını gösteren raporda hem Tokat'taki hem de İstanbul'daki bir firma var ise bunun grup olduğuna karar verebiliyor

Araştırmacı: Tespit edebilir.

Katılımcı A: Yerinden denetimdeki arkadaşın bunu tespit etmesi biraz çok zor. Orada tüm Türkiye geneline gelen listeyi süzdüğü zaman hangi firmaların grup olması gerektiği farklı yerlerde olsa bile tespit edilebiliyor. Yani artık üretilen yani oluşturulan raporlar gerçekten çok teknik ileri düzeyde. Hatta şöyle söyleyeyim. Aile sicil numarası sıra numaralarına kadar çıkarılıyor. Onları yakın olanlar aynı ilde şirket olanlar bile eşleştirilebiliyor, grup mu değil mi gibisinden.

Araştırmacı: O zaman grup riski anlamında da daha rahat, sağlıklı önlemler alınabiliyor.

Katılımcı A: Şimdi artık kredi tarafında da kredi riskinde de mevduat tarafında da merkezden denetim çok etkin çalışıyor günümüzde.

Araştırmacı: Anladım. O zaman yani merkezden denetimin aslında hile tespiti anlamında da etkinliğinin kredi ve zimmet özelinde hani eşdeğer olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcı A: Yani şimdi dışarıda şöyle bir algı var, yani genelde merkezden denetimler mevduat tarafında çalışır.

Araştırmacı: Gibi bir algı var. Ama aslında sizin söylediğinize göre kredi tarafında da çalışıyor.

Katılımcı A: Aslında bu banka altyapısını, merkezi operasyon sistemini tamamladı ise aslında yerinden denetimin çok bir anlamı yok baktığımızda.

Araştırmacı: Tabi. O kredi de etkin bir...

Katılımcı A: Çünkü her şeyi görebiliyor. Sonuçta mevduat işlemlerini de görebiliyor Kredi işlemlerini de görebiliyor. Dolayısıyla ilk zamanlar merkezden denetimler kurulduğu zaman mevduat ağırlıklı çalıştı.

Araştırmacı: Çünkü dediğiniz o zaman operasyon merkezi uygulaması yoktu.

Katılımcı A: Şu anki günümüzde artık yani iki tarafta da ben çok eşit olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı A: Yani çok fark edeceğini düşünmüyorum ama mevduat tarafındaki zimmet işlemleri gerçekten çok zor bulunan işlemler, personeller. Ama kredi tarafı daha basit yani zaten somut veriler var elimizde.

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı A: İnceleyen arkadaşımız bunun gerçekten usulsüz işlem olup olmadığına daha rahat karar verebiliyor. Veya tebliğe aykırı hareket etmiş mi şimdi tebliğ bile önünde açık yani tebliği her firmanın tebliğini ekrana girdiği zaman otomatikman görebilir.

Araştırmacı: Kredi karar o zaman komitesi falan hepsi var yani orada.

Katılımcı A: Yani bu kredi kimin makamında, kimlerin kefaleti gerekiyor, ne yapılması gerekiyor, hangi gayrimenkul ada paftasına kadar. Bunu direkt görebilir. Zaten şöyle bir şey söyleyeyim. Kredi tarafında genelde hata olma ihtimali artık merkezi operasyon olduğu için artık çok zor. Merkezi operasyon herhangi bir kefil eksikliğinde kredi çerçeve sözleşmesini sisteme girmez. Sisteme girmediği için de kredi kullandırımı yapılamaz kefalet olmadığı için, sistemler birbirine bağlı entegreli olduğu için. Dolayısıyla yani kredi tarafında bankacılık sektöründe bizim bankamız olarak baktığımız zaman son yıllarda özellikle soruşturmalar kredi bazlı olarak baktığımızda azalmıştır. Çünkü tebliğ koşullarına aykırı hareket edebilme şansınız mümkün değil.

Araştırmacı: Anlıyorum

Katılımcı A: Tebliğ koşullarına aykırılıkları genelde nerede olabilir çeklerde olabilir. Yani ipotek olmadan zaten onay vermez ama çeklerin girişinde herhangi bir kontrol yok. Şubeye bağlı olduğu için manuel olarak girdiği için şubeler. Dolayısıyla orada belki tebliğ koşulu, şu anki bizim bankamız olarak bakıyorum.

Araştırmacı: Anladım tebliğ koşulu orada kaçabilir sadece.

Katılımcı A: Kaçabilir. Yani onun dışında ipotek veya sigortayı yapmadığınız zaman ipoteği giremezsiniz.

Araştırmacı: Buna hep kontrol noktaları koydular bununla alakalı sisteme.

Katılımcı A: Tabii merkezi operasyon girmez. Örneğin dain-i mürtehin yanlış girmez. Yani kredi tarafında baktığımız zaman ben bankacılık sektöründe ileriki dönemde kredi tarafında çok usulsüz işlemlerin çıkacağını düşünmüyorum. Şöyle çıkabilir kredi kararını veren kişiler yanlış verir kararı.

Araştırmacı: Veya orada herhangi bir art niyet olabilir.

Katılımcı A: Olabilir. O ayrı bir şey ama normal personel bazlı baktığımızda, tebliğin uygulanması bazlı baktığımızda, tebliğ koşulu aksaklığının olma ihtimali artık günümüzde ben çok çok az olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Anlıyorum. O zaman bu fasıl çok önemli. Şöyle, hilelerin tespiti anlamında merkezden denetim kredi ve zimmeti artık yani gelişmiş bir şekilde yakalayabilecek niteliğe sahip.

Katılımcı A: Kesinlikle. Yani merkezden denetim artık mevduat denetimi değil hem kredi denetimi hem mevduat denetimi her ikisini de yapmak zorunda bankanın bütün işlemlerini faaliyetlerini denetlemek zorunda.

Araştırmacı: Evet. Anladım. Eşanlı olarak görmek.

Katılımcı A: Her şeyi çünkü görebiliyor.

Araştırmacı: İmkânı var.

Katılımcı A: Ve kısa zamanda bunları halledebiliyor Yani buraya yerinden denetime gidecekseniz bir maliyete katlanacaksınız. Herhangi bir müşteride usulsüz işlem var diyelim, bunu 10 dakika içinde az çok bu işlemin nasıl bir yöne gittiğine karar verme ihtimali de yükselir.

Araştırmacı: Anlıyorum buna biz literatürde kırmızı bayrak diyoruz yani hile sinyali var aslında değil mi?

Katılımcı A: Kesinlikle yani kuvvetle muhtemel diyelim. Dolayısıyla oraya gideceksiniz. Bir gün iki gün kalacaksınız. Maliyetten hem de zamandan tasarruf sağlayacak.

Araştırmacı: Bir de denetimin zaten ekibinin de etkin kullanılması hani noktasında bakarsak dediğiniz anlamda çok işlevsel bir yapı gösteriyor.

Katılımcı A: Evet

Araştırmacı: O zaman bir de bu zimmet ve krediler dışında da siz bahsetmişiniz müşteri şikâyetlerine konu olabilecek mesela başka hileler örnek mesela müşteri sırrı gibi, paylaşılması gibi falan şubece müşterinin istemediği bazı işte ne diyelim hileler, hatalar, usulsüzlükler gerçekleştiğinde bunu da yine müşteri şikâyetiyle merkezden denetim inceleyebiliyor.

Katılımcı A: Kesinlikle. Şöyle söyleyeyim orada müşteri şikâyeti geldiği zaman merkezden denetimdeki ekip başkanına gelir ve ekip başkanı birisini görevlendirir inceleme grubunda, bunu inceler. Şubenin herhangi bir kusuru ihmali yok ise bunun cevabını direk müşteriye iletir. Yani şubeye sormaz zaten incelendi, kamera kayıtlarını inceledim der, fişlerde imzalar var der, ha çok absürt anlaşılmayan muğlak yerler varsa şubeden de görüş alabilir. Şubeyi detaylı bilgilendirir, müşteriye bilgilendirir. Ama şube ile ilgili gerçekten bir sıkıntılı, müşterinin haklı olduğu bir şey varsa ve burada gerçekten personelin ihmali kusuru var ise soruşturma ve incelemesini yerinden incelemesini gerektiriyor ise müşterinin daha detaylı olayı aydınlatması isteniyorsa ise bununla ilgili kesinlikle yerinden denetime inceleme müfettiş görevlendirilir.

Araştırmacı: Anladım

Katılımcı A: Müşteriye gelir detaylı daha çok sorgular veya orada şöyle de bir avantaj olabiliyor işlem gerçekten hatalı usulsüz bir işlem ihmal hatta hile var.

Araştırmacı: Hile var.

Katılımcı A: Bu hile başka şubelerde de var mı?

Araştırmacı: Ha bir de onu daha geniş alana yayma.

Katılımcı A: Oradaki müşteri şikâyetinden başka müşteriler de bulaşmış olabilir aynı şubede.

Araştırmacı: Anladım. Aslında o size bir ipucu verebiliyor ve bunu büyütebiliyor.

Katılımcı A: Kesinlikle. Biz oradan müşteri şikâyetlerinden senaryolar, raporlar oluştururken genelde bu tür işlemlerle oluşturuluyor.

Araştırmacı: Tamam senaryolarının beslendiği noktalardan birisi de müşteri şikâyetleri.

Katılımcı A: Aynen. Müşteri şikâyetine konu olup soruşturmaya dönen bir işlem var ise banka genelinde var mıdır bu işlem?

Araştırmacı: Senaryolaştırılıyor ve banka genelinde de incelemeye tabii tutuluyor.

Katılımcı A: Tabii tutulur.

Araştırmacı: Tamam. Burası burada eklemek istediğiniz başka bir şey varsa dinlemek isterim sizi, yoksa başka bir soruya geçeceğim.

Katılımcı A: Yoktur geçelim.

Araştırmacı: Sizce merkezden denetimin geleceği açısından bir projeksiyon yapacak olursak ya da iç denetimin aslında geleceği açısından bir projeksiyon yaparsak, sizce merkezden denetim zamanla yerinden denetimin yerini alacak mı?

Katılımcı A: Yani şimdi tam böyle yerini alır demeyim ama sonuçta denetim faaliyetleri oransal bakıyorum ben olaya, sonuçta yerinden denetim görmeden müfettişlerin merkezden denetimi tam ölçmesi çok zor. Çünkü müşteri psikolojisinde bilmesi lazım.

Araştırmacı: Oradan besleniyor aslında değil mi?

Katılımcı A: Sonuçta yerinden denetim mutfağı diyelim bu işin. Sonuçta yerinden denetimde görüp müşteri ilişkilerini faaliyetlerinin nasıl yürüdüğünü dosya sistemini bilirse faaliyet sürecinin nasıl işlediğini bilirse, yukarıda düşünce yapısı daha farklı olur. Süreç, çünkü bankada böyle istiyorlar, personel bunu böyle yapmış olabilir der gibisinden işlemleri değerlendirirken. Çünkü önce biz genelde yerinden denetim görürüz. Ama yetişen müfettişler merkezden denetime alındıktan sonra denetim faaliyetlerinin yürütülmesi % 70-80 artık günümüzde ve önümüzdeki yıllarda % 80-90 artık merkezden denetime kayacaktır.

Araştırmacı: Kayacak diyorsunuz.

Katılımcı A: Denetleme bazı bakarsak denetim olarak öyle kayacaktır.

Araştırmacı: Rutin denetim anlamında.

Katılımcı A: Kesinlikle. Çünkü yerinden denetime gitmenin artık çok fazla bir anlamı yok. Gidilebilir 5 günlük 10 günlük, ama artık eskisi gibi 40 günlükmiş 50 günlük denetimler olmaz.

Araştırmacı: Sadece denetim amaçlı değil belki başka eğitim amaçlı danışmanlık amaçlı olabilir belki.

Katılımcı A: Olabilir. Şubede belki müfettiş kaldığı zaman farklı bir işlem vardır, bunu yerinden denetimde görülmesi gerekir veya şubenin havasını koklaması gerekebilir. Bunu yerinden denetimine göre merkezden denetimde göremez. Ama orada aslında personel arasında başka bir sıkıntılar vardır. Onları orada görme şansı daha fazladır.

Araştırmacı: Psikolojik olarak bazı ilişkileri çözmek için orada bulunması gerekebilir.

Katılımcı A: Kesinlikle.

Araştırmacı: Rutin denetimin dışında o zaman yerinden denetim uygulamaları açısından konuşursak, merkezden denetim yerinden denetimin yerini zamanla ağırlıklı olarak alacak ama yerinden denetim de kalacak az da olsa bir kısım dediniz.

Katılımcı A: Kesinlikle kalır. Bir kere inceleme ve soruşturma mutlaka yerinden denetiminde olacak

Araştırmacı: Onu diyecektim şimdi rutin denetim o zaman merkezden denetime kayacaksa rutinin dışındaki inceleme ve soruşturma mutlaka ama mutlaka değil mi?

Katılımcı A: Kesinlikle.

Araştırmacı: İnceleme ve soruşturma da nasıl süreç ilerliyor onu kısaca...

Katılımcı A: Ben aslında yerinden denetime ben şöyle bakıyorum. Gerçekten müşteri ile ilgili işlem varsa müşteri bazlı, müşteri ile konuşulması gerekiyorsa bu işlemler mutlaka yerinden denetime tabii tutulmalı.

Araştırmacı: Orada görmek gerekiyor onu.

Katılımcı A: Çünkü müşteriye daha detaylı sorular, müşteri personeli kandırabilir, müfettişi yanıltabilir telefon konuşmalarında. Sonuçta imzalar var, yasal prosedürler var, yani müşteri işlemini gerçekten ilgilendiren bir işlem var ise doğrudan bu mutlaka yerinden denetiminde incelenmesi gerekir.

Araştırmacı: Anladım. Bir de ilaveten anladığım kadarıyla merkezden denetimde tespit edilen bir yüksek ihtimalli hile bulgusu varsa o zaman onun için de inceleme amaçlı değil mi veya incelemeyen de soruşturmaya dönecekse değil mi?

Katılımcı A: Tabii ki. Bazı işlemleri merkezden denetimde görme şansımız yok haliyle. Tamam, raporları riskli işlemleri tespit edebilirsiniz ama sonuçta biraz önce de dediğim gibi müşteriye ulaşmanız gerekebilir personel burada bilgisi olmaması gerekir. Dolayısıyla yerinden denetime giden arkadaş doğrudan merkezden denetimden oluşturulan riskli işlem paketini müşteriye orada sorabilir, bu tür işlemleri yaptınız mı diye.

Araştırmacı: Anladım. Anladım birebir görüşme şansı verir tamam.

Katılımcı A: Dolayısıyla yerinden denetim orada mutlaka devreye girmek zorunda ama sonuçta merkezden denetim orada ana amaçtır bulmuştur işlemleri.

Araştırmacı: Öyle ama yerinden denetimin de yine denetim amacıyla yerine getirdiği işlev öyle söyleyelim minimal de olsa korunacak diye düşünüyorsunuz siz.

Katılımcı A: Yani tabii bir bütündür aslında denetim faaliyetleri. Ama artık işlem yürütülmesi bazlı, denetim faaliyetlerinin yürütülmesi bazında işlem bazlı baktığımızda yüzde sekseni doksani merkeze kaymıştır. Çünkü dediğim gibi yüzde onluk kısmı. Çünkü her şeyi görebildiği için artık merkezden denetim, bankacılık sektörü teknolojiye çok yatırım yapan bir sektördür. Dolayısıyla ileriki dönemlerde 2020 yıllarında ben çok çok azalacağını düşünüyorum ben bu sistemin tamamen ve bu şöyle bir şey var artık bu kadar müfettiş sayısına da gerek yok.

Araştırmacı: Çünkü merkezden denetime kayarsa ağırlık bu anlamda büyük imkân doğar.

Katılımcı A: Çünkü bir anda bin şubelik bir teftiş yapabiliyorsunuz.

Araştırmacı: Evet bir anda. Bir hafta arayla bakılıyor dediniz şu an.

Katılımcı A: Tabii ki. Bir işlem var elinizde bir anda bin şubeyi bu işlem var mı yok mu görebilirsiniz çok büyük bir zaman.

Araştırmacı: Anladım. Yani merkezden denetim o zaman yerinden denetimi tamamen rafa kaldırırsa da...

Katılımcı A: Kesinlikle.

Araştırmacı: Yani yerinden denetimin bugün üstlendiği o rutin denetim faaliyetlerini tamamen aslında ileride merkezden denetim üstlenecek diyebiliriz. Ya da şöyle sorsam nasıl olur veya işte doğru mu olur acaba yaklaşım diye düşündüm de. Kayıtlanabilen bankacılık işlemlerinin, kayıtlanabilen bankacılık işlemlerinin merkezden denetimle denetlenmesi mümkün anladığım kadarıyla değil mi?

Katılımcı A: Kesinlikle.

Araştırmacı: Kayıt altına giren her tür işlem.

Katılımcı A: Somut olabilecek.

Araştırmacı: Çünkü siz az önce şey dediniz müşterinin psikolojisi işte mesela işte personelin psikolojisi bunlar kayıtlanamaz.

Katılımcı A: Bunları ölçemezseniz.

Araştırmacı: Dolayısıyla yerinden denetim burada devreye girmek zorunda.

Katılımcı A: Orada o havayı solumak gerekir yani ortamı görmek lazım müfettişin izlenimi orada önemlidir. Karar verirken bunlar yol göstericidir.

Araştırmacı: İnisiyatif kullanacak orada.

Katılımcı A: Karar verirken yol gösterici olur bu ortam, burada önemlidir. Merkezden denetimin en büyük yanı oraya gidebilmek için yerinden denetim görmesi gerektiği için müfettişler ilk başta yani 1. yıldaki süreçte yetiştirme sürecinde orada biraz yerinden denetimin önemi fazla.

Araştırmacı: Gerekıyor. Şu açıdan onu söylüyorsunuz. Yerinden denetimde kazanılan tecrübe olmadan merkezden denetimdeki risk algısının gelişmesi herhalde değil mi?

Katılımcı A: Mümkün değil. Çünkü personelin ruhsal durumunu şubede bilmek gerekir. Şimdi hiç yerinde denetimi bilmeyen bir insanı merkezden denetime oturtsanız, tamam kayıtları inceleyebilir, yani risk algısını geliştirebilir ama oradaki havayı teneffüs etmesi gerekir. Çünkü şubedeki faaliyetler gerçekten nasıl yürüyor?

Araştırmacı: Anladım. Yerinden denetimler staj anlamında da olsa devam eder diyorsunuz değil mi?

Katılımcı A: Kesinlikle bence yerinden denetim mutlaka olmalı ama artık bu dediğim gibi çok kısa olur 5 gün 10 gün bu basit süreler az sürelerle olur artık. Orayı da görmesi gerekir. Ha bir de şunu da düşünmek lazım. Yerinden denetim tabii ki merkezden denetime mutlaka kolaylık sağlıyor ama müfettişlerin yetiştirme süreçleri bazlı baktığımızda bu süreci şubeyi görmesi ileriki dönemlerde kariyer açısından...

Araştırmacı: Yönetici olacak olan insanlar açısından değil mi?

Katılımcı A: Kariyer açısından müşteri ilişkileri, personel ilişkilerini görmesi onlara ayrıca yerinden denetim ekstra bir katkı sağlayacak. Merkezden denetimde bunu ölçme şansımız yok.

Araştırmacı: Merkezden denetimde bu ilişkileri...

Katılımcı A: Kurma şansınız yoktur.

Araştırmacı: Kendinizi bu konuda geliştirme şansınız yoktur. O anlamda yönetici namzeti ile bakılan, yönetici gözü ile bakılan aslında müfettişlerin merkezden denetimde değil yerinde denetimde pişmeleri önem arz ediyor değil mi?

Katılımcı A: Kesinlikle. Aynen öyle

Araştırmacı: Son sorumuz biraz yordum sizi merkezden denetim çalışmalarını sizce nasıl daha etkin hale getirilebilir diye soracağım. Ne söyleyebilirsiniz bununla alakalı?

Katılımcı A: Burada şöyle daha etkin olabilmesi yöntemi şu yani personeli işin içine katmak gerekebilir burada.

Araştırmacı: Yani onu bir açabilir misiniz?

Katılımcı A: Mesela burada personel derken genelde usulsüz işlemler hileli işlemler biliyorsunuz şubelerde olur. Ama mesela genel müdürlükte tahsis birimlerinde pazarlama birimlerindeki uygulamada çalışan veya altyapıda çalışan bilgi teknolojileri biriminde çalışan yazılım tarafında çalışan arkadaşlar bu raporlara senaryo grubuna katılırsa buradan daha kaliteli raporlar çıkar. İyi raporlar çıkar.

Araştırmacı: İşi yapan değil mi aslında, işi yapan senaryoyu daha sağlıklı mı oluşturabilir diyorsunuz.

Katılımcı A: Oluşturabilir. Çünkü neden yapıldığını bu işlemde personel nasıl bir hata yapabilir?

Araştırmacı: Oradaki aslında saikin ne olduğunu değil mi?

Katılımcı A: Veya işte kredi tahsis birimine şubeden gelen bir hatalı işlem vardır, şube hata yapmıştır, bunu tahsis birimi bilir, şubeler bu işlemi genelde hatalı yapıyor, bunlar kontrol edilsin gibisinden bu tür işlemler olabilir, genelde uygulama tarafından yararlanmak gerekir.

Araştırmacı: O zaman sadece müfettişlerin yerinden denetimde pişmesi ile oluşturulan senaryolar değil diyorsunuz.

Katılımcı A: Tabii ki

Araştırmacı: Aynı zamanda yerinden denetim yapılan birimlerin yöneticileri de değil mi?

Katılımcı A: Tabii ki.

Araştırmacı: Veya işte çalışanları da bu faaliyetlere de katılmalı.

Katılımcı A: Katıldıkları da oluyor zaten.

Araştırmacı: Oluyor mu?

Katılımcı A: Zaman zaman bankada toplantılar yapılıyor, şube operasyonları olsun, risk yönetimi, iç kontrol bu tür birimlerle de veya işte onlara öneriler soruluyor, işte sizin öneri, kontrol edilmesini istediğiniz...

Araştırmacı: Anladım, onlardan aslında tavsiyeler alınıyor bu anlamda.

Katılımcı A: Tabii. Kontrol edilmesini istediğiniz noktalar var mı anlamında diye.

Araştırmacı: Bu gelen kontrol noktaları neticesinde senaryolar geliştiriyorsunuz.

Katılımcı A: Tabii. Veya işte şu da olabiliyor herhangi bir toplantı oluyor. Yönetim kurulu, genel müdür toplantısında herhangi bir bankada bir işlem olmuş, otomatikman uygulama tarafından teftiş kuruluna otomatikman geliyor, böyle bir senaryo oluşturulsun veya bu tür şikâyetler çok fazla...

Araştırmacı: bu şikâyetlere dönük olarak bir senaryo geliştirin gibi.

Katılımcı A: Yani şeyde merkezden denetimi sadece şey olarak düşünmemek lazım. Hile olarak bakmamak lazım. Örnek, bankanın kaybı olan yerleri de tespit edebilirsiniz, personel usulsüzlük yapmaz ama gerçekten onu kontrol edemediği için, zaman ayıramadığı için pratik de olmadığı için, gözünden kaçır. Sistemsel kontrol de yok ise o aslında bir nevi banka zararıdır.

Araştırmacı: Anladım. Hilenin daha ötesi bankanın da aslında kazanımı için de gerekir diyorsunuz merkezden denetim.

Katılımcı A: Bir örnek vereyim şimdi. Şöyle bir şey söyleyeyim erken kapanan krediler aylık eşit taksitli kredilerde komisyon vardır. Vadeye göre değişir yüzde iki bir. Bunu şube müdürünün veya personelin bizatihi kontrol etmesi çok zordur. Veya almayadabilir, iyi niyetli de almayabilir, kötü niyetli de almayabilir, yani hata da yapmış olabilir. Sistemde bu yok ise Türkiye genelinde erken kapanan vadeden önce kapanan krediler diye aldığı zaman o gün gerçekten komisyon alınmış mı alınmamış mı bir anda tespit edebilir. Burada kötü niyet yoktur belki ama bankaya da katma değer olarak baktığımızda gerçekten katkı sağlar.

Araştırmacı: Potansiyel banka kayıplarını da önler diyorsunuz.

Katılımcı A: Merkezden denetimi sadece şey yapmamak lazım. Bankanın kaynaklarının daha iyi yönetilmesi kullanılması yönünde de üst yöneticilere de şöyle bir rapor verebilir. Bak böyle bir sitem çalışması yapılırsa işte bu kadar kaybımız önlenecektir. Bu tür şeyler de yapabilir yani yönlendirici.

Araştırmacı: Potansiyel kayıpların da önüne geçme gücüne sahip.

Katılımcı A: Üst yönetime bu konularda yardımcı olur yönlendirir.

Araştırmacı: Anladım. Benim doktora tezim hile üzerinde olduğu için ben size daha çok hile soruları yönelttim, tabii hile bazı ama siz açtınız daha geniş oldu bu açıdan teşekkür ederim.

Katılımcı A: Ya bu hilede dediğim gibi zimmet var, dolandırıcılık var, binlerce sonuçta işlem olabilir.

Araştırmacı: Tabii ki. Farklı farklı şeyler.

Katılımcı A: Yani işlem adedi bazı baktığımızda tabii ki adet bazı bakarsak zimmettir ama dolandırıcılık da olabilir, üçüncü kişilerden kaynaklı hırsızlık olabilir, hırsızlık yani çeşitli şeyler olabilir.

Araştırmacı: Tabii. Aslında bizim konuştuğumuz bütün bu tespit ve bütün bu yani buradan çıkarımım benim işlevselliği merkezden denetimin hileyi zaten engelliyor.

Katılımcı A: Evet caydırıcılığı gerçekten çok fazladır.

Araştırmacı: Caydırıcılığı fazla.

Katılımcı A: Çünkü personel, usulsüz işlem yapan bir personelin işten atılması veya daha pasif bir konumda...

Araştırmacı: Doğrudan tespit ettiği için, caydırıcılık, anında karşılaşır caydırıcılıkla.

Katılımcı A: Kesinlikle kamera sistemi zaten dediğim gibi kamera sistemi bu konuda çok etkindir. Personel yani ben yapmadım deme şansı yoktur.

Araştırmacı: Anladım. Doğrudan bulgu var çünkü.

Katılımcı A: Tabii ki sonuçta elimizde veri olduğu için yani itiraf etme durumu zaten orada artık kamera kayıtlarında bir şey değil, söz konusu. Yani itiraf etmese bile mahkeme kayıtlarına gittiği zaman yaptığı çok aşikârdır.

Araştırmacı: Zaten orada bir fiili durum var.

Katılımcı A: Fiili durum var. Yani bunlar zaten dediğim gibi son yıllarda sektörde de usulsüz işlemler gerçekten azalmıştır.

Araştırmacı: Bunda merkezden denetimin mi rolünü öne çıkarıyorsunuz?

Katılımcı A: Kesinlikle 90'lı yıllarla kıyaslandığında tabii ki merkezden denetiminde etkisi var ama bankaların teknolojik altyapısının gerçekten iyi olması bu konuda da oldukça azaltmıştır bu hileli işlemleri.

Araştırmacı: Aslında bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin de bir meyvesi merkezden denetim değil mi?

Katılımcı A: Tabii o olmazsa merkezden denetim yapamazsınız.

Araştırmacı: Bunu bir bütün olarak değerlendirmemiz gerekirse doğru söylüyorsunuz.

Katılımcı A: Sonuçta olaylara böyle bakmak lazım ama tabii ki iş hayatında hiç beklenmedik siz ne kadar kontrol ederseniz edin hiç beklenmedik...

Araştırmacı: Hile dünyasının da sonu yok yani usulsüzlüğün, art niyetin de biz çerçevesini çizemeyebiliriz zaten. O yüzden kendini yenilemesi, alandan beslenmesi önemli dediniz.

Katılımcı A: Evet. Biz burada zaten dediğim gibi genel olarak daha kaliteli şeyler nasıl yapılabilir. Mesela biz raporlar oluşturulan senaryo raporlar üzerinde o rapordan bu zamana kadar kaç tane zimmet çıkmış, kaç tane dolandırıcılık çıkmış bunları da ölçüyoruz?

Araştırmacı: Anladım etkin raporlar hangileri aslında?

Katılımcı A: Örnek X raporundan işte bu zamana kadar son 5 yılda bu kadar zimmet çıkmış.

Araştırmacı: Etkin senaryo oluyor o da.

Katılımcı A: Son 3 yılda bu kadar çıkmış demek ki bu rapor daha etkin.

Araştırmacı: Anladım veya onların çalışma sıklığını mı dar tutuyorsunuz mesela onları her gün çalıştırıyorsunuz mesela.

Katılımcı A: Tabii. Veya bir raporu inceliyoruz, sayı şeyi çok fazla, inceleme adedi, bunu mesela şey nasıl azaltabiliriz miktarını, incelenen işlem adedini nasıl azaltabiliriz ki daha az zaman ayırarak işlemleri inceleme şansımız olsun. Bu tür işlemler veya şöyle bir şey de var son zamanlarda yaptığımız. Her müfettiş incelediği raporun sonucunda ekip başkanına mutlaka bu raporla ilgili görüşünü bildirir.

Araştırmacı: Size müfettişler olarak, yani müfettişler buradan benim şunu mu anlamam gerekiyor. Tam olarak hani orayı açmanızı isteyeceğim. Müfettişlere merkezden denetim raporları denetimlerini yaparken destek olsun diye gönderiliyor.

Katılımcı A: Ekip başkanı tarafından gönderiliyor. Yerinden denetime de gönderilen raporlar var. Bir de merkezden denetimdeki ekip başkanı inceleme grubundaki arkadaşına raporu gönderdi.

Araştırmacı: Tamam o inceleme raporlarında bazen çok veri gelebiliyor diyorsunuz.

Katılımcı A: Çok veri gelebilir.

Araştırmacı: Onu nasıl azaltabiliriz daha anlamı hale nasıl getirebiliriz?

Katılımcı A: Tabii bunun kriterleri vardır. Süzme kriterleri işte bin liranın üzerinde olsun işte gibisinden. Ancak orada da şöyle var, müfettiş raporu inceledi o raporla ilgili görüşü istenir senin bu rapordaki düşüncen nedir?

Araştırmacı: İnceleme müfettişi merkezden denetimde çalışan.

Katılımcı A: Aynen öyle. Ekip başkanı rapor sonucunda rapor ister. Yazı yazar bir paragraf.

Araştırmacı: Bir görüş belirtecek.

Katılımcı A: Belirtir der ki işte bu raporda veya bu rapor aylık incelenen der veya senede bir kere incelenen der veya bu rapor gereksiz diyebilir. Gereksiz olmasının nedenini anlatır. İşte şu şu nedenle, başka bir rapor da var diyebilir. Veya buradaki raporlarda şu şu kayıtlar dikkate alındığında raporun sağlıklı olduğu düşünülmemektedir der. İncelenmiştir, herhangi bir şekilde riskli işlem tespit edilememiştir gibisinden. Bunlar hep kaliteyi artırıcıdır.

Araştırmacı: Tabii beyin fırtınası değil mi aslında?

Katılımcı A: Kesinlikle

Araştırmacı: Yani her üretilen rapor anlamlı sonuç verecek anlamına gelmiyor.

Katılımcı A: Kesinlikle

Araştırmacı: Bunun belli merhalelerle kritikleri yapılıyor. Ondan sonra etkin raporlar başat hale geliyor.

Katılımcı A: Aynen o raporlar daha da iyileştiriliyor.

Araştırmacı: Üzerinde daha çok duruluyor.

Katılımcı A: Mesela dört bacaklı bizim bacak diyoruz biz onlara.

Araştırmacı: Örnek mesela.

Katılımcı A: Mesela nakit çekilmiş, nakit yatırılmış, başka bir müşteriye tekrar...

Araştırmacı: 3 işlem var burada

Katılımcı A: çekilmiş üç işlem var.

Araştırmacı: 3 bacak mı diyorsunuz buna.

Katılımcı A: Üç bacak var. Yani çekilen, yatırılan, çekilen.

Araştırmacı: Tamam her bir işleme bacak anlamı veriliyor.

Katılımcı A: Tabii yani yapılan her işlem bacak diyoruz. Biz burada mesela dört bacaklı, 10 bacaklı raporlar var.

Araştırmacı: Bu 10 bacaklı rapor olmasının sebebi nedir?

Katılımcı A: Herhangi bir işlemde zimmet eylemi konu olmuş, bu rapor oluşturulmuş şimdi bu raporu incelemesi 10 bacak olduğu için haliyle mesela burada inceleme yaparken bu bacakların birinde farklı personel işlem yapmış mı bunlara göre raporun bacağı azaltma ihtimalimiz yüksek yani.

Araştırmacı: Ya da şöyle mi mesela, tek bacaklı tek işlemler bir rapor çektiğimizde sayı çok olacaktır değil mi?

Katılımcı A: Tabii tek bacaklı rapor yoktur zaten, mutlaka karşılığını bulmak gerekir.

Araştırmacı: İki bacak oluyor o zaman en az iki bacak.

Katılımcı A: Mutlaka en az iki bacaklı olur.

Araştırmacı: mesela iki bacaklı raporun hani düz hesap düşürsek, daha böyle genel anlamda soruyorum. Yanlışsam beni düzeltin, iki bacaklı rapor çok veri getirir üç bacaklı rapor ona göre biraz daha az veri getirir dört bacaklı daha az.

Katılımcı A: Kesinlikle.

Araştırmacı: Dolayısıyla daha anlamlı sonuçlara götürür değil mi?

Katılımcı A: Aynen öyle çünkü bir bağ vardır.

Araştırmacı: Tamam bacak sayısı o zaman bizi daha sağlıklı denetimi mi götürüyor?

Katılımcı A: Tabii ki şimdi şöyle söyleyeyim. Mesela 400 TL'lik bir işlem örnek vereyim çekilmiş bir müşteriden, sonra başka bir müşteriye yatırılmış, daha sonra başka bir müşteriden 400 TL daha çekilmiş. Bu en son yapılan işlem birinci işlemin karşılığı olabilir.

Araştırmacı: Anladım tamam.

Katılımcı A: Dolayısı ile bacak sayıları anlatabiliyor muyum riskli işlemi azaltır.

Araştırmacı: Anlamını artırıyor.

Katılımcı A: Sayısını azaltabilir, oradan direk kısa olarak...

Araştırmacı: riski artırabilir.

Katılımcı A: Tabii hemen ulaşabilir yani bacak sayısı çok olduğu halde rapor sayısı az geldiyse bunlar gerçekten risklidir zaten. Çünkü çok bacak var, kriterler aynı kullanıcı yapmış ve oraya gelen her rapordaki incelenmesi gerekir. Çünkü zaten çok az kriter gelir oraya, rapor düşer. Onlar gerçekten riskli işlemlerdir.

Araştırmacı: Anladım. Şimdi son bir şey daha soracağım merkezden denetim çalışmalarının etkin hale gelebilmesi ile alakalı. Sizce şubede rol modeller üzerinden, yani şubedeki her bir rol model üzerinden düşünersek müfettişlerin belli bir dönem eğitim alması, merkezden denetimi daha etkin hale getirir mi? Mesela işte şunu gişeci, her rol modelden kastım, bu daha açmam gerekirse kredi yönetmeni ve müdür gibi rol modeller bağlamında.

Katılımcı A: Şimdi şöyle biz tabii müfettişleri bu da sektörde konuşulan bir konudur.

Araştırmacı: Konuşuluyor mu?

Katılımcı A: Yani müfettişler yerinden denetimde de veya şubede belli bir süre deneyim kazansın denetim faaliyetlerini daha etkin yapsın denilen bir sistem üst yöneticiler tarafından da bu tüm bankalarda uygulanmak istenen bir sistem.

Araştırmacı: Sektörde konuşuluyor öyle mi?

Katılımcı A: Sektörde konuşuluyor bazı bankalar hatta geçti artık buna staj gibi diyelim. Ama sonuçta bunun avantajları da var dezavantajları da var.

Araştırmacı: Mesela.

Katılımcı A: Şöyle söyleyeyim müfettişi bizatihi şubede icrai işlemlerde fiili olarak personel ruhu ile çalıştırmak mümkün değil.

Araştırmacı: Evet orada biraz sanal mı olur duygular diyorsunuz.

Katılımcı A: Şimdi şöyle düşünelim pazarlama personelinin hedefi nedir satmaktır, satıştır, kredi kartı satması gerekir, BES satması gerekir sigorta pazarlaması gerekir.

Araştırmacı: Çok güzel bir nokta oldu anladım.

Katılımcı A: Müfettişleri tamam görevlendirelim ama bunun zaten satış amacı olmadığı için...

Araştırmacı: Resmi olarak öyle olur ama diyorsunuz duygu olarak oraya götüremezsiniz.

Katılımcı A: O ruhu o psikolojiyi yaşatmanız çok zordur.

Araştırmacı: Böyle bir handicap doğabilir diyorsunuz.

Katılımcı A: Dolayısıyla hedef baskısı olan insanlar hata yapar veya o hedefi tutturabilmeyi düşünen.

Araştırmacı: Gerçekten aldığı riskten sorumlu olacak insanlar değil mi hata yapar.

Katılımcı A: Tabii ki. Dolayısıyla müfettişler ancak onu şubede çalıştırmaktan ziyade şube faaliyetlerini görmesi, yani oradaki uygulama süreçlerini görmesi müfettişlerin risk algısını geliştirip senaryo oluşturmasına yardımcı olur. Şubedeki iş süreçlerini bilirse, nerede hata yapıyor bu personel ya da yapabilir veya burada boşluklar var, yarın burayı değerlendirebilir personel gibi süreci görmesi etkin denetim açısından önemlidir ama fiili çalışma bence çok mantıklı olmadığını düşünüyorum.

Araştırmacı: Siz uygun görmüyorsunuz o bahsettiğim handicap dolayısıyla. Çünkü o ruha kavuşturamayız diyorsunuz.

Katılımcı A: Yani sonuçta 5-6 ay sonra gidecek diye bakacak. Herhangi bir bu personele kredi çalışması veya müşteri ziyaretinde etkin bir şey yaptırmak çok zor olur diye düşünüyorum o ruhu yaşaması çok zor.

Araştırmacı: Bunu ancak o görevi fiilen yapan yaşar diye diyorsunuz.

Katılımcı A: Tabii ki. Hedefi olan insanlar zaten kendisine hedef verilen insanlar...

Araştırmacı: Hataya daha yakın hileye daha müsait mi olur diyorsunuz.

Katılımcı A: Çünkü o hedefi tutturabilmek için bir şekilde mevzuatın boşluk taraflarını arar. Hedef kaygısı aslında hizmet etme kalitesidir. Çünkü iyi hizmet etmezseniz, hedefinizi tutturamazsınız, ürününüzü satamazsınız.

Araştırmacı: Anladım bir bankacılık paketi olarak da bakabiliriz aslında değil mi?

Katılımcı A: Tabii. Ama müfettişinin şubede herhangi bir hedefi olmazsa, hedef vermek de zaten denetim faaliyetlerini terstir. Dolayısıyla...

Araştırmacı: Orada bir handicap çelişki doğabilir diyorsunuz.

Katılımcı A: Orada müfettişler tabii ki şubeyi yerinde görmesi lazım, süreçleri görmesi lazım zaten son zamanlarda bizim bankamızda artık bu şeylerde de vardır, dış denetim de yapıyor bildiğim kadarıyla bunu. Süreç denetimi yapılıyor. Dolayısıyla bankadaki her bir süreç inceleniyor.

Araştırmacı: Anladım kontrol noktaları falan bakılıyor.

Katılımcı A: Tabii ki çek girişi nasıl yapılıyor, nasıl sonuçlanıyor nasıl tahsil ediliyor, yani tek tek aşama aşama süreci kontrol ediliyor. Dolayısıyla önümüzdeki dönemlerde...

Araştırmacı: Aslında süreç teftişi yaparken müfettiş o işi öğreniyor diyorsunuz değil mi?

Katılımcı A: Kesinlikle son zamanlarda aslında ileriki dönemlerde bence operasyonel risklerin azaltılmasında en önemli şeylerden birisi, önlemek diyelim denetimin bir görevi de nedir önlemektir.

Araştırmacı: Tabii ki proaktiflik diyelim.

Katılımcı A: Önlemektir, sezmeştir. Dolayısıyla denetim artık yerinden yönetim merkezden yönetim ve süreç denetimi...

Araştırmacı: Noktasına doğru gidecek diyorsunuz.

Katılımcı A: Gitmesi gerekir. Çünkü süreç denetimleri süreçleri iyileştirdiği için bankaya oldukça katma değer sağlar, zaman kaybını önler.

Araştırmacı: Anladım. Hile riskini de azaltır.

Katılımcı A: Kesinlikle.

Araştırmacı: Merkezden denetimin de işini biraz daha kolaylaştırır böylece.

Katılımcı A: Tabii ki. Çünkü merkezden denetim ileriki dönemde süreçten beslenecektir. Çünkü süreçte yapılan, bir hata yapıldıysa...

Araştırmacı: Evet senaryoyu besleyecektir.

Katılımcı A: Senaryoyu besleyecektir, senaryoyu beslemesi de böyle bir işlem, usulsüz bir işlem yapılmış mıdır geçmiş dönemde.

Araştırmacı: Anladım bir kontrol etme imkânı doğuracak.

Katılımcı A: Feedback yapacaktır. Yani önümüzdeki dönemde ben denetim faaliyetlerinin üç bacaklı çalışacağını düşünüyorum.

Araştırmacı: Süreç denetiminin de öne çıkacağını düşünüyorsunuz.

Katılımcı A: Süreç denetiminin de mutlaka artık olması gerekir.

Araştırmacı: Süreç denetimi şu an şubelerde yapılıyor mu?

Katılımcı A: Yapılmıyor sadece genel müdürlük tarafında yapılıyor.

Araştırmacı: İleride şubeye gelecek mi?

Katılımcı A: Olabilir olma ihtimali var. Yani sonuçta şubedeki faaliyetlerle genel müdürlük faaliyetleri farklı olduğu için şubedeki faaliyetlerin de süreç denetiminin bilinmesinde fayda var.

Araştırmacı: Tabii ki orası, şubeler, ana faaliyet noktaları. Bankaların buralardaki süreçleri birimlerdeki süreçler kadar önemli en az.

Katılımcı A: Kesinlikle icra birimleri şubeler olduğu için yani oradaki süreci görmek lazım. Yani sistemi yapan genel müdürlük birimi ama yanlış yapabilir. Bu süreci bu süreç denetiminde ortaya çıkabilir. Ama uygulayan, yanlış yapması o genel müdürlüğün koyduğu süreci uygulayan şube, orada uygulamada hata yapabilir. Onu da ancak inceleyerek şubede görebilir.

Araştırmacı: Tabii daha etkin nasıl yapılabilir, daha etkin nasıl hale getirilebilir süreç teftişi ile ortaya çıkacak. Çok verimli bir sohbet oldu. Teşekkür ederim çok verimli bir görüşme oldu. Yani çok faydalı bilgiler edindiğimi düşünüyorum kendi adıma, doktora tezimde de çok işe yarayacak.

Katılımcı A: İnşallah ben de katkı vermişimdir size.

Araştırmacı: Yani hiç şüphemiz olmasın. Peki, son olarak söylemek istediğiniz bir şey var mı merkezden denetim ile alakalı veya genel bankacılık denetiminin işleyişi ile alakalı?

Katılımcı A: Yani ben genel olarak teşekkür ederim. Ama bankacılık sektöründe merkezden denetim artık günümüz bankacılığında olmazsa olmaz. En önemli şey bu diyebilirim.

Araştırmacı: Son sözüm bu olur diyorsunuz.

Katılımcı A: Mutlaka, yani olmazsa olmazdır. Merkezden denetim olmalıdır, bankalara çok fayda sağlar. Yani ileriki dönemde de merkezden denetimin değeri daha çok anlaşılacaktır Özellikle büyük bankalar her geçen gün ülke çapında dünya çapında büyüyorlar, farklı ülkelere açılıyorlar. Merkezden denetim aracılığı ile herhangi bir ülkeye gitmektense bir anda merkezi sistem aracılığı ile tüm dünyayı bir nevi denetleyecek. Dolayısıyla önümüzdeki dönemde bunun katkısının ben daha iyi anlaşılacağını merkezden denetiminin.. Ekstra süreç denetimi, bu ikinci bir rol model olacaktır artık ilerleyen dönemde.

Araştırmacı: Anladım tamam teşekkür ederim, eğer başka sözünüz yoksa.

Katılımcı A: Ben de teşekkür ederim çok sağ olun.

Araştırmacı: Çok teşekkürler.

KATILIMCI B

Araştırmacı: Müdür Bey diye hitap edeyim ben sana. Araştırma konumu daha önce söylemişim zaten. Araştırmamızın amacı daha doğrusu görüşmemizin amacı 5 boyutta merkezden denetimin hile denetimi üzerindeki etkinliğini ölçmek.

Katılımcı B: Evet

Araştırmacı: Bu anlamda birincisi merkezden denetimin personel üzerindeki etkisini soracağımı sana, ikincisi merkezden denetimin personel üzerindeki etkisinden sonra şube faaliyetleri üzerine etkisini soracağım. Bir müdür olarak özellikle benim için oradaki düşüncelerin çok önemli. Diğerleri de bir o kadar önemli. Bir sonraki boyutumuz hile bağlamındaki etkinliği, neyi tespit edebiliyor edemiyor. Daha sonra merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması yapacağız. Buna dönük bir soru soracağım. Son olarak da merkezden denetimin daha etkin olabilmesi için görüşlerinin ne olduğu üzerinden soruları şekillendirip görüşmeyi gerçekleştireceğiz.

Katılımcı B: Tamam.

Araştırmacı: Önce kısaca bir kendini tanıtmamı rica ediyorum.

Katılımcı B: İsmim... 1985 Kayseri doğumluyum. 2007 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinden mezun oldum. Bankada müfettiş yardımcısı olarak işe başladım. Sırasıyla müfettiş yardımcısı, müfettiş ve kıdemli müfettiş olarak 6 buçuk sene kurulda çalıştıktan sonra bir buçuk sene kadar genel müdürlükte kartlı ödeme sistemleri daire başkanlığında bölüm müdürü olarak görev yaptım. Yaklaşık bir buçuk senedir de Kayseri şubesi şube müdürü olarak görev yapmaktayım.

Araştırmacı: O zaman sorularımıza yavaşça geçelim istersen başlayalım.

Katılımcı B: Tamam

Araştırmacı: Birinci sorum merkezden denetim çalışmalarının yapısı hakkında. Bankada merkezden denetimin nasıl işlediği hakkında bana bir bilgi verebilir misin?

Katılımcı B: Şimdi bildiğim kadarıyla hem teftiş kurulu bünyesinde hem de iç kontrol birimi bünyesinde merkezden denetim faaliyetleri yürütülüyor bankada. Biz Teftiş tarafını bildiğimiz için...

Araştırmacı: Daha fazla bilgin oradandır evet.

Katılımcı B: Aynen. Merkezden denetim birimi Ankara ve İstanbul grubu olmak üzere iki grupta müteşekkil olarak çalışmaktaydı. Ama şu an bildiğim kadarıyla sadece İstanbul'da faaliyet yürütüyorlar.

Araştırmacı: Genel Müdürlük oraya taşındığı için.

Katılımcı B: Aynen oraya taşındığı için. Bildiğim kadarıyla yaklaşık 20-25 kişilik bir ekip sürekli olarak çalışıyor ve bu ekip rotasyona tabi tutularak sürekli olarak yenileniyor, yenilenerek faaliyetlerini sürdürüyor. Nasıl yapıldığı ile ilgili kısaca, merkezden denetim çalışmalarında senaryo adı verilen raporlar üzerinden denetim çalışmaları yürümekte. Bu senaryolara göre belli kayıtlar listeleniyor yani yapılan şey aslında banka kayıtlarının riske göre filtrelenmesi diyelim yani. Riske göre filtrelenen kayıtlar belli bir sayıya indiriliyor indirildikten sonra sıra usulü veya örneklem usulü incelemeye tabi tutuluyor. Kısaca bu şekilde yapılıyor diye bilgi verebilirim.

Araştırmacı: Tamam şöyle bir şey sorsam rotasyonu neye göre yapıyorlar merkezden denetimde süreye göre mi çalışanın oradaki başarısına göre mi?

Katılımcı B: Aslında iki şey de var. İki türlü de yapılıyor, süreye göre de yapılıyor. Ama en önemli kısas tabii ki orada çalışan müfettişin risk algısı ve merkezden denetim çalışmalarına sunduğu katkı. Yani hani başarılı bir müfettiş de olsa yerinden denetimi çok iyi uygulayan bir müfettiş de olsa bazen merkezden denetim çalışmalarında istenilen verimi yöneticileri kendisinden alamayabiliyor. Orada müfettişi çağırırdıktan sonra belki bir hafta iki haftalık bir deneme sürecinden sonra katkı veriyor mu vermiyor mu gördükten sonra çalışma süreci ve inceleyeceği konular ve inceleyeceği raporlar hakkında orada birim yöneticisi karar veriyor ve ona göre çalışmalar yürütülüyor.

Araştırmacı: Anladım. Bankaya giren her müfettiş yardımcısı merkezden denetimde çalıştırılır mı?

Katılımcı B: Yok.

Araştırmacı: Çalıştırılmaz.

Katılımcı B: Orada tabii ki müfettişin yerinden denetim çalışmalarında yapmış olduğu çalışmalar yazmış olduğu raporlardan hani nasıl bir risk algısına sahip olduğu ile ilgili bir izlenim elde ediliyor. Zaten daha doğrusu şöyle diyelim merkezden denetimde çalışan müfettiş elit müfettiştir algısı bankada her zaman vardır. Yani o yüzden hani iyiyse merkezden denetimi alınır algısı bizim bankamızda vardır her zaman.

Araştırmacı: Anladım. Yani merkezden denetime müfettiş yardımcılığına kabul edilen herkesin alınması gibi bir işleyiş yok merkezden denetimde.

Katılımcı B: Yoktu ama son dönemde bildiğim kadarıyla kısa sürelerle de olsa deneme yapıyorlar hani acaba başarılı olabilir mi bir şey alabilir miyiz gibi.

Araştırmacı: Anladım. Burayı da tanışın amacı da olabilir belki.

Katılımcı B: Aynen, tanışın görsün. Hani nasıl bir bakış açısı var. Belki hani burada kazandığı bakış açısıyla yerinden denetim çalışmalarına katkısı olur gibi de düşünülüyor olabilir. Hani bir eğitim amaçlı da aslında orada müfettişlerin görevlendirilmesini kurul çalışıyor şu an bildiğim kadarıyla.

Araştırmacı: Anladım tamam. Bununla alakalı eklemek istediğin bir şey varsa.

Katılımcı B: Yok, yani dediğim gibi hani ama sonuçta merkezden denetimde çalıştığı süreyi, tabii ki oradaki çalışmasında göstereceği başarı...

Araştırmacı: performans, denetim performansı...

Katılımcı B: Aynen öyle yani denetim performansı iyi ise daha uzun süre çalışıyor, hani kötü ise daha kısa süre tutuluyor merkezden denetimde diye özetleyebilirim.

Araştırmacı: Tamam teşekkürler 2. soruya geçiyorum o zaman izinle.

Katılımcı B: Tabii.

Araştırmacı: Merkezden denetim uygulamalarının bir şube yöneticisi olarak şube personeli üzerinde oluşturduğu etkiden bana bahsedebilir misin? Yani nasıl şube personeli üzerinde bir algı oluşturuyor merkezden denetim?

Katılımcı B: Yani bankacılığının özünde aslında yapılan her işte personelin denetlendiği hissini bilmesi yaptığı işlerde daha dikkatli ve daha özenli olmasını sağlar. Yani o yüzden personele her zaman denetlendiği hissini vermek lazım. Yani bunu şube yöneticisi olarak zaten bizler de veriyoruz, bölgede bölge yöneticileri bölge müdürleri de veriyor. Tabii ki teftiş kurulunun asli görevi bu. Sadece senede bir veya iki senede bir veya belli periyotlarla yapılan denetimler dışında merkezden, işte yapılan işlemlerle ilgili bu işlem neden böyle yapıldı, bu işlemin fişini gönder, işte bu işlemin şu sözleşmesini ihtiyacı duyuyorum gibi ara sıra personel yoklandığı zaman personel tabii ki bir göz beni sürekli izliyor mantığıyla hareket ediyor ve daha dikkatli daha özenli davranıyor. Bu şekilde bir olumlu etkisinin olduğunu söyleyebilirim.

Araştırmacı: Anladım. Buradan hareketle personelin hileli işlemlere yönelme arzusunda veya motivasyonunda bir kırılma oluşturabilir mi merkezden denetim.

Katılımcı B: Kesinlikle, kesinlikle kırılma oluşturacağımı düşünüyorum. Çünkü hani bizler de yaşadık hani görevde bulunduğumuz süre boyunca hani çok ciddi tespitleri oldu bizim çalıştığımız dönemlerde merkezden denetimin ve yapılan bu tespitler banka genelinde de duyulan tespitler oldu yani. Özellikle son dönemde yapılan, sadece raporlar üzerinden incelenen değil bir de raporlarla kamera sistemini de birlikte kullanarak inceleme yapmaya başladı müfettişler. Kamera sisteminin kullanılması ile personel hakikaten benim üzerimde sürekli bir göz var algısına erişti.

Araştırmacı: Tamam

Katılımcı B: Çünkü şöyle ifade edeyim bir işlemi yaptıktan yaklaşık bir saat sonra bile hani müfettişin işlemle ilgili personele döndüğünü biliyoruz.

Araştırmacı: O zaman tam olarak eşanlı bir izleme var diyebiliriz öyle mi?

Katılımcı B: Şu an tam olarak diyemeyiz ama belli başlı raporlar yani belli başlı konularda...

Araştırmacı: Risk herhalde sıralamasına göre.

Katılımcı B: Aynen öyle. Yani müfettiş orada teftiş kurulu bir risk sıralaması yapıyor. Çok riskli gördüğü işlemlerde eşanlı anlık uyarı sistemleri kurabiliyor diye biliyorum.

Araştırmacı: Anladım. Yine şube müdürü olarak bana merkezden denetim personelin hata ve hile yapma, şöyle sorayım, personelin daha az hata ve hile yapayım düşüncesiyle kendisini geliştirmesine bir motivasyon sağlıyor mu sence? Yani ben hata ve hileleri hatayı daha doğrusu az yapayım, hileyi az yapayım diye zaten bir güdü oluşmaz ama.

Katılımcı B: Aynen

Araştırmacı: Bu yönde kendini geliştirmesine bir katkı sağlıyor mu?

Katılımcı B: Kesinlikle katkısının olduğunu düşünüyorum daha doğrusu hani merkezden denetim yerinden denetim diye bunu ayırmayacağım.

Araştırmacı: Denetim olarak.

Katılımcı B: Bütün denetim faaliyetinin hani bu konuda personel üzerinde bir etkisinin olduğunu zaten söyleyebiliriz.

Araştırmacı: Merkezden denetimin özellikle belki şu anlamda bir farkı olabilir, sürekli bir hani göz hissiyatı uyandırır mı personel üzerinde.

Katılımcı B: Yani onun uyanması için tabii merkezden denetim faaliyetlerinin aslında daha geniş daha şey boyutlara ulaşması lazım. İşte daha önce de bahsettiğimiz gibi anlık denetimler ve anlık geri bildirimler olduğu zaman belki dediğiniz şekilde bir katkı yapar ama.

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı B: Tabii ki şu anda tabii katkı yapıyordur ama.

Araştırmacı: Ama ayırmamak lazım.

Katılımcı B: Aynen. Eğer ki merkezden denetimin fazladan bir katkı yapmasını istiyorsak dediğimiz şekilde hani eşanlı olarak tüm faaliyetleri, aslında buna doğru da bir gidiş var yani hani sonuçta bankada bütün işlemler merkezileşiyor belki 15 sene sonra 20 sene sonra şubesiz bankacılıklar yapılacak.

Araştırmacı: Hibrit bankacılık muhabbeti başladı zaten.

Katılımcı B: Aynen öyle. Yani sonuçta hani tamamı ile işlemlerin merkezileştiği, şube işlemlerinin azaltıldığı bir ortamda zaten merkezden denetimin etkinliğinin artması da kaçınılmazdır yani.

Araştırmacı: Doğru ona ayrıca soru olarak da geleceğim zaten.

Katılımcı B: Tamam

Araştırmacı: Peki şöyle bir soru sorsam, merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisini şube personeline anketlerle soruyor mu banka? Yani merkezden denetimin sizin üzerinizde nasıl etkileri var diye ölçüyor mu?

Katılımcı B: Yok.

Araştırmacı: Yani iç müşteri anketi yapıyor mu?

Katılımcı B: Yok yapmıyoruz. Aslında şöyle bir şey var, hani daha çok merkezden denetim faaliyetlerinin aslında gizli yapılması esas olduğu için, hani aslında personel denetlendiğinin de aslında birçok durumda farkında olmayabiliyor. Sadece hani geri dönüş olursa farkında oluyor. Yoksa aslında denetleniyor, sürekli denetleniyor ama sürekli denetlendiğinin farkında ancak hata yaparsa oluyor, hile durumunda oluyor. Geri bildirim yapıldığı zaman bahsettiğiniz şeyden bahsedebiliriz yani.

Araştırmacı: Yani şu noktada iç müşteri anketi ile ölçmüyorsunuz merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisini.

Katılımcı B: Aynen, sonuçta merkezden denetimin şu an bir raporlama şeyi de yok bankada, hani merkezden denetim sonucunda hani şubelere yazılıp şu işlemleri düzeltin şeklinde.

Araştırmacı: Yerinden denetim şeklinde bir şey yok.

Katılımcı B: Yok öyle bir şey yok. Hani şu an sadece hile denetimine yönelik bir zimmet veya herhangi bir şekilde soruşturmaya dönebilecek işlemlere yönelik çalışılıyor ama izleyen süreçte tabii ki böyle bir şeyin olması kaçınılmaz, yapılması gerekir diye düşünüyorum.

Araştırmacı: Yani personelin bu konudaki algıları da ölçülmeli iç müşteri anketi ile diyorsunuz.

Katılımcı B: Aynen kesinlikle kesinlikle.

Araştırmacı: O zaman bu konuyu da böyle tamamlayabiliriz varsa ekleyeceğin dinleyeyim personel üzerindeki etkisi ile alakalı.

Katılımcı B: Yok şu an. İlerde sanırım şey yaparız.

Araştırmacı: İlerde toparlarız zaten.

Katılımcı B: Orada personel üzerindeki etkinliğinin artması için bu konuda personele daha fazla bildirim yapılıyor olması lazım.

Araştırmacı: Personelin o hissiyatı alması lazım.

Katılımcı B: Aynen öyle yani sadece hile denetimi değil de hani genel olarak yapılan işlemlerle ilgili olarak mesela şubeye konunun raporlanması başta olmak üzere konularla ilgili bildirim olması lazım ki...

Araştırmacı: Personel daha farkında olsun.

Katılımcı B: Farkında olsun. Aslında iç kontrol birimi yapıyor bunu şu an bankada.

Araştırmacı: Merkezden denetimle mi yapıyor bunu.

Katılımcı B: Aynen, merkezden denetim olarak hile denetimi değil ama işlem denetimi yapıp, kontrol yapıp rapor gönderiyor şu şu işlemleri hatalı düzeltin diye.

Araştırmacı: Hile daha çok teftişin olduğu için sanırım onlar oraya girmiyorlar.

Katılımcı B: Aynen, teftiş o konuda uzmanlaşmış durumda. Ama tabii ki teftişin elindeki insan kaynağını ilerde merkezden denetimde de bu tarz konularda da tespitler yapacak şekilde kanalize edebilir.

Araştırmacı: Bir sonraki soruya geçiyorum o zaman. Yine şube müdürü olarak merkezden denetim uygulamalarının şube işleyişine ne tür katkıları var sence? Mesela işte alt sorular bağlamında söyleyecek olursam personelin yaptığı işlemleri daha az takip etmek gibi bir rahatlık getiriyor mu?

Katılımcı B: Kesinlikle var. Hani burada da zaten şube yöneticisinin, daha doğrusu şöyle söyleyeyim hile denetimi anlamında ciddi anlamda bir rahatlık var. Çünkü hani bizim şube yöneticisi olarak oturup gün içinde kesilen tüm fişleri teker teker kontrol edip bunun içinde hileli işlem var mı yok mu diye hani, o zaten teftişin işi müfettişin işi. Bizim onu kontrol etme şansımız yok. Ama onun kontrol edildiği hissini personel bilince tabii ki orada bir engelleyici durum ortaya çıkıyor. Mesela şube yöneticisi olarak bizler ne yapıyoruz kontrol etmesek dahi arada bir günlük fişleri istiyoruz ki hani...

Araştırmacı: Biz de buradayız.

Katılımcı B: Aynen, personel şeyi bilsin. Yani müdür bey günlük fişlere bakıyor hani günlük fişleri kontrol ediyor.

Araştırmacı: O biraz denetim odaklı, denetim tecrübesinden de gelen bir şey galiba.

Katılımcı B: Doğru doğru, belki bütün şube müdürleri yapmıyordur ama hani yapılmasının faydalı olduğunu düşünüyorum. Çünkü personele denetlendiği hissini vermek büyük oranda zaten usulsüz işlemlerim önüne geçer. Merkezden denetimin rolü de aslında burada ortaya çıkıyor yani.

Araştırmacı: O zaman şöyle bir şey söyleyebilir miyiz, personel üzerindeki kontrolü daha azaltabiliyor şube müdürleri merkezden denetim sayesinde?

Katılımcı B: Kesinlikle.

Araştırmacı: O zaman şube müdürlerinin asıl yapması gereken işler konusunda ellerini daha güçlendiriyor mu?

Katılımcı B: Aynen, şube müdürünün birincil görevi pazarlamadır. Hani dediğim gibi denetim tarafı elbette şube müdürünün görevidir ama ana nosyonumuz pazarlama olduğu için tabii ki denetimde harcayacağımız zamanı pazarlamaya harcarsak elbette ki bizim için daha mantıklı olur o anlamda merkezden denetimin olumlu katkısının olduğunu tabii ki söyleyebiliriz.

Araştırmacı: Son olarak yine şube faaliyetlerine katkısı anlamında merkezden denetimin şube müdürlerine şube içinde personelin hata ve hile yapma alışkanlıkları konusunda raporlamaları var mı? Veya şöyle söyleyeyim, şube personelinin veya şube işleyişinin daha da düzeltilmesi konusunda şube müdürüne bir inisiyatif sağlıyor mu yapılan raporlamalar sayesinde? Örnek şöyle, bir personelin çok fazla hatalı işlemi raporlanıyorsa eğer o zaman şube müdürü bu anlamda bir inisiyatif kullanabiliyor değil mi, merkezden denetimi kullanabiliyor mu daha doğrusu?

Katılımcı B: Dediğiniz şey çok basit yapılabilir bir şey ama hani ben şube müdürü olarak bana daha o şekilde bir bildirim yapılmadı, daha hani merkezden denetimden. Bu iki anlamda iyi olabilir ya şubemde ciddi hata yok. Muhtemelen öyledir veya merkezden denetim bu yönde faaliyetlerini demek ki daha az yürütüyor, daha az çalışıyor diyebiliriz yani.

Araştırmacı: Olabilir.

Katılımcı B: Dediğim gibi zaten işin raporlama tarafının zaten geliştirilmesi lazım bankada o konuda eksik olduğunu düşünüyorum zaten.

Araştırmacı: Sadece hile raporlaması değil bunlara dönük de raporlamalar...

Katılımcı B: Kesinlikle bunu hani performansa dayalı belki pazarlamaya yardımcı şekilde bile çalışabilir. Sonuçta artık teftiş kurulunu sadece şey olarak görmemek lazım.

Araştırmacı: Danışmanlık değil mi yapması lazım.

Katılımcı B: Tabii orada teftiş kurulunun bir danışmanlık görevi de var, orada o yüzden belki pazarlama raporlama anlamında da raporlama yaparak pazarlama anlamında dahi şubeye katkıda bulunabileceğini düşünüyorum. O yüzden o yönünü merkezden denetimin geliştirmesi gerekiyor. Yani raporlama ve geri bildirim tarafı şu anda bankamızda eksik diyebilirim. Yani diğer kurumlarda nasıl oluyor bir bilgim yok şu anda biz de bu durum eksik.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey oluyor mu? Merkezden denetim hile riski tespit etti diyelim, bir hile tespit etti merkezden denetim, bir hile tespit etti ve o hileye dönük olarak raporlamayı nasıl yapıyor yani şube müdürünü bilgilendiriyor mu bu konuda? İşte şu kontrolü yap mı diyor size nasıl yapıyorsunuz o süreçte?

Katılımcı B: Yani o süreçte aslında biraz orada şeyin tercihine kalıyor, hani artık kurulun ve müfettişin biraz tercihine kalıyor o durum. Normalde olması gereken hani biz kurulda görev yaptığımız dönemde bu şekildeydi. Hani şeyin olayın tespit edilene kadar olayın kurul içinde kalmasının daha mantıklı olacağı düşünülür.

Araştırmacı: Paylaşılması çok sıcak görülmez.

Katılımcı B: Tabii yani belki de hani olmayan bir şey varmış gibi bir izlenim olduğu zaman personel üzerinde olumsuz etkisi olabilir, performans üzerinde olumsuz etkisi olabilir.

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı B: O yüzden hani son noktada şube müdürleri ile paylaşılması mantıklı olabilir. Veya şöyle de diyebilirim, hani eğer ki müfettişin veya iç kontrolün intikal etmesi kolay bir şube ise belki de hiç şube yöneticisi ile paylaşılmadan da bu şekilde yapılabilir. Ama hani şube yöneticisiyle paylaşma durumu dediğimiz gibi son noktada olacak bir şeydir yani.

Araştırmacı: Anladım. O zaman başka bir soruya geçelim. Merkezden denetim faaliyetleri sürecinde en fazla hangi hile türlerini yakalıyor? neden yani niye onları yakalıyor da diğerlerini yakalayamıyor?

Katılımcı B: Ya bu dediğim gibi yani sonuçta belli raporlarla yapılan inceleme olduğu için bu tamamen hani teftiş kurulunun tercihi ve risk algısı ile ilgili bir durum. Yani en fazla şu anda tabii zimmet üzerine yoğunlaşmış durumda. Aslında zimmet faaliyetleri yakalansın diye bankada oluşturulmuş.

Araştırmacı: İlk çıkış noktası bu.

Katılımcı B: İlk çıkış noktası bu, aslında yani zimmet faaliyetleri yakalansın diye, hani zimmet eylemlerinin önüne geçilsin diye, anında yakalansın büyümeden yakalansın diye hani oluşturulmuş bir yapıydı bankada. Ama daha sonra tabii ki çeşitlendi işte kredi denetimleri yapılmaya başlandı, özel incelemeler yapılmaya başlandı talep üzerine istek üzerine.

Araştırmacı: İstek üzerine?

Katılımcı B: Yönetimin bir isteği oluyor atıyorum veya kurulun kurul başkanının veya kurul yönetiminde öyle bir duyumu veya şeyi olabiliyor, risk görebiliyor belli bir konuda onun üzerine inceleme yaptırabiliyor. Hani daha çok bu soruya şöyle cevap verebilirim, tabii ki daha çok zimmet üzerinde faaliyet gösterdikleri için tespitler de zimmet üzerine oluyor şu anda.

Araştırmacı: Anladım zimmetin mevduat bacağından yapılan zimmet üzerine mi yoksa kredi üzerinden de yapılabilen zimmet işte eylemleri de tespit edilebiliyor mu öyle söyleyeyim.

Katılımcı B: Kredi de tespit edilebiliyor. Dediğim gibi yani inceleme zaten hani kredi tarafında, mevduat tarafındayken kredi tarafına da kaydırılmış durumda. Yani o şekilde incelemeler de yapılıyor bildiğim kadarıyla. Tabii ki şey yani merkezden denetimin amacı oradaki amacı, şöyle bir örnek vereyim ona, kazaktan çıkan ipi bulmaktır. Yani o ipi bulduğu zaman zaten hani onu çekip devamını getirmek.

Araştırmacı: Milyonlarca veriden anlamlı bir sonuca ulaşmak.

Katılımcı B: Aynen o ipin ucunu gidecek müfettişe verdikten sonra onun devamını getirmek müfettişin işi zaten.

Araştırmacı: O söküğün devamını getirmek.

Katılımcı B: Aynen öyle. Orada ufak bir tespit dahi olsa atlanmaması müfettiş ile paylaşılması ve incelenmesi bence önem arz eden bir konu yani.

Araştırmacı: Anladım. O zaman zimmet ve kredi anlamında daha çok hile tespitlerinin merkezden denetim özelinde yapılabildiğini söyleyebiliriz.

Katılımcı B: Kesinlikle.

Araştırmacı: Raporlamalar da bunun üzerine zaten geliştiriliyor senaryolarda anladığım kadarıyla. O zaman böyle geliştiriliyor senaryolar da, bunlar üzerinden geliştiriliyor.

Katılımcı B: Aynen o şekilde. Orada dediğim gibi yani sonuçta bu senaryo dediğimiz şey aslında kurulun şeyidir, birikimdir yani risk algı birikimidir. Yani aslında şöyle söyleyeyim hani bir olay ile karşılaştıkça onun senaryosu üretilir, yani bir zimmet eylemi olur bankada merkezden denetim veya yerinden denetim tespit edebilir veya edemez.

Araştırmacı: Öğrenilmiş olur.

Katılımcı B: Öğrenilmiş olduktan sonra onu senaryo haline merkezden denetimde getirirler. Yani bu şekilde bir zimmet eylemi yapılmış acaba başka şubelerde de böyle bir şey yapılmış mıdır şeklinde bir yaklaşımla hani veriler süzülür ve ona ilişkin denetim yapılır. O yüzden sonuçta senaryolar dediğimiz gibi ağırlıklı olarak mevduat zimmet tarafına yoğunlaştığı için tespitler de oradan geliyor yani.

Araştırmacı: Tamam. Başka bir soru, merkezden denetim sizce yerinden denetim uygulamaları ile karşılaştırsak yani merkezden denetim yerinden denetimi nasıl etkileyecek zamanla?

Katılımcı B: Bunu aslında daha önce de konuşmamızın başında da söyledim. Yani şu an bankacılık artık şubesiz bankacılığı doğru gidiyor yani ve baş döndürücü bir hızla gidiyor hani.

Araştırmacı: Buna değinmiştik.

Katılımcı B: Bu bahsettiğimiz şey de çok uzak bir gelecek olarak görünmüyor hani. Ciddi anlamda şu an ben 10 senelik bankacıyım 10 senelik gelişmeye baktığım zaman hani hangi işlemlerin merkezileştiği, hangi işlemlerin şubelerden alındığı ve merkezi olarak yapıldığı konusuna baktığım zaman ciddi anlamda burada bir hızlı bir şekilde merkezleşme söz konusu. Merkezleşmenin olduğu ortamda zaten şube işleminin azaldığı ortamda da denetimin de merkeze kayması kaçınılmaz sonudur.

Araştırmacı: Şubelerinin bankacılık işleyişinde tamamen ortadan kalkması mümkün mü?

Katılımcı B: Yok tamamen ortadan kalkması tabii ki mümkün değil. Çünkü hani her ne kadar dijital çağda da yaşıyor olsak bire bir müşteriye dokunulması gerekiyor. Ama personel sayısı azalabilir, yapılan işlem azalabilir, o şekilde bir sürece doğru gidiyoruz.

Araştırmacı: O zaman biz günden güne, bundan çok da uzak olmayan bir gelecekte merkezden denetim tamamen yerinden denetimin alternatifi olacak diyebilir miyiz? En azından şöyle söyleyeyim, rutin denetimlerde olur mu?

Katılımcı B: Rutin denetimlerde tabii ki alternatif olur diyebiliriz, bunu da şeye dayanarak diyebiliriz, dediğim gibi hani son 10 yıllık gelişmeye baktığımız zaman işlemlerin neredeyse % 40'ı % 50'si gibi bir şeyi merkezileştirdi şu an, hani bir 10 yıl içerisinde

tamamının merkezileşmesi. Ama şube kaldığı müddetçe mutlaka ki hani hile denetimleri için yerinden denetimlerin olması gerekiyor ama tabi ağırlık merkezden denetime merkezileşme oranınca merkezden denetime kayabilir.

Araştırmacı: Burada o zaman rutin denetim dışında inceleme ve soruşturma çalışmaları özellikle değil mi hile denetimi bağlamında?

Katılımcı B: Aynen aynen onun birebir yapılması gerekiyor merkezden denetimde zaten yapılabilecek işlemler değil onlar yani.

Araştırmacı: Peki son olarak bununla alakalı bir müfettişin yerinden denetim tecrübesi edinmeden merkezden denetimde etkin çalışabilmesi işlevsel olabilmesi mümkün mü?

Katılımcı B: Yok mümkün değil. Yani çünkü merkezden denetim dediğimiz şey daha önce de bahsettik hani raporlar üzerinden giden bir şey. Hani o işlemin nasıl yapıldığını bilmeden hani şubelerdeki işleyişi bilmeden şube havasını solumadan daha doğrusu öyle söyleyeyim yani...

Araştırmacı: Müşteriyi bir görmeden...

Katılımcı B: O konu sadece rakamlardan ibaret olur. Hani içinde sonuçta her usulsüz olayda bir senaryo vardır, bir olay örgüsü vardır, onun anlaşılabilmesi için müfettişin mutlaka hani belli sayıda şube denetimi yapmış bu konuda tecrübeli olması gerekir ki tespiti doğru yapabilsin.

Araştırmacı: Bir anlamda tozunu yutmuş olması gerekiyor şubenin değil mi?

Katılımcı B: Aynen tespit edebilmesi için bu gerekiyor. Yani tespiti doğru yapamaz çünkü yani.

Araştırmacı: Aslında senaryoda geliştiremez değil mi mesela.

Katılımcı B: Kesinlikle. Bahsettik aslında yani.

Araştırmacı: Bahsettik. Çünkü sadece daha önce tespit edilen zimmet olayları üzerinden geliştirilmiyor anladığım kadarıyla, yani aynı zamanda...

Katılımcı B: Tabi tabi.

Araştırmacı: Müfettişler tarafından da beyin fırtınası...

Katılımcı B: Kesinlikle beyin fırtınası şeklinde yani şube denetiminde veya karşılaştığı bir şey olabilir.

Araştırmacı: İşte evet özellikle orada devreye giriyor.

Katılımcı B: Tabi. Aynen yani şube denetiminde karşılaşmıştır ve hani ya kendisi ya da bağlı olduğu kişi aracılığıyla kurula bunu iletir böyle böyle bir durum var riskli olabileceğini düşünüyorum diye zaten bunun paylaşım portalları da tüm müfettişlere açık şekilde zaten kullanıma sunulmuş durumda bankada. Yani yaptıktan sonra sonuç olursa da ilgili kişilere deklare edilmesi işte yaptırdığı veya yaptığı rapordan böyle bir zimmet işleminin...

Araştırmacı: Ortaya çıktığı, tespit edilebildiği...

Katılımcı B: Tespit edildiği kişi de bu şekilde aslında onure ediliyor.

Araştırmacı: Motive edilmiş de olur.

Katılımcı B: Motive ediliyor aynen öyle.

Araştırmacı: Ödüllendirme bir anlamda değil mi?

Katılımcı B: Aynen öyle.

Araştırmacı: Aidiyet duygusunu artırıyor.

Katılımcı B: Kesinlikle.

Araştırmacı: O zaman son sorumuz bununla alakalı varsa ekleyeceğimiz bir şey...

Katılımcı B: Ya orada tabi yerinden denetim alternatifi veya hani şöyle konuşmuştuk, yani merkezden denetim tabii ki ağırlıklı olarak hani denetim oraya kayacaktır. Ama yerinden denetim mutlaka olmalı.

Araştırmacı: Alternatif olamaz değil mi?

Katılımcı B: Alternatifi olamaz, kesinlikle öyle düşünüyorum.

Araştırmacı: Aradığım önemli cevaplardan birisi o. Çünkü olacak mı olmayacak mı? Ağırlıklı olarak rutin denetim anlamında dahi tam olarak bir alternatif olamaz mı rutin denetimde bile merkezden denetimin yanında yerinden denetim küçük de olsa kalmalı mı?

Katılımcı B: Yani şubenin olduğu ortamda daha doğrusu şubenin olduğu ortamda olmak zorunda yapmak zorundasınız. Çünkü yüzde yüzünü merkezden denetime çekmeniz mümkün değil işlemlerin o zaman zaten şubesiz bankacılık yapmış oluruz.

Araştırmacı: O zaman son sorumuz biraz yordum ama.

Katılımcı B: Estağfurullah

Araştırmacı: Merkezden denetim çalışmaları nasıl daha etkin hale getirilebilir hile denetimi özelinde ve genel çerçevede?

Katılımcı B: Nasıl daha etkin hale getirilebilir?

Araştırmacı: Mesela senaryo geliştirme sürecinde teftiş kurulu kökenli bir müdür olarak seni senaryo grubuna dahil edebilirler mi bu anlamlı olur mu örneğin mesela?

Katılımcı B: Yani orada teftiş kökenli olan olmayan ayırımının yapılması biraz şey bir durum olmaz, hoş bir durum olmaz şey açısından yani.

Araştırmacı: Diğer müdürlere haksızlık yapmayalım diyorsun. Bir de etkinlik açısından da değil mi aslında.

Katılımcı B: Tabi risk algısı gelişmiş başka müdür yok mu yani mutlaka vardır hani bin şubeli bankada çalışıyoruz yani.

Araştırmacı: Doğru muhakkak.

Katılımcı B: Muhakkak vardır ama bu senaryolar aslında mahrem şeyler yani bunların çok fazla aslında kurul dışına da taşmaması lazım, bilinirliği olduğu zaman etkinliği de azalır hani.

Araştırmacı: Etik sözleşme yapılabilir mi, mesela böyle bağlayıcı olabilir mi, örnek gruplar seçilebilir, yani tasarlıyorum sadece şu an düşünüyorum sesli düşünüyorum.

Katılımcı B: Olabilir

Araştırmacı: İşte Kayseri'den işte ... İzmir'den... Kocaeli'den ... falan.

Katılımcı B: Şey olayı var işte yani burada hani bu zorlama ile olacak bir şey değil yani.

Araştırmacı: Değil tabii gönüllülük esasının olması lazım.

Katılımcı B: Gönüllülük esasının olması lazım. Yani hani çünkü şube müdürünün görevi aslında bu değil yani.

Araştırmacı: Değil tabii.

Katılımcı B: Aslında baktığınız zaman şube müdürünün görev tanımı içerisinde böyle bir şey yok. Bu müfettişin işi kurulun işi.

Araştırmacı: Doğru.

Katılımcı B: Müfettişlik kurulda kaldı biz şu an şube müdürüyüz bizim farklı bir işimiz var.

Araştırmacı: Beni bu işlere katmasalar iyi olur.

Katılımcı B: Yani hayır elbette ki.

Araştırmacı: Kurumun başarısı açısından.

Katılımcı B: Kurum tabii ki yani elbette ki ihtiyaç duyulan noktada bizler kurula her zaman bağlıyız. Yani elbette ki elimizden geleni yaparız, yani elimizden gelen katkıyı sunmaya çalışırız ama...

Araştırmacı: Bu verimli olur mu yani şube müdürlerinin senaryo gruplarında varsayalım ki çalıştıklarını düşünelim.

Katılımcı B: Yani şimdi şöyle bir bakış açısıyla bakalım olaya. Aslında şu an kurul 200 kişiden müteşekkil, bu 200 kişi sürekli bu konulara kafa yoruyor, bu konular üzerinde çalışıyor yani. Baktığınız zaman biz kuruldan ayrıldık, işte kuruldan ayrılalı ben üç sene kadar oluyorum. Hani 3 senedir ben açıkçası bu konularla hiç ilgilenmiyorum yani. Çünkü şubede dediğim gibi daha önce de bahsettiğim gibi kontrol yapıyoruz ama hani hile denetimi anlamında bir kontrol yapmıyoruz yani. Sonuçta 200 Kişi sürekli kafasını buna yoruyor. Ama şube müdürünün pazarlama dahil olmak üzere birçok işi var. Hani buradan uzaklaşıyor şube müdürü aslında baktığımız zaman. Yani uzaklaştığı için bakış açısı da aslında oradakiler kadar sağlıklı olmayabilir bu konuda.

Araştırmacı: Risk algıları o kadar gelişmiş olmayabilir.

Katılımcı B: Aynen veya gelişmiş risk algılarını zamanla kaybedebilirler de. Yani bu konuda şey yapmadıkları için faaliyet göstermedikleri daha doğrusu algı sürekli orada olmadığı için.

Araştırmacı: Anladım

Katılımcı B: Yani şimdi oradakilerin algısı sürekli o tarafta, işleri o, yani onun için maaş alıyorlar bankadan.

Araştırmacı: Ben şu açıdan sordum aslında. Şubenin işleyişini ne kadar o işlerle uğraşılıyor olsalar dahi müfettişler bir şube müdürü kadar, buradaki risk hani olasılıklarını da risklerin açığa çıkma ihtimalini de görme şansları yoktur diye varsayarak soruyorum.

Katılımcı B: Aslında hani olabilecek bir şey aslında ama bu dediğim gibi yani sonuçta. Mesela kullandığımız bankacılık sistemlerindeki ekranların geliştirilmesi olsun, başka şeylerin geliştirilmesine yönelik portallar var bankada aslında. Ben şimdi aklıma bir şey geldiği zaman yazabiliyorum yani hani şu ekrana şöyle bir ekleme yapılırsa daha güzel olur gibi.

Araştırmacı: Anladım. O senaryoya da bu anlamda katkı sağlayabilirsin o zaman.

Katılımcı B: Böyle bir portal olması lazım.

Araştırmacı: İşte portal açılırsa ortak bir platform olacak.

Katılımcı B: Ortak bir platform olacak ve o platforma tabii herkesin erişememesi lazım belli kişilerin erişebilmesi lazım.

Araştırmacı: Tabii odak grup olması lazım.

Katılımcı B: Aynen o şekilde belki katkı sağlayabilir yani çünkü hakikaten bankaya ciddi katkıları oldu o diğer bahsettiğim platformun.

Araştırmacı: Ben işte beyin fırtınası daha geniş çerçevede yapılacak ya...

Katılımcı B: Müfettişler arasında var aslında benzer bir şey yani öneri sistemi gibi bir sistem var oradan bu şekilde fikir paylaşımı yapabiliyorlar hani. Ama tabii eski müfettişleri teftiş kökenli müdürleri buna dahil etmek konusunda şu ana kadar bir girişim olmadı. Yani böyle bir ihtiyaç var mı şu an açıkçası ihtiyaç olsaydı da herhalde bizleri sorulurdu.

Araştırmacı: Tamam anladım sorulurdu ben sizin bu konudaki görüşünüz, yani daha çok ihtiyaç hissedilmesinden öte olursa.

Katılımcı B: Bence kesinlikle faydası olur diye düşünüyorum. Çünkü şöyle bir şey var, her ne kadar arkadaşlar sürekli sahada veya denetimde olsalar da hani şubede yapılan iş ve işlemlerle...

Araştırmacı: Kredi dosyasına imza atmıyorlar mesela.

Katılımcı B: Değişen iş ve işlemlere bakıldığı zaman tabii ki bizler sahada olan kişiler olarak daha çok çok vakıfız yani. Hani hangi konular gelişti, işte değişen bir mevzuatla hangi işlemler etkileniyor?

Araştırmacı: Nereye kayıyor.

Katılımcı B: Aynen işlemler nereye kayıyor, hangi işlemleri yaparsak mevzuata aykırı işlem yapmış oluruz. Belki teftiş kökenli olarak ben buna fazla dikkat ediyorum ama.

Araştırmacı: Tabii etkisi muhakkak vardır.

Katılımcı B: Hani ben bunu ama biliyorum yani hani hata yapıyorsam da bile yapıyorum yani aslında.

Araştırmacı: Hesabını verebilirim.

Katılımcı B: Aynen burada öyle bir durum var. Yani aslında tabii ki faydalı olur. Ama dediğim gibi yani bunun biraz daha şey olması lazım, hani iyi tasarlanması ve gizlilik esasıyla olması lazım. Çünkü hakikaten...

Araştırmacı: O zaman amacından uzaklaşmaz.

Katılımcı B: O senaryo dediğimiz çok mahrem şeylerdir.

Araştırmacı: Çok değerli.

Katılımcı B: Çok değerli şeylerdir. Çünkü yılların birikimi aslında o dediğimiz şeyler yani. Yıllarca çalışarak özveride bulunan şeyler o yüzden. Tabii ki olabilir faydasının da olacağını düşünüyorum ama dediğim gibi mahrem bir platform olmalı ve çerçevesi iyi çizilmeli.

Araştırmacı: Anladım son soru bununla alakalı. Merkezden denetimin daha etkin hale gelmesi için müfettiş yardımcılarının özellikle veya müfettiş yetkili müfettiş yardımcılarının da olabilir yani işe ilk girdikleri süreçlerden bahsediyorum şubedeki her bir rol model üzerinden bir anlamda staj gibi bir eğitim verilmesi yani merkezden denetimdeki senaryoların daha nitelikli hale gelmesine katkı sağlar mı? Bu mümkün olabilir mi?

Katılımcı B: Yani aslında bu çok şey bir konu, tartışılan bir konu yani. Hani her zaman gündemde olan bir konuydu aslında yani. Şimdi burada iki tane görüş var, bir görüş faydalı olacağını düşünüyor ki, şöyle bir faydalı olabilir, hakikaten sonuçta yapılan işi bilmek, bilinen iş denetlenir bu her zaman böyledir yani.

Araştırmacı: Denetleyebildiğin bildiğin kadardır.

Katılımcı B: Aynen bildiğin kadarını denetlersin. O yüzden hani öğrenmek tabii ki önemli. Ama bir de orada şöyle bir sıkıntı var. Orada süre çok önemli, eğer staj süresi uzarsa burada alınan müfettişin risk algısının bozulması gibi bir durum ortaya çıkabilir yani.

Araştırmacı: Şubenin işleyişi anlamında da aksaklıklar olabilir.

Katılımcı B: Tabii ki muhakkak yani orada staj olarak olmasa bile hani buna yönelik eğitimler de olabilir. Yani eğitimcilerin illa şey olacak diye bir şey yok yani, bu şube müdürleri veya konusunda yetkili uzman arkadaşlar tarafından banka içinde bu şekilde eğitimler verilebilir aslında.

Araştırmacı: Evet aklıma şimdi geldi de mesela bir sanal şube üzerinden mesela bütün rol modeller kurgulanarak yine şu an hani düşündüm, sesli düşünüyorum bütün rol modeller bir sanal şube üzerinde kurgulanarak bir anlamda iş başı eğitimi şubede müfettişe verme uygulaması yapılabilir mi? İşte müşterisi yine olacak işte iç müşterilerden beslenebilir, genel müdürlük altında olabilir. Hani örnek veriyorum şube müdürü pozisyonunda gişe, yönetmen, kredi, bireysel gibi yapılabilir mi bilmiyorum. Çünkü bununla alakalı mesela bankacılık finans bölümlerinde özellikle lisans seviyesinde eğitim veren İstanbul Ticaret Üniversitesi başlamış buna. Hoşuma gitmişti, sanal bankada mesela uygulamalı ders anlatıyorlar, anlatıyorlar kredi kullandırmayı falan orada gösteriyor mesela.

Katılımcı B: Yani şey olarak olabilir tabii öğretme açısından olabilir ama şeye ne kadar katkısı olur onu şu an düşünüyorum. Yani bunun denetim faaliyetine ne kadar katkısı olur o yapılan şeyin mesela o Ticaret Üniversitesinin yaptığı şey üzerinden gidiyorum.

Araştırmacı: Şubeyi, şubede eğer bu stajı veremezsek diye söylüyorum ama orada da şöyle bir şey olabilir, dediğiniz gibi şöyle şubede olmayınca gerçek olmaz zaten. Gerçek olmayınca da sanal olduğu zaman...

Katılımcı B: Ne kadar katkısı olabilir.

Araştırmacı: Etkinliği çok fazla olmayabilir.

Katılımcı B: Zaten şu an bahsettiğiniz şey var zaten. Şu an banka zaten hani o sanal şube üzerinden özellikle ekranların tanıtılması ile ilgili eğitimler veriyor müfettişlere ama...

Araştırmacı: Ancak yerinde olduğu zaman bir anlamı olur onun değil mi şubede fiili anlamda bulunduğu zaman?

Katılımcı B: Şubede fiili anlamda çalışmasının dediğim gibi hem avantajı var hem dezavantajı var. Orada işin kapsamını süreyi ve görev yapılacak şubelerin iyi belirlenmesi lazım. Orada hakikaten yöneticinin de iyi seçilmesi lazım, o hassas bir konu aslında yani.

Araştırmacı: Evet yöneticiye kabul ettirmek de zor bunu.

Katılımcı B: Aynen öyle ben yaptım bundan sonra böyle uygulanacak demek olmaz. En azından bir deneme veya geçiş veya bir pilot uygulaması yapılarak ancak belki sonuçları görülebilir. Çünkü birden bire bu kararı vermek riskli bir karar olur yani.

Araştırmacı: Anladım ama eğer iyi kurgulanırsa yine senaryolara hile denetiminin etkinliğine katkısı olabilir.

Katılımcı B: Kesinlikle etkileri olur, çünkü bahsettiğimiz gibi yani iş yapılarak öğrenilir. Hani müfettiş elbette okuyarak gözlemleyerek öğreniyor ama yaparak daha çabuk öğrenir ve daha çabuk özümser o işi. O yüzden yeni senaryoların oluşturulması anlamında da aslında müfettişin o işi yapıyor olması çok önemli. Çünkü ekranları çok fazla bilmiyoruz biz yani sadece kendi kullandığımız denetim ekranlarını biliyoruz yani icra ekranlarını çok ayrı olduğu için o süreci çok fazlasıyla bilmiyoruz. Bilmeden aslında meslek yaşamımızı tamamlıyoruz. Aslında öyle bir durum var, yani onların aktif olarak öğretilmesi aslında şey anlamında hani özellikle senaryo oluşturulması anlamında ciddi anlamda katkı sağlar diye düşünüyorum.

Araştırmacı: Çok teşekkür ediyorum gerçekten yani.

Katılımcı B: Ne demek sohbet ettik yani.

Araştırmacı: Ekleyeceğim bir şey varsa son olarak toparlayacak olursan.

Katılımcı B: Genel olarak söylediğim gibi yani bu önemli bir konu, hani cidden çalışma konun önem taşıyacak bir konu sektör açısından. Zaten bankalar açısından önem taşıyor ama diğer sektörler açısından da hani önemli hale gelebilir.

Araştırmacı: Buradan oraya öğretilecek çünkü.

Katılımcı B: Kesinlikle şu an çünkü zaten biz dediğim gibi uygulamanın top noktasını zaten görmüş durumdayız. Hani diğer sektörlerde de bunun olması lazım. Çünkü hani çok fazla büyüyen lojistik firmaları var vesair var birçok şirketler var hani bunların işlemlerinin yerinde denetlenmesi çok zor.

Araştırmacı: İşlem yoğunluğu arttıkça değil mi?

Katılımcı B: Aynen.

Araştırmacı: İşlem yoğun olma gerçeği ile karşı karşıya kaldıkça artık aslında yerinden denetimde ulaşılabilen veri sayısı sınırlı olabileceği için veya incelenen veri sayısı, merkezden denetim kaçınılmaz olacaktır.

Katılımcı B: Kesinlikle yani burada ona ilişkin bir önlem alması gerekiyor herkesin yani planlarını merkezden denetim faaliyetlerini yoğunlaştıracakmış gibi yapıyor olması lazım.

Araştırmacı: İç Denetim birimleri özellikle değil mi?

Katılımcı B: İç Denetim birimleri aynen.

Araştırmacı: Tamam tamam çok teşekkürler tekrar

KATILIMCI C

Araştırmacı: ... Bey hoş geldiniz.

Katılımcı C: Hoş bulduk.

Araştırmacı: Mülakat yapıyoruz bildiğiniz gibi. Zaten görüşme amacımızın ne olduğunu amaç bölümünde de ifade etmiştim.

Katılımcı C: Evet.

Araştırmacı: Konumuz merkezden denetimin hile bağlamında, hile denetiminde, daha doğrusu etkinliği, merkezden denetimin hile denetiminde etkinliği. Bu çerçevede size bazı sorular yönlendireceğim. Bu soruların genel olarak özet olarak çerçevesi şu; genel bir bilgi isteyeceğim sizden. Devamında personel bağlamında merkezden denetimin etkinliği yani personel üzerindeki etkinliğini soran bir soru yönelteceğim size, daha doğrusu işte öğrenmeye çalışacağım personel üzerindeki etkisini. Devamında şube faaliyetlerine katkısını, ondan sonra hile bağlamında merkezden denetimin etkinliğine dönük bir soru var. Daha sonra hile bağlamında etkinlikten sonra hile kaynağının bankada ne olduğuna dönük olarak bu hile kaynağı bağlamında etkinliğine dönük olarak bir soru var. Devamında merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması yapacağız. Hemen sonrasında merkezden denetimin daha etkin hale getirilebilmesi için hile denetimi bağlamında neler önerirsiniz o konulara değineceğiz. Son olarak da sizin görüşleriniz genel anlamda varsa onları alacağım ve görüşmeyi bitireceğim. Başlıyorum müsaadenizle.

Katılımcı C: Estağfurullah buyurun.

Araştırmacı: Kısaca kendinizden bahsederseniz öyle başlayalım.

Katılımcı C: Adım ... 2007 yılında, 2007 Eylül ayında ... Teftiş kuruluna müfettiş yardımcısı olarak girdim. Daha sonra yaklaşık 9 yıl müfettiş yardımcısı, müfettiş, kıdemli müfettiş unvanlarında görev yaptıktan sonra 2016 yılı ocak ayında sabit göreve Ankara ... şubeye KOBİ Miy görev pozisyonunda atandım. Bankacılık kariyerim ve teftiş yani bankacılık kariyerim 2007 yılında bu şekilde teftiş kurulu ile müfettiş unvanı ile başlamış oldu.

Araştırmacı: Evet, teşekkürler.

Katılımcı C: Rica ederim.

Araştırmacı: O zaman merkezden denetim ile alakalı sorulara başlayabiliriz.

Katılımcı C: Tabii

Araştırmacı: Merkezden denetim çalışmalarının bankadaki genel işleyişi ile alakalı bir bilgi verir misiniz?

Katılımcı C: Şimdi merkezden denetim faaliyetleri, teftiş kurulu faaliyetleri, kahir ekseriyeti yerinden denetim yani bizzat müfettişin fiili olarak katıldığı ve şubelere veya bölgelere veya genel tabiriyle birimler yoluyla teftiş yaptığı geleneksel yapıya sahiptir. Teftiş kurulları son zamanlarda buna merkezden denetim çalışmaları da dahil edildi. Tabii buradaki amaç, burada saik müfettişin veya denetim elemanlarının ilgili lokasyona gitmeden bazı veriler üzerinden uzaktan denetlemesi amaçlandı. Tabii bununla birlikte bu minvalde yerinden denetime de hem katkı sağlayacak hem teftişin yani denetim sürecinin uzun süreye yaygın olması sonucunu doğuracak bir amaç güdüldü burada.

Araştırmacı: O zaman şöyle mi anlayayım sürekli bir denetim yapma imkânı değil mi?

Katılımcı C: Evet, sürekli bir denetim. Çünkü yerinden denetimde lokasyon sıkıntısı olabilir, ulaşım problemi yani birçok saik birçok hani bazı ekonometrik modellerde mevsimsel değişkenlerden bahsederez ya teftişte de yerinden denetimde bazı olgular, bazı hususlar yerinden denetimi veya teftişin sürecinin kısılmasını veya bir şekilde sekteye uğramasına sebebiyet verebilir. Ama merkezden denetim veri üzerinden inceleme yaptığı için sizin de dediğiniz gibi denetimin sürekliliğini esas almış oluyor.

Araştırmacı: Evet.

Katılımcı C: Bu minvalde dediğim gibi hani burada da müfettiş istihdam edilir. Burada merkezden denetimde müfettişler teftiş kurulu bünyesinde görev yapan müfettişler içerisinde seçilir. Tabii burada veri analizleri olduğu için analiz kabiliyeti veya örnek veriyorum bunlar tabii excel üzerinden vesair programlar üzerinden kullanıldığı için bu programlara hakimiyet noktasında ön plana çıkan müfettişler tabii ki tercih konusudur. Teftiş kurulları bünyesinde çalışan müfettişleri egale etmemek adına veya hepsinden faydalanmak adına rotasyona tabi tutar. Tabii ki müfettişlere der ki, hani bir kısmına sizi görevlendiriyorum der, onların kabiliyetini merkezden denetim analiz noktasındaki kabiliyetini test eder ve burada rotasyon uyguladıktan sonra en ideal kadroyu kendine oluşturursa o kadroyla yine belli süreler, tabii ki süre kıstası da olur. Çünkü müfettişlerin merkezden denetim görevini yürütecek müfettişin de bir şekilde yerinden denetimde denetlediği o veriye esas teşkil eden kredi dosyası olabilir, bir fiş olabilir, ona fiilen dokunmuş olması esastır.

Araştırmacı: Anladım buna dönük olarak özellikle bir soruda tekrar buna geleceğiz.

Katılımcı C: Tabii hayhay.

Araştırmacı: Yerinden denetim merkezden denetim karşılaştırmasında. O zaman bu merkezden denetimde çalışan müfettişler dediğimizde aslında teftiş kurulunun bütün insan kaynağından faydalanmaya dönük olarak bir yaklaşım var ve bu yaklaşım çerçevesinde de merkezden denetiminde çalışacak müfettiş sayısı sınırlı olacağı için rotasyonla bu işler yürütülüyor.

Katılımcı C: Evet doğrudur.

Araştırmacı: Özetle böyle söyleyebiliriz. Burada merkezden denetimin şubeler anlamında tam olarak sürekli denetimden bahsettiniz. Yerinden denetim ile alakalı şubeler olarak müfettişlere verdiği katkı ne? Yani merkezden denetimin şubede çalışacak müfettişe ne nasıl bir katkısı olur sizce?

Katılımcı C: Şöyle olur, şimdi teftişler tabii ki bankacılık açısından şöyle bir sıkıntı diyebiliriz ona şube, çok yoğun şube ağı olduğu için ve her şubenin risk haritasına göre belirli bir belirlenmiş risk haritasına göre teftişe alınma ihtiyacı olduğu için ve bunun yanı sıra bu teftiş çalışmalarının da bir yıl içerisinde tamamlanma gibi bir kıstası bulunduğu için dolayısıyla yerinden denetime giden müfettişin her şeye bakması yani şubedeki yaptığı teftiş esnasında her şeye bakması mümkün olmamaktadır. Müfettiş yerinden denetimdeki müfettiş kendi risk algısına göre seçimler yapabilmektedir ama merkezden denetim bu noktada devreye girer ve...

Araştırmacı: Bankanın bütünü anlamında değil mi?

Katılımcı C: Tabii ki tabii ki bankanın bütünü anlamında yani sadece şube olarak değil birim teftişi genel anlamda yani makro düzeydeki denetim noktasından yaklaşıyorum ben olaya. Merkezden denetim bu noktada devreye girer ve yerinden denetimdeki müfettişe belirli bir risk noktalarını içerecek şekilde raporlama yapar. Müfettişi yığının içerisinde özele doğru kendisi yönlendirmiş olur.

Araştırmacı: Tamam anladım. Yani aslında malumatın içerisinde kaybolmasının önüne geçer.

Katılımcı C: Aynen öyle.

Araştırmacı: Risk noktalarını vurgular.

Katılımcı C: Aynen öyle.

Araştırmacı: O zaman şöyle mi diyebiliriz merkezden denetim aslında bir risk odaklı denetim yaklaşımıdır.

Katılımcı C: Doğrudur doğrudur.

Araştırmacı: Modern bir risk odaklı denetim yaklaşımıdır diyebilir miyiz merkezden denetim?

Katılımcı C: Diyebiliriz doğrudur.

Araştırmacı: Tamam merkezden denetim ile alakalı bu giriş kafi bence. Ekleyeceğimiz bir şey var mı bu konuyla alakalı?

Katılımcı C: Yok.

Araştırmacı: O zaman 2. soruya geçiyorum.

Katılımcı C: Peki.

Araştırmacı: Merkezden denetim, bu bahsettiğiniz çerçevede işleyen bir risk odaklı denetim yaklaşımına sahip olan merkezden denetim şube personelinin görevleri sırasında sergiledikleri davranışlara nasıl yansıyor, davranışları nasıl etkiliyor? Yani şunu söylemeye çalışıyorum şube çalışanlarının görevlerinde sürekli bir izlemeden bahsettiniz ya merkezden denetim sayesinde...

Katılımcı C: Evet

Araştırmacı: Yani daha dikkatli ve özenli davranmalarını işlerinde temin edebiliyor mu? Ya da hileli işlemlere yönelme riskini bu anlamda azaltıyor mu gibi birkaç soru başlığı altında buna nasıl yaklaşabiliriz?

Katılımcı C: Şimdi ona şöyle cevap verebiliriz. Tabii ki yani izlenmiş olmak insanda her zaman şey yapar, bazı şeyleri yanlış yapması müsait olan şeyleri kendi içselleştirip yani engellemesi, kendi içsel anlamda kendisine bir dizginleme potansiyeli veya ruhu aşılar. Bu noktada da tabii ki personel yani izlenmiş olmanın verdiği endişeyle işini daha doğru yapmaya çalışır veya başka bir ifade ile yanlış yapmak istediği şeyde caydırıcı etkisi olur personelde. Şimdi bu tabii ki ben rakamsal olarak sayısal anlamda çok örnek veremeyeceğim bunu ama...

Araştırmacı: Tabii ki bizim genel zaten yaklaşımımız.

Katılımcı C: Yani şöyle düşünüyorum görev yaptığım süreyi düşünüyorum şimdi bu 2007'de teftiş kuruluna girdiğim dönemdeki merkezden denetimin etkinliği ve 2015 yılındaki merkezden denetimin etkinliğini karşılaştırdığımız zaman ve ortaya çıkan yani bir yıl içerisinde yapılan soruşturmalar hakkında...

Araştırmacı: Usulsüzlükler değil mi bunlar.

Katılımcı C: Tabii ki usulsüzlüklerin ortaya çıkışı sayısal olarak karşılaştırdığım zaman hani moda mod örnek veremeyeceğim ama tabii ki arada ciddi farkları yani merkezden denetiminin etkin olduğu süreçte ortaya çıkan usulsüzlüklerin daha da az olduğu kanısındayım, öyle olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Yani merkezden denetim uygulanmayan banka işleyişiyle merkezden denetim uygulanan banka işleyişi arasında usulsüzlük yapma potansiyeli anlamında merkezden denetimden sonra banka lehine bir durum var diyorsunuz değil mi?

Katılımcı C: Evet banka lehine doğrudur.

Araştırmacı: Yani banka artık daha az usulsüzlüğe muhatap oluyor merkezden denetim verimli işlediği için, etkin çalıştığı için.

Katılımcı C: Evet evet.

Araştırmacı: Etkin çalışan merkezden denetim bankanın usulsüzlük potansiyelini azaltıyor banka lehine böyle bir tablo ortaya koyuyor.

Katılımcı C: Tabii ki kesinlikle. Çünkü dediğim gibi yani bir gözün seni izlediğini bilmek, insana yani bu şeydir, insanı rahatsız eder. Şöyle rahatsız eder, tabii ki rahatsızlıktan kastım şu, bir şeyi doğru yapmaya çalışırsın. Yani düşünsenize biri sizin kafanızda, bir şey sürekli size bakıyor ve siz elinizden gelenin en doğrusunu en güzelini yapmaya çalışırsınız. Tam tersini düşündüğümüz zaman da kötü bir şey yapmak istiyorsunuz ama bir göz sizi izliyor bunu yapmazsınız.

Araştırmacı: Evet anlıyorum.

Katılımcı C: O yüzden bu gözün olması ama bu gözün verimli bir şekilde çalışmış olması dediğiniz gibi bankaların her zaman lehine olmuştur.

Araştırmacı: Hata ve hile noktasında caydırıcı bir etkisi var diyorsunuz.

Katılımcı C: Evet caydırıcıdır.

Araştırmacı: Daha dikkatli ve özenli bir şekilde işlerini yapmalarına katkı sağlar.

Katılımcı C: Evet, bu hatta şöyle de var, şöyle de bir bunu biraz daha genişletebiliriz. Bu bazı personelin de motivasyonu üzerinde de olumlu etki yapar.

Araştırmacı: Onu soracaktım ben de şimdi yani sadece hata hile bağlamında değil de personelin işini daha düzgün yapma bağlamında kendini geliştirmesini de katkı sağlayabilir diyebiliriz değil mi?

Katılımcı C: Tabii kesinlikle kesinlikle. Çünkü hata yapmak istemeyen bir personel bu işi öğrenme yoluna gider.

Araştırmacı: Evet

Katılımcı C: Öğrendikçe motivasyonu artar, bilgi düzeyi artar. Yani aslında merkezden denetimde hile ve hatanın önüne geçmenin yanı sıra personelin de bu yaptığı işi içselleştirmesi ve bilgi birikiminin artırması dolayısı ile gelişmesine de katkı sağlar.

Araştırmacı: Tamam, teşekkürler.

Katılımcı C: Rica ederim.

Araştırmacı: Son olarak bu konuyla alakalı bu soru bağlamında şöyle bir başlık daha açmak istiyorum. Personel üzerinde bankanızda merkezden denetimin etkinliği konusunda yani onların üzerinde oluşturduğu etki anlamında soruyorum, bir iç müşteri anketi yapılıyor mu?

Katılımcı C: Yok yani ben hiç rastlamadım öyle bir ankete.

Araştırmacı: Peki sizce yapılması doğru olur mu? Ya da yapılmasına dönük olarak siz ne düşünüyorsunuz? Anlatabildim sanırım, yapılmalı mı sizce?

Katılımcı C: Anladım. Yani anket noktasında denetim biriminin şube personelinin anketine konu olmasına ben çok taraftar değilim. Bu şöyle anlaşılabilir, merkezden denetim örnek veriyorum bir personel havuzu oluşturulur. Merkezden denetiminin hatalı işlemine konu personelin yıl itibarı ile gelişimi zaten merkezden denetimin ne kadar etkin olduğunu gösterir. Yani bu, çünkü şöyle bir şey var yani bunu personel üzerine bıraktığımız zaman çok doğru sonuçlar çıkmayabilir. Çünkü örnek veriyorum sizi bir eşiniz eleştirdiği zaman bile siz eleştirildikten bir dakika sonra arkadaşınızla konuşursanız belki eşinizle ilgili çok objektif şeyler söyleyebilirsiniz, çünkü eleştirilmek...

Araştırmacı: Herkesin kabul edilebileceği bir şey değildir.

Katılımcı C: Değildir, objektiflikten de uzaklaştırr. Çok anketin etkili olacağını düşünmüyorum ben açıkçası.

Araştırmacı: Anladım tamam. Bu konuyla alakalı bu başlık bağlamında ekleyeceğimiz başka bir şey varsa dinlemek isterim.

Katılımcı C: Hayır yok, teşekkür ederim.

Araştırmacı: Yoksa başka bir soruya geçeceğim.

Katılımcı C: Hay hay buyurun.

Araştırmacı: Merkezden denetim uygulamaları şube faaliyetlerine ne tür katkılar yapar? Yani şunu sormaya çalışıyorum, şube personeli üzerindeki etkisinden bahsettik. Peki şube faaliyetlerine katkı anlamında yani şöyle şube yöneticisinin personel işlemlerinin takibi hususunda duyduğu ihtiyacı azaltır mı merkezden denetim? Çünkü izlenme sürekli oluyor ya, şube personelinin de merkezden, şube personelinin de şube yöneticisi tarafından değil de merkezden denetim tarafından sürekli izlendiği kabulü şube yöneticisinin bu anlamdaki iş yükünü hafifletir mi? Aslında şunu sormaya çalışıyorum, mevcut müşterilere ve yeni müşterilere daha fazla yönelmesini bu anlamda temin edebilir mi diye bir soru sorsam ne dersiniz?

Katılımcı C: Şimdi tabii biraz önce de bahsettik merkezden denetim yerinden denetimdeki müfettişlere yardımcı oluyor. Ama bunun yanı sıra sizin dediğiniz gibi şube personeli üzerinde etkisi dolayısıyla ve şubedeki denetimdeki etkinliği dolayısıyla ve sürekliliği dolayısıyla şube yöneticisine de tabii ki sizin söylediğiniz gibi katkıda bulunuyor. Şöyle ki şubelerde operasyonel yükler çok fazladır bilhassa bazı bankalarda bu çok fazladır. Ve şube yöneticisi şubenin merkezden denetim tarafından denetlendiğini bilmesi ve buna önlemler alındığını görüyor olması kendisini bu operasyonel riskler noktasında daha rahat bir tavır sergilemesine yol açar. Dediğiniz gibi yeni müşteri bankacılık sektöründe artık en önemli unsurlardan birisi, yeni müşterinin bulunması ve işlenmesi hususu olduğu için enerjisini asıl bankacılık faaliyetlerine kanalize eder. Yani buradaki bankacılığın operasyonel risk kısmını merkezden denetim üstlenmiş olur, giderilmesi noktasında. Tabii riski üstlenmiyor giderilmesi ve buna yardımcı olunması...

Araştırmacı: Önüne geçilmesi noktasında.

Katılımcı C: Aynen öyle bankacılığın esasını teşkil eden yeni müşteri bulunması ve pazarlama faaliyetlerinin yapılmasına daha fazla enerji ve zaman harcanmış olur. Tabii ki bu da yeni müşteri yeni kazanç ticari kazancı artırması vesaire çapraz ürün gibi banka lehine sonuç doğurur. Bunun yanı sıra şube yöneticisi altında çalıştığı personelin ne kadar riskli çalıştığını bilirse o personelin riskli çalışmasının önüne geçecek rotasyonlara...

Araştırmacı: Onu soracaktım ben de.

Katılımcı C: Rotasyonlara...

Araştırmacı: Yani gerekli önlemlere değil mi?

Katılımcı C: Tabii gerekli önlemleri alır.

Araştırmacı: İhtiyaç duyduğu önlemleri...

Katılımcı C: Bunu şöyle düşünmek lazım yani şube özelinde düşünmemek lazım. Bu banka genelinde...

Araştırmacı: Bütün işleyiş çapında.

Katılımcı C: Tabii ki, banka riskli çalışan personeli bir şekilde elimine etmiş olur veya farklı birimde çalışarak o riski almasını engellemiş olur. Yani hem personele katkı sağlanmış olur hem bankaya. Makro açıdan baktığın zaman bankanın geneline katkı sağlanmış olur.

Araştırmacı: Evet aslında o zaman şöyle bir boyut açabilir miyiz bu soru bağlamında? Merkezden denetim hile denetimi konusunda personelin hata ve hilelere yönelmesini azaltıyor az önceki soruda ifade ettiğimiz gibi. Bunun da önüne geçiyor aslında bunun da ötesinde geçiyor daha doğrusu ve banka karlılığına da şube yöneticisinin personeli izlenme noktasındaki ihtiyacı azaltarak banka karlılığına katkı sağlayacak bir boyut da açıyor değil mi aslında?

Katılımcı C: Doğrudur.

Araştırmacı: Böyle bir katkıdan da bahsedebiliriz.

Katılımcı C: Tabii ki.

Araştırmacı: Yani şube faaliyetlerine katkı anlamında hileleri tamam denetim boyutu ile engelliyor ama şube faaliyetlerinin de daha kararlı olmasının da önünü açıyor.

Katılımcı C: Tabii ki. Çünkü enerjisini şube artık enerjisini bu tarz operasyonel risklerden kredi risklerinden yani hata ve hilenin sebebiyet vereceği risklerden ziyade harcamış oluyor enerjisini şube karlılığı banka karlılığına harcamış oluyor. Dolayısıyla dediğiniz gibi karlılığa doğrudan etki sağlamış oluyor.

Araştırmacı: Peki, tamam teşekkürler.

Katılımcı C: Rica ederim.

Araştırmacı: Bu konu ile alakalı eklemek istediğiniz bir şey varsa dinlemek isterim, yoksa başka bir soruya geçeceğim.

Katılımcı C: Geçelim başka soruya geçelim.

Araştırmacı: Hile bağlamında etkinlik bu sorumuzun temeli de. Yani şunu soruyorum burada, öğrenmek istiyorum burada, merkezden denetim çalışmalarında en fazla tespit edilen hile türleri yani merkezden denetiminin etkin olduğu hile tespiti hangileri? Yani zimmet kredi usulsüzlükleri bağlamında soruyorum bunu. Bunu niye engelleyebiliyor eğer öyleyse? Yani etkin olduğu hileler üzerinde niye etkin, etkin olmadığı hileler üzerinde neden etkin değil?

Katılımcı C: Evet şimdi tabii ki dediğiniz gibi yani zimmet ve kredi usulsüzlükleri merkezden denetim tarafından tespit edilen hile türlerindedir, en önemlilerindedir. Bunlar niye tespit edilir? Bunlar şundan tespit edilir, şimdi zimmet ve kredi usulsüzlüklerinde kayıtlar vardır. Yani bunlara kaynak teşkil edecek kayıt vardır. Örnek veriyorum zimmette bir hesap sahibi vardır, hesap sahibinin hesabı sistem üzerinden incelenebilecek hesap vardır ve sistem üzerinden incelenecek hesabın hesap hareketleri bir muhasebe kaydı oluşturur ve yine bu sistem üzerinden görünür ve bu işlemi yapan kişi bizzat fiilen bu işlemi yapıp yapmadığı yine kamera sistemi üzerinden... Çünkü merkezden denetim bir de kamera boyutu vardır, kamerayla şubeyi inceleyebilirler.

Araştırmacı: O da mı, merkezden denetimde kamera ile izleme imkânı da mı var?

Katılımcı C: Tabii ki kamera ile izleme imkânı da var. Dolayısıyla her şey kayıt altında olduğu için kamera mali veriler muhasebe kayıtları olduğu için zimmet tespiti kolaydır. Keza kredi usulsüzlüklerinde, kredi usulsüzlükleri bu usulsüzlüğe esas teşkil edecek bir dosyası vardır ve bu dosya merkezi operasyon çalışmaları kapsamında artık birçok evrak sisteme taranmaktadır. Dolayısıyla müfettiş merkezden denetimde denetim birimi denetim elemanı pardon, bu belgeyi de sistemden temin edip bu belgenin olması gerektiği belge ile karşılaştırma imkânı vardır. Yani yine ortada bir kayıt vardır ama örnek veriyorum saptanamayacak şeyler müşteri sırrı gibi hileler. Buna da başka örnek mesela...

Araştırmacı: Kayıt altına alınamayan diyorsunuz değil mi?

Katılımcı C: Aynen öyle.

Araştırmacı: Yani muhasebe kaydında girmesi lazım mı ki etkin denetim olsun merkezden denetim eliyle.

Katılımcı C: Aynen öyle ya muhasebe kaydına girsin veya sistemin merkezi operasyon bacağından operasyonel bir...

Araştırmacı: Evrak taranma imkânı getirsin.

Katılımcı C: Aynen öyle, sürecine dahil olsun. Ama müşteri sırrı gibi şimdi aklıma tabii gelmiyor, değişik usulsüzlükler vardır tabii ki, bunların kayıt oluşturulmaması dolayısıyla tespiti merkezden denetimden mümkün değil o noktada ya bir şikayet veya yerinden denetim çalışmalarıyla tespit edilecek hususlar vardır.

Araştırmacı: Burada o zaman vurguladığınız husus şu. Merkezden denetimin etkin olduğu hile türleri muhasebe kaydına girebilecek veya operasyon merkezi uygulaması çerçevesinde taranma imkânı, kayıt altına alılabilecek imkân sunan sistemsel süreçler açısından mümkün değil mi?

Katılımcı C: Aynen öyle doğrudur.

Araştırmacı: Burayla alakalı da o zaman şöyle bir soru sorsam yine, bu konuyla alakalı. Son olarak sizin gözlemlerinizi zimmetin mi daha çok tespit edilebildiği yönünde merkezden denetimde mesela kredi usulsüzlüklerinin mi? Ya da ikisi de merkezden denetimin etkin olduğu, olursa böyle bir usulsüzlük, merkezden denetimin yakalayabildiği hilelerdir diyebilir misiniz? Yani bunlar kendi içerisinde öne çıkabilir mi, bunlardan birisi kendi içerisinde?

Katılımcı C: Yani o seneden seneye değişir. Şimdi tabii merkezden denetim belli yıllar zimmet... Yani şöyle aslında yani bunların ikisi de kredi usulsüzlükleri ve zimmet de olması halinde tespit edilebilecek merkezden denetimden kolaylıkla tespit edilebilecek hususlardır. O yüzden tabii ikisinde de etkindir. Ama adetsel anlamda hangisi öndedir, tabii onu çok kestiremem ama dediğim gibi ikisinin de olması noktasında, ikisi de eğer vuku bulursa, iki suç da vuku bulursa ikisinin tespiti de birbirinden bağımsız bir şekilde çok kolaydır. Dediğim gibi zimmette muhasebe kaydı vardır, kamera vardır. Siz müşterinin hesabından para çekilmiştir kamerada onu görmezsiniz ve bir şekilde tespit edersiniz. Keza kredi usulsüzlüğü bir vergi levhası sisteme taranmıştır, alırsınız internet üzerinden bir vergi levhası ile karşılaştırırsınız, sahte olduğunu tespit edersiniz. Dolayısıyla usulsüzlük çıkartılmış olur, zaten merkezden denetimdeki arkadaşlar kredi ve zimmet ayrımı şeklinde raporlama yaparlar.

Araştırmacı: Bunlar ayrı modüller üzerinden yürütülüyor değil mi?

Katılımcı C: Tabii ki ayrı ekipleri de vardır hani.

Araştırmacı: Kredide çalışan ayrı zimmette çalışan ayrı.

Katılımcı C: Tabii ki ekipleri vardır, zimmette çalışan ekipler bu hususta uzmandır, kredide çalışan ekipler bu hususta uzmandır.

Araştırmacı: Anladım tamam.

Katılımcı C: Dolayısıyla hani başta 1. soruda da bahsettiğimiz rotasyona tabii tutuluyor demiştik. Rotasyon sonucunda o müfettişler yani denetim biriminin bu hususta denetim noktasında zimmet ve kredi usulsüzlüğü noktasında en etkin kişileri orada görevini ifa ederler.

Araştırmacı: Anladım teşekkürler.

Katılımcı C: Rica ederim.

Araştırmacı: Bu konuyla alakalı eklemek istediğiniz bir şey varsa dediğim gibi yine dinlemek isterim yoksa başka bir soruya geçeceğim.

Katılımcı C: Başka bir soruya geçebiliriz.

Araştırmacı: En sonunda zaten yine bütün çerçeveyi değerlendirmenizi oradan bütünsel bir görüş bildirmenizi isteyeceğim. Bir sonraki sorumuz yine hileyle aslında alakalı ama burada bizim şöyle bir kısa açıklama yapmak istiyorum müsaadenizle burada. Literatürde, yani bizim hile literatürümüzde hile kaynağı olarak hile üçgeni dediğimiz literatüre geçmiş bir kavram var. Hile üçgeni bize der ki hilelerin kaynağı üç sebepten ileri gelebilir, birincisi baskı, ikincisi fırsat, üçüncüsü meşruiyet.

Katılımcı C: Evet

Araştırmacı: Buradan kastımız şu, personel baskı altında kalırsa hile yapabilir. Bu baskının bir iki alt bacağından bahsedeceğim personel borçlu olursa, mesela borç baskısı hissederse diyor literatür veya bunu bankacılık sektöründe şöyle de diyebilir miyiz bilmiyorum, mesela performans baskısı da personeli hileye götürebilir mi? Onu sizden ayrıca dinlemek isterim, yani onu ayrıca öğrenmek istiyorum. Meşruiyet dediğimiz de şu, mesela yıllardır ilgili kuruma yani çalıştığı kuruma hizmet vermiş bir personel var.

Katılımcı C: Evet

Araştırmacı: Bu personel yıllardır çalışıyor ama çalışmasının karşılığını aldığını düşünmüyor yani taltif edilmemiş yıllardır. Bankacılık sektörünü örnek verecek olursak, operasyonda gişeci olarak çalıştırılmış veya Bireysel Miy olarak kalmış, yıllardır maaşı artmamış, işte unvanı yükselmemiş, bu sefer diyor ki ben bu bankanın karına ortağım, dolayısıyla buradan aldığım üç beş kuruş benim hakkım, bunu meşrulaştırıyor. Son olarak da aslında bizim hilelerimizin yani hilemizin bütün kurumlarda ve bunun da ötesinde bankalarda da en büyük kaynağı fırsat. Buradan da kastımız şu, iç kontrol dediğimiz bütün bankanın işleyişini ya da ilgili kurumun işleyişini daha sıhhatli ve sağlıklı bir temele oturtma amacı güden iç kontrol dediğimiz bir sistem var. İç Denetim de bu iç kontrolün içerisinde denetim bacağına üstlenen bir sistem aslında, bir süreç. Bu fırsatları oluşturacak iç kontrol zafiyeti varsa personel hile yapar diyor hile üçgeni. Şimdi bu çerçevede ben size şunu soracağım. Bankada gerçekleştirilen hilelerin, bankada ortaya çıkan hilelerin, hile kaynakları anlamında sizin gözlemlediğiniz çerçevede hangi faktörleri öne çıkıyor? Yani baskı mı daha çok hileye sebep oluyor, meşruiyet mi fırsatlar mı? Ve bu anlamda yine bu durumların önüne geçmek amacıyla bankada geliştirilen iç kontrol önlemleri nelerdir? Bunu dinlemek istiyorum sizden.

Katılımcı C: Şimdi bu bahsettiğimiz hile kaynağı yani literatürdeki hile kaynakları aslında bizim tabii çokça soruşturma konusunda, hangi personelin, soruşturma yapılan hangi personelin, hangi saikle hareket ettiği noktasında çözüm aradığımız sorular. Şimdi genelde bizim, genellikle benim karşılaştığım hususlarda şöyle söyleyebilirim. Tabii bu çünkü her müfettişin karşılaştığı yaptığı soruşturmalarda, biz de bu işte yıllarca görev yaptığımızda belli soruşturmalara muhatap olduk ve benim yaptığım soruşturmalarda daha çok baskı faktörü ön plana çıktı bende. Şöyle ki dediğiniz gibi yani işte personelin borçlu olması hususu veya evladının veya eşinin...

Araştırmacı: Sadece kendisinden değil değil mi?

Katılımcı C: Tabii ki değil. Tabii ki oradaki baskıdan sizin söylediğinizden anladığım şu. Bunu ona itecek, baskılayacak.

Araştırmacı: Evet literatür böyle söylüyor.

E. Sosyal etki olabilir, psikolojik etki olabilir vesaire vesaire.

Araştırmacı: Psikolojisinin üzerindeki tüm durumlar aslında.

Katılımcı C: Tüm durumlar aynen öyle. Eğer Literatürün söylediği oysa benim o minvalde karşılaştığım benim karşılaştığım kahir ekseriyeti benim karşılaştığım şey baskı hususu. Tabii meşruiyet tabii dediğiniz gibi yani atanamamak vesaire yani ödüllendirilmemiş olmak, taltif edilmemiş olmak personeli tabii ki hileli davranışa etki eder. Hani böyle soruşturmalar bizzat ben içinde bulunmadım ama böyle olduğunu da biliyorum. Keza fırsat noktasında da yani iç kontrol sistemi şöyle, şimdi iç kontrol, tabii bankacılık artık 2016-2017 yılında bankacılıkta merkezden denetimin yanı sıra iç denetim faaliyetleri de sürekli ifa edilmekte ve bunlar şöyle söyleyeyim size bir şube bir yıl içerisinde yaklaşık en az 7 kere 6-7 kere büyüklüğüne göre iç denetimden geçmektedir. Tabii bu eski zamanlarda yani iç denetimin merkezden denetimin yoğun olarak faaliyet göstermediği süreçte dediğiniz bu fırsat faktörü ön plandaydı. Ama bence bu fırsat faktörü diğer faktörlerin arkasında yer almakta benim anladığım fırsat faktörleri dediğiniz gibi iç kontrol mekanizmalarının eksikliğinden dolayı. Dolayısıyla fırsat faktörünü ben diğerlerinden daha az etkili görüyorum.

Araştırmacı: Çünkü gereken önlemlerin alındığını düşünüyorsunuz.

Katılımcı C: Kesinlikle öyle.

Araştırmacı: Sistemlerin geliştirildiğini düşünüyorsunuz.

Katılımcı C: Ama meşruiyetin önüne geçemezsiniz. Çünkü meşruiyet insanın psikolojisi ile alakalı bir husustur, keza baskı da öyledir. Banka ne yapar bu noktada, banka öyle bir soru sordunuz hani banka bu noktanın önüne geçebilmesi için?

Araştırmacı: Evet ne tür önlemler alabilir.

Katılımcı C: Baskı ve meşruiyetin önüne geçmek için hiçbir önlem alamaz. Bunlar öyle bir faktördür ki bunlar alınacak önlemlerden bağımsız faktörlerdir. Belki meşruiyetin önüne şöyle geçebilir, hani liyakat sistemi esas teşkil edebilir. Ödüllendirme mekanizmasını etkin tutarsa onun önüne geçebilir. Ama baskı faktörü yani ailesel çevresel baskıların önüne geçemeyebilir. Bu noktada bankanın şunu yapmış olması lazım. Bir önceki sorularda da defalarca tekrarladığımız üzere merkezden denetim ve denetim faaliyetlerinin şube üzerinde etkili olduğunu şube personeline hissettirmesi lazım.

Araştırmacı: O kadar etkin bir mekanizmanın şube personeli tarafından hissedilmesi gerekiyor.

Katılımcı C: Kesinlikle.

Araştırmacı: Fırsatları engelleyecek aslında değil mi, fırsatları engelleyecek bir iç kontrol sistemi kurarsak o zaman baskıdan ötürü de ortaya çıkabilecek hileleri de bir anlamda...

Katılımcı C: Engellemiş oluruz aynen öyle.

Araştırmacı: Engellemiş oluruz meşruiyetin de önüne bu anlamda geçmiş olabiliriz.

Katılımcı C: Aynen öyle.

Araştırmacı: Kaynağı kurutamayız belki ama kaynağın oluşturacağı bir anlamda olumsuzlukların önüne geçebiliriz.

Katılımcı C: Aynen öyle.

Araştırmacı: Peki daha hususiyetle bu konularla alakalı birkaç başlık açmak istiyorum.

Katılımcı C: Tabii ki.

Araştırmacı: Bu baskı ile alakalı yani personel aşırı borçlu ise çok hileye meyilli olabileceğini gördüm dediniz, zaten bu konularla alakalı tecrübeye sahibim dediniz. Bu anlamda bunun önüne geçmeyi amaç edinen aşırı borçlu personellerin her an borçluluk seviyesini izleyen bir mesela raporu var mı merkezden denetimin veya şubeleri bu konuda destekliyor mu?

Katılımcı C: Var tabii ki merkezden denetim diğer baskı faktörlerinin, hani bahsettiğimiz baskı faktörünün içerisinde aşırı borçlanmayı alt başlık olarak alırsak, tabii ki merkezden denetimde sürekli personelin borçluluk yapısı vesaire bunların izlenmesine yönelik raporlamalar var. Ve bu raporlamalar gerekli görüldüğü halde şube müdürleriyle dahi paylaşılmaktadır. Hani bir öncekinde söylemiştik ya merkezden denetimin şube yöneticisine de katkısı vardır.

Araştırmacı: Evet o başlık altında de değerlendirilebilir.

Katılımcı C: Gerekli görüldüğü halde şube yöneticisi ile de paylaşılıp gerekli önlemler alınması istenebilir. Tabii ki burada şu hususlar esas teşkil eder. Yani bir usulsüzlüğe esas teşkil edebilecek davranışlar tespit edilirse bu durum tabii ki şube yöneticisi ile paylaşılmaz ama salt aşırı borçluluk bir sinyal ön sinyal ise onun altında başka hiçbir şey yoksa bu ön sinyal şube yöneticisi ile paylaşılır, bak böyle bir hususta bir sinyal var, bu sinyaller senin bilgin dahilinde olsun ve sen şube yönetim organizasyon yapısında buna gerekli önlemleri al ki bu baskı unsuru hileli davranışa yol açmasın.

Araştırmacı: Aynı şekilde yine aynı mantıkla, tahmin edeceksiniz zaten, uzun süre taltif edilmeyen yani unvanı yükselmeyen bir personelin hususen izlenmesini dönük olarak bir rapor var mı? Yani meşruiyet faktörünü bu anlamda engellemeye dönük olarak soruyorum.

Katılımcı C: Yani şöyle tabii bu raporlamalarda sıkıntı yok. Bunların hepsi kayıt altına alındığı için bunların hepsinin raporlaması yapılabilir. Şöyle ki uzun süre bankada çalışmış bir personelin siciline göre bir sıralama bir sıralama yapıp ve bunun karşılığında yükselmemiş gibi bir yani oraya verileri siz yeter ki kayıtlı bir veri olsun. O verileri siz istediğiniz gibi bir senaryo dahilinde uzun süre çalışıp terfi olmayan uzun süre çalışıp zam hususunda aynı dönemde giren arkadaşları ile...

Araştırmacı: Aynı noktada olmayan.

Katılımcı C: Aynı gelir seviyesinde olmayan gibi birçok hususu merkezden denetimde raporlama, yeter ki veri olsun, o raporlamanın hepsini yaparsınız.

Araştırmacı: Anladım, o zaman aslında biz bütün bu soruların bizi götürdüğü nokta olarak şöyle bir şey söyleyebilir miyiz? Merkezden denetim aslında hile fırsatlarının önüne geçmek amacıyla çalışan bir önleyici kontrol faaliyetidir diyebilir miyiz?

Katılımcı C: Deriz, aynen öyle. Doğru tabir ettiğimiz, özetle söyleyebileceğimiz en kestirme cevap odur.

Araştırmacı: Fırsatları ortadan kaldırır, yani fırsat doğurmaz değil mi personele?

Katılımcı C: Evet.

Araştırmacı: Aslında yine çalıştırdığı raporlarla da baskı faktörünü ve meşruiyet faktörünü de engelleyecek önüne geçecek bir sistem kurma imkânı sağlar merkezden denetim bankaya diyebiliriz.

Katılımcı C: Doğrudur.

Araştırmacı: Bununla alakalı yine ekleyebileceğiniz bir şey varsa dinlemek isterim yoksa başka bir soruya geçeceğim.

Katılımcı C: Başka bir soruya geçebiliriz.

Araştırmacı: Bu sorumuzda merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması. Çok merkezden denetimden bahsettik ama bankaların bir gerçeği var ki, iç denetim sistemlerinin yine sizde bahsettiğiniz belli bir süreye kadar sadece o süreç üzerinden yürüten, yerinden denetim dediğimiz yani o yapı üzerinden yürüten bir iç denetim gerçekliği de var.

Katılımcı C: Evet.

Araştırmacı: O zaman biz bir karşılaştırma yaparsak, yani şöyle bir şey sorsam size. Sizce merkezden denetim uygulamaları yerinden denetim uygulamalarını zamanla ortadan kaldırır mı? Yani merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması yaparsanız, merkezden denetim zamanla yerinden denetimin alternatif olabilir mi? Orta ve uzun vadede yerinden denetim anlamında sadece inceleme ve soruşturma kısmı kalabilir diyebilir misiniz? Ve son olarak da yerinden denetim tecrübeleri olmaksızın etkin bir merkezden denetim faaliyeti sizce mümkün mü?

Katılımcı C: Şimdi denetlediğiniz şey salt veri üzerinden olmuş olsa, buna şöyle bir cevap çok rahat merkezden denetim yerinden denetimin yerini alır, merkezden denetimle bu iş yürütülür deriz. Ama denetim sadece veri üzerinden yapılan bir denetim değildir, yani denetim oradaki şube personelinin birbiriyle olan ilişkisi... Çünkü her şey doğrudur her şey güzeldir ama iki tane şube personeli yani kredi birimi veya operasyon birimi birbirine küstür ve bu ciddi anlamda sıkıntıya mahal verebilir ama bunu siz merkezden denetimde göremezsiniz. Bunu sizin yerinden denetimde, bizzat o şubede çalışarak bunu fark etmiş olmanız lazım.

Araştırmacı: O zaman şu mu yani merkezden denetimdeki raporların da çalışmasını besleyen zaten yerinden denetim tecrübesi mi diyeceğiz?

Katılımcı C: Kesinlikle kesinlikle. Yani bu tecrübe olmadan zaten yine bir önceki soruda da aynı şeyi söylemiştik, merkezden denetimde rotasyonlar tabii ki olur, değişik kabiliyetteki müfettişler alınır. Ama bu müfettişlerden beklenen şudur, yerinden denetim tecrübesi almış olmasıdır. Merkezden denetimde denetim, önemli bir kısmını alır yerinden denetimin, onu söyleyebilirim.

Araştırmacı: Buradan sonra bir projeksiyon yaparsanız mesela desem ki size bundan sonraki 10 yıl süre içerisinde, bankacılık sektörünün bundan sonraki 10 yıllık geleceğini yerinden denetim merkezden denetim anlamında bana anlatın desem ne dersiniz?

Katılımcı C: Şunu söylerim yapılacak denetimlerin yüzde olarak pay olarak verdiğimde % 90'ı tahminen merkezden denetim oluşturur, yüzde onunu yerinden denetim oluşturur. Ve yerinden denetim esas inceleme ve soruşturma gibi hususi şeyleri içeren bir hal alır. Dolayısıyla tabii ki merkezden denetim çünkü artık herkesin her işlemin merkezileştiği bir ortamda, sektör gerçekliği de var merkezden denetimin yerinden denetimin o noktada yerini alacağı kaniyim. Ama merkezden denetim yerinden denetimsiz olmaz, nasıl yerinden denetim merkezden denetimsiz olmayacağı gibi.

Araştırmacı: Anladım tamam. Çok özet oldu bu yani etkin bir merkezden denetimin kaynağı aslında gıdası yerinden denetim tecrübesidir.

Katılımcı C: Evet.

Araştırmacı: Bankacılık sisteminin operasyonel anlamda bir merkezileşme süreci olduğu için ağırlık oraya kaysa da hususi özellikli konular dediğimiz inceleme ve soruşturma yerinden denetimde kalacak diyorsunuz.

Katılımcı C: Kesinlikle.

Araştırmacı: Yerinden denetim olmadan bir iç denetim sistemi bundan 20 yıllık süreçte de mümkün değildir.

Katılımcı C: Hiç bir anlam ifade etmez yani sizin bizzat...

Araştırmacı: Neden inceleme ve soruşturma merkezden denetime kayamaz merkezden yapılamaz?

Katılımcı C: Şöyle söyleyeyim şimdi inceleme ve soruşturma veriler üzerinden yapılıyor doğru. Veriler ve kayıtlar üzerinden ve belgeler üzerinden yapılıyor ama bu işte hani biraz önce bahsettiğim gibi yani işleyişi, şubedeki işleyişi, mevcut veriler üzerinden bambaşka bir hal almış olabilir. Yani bir kredici bir operasyoncunun yerine geçip bir işlem ihtiva edip bir işlem yapmış olabilir.

Veya örnek veriyorum yani bir herhangi bir soruşturmada, bankacılık güven unsurudur, personel birbirine güvendiği gibi personelin müşteriye müşterinin de personele güvenmesi noktasında da işler yürütülür ki şu anda bankacılık sektörü o kadar iş yoğunluğu iş yığı olan bir sektör olduğu için birçok işlemler bu şekilde yürütülüyor olabilir. Bunun bu şekilde yürütüldüğünün tespiti ancak ve ancak şubedeki çalışma iş akışının tespitiyle bizzat orada bulunarak tespit edilebilir. Yoksa tabii ki yani eğer yaptığımız soruşturma salt veri içerecek şekilde yapılacaksa bunu çok rahat merkezden denetimden tespit edebilirsiniz, ilgililerin ifadesini merkezden denetiminden de yollayabilirsiniz mail ortamında anlatımlarını da alabilirsiniz ve sonuca da bağlayabilirsiniz. Ama bunu çok basit bir örnek vardır her zaman anlatılır zimmet yapan bir personel, bir gişeci bankosunun önünde para duruyordur. Bu parayı biri alır bu parayı ve kasası açık verir. Personelin bu durumda, siz personele zimmet suçu yükleyebilirsiniz veya farklı suçlar isnat edebilirsiniz ama o noktada şu devreye girer, o şubede o personel günde bin tane mi işlem yapıyor on tane mi işlem yapıyor. O personelin önünde lokasyon olarak işleyiş olarak operasyon servisi bütün işlemleri veya kredi servisi bütün işlemleri çalışan olduğu için ona mı yönlendiriyor, bütün müşterileri ona mı yönlendiriyor başından savmak için. Dolayısıyla o iş yoğunluğu içerisinde o paranın oradan alınması sonucu mu doğdu.

Araştırmacı: Anladım

Katılımcı C: Gibi gibi bir çok faktörler soruşturmanın seyrini değiştirebilecek faktöre de etkili olur.

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı C: Dolayısıyla fiilen bulunmak elzemdir diye düşünüyorum.

Araştırmacı: Çünkü ilişkilerin tespiti ancak şubede bulunarak mümkündür.

Katılımcı C: Kesinlikle.

Araştırmacı: Orayı gözlemleyerek mümkün olur. Merkezden denetim her ne kadar hile konusunda ipucu hatta tespit değil ispat bile verse disiplin anlamındaki kovuşturmayı yani soruşturmayı o şubede bizzat ilişkilerini gözlemleyerek daha sağlıklı yürütmemiz mümkündür diyorsunuz.

Katılımcı C: Kesinlikle mümkün.

Araştırmacı: O zaman bu konuyla alakalı da varsa ekleyeceğimiz dediğim gibi yine dinlerim ama başka bir soruya geçeyim eğer...

Katılımcı C: Evet geçebilirsiniz hani benim bu konuyla söyleyebileceklerim bu kadar.

Araştırmacı: Merkezden denetim çalışmalarını nasıl daha etkin hale getirilebilir son sorumuz? Burada sizden merkezden denetimin bu işleyişinden daha etkin hile denetimi yapabilmesi için ne tür dizayn süreçleri uygulanabilir, ne tür dizayn edilebilir merkezden denetim süreçleri bunu cevaplamanızı istiyorum? Bu konuda bilgi istiyorum?

Katılımcı C: Bu noktada şöyle yapılabilir, müfettişler şubelere operasyonel süreci öğrenmek adına geçici bir süre görevlendirilebilir büyük şubelerde. Çünkü işin özü şudur merkezden denetimin etkili olabilmesi için senaryoların sağlam olması lazım.

Araştırmacı: Senaryoların beslendiği yer?

Katılımcı C: Senaryonun beslendiği yer de birimlerdir görev yapılan birimlerdir.

Araştırmacı: İcra birimleridir.

Katılımcı C: Eğer birimi çok iyi bilerseniz, operasyonel işleyişi bilirsiniz, çok sağlam senaryo yazarsınız. Çok sağlam senaryo demek, çok sağlam merkezden denetim demektir.

Araştırmacı: Yani hile tespiti demektir.

Katılımcı C: Çok sağlam hile tespiti demektir.

Araştırmacı: Çünkü o işle alakalı değil mi, anladığım şu, en iyi hile yöntemlerini o işi yapan bilir.

Katılımcı C: Kesinlikle yani siz hırsızın veya hile yapacak adamın hangi saikle hareket ettiğini bilerseniz veya tahmin ederseniz onu o harekete tenezzül etmeden önce yakalarsınız.

Araştırmacı: Yani önleyici olmak anlamında daha etkin olunabilir, şubedeki rol modellerde, yani her bir rol modelde şubede müfettişler çalıştırılırsa diyorsunuz.

Katılımcı C: Tabii ki Tabii ki.

Araştırmacı: Bir staj gibi aslında.

Katılımcı C: Aynen öyle bir staj gibi. Yani çok fazla şubenin işleyişine karışmadan operasyonel süreci işleyiş sürecini ve tabii burada şu da çok önemli, salt orada çalışması bile personelin arasındaki diyalogun personel hangi saikle çalıştığının hangi güdüyle çalıştığının neler hissettiğinin, bu da çok önemli, psikolojik olarak neler hissettiği bile bir senaryonun kaynağı olabilir.

Araştırmacı: Evet, bir sonra bir başlık daha açacağım bununla alakalı. Yani mesela şöyle bir şey yapılabilir mi senaryoların daha sağlıklı oluşturulabilmesini temin etmek amacıyla? Teftiş kökenli olabilir veya disiplin anlamında geçmişinde herhangi bir sıkıntı arz etmeyen yöneticiler olabilir, teftiş kökenli yöneticiler veya disiplin anlamında yine bahsettiğim gibi sıkıntısı olmayan yöneticilerden senaryo geliştirme sürecinde sizce yararlanılabilir mi? Aslında icra merkezden denetimin senaryo geliştirme sürecine dahil edilebilir mi buna nasıl yaklaşırız?

Katılımcı C: Yani ben şuna karşı değilim amacınız etkin denetimse teftiş kökenli olsun olmasın herkesten yararlanabilirsiniz, herkesin bilgi birikiminden yararlanabilirsiniz. Ama tabii ki burada dediğinizin altını çiziyorum geçmişinde disiplin cezası almamış olması.

Araştırmacı: Güvenilir olmak şartıyla.

Katılımcı C: Esas olan güven zaten burada yani o yüzden. Çünkü biz bazen denetime gittiğimiz zaman şubelerde şunu yapıyorduk. İşin icrai kısmını bilen personel ile bilgi paylaşımı yaparak bir çok noktada bankada çok şeyler düzelttik, yani bunda bankayı sıkıntıya sokabilecek ileride şeyleri bugüne kadar teftiş kurulunda konuşulmamış şeyleri biz personelin icracı personelin yardımcı yardım demeyelim de katkısıyla diyelim, katkıyı biz müfettiş olarak yorumlayarak bankanın lehine birçok sonuçlar alabildik. Bu yerinden denetimde bu şekilde katkı sağlayabileceği hususu ne kadar doğru ise merkezden denetimde de aynı şekilde senaryo noktasında da faydalanılabilir. Tecrübeli ama önemli olarak altını tekrar çiziyorum güvenilir olması esastır.

Araştırmacı: Evet bu denetimin gizliliği konusunda şimdi şöyle söyleyeyim merkezden denetim bir senaryo geliştiriyor ve bu senaryolar bazıları şube müdürlerine açılabilir bazıları eğer gizlilik anlamında bir hassasiyeti varsa açılmayabilir.

Katılımcı C: Evet.

Araştırmacı: Bu anlamda yani gizliliğe halel getirebilir mi, gizliliği olumsuz etkileyebilir mi? Yani şube personelinin bu sürece katılması şube yöneticisinin diyelim de daha tecrübeli olması açısından bu gizliliği sizce zedeleyebilir mi?

Katılımcı C: Şimdi o şöyle o çok incici bir çizgidir. Yani hani hep diyoruz ya merkezden denetim personel denetlendiğini bilmesi caydırıcılığın en önemli hususudur.

Araştırmacı: İzlediğinin farkında olması.

Katılımcı C: Tabii ki, evet, personel tabii ki şunu doğal olarak biliyor, bankacılıkta belli başlı şeyler belli başlı risk arz eden hususlar vardır. Bu hususlar üzerinden incelendiğini biliyor zaten yani buna kaynak teşkil edecek senaryolar zaten bellidir.

Araştırmacı: Aslında farkındalar bunların.

Katılımcı C: Farkındalık vardır, tabii ki, çok da güzel, olması da gerekir. Şu noktada şimdi gizliliğin esasını çok ince bir çizgidir, şube müdürleri güvenilir şube müdürleri bu sürece dahil edilir dedik, dahil edilmesi lazım dedik. Salt senaryo için olmayabilir, senaryo belli bilgilerin belli süzgeçten geçirilip kaydedildiği belli bilgilerin harmanlandığı bir veri havuzundan veri çekildiği bir kaynaktır. Bir modül diyelim, ara bir modüldür, her senaryo bir modüldür. Siz dersiniz ki ben şunu şunu istiyorum, o verileri toplar sizin risk algınıza göre modülden geçirip raporla. Şimdi siz şube müdürlerinden bir senaryoya gerekecek bilgileri alırsınız yani senaryoyu yine siz oluşturunuz.

Araştırmacı: Senaryoyu paylaşmanıza gerek yok diyorsunuz.

Katılımcı C: Senaryoyu paylaşmanıza gerek yok ama o senaryonun beslenmesi gereken bilgiler ve risk noktaları yani onların risk algısı ile beslenirsiniz.

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı C: Sizin risk algınızı icracı kişiler onlar olduğu için...

Araştırmacı: Geliştirir.

Katılımcı C: Tabii ki, ha şunu yaparsanız en güzeli olur. Eğer bu dediğin hususu banka içerisinde siz teftiş kökenli müdürlerle bunu harmanlayabilirsiniz yani daha tecrübeli müdürlere ihtiyacınız kalmadığı noktada kani olursanız o zaman zaten hiçbir sıkıntı çıkmaz, zaten çünkü zaten aynı dili konuştuğunuz kişilerdir.

Araştırmacı: Evet evet anladım. O zaman nihai tahlilde şöyle bir şey söyleyebiliriz herhalde merkezden denetimin etkinliğine döntük olarak.

Katılımcı C: Evet

Araştırmacı: Siz diyorsunuz ki tecrübeli yöneticilerden faydalanılmasının etkinlik noktasında katkısı olacaktır ve merkezden denetimin de şubede müfettişlere işbaşı bir model uygulanarak daha etkin hale getirilmesine de katkı sağlayacak bir model uygulaması da yapılabilir.

Katılımcı C: Kesinlikle.

Araştırmacı: Yani müfettişler rol modellerine göre geçici, pazarlamacı, müdür mesela gibi rol modellere göre belli stajlara tabi tutulduğunda etkinliğe katkı sağlar diyorsunuz.

Katılımcı C: Kesinlikle.

Araştırmacı: Tamam yani görüşmemiz bu kadar, çok da verimli oldu benim açımdan. Son olarak genel anlamda bütün bu sorduğum soruların bütünsel olarak değerlendirmesini yaptığımızda merkezden denetimin hile denetiminin üzerindeki etkinliği hile tespiti üzerindeki etkinliği konusunda eklemek istediğiniz?

Katılımcı C: Şöyle bir özet geçeyim hepsini çok kısa kısa özet geçeyim size. Bir merkezden denetimsiz yerinden denetim olmaz, yerinden denetimsiz merkezden denetim olmaz bu birinci noktamız. İkinci noktamız Burada çalışacak arkadaşlar, merkezden denetimde görev yapacak arkadaşlar ne kadar bu işe vakıf olursa ne kadar bu işin farkındalığını oluştursalar farkındalıktan kastım şube personeli üzerindeki farkındalık.

Araştırmacı: İzlediğinin hissiyatı yani.

Katılımcı C: Tabii ki, merkezden denetim o kadar etkili olur, o kadar verimli olur. Hem şube personelinin geliştirir, katkı sağlar. Çünkü şube personeli hata yapmamak için sürekli eğitim, kendini eğitime ihtiyacı hissediyor, hem bankacılık noktasında kendisini geliştirir, hem kişiliğini geliştirir. Çünkü izlenmiş olmak demek davranışlarını kontrol altına almak demek, olgunlaşması demektir insanın. Bu noktada katkı sağlar banka enerjisini personelden ziyade asıl bankacılık faaliyetlerine yoğunlaştırır, kârlılık noktasında bankanın kârlılığına olumlu katkıda bulunur. Bir diğer husus dediğim gibi daha önce de defalarca kez vurguladığım gibi bu hileli davranışlara sizin de bahsettiğiniz literatürde saik yani bu hileli davranışlara faktör olan hususlar noktasında da engelleyici ve bunları tespit edip bu hususta caydırıcı unsur teşkil eder. Ve son olarak da şunu söyleyeyim hani paylaşım noktasında senaryo noktasında yine vurgulamıştık yine vurgulayayım onu esas olan aynı dilin konuşulduğu müfettiş ve üstatlarımız biz onlara üstat sabite geçen üstatlarımız diye bahsediyoruz, bunların bilgi birikiminden faydalanmak, paylaşmak esastır. Çünkü aynı dili konuşursunuz. Ama teftiş ve denetim şudur, denetim sadece cezalandırmak değil, ıslah etmek ve geliştirmek olduğu için siz bu noktada dürüst samimi bulduğunuz, herkesin bilgisinden faydalanırsınız. Elinizdeki daha önce de dediğim gibi senaryo bir veri ambandır, bir havuzdur, bir modüldür, bu modülü paylaşmazsınız bu modülü söylemezsiniz. Ama eğer ben denetimden verimli olmak hileyi önlemek ve bu minvalde bankanın gelişimine katkı da sağlamak istiyorum diyorsanız her tecrübeli güvenilir kişinin bilgisinden de faydalanmanız gerekmektedir.

Araştırmacı: Tamam çok teşekkür ederim.

Katılımcı C: Rica ediyorum

Araştırmacı: Yordum sizi.

Katılımcı C: Estağfurullah.

Araştırmacı: Çok verimli oldu teşekkürler.

Katılımcı C: Ben de size teşekkür ediyorum.

KATILIMCI D

Araştırmacı: Hoş geldin.

Katılımcı D: Hoş bulduk.

Araştırmacı: Görüşmemizin amacı daha önce de yaptığımız görüşmede ifade ettiğim gibi merkezden denetimin hile denetimi üzerindeki etkinliği konusunda senin fikirlerine, tecrübelerine başvurmak. Bu çerçevede bazı başlıklar altında bazı sorular soracağım sana, oradan tecrübelerini, işle alakalı edindiğin deneyimleri bana aktarmanı isteyeceğim.

Katılımcı D: Elbette.

Araştırmacı: Merkezden denetimin 5 ana başlığı üzerinden gideceğiz, iç denetimdeki. Birincisi şube personeli üzerindeki etkisi, caydırıcılık diyoruz buna, ikincisi şube faaliyetlerine katkısına bakacağız, hile bağlamındaki etkinliğine, banka faaliyetlerinin iç denetim faaliyetlerinde daha doğrusu merkezden denetimin zaman içindeki rolüne bakacağız. Bunlarla alakalı sorular yönlendireceğim. Bu çerçevede devam edip görüşmemizi neticelendirmeye çalışacağız. Önce kendini tanıtmayı isteyeceğim, kendini tanıtır mısın?

Katılımcı D: İsmim ... Hukuk fakültesi mezunuyum, Gazi Üniversitesi. 2007 yılında ... Bankası'nda müfettiş yardımcısı olarak çalışmaya başladım. 9 sene müfettişlik yaptıktan sonra sorunlu krediler biriminde yöneticilik yaptım. Yaklaşık 6 aydır da avukatlık yapıyorum. 9 senelik teftiş dönemimde de yaklaşık iki buçuk yıl merkezden denetim alanında görev aldım. Merkezden denetimin bütün süreçlerinde hemen hemen bulundum. O anlamda görüşlerimin size ve çalışmanıza katkı sağlayacağını ümit ediyorum.

Araştırmacı: Ben de o fikirdiyim, aynı düşünceyi taşıyorum. O zaman sorulardan devam edebiliriz.

Katılımcı D: Tamam, başlayalım.

Araştırmacı: Birinci sorumuz, genel olarak merkezden denetimin işleyişi ile alakalı. Bankanızda merkezden denetimi nasıl yürüttüğünü konusunda genel bir bilgi verir misin?

Katılımcı D: Normalde denetim üç türdür: Merkezden denetim, yerinden denetim ve BT, bilgi sistemleri denetimi. En eski köklü bildiğimiz klasik denetim yerinden denetimdir. Daha sonra uluslararası mevzuatla beraber gelişen bilgi teknolojileri denetimi var. En sonunda da gelişen teknolojik imkânların kullanılması ile beraber merkezden denetim de artık denetimin ayrılmaz bir parçası haline geldi. Yüzdesele olarak bir ayırım yaptığımızda yerinden denetimin toplam denetim içerisindeki etkisi gitgide azalmakta. Önümüzdeki dönemde merkezden denetimin ağırlığı çok daha fazla olacaktır. Merkezden denetim adı üstünde yerinden denetimin karşılığı olarak şubelere, ilgili birimlere, doğrudan denetim elemanı göndermeden bankanın merkezi birimlerinden, sistem üzerinden yapılan denetimi ifade ediyor. Merkezden denetimde yine denetim elemanları, müfettişler çalıştırılmakta. Burada çalışacak müfettişler nasıl seçiliyor dersiniz, öncelikle risk algısı belli bir düzeye gelmiş müfettişler merkezden denetimde çalıştırıyorlar. Öncelikle saha denetimi görmüş, refakat dönemini tamamlamış, re'sen çıkmaya başlamış, şubelerdeki iş ve işlemleri yerinde görmüş ve belli bir risk algısı oluşmuş müfettişler merkezden denetimde görevlendiriliyor. Çünkü merkezden denetimde bir kaydı gördüğü zaman şubedeki tecrübeleriyle bunu karşılaştırıp kaydı riskli olup olmadığını ya da ne ihtiva ettiğini şubedeki işlemi bildiği için daha kolay değerlendirmekte. O yüzden nispeten tecrübeli elemanlardan diyebileceğimiz ve yıl olarak da yaklaşık en az bir-iki yıl deneyimli olan müfettişler, denetim elemanları görevlendirilmekte. Merkezden denetimde, esas itibarıyla müfettişler orada iki gruba ayrılır: Senaryo grubu vardır ve inceleme grubu vardır. Senaryo grubu, merkezden denetim de ilgilenecek raporların tasarlandığı birimdir. O ekip sabittir, değişmez genelde.

Araştırmacı: Tamam.

Katılımcı D: Ama belli bir iş alanında uzmanlığı vardır.

Araştırmacı: Rotasyon o ekipte olmuyor o zaman çok fazla.

Katılımcı D: Olmaz, raporlama yapılacak sistemler örneğin ACL'i iyi kullanırlar, iyi bilirler, o ekip mümkün mertebe sabittir, gelen raporlama ihtiyaçlarını, senaryoları rapora dökerler.

Araştırmacı: Orada bir şey sorsam. Senaryo ekibi senaryo oluşturur mu, yani senaryo tasarlar mı yoksa tasarlanan senaryoları programlara, programa entegre mi eder?

Katılımcı D: Asıl işlevi tasarlanan senaryoyu programlara dökmektir, ama onlar da birer müfettiş olduğu için, onların da aklına gelen senaryolar aynı zamanda senaryo üretici ekip olarak da faydalanabilirler kendilerinden de. Senaryoyu zaten bütün ekip üretir aslında.

Araştırmacı: Evet onu soracaktım

Katılımcı D: Sahadaki müfettişlerden de...

Araştırmacı: Teftiş Kurulu'nun tamamını katılımıyla.

Katılımcı D: Tamamının, tamamının katılımıyla özellikle şubedeki personel müfettişlerden saha müfettişlerinden çok daha fazla geri dönüş olur. Çünkü tecrübelerine dayanılarak "şöyle şöyle bir olay var, bunun raporu bakılsa iyidir." denilir, o bir senaryo teklifidir aslında. O teklif olgunlaşır merkezden denetimde, bu ekibe iletilir, o ekip onu senaryoyu raporlanır incelenir hale getirir, o ekip rapor üretir, daha özel daha sabittir. Öbür tarafta inceleme ekibi dediğimiz ekip, az önce bahsettiğimiz işte iki yıllık deneyimi olan, nispeten risk algısı olan dediğimiz ekip, asıl bu ekip daha kalabalık bir ekiptir. Raporları inceleyen ekip onlardır. O ekipte dönem dönem rotasyon söz konusu olur. Çünkü belli uzun süren merkezden denetim, denetim körlüğü yaratır. Müfettişlerin de belli süre tekrar sahaya inip kendilerini geliştirmesi saha denetimi tekrar hatırlanması ve tekrar merkezden denetime dönmesi gibi uygulamalar yapılmakta.

Araştırmacı: Aslında bir anlamda taze kalmaları risk algılarının...

Katılımcı D: Aynen, aynen.

Araştırmacı: Yani kaybolmaması, hatta gelişmesi adına...

Katılımcı D: Hem şubedeki gelişmelerden uzaklaşmaması, mevzuattan kopmaları anlamında, dönem dönem saha teftişlerine gidip saha teftişinden sonra tekrar merkezden denetime döndükleri olabilmekte.

Araştırmacı: Anladım. Bununla alakalı başka eklemek istediğin bir şey varsa dinlemek isterim.

Katılımcı D: Yok, yok.

Araştırmacı: Başka yoksa daha sonra tekrar dönebiliriz bu konulara tabii de, başka soruya geçeceğiz.

Katılımcı D: Tamam, aklımıza gelirse devam ederiz konuya ilişkin.

Araştırmacı: İkinci sorumuz da, birinci sorumuz zaten genel olarak merkezden denetimin işleyişiydi. İkinci sorumuz ise, merkezden denetimin personel üzerindeki şube personeli üzerindeki, ilgili birimdeki yani şube olabilir bu, yine denetimin yürütüldüğü başka ilgili bir birim, başka bir birim de olabilir, bu genel müdürlük birimleri gibi falan. Bu personel üzerindeki etki daha çok şubeye dönük olarak, hani nitelendirirsek bu soruyu, açıkçası amacıma daha hizmet etmiş olacak. Personel üzerindeki etkisi merkezden denetimin ne yönde? Yani görevlileri süresindeki sergilediği davranışı merkezden denetimin personelin nasıl etkiliyor?

Katılımcı D: Personel üzerinde son derece olumlu bir etkisi var. Olumlu derken teftiş gözüyle olumlu bir etkisi var.

Araştırmacı: Denetim...

Katılımcı D: Denetimin en önemli görevlerinden bir tanesi de biliyorsun caydırıcı olmak. Merkezden denetim, denetimin bu caydırıcılık özelliğini, amiyane tabirle en son noktaya taşınmış durumda aslında. Personel arasında öncelikle iletişim çok fazladır, herhangi bir şubede herhangi bir olay diğer personel tarafından duyulur, hani böyle bankacıda personel iletişim kanalları birbirine açıktır.

Araştırmacı: Evet.

Katılımcı D: Merkezden denetim yoluyla tespit edilen bir hile, bir usulsüzlük üzerine şubeye bir müfettiş görevlendirilmesi, oraya bir denetim elemanı gitmesi, onun gitmesi sonrası idari-hukuki yaptırımlar gerektirebilecek inceleme soruşturma tarzı çalışmaların yapılmış olması, personel üzerinde fevkalâde etki yapıyor. Doğrudan bu işlem için müfettiş gelmiş, merkezden denetim diye bir şey var, oradan görmüşler ve bu işlem için buraya gelmişler algısı.

Araştırmacı: Dolayısıyla biz aslında sürekli izleniyoruz diye düşünüyorlar.

Katılımcı D: Sürekli izleniyoruz... Kesinlikle onu düşünüyorlar. Hatta normal saha teftişlerinde herhangi bir işlemle ilgili bir şey sorduğunuz zaman "ya buna zaten merkezden denetimden de bakılıyor, biz o yüzden bu işlemi imtina ediyoruz." gibi personelden de geri dönüşler alındığı da olur.

Araştırmacı: Yani merkezden denetim tarafından söz konusu hatalı ya da hileli işlemlerin izlendiğini farkında olan personel...

Katılımcı D: Farkında olan personel...

Araştırmacı: O konuda çok daha dikkatli ve özenli davranıyor...

Katılımcı D: Çok daha dikkatli oluyor.

Araştırmacı: Ve bunu da zaten sizi ifade ediyor.

Katılımcı D: Bunu da ifade ediyor. Bu da şöyle bir şey oluyor, bir satranç oyununa dönüşüyor personelle merkezden denetim arasındaki bu hile işlemleri. Personelin şüphelendiğiniz bir hile işlemini senaryoya döküyorsunuz, uyguluyorsunuz, personel artık o hileli işlemin...

Araştırmacı: Başka bir hamle yapıyor.

Katılımcı D: Yapıldığını bildiği için o hileyi artık yapmamaya başlıyor, başka bir yöntemler deniyor, siz müfettiş olarak bakıyorsunuz, normalde sıfır ürettiğiniz senaryodan ilk yaptığımız raporda diyelim yüz şubeden 60 kayıt gördüyseniz, o kayıtlarla ilgili inceleme soruşturma çalışmaları tamamlanınca o senaryoya ikinci kez baktığımızda işlem sayısı azalıyor çünkü artık personel onun...

Araştırmacı: Farkında olmuş oluyor.

Katılımcı D: Farkındalık kazanmış oluyor. Yeni yöntemler denemiş oluyorlar. Yeni yöntemler bulmak için yeni senaryo üretmek durumunda kalıyorsunuz. Hani bir bakımdan merkezden denetim kendisini geliştirmesinde de katkı sağlamış oluyor dolaylı yolda.

Araştırmacı: Evet.

Katılımcı D: Yani personel üzerinde kesinlikle merkezden denetimin caydırıcılık etkisi mevcut. Sürekli izlendiğinin, sürekli denetlendiğinin farkında. Bunun farkında olduğundan da işlemleri nispeten mevzuat kapsamında yapmaya özen göstermektedirler.

Araştırmacı: Dolayısıyla aslında sadece denetim açısından bir caydırıcılıktan öte, şöyle bir faydasından da bahsedebiliriz değil mi merkezden denetimin? Anlattığından hani çıkarımın bu benim, yanlışsam düzelt. Merkezden denetimin personel üzerinde oluşturduğu o hava, personelin hata yapmamak üzere kendisini daha fazla geliştirilmesi yönünde bir motivasyon da kazandırıyor personele değil mi?

Katılımcı D: Evet, evet, öyle diyebiliriz kesinlikle.

Araştırmacı: O da aslında denetimin, denetim ötesi bir faydası olarak bankaya dönen bir fayda olarak değerlendirilebilir. Yani şube personeli, devamlı izleniyor, hata yapmaktan imtina ediyor, hata yapma durumunun çoğalmaması için dolayısıyla kendini geliştirmek ihtiyacı hissediyor.

Katılımcı D: Kendini geliştirme durumu, aynen, aynen. Böylece denetimin eğitim...

Araştırmacı: Fonksiyonu da, evet...

Katılımcı D: Misyonu da bir şekilde yerine...

Araştırmacı: İşlerlik kazanmış oluyor.

Katılımcı D: Aynen.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey sorsam yine bu personel üzerindeki etki ile alakalı. Merkezden denetim, bu şube personelinin merkezden denetimle alakalı düşüncelerini ölçen, bankanın iç yapısında bir iç müşteri anketi, yani onların merkezden denetim ile alakalı düşüncelerini devamlı gözden geçirmek amacıyla, onlara faydalarını az önce bahsettiğimiz konuştuğumuz hususlar çerçevesinde bir işleyiş söz konusu mu, böyle bir iç müşteri anketi uygulanıyor mu?

Katılımcı D: Öyle bir sistemsel bir yöntem yok hâlihazırda çalışan ya da uygulanan. Sistematik bir geri dönüş alınmıyor aslında; ama dediğim gibi saha elemanlarına personelin birebir aktardıkları...

Araştırmacı: Diyalogları var, iletişim var sadece.

Katılımcı D: Diyalogları var. Onun haricinde yine denetim elemanlarının sahada personel üzerinde kendi gözlemlerine dayalı olarak geri dönüşleri faydalı olduğu konusunda fikirleri var; ama birebir bahsettiğiniz...

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı D: İç müşteri anketi düzenlenmemekte.

Araştırmacı: Peki gerekli mi sizce? Yoksa...

Katılımcı D: Bence gerekli değil. Bence gerekli değil. İlave bir... Ne açıdan belki faydası olabilir. Bunu personele bu şekilde sormuş olmanın belki personel nezdinde caydırıcılık seviyesini belki artırabilir. Merkezden denetimin bir şekilde farkındalığını çok hissetmeyen personel, anket market tarzı işlemlerle bu sorulara muhatap kaldığında belki farkındalığını, caydırıcılığı...

Araştırmacı: Evet

Katılımcı D: Fonksiyonunu arttırmış olabiliriz ama...

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı D: Bence çok gerekli olduğunu düşünmüyorum.

Araştırmacı: Aslında... Siz, şöyle oluyor aslında... Zaten iç müşteri anketi ile elde edilmek istenen fayda, sahada yapılan denetimlerde, denetim elemanı ile şube personelinin veya ilgili birimin personelinin iletişiminde ortaya çıkıyor zaten diyorsun sen.

Katılımcı D: Evet.

Araştırmacı: İlave olarak böyle bir uygulamaya çok da gerek yok gibi düşünüyorum diyorsun.

Katılımcı D: İlave olarak böyle bir uygulamaya çok da gerek yok.

Araştırmacı: Tamam. Bu konuyla alakalı, bu soru ile alakalı konuşacaklarımız bu kadar. Başka bir soruya geçiyorum.

Katılımcı D: Tamam.

Araştırmacı: Merkezden denetimin uygulamaları, şube personeline bahsettiğimiz şekilde faydalar sağlıyor şube personeli üzerinde, banka açısından. Peki, şube faaliyetleri bağlamında değerlendirirsek, şube faaliyetlerine ne tür katkılar sağlıyor? Şunu söylemeye çalışıyorum, şube müdürünün, personelin üzerinde harcayacağı, ona mesela ayıracağı vakti azaltarak onu daha fazla pazarlama faaliyetleri konusunda destekliyor mu? Pazarlama faaliyetlerine vakit ayırma konusunda destekliyor mu? Yani şube müdürünün personeli izleme ihtiyacı azalıyor mu merkezden denetimle? Pazarlamaya daha fazla vakit ayırabiliyor mu? Bu çerçevede yine ona bağlı olarak. Son olarak da merkezden denetimde yapılan raporlamalar, bu riskli işlemlerle ilgili şube faaliyetleri konusunda, şube yöneticisine gerekli aksiyonları alma yönünde bir fayda sağlıyor mu? Ya bu personel rotasyonu olabilir, müşteri ile alakalı değişiklikler olabilir, zaten o bankacılık çerçevesinde ifade edebilişimdir sanırım.

Katılımcı D: Diğer soruyla doğrudan bağlantılı aslında. Personel üzerindeki olumlu etkileri bir şekilde şube faaliyetlerine olumlu etki şeklinde yansıyor. Soruyu özelleştirirsek, şube yöneticisi bağlamında konuşacak olursak, şube yöneticilerinin üzerinde çok fazla yükümlülük ve sorumluluk var. Hem pazarlama yapacak, hem denetim yapacak, hem sorunları çözecek, hem insan ilişkisi yönetecek. Bu anlamda şube yöneticisi dediğimiz statü pek çok fazla meziyetin bulundurulması gereken bir makam. Böyle olunca şube yöneticisinin çok fazla farklı alanlara kendini kanalize etmesi gerekiyor. Bunlardan bir tanesi de denetim. Çünkü mevzuat hem banka mevzuatları, hem yasal mevzuat aslında, bir kişiye denetim yetkisi veriyorsa hesabını da ondan soruyor. Öyle olunca yöneticilerin biraz daha denetimi sıkı tutma eylemleri olabilmekte. Bu eğilim fazla olunca da öbür tarafta işler aksayabilmekte.

Araştırmacı: Evet.

Katılımcı D: Merkezden denetimin sağladığı güvence sayesinde, şube yöneticileri denetim alanında nispeten daha kendilerini sorumlu ya da sorun olmadığını düşünmekte ve personel üzerindeki denetimi nispeten azaltabilmekte, böyle olunca...

Araştırmacı: Zaten izleniyor güvencesi ile hareket ediyor.

Katılımcı D: Zaten izleniyor güvencesi ile hareket ettiklerinde de dediğiniz gibi diğer alanlara, pazarlamadır, diğer müşteri ilişkileridir, o yolları, yöntemlere daha kolay başvurulabiliyorlar. Böylece şubenin faaliyetlerine olumlu katkı sağlamış oluyor. Onun dışında keza yine bu merkezden denetimde yapılan raporlamalar şube yöneticisine de yol gösterici olmakta. Sürekli merkezden denetim raporlamaları riskli kayıt düşüren bir personel var ise, şube müdürüne kalmadan, gerçi bu zaten teftiş tarafından da merkezden de aynı zamanda aksiyon alınabilir hale gelip gelebilir...

Araştırmacı: Evet.

Katılımcı D: Çünkü mesela birinci soru bağlamında tekrar bunu söyleyebiliriz, raporlar çalıştırılıp incelendikçe her şubelerinin risk haritası çıkartılabilmekte ve riskli personel...

Araştırmacı: Evet, evet, durumu ortaya oluşturulabilmekte, tamam.

Katılımcı D: Profili oluşturulabilmekte ve belli bir rapor geçmişinden sonra şu bölgede şu personel, şu bölgede bu şube, bu şubede şu işlem, özellikle risk arz ediyor gibi belli sonuçlara ulaşılabilen. Bu sonuçlar da teftişin kendi mekanizmasıyla insan kaynakları vesaire paylaşabilmekte, daha yönetici aşağı inmeden. O süreç yukarıdan da başlayabilmekte. Ama onun haricinde şube yöneticisi de kendi şubesi ile alakalı raporlamaların sonucuna göre personelin riskli olduğunu görüp, onun değiştirilmesi için teklifte bulunabilir ya da pazarlamadan operasyon, operasyon pazarlamaya ya da daha geri hizmetlere alma gibi şube içindeki pozisyonunu değiştirebilir. O anlamda şube yöneticisinin şube ile ilgili alacağı kararlar da son derece etkinliğin rol oynamakta merkezden denetim raporlamaları.

Araştırmacı: Anladım, anladım. Tamam, teşekkürler. Bir sonraki soruya geçiyorum. Dördüncü sorunumuz da hile bağlamında etkinlik. Şöyle, merkezden denetim çalışmalarında bankanızda en fazla tespit edilen hile türleri neler? Niçin bunlar tespit ediliyor da tespit edilemeyenler niçin tespit edilemiyor merkezden denetimde?

Katılımcı D: Şimdi aslında işin temelinde rutin işlem, olması gereken işlem tanımı var. Raporlamaların ve senaryoların temel mantığı şu: En temel bankacılık işlemlerini ayırırınız mevduat işlemi, kredi işlemi diye düşünelim bunu. Çünkü para alıp para satma işi... Mevduat topladım ve kredi satıyorum. Mevduat işleminde para yatırma- para çekme işlemleri var, vadeli- vadesiz mevduat işlemleri var. Olması gereken işleyişi bir kafanızda canlandırılıyorsunuz. Diyorsunuz ki "müşteri gelir, para yatırır ve para çeker."

Araştırmacı: Evet hayatın olağan akışı.

Katılımcı D: Hayatın olağan akışını tespit ediyorsunuz, daha sonra bu olağan akıştan sapmaları, rutin dışına çıkmaları, risk diyorsunuz, o işlemi de riskli addediyorsunuz... Yani hani senaryonun temel mantığı bu. Öyle olunca en temel iki işlem mevduat ve kredi olduğu için de en çok usulsüzlükler mevduat ve kredi bacağından tespit ediliyor.

Araştırmacı: En yoğun da orada, işlem çünkü.

Katılımcı D: En yoğun da orda, çünkü bankacılık işlemleri en yoğun işlemler orada oluyor, oradan tespit ediliyor. Dediğiniz gibi temel mantığı, müşterinin olağan hayat akışına uymayan işlemlerini riskli addedip ona göre bir aksiyon almış olmak.

Araştırmacı: Olağandan sapmalar, evet.

Katılımcı D: Olağandan sapmalar, rutin dışına çıkmalar. Bunun en klasik örneğidir işte, bir de bu müşteri bazında da özelleştirebilir. Mesela klasik senaryo yaparsınız, dersiniz ki vadeli hesaptan riskli çekilen işlemleri, bütün çekilenleri bir dökerseniz. Bir müşteri üzerinde bakarsınız, o müşterinin son bir yıllık hareketine baktığımızda ne görürsünüz. Mesela bir aylık vadeli hesaptır, müşteri her ay vadede gelip faiz çekmektedir. Son 12 ay böyle olmuştur. O zaman dersiniz ki bu müşteri için bu adamın yaptığı belli, davranış kalıbı bu...

Araştırmacı: Davranış kalıbı bu.

Katılımcı D: Her ay geliyor ve faizini çekiyor. Ne zamanki faizden fazla bir tutar çekme ya da vadeyi bozma işlemi, bir çekilen gördüğünüzde artık son geriye dönük 1 yıllık işlemine baktığımızda o işlem müşterinin kalıbına uymayan bir işlem... Ve sizin için riskli bir işlem vardır.

Araştırmacı: Bir sinyal.

Katılımcı D: Kesinlikle bir sinyal. Bu o işlem üzerinden gidileceği anlamına gelir. Tespit edilemeyen hileler illaki vardır.

Araştırmacı: Burada bir başlık açabilir miyim burada?

Katılımcı D: Tabii ki

Araştırmacı: O zaman şöyle, merkezden denetim aslında bize, şöyle sorsam size, merkezden denetim bize bir ipucu veriyor, diyor ki bu olağanın dışında bir şey...

Katılımcı D: Evet.

Araştırmacı: Ama bu hiledir demiyor.

Katılımcı D: Hiledir demiyor, demiyor, demiyor.

Araştırmacı: Hileye giden...

Katılımcı D: İpuçlarını gösteriyor.

Araştırmacı: İhtimallere dönük bir sürü yol açıyor

Katılımcı D: Evet, bir sürü yol açıyor, evet, kesinlikle öyle.

Araştırmacı: O zaman aslında yani merkezden denetiminin bütün çalışmalarının tespiti tamamen hile tespitidir diyemeyiz. Şunun için soruyorum. Risk odaklı aslında denetim anlayışının bir şekli değil mi merkezden denetim? Risk odaklı bakıyor...

Katılımcı D: Kesinlikle öyle.

Araştırmacı: Sizin az önce bahsettiğiniz çünkü davranış veya süreç risk odaklılık, bakış açısını ifade ediyor.

Katılımcı D: Evet kesinlikle öyle, yalnız şöyle de bir durum var. O mesela basit bir risk örneği idi. Basit bir işlem. Çok komplike bir senaryo yaparsınız ve yüzde 95...

Araştırmacı: Anlıyorum, anlıyorum.

Katılımcı D: Yüzde yüz bir ihtimal dersiniz ki buna düşen bir işlem varsa bu hiledir dersiniz, o çıkar.

Araştırmacı: Evet, anladım.

Katılımcı D: Yani o yaptığımız senaryonun şeyine göre...

Araştırmacı: Hile ihtimalini artıracak senaryolar da yazabilirsiniz.

Katılımcı D: Aynen, kesinlikle, doğrudan hile tespiti de yapmış olursunuz ki o da yapıyor zaten.

Araştırmacı: Anladım, anladım. Evet diğer bu sorudaki diğer başlığımız, tespit edilemeyen hileler demiştik.

Katılımcı D: Tespit edilemeyen hileler illaki vardır. Çünkü sonuçta bankacılık sürekli geliyor, işlem çeşitliliği sürekli artıyor, teknoloji sürekli geliyor, personel sürekli kendini geliştiriyor, müfettişler kendini sürekli geliştiriyor. Bir önceki soruda da bahsettiğimiz gibi, olay artık bir satranç olayına dönmeye başlıyor. Karşı tarafta usulsüzlük yapmaya niyetli bir personel var, yakalanmama niyetinde, bu tarafta onu yakalamak isteyen müfettişler var. Sürekli birbirini, hamleler birbirlerini izliyor. Öyle olunca zaten merkezden denetimin bir temel, en temel özelliği olanı bulmak. Personel yapacak, yapmış olacak ki sen onu döndür tespit edeceksin hani önleyici özelliği vs. zaten var bir önce konuştuk.

Araştırmacı: Evet. Tespit edeceğiz... Bahsettik...

Katılımcı D: Hile olması için yapılmış bir hile olacak ki sen onu bulacaksın ve sen hileyi bulduğun ana kadar o hileyi bilmiyordun demek. Onun için illaki bilmediğimiz hileler, yöntemler vardır.

Araştırmacı: Evet.

Katılımcı D: Senaryo çeşitliliği ile vesaire bunları en aza indirmek mümkündür.

Araştırmacı: Burada başka bir başlık daha açsam. Şöyle sorsam: Mesela merkezden denetim çalışmaları için oluşturulan senaryoların temelini teşkil eden bu hile vakaları diyelim hile ihtimalleri, kayıtlardan hareketle, kayıtlar dediğim muhasebe kayıtları yani bankanın muhasebe kayıtlarından hareketli mi geliştiriliyor, daha ötesine mesela şöyle bir soru sorsam gidiliyor mu? Aslında diğer hileler dediğimiz az önce senin bahsettiğin hilelerin dışında kalan işte verilerin paylaşılması, müşteri sırlarının ifşa edilmesi konusuna da girilebilir. Mesela elektronik posta denetimi yapıyor mu merkezden denetim?

Katılımcı D: Merkezden denetim e-posta denetimi yapmıyor. İhtiyaç duyulduğunda teftiş kurulu denetimi zaten yapar ama o denetim merkezden denetim kapsamına girer mi girmez mi ayrı bir tartışma konusu. Genelde yaşanmışlıklardan, tecrübelerden yola çıkan senaryolar ve onun haricinde de personelin yapması muhtemel olan senaryolar diyerek bir fikir teatisi, bir böyle beyin fırtınası yapmak suretiyle senaryolar oluşturuluyor ve yapılabilecek, daha doğrusu raporlanabilir bir senaryo olması için de bankada bir veriye dayanacak olması lazım.

Araştırmacı: Evet, bir hareket olması lazım.

Katılımcı D: Bir hareket olması lazım bunun en temeli...

Araştırmacı: O hareket de gözlenebilir, bir işaret bırakan bir şey olması lazım.

Katılımcı D: Gözlenebilir bir hareket olması lazım. Zaten en temel rapor kaynağı, muhasebe hareketleri zaten. Onun haricinde zaten müşteri sırrı, müşterinin bilgilerinin gizliliği mevzuu da yine bir harekettir, loglama kayıdır vesaire tarzı.

Araştırmacı: Onu diyecektim, loglara da bakılıyor mu?

Katılımcı D: Tabii tabii. Sistem üzerinde iz düşüren, kayıt bırakan her şey üzerinden raporlama yapılabilmekte; ama en temel datamız temel muhasebe işlemleri, muhasebe hareketleri.

Araştırmacı: Şöyle bir şey sorsam. Bir banka personelini düşünelim. Bu banka personelinin bütün bankanın verilerini görebilecek bir yetki ile donatıldığını düşünelim. Bütün banka müşteri potansiyelini izleyebiliyor, görebiliyor. Bu müşterilerin verilerini bir ücret karşılığında, yani bir çıkar karşılığında bir başka firma ile paylaşma riskini banka hangi uygulamalarla engelliyor? Yani az önce bahsettiğim elektronik posta sızıntılarını diyeyim daha doğrusu, nasıl engelliyor?

Katılımcı D: Zaten elektronik posta bilgi güvenliği diye ayrı bir birim var. Merkezden denetimden, teftişten daha bağımsız bir konum, yazılım teknoloji tarafında zaten banka e-postasının dışarıya çıkması, gelen postalar, giden postalar ayrı bir banka...

Araştırmacı: Ayrı bir birim tarafından izleniyor.

Katılımcı D: Ayrı bir birim tarafından izleniyor ve o tarz konulara dikkat ediliyor. Zaten bahsettiğiniz eylem hem bankacılık mevzuatında yasal suç hem banka mevzuatında idari suç, işten çıkarma cezası gerektirene kadar sonuçları var. O yüzden bu konu da etkin bir denetim yapılmakta.

Araştırmacı: Tamam, ama merkezden denetim ağırlıklı olarak bahsettiğimiz şekilde loglar ve muhasebe kayıtları üzerine...

Katılımcı D: Evet, loglar ve muhasebe kayıtları üzerine.

Araştırmacı: Yoğunlaşmış durumda çalışmalarını devam ettiriyor. Bununla alakalı var mı eklemek istediğiniz bir şey?

Katılımcı D: Yoktur.

Araştırmacı: Tamam. Beşinci soruya geçiyorum o zaman. Burada da yine aslında hile bağlamında etkinliği konuştuk. Hile kaynağı bağlamında etkinlik, yine hile ile alakalı bir şey soracağım. Bankada gerçekleştirilen bu usulsüz işlemlerin yani hilelerin kaynağı olarak en fazla hangi faktörleri görüyorsunuz siz? Bu durumlara ilişkin geliştirilen kontroller neler? Bu konuyla alakalı bilginize başvuracağım.

Katılımcı D: Zaten bir risk tanımını yaptıktan sonra bir de riskli personel tanımı yapılır merkezden denetimde. Geçmiş tecrübelere dayanarak usulsüzlük yapan personelin profilleri birbirine benzer ve o profillerden ortak bir kalıp çıkarılır. Örneğin borçluluk düzeyi yüksek olan personel. Bu borçluluk düzeyinin dışında, hakkında yasal takibe bile başlamış olan personel...

Araştırmacı: Yani mali anlamda baskı altında olan.

Katılımcı D: Mali anlamda yine baskı altında olan personel, örneğin hesap hareketlerinden vesaire sürekli şans oyunları vesaire...

Araştırmacı: Basiretsiz bir yaşam potansiyeli taşıyan.

Katılımcı D: Şansını deneyen, deneyen personel tarzı. Tabii bu da yine bankanın edinebildiği bilgiler, veriler kapsamında...

Araştırmacı: Tabii tabii, özel hayata nereye kadar müdahale edilebilir.

Katılımcı D: Aynen. O kısımda böyle bir riskli personel profili çıkarılabilir. Bu anlamda en çok etkili faktör, bu işi bir kere zevk için yapan zaten yok, aynen, o kesin yani...

Araştırmacı: Hileyi... O biraz artık olayın biraz psikolojik psikiyatrik vaka boyutu zaten değil mi yani.

Katılımcı D: Aynen, aynen, illaki var mıdır?

Araştırmacı: Vardır ama o biraz psikolojik, psikiyatrik... Evet.

Katılımcı D: Çok küçük bir orandadır varsa da. İhtiyacı olduğu için personel usulsüzlük yapmakta. İhtiyaç da yine tamamen maddi kaynaklı olabilmekte. Yani şey baskısı, maliyet baskısı, borç baskısı personel üzerinde son derece etkin. Onun haricinde banka içinde ya da haksızlığa uğradığını düşünen personelin bir şekilde kendisini haklı görmesi, hak ettiğini düşünmesi tarzı işlemlerde bu hile kaynağına örnek teşkil edebilir.

Araştırmacı: Buna mesela nasıl bir örnek verebiliriz? Hak etmek deyince, personel, hangi yapıda bir personel kendini buna layık görüyor? Yani ben hile yapsam da bu benim hakkım diyebilir.

Katılımcı D: Bu da yine hani kişiden kişiye değişik daha böyle psişik bir olay. Aslında bunu genelleştirme çok doğru olmayacak ama...

Araştırmacı: Genel bir profil mesela, örnek profil.

Katılımcı D: Belki işte bankada haksızlığa uğradığını düşünen, hak ettiği noktaya gelmediğini düşünen, çalıştığının...

Araştırmacı: Uzun süredir çalışmış ama terfi alamamış olabilir.

Katılımcı D: Çalıştığının karşılığını alamadığını düşünen, ya da çalıştığının, emeğinin o olmadığına kendince kanaat getiren bir personel için bunlar hileye sevk edici saikler olabilir.

Araştırmacı: Anladım. Bu da zaten aslında işte, bahsettiğim çerçevede meşruiyet faktörü. Yani "ben buna layığım, yani ben bunu hak ediyorum fazlasıyla bunda ne var, 1000 lira 500 lira"...

Katılımcı D: Evet, evet.

Araştırmacı: "Bu bankanın çok daha fazla ödemesi gereken bir insanım ben. Benim için banka için aslında olumsuz bir şey değil benim hak ettiğim bir şey" diye değerlendiriyor. Şöyle bir şey sorsam: 3 faktör var hile literatüründe. Zaten siz de değindiniz bazılarına. Baskı dediniz işte, hak etmek layık görmek dediğiniz meşruiyet var, bir de fırsat faktörü var literatürde geçen. İç denetim uygulamalarının özel bir şekli olan merkezden denetimin fırsatları engellemek için nasıl bir katkısı var? Yani fırsatların önüne nasıl geçiyor? Ya da şöyle sorayım ben. Bankada hileleri engellemek yolunda manuel veya sistematik anlamda söyleyeyim...

Katılımcı D: Anladım.

Araştırmacı: Sistem anlamında nasıl kontrol mekanizmaları kuruluyor? Merkezden denetim, bu sistematik bir kontrol mekanizması, bu çerçevede, bu merkezden denetim bu çerçevede sistematik bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilebilir mi? Yani iç kontrolün içerisinde, anlatabildim mi bilmiyorum, hani makul, mantıklı, sistematik çalışan ve bahsettiğimiz o hile ihtimallerinin önüne geçmekte etkin olan sistematik bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilebilir mi? Önce şuradan başlayalım. Manuel ve sistematik kontrol mekanizmaları olarak iç kontrol uygulamalarında nelerden bahsedebiliriz? Fırsatların önüne geçmek amacıyla.

Katılımcı D: Şimdi fırsatların önüne geçmek derken, personelin, hile yapmaya niyetli personelin bunu bulabileceği...

Araştırmacı: Boşluk bulması, alandan bahsediyoruz.

Katılımcı D: Uygun ortam ya da uygun sistem den vs. bahsediyoruz.

Araştırmacı: Aynen, tabii.

Katılımcı D: Bu fırsatların engellenmesi mevzuu kesinlikle var. Zaten iç kontrol dediğimiz aslında bunun için var. İç denetimin dışında, iç kontrolün bankacılık mevzuatındaki anlamı Türkiye'de zaten bir bakıma bu. İç kontrol diye ayrı bir birim bankalarımızda zaten var, bir insan faktörü orada var, bir denetçi eleman vesaire var. Ama onun haricinde bir de sistemsel sisteme yedirilen kontroller var. Bunların tek hedefi de, tek amacı da hem personeli doğru işlem yapmaya sevk etmek, illaki hile olması gerekmiyor. Sonuçta personel iyi niyetli olarak da yanlış bir işlem yapabilir, yanlış fiş kesebilir...

Araştırmacı: Muhakkak; ama hile zaten hani hile yolundaki en önemli unsurlardan biri kasıt, o ayrı bir şey.

Katılımcı D: Kasıt, tabii. Hem personelin bilmeyerek de olsa yanlış işlem yapmaması, hem de kötü niyetli, aklında hile yapmak ya da suistimal yapmak niyetinde olan personeli de sistemsel olarak caydırmak için çok kontrol noktaları var. Bunlar hem işleyen temel bağlamda kredi ve operasyon dediğiniz zaman aklınıza gelen en klasik işlemlerde sisteme kontroller yedirilmiş durumdadır. Örneğin mesela bir vadeli hesaptan, vadesiz hesaptan belli meblağın üstünde tek personel para çekemez, ikinci personel onayı ister sistem, bu mesela...

Araştırmacı: Çift onay mekanizması, sistematik bir kontrol.

Katılımcı D: Çift onay mekanizması mesela sistematik bir kontroldür. Belli kullanıcılara belli yetkilerin tanımlanması, belli kullanıcıların belli hesaplara müdahale edememesi gibi sistemde son derece yaygın ve etkin iç kontrol mekanizmaları mevcut.

Araştırmacı: Burada aklıma şey geldi... Mesela uzun süre izin kullanmayan personelin, son dönemde bankacılık sektöründe bunun önüne geçildiğini arkadaşlarımla hani çevremdeki insanlarla konuştuğumda duydum. Yani düzenli izne göndermek personeli aslında bu da bir manuel kontrol mekanizması olarak değerlendirilebilir değil mi? Fırsatların önüne geçmek açısından.

Katılımcı D: Kesinlikle değerlendirilebilir. Hatta bir yine aynı soruda riskli personel tanımımızın bir tanesini de uzun süre izne çıkmayan personeldir mesela...

Araştırmacı: Doğru, evet.

Katılımcı D: O da merkezden denetim için riskli personel modundadır. Kayıtlar çekilir, uzun süre izne çıkmayan personel işlemlerine daha ayrıntılı bakılır.

Araştırmacı: Anladım, anladım. O zaman bununla alakalı da ekleyeceğimiz bir şey varsa dinleyeceğim, yoksa başka soruya geçeceğim.

Katılımcı D: Geçebiliriz

Araştırmacı: Tamam. Şöyle bir sorumuz var. Bu zamana kadar merkezden denetim odaklı konuştuk ama iç denetim sadece merkezden denetiminden ibaret değil. İç denetimin hâlihazırda yürütüldüğü başka bir eksen de yerinden denetim. Hatta ağırlıklı olarak hala değil mi?

Katılımcı D: Evet, evet.

Araştırmacı: Yanlış bilmiyorsam yürütüldüğü kulvar yerinden denetim. Peki, sizce merkezden denetim zamanla yerinden denetim uygulamalarını nasıl etkileyecek?

Katılımcı D: Kesinlikle etkileyecek, o konuda sıkıntı yok ve azaltma yönünde etkileyecek, yani ilk, birinci soruda da cevap verdiğiniz gibi...

Araştırmacı: Evet, ona bağlı aslında.

Katılımcı D: Merkezden denetim, yerinden denetim ve BT denetimi var dedik. En klasik denetim yerinden denetim, gitgide azalmakta yüzdesi. Merkezden denetim gelişen teknolojiler ile artmakta dedik. Zamanla merkezden denetim tamamı ile yerinden denetimin yerini alabilecektir. Yerinden denetimin, merkezden denetimin...

Araştırmacı: Giremeyeceği.

Katılımcı D: Sağlayamayacağı tek bir faktör var, yerinden denetimden yapabileceği. O da personelin canlı, birebir gözünde denetim elemanını bire bir şubede görmüş olması. Onun haricindeki yerinden denetimin bütün fonksiyonlarını merkezden denetim aracılığıyla sağlayabilecek noktaya gelinebileceğini düşünüyorum ben.

Araştırmacı: Tamam, dinliyorum.

Katılımcı D: Kesinlikle yerinden denetimin yerine merkezden denetim gelecektir.

Araştırmacı: Yani yerinden denetim zamanla tamamen

Katılımcı D: Tamamen tasfiye, tasfiye edileceğini düşünüyorum.

Araştırmacı: Tasfiye edilecek, merkezden denetime kayacak bankalarda veya işte iç denetim anlamında denetim alanındaki uygulamalar.

Katılımcı D: Bununla beraber bankanın maliyetleri yine azalacak.

Araştırmacı: Tamam.

Katılımcı D: Saha elemanları daha az görev yapacak, onların maliyetleri ve sayıları azalacak. Hem bankanın gelirlerine de olumlu katkısı olacak. Etkin bir denetim, az ve öz bir denetim merkezden denetim olarak devam edecek.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey sorsam o zaman. Tamamen zamanla merkezden denetim, denetimde rol alan tek denetim şekli olacak diyorsak eğer, bir denetimi yapısına göre üçe ayırıyoruz bildiğiniz gibi işte...

Katılımcı D: Evet.

Araştırmacı: Rutin denetim...

Katılımcı D: İnceleme, soruşturma.

Araştırmacı: Ve rutin olmayan inceleme soruşturma. İnceleme soruşturmaları merkezden denetimden yürütebiliriz?

Katılımcı D: Yok, o olacak iş değil.

Araştırmacı: O zaman sizin söylediğiniz rutin denetim için geçerli.

Katılımcı D: Rutin denetimleri... Tabii ki, yerinden denetimin rutin denetim parçasının ki, yerinden denetimin çok büyük bir oranı zaten rutin denetimdir. Yüzdeye vurduğunuz zaman yerinden denetim içerisinde...

Araştırmacı: İnceleme soruşturma ağırlığı.

Katılımcı D: İnceleme soruşturma ağırlığı çok azdır.

Araştırmacı: Azdır.

Katılımcı D: Beşte bir falan diyeyim ben belki ortalama bir rakam olarak. O konuda haklısınız. Yerinden denetimin rutin denetim kısmını merkezden denetim...

Araştırmacı: Üstlenecek.

Katılımcı D: Bertaraf edecek, üstlenecektir. Onun haricinde inceleme soruşturma dediğimiz konular tamamen başka bir mevzu, başka bir alan, başka bir uzmanlık alanı hatta bence. O yüzden onun yerinden olmaya devam etmesi gerekmekte. Merkezden denetimin ne katkısı var? Zaten inceleme soruşturma işlemlerinin kaynağı merkezden denetimden bulunup, devamında yerinden denetim inceleme soruşturma şeklinde dönüşmekte. Merkezden denetimin de bu kısımlara öyle bir katkısı var. Yoksa tamamen inceleme soruşturmaların merkezden denetime dönüşmesi gibi bir şey olması mümkün değil.

Araştırmacı: Çünkü zaten inceleme soruşturma çalışmaları özel çalışmalar olduğu için personelin ifadesine başvurulması, personelin davranışlarına kadar değerlendirme yapılmasının gerekmesi...

Katılımcı D: Tabii ki, tabii ki.

Araştırmacı: O yerinden denetimi şart kılan aslında değil mi?

Katılımcı D: Aynen, kesinlikle.

Araştırmacı: Personelin bilahare yüz yüze görüşülmesi gereken personelle bir denetim şekli. Peki, şöyle bir şey daha sorsam bu konuyla alakalı. En başında değinmiştik. Merkezden denetimin uygulamalarının bankada nasıl yürütüldüğünü size sorduğumda demiştiniz ki "önce şubeye giderler denetçiler yani müfettişler, şubede belli bir tecrübe edinirler, şubede edindikleri tecrübelerden sonra risk odaklılık kazanırlar, risk bakış açıları gelişir"...

Katılımcı D: Risk algısı gelişir.

Araştırmacı: Evet "ve sonrasında merkezden denetimde çalıştırılır" Senaryoyu aslında nereye getireceği mi ya da işte soruyu, nasıl bir soru soracağımı tahmin etmişsinizdir. Yerinden denetimde veya faaliyetlerin yürütüldüğü birimlerde o işleyişi gözlemlemeyen müfettişler, gözlemlemeyen müfettişlerin merkezden denetiminde etkin olarak denetim yapılabilmesi ne kadar mümkün? Yani yerinden denetimin ortadan kalktığı bir denetim mekanizmasında merkezden denetimin etkin çalışması ne kadar mümkün?

Katılımcı D: Aslında şöyle... Yerinden denetim dediğimiz olay özü itibarıyla bilgi, belge, evrak üzerinden incelemeye odaklanmış durumda. Zaten yerinden denetimin rutin denetimin kısmının merkezden denetim tarafından üstleneceği konusuna geldiğimizde, gelişen bilgi teknolojileri, merkezi operasyon vesaire kavramında bizatihi lokasyon olarak şubede olmanızla merkezde olmanız esnasında fark etmeyecek...

Araştırmacı: Yeni imkânlar bunu getirdi tamam.

Katılımcı D: Merkezden denetimin kapsamı o anlamda genişleyecek. Yani müfettiş şunda hala mutabıkız. Yerinden denetim yapmayan bir müfettiş, merkezden denetime katkı sağlayamaz. Merkezden denetimi yapacak müfettişin de dönem dönem yerinden denetime gitmesi gerekir dedik ya, o konuda hala aynı şeyi söylüyorum; ama burada ikinci söylediğim merkezden denetim kavramını genişletiyoruz...

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı D: Merkezden denetim sadece hile...

Araştırmacı: Uygulama alanı genişliyor.

Katılımcı D: Uygulama alanı genişleyecek, yerinden denetimdeki rutin işlemleri de merkezden denetim kapsamına yapabilir hale geleceksiniz. Hile denetimi, suiistimal denetiminin dışında normal rutin denetimlerin de merkezden yapılabilir hale gelmesi anlamında...

Araştırmacı: Evet, anladım.

Katılımcı D: Yani içine yedirdik aslında, içine mündemice hale getirdik.

Araştırmacı: Aslında bugünkü gündemle konuştuğumuzda bugünkü uygulamadaki yerinden denetim çalışmaları...

Katılımcı D: Ki zaten merkezden denetimden yapılır hale gelebileceği için...

Araştırmacı: Evet gelecek, tamam.

Katılımcı D: Bu konuda bir sıkıntı yok.

Araştırmacı: O zaman zaten yine.

Katılımcı D: Zaten ikisi aynı yerden yönetilmiş olacak.

Araştırmacı: O günkü şartlarda yerinden denetim tecrübesini yine sağlamış olacak müfettişler

Katılımcı D: Evet... Yine sağlamış olacak, zaten sağlamış olacak. Dediğimiz şey ile gelişen bir kısım yok burada.

Araştırmacı: Evet, evet. Yani burada yerinden denetimde sağlanan tecrübeler olmaksızın o zaman, ya da yerinden denetim uygulamaları çerçevesinde bir risk odaklı bakış açısı geliştirmeksizin bir müfettişin merkezden denetimin de etkin çalışması mümkün değil.

Katılımcı D: Mümkün değil, kesinlikle mümkün değil.

Araştırmacı: Başka bir soruya geçiyorum. Merkezden denetim çalışmaları nasıl daha etkin hale getirilebilir? Bununla alakalı da bazı alt sorularımız var. Örnek mesela, merkezden denetim senaryolarından bahsettik, konuştuk yer yer bazı sorular çerçevesinde. Bu senaryoların geliştirilmesi sürecine teftiş kökenli ve risk algısı gelişmiş şube birim yöneticileri de katılabilir mi? Yani şöyle, müfettişler dışında, denetçiler dışında da bazıların senaryo çalışmalarına katılmasına siz nasıl bakarsınız, nasıl değerlendirirsiniz böyle bir teklifi veya uygulamayı?

Katılımcı D: Şöyle bir durum var. Müfettişler, teftiş yaptıkları süre içerisinde çok sık olmamakla beraber, bakış açısı mevzuu var, bazen daralabilmekte. İcrai birim olmak, bizim ifademizle masanın öbür tarafına geçilip uygulayıcı olmak...

Araştırmacı: Yani imza atmak.

Katılımcı D: İmza atmak, risk almak daha farklı kavramlar aslında. İşin öbür tarafına geçince illaki daha farklı bakış açısı yakalanabiliyor, daha kapsamlı bakılabiliyor, daha makro bakılabiliyor. O yüzden bunun faydalı olabileceğini düşünüyorum. Hatta teftiş kökenli olmasından ziyade tecrübeli bir şube yöneticisi de bu anlamda merkezden denetime katkı sağlayabilir.

Araştırmacı: Yani uygulamada başarılı olduğu bilinen, yani çalışmalarıyla örnek durumlar sergileyen, başarısı devamlı taltife dönüşmüş yöneticiler değil mi?

Katılımcı D: Evet, evet. Teftiş kökenli olmasına gerek olmadan.

Araştırmacı: Aslında böyle bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

Katılımcı D: Değerlendirilebilir. Kesinlikle ve hani uygulama tarafından da olaya bakmak icracı birimler tarafından da olaya bakmak çok daha mantıklı. Bu da bir eksiklik aslında mesela.

İ- Hâlihazırdaki uygulamalar açısından.

Katılımcı D: Hâlihazır uygulamada bir eksiklik var.

Araştırmacı: Peki bunun sebebi ne sizce, neden yapılmıyor?

Katılımcı D: Sebebi teftişin kendine has konumu diyelim.

Araştırmacı: Sarsılmaz görülen.

Katılımcı D: Sarsılmaz konumu. Kimseye ihtiyacı olmayacak, her şeyin en iyisini her zaman teftişin bileceği...

Araştırmacı: Müfettişin bileceği.

Katılımcı D: İlkesinden hareket edersek soru cevabını bulabiliriz. Ama doğru mudur? Bence doğru değildir, değişmesi gerekir.

Araştırmacı: Evet, aslında buna banka faydası açısından genel bir değerlendirme gözüyle bakmamız gerekiyor. Yani bankanın toplam çıkarlarının maksimize olması yönüyle değerlendirdiğimizde bütün girdileri, girdi olabilecek tüm unsurları daha doğrusu bu sürece katmak çok daha etkin bir denetim sağlar diyebiliriz.

Katılımcı D: Kesinlikle, kesinlikle. Çünkü denetimin en temel misyonu da zaten bulunduğu kuruma katma değer katmak olduğu için amacını çok daha iyi gerçekleştirebilecektir.

Araştırmacı: Yine buna benzer olarak merkezden denetim çalışmalarında...

Katılımcı D: Sonuçta müfettişler de banka için var.

Araştırmacı: Tabii kesinlikle.

Katılımcı D: Banka para kazanmak için var haliyle...

Araştırmacı: O kurumdan herkes neticede karşılık alıyor.

Katılımcı D: Kesinlikle müfettişler de banka için var yani bu.

Araştırmacı: Kurumun kazancı verimliliği menfaatleri ne kadar maksimize olursa o kadar kazançları da çalışanların artacak.

Katılımcı D: Evet.

Araştırmacı: Devamlılık süreklilik söz konusu olacak.

Araştırmacı: İkinci sorumuz, yine bu soru ana soru bağlamında alt sorumuz şu: yine az önce söylediğimiz sorduğum soruya benzer, konuştuğumuz konuya yakın, denetimde etkinliğini artırmak için, yani merkezden denetimde etkinliği artırmak için şubeye müfettişlerin şubedeki tüm rol modeller, hani temelinde bir eğitime gönderilmesi gibi bir uygulama yapılabilir mi? Yani yöneticilerin katılması uygun olabilir faydalı olabilir dediniz...

Katılımcı D: Evet.

Araştırmacı: Peki müfettişlerin, yönetici, yönetmen, kredici, operasyoncu yani şubedeki tüm rol modeller veya gişeci, fark etmez rol modelleri adı altında belli süre orada eğitime tabi tutulması daha etkinlik getirebilir mi?

Katılımcı D: Bundan şu sorudan şunu anlıyorum ben geçici süreyle uygulayıcı olmaları aslında.

Araştırmacı: Tabii tabii, aynen, tabii tabii.

Katılımcı D: Kesinlikle faydası olur. Bunun da faydası olacağını düşünüyorum. Özellikle kıdemli fazla olmayan, örneklendirmek gerekirse belki 3 yıldan az kıdemli olan müfettişler için bu eğitimler...

Araştırmacı: Daha faydalı olabilir.

Katılımcı D: Daha faydalı olur. Teftişte kıdem arttığı süreç içerisinde bu uygulama bilgileri zaten müfettişte kendi kendine oluşmakta. Belli bir masaya oturup fiş kesmesine ya da öbür tarafta masaya oturup müşteri ile görüşmesine gerek yok. Süreci zaten bildiği için, zaten bilmediğiniz bir şeyi denetleyemezsiniz. Bilecek ki müfettiş denetleyecek.

Araştırmacı: Evet.

Katılımcı D: O yüzden belli bir kıdem üstü müfettişlere gerek olmamakla beraber, nispeten az kıdemli müfettişlerin bire bir uygulayıcı gibi geçici süre ile...

Araştırmacı: Bir eğitime tabi tutulması.

Katılımcı D: Eğitime tabi tutulması son derece faydalı olur.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey sorsam, söylediğiniz ifadeye dönük olarak. Bir müfettişin ne kadar kıdemli olursa olsun, bir müfettiş olarak hani bu soruyu cevaplamak belki zor ama ne kadar kıdemli olursa olsun uygulayıcı kadar, mevzuat dışından bahsediyorum, pratik uygulamalar çerçevesinde soruyorum, yaptığı söz konusu işte işe hâkim olabilmesi, o konuyla alakalı bilgi sahibi olabilmesi mümkün mü? Yani yapan mı bilir, doğrudan uygulayan mı daha iyi bilir, denetleyen ve okuyan mı daha iyi bilir?

Katılımcı D: Denetleyen, okuyan ve sonra uygulayan daha iyi bilir. Denetleyen ben bilmesi gerektiği kadar bildiği ve bileceğini düşünüyorum. Doğrudan birebir uygulayıcı olmuş olmayı aramıyorum.

Araştırmacı: Aramıyorsun, tamam. O zaman teşekkür ederim. Son olarak şöyle bir şey soracağım. Konuştuğumuz tüm bu sorunların sonucunda ana sorumuz özelinde, yani merkezden denetimin hile bağlamındaki etkinliği temelinde eklemek istediğin bir şey var mı?

Katılımcı D: Eklemek istediğim bir husus yok. Benim için verimli bir görüşme oldu. Umarım bilime de katkımız olur, çalışmanıza da katkımız olur.

Araştırmacı: Hiç şüpheleniz olmasın çok güzel oldu, çok verimli oldu bence de.

Katılımcı D: Teşekkür ederiz, sağ olun.

Araştırmacı: Ben çok teşekkür ederim ... bey çok sağ olun.



KATILIMCI E

Araştırmacı: ... hoş geldin.

Katılımcı E: Hoş bulduk İsmail.

Araştırmacı: Öncelikle teşekkür ederim beni kırmadığım için. Çok mutlu ettin gerçekten, görüşmeyi kabul ederek beni.

Katılımcı E: Ben teşekkür ederim. Aynı şekilde.

Araştırmacı: Bahsettim öncesinde, özetle sana görüşmenin konusundan. Bu doktora tez için çalışacağım konu ile alakalı sizden bilgi almaya dönük bir görüşme olacak. Doktora tezinin konusu merkezden denetim. Zaten sizin uyguladığımız, bir fiil içinde yıllarca bulunduğunuz denetimin özel bir şekli.

Katılımcı E: Evet.

Araştırmacı: Burada benim amacım merkezden denetimin iç denetimde geldiği noktaya aslında hile denetimindeki etkinliği bağlamında hile denetimi özelinde ortaya koymak. Bunun için bazı başlıklar altında sorular hazırladım. Bu soruları yönelteceğim sana ve cevaplamamı rica edeceğim.

Katılımcı E: Tamam.

Araştırmacı: Bu soruların özetle üst başlıkları şunlar: Birincisi genel olarak merkezden denetimi anlatmanı isteyeceğim. İkincisi merkezden denetimin personel üzerindeki caydırıcılığını soracağım ve o konuyla alakalı konuşacağız. Üçüncüsü merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısını değerlendireceğiz, personelin dışında şube faaliyetlerine ne tür katkıları var. Dördüncüsü merkezden denetimin hile bağlamında etkinliği, ne tür hilelerde daha etkin, nelerde etkin değil, neden? Onları konuşacağız. Bir sonraki başlığımız hile kaynağı bağlamında merkezden denetim veya denetim, hileler, hile kaynağı bağlamında neler öne çıkıyor. Onun üzerinde biraz konuşacağız, onu açacağım zaten o soru geldiğinde.

Katılımcı E: Tamam.

Araştırmacı: Başka bir başlığımız merkezden denetim- yerinden denetim karşılaştırması olacak. Son olarak da merkezden denetimin geliştirilmesi için önerilerinizin neler olduğunu öğrenmeye çalışıyorum arkadaşlardan, sizden.

Katılımcı E: Tamam, inşallah, inşallah.

Araştırmacı: Evet, önce kendini tanıtmamı rica etsem senden, kendini tanıtır mısın?

Katılımcı E: Tabii ki tanıtayım, ismim ... 1982 Ankara doğumluyum. Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi mezunuyum. İş hayatına ... Bankası'nda müfettiş yardımcısı olarak başladım. Daha sonra müfettişlik, başkan yardımcılığı pozisyonlarında bulundum. Daha sonra şubecilik deneyimim oldu.

Araştırmacı: Bir hukukçu olarak benim için çok değerli o, şu an çok değerli.

Katılımcı E: 8 ay kadar pazarlama faaliyetlerini sürdürdüm.

Araştırmacı: Evet çok az hukukçuya nasip olan bir şey bu.

Katılımcı E: Evet, evet. Çok şanslıydım. Şu anda da bankamızın hukuk birimi olan kredi risk tasfiyede avukat olarak göreve başladım. İki hafta oldu.

Araştırmacı: Evet, tekrar hayırlı olsun diyeyim ben de bu vesileyle.

Katılımcı E: Teşekkür ederim sağ ol İsmail.

Araştırmacı: İnaniyorum zaten çok başarılı olacağına.

Katılımcı E: İnşallah.

Araştırmacı: Birinci sorudan başlayarak adım adım, peyderpey gideceğiz. Birinci sorum merkezden denetimin genel işleyişi hakkında. Bankada merkezden denetimin işleyişi nasıl yürütülüyor. Bilgi verir misin bu konuyla alakalı?

Katılımcı E: Şöyle zaten içinde bulunduğum teftiş kurulu başkanlığı bünyesinde bir ekibi var zaten merkezden denetimin. İki gruptan oluşuyor. Bir senaryo üreten arkadaşlar, bir de inceleme yapan müfettiş arkadaşlar. Nasıl oluşuyor? Herkesin hani bir takım senaryolara istinaden raporlar oluşturuluyor. Ve bu raporlara düşen muhtemel kayıtlar, oradaki müfettişler tarafından inceleniyor. Bu şekilde çalışılıyor. Hani orada gerekli aksiyonlar, alınabilecek aksiyonlar alınıyor. Eğer yerinden incelenmesi gerekiyorsa bir müfettiş görevlendiriliyor. İşlemler bir şekilde, riskli görülen işlemler bir şekilde açıklığa kavuşturulmaya çalışılıyor. Yani en basitinden bu şekilde işliyor.

Araştırmacı: Evet merkezden denetimde bahsettiğin iki ayrı grup, senaryo grubu ve inceleme grubu. Senaryo grubu, senaryo üreten grup mu, yoksa senaryoyu programa entegre eden grup mu?

Katılımcı E: Aynen, senaryoyu programa entegre eden, onlar biraz daha teknik.

Araştırmacı: O zaman senaryo oluşturan grup, teknik, aynen.

Katılımcı E: Hani bir bilgisayarı ne bileyim, galiba access programı vardı, çok iyi bilemiyorum.

Araştırmacı: Evet, anladım.

Katılımcı E: Excel, bu programları iyi kullanabilen, data çekeabilen, bankanın diğer yazılımı ile falan birlikte çalışan arkadaşlar.

Araştırmacı: Evet, yani yazılım grubu ile bankanın. O zaman şöyle, teknik becerileri kapasiteleri yüksek arkadaşlar senaryo grubu.

Katılımcı E: Aynen aynen, yüksek kesinlikle ki, mühendis kökenli arkadaşlar tercih ediliyor.

Araştırmacı: Tercih ediliyor o zaman daha çok.

Katılımcı E: Tercih ediliyordu, aynen.

Araştırmacı: Tamam, peki o zaman senaryo grubunun yazdığı bu programlara entegre ettiği senaryoları oluşturan grup kim?

Katılımcı E: İnceleme dediğimiz inceleme grubundaki arkadaşlar. Şimdi zaten her dönem raporlar yenileniyor. Şöyle de oluyor. Mesela bir soruşturma veya inceleme çıkıyor. Buna istinaden de aa! bakın, şuna istinaden de şöyle bir rapor oluşturabiliriz şeklinde ortaya çıkıyor.

Araştırmacı: Evet.

Katılımcı E: Yani genelde inceleme grubundaki arkadaşlar, başkan yardımcılarını, başkan bile hani bu senaryo önerisini getirebiliyor. Hatta yerinden denetimdeki müfettiş arkadaşlar bile, tamamen hani işlerin akışına uygun hani suuistimallerin ortaya çıkmasına paralel olarak, bu şekilde veya oradaki arkadaşların biraz da hayal gücüne dayanan...

Araştırmacı: Evet.

Katılımcı E: Şöyle, böyle, bir şey risk olabilir...

Araştırmacı: Aslında beyin fırtınası çalışması.

Katılımcı E: Aynen, beyin fırtınası.

Araştırmacı: Bütün teftiş kurulunun içinde olduğu değil mi bu?

Katılımcı E: Kesinlikle, kesinlikle.

Araştırmacı: Yani burada merkezden denetimde çalışanlarla sınırlı bir beyin fırtınasından bahsetmiyoruz.

Katılımcı E: Değil, değil, hayır yani yerinden denetimdeki bir arkadaş da bir öneriyi getirebilir.

Araştırmacı: Evet. Tamamen yerinden denetimde edindiği tecrübelerden hareketle "bu bir risk olabilir" diyebilir, "bunu yazın".

Katılımcı E: Aynen, ben böyle bir şey gördüm, böyle bir şey olabilir...

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı E: Ve genelde dediğim gibi, soruşturmalardan sonra da rapor oluşturma yoluna gidiliyor.

Araştırmacı: Çünkü soruşturma olayı, olayın hilesinin ispatlandığı nokta.

Katılımcı E: Çünkü soruşturma... aynen, aynen. Bak adam böyle yapmış, başka yapan var mı gibi, bu şekilde.

Araştırmacı: Evet, evet, anladım, tamam. Peki, şöyle bir şey sorsam. Bu senaryo grubu ve inceleme grubu olarak bahsettiğimiz merkezden denetimde çalışan müfettiş grubunda bir rotasyon oluyor mu?

Katılımcı E: Kesinlikle, oluyor. Senaryoda pek olmuyor. Senaryo biraz daha sabit bir kesim.

Araştırmacı: Çünkü teknik becerileri yüksek diye bahsettin zaten.

Katılımcı E: Teknik, aynen ikame edebilecek çok fazla arkadaş olmuyor. Onlarda mecbur rotasyon oluyor, neden? Çünkü o arkadaş her ne kadar teknik bir iş yapsa da teftiş hayatı boyunca teftiş yapması gerekiyor, soruşturma yapması gerekiyor, birtakım görevlerde bulundurulması gerekiyor. Onun için zaman zaman oradan alınıyor.

Araştırmacı: Senaryo grubundan da. Anladım, değişiklikler olabiliyor.

Katılımcı E: Aynen, sonuçta müfettişliği baki.

Araştırmacı: Merkezden denetim geçici, müfettişlik baki.

Katılımcı E: Ama hani genelde ağırlıklı olarak orada çalıştırılıyor ama inceleme tarafında ciddi bir rotasyon var. Genellikle de müfettiş yardımcısı arkadaşlar arasından bu ve re'sen yetki dediğimiz ki şu anda bir buçuk sene sonra sıfır başlayan bir müfettiş yardımcısı bir buçuk sene bir sınava tabii kılınır, yeterli görünürse tek başına artık teftişe verilir.

Araştırmacı: Re'sen yetkili oluyor.

Katılımcı E: Re'sen dediğimiz budur. Genelde bu bir buçuk yılı dolduran arkadaşlar arasından seçiliyor. Çok fazla kıdemlilere gidilmiyor. Bu arkadaşlardan oluşuyor.

Araştırmacı: Hiç tecrübesiz de olmayacak, belli bir tecrübe edinecek.

Katılımcı E: Tabii şube görmüş olacak kesinlikle. Yani dediğim gibi resen yetki mutlaka almış olacak. En az 1 buçuk yıl. Onlardan başlanıyor. Dediğim gibi çok kıdemlilere gidilmiyor. O ortalama arkadaşlar arasında belli dönemler her arkadaşın merkezden denetimi görmesi ve merkezden denetime katkıda bulunması bekleniyor.

Araştırmacı: Tamam. Güzel bir açıklama oldu benim açımdan. Bu konuyla alakalı eklemek istediğin bir şey varsa dinlemek isterim çok isteyerek. Ama daha sonra aklına bir şey gelirse yine o zaman dinleyebilirim.

Katılımcı E: Evet, aynen şu anda aklıma gelen bir şey yok. Genel olarak aklımdakiler bunlar.

Araştırmacı: Tamam. O zaman izinle ikinci soruya geçmek istiyorum.

Katılımcı E: Tabii ki de.

Araştırmacı: İkinci sorumuzda merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi. Daha çok şube üzerinden, personel üzerindeki etkisi aslında genel olarak ama...

Katılımcı E: Tamam, aynen.

Araştırmacı: Şubelerde daha fazla işlem yoğun bir durum söz konusu olduğu için.

Katılımcı E: Şube personeli olarak düşünüyoruz.

Araştırmacı: Evet şube personeli olarak düşünersek daha isabetli olabileceğini düşünüyorum. Burada da şu aslında sormak istediğim husus. Personeli daha dikkatli ve özenli davranmak noktasında nasıl etkiliyor? Kendilerini geliştirmeleri motivasyonu kazandırıyor mu onlara? Aynı zamanda bir de merkezden denetim personeli hileli işlemler yapma isteğini ya da işte güdüsünü azaltıyor mu, yok ediyor mu? Artık onu dinlemek isterim senden...

Katılımcı E: Evet, yani merkezden denetim kesinlikle hani şube personeli üzerinde olumlu etkisi var. Hani önceden böyle bir şey yoktu. Merkezden denetimin son zamanlarda gittikçe hani faaliyetleri ve ağırlığı arttı. Şubeler biliyor ki artık her an, her işlem için bana bir dönüş olabilir veya her an takip ediliyorum. O hissiyat var veya hani.

Araştırmacı: Sürekli izledikleri duygusu var.

Katılımcı E: Biliyorlar, biliyorlar. Yani işte zaten kameralar da izlenebiliyor. Merkezden denetim riskli bir kayıt gördüğü zaman kendi artık inceliyor. Kamerayı inceliyor, işlemlerine bakıyor ve şube ile irtibata geçebiliyor, diyor ki...

Araştırmacı: Şubeyi kameradan o an kayıtların denk geldiği saati kameradan görebilecek şekilde bir işleyiş var değil mi şu an merkezden denetimde?

Katılımcı E: Aynen, aynen, aynen. Şu an hatırlayamıyorum ne kadar geriye gidebiliyor ama belli bir süre geriye gidebilen kamera kayıtları var. Anlık da incelenabiliyorlar. Aynı şekilde sistemden fişlere de artık bakılabiliyor.

Araştırmacı: Operasyon merkezi

Katılımcı E: İşlemlere de, operasyon merkezi, aynen, onun için de şubeyi de arayabiliyorlar. “Böyle böyle bir işlem gördük, bu nedir?” veya dönem dönem hani az riskli görülenleri şubeye mail atıyorlar, “bunları bize açıklayın” diyorlar. Hani artık şubeler de bir merkezden denetimi biliyor. Yani sadece hani senede bir veya iki senede bir müfettiş gelmiyor. Sürekli bir müfettiş var, bizim işlemlerimize bakıyor.

Araştırmacı: Evet, aslında şey gibi, sürekli izleniyoruz biz, tepeden bir göz bize bakıyor hissi yaratıyor.

Katılımcı E: Evet, bir BBG evi havası var aslında. Ama bu kesinlikle onları yanlışla demeyeyim de, suiistimal yapmaktan biraz alıkoyuyor veya farklı yollara itiyor. Ne yaparsan merkezden denetim tespit etmez.

Araştırmacı: O zaman şöyle söyleyebiliriz aslında değil mi özetle? Caydırıcı etkisinin kesinlikle olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcı E: Var, kesinlikle var, kesinlikle var.

Araştırmacı: Tabii kafasına hileyi koyan bir adamın, hani hiçbir engel...

Katılımcı E: Aynen, hani hırsıza kilit yoktur denir ya.

Araştırmacı: Tabii yani o zaten sonucunun ne olacağını bile bile de yapabilir o hileyi.

Katılımcı E: Aynen veya da gözü kararmıştır artık zaten.

Araştırmacı: Ama caydırıcılık konusunda yani, ben şuradan bu işi kotarırm düşüncesini olabildiğince daraltıyor personelin değil mi merkezden denetim?

Katılımcı E: Kesinlikle, kesinlikle daraltıyor. Ve hani şubecilik deneyimlerimden de yola çıkarak konuşuyorum. Benim şubemde de birkaç kayıt gönderildi. Operasyon yetkilisi acayip telaş oldu. Merkezden denetimden kayıt geldi...

Araştırmacı: Evet işte o çok önemli bir psikoloji.

Katılımcı E: Çok önemsiz bir şeydi, bir yerde imza eksikliği vardı ama o benim bizim için, operasyon yetkilisi için büyük bir şeydi.

Araştırmacı: Denetim gözüyle baktığın zaman senin için hiçbir şey.

Katılımcı E: Ben sakın ol hiçbir şey yok dedim.

Araştırmacı: Ama onun psikolojisini bu anlamda çok önemli derecede etkiliyor değil mi merkezden denetim?

Katılımcı E: Aynen, evet, kesinlikle, kesinlikle. Yani mutlaka personelin yaptığı işlemlerde bir tık daha, belki iki tık daha dikkatli olmasını sağlıyor.

Araştırmacı: Sağlıyor.

Katılımcı E: Usulüstlük konusunda da, hırsıza kilit yok ama en azından biliyor, hani caydırıcılığı var.

Araştırmacı: Peki bu caydırıcılık anlamında bir engel ya da işte olumlu bir etki getiriyor beraberinde merkezden denetim bankaya katkı sağlıyor. Şöyle bir katkısı var mı personel üzerinde? Ben merkezden denetimde hileden bahsetmiyorum, tamamen hataya gireceğim şimdi...

Katılımcı E: Hata...

Araştırmacı: Merkezden denetimde daha az hatalı çıkan bir personel olayım düşüncesiyle kendini geliştirme motivasyonu kazandırıyor mu sence? Mevzuat oturuyor mu mesela?

Katılımcı E: Anladım, mevzuat... yani şu şekilde, okutturuyor ama onu iten neden, faktör biraz korku olabilir.

Araştırmacı: Korku yine zaten, yine denetim zaten.

Katılımcı E: Var, var, kesinlikle var. Çünkü hata, yanlış yapmamak için araştırmak zorunda, öğrenmek zorunda. Veya daha önce başına mail böyle bir uyarı geldiye doğrusunu öğrenmek zorunda...

Araştırmacı: Tabii, anladım

Katılımcı E: Yani kesinlikle onu biraz daha düzgün iş yapmaya, doğru iş yapmaya ve işi öğrenmeye itiyor.

Araştırmacı: Evet, işi öğrenmek konusuna da katkısı var merkezden denetiminin.

Katılımcı E: Katkısı var, var.

Araştırmacı: O anlamda merkezden denetim, sadece denetimde hile tespitlerinin önüne geçmek ile sınırlı kalmıyor.

Katılımcı E: Aynen.

Araştırmacı: Hile tespitlerini yapmakta, daha doğrusu hilelerin önüne geçmek ile sınırlı kalmıyor, daha personelin kendini geliştirmesinin de yolunu açabilen bir katkı sağlayabiliyor diyebiliriz değil mi?

Katılımcı E: Aynen, aynen, aynen. Diyebiliriz, kesinlikle.

Araştırmacı: Tamam, peki şöyle bir uygulama var mı bankanızda? Merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisini, şube personeline bir iç müşteri anketi ile soruyor musunuz? Yani personel acaba ne düşünüyor bu konuyla alakalı deniliyor mu bankada?

Katılımcı E: Yok öyle bir uygulama yok.

Araştırmacı: Peki sence gerekli mi?

Katılımcı E: Olmalı mı? Olabilir hiç düşünmemiştim, hiç aklıma gelmemişti. Ama güzel bir şey. Onların gözünden de, hani nasıl iş yapıyor, sonuçları ne bence öğrenilmeli.

Araştırmacı: Aslında merkezden denetimin şube personelinin nasıl etkilendiğini, bir müfettiş hani gözlem...

Katılımcı E: Bunu hisseder.

Araştırmacı: Gözlem yoluyla görebiliyor. Tamam, veya bir denetçi veya bir şube müdürü görebiliyor ama kendi iç dünyasındaki durum ne? Onu bilmek gerekiyor mu? Sana işte evet...

Katılımcı E: Evet, bilmek de lazım aslında. Gerekiyor bence iyi bir şey olur. Sonuçta bankada herkes aynı gemide çalışıyor. Hepimizin amacı aynı. Hani empati kurmak da lazım. Belki olumsuz etkisi bile vardır bazı. Bunu bilmek lazım.

Araştırmacı: Onları törpülemek için belli bir yol açabilir, belki değil mi, bir imkân oluşturabilir.

Katılımcı E: Aynen, kesinlikle. Belki adam diyecek ki bana böyle mail atınca korkuyorum diyecek. Belki mailin şekli değişecek, telefonun şekli değişecek, usul değişecek.

Araştırmacı: Evet, evet, evet, evet. Daha verimliliği, daha etkinliği arttıracak uygulamalara da kapı açabilir.

Katılımcı E: Aynen artıracak, aynen, aynen. Sonuçta sadece korku değil yani. Olabilir mantıklı hiç düşünmemiştim.

Araştırmacı: Evet, tamam, tamam. Teşekkür ederim bu cevapların için de.

Katılımcı E: Rice ederim.

Araştırmacı: Başka bir soruya geçiyorum izinle.

Katılımcı E: Tabii.

Araştırmacı: Personel üzerindeki etkiden sonra, şube faaliyetlerine katkısını değerlendirecek merkezden denetimin, yine onunla bağlantılı ama...

Katılımcı E: Evet, aynı şeyler aslında.

Araştırmacı: Yani şöyle, şube faaliyetlerini merkezden denetim nasıl etkiliyor? Yani şube faaliyetlerine katkısı var mı? Şu özelde soruyorum, merkezden denetimin olduğunu bilen şube yöneticisi personelini izleme konusunda daha az ihtiyaç hissediyor mu? Şube yöneticisi...

Katılımcı E: Anladım.

Araştırmacı: Yine merkezden denetimin sağladığı bu katkı ile eğer öyle bir katkı varsa, pazarlama faaliyetlerine daha fazla vakit ayırmasına merkezden denetim yine bir katkı sağlıyor mu?

Katılımcı E: Anladım, anladım.

Araştırmacı: Son olarak da merkezden denetimin şube yöneticisine bazı aksiyonları alma yönünde oluşturduğu raporlarla bir faydası var mı? Örneğin, bir personelin şubede çalışan bir personelin, operasyon personelinin örneğinin, bir sürü hatalı işlemi var, bir sürü hatalı işlemi merkezden denetimin raporlarına düşüyor. Bir şube değişikliği önerebilir, ne biliyim birim değişikliği önerebilir, aksiyonlar aldırıyor mu yani bu konuda bir katkısı var mı? Evet.

Katılımcı E: Yani sondan başlayarak gidiyim. Hani şube müdürleri genellikle pazarlama faaliyetlerine ağırlık verdiği için olması gereken de odur. Operasyon işlemlerden biraz uzaktır. Hani çok da denetleyemezler, bakamazlar. Onun için merkezden denetim, şube müdürleri için bir nimet aslında. Bunlar da aslında onun farkında. Hani onun için biraz merkezden denetimin varlığını bilmek onları rahatlatıyor. Mesela şubeye bir müfettiş gittiğinde onun sayesinde operasyonda bir eksiklik varsa görüyor, biliyor. Hani çok az müdür vardır ki bizzat operasyonu takip etsin, edebilsin.

Araştırmacı: Zaten imkân da yok.

Katılımcı E: Edemez, aynen. Hani iyi bir operasyon yetkilisi varsa şube müdürünün rahattır kafası zaten ve onlara devrederler genelde. Yani o açıdan şube müdürü açısından merkezden denetim çok faydalı, onların yükünü hafifletiyor ve onları rahatlatıyor diyelim. Hani zaten çok bakamadıkları için bu şekilde. Hani şube faaliyetlerine katkısı da bu yönde. Müdürün daha çok pazarlamaya eğilmesi, daha çok hani. Ne de olsa operasyonda bir sıkıntı olursa merkezden denetim dönüyor, içim rahat kafasıyla biraz daha pazarlamaya ağırlık verebilir.

Araştırmacı: Kontrolü aslında başka birisine emanet etmiş oluyor.

Katılımcı E: Gibi, evet, evet.

Araştırmacı: Kendi asıl orada bulunma amacına daha fazla vakit ayırabiliyor mu merkezden denetim sayesinde?

Katılımcı E: Aynen, aynen, aynen. Yani şube müdürüne o açıdan katkısı var. Dediğim gibi şube faaliyetlerine bu açıdan katkısı olur. Şube müdürü de yanlışları görür. Şöyle bir şey de var. İş yükünü hafifletiyor diyoruz ama belki merkezden denetim raporları sonucunda operasyonun ne kadar kötü olduğunu görür ve daha çok bakması gerektirir, daha çok iş yükü de artabilir.

Araştırmacı: Evet o da olabilir.

Katılımcı E: Ama yapması gereken bir şey ortaya çıkar.

Araştırmacı: Evet, aslında eksikliği ortaya çıkarır ve dediğin şekilde belki ihtiyacı, kontrol ihtiyacını artırabilir ama daha nitelikli bir personel isteme, yani alt yapısını da oluşturabilir değil mi?

Katılımcı E: Evet orada bir değişim olabilir. Aynen, aynen.

Araştırmacı: Şöyle, bir gerekçe sunabilir, personel değişikliği açısından.

Katılımcı E: Kesinlikle, "bakın ciddi anlamda operasyonel hatalar var, hani bir çözüm bulunsun buna" diye kesinlikle.

Araştırmacı: Evet, onu da raporlarla sabitleyebilir zaten raporlarla destekleyebilir.

Katılımcı E: Kesinlikle raporlar sabit...

Araştırmacı: Aynı şekilde şöyle bir şey olabilir mi? Mesela bir personel düşünelim. Bu personelin bir kredi portföyü var, bir pazarlama personelinin. Bu pazarlama personelinin kredi portföyünde bulunan müşterilerinin işlemleri ile alakalı, işte ne bileyim, kredi ödemeleri konusunda hile sinyali diyebileceğimiz hususlar var. Kredi portföyü değişikliği dahi yaptırabilir. Aslında personel özelinde düşündüğümüzde şube yöneticisi diye düşünüyorum ben, ne düşünüyorsun sen bilmiyorum?

Katılımcı E: Aynen, kesinlikle, aynen, aynen. Doğru şimdi pazarlamadaki personelin en büyük sıkıntısı da hani müşteri ile bir süre sonra fazla haşır neşir olmak, şeylerini kıramamak, hani yaptıklarını kıramamak.

Araştırmacı: Aynen öyle, evet kesinlikle.

Katılımcı E: Ve bu tür. Hani hatadan daha sonra suüstimale yönelmek. Hani bunlar da görülürse dediğiniz gibi yani aynen A kişisinden alıp B kişisine verip en azından ahşap ahbab çavuş ilişkisini engelleyip hataların da önüne geçmek. Yani kesinlikle şube müdürüne inanılmaz bir, nasıl diyeyim hareket kabiliyet alanı sağlıyor aslında.

Araştırmacı: Evet, evet. Asıl yapması gereken işle alakalı alanı boşaltıyor, değil mi?

Katılımcı E: Ne olduğunu bilecek, aynen.

Araştırmacı: Diğer gereksiz iş yükünden onu kurtarıyor merkezden denetim diyebiliriz.

Katılımcı E: Aynen, aynen, aynen.

Araştırmacı: Tamam, tamam. Teşekkür ederim bununla alakalı verdiğiniz cevaplar için de.

Katılımcı E: Rica ederim.

Araştırmacı: Başka bir sorumuz o zaman, hile bağlamında etkinlik. Yani burada amacım şu, bu sorudaki amacım: merkezden denetim faaliyetleriyle test edilen hile türleri en çok hangi hile türleri? Yani merkezden denetim hangi hilelerde etkin?

Katılımcı E: Merkezden denetim tarafında, yaa! genelde kullanma zimmetleri çok net bir şekilde ortaya çıkıyor. Kullanma zimmeti ne dersek, müşterinin bilgisi dışında parayı kullanıyor, işte vadelidir mesela. Faizi hesaplıyor, faizle birlikte yatırıyor veya bazen onu da yapmıyor.

Araştırmacı: Evet, yani tespit edilene kadar devam edebiliyor.

Katılımcı E: Aynen, aynen. Hani genelde bu şekilde oluyor. Hani, işte yaşlı müşteri, bilgisiz müşteri, parasını takip etmeyen müşteri, aklıma gelen bunlar. En çok bunlar tespit ediliyor.

Araştırmacı: Bununla alakalı şöyle bir şey öğrenmek istesem senden. Zimmet çok tespit ediliyor.

Katılımcı E: Aynen.

Araştırmacı: Bu mevduat bacağı ile alakalı. Kredi bacağı ile alakalı tespitlerde hangi durumlar öne çıkıyor?

Katılımcı E: Aynen, kredi, yani eskiden mesela merkezden denetimde bir kredi bir mevduat ayrımı vardı, ama şu anda yok.

Araştırmacı: Yok mu?

Katılımcı E: Yok evet yok, yok, aynen. Çünkü krediden çok bir şey çıkmıyor. Kredi için dosya bakmak gerekiyor. Çok fazla anlaşılmıyor. Onun için krediden tespit hani ben şu anda hatırlamıyorum.

Araştırmacı: Krediden de belki acaba zimmet olabilir mi?

Katılımcı E: Var, var, var, oluyor, çok oluyor. Ama bunların tespit şeklini düşünürsen, genelde ihbar veya müşteri şikayeti ile ortaya çıkıyor. Biraz zor.

Araştırmacı: Anladım, zor.

Katılımcı E: Onun tespiti zor.

Araştırmacı: Daha etkin çalıştığı alan o zaman mevduat bacağı.

Katılımcı E: Mevduat, mevduat. Yani merkezden denetim onu tespit edebilir.

Araştırmacı: Tamam, tamam. Peki, merkezden denetimin tespit edemediği bazı hile türleri üzerinden gidersek, yani bunları tespit ediyor, zimmeti tespit ediyor.

Katılımcı E: Aynen, tabii.

Araştırmacı: Krediyi daha çok müşteri şikâyetleri ile bulunabiliyor dedin.

Katılımcı E: Aynen.

Araştırmacı: Başka bankacılık kanununda işte ifade edilen hile türleri var. Örnek veriyorum, işte verilerin paylaşılması, müşteri sınırlarının ifşası falan gibi...

Katılımcı E: İfşası, evet, evet.

Araştırmacı: Bunlar merkezden denetimle tespit edilemiyor. Merkezden denetim bunlara bakmıyor zaten...

Katılımcı E: Edilemez, edemez.

Araştırmacı: Edemez. Çünkü e-posta denetiminin de biraz işin içerisinde olması lazım. Bilgi sistemleri denetimine de girmek lazım. O zaman merkezden denetim daha çok muhasebe kayıtları üzerinden mi zimmet tespiti veya hile tespiti yapıyor...

Katılımcı E: Evet, evet, evet, muhasebe kayıtları üzerinden aynen.

Araştırmacı: Veya muhasebe kayıtlarının da biraz daha ötesine geçelim, log kayıtlarına da bakabiliyor.

Katılımcı E: Aynen.

Araştırmacı: Mesela, o personel o şubeye ne zaman gelmiş, ne zaman defter yazdırmış, örnek veriyorum...

Katılımcı E: Tabi, tabi, tabi.

Araştırmacı: Veya işte görüntülere bakabilir, yine kayıtlar üzerinden.

Katılımcı E: Hep kayıtlar üzerinden, iz bırakması gerekiyor.

Araştırmacı: Hep kayıtlar üzerinden, iz bırakması gerekiyor. Baktığı genel olarak izler de muhasebe kayıtları...

Katılımcı E: Kesinlikle evet.

Araştırmacı: Merkezden denetimin. Bu verilerin paylaşılması veya müşteri sınırlarının ifşası gibi usulsüzlükler ile alakalı çalışan birim hangisi?

Katılımcı E: Şöyle fraud ekibi var şube operasyonları bünyesinde. Hani genelde bu tür şeylerle o ilgileniyor ama onların da tespit edebildiği çok bir husus yok bununla ilgili. Yani çok zor, üçüncü bir kişi ile bilgi paylaştığını nasıl tespit edebiliriz? Sözlü de verebilir, genelde böyle soruşturmalar var.

Araştırmacı: Tabi sözlü de verebilir, tabi.

Katılımcı E: Geliyor, yetkisiz bir kişiye, üçüncü bir kişiye firmanın bilgilerini veriyor. Sonra o adam gidiyor, orada burada konuşuyor, firma anlıyor, bunun üzerine bir şikâyet oluyor. Yani hani bunlar çok tespit edilebilen şeyler değil. Ama bir fraud ekibimiz var. Hani bu tür şeylerle ilgilenen.

Araştırmacı: Anladım, anladım. Daha spesifik bunlara bakan...

Katılımcı E: Aynen.

Araştırmacı: Bir ekip var.

Katılımcı E: Var.

Araştırmacı: Daha teknik bir ekip anladığım kadarıyla orası. Bilgisayar mühendisleri kökenli mi orası mesela?

Katılımcı E: Daha teknik, evet... yok hayır.

Araştırmacı: Yine bizim İİBF, hukuk kökenli falan arkadaşlar.

Katılımcı E: Aynen, normal evet.

Araştırmacı: Tamam, ama işleri genelde bunlar.

Katılımcı E: Biraz daha evet, daha şey, dolandırıcılık.

Araştırmacı: Fraud zaten dolandırıcılık...

Katılımcı E: Aynen.

Araştırmacı: Hile başlığında gidiyor. Tamam, teşekkürler. Başka bir soru. Yine hile ile alakalı. Hile çeşitliliği anlamında etkinliğini sordum. Peki, hile kaynağı konusuna bir değinirsek ne diyebiliriz? Buradan kastım şu: Hile literatüründe, bilim dünyasının hile literatüründe, öyle söyleyeyim, yani denetim dünyasında hile literatürü söyle gelişmiş; hilenin kaynağını 3 ana unsura bağlıyor literatür. Fırsat, baskı, meşruiyet diyor. Bu en temel hile görüşü, hile kaynağı görüşü, öyle söylüyor, bir model bu. Hile üçgeni diyor buna...

Katılımcı E: Fırsat, baskı, meşruiyet.

Araştırmacı: Evet, evet. Fırsat, baskı, meşruiyet. Zaten fırsat tahmin edeceğin üzere alanı boş bulmak...

Katılımcı E: Aynen bir boşluk yakalamak. Baskı da üzerindeki herhangi herhalde sıkıntılı bir durum...

Araştırmacı: Mali baskı, psikolojik baskı, aynen hepsi girebilir.

Katılımcı E: En çok karşılaştığımız durum. Meşruiyet?

Araştırmacı: Meşruiyet de şu; ben bu bankanın yıllardır çalışanıyım...

Katılımcı E: Haa kendine hak görüyor.

Araştırmacı: Hak, evet meşru görüyor yaptığını yani.

Katılımcı E: Anladım.

Araştırmacı: Bunlardan hangisi senin hileler anlamında gözlemediğin unsurlar.

Katılımcı E: Baskı, en çok baskı.

Araştırmacı: En çok baskı.

Katılımcı E: Yani genelde hani zimmete meyleden, hani personele baktığımız zaman mutlaka bir borca batıklık var. Ve genelde alkol, kumar...

Araştırmacı: Basiretsiz bir hayat.

Katılımcı E: Aynen, kumar çok fazla oluyor, borsa. Bu tür şeylere bir kayma oluyor. Yani, yani mutlaka kendini bir kurtarma çabası içinde oluyor aslında bir bataktan bir batağa geçiyor.

Araştırmacı: Usulsüzlüğün ilk o zaman yolu baskı ile açılıyor.

Katılımcı E: Aynen, aynen.

Araştırmacı: Yani baskı, usulsüzlüğün ilk kıvılcımını ateşliyor diyebiliriz, değil mi?

Katılımcı E: Kesinlikle, çaresizlik içinde kalıyor aslında.

Araştırmacı: En çok bu baskı.

Katılımcı E: Evet, evet. Yani sonra birincisi olabilir, hani dediğiniz hani...

Araştırmacı: Fırsat.

Katılımcı E: O biraz bayağı azaldı. Çünkü hani teftiş kurulunun gerek merkezden, gerek yerinden denetimle o kadar çok sıklaştı ki fırsat alanı pek kalmadı. Eskiden o da çoktu. Ama gittikçe o alan...

Araştırmacı: Ona zaten özellikle değinmek istiyordum ben de. Şöyle bir şey sorsam ben fırsatlarla alakalı. Şimdi banka bir denetim sistemi oturuyor, her banka veya her kurum. Şimdi bu denetim sisteminin bütününe yine literatürde iç kontrol diyoruz biz. İç kontrolün bankacılık sisteminde de zaten bir karşılığı var, bankacılık mevzuatında. İç kontrol sisteminin de içerisinde iç denetim, iç kontrol diye ayrı ayrı birimler var. İç kontrol uygulamaları bağlamında hileyi engelleyici bu fırsatları yani, bu fırsatları, hile fırsatlarını engelleyici manuel ve sistemsel anlamda ne tür kontroller var? Bana birkaç örnek verebilir misin?

Katılımcı E: Örnek, somut örnek?

Araştırmacı: Somut örnek ya da şöyle, şöyle genişletsem soruyu, şöyle sorsam; merkezden denetim hile kaynaklarından fırsatı engelleyici bir sistemsel önlem olarak değerlendirilebilir mi?

Katılımcı E: Önleyici mi diye... Kesinlikle çünkü bizim soruşturmalardan, incelemelerden sonra çok fazla önerilerimiz oluyor, ilgili birimlere sevk ediyoruz. Hani çok basit, temel düzeyde 2. Onay mekanizmasını çok getirdik...

Araştırmacı: Tamam, bu sistemsel bir kontrol mekanizması.

Katılımcı E: Yani fırsatları önlemek için. Kesinlikle yani adam tek tuşla yapabileceği işi artık yapamıyor.

Araştırmacı: Evet.

Katılımcı E: Mutlaka bir 2. Amirin veya ikinci arkadaşın...

Araştırmacı: İkinci bir gözün görmesi gerekiyor.

Katılımcı E: Aynen en basitinden bu. Yani bu şekilde çok örnek oldu, var.

Araştırmacı: Anladım. Merkezden denetim, yaptığı çalışmalarla aslında bu sistemsel kontrollerin de oluşmasına çok önemli bir katkı sağlıyor diyorsun, değil mi?

Katılımcı E: Kesinlikle. Bankadaki eksikliklerin de hani ortaya çıkarılıp, öneri getirilip, bunların yaptırılması.

Araştırmacı: Evet, evet, evet, önerinin de aslında temelini oluşturuyor. Yani gerekçesini "bak bu hile oluşuyor, burada bu hileyi engellemek için de, önlemek için de böyle bir sistemsel mekanizma oluşturalım" diyorsunuz.

Katılımcı E: Aynen, aynen, kesinlikle, evet.

Araştırmacı: Tamam. O zaman meşruiyet konusuna nasıl bakabiliriz?

Katılımcı E: Hiç denk gelmedim.

Araştırmacı: Yani hiç şöyle personel olmadı mı?

Katılımcı E: Öyle görmedim yani.

Araştırmacı: "Ben yıllardır terfi alamadım, yani bana 1000 lira 500 lira hırsızlık haktır" diyen olmadı mı?

Katılımcı E: Yani şöyle, hani tam o değil belki ama genelde 5- 10 lira alan arkadaşlar oluyor. Ama tabi bu da zimmet oluyor onu...

Araştırmacı: Zimmet, ama bu meşruiyete girer mi?

Katılımcı E: Girer mi, işte onu düşünüyorum. Adam onun zimmet olduğunu bilmiyor ama.

Araştırmacı: Bilmiyor, ama kendine işte hak görüyor.

Katılımcı E: Görüyor.

Araştırmacı: Bu meşruiyete girebilir belki doğru, aslında ben şimdi düşündüm.

Katılımcı E: Aslında girer, evet, evet, bence de.

Araştırmacı: “Ya ben bu kadar emek veriyorum, 5-10 lira nedir ki? Üçün beşin lafını mı yapacaksın bu saatten sonra” falan diye aslında iç sesinin, değil mi yani onun bir iç sesi o.

Katılımcı E: “Üçün beşin lafını etmeyelim” aynen veya şey işte o çok olan bir olay aslında. Kasa fazlalıklarını alıyor. Çünkü kasa fazlalıkları şöyle mevzuatta, sene sonunda genel müdürlüğe mal ediliyor, diyor ki “ben alayım bari”.

Araştırmacı: Evet, tespit edilemediği sürece hiçbir sıkıntı olmayacak, muhasebesel bir denetim yok.

Katılımcı E: Aynen ki kasa fazlalığının zimmetinin tespiti o kadar zor ki yani.

Araştırmacı: Sayımda fazlalık çıkmadıktan sonra değil mi?

Katılımcı E: Aynen, aynen. Onun için evet, meşruiyet kapsamında var, ama bu fark kapsamında.

Araştırmacı: Ama nadir bu örnekler.

Katılımcı E: Az, çok az. Ve onun zimmet olduğunu bilmiyor.

Araştırmacı: Sıralamada... Bilmiyor...

Katılımcı E: Aynen.

Araştırmacı: İşte aslında meşruiyet, belki de sen söylediğinde aklıma geldi, meşruiyeti zaten ön plana çıkaran kafalar zaten o zimmet hırsızlık falan diye düşünmüyor ki onu hak görüyor.

Katılımcı E: Ondan dolayı evet, zimmet değil ki yani, evet, 5 lira yani banka kar yazacağına ben alıyorum.

Araştırmacı: Bir çiklet parası diyor işte ne biliyim, öyle diyor.

Katılımcı E: Aynen, aynen. Benim bir kere başıma gelmişti. 5 lira noksan çıktı. Yani hiç önemsemedim. Çünkü olabilir yani 3 lira 5 lira. Personel takıldı ama sonra düşündü, düşündü, “hatırladım müfettiş hanım” dedi “bizim bir dilenci var sürekli gelen 5 lirayı ona verdim” dedi.

Araştırmacı: İşte tamam, meşru, kendi parası gibi harcıyor onu, tamam.

Katılımcı E: Evet, evet, oluyor.

Araştırmacı: Evet, yani kendisini böyle bankanın bir bütünleyici parçası gibi görüyor. Onu önemsemiyor. Garip bir durum gerçekten.

Katılımcı E: Evet, evet, evet, aynen. Ne yapacağımı bilememiştim, güleyim mi bir şey mi yapayım yani.

Araştırmacı: Evet garip bir durum ama gerçekten.

Katılımcı E: Garip bir durum hani 5- 10 liralara da karşımıza çıkıyor ama hani zimmet dediğimiz vakalarda...

Araştırmacı: Büyük vakalarda olmaz meşruiyet genelde diyorsun.

Katılımcı E: Aynen kesinlikle baskı.

Araştırmacı: Tamam. Baskı, fırsat, meşruiyet diye sıralamaya tabi tutabiliriz bu unsurları diyorsun.

Katılımcı E: Sıralanabilir, kesinlikle.

Araştırmacı: Tamam, teşekkür ederim.

Katılımcı E: Rica ederim.

Araştırmacı: Başka bir soruya geçiyorum.

Katılımcı E: Tabii.

Araştırmacı: Merkezden denetimin uygulamalarını yerinden denetim uygulamaları çerçevesinde bir düşünersek, yani bir değerlendirmeye alırsak, merkezden denetimin uygulamaları sence zamanla yerinden denetim uygulamalarını nasıl etkileyecek?

Katılımcı E: Yani şu şekilde, hani biraz yerinden denetimin sıklığı azalabilir veya yükünü hafifletir. Ama yerinden denetimin hiçbir zaman yerini alamaz merkezden denetim bana göre. Bilmiyorum, belki klasik müfettiş bakışı ama...

Araştırmacı: Müfettiş tutuculuğu da olabilir onu bilemiyoruz.

Katılımcı E: Dosyayı elimize almak lazım.

Araştırmacı: Dosya kalacak mı diye sorsam?

Katılımcı E: İşte kalır.

Araştırmacı: Kalır mı?

Katılımcı E: Kalır, mesela şu anda bizde de merkezi sistem var, her şey taranıyor. Ama yine dosyamız var, yine var, yine var.

Araştırmacı: Tamam. Dosyanın içerisindeki evraklara, dosyanın tümüne hâkim alabileceğimiz bir merkezi operasyon sistemi kurduğumuzda, merkezden denetim veya yerinden denetim hala ihtiyaç olarak önümüzde durur mu sence?

Katılımcı E: Evet, zor bir soru biraz düşünüyüm. Yani, hala.

Araştırmacı: Hala...

Katılımcı E: Yani şöyle, zaten hani şubeye giden müfettiş de hani sistem üzerinden bakıyor hani kredi teftişi yaparken de dosya onu destekleyici oluyor işte ipotek belgesine bakıyor, şuna bakıyor, buna bakıyor. Yani hani her şey sistemsel olduğu zaman, evet, yine yerini alabilir gibi görünüyor. Ama yerinden denetim, yani bir müfettişin şubeye gitmesi her zaman caydırıcılık faktörü olduğunu düşünüyorum. Yani ne kadar ne olursa olsun.

Araştırmacı: Evet o iletişim olmalı diyorsun sen.

Katılımcı E: O olmalı, aynen, aynen yani.

Araştırmacı: Aslında şahsen senin düşüncene yakınım. Yani her şeyi denetimle değil, iletişimle de bazı şeyleri halledebilirsiniz.

Katılımcı E: Onu diyecaktım. Şimdi bazen hani biliyorsun, yani mesela o baktığımız firmanın müşteri temsilcisi kim, onunla da bir konuşmak lazım, görüşmek lazım. Hani onun tavrı, hali nedir, merkezden tespit edilemeyecek şeylerden şüphelenip, hani o kişinin halinden tavrından, daha derinlemesine bir incelemeye de gidilebilir. Yani o şubenin havası...

Araştırmacı: Tabii ipucu verir değil mi oradaki gözlemler, tamam.

Katılımcı E: Verebilir, aynen. Her şey sadece hani evrak, kitap değil. Bir de her şey muntazamdır, müşteri ile de arasında ahbap çavuş ilişkisi dediğim olay olmuştur, zaten hani...

Araştırmacı: Evrakta hiçbir sıkıntı yoktur.

Katılımcı E: Evrakta hiçbir sıkıntı yoktur. Hani iletişim olayı, o çok önemli, o havayı solumak lazım.

Araştırmacı: O yüzden yerinden denetim kalacak diyorsun, yani kalmalı diyorsun. Tamamen yok edemeyeceğini düşünüyorsun merkezden denetimin diyorsun, yine de ihtiyaç kalacak buna.

Katılımcı E: Kalmalı diyorum. Yani mutlaka o şubenin, kesinlikle, o havası görülmeli, şube nasıl çalışıyor, ne yapıyor? Kesinlikle iş yükünüzü hafifletir, zaten hafifletmeli de. Hani müfettiş gittiği zaman daha farklı bakmalı, daha değişik bakmalı, ama olmalı.

Araştırmacı: Belki şöyle bir şey söyleyebilir miyiz? Merkezden denetim, şu anki uygulamalar temelinde düşünersek, yerinden denetimin aslında yaptığı birçok işi yapmaya başladı.

Katılımcı E: Başladı, evet.

Araştırmacı: Özellikle operasyon.

Katılımcı E: Operasyonda evet.

Araştırmacı: Merkezi operasyon uygulamaları ile beraber eskiden yerinden denetimde müfettiş gittiğinde baktığı bütün evrakları bugün görebiliyor. Sadece ihtiyaç kalan taraf o iletişim boyutu olacak.

Katılımcı E: Aynen.

Araştırmacı: Şöyle özetlersek o zaman. Rutin denetim faaliyetleri anlamında, yerinden denetim merkezden denetime doğru kayacak. Tamamen yok olmasa da...

Katılımcı E: Aynen.

Araştırmacı: Denetim bacağına hemen hemen merkezden denetim üstlenecek noktaya gelebilir.

Katılımcı E: Gelebilir, evet.

Araştırmacı: Peki rutin denetimin dışında denetim uygulamalarında karşınıza çıkan inceleme ve soruşturma çalışmaları ile alakalı ne diyebiliriz? Merkezden denetimin geleceği ve yerinden denetimin geleceği açısından?

Katılımcı E: İnceleme soruşturma yerinde yapılması gereken.

Araştırmacı: Kesinlikle merkezden denetim yerinden denetimin bu işini yapamayacak?

Katılımcı E: Aynen, yapamayacak. Uzaktan olmaz yani. Tamam, yine evrak incelenir falan ama bunun müşteri görüşmesi var, personel görüşmesi var. Yani mutlaka o inceleme soruşturma için bir yerinden denetim müfettişine ihtiyaçları olacak.

Araştırmacı: Evet. O zaman zaten şöyle bir şey söyleyebiliriz sanırım. Yerinden denetimin rutin denetim faaliyetleri merkezden denetime tamamen kaysa dahi, bugünkü anlamda inceleme soruşturmanın merkezden denetimde yürütülmesi mümkün değil.

Katılımcı E: Evet.

Araştırmacı: Değil mi? Çünkü ifadesi, sorgulaması, görüşmeleri, tavır hareket, az önce senin bahsettiğin hani, oradaki jest mimik bile bir ima değil mi, bir intiba bırakıyor müfettişte, denetçide kanı oluşturuyor.

Katılımcı E: Aynen, tabii ki, intiba bırakıyor, aynen, kanı oluşturuyor tabii ki.

Araştırmacı: Tabii ki kanı oluşturuyor hukukçu olarak sen daha iyi bilirsin tabii.

Katılımcı E: Estağfurullah.

Araştırmacı: O anlamda bunu sürekli olarak yerinden denetimde sürdürmek zorundayız biz, diyebiliriz.

Katılımcı E: Evet, o şekilde düşünüyorum.

Araştırmacı: Tamam. Son olarak şöyle bir şey sorayım bununla alakalı. Merkezden denetimin etkinliği, yerinden denetimde bir tecrübe sağlanmaksızın artırılabilir mi? Yani yerinden denetim olmadan, merkezden denetimin etkinliğinden bahsedebilir miyiz?

Katılımcı E: Olamaz, olamaz.

Araştırmacı: O zaman yerinden denetimin...

Katılımcı E: Yani... Yine önemini bir kez daha anlıyoruz.

Araştırmacı: Gerekliliğini tekrar, evet.

Katılımcı E: Zaten bizim teftiş kurulu da öyle. Şube görmeyen arkadaşları merkezden denetime almıyoruz. Çünkü çok farazi olur.

Araştırmacı: Evet.

Katılımcı E: Bilmeyen, ne iş yapıldığını bilmiyorsa suüstimalin çıkacağını, nereden çıkacağını nereden bilebilir. O işi bilecek ki, suüstimalin de nereden çıkacağını öngörecektir. Bunun için önemli.

Araştırmacı: O zaman zaten yine bizi yerinden denetimin önemine götürüyor. Merkezden denetimin verimliliğine ve etkinliğine gideceksen eğer.

Katılımcı E: Başa. Aynen, aynen, aynen, aynen.

Araştırmacı: Son sorum. Yordum seni biraz ama.

Katılımcı E: Hayır estağfurullah

Araştırmacı: Son sorum şu: Merkezden denetim nasıl daha etkin hale getirilir sence? Yani bununla alakalı neler söyleyebilirsin? Ben birkaç başlık açmak istiyorum izinle.

Katılımcı E: Tabii ki.

Araştırmacı: Birincisi şu, mesela bugünkü uygulamaları ile baktığımızda merkezden denetim sadece teftiş kurulu çalışanlarının katılımının esas olduğu bir işleyiş gösteriyor.

Katılımcı E: Evet, evet, aynen, kapalı.

Araştırmacı: Şöyle bir şey olabilir mi? Çok başarılı bir şube müdürü. Teftiş kökenli olabilir, olmayabilir. Çok çalışmalarla örnek olmuş ve taltif almış bir yönetici. Yani banka tarafından davranışı örnek gösterilen, çalışanları örnek gösterilen, yani işte anladın sen. Çok seçkin personelden de destek alınabilir mi?

Katılımcı E: Anladım, onlardan destek alınabilir mi? Yani bu da hiç düşünmediğim bir konu ama çok mantıklı geldi. Sonuçta hep müfettişler oturuyor beyin fırtınası yapıyor ve hepsinin aslında bakış açısı aynı. Hepsini denetim şeklinde bakıyor. Masanın diğer ucunda değil hiçbirisi. Masanın diğer tarafında kişilerden görüş almak da önemli çünkü hiç aklınıza gelmeyecek şeyler çıkabilir. Bir de işin içinde olmak farklı bir şey. Yani bilmek farklı şey, aynen, evet aynen.

Araştırmacı: Evet kesinlikle. Şube tecrübelerinden bunu sanırım çok daha net söyleyebilirsin.

Katılımcı E: Evet, 8 ay kadar şubede bulundum. Bir işin nasıl yapılması gerektiğini biliyordum ama nereden yapılacağını bilmiyordum mesela. Mevzuatı biliyordum ama müşteri geliyor, oturuyor “hadi yap diyor”, işte o çok farklı bir şey, müşteri ile diyalog. Hani bizim bilmediğimiz işin inceliklerini de biliyorlar.

Araştırmacı: Muhakkak, uygulayıcı tabii.

Katılımcı E: Müfettişlere baktığımız zaman sistemde sadece izleme ekranları açıktır. Yani ama asıl kullanılan ekranlar, yüzlerce binlerce, haberimiz bile yok.

Araştırmacı: İcra ekranları yani değil mi?

Katılımcı E: Aynen, haberimiz bile yok. Yani adam ne ekranı kullanıyor ve onların açıklıklarını, açıklarını onlar daha iyi bilirler.

Araştırmacı: Hangi ekranda, ne tür açıkların gizlendiğini onu sürekli kullanan bilecektir değil mi?

Katılımcı E: Aynen yani aynen, aynen biz gördüğümüz kadarıyla biliyoruz. Ama bizim gördüğümüz hani kısttlı.

Araştırmacı: Tabii tabii. Açılan kadarı.

Katılımcı E: Aynen bize açılan kadarı,

Araştırmacı: Uygulayıcıya o uygulamanın gerçekleştirilebilmesi için gereken tüm yetkiler veriliyor. Müfettişe izleme yetkisi söylediğin gibi veriliyor.

Katılımcı E: Aynen tabii, kesinlikle. Onun için hani yani iyi kötü tabii biliyoruz ama yine de işin içinde olmayınca o sisteminin açıklarını yine bilemeyiz. Hani onun için hatta müdürlerin altı demek istiyorum. Çünkü müdürler de bu icraya, ekranların çoğuna hâkim değil, bilmezler.

Araştırmacı: Daha uygulayıcılar, olabildiğince etkin uygulayıcı olanlar.

Katılımcı E: Aynen, daha alt pozisyondaki, bir işlemin içerisinde, tabii nasıl güvenilir o konuda bilemiyorum ama.

Araştırmacı: Onu soracaktım ben de. Hani bir teftiş kurulu başkan yardımcılığı yapmış biri olarak. Mesela şunu sorsam sana; bu güzel bir öneri gibi geliyor ama...

Katılımcı E: Evet, evet, ama işte nasıl güvенеceğim.

Araştırmacı: Ama bunu mesela bunu centilmenlik anlaşmaları yapıyor ya kurumlar arasında veya işte sırların paylaşılması adına bu çalışmaların gerçekleştirildiği kişilerle bir sözleşme mi imzalanır, nasıl gerçekleştirilebilir, nasıl sağlanabilir bu?

Katılımcı E: Evet, evet. İşte orada personel seçerken çok çok dikkat etmek gerekecek. Yani siciline mutlaka bir bakılması gerekir.

Araştırmacı: Evet, kesinlikle öyle olması gerekir.

Katılımcı E: Çalışmalarına bakılacak. Belki emekliliği yakın gelen. Çünkü bir süre sonra bankayla ilişkisi kesilecek olan.

Araştırmacı: Olayın bir diğer boyutu da şöyle. Ben hani empati yapmaya çalışıyorum sen söylerken de. Mesela ben diyorum bir şube müdürü olsam, bana teftiş kurulu dese ki ama tabii bahsettiğin nitelikleri taşıyan bir şube müdürü, emekliliği yakın olan değil de...

Katılımcı E: Başarılı irdeleyici...

Araştırmacı: Başarılı, işte hiç hile vakaları ile ilgili bir sıkıntı yaşamamış...

Katılımcı E: Aynen.

Araştırmacı: Personeli yönetme konusunda örnek gösterilen, müşteri memnuniyeti konusunda müşterilerin memnun olduğu falan, bir teftiş kurulu çağırır dese ki beni, biz senden yıllardır şu şubede çalışıyorsun...

Katılımcı E: Biliyorsun işte.

Araştırmacı: Evet bildiğini düşünüyoruz. Bu konuda da destek istiyoruz. Ben aidiyet duygumun artacağını düşünüyorum mesela.

Katılımcı E: Evet, önemsendiğini bilmek.

Araştırmacı: Yani önemsendiğini... bir de denetimim de benden yardım aldığını, yardım, destek aldığını, destek alacak belki de yolu açtığını görmek, bence iki taraflı ama bu, ben öyle düşünürüm, başka bir personel de şunu düşünebilir...

Katılımcı E: Ben teftiş bana muhtaç mı ne oldu?

Araştırmacı: Teftiş acaba yetersiz mi diye düşünebilir mi? İşte bu...

Katılımcı E: İşte o, o öyle ince bir çizgi ki. Hani bir de insanlar hani gerçekten şey, yüze farklı oluyor, arkadan. Hani müfettişlerin, hani başına gelen odur personel çok iyi davranır, ama “bu da bir şey bilmiyor ki” der. Yani o çok ciddi bir risk. Onun için o riski bertaraf edecek bir yol düşünmüyorum, bulamıyorum.

Araştırmacı: Evet, evet. Bu yolu şöyle yapabilir miyiz acaba. Yani biz kendimiz teftiş kurulu çerçevesinde bir sistem oluşturabilir miyiz? 2. Sorum da bu sorunun alt sorusu olarak şöyle olacak. Müfettiş yardımcıları, belli bir tecrübenin altında olan müfettişler ya da müfettiş yardımcıları veya belli bir tecrübenin altında olan müfettişlere, şubedeki tüm rol modelleri baz alınarak uygulayıcı eğitimler verilebilir mi?

Katılımcı E: Evet, aslında evet, sanırım en mantıklı bu. Evet, en risksiz bu.

Araştırmacı: Çünkü diğer, diğerinin de çok faydalı olacak gibi ama riskleri var.

Katılımcı E: Var ama, var ama, sakıncaları daha fazla olabilir. Kaş yaparken göz çıkarma olabilir. O sıkıntı olabilir. Bu olabilir. Yani zaten bizim bankada da bu düşünülen bir şey, staj adı altında.

Araştırmacı: Öyle mi?

Katılımcı E: Aynen. Ama tabii bu farklı amaçla. Daha sonraki ileriki sabit hayatlarında şu beceri gelişsin adı altında.

Araştırmacı: Aynı şey, hiç fark etmez. Ama zaten yine bir pratik eğitim olacaklar.

Katılımcı E: Aynen, öyle bir şey düşünülüyor. O zaman hani en mantıklısı bu gibi gözüküyor. Yani belli bir süreçte pazarlamada, operasyonda, ekranların onlara açılması, işleyişleri görmeleri ve daha sonra asıl bir görevi gibi, görev, sonra rapor oluşturma. Eksikleri inceleme raporu.

Araştırmacı: Aslında şöyle. Kesinlikle. Teftiş kurulunda resen yetki alana kadar nasıl bir kıdemli müfettişin yanından eğitime tabii tutuluyorsa, hani teftiş kurulu yönetmeliğinde de yazıyordu. Asıl olan bireysel gelişim ve motivasyondur diye.

Katılımcı E: Evet, evet, evet.

Araştırmacı: Yani kendini geliştirmesi ve üstadından daha kıdemli müfettişlerden tecrübe aktarımı esasına dayanan bir süreç işliyorsa, burada da, o yetki almanın öncülü bu, burada da daha yeterli bir müfettiş olmanın, yani merkezden denetiminde daha etkin bir senaryo yazabilmenin diyeyim bir yöntemi olarak müfettişler bahsettiğin şekilde bir staja tabi tutulabilir mi?

Katılımcı E: Aynen, faydalı olacağını düşünüyorum, faydalı olacağını düşünüyorum yani.

Araştırmacı: Açılabilir mi bu? Yani bankalarda uygulama alanı açılabilir mi buna? Bir engel var mı senin açımdan uygulamaya?

Katılımcı E: Yani bizim teftiş kurulunda zaman zaman hep bu düşünülüyor yapalım yapmayalım. Hani hep böyle teftişin kariyerini düşürücü olarak hep vazgeçildi. Ama hani şu an bizim bankada bir takım sabite geçişlerde sıkıntı olduğu için ve kıdemli iken şubeye gitmektense, şubeyi görmektense daha...

Araştırmacı: Erkenden görmenin...

Katılımcı E: Erkenden görmenin hem banka için hem teftiş kurulu için faydalı olacağını düşünüyorum. Hani ben şu anda kesinlikle öyle düşünüyorum mesela.

Araştırmacı: Anladım bence bir engel yok diyorsun yani.

Katılımcı E: Bana mesela, banka zaten, yok bir engel yok. Sıkıntılara yol açmaması için işlem yapma yetkisi verilmeyebilir. Zaten stajyerlerin de yetkisi olmaz ya. Hani şey gibi izleme modunda ama her şeyi.

Araştırmacı: Ama her icra, izleme imkânını verecekler.

Katılımcı E: Tabii ki aynen, aynen, aynen. Mesela şubelerde de MİY'lerin yanında MIA'lar vardır yardımcı.

Araştırmacı: Tabii, evet.

Katılımcı E: Orada birçok ekran kapalıdır, işlem yapamazlar. Hani bu tarz bir şey, yetki alanlarını düzenlemek kolay bir şey, onu banka yapar. Onda sıkıntı olmaz. Ama icraya açılıp hani mantıklı bence. Hem teftiş kuruluna faydası olur.

Araştırmacı: Merkezden denetime faydası olur diyorsun.

Katılımcı E: Aynen. Yani müfettiş için de, yerinden denetime de faydalı olur hani.

Araştırmacı: Tabii denetimin bütünü açısından bir fayda tabii.

Katılımcı E: Yerinden denetimde de ne iş yapıldığını çok iyi bilirse yani her anlamda faydalı olur. Bence güzel bir şey olur. Bankacılığı öğrenerek başlar müfettiş yardımcısı. Her anlamda faydalı olur.

Araştırmacı: Bir teftiş kurulu çalışma sistemi içerisinde düşündüğümüzde bankacılık sektörü bağlamında böyle bir uygulamanın bankacılık sektöründe genelleştirilmesi düşünürsek, farz edersek...

Katılımcı E: Genel uygulama.

Araştırmacı: Genel bir uygulama olarak denetimin etkinliğini artırır mı sence? Bankacılık sisteminde etkin bir denetimi yani?

Katılımcı E: Kesinlikle artırır, kesinlikle artırır. Çünkü hani dediğim gibi hani, müfettişlere birçok işlem kapalı olduğu için, ne iş yapıldığını bilmediği için hani bir işi ne kadar da iyi bilerseniz, yani o kadar iyi ön görebilirsiniz bir takım şeyleri.

Araştırmacı: Sektörde bu uygulamayı yapan banka var mı biliyor musun?

Katılımcı E: Çok emin değilim o konuda.

Araştırmacı: Bir ara ... bankasında yapıldı ama sanki.

Katılımcı E: Haa bizim bankada yapıldı. Biraz daha farklıydı o yalnız. Genel müdürlük birimlerinde alındı.

Araştırmacı: Şubelerde alınmadı.

Katılımcı E: Şubelerde alınmadı, çok da faydalı olmadı.

Araştırmacı: Anladım. Asıl icra, ana icra birimleri şubeler olduğu için.

Katılımcı E: Evet. Bir de az misafir sanatçı konumunda kaldı oradakiler. İş de öğrenemediler, sadece zaman kaybindan ibaret oldu ve bir daha da uygulanmadı zaten. Bir veya iki kez yapıldı. Böyle şubecilik bazında bir şey yapılmadı.

Araştırmacı: Anladım. Şule personelinin katkısı daha faydalı olabilir merkezden denetimin etkin olmasında. Ama asıl olarak o riskleri de ortadan kaldırmak için müfettişlerin rol modeller anlamında eğitime tabi tutulması, staja tabii tutulması daha mantıklı gibi duruyor diyorsun.

Katılımcı E: Risk daha çok var evet, aynen, işi bilen müfettiş yetiştirmek her anlamda faydalı olur evet bankanın zaten, bizim bankanın yönetiminin de hep istediği müfettişler şubeyi görsün. Onlar için de güzel olur.

Araştırmacı: Bu aslında bizim konumuzun dışı ama.

Katılımcı E: Dışında, evet.

Araştırmacı: Burada şöyle de bir motivasyon olabilir, bir saik olabilir, o da anlamlı geliyor bana bazen. Müfettişler gelecekte yönetici namzetli olan kişilerse, öyle bakılıyor...

Katılımcı E: Kesinlikle.

Araştırmacı: Çünkü en, tabiri caizse kaymak tabaka onlar...

Katılımcı E: Kariyer yolu falan.

Araştırmacı: Sektörün bütün beynini teftiş kurulları çekiyor...

Katılımcı E: Doğru.

Araştırmacı: Yani sektördeki teftiş kurulları piyasanın beynini çekiyor. Hem şubeyi görmeleri, istemeleri ana icracı birimlere bir an önce aşına olmalarını istemeleri anlamına gelir. Ama tabii bunun usulleri ayrı belirlenmeli o ayrı.

Katılımcı E: Onlar tartışılır, farklıdır, o ayrı, ayrı bir şey.

Araştırmacı: Yani son olarak o zaman konuştuğumuz tüm bu mevzu çerçevesinde, hile bağlamında veya hilelerin tespiti bağlamında merkezden denetimin etkinliği ile alakalı eklemek istediğin bir şey var mı?

Katılımcı E: Aklıma gelen bir şey yok İsmail. Çok teşekkür ediyorum.

Araştırmacı: Ben çok teşekkür ederim. Ben çok teşekkür ediyorum. Çok mutlu ettin beni. Çok, çok faydalı oldu benim açımdan, gerçekten, çok teşekkür ederim.

Katılımcı E: Çok sevindim, aynı şekilde, sağ ol, çok güzel geçti.

Araştırmacı: Bitiriyorum o zaman.

Katılımcı E: Tamam.



KATILIMCI F

Araştırmacı: Hoş geldiniz, ... Bey, çok teşekkür ederim öncelikle beni kırmadığınız, bu görüşmeyi kabul ettiğiniz için.

Katılımcı F: Estağfurullah, siz de hoş geldiniz.

Araştırmacı: Hoş bulduk. Daha önce de bahsetmişim görüşmenin amacı merkezden denetimin sizin de daha önce yaptığınız müfettişliğin aslında bir denetim şekli olan merkezden denetimin hile denetimi üzerindeki etkinliği konusunda bazı sorular yönlendirmek size ve onların cevaplarını almak, tecrübeleriniz çerçevesinde. Bu temelde altı başlık üzerinden gideceğiz. Birincisi merkezden denetimin genel durumunu öğrenmek isteyeceğim sizden, yani işleyişini. İkincisi merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi. Üçüncüsü merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı. Dördüncüsü merkezden denetimin hile bağlamında etkinliği. Devamında merkezden denetimin hile kaynağı bağlamında bankada ortaya çıkan hilelerdeki etkinliği. Son olarak devamında merkezden denetim-yerinden denetim karşılaştırması yapacağız ve nihayetinde de en sonda merkezden denetimin daha etkin hale gelebilmesi için bana önerilerinizin ne olduğunu sunmanızı isteyeceğim sizden. Bu kayıtlar tamamen benim araştırmamda kullanılacak. O konuyla alakalı verilerin gizliliği konusunda zaten size de bir sözleşme formunda ifade etmişim, iletmışim. Tamamen bilimsel çalışma ve verilerin gizliliği ilkesi gözetilerek kayıtların muhafazası sağlanacak. Onu da özellikle belirtmek istiyorum.

Katılımcı F: Müşteri sırrı kapsamında hepsi yani.

Araştırmacı: Kesinlikle öyle. Banka adı, kişi adı, özel uygulamaların bankanın spesifik olarak uyguladığı özel uygulamalar varsa onların adı hiçbir şey paylaşılmayacak. Önemli olan bizim açımızdan genel anlamda bir müfettişin gözünden, aslında hem müfettişlik yapmış hem de müdürlük yapmış...

Katılımcı F: Sahadan biri olarak.

Araştırmacı: Evet, kişilerin gözünden bu hile bağlamında etkinliğini merkezden denetimin öğrenmek sizden. İzninizle başlamak istiyorum sorulara.

Katılımcı F: Tabii.

Araştırmacı: Öncelikle kendinizi kısaca tanıtmanızı isteyeceğim sizden.

Katılımcı F: 1982 ... doğumluyum. İlk, orta, lise öğrenimimi Fatsa'da tamamladım. Daha sonra Gazi Üniversitesi işletme çift anadal ile maliye bölümünü bitirdim. 2006 yılında bankamızın müfettiş yardımcısı olarak göreve başladım. 8 yıl müfettişlik yaptım bankada. Yaklaşık 1 yıl KOBİ pazarlamada bölüm müdürlüğü yaptım. Bir buçuk yıl ... şubesinde şube müdürlüğü yaptım. Yaklaşık 1 yıldır da bölge pazarlamada pazarlama müdürü olarak görev yapıyorum.

Araştırmacı: Evet. Bu da ...'da ziyaret etmişim, buraya da ilk defa geliyorum. Allah burada mahcup etmesin, hayırlı olsun diyeyim bu vesileyle. Sorulara geçiyorum o zaman

Katılımcı F: Sağ olun. Tabii ki.

Araştırmacı: Birinci sorumuz merkezden denetimin bankada nasıl bir işleyiş gösterdiği. Yani bankada merkezden denetim nasıl çalışıyor? Bana bunu anlatmanız isteyeceğim sizden.

Katılımcı F: Bankanın teftiş kurulunda merkezden denetim ekibi olarak farklı bir ekip var. Bu ekibin genelde sahada müdür tarzı diyebileceğimiz bölüm müdürü olmasa da ekibin başında bir yetkili arkadaşımız bulunuyor...

Araştırmacı: Teftiş kurulundan bir yetkili müfettiş bu.

Katılımcı F: Teftiş kurulundan yetkili bir arkadaşımız bulunuyor. Yeni dönemde de zaten merkezden denetime ayrı bir başkan yardımcılığı, bildiğim kadarıyla, tahsis edildi. Merkezden denetim ve BT denetimine o arkadaşımız bakıyor. Yani bizim görev yaptığımız zamanda sadece yetkili bir arkadaşımız ayrı bir unvanı olmamak üzere müfettiş olarak devam ediyordu. Merkezden denetim ekibi senaryo ve rapor yapanlar ve inceleyenler olarak ikiye ayrılıyor bizim çalıştığımız dönemde. Senaryo ekibi daha çok kurulda 3- 4 yıl kıdemi olan, 2-3 yıl kıdemi olan arkadaşlar arasından seçilip, biraz daha uzun süreli kurulda görev yapıyordu merkezden denetimde.

Araştırmacı: Biraz sabit oluyordu.

Katılımcı F: Biraz daha sabit oluyor. Senaryo ekibinde çalışmak için bilgi-beceri gerektiren farklı eğitimlerden geçiyor bu arkadaşlar. Özellikle excel...

Araştırmacı: Burada bir başlık, onu diyecektim teknik eğitimler herhalde değil mi bunlar?

Katılımcı F: Teknik eğitimden geçiyordu. ACL denen bir program kullanılıyordu. O programı da kullanmak için...

Araştırmacı: ACL zaten hem finansta, hem de hile denetiminde dünya çapında en çok tercih edilen programlardan birisi. Onunla alakalı eğitimler alıyor bu arkadaşlar.

Katılımcı F: Evet, o arkadaşlar bu şekilde bir eğitim verildiği için kalma süreleri daha fazlaydı. İki üç yıl arası o arkadaşlar senaryo ekibinde devam ediyorlardı. Diğer inceleme grubu ise kurulda ortalama bir buçuk iki yıl kıdemi olan arkadaşlardan seçiliyordu. Bunlar da aynı dönemden yüzde 70, yüzde 60 oranında aynı dönemdeki arkadaşlardan homojen bir yapı oluyordu inceleme ekibinde. O arkadaşlarımız da 5 veya 6 ay merkezden denetim ekibinde görev yapıyordu. O kapsamda senaryo ekibinin hazırladığı raporu o arkadaşlar inceliyorlardı.

Araştırmacı: Adı üstünde inceleme zaten ekibi.

Katılımcı F: İlave katkılar yapıyorlardı. Yani bu anlamda paylaşım da çoktu.

Araştırmacı: İlave katkılardan kastınız ne?

Katılımcı F: Senaryo ekibini yönlendiren zaten raporu inceleyen, belli bir bilgi birikimi oluyor, raporları oluşmuş oluyor. Yeni gelen arkadaş farklı bir bakış açısıyla bu rapora, bunu ekleyebiliriz bunu çıkarabiliriz, bu rapor artık güncel değil, sahada işler artık bu şekilde ilerlemiyor. Dönüşümün asıl amacı da bu zaten, beş altı ayda bir değişimin.

Araştırmacı: Anladım, farklı gözlerin üzerinden de değerlendirmeler gelsin.

Katılımcı F: Değerlendirilmesi için bu şekilde de bir 5- 6 aylık sürede değişim yaşanıyor.

Araştırmacı: Burada bir soru sorsam. Bu iki ekipte de belli bir kıdemi sağlayan arkadaşların görevlendirildiğini söylediniz.

Katılımcı F: Evet.

Araştırmacı: O zaman bir başlık açacak olursak, senaryo ekibi dediğimiz ekip, senaryo tasarlamakla yükümlü olan bir ekip değil anladığım kadarıyla o zaman. Yani senaryoyu tasarlayan değil, daha çok tasarlanan senaryoları ACL raporuyla oluşturan diyelim ACL'e entegre elden.

Katılımcı F: Evet. Aslında şöyle bir şey, bu bilgi birikimiyle zaten senaryo ekibi oluşuyor. Yani herkesin kurulda ilk yani merkezden denetim kurulduğunda herkesin katkısı ile belli bir raporlar yapılmış.

Araştırmacı: O zaman senaryo ekibi aslında senaryo ekibiyle sınırlı olan bir raporlama durumu söz konusu değil, değil mi? Bütün kurulun aslında katkılarıyla bir rapor havuz oluşturuluyor diyebilir miyiz?

Katılımcı F: Tabii, tabii. Bir rapor havuzu oluştu. Ondan sonra o arkadaşlar daha böyle teknik konulardı, yani incelemeyi yapanların geri dönüşlerinden bunu rapora nasıl çevirebiliriz, daha böyle ara birim gibi.

Araştırmacı: Anladım. Anlamlı sonuçları nasıl rapordan alabiliriz, onlarla teknik olarak ilgileniyorlar.

Katılımcı F: Evet.

Araştırmacı: Merkezden denetimin o zaman bu bahsettiğiniz raporları ile alakalı fikir beyan etme aslında süreci, bütün kurulun, teftiş kurulunun katkısına açık bir beyin fırtınası gibi geçiyor öyle mi?

Katılımcı F: Tabii, tabii. Yani bu raporlara katkıda bulunmanız için illa MD de çalışmanıza gerek yok. Sahadan bir arkadaş da kurula kurula telefonla, gerek yazılı, gerekse mail yoluyla, "sahada biz böyle bir şeyle karşılaşıyoruz, buna yönelik bir rapor yapalım." şeklinde mutlaka geri dönüşler oluyordu. Arkadaşlar onları değerlendirip, senaryo ekibi, işte rapora çevriliyordu veya "zaten benzer bir rapor var, biz buna bakıyoruz" şeklinde bilgi paylaşımı oluyordu.

Araştırmacı: Tamam. Teşekkür ederim. Eklemek istediğiniz bir şey varsa dinlemek isterim, yoksa başka bir soruya geçeceğim. Arada yine zaten eklerseniz memnuniyetle dinlemek isterim yine.

Katılımcı F: Evet.

Araştırmacı: İkinci sorunuza geçiyorum o zaman. Merkezden denetimin uygulamalarının şube faaliyetlerine, pardon şube personeli üzerindeki etkisinden bahsedecek olursak, personel üzerinde merkezden denetim sizce nasıl etkiler doğuruyor?

Katılımcı F: Şimdi merkezden denetimin etkisi mutlaka var hani şube personeli üzerinde. Şöyle; merkezden denetim ilk uygulamaya girdiğinde bankada, hani genel müdürlükten, teftiş kurulundan şubeye bir şeyler sorduğunda insanlar "ne oluyor?" diye bir düşünmeye başladı. Bir işlem yapıyor ve normal, sahada, yerinden incelenmeden, genel müdürlükten bir müfettiş o işlem hakkında soru soruyor, bilgi istiyor. Tabii personel bunu gördüğü zaman "demek ki yaptığım işlemler, hani müfettiş 2-3 yılda bir gelecek, bir yılda, bir yıldan önce gelmez" algısını değiştirmiş oluyor. Ve sürekli merkezden, yapılan işlemlerin kontrol edildiğini düşünüyor. Tabii yapılan kontrollerin hangi kapsamda olduğunu da bilemiyor. Acaba hangi işleme bakılıyor, hangisine bakılmıyor, onun da kendisi çözemiyor.

Araştırmacı: Yani nereden yakalanacağını tahmin edemiyor.

Katılımcı F: Tabii onu tahmin edemiyor. Böyle olduğu zaman ister istemez merkezden bir ekibin bilgi ve belge istemesinden etkileniyor şube personeli. Bundan olumlu anlamda etkileniyor. Hani "ben böyle bir işlem yapıyorum, hani mevzuatına aykırı ama yarın biri bana bunun hesabını sorar mı veya bununla ilgili bilgi istenirse ne derim?" Bu kaygıyla daha çok mevzuata uyumaya çalışıyor.

Araştırmacı: O zaman hem hilelerin engellenmesi, hilelerin oluşmaması yönünde bir önleyici etki doğuruyor, hem de personelin, şöyle de diyebilir miyiz, personelin daha az hata yapma isteğini de motive ediyor. Yani daha az hata yapmak için personelin kendini geliştirmesini de sağlıyor mu merkezden denetim?

Katılımcı F: Tabii... Tabii, daha az hata yapmasını... Yapmasını sağlıyor ama onun haricinde işle ilgili bir geliştirme yönünde hani merkezden denetim çok...

Araştırmacı: Doğrudan bir katkısı.

Katılımcı F: Doğrudan bir katkısı olmuyor. O anlamda çok merkezden denetim etkin değil. Çünkü belli rutinlere, bir yerden sonra rutin şeyler sorulmaya başlanıyor şubelere. Genelde, genelde de merkezden denetim operasyonel işlemler üzerinden gittiği için daha çok operasyon grubu...

Araştırmacı: Kendini geliştiriyorsa onlar geliştiriyor, mevzuat okuyorsa mesela onlar okuyor mu diyeceğiz o zaman?

Katılımcı F: Evet, yani onlar okuyor. Gelişimden ziyade mevcut işi daha mevzuata yakın yapmaya çalışıyor. O yönde bir evrilme var ama hani böyle daha da yaptığım işi geliştiririm şeklinde bir motivasyon çok düşük seviyede kalıyor.

Araştırmacı: Tamam. Bununla alakalı bir soru daha yönelmek istiyorum. Merkezden denetimin bu bahsettiğiniz etkilerinin yanında, yani sizin gözlemleriniz bunlar, müfettişken yaptığınız gözlemler, müdürlük, işte yaparken yaptığımız gözlemler. Sizin gözleminizden öte, merkezden denetimin personel üzerindeki etkisini ölçmeye dönük olarak banka, personel ile doğrudan iletişime geçmek için bir iç müşteri anketi falan uygulaması yapıyor mu? Sizce gerekli mi?

Katılımcı F: Yok. Bankada bu yönde bir uygulama hiç yapılmadı. Anket şeklinde veya şubedeki arkadaşların görüşünü de alma şeklinde.

Araştırmacı: Tabii anket dediğimiz o zaten, evet.

Katılımcı F: Hani böyle bir çalışma yapılmadı. Çalışma yapılırsa hani nasıl sonuçlar çıkar? O da tartışmalı bir konu. Çünkü bir tarafta denetleyen birim, diğer tarafta denetlenen birim. Merkezden denetimin şubelerden istediği işler şube üzerinde ayrıca bir iş yükü oluşturuyor. Hani "şu belgeleri gönderin, bunu gönderin", homoekonomik olduğu için, herkes kendi çıkarını düşündüğü için, şube personeli merkezden denetimin o anlamda daha etkin ve yetkin olmasını tercih etmeyebilir.

Araştırmacı: İster mi, çok emin değilim diyorsunuz yani.

Katılımcı F: Evet, tercih etmeyebilir. Tabii yönetici bazında bu değişir, yönetici için tam tersi. Hani yönetici sonuçta şubenin tüm işlemlerinden sorumlu. Merkezden ne kadar denetlenirse onun için o kadar faydalı.

Araştırmacı: Evet, onunla alakalı zaten ayrı bir soru da soracağım size. O zaman iç müşteri anketinde çıkacak sonuçların sağlamlığı, sıhhati konusunda çok emin değilim diyorsunuz.

Katılımcı F: Evet, orada yanıtıcı sonuçlar çıkabilir,

Araştırmacı: Tamam, o zaman başka bir soruya geçiyorum, sizin de değindiğiniz, soruda zaten değindiğiniz konulardan birisi. Şube faaliyetlerine katkı anlamında, yani şöyle söyleyeyim, merkezden denetim personel üzerinde bu bahsettiğimiz etkileri oluştururken şube faaliyetlerini nasıl katkıları var sizce? Müdür gözüyle değerlendirmenizi özellikle istesem, ne dersiniz?

Katılımcı F: Yani daha önce de dediğimiz gibi operasyonel müdürün operasyonel iş yükünü nispeten alıyor merkezden denetim. Hani operasyonel, operasyon grubunun en azından yaptığı işlemlerin hani kısmen merkezden denetlendiğini biliyor. Onun haricinde iş yükünü tamamen almıyor müdürün.

Araştırmacı: Bir rahatlatma var ama bir rahatlama var.

Katılımcı F: Var, ama nispeten. Diğer kredi ve takip işlemleri merkezden denetimden ziyade bankanın diğer icracı birimleri tarafından geri dönüş ve raporlaması yapılıyor. O anlamda şube yöneticisine veya birim yöneticisine operasyon haricinde çok büyük de bir merkezden denetimin rahatlatma anlamında katkısı yok. Çünkü çoğu müdür de hani neye bakılır neye bakılmadığını bilmiyor. Olayın bir de bu boyutu var. Hani belli kıstasları merkezden bakıldığını bilse kendi iş yükünün nispeten azaltılabilir. “Şu işlemler zaten bakılıyor” deyip, kendisi o tarz işlemlere daha az bakabilir.

Araştırmacı: Peki, şöyle bir şey sorsam. Merkezden denetimin hiç olmadığı bir şube senaryosu ve merkezden denetimin hâlihazırda uygulandığı bir banka varsayımı üzerinden gidersek. Bir şube müdürü, merkezden denetimin uygulandığı, merkezden denetimin işlerliğinin etkin olduğunu bildiği bir bankada operasyonel anlamda da olsa, personelini daha az kontrol etme ihtiyacı hisseder mi?

Katılımcı F: Yani şimdi şöyle, merkezden denetimde bakılacak şeyler de sınırlı olduğu için, çok düşük bir etkisi olur. Tamam, katkısı olacaktır. Ama yerinden denetim, her zaman bir adım önde, birkaç adım önde yani. Şube müdürü yine o bakması gereken yerleri ve kontrole devam edecek. Hani merkezden denetim o anlamda katkısı ne kadar etkin olursa olsun, katkısı düşük olacaktır, yine sınırlı olacaktır.

Araştırmacı: Sınırlı. O zaman merkezden denetimin şube personelini, şube yöneticisinin daha doğrusu pazarlama faaliyetlerine daha fazla vakit ayırabilme anlamında ön açıcı bir etkisi var mı?

Katılımcı F: Yani nispeten.

Araştırmacı: Nispeten var.

Katılımcı F: Düşük, hani bu katkı düşük olduğu için nispeten yine düşük olacaktır.

Araştırmacı: Anladım. Yine buna bağlı olarak merkezden denetimden yapılan raporlamalar sayesinde operasyonel, özellikle tabii raporların ağırlıklı olduğundan hani hareket edersek, şube müdürünün merkezden denetimden beslenerek, merkezden denetim raporlarından beslenerek belli aksiyonlar alabilmesi mümkün mü? Şube dizaynı üzerinde bir yönetici olarak işte kredi portföyünün değiştirilmesi olabilir bu, şube değişikliği anlamında bir hani insan kaynakları ile görüşme yapması olabilir.

Katılımcı F: O anlamda da şöyle. Çok fazla şube müdürü aksiyon alamıyor. Hani merkezden denetimden yapılan işlemler şubeye sorulduğu zaman şube müdürü her ne kadar yöneticisi olsa, kendi şubesinde yapılan bir işlem olduğu için tercih noktasında yine şube personelinden yanadır.

Araştırmacı: Duygusalılık devreye giriyor diyorsunuz.

Katılımcı F: Duygusalılık tabii devreye giriyor. Sonuçta yapılan işlem şubede yapılan bir işlem, hani çok büyük bir bariz hata olmadıktan sonra zimmet gibi, küçük operasyonel işlemlerde hani şubesini savunma ve...

Araştırmacı: Personelini savunma.

Katılımcı F: Personelini savunma şeklinde bir içgüdü ile hareket ediyor.

Araştırmacı: Hile üzerinden konuşuyoruz genel olarak. Hile sinyalinin çok yüksek olduğu bir merkezden denetim raporlaması söz konusu olduğunda o zaman bu aksiyonları alması yönünde bir...

Katılımcı F: Tabii o zaman mutlaka alır.

Araştırmacı: Alır.

Katılımcı F: Çünkü o şubede yapılan tüm işlemlerden birinci derecede kendisi sorumlu. Hani buna göz yumması mümkün değil.

Araştırmacı: O zaman bu yönde bir katkısının olduğunu söyleyebiliriz, şube yöneticisine yardımcı olan bir katkısının olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcı F: Tabii, tabii. O yönde katkısı olur. Tabii. Hani böyle ciddi bulgular olduğu zaman zaten şube yöneticisi ilk başta bölge müdürü ile görüşüp, o personel hakkında bir aksiyon alınmasını talep eder ve süreç de işler.

Araştırmacı: Mesela, evet, şöyle bir şey sorsam ben size, şube müdürlüğü yapmış birisi olarak özellikle cevaplamanızı istersem. Bir personel var. Çok iyi müşteri diyalogu var, müşterilerle inanılmaz iş bitirici şekilde iletişim halinde yani. Ama yaptığı işlerin kontrol noktasında her zaman arkadan birisi tarafından, çok büyük riskler oluşmaması adına kapatılması gerekiyor ya da düzeltilmesi gerekiyor. Devamlı merkezden denetim raporlarına düşüyor bu personelin, çünkü müşteri ile olan yüzünü merkezden denetim göremez, dediğiniz o yerinden denetim sizin şube müdürü olarak göreceğiniz bir şey. Bu riski mi tercih eder şube müdürü, büyüyen bir risk olduğunu düşünelim, devamlı rapora düşüyor, birden başlıyor ona gitmiş artık hatalar, hatalar, hatalar. Kasıt yok ama hatalar büyüyor, risk sinyali de artıyor. Ne yapar bir şube müdürü?

Katılımcı F: Şube müdürünün orada aksiyon olması lazım. Çünkü bu şube yöneticiliği sürekli devinim halinde olan bir şey, bir yerde durmuyor. Hani dediğiniz gibi, bir müşteride bir hata yapabilir, tolere edilir, ikincisini yapar o da tolere edilir ama 3-4-5 bu şekilde gidip, risk iyice büyüdükçe orada yapabileceği bir şey yok, mecburen aksiyon olmak zorunda. Diğer taraftan şu da var. Hadi “ben idare edeyim, hani arkasımı ben toplarım” diye de düşünebilir. Bunun yıllık izni var, geçici görevi var, farklı bir şey var.

Araştırmacı: Evet, o zaman ne çıkacağını.

Katılımcı F: Tabii, kendisi şubede olmadığı zaman da farklı şeyler olabilir. Çünkü o yüzden o riski almak istemez. Hani tolere edebileceği kadar eder ama risk sürekli büyüdükçe ve o arkadaşımız gerekli düzeltmeyi yapmazsa mutlaka aksiyon alır yani.

Araştırmacı: Evet, anladım. O anlamda, o zaman hile bağlamında ciddi bir ihtimalin ortaya çıktığı bir senaryoda şube müdürü mutlaka aksiyon alır diyorsunuz.

Katılımcı F: Tabii, tabii aksiyon alır.

Araştırmacı: O riski çünkü herhâlde birinci derecede sorumlu olduğu için almak isteyecektir. Ne zaman çünkü dediğiniz gibi ne tür bir tablo ile karşı karşıya kalacağını kestiremez.

Katılımcı F: Tabii, almak istemeyecektir, evet.

Araştırmacı: Tamam. Başka bir soruya geçiyorum izinizle. Hile bağlamında etkinlik sorumuz bu da. Yani şöyle, merkezden denetim çalışmalarında en fazla tespit edilen hileler hangi hileler, bunlar niye tespit ediliyor, diğerleri neden tespit edilemiyor?

Katılımcı F: Yani benim görüşüm en fazla zimmet vakaları merkezden denetim tarafından tespit ediliyor. Bunun çeşitli nedenleri var. Artık bankanın sisteminde bankacılık hizmet sözleşmeleri, müşteri bilgi formu ve müşteri imzaları sistemde var. Fişler de taranmaya başlandı.

Araştırmacı: Operasyon merkez uygulaması.

Katılımcı F: Operasyon merkezi. Fişler de artık sisteme taralı. Operasyon işlemlerinin bir kısmı MOBS tarafından yapılıyor ama şubeden yapılanlar da var, tutara göre değişiyor. Onun haricinde artık merkezden denetimden kamera da çok etkin bir şekilde kullanılıyor.

Araştırmacı: Nasıl oluyor o?

Katılımcı F: Kamera kayıtları merkezden denetim ekibine anlık olarak da açık, geriye yönelik şubenin büyüklüğüne göre bir buçuk-iki aylık datalar merkezden denetim ekibine açık. İsteddiği zaman şubenin kamerasına giriyor. Geriye yönelik veya anlık olarak izleme yapabiliyor.

Araştırmacı: İlgili işlemin o anki kaydının kamera kaydı değil mi bu?

Katılımcı F: Tabii, şüphelendiği bir işlem çıktığı zaman, hemen sistemden müşteri formları filan vesaire bakıyor, nüfus cüzdanına bakıyor. Diğer taraftan gişe kamerasını açıyor. Gişe kamerasından da işlemi yapan kim, o anda müşteri var mı, yok mu bunu görebiliyor ve tespit çok kolay.

Araştırmacı: Kolay bu anlamda.

Katılımcı F: O anlamda kolay. Hani kredi işlemlerini bu şekilde tespit etmesi daha zor. Sistemleri daha karışık oluyor. Tümü geçmeden olmuyor zaten. O anlamda yani daha çok zimmet vakaları.

Araştırmacı: Zimmet vakaları. Kredi işlemlerinin zimmete göre ya da şöyle bir soru sorsam. Krediler üzerinden yapılacak zimmet hilelerinden bahsedecek olursak, onun da yine zimmet kapsamında değerlendirilmesi gerekiyor değil mi? Ona da zimmet kapsamında bakıyorsunuz siz.

Katılımcı F: Tabii, tabii onu da yine zimmet olarak değerlendiriyoruz. Çünkü sonuçta bir mal edinme oluyor.

Araştırmacı: Evet, o da bir zimmet, tamam.

Katılımcı F: Mevduattan da olsa, krediden de olsa bir mal edinme. Yani sonucunda mal edinme olduğu için yine zimmet oluyor, yine zimmete girip...

Araştırmacı: Zimmet oluyor... Kaynağı mevduat da olsa, kredi kullandırımı da olsa bir mal edinme varsa o zimmet kapsamında değerlendiriliyor.

Katılımcı F: Kredi... Evet, evet.

Araştırmacı: Peki, zimmetin dışında kredi işlemleri ile alakalı yapılabilecek usulsüzlüklerin merkezden denetimden daha az tespit edilmesi farklı farklı sebepleri var dediniz ya. Ne, ne onun sebebi, neler söyleyebilirsiniz orada?

Katılımcı F: Yani işlemler çok çeşitli. İşlemler çok çeşitli. Sistemde iz bırakan kayıt bırakan...

Araştırmacı: Olmayabilir diyorsunuz.

Katılımcı F: Müşteri ile birebir olan vakalar zimmet vakaları olduğu için merkezden tespiti kolay. Diğer işte müşteri sırrıdır, banka sırrıdır, onlar daha çok sistemle birlikte ifade ile görüşmelerle netleştirilebilecek konular olduğu için hani merkezden denetimin o anlamda yapabileceği çok bir şey yok. Orada yerinden denetimin oraya gidip olayı incelenmesi, ifadelere başvurusu gerekir.

Araştırmacı: Anladım, anladım, o daha verimli olacaktır.

Katılımcı F: O daha verimli olacaktır.

Araştırmacı: Anladım. Bununla alakalı bir soru daha sorsam. Mesela verilerin paylaşılması, müşteri sırrının müşteri bilgilerinin ifşası, müşteri sırrının paylaşılması gibi, işte biliyorsunuz bankacılık kanununda banka sırrının işte paylaşılması şeklinde bankacılık kanununda belli suçlar var. Bu suçların tespit edilmesi merkezden denetimden şu an itibarıyla uygulama çerçevesinde bakarsak mümkün değil. Yani merkezden denetim ağırlıklı olarak bunları tespit edemiyor dediniz. Bununla alakalı bankanın çalıştırdığı ayrı bir birim var mı? Mesela müşteri bilgilerinin paylaşılmasına dönük olarak banka hangi birimden istiyor bunu?

Katılımcı F: Bunu şube operasyonları veya pazarlama birimleri de takip ediyor ama bu tarz işlemler daha çok şikâyete bağlı ortaya çıkabilecek sonuçlar. O yüzden müşteri şikâyeti olmadan bankanın akşama kadar yapılan sorgulamaları sistemden çekip ona göre bir senaryo oluşturması çok zor. Hani bu tarz usulsüzlükler daha çok şikâyetle ortaya çıkıyor.

Araştırmacı: Anladım, anladım. O zaman mesela bir e-posta ile bir bilgi sızdırılması durumunun önüne geçmek için çalıştırılan mekanizma bankada var mı? Bu mekanizma ne tür bir mekanizma? Ya da yine müşteri şikâyetine mi bakılıyor burada?

Katılımcı F: Yani belli filtreler var ama sonuçta hani dosya adını vesaireyi, içeriği değiştirerek hani dışarıya doküman çıkarmak...

Araştırmacı: Kaçırma yapılabilir.

Katılımcı F: Kaçırma yapılabilir. Yani onun önüne geçmek mümkün değil. Ama dediğim gibi dışarıya yansıdığı zaman veya şikâyet olduğu zaman geriye dönüp bakılıp, o da merkezden ziyade yerinden birinin incelemesi ve soruşturmasıyla ortaya çıkabilecek bir şey.

Araştırmacı: Bununla alakalı son sorum şu olsun, şöyle bir soru sorsam, şöyle bir soru sorsam size. Merkezden denetimin o zaman etkin olarak çalıştığı hile vakaları daha çok muhasebesel kayıt hataları.

Katılımcı F: Evet.

Araştırmacı: Yani aslında ne diyelim, somut iz bırakan diyelim, kayıtlar mı? Onun üzerinde daha mı etkin çalışıyor merkezden denetim?

Katılımcı F: Evet. Tabii, merkezden denetim o kayıtlar üzerinde daha etkin çalışıyor. Muhasebesel olarak yapılmış, ıslak imzası olan, bilgisi belgesi olan, sistemde taralı...

Araştırmacı: Evet, somut aslında izler bırakmış olan işlemler.

Katılımcı F: Somut, somut izler. Hani müşteri sırrı veya banka sırrı sistemsel de gidebilir, sözlü olarak da gidebilir.

Araştırmacı: Evet, anladım onu az önceki ifadenizden zaten. Peki, tamam, teşekkürler. O zaman diğer soruya geçiyorum. Bu da aslında konuştuğumuz konunun devamı onunla bağlantılı. Hile kaynağı konusunda konuşacak olursak, yani bankada sizin tecrübeleriniz doğrultusunda en çok rastladığınız hile kaynağı ne? Bununla alakalı ben küçük bir açıklama yapmak istiyorum. Denetim literatüründe hile kaynağını "hile üçgeni" şeklinde bir modele dayandırıyor denetimler. En geçerli görüş bu "hile üçgeni" görüşü, model bu. Bu model diyor ki bize, hilenin üç temel sebebi vardır; meşruiyet, baskı ve fırsat. Siz bunlardan hangisini görüyorsunuz, en çok gördüğünüz ya da bankada tecrübeleriniz doğrultusunda? Ve merkezden denetim bunların engellenmesi adına nasıl bir görüntü sergiliyor?

Katılımcı F: Yani tabii hileli davranışlarda tabii kişinin özel hayatı, borçluluk seviyesi, bunlar belirleyici oluyor. Merkezden denetimin de hani kişilerin kişisel hayatını uzaktan izleyemeyeceği ve diğer şeyleri tespit edemeyeceği için, merkezden bakabileceği personelin borçluluk durumu. Somut bir şekilde yine veriyi çekip.

Araştırmacı: O hayatın aslında yansıyan izi o, değil mi?

Katılımcı F: Tabii, yansımaları, aşırı borçlu personel ve aşırı borç personeli hata yapmaya zorluyor.

Araştırmacı: Zorluyor bu durum.

Katılımcı F: O yüzden ona yönelik de zaten raporlar var. Personelin borçluluk durumu da merkezden denetim senaryoları içerisinde var. O senaryolara da bakılıyor. Aşırı borçlu personelin işlemleri özellikle gişede çalışıyorsa, operasyonel grupta çalışıyorsa ayrıyeten bakılıyor, daha detaylı şekilde.

Araştırmacı: O zaman sizin bu söylediğinizden şunu mu çıkarmam gerekiyor? En çok hileye iten personeli durum baskı mıdır?

Katılımcı F: Baskı, borçluluk.

Araştırmacı: Borçluluk yani, psikolojik baskı olabilir.

Katılımcı F: Psikolojik baskı da olabilir.

Araştırmacı: Basiretsiz yaşam aslında değil mi?

Katılımcı F: Yani sosyal yaşamındaki aşırılık olabilir.

Araştırmacı: Çevre. Bunun birinci olduğunu söylediniz. Peki, meşruiyet ile alakalı, meşruiyet ile kastımız şu, modelin daha doğrusu söylediği şu; birisi uzun süredir bankaya hizmet veriyor veya bir kuruma hizmet veriyor, diyor ki "ben bana layık olan taltifi almadım, hak ettiğimi almadım, bu bankadan veya bu kurumdan bin lira alsam bu kurum ne kaybeder, ben bunu fazlasıyla hak ediyorum." diyor. Kendini telkin ediyor aslında, buna inandırıyor. Bunu meşru hale getiriyor kendi iç dünyasında. Böyle bir hile faktörü var mı?

Katılımcı F: Benim karşılaştığım vakalarda hani meşruiyetten ziyade, daha önce de dediğim gibi, borçluluk durumu ve baskı. Baskı daha ön plana çıkıyor. Hani terfiden ziyade baskı, meşruiyetten ziyade baskı daha ön plana çıkıyor.

Araştırmacı: Anladım, anladım, ön planda, tamam. Peki, fırsatlarla alakalı bir soru yöneltip bu faslı da kapatacağım. Hile fırsatlarının, aslında bütün konuştuğumuz bu konuların dayandığı son nokta, fırsat oluşması. Yani bir adam baskıya maruz kaldıysa da fırsat varsa ancak yapabilir hileyi, meşruiyet zemininde bir hileye yönelecekse yine fırsat bulursa bunu yapacak. Aslında en bizim için elzem olan nokta, o fırsatları oluşturmamak. Hile fırsatlarının önüne geçmek için, hile fırsatlarını engellemek için daha doğrusu, manuel veya sistemsel olarak ne tür uygulamalar var bankada? Merkezden denetim sizce bu hile fırsatlarını engellemek adına bir, önemli bir, hani ne diyelim ona, hile fırsatı engelleyicisi mi?

Katılımcı F: Tabii merkezden denetimin ve teftiş kurulunun özellikle, bankanın sistemindeki açıkları gidermeye yönelik çalışmaları sürekli devam ediyor. Burada da merkezden denetim, teftiş kurulunda en başta gelen ekip. Sonuçta sahada olan işlemleri sürekli inceliyorlar. Sahadan sürekli geri dönüş var. Rapor inceleyenlerden de sürekli bir geri dönüş var. Zaten bir vaka yakaladıkları zaman derinlemesine inceleniyor ve bu vakanın neden kaynaklandığının, hangi fırsattan kaynaklandığının analiz edip kaynağını kurutmak için o fırsatı...

Araştırmacı: Önlem alıyorlar.

Katılımcı F: Tabii, önlem alıyorlar. Yani o anlamda da bankanın, hani bu usulsüzlüğe neden olan fırsatları kapatmaya yönelik çalışması da yapıyor mutlaka merkezden denetim ekibinde.

Araştırmacı: Merkezden denetim kaynaklı olarak böyle bir fayda da görülüyor.

Katılımcı F: Tabii önleyici ve bankanın sistemine geliştirici yönde katkısı da kaçınılmaz oluyor.

Araştırmacı: Anladım, önleyici bir kontrol sistemi olarak değerlendirebiliriz merkezden denetimi diyorsunuz.

Katılımcı F: Tabii.

Araştırmacı: Peki, somut olarak iç kontrol sistemi anlamında, aslında iç denetim sistemi de bir iç kontrol hani unsuru, iç kontrol sisteminde hileleri önlemek bağlamında uygulanan bir manuel, bir de hani sistemsel kontrol noktası örneği verebilir misiniz bankadan? Mesela manuel olarak nasıl bir hile önleyici süreç var veya sistemsel olarak nasıl bir şeyler, önleyici sistem var?

Katılımcı F: Yani sistemsel olarak belli bir tutarın üstünde şubeler EFT veya havale yapamıyor.

Araştırmacı: Yapamıyor mu?

Katılımcı F: Belli bir yerde kapattılar bildiğim kadarıyla. Onlar mecburen MOBS'a düşmek zorunda.

Araştırmacı: Merkezi operasyondan onayla geçiyor.

Katılımcı F: Tabii merkezi operasyondan geçiyorlar.

Araştırmacı: Şubenin içinde var mı böyle bir uygulama? Yani yetkisine göre personelin...

Katılımcı F: Tabii, yani meblağı tam hatırlamıyorum ama.

Araştırmacı: Meblağ önemli değil.

Katılımcı F: Şube gidip 40- 50 milyonluk bir EFT yapılmıyor. Böyle bir işleme yetkisi yok. MOBS'a mutlaka düşüyor. Sistemsel veya kredi limitlerine de şube yetkisi belli. İstese de o yetkiyi aşamaz. Sistemsel bir kısıt var. O kredi açma yetkisinin üzerinde bir kredi açamaz. Dolaylı kredi hariç sistemsel zaten böyle kısıtlar var.

Araştırmacı: Evet, evet. Şubenin kendi iç işleyişinde mesela bir gişe personeli, o 40 milyona kadar olan limiti tek başına kullanabilir mi? Örnek veriyorum 40 milyonsa eğer MOBS'un onay vereceği limit onu tek başına EFT olarak yapabilir mi?

Katılımcı F: Tabii yapamıyor. O da ikinci onaya düşüyor.

Araştırmacı: O da yani şubenin içinde de bir sistemsel kontrol var.

Katılımcı F: Mutlaka o... Tabii ikinci onay mekanizması var. Çoğu işlem de zaten ikinci onaya düşüyor. İkinci bir göz bakıyor.

Araştırmacı: Anladım, manuel olarak... O da zaten en önemli noktalardan biri. Çünkü o zaman gizli kalma ihtimali hile anlamında en önemli unsuru o. O ortadan kalkmış oluyor.

Katılımcı F: Tabii daha detaylı çalışmayı gerektiriyor yani.

Araştırmacı: Peki şey, manuel bir kontrol var mı? Yani hatırladığımız.

Katılımcı F: Tabii mesela günlük fişler. İşte gişenin fişlerini operasyon yetkilisi, OYT'nin fişlerini şube müdürü günlük olarak rutin inceler en basit anlamda.

Araştırmacı: Neye bakıyor orada?

Katılımcı F: Orada neye bakıyor, imzasız işlem var mı veya olağana aykırı bir işlem var mı hani günlük işlemlerde.

Araştırmacı: Tamam. Yani sistemde her şey düzgün olabilir ama acaba.

Katılımcı F: Tabii, kâğıt üstünde de bakıyor orada.

Araştırmacı: Evet, tamam. Manuel olarak bu da örnek olarak verilebilir diyorsunuz. Tamam. O zaman başka bir soruya da geçebiliriz herhalde, eğer yorulmadıysanız.

Katılımcı F: Yok, estağfurullah.

Araştırmacı: Merkezden denetim-yerinden denetim karşılaştırması yapacak olursak, sizce merkezden denetim zamanla yerinden denetimin yerini alır mı?

Katılımcı F: Bence bu biraz zor bir durum. Hani yerinden denetim mutlaka her zaman olmak zorunda. Yani merkezden denetimden ne kadar etkinleştirirseniz etkinleştirin, yerinden denetiminin yerini alması bence söz konusu olamaz.

Araştırmacı: Neden yerinden denetime bu kadar ihtiyaç duyulacağını düşünüyorsunuz? Ben şöyle bir şey söylesem size, merkezi operasyonla bütün evraklar tarandı, bütün kredi dosyasında bulunan evraklardan hani uzaktan birisi de haberdar, yani şubeye bir personel, bir müfettiş gittiğinde bakacağı evraklarla aslında yapacağı denetim için kullanacağı malzemelerle öyle söyleyelim, uzaktan denetim yapılacağında görülebilecek unsurlar aynı. Neden?

Katılımcı F: İşte burada tecrübe farkı gündeme geliyor.

Araştırmacı: Mesela ne o?

Katılımcı F: Yani siz aynı dosyaya merkezden bakın farklı bakarsınız belgelere, diğer türlü şubeye gidip o dosyayı isteyin, size getiren arkadaşın getirişinden bile hani bu dosyada bir farklılık olduğunu veya bir sıkıntı olduğunu zaten anlarsınız.

Araştırmacı: Anladım. Aslında psikolojik bazı gözlemler devreye giriyor.

Katılımcı F: Psikolojik var, şubenin havası var. Zaten şubede o anlamda bir usulsüzlük veya hileli işlem varsa herkesin tavrına bu yansır.

Araştırmacı: Anladım, tedirginlik olarak herhalde değil mi?

Katılımcı F: Tabii, tedirginlik olarak yansır. Şube müdürü eğer bu işin içinde ise, bilgi dâhilinde ise genelde kredi işlemlerinde olur, onun hal hareketleri değişir, bilgisi haricinde ise değişir. Bunları da yerinde gördüğünüz zaman tespit edebilirsiniz.

Araştırmacı: Anladım, peki, şöyle bir durum olur mu? Zamanla yerinden denetimin ağırlığını azaltır mı merkezden denetim? Yani yerinden denetimin bugünkü yapısından gelecek projeksiyonu çizsek.

Katılımcı F: Yani şimdi şöyle, ağırlığını azaltabilir. Dediğiniz gibi her şeyi sistem üzerine aktardığımız zaman, tüm bilgi belge, tüm süreçler sistemde olduğu zaman ağırlığını azaltabilir. Ama tamamen yerini alması...

Araştırmacı: Anladım. Peki, özellikle şimdi biz denetimi, banka denetimi anlamında konuşacak olursak, denetimin yapılış şekli açısından, hani benim yanıyorsam düzeltin beni daha tecrübeli bir bankacı olarak, şöyle, üçe ayırabiliriz herhalde özet olarak; rutin denetim, inceleme ve soruşturma. Aslında rutin olmayan denetim dediğimiz inceleme ve soruşturma. Olağan denetim, olağan dışı denetim yani. Olağan denetimin bile tamamen merkezden denetime kayması mümkün değilken o zaman, olağandışı denetim dediğimiz işte o inceleme ve soruşturmaların merkezden denetimle yürütülmesi mümkün mü?

Katılımcı F: O mümkün değil. Onu net bir şekilde söyleyeyim. Hani o mutlaka oraya gidilip yapılması gereken bir iş ki yıllarca yapılan çok riskli bölgelerde bile tüm incelemeler yerinde yapılıp, sadece rapor yazım aşaması merkez üzerine...

Araştırmacı: Bütün veriler toplandıktan sonra.

Katılımcı F: Tabii, her şey toplandıktan orada gerekli incelemeler, sorgulamalar yapıldıktan sonra merkezden ancak rapor yazım aşaması merkezde olabilir. Onun harici mutlaka sahada olmak lazım.

Araştırmacı: O zaman zaten yerinden denetimin bu fonksiyonu, ilelebet kalacak, devam edecek diyorsunuz.

Katılımcı F: Tabii devam etmeli, devam etmek zorunda.

Araştırmacı: Son olarak bununla alakalı şöyle bir şey öğrenmek istiyorum sizden. Yerinden denetim olmaksızın merkezden denetimin etkin çalışması mümkün mü? Yani merkezden denetimin zamanla yerinden denetimi azaltabileceğinden bahsettik, rutin denetim faaliyetleri anlamında. Ama inceleme ve soruşturma faaliyetlerini zaten kesinlikle yerinden sürdürmemiz gerektiğinden bahsettik. Bu etkisi ile beraber düşürsek, yani zamanla merkezden denetim yerinden denetimi azaltıyor. Peki, yerinden denetimin olmadığı bir ortamda merkezden denetim, yerinden denetiminin etkinliğini azaltsa bile etkin çalışabilir mi?

Katılımcı F: Şimdi şöyle, burada da yine insan psikolojisi devreye giriyor. Sonuçta merkezden birileri sürekli bir şeyler istiyor. Şu belgeyi gönderin, bunu gönderin o nedir, bu nedir? Ve teftiş kurulunu banka içinde diğer birimler içinde eritir yani bu durum. Şubeye müfettiş gidip yerinden denetim yapılmadıysa...

Araştırmacı: Müfettişi fizyolojik olarak da göstermemiz gerekiyor diyorsun.

Katılımcı F: Bir yerden sonra bu hani bankanın bu bir rutini haline gelir. Ve hani o yaptığı işlemin sonuçları bakımından, yarın bir gün birinin gelip bunun da yüz yüze hesabını sormayacağını bilince, “benden onu isterler gönderirim, bunu isterler başka bir yalan uydururum, şunu isterler farklı bir şey gönderirim” şeklinde bankanın diğer birimleri arasında teftiş kurulu erir gider yani merkezden denetim.

Araştırmacı: Sadece merkezden denetim olursa.

Katılımcı F: Sadece merkezden denetim olursa rutine biner. O anlamda denetim azalır.

Araştırmacı: Başka bir başlık açarsak bu konuyla alakalı şöyle bir şey sorsam; merkezden denetimin işleyişinin etkinliği açısından... Şöyle bir başlık açarsak demiştik bu soru ile alakalı. Merkezden denetimin daha etkin çalışması için yerinden denetimin beslediği müfettişlik tecrübesine ihtiyaç var mı? Öyle sorsam ne dersiniz? Yani merkezden denetimin etkinliği için olmazsa olmaz mıdır yerinden denetim tecrübesi?

Katılımcı F: Tabii, çünkü daha çok dinamik. Yani merkezden denetimdeki arkadaşlar belli bir süre sahada çalışıp bilgi birikimi ediniyorlar ve merkezden denetime geçiyorlar. Bu arada saha ile iletişimleri tabii ki kopuyor. İşlemler değişiyor, mevzuat değişiyor. Kâğıt üstünde takip ediyorlar ama sistem değişiyor. Bunun uygulanışını görmediği için tekrar sahaya inmeleri lazım. O yüzden sahada görev yapan arkadaşın tecrübesi her zaman merkezden denetimi besliyor.

Araştırmacı: O zaman zaten kendi içsel döngüsü.

Katılımcı F: Tabii, kendi varlığını koruması için yerinden denetimin sürekli devam etmesi gerekiyor.

Araştırmacı: İhtiyacı oluyor zaten, tamam. Son sorumuz, biraz yordum ama bitiyor bununla beraber.

Katılımcı F: Estağfurullah.

Araştırmacı: Merkezden denetimin daha etkin bir işleyiş göstermesi için, daha etkin çalışması için neler önerirsiniz, neler olmalı sizce bankada?

Katılımcı F: Yani merkezden denetimin, işte az önce söylediğim ile paralel, sürekli kendini yenilemesi lazım. Bunu da yapabilmek için yerinden denetimdeki arkadaşlar sürekli geri bildirimde bulunması lazım merkezden denetime. Yani yoksa hani belli bir yapı kurup, teftiş kurulu bünyesinde, belli kişilerle rotasyon olmadan MD devam ederse bir yerden sonra artık bankanın ihtiyaçlarına cevap veremez. O yüzden sürekli değişim...

Araştırmacı: Kapalı bir yapı olmaması gerekiyor.

Katılımcı F: Kapalı yapı kesinlikle olmaması lazım. İnceleyen ekip veya senaryo oluşturan ekip, belli periyotlarda değiştirilmesi lazım. Sahadan da sürekli bilgi almaları lazım.

Araştırmacı: Bu kapallığı açarsam ben şöyle bir soru sorarsam size ne dersiniz? Sadece desem ki teftiş kurulu ile kalmasa açıklık...

Katılımcı F: Tabii.

Araştırmacı: Bankanın tamamına bu veri alımı anlamında açılma bu süreç, yani yöneticileri, başarılı yöneticileri, taltif almış örnek olmuş yöneticileri katsak...

Katılımcı F: Hatta işte personel bile olabilir. Yani buradan yönetici ile birlikte personel de seçmek lazım teftiş kurulunca.

Araştırmacı: Personel, evet, tabii. Buna siz olumlu bakar mısınız mesela böyle bir şey olabilir mi?

Katılımcı F: Tabii ben buna olumlu bakarım. Çünkü şöyle; siz denetleyen biri olarak ne kadar iş başında yapan arkadaşlara baksanız, nasıl yaptığını görseniz de kendinizin yapması gibi olmuyor. O işi yapan arkadaş, sistemde çok farklı açıkları da biliyor.

Araştırmacı: Çünkü icra ekranları açık ona, teftişe izleme ekranları açık.

Katılımcı F: Tabii icra ekranları açık. Teftişe izleme ekranları açık. Yani onun başında gidip izlemesi de olayı değiştirmiyor. Yani yapmakla izlemek çok farklı bir şey. Yaptığınız zaman çok farklı bilgilere vakıf oluyorsunuz. O yüzden de yapan arkadaşların da katkısı büyük olur. Sisteme farklı bir gözle bakıyor. Eğer sistemsel bir açık varsa onları biliyor. İşte bazıları yapıyor hile oluyor, bazıları bunu kullanmıyor, yapmaması gerektiğini mevzuat anlamında biliyor sistem izin verse bile. O da mevzuata uygun hareket etmiş oluyor.

Araştırmacı: Evet. Aslında bazılarının o ikinci verdiğiniz örnekte, o bilen bazılarının, o açığı engelleyebiliriz şunu yaparsak diye bir fikrine de ya da görüşüne de bu vesile ile açılmış olur merkezden denetim değil mi? Yani onlara...

Katılımcı F: Tabii, tabii. Merkezden denetim böyle feedback alırsa sahadan işi de daha da kolaylaşmış olacak.

Araştırmacı: Evet. Bunun bir riski olur mu? Yani teftiş kurulunun dışında birilerine böyle bir ortam, platform oluşturmak denetimin etkinliği açısından bir, ne bileyim...

Katılımcı F: Bir zafiyet oluşturmaz. Zaten onlar geri bildirimde bulunacak. Yani “şu konuda hani banka da böyle bir uygulama var, ama şunun şöyle şöyle riskleri var.” Bu sadece bu bildirim yapacak. Zaten merkezden denetim ve teftiş kurulu bunu inceleyecek.

Araştırmacı: Değerlendirecek zaten.

Katılımcı F: Değerlendirecek, haklı veya haksız bulacak, ona yönelik bir önlem alacak. Onun haricinde icrai, denetim anlamında icrai bir yetki verilmediği için bir sakıncası olmaz.

Araştırmacı: Evet, anladım, tamam. Bununla alakalı son başlığımız, alt sorumuz şu; merkezden denetimin daha etkin hale getirilmesi için teftiş kuruluna alınan, teftiş kurulunda görevlendirilen müfettiş yardımcılarının ya da müfettişlerin, belli bir süre rol modeller bağlamında eğitime tabi tutulması denetimi yani merkezden denetimi etkinleştirir mi sizce?

Katılımcı F: Tabii, etkinleştirir. Burada önemli olan uygun ortamı sağlamak. Bu belli şubede görevlendirme olabilir, ama burada önemli olan hani onu bir KOBİ MİY veya operasyon yetkilisi yok, oraya göndermek değil. Bu denetimdeki tecrübeyi edindiğini bilerek, o müfettiş unvanı ile iş başında onu çalıştırmak. Yani bunun sınırlarını çizip, bu şekilde bir görevlendirme ile...

Araştırmacı: Yine müfettiş unvanı olacak, ama icrada öğrenecek, icra ekranlarından açıkları aslında bir anlamda görebilecek.

Katılımcı F: Tabii yine müfettiş unvanı olacak ama icrada, icra ekranlarından, tabii. Biz zaten test ortamında değil, gerçek hayatta yaşayarak göreceğiz.

Araştırmacı: Anladım, anladım, bunun da katkısı olur diyorsunuz.

Katılımcı F: Tabii mutlaka olur.

Araştırmacı: Teşekkür ederim ... bey. Çok gerçekten vaktinizi aldım. Çok da verimli bir görüşme oldu benim açımdan.

Katılımcı F: Estağfurullah.

Araştırmacı: Son olarak yaptığımız bu görüşmenin bütünü çerçevesinde ekleyeceğimiz bir şey var mı?

Katılımcı F: Çok teşekkür ediyorum ben İsmail Bey. Kapsamı zaten çok güzel belirlemiştiniz.

Araştırmacı: Estağfurullah.

Katılımcı F: O anlamda hiç açık nokta kalmadı. Çok teşekkür ediyorum.

Araştırmacı: Ben de çok teşekkür ederim, çok sağ olun. Görüşmek üzere diyelim.

Katılımcı F: Sağ olasın.



KATILIMCI G

Araştırmacı: ... Bey merhabalar.

Katılımcı G: Merhaba.

Araştırmacı: Öncelikle çok teşekkür ederim görüşmemi, görüşme daha doğrusu ricamı kırmadığınız, kabul ettiğiniz için.

Katılımcı G: Estağfurullah.

Araştırmacı: Daha önce de sizinle görüşmeden önce konumuzla alakalı, ne konuşacağımız ile alakalı görüştüğümüzde ifade ettiğim gibi konumuz, görüşme konumuz, merkezden denetim ile alakalı hile denetimi bağlamında merkezden denetimin etkinliği üzerinde olacak.

Katılımcı G: Evet.

Araştırmacı: Sizin hem şube yöneticiliği hem de daha öncesinde bulunduğumuz teftiş kurulundaki tecrübelerinizden hareketle bu konularla alakalı size bazı sorular yönlendireceğim, oradan tecrübelerinizi bana aktarmanızı isteyeceğim.

Katılımcı G: Tabii ki.

Araştırmacı: Aslında bir 5-6 başlık halinde gideceğiz, ana başlıklar. Bunlardan birincisi, kısaca merkezden denetim ile alakalı bana bilgi vermenizi isteyeceğim, uygulamanın şekli ile alakalı, nasıl yürütüldüğü ile ilgili. İkincisi merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisinin ne olduğu ile alakalı bilgi alacağım sizden. Devamında şube faaliyetlerine, merkezden denetimin katkısından bahsedeceğiz. Merkezden denetimin hile bağlamında etkinliği, merkezden denetimin hile kaynağı bağlamında etkinliği, merkezden denetim- yerinden denetim karşılaştırması ve son olarak da merkezden denetimin daha etkin hale gelebilmesi için önerilerinizi alacağım. Bu çerçevede görüşmemizi devam ettireceğiz. Bir özetle, görüşme bilgilendirme formumuzda da yazdığı üzere, bu konuşmamız, bu görüşmemiz sadece benim tezimde kullanılacak. Verilerin gizliliği, mahremiyeti çerçevesinde ne isminiz ne de bankanın ismi herhangi bir şekilde geçmeyecek. Bunlar gizli tutularak araştırmada kullanılacak. Onu da özellikle belirtmek istiyorum. İzninizle başlayalım.

Katılımcı G: Tabii ki buyurun.

Araştırmacı: Kısaca öncelikle kendinizi tanıtmaz isteyeceğim sizden.

Katılımcı G: Tabii ki. 1982 Ankara doğumluyum. TED Ankara Koleji Lisesi mezunuyum. Dokuz eylül işletme bölümünden 2005 yılında mezun oldum. 2007 yılında müfettiş yardımcısı olarak ... Bankası'nda Göreve başladım. Sekiz buçuk yıl müfettişlik yaptıktan sonra, daha doğrusu müfettiş yardımcılığı, müfettişlik, kıdemli müfettişlik. On ay gibi bir süre ... şubesinde KOBİ müşteri ilişkileri yetkilisi olarak çalıştım. An itibarıyla yine ... Bankası ... şube müdürü olarak görevime devam ediyorum. Toplamda yaklaşık 10 yıllık bir bankacılık geçmişim var.

Araştırmacı: Tamam, teşekkür ederim. O zaman sorulara geçebiliriz eğer sizin için de uygunsa.

Katılımcı G: Tabii ki.

Araştırmacı: Merkezden denetim çalışmaları hakkında bir bilgi verebilir misiniz? Merkezden denetim hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz demiştim, oradan devam edebiliriz.

Katılımcı G: Tabii. Merkezden denetim belirli senaryolar üzerine şubede yapılabilecek riskli uygulamaların önüne geçmek adına oluşturulan, belli bir ekip vasıtasıyla yürütülen denetim çalışmalarıdır aslında, özet söylemek gerekirse. Detayda bu senaryoların nasıl kurulacağı, hangi risk bağlamında çalışılacağı, teftiş kurulu ilgili başkan yardımcısı ve başkan tarafından belirlenerek uygulanan bir yöntemdir. Özetle böyle söyleyebilirim.

Araştırmacı: Evet. Teftiş kurulunun merkezden denetim çalışmalarında seçtiği müfettişleri seçerken gözettiği hususlar neler, neye bakıyor?

Katılımcı G: Öncelikle orada müfettiş yardımcısının yerinden denetimdeki performansı, daha önce bulunduğu riskli işlemlerin boyutu, banka içerisindeki önemi gibi hususlar veya üstatlarının kendisi hakkında verdiği raporlar doğrultusunda bu işe uygun olduğunu düşünen, düşünülen kişiler teftiş kurulu başkanlığınca seçilir.

Araştırmacı: Belli bir tecrübeye sahip olacaklar.

Katılımcı G: Belli bir tecrübe, tabii ki, muhakkak. Bir buçuk- iki yıldan önce çok fazla ekibe müfettiş yardımcısı katılmaz. Genelde bu şekilde yürütülür.

Araştırmacı: Tamam. Senaryo ekibi, senaryolar dediniz. Merkezden denetimde çalışan bütün müfettişler senaryo mu yazar?

Katılımcı G: Merkezden denetimde çalışan bütün müfettişler senaryo yazmaz. Senaryo ekibi ayrı olur. Yaklaşık üç- dört kişi sadece bu senaryoların oluşması, sistemsal olarak raporlanması, belirli bir excel haline getirilmesi işlemlerini yürütür. Diğer kişiler ise merkezden denetimde bu oluşturulmuş kayıtlar üzerinde sistemsal, ulaşılabilecek her noktaya kadar gidecek şekilde denetimleri gerçekleştirir. Burada ekip yaklaşık 8- 10 kişi civarındadır.

Araştırmacı: Anladım, o zaman iki taraftan yürütülüyor merkezden denetim çalışmaları. Bir taraf senaryo, bir taraf inceleme ekibi diyebiliriz.

Katılımcı G: Aynen, evet. Evet, aynen.

Araştırmacı: Senaryoyla alakalı son bir soru sorsam.

Katılımcı G: Tabii.

Araştırmacı: Merkezden denetimde çalışan müfettişler, inceleme ekibi ve senaryo ekibi çerçevesinde mi senaryo üretirler, yoksa senaryoya teftiş kurulunun tamamı mı katkı yapabilir, ya da yapamaz mı?

Katılımcı G: Teftiş kurulunun tamamı bu senaryo üretimine ilişkin öneride bulunabilir.

Araştırmacı: Açık yani.

Katılımcı G: Tabii ki. Ama asıl olan, senaryo ekibi ve inceleme ekibinin uygulama esnasında herhangi bir açık görmesi üzerine yeni raporların, yeni risk noktalarının tespit edilmesidir. Tabii yerinden denetimde bulunan müfettiş arkadaşlar gerekli desteği verir. Gördükleri bir açık, uygulama eksikliği, bir süreç hatasına ilişkin teftiş kurulu başkanlığına öneride bulunarak, senaryoya tabii ki katkıları olabilir.

Araştırmacı: Anladım, o zaman beyin fırtınası şeklinde geçen bir aslında çalışma senaryo üretimi.

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle. Sürekli canlı kalan bir süreç aslında.

Araştırmacı: Evet, tamam. Son olarak bu konuyla alakalı sabit midir merkezden denetimde çalışan müfettişler, yoksa bunlar belli dönemler itibari ile değişir mi?

Katılımcı G: Merkezden denetimde çalışan müfettişler sabit değildir. Belirli dönem etrafında rotasyona uğrar. Ortalamada, bizim bankamız için söyleyebileceğim, yaklaşık 6 ayda bir, bir rotasyona uğrar. Bunun da faydalı olduğunu düşünüyorum. Çünkü aynı işi sürekli yapmak ister istemez belirli bir körlüğe neden olacaktır. Farklı kişilerin, farklı fikirlerin gelmesinde, teftiş kurulu bunu da düşünüyor.

Araştırmacı: Anladım, farklı gözler tarafından da değerlendirirsin süreçler diye bu rotasyon yapılmalı diyorsunuz, yapılıyor zaten.

Katılımcı G: Aynen öyle, yapılıyor, yapılmalı da bence.

Araştırmacı: Tamam. O zaman ikinci soruya geçiyorum müsaadenizle.

Katılımcı G: Tabii.

Araştırmacı: İkinci sorumuz merkezden denetimin personel üzerindeki etkisine dönük. Yani şöyle sorsam size; merkezden denetim çalışmaları, şube personeli üzerinde, sizin bir şube müdürü olarak özellikle yaptığınız gözlemler burada benim için çok değerli, nasıl etkiler doğuruyor?

Katılımcı G: Şimdi merkezden denetim bir defa şube personeli için şöyle... Şube personeli sürekli yukardan canlı bir süreç şeklinde işlemlerin incelendiğini, sürekli bir denetim altında olduğunu hissettiğinden, işlemlerin yapılması noktasında çok daha dikkatli oluyor. Belki böyle bir yapı, böyle bir uygulama olmadığı zaman alabilecekleri riskleri iyi niyetli- kötü niyetli almaktan imtina ediyor.

Araştırmacı: O zaman hile anlamında bir saik beslemelerini de yani bir saik gütmelerini de, bir niyet gütmelerini de engelliyor mu merkezden denetim?

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle. Sürekli bir denetim altında olması, en azından hileli bir davranış niyeti varsa personelin, daha çetrefilli, daha karışık, daha kontrol edemeyeceği uygulamalara itiyor.

Araştırmacı: Anladım, yani hatanın yanında hata yapmalarını engellemenin yanında, hileleri de engelleyici bir faktörü olduğunu söylüyorsunuz.

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle.

Araştırmacı: Buna bağlı olarak şöyle bir soru daha yöneltsem. Hata, hile yapmamak adına kendilerinin gözlemlendiğinin farkında olan personel...

Katılımcı G: Evet.

Araştırmacı: Sizce kendini daha geliştirme ihtiyacı hissediyor mu? Merkezden denetimin bu yönde personele bir motivasyonu var mıdır sizce?

Katılımcı G: Geliştirmek zorunda kalıyor. Aslında istek, istemek, isteğin de...

Araştırmacı: İsteğinde dışında oluyor diyorsunuz.

Katılımcı G: İsteğin de dışında geliştirmek zorunda kalıyor. Şöyle bir örnek vermek gerekirse; bir işlem yapılacak, bu işlemi nasıl yapacağımı bilmiyorsa, merkezden denetim olmadığında, iyi niyet olduğunu hata yapılacağını varsayıyorum, hiçbir şey araştırmadan...

Araştırmacı: Yapalım gitsin.

Katılımcı G: İşlemi geliştirmek yapacakken, merkezden denetimin de etkisiyle mecburen bu sürecin, bu işin doğrusunu öğrenmek suretiyle işi doğru yapmaya çalışıyor. Bu da istese de istemese de gelişimine katkıda bulunuyor.

Araştırmacı: Anladım. Evet. Yani "ben devamlı merkezden denetimin raporlarında..." dediğiniz şekilde iyi niyetli de olsa, yani iyi niyetli olduğu varsayımıyla söylüyorum, "hataları çıkan bir personel olmak istemem" güdüsünü personele bir anlamda sağlıyor diyorsunuz.

Katılımcı G: Tabii, tabii, tabii. Dikte ediyor hatta sağlamaktan öte, biraz zorlayıcı bir tarafı var.

Araştırmacı: Evet, evet. Yani mecbur bırakıyor. Evet, tamam. Aslında denetimin biraz, hani ne diyelim, bankaya katkısının olumlu tarafı bu, yaptırım yönüyle olumlu tarafı.

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle.

Araştırmacı: Bununla alakalı şöyle bir başlık daha açsam. Siz bir şube müdürü olarak izliyorsunuz personel üzerinde merkezden denetimin etkisini ya da genel denetimin etkisini, iç denetimin etkisini.

Katılımcı G: Evet.

Araştırmacı: Merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisini ölçen teftiş kurulu tarafından yapılan bir iç müşteri anketi var mı? Yani merkezden denetimin onların ağzından, onların dünyalarına nasıl yansıdığını ölçüyor mu banka?

Katılımcı G: Yani benim teftiş kurulunda çalıştığım dönemde böyle bir iki kere bir uygulama olduğunu hatırlıyorum. Sonuçlar hakkında doğrusu bir fikrim yok. Ama teftiş kurulunun bunu nasıl ölçeceğini de doğrusu anket dışında çok tahmin edemiyorum. Çünkü teftiş kurulunun tespit edebileceği bir nokta değil. Bununla ilgili daha sıkı, daha detaylı bir çalışma yapılmasında fayda görüyorum.

Araştırmacı: Evet. Yani sizce o zaman, merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisini ölçmeye dönük, şube personelinin bilgileri alınmalı mı? Böyle bir şey faydalı olur mu?

Katılımcı G: Bence faydalı olur.

Araştırmacı: Olur, tamam.

Katılımcı G: En azından yönlendirmek adına, belki de akıllara gelmeyen sürecin noksanlıklarını personel tespit edebilir. Bunda herhangi bir mahsur olduğunu düşünmüyorum.

Araştırmacı: Anladım, tamam. Bununla alakalı da soracaklarım benim bu kadar. Başka bir soruya geçeceğim izininizle.

Katılımcı G: Tabii ki, buyurun.

Araştırmacı: Merkezden denetim çalışmalarının şube faaliyetlerine katkısı ile alakalı konuşacak olursak, personel üzerindeki etkisinden bahsettik. Bir müdür olarak sizce merkezden denetim şube faaliyetlerini ne tür katkılar sağlıyor? Mesela birkaç örnek üzerinden veya işte, temel üzerinden hareket edersek. Kontrol ihtiyacını bir şube müdürünün azaltıcı bir etkisi var mı? Bunun yanında bu azaltıcı etkisi varsa eğer, merkezden denetim pazarlama faaliyetlerine şube müdürünün daha fazla zaman ayırmasına katkı sağlıyor mu? Ve aynı zamanda merkezden denetim, şube müdürüne, şubesinde olabilecek belirli riskli durumların önüne geçmek için bazı aksiyonlar almak yönünde bir imkân tanıyor mu?

Katılımcı G: Tabii şimdi orada, özellikle şube müdürü olarak belirteceğim ilk husus şudur: Merkezden denetiminin etkin olması, şube üzerinde bir el olduğunun düşünülmesi, hata riskini azalttığı için ve şube yöneticisinin de en büyük görevlerinden bir tanesi pazarlama olduğu için, pazarlamaya çok ciddi zaman ayırma şansımız oluyor. Bu çok önemli aslında en önemli konu bu olabilir.

Araştırmacı: Evet benim de, evet.

Katılımcı G: Bankanın daha verimli daha etkin, personelin daha etkin daha verimli çalışabilmesi adına aslında merkezden denetimin şubeye en büyük etkisi bu. İkincisi, malum şube müdürü olarak bir denetim fonksiyonunuz, göreviniz, sorumluluğunuz da var.

Araştırmacı: Her şeyi kontrol etmek.

Katılımcı G: Her şeyi kontrol etmek, yazılı bir sorumluluk bu. Merkezden denetimin şube üzerinde olması, işlemleri anlık inceleyebilmesi, benim de pazarlama faaliyetlerinde daha aktif olmamı sağlıyor. Aslında benim işimin bir kısmını yapıyor. Bu açıdan da benim üzerimden bir yükü almış oluyor. Bu durum da tabii ki şubenin performansına da olumlu katkı yapıyor.

Araştırmacı: Totalde bankanın performansını aslında değil mi?

Katılımcı G: Tabii ki, tabii ki.

Araştırmacı: Çünkü sizin şube müdürü olarak görevlerimizden biri her ne kadar kontrol olsa da, yani yükümlülüklerinizden diyelim.

Katılımcı G: Evet.

Araştırmacı: Görev olup olmadığı aslında tartışılabilir ama...

Katılımcı G: Yükümlülük diyelim.

Araştırmacı: Yükümlülüklerinizden birisi. Ama sizin ana göreviniz pazarlama yapmak.

Katılımcı G: Tabii.

Araştırmacı: Yani şubeye müşteri kazandırmak, mevcut müşterilerde daha derin çalışmak. Bunun sağlanması adına katkıları olduğunu söylüyorsunuz.

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle.

Araştırmacı: Bu da totalde verimliliğe de aslında değil mi bankanın karlılığına da...

Katılımcı G: Tabii ki, tabii ki. Bankanın karlılığına asıl, asıl katkısı bankanın karlılığına.

Araştırmacı: Evet, evet. Yine bununla alakalı son sorum şu, bu ana soru bağlamında. Şube faaliyetlerine katkı çerçevesinde bir soru daha yönelteceğimi söylemiştim.

Katılımcı G: Tabii, buyurun.

Araştırmacı: O da şu, merkezden denetim size şube müdürü olarak yaptığı raporlamalar sayesinde şubenin işleyişine dönük olarak, risklerin önüne geçmek amacıyla, bazı aksiyonlar almak yönünde yardımcı oluyor mu? Herhalde anlatabildim. Yani sizin raporlarda gördüğünüz hata ve hile niyetlerinden hareketle, bu portföy değişme olabilir, personelin başka bir şubeye veya personel ihtiyacının görülmesi adına yeni bir personel istemek veya personel ile alakalı bir bilgi sunmak İK'ye şeklinde aksiyonlar almanıza yardımcı oluyor mu?

Katılımcı G: Tabii şimdi merkezden denetimin oluşturduğu raporların bize intikal etmesi, bu raporlar farklı senaryolar olmasına karşın, belirli personel üzerinde yoğunlaşması, aynı hatanın aynı personel tarafından sıkça tekrarlanması bizim insan kaynaklarına ilettiğimiz bir konu. Buna yönelik olarak portföy değişikliği olabiliyor. Bu her zaman performans, işin pazarlama tarafı gibi düşünülür işin arkaya dönük operasyonel anlamda tam doğru yapılması da en az pazarlama kadar önemlidir.

Araştırmacı: Tabii ki.

Katılımcı G: Bu çoğu banka tarafından biraz göz ardı ediliyor. Hep rakamların üzerinden konuşuluyor ama işlemlerin geriye dönük tam doğru yapılması, şube yönetiminin veya banka yönetiminin geriye bakmak zorunda kalmaması temel amacımız olmalı. Bu bağlamda personel değişikliği, şube müdürünün personelinin performansındaki bakış açısı, buna ilişkin üstlerine verdiği bilgiler anlamında kesinlikle destekleyici bir unsur oluyor. Burada temel husus farklı raporlarda aynı personelin olması personelin yetersizliğine de biraz ipucu veriyor.

Araştırmacı: Evet. Yani size de o konuyla alakalı bir adım atma, bir aksiyon alma, bir inisiyatif kullanma...

Katılımcı G: Kesinlikle, bir alan bırakıyor.

Araştırmacı: Evet, evet, alan bırakıyor. Zaten o bahsettiğiniz husus sanırım şu açıdan önemli. En zor kazanılan değerlerden birisi itibar. Bankanın o bahsettiğiniz şekilde eğer personeli üzerinde, bir personelin banka ile alakalı çok yaptığı, bir müşteri ile alakalı veya müşteriler ile alakalı hatalar varsa kaybedilen itibarın geriye kazanılması, yeni bir müşteriyi kazanmaktan sıfırdan bir müşteriyi kazanmaktan çok daha zor.

Katılımcı G: Kesinlikle.

Araştırmacı: O yüzden size de o yönde bir adım atma şansı veriyor, onun önüne geçmek açısından zannediyorum.

Katılımcı G: Kesinlikle. Sıfır bir müşteride pazarlama anlamında, belirli vaatlerde bulunursunuz. Ama mevcut müşteride yapılan bir hata, gözle görülen bir hata olduğu için geriye dönük tamiri çok daha zor. Biri vaat üzerine, biri somut olaylar üzerine işliyor.

Araştırmacı: Evet, evet, anlıyorum, tamam. Başka bir soruya geçeceğim o zaman.

Katılımcı G: Tamam.

Araştırmacı: Merkezden denetim çalışmalarında en fazla tespit edilen hile türleri nelerdir desem, bana ne söylersiniz?

Katılımcı G: Birincisi zimmet, ikincisi kredi usulsüzlükleridir.

Araştırmacı: Zimmeti açar mısınız? Zimmet derken, mevduatla alakalı yapılan zimmetler mi, yoksa krediler ile alakalı, hani olayın içinde kredilerin de olduğu zimmetler mi?

Katılımcı G: Ya şimdi mevduattan da zimmet yapılabilir teknik anlamda, krediden de zimmet yapılabilir. Ama bunda deneyimlerinden yola çıkarak şöyle diyeyim; daha ziyade mevduattan yapılan zimmetlerdir.

Araştırmacı: Mevduat, tamam.

Katılımcı G: Yoksa krediden de zimmet tabii ki yapılabilir. Ama yoğunlukta olan mevduattan zimmettir.

Araştırmacı: Kredi usulsüzlükleri anlamında merkezden denetime takılan hile vakaları neler?

Katılımcı G: Kredi usulsüzlükleri temelde, olmayan teminatların sisteme girilerek sistemin yanılarak kredi limitlerinin aşılabilir hale gelmesi, olmayan teminatların girilmesi veya teminat vasfı olmayan kıymetlerin teminatmış gibi gösterilerek sistemin yanıtılması, bu suretle kredibilitesi olmayan firmaların kredilendirilmesi en sık rastlanan konudur.

Araştırmacı: Anladım. Yani aslında kredi almaya yeterli olmayan, kredi alması mümkün olmayacak müşteriler.

Katılımcı G: Hem moralite anlamında kredi alamayacak veya moralitesinde bir sıkıntı olmamasına rağmen, teminat olmaksızın kredi kullanamayacakken...

Araştırmacı: Evet, kullanılabilir hale getirmek.

Katılımcı G: Kredi tahsisi yapılabilir hale getirilmesi en sık karşılaşılan konudur.

Araştırmacı: Peki, bunlar dışında mesela Bankacılık Kanunu'nda geçen bazı suçlar var. İşte verilerin paylaşılması, banka sırrının ifşası, müşteri sırrının işte paylaşılması şeklinde. Bunların merkezden denetimden diğerlerine nazaran tespit edilememesinin sebebi nedir? Merkezden denetim bunlarla ilgilenmiyor mu?

Katılımcı G: Merkezden denetim bunlarla ilgileniyor. Ancak merkezden, bu bahsettiğiniz veri paylaşımı gibi hususlar kayıtlara yansıtılmayan, raporlanması zor. Bu suretle tespiti merkezden denetim tarafından zor konular. Bunlar daha çok yerinden denetim veya müşteri şikâyeti yoluyla ortaya çıkabilecek hususlar. Yani şunu söylemek istiyorum, somut, raporlanması mümkün olan konular olmadığı için, mümkün olmayan konular olduğu için merkezden denetim adı diğer adı uzaktan denetim. Bu çok daha müşteri ile veya şube ile iç içe olunması gereken konular o yüzden yerinden denetimin, gerek müşterilerle iletişim, gerek şube ile iletişim vasıtasıyla çözülebileceği konular. O yüzden merkezden denetim bunları olabildiğince farklı kıstaslarla tespit etmeye çalışıyor. Ama tabii ki bir zimmet, bir kredi usulsüzlüğü gibi sisteme çok yansıtılmadığı için biraz geri planda kaldığını söyleyebiliriz.

Araştırmacı: Evet. Bu çok benim için aydınlatıcı oldu. Şöyle bir soru sorsam o zaman herhalde tam olarak doğru mu anlamışım, beni teyit etmenizi isteyeceğim. Merkezden denetiminin bulduğu hileler o zaman daha çok muhasebesel kayıt bırakan işlemlerin usulsüzlükleri oluyor değil mi?

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle. Muhasebesel veya sistemsel iz bırakacak...

Araştırmacı: Log da olabilir.

Katılımcı G: Log, tabii log da. Ya muhasebesel ya da sistemsel olarak iz bırakacak şeylerin...

Araştırmacı: Mutlaka iz bırakacak.

Katılımcı G: Merkezden denetimden incelenmesi hem daha sağlıklı, hem daha pratik, hem daha güvenilir olur.

Araştırmacı: Evet. Muhtemel oluyor zaten.

Katılımcı G: Tabii ki.

Araştırmacı: Çünkü merkezden denetiminin zaten raporlamalarının temelinde hareketler olması gerekiyor.

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle.

Araştırmacı: Tamam.

Katılımcı G: Ya banka sistemi, ya muhasebe kayıtları vasıtasıyla bir hareket olması lazım ki bunlar raporlanabilir hale gelsin.

Araştırmacı: Evet, anladım, anladım, tamam. O zaman şöyle bir soruya geçeceğim yine bununla bağlantılı olarak. Akademik dünyasında, literatür, yani akademik literatürde şöyle bir görüş var, bir model var; "hile üçgeni modeli". Yapılan çalışmada, en geçerli çalışma bu. Hileleri üç temelden hareketle oluşabilen davranışlar olarak tanımlıyor bu model. Yani şöyle; bir hile üç kaynaktan meydana gelebilir, hilenin motivasyonu aslında 3 kaynak olabilir. Birincisi fırsatlar, ikincisi baskı, üçüncüsü de meşruiyet diyor bu model, bu görüş. Siz bu görüş çerçevesinde, bankadaki deneyimleriniz doğrultusunda, en çok hile motivasyonunda hangi unsurun öne çıktığını söylersiniz?

Katılımcı G: Hile hususunda en büyük şey fırsat. Fırsat olduğunu düşünüyorum. Neden? Gerekli denetim olmadığı sürece personel üzerinde şube müdürünün, merkezden denetimin, bankanın gerekli bir gerektiği kadar denetim olmazsa ve yapı itibarıyla hileli davranışa müsaitse veya şu da sıkça rastlanır; eşinin, dostunun, kendisinin sağlık sorunları, ciddi paraya ihtiyacı, borçluluk düzeyi insanları hileli davranış itiyor.

Araştırmacı: O zaman şöyle düzeltiyim soruyu, ya da biraz açmak istiyorum. Mevcut banka uygulamasında hilelerin gerçekleşebilmesine müsait bir denetim eksikliği oluşturan bir fırsat zemini var mı şu an? Daha çok yoksa eğer, ya da varsa zaten fırsat dediniz. Yoksa eğer, hile unsuru olarak, hile motivasyonu olarak, hangi kaynak sizce daha önde? O zaman o ikinci bahsettiğiniz kaynak mı mesela daha önce? Daha önce geliyor, baskı dediğimiz, onu bir açabilir misiniz?

Katılımcı G: Şu an... Tabii şimdi fırsat artık teknolojinin ileri düzeye ulaştığı bir durumda...

Araştırmacı: Bugünkü uygulamalar özelinde.

Katılımcı G: Bugünkü uygulamada, çok fazla sistem o fırsatı kötü niyetli kişilere bile, hile yapılacak fırsatı doğrusu çok fazla açmıyor. Hem merkezden denetim teftiş tarafı, hem de operasyonel işlemlerin artık merkezi operasyon tarafından yapılması, işlemlerin genel müdürlük tarafından, diğer bir ifade ile öyle söyleyeyim.

Araştırmacı: Evet, izlenmesi bir anlamda anlık.

Katılımcı G: Genel müdürlük tarafından izlenmesi ve kısmen yapılması, bu fırsatları aslında fırsatları azaltıyor. Tabii fırsat ortadan kalkınca, bugün yapılan usulsüzlüklerin sebebi nedir? Dediğim gibi, dediğiniz gibi daha doğrusu, baskı, performans baskısı özellikle. Özellikle bu kredi soruşturmalarında. Aslında şöyle de söyleyebiliriz. Zimmet, en çok yaygın olan usulsüzlük zimmet ve

kredi usulsüzlükleri dedik. Zimmet için eşleştirebileceğimiz fırsat, kredi usulsüzlükleri için genel itibariyle eşleştireceğimiz şey baskı olabilir.

Araştırmacı: Baskı. Baskının, performans baskısı dışında, kişinin özel hayatında borçluluk, psikolojik anlamda işte ailevi sebepler mesela gibi taraflarından bahsedecek olursak, o zaman da kredi usulsüzlüklerin de mi daha çok baskı ortaya çıkar yoksa bu sefer zimmete mi yönelir personel?

Katılımcı G: Kesinlikle zimmete yönelir. Performans baskısı dışındaki bütün unsurlar, kötü niyetli personeli zimmete, zimmete iteceğini gözlemledim. Deneyimlerim onu gösterdi. O düşünceydim.

Araştırmacı: Zimmete iter, anladım. Son olarak meşruiyet faktörünü biraz açmak istiyorum. Meşruiyet şu; personel kendi kendine bir telkinde bulunuyor diyor ki “ben yıllarca bu kuruma hizmet ettim, bana herhangi bir taltif uygun görmediler, beni yükseltmediler, terfi vermediler. Benim bu hizmetin karşılığı bu kadar yıldan beri aldığım maaşın hizmetin karşılığı bu aldığım maaş değil. Dolayısıyla ben buradan 5-10 lira alsam bu benim hakkım” diyor personel. Meşruiyetin açılımı bu. Bu yönde bir hile vakası hiç gördünüz mü kurumunuzda?

Katılımcı G: Açık söylemek gerekirse bu yönde bir hile vakası görmedim. Bu genelde performans düşüklüğü, verimsizlik, etkisizliğe personeli yönlendiriyor. Ama gördüğüm, yaptığım, okuduğum soruşturmalarda...

Araştırmacı: Hileye itme tarafında.

Katılımcı G: Hileye itme tarafında çok bir etkisi olduğunu düşünmüyorum. Çünkü bu sadece motivasyonu etkileyen, kişinin şubeye veya ilgili birime, çalıştığı birime ne kadar istekli gelmesine neden olacak süreçler. Hal böyle olunca bu usulsüzlükten ziyade, verimsizliğin bir nedeni olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Anladım, anladım. Meşruiyet, daha çok verimsizlik tarafıyla değerlendirilebilir diyorsunuz. Tamam.

Katılımcı G: Öyle olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Şöyle bir yine bununla alakalı ricada bulunsam, bir soru sorsam size.

Katılımcı G: Tabii, tabii.

Araştırmacı: O zaman merkezden denetim uygulamaları kapsamında mesela bir kişinin çok borcu var ve bu borcu çok yükselen kişinin mali anlamda bir baskıya maruz kalabileceği varsayımıyla hareket edersek...

Katılımcı G: Evet.

Araştırmacı: Bunun önüne geçmek amacıyla aşırı borçlu personelin takibi yapılıyor mu?

Katılımcı G: Kesinlikle. Merkezden denetim tarafından bu yıllardır, merkezden denetim ilk kurulduğu dakikadan beri neredeyse sürekli takip edilen bir konudur. Çünkü biraz önce de söylediğim gibi bahsettiğiniz fırsat kavramı, pardon fırsat kavramı değil, yani baskı kavramı, mutlaka personeli hileli davranışa itecektir. Bu da merkezden denetim müfettişleri tarafından bilindiği için, belirli aralıklarla güncellenen merkez bankası kayıtları teftiş kurulu başkanlığınca zaten incelenir. Bunun etkisi ne olur dersiniz, bunun etkisi de borcun yüksek olması tek başına bir kistas, faktör, bir neden değil herhangi bir hata veya usulsüzlük için ama.

Araştırmacı: Tabii, mutlaka bir hile yapılacak diyemeyiz.

Katılımcı G: Diyemeyiz. Ama aynı personelin farklı raporlarda da...

Araştırmacı: İzleri varsa.

Katılımcı G: İz ve izleri varsa, müfettişin ilgili personel işlemlerini daha detaylı incelemesi sonucunu doğuracak etkilerdir.

Araştırmacı: Bir ipucu aslında.

Katılımcı G: Bir ipucudur, evet.

Araştırmacı: Yine meşruiyet faktörü ile alakalı bir raporlama var mı diye sorsam. Yani şöyle, bir şubede veya bir birimde çok uzun yıllardır çalışmış ancak terfi alamamış bir personelin yaptığı işlemlerin özellikli olarak incelendiği bir rapor şekli, bir uygulama var mı merkezden denetimde?

Katılımcı G: Benim çalıştığım dönemde çok gündemde olan, çok yoğun üzerinde çalışılan bir rapor çeşidi değildi.

Araştırmacı: Banka genelinde böyle bir raporlamanın yapıldığını varsayarsak, sizce bunun katkısı olur mu, faydası olur mu?

Katılımcı G: Yine verimlilik anlamında katkısı olacağını düşünüyorum.

Araştırmacı: Verimlilik anlamında.

Katılımcı G: Şimdi orada terfi konusunda tabii kariyer grupları var. Uzun zamandır aynı unvanda bekleyen personel var. Hal böyle olunca illaki bu meşruiyet kavramı anlamında sıkıntı yaşayacak personel banka içerisinde her zaman olacaktır. Hani bunu verimlilik anlamında değerlendirmenin daha doğru olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı G: Biraz önce söylediğim gibi hani, hileli davranış.

Araştırmacı: Bu tip bir şeyle karşılaşmadım diyorsunuz.

Katılımcı G: Çok karşılaşmadım. Çok değil hiç karşılaşmadım. Ama tabii örnekleri olmuş olabilir, ben hani deneyimlerimle...

Araştırmacı: Tabii sizin dışınızda gerçekleşmiş olabilir. Aslında şöyle diyebiliriz o zaman. Banka özelinde, kurumunuz özelinde, tabii başka bir işletme veya kurum konusunda fikir yürütemeyeceğimiz için öyle söylüyorum. Bu tip bir deneyimi olan, uzun yıllardır terfi alamayan personelin iş aidiyeti azalabilir ama onun hile yapması konusunda bir cesaret, cesaret de demeyelim de bir hata, bir usulsüzlüğe onu yönlendirecek bir unsur olmuyor meşruiyet.

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle. Öyle olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Evet, öyle olduğunu, öyle olduğu konusunda tecrübeleriniz var. Son olarak şunu sorsam.

Katılımcı G: Tabii.

Araştırmacı: Merkezden denetim ile alakalı fırsatlardan ilk önce bahsetmiştiniz. Yani fırsatların daha çok insanları hileye, eğer fırsatlar varsa.

Katılımcı G: Varsa.

Araştırmacı: İnsanlara fırsatlar sunulursa diyelim, iteğinden bahsetmiştiniz. Peki, bu fırsatları engellemek adına, sonrasında eklemiştiniz, demiştiniz ki “bugünkü teknolojik gelişmişliğin doğrultusunda düşünürsek, bu fırsatların aslında az olduğunu

düşünüyorum” demiştiniz. Peki, bu fırsatları engellemek adına bankada uygulanan sistemselsel ve manuel kontrollerden birkaç tane bana örnek verebilir misiniz?

Katılımcı G: Tabii ki. Yani şimdi şöyle söyleyeyim. Bizim banka için, mesela krediler anlamında bir firma ilk önce bizim modülümüzden skorlanır. Bu skorlanmanın neticesinde belirli bir teminat düzeni sisteme girilmediği sürece kredi limitleri açılmaz. Bu teminatın sisteme girilmesi aşamasında kontroller, hem merkezden denetimden hem merkezi operasyon vasıtasıyla bankanın hem denetim, hem icracı birimi tarafından denetlenir. Girişler kısmen oradan yapılır, büyük çoğunlukla artık öyle diyelim...

Araştırmacı: Merkezi operasyondan sonra.

Katılımcı G: Merkez operasyondan. Hal böyle olunca ipoteksiz veya gerektiği kadar çek alınmadan...

Araştırmacı: Teminatsız yani.

Katılımcı G: Teminatsız kredi kullanmasının mesela önüne geçilebiliyor veya...

Araştırmacı: Bu sistemselsel bir kredi kontrol mekanizması.

Katılımcı G: Sistemselsel bir engel. Tabii ki. O girişi yapmadığınız sürece isterseniz de, kötü niyetli de olsanız bir şekilde kredi kullandıramıyorsunuz. İkincisi bizim banka için 15 bin lira, bir müşteri 15 bin lira nakit çekmek istediğinde bizde ikinci bir onaya düşüyor.

Araştırmacı: 15 bin liraya kadar o zaman tek kişi ödeme yapabiliyor.

Katılımcı G: Tabii, aynen. Tek kişi 15 bin liraya kadar ödeme yapabildiği için ikinci bir yetkili, ya operasyon yetkilisi ya şube müdürünün onayına düşüyor. Aklıma gelen başka.

Araştırmacı: O zaman şöyle diyebiliriz aslında. Bu hem kredi süreçlerinde hem de operasyonel süreçte çünkü bu verdiğiniz örnek operasyon, bir verdiğiniz kredi.

Katılımcı G: Biri kredi, biri operasyon.

Araştırmacı: Aslında çift onay mekanizmaları var. Bu çoğaltılabilir. Her işlem için çoğaltılabilir. Şu an siz hani hatırladınız onları.

Katılımcı G: Evet, evet. Çoğu işlemde de dediğin gibi var zaten. O da fırsatı zaten minimum seviyeye indiriyor.

Araştırmacı: Tabii aynen öyle çünkü çift...

Katılımcı G: Tabii burada önemli olan şu sözünüzü kesiyorum.

Araştırmacı: Estağfurullah.

Katılımcı G: Fırsatı engellemek adına koyulan işlemlerin pazarlamayı engelleyecek düzeyde olmaması.

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı G: Şimdi buradaki asıl aslında kurulması gereken denge bu.

Araştırmacı: Asıl işten de uzaklaştırmaması.

Katılımcı G: Yani biraz önce verdiğim örnekte 15.000 lirada bizde ikinci onay var. Bunu 5.000 liraya çekersiniz şubede işlem yapamazsınız gibi.

Araştırmacı: Tamam, anladım, genel hatlarıyla, genel daha doğrusu değerlendirmeler doğrultusunda bana bir görüş bildirmenizi istesem. O zaman fırsatları ve baskıları, hatta meşruiyeti diyeyim, yani eğer öyle bir ihtimalden hani hareket edersek, merkezden denetim bu unsurları engelleyici bir önleyici kontrol mekanizması diyebilir misiniz bana?

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle diyebilirim. Söylediğiniz gibi, söylediğimiz gibi raporlar vasıtasıyla.

Araştırmacı: En son “merkezden denetimin önleyici bir kontrol mekanizması olduğunu düşünüyorum” demiştiniz. Hile bağlamında, hile kaynağı bağlamında konuştuğumuz soruda, daha doğrusu üzerinde konuştuğumuz husus da böylece neticelenmiş oldu, nihayete ermiş oldu. Başka bir soruya geçiyorum. Başka bir ana sorunuz. Merkezden denetim-yerinden denetim karşılaştırması.

Katılımcı G: Tabii, evet.

Araştırmacı: Sizce merkezden denetim uygulamaları, yerinden denetim uygulamalarını zamanda nasıl etkileyecek?

Katılımcı G: Şimdi merkezden denetim, bu benim şahsi deneyimlerime göre şahsi görüşüm. Merkezden denetim, yerinden denetime yardımcı mahiyette büyük faydası oluyor. Ama bir riskin merkezden denetim tarafından tespit edilmesi olası, ama neticelendiren bunu her zaman yerinden denetimdir. Hal böyle olunca destekler nitelikte olduğunu düşünüyorum. Yerine süreç içerisinde geçmeyeceğini, geçmemesi gerektiğini de düşünüyorum. Sadece yerinden denetim, belirli periyotlarda yapılan teftiş çalışmalarıdır. Örneğin yılda bir kere aynı şubeye gidilir vesaire. Merkezden denetim yoğunlaştıkça, kapsamı arttıkça belki buradaki süreç iki yılda bir düşebilir. Bu şekilde bir yardım olabilir ama yerine geçmek, yerinden denetim, merkezden denetimle tamamen...

Araştırmacı: Yani alternatif, ikame...

Katılımcı G: İkame edilmesinin, alternatif olmasının mümkün olmadığını, zaten olmaması gerektiğini de düşünüyorum.

Araştırmacı: Peki ağırlığını azaltma anlamında yerinden denetimin bir süreç yaşayabiliriz diyorsunuz değil mi?

Katılımcı G: Evet.

Araştırmacı: Yani bir yılda bir olan, altı ayda bir olan teftiş, yerinden denetim...

Katılımcı G: Tabii, tabii. Şimdi raporlar geliştirildiği sürece, riskli şubeler tespiti edildiği sürece, standart her yıl aynı şubeye bir müfettiş giderken, riskli şubelere belki altı ayda bir daha düzgün çalışan, risk düzeyi düşük olduğu düşünülen şubelere belki iki-iki buçuk yılda bir şubeye gidilmesi müfettişin de etkin kullanılması açısından teftiş kuruluna yardımcı olabilir diye düşünüyorum.

Araştırmacı: Evet, evet. Burada şöyle bir husus ifade etmek istiyorum. Şimdi biz denetim faaliyetlerini sizin de bildiğiniz gibi bankacılık özelinde, yapılaş şekli açısından, denetimin amacına göre dersek üçe ayırabiliriz. Birincisi rutin denetim faaliyetleri olağan, ikincisi inceleme ve soruşturma. Aslında olağandışı denetim dediğimiziz.

Katılımcı G: Evet, evet.

Araştırmacı: Peki, şöyle bir şey sorsam. Olağan denetim faaliyetlerini zamanla merkezden denetim, yerinden denetimden merkezden denetime kaydırır. Yani bu anlamda bir süreç gözetleyebiliriz, süreç şahit olabiliriz dediniz. Peki, olağandışı denetim dediğimiziz.

Katılımcı G: Evet.

Araştırmacı: İnceleme soruşturmayı merkezden denetimin yapma şansı var mı?

Katılımcı G: Yani inceleme- soruşturma tabii ki adı üzerinde çok olağan dışı bir mevzu olduğu için, merkezden denetim vasıtasıyla yapıp, özellikle soruşturma, soruşturmada personel hakkında hem maddi, hem manevi etkileri olan, siciline işleyen terfisini etkileyen hususlar olduğu için, merkezden denetimin sadece bu tarz konuların tespiti aşamasında yol gösterici olacağı veya soruşturma esnasında, soruşturmayı yapan müfettiş tarafından talep edilen bilgilerin raporlanıp, bunun da standart merkezden denetim raporlarına katılmasına katkı vereceğini düşünüyorum. Ama belirli bir destekler nitelik dışında, yerinden denetimde de söylediğim gibi soruşturmayı merkezden denetimden yapmak mümkün, teknik olarak mümkün değil.

Araştırmacı: Görülüyor diyorsunuz.

Katılımcı G: Çünkü soruşturmalarda ilgililerin ifadelerini almanız gerekir, savunmalarını vermeniz gerekir, müşterilerle belki farklı yerlerde, şube içinde olmayacak yerlerde konuşmanız gerekir. Bir yığın insana bir ceza veriyorken de bulunan her detayın da yerinde olunmasının daha mantıklı olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Anladım. Disiplin hukuku anlamında bir süreç.

Katılımcı G: Olduğu çok ekstrem bir durum olduğu için... Merkezden denetimin bunu da yerinden denetim gibi destekler nitelikte, destekler nitelikte olması gerektiğini, atıyorum yani yerinden denetimdeki desteği yerine geçebilirliği yüzde 50 ise, soruşturmada bunun oranının yüzde 25'lere düşeceğine inanıyorum.

Araştırmacı: Anladım, çok daha az olacaktır diyorsunuz.

Katılımcı G: Tabii ki.

Araştırmacı: Son olarak bununla alakalı yine daha önce de konuştuk aslında ama yine bu bahsettiğimiz hususları destekleyici olsun düşüncesiyle, şöyle bir soru sormak istiyorum. Sizce merkezden denetim etkin çalışsın istiyorsak, yerinden denetim olmadan bu mümkün mü? Ya da yerinden denetim tecrübesi olmadan bu mümkün mü?

Katılımcı G: Yerinden denetim tecrübesi olmadan, merkezden denetimin etkin olması mümkün değil. Zaten konuşmamızın başında söylediğimiz belirli bir kıdeme gelmiş müfettişlerin merkezden denetime seçilmesinin gerekçesi de bu. Yoksa işe yeni başlamış, iki ay olmuş müfettiş yardımcılarını tarafından da bu işlemlerin yapılması öngörülebilirdi. Ama bankamız tarafından hiçbir şekilde böyle bir uygulama bulunmamaktadır. Çünkü yerinden denetiminde neyin aksayabileceği, süreç içerisinde neler hata olabileceği müfettiş tarafından gözlemlendiğinde oluşturulacak raporda, merkezden denetim senaryo raporlarında, çok daha etkin raporlar çıkabiliyor. O yüzden yerinden denetim görmeden merkezden denetime gelmenin çok bir anlamı bulunmuyor.

Araştırmacı: O zaman zaten en başta söylediğimiz.

Katılımcı G: Sadece teknik anlamda ekranları bilmek, bazı şeyleri bulmak için yeterli değil.

Araştırmacı: O zaman zaten sizin en başında söylediğiniz husus aslında birbirine iki denetim şeklinin de mecbur olduğunu hani ifade ettiğiniz...

Katılımcı G: Kesinlikle, aynı şey tabii ki yerinden denetim için de geçerli. Merkezden denetimin yönlendirmesi olmadan...

Araştırmacı: Evet, etkin olması.

Katılımcı G: Belirli bir risk algısıyla olaylara bakmadan, bir şubede hem süre anlamında...

Araştırmacı: Risk odaklı denetim yapılamaz mı mesela?

Katılımcı G: Risk odaklı denetim yapılamaz, aynen.

Araştırmacı: Evet. Çünkü zaten şöyle bir şey, işlem yoğunluğunun en yüksek olduğu sektör bankacılık.

Katılımcı G: Evet.

Araştırmacı: O kadar yığın işlemin sıra usulü bakılmasının artık imkânından herhalde bahsedemeyiz değil mi?

Katılımcı G: İmkânsız. İmkânsız.

Araştırmacı: O yüzden risk odaklılığı da sağlayacak ana araçlardan birisi merkezden denetimdir diyebiliriz aslında.

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle. Ondan sonrası da yerinden denetimin, şubenin durumuna, özel durumuna rakamlarına vesaire müfettişlik deneyimine istinaden dikkatini çeken hususlara yönelmesi ile çıkabilir zaten.

Araştırmacı: Tamam. O zaman son soru artık.

Katılımcı G: Tabii buyurun.

Araştırmacı: Merkezden denetimin daha etkin hale gelebilmesi için sizce ne tür süreçler gözetilebilir? Yani merkezden denetim sizce nasıl daha etkin hale getirilebilir? Bununla alakalı önerileriniz nelerdir?

Katılımcı G: Yani merkezden denetim, öncelikle en başta da söylediğim gibi oluşturulan raporlar vasıtasıyla ilerleyen bir birim. Şimdi rapor sayısının çeşitliliği de müfettişin yerinden denetimdeki tecrübesi, gözlemi vasıtasıyla olacaktır. Hal böyle olunca ne kadar çok şube teftişi yapılması, burada personeli iletişime geçilmesi, kapalı kutu olarak kalınmamasının öneminin de altını çizmek istiyorum.

Araştırmacı: O da işte klasik denetim anlayışından biraz daha değil mi, aslında modern denetim anlayışına yaklaşılmaması.

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle, kesinlikle. Hani sadece dosyalara, fişlere bakmak suretiyle değil, personelin sorunlarıyla da ilgilenecek raporlar yapılabildiğine çok şahit oldum. O yüzden şube deneyiminin mutlak suretle merkezden denetime ne kadar aktarıldığı, bir defa merkezden denetimin işleyişinin kalitesindeki ana faktör olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Evet, ne kadar şube deneyimi, o kadar kaliteli merkezden denetim diyorsunuz.

Katılımcı G: Kesinlikle, kesinlikle. Çünkü sürece olan hâkimiyet ister istemez artacak. Bu da farklı senaryoların oluşmasına neden olacaktır.

Araştırmacı: Besleyecek, evet. Şöyle bir soru sorsam bununla alakalı bana ne dersiniz? Ne kadar şube denetimi, şube deneyimi, o kadar merkezden denetim etkinliği ilişkisi kurduk ya.

Katılımcı G: Evet.

Araştırmacı: O zaman merkezden denetimdeki raporların beslenmesi amacıyla raporların oluşturulması sürecinde, bankanın sadece teftiş havuzunun değil de, insan kaynağı anlamında, uzun yıllardır bankada başarıları ile bilinen, taltif almış, örnek yöneticilikleri

herkes tarafından takdir edilen yöneticilerden de, banka şube yöneticilerinden de, teftiş kökenli olabilir bu, olmayabilir. Bu yönde bir rapor oluşturulması ile alakalı destek alınabilir mi?

Katılımcı G: Kesinlikle destek alınabilir. Şu anlamda söylüyorum. Burada biraz önce bahsettiğim gibi, nasıl müfettişin şubede daha fazla bulunması raporlara olumlu yansiyorsa, başarılarıyla bankada adını duyurmuş, belirli bir seviyeye gelmiş yöneticilerden de kesinlikle süreçle ilgili fikri alınabilir. Ne kadar çok fikir, o kadar çok senaryo, o kadar az hileli işlem için fırsat. Aslında özet cümle bu olabilir.

Araştırmacı: Evet. Aslında şu; ne kadar o işi yapan kadar müfettiş...

Katılımcı G: Kesinlikle bunun müfettiş olmakla da çok alakası yok.

Araştırmacı: Tabii, evet.

Katılımcı G: Ne kadar çok o işin içinde...

Araştırmacı: İcrada ise...

Katılımcı G: Ne kadar hâkim, icrai anlamda, o kadar çok...

Araştırmacı: Evet, evet. Hile risklerini de bilir zaten değil mi? Kapatabilir aynı zamanda önerileriyle.

Katılımcı G: Tabii ki, tabii ki, tabii ki.

Araştırmacı: Son sorum bununla alakalı. Teftiş kurulu bağlamında biraz daha merkezden denetimin değerini artırmak istersek eğer, şöyle bir şey yapabilir miyiz? Ya da yapsak sizce nasıl olur, nasıl değerlendirirsiniz bunu? Merkezden denetimde çalışacak olan veya merkezden denetimde çalışma potansiyeli taşıyan ki her teftiş kurulu üyesi taşıyor bu potansiyeli.

Katılımcı G: Evet.

Araştırmacı: Bu sebeple teftiş kurulunun üyeleri dediğimiz müfettiş yardımcıları ve müfettişler, her rol modelin çerçevesinde şubede belli bir süre, ne diyelim ona, staj gibi eğitime alınsalar, bunun merkezden denetime bir katkısı olabilir mi? Yani bütün rol modelleri öğrenmeleri açısından, gişeden tutalım, yönetmenliğe kadar. Yani icrai anlamda her türlü sorumluluğu alabilecek şekilde, şubelerde belli bir süre icranın içinde olurlarsa eğer bu merkezden denetimin kalitesini artırır mı?

Katılımcı G: Şimdi bu süreç tabii ki merkezden denetimin kalitesini illaki artıracaktır. Çünkü öğrenilen süreç, görülen süreç, atıyorum bir süreç on adımdan oluşuyorsa ve müfettiş bunun dokuzunu biliyorsa, yapıyorken onunu da öğrenecektir ve bunun da illaki bir katkısı olacaktır. Tabii bunun nasıl olacağı, uygulaması, müfettiş üzerindeki psikolojik durumu çok iyi analiz edilerek, böyle bir sistem kurulabilirse, sağlıklı bir sistem kurulabilirse. Bu yapı ki bahsettiğiniz hususun zor olduğunu düşünüyorum. Yapılabilirse kesinlikle merkezden denetim etkinliği anlamında faydası olacaktır. Ama yapılabilirliğinin de zor olduğunu düşünüyorum, onu da söyleyeyim

Araştırmacı: Anladım. Çünkü o çerçevenin oluşturulması zor. Yani müfettişin müfettiş kalarak, değil mi?

Katılımcı G: Evet.

Araştırmacı: İcranın içinde bulunması, onun psikolojisinin...

Katılımcı G: Tabii onun BBDK tarafında da...

Araştırmacı: Tabii.

Katılımcı G: Mevzuatsal sıkıntıları da var. Hal böyle olunca bunu bir şekilde mevzuata, kanunlara, banka mevzuatı ya da kanuna uydurmak biraz sıkıntılı bir işlem.

Araştırmacı: Evet, anladım. Ama eğer uygun bir platform oluşursa bunun da merkezden denetime, o işleri öğrenecekleri için diyorsunuz, değil mi?

Katılımcı G: Evet, evet.

Araştırmacı: Yani bir fiil yapan gibi bileceği için katkısı olacağını düşünüyorum diyorsunuz.

Katılımcı G: Evet, kesinlikle.

Araştırmacı: Tamam. Sorularımız bu kadar.

Katılımcı G: Teşekkür ediyorum, ayağınıza sağlık.

Araştırmacı: Bu konularla alakalı ekleyeceğimiz bir şey varsa yine de son olarak dinlemek isterim sizi, hile bağlamında merkezden denetimin etkinliği ile alakalı.

Katılımcı G: Yani bütün hususları konuştuğumuzu düşünüyorum. Elimden geldiğince de deneyimlerimi aktarmaya çalıştım.

Araştırmacı: Şüphesiz. Çok çok verimli oldu benim için de. Çok teşekkür ederim.

Katılımcı G: Teşekkürler, ayağınıza sağlık, ekleyeceğim fazla da bir husus yok, teşekkürler.

Araştırmacı: Ben teşekkür ederim. Tamam, çok teşekkürler, sağ olun.

KATILIMCI H

Araştırmacı: ... Hoş geldin.

Katılımcı H: Hoş bulduk İsmail.

Araştırmacı: Öncelikle teşekkür ederim görüşmemi daha doğrusu beni kırmayıp bu görüşmeyi kabul ettiğin için.

Katılımcı H: Estağfurullah

Araştırmacı: Bana çok faydalı olacağını söylemiştim, tekrar bunu ifade etmek istiyorum. Vereceğim bilgiler benim için çok değerli, araştırmamın zaten burası belkemiğini oluşturacak. Yine daha önce görüşmemizin amacı ile alakalı konuştuğumuzda özetle sana hile denetimi ile alakalı merkezden denetimin hile denetimi üzerindeki etkinliği ile alakalı bir görüşme yapacağımızı ifade etmiştim

Katılımcı H: Evet

Araştırmacı: Bu çerçevede biz görüşmemizi hile odaklı merkezden denetim uygulamaları kapsamında yapacağız. Önce merkezden denetimin yapısından bahsetmeni isteyeceğim senden daha sonra merkezden denetimin şube faaliyetlerindeki etkisi, merkezden denetimin işte şube personeli üzerindeki etkisi, merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması, hile üzerindeki etkinliği, hile kaynağı bağlamında etkinliği, merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması ve son olarak da merkezden denetimin daha etkin olabilmesi için senin görüşlerine başvuracağım. Bu çerçevede kısaca bir konuya daha değinmek istiyorum başlamadan önce. Bu araştırmamın verileri tamamen gizli tutulacak ne isim ne de banka adı herhangi bir yani paylaşım bu konuda yapılmayacak. Araştırmamda sadece X Y Z A B C şeklinde, hani ne diyelim ona işte noktalar üzerinden işte formüller üzerinden hareket edilecek, yani kodlamalar üzerinden daha doğru ifade ile hareket edilecek onu da özellikle belirtmek istiyorum.

Katılımcı H: Anladım.

Araştırmacı: İzinle başlamak istiyorum.

Katılımcı H: Başlayabiliriz tabii ki.

Araştırmacı: Başlayabiliriz demiştik önce kendini biraz tanıtmamı rica etsem.

Katılımcı H: Tabii ... 1982 Ankara doğumluyum. 2007 senesinde ... Bankasına müfettiş yardımcısı olarak başladık ondan sonra sırasıyla müfettiş, kıdemli müfettiş, 7 ay kadar yine Kartal şubesinde KOBİ MİY yani KOBİ müşteri ilişkileri yetkilisi, sonrasında da ... şube müdürü olarak görevimize devam ettik. Şu anda da hali hazırda ... şube yöneticisi olarak görev yapmaktayım.

Araştırmacı: Teşekkür ederim. Tamam şimdi konumuzla alakalı, görüşme konumuzla ilgili ana sorulara geçmek istiyorum. 1. sorum müfettişlik sürecinde birebir yapmış olduğun veya gözlemlediğin hususlar çerçevesinde merkezden denetim uygulaması ile alakalı beni bilgilendirmeni isteyeceğim. Merkezden denetim nasıl yürütülüyor?

Katılımcı H: Şimdi şöyle bizde zaten kurumda müfettişler IT yani bilgi ve idari olmak üzere iki kısma ayrılıyor. Belirli dönemlerde işte merkezden denetim dediğimiz bu yapı içerisinde özellikle raporlama ayağında IT müfettişleri işte raporların oluşturulması belirli senaryolara göre raporların oluşturulması yani açıkçası işin teknik kısmı ile IT müfettişleri ilgilenmekte. Bu raporların incelenmesi işte entegre şubelerle entegre kamera şubelerinden bu işlemlerin teyit edilmesi ne bileyim şubeden fiş istenerek yine tekiye tahsil vesaire bu şekilde bankacılık işlemlerinin teyit edilmesi de idari müfettişler arasında belirli periyotlarda merkezden denetimde görevlendirilen müfettişler tarafından gerçekleştirilmekte. Merkezden denetim tabii kıdem esasına göre orada başında bir yine kıdemli ya da...

Araştırmacı: Yönetici gibi mi?

Katılımcı H: Yönetici pozisyonunda bir müfettiş bulunmakla birlikte aynen bu IT müfettişleri tarafından belirli senaryolara göre hazırlanan raporlamalar bu merkezden denetim ekibine çağrılan müfettişlere dağıtılmakta, belirli bir süzgeçten geçirilmekte, bu raporlar işte atıyorum personel hesabından yapılan riskli işlemler raporu, örneğin...

Araştırmacı: Evet farklı isimler altında raporlar var anladığım kadarıyla.

Katılımcı H: Aynen yüzlerce raporlar var bu şekilde oluşturulan belirli senaryolara göre hani olabilecek ya da bugüne kadar yaşanmış ve bu raporlar müfettişlere dağıtılmakta. Müfettişler bunları işte tutar, belki yapılan işlemin tutarı, yapılan işlemin saati, bunun gibi kriterler çerçevesinde süzerek bu raporları incelemekte ve eğer usulsüz bir işlem varsa bunları yerinden denetim müfettişlerine ileterek usulsüzlüğün ortaya çıkarılmasına çalışılmaktadır.

Araştırmacı: Usulsüz işlem varsa dedin ya.

Katılımcı H: Evet

Araştırmacı: Usulsüz işlemin doğrudan olup olmadığını merkezden denetimde bu incelemeyi yapan ekip anlayabilir mi?

Katılımcı H: Şöyle tabii ki atıyorum riskli bulunan bir husus...

Araştırmacı: Risk sinyali var orada.

Katılımcı H: Aynen risk sinyali diyelim ona risk sinyali tespit edildiği anda zaten eğer o şubede atıyorum olağan teftişte olan bir müfettiş varsa konu kendisine intikal ettirilir eğer orada bir müfettiş yoksa görevlendirme yapıp oraya bir müfettiş görevlendirilir, o hususların incelenmesi sağlanır. Sonucunda da zaten usulsüz bir işlem olup olmadığı...

Araştırmacı: Netleştirilir.

Katılımcı H: Bu şekilde netleştirilir.

Araştırmacı: İki boyuttan bahsettin merkezden denetim ile alakalı birincisi senaryo boyutu...

Katılımcı H: Evet

Araştırmacı: İkincisi de anladığım kadarıyla o senaryoların hayata geçirilmesi aşamasından sonra...

Katılımcı H: Aynen

Araştırmacı: Raporların daha doğrusu çalıştırılmasından sonra raporları inceleyen grup...

Katılımcı H: Aynen.

Araştırmacı: O zaman iki tarafı yürüyor senaryo ekibi ve inceleme ekibi gibi.

Katılımcı H: Evet

Araştırmacı: Burada senaryo ekibinin yaptığı iş senaryo geliştirmek mi tam olarak? Şöyle biraz genişletelim yani belki daha doğru ifade edebilirim kendimi senaryo geliştirmek sadece senaryo ekibinin işi mi?

Katılımcı H: Şöyle tabii bu sahada çalışan, yani yerinden müfettişler IT dışındaki yerinden teftiş yapan müfettişlerin de bu senaryo oluşturulmasına büyük katkıları oluyor. Onlar şubelerde edindikleri teftiş tecrübelerini aktararak yani mesela diyorlar ki şöyle bir işlem yapılıyor, atıyorum şöyle bir ödeme işlemi yapılıyor, bu ödeme işleminde sistemsel olarak şöyle şöyle açıklar var.

Araştırmacı: Anladım

Katılımcı H: Şöyle şeyler riskler doğurabilir diye feedback sağlayarak aslında bu senaryo ekibinin bu raporları oluşturmasına büyük katkı sağlıyorlar.

Araştırmacı: Anlıyorum o zaman bütün teftiş kurulunun katılımına açık bir beyin fırtınası ortamından bahsediyoruz.

Katılımcı H: Aynen öyle Aynen öyle. Yani ki IT ekibi aslında bunların biraz bir çamur düşünelim, senaryo ekibine bu heykeltıraş dersek yerinden denetim ekibine de bu heykeltıraşın bu çamura nasıl bir şekil vereceğini gösteren bir ekip şeklinde.

Araştırmacı: Anladım aslında yönlendirici olan.

Katılımcı H: Aynen yerinden denetim...

Araştırmacı: Sahadan bu konularla alakalı bilgi aktaran, tecrübe aktaran yerinden denetim müfettişleri diyebiliriz.

Katılımcı H: Yani pratiği bir nevi rapora dönüştürüyorlar.

Araştırmacı: Evet, aslında daha en başında bahsetmiştin teknik iş onların yaptığı değil mi?

Katılımcı H: Aynen öyle.

Araştırmacı: Raporlara ilgili hususları entegre ediyorlar, anlamlı sonuçlar çıkarılabilmesi için.

Katılımcı H: Aynen öyle bir yazılımcı gibi diyelim.

Araştırmacı: Evet yazılım daha doğru bir tespit. Peki, bununla alakalı şöyle bir soru daha sormak istiyorum. Merkezden denetime seçilen bu müfettişlerin kriterleri ne, neye göre merkezden denetime seçiliyor müfettişler?

Katılımcı H: Yani şöyle açıkçası orada kriterden ziyarete aslında herkesin, yani kurula kabul edilen ya da kurulda çalışmaya başlayan tüm müfettişlerin merkezden denetim nosyonunu öğrenmesini istiyorlar. Dolayısı ile hani burada açıkçası belirli bir kriter yok. Ha şöyle bir kriter olabilir, burada çalışıp da atıyorum şubelerde usulsüzlük tespit eden müfettişler bir kriter yani yönetim için.

Araştırmacı: Anladım. Bunlar daha tutulabilir.

Katılımcı H: Aynen bu yani atıyorum mesela oraya gelip bir raporu inceleyip de o incelediği rapordan bir sonuç alamayan bir müfettişin merkezden denetimde kalma süresi ile bir inceleme yapıp işte bu inceleme sonucunda bir usulsüzlük tespit eden müfettişin kalma süreleri tabii ki farklı.

Araştırmacı: Aynı olmuyor diyorsun.

Katılımcı H: Aynen kriter bu diyebiliriz.

Araştırmacı: Merkezden denetime müfettişin ilk seçilme aşamasında gözetilen bir şey var mı? Yani şunu sormaya çalışıyorum. Yani teftiş kuruluna müfettiş girdi, girdikten sonra yerinden denetimde ve merkezden denetimde hemen girdikten sonra görevlendirilir mi? Yani sıfır kilometre bir müfettiş tabiri caizse merkezden denetimde çalıştırılabilir mi?

Katılımcı H: Yani istisnadır normalde görevlendirilmez önce bir saha tecrübesi edilmesi istenir. Saha tecrübesiyle çünkü o raporlamaları sağlıklı bir şekilde inceleme imkânınız olur. Dolayısıyla öncelikle bir saha tecrübesi sonrasında merkezden denetim tecrübesi edinmesi tercih edilir.

Araştırmacı: Anladım. Yani buradaki o zaman merkezden denetimde çalıştırılacak müfettişler bağlamında baktığımızda tüm teftiş kurulu için ana kriter olarak belirleyebileceğimiz husus aslında şey belli bir şube tecrübesi ya da saha tecrübesi...

Katılımcı H: Doğru.

Araştırmacı: olması gerekiyor diyebiliriz.

Katılımcı H: Doğru

Araştırmacı: Zaten rotasyon oluyor dedin.

Katılımcı H: Evet

Araştırmacı: Yani sadece rotasyon süreleri arasında belli farklar olabilir o da başarılı merkezden denetim incelemesi yapanla orada hiçbir bulguya ulaşamayan arasında olabilir ama herkesin orayı görmesi adına sanırım rotasyon da zaten şart oluyor.

Katılımcı H: Kesinlikle.

Araştırmacı: Bu konuyla alakalı başka eklemek istediğin bir şey varsa memnuniyetle dinlemek isterim.

Katılımcı H: Hayır

Araştırmacı: Yoksa başka bir soruya geçeceğim.

Katılımcı H: Tamam

Araştırmacı: 2. sorumuz da merkezden denetimin personel üzerindeki etkisi ile alakalı, şube personeli üzerindeki etkisi. Bir şube müdürü olarak özellikle buradaki tecrübelerin benim için çok önemli. Yani şunu sormaya çalışıyorum, sence merkezden denetim şube personelinin görevleri sırasında ortaya koyduğu davranışlar anlamında nasıl bir etki ortaya çıkarıyor?

Katılımcı H: Yani şöyle en büyük etkisi tabii ki caydırıcılık. Yani aklında usulsüzlük yapmak, aklıdan usulsüzlük yapmak geçen bir personel için gerçekleştirdiği işlemlerin uzaktan birileri tarafından denetleniyor olması onun eylemini hayata geçirmesi için, geçirmesine engel, onu caydırıcı bir husus. Dolayısıyla %100 katkısı var usulsüzlüklerin önlenmesi anlamında. Fakat tabii ki personel de zamanla bu merkezden denetim yöntemleri sıradanlaştığı noktada usulsüzlük gerçekleştirmek için farklı yöntemler arayışına giriyor ki bunu çoğu zaman da buluyorlar. Ama merkezden denetimin şöyle bir güzelliği var, tabii bunların tespit edildikten sonra bu açıkların kapatılması da bir o kadar hızlı şekilde gerçekleşiyor. Dolayısıyla bazen yerinden denetimin tespit edemediği hususlarda merkezden denetimin makro bir bakış açısıyla kimi zaman da raporlar bazında mikro bakış açısıyla bunları detaylandırdığı için bu işlemleri tabii merkezden denetimden bazı usulsüz işlemlerin tespiti çok çok daha kolay oluyor. Dolayısıyla bu da dediğim gibi personeli için caydırıcı bir unsur.

Araştırmacı: Anladım merkezden denetim ile alakalı personel yönünden şöyle bir şey sorsam bana ne dersin. Hile konusunda bir niyetleri varsa bunu engelleme noktasında bir olumlu katkısı olduğunu düşünüyorum dedin.

Katılımcı H: Kesinlikle.

Araştırmacı: O zaman çalışmalarında personeli daha özenli olmaya da itiyor mu merkezden denetim?

Katılımcı H: Tabii ki. Çünkü kimi zaman anlık böyle geri dönüşler yapabiliyorlar şubeye. Diyorlar ki atıyorum bir kredi kullandırdınız?

Araştırmacı: O an değil mi?

Katılımcı H: Aynen, oradan bir komisyon almanız gerekiyor. Bankanın tespit ettiği o komisyon alınmadığı takdirde anlık dönüş yapabiliyorlar ya da bir yapılandırma yapıldı, kredi yeniden vadelenendirildi, vadelenendirme işlemlerinde bir yanlış hata varsa anlık şubeye bu işlemi neden mevzuata aykırı yaptınız şeklinde bir dönüş oluyor. Dolayısıyla aslında anlık hatanızın yani sadece usulsüzlük de değil bu hatanın da farkına varıp onu düzeltme imkânına kavuşuyorsunuz bu açılarından da merkezden denetimin payı büyük.

Araştırmacı: Özen anlamında da bir katkısı olduğunu şube personelinin üzerinde söyleyebilirim diyorsunuz.

Katılımcı H: Kesinlikle.

Araştırmacı: Son olarak bununla alakalı birkaç hususa daha değinmek istiyorum. Şöyle merkezden denetim şube personelinin üzerinde hata konusunda daha özenli olmayı beraberinde getiriyor. Peki, ben daha az hata yapayım saikiyle kendini geliştirmelerine sence katkı sağlar mı merkezden denetim? Yani ben daha mesela şunu sormaya aslında çalışıyorum. Merkez denetim raporlarında devamlı hatalı işlemleri çıkan bir personel olmamak adına ben kendimi mevzuat anlamında da biraz geliştireyim, bu işin doğru yapılması için biraz daha kendime hani ilave kazanımlar sağlayayım dedirtir mi?

Katılımcı H: Yani aralarında çok açıkçası çok yüksek bir korelasyon olduğunu düşünmüyorum. Yani işte ama şöyle tabii sonuçta birileri sizi uyarıyor, devamlı uyarıyor Dolayısıyla bu bir noktadan sonra o personelin şube yöneticisi tarafından da böyle dikkate değer bir konu olmaya başladığı noktada, bu sefer şube yöneticisi de o personeli uyarıya başlayacak. Dolayısıyla aslında böyle bir dalga etkisi ile

Araştırmacı: Bir zincir oluşacak.

Katılımcı H: aynen o personel üzerindeki baskının da bu noktada artacağı aşıkâr. Dolayısıyla biri bir olmasa bile dolaylı yoldan bir etkisi mutlaka olacaktır diye düşünüyorum, olur diye düşünüyorum.

Araştırmacı: Anladım, son olarak bununla alakalı. bir şube müdürü olarak personel üzerinde merkezden denetiminin etkisi ile alakalı gözlemlerini anlattın bana.

Katılımcı H: Evet

Araştırmacı: Merkezden denetimin, daha doğrusu şube personeli üzerindeki etkisi ile alakalı bankanızda doğrudan personelden bir dönüş alınıyor mu? Yani merkezden denetim ile alakalı personelin düşünceleri konusunda bir anket uygulanıyor mu, bu ölçülüyor mu?

Katılımcı H: Yok açıkçası hani bugüne kadar öyle bir şeye ben şahit olmadım o olmuyor.

Araştırmacı: Pekiyi değerlendirmeni istesem sence gerekli mi? Olsa ya da olmasa?

Katılımcı H: Yani tabii ki sonuçta bankada teftiş kurulu da bir birim, belirli görevleri var, birebir şubelerle ilişki içerisinde. Dolayısı ile hani şube personelinin bu noktada görüşünün alınması olumlu olur diye düşünüyorum.

Araştırmacı: Katkı sağlar diyorsun.

Katılımcı H: Katkı sağlar tabii ki. Belki onlardan gelebilecek bir öneri bu işleyişin ya da iş süreçlerinin geliştirilmesine katkı sağlayacak, bu da tabii ki bankanın faydasını olacaktır. Neden olmasın diyorum ben?

Araştırmacı: Bununla alakalı başka bir başlıkta daha derin bir açıkçası diyalog gerçekleştireceğiz. Burada müsaadenle bu soruyu hani noktalamak istiyorum. Şube faaliyetlerine katkısı ile alakalı daha ayrı bir başlıkta farklı farklı sorular yönelteceğim zaten sana başka bir konuya geçiyorum şimdi başka bir daha doğrusu ana soruya. Şube personeli üzerindeki etkisinden sonra şube faaliyetlerine katkısını konuşmak istiyorum merkezden denetimin. Buradan kastım şu, bir şube müdürü olarak yine merkezden denetimin gerçekleştirildiği bankanızda yani ... Bankasında şube faaliyetlerine merkezden denetimin katkısı ile alakalı bana ne söyleyebilirsin? Yani şöyle sorayım pazarlama faaliyetlerine daha fazla vakit ayırmana katkı sağlıyor mu merkezden denetimin olması? Senin personel üzerinde kontrol ihtiyacını biraz da olsa hatta önemli derecede de diyebilirsin yani kontrol ihtiyacını azaltmak yönünde bir etkisi var mı? Bir ilave sorum da şu bununla alakalı, merkezden denetim şube müdürü olarak sana personelin ile alakalı aksiyonlar alman konusunda bir destek sağlıyor mu?

Katılımcı H: Şöyle ilk sorundan başlayayım. Şimdi merkezden denetiminin şubede pazarlama nosyonunu artırmasına şöyle bir katkısı olabilir. Şimdi belirli periyotlarda müfettişler şubeye fiilen gelip dosya denetimi vesaire yapıyorlar. Bunların her biri şube personeli için özellikle pazarlama personeli için bir iş yükü. Dosya istiyorlar, dosya getiriyorsunuz, fiş istiyorlar, fiş getiriyorsunuz. Bunlar açıkçası bizim atıyorum müşteri ziyaretleri yapmamızı, yeni müşteri bulmamızı engelleyen faktörler. Yani sonuçta bir zaman ayırıyorsunuz oraya.

Araştırmacı: Muhakkak tabii denetime de bir zaman ayırıyorsunuz.

Katılımcı H: Bu iş merkezden denetim tarafından gerçekleştirildiği zaman bizim açıkçası bu pazarlama nosyonuna kaymamız çok daha kolay olabiliyor. Tabii denetim dediğin başlı başına bir iş yüküdür, merkezden de olsa yerinden de olsa. Ama yerinden denetimin ve merkezden denetimin bize iş yükünü karşılaştırsak arada çok fark var. Yani yerinden denetimin bize maalesef iş yükü çok daha fazla.

Araştırmacı: Bu zaman maliyeti anlamında.

Katılımcı H: Aynen öyle. Onun dışında hani merkezden denetim tabii hani görevi itibarıyla denetime yönelik olduğu için hani bize pazarlama nosyonuna yeni bir müşteri kazanımı vesaire şeklinde bir katkısı yok.

Araştırmacı: Sadece ona zaman ayırmamız noktasında biraz...

Katılımcı H: Aynen sadece iş yükü az, merkezden denetimin iş yükü az olduğu için de biz şubenin yapması gereken pazarlama nosyonu gerçekleştirebiliyoruz.

Araştırmacı: Evet kontrol ihtiyacını azaltıyor mu?

Katılımcı H: 2. sorun tabii ki azaltıyor. Şimdi şube müdürü olarak şubede bir kere günde yüzlerce binlerce işlemler oluyor şubenin büyüklüğüne göre.

Araştırmacı: İşlem yoğun bir sektör değil mi zaten.

Katılımcı H: Aynen öyle. Sizin tüm işlemleri tek tek incelemeniz, bunları kontrol etmeniz mümkün değil? Ama merkezden denetim tabii hem risk süzerek bu işlemleri incelediği için açıkçası hani size bir güven veriyor. Bu anlamda hani personelinizin çalışması ile ilgili olarak tabii ki ihtiyatlı davranmak zorundayız şube yöneticisi olarak.

Araştırmacı: Muhakkak tabii ki.

Katılımcı H: Hani tamamen de denetimin ellerine bırakmıyoruz şeyi, kontrolü, Ama tabii bizim için hani personelin kontrolü açısından da yardımcı bir unsur.

Araştırmacı: Yükü paylaşmak adına bir katkısı var diyebiliriz.

Katılımcı H: Tabii aynen öyle diğer soruna da gelince.

Araştırmacı: Diğer sorum da şuydu, merkezden denetimle sana gönderilen raporlar ya da yapılan tespitler şube faaliyetlerinin daha etkinleştirilmesi ya da hileler konusunda önlemler alınması adına sana belli aksiyonlar alma konusunda destek sağlıyor mu?

Katılımcı H: Tabii. Hani az önce de konuştuk atıyorum çok hata yapan bir personelden devamlı bu işler geliyorsa sizin de şube yöneticisi olarak bu personeli daha yakından takip etmeniz, ne bileyim hesap hareketlerini incelemeniz, özel yaşamını incelemeniz bu gibi konularda aslında size bir alarm niteliği taşıyor. Dolayısıyla o anlamda da büyük bir katkısı var tabii ki

Araştırmacı: Var diyorsun.

Katılımcı H: Tabii.

Araştırmacı: Tamam teşekkür ederim o zaman başka bir soruya geçiyorum. Bir sonraki sorumuz da daha hileye dönük, merkezden denetimin hile denetimi üzerindeki etkinliği bağlamında. Merkezden denetimin hile türleri içerisinde en fazla tespit ettiği hileler nelerdir? Senin gözlemlerin tecrübelerin neticesinde ne söyleyebilirsin bana? Bunları tespit etmesinin sebebi nedir, edebilmesinin? Diğerlerini dolayısıyla edememesinin sebebi nedir?

Katılımcı H: Şöyle yani en fazla tabii zimmet, dolaylı kredi kullandırımı, tahsis koşullarına aykırı kredi kullandırımı, bunlar sayabileceğin ilk üç usulsüzlük türleri. Tabii şöyle, bu işlemlerin çoğu bankada kayıt muhasebe kaydı oluşturan işlemler. Dolayısıyla hani bunların tespiti o nedenle kolay. Atıyorum şubede kavga eden iki personelin ya da...

Araştırmacı: Evet müşteri memnuniyetsizliği doğuracak.

Katılımcı H: Ya da aynen müşteri memnuniyetsizliği doğurabilecek tarzda işlemlerin kağıt üzerinde herhangi bir ispatı ya da tespit edilebilirliği mümkün olmadığından bu saymış olduğum işlemler öncelikli olarak tespit edilebilen işlemler. Tabii artık bankamızda da merkezi operasyon büyük bir pay alıyor bu işlemlerin gerçekleştirilmesinde. Çoğu işlemleri artık merkezi operasyona taşıdık, kredi kullandırımından tutun...

Araştırmacı: Denetim nasıl merkezden yürütülüyorsa o zaman operasyonel işlemler de merkezden yürütülüyor öyle mi?

Katılımcı H: Aynen öyle. Bu tabii şubeler tarafından bu saymış olduğum işlemlerle ilgili usulsüzlüklerin yapılmasını azalttı mı evet azalttı. Ama tabii bu sefer genel müdürlük ayağında bu usulsüz işlemler

Araştırmacı: Tevessül eden olabilir.

Katılımcı H: Aynen tevessül eden olabilir. Tabii onu da ilerleyen dönemlerde göreceğiz, çok yeni çünkü uygulama. Böyle, yani zimmet dediğim gibi dolaylı kredi kullandırımı ve tahsis şartlarına aykırı kullandırmalar ilk üç sırada.

Araştırmacı: Çünkü diyorsun bunlar muhasebesel kayıt bırakır ya da sistemsel kayıt bırakır.

Katılımcı H: Şöyle olabilir merkezden denetim şubelerimizde belirli bir süreden itibaren kamera kayıtlarıyla denetim de gerçekleştirebiliyor gerek anlık gerek belirli bir tarih aralığında belirli bir geriye yönelik belirli bir tarih aralığında. Dolayısıyla bu işlemlerde özellikle mesela zimmet eylemlerinde işte bir tediyiş işleminde müşterinin şubede olup olmaması

Araştırmacı: Destekleyici kanıt anlamında.

Katılımcı H: Destekleyici tabii ellerini bayağı güçlendiren hususlar. Yine tahsis koşullarının mesela koşullarına aykırı kredi kullandırımı, tahsis koşullarını sistemsel olarak merkezden denetimde inceleme yapan bir müfettiş görebiliyor. Dolayısıyla sistemsel olarak tahsis koşullarının yerine getirilip getirilmediğini de çok rahat tespit edebiliyor. Dolayısıyla hani bu nedenlerden, bu saymış olduğum mevzuata aykırı işlemlerin tespiti çok kolay artık.

Araştırmacı: Çok daha kolay. Şöyle bir soruyla devam etmek istiyorum bu ana soru bağlamında. Merkezden denetim, zimmet ve krediler anlamında usulsüzlükleri etkin olarak tespit edebiliyor. Mesela yine bankacılık kanununda bizim gördüğümüz sizin de işte müfettişler olarak yani işte mevzuat konusunda işte yani hakim olduğunuz için uzun süre o bilgilere, bildiğiniz takdir edeceğin üzere, belli suçlar var. İşte müşteri sırların paylaşılması, bankası sırrının ifşası şeklinde.

Katılımcı H: Evet

Araştırmacı: Mesela bir bankada müşteri veri tabanının başka bir firmaya satılması ile alakalı gerçekleşebilecek bir riski kim izliyor, merkezden denetim mi izliyor bunu veya böyle bir riskin önüne geçilmesi adına bankada nasıl bir sistem çalıştırılıyor?

Katılımcı H: Şöyle tabii bankada yapılan her işlemin belirli bir log kaydı tutuluyor. İşlemi kimin gerçekleştirdiği, ne zaman, hangi tarihte, hangi saatte gerçekleştirdiği, bunların hepsinin bir log kaydı var. Tabii bazı mevzuata aykırı eylemler genelde müşteri şikayeti ile ortaya çıkıyor. Müşteri sırrının paylaşılması da aslında bu tarzda bir eylem. Atıyorum mesela bir firma, hiçbir şekilde bu firma ile ilişkisi olmayan üçüncü bir şahıs, bu firmanın bir şekilde işte sır kapsamındaki bilgilerini öğreniyor ve bir şekilde bunları kullanıyor. Tabii bu firma tarafından firma yetkilileri tarafından şikayete konu olduğu noktada incelemeye yapılıyor genelde. Büyük bir olasılık böyle ama yine de her ne kadar bunların log kaydı tutulmuş olsa da tabii bu hala bir risk. Müşteri sırrının üçüncü kişilerle paylaşılmasına engel olmanız şu aşamada mümkün değil.

Araştırmacı: Zor.

Katılımcı H: Paylaşılabilir ama dediğim gibi bunun tespiti çok kolaydır öyle söyleyeyim, herhangi bir şikayete konu olduğu noktada.

Araştırmacı: O zaman şöyle diyeceğiz diyebilir miyiz? Daha doğrusu sistemsel anlamda iz bırakan, muhasebe kaydı atan işlemlerin merkezden denetimden tespiti çok kolayken bunun gibi sadece iletişimle gerçekleştirilebilecek yani sistemsel anlamda iz bırakmadan da yapılabilecek usulsüzlüklerin tespiti ancak başka başka vesilelerle yani müşteri şikayeti gibi tespit edilebiliyor.

Katılımcı H: Aynen yani yerinden denetimden bile gidip taraflarla konuşarak müfettiş bunlara bir kanaat oluşturacak ya da tespit edecek. Dolayısıyla kayıt olmayan yerde biraz orada tabii ki objektif davranıyor müfettiş ama subjektif unsurlar devreye giriyor maalesef.

Araştırmacı: Anladı, teşekkür ederim. Yine hile ile alakalı başka bir sorumuz var. Hile türleri anlamında etkinliğinden bahsettik, şöyle bir şey sorsam sana bu zamana kadar edindiğin tecrübeler çerçevesinde. Yine sence bankada veya banka özelinde konuşuyoruz, hilenin kaynağı olarak üç unsur söylesem bunları nasıl sıralarsın bana. Şöyle hile literatüründe akademik çalışmalarda hilenin kaynağı olarak üç unsurdan bahsediliyor, buna hile üçgeni modeli adı veriliyor.

Katılımcı H: Evet.

Araştırmacı: En geçerli model bu. Bu modelde 3 ana unsur şöyle ifade ediliyor, birincisi fırsat, ikincisi baskı, üçüncüsü meşruiyet. Fırsat, fırsatlar yani iç kontrol eksiklikleri, iç denetim zafiyetleri. Meşruiyet, ben bu kurumun veya bu bankanın yıllardır çalıştım, ben hak ettiğim taltifi almadım, hak ettiğim terfi vermediler bana, ben buradan kazandığımdan çok daha fazlasını hak ediyorum, dolayısıyla ben buradan 1000 lira, 2000 lira çalsam bu fazla değil.

Katılımcı H: Hak ediyorum.

Araştırmacı: Bunu hak ediyorum. Kendini telkin etmesi, meşru görmesi üçüncüsü de, fırsat meşruiyet ve baskıdan bahsettik, baskı.

Katılımcı H: Performans baskısı vesaire diyorsun.

Araştırmacı: Performans baskısı olabilir veya özel hayatla alakalı baskı, mali baskı, borçluluk baskısı olabilir. Bunlardan hangilerini öne çıkarırsın?

Katılımcı H: Şöyle baskı unsuru, yani benim gördüğüm özellikle zimmet eylemlerinde. Benim gördüğüm genellikle personelin bu usulsüz eylemleri icra etme nedenlerinin en büyüğü bence baskı dediğimiz. Yani senin saydığın, onun içerisinde de bu ne diyeyim kişisel faktörler ya da sosyal faktörler dediğimiz işte aşırı borçlanma olabilir, belirli kötü alışkanlıklar kumar vesaire.

Araştırmacı: Basiretsiz bir yaşam.

Katılımcı H: Aynen basiretsiz bir yaşam kötü yaşam olabilir, kötü yaşama özenme olabilir, bence burada en önemli husus baskı unsuru. Açıkçası bu saymış olduğun döngü içerisinde de bence en zayıf olan yani personeli buna iten husus da belki makam mevki istediği ya da kendince hak ettiğini düşündüğü makam mevkie erişememesinden dolayı belki yaptığı usulsüz eylemler olarak söyleyebiliriz.

Araştırmacı: Yani meşruiyet.

Katılımcı H: Evet meşruiyet bence meşruiyet en zayıf olanı o.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şeyle desteklemeni istesem, bankada merkezden denetim uygulamaları çerçevesinde yine en fazla hilenin kaynağı olduğunu düşündüğün baskıyı engelleyecek raporlamalar yapılıyor mu? Yani şunu soruyorum aşırı borçlu personelin işlemleri daha risk odaklı denetim anlayışı çerçevesinde izleniyor mu?

Katılımcı H: Kesinlikle zaten merkezden denetim bu raporları oluştururken belirli faktörleri dikkate alıyor. Bunlar nedir, özellikle personeller ile alakalı raporlamalardan bahsediyorum. Bunlar nedir, personelin yaşı olabilir, hizmet süresi olabilir, dediğin gibi borçluluk durumu olabilir, cinsiyeti olabilir. Onun dışında kredi kartı harcamaları olabilir, bunlar tabii bir personel için risk unsurları, her biri risk unsurları oluşturur. Dolayısıyla tabii ki merkezden denetim bunlar için belirli kriterler geliştiriyor.

Araştırmacı: Yani aslında bu riski kapatacak şekilde bir raporlama var merkezden denetimde.

Katılımcı H: Tabii ki tabii ki.

Araştırmacı: Ya da kapatacak demeyeyim, kapanmaz risk ama daha sürdürülebilir şekilde riski yönetebilecek şekilde bir zemin hazırlıyor.

Katılımcı H: Aynen öyle doğru.

Araştırmacı: O zaman meşruiyet dediğin ve en zayıf olarak nitelendirdiğin, aslında söyledin ama yine bu alt soru bağlamında desteklemeni isteyeceğim. Meşruiyet için yani meşruiyetten kaynaklanan hile vakalarını engellemek için mesela uzun süredir aynı şubede çalışan bir personelin ve terfi etmeyen bir personelin böyle bir usulsüz işleme yönlenebilme riskini kapatmak veya yönetebilmek adına yine bir raporlama var mı personel raporları çerçevesinde?

Katılımcı H: Tabii yani bu tarz da raporlar da var tabii ki. İşte uzun süredir aynı şubede çalışan personellerin mesela belirli periyotlarda raporlandığını biliyorum. Tabii ki bu da risk unsuru aslında personel için, yani bir şubede uzun süre çalışmış olması. Bunlarla ilgili tabii ki yine riski kapatmaya yönelik raporlamalar var.

Araştırmacı: Son olarak yine şöyle bir başlıkla bitireceğiz bu ana başlığımızı da, alt soruda bitireceğiz daha doğrusu.

Katılımcı H: Evet.

Araştırmacı: Fırsatları engellemek adına, fırsattan hiç bahsetmedin dedin ki en çok baskı en az meşruiyettir o zaman ortada fırsat olacak.

Katılımcı H: Doğru.

Araştırmacı: Fırsatları engellemek adına ya da şöyle söyleyeyim, aslında ondan bahsetmemenin sebebi şu da olabilir. Öyle bir etkin denetim var ki fırsat şu an çok düşük kalıyor yani az olarak nitelendirebileceğim bir unsur değil diye düşünmüş olabilirsin. Şöyle açmak istiyorum bunu, o zaman bu ifade etmediğin fırsat konusu ile alakalı fırsat unsuru ile alakalı daha doğrusu iç kontrol sistemi bağlamında veya iç denetim sistemi çerçevesinde bankada geliştirilen kontrollerden bana örnek vermeni istesem, yani fırsatların önüne geçmek adına hile fırsatlarını engellemek adına bankada manuel ya da sistemsel nasıl kontroller var, birkaç tane örnekle örnekleyebilir misin bana?

Katılımcı H: Tabii ki, şöyle çoğu riskli olarak adlandırabileceğimiz işlemler sistemselsel olarak tek personel yetkisiyle yapılamıyor. Mesela çift kontrol dediğimiz atıyorum sistemselsel onayı hem işlemi yapan personelin hem de işte onun amiri pozisyonundaki personelin onay vererek gerçekleştirebildiği...

Araştırmacı: Çapraz kontrol çift onay mekanizması gibi.

Katılımcı H: Aynen o tarzda işlemlerde çift kontrol belki hani bu senin dediğine örnek olabilir.

Araştırmacı: Sistemselsel olarak.

Katılımcı H: Sistemselsel olarak aynen işlemlerin çift yetki ile gerçekleştirilmesi olabilir. Yine atıyorum genellikle operasyonel işlemlerde gün sonunda yapılan işlemlerin iş süreci anlamında yine amir tarafından kontrol edilmesi bir zorunluk bunlar belki olabilir.

Araştırmacı: Bu da manuel kontrole bir örnek olabilir.

Katılımcı H: Aynen bu da manuele mesela örnek olabilir.

Araştırmacı: Tamam benim için yeterli, birer tane yeterli fırsatların önüne geçmek adına zaten kontroller hem manuel hem de sistemselsel olarak güncelleniyor.

Katılımcı H: Aynen öyle.

Araştırmacı: Yani etkin olmayan kontrolün yerine daha etkin kontrol sanırım hani geliştirilmeye çalışılıyor.

Katılımcı H: Evet.

Araştırmacı: Halihazırda o zaman fırsatla alakalı o zaman şöyle bir hususa daha değinsem bana ne söylersin? Merkezden denetim sence hile fırsatlarının önüne geçmek adına etkin bir önleyici kontrol mekanizması mıdır?

Katılımcı H: Tabii ki öyle, yani bence öyledir. Bahsetmiştim yani usulsüz bir işlem yapacak personelin kafasında, atıyorum o şubede belki halihazırda yerinden denetim yapan müfettiş olsa dahi uzaktan birilerinin kendisini denetliyor olduğunu her daim kafasından çıkaramayacaktır. Dolayısıyla Bu da önemli bir unsur engellemek için bu fırsatları.

Araştırmacı: O zaman şöyle bağlayabilir miyiz, beni teyit eder misin? Ya da ben doğru mu anlamışım öyle söyleyeyim. Hem iş süreçleri çerçevesinde İşlerin daha usulsüzlükten ari olarak yapılabilmesi adına onay mekanizmaları var.

Katılımcı H: Evet.

Araştırmacı: Bu operasyonel onay, sistemselsel onay dediğimiz veya manuel kontroller var hem de aslında merkezden denetim bu sistemselsel kontrollerin yanında üst bir kontrol mekanizmasıdır.

Katılımcı H: Aynen öyle.

Araştırmacı: Bütün banka faaliyetlerini gözetleyen inceleyen diyebilir miyiz?

Katılımcı H: Aynen öyle Aynen öyle.

Araştırmacı: Tamam teşekkür ederim başka bir soru, merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması yapacağız şimdi. Sence merkezden denetim bundan sonraki bankacılık sektörünü bir projeksiyona tabi tutacak olursak, bir öngörü yapacak olursak daha doğru ifade ile merkezden denetim yerinden denetimi nasıl etkiler?

Katılımcı H: Şöyle şimdi günümüzde birçok banka artık yerinden denetime, yerinden denetimin ağırlığını çok azalttı, kimisinde yerinden denetim dahi yok. Tamamen merkezden denetimle hal edilmekte bu iş. Tabii ki teknoloji geliyor, yani sonuçta sistemin kullanımı her geçen gün daha da artıyor yani bilgisayarın kullanımı diyeyim.

Araştırmacı: Bilgi teknolojileri dünyasındaki gelişmeler.

Katılımcı H: Bilgi teknolojilerinin kullanımı her geçen gün artıyor ya da bankanın sunmuş olduğu ürünler artık teknoloji tabanlı ürünler. Dolayısıyla hani bunlarda yerinden denetimin ister istemez ağırlığı azalmak zorunda. Dolayısıyla da merkezden denetimin ağırlığı önümüzdeki dönemlerde çok daha artacak bir de tabii ki zaman kısıtı var artık yani. Kaybedilmiş her zaman çok önemli. Dolayısıyla merkezden denetimde artık, o artık bir aylık teftiş dönemleri ya da onu geçen teftiş dönemleri soruşturmalarda dahi böyle aylık soruşturma dönemleri falan artık bir kayıp olarak görünüyor. Dolayısıyla önümüzdeki dönemde yoğunluklu olarak ben merkezden denetimin payının ve ağırlığının artacağını düşünüyorum yerinden denetime kıyasla.

Araştırmacı: Peki ikame edilebilir mi öyle sorsam?

Katılımcı H: Şöyle ben edilmesi taraftarı değilim. Çünkü hani baktığın zaman yerinden denetimin de açıkçası kendi içerisinde ya da şube personeli ya da denetim gören birim üzerinde önemli bir etkisi vardır, caydırıcı etkisi onun da var. Dolayısıyla hani fiilen aslında müfettişin de şubede çalışması önemli. Dediğim gibi burada süre kısıtı getirilebilir, bir yerinden denetim müfettişi bir ay değil de atıyorum 2 haftalık bir süreçte belirli kriterlerle belirli bir teftiş planı ile şubede kalır. Ama merkezden denetim bunu 12 ay boyunca şubeyi sıkmadan şubede zaman kaybına yol açmadan bunu gerçekleştirebilir.

Araştırmacı: Bankanın faaliyetlerini daha verimli bir çerçeveye oturtacak şekilde herhalde değil mi?

Katılımcı H: Aynen öyle.

Araştırmacı: Verimliliğini karlılığını artıracak yolda bir katkı sağlayabilir.

Katılımcı H: Aynen öyle. Zaten dediğim gibi operasyon merkezi, operasyon süreci ile birlikte birçok işlem artık merkezi gerçekleştiriliyor ve sistem üzerinden gerçekleştiriliyor. Artık manuel işlemler yapılan işlemler hiç yok denecek kadar azaldı. Dolayısıyla dediğim gibi yani merkezden denetim gelecek dönemlerin denetim anlayışı olarak yerini alacak, ağırlığını artırarak.

Araştırmacı: O zaman aslında merkezden denetimin ağırlığını arttırması bu anlamda yerinden denetimde şubelerin kaybedeceği zamanın da bankaya bir kazanç olarak dönmesine de aslında katkı sağlayabilecek diyebiliriz.

Katılımcı H: Kesinlikle.

Araştırmacı: Peki biz bankacılık çerçevesinde denetimi, denetimin amacı açısından bir sınıflandırmaya tabi tutacak olursak 2 ana başlık altında sınıflandırabiliriz diye düşünüyorum. Birincisi rutin denetim ikincisi rutin olmayan olağandışı denetim. Rutin denetim konuştuk merkezden denetim anlamında zaten giderek ağırlığın kayacağı bir denetim alanı olacak. Peki rutin olmayan denetim dediğimiz inceleme ve soruşturma ile alakalı geleceğe dönük bir projeksiyon yap desem burada da merkezden denetimin etkinliğinin artması söz konusu olacak mı?

Katılımcı H: Şöyle bununla ilgili olarak da yine başka banka örneğini vereceğim. Mesela bazı bankalarda teftiş ve soruşturma, şey inceleme ve soruşturma işlemleri yine hiç şubeye gitmeden öncelikle konunun merkezden araştırılması, incelenmesi... Eğer müşteri atıyorum, müşteri hesaplarından yapılan bir işlem olabilir, müşterinin bile hani şube yerine genel müdürlüğe çağırılması ya da merkezden denetimin bulunduğu lokasyona çağrılıp işte anlatım vesaire orada alınması, yine şube personelinin keza aynı şekilde. Dolayısıyla Hani bu işlemleri biraz şubeden soyutlamaya çalışıyor diğer bankalar. Biz de maalesef bu işlemler şubelerde hala gerçekleştiriliyor. Bunun dezavantajı var mı, kesinlikle var. Öncelikle şube personeli ve o şubenin diğer müşterileri nezdinde bir panik ya da bir mutsuzluğa huzursuzluğa yol açıyorsunuz.

Araştırmacı: Soruşturmanın yüzü soğuk çünkü.

Katılımcı H: Aynen öyle. Dolayısıyla bu işlemlerin şubeden soyut atıyorum, ne yaparsınız mesela şüphelendiğiniz personeli belki farklı bir yerde geçici görevlendirip soruşturma ve inceleme tamamlanana kadar belki bu işlemleri merkezde yürütebilirsiniz. Çünkü genelde bu işlemlerin sıkıntısını personel yani işlemi gerçekleştiren personelden çok hiç suçu olmayan personel çekmekte. Bu da tabii ki hem onların motivasyonunu etkilemekte hem şubenin performansını düşürmekte, diğer müşteriler nezdinde paniğe neden olmakta duyulduğu takdirde. Dolayısıyla tabii ki bunları da merkezden yürütmeniz çok mümkün bunu yapıyor bazı bankalar.

Araştırmacı: Anladım yani o zaman burada tam anlamıyla rutin denetimle alakalı merkezden denetimin üstleneceğini rol ve inceleme soruşturma ile alakalı merkezden denetimin ileriye dönük üstlenebileceği rol konusunda keskin bir ayırım yapmam diyorsun, o rolü de merkezden denetim üstlenebilir diye düşünüyorsun.

Katılımcı H: Tabii ki.

Araştırmacı: Merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması ile alakalı son bir alt soru yönelmek istiyorum sana. Merkezden denetimin nasıl yürütüldüğünü anlatmanı istediğim ilk soruda şunu konuşmuştuk, merkezden denetim çalışanları, merkezden denetimde çalışacak olan müfettişler önce yerinden denetim tecrübesi görsün istenir.

Katılımcı H: Evet

Araştırmacı: Çok az müfettiş yerinden denetim olmadan merkezden denetimde çalışmaya başlar demiştik merkezden denetim faaliyetleri zamanla yerinden denetimin yerini alırsa eğer etkin bir merkezden denetimden bahsedebilir miyiz? O zaman bunu nasıl yapacağız, bu dengeyi nasıl oturtmalıyız?

Katılımcı H: Şöyle zaten merkezden denetimin yerinden denetimin yerini alması bu hani bahsettik ya manuel işlemler tamamen merkeze taşınması ile aslında mümkün olacak. Bu da ne demek şubelerde artık manuel işlemlerin sıfır noktasına gelmesi ya da sıfıra yaklaşması diyeyim. Yani orada şube personelinin süreçlere dahilini en aza indirmek belki de tamamen bitirmek mümkün olmasa da en aza indirmek de mümkün olacak. Dolayısıyla o noktada manuel işlemlerin azaldığı ya da personelin süreçlere dahil azaldığı için orada yerinden denetim müfettişlerinin de aslında bulunmasının çok bir faydası katkısı olmayacak. Yani bir müfettişin şubelerden edinebileceği bir tecrübe olmayacak öyle söyleyeyim.

Araştırmacı: Yerinden denetim anlayışı değişecek zaten.

Katılımcı H: Aynen öyle Aynen öyle.

Araştırmacı: Merkezi operasyonla çünkü yerinden denetimin ihtiyacını doğuracak bir denetim platformu kalmayacak, denetim zemini olmayacak.

Katılımcı H: Aynen öyle. Şu an yerinden denetim, şubelere fiilen giden bir müfettiş hala o manuel işlemleri görüyor, bunlar nasıl yapılıyor bunları öğrenebiliyor? Ama süreç öyle bir noktaya gelecek ki artık şube sadece belgeleri yollayacak ve bunu tamamen merkez halledecek. Dolayısıyla bu sefer şubelerden ziyade merkezlerde müfettişlere ihtiyaç doğacak. Bu da zaten merkezden denetim, sistemsel ağırlık artıracak. Bu da zaten merkezden denetim müfettişlerinin esas işi.

Araştırmacı: Evet o zaman zaten aslında bir etkin merkezden denetim müfettişinin edinmesi gerektiğini istediğimiz tecrübesi yerinden olmayacak.

Katılımcı H: Aynen öyle.

Araştırmacı: Merkezi operasyonla alakalı tecrübeyi edindiğinde aslında bizim şuan için konuştuğumuz yerinden denetim tecrübesini edinmiş olacak o müfettiş diyebiliriz.

Katılımcı H: Aynen öyle işler tersine dönecek gibi bir şey olacak.

Araştırmacı: Tamam teşekkür ederim yordum biraz son soru.

Katılımcı H: Estağfurullah İsmailcim.

Araştırmacı: Şöyle, son sorumuzda biraz yine senden merkezden denetimin daha etkin çalışması için fikirlerini benimle paylaşmanı isteyeceğim. Sence bugünkü işleyişte daha etkin bir merkezden denetim tablosu görmemiz için nasıl bir merkezden denetim anlayışına sahip olmak gerekiyor? Nasıl çalışmalı merkezden denetim sence, ilave bir şeyler söyleyebilir misin?

Katılımcı H: Şöyle ki bir kere hani şey gelecek belki ama ekipman çok önemli işinizi yaparken. Özellikle merkezden denetim ekibi için ekipman, işte bilgisayar, yazılım kullanılan programlar vesaire bunlar çok önemli. Günümüzde tabii belirli programlar ve belirli yazılımlar geliştiriliyor artık. Atıyorum bu yapay sinir ağı dediğimiz sistemler bankacılık sektöründe de kullanılmaya başlandı. Atıyorum bir kredinin daha verilmeden takip hesaplarına aktarılıp aktarılmayacağı bile artık baştan süzülebiliyor, böyle çalışmalar var, bankacılık sektörüne de entegre edilmeye çalışılıyor. Dolayısıyla hani öncelikle ekibi merkezden denetim ekibini bu tarzda yazılım ve teknolojik donanımlarla desteklemek yani son teknoloji ile desteklemek gerekiyor. Birinci unsur bu olabilir belki 2. unsur eğitim. Evet, yani bizim kurumumuzda özellikle merkezden denetim müfettişlerinin eğitim anlamında bir eksiklikleri yok ama hani özellikle mesela mühendis kökenli olmayan arkadaşlar yoğunlukta çalışıyorlar oralarda, ne bileyim bir programlama dili ya da programlamada kullanılan kodlama dili, raporlamada kullanılan programlar, bunların hani bir iki müfettiş, merkezden denetimde çalışan bir iki müfettiş değil de tüm müfettişlere eğitiminin verilmesi, tüm müfettişler tarafından bu raporların oluşturulabiliyor olması önemli çünkü.

Araştırmacı: Kurulun toplam donanımının artırılması.

Katılımcı H: Aynen öyle Aynen öyle, belirli sertifikasyonlar olabilir, mesela bunların şart koşulması olabilir, özellikle merkezden denetimde çalışan arkadaşlar için.

Araştırmacı: Yeterlilik süreçlerinde.

Katılımcı H: Aynen öyle. Tabii yerinden denetim için de zorunlu unsur olmalı ama tabii merkezden denetim için de bence böyle bir kriter konulabilir, özlük hakları vesair onlara hiç girmiyorum. Genelde bu arkadaşlar merkezden denetimde çalışan arkadaşlar işte parasal anlamda da yerinden denetim müfettişlerine göre dezavantajlı duruma düşebiliyorlar.

Araştırmacı: O engellenmeli.

Katılımcı H: Aynen mesela turnelere gidemiyorlar, ne bileyim görev merkezlerinde kalabiliyorlar.

Araştırmacı: Dolayısıyla çok etkin sonuçlar doğuran işlem yapan arkadaşlar bunlar.

Katılımcı H: Tabii ki aynen yani özellikle son dönemlerde usulsüzlüklerin önemli bir kısmını merkezden denetim ekibi ortaya çıkardı. Dolayısıyla hani belki bu haksızlık ortadan kaldırılabilir motivasyon açısından. Bunlar Şu an aklıma gelenler.

Araştırmacı: Peki şöyle bir soru sorsam, fikirlerini almak istesem ne dersin? Merkezden denetim çalışmaları halihazırda bütün teftiş kurulunun katılımına açık bir beyin fırtınası şeklinde yapılıyor demiştik girişte. Peki ben şöyle bir senaryo çizsem, desem ki merkezden denetim çalışmaları bütün banka personeline açılrsa, bütün banka personelinden icrai ekranlarla alakalı eksik gördükleri usulsüzlüğe açık olarak nitelendirdikleri kontrol noktalarını eksikliklerini bildirmelerini istesek. Biraz daha daraltalım yönetici pozisyonundaki banka personeline merkezden denetim ile alakalı bu süreçler açılrsa, sence daha etkin mi olur, yoksa bu bir risk unsuru mu olur?

Katılımcı H: Bence risk unsuru olur bir. Yani sonuçta teftiş kurulu işte bir kariyer grubu ne bileyim yetismeleri, işe alınmaları olsun, denetim komitesi ile yönetim kuruluna bağlı olması vesaire, ben orada biraz itibar kaybı da yaşanabilir diye düşünüyorum. Hani şu algıyı oluşturabilir, yani bunlar yetersiz mi ya da usulsüzlükleri tespit mi edemiyorlar da?

Araştırmacı: Bize başvuruyorlar.

Katılımcı H: Böyle bir destek talep ediyorlar diye. Evet, yani böyle bir algıya neden olabilir, o yüzden ben çok uygun görmüyorum açıkçası.

Araştırmacı: Peki şöyle sorsam, teftiş kurulu kökenli yöneticilerle alakalı. Şimdi şöyle müfettişler icraya noktaya kadar hakimler? takdir edeceğin üzere sen de eski bir müfettiş yeni bir banka müdürüsün. Bir teftiş kurulu kökenli şube müdürlüğü yapmış merkezden denetim ekibine katkı oluşturabilecek havuz oluşturulabilir mi? Mesela burada bir hani banka kontrol mekanizmaları anlamında bir etkinlik oluşur mu?

Katılımcı H: Ya o da şöyle bir huzursuzluğa neden olabilir. Orada bir teftiş kökenli şube müdürü ayrımı yaptığınız noktada ve bu banka geneline yayıldığı noktada bu sefer sonuçta bir ayrıma girmiş oluyorsunuz ister istemez. Dolayısıyla bu da banka nezdinde bir huzursuzluğa neden olabilir, yol açabilir. Yani ben açıkçası bu sistemsel açıkların tespiti anlamında müfettişlerin gerçekten hani iyi işler yaptığını düşünüyorum. Kaldı ki yani bir şube yöneticisinin bile bu açıkların tespiti bir müfettiş kadar mümkün olmuyor. Çünkü müfettişlerin tüm nasıl diyeyim tüm motivasyonları zaten bu açıkların giderilmesi, bulunması, tespitine yönelik ama bir şube müdürünün ya da bir şube personelinin birinci önceliği pazarlama personeli ise pazarlama nosyonu operasyonsa operasyonel işlemler vesair. Dolayısıyla çok katkı yapacağımı sanmıyorum. Bir de daha da önemlisi bunlar huzursuzluk ve itibar kaybına neden olabilir diye düşünüyorum.

Araştırmacı: Son konu, bu daha doğrusu sorumun son alt başlığı şu. Aslında son sorumuz bu, dolayısıyla son alt başlığımız. Peki merkezden denetimin daha etkin çalışabilmesi için teftiş kurulunda halihazırda çalışan müfettişler ya da müfettiş yardımcılarını bütün rol modeller gözetilerek şubelerde, birimlerde belli bir süre icranın içerisinde staja tabi tutulsa, bir eğitime tabi tutulsa bunun katkısı olur mu?

Katılımcı H: Kesinlikle olur.

Araştırmacı: Bu senin bahsettiğin riskleri de doğurmaz diye düşünüyorum?

Katılımcı H: Aynen öyle Aynen öyle. Bu kesinlikle katkı sağlar. Zaten şöyle artık biliyorsun süreç teftişi dediğimiz bir bu yönetmelikten kaynaklanan artık risk odaklı ve süreç teftişine yönelik teftişler de gerçekleştiriliyor.

Araştırmacı: Süreç teftişi dediğin tam olarak nedir?

Katılımcı H: Şöyle bankada her bir işlem için belirli bir süreç prosedürü var işlemin başlangıcından bitene kadar hangi süreçlerden geçtiği, hangi aşama...

Araştırmacı: Aşama aşama.

Katılımcı H: Aşama aşama aynen. Zaten süreç teftişi ile birlikte bankada işte kredi fiyatlaması, kredi kullandırımı, atıyorum dış ticaret işlemleri, ne bileyim ipotek tesis edilmesi, bu işlemlerin her birinin süreçleri artık tek tek ortaya konuluyor. İş akış diyagramı oluşturularak incelenmekte.

Araştırmacı: Bunu müfettişler mi yapıyor?

Katılımcı H: Aynen müfettişler yapıyorlar, bunun için de zaten bu birimlere gidip bu birimlerde fiilen işlemlerin nasıl gerçekleştirildiği vesaire bunları detayına kadar öğreniyorlar.

Araştırmacı: Aslında eğitim de olmuş oluyor.

Katılımcı H: Aynen belirli bir aslında staj gibi oluyor. Senin dediğin de şöyle olabilir, belki bu süre uzatılabilir, müfettiş 1 ay kalıyorsa 6 ay mesela o birim de kalabilir.

Araştırmacı: Yani süreç teftişinin biraz daha kapsamı belki de geniş tutulabilir.

Katılımcı H: Aynen öyle Aynen öyle. Çünkü orada bir süre kısıtınız olduğu için açıkçası tüm süreçlere bakma imkânınız da olmuyor. Dolayısıyla bu kesinlikle katkı sağlayacaktır. Dediğin şekilde bir staj şeklinde staj değil de belirli bir görevlendirme...

Araştırmacı: Fark etmez, onların o iş süreçlerine, icra süreçlerine daha fazla hakim olmalarını temin edebilecek bir zemin oluşturmak buradaki amaç. Olumlu bir katkısı olur diyorsun daha etkin merkez denetime.

Katılımcı H: Kesinlikle olacaktır.

Araştırmacı: Çok teşekkür ederim

Katılımcı H: İsmailcim ben teşekkür ederim, yani umarım bu çalışmana zerre katkısı olsa çok mutlu olurum.

Araştırmacı: Çok büyük katkısı olacağından hiç şüphlen olmasın. Son olarak bütün bu konuşmalarımızın bir özeti olarak olabilir ya da eklemek istediğim bir husus olarak olabilir, söylemek istediğim bir şey varsa dinlemek isterim seni, yok ben tamam diyorsan tamam.

Katılımcı H: Teşekkür ediyorum dediğim gibi bu çalışmada başarılar diliyorum. Gerçekten denetim günümüzün en önemli kavramlarından biri. Çünkü birçok denetim yöntemi, denetim anlayışı ortaya çıkıyor günümüzde. Artık dediğimiz gibi risk odaklı bir denetim anlayışı esas. Yani yığın işlemler değil de artık seçip süzüp bu işlemlerin incelenmesi şeklinde bir denetim anlayışı hakim. Merkezden denetim de tabii bu risk odaklı denetim anlayışı içerisinde gelecekte birincil faktör olacak. Bu bizim bankamız için de böyle olacak, diğer kurumlar için de böyle olacak.

Araştırmacı: Tabii sektör için bu görünüyor evet.

Katılımcı H: Aynen öyle. Dolayısıyla hani umarız kurumumuzda buna uygun daha donanımlı arkadaşlarımız yetişir ve hani mevcut risklerin giderilmesi bankanın işleyişinde aksaklıkların düzeltilmesi ve bankanın daha karlı verimli çalışmasını katkı sağlarlar diye düşünüyorum.

Araştırmacı: İnşallah öyle görünüyor zaten. Sanırım ... bankası, ben tezimde de araştırdım bakıyorum tabii. Yani sektörün genel durumunun bir tablosunu ortaya çıkarmıştım. bankası, Yapı Kredi ile başlayan merkezden denetim anlayışını ikinci üstlenen banka yani, ikinci olarak devam ettiren kurum.

Katılımcı H: Aynen öyle.

Araştırmacı: Çok teşekkür ederim tekrar.

Katılımcı H: Ben teşekkür ederim İsmailcim.

Araştırmacı: En yakın zamanda tekrar görüşmek üzere.

Katılımcı H: İnşallah

Araştırmacı: Çok teşekkürler.

KATILIMCI İ

Araştırmacı: ... hoş geldin.

Katılımcı İ: Hoş bulduk.

Araştırmacı: Öncelikle konuyla alakalı açıklamalara geçmeden önce benim görüşme teklifimi kabul ettiğin için, gerçekten bana tezimde çok büyük bir destek olacağını düşündüğüm bu görüşmeye katıldığın için çok teşekkür etmek istiyorum. Benim için çok önemli olduğunu daha önceki görüşmelerimizde de ifade etmişim. Görüşmemizin amacı yine daha önce konuştuğumuz gibi özette aslında merkezden denetimin yani senin içinde bulunduğun yıllardır yaptığın merkezden denetimin daha doğrusu iç denetimin bir şekli olan merkezden denetimin hile denetimi üzerindeki etkinliği. Konumuz merkezden denetim ve hile denetimi olacak aslında. Bu kapsamda biz bazı başlıklar çerçevesinde görüşmemizi sürdüreceğiz. Ana başlıklar şunlar olacak. Birinci başlığımız merkezden denetimin işleyişi ile ilgili olacak, ikincisi merkezden denetimin personel üzerindeki etkisi, üçüncüsü merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı, devamında merkezden denetimin hile bağlamında etkinliğini, yine devamında merkezden denetimin hile kaynağı, daha doğrusu merkezden denetimin değil de hile kaynağı bağlamında ortaya çıkan hilelerin hile kaynakları üzerinde görüşeceğiz. Biraz o konuda senin tecrübelerine dayanarak bilgine başvuracağım. Daha sonra yine yerinden denetim merkezden denetim karşılaştırması yapacağız. En sonunda merkezden denetim daha etkin hale getirilebilmesi adına görüşlerini almak isteyeceğim senden. Bir konuya bir hususa daha değinmek istiyorum. Görüşmemizin verileri tamamen aslında bilimsel etik çerçevesinde tamamen benim tezimde kullanılacak, herhangi bir paylaşım yapılmayacak ne kişi adı ne de banka adı ile alakalı. Bu konuyla ilgili de zaten sana bilgilendirme formu imza atacağım. Bu konunun bütün sorumluluğunu araştırmacı olarak ben alıyorum şeklinde. Eğer yeterli ise, merak ettiğin başka bir şey var ise cevaplayayım, yeterliyse sorulara geçeceğim.

Katılımcı İ: Yeterli yani hani umarım tezinde sana katkı sağlarız, faydalı oluruz. Sen de bu çok işlenmemiş alanda gerek iç denetim daha da sağlıklı hale gelmesi için önerilerin bankaların teftiş kurullarınca önemsenir, değerli görülür, daha da geliştirilmesi katkı sağlar.

Araştırmacı: Önce biraz kendinden bahsetmeni istiyorum, kendini tanıtır mısın?

Katılımcı İ: Ben 13 Ocak 1983 İzmir doğumluyum. Ortaöğretimimi, lise eğitimimi İzmir'de tamamladım, akabinde üniversite için Marmara Üniversitesi'ne gittim. Okulu bitirdikten sonra, üniversite 3. sınıftan beri özel sektörde dış ticaret alanında ve sanayi odasının ekonomik araştırmalar servisinde part-time çalıştım. Okul bittikten sonra yine bir özel sektörde ithalat ihracat alanında deneyim kazandım. Akabinde askere gittim. Askerden sonra kendimin bir hayat muhasebesini yapma fırsatı elde ettim. Akabinde banka müfettişi olmaya karar verdim zaten çocukluk hayalimdi. Sonra asker dönüşü sınavları hazırlandım. ... Bankası Teftiş Kurulu kazandıktan sonra 2007 yılında, 23 Eylül 2007 yılında ... Bankası'nda müfettiş yardımcısı olarak başladım. Sırasıyla işte resen müfettiş yardımcısı, müfettiş, kıdemli müfettiş unvanlarında görev yaptım takriben sekiz buçuk yıl kadar. Akabinde İzmir şubesinde müşteri ilişkileri yetkilisi olarak beş buçuk ay görev yaptım. Ondan sonra 2016 Temmuz ayı itibarıyla da ... Bankası Kocaeli ... Şubesine atandım. Yaklaşık 13 aydır da o şubede yöneticilik görevini sürdürmekteyim, hikayem bu şekilde.

Araştırmacı: Görevinde başarılar diliyorum bu vesileyle tekrar. Başarılı bir müdür olduğunuzu düşünüyorum. Zaten rakamlarının da o yönde olduğunu söylemiştin sen de son görüşmemizde. Umarım daha güzel başarılarla imza atacağın kapılar açılır ve fırsatlar sunulur. Fırsatlar sunulduğu an senin zaten onu başarıya çevireceğinden şüphem yok. O zaman eğer izin verirsen sorulara geçmek istiyorum konumuzla alakalı.

Katılımcı İ: Tamam soru cevap şeklinde gidelim.

Araştırmacı: Şimdi konumuz tabii merkezden denetim, merkezden denetimin hile bağlamında hile denetimi üzerinde etkinliğinden bahsedeceğiz. Ama bundan önce merkezden denetimin işleyiş şekli ile alakalı senden bilgi almak istesem, yani merkezden denetimin işleyişini bana anlat desem, rica etsem neler söylersin?

Katılımcı İ: Şimdi ben merkezden denetimde bölümler halinde takriben bir buçuk yıl kadar görev yapmışımdır. Merkezden denetimin zaman içerisinde teftiş kurulu başkanlarına bağlı olarak işleyiş şekli değişse de yapılanmasında temel olarak değişiklik olmadı. Temel olarak merkezden denetimde bir senaryo ekibi var. Bu senaryo ekibinde bankanın datasından çeşitli senaryolara bağlı olarak, ACL programı kullanılarak riskli dataların çekildiği ve bunların sınıflandırıldığı bir birim var. İkinci olarak da bu çekilen riskli dataların kendi içerisinde bir kredi konusunda, usulsüz kredi, dolaylı kredi incelemesini yapan bir ekip oluşturuluyor. Bu ekibin başında bir ekip lideri ekip liderine bağlı inceleme ekip üyeleri var. Diğer taraftan da mevduat ve hazine işlemleri ile ilgili olarak usulsüzlüklere karşı da mevduat bölümü var. Mevduat bölümünde de yine zimmet eylemlerine yönelik kayıtların incelendiği ekip var. Yine bunun başında ekip lideri, ekip liderine bağlı olan üyeler var. Ondan sonra bir de bilişim sistemleri var. Bu bilişim sistemlerindeki arkadaşlar da, BT arkadaşlar da bunlar da şey, bankanın sisteminde, bankanın kullandığı ara yüzlerde, ekranlarda risk noktaları, açık risk noktaları nelerdir, onların süreç denetimini yapan, daha çok mühendis patentli arkadaşların çalıştığı bir ekip var. Takriben dört ana bölüme ayırabiliriz. Senaryo ekibi, riskli dataların çekildiği ve tasnif edildiği alan. Bu riskli datalar da kendi içerisinde kredi ve mevduat diye ikiye ayrılıyor. Bunları inceleyen, usulsüz işlem, kredi işlemini inceleyen ekip, artı mevduat, usulsüz mevduat ve hazine işlemlerini inceleyen ekip. Bir de genel olarak süreç denetimi yapan mühendis patentli, bankanın sistemindeki olası açıkları ve süreçlerdeki aksamayı inceleyen ekibimiz var. Temel olarak dört bölümde inceleniyor.

Araştırmacı: O zaman idari müfettişler 3 bölümde teknik müfettişler de yani mühendis kökenli müfettişler de tek aslında görevle merkezden denetimde faaliyetlerini sürdürüyorlar diyebiliriz.

Katılımcı İ: İdari kökenli müfettişler iki bölümde, mühendis kökenliler de senaryo ve şey de, senaryo ve süreç denetimi kısmında diyebiliriz.

Araştırmacı: Peki ben şöyle bir şey sorsam bu konuyu biraz daha açmak adına. Senaryo ekibi deyince senaryo ekibi bana senaryo yazan ekip çağırışımı yapıyor. Yani şunu soracağım, senaryo yazan ekip mi senaryo ekibi yoksa senaryoyu riskli dataları programı ya da iste kayıtlara getirecek şekilde programa aktaran ekip mi?

Katılımcı İ: Tamamen riskli datayı çeken değil, şöyle ki şimdi senaryodaki kişi de mutlaka hani raporları belli bir süzgeçten geçiriyor, öngörülen senaryoyu. Şimdi bankanın bir tecrübesi var. Benzer defalarca denenmiş benzer zimmet yöntemleri var. Ama

kişiler artık merkezden denetimden sürekli benzer datalardan kaynaklı işten atılmalar ortaya çıkınca artık kişiler de, bu kötü niyetli kişiler de zaman zaman bu alışlagelmiş dışında da yöntemler geliştirip usulsüz işlemlere başvurabiliyorlar. Sonuçta bu dinamik bir süreç. Senaryo ekibinde çalışanlar, standart, yıllardır süregelen şekilde kendilerini hiç katmadan sadece incelenir hale getiriyorlar. Bunun yanında yerinden denetimden veyahut da merkezden denetimde inceleme ekibinde yer alan kişilerin de önerileri ya da kendilerinden de bir şeyler katılarak yeni raporlar geliştirilmesi konusunda katkı sağlıyorlar. Kendileri de katıyorlar, önerileri dikkate alıp onları da inceliyorlar, bazen mesela öneri geliyor ama hani bunun raporlanabilir olmakla birlikte hani şey çok böyle önemli risk arz etmediğini düşünüp artık onları incelemeyi çıkartabiliyorlar. Veyahut da mevcutları geliştirebiliyorlar.

Araştırmacı: Aslında o zaman senaryo ile alakalı bahsettiğin bu süreç bize şunu söylüyor mu? Senaryo geliştirme süreci bütün teftiş kurulunun önerilerine açık bir süreç.

Katılımcı İ: Tabii ki muhakkak.

Araştırmacı: Orada aslında bütün teftiş kurulunun tecrübesi, deneyiminin senaryo süreçlerine aktarımı esas değil mi?

Katılımcı İ: Tabii. Başkan yardımcılarının koordinasyonlarında gerek senaryo ekibi kendi içerisinde gerekse yerinden denetimden gelen öneriler gerekse de merkezden inceleyen kişilerden gelen öneriler veyahut da tespit edilen yeni bir yöntem, usulsüzlük eylemleri konusunda zaman zaman fikir teatisi de yapılıp mevcut senaryolar üzerinden çalışmalar yapılabilir. Ya da çok uzun süredir aynı senaryo için inceleme yapılıyor, bir zaman ve emek harcanıyor. Fakat o şekilde artık yöntemin kullanılmadığı kanaat edilirse de artık o yazılan senaryo atıl duruma çekiliyor. Artık incelemesi de yapılmayabiliyor. Muhakkak ama öneriye açık, yeni işlemlere açık bir sistem, dinamik bir sistem, sürekli yenileniyor.

Araştırmacı: Yani kişilerin bu yönde katkılarını tamamen faydaya çevirmeye dönük bir anlayış var.

Katılımcı İ: Tabii.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey sormak istiyorum. Merkezden denetimde bu senaryo ekibi inceleme ekibinden bahsettik. Bu merkezden denetimde çalışan müfettişlerin seçilmesi için gözetilen bir kriter var mı? Bunlar nasıl seçiliyor?

Katılımcı İ: Şimdi bir kere kesinlikle istek. İkincisi senaryo ekibi için konuşursak ACL eğitimi almış ya da bilgisayar teknolojilerine, excel eğitimi olan, teknik becerileri yüksek artı ekip çalışmasına uygun olup olmaması artı başkan yardımcılarının ya da o merkezden denetimden sorumlu kişinin o benzer yetkideki kişiler arasındaki tamamen subjektif kişisel tercihi de oluyor.

Araştırmacı: Anladım

Katılımcı İ: Tabii haliyle teftiş kurullarında iyi okullardan mezun, excel'e eğilimli olan, ACL kullanmayı bilen veyahut da kullanma arzusunda olan çok sayıda kişi oluyor. Bunlar da aynı zamanda şey oluyor rotasyona da tabii tutuluyor. Farklı bakış açıları görmek amacıyla belli bir süre için örneğin 6-7 ay ya da 1 seneye yakın, o da genelde çok aşırı oynama yapılmıyor fakat muhakkak teftiş kurulundan sonra idari göreve atanırken müfettişlerde artık değişimler oluyor, idari göreve atıyor, onlar muhakkak yedekleniyor. O süreçlerde bu dediğin kriterler esas alınarak seçimler yapılıyor. Ama şu da var en azından ilk teftiş kuruluna girdiğinde bizim banka uygulamamızda yerinden denetimde özellikle resen yetkiye kadar muhakkak birebir inceleme yapılması tercih ediliyor. Özellikle burada da şey değiliz, kıdem ve yaş kriterini de ekleyebiliriz. Çünkü direk bir müfettiş yardımcısı başladığı zaman oryantasyon eğitimi alıyor, ondan sonra sahada görevlendiriliyor, sahada görevlendirildikten sonra belli bir tecrübe düzeyine geldikten sonra merkezden denetimin inceleme , senaryo ya da BT tarafında görevlendiriliyor. Dolayısıyla orada kişinin isteği, bilgisayar bilgisi, ondan sonra yerinden denetim tecrübesi, kıdemi, ekip çalışmasına yatkın olması, ondan sonra hani merkezden denetime katkı sağlayabileceği konusunda itiba yaratması durumunu da ekleyebiliriz.

Araştırmacı: Anladım. Aslında o da işte değerlendirmelerin en önemlilerinden birisi. Yani biraz performansı o zaman yani o yerinden denetim performansında risk algısı ile alakalı bir olumlu itiba varsa o zaman o merkezden denetimde değerlendirilmek isteniyor.

Katılımcı İ: Örneğin mesela merkezden denetimde daha çok mesela her zaman olmamakla birlikte istisnalar olmakla birlikte, soruşturma bizzat, resen soruşturma yapmış veya bu soruşturmalarda görev almış kişiler, diğerlerine nazaran daha çok tercih edilebiliyor.

Araştırmacı: Anladım. Gayet açıklayıcı bir anlatım oldu benim açımdan merkezden denetimle alakalı. Genel bu merkezden denetimin işleyişi ile alakalı girişten sonra genel bir girişten sonra bizim daha konumuzla alakalı spesifik sorulara geçmek istiyorum eğer ekleyeceğin bir şey yoksa, müsaadenle. Varsa dinlemek isterim bu başta konuştuğumuz konu ile alakalı. Yoksa ben başka bir soru ile devam edeceğim. Yine ilerleyen süreçlerde yine katkın olursa zaten benim için önemli olan senin bana ne kadar çok katkın olursa o kadar biliyorsun benim açımdan değerli.

Katılımcı İ: Bir de şey de, o senaryo ekibi özelinde zaman zaman öngörülen kriterlere uygun datalar çekilmekte fakat mutlaka ama hata payları yanılma payları olabiliyor. Önceden hazırlanan senaryolara uymakla birlikte tamamen riski düşük ya da konuyla, hedeflenen data ile %100 örtüşmeyen datalar da gelebiliyor. Orada o ayrımı sondajlama yapmak suretiyle, o ayrımı görüp daha incelenebilir daha böyle sığ data konusunda daha hızlı analiz yapan, analitik yeteneği gelişmiş arkadaşlar daha uzun süre çalışıyor, o da bir kriter oluyor. Örneğin bir data çekildi, banka genelinde 600000 kayıt içerisinde o data 1000 tane dataya düştü. Ama o data içerisinde de spesifik olarak incelenecek data sayısı 600 civarlarında. Hani o hangi data, onların ortak yönü hangisi, o datayı daha incelenebilir hale daha düşük sayıya getirilebilmesi için analitik zekası olan oradaki hataları fark edebilen kişiler senaryo ekibinde daha sabit daha uzun süre çalıştırılabilir. Bu ayrımı yapamayanlar daha kısa sürede rotasyona tabii tutuluyorlar. Bazen hani konuyla ilgisi olmayan datalar düşebiliyor, o konuda da senaryo ekibindeki kişinin dataları ayrıştırabilmesi de orada çalışması konusunda bir kriter.

Araştırmacı: Tamam teşekkürler, İkinci sorumuz şu, ... Bey. Burada özellikle şube müdürü olarak edindiğin tecrübelerden yaptığın gözlemlerin çok değerli benim için. Bir teftiş kurulu tecrüben var, bir de şimdi şube müdürü tecrüben var. İki tarafında örtüştüğü aslında bir analiz çıkacağını düşünüyorum ortaya. Merkezden denetimin personel üzerindeki, şube personeli üzerindeki etkisinden bahsedecek olursak, sence merkezden denetim şube personelinin nasıl etkiliyor?

Katılımcı İ: Hani merkezden denetim hiçbir usulsüz işlemi tespit etmese dahi zaman zaman merkezden çekilen datalar müfettişlere gönderilmeden doğrudan şube yöneticilerine mail yoluyla iletiliyor, ilgili personele, yetkili personele, operasyon yetkilisine, şube

müdürüne iletiliyor. Oradan da verilen süre içerisinde bu dataların incelenerek usulsüzlük olup olmadığı konusunda geri bildirimde bulunulması talep ediliyor. Burada o hiçbir müfettiş gitmezse dahi o datanın talep edilip, onların incelenip, orada bir arkada bir göz fark edemedikleri hani farkında olmadıkları uzakta bir gözün olması onlar da ciddi bir caydırıcılık etkisi ediyor. Yani orada kesinlikle dışarıdan bir gözün onları her an yaptıkları işleme ulaşabileceklerini ve kısa bir süre içerisinde de olası bir usulsüzlüğün tespit edileceğine dair kanı olduğundan muhakkak bir caydırıcılık etkisi yaratıyor. Aynı zamanda personelde bir kontrol hissi yaratıyor. Bu kişilerin olası kötü niyetli işlem yapması konusunda onları tek yeniden düşünmeye sevk ediyor.

Araştırmacı: Anladım orada hileli anlamda bir işlem yapma isteği varsa dahi diyorsun böyle bir saikle hareket ediyorsa personel bunu törpüler diyorsun.

Katılımcı İ: Tabii bunu dizginliyor, dizginler onu. Ben buna birebir şahit oldum. Şöyle müfettiş yardımcısı iken ilk böyle datalar paylaşıldığı zaman böyle şey şubedeki yetkililerin ben şubede yerinden denetimdeyim, aynı zamanda, yerinden denetim çalışmalarını yaparken merkezden denetimden şube müdürüne, operasyon yetkilisine mail gelip cevap istendiği zaman telaşlı bir şekilde yanıma geldiklerini hatırlıyorum. Hani siz buradasınız, böyle bir data geldi, böyle bir şey var, bir de siz şube yöneticilerinin bazen bir de siz inceler misiniz, ben ilgili konu ile ilgili teftiş kuruluna bilgi vereceğim ama siz farklı bir gözle bakıyorsunuz, bir de siz inceler misiniz diye tedirginlik yaşadıklarına bizzat şahit oldum. Çok ciddi bir caydırıcılık etkisi olduğunu kanaatindeyim. Ayrıca şimdi normalde denetim sıklığı bizim bankamızda yılda bir oluyor. Bazı büyük şubelerde 7-8 ayda bir de denetime girildiği oluyor. Ne var ki şimdi bir insan kötü niyetli bir işlem yaptığı zaman o en iyi ihtimalle bir yıl sonra hani tespit edilebilir, oda edilebilirse yani hani gözden de kaçırılabilir, ulaşamayadabilir. Bu kişi için kontrolsüz serbest bir alan yaratıyor. Ama merkezden denetimde riskli data seçilirken bir hafta önceki... Bu şöyle oldu. Şimdi merkezden denetim 2006 yılında başladı bankada. 2007, 2008 yıllarında devam etti ve gelişerek devam etti. İnceleme süreleri altı yedi aylık süreçlerden ben en son teftiş kurulunda iken son bir buçuk haftaya kadar düşmüştü. Bir buçuk haftadaki işlem tespit edilebiliyor bir hafta sonra tespit edilebiliyor. Anında işlem, kötü niyetli bir işlem yapıldı amiyane bir tabirle olsa elinden yakalayabiliyorsun, suç anında yakalayabiliyorsun. O fonksiyonu da çok çok önemli. Çünkü artık onun uzun serbest kontrolsüz bir alanı yok artık, şube personeli bunun farkında.

Araştırmacı: Burada bir şeyden bahsettin. Tabii onu özellikle tekrar hani sormak istiyorum. O zaman merkezden denetimde elde edilen veriler sadece teftiş kurulunun kullanımına sunulmuyor. Teftiş kurulunun kullanımı yanında yani müfettişlerle paylaşılması yanında şube müdürleri ve yöneticilerle de bu veriler paylaşılıyor. O anlamda aslında dediğin tedirginlik çok daha yüksek olabilir. Çünkü bizim ne yaptığımızı anında görüyorlar hissini direk onlara yaşıyor.

Katılımcı İ: Burada da şimdi şöyle bir husus var tabii biraz konuyu çok dağıtmak istemem ama. Şimdi zaman zaman bu çoklu raporlama sistemleri kullanılarak çekilen datalar şube ile sıklıkla paylaşıldığı zaman ve ardında kötü niyetli bir işlem çıkmadığı zamanda kurula da zarar verilebilir. Onun mesela o şimdi sürekli bir şubeye benzer datalar gönderip istendiği zaman da o datalarda da risk seviyesi düşüğe o da bu sefer caydırıcılık yönüne zarar verilebilir, öyle bir durum olabilir. O konuda da şey bir dönem bizim bankamızda bu sıklıkla şubeyle paylaşıldığı zaman bu caydırıcılık yönüne olumsuz katkı da sağladığı. Ama belli dönemlerle risk seviyesi yüksek dataların paylaşılması caydırıcılık fonksiyonunu artırdı.

Araştırmacı: Anladım. Orada aslında çok ince bir denge var. Her tespit hile olabilir, hile sinyali verebilir daha doğrusu. Hile olabilir biraz daha iddialı bir şey ama hile sinyali verebilir. Hile sinyali veren her tespit sonucunda hile olmayacağı için sinyali de yani önemli bir sinyal de olsa her defasında yönetici ile paylaştığımızda bu sefer o ilgili şubede şey çıkmazsa, o hile, o zaman dediğin şekilde atfedilen önem azalabilir.

Katılımcı İ: Verilen önem atfedilen önem azalıyor, caydırıcılık fonksiyonuna da zarar veriyor. Orada hani bir dönem bizim bankada teftiş kurulu bunu yaşadı, sonradan bu sınırlı hale getirildi, bir dönem kaldırıldı, tekrar getirildi. Burada da şey çok önemli. O dataları inceleyen müfettişin risk nosyonu çok önemli. Şimdi risk nosyonu gelişmiş bir kişi o riski şubeyle paylaşım paylaşamayacağını anlayabiliyor. Ama bazen tecrübe düzeyi düşük ya da ikinci gözden geçirilmeden gönderilmesi zaman zaman kurula zarar verdiği oldu. Süzgeçler çok önemli hani şube ile paylaşılacak datanın incelemeci ekip sorumlusu tarafından gözden geçirilerek, süzülerek şubeyle paylaşılması caydırıcılığı artırır.

Araştırmacı: Aslında orada dediğin gibi belki başka bir mekanizma da çalışması gerekiyor. Yani şöyle, o ekibin başı ile beraber, o ekibin en tecrübeli üyelerinin şube ile paylaşılacak olan veriyi ya da paylaşılması düşünülen veriyi son kez bir gözden geçirmesi de gerekebilir. Yani orada çalışan inceleme ekibindeki arkadaş çok riskli görebilir. Ama tecrübesiz ve heyecanı doğrultusunda belki riskli görebilir. Bunu ben şube ile paylaşacağım dediğinde ekip sorumlusu ve o ekibin işte en tecrübeli elemanları bir ikinci göz değerlendirmesi yaparsa belki dediğin eliminasyon çalışabilir. Daha etkin bir sonuç alınabilir oradan.

Katılımcı İ: Tabii, mesela bunlar son dönemde azaldı. Bir teftiş kurulunun imajına zarar vermemesi bir gerekçesiydi. İkinci gerekçe artık bankamızda elektronik arşiv sistemi oluşturulmaya başlandı. Yapılan işlemlere ilişkin fişler, müşterilerden alınan sözleşmeler, ondan sonra ya da işte ekler, talimatlar, konu ile ilgili birçok şey artık sisteme taranıyor gün sonunda, tarandıktan sonra yükleniyor. Yani artık örnek veriyorum, imza kontrolü yapılacak, artık fişe ulaşılabilir. Öte yandan tüm kamera sistemleri teftiş kuruluna açıldı. Bir müşterinin işlem anında olup olmadığı, bu işlemin işte faksla geldiyse e-faks uygulaması var, hangi saatte geldi, hangi numaradan geldi, o şirkete mi ait? Artık işte bir işlem vekaletname ile yapıldıysa vekaletnameler taranıyor, içeriği görünebiliyor. Hani gerek uzaktan kamerayla şubenin anlık izlenebilmesi, yapılan işlemlere ilişkin evrakların sistemi taranarak ulaşılabilmesi, müfettişlerin aslında inceleme yöntemlerini de değiştirdi. Artık çok fazla şubeyle paylaşılmadan dahi bu işlemler incelenebiliyor, bu da şubeyle paylaşımını düşürdü. Riskli datalar daha rahat oluyor, çok riskli bir şey varsa zaten doğrudan bir müfettiş gönderilip yerinde inceleme yapılıyor.

Araştırmacı: Aslında bu bahsettiğin süreçler o hile sinyali çok güçlü olan işlemlerin ulaşılmasına da çok ciddi katkı sağlıyor. Çünkü fiş kontrolünün yapılabildiği, dediğin şekilde faksın ilgili firmadan gelip gelmediğine dair bilgilere ulaşılabilirdi, yine bahsettiğin şekilde kamera ile müşterini orada olup olmadığının gözlemlenebildiği bir merkezden denetim tespit süreci herhalde karar verilmesi için çok daha sıhhatli bir netice veriyordu.

Katılımcı İ: Çok çok. Hatta ben mesela ilk zamanlar bu müfettişlere açık değildi, biz bunu öneri olarak da getirmiştik. Bizim bankamızın haber alma merkezi var. Biz mesela çok riskli olduğunu düşündüğümüz datalarda bu merkezden isterdik kamera

kayıtlarını, bize ertesi gün yüklenirdi bankanın kullandığı ortak klasöre, oraya yüklenirdi ve yüklenmesi saatler alırdı, kamera kayıtları geniş yer kapladığı için. Bazen çok yavaş yürürdü. Ama şu an anlık bir program vasıtasıyla ulaşıldığı için o merkezden denetimin etkinliğini de çok fazla katkı sağladı. Aynı zamanda bu şeyde sağladı. Şimdi caydırıcılık yöntemi var, bazen şubeye gönderiyorsun, data çok riskli fakat şube yöneticisi veya ilgili personel, arkadaşının düştüğü hatayı gizlemek amacıyla onun olası bir işten atılma tehlikesi ile karşı karşıya kaldığını tahmin ettiği durumlarda, kişiyi uyarıp o kişinin işini kaybetmemesi için işlemi gizlemek amacıyla yalan beyanlarda ya da gerçek dışı beyanlarda bulunabiliyordu. Böyle de bir risk barındırıyordu şubeye paylaşmak bunu. Ayrıca bu yöntem de bunu bertaraf etti.

Araştırmacı: Dediğim gibi en başta senin de ifade ettiğin şeylerden sonra hani ortak noktada bulduğumuz konu, çok bıçak sırtı bir konu bu. Yani paylaşılmalı mı paylaşılmamalı mı? Paylaşıldığı zaman etkinliği ile alakalı ciddi katkılar olabilir, ya da etkinsizlik doğurabilir. Ama şu son noktada herhalde artık çok riskli olduğu konusunda ciddi bir fikir birliği olan tespitler üzerinde incelemeler yapılıyor yerinden denetimde. Bu şube müdürüne de yollanabilir, müfettişe de yollanabilir. Ama sen son bahsettiğin konudan benim anladığım müfettişe yollanması şube yetkilisine yollanmasından o süreçlerle alakalı perdelemelerin de önüne geçmek adına bir anlamda hani koruma güdüsünü de ortadan kaldırmak adına daha etkin sonuç doğurabilir diyorsun.

Katılımcı İ: Bir de zaten artık şey bankada da merkezden denetimin varlığı biliniyor. Hani uzaktan denetimin yapıldığı bilindiği için şubeye data paylaşılmasa bile hani teftiş kurulunun uzaktan inceleme ve denetim yaptığı bilinmekte. Bunu yeni gelen personel bile çok kısa sürede oryantasyon eğitimlerinde konulardan bahsediliyor, uyarılıyor, zaman zaman bankada da yaşanmış ciddi dolandırıcılık ya da usulsüzlük ya da sahte evrakla işlem yapıldığı zaman hani işlemin nasıl olduğu, hangi sonuçlarla karşılaşıldığı konusunda bir farkındalık yaratmak amacıyla bankada elektronik duyurulur da yapılmakta. Hani bunların hani merkezden denetimde şu şu tespitler yapılmıştır, şöyle şöyle işlemler tespit edilmiştir diye bildiriliyor. O da gelen hani bankaya yeni giren insan da haliyle o elektronik duyuruyu takip ederek de bunun bilincinde olabilir.

Araştırmacı: Anladım anladım böyle de ayrıca bir verimlilik, bir etkinlik oluşturulmaya çalışılıyor. Şimdi bir kaç başlık altında bu ana soru altında kısaca birkaç konuya daha değinmek istiyorum. Şimdi anlattıklarından benim anladığım şu. Merkezden denetim personelinin daha dikkatli ve özenli davranması konusunda katkı mekanizmasıdır diyebiliriz.

Katılımcı İ: Bir de şöyle sadece usulsüzlük anlamında değil de hani bir hatalı işlem varsa da o hata büyümeden, büyümeden de önüne geçiyor ya da yanlış uygulanan bir husus varsa bu husus konusunda da banka mevzuatına uygun bir şekilde yerine getirilmesi de sağlanıyor. O manada da katkısı var.

Araştırmacı: Peki bir adım daha ileriye geçmek istesem şöyle bir şey sorsam, sen ona ne dersin? Merkezden denetim hata ve hileler konusunda şubenin personelini daha dikkatli ve özenli olmaya itiyor. Peki, şuna iter mi sence, itiyor mu? Gözlemlerin neticesinde bana ne cevap verebilirsin? Daha az hata ve hile yapmak adına, yani hata ve hile yapan personel olarak, merkezden denetim raporlarında yer almamak adına personelin kendini geliştirme motivasyonuna katkı sağlar mı merkezden denetim?

Katılımcı İ: Merkezden denetimin şu anda bizim bankamızda öyle bir rolü yok. Şimdi bir kere genel olarak bir müfettiş korkusu var. Çünkü müfettişin yetkileri çok geniş, belli yaptırımlarla karşılaşmamak adına bir müfettiş korkusu var. Ama müfettiş korkusu ya da merkezden denetim korkusu onu daha az hata yapmaya itiyor fakat kendini geliştirme noktasında ben çok bir etkisi olduğunu düşünmüyorum. Hani onun olması için müfettişlerin de kişinin kariyer yolunda belirleyici bir rolü olması lazım. Örneğin hani ben o personele merkezden denetim, işte kişi diyelim ki yılda 1000 tane işlem yapmış. Bu işlemlerin 900'ünün kuralına uygun yapmış. Bununla ilgili bir ona bir ödüllendirme yok ya da kariyer yolunda onun önünü açma gibi bir durum söz konusu değil. Ya da müfettişin bir hakkında yazdığı yazıyla atıyorum unvanda yükselme için belli süreler var, o süre kısa almıyor. Ya da unvanda yükselme sınavında daha az hata yaptı diye kişiyi ekstra müfettişlerin katkısı ile doğrudan puan verilmiyor. Sadece teftiş raporlarının şubenin operasyonel kalite puanında sıralamasına etki edebiliyor. İşte 100 puan üzerinden her teftiş maddesi bir puana tekabül ediyor. Şimdi denetim raporu yazıldığı zaman operasyon servisi ile ilgili bir tenkit söz konusu olduğu zaman o şubenin operasyon kalite puanını etkiliyor, operasyon kalite sıralaması geri düşüyor. Operasyon kalite sıralaması içerisindeki ağırlığı sınırlı ama. Mesela 100 puan üzerinden bir 35 puan 40 puan etkilemiyor. Öyle olduğu için şubedeki personelin gelişmesine ben katkı sağladığı kanaatinde değilim.

Araştırmacı: Anladım tamam. Başka bir soru, şöyle bir soru yöneteceğim bu başlık altında. Merkezden denetimin şube personeli üzerindeki oluşturduğu etkiyi yönetici bir müdür olarak anlattın. Peki, bankada merkezden denetimin şube personeli üzerinde oluşturduğu etki doğrudan şube personelinden öğreniliyor mu? Yani bir geri besleme mekanizması uygulanıyor mu?

Katılımcı İ: Yok, kesinlikle hani böyle bir uygulama yok. Sadece işte merkezden denetim de çalışan bir müfettiş şubeye gittiği zaman, zaman zaman bu konuyla ilgili, kısaca merkezden denetim ile ilgili şöyle şeyler geldi cevap verdik işte oradan da geliyor, sadece böyle hani hasbihal ederken kısaca bu konudan söz ediliyor. Ama bir geri bildirim, tabii kuruldanda ayrılarla bu buçuk sene oldu. Ben orada görev yaparken böyle bir geri bildirim alınmıyordu. Olsaydı da duyardık böyle bir şey duymadık.

Araştırmacı: Sence böyle bir uygulama merkezden denetim faaliyetlerine ya da iç denetimin verimliliğine ne yönde etki eder? Yani olmalı mı olmamalı mı, öyle söyleyeyim ne düşünürsün?

Katılımcı İ: Bence genel bir anket yapmaktan ziyade daha önce müfettişlik yapmış, şu anda sahada çalışan iki tarafı gören kişiler hani bankadaki ya da işlemlerdeki risk noktalarını çok daha iyi analiz eder. Analiz edeceği için sonuçta bu dinamik bir süreç, teftiş usul ve esasları da işte gelişen teknolojiyle birlikte işlemler, yöntemler değişiyor, kullanılan araçlar değişiyor, ürün çeşitliliği artıyor. Hal böyle olunca sınırlı sayıda teftiş kökenli insanlarla paylaşılıp bir geribildirim alınmasının merkezden denetime çok ciddi katkı sağlayacağı kanaatindeyim. Ufuk açıcı olur hatta ufuk açıcı olur.

Araştırmacı: Şimdi merkezden denetim uygulamaları konusunda şube personeli üzerindeki etkisinden bahsettik. Peki, merkezden denetiminin şube faaliyetlerini katkısı dediğim zaman, yani sence merkezden denetim şube faaliyetlerine katkıda bulunuyor mu? Nasıl etkiliyor şube faaliyetlerini desem bana neler söylersin?

Katılımcı İ: Şimdi son dönemde merkezden denetim ağırlıklı olarak şey usulsüz işlemler konusunda böyle sınırlandırıldı. Yani usulsüz işlem odaklı denetim, hile odaklı denetim oldu. Bir nevi öyle olduğu için yani şubedeki uygulamalara, işlemlere ya da şubedeki personele, bu tür alanlarda sınırlandırıldığı için çok fazla katkısı olmadı bunun dışında.

Araştırmacı: Soruyu ben şöyle biraz açmak istiyorum. Şöyle bir şey sorsam ne dersin? Bir şube müdürü olarak merkezden denetimin varlığı seni personelinin kontrolü konusunda biraz rahatlatıyor mu? Yani personeli kontrol yükümlülüğün konusunda elini biraz hafifletiyor mu?

Katılımcı İ: Şimdi işlem adedi çok fazla, bir yanda da şimdi şubeler genelde hani birden fazla katlı oluyor. İşlem adedi, ürün çeşitliliğiyle personel adedi de fazla olduğu için böyle bir kontrol mekanizmasının olması muhakkak şube yöneticisinin personeli kontrol etme ve izleme konusundaki fonksiyonuna ciddi manada katkı sağlıyor, beni rahatlatıyor. Aynı zamanda şey şubeye üç ayda bir iç kontrol denetiminin olması, yılda en az bir müfettişin doğrudan gelmesi artı uzaktan da devamlı denetimin olması muhakkak benim o kontrol fonksiyonumu, gözümünden kaçacak hususların başka bir göz tarafından da takip ediliyor olması rahatlatıyor.

Araştırmacı: Yani kontrol ihtiyacını azaltıyor.

Katılımcı İ: Azaltıyor ama kesinlikle sıfırlamıyor. Azaltıyor derken hani ben mesela belli periyotlarla muhakkak mesela kasa sayıyorum, personele bir işlem veriyorum mutlaka teyit ediyorum, doğruluyorum başka bir personelden işlemi teyit ediyorum ya da servisler arası birbirlerini kontrol etmeleri konusunda sürekli defaatle uyarılarım oluyor. Zaman zaman bir hata olduğu zaman, benzer hata olmaması için ilgili ilgisiz tüm şube personeli topluyorum, onlara bakın böyle böyle bir işlem oldu şeklinde... Şu olabilir ya da işlem yaparken daha önce teftiş kurulunda kendi yaşadığımız, arkadaşlarımızın, üstatlarımızın yaşadığı deneyimlerden olan ve sıklıkla karşılaşılan hatalar konusunda bakın şu işlem yapılırken şunlara şunlara dikkat edin, örneğin bir çek teminatı alınırken şu şu kontrol mekanizmalarını mutlaka yerine getirin diye mutlaka genel uyarılarım oluyor isim vermeden. Azaltmakla birlikte yani azaltmak demeyeyim, benim o konudaki görev ve sorumluluğumun paylaşıldığını düşünüyorum. Bir yük paylaşımı yani.

Araştırmacı: O zaman bunu şöyle bir soru ile desteklemek istiyorum.

Katılımcı İ: Şöyle bir şey söyleyeceğim. Çünkü şey, bankacılıkta bir yandan da performans ve hedef odaklı bir yapı. Performans ve hedef odaklı bir yapı olduğu için o konsantrasyon temelde orada. Hedef gerçekleştirme yönünde konsantrasyon.

Araştırmacı: Pazarlamada yani değil mi?

Katılımcı İ: Bu hedef gerçekleştirme çünkü sürekli mail yoluyla ya da işte nasıl diyeyim, telefon aracılığıyla yöneticiler tarafından, bankanın hedefleri var karlılık hedefleri var, adetsel hedefleri var, çapraz ürün satış hedefleri var ve burada takriben takip edilen 17 tane kalem var. Bu kalemlere yoğunlaşmak gerekiyor. Bu hedef gerçekleştirme, aynı zamanda şube yöneticisinin kariyer yönünü de etkileyen bir husus. Öyle olduğu için, hani buraya odaklanıldığı için, kontrol yönündeki zaman, odak zaman zaman kaybolabiliyor. O yüzden hani bu merkezden denetimin olması, o görev ve sorumluluğu paylaşıyorsunuz, o sizi rahatlatıyor.

Araştırmacı: Tamam bu benim için çok önemli. Aslında ikinci soracağım soruyu sen cevaplamış oldun. O zaman merkezden denetim size şube müdürü veya yönetici olarak pazarlama faaliyetlerine daha fazla vakit ayırma konusunda bir alan açıyor.

Katılımcı İ: Kesinlikle, kesinlikle yani net açıyor bunu.

Araştırmacı: Tamam yine bununla alakalı son soru, merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı ile alakalı. Yine şube müdürü olarak merkezden denetimden gelen raporlar sayesinde senin şubenle alakalı kullanabileceğin bir inisiyatiften bahsedecek olursak, şöyle diyelim. Merkezden denetim raporlarından bir şube personelinin sıklıkla hata yaptığını, hileden de bahsetmiyorum, hata yaptığını görüyorsun. Müşteri portföyünü güvenerek teslim ettiğin bir MİY'in operasyonel konularda işte az önce verdiğin örneği eğer hani devam ettirirsek çek teminata alma konusunda falan zafiyetler oluşturduğunu görüyorsun. Bunlarda raporlara düşüyor, merkezden denetim raporlarına. Sıklıkla böyle bir raporlama gelirse merkezden denetim sana şube faaliyetlerinin daha sağlıklı yürütülmesi adına bir aksiyon alma imkânı tanıyor mu? Merkezden denetim raporları seni şubeyi yönetme konusunda destekliyor mu?

Katılımcı İ: Yani şu ana kadar çok fazla bir paylaşım olmadı. Hatta bir kere bir işlem anlamında paylaşımı oldu. Yani kredilerin teminat yapısı, işte örnek veriyorum, şube loğundan, şube bilgisayarı kullanılarak müşterinin işlemi yapıldığı ya da sürekli internet şubesi tanımlamasının yapıldığı gibi raporlar gelmiyor. Onlar muhtemelen artık şube ile paylaşılmadan müfettişler tarafından uzaktan kameralar ve ilgili evraklar incelenerek yapıldığı için çok fazla paylaşım olmuyor. Öyle olduğu için benim hani personeli kontrol etmem noktasında şu ana kadar bir katkısı olmadı ama yapıldığı, işlemlerin denetlendiğini biliyorum, bildiğim için de şey rahatlatıyor. Portföy üzerinde denetim şöyle olmuyor. Dediğim gibi ağırlıklı hile usulsüzlük denetimi olduğu için hani ne verimlilik denetimi ne uygunluk denetimi, uygunluk denetimi yerinde oluyor hani merkezden denetim özelinde konuştuğumuz için söylüyorum. Hani merkezden uygunluk denetimi olmuyor artı verimlilik denetimi de yapılmadığı için bu anlamda katkısı olmuyor. Yani açıkçası sadece dediğim gibi usulsüzlük, bir işlem olmaması konusunda fonksiyonları var. O konuda da rahatlatıyor yani olsa en azından birisi gelir, birisi bakar paylaşımında bulunmadan.

Araştırmacı: Tamam şöyle bir ley sorayım bununla alakalı son olarak. Bir şube personelin var ve operasyon tarafında çalışıyor. İlk başta anlattığın senaryodan gidelim. Şube personeli ile raporlar paylaşılıyor. Böyle bir faraziye üzerinden gidelim. Şube yönetici olarak seninle birkaç defa bir personelin gerçekten riskli addedilebilecek işlemlerinin paylaşıldığını düşünelim. Burada senin şubenle alakalı bir inisiyatif kullanman konusunda vereceğin kararı destekleyen bir mekanizma çalışmış olur mu?

Katılımcı İ: Muhakkak. Yani şimdi gün içerisinde o kadar çok hareketli geçiyor ki, ben mesela küçük bir şube müdürüyüm, ona rağmen şubede kaldığın zaman gereksiz, işte çok basit işlemler için, sırf sadece müdüre bir konuyu aksettirmek için çok insan gelebiliyor. Yani böyle çok verimli geçirebileceğin zamanların kalitesini düşürebiliyor. Böyle olduğu için daha çok dışarıda olmak, pazarlama faaliyetlerinde olmak bankanın gelişimine çok katkı sağlıyor. Zaten daha çok müşterinin bulunduğu lokalde ziyaret daha fazla önemsendiği için ve bankanın gelişimine daha fazla katkıda bulunduğu için haliyle arkamı toparlamam, bu riskli işlemlerin mahiyetini sorgulamam, neden kaynaklandığı, neden böyle işlem yaptığı konusunda muhakkak bir sorgulama yapmamı, onun dışında personeli buna iten nedenleri analiz etmem gözlemlemem konusunda bana ışık tutar. Işık tuttuktan sonra hani bu işlemlerin gerek personele gerek bankamıza dolaylı olarak bana zarar gelebileceği konusunda bir kanaate ulaşmam halinde bunu gerekli birimlerle paylaşıp aksiyon alma yoluna gider, muhakkak gider.

Araştırmacı: Tamam o zaman başka bir soruya geçebiliriz. Şöyle, bu ana sorumuz şu başlık olarak, hile denetiminde merkezden denetimin etkinliği. Şubelerde yıllarca işte denetim yaptın, şimdi şube müdürsün. Merkezden denetim, yine aslında bu konulara

değindin ama burada ana başlık içerisinde tekrar özetle değinmeni isteyeceğim, en çok hangi hileleri tespit ediyor yani merkezinden denetimde tespit edilen yine türleri neler?

Katılımcı İ:Yani şey zimmet, mevduat hesaplarını ya da müşterilerin kredi limitlerini kullanmak suretiyle zimmetine para geçirmesi. Mevduat da olabilir kredi de olabilir. Burada daha az olmakla birlikte kredi üzerinden yapılan zimmet rakamlarının zarar boyutu daha yüksektir.

Araştırmacı: Vakanın sayısı az olmakla birlikte?

Katılımcı İ: Tabi tabi. Kredi limitleri, müşterinin onaylı kredi limitleri üzerinden yapılan zimmet eylemleri mevduattan yapılan zimmet eylemlerine nazaran daha düşük olmakla birlikte boyutu mevduat kaynaklı zimmetleri göre çok daha büyük olur, daha büyük banka zararlarına yol açar. Bankanın imajına da daha çok zarar verir. Bankanın büyük bir imaj kaybına yol açıyor. Birçok kredi limiti olan müşteriyi endişeye sevk ediyor, müşteri portföyüne de karlılığı da banka ile çalışmalarına da zarar veriyor. Ama mevduat özelinde yapılanlar daha sınırlı kalabiliyor yani duyulmadan da kapatılabiliyor.

Araştırmacı: Anladım. Peki, şimdi mevduat ve kredilerle alakalı zimmet vakalarının ağırlıkla tespit edildiğinden bahsettin. Peki bunlar niye tespit edilebiliyor da merkezden denetimden, merkezden denetim bunları tespit edebiliyor iken diğer hileler olarak sayabileceğimiz işte müşteri sırrının ifşası, bankacılık sırlarının paylaşılması, bankacılık kanununda geçen vesaire vesaire suçlar diyelim, bunlar neden merkezden denetimde tespit edilemiyor?

Katılımcı İ: Şimdi şöyle, merkezden denetimde şöyle, raporlamalar, işte dinamik bir süreç olduğundan bahsetmişim ya ilk zamanlar böyle bir bakış açısı yoktu. Şimdi daha çok bunlar müşterinin sırlarının ifşa edilmesi ya da müşteri bilgilerinin yetkisiz kişilerle paylaşılması, daha çok şikayet odaklı bir eylem türüdür. Yapıldığı zamanlar çok basit bir tespit yöntemidir, log kayıtları alınır, o kişi o hesaba neden girdi, o gün defter yazdırmaya mı geldi, bir işlem mi yaptı ya da ne bileyim, o şubenin personeli mi üçüncü bir kişi mi, yakını mı? Yani onun o log kaydına bakmasına itecek saiki bulunur. Eğer bununla ilişkili bir şey bulunamazsa kişinin bilgisine başvurulur, akla yatkın bir gerekçe sunmazsa ya da şifresini üçüncü bir kişinin kullandığı tespit edilmezse zaten banka ile ilişkisi kesilir. Ama son dönemde buna ilişkin raporlamalar geliştirildi. Mesela varlıklı kişilerin log kayıtları kimler tarafından ne amaçla inceleniyor? Mesela hani kendi şubesi dışında ya da kendi şubesinde ilgisiz bir kişi tarafından bakılmasının nedenleri sorgulanıyor. Bu tür eylemler de şey artık merkezden denetim tarafından da tespit edilebilir hale geldi. Ama biraz daha dediğim gibi daha az.

Araştırmacı: Zannediyorum zaten işlem yoğunluğu anlamında mevduat ve operasyonel işlemlerin veya kredi işlemlerinin yoğun işlem olması özelliğinin yanında bu tip işlemlerin sayısal niceliği de diğerleri nazaran az zaten. Çünkü her gün yüzlerce, şube müdürü olarak az önce bahsettin hani, küçük bir şubede yüzlerce işlem oluyor bir gün içerisinde ve bu işlemlerin çoğu kredi ve operasyon işlemi.

Katılımcı İ: Bazen de şeyi ayırt etmek çok zor, mesela takdim tehir oluyor. İsmail Kaban yazarken İsmail Gaban yazabilirdin. Böyle bir kişi de çıkabilir, böyle bir kişinin hesabına da log atabilir sehven. Ya da bir hesap numarası yazarken 10100103 yazacağına 301 yazabilirdin ya da son rakam değişebilir. Yani şimdi burada da kişinin bazen mutlaka bilgisine başvurularak gerçekten biri kötü niyet var mı yok mu bunu ayırt etmek de çok zor. O yüzden bunların merkezden denetimden tespit edilmesi de ve gerçek mahiyetinin anlaşılması da zor olabilir.

Araştırmacı: Diğer tarafta zannediyorum şey var, operasyon ve kredide, daha mantıksal bir zincir kuruluyor. Yani bir kayıt var, kayıt, muhasebesel kayıt var. Yani işte önce bir işlem yapılıyor, sonra o işlemi destekleyen başka bir işlem, hile sinyalinin destekleyen başka bir işlem yapılıyor. Normalde rutin faaliyetler çerçevesinde düşündüğümüzde o işlemin devamında o bahsedilen ikinci hile sinyalinin daha da artıracak işlemin yapılmaması gerekiyor. Birbirini destekleyen bir süreç var, kredi ve operasyon ayağında. Diğerinde dediğin gibi çok ilgisiz alakasız kayıtlar da düşebilir.

Katılımcı İ: Çünkü hani bir işlem, bunun bankacılık kanununda da karşılığı net bir cezadır. Bizim bankanın Disiplin Kurulu yönergelerinde de nettir karşılığı ve ağırdır karşılığı. Banka ile iş aklınız haklı nedenlerle sonlandırılır. Bunu yapmak için kafada en ufak bir soru işareti olmaması lazım ve elinizde somut delil olması lazım. O somut delile ulaşılma noktasında tespiti zor bir alan. Ama hani merkezden denetimde bu yönde şey var.

Araştırmacı: Anladım tamam çok teşekkür ederim. O zaman şimdi bu hile bazında etkinlikten bahsettikten sonra yine bu zamana kadarki tecrübelerinizle doğrudan ilgili olan bir açıkçası deneyimini benimle paylaşmanı isteyeceğim. Hile kaynağı bağlamında etkinlik, yani şu aslında, merkezden denetim veya genel olarak senin yaptığın iç denetim çalışmaları sırasında gözlemlerinizle bana bu konuda ne söyleyebilirsiniz? Şunu soruyorum, hile literatüründe, önce kısaca bir açıklama yapacağım. Hile literatürü dediğimiz akademik çalışmaların temelinde, hile ile alakalı akademik çalışmalar dünyasında hilenin temeli olarak bir model benimseniyor, temel bir model, hileli üçgeni modeli. Hilenin üç unsuru vardır yani üç saiki vardır. Bu üç unsur şudur, baskı, fırsat ve meşruiyet. Yani hile bu üç unsur varsa olur, hile yapanlar diyebiliriz buna, baskı, fırsat, meşruiyet. Baskı zaten senin de tahmin edeceğin üzere performans baskısı olabilir bankacılıkta, mali baskı olabilir özel hayatla ilgili olarak. Fırsat örnek veriyorum yıllardır denetim yapılmamış bir şubenin personelinin alanı bir anlamda boş bulup at koşturması anlamında. Yani şube olarak da ifade edebiliriz, bir banka anlamında da söyleyebiliriz bunu. Bizim bankanızda yılda bir denetim yapılıyor dedin, yılda bir denetim yapılması ile 6 ayda bir denetim yapılması veya merkezden denetim ile sürekli bir denetim yapılması herhalde fırsatlar anlamında farklı tablolar karşımıza çıkacaktır, fırsat bu. Son olarak da meşruiyet var. Meşruiyet de şu, bir banka personeli veya bir kurum personeli düşünelim. Bu personel bize diyor ki ya da kendine diyor ki, aslında meşru hale getirmek için hileyi, bir telkinde bulunuyor kendine. Ben bu kurumun yıllardır çalışıyorum, bana bu kurum hiçbir terfi vermedi, beni taltif etmedi yani bana hak ettiğimi vermedi. Bu kurum dünyanın parasını kazanan kurum, ben 25 yıldan beri bu kurumdayım, kazandığım para benim hak ettiğim para değil. Dolayısıyla ben bu kurumdan bin lira alsam, 500 lira alsam, bu benim fazlasıyla hakkım, bu meşrudur motivasyonu ile güdüsü ile hile yapıyor. Üç unsurumuz var, senin bu üç unsurla alakalı bir sıralama yapmanı istesem iç denetim tecrübelerinden hareketle ve şube müdürü olarak, nasıl sıralarsın, neden? Tecrübelerine dayanarak en çok şununla karşılaştım diyebilirsin, bence şöyle olmalı diyebilirsiniz, tamamen senin tecrübelerine dayanarak paylaşmanı isteyeceğim deneyimlerini.

Katılımcı İ: Bence şey bence kesinlikle buna, bir kere ilk insanda kötü niyetli işleme yönelmeye ekonomik nedenler, kötü yaşam tarzı, bu niyeti insanın kafasına yerleştirir. Mali baskı ya da rahat yaşama arzusu ve düzenli bir aile hayatı olmayıp aşırı hırs, bunlar insanın şey yapmasını niyet eder. Ekonomik baskılar artı kolay yoldan rahat yaşama isteği, bu insanın bence niyetine ve kafada bir takım kurgular yapmasını sağlar. Ama burada bunun eyleme dönüştürmesini fırsat yol açar. Bir başındaki amir yaptığı işlemleri kontrol ediyor mu etmiyor mu, işte bankanın iç denetim sistemi etkin mi değil mi? Bunu analiz eder. Zaten genelde bu tür usulsüz eyleme yönelen insanlar normalden daha üstün kapasiteye sahip olan insanlar oluyor. Nadiren çok basit yöntemlere tevessül edenler oluyor, onlar zaten kısıklı yakalanıyor. Onlar sınırlı olur. Bu zemin yol açar. Ben hani meşruyet olgusuna çok katılmadım. Ben yaşadığım örneklerde işte ben bankada yıllardır çalışıyorum, banka şunu yapmadı, bunu yapmadı deyip de bu tür işleme başvuran insan görmedim. Yani bir ahlaki zafiyet olması lazım, ahlaki zafiyetin de fırsatla bütünleşmesi lazım. Ama ben meşruyet konusunda hani katılmıyorum açıkçası. Yani ben işte bankada bunu hak ediyorum, banka bunu vermedi, bunu yapmadı, ben de bunu yaparım. Bu meşruyet insanda şey yapar çalışmamaya iter, yani banka bana yapmıyor tembelliğe iter ya da ne bileyim fedakarlık yapma noktasında geri durmasına yol açar, işini önemsemesiz. Ama ilk iki unsurun gerçekten birleşmesi halinde kötü niyetli işlemlerin olacağı kanaatindeyim. Ben dört tane zimmet soruşturması yaptım, zaman zaman küçük rakamlar için de yaptık ama eylemin küçüğü büyüğü olmaz. Bu tür eylemlere baktığın zaman zaten fırsat aynı zamanda şuna da yol açar. Kişinin mesela geçici kısa süreli yaptığı usulsüz işlemlerin fırsat daha da büyümesine de yol açar. Fırsat o açıdan da çok önemli.

Araştırmacı: meydanı boş bulursa diyorsun.

Katılımcı İ: Tabii. Mesela o kontrolsüz ortam küçük işlemlerle başlayıp yavaş yavaş yavaş yavaş işlemin artık büyümesine yol açar. Performans baskısına gelince de performans baskısı da özellikle şube yöneticilerinde etki eder. Zaman zaman aşırı hırs duygusu daha yetkili yerlere gelmek, aslında bunun temelinde de şey yatıyor, gene maddi sebepler yatıyor. Çünkü şey daha büyük bir şubeye gidecek, daha büyük para kazanacak, daha yetkili bir konuma gelecek, maddi durumu değişecek, bindiği araba değişecek, tahsisatı değişecek, hani bunun altında yatar. Ya da büyük bir şubenin verdiği özgüven rahatlık olacak ama bunun da temelinde ekonomik neden var. Şimdi sürekli başarısız olma korkusundan ziyade daha üst bir yerlere gelmek var burada bence, daha yüksek maaş alma ihtiyacından, hırsından kaynaklanan. Dolayısıyla hani performans baskısının aslında temelinde de kariyer beklentilerinden ziyade gizli bir maddi saik yata. Bu baskı unsuru daha çok şube yöneticilerinde etki eder ama bunun da temelinde yine maddi kaygılar yer alır. Diğer yetkili personelin tamamında maddi kaygılar ve kötü yaşam tarzı etkiler. Aynı zamanda bu baskı unsuru, performans yöneticisinin de kendisi ile birlikte mahiyetinde çalışan personele de zarar verir. Çünkü bazen mesela fiktif çek girilip kredi kullanıyor ya da fiktif sisteme teminat girilip krediler kullanılıyor. Hep bunlar böyle güven duyulan müşterilere yapılır. Ama bunun sonucunda şube müdürü ile birlikte bu işlemi yapan birçok insan da bankadan ayrılmak zorunda kaldı. Çünkü şey amirine karşı gelememe yada amirinin sindirdiği personel de bu işlemlerde istemeye istemeye tevessül gösterebiliyor veya da ortak hareket edilebiliyor ortak hareket edilip otak maddi çıkarlar elde edilebiliyor.

Araştırmacı: O zaman şöyle, senin tecrübelerin sanırım baskının daha çok hileye ittiğini gösteriyor. Baskı birinci faktör yani.

Katılımcı İ: Bence işin %51'i baskı faktörüdür, %49'u bence fırsattır.

Araştırmacı: Anladım. O zaman şimdi bunun üzerinden şöyle bir gitsek yani bunları teker teker merkezden denetimle ilişkilendirmeye çalışsak, baskı faktörü ile alakalı şöyle bir soru sorsam, mali baskı ekonomik sebepler dedik...

Katılımcı İ: Parantez açabilir miyim?

Araştırmacı: Tabii ki.

Katılımcı İ: Zaten mesela şey merkezden denetimde personel bazlı da senaryolar geliştirilebilir.

Araştırmacı: Onu soracaktım ben de. Mesela aşırı borçlu personelin izlenmesi merkezden denetimden yapılıyor mu?

Katılımcı İ: Tabii tabii yapılıyor, işte kişilerin kredi kayıt bürosu sorgulamaları yapılıyor. İşte takibi olan, gelirinin üzerinde çok borçlanan, ondan sonra geri ödemelerinde gecikmelere giren şeylerin, personeller, alınıp işlemleri, toplu işlemleri çekilip bunun da olabilecek usulsüz işlemlere yönelik mesela biz şey diyoruz buna, riskli işlem paketi mesela diye bir paket alınır yaptığı işlemlerden, personel bazlı. Mesela ne tür işlemler yapılıyor, benzer işlemler nedir? İşte bunun gibi başka personel var mı, bu şekilde merkezden denetimde incelemeler yapılıyor. Bazen de şöyle oluyor şubeye gittiniz, riskli işlem paketi gelmedi size, ama şubede yerinden denetimde de ilk yaptığımız şey personel hesabı incelemesi. Teftiş Kurulu talimatında da vardır, personel hesabının incelenmesi, kontrol edilmesi, olağan dışı bir işlem var mı yok mu bunun. Mesela bir şubede 20 tane personel var, öncelik sıralaması yapmanız lazım. Öncelik sıralamasında ki kriter personelin borçluluk durumudur personelin. Mesela 20 tane personel var, hangi personel? İlk başta kredi kayıt bürosu sorgularına bakılır, gecikmesi bir şeyi var mı, maaşında kesinti var mı yok mu, işte geliri ne kadar? Çünkü yerine göre harcaması ne kadar, kredi kartını harcadığı yerler, nerelerde? Hani ya da kredi kartındaki yüksek tutarlı işlemler nerelerde yapılmış o tür şeylere bakılıyor. Aynı zamanda mesela şubede böyle bir şeyi fark ettiniz merkezden denetim senaryo ekibinden kişinin riskli işlem paketi talep edilip oradan da inceleme yapılabilir, daha derin bir inceleme yapılıyor destek alınarak.

Araştırmacı: O zaman etkin bir çalışması var merkezden denetimin bu baskı faktörü ile alakalı. Meşruyet faktörünün daha önce senin tarafından hiç gözlemediğini söylemiştin yani tecrübe edinmediğini hiç, onunla alakalı başka bir soru sormaya ihtiyaç duymuyorum. Onunla alakalı yalnız şöyle bir şey söylemek istiyorum. Meşruyet şu, yapılan araştırma Amerika'da yapılan bir araştırma. Burada tabii kültürler arasında, Amerika'da zimmet vakası gerçekleştirilen bankacıların hapishanede bir mülakatla bir araştırmaya konu edilmesi ile oluşturulan bir model. Yani akademisyen gidiyor, hapishanede görüşüyor zimmet vakasını gerçekleştiren personelle. Buradaki durum şu olabilir, bizim kültürümüzde yani meşruyet anlamında işte ben istediğimi alamadım, ben hakkımı alamadım, o zaman ben hani soygun yapayım, ben işte hırsızlık yapayım bizi itecek bir kültür yapısı olmayabilir. Bu aslında çok önemli bir bilgi, senin verdiği bilgi. Artık geçerli bir model haline geldiğine göre, kültürler arasında faktörlerin ciddi anlamda değişebileceğine bir örnek aslında, bir zemin hazırladı, bu görüşmemiz sırasında. Çünkü Amerika'da ben yıllarca ilerlemiyorsam, buradan para çalarım işte ne diyelim meşruyeti oluşabiliyor ama bizim ülkemizde işte sen diyorsun ya hani hiç rastlamadım yani böyle bir şeye rastlamadım, demek ki bizde alamadıysam o zaman yani ben alamadıysam alamam o zaman çalışmam ama para da çalmam oluyor.

Katılımcı İ: Yüz kızartıcı bir suçta ittiğine hiç rastlamadım. Arkadaşlarımdan da duymadım böyle bir şey. Mesela hani benzer yapıda arkadaşlarımız zaman zaman mesela hani soruşturma yaptığı zaman fikir teatisinde bulunuyoruz, görüş alışverişinde bulunuyoruz mesela. Onların da bir yere geldiğimiz sohbetlerde böyle bir şey duymadım.

Araştırmacı: Bu da işte suçun veya hilenin psikolojik veya kültürel boyutu ile alakalı baka bir kapı da açabilir aslında bize. Yani suç her zaman her ülkede aynı motivasyonla gerçekleşmeyebilir.

Katılımcı İ: Tabii. Bence hani burada temelde de şu da yatıyor gerçekten. Ülkemizdeki şey, kişi başına düşen milli gelir çok düşük. Bankamızda gerçekten belli bir unvanla en alt kademedeki başlayan insanın hayat pahalılığı karşısında ayakta kalması çok zor. Yani genel olarak ücretler alt kademelerde düşük, yani yaşam koşulları ağır. Hani temelinde yatan neden de ekonomik nedenler bence. Bizde gerçekten şey unvanında yükselmeler, ücretler düşük. Unvan yükselmeler belli bir süre artı sınav, bu aşamalar kolay aşamalar değil, buralarda tıkanma olduğu zaman süreçler de uzuyor. Unvan yükselmediği zaman gelir de beklendiği kadar artmıyor.

Araştırmacı: Evet bu konuyla alakalı şöyle bir son bir alt başlık açmak istiyorum. Fırsatta dedin ki eğer bir şey varsa, bir niyet varsa, ekonomik anlamda bir kaygı varsa, fırsat bu kaygının gerçekleşmesine, bu kaygının giderilmesi adına hilenin gerçekleşmesi sürecinde çok destekleyici bir alan açar dedin. Ben şöyle bir soru sormak istiyorum, iki soru sormak istiyorum bununla alakalı. Birincisi şu, bu fırsatların ortadan kaldırılması adına bankada oluşturulan kontrol mekanizmaları noktasında bana sistemsel ve manuel anlamda birer örnek verebilir misin? Yani bu hile fırsatları doğmasının diye nasıl kontrol mekanizmaları kuruluyor? Bu sorunun birincisi.

Katılımcı İ: Bunları engellemek için örneğin, en son yaşadığım örnek olaydan hareket edeyim. Müfettişken en son sabite geçmeden bir sene önce ATM üzerinden zimmet soruşturması yapmıştım. Orada hani bu fırsat konusunda ATM'ye para yüklenirken, para ikmal yapılırken, paralar devrilirken ATM ile bankamız sistemi arasında bir entegrasyon yok. Tüm işlemler ikili onayla oluyor, devir işlemleri, ikmal işlemleri ATM'ye, ATM'den paranın ara kasaya aktarılması, tamamen aslında bu ilgili operasyon asistanı ve operasyon yetkilisinin gözetiminde olması lazım. Ama şubedeki beraber çalışmanın getirdiği, sürekli bir arada çalışmanın getirdiği şey gereği, güven gereği, oluşun köprüler gereği bu konuda ihmal var. İkili onay mekanizması olmasına rağmen ikili onaylar tamamen şekli ve görüntüde verilen onaylar ve yapılan işlemlerin anlak olmasa bile belirli periyotlarla dahil kontrol edilmemesi ciddi bir kontrol zafiyeti yaratmıştı. Aynı zamanda şube yöneticisinin de bu süreçlerde işte performans gayesi ile hedef gerçekleştirmeye yönelmesi, buraya yoğunlaşması bu alanda da zaman zaman yetkililerinin verdiği şifahi bilgileri dikkate alması, ne kameraları izlemesi ne zaman zaman bizzat sayım yapmaması ciddi bir kontrol boşluğu yaratmıştı. Bundan istifade ederek de personel ilk başta bin lirayla başlıyor, ondan sonra rakam 3 haneli hale geliyor. Fırsat yani burada ikili onay mekanizmaları var ama burada insan faktörü çok önemli. İnsan faktörünün gerçekten tabii ki de bir arada çalışıyor, tabii ki de birbirine güvenecek. Zaten bankalar güven kurumlarıdır. Ama ne var ki bu kontrol zafiyetine yol açmaması lazım.

Araştırmacı: Yani itimat kontrole mani değildir olması lazım.

Katılımcı İ: Kesinlikle değil. Hani orada da mesela psikolojik faktör devreye giriyor. İşte mesela bunu şeyde yaşamıştım mesela, operasyon yetkilisi arkadaşımız, her gün beraber yemek yiyoruz, çay içeriyor benim onu yapmam onu bir nevi kendisini kötü hissetmesine yol açardı, o olmadı zamanlarda yapıyordum, bir sorun da yoktu diyor. Aslında burada da mesela toplumsal yapının etkisi var. Mesela uzun süredir aynı pozisyonda aynı yerde çalışan insanlar arasında gönül bağlarının kurulması ve ilişkilerin de güvene dayanması halinde fırsatlar konusunda ciddi zafiyetlere yol açabiliyor.

Araştırmacı: Peki ben şöyle bir şey sorsam sana. İnsanların psikolojik olarak ya da insanları bu bahsettiğin zafiyete iten duygu motivasyonları dışında düşünsek yani insanları yaptığı işte bahsettiğin ilişkilerden kaynaklı olarak güvenin işte kötüye kullanılması gibi ihmallere olabilir. Bunun gibi olumsuzluklar yaşanabilir. Onun dışında hile fırsatlarını engellemek adına bankanın kurduğu manuel ve sistemsel kontrol mekanizmalarına örnek verebilir misin desem ne diyebilirsin?

Katılımcı İ: İkili onay mekanizmasını söyledik, sistemden verdiği onayı fiilen kontrol etmesi. Onun dışında hani bankanın bu hileyi önlemek için kurduğu mesela iç kontrol, iç denetim faaliyetleri bunun önlenmesi için bir sistem. Onun dışında mesela şey kredili işlemlerde, mesela ikili onay veriliyor, mesela kredili işlemlerde de krediyi kapatırken de ikili onay var. Mesela adam diyelim ki usulsüz bir kredi kullandı, kapatacak, kendiliğinden kapatıyor ya da işte kaynağının mesela sorgulanması lazım. Mesela kredi işlemlerinde de var. Kredi kullanılırken de ikili onay mekanizması var. Ama bunu geliştirmek için mesela banka şey yaptı. Sistemsel mekanizma dedim ya yine manuel bir mekanizma, mesela kredi talepnamesi çıkardı. Kredi talepnamesini imzalamadan şey yapmıyor ya da bir faksla bir talimat gelmeden, faksla geldiği zaman mutlaka ıslak imzası da talep ediliyor. Ya da belli bir tutar üzerine ikinci onay veriyor, o da sistemsel bir kontrol.

Araştırmacı: Manuel kontrol ne olabilir mesela? Nasıl bir manuel kontrol mekanizması işliyor şubelerde?

Katılımcı İ: Eskiye nazaran biraz tabii şeyler değişti. Eskiden sadece krediyi şubeler kullanıyordu. Şimdi artık otorize krediler dediğimiz genel müdürlük yetkili kredilere başlandığı için aşağı doğru şubeye bölgeye doğru artık merkezi operasyonlar kullanılıyor. Merkezi operasyon kullanırken mutlaka bir sözleşme kontrolü yapılıyor, sözleşmenin girilmiş olması kontrol ediliyor, teminat yapısı kontrol ediliyor, tahsis talimatına aykırı bir husus var mı yok mu kontrol ediliyor, kredi talepnamesi var mı, kredi talepnamesinde tüzel kişi ise şirket yetkilisi, kaşesi, imza yetkisi, yetkilinin adı soyadı var mı, tamamen şekli bir kontrol orada çok katı bir şekilde uygulanıyor. Diyelim ki imza kaşenin üzerine atılmadı, yan tarafına atıldı, arada bir boşluk oluştu, anında operasyon merkezi yeni bir talepname istiyor. Öyle olduğu için biraz daha orada kontrol mekanizması yükseldi. Mesela sistem genel müdürlükten bir kredi için şu kişilerin kefaleti alınacak, şu teminatlar alınacak şu çek alınacak, şu ipotek alınacak, kredi garanti fonu için şu şu alınacak şuraya kadar kullanılabilir, tüm öyle şartlar eksiksiz yazılır. Sadece şubenin inisiyatifiyle kullanılan krediler aslında bir fırsat alanı, zaman zaman tahsis talimatının dışında bir imtiyaz sağlıyordu. Ama artık bu tür kredileri merkezi operasyon aracılığıyla kullanıldığı için buralarda esneme şansı yok ve çok katı uygulanıyor ve bu da şube müdürünü çok rahatlatacak bir husus. Tamamen üzerindeki riski merkezi operasyonla paylaşıyor ve oraya girerken sistem şöyle, müşteri yetkilisi talep yapıyor, ilgili evrakları operasyon yetkilisi tanımlıyor, tarıyor, tarandıktan sonra merkezi operasyona gidiyor, merkezi operasyon bir eksiklik yoksa ya da diyelim ki şekli bir hata yoksa biraz bürokrasi arttı, haliyle biraz yavaş gidiyor, zaman zaman acil taleplerde müşteri memnuniyetsizliğine de yol açmakla birlikte zamanla daha iyi olacaktır. Ama mesela esneme yok, çok katılar.

Yani banka bence bu konuda daha da ilerlemeli, her ne kadar şubenin hareket alanını daraltsa da bu hem sistemli içinde barındırıyor hem de manuel kontrolü barındırıyor, ikisini artık bütünleştiriyor. Olası hatalı işlemleri minimize edecek bir unsur.

Araştırmacı: Anladım son olarak bununla alakalı şöyle bir soru yöneltsem sana. Bankanın risklerini kapatmak adına ya da işte önlemek adına manuel ve sistemsel mekanizmalar olduğundan bahsettin. Peki, şöyle bir şey söyleyebilir misin? Merkezden denetim faaliyetleri sence risklerin önüne geçmek adına önleyici bir kontrol faaliyeti midir?

Katılımcı İ: Muhakkak. Hani biraz mesela örnek üzerinden gitssek diye düşünüyorum. Mesela şöyle söyleyeyim, bir kere sistemin, bizde sonradan şey oldu, kredilerde kısmi tahsilat süreci başlatıldı. Örneğin taksit tutarı 5000 lira, eskiden taksit tutarı yetmezse o alınmazdı, ama 3000 lira ödeyebiliyor, kısmi tahsilat altyapısı getirildi. Mesela şimdi kişi taksit tutarı 3000 lira, 2000 lira kaldı, 2000 lira gecikmeye giriyor, orada hesaplanırken mesela merkezden denetimden tespit edildi, orada hatalı hesaplama yapıldığı tespit edildi. Hatalı hesaplama tespit edildiği için bankada çok çarpıcı bir rakama tekabül etmişti bu. O zaman altyapıda düzenleme yapıldı, hesaplama yöntemi değiştirildi. Daha geç tespit edilse ileri boyutlarda çok ciddi zararlara sebep olabilecek şey tespit edildi. Bunun dışında mesela zaman zaman süreç denetimleri yapıldığı zaman özellikle merkezden denetimdeki şeylerde, orada mesela manuel takip edilen tahsilatlar var. Örneğin dış ticaretle ilgili alınacak komisyonlar ya da ne bileyim ekspertiz ücretleri. Şimdi toplu raporlama yapıldığı için mesela ne kadar ekspertiz yapılmış, ne kadar tahsilat yapılmış, hangi ekspertiz numarasından tahsilat yapılmış, ne kadar yapılmış, böyle banka genelinde raporlama yapılabilir. Hangisinden ne kadar tahsilat yapıldı, hangi işlemden tahsilat yapılmadığı da toplu olarak seçilebiliyor. Yoğun olan şubeler herhangi bir şekilde öne çıktığı zaman bu neden alınmıyor, alınmamasının gerekçesi ne gibi işlemlere yol açabilir. Buradan ciddi bir bankanın tahsil etmediği gelir kısmının tahsil edilmesine yol açtılar ve bunlarla ilgili yeni ekranlar tasarlandı. Hani bu bankanın komisyon alacaklarının izlendiği bir ekran tahsis edildi. Mesela ekspertiz ücretleri, ipotek ücretleri, dış ticaret işlemi, revizyon ücreti, bunlar mesela manuel takip ediliyordu. Bunlar manuel takip edilmeyip artık otomasyon sistemine entegre edilip onlara referans numaraları oluşturup o referans numaraları ile ilişkilendirilip bankanın alacağını müşteriye kalmaması sağlandı ve bu geriye dönük gidildi ve çok ciddi tahsilatlar sağlandı. O manada baktığımızda karlılığa çok etkisi oldu.

Araştırmacı: Tamam. Merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması yapalım istersen. Merkezden denetim uygulamaları sence yerinden denetim uygulamalarını zamanla nasıl etkileyecek? Burada birkaç başlık açayım, onların hepsini cevaplamaya çalışırsan daha bütünsel bir belki yaklaşım olur. Birincisi merkezden denetim yerinden denetimin alternatifi olabilir mi? İkincisi merkezden denetimde inceleme soruşturma çalışmaları da yürütülebilir mi? Son olarak da şunu öğrenmek istiyorum senden, merkezden denetimin etkinliği yerinden denetim tecrübesi olmaksızın mümkün mü? Üç koldan yaklaşımda bulunursan sevinirim.

Katılımcı İ: Bence artık günümüz çağında daha artık teknoloji çok yoğun kullanılıyor dediğim gibi. Eskiden bizzat şubeden kredi dosyasına ya da yerindeki talimata, yapılan işleme ilişkin dekontlara, fişlere hep şubeden ulaşabiliyorduk. Artık bunlar sisteme tarandığı için tüm evraklar, dosya ile ilgili tüm evrak ulaşılabilir. Kredi ile ilgili mali bilgisinden vergi levhasına kadar her şey sistemde var artık. Bunun yanında dediğim gibi artık merkezi operasyonla birlikte kredi kullandırımının çoğu merkezileşti. Kameralar artık anlık izlenebiliyor. Bence kesinlikle merkezden denetim yerinden denetimin ikamesi olmuştur artık. Ama şimdi her bankadan bankaya fark edebiliyor. İşte bu taramaların, e-arşivin belli bir olgunluk seviyesine ulaştığını varsayıyorum. Bence merkezden denetim artık yerinden denetimin yerini almıştır. Yani bu belki iddialı bir söz ama yerinden denetim çok sınırlı, işlem özelinde, bazen hani bazı şeyleri netleştirmek için çok spot anlamda kullanılabilir. Ya da bazen spesifik soruşturmalarda, incelemelerle ilgili olarak yerinden denetimde görev yapılabilir. Ama artık uzaktan da soruşturma yapıp tüm evraklara ulaşabiliyorsunuz. Artık zaten ifade alma şekilleri de geliştirilebilir, zaten mektupla ifade alma yöntemi var, üçüncü kişi aracılığı ile ifade alma imkânı var, mektupla ya da mail ile ifade alınabilir. Ya da artık şey, her şey kanıt altında. Çok önemli bir usulsüz bir işlem varsa da görüntülü olarak kamera yoluyla da görüşülerek de hani illa yüz yüze gelmeden de anlatım alınabilir. Mesela artık mahkemelerde bile insanlar uzaktan bağlanıyor kamera ile her şey kayıt altına alınıyor, mail ile de anlatım alınabilir, mektupla da anlatım alınabilir.

Araştırmacı: Çok özel durumlarda belki şubeye gitmek gerekebilir.

Katılımcı İ: Artık mesela şube yöneticilerine mutlaka kamerayla bağlı telefonla ulaşılabilir. Artık mesela kamerayla da bağlanılarak müfettişlerin de kamerası var laptoplarında bir şekilde ses kayıtları yaparak işlem yapılabilir. Bence merkezden denetim üzerinden de soruşturma yapılabilir. İlla yüz yüze gelmek gerekmiyor bence. Edebince sorulan sorular, edebince cevaplanır.

Araştırmacı: Peki şöyle sorayım o zaman, başka bir yaklaşımla konuya bakacak olursak, şöyle, aslında iç denetimi yapılmış amacı açısından ikiye ayırabiliriz, birincisi rutin olmayan denetim, ikincisi rutin olmayan denetim. Rutin olmayan denetim inceleme ve soruşturma, rutin denetimi de olağan teftişler, olağan denetimler olarak biliyoruz zaten. Peki, o zaman şöyle oluyor, olağan denetimlerin tamamı merkezden denetime zaten kayacaktır diyorsun sen, hatta kaymıştır diyorsun.

Katılımcı İ: Artık şöyle, bence artık şey, uygunluk denetimi yavaş yavaş azalıyor, verimlilik ve hani süreç denetimi daha ön plana çıkıyor. Artık böyle işlem bazlı denetim yapmaya, çünkü en çok soruşturma nereden çıkıyor, kredilerden çıkıyor, zimmetten çıkıyor. Kamera ile görüyorsun, fişe ulaşıyorsun, talimatı görüyorsun, ondan sonra işte bakacaksın kredi ile ilgili soruşturma yapacaksın, bütün mali verilere, dosyadaki en ufak şeye vakıf olabiliyorsun. Kaldı ki aklına takılan önemli bir belge olduğu kanaatinde, talep etsen anında ulaşılabilir, ulaşamıyor değil, o yüzden hani illa gidip şubeden özel bir şey istemeye gerek yok bence. Bir de şey dediğim gibi, artık kredi kullandırılmaları, tahsis talimatına aykırı olup olmasına, teminatların tesis edilip edilmemesi konusunda sistemsel denetim kısmen var. Teminat kalitesi denetimi tabii ki yapılamaz, teminat kalitesi ayrı bir boyut. Ama artık mesela sistem otomatik, çekte yoğunlaşma oranına bakıyor. Mesela çapraz çek varsa sistem uyarı veriyor, mesela o müşterinin çeki bu müşterinin çeki diyor. Mesela çapraz kefalet var, sistem uyarı veriyor. Kısmen sistemsel kontrol mekanizmaları geliştirildi, bu artarak devam edecektir. Belki banka sistemini yeniler, yeni bir sistem olarak şey yapılabilir. İki tarafta zaten şimdi genel müdürlük yetkili kredilerin tamamı merkezi operasyon tarafından yapılıyor, bu sene içerisinde bölge yetkili, aşama aşama şube yetkili dosyaya da gelecek. Oraya geldiği zaman teminat yapısı, öngörülen teminatın tesis edilip edilmediği, zaten farklı bir göz, şube ile alakası olmayan üçüncü bir göz tarafından kontrol edilecek. Orada da aksama olabilir, olmaz diye bir şey yok ama orada aksama olması çok çok düşük bir şey, ihtimal. Dolayısıyla müfettişin tahsis talimatına aykırılık var mı yok mu, ondan sonra şu işlem mevzuata uygun mu

değil mi diye tek tek bu manuel bakma şeyi azalacak. Dolayısıyla o manada da teftiş usul ve esasları değişiyor aslında, uygunluk denetimi giderek azalacaktır, hani yavaş yavaş da kaybolacaktır.

Araştırmacı: Sistem yerinden denetimin yaptığı uygunluk denetimini yapacaktır diyorsun sen.

Katılımcı İ: İnternet üzerinden ya da mobil bankacılık üzerinden her geçen gün işlem yoğunluğu artıyor. Bununla beraber buralarda ne hatalar olabilir, ne tür işlemler olabilir bunlara yönelmek lazım. Sistemde bir hatalı bir yön var mı ya da sistemde bir açık var mı, süreçte bir tıkanma var mı ya da ne bileyim süreçler verimli mi değil mi, ya da çok mu yavaş? Mesela bu tür şeylere yönelmek, bankanın hem verimliliğine hem de iş yapış şekillerinin kontrol edilmesi anlamına yönelecektir.

Araştırmacı: Anladım peki, en başında konuşmuştuk. Merkezden denetim ile alakalı işleyişten bahsederken belli bir süre yerinden denetim tecrübesi görsünler daha sonra merkezden denetimde çalışanlar anlayışı var demiştik.

Katılımcı İ: Hakim olan anlayış biz kuruldan ayrılana kadar hakim olan anlayış buydu. Ama bu değişecektir.

Araştırmacı: O zaman şöyle sorayım, ben onu soracaktım sana. Merkezden denetimin etkinliği mümkün olabilir mi yerinden denetim tecrübesi olmadan diyecektim.

Katılımcı İ: Tabi oryantasyon eğitimlerinin dönüşmesi lazım. Hani yeni denetim tekniklerinin artık zaten şey, çeşitli senaryolar yaratılarak da ne diyorlar ona, beyin fırtınası demeyeyim de, sanal bir gerçeklik yaratılıyor ya, aslında sanal bir gerçeklik ortamı yaratılarak eğitim verme usullerinin değişmesi lazım. Mesela simülasyonlar yapılarak illa yani yerinden denetimde olmaya gerek yok, daha önce yaşanan tecrübeler üzerinden simülasyonlar yaratılıp onların, önce bir simülasyon yaratıldıktan sonra önce zaten bir bilgi seviyesini artırmak lazım eğitimlerde. O bilgi eksikliği giderildikten sonra da simülasyonlar yardımıyla denetim teknikleri, usulleri, esasları, yöntemleri, inceleme şekilleri anlatılır. Artık ondan sonra kişinin zaten risk nosyonu da gelişmeye başlar. Kişiden kişiye değişir ama artık illa da gidip yerinden bakmaya gerek yok. Yani simülasyonlarda, yaşanmış örneklerle, bunu mesela diğer bankalarda yapıyorlar. Mesela kredi eğitimi verilirken bile benim bir arkadaşım var, anlatıyor mesela şöyle şöyle bir kredi var, bunu ne kadar verirsin, şunu ne kadar verirsin?

Araştırmacı: Aslında ben senin anlattıklarından şunu da anlıyorum. Biz bugün yerinden denetimden bahsediyoruz ama yerinden denetim diye bir kavramın sistemin üstlendiği fonksiyonlarla zaten bir anlamı kalmayacak yakın gelecekte. Dolayısıyla değişen iş süreçleri ile bilgi teknolojilerinin aslında bize getirdiği noktanın mecburiyeti ile birlikte diyelim. Dolayısıyla aslında müfettişi belki de bugünkü anlamıyla kullandığımız yerinden denetim tecrübesi ile donatmanın bir anlamı kalmayacak. Operasyon merkezi gibi bir uygulama müfettişi hayli hayli senin bahsettiğin simülasyonlar üzerinden...

Katılımcı İ: Tabi tabi görevini oraya devredebilir. Mesela tahsis talimatına aykırılığı bakmanın artık, zaman zaman bir sıkıntı olduğu zaman teminat kalitesine bakabilir ayrı mesele ama mesela ipotekli bir kredide müfettişin artık bakmasına gerek yok ki, artık oradaki sorumluluğu merkezi operasyona devrediyor. Artık o doğan boşluğu başka şekillerle hani yeni riskler nedir, yeni bankayı tehdit eden unsurlar nedir, onlara yönelik ya da örnek veriyorum farklılaşma mesela, bankanın sermaye yeterlilik rasyosunun yükselmesi için neler yapılmalı, mesela sermaye yeterlilik rasyosu doğru hesaplanıyor mu, daha böyle teknik alana yönelmeli. Atıyorum mesela hani bizim bankada hazine ürünleri denetimi üzerinde uzmanlaşmalı teftiş kurulu. Artık mesela swaplı krediler oluyor mesela o swap işlemi nedir, nasıl oluyor, daha teknik konulara yönelmeli. Bankanın bilançosuna nasıl katkı sağlar, o nosyon daha da çok yerleşmeli. Hani mesela artık uygunluk denetimi zaten belli bir kıdemden sonra müfettişin niteliğini geliştiren bir unsur değil.

Araştırmacı: Son sorumuz, bu sorumuz da şu. Uzattık bayağı. Merkezden denetimin daha etkin hale gelmesi için sence nasıl bir yöntem izlenebilir, nasıl yöntemler daha doğrusu izlenebilir? Burada fikirlerini almak istiyorum senden.

Katılımcı İ: Zaten şimdi böyle hile ve kredi odaklı denetimler yapılıyor. Zaman içerisinde yöntemler değişebilir, yeni yöntemler tespit edilebilir. Bence biraz şey, hani bu işte mobil bankacılık, internet işlemleri onlara biraz ağırlık verilebilir. Dijital bankacılık alanındaki risk olasılıkları nelerdir, olası usulsüzlükler neler olabilir, oralara biraz eğilenebilir. Mesela poslarla ilgili usulsüz kartlar falan oluyor, onlarla ilgili yöntemler olabilir. Biraz belki şey düşünülebilir daha böyle makro şeylere bakılmalı, çok böyle mikro işlemlere bakılıyor. Daha makro işlemlere bakılmalı. Mesela dedim ya işte sermaye yeterlilik rasyosu doğru mu hesaplanıyor, hesaplanmıyor mu? Daha böyle makro şeylere bakılmalı mesela.

Araştırmacı: Şöyle uygulamanın daha verimliliğinden bahsediyorum aslında. Sorumu anlatamamış olabilirim, şöyle mesela, en başında konuşmuştuk. Şimdi merkezden denetim dedin ki sen Teftiş Kurulu'nun tamamını kapsama alanında tutar, senaryo teklifleri merkezden denetimde bütün müfettişlere açıktır. Merkezden denetimin daha etkin hale getirilmesi için adına sen yine en başta buna değinmiştin, ben dedim ki bu konuya daha sonra ayrıca değineceğiz demiştik hatırlarsan, son sorunuzda idi o, burada yani. Merkezden denetim senaryolarının daha etkin çalışması ve risklerin daha net tespit edilmesi için, açıkların, teftiş kurulu kökenli yöneticilerin veya yöneticilerin yani şube müdürlerinin bununla alakalı süreçlere dahil edilmesi sence nasıl olur?

Katılımcı İ: Kesinlikle çok faydalı olur, zaman zaman bir araya gelip fikir alışverişinde bulunmak çok katkı sağlar. Şu anda mesela şey teftiş kurulunda kontrol noktaları var, işte bu zamana kadar yıllarca edinilen tecrübelerden dolayı yapılmış, böyle tespit edilmiş, tenkite konu aksaklıklar var. O kontrol noktalarının yeniden gözden geçirilmesi, yeni risk noktalarının oluşturulması ve buna bağlı kontrol noktalarının oluşturulması için mutlaka hani sahadan deneyim kazanmış ve farklı alanlarda çalışmış insanlarla bir araya gelmek katkı sağlar. Bunu ben şöyle düşünüyorum, bence merkezden denetimden sorumlu teftiş kurulu yöneticisinin şube deneyimi kazanmış, dönemler üstü, 40 yaş civarı bir kişinin teftiş kurulu başkanı olarak atanması. Mesela şu anda teftiş kurulu başkanı kurulun içerisinden atanır. Şu anda teftiş kurulunun yaş ortalaması çok düşük, tecrübe düzeyi düşük ama önemli bir mevki. Teftiş kurulunun işte bu merkezden denetimin daha etkin, geleceğin merkezden denetim olduğunu düşünüyorum. İşte bu dijital bankacılık uygulamalarına yatkın ve dediğim gibi sahada deneyim kazanmış, birden fazla şubede çalışmış, bilgisayar konusuna eğilimi olan, IT tarafında aşinalığı olan bir kişinin gelmesi çok ciddi katkı sağlar. Sahada uygulamada bulunmuş kişilerin de merkezden denetimde süreçlere dahil edilmesi hatta yetkili konumlarda çalışması çok faydalı olur.

Araştırmacı: Tamam o zaman başka bir başlık daha açacağım bununla alakalı. Bu şube müdürleri ayağı idi. Yani yöneticilikte deneyim kazanmış kişilerin bu sürece dahil edilmesi. Sen buna olumlu bakarım diyorsun. Yani faydalı olabileceğini düşünüyorum diyorsun daha ötesi. Peki, şöyle bir şey yapılsa nasıl olur diye sorsam ne dersin? Müfettiş olarak belli bir süre çalışmış kişilerin

merkezden denetime alınmadan önce belli rol modeller çerçevesinde yani gişeci, operasyoncu, işte yetkili, yönetmen, yönetici gibi belli rol modellerle hatta tüm rol modeller kapsamında bir staja alınması ve sonrasında hani...

Katılımcı İ: Bence ona gerek yok. Dediğim gibi onlar simülasyon ortamlarında yaratılabilir uygun ortam, simülasyonlar yapılabilir. O doğrudan bilfiil hani o alanlarda çalışması, girdiği kariyer beklentisi, hedefleri ve bankada teftiş kurulunda yaratacağı algı açısından çeşitli riskleri de içinde barındırdığı için hani şubenin tozunu belli bir dönem yutup ondan sonra tekrar teftiş kuruluna dönmesi, riskleri analiz etmesi, bence böyle bir şeye gerek yok. Çok doğru da bir yöntem olmaz diye düşünüyorum ben. Bunlar simülasyonlarla o açıklar giderilebilir, bu deneyim simülasyonla verilebilir. Tabii ki de birebir işin özünde insan olduğu için insana da dokunmak lazım, orada ne tür talepler gelecek nasıl olacak, hani onu simülasyon yaparken gerçekten çok tecrübeli insanların düşünüp tasarlayıp uzun uğraşlar sonucu olabilecek bir yöntem, bir eğitim yöntemi bence, güzel de bir eğitim yöntemi. Şubede çalışacağı kadar o süreçteki çalışacağı kadar deneyimi muhakkak kazanamaz. Birebir yaşamak lazım yani hani o bir müşteriye hoş geldin demek bile başka bir şey, çeki eline almak bile başka bir şey, apayrı bir şeydir yani yaşamak. Ama teftiş kurulunda yönetici adayı olarak bir girmiş bir kişinin belli riskleri analiz etmek için o tür görevlerde bulunmasına bence hiç gerek yok. Daha deneyimli insanlarla, simülasyon uygulamaları ile bu çözülebilir. Öyle geçici görevlendirmelerin riskleri barındırdığını, teftiş kurulunun imajına, yapısına, kişilere zararlı olabilir.

Araştırmacı: Sen şey diyorsun, amaçlananın dışına çıkabilir.

Katılımcı İ: Katkısı muhakkak olur ama olumsuz katkıları daha fazla olur, yararından çok zarar getirir diye düşünüyorum.

Araştırmacı: Anladım. Ama işte o benim için önemli. O zaman aslında alanında tecrübe kazanmaya dönük olarak yapılacak bir aktivite yani bu simülasyon da olabilir yani uygulamanın içinde bir yani bilmukabele uygulamanın içinde o kişiyi tutmayı amaçlayan yöntemler faydalı olur diyorsun. Ama bu şubeye gitmek olmamalı çünkü orada farklı riskler olabilir, amaçlananın ötesine geçebilir ya da işte farklı kullanılabilir.

Katılımcı İ: Tabi tabi

Araştırmacı: Anladım tamam. ... çok teşekkür ederim. Bitti sorular. Ben şöyle söyleyeyim. Son olarak konuştuğumuz hususlar çerçevesinde eklemek istediğin bir şey varsa dinleyeceğim seni sonra da teşekkür edeceğim. Benim için verimli oldu.

Katılımcı İ: Öyleyse çok sevindir.

Araştırmacı: Ben çok teşekkür ederim. Yani gerçekten, çalışmamın çünkü çekirdeği olacak bu. Bu kadar bilgiyi, çok değerli tecrübeleri benimle paylaşmış olman gerçekten çok kıymetli benim açımdan. Bana vakit ayırdığın çok teşekkür ederim.

Katılımcı İ: Estağfurullah. Her zaman gönülden daha fazla yardımcı olmak istiyorum. Bu kadar emek ediyorsun, zaman ayırıyorsun bunların hayatta muhakkak karşılığı olacaktır. Tezini de merakla bekliyorum.

Araştırmacı: O zaman görüşmek üzere diyelim.

Katılımcı İ: Teşekkür ederim.

KATILIMCI J

Araştırmacı: ... Bey hoş geldiniz.

Katılımcı J: Hoş bulduk.

Araştırmacı: Öncelikle görüşme teklifimi kabul ettiğiniz için çok teşekkür ederim. Benim için çok önemli olduğunu, doktora tezimin araştırma kısmının çekirdek noktasını oluşturduğunu söylemişim. Şöyle bir kısa giriş yapmak istiyorum. Tezimin ana konusu merkezden denetim. İç denetimin merkezden denetim boyutu. Merkezden denetimin hile denetimi bağlamında etkinliğini ölçmeye çalışan bir tez olacak. Tezimin amacı bu. Merkezden denetimin bu anlamda farklı farklı hile denetimi bağlamında etkinliğini ölçecek boyutlar açmaya çalışacağım. İlk önce şöyle gideceğiz. Merkezden denetimi kısaca anlatmanızı isteyeceğim özet, özet ana sorular bağlamında gidersek. Merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısından, merkezden denetimin personel üzerindeki etkisinden, hile üzerindeki etkinliğinden, merkezden denetim-yerinden denetim karşılaştırmasından ve son olarak da merkezden denetimin daha etkin olabilmesi için sizin önerilerinizden hareketle bir görüşme planlıyorum. Özetle, görüşmemiz ile alakalı şu bilgiyi de eklemek istiyorum. Görüşmemizin verileri bilimsel etik çerçevesinde ne kişi adı, ne de kurum adı paylaşılmaksızın araştırımda sadece kullanılacak. Buna ilişkin zaten bir bilgilendirme formu da size takdim etmişim onda da. Tekrar burada o hususu da belirtmek istedim.

Katılımcı J: Teşekkür ederim.

Araştırmacı: Eğer müsaade ederseniz başlayabiliriz.

Katılımcı J: Tabii ki hayhay, başlayalım.

Araştırmacı: O zaman öncelikle kendinizi kısaca tanıtmayı istesem.

Katılımcı J: Tabii ki. 1983 İzmir doğumluyum. İlköğrenimimi İzmir'de tamamladım. Ortaokul ve liseyi Adıyaman'da tamamladıktan sonra İstanbul Üniversitesi İktisat Bölümünü kazandım. Üniversitedeyken tabii yine çeşitli aktivitelerde de bulunduk. Dernek yöneticiliği, öğrenci temsilciliği ve üniversitedeyken çalıştım, bir sene Borusan'da çalıştım. Borusan'da finans kısmında çalıştım. İki defa Amerika'ya gitme şansım oldu, working travel programıyla 4 ay-4 ay olmak üzere 8 ay kaldım. O da farklı bir tecrübe oldu. Mezuniyet sonrasında Ankara'ya geçtim. Burada bir iki tane denetim firmasından kabul almıştım ama uzman veya müfettiş yardımcısı olarak kamu kurumlarında çalışmak için. Çünkü asıl amacım Avrupa'da yüksek lisans yapmaktı. Bir yandan da yüksek lisansına başladım Türkiye'de. Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Avrupa Birliği Ekonomi Maliye yüksek lisansına başladım. İlk yılı başarıyla tamamladım. İkinci yılda teftiş kuruluna, ... Bankası teftiş kuruluna müfettiş yardımcısı olarak girince, onu yarıda bırakmak zorunda kaldım. Halen de devam ediyor. 2007 yılında müfettiş yardımcısı olarak başladım. 2007 ile 2009 arasında iki sene stajyer, iki sene refakatte müfettiş yardımcısı olarak çalıştım, üstatlarımızın yanında. 2 sene sonra tek başımıza re'sen çıkmaya başladık denetimlere. Genelde sahada olmakla beraber, merkezden denetim faaliyetlerinde bulunduk. Zaten sürekli oradan gelen raporlamalar üzerine de çalıştık. Ardından müfettiş yetki sınavına girerek, yeterlilik sınavına girerek müfettiş oldum. Devamında da kıdemli müfettiş olarak devam ettim. Orada da kıdemli müfettiş olarak bir buçuk sene devam ettikten sonra yaklaşık 8 buçuk sene teftiş kurulunda müfettiş yardımcısı, müfettiş, kıdemli müfettiş olarak çalıştık sonra şubeye geçtim. Şubede yönetmen dediğimiz veya şöyle anlatayım müdür yardımcısı pozisyonuna denk gelen ara yönetici ara düzey bir yönetici olarak çalışmalara başladım. 1,5 yıldır da şubedeyim. Yönetici pozisyonunda bir portföy yönetmeye çalışıyoruz, asistan arkadaşımızla beraber. Bu şekilde devam ediyoruz.

Araştırmacı: Tamam, teşekkür ederim. Merkezden denetim ile alakalı sorulara geçiyorum müsaadenizle. Merkezden denetimin bankamızda nasıl yürütüldüğü ile alakalı bana bilgi vermenizi istesem sizden. Bana merkezden denetim faaliyetlerini kısaca anlatır mısınız?

Katılımcı J: Tabii ki. Bizim bankamızda ve teftiş kurulundaki uygulama şöyle. Sıfırdan bir merkezden denetim personeli alımı yok. Teftiş kurulu, merkezden ve yerinden denetim ve ayrıca IT yani BT bilgi teknolojileri denetimi diye 3 parçaya ayrılıyor. Bilgi teknolojileri denetiminde kullanılan müfettiş çalışan arkadaşlar, genelde mühendis kökenli arkadaşlar. Merkezden ve yerinden denetimde ise iktisadi idari bilimler mezunu arkadaşlarımız görev alıyor. Şöyle ki; öncelikle sıfırdan merkezden denetimde çalışmıyorsunuz. Öncelikle bir yerinden denetimde mutlaka çalışıyorsunuz. Yerinden denetimde belli bir süre görev aldıktan sonra oradaki tecrübelerinizi de kullanmak üzere sizi merkeze çekiyorlar. Bu müfettiş yardımcısı iken de olabilir, müfettişken de olabilir, kıdemli müfettişken de olabilir. Genelde müfettiş yardımcısı iken merkezden denetimde çalışırsanız, daha çok kayıt inceleme veya senaryo oluşturma, merkezden denetimin de çünkü farklı birimleri var.

Araştırmacı: Nasıl o birimler?

Katılımcı J: Mesela bir birim merkezden denetimde senaryo birimi.

Araştırmacı: Senaryo dediğiniz?

Katılımcı J: Senaryo birimi, sahadaki usulsüzlükler ile ilgili senaryolar oluşturuyor. Yani raporlar, çok sayıda raporumuz var 120'ye yakın vardı doğrusu... Ben çünkü oradan ara yönetici pozisyonuna geçtim malumunuz...

Araştırmacı: Tabii. Bu raporlar sabit mi?

Katılımcı J: Bu raporlar sürekli değişiyor. Bu raporların da şöyle bir beslemesi var. Sahadaki, senaryo birimindeki arkadaşlar, inceleme soruşturma raporlarını inceliyorlar. Buradaki usulsüzlüklerden mevcut benzer usulsüzlükler çıkartabilecek şekilde raporlar hazırlıyorlar. Karmaşık raporları formüller yazarak SQL gibi programlar kullanarak raporlar oluşturup, bankanın tüm veri database inden bu raporları düşürüp, yerinden denetime gönderiyorlar. Merkezden denetimin bu birimi var. Yine ayrıca merkezden denetimde klasik raporlar var. O klasik raporlarda sürekli olup mevcut raporlar var, sürekli işte riskli unsurları zimmet, dolaylı kredi gibi hususları ortaya çıkarabilecek raporlar var. Bunları inceleyen arkadaşlarımız var. Merkezden denetimin aslında bir nevi ikiye ayrılıyor diyebiliriz.

Araştırmacı: Evet bir senaryo ekibi, bir inceleme ekibi olarak.

Katılımcı J: Dediğim gibi orada... Bir inceleme ekibi diyebiliriz. İnceleme ekibinde müfettiş yardımcısı, müfettiş pozisyonunda çalışılır. Kıdemli müfettişler genellikle oradaki küçük ekipleri üçer kişilik, beşer kişilik ekipte de ara yönetici olarak, ekip lideri olarak çalışırlar, orada da tabii raporlar da kendi içerisinde operasyonel raporlar, kredi raporları, zimmet raporları gibi bölümlere ayrılıyor. Ve arkadaşlar, incelemedeki arkadaşların, herkesin günlük hedefleri var. O hedefler doğrultusunda merkezden denetimde kayıtları inceleyip riskli unsurları ya yerinden denetimdeki müfettişle ya da direkt şubeyle paylaşıyorlar.

Araştırmacı: Şubeyle de paylaşabiliyorlar. Yani sadece müfettişlerle paylaşılıyor. Şubeyle de açık bazı tespitler o zaman öyle mi?

Katılımcı J: Şubelere de paylaşabiliyorlar. Evet, evet. Açık değil de, şubeden bu daha önce daha sık yapılırdı. Şubede operasyonla ilgili bir şey olduğu zaman, operasyon yetkilisini; müdürü ilgilendirmeyen, müdür altı pozisyonundaki bir çalışanla ilgili olan husus da müdürle özel olarak paylaşılıyor

Araştırmacı: Paylaşıyor, anladım.

Katılımcı J: Bunu incelemesi isteniyor. Ona göre kendisinden geri dönüşler yapılıyor.

Araştırmacı: Anladım. Senaryo ekibinden bahsettiniz. Senaryo ile ilgili şöyle bir şey sormak istiyorum. Senaryo ekibi mi sadece senaryoyu yazıyor? Yani o bahsettiğiniz riskli usulsüzlük dediğimiz hususlara dönük olarak senaryoyu yazan ekip, sadece o senaryo ekibi mi? Yoksa senaryo oluşturulma süreci, bütün teftiş kuruluna açık bir süreç mi?

Katılımcı J: Bütün teftiş kuruluna maalesef açık değil. Bence açık olması lazım. Zaten bu benim eleştirdiğim noktalardan bir tanesiydi. Senaryo ekibi, zaten teftiş kurulunda başkan yardımcılarımız var. Her başkan yardımcısının bir sorumluluk alanı var. Yerinden denetime bakan, BT denetime bakan ve merkezden denetime bakan. Genelde merkezden denetim başkan yardımcısı, merkezden denetimde ve merkezden denetimin inceleme ve senaryo kısmında çalışan kişileri belirliyor. Bunları açıkçası hangi kriterlere göre belirliyor. Talep olabiliyor, çalışan. Üstü, ekip lideri yerinden denetimdeki başkan yardımcısını arayıp “ya böyle bir arkadaşımız var, faydalı” diyebiliyor. Ama o senaryo çalışmaları tamamen senaryo ekibinin çalışması. Yani diğer tüm müfettişlerden bir bilgi, bir öneri alınmıyor. Ama siz şahsi olarak çalışan bir müfettişsiniz, kendiniz üst yazıları hazırlayabilir, o teklifi sunabilirsiniz.

Araştırmacı: O teklifi sunabilirsiniz, anladım. Ona açık ama yani, yine kurul o anlamda senaryo önerilerine açık. Tamam.

Katılımcı J: Kapalı değil, açık. Tabii. Senaryo önerilerini iletirler ama.

Araştırmacı: Ama sizin dediğiniz herhalde bu müzakere şeklinde, daha çok onu işin içine dâhil etme noktasında bütün teftiş kurulu havuzundan beslenmek anlamında bir işleyiş yok diyorsunuz siz.

Katılımcı J: Yok. Hayır, yok. Hayır, yok.

Araştırmacı: Tamam. Bir de şöyle bir şey sormak istiyorum bu sorumuzla alakalı. Merkezden denetimde çalışan müfettişler seçildikten sonra bir rotasyon görüyorlar mı? Yani kurulun bu anlamda bütün teftiş kurulunun insan kaynağından olabildiğince istifade etmeye dönük bir yaklaşımı var mı?

Katılımcı J: Var. Yok desek haksızlık olur, ama yeterli değil. Genelde sürekli bir rotasyon şöyle var. Herkesin özellikle müfettiş yardımcısıyken o ilk 4 yıllık sürede, yeterliliğinizi alana kadar mutlaka bir 6 ay orada kalmanız isteniyor. 6 aylık süreler halinde orası görünüyor. Bu daha önce 1 aydı, 3 aya çıkartıldı, 6 ay oldu. Ama şöyle bir şey de var. Çok daha az görenlerden var yani. Farklı nedenlerden dolayı belli bir süre sonra şöyle bir benim eleştirdiğim nokta var. Bu rotasyon özellikle müfettişler ve kıdemli müfettişler bacağına yapılmıyor. Daha çok müfettiş yardımcısı bacağına yapılıyor. Hâlbuki deneyimli, tecrübeli olan kişi müfettiş veya kıdemli müfettiş.

Araştırmacı: Daha fazla istifade edilebilir diyorsunuz.

Katılımcı J: İstifade edilebilir. Ayrıca belli bir noktadan sonra merkezden denetim ekipleri kemikleşiyor. O rotasyonda, atıyorum gidiyorsunuz oraya, belki bu doğruluk tarafı da olabilir. Çünkü sonuçta oradaki başkan yardımcısı, oradaki ekip lideri bir müfettişin performansından memnun kalıp sürekli onu çağırabilir. Özellikle senaryo bölümünde rotasyon neredeyse yok.

Araştırmacı: Senaryo incelemeye nazaran daha sabit.

Katılımcı J: Evet, daha sabit. İnceleme kısmında daha fazla var. Ama senaryo kısmı genelde orada kalanlar 6 ay değil, 8 ay, 9 ay, 1 yıl kalıyor. Veya rotasyon dar kişilik bir kadroda, teftiş kurulu yaklaşık 200 personelden oluşuyorsa bir 10 kişilik bir kişi arasında rotasyon oluyor.

Araştırmacı: Anladım, anladım. Tamam. İkinci soruya geçiyorum bu konuyla alakalı eklemek istediğiniz başka bir şey yoksa.

Katılımcı J: Hayır yok.

Araştırmacı: Merkezden denetim uygulamalarının şube personeli üzerindeki etkisinden biraz bahsetmek istiyorum. Sizce merkezden denetim uygulamaları, şube personelinin nasıl etkiliyor çalışmalarında?

Katılımcı J: Bankanın genel amacı ve bankanın genel riski bertaraf etmesi noktasında olumlu etkilediğini düşünüyorum. Çünkü şu anda da mesela bize hem teftiş kurulunun merkezden denetimi, hem de iç kontrolün merkezden denetimi tarafında raporlar geliyor. Ve bu bizim mailimize düşüyor otomatik olarak. Haliyle ister istemez bir caydırıcı etkisi var. Çünkü bir bakıyorsunuz, hiç sizin takip etmediğiniz, dikkat etmediğimiz bir hususla ilgili bir eleştiri gelmiş. Teminat aksaklıkları, genelde bunlar çok katı şeyler olmuyor ama iç kontrolünki daha soft aksaklıklar, teftişin daha katı. O yüzden teftişin merkezden denetimdeki bulgular tüm personele geliyor. İç kontrolün duyuruları tüm, diyelim benim portföyümde veya X şahsın portföyü ile ilgili olsa bile tüm şubeye geliyor. Bu da bir caydırıcılık, bu da bir “biz kontrol ediliyoruz, aman dikkatli olalım” hissi yaratıyor.

Araştırmacı: Anladım, anladım. O zaman.

Katılımcı J: Net bir anlamda faydası var.

Araştırmacı: Faydası var. Olumlu bir katkısı olduğunu düşünüyorum diyorsunuz.

Katılımcı J: Kesinlikle.

Araştırmacı: Yani daha işlerinde özenlerini, dikkatlerini personelin artırmaya dönük bir işleyiş işi vardır diyebiliriz o zaman.

Katılımcı J: Var, var, evet.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey söyleyebilir miyiz? Hileli işlemleri yapma saikiyle hareket eden bir personelin ya da bu güdüsünü, bu hileli işlemler yapma arzusunu engelleyici bir özelliği oluyor mu merkezden denetimden?

Katılımcı J: Oluyor, o da oluyordur diye düşünmekteyim. Her iki tarafı da gören birisi olarak mutlaka oluyor. Çünkü sonuçta ilgili işlemleri yapacak personel sürekli tetikte olmak zorunda ve sürekli uzun süredir dokunulmayan bir alana girmeli. Bu zimmetsiz, mevduata; kredi ise yine aynı şekilde kredilerini fazla sorgulamayan etmeyen. Ama o raporlamalar, merkezden denetimden gelen uyarılar, personeli özellikle caydırıcı etkisi veya personele farklı yöntemlerde bulma noktasına ittiğini, daha zorladığını düşünüyorum.

Araştırmacı: Anladım. Yani hilelerin de bu anlamda yapılmasının merkezden denetim uygulamaları sayesinde daha zorlaştığını söyleyebiliriz.

Katılımcı J: Kesinlikle, kesinlikle. İmkânsız olmamakla beraber daha zorlaşıyor. Kesinlikle.

Araştırmacı: Zaten hiçbir zeminde sıfır hileli, sıfır riskli bir işleyişten bahsedemeyiz. Proaktif olmak anlamında, hileleri engelleyici olmak anlamında, olumlu bir katkısı vardır merkezden denetimin diyorsunuz.

Katılımcı J: Kesinlikle var. Daha da artırılabilir, ilerleyen sorular da var o konularda hususlar var aslında.

Araştırmacı: İlerleyen sorularda biraz daha ayrıntıyla konuşacağız, o konulara değinmeye çalışacağız. Peki, şöyle bir başlık daha açsak bu soruyla, bu konuyla alakalı. Hataları ve hileleri azaltma anlamında olumlu bir katkısından bahsettiniz merkezden denetimin, personelin gelişimi açısından daha donanımlı olmaya, daha az hata yapmak adına, onları itme yönünde bir katkısı var mı?

Katılımcı J: O da var, mutlaka var. Ama burada ben şöyle açmak istiyorum. Burada biraz da yöneticinin yönlendirmesi gerekiyor. Yani şubede işleyiş çok yoğun. Şimdi genelde dürüst olalım, merkezden denetimin yaptığı uyarılar şubedeki personel üzerinde hem bir caydırıcı etkisi olmakla birlikte, genelde yapılan bir işlemin düzeltilmesi ile ilgili, personelin “iyi oldu bunu da atlamışız, şunu da yapalım; bunu da atlamışız, şunu da yapalım” dediğin bir etki. Bilmem anlatabiliyor muyum?

Araştırmacı: Bir anlamda benim arkamdan eksikliklerimi gidermek adına destek veriyor gibi algı.

Katılımcı J: Kontrol etsin, evet. Ama personelimizde şöyle bir algı var mı? Yani “işte bak bunlar bunlara bakılıyor, kendimizi bu mevzuat konusunda daha da geliştirelim daha da dikkatli olunması gerekir”. Bir self, kendinden bir bilinç olması gerekir. Ama burada şube yöneticisine, ara yöneticiye, bizlere çok daha fazla görev düşüyor.

Araştırmacı: Sorumluluk düşüyor.

Katılımcı J: Şöyle bakmak gerekiyor. Bunlar geldi bu, bu, bu hususa dikkat ediliyor. O zaman biz bu hususlarda daha dikkatli olalım. Mesela çok yakın zamanda KGF ile ilgili bir örnek vermek isterim, zamanımız varsa. KGF buna çok güzel bir örnektir. KGF, kredi garanti fonu kefaleti ile krediler kullandırırdık. Çok yoğun bir şekilde. Sektörde 250 milyar TL kredi kullandırıldı. Bu yepyeni bir süreçti. Yepyeni belgeler, yepyeni ekranlar vesaire. Biz bunları yaptık, biz bunları ilk başta bunları kendimiz yaptık. Sonra merkezden denetim tarafından hiç şubeye gelmeden bize uyarılar gelmeye başladı. Yaptığımız hatalar ile ilgili, işte yanlış giriş, yanlış girdiğimiz yerler, almadığımız imzalar. Çünkü tüm işlemleri taratıyorduk. Şimdi bu noktada bizim, aslında normalde bir insanın ne yapması lazım? Dönüp çünkü o KGF’li kullandırmanın bir talimatı var, uygulama talimatı var.

Araştırmacı: Evet, o konuyla alakalı daha donanımlı olmaya.

Katılımcı J: Tekrar tekrar dönüp bakmamız lazım. Çünkü kullandırmaya devam ediyoruz. O, bunu bakmazsak, aynı hataları yapacağımız veya bilmediğimiz, yapmadığımız yeni hataları yapmaya başlayacağız. İşte orada operasyonda ise operasyon yetkilisinin, KOBİ’deyse KOBİ’deki yetkilinin ve totalde şube müdürünün çekip, konuşup, bakması lazım. O anlamda da faydası var. Ama iyi, kaliteli bir yönetici bunu bu yönde kullanırsa.

Araştırmacı: Anladım. Yani şöyle, doğrudan bir ilişki kuramayız ama yöneticiler bu sorumluluklarının bilincinde hareket ederlerse daha iyiye gitme noktasında bir katkısından bahsedebiliriz diyorsunuz.

Katılımcı J: Evet, doğru, doğru.

Araştırmacı: Son olarak bu konuyla alakalı şöyle bir soru sorsam. Merkezden denetimin personel üzerindeki etkisine, siz bir teftiş kurulu tecrübesine sahip olan ve sonra da bir yöneticilik tecrübesine sahip olan birisi olarak, hani gözlemlerinizi çerçevesinde anlattınız. Şube personelinin, merkezden denetim ile ilgili düşüncelerini doğrudan ölçen bir uygulama var mı bankanızda? Yani anlatabildim sanırım. Bir iç müşteri anketi gibi yani işte.

Katılımcı J: Anladım. Yok, hayır, yok. O da aslında bir eksiklik. Bizim bankamızda yok.

Araştırmacı: Olmalı mı diye sorayım ilave olarak?

Katılımcı J: Olmalı, kesinlikle olmalı. Hatta buna literatürde zaten 360 derece yaklaşımı diyorlar. Astların da üstleri değerlendirmesi bir nevi. Bence kesinlikle olmalı. Bir iç anket olmalı. Mesela normalde bizim kendi içimizde, nadir de olsa daire başkanlarımızı, bölge müdürlerimizi değerlendirdiğimiz, süreçleri değerlendirdiğimiz anketler var. Ama teftiş kurulu ile ilgili, teftiş kurulunun veya denetim birimleri ile ilgili, sadece teftişi değil iç kontrolü dâhil edelim, bunların merkezden denetim birimleri ile ilgili öneri, soru, geliştirme...

Araştırmacı: Katkıda olabilir, evet.

Katılımcı J: Katkı yok.

Araştırmacı: Tamam. Şimdi bu katkıyla alakalı başka bir başlıkta daha derin bilgi almak isteyeceğim sizden. Onun için onu burada noktalamak istiyorum.

Katılımcı J: Tamam

Araştırmacı: Başka bir ana soruya geçeceğim. Şube faaliyetlerine katkı başlığı altında. Merkezden denetim uygulamalarının şube personeli üzerindeki etkisinden bahsettikten sonra, şube faaliyetlerinin genel olarak üzerindeki etkisinden biraz bahsedecek olursak, şube faaliyetlerine merkezden denetim, sizce ne tür katkılar sunuyor?

Katılımcı J: Çok önemli katkılar sunuyor. Birinci defa biliyorsunuz bankacılıkta biz, aslında bankacılık bir pazarlama, satış faaliyeti. Biz neyi satıyoruz? İnsanlar kâğıt, kalem, bardak, satıyor; biz para satıyoruz. Yani parayı satıyoruz ve karşılığında yine para alıyoruz. Ve bizim için en önemli şey paranın geri dönüşü. Biz bir ürün satmıyoruz. Üründen ziyade bir aktif metayı satıyoruz ve o aktif metayı tekrar belli bir kazanımla almamız lazım. Temelde yaptığımız iş bu. Merkezden denetimin de bu geri dönüş bacağında çok önemli bir katkısı var. Çok büyük katkısı olduğunu düşünüyorum ben. Çünkü bizler performanslarımızda en nihayetinde hedefler üzerinden sorumluyuz ama en temel hedefimiz, en temel bizim üzerimizde bizden istenen şey; sağlık, güvenilirlik ve parayı batırmamamız, riski yönetmemiz. Merkezden denetim faaliyetleri de bu riski yönetmekte çok büyük faydalar sağlıyor. Daha çok bir koruyucu önlem ve geleceğe dönük de bir koruyucu önlem. KGF kredileriyle ilgili verdiğimiz örnekten devam etmek isterim.

Araştırmacı: Evet, tabii.

Katılımcı J: KGF kredileri, bankamızdaki daha önceki uygulamalarımızdan da biliyoruz, KGF çok hassas bir kurum. Çok küçük hatalardan dolayı tazmin bedellerini ödememezlik yaptı.

Araştırmacı: Def’i ileri sürüyor, ödememe def’i.

Katılımcı J: Def’i ileri sürerek, kefil olduğu kredileri ödemediği çok oldu. Bankamızda bunu çok gördük. Ve dışarıdan baktığın zaman çok küçük ayrıntılar. X hesabım yerine Y hesabıma parayı yatırdın, gibi. İşte merkezden denetim, bunları ortadan bertaraf eden mükemmel bir uygulama. Mesela bize gelen bu KGF’deki eksiklikler, bunları bizim toparlamamız, daha sonra biz bunlarla ilgili tekrar tümünü gözden geçirip bir daha geri gönderdik. Bu anlamda şube faaliyetlerini özellikle MPL rasyosu, batık rasyosunun artırılmaması noktasında çok büyük katkıları var.

Araştırmacı: Tamam. Bu konuyla alakalı düşüncelerinizden bahsederken” bizim ana faaliyet alanımız pazarlama” dediniz yani şube olarak...

Katılımcı J: Evet.

Araştırmacı: Şimdi bankanın ana faaliyet alanı pazarlama. Şubelerin ana icra organları olarak asıl yükümlülükleri pazarlama, sorumlulukları. Ama şube yöneticilerinin pazarlama yanında üstlenmeleri gereken belli sorumluluklar da var.

Katılımcı J: Evet.

Araştırmacı: İşte şube yöneticisi olarak, şube personelinin hatalı ve hileli işlemler yapmalarını da yapmalarını daha doğrusu kontrol etmek gibi. Merkezden denetim sizin bu ana faaliyet olarak belirlediğiniz pazarlama faaliyetlerine daha fazla vakit ayırmak imkânını sağlamak adına, yöneticinin kontrol ihtiyacını azaltmak yönünde bir etki sağlar mı?

Katılımcı J: Tabii ki. Bu etkiyi çok ciddi bir şekilde sağlar. Aslında pazarlama faaliyetlerini artırıcı etki de sağlayabilir.

Araştırmacı: Burada bir alan açacaksa zaten, yani kontrol ihtiyacını azalttığı zaman, pazarlama faaliyetlerine de daha fazla zaman ayırmak noktasında değil mi?

Katılımcı J: Tabii ki, tabii ki. Çünkü şube yöneticiliği çok zor bir iş. Şube yöneticisinin çok fazla sorumluluğu var ve şubede birçok işlem yapılıyor, birçok insan var ve bizim asıl faaliyetimiz pazarlama, şubemizi büyütme. Yeni firma, yeni kredi, yatırım kredileri, vesaire, vesaire. Şimdi bunları yaparken düşünsenize sürekli arka tarafı kollamanız lazım, işlemlere bakmanız lazım. Bunlara bakarsanız pazarlama faaliyetlerine önem veremeyeceksiniz. O yüzden merkezden denetimin daha etkin olması, merkezden denetimin daha yoğun olması, şube müdürünü çok daha rahatlatarak pazarlamayı çok daha fazla artırabilir.

Araştırmacı: Anladım.

Katılımcı J: Hatta şey de yapabilir, pazarlama alanında da raporlamalar da sağlayabilir. İlerleyen süreçlerde söyleyebilirim.

Araştırmacı: Anladım. Bu hile ile alakalı, yine şube faaliyetlerine katkı noktasında bir başlık açmak istiyorum. Mesela, bu pazarlama faaliyetlerine daha fazla vakit ayırmak isteyen bir şube müdürü, merkezden denetim raporları ile gelen bildirimler sayesinde daha sağlam işini yapmak adına, sizin de bahsettiğiniz açıklamalarınız doğrultusunda gidersek, belli aksiyonlar almak istediğinde merkezden denetim raporlarından yararlanabilir mi? Yani şunu söylemeye çalışıyorum. Bir müşteri portföyünü bir yetkiliye teslim etmişsiniz ama o müşteri portföyünde çok fazla merkezden denetim raporlamalarına düşen hatalı hatta riskli addedilebilecek işlemler var. O müşteri portföyünün değişimi olabilir, şube personelinin yerinin değiştirilmesinin teklifi olabilir gibi. Hani farklı farklı aksiyonlar alması noktasında ne tür katkıları var?

Katılımcı J: Tabii o noktada da çok önemli katkıları olabilir. Dediğiniz gibi, merkezden denetimden gelen raporlar doğrultusunda aksiyonlar olacaktır. Gelen eksikliklerle ilgili o portföylere bunların dağıtımını yaparak, normalde çünkü müşteri bazında tek tek gittiğiniz zaman çok ciddi bir zaman... Çünkü bankacılıkta çok fazla kalem var, çok fazla ürün var, çok fazla riskli unsur var. Merkezden denetimin yapacağı bu raporlamalarla çok ciddi bir zaman yaratıyorsunuz. Bir şube yöneticisi olarak sizin en çok ihtiyacınız olan şey zaman. O zamanı yaratma anlamında çok büyük katkıları olabilir. İşte, gelecek olan raporlamaları, atıyorum teminatla ilgili raporlamalar...

Araştırmacı: Bütünü görmek açısından aslında bir kulvar açıyor diyorsunuz.

Katılımcı J: Çok ciddi kulvar açıyor. Bizim de gelen raporlamalarda atıyorum teminatlardaki ekspertiz eksiklikleri, teminatlardaki sigorta eksiklikleri, örnek veriyorum sadece. Bunlarla ilgili toplu rapor attığı zaman, o toplu raporu şube yöneticisi olarak onlara dağıttığınız zaman, bir anda kafanızdaki "o, mevcuttaki benim portföyüm mevcuttaki şube portföyündeki kredilerimin teminat sorunu yok".

Araştırmacı: Acabalar bir anlamda kalkıyor.

Katılımcı J: Aynen, kalkıyor. Ve siz tamamen bu sefer yine ziyaretler, ziyaretler, ziyaretlerde bulunuyorsunuz.

Araştırmacı: Anladım. Tamam, o zaman başka bir soruya geçebiliriz. Bu konuyla alakalı eklemek istediğiniz başka bir husus yoksa.

Katılımcı J: Yok, tabii ki. Yoktur.

Araştırmacı: Merkezden denetimin biraz hile bağlamında etkinliğinden bahsetmek istiyorum. Merkezden denetim çalışmalarında sizce gözlemlerinizi, tecrübelerinizi tabii doğrultusunda soruyorum, en fazla tespit edilen hile türleri hangileri?

Katılımcı J: Merkezden denetimde daha çok benim dikkatimi çeken zimmet. Yani operasyonel aksaklıklar daha çok tespit edilebiliyor. Kredi bacağına tabii şu anda nedir durum, bilmiyorum ama yani kredi bacağından ziyade biraz daha operasyonel aksaklıklar, operasyonel işte zimmet hususu...

Araştırmacı: Mevduat bacağı.

Katılımcı J: Mevduat bacağı. Daha çok mevduat bacağındaki tespitin daha kolay olduğunu düşünüyorum. Çünkü kredide bir husus tespit etmek daha zor. Ortada çünkü aktarımlardan ziyade kredi usulsüzlüğü biraz daha da şube dışında olduğu için, özellikle bu komisyon vermeler, rüşvet vermeler... Ama operasyonel zimmetlerde mutlaka personel bir yerde bir hata yapıyor, bir yerde bir tökezliyor, bir hile yapıyor. Onu o raporlarla çıkartmak daha kolay.

Araştırmacı: O zaman merkezden denetim raporlarının daha çok tespit ettikleri hile türlerinden bahsederken ben şunu anladım. Merkezden denetim raporları etkin olabilmesinden bahsedeceksek, sistemde iz bırakan mı, kayıt bırakan mı konular üzerinde daha etkin olabilir diyorsunuz?

Katılımcı J: Mutlaka, mutlaka, aynen, mutlaka. Çünkü sonuçta...

Araştırmacı: Dışarıda çünkü mesela kredi ilişkilerinden bahsettiniz.

Katılımcı J: Kesinlikle. Bir de bir usulsüzlüğü tespit ettiğiniz zaman genelde yerinden denetimde personel ile konuştuğunuzda personele çapraz sorular sorabiliyorsunuz. Personelin ruh hali, personelin sesindeki iletişim bile bir şeyi ele verebiliyor. Ama merkezden denetimde tamamen uzaksınız. Mutlaka bir yerde bir iz bırakması lazım ki onu yakalayabilirsiniz. Bu iz de daha çok mevduatsal işlemler, operasyonel işlemler, zimmet işlemleri daha fazla oluyor.

Araştırmacı: Yani muhasebe kayıtları ve log kayıtları gibi işlemler izler oluyor.

Katılımcı J: Evet muhasebe kayıtları, aynen. Evet.

Araştırmacı: Peki bunların dışında merkezden denetiminin mesela usulsüzlükleri tespit edememesinin sebebi olarak neler söyleyebilirsiniz? Örnek krediden bahsettiniz de... Başka bir usulsüzlük şekli olarak bankacılık kanunundan gidersek işte müşteri sırlarının paylaşılması, banka sırnının ifşası gibi suçlar anlamında merkezden denetimin etkin olmamasının sebebi neler?

Katılımcı J: Şöyle, bunun da dediğim gibi yine iz bırakma meselesi. Şimdi müşteri sırrı hakikaten zor bir alan, zor bir konu, yani ispatı biraz daha zor bir konu. Gerçi son zamanlarda özellikle log kayıtlarına bakılarak bir şeyler çıkartılmaya çalışılıyor. Bu da mesela merkezden denetiminden rapor geliyor. İşte atıyorum, X müşterinin kayıtlarına bakan kişiler. Bu mesela kendi portföyü ile alakası olmayan bir personel bakıyorsa...

Araştırmacı: Anladım, anladım. Daha riskli durumlar varsa.

Katılımcı J: Sürekli bakıyorsa. Normalde bir müşteriye, bir portföye bakma sebebiniz bellidir. Her gün bakıyorsa, bunlar birer rapor. Bu anlamda merkezden denetim kendisini geliştirdi. Ama velakin yine de o müşterinin, o şahsın ona işi ile mi ilgili baktığı, yoksa işi ile ilgili baksa bile.

Araştırmacı: Anladım, oradaki motivasyonun ne olduğu tam olarak.

Katılımcı J: Ne olduğunu tespit edemez, çok zor. İşle ilgili baksa bile bunu baktı, kendine mi bu bilgileri aldı, bu bilgileri dışarı mı verdi? Bu hakikaten zor bir konu. Ama yine geliştirebilir mi, tabii geliştirebilir. Kamera kayıtları ile geliştirilebilir, log kayıtları ile geliştirilebilir.

Araştırmacı: Zannediyorum çalışmalar da var dediğinize göre zaten. O sıklıkla bakmaya dönük işte durumların ortaya konulması adına falan.

Katılımcı J: Evet. Var. Evet. Var, var.

Araştırmacı: Mesela bu şöyle bir şey sorsam son olarak bununla alakalı. Bir müşteri veri tabanının tamamının, işte bankanın dışındaki bir işte pazarlama şirketi ile ya da işte bu son dönemde çokça şahit olduğumuz, işte telefon dolandırıcılığı üzerinden işlemler yapma amacı taşıyan firmalarla paylaşılmasının önüne geçmek adına nasıl sistemler var bankada?

Katılımcı J: Bankada şöyle bir şey var. Öncelikle bankada banka içinden banka dışına mail attığınız zaman, mesela bu, bu veriler doğru, bu verileri paylaşabilirsiniz. Bu verileri öncelikle paylaşmanız için, elde etmeniz lazım. Elde ettikten sonra bunları da ne yapmamız lazım? Dışarı aktarmak için genelde mail yolunu kullanmanız lazım, e-posta yolunu kullanmanız lazım. Ama bankada şöyle bir uygulama var. Banka içerisinden banka dışına mail attığınız zaman otomatik olarak merkezden denetime düşüyor. Teftiş kurulunun merkezden denetimi olmayabilir ama sonuçta bizim bölgemize veya diğer taraflara düşüyor. Ve şube yöneticisine uyarı geliyor. Senin X personelin dışarı veri aktarıyor diye.

Araştırmacı: Bu tür işlemler yapıyor şeklinde.

Katılımcı J: Evet. O yani önemli, bu önemli bir filtre. Sonuçta bir veriyi indirip göndermeden önce böyle bir durum var. İkincisi size yine aynı şekilde her yerden rastgele bir mail gelmesini engelleyen mail filtresi var, bu veri paylaşımıyla ilgili yapılan, yoğun olduğu sitelere giriş engeli var. Veya baştan bloke ediliyor. Bu var.

Araştırmacı: Anladım. Bilgi teknolojileri anlamında bazı kontrol noktaları var.

Katılımcı J: Evet, evet. O var. Merkezden denetim olarak dediğim gibi şöyle bir rapor var mı? Emin değilim, ama vardır diye düşünüyorum. Sürekli dış kullanıcıya mail atan personel raporu.

Araştırmacı: Tabii. Aslında onu sormak istemişim. Yoksa da ihtiyaç var gibi duruyor.

Katılımcı J: Evet. Sürekli... Evet, var mı yok mu bilmiyorum. Varsa mesela şube bilir. Mesela ben bakıyorum. Bir personel niçin dışarıya mail atar, daha çok işte bu...

Araştırmacı: Müşteri ile görüşmek için.

Katılımcı J: Müşteri ile. Müşteriye atabilir. Ve o uzantılar da bellidir veya o attığı müşteri yoğunluğu bellidir. Veya şöyle yapılabilir MUTA'da tanımlı yani müşterinin tanımlı yani müşterinin tanımlı adres dışında mail atıyor mu?

Araştırmacı: Tamam. Evet. Evet. Olabilir.

Katılımcı J: Bu rapor yoksa olması lazım. Var mı, yok mu emin değilim.

Araştırmacı: Anladım, tamam. Teşekkür ederim. Başka bir soruya hile kaynağı anlamında geçmek istiyorum. Şöyle, hile türü anlamında etkinlikler bahsettik. Hile kaynağı bağlamında etkinlik başlığı açacağım. Buradan kastımız şu, literatürde 1940'larda yapılan bir araştırma var, "hile üçgeni" adı veriliyor bu araştırmaya. Bir model var daha doğrusu. Bir akademisyen tarafından yapılıyor. Burada hilenin kaynağı olarak üç unsur öne çıkıyor. Sizden bu üç unsurla alakalı görüşlerinizi, düşüncelerinizi almak istiyorum. Bu unsurlar şunlar; birincisi fırsat, ikincisi meşruiyet, üçüncüsü de baskı. Fırsat, tahmin edeceğimiz üzere bir iç kontrol boşluğu, iç denetim boşluğu, iç sistemler boşluğu bulunduğu zaman personel hileye gider anlamında. Yani hile yapma motivasyonu kazanabilir diyor. Baskı, bu performans baskısından tutunda, mali baskı daha çok işte özel hayatıyla alakalı olabilir. Meşruiyet de şu anlama geliyor, "Yıllardır ben bu kurumda çalışıyorum. Bu kurum bana hak ettiğimi vermiyor, ben burada olmayı hak etmeyen bir insanım, dolayısıyla taltif alamadım, hak ettiğimi alamadım, bu kurumun bana verdiği maaştan çok daha fazlasını hak ediyorum, 500 lira 1000 lira fazla alırsam meşrudur, herhangi bir..."

Katılımcı J: "Bu benim hak ettiğimdir".

Araştırmacı: "Hak ettiğim bir şeydir." Diye kendini telkin ediyor. Buna da meşruiyet adı veriliyor. Bu açıklamaların çerçevesinde sizce tecrübeleriniz doğrultusunda, hem iç denetimde yani teftiş kurulunda, hem de bankada total tecrübeleriniz neticesinde en fazla hangi unsur hilelerin yapılmasında öne çıkıyor? Bir sıralamanızı istesem ne dersiniz bana?

Katılımcı J: Sıralama anlamında, acaba hangisi daha çok fırsat mı, meşruiyet mi, diğeri?

Araştırmacı: Baskı.

Katılımcı J: Baskı... Açıkçası zor bir soru ama.

Araştırmacı: Tamamen tecrübelerinize dayalı olarak.

Katılımcı J: Ben tamamen tecrübelerime dayalı olarak yani yine meşruiyet, baskı... Baskının biraz daha önde olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Baskın olduğunu düşünüyorum diyorsunuz.

Katılımcı J: Evet, yani çok ama çok, çok, çok duydum mesela şeyi de gördüm ben meşruiyet de gördüm. Fırsatçılık da gördüm, ama bu baskıyı açar mısın, açar mısınız? Nasıl baskı? Performans yani.

Araştırmacı: Baskı şu. Performans değil de, tam olarak aslında...

Katılımcı J: Borçluluk vesaire, mali baskı.

Araştırmacı: Daha çok mali baskı. Borçluluk, tabii. Özel hayatla alakalı daha iyi yaşama isteği. Yani işte gelir seviyesinden memnuniyetsizlik gibi. Yani aslında hırslı bir yaşam özlemi. Yani işte daha iyi şartlara ulaşma, ekonomik sebepler dersek genelleştirilmiş oluruz.

Katılımcı J: Ekonomik sebepleri biraz daha ön planda tutmak lazım. Ekonomik sebepler, ardından fırsat, açık. Sonra meşruiyet demek lazım. Benim gördüğüm, gözlemlediğim bu oldu.

Araştırmacı: Anladım. Yani hile anlamında bir motivasyon söz konusu olursa diyorsunuz, önce fırsat, pardon önce baskı.

Katılımcı J: Baskı, evet.

Araştırmacı: Sonra fırsat, sonra da meşruiyet gibi sıralayabilirim diyorsunuz.

Katılımcı J: Ama baskıyla fırsatı çok yakın görüyorum. Onu da söyleyeyim. Yani baskıyı yakın görüyorum. Ama şunu görüyorsunuz. Baskı altında, özellikle borçluluk durumundan dolayı baskı altında kalan kişilerde bunun çok daha yüksek bir eğilimde olduğunu görüyorum.

Araştırmacı: Anladım, anladım. Peki, şimdi bu unsurlar doğrultusunda merkezden denetim üzerinde birkaç noktaya değinmek istiyorum. Baskı en önde gelen unsur demiştin.

Katılımcı J: Evet.

Araştırmacı: Baskının önüne geçmek adına, mesela aşırı borcu olan veya kredi kartları harcamaları çok yükseklerde gezen bir personelin sürekli olarak izlendiği bir özgü rapor merkezden denetimde var mı?

Katılımcı J: Var. Yani var o da var son dönemde geliştirdiler mi bilmiyorum. Daha önce borçluluk seviyesi yüksek rapor personel raporu vardı. Borçluluk seviyesi yüksek tek personelin sürekli izlendiği bir rapor olmayabilir. Yani yüksek borçluluk seviyesine sahip personel raporu vardır. Ama atıyorum, personelin borçluluk seviyesini, yıllara yaygın inceleme var mı, çok emin değilim. Burada biraz daha aslında yöneticiye de görev düşüyor. Yöneticinin bunu kendi ekranları üzerinden, ben şahsen teftişteyken de bunu yapardım. Öyle bir rapor bize gelme bile herkesin tek tek ekranımız var, sorgulama ekranımız, borçluluk seviyesi sorgulama ekranımız. Tek tek buna bakar, bu sorunu, bu borçluluğu yüksek olan personelin maaş hareketlerini çok daha dikkatli inceledim. Ama merkezden denetimden sürekli ve düzenli bir şekilde şube yöneticisine gelen böyle bir rapor yok. Ama merkezden denetimde şubedeki müfettişe, şubedeki yerinden denetime...

Araştırmacı: Destek anlamında.

Katılımcı J: Destek anlamında o rapor var.

Araştırmacı: Anladım anladım yani denetimin bu hile sinyalini bir anlamda alabilmesini temin etmek adına bir besleme var, anladığım kadarıyla orada.

Katılımcı J: Bir besleme var, tabii ki. Zaten siz şube denetimine başladığınız zaman hazır default rapor setleri var. Bizim bir iç sistemimiz vardı. Oraya girdiğiniz zaman o raporları indiriyorsunuz. O raporlardan biri de personel boşluk seviyesi raporu. Ama bu daha da geliştirilebilir. Yani sadece borçluluktan ziyade ne yapılabilir, kredi kartı harcamaları incelenebilir, kredi kartındaki sektörel dağılım bakılabilir.

Araştırmacı: Evet, bakılabilir.

Katılımcı J: O sektörel dağılım da.

Araştırmacı: Özel sektör aslında, pardon özel hayat izlerine bir anlamda gitmek açısından.

Katılımcı J: Evet, yani çok, tabii orada bir de, çok, tabii bu biraz...

Araştırmacı: Orada biraz sıkıntılı şeyler de olabilir.

Katılımcı J: Sıkıntılı bir durumda var, tabii özel hayatla ilgili ama buradaki hani atıyorum, kumar harcamaları vesaire.

Araştırmacı: Evet. Tamam. Daha, evet.

Katılımcı J: Sonuçta öyle bir sektör var. Çünkü kredi kartında şöyle bir birim var, restoran var, o var, bu var, bir de gece mekânı ve kumarhaneler diye ayrı bir birim var.

Araştırmacı: Tabii şans oyunları şu, bu, falan.

Katılımcı J: Evet. Şans oyunları ile ilgili bakılabilir. Veya şans oyunlarına üyeliği var mı, yok mu, o bakılabilir. Şans oyunlarına bankadaki mail adresi ile kayıt oluyor mu, o bakılabilir, bunlar yapılabilir.

Araştırmacı: Borçluluk tarafıyla alakalı bu hususlara değindikten sonra, meşruiyet konusuyla alakalı bir şey sormak istiyorum.

Katılımcı J: Bu çok önemli bence.

Araştırmacı: Meşruiyet, yani işte bahsettiğim çerçevede düşünürsek eğer. Personelin, yani şöyle bir rapor var mı, ya da izleme var mı? Uzun süredir çakılı bir unvanda kalan, uzun süredir aynı birimde çalışan, bu anlamda bahsettiğimiz niteliği doğabilecek personelin doğrudan izlendiği, yani bu sinyallerin alınmasına dönük olarak bir raporlama yapılıyor mu?

Katılımcı J: Benim bildiğim yok, yapılmıyor. Ama yapılması lazım. Bu sorunuz ile beraber onun da yapılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü bu da çok ciddi bir sorun. Gerçekten çok uzun süredir aynı pozisyonda olan, yükselmeyen veya yükselmediğini hisseden veya akranlarına baktığı zaman, dönem arkadaşlarına baktığı zaman, devrelerine, aynı sicil, benzer sicil bakıp onların yükselmesi; o ilgili personelin sürekli yerinde sayması çok ciddi bir risk unsuru bence.

Araştırmacı: Onun hile anlamında kafasında soru işaretleri uyanmasına yol açabilir diyorsunuz.

Katılımcı J: Uyanır, kesinlikle, kesinlikle.

Araştırmacı: Başka ve son soru bu ana başlık altında. Fırsattan bahsettik...

Katılımcı J: Evet.

Araştırmacı: Öncelikle şunu sormak istiyorum. Fırsatın da çok önemli bir unsur olduğunu düşünüyorum dediniz. Baskı fırsat olarak sıralayınız hatta.

Katılımcı J: Evet, evet, evet. Hatta yakınlar.

Araştırmacı: Sizin bankacılık çalışmalarınızda, yani sizin bankacılık uygulamalarınızda, bankacılık uygulamalarınızda daha doğrusu, fırsat anlamında ortamı değerlendirmenizi istesem. Yani hileli işlemleri hayata geçirmeyi düşünen bir personel, iç denetim sistemi çerçevesinde uygun bir fırsat bulabilir mi?

Katılımcı J: Şu andaki mevcut durum mu?

Araştırmacı: Yani sizin fırsat zemininizi değerlendirmenizi istesem. Evet.

Katılımcı J: Kendi şubedeki personelle mi ilgili, kendimle mi ilgili?

Araştırmacı: Yok kendi şubenizde ve iç denetim tecrübeleriniz çerçevesinde. Yani bir personel, uygun fırsat ortamını bulabilir mi? Sizin bankacılık deneyimi....

Katılımcı J: Yani her geçen gün zorlaşıyor. Onu çok bariz hissediyorsun. Çünkü artık manuel işlemler kapanıyor... Her şey otomatik sistem tarafından yapılmaya başlanıyor. Manuel kayıtlar yani atılmıyor. Hesapların, daha doğrusu tutarların, hesaplardan alınması başka hesaplara aktarılması ile ilgili çiftli kontroller getiriliyor.

Araştırmacı: Tam onu soracaktım aslında.

Katılımcı J: İkinci imzalar getiriliyor.

Araştırmacı: Her geçen gün zorlaşıyor, dediniz.

Katılımcı J: Onu çok bariz bir şekilde görüyorsun. Her geçen gün daha da zorlaştığını görüyorsun.

Araştırmacı: O zaman bu kontrol noktalarından bahsetmek istesem.

Katılımcı J: Evet.

Araştırmacı: Yani fırsatların ortadan kaldırılması adına bana, zaten bahsettiğimiz ama, manuel ve sistemsel kontrollerden birkaç tane spesifik örnek verebilir misiniz?

Katılımcı J: Tabii. Hemen aklıma gelen örneğin nakit çekilen işlemlerde belli bir tutar üstüne çift imza istenmesi. Mesela bu bir sistemsel kontrol. Veya daha önce yoktu MUTA dediğimiz müşteri tanımlama ekranı üzerindeki telefon bilgileri ve mail adresi bilgilerinin değiştirilmesinde ikili imzaya geçilmesi, ikili onaya geçilmesi.

Araştırmacı: Buda mı sistemsel?

Katılımcı J: Evet. Hatta bu geliştirilebilir. Ben, orada şöyle bir aksaklık var şu anda. Aynı birimde çalışan, pazarlamada çalışan iki kişi değiştirebiliyor. Bence bir mutlaka, bir pazarlama bir operasyon yapılması lazım.

Araştırmacı: Operasyon pazarlama gözü. Anladım.

Katılımcı J: Bence, ben bu eleştiri noktalarından bir tanesi.

Araştırmacı: Manuel olarak mesela neler var kontrol noktaları anlamında? Bir şube işleyişini varsayarsak eğer.

Katılımcı J: Manuel.... Manuel kontrol noktası. Manuel kontrol noktası ne var? Örneğin şey var; ATM'lere para yüklenirken iki kişi yüklüyor. Bu manuel kontrol. Buradan mesela bu devam ettirilmesi gereken bir husus. Çünkü orada aktarımlarda vesaire sıkıntı olabiliyor. Onun haricinde, imza kontrollerinde yani çeklerin taranmasında, belgenin taranmasında yine manuel bir kontrol var. Çünkü en nihayetinde şubedeki personel bunu tarıyor. Merkezi operasyon dediğimiz genel müdürlükteki personel de bunu görüyor.

Araştırmacı: Anladım. Ona göre tarıyor.

Katılımcı J: Bu da manuel. Evet. Bu da bu manuel bir kontrol.

Araştırmacı: Tamam. Benim için yeterli. Son olarak şöyle bir şey sormak istiyorum. Dedik ki fırsatlar, hani giderek azalıyor. O zaman merkezden denetim uygulamalarını bu fırsatları azaltma yönünde bir değerlendirecek olursak. Şöyle sorsam size neler söylersiniz bana? Merkezden denetim uygulamaları ve önleyici bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilebilir mi bu hileli işlemler noktasında?

Katılımcı J: Evet. Kesinlikle, kesinlikle değerlendirilebilir. Çok önemli. Hileli işlemlerle ilgili de hem önleyici, hem de aynı zamanda kötü niyetli personelin başka yapacağı işlemlerle ilgi de durup düşünmesi, soru işaretleri kafasında oluşması açısından da çok önemli. Çünkü kötü niyetli personel, bir kontrol mekanizması hissettiği zaman onu daha da geliştirmek istiyor. Kontrol mekanizmasını geçmek, atlamak için daha zor bir süreç, daha zor bir ileri işlem düşünüyor. Ve bu ciddi anlamda önleyici oluyor. Bunu sahada çok bariz gördüğümüzü söyleyebilirim. Özellikle son dönemde merkezden denetim, çünkü ben kurula, teftiş kuruluna girişim ve çıkışım arasındaki sürede merkezden denetim, neredeyse sıfır noktadan çok etkili bir düzeye geldi. Ve şubedeki personelde ciddi farkındalık da oluştu. Merkezden denetimin varlığıyla ilgili.

Araştırmacı: Gözleniyor bu.

Katılımcı J: Çok bariz onu gözlemleyebiliyorsunuz.

Araştırmacı: Anladım. Tamam. Başka bir soruya geçiyorum müsaadenizle.

Katılımcı J: Estağfurullah.

Araştırmacı: Merkezden denetim-yerinden denetim karşılaştırması yapacak olursak. Sizde merkezden denetim uygulamaları, bugünden yarına bir öngöründe bulunmanızı istesem, yerinden denetim uygulamalarını zamanla nasıl etkileyecek?

Katılımcı J: Ya söyle aslında ben bunları birbirine rakip olarak görmüyorum. Birbirinin tamamlayıcısı bir yapı olarak görüyorum. Hatta interdisipliner bir yapı olarak görüyorum. Merkezden denetimin yerinden denetimi beslemesi gerektiğini, yerinden denetimin de merkezden denetimi beslemesi gerektiğini düşünüyorum. Tabii ki biz klasik döneme de rastladık. Yerinden denetim daha sık yapılırdı. Daha kalabalık ekipler halinde gidilirdi. Süreler daha dardı, 8 ay- 0 ay iken, şu an daha da uzamaya başladı. Daha önce personel yokluğundan dolayı uzundu. Müfettiş yokluğundan veya iç kontrolör yokluğundan dolayı süreler uzundu. Ama daha sonra bunlar arttıkça sürelerin kısalması gerekti. Ama bu sefer merkezden denetim kadrosu güçlendikçe, şube denetimine ayrılan süre daha azaldı. Normalde 2 ay kalırken, 15 günler, 20 günlere indi. Onun bir sürü katkısı var. En başta maliyet katkısı var.

Araştırmacı: Tabii, verimlilik katkısı var.

Katılımcı J: Verimlilik katkısı var. Ne oluyor, merkezden denetim zaman içerisinde yerinden denetimin, yerinden denetimin süre, personel anlamında etkinliğini azaltacaktır. Ama yerinden denetim de hiçbir şekilde onun kalkmayacağını düşünüyorum ben.

Araştırmacı: Yani ağırlık merkezden denetime doğru kayabilir diyorsunuz.

Katılımcı J: Kayabilir, kayabilir, kayabilir.

Araştırmacı: Ama tamamen yerinden denetimi ortadan kaldırmak, alternatif olmak, ikamesi olmak diyelim şeklinde bir sonuç oluşmaz mı diyorsunuz?

Katılımcı J: Oluşmaması lazım, oluşmayacağını düşünüyorum. Çünkü şube her ne kadar merkezden denetimle kontrol altında olduğunu hissetse bile, bir müfettişin belli bir dönemde oraya gitmesi, fiziksel olarak orada bulunması dahi ölçülemeyecek psikolojik etkileri var, personel üzerinde.

Araştırmacı: Anladım. Burada aslında ikinci soruyu soracağım. Ondan sonra başka bir başlık açmak istiyorum bu konuyla alakalı. Bu önemli iç denetimin de aslında geleceği açısından önemli. Şimdi söyle, o zaman merkezden denetimi biz rutin denetim faaliyetleri ve rutin olmayan denetim faaliyetleri üzerindeki etkinliği anlamında bir karşılaştırmaya tabii tutsak, bu rutin denetim faaliyetlerini yani klasik yerinden denetim faaliyetlerini, olağan denetim faaliyetlerini giderek azaltır diyorsunuz. Azaltmasını bekliyorum diyorsunuz.

Katılımcı J: Azaltır. Evet, evet.

Araştırmacı: Ama bir de olağan dışı denetim faaliyetleri var ki inceleme ve soruşturma gibi, bunlar üzerinde merkezden denetimin etkisini ne olur, ne olacaktır?

Katılımcı J: Bunları şu anlamda azaltacağını düşünmüyorum. Yani merkezden denetim etkinliğinin artması ile beraber, caydırıcılık etkisi daha önce konuşmamızın önceki taraflarında konuştuğumuz, önceki kısımlarında konuştuğumuz caydırıcılık etkisinden dolayı inceleme soruşturma sayısını azaltacaktır mutlaka.

Araştırmacı: Sayısından öte, onların merkezden yapılması imkânını oluşturmasından bahsetmek istiyorum ben. Yani aynen yerinden denetimin ağırlığı nasıl olağan faaliyetler anlamında merkezden denetime kayar demiştik ya...

Katılımcı J: Evet.

Araştırmacı: Peki olağan dışı denetim faaliyetleri de yerinden denetimden merkezden denetime doğru kayacak mıdır?

Katılımcı J: Çok zor olduğunu düşünüyorum.

Araştırmacı: Neden?

Katılımcı J: Çünkü sonuçta olağan dışı denetimde inceleme ve soruşturmada genelde usulsüzlük, bir hile var ve buradan mutlaka sizin en nihayetinde kanunlarımızda uyarınca, mevzuatımızda uyarınca görüşmeler yapmanız gerekiyor, ifadeler almanız gerekiyor, anlatımlar almanız gerekiyor ve en son savunmalar vermeniz gerekiyor. Bu anlamda. Ayrıca fiziksel olarak birçok belgeyi bilgiyi görmemiz gerekiyor sahada, eğer sorunuz bu yönde ise çok büyük katkı sağlayacağımı, besleyeceğimi, inceleme soruşturma sürelerini azaltacağımı düşünüyorum. İnceleme soruşturma ekibi de yine aynı şekilde ekibi de azaltacağımı, ama asla onun yerine geçmeyeceğini, inceleme soruşturmanın merkezden yapılmasını çok zor görüyorum. Bilmiyorum net oldu mu?

Araştırmacı: Oldu, tamam, teşekkür ederim. Anlayabiliyorum, yani anlayabildim. Şöyle bir şey soruyorum bununla alakalı. Şimdi yerinden denetimin tam olarak yerini alamaz, zamanla ağırlık oraya kaysa da dediniz. Buna bağlı olarak.

Katılımcı J: Alabilir, ama ben almaması gerektiğini düşünüyorum. Ama çok yerini alabilir ama yerinden denetim mutlaka kalmalı, kalacaktır. Ama inceleme soruşturmayı hiç teknik olarak mümkün görmüyorum.

Araştırmacı: Mümkün görmüyorsunuz, tamam. Şimdi bu merkezden denetim uygulamaları ile alakalı ilk konuşurken dedik ki merkezden denetime seçilen müfettişler önce yerinden denetimde.

Katılımcı J: Evet.

Araştırmacı: Belli bir tecrübe kazandıktan sonra merkezden denetimi alınır şeklinde konuşmuştuğ işle alakalı konuşurken. O zaman merkezden denetimin yerinden denetimin yerini aldığı bir ortamda şöyle bir şeyi hayal edebilir miyiz? Yani etkin bir merkezden denetimden bahsedeceksek, yerinden denetimde tecrübe kazanmayan bir müfettişin merkezden denetimde etkin olması yani yerinden denetim tecrübesi olmadan bir merkezden denetimin etkinliği konusunda bahsedecek olsanız neler söylersiniz?

Katılımcı J: Kesinlikle, yani çok doğru bir noktaya değindiniz. İşte aslında merkezden denetimin etkili olması, etkinliğini sürdürmesi, geliştirmesi için de zaten yerinden denetimden beslenmesi lazım. Yerinden denetimi zamanla yok ettiğimizi düşündün. Sadece merkezden denetim tarafından devam ettiğini düşünün. Beslemeler gelmeyecek, yeni senaryolar gelmeyecek. Yeni, bu besleme tarafı çok önemli. Çünkü bunu her iki tarafı da gördüğümüz için şunu söyleyebilirim. Sahada uzaktan göremeyeceğimizi, bilmeyeceğimizi birçok olayla karşılaşılabiliyorsunuz ve birçok senaryoyla karşılaşılabiliyorsunuz. Bunu merkezden denetime anlatmak, senaryo ekibine anlatmak için sürekli yerinden denetimin bulunması gerektiğini ve oradan beslenmesi gerektiğini düşünüyorum. Sırf bunun için bile merkezden denetimin etkili kalabilmesi için bile yerinden denetimin varlığı bence şart.

Araştırmacı: Aslında iç denetimin total anlamda etkin yürütülmesi için bunları bir bütün olarak değerlendirmemiz gerekiyor. Birisini yok ederek diğerini daha güçlendiremeyiz diyorsunuz.

Katılımcı J: Evet, evet, kesinlikle.

Araştırmacı: Yani beraber yürütmesi diğerinin de etkinliğini, totalde de iç denetimin etkinliğini arttırmak açısından daha doğru bir yaklaşım olur diyorsunuz.

Katılımcı J: Kesinlikle, kesinlikle.

Araştırmacı: Bununla alakalı... Dinliyorum sizi pardon.

Katılımcı J: Şunu söyleyecektim sadece. Hani merkezden denetim, yerinden denetimden daha büyük bir yer kaplayabilir, daha büyük bir zaman ayrılabilir...

Araştırmacı: Uygulama alanı.

Katılımcı J: Personel ayrılabilir, ama yani merkezden denetim büyüktür yerinden denetim olabilir ama mutlaka ikisinin de bulunması ve yerinden denetimin az da olsa mutlaka, mutlaka, mutlaka devam etmesi gerektiğini düşünüyorum.

Araştırmacı: Son olarak, son soru, biraz yordum sizi ama son soruya geldik.

Katılımcı J: Estağfurullah, sonu mu geldi, çok zevkli ilerliyordu.

Araştırmacı: Merkezden denetim çalışmaları daha etkin nasıl hale getirilebilir, daha etkin hale daha doğrusu nasıl getirebilir diye bir sorumuz var? Sizde merkezden denetim nasıl etkinleştirilebilir, bundan daha etkin hale nasıl getirilebilir?

Katılımcı J: Aslında röportajımız içerisinde buna ara ara değildik. Ama bununla beraber değinmediğim bir kaç hususa değinmek isterim. Veya değindiğim hususları toplamak isterim. Bu kolektif bir çalışma olması gerekiyor. Yani merkezden denetim, yerinden denetim kolektif çalışma olması gerekiyor. Her şeyden önce bu merkezden denetimdeki rotasyonun, gerçekten bir rotasyon şeklinde tüm herkesin orada mutlaka kıdemle beraber daha az zaman geçirmesi değil, bilakis kıdemle beraber daha fazla zaman geçirmesi şeklinde olması gerekiyor.

Araştırmacı: Anladım. Yani tüm teftiş kurulu birikiminden yararlanmayı esas alması gerekir.

Katılımcı J: Yararlanması gerekiyor. İkincisi raporlamalarda veya müfettişi ödüllendirici bir mekanizmalar da yapılabilir. Merkezden denetimi senaryo üretme, rapor üretme noktasında müfettişler teşvik edilebilir. En nihayetinde şu olabilir mesela. Burada, bizde şöyle bir uygulama var. Teftiş kurulundan çıkan birisi, teftiş kuruluna tekrar geri dönüyor, sadece başkan olarak geri dönebiliyor. Bence aslında bu da yanlış, bu değiştirilebilir. Özellikle ben teftiş kurulu başkan yardımcılarının teftiştan çıkan, saha deneyimi olan, sahada yöneticilik yaptıktan sonra geri dönen kişiler olmasını çok daha sağlıklı görüyorum.

Araştırmacı: Evet, işleyişi görmüş olmaları açısından.

Katılımcı J: Kesinlikle, işleyişi görmek açısından. Çok, çok daha sağlıklı olduğunu düşünüyorum. Çünkü her ne kadar başka bir müfettiş olsanız da aynı süreçlerden geçtik, her ne kadar şubeyle, şubedeki işleri anlamaya, şubeyle hemhal olmaya, şubeyi geliştirmeye çalışsanız da saha bambaşka. Saha bambaşka, sahada karşılaştığımız bambaşka. Şu an birçok hususu baktığın zaman, hatta ara ara aklıma geliyor. Şu şöyle değerlendirilebilir, bu şöyle düzeltilir. Hatta şubeye gelen müfettişe bir de bunları ara ara anlatmaya çalışıyorum. Şu şuna...

Araştırmacı: Katkı.

Katılımcı J: Şu, şu tarafa şöyle baksanız daha iyi olur. Şu husus, bakın biz de buna zamanında çok baktık ama.

Araştırmacı: Evet öyle, değil böyle.

Katılımcı J: Baktığımız şey aslında hiç etkin değil. Şu taraftan bakmamız daha etkili olur diye.

Araştırmacı: Evet, evet, evet. Bu da ancak saha tecrübesi ile mümkün oluyor herhalde.

Katılımcı J: Fakat... Aynen. Saha tecrübesi de olan kişilerin teftiş kuruluna tekrar dönebilmesi...

Araştırmacı: O zaman, burada şu...

Katılımcı J: İkincisi müfettişlerin belki bu merkezden denetim rotasyonlarından ziyade, sahada rotasyon yapması olabilir. Yani müfettişlerin 4. Yılında, 5. Yılında, 3. Yılında şubelere, genel müdürlüğe gidip bir şube personeli gibi.

Araştırmacı: Onu soracaktım.

Katılımcı J: 5- 6 ay çalışmaları, 3 ay çalışmaları. Veya ladinizi kesiyorum, bir dönem yapıldı, çok faydalı oldu. Müfettişlerin belli kesiminin müfettiş yardımcısı alırken, sıfırdan banka dışından değil de...

Araştırmacı: Banka kaynağından.

Katılımcı J: Banka kaynağından, banka içinden, farklı birimlerden, bu çok önemli bence. Bankocu, banka hizmetleri asistandan, operasyon asistanından, KOBİ pazarlama MIA'sından, genel müdürlükteki pazarlama uzman yardımcısından, proje yönetim biriminden, vergi hukuku, vergi yönetim biriminden alınması çok çok faydalı olur. Yardımcılığı yapan müfettiş yardımcılarımızdan bu şekilde gelenlerin çok daha etkin, çok daha verimli, konuya çok daha hakim olduğunu gördüm.

Araştırmacı: Anladım. O zaman aslında merkezden denetimin bu etkinliğinin daha artırılması, senaryoların daha nitelikli hale getirilebilmesi için, senaryoların daha nitelikli hale getirilebilmesi için diyorsunuz ki şube personelinde de beslenebilir.

Katılımcı J: Kesinlikle.

Araştırmacı: Banka kaynağı da bu anlamda kullanılabilir. Müfettişler belli sürelerle rotasyona, rotasyona diyorum, müfettişler belli sürelerle...

Katılımcı J: Şubede görevlendirilebilir veya genel müdürlük birimlerinde.

Araştırmacı: Şubede görevlendirilebilir veya şubede görevlendirilmiş, şubede daha önce tecrübesi olanlar gelebilir teftiş kuruluna...

Katılımcı J: Gelebilir.

Araştırmacı: Ve burada merkezden denetimin etkinliğini artıracak sonuçlar doğurabilir diyorsunuz.

Katılımcı J: Kesinlikle, kesinlikle. Çok önemli, çok önemli bu.

Araştırmacı: Çok teşekkür ederim.

Katılımcı J: Bitirdik mi İsmail Bey?

Araştırmacı: Evet, bitti. Nihayet yani böyle biraz uzun sürdü, bir saate yakın.

Katılımcı J: Teşekkür ederim, estağfurullah.

Araştırmacı: Ekleyeceğimiz bir husus varsa... Teşekkür... Yani daha doğrusu ekleyeceğimiz bir husus varsa dinlemek isterim.

Katılımcı J: Vallahi çalışmanız için teşekkür ediyorum. Çok faydalı, yerinde sorular.

Araştırmacı: Ben teşekkür ederim.

Katılımcı J: İnşallah amacına hizmet eder.

Araştırmacı: İnşallah hiç şüpheniz olmasın.

Katılımcı J: Merkezden denetim, hakikaten şu... Yani bir banka, yani kendi bankamızda gördüğümüz, diğer bankalardaki arkadaşlardan da sürekli konuşuyoruz ediyoruz, hakikaten bankacılığın geleceğinde, denetim bacağında çok önemli bir yer teşkil edecek. Daha gideceği çok yol var. Ve yapılacak çok iş var. Mesela biz şube tarafında konuştuk. Genel müdürlük teftişini yapıyoruz biz bankamızda. Mesela genel müdürlük teftişinde, bacağında merkezden denetim etkinliği, raporlamaları çok daha fazla işe yarıyor. Yani atıyorum, şube operasyonları teftişine veya bir nakit yönetimi teftişinde nakit yönetimi teftişinde merkezden denetimin göndereceği alınmayan ücretler, yanlış alınan ücretler, vesaire, vesaire...

Araştırmacı: Anladım. Orada da...

Katılımcı J: Bunların... merkezden denetim sizi çok daha fazla besleyebiliyor.

Araştırmacı: Anladım, anladım. O anlamda daha gidilecek çok yol var merkezden denetimde diyorsunuz.

Katılımcı J: Çok yol var.

Araştırmacı: Çok teşekkür ederim ... Bey.

Katılımcı J: Ben en teşekkür ediyorum İsmail Bey.

Araştırmacı: En yakın zamanda tekrar görüşmek üzere diyelim. Müsaadenizle bitiriyorum.

Katılımcı J: Ben teşekkür ederim.

KATILIMCI K

Araştırmacı: ... Bey hoş geldiniz.

Katılımcı K: Hoş bulduk.

Araştırmacı: Öncelikle görüşme davetimi, teklifimi kabul ettiğiniz için çok teşekkür etmek istiyorum.

Katılımcı K: Rica ederim

Araştırmacı: Daha önce yaptığımız görüşmede de ve konuşmalarda da ifade etmiştim benim için çok önemli bu çok değerli. Onun için benim açımdan ayrı bir kıymeti var bu görüşme teklifini kabul etmeniz. Bu anlamda vefayı uzun süre taşıyacağımı baştan başlamadan önce size ifade etmek istedim. Şimdi görüşmemizin amacı, merkezden denetim uygulamalarının hile denetimi üzerindeki etkinliği üzerine inşa edilen bir amaçtan hareket edeceğiz, bir görüşme amacından. Buradaki açıkçası adımlarımız şöyle ilerleyecek. Ben size bazı sorular yönelteceğim o soruları olabildiğince açıklamanızı örneklemenizi bazı konularda işte rica edeceğim sizden. Şöyle bir açıkçası yol takip edeceğiz. Önce merkezden denetim uygulamaları ile alakalı bilgi vermenizi, daha sonra merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi, şube faaliyetleri üzerindeki etkisi, merkezden denetimin hile türü bağlamında etkinliği, merkezden denetimin hile kaynağı üzerinde etkinliği, merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması ve son olarak da merkezden denetimin daha etkin olabilmesi için merkezden denetim uygulamaları ile alakalı sizin önerilerinizin neler olduğunu ifade etmenizi isteyeceğim. Bu görüşmenin verilerinin de son olarak bilgilendirme formunda da size ifade ettiğim üzere sadece bu araştırma kapsamında kullanılacağını, tamamen bilimsel etik üzerine hareket edileceğini ve ne banka adının ne de kişi adının paylaşılmayacağını da iletmek istiyorum görüşmeye başlamadan önce. Eğer öğrenmek istediğiniz bir şey varsa cevaplamak isterim yoksa geçeceğim görüşmeye.

Katılımcı K: Yok geçebiliriz.

Araştırmacı: O zaman kısaca kendinizi tanıtanızı rica ediyorum sizden.

Katılımcı K: Tabi, 1985 yılında doğdum, 2007 yılında üniversiteden mezun oldum. Mezun olur olmaz da işte bankada müfettiş yardımcısı olarak çalışmaya başladım, yaklaşık 9 yıl müfettiş yardımcılığı, müfettiş, kıdemli müfettişlik yaptım. Sonra da kredi yetkilisi olarak bankanın ilgili biriminde görev yapmaya başladım.

Araştırmacı: Bu kredi yetkilisi dediğiniz orta düzey bir yönetici pozisyonu mu yani yönetmen olarak değil mi?

Katılımcı K: Evet.

Araştırmacı: Şube müdürünün altında bir yetkili anlamında değil mi?

Katılımcı K: Evet doğru.

Araştırmacı: Bu orta düzey yöneticilik benim için önemli. Çünkü sizin yönetici anlamında, aslında bir nebze yönetici gözüyle bazı şeyleri değerlendirmenizi isteyeceğim.

Katılımcı K: Tabi tabi.

Araştırmacı: O açıdan bunu özellikle teyit etmenizi istedim, o zaman sorulara geçebilirim sanırım.

Katılımcı K: Tabii tabii tabii.

Araştırmacı: Sorularımız bahsettiğim silsile ile ilerleyecek. Önce şuradan başlayalım müsaadenizle. Merkezden denetim uygulamalarının bankada nasıl yürütüldüğü konusunda beni bilgilendirir misiniz?

Katılımcı K: Şimdi merkezden denetim teftiş kurulunda yerinden denetim merkezden denetim işte IT denetimi olarak ayrı bir birim olarak yapılandırılmış durumda.

Araştırmacı: Pardon iç denetim merkezden denetim yerinden denetim ve IT denetimi olarak üçlü bir ayak üzerinden yürüyor.

Katılımcı K: Bu teftiş bacağı onun üzerinden yürüyor, iç kontrol, risk yönetimi onlar ayrı.

Araştırmacı: Onlar ayrı, teftiş kurulu anlamında üçlü bir sacayağından bahsedebiliriz.

Katılımcı K: Doğru, yerinden denetim, merkezden denetim bir de IT denetimi olarak yürüyor. Merkezden denetimde de belli kriterlere göre belli tecrübesi olan müfettişler seçiliyor. Bazen gerekli eğitimler verildikten sonra da işlemler yapılıyor.

Araştırmacı: Merkezden denetim uygulamaları ile alakalı biraz daha bana ayrıntılı bilgi vermenizi rica etsem, yani şunu sormaya çalışıyorum. Merkezden denetimde çalışan müfettişler işlerini hangi prosedürler üzerinden ya da işte uygulamaları takip ederek yürütüyorlar, pratiği anlamında işleyiş pratiği anlamında?

Katılımcı K: Şimdi zaten daha önceden bankanın oluşmuş bir aslında birikim havuzu diyelim ona, belli merkezden denetim raporları var. Onlar belli kriterlere göre, teftiş kurulunun belirlediği belli kriterlere göre belirleniyor raporlar işte. Oraya gelen yerinden denetim müfettişleri de o raporlara ilişkin inceleme yapıyor.

Araştırmacı: Bu raporlar müfettişlerin sunduğu önerilerle mi oluşturuluyor yoksa hazır paket olarak mesela satın alınan raporlar mı var? Nasıl oluyor oradaki işleyiş?

Katılımcı K: Yani bizim kendi çalıştığımız bankada tüm daha önceki müfettiş tecrübelerinden yararlanılarak oluşturuluyor raporlar. Yani hazır alınan paketler tabii zaman zaman onlar da dikkate alınıyor ama asıl şeyler müfettişlerin yaptığı senaryo raporları üzerinden...

Araştırmacı: Senaryolar geliştiriliyor.

Katılımcı K: Bankaya uygun olarak işte olan usulsüzlükler ya da benzer başka bankalardaki usulsüzlüklerde dikkate alınabiliyor, oradan belirli bir senaryo belirlenip ona göre raporlar oluşturuluyor.

Araştırmacı: Yani o zaman şöyle mi aslında olası hile durumları gözetilerek.

Katılımcı K: Tabi.

Araştırmacı: Ya da yaşanmış hile vakaları baz alınarak senaryolar dediğiniz o raporlar herhalde oluşturuluyor öyle mi?

Katılımcı K: Tabi bu kısmı yani illaki hepsinde usulsüzlük olması gerekmiyor, tüm usulsüzlük örnekleri yani müfettişin hayal gücünü de bağlı olarak yani.

Araştırmacı: Sadece yaşanmış olmasına gerek yok.

Katılımcı K: Tabi ki olabileceği değerlendirilen senaryolar üzerinden de raporlar var. Onlar üzerinden de raporlar dikkate alınıyor.

Araştırmacı: Merkezden denetimde çalışan müfettişler senaryo geliştiriyor o zaman.

Katılımcı K: Evet.

Araştırmacı: Sadece senaryo mu geliştiriyorlar? Nasıl yapıyorlar merkezden denetim çalışmalarını?

Katılımcı K: Yok. Orada da aslında senaryo geliştiren ekip de var, sadece rapor inceleyen, o senaryolara göre belirlenmiş raporları inceleyenler de var.

Araştırmacı: Orası da o zaman kendi içerisinde...

Katılımcı K: Tabii kendi içerisinde ayrılıyor diyebiliriz. Hem senaryo yazan taraf hem de inceleme yapan, sonra oradaki incelemelerden kazandığı tecrübeyle yine diğer senaryo ekibine destek veren, aslında ikisi eşanlı yürüyor gibi diyebiliriz.

Araştırmacı: Anladım, senaryo tarafını anladım. İnceleme tarafında yapılan uygulama nasıl yürüyor, yani inceleme dediğiniz nedir?

Katılımcı K: İnceleme dediğimiz de işte orada belirlenen senaryolar üzerinden raporların belli datalar işte ACL kullanılıyor genelde...

Araştırmacı: Program sınıırım bu.

Katılımcı K: Evet yani tüm data işleme programı. O datalar işlendikten sonra oradaki kayıtlar banka sistemi üzerinden inceleniyor, öncelikle banka sistemi üzerinden. Gerek görülürse evrak üzerinden şube personeline danışarak vesair yani gerek görülmesi durumunda derinleştirilir.

Araştırmacı: Yani orada inceleme işleyişi o zaman senaryo sonucunda oluşturulan raporların üzerinde düşen oluşan kayıtların...

Katılımcı K: Evet

Araştırmacı: Bu senaryolar çalıştırıldığında oluşan kayıtların müfettişler tarafından bir anlamda didik didik edilmesi diyebilir miyiz?

Katılımcı K: Doğru.

Araştırmacı: Yani daha müfettişlerin ona derin bakışının sağlandığı ekip orası.

Katılımcı K: Aynen, onlar zaten her gelen kayıta usulsüzlük olacak diye bir şey yok. Sadece onlar belirli senaryolara göre işte atıyorum belki milyonlarca data üzerinden süzülerek işte o senaryonun mantığına göre 10 tane kayıt geliyor bir raporda o inceleniyor bazısında 500 tane kayıt geliyor.

Araştırmacı: Anladım şöyle bir şey sormak istiyorum merkezden denetimin işleyişi ile alakalı verdiğiniz bu kısa bilgilerden sonra. Merkezden denetime seçilen müfettişlerde yani nasıl bir kriter aranıyor? Yani merkezden denetime müfettişler hangi bakış açısıyla seçiliyor?

Katılımcı K: Şimdi merkezden denetime seçilenler öncelikle ilk başladıktan sonra resen yetki aldıktan sonra olur.

Araştırmacı: Resen yetki dediğiniz?

Katılımcı K: Şöyle, ilk müfettiş yardımcısı olarak başlanıyor, diğer müfettişlerin yanında refakatte belli tecrübe oluşması açısından. Belli tecrübe oluştuktan sonra iki yıllık bir süre var yetkili Müfettiş Yardımcısı diye yetki alınan. Tabii ondan önce de merkezden denetimde çalıştırılabilir müfettişler yani illaki merkezden denetimde çalıştırılacak müfettiş resen yetkili müfettişlerden yani tek başına inceleme soruşturma yapabilir anlamına geliyor yetkili müfettiş demek, illaki onlardan seçilmiyor. Eğer teftiş kurulu tarafından refakatte yanlarında çalışılan müfettişler tarafından yeterli görülüyorsa merkezden denetimde o tarz bir görevlendirme yapılabilir.

Araştırmacı: Doğrudan kurula girdikten sonra merkezden denetimde görevlendirme şeklinde bir uygulama yok anladığım kadarı ile.

Katılımcı K: Yok yok tecrübe etmeden mümkün değil.

Araştırmacı: Tamam. Peki, merkezden denetimde çalışan müfettişlerin belli bir rotasyona tabi tutulması söz konusu mu?

Katılımcı K: Tabii yani işte üç ayda bir o zaman zaman değişiyor. Genelde üç ay geliyor müfettişler çalışıyorlar. Bu süre uzayabiliyor altı ay da olabilir bunu teftiş kurulu uygun görüyor. Belli sürelerde tabii ki rotasyona tabi tutuluyor yani sürekli aynı kişiler incelemesini diye.

Araştırmacı: Bu rotasyona tabi tutulmasının altında yatan ana neden, saik ne sizce?

Katılımcı K: O da yani denetim körlüğü olabilir. Çünkü sürekli aynı raporlara ya da benzer senaryolara bakmak belli bir körlük oluşturabilir. Birincisi bu, ikincisi de tüm müfettişlerin merkezden denetim anlamında sonuçta hepsinin farklı bir gözü var. O da katkı sağlayabilir.

Araştırmacı: Müfettişlerin oluşturduğu teftiş kurulu havuzunun bütününe merkezden denetim tecrübesine sahip olması da isteniyor zannediyorum.

Katılımcı K: İsteniyor, aynı zamanda da o merkezden denetim çalışmalarına da bir katkısı var sonuçta farklı göz, farklı gözler inceliyor.

Araştırmacı: Denetim körlüğü dediğiniz bu zaten anladığım kadarı ile.

Katılımcı K: Tabii.

Araştırmacı: Tamam teşekkür ederim bu konuyla alakalı benim sormak istediğim başka bir husus yok ama sizin eklemek istediğiniz başka bir husus varsa dinlemek isterim yoksa başka bir soruya geçeceğim.

Katılımcı K: Yani geçebiliriz genel itibarıyla bu şekilde işliyor belli rotasyon, belli tecrübe ve sirkülasyon.

Araştırmacı: Bahsettiğiniz uygulamalar çerçevesinde.

Katılımcı K: Evet.

Araştırmacı: Merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisinden bahsedecek olursak, sizce merkezden denetim şube personelinin görevleri sırasında davranışlarını nasıl etkiliyor, sergiledikleri davranışları?

Katılımcı K: Bu kesinlikle çok etkili. Çünkü merkezden denetim yani kendi çalıştığım dönem itibarıyla söyleyeyim, merkezden denetim çalışmaları yoğunlaştıktan sonra tüm banka genelinde personelde işlemler sadece yerinden denetim tarafından işte müfettişler tarafından denetlenmiyor, kayıtlar üzerinden de bakılıyor şeklinde bir algı oluştuğu için kesinlikle etkili.

Araştırmacı: Etkili, hangi yönde etkili? Mesela şöyle sorsam daha belirleyici olmak açısından, hata ve hile yapmak noktasında daha dikkatli ve özenli ya da hata yapmamak noktasında önce onu söyleyeyim daha dikkatli ve özenli olmaya sizce personeli itiyor mu merkezden denetim uygulamaları?

Katılımcı K: Tabii yani onun etkisi olduğunu söyleyebilirim. Çünkü o algı hata anlamında da personel üzerinde bir etkisi var, geri dönüşte de bulunuyor hatalı bir işlemse de.

Araştırmacı: Geri dönüş oluyor.

Katılımcı K: Geri dönüş, tabii ki geri bildirim olduğu için şubelere bu konuda da etkisi var.

Araştırmacı: Peki hile konusunda zaten anladığım kadarıyla eğer bir hile düşüncesine sahip olan bir personel varsa merkezden denetimden izlendiğini merkezden denetimden bir anlamda takip edildiğini bildiği için bu hileli davranışlar konusunda da bir caydırıcılık etkisinden bahsedebilir miyiz?

Katılımcı K: Tabii ki caydırıcılık etkisi de var. Çünkü biliyorlar mesela örnek olarak söyleyeyim, işte yurtdışında yaşayan müşterinin hesaplarında işte uzun süre hareket görmeyen hesaplarda işlem yapıyor, artık bunu personel biliyor, sürekli kontrol edildiğini bildiği için mesela bu tarz usulsüzlükler merkezden denetimin bu şeyi sonucunda azaldı.

Araştırmacı: Anladım o tip olaylara tevessül etme motivasyonları.

Katılımcı K: Tabii.

Araştırmacı: Ya da işte cesaretleri bu anlamda kırılabilir.

Katılımcı K: Kırılıyor evet bitirmiyordur tabii ki çünkü mümkün değil.

Araştırmacı: Tabii riskin tamamını zaten engellemek mümkün değil.

Katılımcı K: Ama etkisi var evet en azından.

Araştırmacı: Sizin tecrübeleriniz etkisi olduğu konusunda.

Katılımcı K: Tabii yapacaksa da iki kere daha düşünüyor.

Araştırmacı: Anladım bu anlamda da o zaman aslında denetimin proaktifliği noktasında da merkezden denetimin büyük bir...

Katılımcı K: Tabii.

Araştırmacı: Ağırılık ya da önem teşkil ettiğini söyleyebiliriz zannediyorum değil mi?

Katılımcı K: Kesinlikle.

Araştırmacı: Proaktif denetim dediğimiz daha işte bildiğiniz üzere olaylar gerçekleşmeden önce o risklerin önüne geçme.

Katılımcı K: Zaten asıl amaç da o merkezden denetimde. Yani olaylar olmadan önce de etki yaratmak yani amaçlarından birisi de bu. Tabii ki olan olayları da tespit ediliyor. Böyle bir algı da oluşturuyor personel üzerinde caydırıcılık noktasında.

Araştırmacı: Tamam başka bir, bu ana sorumuz bağlamında şube personeli üzerinde başka bir başlık açmak istiyorum. Merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi ile alakalı hata ve hileler konusunda bir caydırıcılık bir daha dikkatli ve özenli olma etkisinin olduğundan bahsettik. Peki, şöyle bir etkisi var mı? Sizce merkezden denetim şube personelinin devamlı izlendiği algısını onlarda uyandırarak ben her yaptığım işlemde izleniyorum dolayısıyla daha az hatalı işlemler yapayım dolayısıyla da ben kendimi daha fazla geliştireyim şeklinde şube personeli üzerinde bir motivasyon oluşturuyor mu sizce? Yani eğitimlerine, kendilerini geliştirmelerine de bir katkısı olduğundan bahsedebilir miyiz?

Katılımcı K: Yani kısmen de olsa etkisi olduğu söylenebilir. Çünkü onlar dediğim gibi geri dönüşler sonrasında bunlar kendi kariyerleri için de etkilidir. Şube içerisinde hatalı işlem işte şube müdürüne iletiliyor, ilgili genel müdürlük birimine iletilmesi durumunda o caydırıcılık bir etki yaratıyordur tabii ki. Çünkü işlemleri daha dikkatli yapmaları için öğreniyorlar. Yani nasıl daha doğrusu yapıyor, dediğim gibi sadece usulsüzlük olmuyor. Hatalı işlemler de yapıldığı için geri bildirim olması durumunda işlemin nasıl yapılması gerektiğini de öğreniyorlar.

Araştırmacı: Ona da itebilir diyorsunuz ittiğini düşünüyorum diyorsunuz.

Katılımcı K: Tabii yani kısmen de olsa etkisi vardır.

Araştırmacı: O zaman caydırıcılık ve dikkat ve özen doğrudan etki ve kendini geliştirme anlamında bir ihtiyaçta dolaylı etki olabilir.

Katılımcı K: Dolaylı olabilir doğru.

Araştırmacı: Anladım Peki son olarak bu sorumuz bağlamında bir başlık daha açmak istiyorum. Merkezden denetim uygulamalarının sizin gözünüzden personel üzerindeki etkisini benimle paylaştınız. Peki, bir yönetici olarak merkezden denetimin personel üzerindeki etkisinden bahsettiniz. Merkezden denetimin personel üzerindeki etkisinin personelin dilinden personelin dünyasından doğrudan ölçüldüğü bir yöntem var mı bankanızda. Yani bir iç müşteri anketi gibi düşünebiliriz bunu, bir uygulama.

Katılımcı K: Merkezden denetimle ilgili benim bildiğim kadarıyla benim çalıştığım dönemde böyle bir anket yapılmadı.

Araştırmacı: Sizin çalıştığınız dönemde yok. Şu dönemde olsa herhalde size de bir personel olarak bununla alakalı bir paylaşımında bulunmanız yönünde ya da başka personele...

Katılımcı K: Tabii benim bildiğim kadarıyla böyle bir şey yok.

Araştırmacı: Böyle bir uygulamaya rastlamadınız.

Katılımcı K: Yok.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey sormak istiyorum. Böyle bir uygulamanın merkezden denetim uygulamalarına ya da iç denetimin etkinliğine...

Katılımcı K: Katkısı kesinlikle olur.

Araştırmacı: Etkisi ne olur sizce?

Katılımcı K: Katkısı kesinlikle olur. Çünkü orada farkındalık daha da artar, farkındalık artar. Yani en azından genel tüm banka genelinde farkındalığın artmasına katkı sağlar.

Araştırmacı: Farkındalığın artması yönüyle verimliliği ve etkinliği artırabileceğini düşünüyorsunuz.

Katılımcı K: Arttırır, aynı zamanda şu da yapılabilir. Hani mesela merkezden denetimde çok fazla senaryo raporları var. Belki o aşamada alınan geri bildirimlerde çok gereksiz olduğu düşünülen şeylerde de güncelleme de yapılabilir.

Araştırmacı: Ya da acaba şöyle bir şey olabilir mi gelen geri bildirimlerden daha etkin raporlara da bir yol açılabilir mi acaba?

Katılımcı K: Açılabilir.

Araştırmacı: Bununla alakalı başka bir başlıkta daha ayrıntılı bir değerlendirme yapmanızı isteyeceğim. Benim için bu kadarı bu soru bağlamında kâfi, izinle başka bir soruya geçmek istiyorum.

Katılımcı K: Evet.

Araştırmacı: Şube personeli üzerindeki merkezden denetimin etkisinden bahsettikten sonra merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı olarak başka bir başlık, ana başlık açmak istiyorum. Bu yönde yani merkezden denetimin sizce şube faaliyetlerine katkısını hani hangi temelde anlatabiliriz? Sizce merkezden denetim şube faaliyetlerine ne yönde katkılar sunuyor?

Katılımcı K: Şimdi öncelikle tabii şube çalışanlarını daha az hatalı davranmaya itiyor bu bir. İki şube yöneticisi açısından söyleyebilirim. Bir güvence sağlıyor olabilir, kısmen de olsa güvence sağlıyor ve işine daha fazla odaklanmasını sağlıyor. Yani kendi, kendi yaptığı atıyorum tabii ki personelin denetimi de kendi bir işi ama normal diğer şubenin diğer faaliyetleri ile ilgili...

Araştırmacı: Burada şöyle bir başlık açsak ya da işte anlatmak istediğimi şöyle ifade etmek istiyorum. Merkezden denetim uygulamaları şube yöneticisinin personel üzerinde hissettiği kontrol ihtiyacı konusunda ona bir alan açar mı? Yani kontrol ihtiyacını şube yöneticisinin merkezden denetimin etkin çalışması sizce azaltır mı?

Katılımcı K: Yani, tabii yöneticiden yöneticiye değişir. Ama yöneticiye bağlı o azaltılabilebilir. Çünkü yönetici onu ilave bir güvence olarak dikkate alabilir. Dolayısıyla kendisi de yine kontrol işlemini yürütebilir. Ama tabii ki nasıl olsa merkezden denetim de bakılıyor, belli bazı yöneticiler için öyle bir his de olabilir.

Araştırmacı: Bir aslında yük paylaşımı olarak değerlendirebilir miyiz?

Katılımcı K: Olabilir yükünü azaltabilir.

Araştırmacı: Bir yük paylaşımı.

Katılımcı K: Bazıları yükümü azaltıyor diye düşünebilir.

Araştırmacı: Evet kontrol ihtiyacı değil de daha çok yük paylaşımı olarak değerlendirirsek daha doğru ifade olabilir. Yani çünkü merkezden denetimin olmadığı bir ortamda bütün işlemleri kendisinin denetleme ihtiyacı hissetmesi ile bir de arka planda bu hani işlemler anlık olarak...

Katılımcı K: Tabii.

Araştırmacı: Eşanlı olarak hatta takip ediliyor güvencesiyle hareket etmesi nasıl bir yani zemin oluşturur yönetici açısından?

Katılımcı K: Ya tabii oradaki yükünü azaltır, yükünü azaltır ona da güvence sağlar, daha etkili olur diye düşünüyorum. Çünkü hem şube yöneticisinin kendi yaptığı kontroller ve merkezden denetimden bu tarz senaryolar ya da tüm işlemler kontrol ediliyor algısı ile birlikte banka faaliyetlerinin daha da etkin olmasını...

Araştırmacı: Evet merkezden denetimle alakalı bu bahsettiğiniz yük paylaşımı avantajı şube personelinin şube yöneticisi üzerinden gidelim şube faaliyetlerini konuşuyoruz. Çünkü şube yöneticisinin sizce ana işi aslında olarak nitelendirebileceğimiz her işi tabii yükümlülük, sorumlulukları içerisinde ama şube yöneticisinin takdir edersiniz bir sürü işi var, bir sürü sorumluluğum var. Onlardan birisi de kontrol sorumluluğu ama ondan beklenen asıl performans pazarlama faaliyetleri yeni müşteri kazanmak.

Katılımcı K: Tabii.

Araştırmacı: Mevcut müşteriye daha derin işte entegre olmak, müşteri ile daha derin çalışmayı temin etmesi. Bu konuda merkezden denetim faaliyetleri o kontrol yükünü paylaşarak pazarlama faaliyetleri konusunda bir imkân tanıyor mu, sizce tanır mı?

Katılımcı K: Tabii ki tanır, kesinlikle tanır. Yani çünkü bazı şubelerde işlemler çok yoğun. Yani personelin fazla olduğu şubelerde bunun sağladığı ek güvenceden dolayı şube müdürü daha rahat hareket edebilir.

Araştırmacı: Yani mevcut müşterilerle...

Katılımcı K: Tabii ki iş yükünü azalttığı için bir yerde daha rahat hareket edebilir.

Araştırmacı: Pazarlama faaliyetleri anlamında...

Katılımcı K: Güvence sağladığı için kısmen, tam bir güvence sağlayamaz tabii ki, kısmen güvence sağladığı için katkı sağlar.

Araştırmacı: Bir alan açar diyorsunuz yani.

Katılımcı K: Evet.

Araştırmacı: Pazarlama faaliyetleri konusunda daha derin çalışması için daha yoğun çalışması için.

Katılımcı K: Tabii.

Araştırmacı: Bununla alakalı son başlığımız da şu. Merkezden denetim çalışmalarında belli raporlardan bahsettiniz. Şube personeli ya da şube yöneticisi üzerinden gidelim yine. Şube yöneticisi merkezden denetim raporlarını kullanarak yani merkezden denetim raporlarındaki tespitleri şu yönde kullanır mı, kullanabilir mi daha doğrusu? Yapılan hatalı ve hileli işlemler şube yöneticisine şubesi ile alakalı belli aksiyonlar almak konusunda bir yol gösterici rol üstlenebilir mi?

Katılımcı K: Üstlenebilir ama tabii ki raporların mahiyeti ile ilgili bir geri bildirimde bulunur. Yani sonuçta orada yani şube müdürü o yönüyle bir çıkarımda bulunabilir. Mesela biraz önce söylemişim sürekli hareket görmeyen hesaplar, hareket görmeyen bir hesaptan işlem yapıldığını algılaması şube yöneticisinin ona ilişkin daha dikkatli davranmasını sağlayabilir.

Araştırmacı: Şöyle bir adım atması konusunda açıkçası bir sebep teşkil edebilir mi? Hata ve hileli işlemler yapmaya meyyal bir personel varsa ve bu da merkezden denetim raporları tarafından sürekli olarak sunuluyorsa yani saptanıyorsa personel değişimi, risklerin azaltılması yönünde bir aksiyon alınması konusunda bir rahatlık?

Katılımcı K: Sağlar. Merkezden denetim raporları dediğim gibi çok çok senaryo, birden fazla senaryo olduğu için, en basit örneği işte kredi kartı borcunu ödemeyen personel. Bu da merkezden denetimin bir senaryo raporu, tabii ki şube yöneticisinin aksiyon alması yönünde katkı sağlar. Ya da sürekli benzer atıyorum, sürekli iptal işlemi yapan personeli onunla ilgili geri bildirim geldiğinde şube müdüründe bir algı yaratabilir.

Araştırmacı: Yani personelin aslında ileride oluşturabileceğini risklilik durumu ile alakalı ya da işte o şubedeki faaliyetlerin gelecekte evrilebileceği yönle alakalı ve bunun önüne geçmek ile ilgili bir imkân tanır diyorsunuz.

Katılımcı K: Tanır, kesinlikle tanır yani şube yöneticisi bu yönü de dikkate alırsa tanır.

Araştırmacı: Almalı mı sizce, merkezden denetim raporları bu yönde kullanılmaya müsait mi?

Katılımcı K: Raporlar değil ama geri bildirimleri dikkate almalı.

Araştırmacı: Tabi geri bildirimler zaten raporların yöneticiye yansması geri bildirimler zaten.

Katılımcı K: Tabi bu geri bildirimleri dikkate almalı.

Araştırmacı: Tamam şöyle yapalım eğer eklemek istediğiniz bir şey varsa dinlemek isterim sizi ama yoksa başka bir konuya geçeceğim, başka bir başlığa.

Katılımcı K: Geçebiliriz devam edebiliriz.

Araştırmacı: Bu başlığımız da şu merkezden denetimin hile bağlamında etkinliği. Merkezden denetim sizce tecrübeleriniz doğrultusunda soruyorum bunu tamamen, en fazla hangi hileleri tespit ediyor? Yani merkezden denetimin etkin olduğu hile türleri neler? Bunları neden daha fazla tespit ediyor? Etkin olmadığı hile türlerini neden tespit edemiyor?

Katılımcı K: En fazla etkin olduğu tabii ki mevduat işlemleri, mevduattan gerçekleştirilen usulsüz işlemler, tabi en fazla bunlar üzerinde etkilidir diyebiliriz.

Araştırmacı: Mevduattan gerçekleştirilen usulsüz işlemler dediğiniz şeyi biraz açabilir misiniz?

Katılımcı K: Şimdi mesela usulsüz kredi işleminin tespiti zaten müşteri tarafında bir durum yarattığı için, müşteri lehine ve aleyhine atıyorum usulsüz kredi kullandırımı artık gerçi o da belli kontrollerle daha zor ama müşterinin müdahil olabileceği bir alan olduğu için, daha fazla mevduata göre müdahil olabileceği bir alan olduğu için mevduat tarafındaki işlemler daha fazla tespit ediliyor usulsüzlük açısından. Çünkü daha illa ki bir kayıt olması lazım, mevduattan para çıkışı, para girişi bunun mevduattaki hesap hareketlerinin belli bir olağan mantığı olması lazım. Birden fazla işlem gerçekleştiren, usulsüz işlem gerçekleştirenlerde bu hareket yoğunluğu daha fazla. Tabi ki bu da işte tüm senaryo raporlarına düştüğü için, yani azala azala o data sınırlandırılarak düştüğü için burada daha fazla etkinlik sağlıyor diyebiliriz.

Araştırmacı: merkezden denetim o zaman anladığım kadarıyla zimmet suçları üzerinde daha etkin yani daha fazla tespit sağlayabiliyor.

Katılımcı K: Doğru.

Araştırmacı: Mevduat işlemleri üzerinden usulsüzlük dediğimiz çünkü zimmet suçunu teşkil ediyor. Peki, şöyle bir şey sormak istiyorum, merkezden denetim bu zimmet vakaları dışında mesela işte müşteri sırrının paylaşılması, bankacılık sırrının ifşası şeklinde bankacılık kanununda belirtilen suçları neden zimmete göre tespit edemiyor? Yani bunları tespit ediyor da diğer suçları niye tespit edemiyor?

Katılımcı K: Yani onları da tespit edemiyor diyemeyiz. Mesela işte müşteri sırrının ifşası orada da mesela olağan dışı diyelim, olağan dışı mevduat hareketlerini inceleyen personel benzeri senaryo da olabilir, yapılıyor zaman zaman tabi bu.

Araştırmacı: Olağan dışı mevduat hareketleri dediğimiz yani onu bir örnekler misiniz? Nasıl inceleyen personeli buluyor merkezden denetim?

Katılımcı K: Genelde o aslında şikâyete dayalı da oluyor da tabi ki bunu da merkezden denetim ekipleri inceliyor. Şeylerde ya olağandışı dediğim yani zaman zaman hem şikâyete dayalı hem de mesela şöyle söyleyeyim, burada merkezden denetim raporlarında işte aynı hesapta, aynı hesap üzerinde hiç ilgisiz bir personelin sürekli o hesapları izlemesi. Şöyle, operasyon personeli diyelim ki operasyon personelinin sürekli başka bir ilgisiz bir, mesela bireysel müşterinin bireysel müşteri temsilcisinin sürekli şirket hesaplarına ilişkin inceleme yapması ya da KOBİ MİY'in sürekli işte bireysel vadeli mevduatlarda işlem yapması ya da olağandışı banka sisteminin kontrol edemediği ya da engel koymadığı durumlarda işlem yapması bu tarz, bunlar daha sınırlı senaryolar.

Araştırmacı: Bunlar mevduata göre daha sınırlı.

Katılımcı K: Tabi ki.

Araştırmacı: Şimdi merkezden denetimle alakalı şöyle bir şey sorsam size. Yani bu hile etkinliği anlamında merkezden denetim raporları bir senaryoya aktarılması aşamasında zannediyorum anlattıklarınızdan çıkardığım şu, sistemde mutlaka iz bırakan hareketler üzerinden bir senaryo geliştirilebiliyor.

Katılımcı K: Doğru.

Araştırmacı: Az önce çünkü müşteri şikâyetleri falan dediniz. Müşteri şikâyetleri mesela sistemde iz bırakan bir şey değil. Yani dolayısıyla müşteri şikâyetine konu olabilecek türde sadece bir hileli işlem söz konusuysa onu merkezden denetimden tespit etmek...

Katılımcı K: Mümkün olabilir. Mesela öyle bir şikâyet gelmiştir, o şubeyle ilgili, o senaryo üzerinden yeni bir rapor çalıştırılabilir, incelenebilir ama bu tabi ki daha sınırlı ve genelleştirilemez tüm işlemlere.

Araştırmacı: Anladım o zaman şöyle mi diyebiliriz muhasebe kayıtları bırakan yani...

Katılımcı K: Tabi.

Araştırmacı: Mutlaka kayıt atan muhasebesel anlamda veya sistemsal anlamda bir log oluşturan...

Katılımcı K: Tabi merkezden denetim zaten bu kayıtlar üzerinden yürüyor.

Araştırmacı: O zaman bu kayıtların oluşmadığı bir hile söz konusu olduğunda...

Katılımcı K: Tabi çok zor olur.

Araştırmacı: Çünkü bir entegre rapor hazırlanamaz değil mi onunla alakalı.

Katılımcı K: Hazırlanamaz ya da zaman zaman şöyle yapılıyor, gerçi o da artık sınırlı. Mesela önceden işte saat altı buçuk da şimdi genelde çıkılıyor. Daha önceden sürekli şubeyi geç kapatan şubeler mesela orada kamera kayıtları inceleniyor, bu tabi daha sınırlı artık daha az.

Araştırmacı: Anladım tamam başka bir soruya geçeceğim. Yani bununla alakalı o zaman en fazla tespit edilen hile türü sizin tecrübeleriniz çerçevesinde zimmet diyebiliriz.

Katılımcı K: Tabi.

Araştırmacı: Peki zimmet derken mevduat üzerinden zimmetler var bir de son olarak hani başka soruya geçmeden önce o da sormak istiyorum. Bir de kredi işlemleri üzerinden zimmet vakaları gerçekleştirilebiliyor. Bu konuda da etkinlikten bahsedebilir miyiz merkezden denetimde?

Katılımcı K: Bu konuda da etkinlikten bahsedilebilir. Şimdi daha öncesinde merkezi operasyona geçilmeden önce krediden zimmetler daha fazla oluyordu.

Araştırmacı: Merkezi operasyon dediğiniz nedir?

Katılımcı K: Merkezi operasyon dediğimiz işte sözleşmeleri şubelerin taramayıp genel müdürlüğe gönderilmesi, işte orada belli kontroller yapılarak imza kontrolü vesair genel müdürlük birimleri giriyor artık onları. Dolayısıyla bunlar olduğu için orada belli kontroller var, işte kredi kullandırım formlarının teyitli olması vesair, imzalar, imza sirküleri bu en azından görece bir kontrol aslında müşteriye. Ama onun öncesinde teminat girişleri mesela teminat girişlerini şubeler yapıyordu, sisteme fiktif olarak, olmayan teminat girişi yapıp kredi kullandırılabilirdi. Orada da yani merkezden denetimin kredi ile ilgili de raporları var, önceden daha fazla vardı tabi şimdi bu kontroller olduğu için krediden zimmet azaldı tabi ki.

Araştırmacı: Anladım ama yine de ortada olan ya da hali hazırda geçerli olan risklerle alakalı da merkezden denetimin önleyici bir etkinliği olabilir diyorsunuz.

Katılımcı K: Tabi yine var kredi raporları yine var.

Araştırmacı: Açık olan riskler bağlamında.

Katılımcı K: Tabi ki tabi ki.

Araştırmacı: Tamam o zaman yine aklıma gelirse soracağım, yönelteceğim size bazı sorular ama bu kadarı şu an için yeterli. Başka bir konuya geçmek istiyorum. Ana sorumuz şu, hile türü anlamında etkinlikten bahsettik. Peki, merkezden denetimin hile kaynağı bağlamında etkinliğinden bahsetmek istersek, buradan kastım şu; hile kaynağı olarak literatürde, denetim literatüründe işte üç unsurdan bahsediliyor. 1940'larda yapılan bir çalışma var bununla alakalı ve o günden bu güne en etkin model olarak bu model benimsenmiş, bu model bize şunu söylüyor. Bu modelin adı da hile üçgeni modeli. Üç unsurumuz var hile kaynağı olarak, birincisi baskı ikincisi fırsat üçüncüsü de meşruiyet. Bunları biraz açmak istiyorum, baskı mali baskı başta olmak üzere personelin hilelere yönelebilmesini bir anlamda teşvik edecek unsurlar. İkincisi fırsat, fırsat zaten tahmin edeceğimiz üzere denetim boşluğu olabilir, kontrol eksiklikleri olabilir yani zemin müsaitse orada personelin hileli işlemleri daha rahat yapabileceğini ifade ediyor fırsat. Üçüncüsü de meşruiyet, meşruiyet de şu, personel yıllardır bir kurumda çalışıyor, banka özelinde konuşursak bir bankada çalışıyor ve hak ettiğini alamadığını düşünüyor ve bu hak ettiğini alamama kırgınlığı bir anlamda ya da düşüncesi ona ben bu bankaya yıllardır hizmet ettim ama bana bu hizmetimin karşılığında verdiği para reva değil dolayısıyla ben buradan daha fazlasını hak ediyorum, buradan aldığım 500 lira 1000 lira benim hak ettiğim bir paradır. Bunu aslında bir anlamda meşru kılıyor, kendini bu yönde telkin ediyor diyebiliriz. Meşruiyet de böyle anlatılıyor yani yıllardır verilen emeğin karşılığının alınamaması sonucunda hileli işlemlere bunun daha rahat personeli yönelteceği ifade ediliyor. Bu açıklamalarım çerçevesinde sizin banka yöneticisi olarak tecrübeleriniz ve müfettiş olarak tecrübeleriniz neticesinde bana bu unsurların hangisinin daha ön planda olduğunu açıklar mısınız?

Katılımcı K: Yani benim tecrübelerim genelde baskı unsuru diyebiliriz. Genelde mali baskı işte yaşadığı çevrede mesela evli personel işte çocuk var evini geçindirmekte zorlanıyor diyelim ya da daha fazla ihtiyaç hisseden bir eşi var diyelim ki onun yarattığı baskı ile usulsüzlüğe daha fazla yönelebilir. Son söylediğiniz meşruiyet tarafı ona çok rastlamadım ben daha doğrusu benim denk geldiğim şeylerde işte banka yeteri kadar bana imkân sağlamıyor bu benim hakkım şeklinde şeye çok fazla rastlamadım. Ama dediğim gibi baskı en yoğun karşılaştığım bölüm, ikincisi fırsat tabi fırsat da yaratıyor usulsüzlük çünkü işte bana bir şey olmaz düşüncesi onu kolaylaştırıyor usulsüz işlemleri.

Araştırmacı: Evet yani kendini o yönde motive etmesine zemin hazırlıyor.

Katılımcı K: Evet kendi tecrübelerimden dediğim gibi yani baskı öncelikli sonrası fırsat en sonunda meşruiyet diyebiliriz.

Araştırmacı: Şimdi bunları merkezden denetim uygulamaları özelinde değerlendirecek olursak şöyle bir şey sormak istiyorum. Bu baskı faktörü ekonomik sebepler diye de nitelendirilebilir peki o zaman aşırı borçlu bir personelin mesela bu yöne meydelebileceği düşüncesiyle bankada merkezden denetim faaliyetleri çerçevesinde yapılan bir raporlama var mı yani aşırı borçlu personel nasıl takip ediliyor?

Katılımcı K: Var tabi, sürekli yine çalıştırılan rapor var. Mesela kredi kartı borcunu ödemeyen ya da borçluluğu bir anda yükselmiş personel bunlara ilişkin raporlar var. Merkezden denetim onları tek tek inceliyor, mesela her şube bazında bu tarz personelin borçluluğu yüksekse senaryo raporlarında onlara daha dikkatli bakılıyor bu şekilde raporlar var.

Araştırmacı: Evet, bu raporlar neyi temin ediyor?

Katılımcı K: Şimdi en azından personelin riskli işlem yapıyor mu, hatalı işlem yapıyor mu oradaki datalardan daha fazla kontrol ediliyor bir, ikincisi de geri bildirimde bulunuluyor zaman zaman.

Araştırmacı: Bir sinyal aslında değil mi?

Katılımcı K: Tabi tabi.

Araştırmacı: Bir sinyal olarak değerlendiriliyor.

Katılımcı K: Tabi tabi her borçluluğu artan personel usulsüzlük yapacak diye bir şey ama bir dediğimiz gibi sinyal olduğu için daha da dikkate alınıyor.

Araştırmacı: Tamam yine az önce konuştuğumuz faktörler çerçevesinde bir başlık daha açmak istiyorum. Şimdi siz dediniz ki meşruiyete ben az rastladım yani az rastladım derken çok rastlamadım, hatta belki rastlamadınız bilmiyorum yani ama bunu değerlendiremeyeceğim etkin faktör olarak dediniz. Baskı ve fırsatı değerlendirdiniz peki meşruiyet faktörü diğerlerine nazaran daha zayıf da olsa tabii bunun belli açıklamaları olabilir, kültürel farklılıklar olduğunu düşünüyorum ben, tabii siz ne düşünüyorsunuz bilmiyorum. Şöyle kısaca araştırma Amerika'da yapılmış, Amerika'da insanların hak ettiklerini almadıkları zaman hileli işlemlere yönelmesi durumu bize göre daha muhtemel olabilir bizim kültürel hani kodlarımız haksızlığa da uğrasak hırsızlık yapmamızı gerektirmiyor.

Katılımcı K: Gerektirmiyor doğru.

Araştırmacı: O anlamda meşruiyet bizim aslında ülkemiz için açıklanabilir, bu da ayrı bir araştırma konusu da olabilir aslında da yani bizim ülkemizde buna az rastlanmasının ya da daha zayıf diğerlerine nazaran olmasının sebebi bu olabilir. Ama yine de bir faktör bence meşruiyet. Peki, bankada uzun süredir yükselmeyen, uzun süredir aynı şubede olan, uzun süredir az önce bahsettiğimiz işte sıkıntıları yaşayan personelin riskli işlemlerini izlemeye dönük ya da personeli, personel işlemlerini izlemeye dönük bir rapor var mı merkezden denetimde yani uzun süredir terfi edemeyen personel raporu gibi?

Katılımcı K: Yani yok bildiğim kadarıyla yok, şimdi de yok. Ama şu var tabii ki işte uzun süredir izin kullanmayan personel...

Araştırmacı: O ayrı bir risk faktörü.

Katılımcı K: Tabii ki.

Araştırmacı: Benim hani ifade ettiğin çerçevede sizce böyle bir raporun sinyal az da olsa yani faktör az da olsa çalıştırılması gerekli mi yani sizce bu rapor?

Katılımcı K: Çalıştırılabilir ama şimdi zaten personel bir rotasyona tabii tutuluyor, daha önceden bankaya ilk girdiğim yıllarda çok uzun süredir aynı şubede faaliyet, aynı şubede çalışan personel oluyordu ama şimdi çok daha az onlar ama yapılabilir tabii olabilir.

Araştırmacı: Aynı şubede değil farklı şubede dahi görev yapsa uzun süredir terfi alamayan personelin yani bankada bir anlamda aynı unvanında çakılı kalan personelin izlemesinin yapılmasının denetimin etkinliğine, sizce merkezden denetimin etkinliğine daha doğrusu nasıl bir yansımaları olur? Böyle bir raporun merkezden denetimde çalıştırılmasını değerlendirir misiniz?

Katılımcı K: Yani dikkate alınabilir, çok ekstra bir katkı sağlamaz. Çünkü benim tecrübelerinden çok öyle bir usulsüzlüğe denk gelmedim. İşte yükselmedim ya da bana şu yapılmadı bundan dolayı usulsüzlük yapayım buna denk gelmedim ama dikkate alınabilir.

Araştırmacı: Evet yani şöyle diyorsunuz anladığım kadarı ile çalıştırılmaya değer veriyorum ama çok bir katkı sağlayacağını zannetmiyorum.

Katılımcı K: Zannetmiyorum evet.

Araştırmacı: Anladım zannediyorum bu süreçlerde de bir beyin fırtınası çalışması olduğu için aslında ilk başta böyle hani beyin fırtınası da malumunuz hani olabildiğince özgürlük ortamında işte aklınıza gelen her türlü fikri ortaya dökmeye dönük olduğu için yani ben de yaptığım araştırmalarda tabii ki raporlar çok paylaşılmıyor faaliyet raporlarında, senaryo raporlarından bahsediyorum senaryolardan ama yaptığım araştırmalarda bu tip bir rapora rastlamadım, görmedim hiçbir yerde. Acaba bu çalıştırılabilir mi faktörler çerçevesinde, hile faktörleri çerçevesinde diye düşünerek size soruyorum yani etkinlik anlamında sonucunun ne olacağını merak ediyorum aslında.

Katılımcı K: Yani şöyle çünkü terfi almak için bizim bankamız açısından işte belli sınavlar var illaki personel herkes başarılı olacak diye bir şey yok dolayısıyla hani orada anlamlı sonuç vermeyebilir. Yani normalde de bir personel gerçekten terfi edemeyebilir yani onu ayırt etmek zor biraz zaten belli kriterler var, yani terfi etmenin belli kriterleri var.

Araştırmacı: Aslında aklıma şimdi şöyle bir şey de geldi mesela yani şöyle sadece terfi etmeye dönük değil de hak ettiğini almamak yönüyle olduğu için meşruiyet mesela yıllarca bankanın büyük şubelerinde yöneticilik yapmış veya yıllarca bankanın etkin birimlerinde yöneticilik yapmış ve daha sonra farklı hani daha diyelim grubu düşük ya da büyüklüğü daha az kısmen yerlere gönderilmiş personel de izlenebilir mi acaba diye düşünüyorum, yani ben hak etmiyorum bunu dolayısıyla...

Katılımcı K: Yani dikkate alınabilir.

Araştırmacı: Hani o senaryo geliştirilme aşamasında değerlendirilebilir mi diye şimdi aklıma geldi.

Katılımcı K: Yapılabilir.

Araştırmacı: Tamam son olarak şunu bu çerçevede öğrenmek istiyorum sizden. Merkezden denetimin fırsat faktörünün de önemli olduğundan bahsettik. Daha doğrusu hile kaynağı anlamında fırsat faktörünün de önemli olduğundan bahsettik, bana fırsatları engellemeye dönük olarak bankanızda işleyen sistemin yani fırsatları engellemeye dönük olarak bankanızda faaliyetlerin risk oluşturmasının önüne geçmek adına uygulanan kontrol mekanizmalardan birkaç örnek vermenizi rica etsem hem sistemsel hem de manuel?

Katılımcı K: Yani bunlar önemli ölçüde zaten teknolojinin de gelişmesi ile önemli ölçüde arttı, kontroller arttı, ikili kontroller getiriliyor artık.

Araştırmacı: İkili kontrol dediğiniz nedir?

Katılımcı K: Mesela işlemin sonuçlandırılması sadece bir personel tarafından yapılamıyor, bir üst yetkili ya da aynı yetkideki bazı işlemler için aynı yetkili personel tarafından ikinci şifre vesair gerekiyor, bunlar olabildiğince kontrol ortamını genişletti.

Araştırmacı: Bu sistemsel bir kontrol.

Katılımcı K: Tabii ki.

Araştırmacı: Manuel bir kontrol mesela nasıl bir manuel kontrol var?

Katılımcı K: Manuel kontroller de mesela atıyorum belgelerin ilgili personel tarafından kontrol edilmesi işte hangi belge alınır ona yönelik kontroller de var manuel kontrollere bunları sayabiliriz.

Araştırmacı: Mesela imza kontrolleri gibi.

Katılımcı K: Tabii imza kontrolleri gibi gün sonunda operasyon yetkilisinin fişleri kontrol etmesi, yaptığı manuel bir kontrol.

Araştırmacı: Operasyonel bir kontrol.

Katılımcı K: Olabildiğince arttı, etkin de yürüyor banka bu alanda.

Araştırmacı: O zaman son bu konuyla alakalı sorum şu. Sizce merkezden denetim faaliyetleri önleyici bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilebilir mi yani proaktif uygulamalar çerçevesinde?

Katılımcı K: Tabii değerlendirilebilir.

Araştırmacı: Biraz açabilir misiniz nasıl yani?

Katılımcı K: Zaten kendi başlı başına zaten bir kontrol oluşturuyor şubeler üzerindeki yarattığı rolden dolayı bir kontrol.

Araştırmacı: Onun beslemesi ile diyorsunuz.

Katılımcı K: Tabi ki onun yarattığı bir kontrol ortamı oluşturuyor. Daha doğrusu bu da şeyi önleyici oluyor yani önleyici kontrol faaliyeti olarak da dikkate alınabilir yani bu bağlamda.

Araştırmacı: Aslında bu şey şube personeli üzerindeki etkilerinden bahsederken biraz değindik bu konuya. O şube personeli üzerinde oluşturduğu etki aslında önleyicilik nosyonunu aslında besleyen bir durum mu acaba?

Katılımcı K: Tabi tabi kesinlikle yani onu besliyor katkı sağlıyor.

Araştırmacı: Anladım başka bir soruya geçiyorum o zaman izinizle. Bu sorumuz da şöyle merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması yapmak istiyorum. Aslında biraz iç denetimin geleceğine ışık tutmak açısından yine tecrübeniz çerçevesinde sizce merkezden denetim uygulamaları zamanla yerinden denetim uygulamalarının alternatifi olabilir mi?

Katılımcı K: Alternatifi olamaz. Tabii ki mesela iç denetimde merkezden denetimin payı artabilir. Çünkü artık teknoloji geliyor, tüm evraklar sisteme taranıyor vesair. Merkezden denetim yani yerinden denetim iç denetimin % 70'i yerinden denetim % 30'u merkezden denetimse bu ilerleyen süreçte işte % 60 merkezden denetim %40 yerinden denetim olabilir. Sonuçta tüm işlemler insan faktörü olduğu için illaki yerinden denetim de gerekecektir diye düşünüyorum.

Araştırmacı: O zaman şöyle mi anlamam gerekiyor, merkezden denetim uygulamaları iç denetimde yerinden denetim ağırlığını zamanla azaltabilir.

Katılımcı K: Aynen öyle.

Araştırmacı: Ama tamamen yerini dolduramaz diye düşünüyorsunuz.

Katılımcı K: Dolduramaz. Çünkü kayıtlar üzerinden inceleme yapıyor, tüm usulsüzlükler tüm bankadaki işlemler illa ki bir kaydı var ama tüm usulsüzlükler onun üzerinden yapılmıyor.

Araştırmacı: Evet burada şöyle bir ayrıma gitmek istiyorum. Şimdi merkezden denetim uygulamaları yerinden denetim uygulamaları karşılaştırması yaparken sizin söylediğiniz noktadan hareketle şöyle bir soru yöneltmek istiyorum size. Biz denetimi yapıp amaçlı olarak üçe ayırabiliriz hatta ikiye ayırabiliriz olağan denetim faaliyetleri, olağandışı denetim faaliyetleri. Olağan denetim faaliyetleri rutin işte hepimizin bildiği şubelere gidilerek evraklar üzerinden kontroller yürütmek, olağandışı da inceleme soruşturma dediğimiz aslında rutin dışına çıkan faaliyetler. Sizin bahsettiğiniz çerçeveden soracak olursam sizce merkezden denetim bu ağırlığını olağan denetim faaliyetleri anlamında mı oluşturacak olağandışı denetim faaliyetleri anlamında mı? Yani şöyle söylemek istiyorum, sormak istiyorum, rutin denetimi faaliyetlerinin yerini mi alacak merkezden denetim ağırlıklı olarak gelecekte rutin olmayan denetim faaliyetlerinin mi yerini alacak?

Katılımcı K: Yani merkezden denetim tabi ki rutin kontroller de anlamında gelecek o ama sonuç alma bakımından rutin olmayan denetimlerde daha fazla etkili olabilir, çünkü tüm senaryolar usulsüzlük üzerine.

Araştırmacı: Sonuç açısından onu da engelleyecek diyorsunuz.

Katılımcı K: Getirir tabi.

Araştırmacı: Peki yürütülmesi açısından değerlendirirsek yani faaliyetin işleyişi açısından yani merkezden denetim faaliyetleri rutin denetim faaliyetlerini yerinde gitmeden yürütülebilir hale getirebilir diyebilir miyiz?

Katılımcı K: getirir yani önemli ölçüde getirebilir

Araştırmacı: Peki inceleme ve soruşturmayı oraya gitmeden yani yerinde yapmadan yapmayı temin edebilir mi?

Katılımcı K: O mümkün değil.

Araştırmacı: Neden?

Katılımcı K: Çünkü personelin vesair ifadesini almak gerekiyor. Mesela en basit örnek fişin üzerinde sahte imza bulunabilir, onu A şahsı atmış olabilir şubede çalışan personel ama onu baskı ile yapmış olabilir. Yani sahte imza asıl usulsüzlüğü gerçekleştiren başka bir personelin baskısı ile yapmış olabilir dolayısıyla sadece belge üzerindeki imzadan oradaki usulsüzlüğün mahiyeti netleştirilemez.

Araştırmacı: İlişkilerin içine girdiği bir süreç var.

Katılımcı K: Tabi dolayısıyla onu bitiremez merkezden denetim, sadece katkı sağlar onun tespit edilmesine yönelik katkı sağlar. Ama işte usulsüzlüğün mahiyeti nasıl olduğu kimlerle ilişkisi var vesair durumuna geldiğinde yerinden denetim, mecbur oraya gidilmesi gerekir.

Araştırmacı: O zaman merkezden denetim olağandışı dediğimiz inceleme ve soruşturmanın ortaya çıkmasını engelleyici bir faktör olarak karşımıza çıkabilir.

Katılımcı K: Çıkabilir.

Araştırmacı: Ama yürütülmesi konusunda yine yerinden denetim faaliyetlerine ihtiyaç duyacağız öyle düşünüyorsunuz.

Katılımcı K: Tabi tabi illaki.

Araştırmacı: Anladım tamam son olarak yine bu sorumuzla alakalı bir başlık açmak istiyorum. Merkezden denetimin zamanla yerinden denetim faaliyetlerinin ağırlığını azaltacağından bahsettik. Peki, ama siz dediniz ki merkezden denetimin yerinden denetimi tamamen ortadan kaldıracığını düşünmüyorum dediniz. Şöyle bir şey sorsam yine bu sorunuza, bu cevabınıza daha doğrusu bağlı olarak. Merkezden denetim faaliyetlerinin yerinden denetim tecrübesi olmadan etkinliğinden bahsedebilmemiz mümkün mü? Yani yerinden denetim faaliyetlerinde tecrübe kazanmayan bir kişi merkezden denetim faaliyetlerinde etkin olabilir mi?

Katılımcı K: Yani çok az olacağını düşünüyorum. Tabii ki eğitim verilebilir, bakılabilir ama yerinde denetimde işlemlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin belli bir tecrübe oluşuyor işte hangi durumlarda nasıl aksiyon alıyor personel onları gördüğü için daha etkili olur, çok az etkin olur eğer yerinden denetim tecrübesi olmadan yapılırsa. Yani daha az yine etkin olma şansı tabi ki olur.

Araştırmacı: Ama siz diyorsunuz ki yerinden denetim tecrübesi merkezden denetimin etkinliğini daha fazla besleyen bir durumdur.

Katılımcı K: Tabii ki.

Araştırmacı: O yüzden de aslında zannediyorum merkezden denetimin zamanla yerinden denetimi ortadan kaldıramayacağını düşünüyorsunuz.

Katılımcı K: Kesinlikle zaten bizde merkezden denetimde belli yerinden denetim tecrübesi olmayanlar çalıştırılmıyor.

Araştırmacı: Evet en başında konuşmuştuk bunun da arka planında...

Katılımcı K: Tabi işlemlerin nasıl yürüdüğüne personelin hangi saikle hangi işlemleri yaptığına ilişkin tecrübe edinmeli.

Araştırmacı: Bu da zaten bu tecrübenin ancak yerinden denetim çalışmalarında...

Katılımcı K: Belki edinebilir.

Araştırmacı: Yani edinilmesi mümkün.

Katılımcı K: Tabi ki.

Araştırmacı: Son sorumuz, bitmek üzere, bitirmek üzereyiz biraz uzattım yoruyorum sizi ama.

Katılımcı K: Estağfurullah

Araştırmacı: Son sorumuz, merkezden denetim çalışmaları sizce daha etkin hale nasıl getirilebilir bu konuyla alakalı düşüncelerinizi benimle paylaşır mısınız

Katılımcı K: Şimdi nasıl etkin hale getirilebilir. İlk sohbetimizin başında da denk geldi, yani iç anket yapılabilir, öncelikle teftiş kurulunun kendi içerisinde iç anket yapılabilir, tüm banka genelinde anket yapılabilir. Bu bizim bankamızda çok yapılmayan bir şey ama bu yapılabilir. Bu yapılırsa daha etkin hale gelebilir. Başka nasıl olabilir, her yıl merkezden denetimin yaptığı çalışmalar gözden geçirilebilir.

Araştırmacı: Yani değerlendirme diyorsunuz.

Katılımcı K: Evet değerlendirme, hangi alanlara yoğunlaşmış yani diğer banka uygulamaları diğer sektör uygulamaları dikkate alınabilir, bunlar da önemli. Sadece usulsüzlük, usulsüzlüğün yapılış biçimi sadece bankacılık sektörü ile ilgili benzer mahiyette işlemlerdir.

Araştırmacı: Şöyle bir soru yöneltsem buna yönelik olarak. Sizce şöyle bir uygulama yapılırsa nasıl değerlendirirsiniz, bankada yıllarca tecrübesi ve başarısı ile takdir görmüş yani işte örnek gösterilen şube yöneticilerinden veya şube çalışanlarından bir insan kaynağı havuzu oluşturulup bunların merkezden denetimdeki senaryo süreçlerine dahil edilmesine dönük olarak bir grup çalışması diyelim veya bir beyin havuzu oluşturulması etkinlik konusunda nasıl bir tablo oluşturur?

Katılımcı K: Yani bu etkinlik sağlar ama pratikte yapılabilir mi o biraz zor etkinlik sağlar tabi ki sonuçta.

Araştırmacı: Neden pratikte yapılması zor.

Katılımcı K: Yani pratikte neden zor çünkü herkesin kendine özgü işte farklı sorumlulukları var, yani iş tanımı var dolayısıyla mesela şube yöneticileri şubeye geçtikten sonra kontrol denetim mantığından uzaklaşıyor. Daha doğrusu işi kendi işine yoğunlaşmak olduğu için, yani bu seçilip yapılabilir bunu teftiş kurulu değerlendirebilir.

Araştırmacı: Aklıma özellikle şöyle bir şey geliyor, teftiş kurulu kökenli yöneticilerden icrayı yerinde görmüş risk odaklı bakışını muhafaza ettiği düşünülen ve yine bahsettiğim gibi başarılı yöneticilerden bir odak grup oluşturulup acaba bu anlamda destek, bu anlamda.

Katılımcı K: Yapılabilir tabi ki destek de alınabilir yani dediğim gibi pratikte uygulanabilirse katkı sağlayabilir, neden olmasının bunu teftiş kurulu organize edebilir. İnsan kaynakları ile birlikte banka üst yönetimi ile birlikte organize edebilir, kesinlikle faydalı da olur bu pratikte uygulanabildiği müddetçe.

Araştırmacı: Pratikte uygulanabilir olmaması düşüncenizi besleyen ana faktör nedir?

Katılımcı K: Yani dediğim gibi ayrı bir vakit ayrılması lazım.

Araştırmacı: Başta zaman diyorsunuz.

Katılımcı K: Tabi ki zaman ve ona ilişkin bir yönetim kararı alınması lazım.

Araştırmacı: Tabi yönetim kararı ile zaman konusundaki kısıtlar aşıldığı zaman o zaman uygulanmasında faydalı sonuçlar alınabileceğini düşünüyorsunuz.

Katılımcı K: Alınabilir.

Araştırmacı: Tamam son olarak yine etkinlik ile alakalı şöyle bir soru yöneltmek istiyorum. Sizce merkezden denetimin daha etkin hale gelebilmesi amacına hizmet etmek yönüyle teftiş kurulunda çalışan müfettişlerin belli bir süre icrai işlemleri yerinde görmeleri adına staja tabii veya işbaşı eğitim diyebiliriz buna, almaları şubelerde veya icra birimlerinde faydalı olur mu?

Katılımcı K: İcracı birimlerin yaptığı işlemlere ilişkin mi?

Araştırmacı: Tabi ki icracı birimlerde yapılan işlemlerin icra edilme aşlında yöntemlerini, icra edilme yollarına hakim olmaları açısından yani doğrudan icranın içinde olabilmelerini temin etmek adına.

Katılımcı K: Yani işlem yapılırken tabi kendi de yerinden denetim faaliyetlerinde bu yapılıyor zaten zaman zaman bu yapılabilir ama hala işte o iç denetçinin şeyine ters yani icrai faaliyet yürütemez iç denetçi ama. Ama tabi ki işlem yapılırken işbaşı eğitim olarak zaten zaman zaman biz yapıyoruz.

Araştırmacı: Şubelerde mi yürütüyorsunuz?

Katılımcı K: Tabi şubelerde yapılıyor.

Araştırmacı: Bu doğrudan işlem yapılırken işlemi izlemeye dönük olarak yapılan bir eğitim faaliyeti mi?

Katılımcı K: Doğru.

Araştırmacı: Yani teftiş kurulu bunu müfettişlerini işbaşı eğitime almak açısından bir plan olarak mı yürütüyor? Yoksa siz mesela müfettiş olarak bu iş nasıl yapılıyor gözlemek için o işi yapan personelin yanında mı oluyorsunuz?

Katılımcı K: O işi yapan personelin yanında oluyoruz.

Araştırmacı: Ama bir politika olarak uygulanmıyor anladığım kadarı ile.

Katılımcı K: Yok.

Araştırmacı: Mesela benim sormak istediğim şey şu an 6 aylık bir staj dönemi gibi. Mesela siz bahsettiniz ya resen yetki aldıktan sonra merkezden denetime geliyor müfettişler, resen yetki alana kadar bu müfettiş arkadaşlar, müfettiş dediğimiz teftiş kurulu üyeleri müfettiş yardımcılarını daha doğrusu hep denetim işiyle meşgul oluyorlar merkezden denetime gelene kadar.

Katılımcı K: Doğru.

Araştırmacı: Ben diyorum ki o resen yetkiyi alana kadar geçirilen zaman içerisinde denetim tecrübesinin yanında bir de şubede işbaşı eğitim anlamında bir staj uygulaması görmeleri merkezden denetimin etkinliğine nasıl yansır?

Katılımcı K: Katkı sağlar tabii ki. Zaten yapılan da bir şey ama belli sistematik olarak bir ay boyunca yapılan işlemleri gözlemleri görmeleri tabii ki katkı sağlar. İşlemlerin ekranlar aracılığı ile nasıl yapıldığını vesair tabii ki katkı sağlar.

Araştırmacı: İşlemlerin denetim gözüyle izlenmesi ile işlemlerin icracı gözüyle tesis edilmesi arasında zannediyorum fark var.

Katılımcı K: Fark var.

Araştırmacı: Yani denetim anlamında açık olan ekranlarla icracıların yürüttüğü işlemlere açık olan ekranlardaki kontrol açıklarını bir anlamda tespit etmek adına aslında bu soru ihtiyacını hissettim ben.

Katılımcı K: Bu yapılabilir test ekranları da var tabii ki.

Araştırmacı: Test üzerinden de tabii yapılabilir. Aslında sadece şube değil de mesela bir sanal şube de oluşturulabilir belki yani.

Katılımcı K: Var o da zaman zaman yapılıyor merkezden denetimde test ekranları da var.

Araştırmacı: Test ekranları üzerinden o açıkları bulmaya dönük olarak bir eğitim yapılıyor.

Katılımcı K: Tabii ki.

Araştırmacı: Senaryolar ona göre mi oluşturuluyor o zaman.

Katılımcı K: Tabii ki o da ayrı bir çalışma, şimdi yönetim beyanı dediğimiz bir çalışma o genelde ekranlar üzerinden nasıl yapıldığını onu da genelde merkezden denetim ekipleri yapıyor zaten.

Araştırmacı: Yönetim beyanı dediğiniz nedir?

Katılımcı K: Yönetim beyanı dediğimiz işte bankanın yönetim kurulunu ilgilendirir. Tüm iş ve işlemlerin belli kontroller çerçevesinde yapıldığı, kontrol zayıflıklarına ilişkin de gerekli önlemlerin alındığına dair bir yönetim kurulu beyanı aslında burada da o dediğiniz gerçekleştiriliyor.

Araştırmacı: Yani makul bir güvence veriliyor anladığım kadarı ile hissedarlara.

Katılımcı K: Tabii tabii.

Araştırmacı: Bankanın potansiyel ve mevcut hissedarlarına burada bir anlamda süreç denetimi mi yapılıyor o zaman?

Katılımcı K: Tabii ki süreçler inceleniyor, ekranlar, yapılan işlemler.

Araştırmacı: Aslında bu benim sorduğum sorunun karşılığı oluyor.

Katılımcı K: Tabii.

Araştırmacı: Orada o zaman kontrol anlamında olası eksiklikler...

Katılımcı K: Dikkate alınmıyor.

Araştırmacı: Dikkate alınma imkânı ortaya çıkıyor.

Katılımcı K: Hem bu eğitim hem de kontrol anlamına geliyor aslında.

Araştırmacı: Evet evet aynen öyle doğru. Oradan zaten edinilen tecrübe merkezden denetime senaryo olarak aktarılabilir.

Katılımcı K: Doğru aktarılıyor da zaten, zaman zaman oradaki aksaklık tespit edildi ise ona ilişkin genel bir rapor senaryo oluşmuş oluyor aslında.

Araştırmacı: Hem o aksaklık kapatılıyor.

Katılımcı K: Tabii.

Araştırmacı: Hem de geçmişe dönük o aksaklıktan ortaya çıkması muhtemel risklere dönük olarak senaryo çalıştırılıyor.

Katılımcı K: Tabii. Hem de aslında o işi yapanlar eğitilmiş oluyor

Araştırmacı: Eğitilmiş oluyor, aynen öyle. Aslında o merkezden denetimin daha etkin hale gelebilmesi adına personelin eğitim görme ihtiyacını gidermiş oluyor.

Katılımcı K: Tabii.

Araştırmacı: Görmüş oluyor ihtiyacı. Tamam ... Bey. Çok teşekkür ederim benim soracaklarım bu kadar.

Katılımcı K: Ben teşekkür ederim İsmail Bey.

Araştırmacı: Eklemek istediğiniz bir şey varsa dinlemek isterim konuştuğumuz çerçevede.

Katılımcı K: Yani genel hatları ile konuştuk zaten ilave dediğim gibi yani merkezden denetim geliştirilmesi gereken önemli bir faaliyet, tüm banka iç denetim faaliyetine önemli bir katkı sağlıyor daha da sağlayabilir.

Araştırmacı: Tamam gelecekte iç denetim dünyasında merkezden denetim kavramı daha fazla konuşulacak diyebilir misiniz?

Katılımcı K: Diyebiliriz.

Araştırmacı: Tamam çok teşekkür ederim tekrar.

Katılımcı K: Rica ederim.

Araştırmacı: En yakın zamanda görüşmek üzere diyelim görüşmemizi sonlandırıyorum.

KATILIMCI L

Araştırmacı: ... hoş geldin.

Katılımcı L: Merhaba.

Araştırmacı: Teşekkür ederim öncelikle görüşme teklifimi kabul ettiğin için. Tezin amacı merkezden denetim ile alakalı hile denetimi bağlamında merkezden denetimin etkinliği üzerine oturan bir görüşme olacak. Bu kapsamda bazı sorular yönelteceğim sana. Onun öncesinde şöyle bir şeyden bahsetmek istiyorum. Bu görüşmenin verileri gizli tutulacak bilimsel etik çerçevesinde ne kişi ne de banka adı paylaşılmayacak. Bu konuda da bilgi vermek istedim ayrıca, izinle sorulara geçmek istiyorum.

Katılımcı L: Tamam.

Araştırmacı: Önce kısaca kendini tanıtır mısın?

Katılımcı L: Ben 2007 yılında ... Bankası'nda teftiş kurulunda göreve başladım müfettiş olarak. Sekiz buçuk yıl kadar gezdikten ve teftiş yaptıktan sonra bir buçuk yıl önce KOBİ pazarlama ekibine dahil oldum sabit göreve. Şu anda da müdürlük bekliyorum dolayısıyla teftiş artı pazarlama artı...

Araştırmacı: Yöneticilik olacak.

Katılımcı L: Yani inşallah.

Araştırmacı: O zaman işte 1. sorudan devam etmek istiyorum. Merkezden denetim çalışmaları hakkında bana kısaca bilgi verir misin?

Katılımcı L: Merkezden denetim bizim bankamızda o zamanlar yaptığımız görevlerden bildiğim kadarıyla merkezden denetim çalışmalarımız genelde belirli raporlar üzerinden büyük bir verinin içerisinde belli senaryolarla çekilen özet verilerin incelenmesi aslında. Bunu da nasıl yapıyoruz, yani senaryolar yazılıyor, o senaryolar üzerinden daha çok ağırlıkla aslında zimmet dediğimiz eylemlerin tespitine yönelik incelemeler yapılıyor. Kamera görüntüleri ile yukarıdan izlenerek destekleniyor ya da taranan belgelerin bilmem neler teyitleri ile falan, o şekilde bir merkezden denetim çalışması bankamızda yürütülüyor.

Araştırmacı: Tamam bu çalışmalarda bir senaryo yazılıyor dedin.

Katılımcı L: Evet.

Araştırmacı: Çalışmaların içeriği ile alakalı kısaca bilgi verir misin? Senaryo yazan tarafla beraber inceleme yapan başka bir taraf mı var nasıl oluyor?

Katılımcı L: Yani şöyle.

Araştırmacı: İçerikler, merkezden denetimin nasıl yürütüldüğü ile alakalı senaryo yazan taraf dedin.

Katılımcı L: Şimdi merkezden denetimde ekipler oluyor. Birincisi veri hazırlayan, veriyi çekip bir şeye dönüştüren ne derler veriyi özetleyen ekip diyelim. Belirli senaryo kapsamında, senaryo ekibimiz yani bir senaryo ekibi var ama o çok böyle var diyebileceğim, öyle bir dört beş kişilik bir ekip. Aslında genelde deneyimli insanlar, geçmiş raporlardan olabiliyor, işte soruşturma raporlarından olabiliyor ya da deneyimlere göre belli raporlar oluşturuyorlar ya da belki yaşanan bir zimmetin senaryolaştırılması bunu tüm Türkiye'deki başka yerde var mı algısı ile bir rapor oluşturuluyor. O raporlar dediğim gibi böyle çok uzun olabiliyor, bu çok uzun bir rapor içerisinde bir ekip inceleyerek bunu nasıl özetlerim nasıl hani incelenebilir bir seviyeye getirebilirim şeklinde belli elemelerle sadeleştiriyor ve en deneyimsiz ekip genelde inceleme ekibi oturup onu inceliyor.

Araştırmacı: Tamam o zaman bir de inceleme ekibi var o verileri inceleyen o kayıtları inceleyen.

Katılımcı L: Evet bir inceleme ekibi var. Bunlar aslında şöyle, genelde bu BT ekibimiz var, BT ekibi de diyebilirim ya da belki bilgisayar bilgisi olup raporu hazırlayan ekip. Onlar daha sabit bir ekip. Karışık aslında biri aklına gelen bir senaryoyu da yazabiliyor, yeri geliyor yerinden denetimden bir kişi aklıma şöyle bir rapor geldi...

Araştırmacı: Ha o da katkı yapabiliyor.

Katılımcı L: Tabi ki şöyle de olabiliyor. Ben mesela bir şubeye gidiyorum, yerinden denetim ekibiyim, şubede bir şey öğrenmek istiyorum, diyorum ki ya bu şubede şu işlem sanki yineleniyor gibi geliyor. Ama ben onun bütün veriden çekilmesini istiyorum hemen bir rapor talebi yapıyorum. Diyorum ki bana böyle böyle bir rapor çekin şubem için.

Araştırmacı: Anladım tekliflere de bu anlamda da açık oluyorlar senaryoda.

Katılımcı L: Açık oluyorlar ama o da diyor ki güzel rapormuş, ben bunu Türkiye için çalıştırırım, inceleyelim bu böyle şeylerle çalışıyor sistemde.

Araştırmacı: O zaman bir senaryo tarafı bir inceleme tarafı ile yürüten bir çalışma var. Peki merkezden denetimde çalışan müfettişler nasıl seçiliyor?

Katılımcı L: Biraz bilgi birikimiyle, bu dediğim gibi bilgisayar kullanımına yönelim olabiliyor. İkincisi dediğim gibi merkezden denetim daha böyle zimmet eylemlerine usulsüzlük eylemlerine daha meyilli inceleme kapasitesinden oraya daha meyilli ekipler üstatların ya da yöneticilerin tavsiyesi ile gidebiliyor. Sosyal nedenler olabiliyor

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey olabiliyor mu? Merkezden denetime kurula yeni başlayan birisi çalışmaya hemen gidebilir mi?

Katılımcı L: Yok genelde şöyle merkezden denetim şubede başlıyor mutlaka. Yani yeni bir personeli ne genel müdürlükte ne de şeyde genelde çalıştırmazlar merkezden denetimde. Bir de merkezden denetimde belli bir bilgi birikimi bir senaryo hani bir risk algısı oluşturmuş olması gerekiyor. Çünkü bakan kişi tamam senaryo ortada olabilir ama onu belli bir risk algısı ile irdelemesi gerekiyor. Dolayısıyla onun bir deneyimi olması gerekiyor. Hatta genelde de şöyle oluyor. Bu ilk bizim müfettişlerin yanından ayrıldığımız sınavlar yeterli demiyim de şey yetkinlik sınavlarımız oluyor, tek başına çıkabilir resen yetki sınavı. O sınavdaki en başarılı ilk 15'i bir alıyor, belki beşini beğeniyor onunu yolluyor.

Araştırmacı: Anladım başarıya odaklılık da tercih sebebi olabiliyor.

Katılımcı L: Tabi ki çünkü yorucu da bir yer orası. İstemeyebiliyor da artık verimi de düşebiliyor, artık şube denetimi. Çünkü bir de şöyle çok kendini yenileyen de bir yer, beslenmesi de gerekiyor. Yani şubeden gidip beslenmesi de gerekiyor. Dolayısıyla rotatif yani rotasyonlara uğruyorlar.

Araştırmacı: Anladım yani rotasyon var o zaman. İkinci sorum o olacaktı, merkezden denetimde çalışanlar sabit mi değil mi? Rotasyona tabi tutuluyorlar.

Katılımcı L: Yok sabit belki iki belki üç kişi oluyor. O da genelde dediğim gibi bu bilgisayarı iyi kullanan insanlar olabiliyor. Ama o senaryo ekibi ve inceleme ekibi kesinlikle rotasyona tabi oluyor ve verimlilik esasında sosyal şeyler de var. Birçok nedenden dolayı orada kalabiliyor. Ama dediğim gibi beslenmesi de gerekiyor dolayısıyla onun.

Araştırmacı: Şube merkezden denetim, şube merkezden denetim şeklinde süreçler ilerliyor yani rotasyon böyle gerçekleştiriliyor.

Katılımcı L: Tabi tabi tabi aynen.

Araştırmacı: Tamam o zaman ikinci soruya geçebiliriz. Merkezden denetimin personel üzerindeki etkisi ile alakalı bir soru sormak istesem. Sence merkezden denetim personelin görevleri sırasında davranışlarını nasıl etkiliyor?

Katılımcı L: Şöyle yani bizim banka özelimizde ben merkezden denetim olduğu ya da merkezden bir denetim olduğuna dair, bizde bu arada merkezden denetim teftişin merkezden denetimi ve iç kontrolün merkezi denetimi vardır. O grupların denetlediğine dair bir algı olduğunu düşünmüyorum. Bunu ama bu teftiş hayatımdan değil pazarlama sabit hayatımdan bir kanımı söylüyorum. Aslında teftiş hayatımızda gözlemler de o şekildeydi. Hani böyle üstten birilerinin böyle kısa süreli bir kontrol yapıyor, hemen bir yakalamaya çalışıyor bir şey yukarıdan duyguları çok yok. Olsaydı ne olurdu, hani öyle bir etki olsaydı ne olurdu? Muhakkak etkili olurdu yani merkezden denetimin şu an en büyük kozu kamera. Bilgisayarlarla anında geçip o güne dönüp bir ay iki ay bazı şubelerde üç aya kadar geri gidebiliyor, kayıtlar var dönüp hani bir işleme bakarak yani müşteri geldi mi nasıl yaptı, o imzayı kim attı, müşterinin tipi kimliğine benziyor mu gibi teyitler yapabiliyor. Dolayısıyla Aslında korkunç olurdu, korkunç olurdu izleniyorsun ve yakalanma ihtimalin var.

Araştırmacı: Şimdi diyorsun ki bu anlamda bir farkındalık yok yani merkezden denetimin şube tarafından bilinirliği az.

Katılımcı L: Bence evet.

Araştırmacı: Peki sen bir müfettiş olarak müfettişlik yapmış birisi olarak daha doğrusu merkezden denetim diye bir uygulamanın olduğunu şubede çalışan kişilerle paylaştın mı?

Katılımcı L: Evet.

Araştırmacı: Bunu paylaştığın zaman onların üzerinde...

Katılımcı L: Şu tarz şeyler oluyor, oradan diyorlar yani müşterilerin bize bu sadece suiistimal anlamında da değil, müşterilerimizin daha iyi tepkileri oluyor. İşte örnek verirsem çekite tarih yok, sen yaz, evrakta sahtecilik hani böyle bir şey talebi olabiliyor. Ya da mesela şöyle oluyor, sözleşmede bir şey eksik oluyor, ben geçiremiyorum ama kredi kullandırmak lazım aslında hani onu ben tamamlasam mı? Ben bir şeye kamera önünde girmiyorum ve bunu paylaşıyorum yani gözümüzün önünde ben bunu yapmam. Hani ya da müşteriye söyleyebileceğim nasıl yani kameranın önünde ben çeke tarih yazmayacağım. Bunu da şöyle yaparım da kamera olduğu için yapmam duygusuyla değil de...

Araştırmacı: Tabi o ayrı bir şey.

Katılımcı L: Ben niye yapmak istemiyorum onu koz olarak kullanıyorum aslında.

Araştırmacı: Ama genel olarak personel üzerinde merkezden denetimin...

Katılımcı L: Tabi ki hani kameraların önünde işlem yapmaz. Tabii ki de yani bunu bilse adam sahte imza ile para çekmeye kalkmaz. Ya da ne bileyim işlem yapıp mesela şöyle olabilir operasyon yetkilisi fişlerin tam olup olmadığını kontrol etmiyordur adam da hani yırtıp atıyordur kenara bir nedenle bir işleminin fark edilmeyeceğini umarak. Onu mesela kamera anında tespit edebilir belki fişin yokluğunu o kadar verinin içinden yerinden denetim belki bulur belki bulmaz. Ama hani belli bir senaryo baktığı için merkezden denetim, bunu daha çok kolay görebileceğini düşünüyorum. Hani yakalaması daha kolay, bilse öyle bir şey yapmaz. Hani onu daha detaylandırılması gerekir, o işlemi yapması için.

Araştırmacı: Yani şöyle o zaman merkezden denetimin personel üzerindeki dikkat ve özen konusunda etkisi nasıl olabilir sence?

Katılımcı L: Caydırıcı olur yani.

Araştırmacı: Hile konusundaki etkisi nasıl olur? Sadece işlemlerini hatalı yapmamak adına mı merkezden denetimin etkisi olur? Yoksa hileli işlemler konusunda da bir etkisi var mı?

Katılımcı L: İki de yani ikisi de. Ya da basit eyleme girmez yani daha kapsamlı düşünmek zorunda kalır.

Araştırmacı: Bu anlamda o zaman bu konuda bir caydırıcılık oluşur diyorsun.

Katılımcı L: Tabii ki oluşur yani merkezden denetimin bilindiğini çok düşünmüyorum. Yani biraz bizim teftiş kafasından yanlışlık olduğunu düşünüyorum. Şöyle bir algı var yöntemlerimizin bilinmemesi çok... Hani yapsın ben serbest bırakayım yapsın da tespit edeyim kafası biraz var.

Araştırmacı: O zaman sen paylaşılması gerektiğini düşünüyorsun.

Katılımcı L: Düşünebiliriz evet önleyici olsun diye.

Araştırmacı: O zaman şöyle bir soru yönelteyim. O zaman merkezden denetim diye bir uygulamanın olduğunu ve bu uygulama ile alakalı bir personelin bilgilendirilmesini esas alan, personelin bu konu ile alakalı geri dönüşlerini bekleyen bir anket uygulanması gibi bir açıkçası bir işleyiş bankada yok o zaman.

Katılımcı L: Yok yok yani bilgilendirme.

Araştırmacı: Peki olsa sence olmalı mı?

Katılımcı L: Merkezden denetimde incelendiğinde dair.

Araştırmacı: Bu konuyla alakalı farkındalığı arttırmaya dayalı.

Katılımcı L: Yani şey de yapılabilir evet. Yani tabii ki yani caydırıcılığı olduğunu düşündüğümüze göre böyle bir bilgilendirme, böyle bir bilgilendirmeyi nasıl yaparsınız izlendiklerini algıya algılara sokma izlendiğini.

Araştırmacı: Tabi tabi.

Katılımcı L: Bir herhangi bir olay yaşanmadan.

Araştırmacı: Tabii ki zaten.

Katılımcı L: Olay yaşanmadan nasıl yaparsınız. Hani uyarılar da yapılabilir. Çünkü sadece her şey suistimal değil ki şey de yapılabilir, yani beni bu kamera kayıtları zor durumda bırakacak bir, ne derler şey gibi dediğim gibi çekte sahtecilik. Bu bir şikayet doğurması noktasında ben bu çekte oynasam şikayet olduğu an kamera kayıtları istendiği bir mahkemede açık da etmiş oluyorum. Bankayı da aslında yanlış bir duruma düşürmüş oluyorum, ha bu tarz uyarılarla aslında şey yapılabilir, aba altından sopa gösterilebilir mesela. Hani şey diyebilir kamera kayıtlarımız vardır, izleniyoruz hareketlerinizi dikkat ediniz.

Araştırmacı: Onu söylüyorum evet.

Katılımcı L: Bankayı zor durumda bırakacak kayıtlar olabilir. Şöyle şeylerimiz olabiliyor, mesela risk uyarıları olabiliyor. Başka şubede paylaşılan bir deneyim burada uygulama haline getirilebiliyor. Hani bunlar genelde riski önleyici bazı eylemler için kullanılan yöntemler. Böyle bir şey de duyurulabilir yani o algıyı sokabilir, o algıyı sokması da muhakkak tabii ki engeller, yani çok bazı yöntemleri en azından ortadan kaldırır.

Araştırmacı: Tamam 3. soruya geçiyorum. Merkezden denetimin personel üzerindeki etkisinden bahsettikten sonra merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı ile alakalı neler söyleyebilirsiniz? Şube işleyişi noktasında, şubenin faaliyetlerinin ekseni noktasında veya işte şube ile alakalı aksiyonlar alınması noktasında neler söyleyebilirsiniz?

Katılımcı L: Merkezden denetim genel teftiş olarak konuşulabilir mi, hani denetim, denetimin şöyle bir şeyi var, nosyonu var. Bir tespit, mesela bir tespit sonucunda idari önlemler alınması yönünde görüş oluşturduğu durumlar çok fazla. Bizim genelde şöyle suistimal olsun, hata olsun, bilmem ne olsun, önce bir tespit yapılır, sonra onunla ilgili alınması gereken idari bir önlem varsa onun alınması için yazı yazılır. Hani bir sonuca ya da belki sistemsel kontrol konması gerekiyorsa yani bir önlem mutlaka alınır. Tamam, bir şey tespit ettim ama ben bunu ileriki aşamada nasıl engellerim kafası vardır. Bu yerinden denetimde daha az, şöyle olabilir, yerinden denetim daha bir lokal tespitler yapar Pendik'e gider bir personelin riskini görür, onu da o kasadan alır pazarlamaya koyar ya da bölgeye koyar, kontrol altına alır. Oradaki işleyişi bir düzene sokar. Merkezden denetim ne yapar, daha şey baktığı için, tüm bankaya baktığı için tüm banka açısından belki 50 şubesinde tespit ettiği durumu önleyici bir önlem olarak aslında işleri kolaylaştırır ya da engeller.

Araştırmacı: Bu anlamda riskin yönetilmesi konusunda daha büyük bir katkısı olur diyebilir miyiz?

Katılımcı L: Tabii ki daha etkin bir katkısı olur. Daha makro bir etkisi olur yani bir şubeyi düzeltmekten ziyade banka geneline yayabileceği bir şey olabilir.

Araştırmacı: Onun riskli şubeye de katkısı olacaktır zaten.

Katılımcı L: Tabii ki şöyle de olabilir, biz yerinden denetimde bir şey yaptığımızda benim yazdığım bir raporu yukarıda daha makro bakıp onu daha genele de yayabiliyor. Yani denetim öylece bırakılmıyor. Yani bir şekilde idari bir noktaya mutlaka taşıyor, gerekiyorsa hani bir personel değişikliği, personelin değişikliği de olabiliyor, yeri geliyor belki eğitim faaliyetlerinin artırılması ile ilgili bir şey de olabiliyor, yeri geliyor sistemsel bir kontrolle bunu ileriye yönelik ilerletmek de olabiliyor.

Araştırmacı: Engellemeye dönük.

Katılımcı L: Tüm bu denetimler yani denetimin şöyle bir güzelliği var, şubedeki herkesi koruyan bir tarafı da var denetimin.

Araştırmacı: Tabii.

Katılımcı L: Yani şube yöneticisini de belli bir risklerin engellenmesi noktasında koruyor, onun işini kolaylaştırıyor diyebiliriz. Mesela ya da ne bileyim diğer personel açısından da her personelin birbirine zarar verme ihtimali çok yüksek aslında. Ben şubede bazen fark ediyorum o anlamda da hani birbirine karşı koruma ya da kötü niyetli insandan koruma şeyi de var işte bacağı da var. Diğer bir şey de mesela iç kontrollerin artık azaltılması anlamında da etkileri olur merkezden denetimin. Çünkü hani şu an görüyorum operasyonel anlamda çok ciddi birbirimizi kollama, denetleme işimiz çok fazla. Bu çoğu zaman yaptığımız ana işlemin, asli işlemin önüne geçtiği zamanlar oluyor ve hani bu çok gündelik bir iş, çok belli bir kontrol sistemimiz var. Kafa karışıklığı oluyor yani şubede şöyle bakmak çok zor, bunda ne risk var gerçekten o kafayla iş ilerletmek çok zor. Bazen düşünmeye bile vaktiniz olmadan işleyiş olması gerekiyor. Bu noktada işleri kolaylaştıran sistemsel kontroller aslında. Bir taraftan ya onu besleyici, en bence şey taraf da bütün riskleri elinden geçiren merkezden denetim aslında.

Araştırmacı: Anladım o zaman burada şöyle bir şey sorsam, merkezden denetim bir şube müdürünün kontrol sorumluluğunu bir anlamda paylaşmayı beraberinde getirir mi, yani kontrol yükünü?

Katılımcı L: Paylaşır demiyorum ben bence yüklenmesi gerekiyor.

Araştırmacı: Hâlihazırda sorsam hâlihazırda bir şube yöneticisi sence merkezden denetim uygulamalarının etkinliği çerçevesinde...

Katılımcı L: Bence emin olsa daha rahat kafayla hareket eder.

Araştırmacı: Bir yük hafiflemesi düşünüyor mudur? Şu noktada soruyorum merkezden denetim...

Katılımcı L: Mevcutta bence şu an öyle bir şeyin bilincinde değilim ama evet hissederler. Şu kafa vardır zaten yöneticide, hani yeni gittiği bir şubede teftiş gelse de bir baksa, elinden geçirse vardır zaten. Çünkü birinin tek işi o olduğu için mesela yani bunu ne derler gelip şu da var tabii şube yöneticisinin bakış açısıyla sürekli riskin içerisinde olan bir ekibin bakışı da çok farklı, daha detaylı bilgiye sahip. Tabii ki istiyorlar da zaten hani yüklenmesini istiyorlar, merkezden denetimin ya da yerinden denetimin, denetimin etkin olmaması kişileri işinden alıyolar kesinlikle.

Araştırmacı: Tamam etkin bir merkezden denetimi yükü hafifletebilir.

Katılımcı L: Tabii ki.

Araştırmacı: O zaman yükü hafifleyen şube yöneticisi?

Katılımcı L: Kendi asli işlerine daha iyi döner.

Araştırmacı: Aslı iş dediğimiz nedir mesela neye döner?

Katılımcı L: Yani şube yöneticisi bence bir numaralı kredi tahsis makamıdır. Kontrolden ziyade onun pazarlama ve tahsis bacağı yani onun personelim ne yapıyor, imzaya atıyor mu, bunu doğru atmış mı doğru işleme almış mı, zimmet yapıyor mudur, ne

yapıyordur gibi bir düşünceden ziyade oturup hani ben nasıl bir iş yapabilirim, nasıl organize edebilirim, onu nasıl pazarlamaya çıkabilirim gibi daha idari işleri yapıyor olması lazım. Yani organizatör taraf daha personelinin üstten yönetimi aslında. Yani Sen bugün bunu yapıyorsun görev dağılımı ile ilgili yapacağı işlemler. Amacı tabii ki şubenin bilançosunu yani toplamak. Ana görevi tabii ki ben kontrol olduğunu düşünüyorum, kontrol bizim yani denetim tarafının işi onu iyi yapmaması sorun yaratmaya başladıkça şeyi kaydırır, ekseni kaydırır. Şube müdürünün buna yaklaşmasına sebep olmak doğru bir hareket değil.

Araştırmacı: O zaman merkezden denetimin etkinliği şube pazarlama faaliyetleri noktasında...

Katılımcı L: Artırmaya katkı sağlar.

Araştırmacı: Anladım teşekkür ederim.

Katılımcı L: Bir iş görüyor baktığımızda. Onun işi o, bunun işi bu. Yapacak yani herkes rolünü yapacak ki içeride kaygısız bir şekilde pazarlama ve işini yapabilsin.

Araştırmacı: Anladım. Bu anlamda daha fazla pazarlama faaliyetlerinin yolunu...

Katılımcı L: Açar.

Araştırmacı: Açabilir diyorsun.

Katılımcı L: Tabii ki açar. Açar açması gerekir hatta.

Araştırmacı: O zaman şöyle diyelim başka bir soruya geçelim o zaman. Merkezden denetiminin hile bağlamında etkinliğinden bahsedecek olursak sence merkezden denetim tecrübelerinin sonucunda tabii ki, en fazla hangi hile türlerini tespit ediyor ve neden?

Katılımcı L: Yine kendi dönemime göre cevap vereceğim şu an ki durumu çok bilmiyorum. Çünkü bu aralar daha farklı şeylere baktıklarımızı falan bazen duyuyorum, üstat bakıyoruz aman yapmayın falan gibi şeyler geliyor. Zimmet yani bizim zamanımızda kuruluş amacı zimmetti. Yani usulsüzlük zimmet eylemini yakalama şeyiydi, bizim zamanımızda da ağırlığı oydu, yani onu yakalama eylemiydi. Dolayısıyla şey en çok bulunduğu da o yani aradığı o, bulunduğu o şeklinde.

Araştırmacı: Mevduattan yapılan usulsüzlükler.

Katılımcı L: Mevduattan yapılan krediden yapılan.

Araştırmacı: Kredi tarafına da bakıyorlar.

Katılımcı L: Tabii ki krediden yapılan zimmetler de olabiliyordu. Hani ağırlığı buydu, şeyler de olabiliyordu, olaylı kredi kullandırlarına da bir dönem bayağı bir katkı sağlanmıştı. Ama o biraz şeyle de alakalı oluyor, bankanın o dönemdeki ihtiyaçları, bakış açısı da belirliyor, politikası da bizi yönlendiriyor. Hani bir dönem mesela şey vardı bireysel kredilerin dolaylı kesinlikle kontrol edilip kullanılmaması. Onu niye yapıyor işte istisna var, vergi istisnası var. Bunun suiistimal edilmemesini istiyor. Yani böyle bir önceliği varsa biraz merkezden denetim daha makro bakabildiği için ona odaklanabiliyordu ama yani % 75 ağırlığımız zimmettir denebilir.

Araştırmacı: Peki bu zimmet ve kredilerle alakalı etkin çalıştığınan bahsettin. Daha fazla tespit buradan olduğundan bahsettin. İşte müşteri sırlarının paylaşılması veya banka sırlarının ifşası gibi başka suçlarla alakalı bu kadar bir büyük bir etkinlikten bahsedemiyoruz o zaman, neden?

Katılımcı L: Müşteri sırrı ile ilgili tarafa BT denetim bakıyor. Ama hani bu nasıl bir şey olur yani onlar sistemsel kaçak gibi noktalarına bakıyor. Ya da neyi engeller o verinin maile sağma bir şekilde dışarıya çıkmasını. O tarz şeyleri, engelleri var. Ama ben hani müşteri sırrı, mikro bazda bakıyorsak eğer şikâyete bağlı bir şey. Hani şikâyetle ortaya çıkar, o veri saklanıyor sadece bir veri oluşuyor, onu teftiş yapmıyor. Ama bir şikâyet esnasında onun bütün detayını öğrenecek şeyi elde edebilecek konumda denetim. O şekilde hani belki onun üzerinden de bir senaryo yazılabiliyordur hani bana olay bazlı bir şey aklıma şu an gelmiyor ama olabilir.

Araştırmacı: Çalışma yapılabilir.

Katılımcı L: Yaptık mı bilmiyorum.

Araştırmacı: Merkezden denetimin üzerinde daha fazla tespit yapabildiği zimmet ve kredi ile alakalı işlemler ya da işte usulsüzlüklerin tespit edilmesinin sebebi zannediyorum daha çok kayıtlara bunların dayanması ve merkezden denetim kayıt üzerinden senaryolar geliştirebilmesi mi?

Katılımcı L: Merkezden denetim kayıt bazlı bir şey zaten. Çünkü bir bilgisayar dışında hiçbir unsurun olmadığı bir ortamdaki bir tespiti yapmaya çalışıyor. Dolayısıyla hani kayıtlara muhtaç, bir şeye temas etmiyor yani kişiye temas etmiyor. Hiçbir gözlem yapma şansı yok her şey oradaki hareketler. Veriler, veri olmadan merkezden denetimin herhangi bir şeyi tespit etme gibi bir şansı yok yani o bazlı bir şey.

Araştırmacı: O zaman bir merkezden denetimin bir rapor çalışması, çalıştırılmasından veya bir senaryo yazabilmesinden ve o senaryonun etkin çalışabilmesinden bahsedebilecekseniz bir veri havuzundan mutlaka beslenmesi gerekiyor.

Katılımcı L: Olması gerekiyor, tabii ki beslenmesi gerekiyor yoksa merkezden denetimin zaten kuruluşunu sağlayan şey verilerin artık saklanması. Verinin olmadığı, eski usul yerinden denetim gibi gidip de insanı görüp de bunda zimmetçi tipi var gibi bir yorumu yok yani yapma şansı da yok. Temas yok yani dolayısıyla evet.

Araştırmacı: Başka bir soruya geçiyorum. Diğer sorumuz yine hile ile alakalı. Ama hilenin kaynağı ile alakalı merkezden denetimin etkinliğinden bahsedeceğiz. Şöyle merkezden denetimin daha doğrusu hilenin kaynağı olarak üç unsurdan bahsediyoruz literatürde. Baskı, fırsat ve meşruiyet. Baskı ekonomik sebepler, fırsat iç denetim fırsatları şey iç denetimin boşlukları, meşruiyet de bir kişinin yaptığı işlemleri meşru bir zemine dayandırma çabası, uzun süredir işte taltif alamıyorsa, ne bileyim bir yöneticilik pozisyonuna gelemiyorsa, hak ettiğini alamıyorsa falan. Bunlarla alakalı hilelerin ortaya çıkmasının kaynağı olarak bir sıralama yapmanı istesem tecrübelerinden hareketle ne söylersin bana?

Katılımcı L: Ya benim tecrübelerim genelde bir ya da belki benim algım o şekilde işledi baskı yani bir ihtiyaçtan doğan çok keyfine zimmet yapan birini görmedim doğrusu. Gördüm mü bir tane gördüm. Belki bilmem kaç eylem içinde bir tanesi ev alayım yatırım olsun çalabiliyorum zaten gibi bir kafa kurup yapıyor mu yapıyor, yaptığı bir örnek var mı evet var. Ama ağırlıklı baskı unsuru oluyor hani hikâyeler duyuyoruz çocuğum hastanelikti falandı kanser oldu yapmak zorunda kaldım. Yok, işte teröristler zorladı bizim duyduğumuz hikâyeler genelde böyle. Bir baskı unsurunun içine ya da bir kumardır hani kumar olması, aşırı borçlanmasını kapatması genelde bir şeyi oluyor yani o paraya ihtiyaç duyma tabanı oluyor çok keyfine yapmanı görmedim doğrusu. Ya da şunu da

alabiliyorum şu 100 lirayı da atayım cebe falan gibi bir şey yani en azından büyük zimmetlerde değil, yani çok belki minyatür zimmetlerde ya şurada 5 lira açık devreye giriyordur ama çok büyüklerde genelde baskı unsuru şey.

Araştırmacı: Tamam o zaman baskı ilk diyorsun meşruiyet de en zayıf gördüğüm unsur dedin.

Katılımcı L: Meşruiyet hiç öyle kendini bu doğrudur ya falan diye kandranımı görmedim doğrusu.

Araştırmacı: Şöyle bir o zaman soru ile yönlendirmek istesem görüşmeyi. Borçluluk ile alakalı bu baskının yine kaynağı bağlamında bir etkin faktör olduğu düşüncesiyle çalıştırılan bir rapor var mı merkezden denetimde?

Katılımcı L: Evet var merkezden denetimde.

Araştırmacı: Neye dayanıyor bu rapor özette.

Katılımcı L: Merkez bankası verilerine, işte KKB kayıtlarına orada bütün borçlar, kredi borçları, kredi kartı borçları, kredi kartını ödeyememe ya da ne bileyim bir personel takibe girdiyse bir tedirginlik yaratır yani. O tarz icrai bir olay varsa haciz olayları varsa o da niye, öyle düşünülüyor çaresizlik anında mutlaka bir şeye yönlenebilir kaygısı duyuluyor. Onun daha pasif bir göreve çekilmesi yöntemine gidilebiliyor. Hesapları daha detay inceleniyor bu birincisi. İkincisi hesap hareketleri, giren paralar var mı, çok aşırı çıkan para var mı, hani o tarz incelemeler yapılıyor, bunların geneli de hani zimmeti bulmaya yönelik. Borçlanma evet bir şeyi var kredi kartı borcunu ödeyememe misal.

Araştırmacı: Buna dönük bir senaryo var.

Katılımcı L: Senaryomuz var evet.

Araştırmacı: Peki Şöyle sorayım başka bir soru. Meşruiyet zayıf dedin ama mesela uzun süredir aynı şubede çalışan veya şubede değil ama bir bankada uzun süredir çalışan ve yükselemeyen bir personelin böyle bir hileli işleme meyledebileceği varsayımıyla çalıştırılan bir rapor var mı? Uzun süredir yükselemeyen personelin işlemlerinin özellikle izlendiği bir rapor var mı?

Katılımcı L: Meşruiyete sokar mıyız bilemiyorum ama şöyle bir şey var. Yani personelin aşırı yani mesela bir şubede uzun süre kalması engellenir bizde. Tamam, çok fazla müşteriye tanınmasından kaynaklı olarak tamam onun hareketlerini önceden tahmin etme ihtimalinin artması ya da böyle onunla ilgili bir işlemi komisyon karşılığı misal şey yapmaya çalışmasını idare etme eylemini yani tanışıklık olayını biraz ortadan kaldırma vardır. Dolayısıyla o uzun süredir yükselemiyorum aynı yerdeyim gibi bir senaryoya çok mantıklı yaklaşmadım doğrusu.

Araştırmacı: Tamam anladım onu soracaktım ben de mantıklı mı sence diye soracaktım.

Katılımcı L: Şey mi yer değişikliği mi?

Araştırmacı: Yok yok, yer değişikliği değil, uzun süredir yükselemeyen bizim çalışmamızda bizim bankacılık işleyişimizde ve bizim kültürümüzde tabii ki uzun süredir yükselemeyen bir personelin işlemlerinin izlendiği bir senaryo sence gerekli mi?

Katılımcı L: Hiç duymadım, aklıma da gelmedi ilk defa şu an mantıklı mı?

Araştırmacı: Onu soruyorum yaklaşımın nedir buna?

Katılımcı L: Yani intikam alır gibi, çok mantıklı gelmedi bana o benim çok birinci tercihim olmazdı.

Araştırmacı: Tamam onu soruyorum tamam. Üçüncü sorum şu, bu hile kaynağı anlamında, bankada fırsatla alakalı fırsat da bir hile sebebi fırsatların önüne geçilmesi adına yani fırsatların zeminini daha daraltmak adına uygulanan kontrol mekanizmalarını anlatır mısın?

Katılımcı L: Az önce söyledim uzun süre evet...

Araştırmacı: Sistemsel ve manuel olarak kontrollere örnek verebilir misin? Birer tane yeter benim için manuel zaten o herhâlde bahsettiğin.

Katılımcı L: Evet hızlı rotasyon yani şube içi şube içi diyorum rotasyonlar.

Araştırmacı: Aynı şubede uzun süre hizmet verememesi.

Katılımcı L: Verememe müşteriden biraz kopartıyor ama bu hem önüyor kapatmak adına hem de aslında müşteriyle aşırı ilişki şeyini engellenmesini sağlıyor. Bizim böyle bir uygulamamız var bu birincisi yani manuel anlamda. Ama sistemsel olarak çok fazla.

Araştırmacı: Birkaç tane örnek versen yeter benim için.

Katılımcı L: Riskin önlenmesi adına çift kontroller mesela.

Araştırmacı: Kontrol tabii evet.

Katılımcı L: İkinci imza, ikinci teyit kontrollerimiz çok fazla bizim.

Araştırmacı: Nede mesela?

Katılımcı L: Yani büyük montanlı mesela hani bir senaryo var, vadeden önce çıkıyorsa zimmet olma ihtimali yüksektir, mesela bir alışkanlığın bankacılık teamülünün dışına çıkmak genelde olağanın dışına çıkma riskli bir unsur olarak başta o yapılır. Mesela onun arkasında şey gelir vadeden önce bir vadeli hesap bozularak faizden vazgeçiliyorsa bunun zimmet olma ihtimali akla gelir. Dolayısıyla onu hemen bir ikinci kontrol, bu sistemsel olarak yani mesela iki kişi bu işlemi onaylayabilir. Mesela bu bir sistemsel kontrol, yeri gelir bir milyon üstüye der sadece müdür onaylasın. İkinci kontroller aslında bir tür sistemsel kontroldür.

Araştırmacı: Peki sence merkezden denetim hileli işlemlerin önüne geçmek adına önleyici bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilebilir mi? Yani merkezden denetim uygulamaları proaktif anlamda önlem almak noktasında bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilebilir mi?

Katılımcı L: Caydırıcılık anlamında evet zaten.

Araştırmacı: Konuşmamızda çok geçti ama evet tekrar burada vurgulamak istediğim için soruyorum.

Katılımcı L: Denetim yani bence öyle derdi üstatlar denetimden ziyade caydırıcılığımız bizim daha asıl aslında. Öyle bir rolümüz var, o da nasıl, aslında şey gibi, bulunan her zimmet her başan her şey aslında caydırıcılığın düzeyini artırmakta da etkili. Çünkü şöyle bir şey vardır bankadaki 100 liralık bir 500 liralık bir zimmet bile bizim için çok büyük bir etkisi vardır. Aslında baktığınızda banka için 500 lira hiçbir şey değilken onu yakalamak hani bu şu düşünce ile de olmuyor bugün 500 yapan yarın 5000 50000, öyle bir şey de değil o aslında seni yakalıyoruz bak bunu yakalıyoruz. İzleniyorsunuz yani sen de yaparsan seni de yakalarım amacına hizmet etmek adına o şube ile ilgili soruşturma açılır. Yoksa normalde 500 lirayı elinden alıp adamı çıkarıp gönderebilirsin ama biz mesela öyle bir yöntem tercih etmeyiz birazcık iş dallandırılır.

Araştırmacı: Evet merkezden denetimin o zaman bu zimmet konusunda yaptığı tespitler de personel üzerinde bu anlamda bir önleyici caydırıcılık duygusu oluşturuyor.

Katılımcı L: Tabi ki etkisi var. Zaten şöyle bir şey oluyor merkezden denetim bir tespiti yapıyor çoğu zaman netleştiremiyor ya da netleştirilebiliyor öyle ya da böyle bir pat diye bir gün bir müfettiş soruşturma yapmak için şubeye geliyor. O şube biliyor ki hani bu nereden öğrenildi anlıyor.

Araştırmacı: Arka planından şüpheleniyor.

Katılımcı L: Bir yerden bir şeyden şey oluyor ama dediğim gibi bu yaygın biliniyor mu bence bilinmiyor.

Araştırmacı: Sen bunun yaygınlaştırılmasını daha doğru görüyorsun, farkındalığın artırılmasını.

Katılımcı L: Ya biraz galiba aslında şu an fark ettim, biz daha çok yaptığımız eylemlerle onu duyurabileceğimizi düşünmüşüz. Ama evet gerçekten de senin dediğin gibi bir anketle bir aba altından sopa gösterme ile de yapılabilir miş aslında.

Araştırmacı: Evet yani sadece siz yapın da biz bulalım üzerinden farkındalık oluşturmak genel anlamda bir farkındalık düzeyini artırmaya yeterli olmayabilir.

Katılımcı L: Evet çünkü şubede şey hissediliyor. Mesela bu ara çok biz bir buçuk yıldır denetim görmediğimiz için bu ara her hareket akışında imzasız fiş bırakmama yani şu an, ama gittiği gün yani müfettiş gittiği gün gevşeme yaşanacak mesela. Ya o anlamda iç kontrol de çok sık geldiği için faydası olan bir ekip ama hani evet gelecek bu aralar aman dikkat edelim anlık her şeyi yapalım kafası evet oluyor.

Araştırmacı: Tamam o zaman başka bir soruya geçebiliriz merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması yapacak olursak eğer, sence merkezden denetim uygulamaları yerinden denetim uygulamalarını zamanla nasıl etkileyecek?

Katılımcı L: Yani merkezden şimdi yine aynı şey merkezden denetimin şeyi aslında kaynağı veri. Merkezden denetim daha böyle işlem, hareketler oradan gelen verileri toplayabilirken yerinden denetimin şansı belge, ıslak imzalı belgeler bence.

Araştırmacı: Ve gözlemler.

Katılımcı L: Ve gözlem. Şimdi şey oldukça, bu belgelerin sisteme yükleme şu an bankacılıkta çok favori bir noktaya geldi. Öyle oldukça şey artıyor, merkezden denetimde mesela çalışan kişinin yerinden mesela sıklıkları artıyor. Eskiden altı ayda bir geliyorsa şimdi, şu an yerinden denetim iki yılda bir geliyor gibi şeyler var.

Araştırmacı: O zaman merkezden denetim zamanla yerinden denetimin ağırlığını merkeze doğru kaydırıyor.

Katılımcı L: Evet yerini almaya başlayacak, yerinden denetim daha biraz şey olacak dediğin gibi, bir görünüm bir bakalım, daha gözleme yönelik bir şey tespit edebilir miyim, hani gidip açıp dosyaları sıra usulü incelemekten ziyade.

Araştırmacı: Doğrudan şöyle sorsam ikamesi olabilir mi?

Katılımcı L: Birebir olmaz. % 75 olur.

Araştırmacı: Kalır diyorsun yerinden denetim.

Katılımcı L: Kalır, ha şu da olabilir ama nasıl kalır, yani bence yüzde yüz ikamesi olamaz. Öyle bir şeye inanmıyorum ama yerinden denetimin gücünü alır, gidip bir şubede iki ay kalmayı engelleyebilir. Ön bir hazırlıkla belki önce sistemler üzerinden risk odaklı bir hazırlık yapıp yerinden denetime gidip de ne alacağına tabi yerinden denetimi sadece şey diye de görmemek gerekiyor oraya gidiyorsunuz işte personelin karakterine kadar tanımaya başlıyorsunuz.

Araştırmacı: Orada bir başlık açabilir miyim yerinden denetimin zamanla ağırlığını azaltacak dedik merkezden denetim. Yani yerinden denetimin orada harcayacağı vakti verimli hale getirecek daha etkin denetim belki de sağlayacak.

Katılımcı L: Risk odaklı denetime dönecek.

Araştırmacı: Evet risk odaklı denetim anlamında daha etkin bir çalışmaya zemin açacak. Şimdi yerinden denetimin bu anlamda denetim anlamında harcayacağı vakit azaldığında yerinden denetimin...

Katılımcı L: Müfettiş yaşam kalitesi artar.

Araştırmacı: İkinci başlığımız şu bu konuyla alakalı, bu soru ile alakalı. Şimdi merkezden denetim faaliyetleri yerinden denetim anlamında rutin denetim faaliyetlerini bir anlamda merkeze kaydıracak dedik. Peki, şöyle sorsam, rutin olmayan denetim dediğimiz inceleme ve soruşturmaya merkezden denetimde gelecekte nasıl değerlendiriyorsun, orada da merkeze doğru bir eğilim olur mu sence?

Katılımcı L: Yerini yani şöyle inceleme belki bir ihtimal ama soruşturma hayır.

Araştırmacı: Neden?

Katılımcı L: Soruşturmada temas esastır ama yani o bir zorunlu unsurdur. Ama yine şöyle olabilir orada üç ay geçirmesi yerine orada on beş günlük iş bırakma noktasına getirilebilir.

Araştırmacı: Anladım ama yerine gitmesi...

Katılımcı L: Şart. Soruşturmanın esasında çok fazla şey vardır, anlatım alma, mesela iletişim esası, iletişim esası vardır. Her şey sorularak bir de mesela savunma var, bilmem o kişiye mutlaka onun sorusunu sorma, örneklerle gösterme, ispatlarla onu şey yapma ne derler. O tarz bir esas vardır. Ben soruşturmanın öyle bir noktaya soruşturmanın temas etmeden çok ben etik olacağını zannetmiyorum.

Araştırmacı: Tamam rutin denetim faaliyetleri kayabilir ama inceleme ve soruşturmada inceleme de belki ama soruşturmada...

Katılımcı L: Yani incelemede şeyine göre.

Araştırmacı: O da ama ifade alman gerekirse herhalde incelemede de yine...

Katılımcı L: Yine gitmek gerektiğini düşünüyorum. O yerinden denetimin yüzde yüz ikame şansı yok soruşturmada hiç yok.

Araştırmacı: Tamam son olarak yine bu konuya bağlı olarak şöyle bir şey sorsam. Sence yerinden denetim tercümesi olmaksızın merkezden denetimin etkin çalışması mümkün mü? Hani yerinden denetim merkezden denetime kayacak ama ağırlıklı olarak, sen tamamen zaten üstlenemez dedin, yerinden denetimde bir tecrübe edinmeden merkezden denetimde etkin çalışma yapılması mümkün mü?

Katılımcı L: Ya şöyle yerinden denetim yapmadan merkezden denetim iki ayrı yerden düşüneceğim. Birincisi aklıma deneyim kısmı geldi, deneyim kısmı biraz ustadan çırağa sistemi olduğu için hani yerinden denetimde de bir insan yetiştirebilir hani o açıdan

değerlendiremeyeceğim dolayısıyla hani gitsin illa ki şubede görünsün gibi şeyle değil. Ama yani işleyiş görme açısından dersek işleyiş orada görmeden yapabilir mi merkezde yani çok yapılmaz demeyeceğim ama.

Araştırmacı: Etkin olur mu?

Katılımcı L: Etkin olur mu işleyiş görmek denetim kalitesini ne kadar artırır, noktasından bakacağız buna dolayısıyla aslında. Yani şunu da söyleyeceğim çok başka bir yere geçecek ama hani yerinden denetim yapmak da çok şube işleyişini görmemizi sağlamıyor yani onu itiraf etmek zorundayım.

Araştırmacı: Şöyle bir şey sorsam o zaman.

Katılımcı L: Hani belki şu anki kafamla söylüyorum belki o işin yapılışını içinde yaşamıyorsa.

Araştırmacı: Tamam onu bir sonraki soruda ayrıca soracağım.

Katılımcı L: Tamam. Ama evet şöyle etkili olabilir, o çocuğu operasyonun ortasına koyuyorsan denetim bir odaya çekilme olayından yola çıkacağım orada duydukları.

Araştırmacı: İşleyişe bir anlamda ortak olması.

Katılımcı L: Gördükleri, gözlemedikleri genel hani tabi ki inanılmaz bir deneyim merkezden denetimdeki sadece oradaki deneyim onu sağlamaz çünkü o insanları tanımamış oluyoruz biz. Aslında karakteristiğini çözmemiş oluyoruz yani yapan insanın karakteristiği de çok önemli o anlamda.

Araştırmacı: Gözlem gerekiyor diyorsun.

Katılımcı L: Zaten ben yerinden denetimi o anlamda daha çok biraz tercih ettiğimi fark etmişindir merkezden denetimde biraz bilgisayarlaşma var.

Araştırmacı: Tabi tabi makineleşme var orada.

Katılımcı L: Kafayı makinalar, evet o var. İnsana orada onun da artıları olmakla birlikte son çözüm anında yerinden denetimin çok etkili olduğunu düşünüyorum, o anlamda önce onu görmesi daha mı iyi, iyi tabi ki.

Araştırmacı: Tabi yerinden denetimin merkezden denetimin etkinliğine tecrübe anlamında...

Katılımcı L: Katkısı çok fazla.

Araştırmacı: Olabilecek, olur diyorsun, olacaktır diyorsun.

Katılımcı L: Tabi bir de şu da var merkezden denetimde bir senaryoya tek başına bak bak bakla yerinden denetimde gördüğün o çeşitlilik çok farklı. O çeşitliliği alacaksın ki bu tarafta daha farklı senaryolar yaz yani. Her şey bir senaryo.

Araştırmacı: Senaryoyu da besler mi diyorsun?

Katılımcı L: Tabi ki besler.

Araştırmacı: Senaryo çeşitliliğini de mi besler, öyle mi?

Katılımcı L: Tabi ki aynı senaryoyu baktığın bir raporda başka bir şeyden yakalayabilir. Yine öyle ihtimaller var, bunlar çok iç içe şeyler. Dolayısıyla yerinden denetim daha çeşitli, merkezden denetim biraz daha sığ kaldığını düşünüyorum, ne yalan söyleyeyim.

Araştırmacı: tamam son sorumuz bitiyor. Merkezden denetim çalışmalarının daha etkin hale getirilebilmesi adına önerilerin neler olacak, neler olabilir? Daha doğrusu sence merkezden denetim daha etkin bir hale nasıl getirilebilir?

Katılımcı L: Merkezden denetim etkin hale nasıl getirilebilir?

Araştırmacı: Aslında birisini saydık farkındalığı artırılmalı dedin mesela.

Katılımcı L: Caydırıcılık kısmını saydık. Daha nasıl etkin hale getirilebilir ya yine aslında şey senaryo çeşitliliği deneyim aslında yani.

Araştırmacı: Ben tam onu soracaktım. Mesela şöyle bir şey sorsam sana. Bir müfettiş icrai anlamda işlemlerin nasıl yapıldığına, süreçlere hakim olma yönüyle daha fazla...

Katılımcı L: Katkı sağlar.

Araştırmacı: Daha fazla süreçlerin içerisinde olursa merkezden denetim daha etkin olur mu? Ya da bu nasıl sağlanabilir onu sorayım?

Katılımcı L: Yani şeye şöyle inanıyorum. Bunu ben yine denetim olarak sadece merkezden denetim bazında söylemiyorum, tezimdir yani bir müfettiş bir yıl şubede çalışarak.

Araştırmacı: Onu soracaktım öyle mi diyorsun?

Katılımcı L: Şimdi şöyle bir şey var. Yani müfettişliğin garip bir şeyi oluyor, ego ve şeyi ne yazık ki oluyor. Hani onu belki bir süre sonra şubeye göndererek onu kırmak çok makul olmayabilir. Bir de şey bakış açısı da şubenin de duyacağı, vereceği tepki açısından makul olmayabilir. Bir de en başında ben şubeyi önce işleyiş gören bir adamın daha etkin denetim yapacağına inanıyorum.

Araştırmacı: O zaman şöyle mi diyorsun teftiş kuruluna girdikten sonra belli bir süre staj veya eğitim anlamında rol modellere, gişe personeli olabilir, bu kredi yetkilisi olabilir...

Katılımcı L: Hatta iş yapan kişi.

Araştırmacı: İcracı gibi eğitime tabi tutulursa daha etkin olabilir diyorsun.

Katılımcı L: Kesinlikle daha etkin olabilir. Şu anlamda da önemli, anlaması da çok önemli o kişinin kafa yapısını, biraz yorumlaması da çok önemli. Bu hem tespit açısından hem de gerekli yani denetim yani bir süre sonra şeye dönüşmeye başlıyor çok, denetimi yaparken şeyi çok boğuyoruz icra tarafını çok boğduğumuz bir noktaya da geliyor.

Araştırmacı: Onu anlamaya da katkı sağlar diyorsun.

Katılımcı L: Evet yani boğucu olmadan nasıl ya da o kısmı anlamak çok önemli. Şu da önemli mesela şu an ne yani yaparsa yapsın ben yaparken şu an sistemdeki açıkları hani şu an tamam neyi atlatılabirim nasıl yapabilirim?

Araştırmacı: Ancak yaparken görebilirim diyorsun.

Katılımcı L: Yaparken görüyorum. Yani bunun teftişin bu kadar bitmiş işe bakmakla o işi yapmak arasında dünya kadar fark var ve hangi aşamada ne tarz suiistimal ya da atlatma yapabileceğini görmek açısından da deneyim önemli.

Araştırmacı: Ancak böyle mümkün diyorsun.

Katılımcı L: Öyle mümkün, ben yapmaktan geçtiğine inanıyorum staj bile demiyorum yapmak diyorum.

Araştırmacı: Yapmak diyorsun tamam.

Katılımcı L: Yapmak ve o denetimin kalitesini çok artırır. Ha bu şöyle de bir şey makul olabilir. Hani biliyorsun mesela diğer milli eğitimi bilmem neydi aslında icra tarafını bitirdikten sonra müfettişliğe gider adam. Bazen çok düşünmüşümdür yeni gelmiş bir adamı denetime koymanın makul olmadığını. Çünkü benim karşımdaki adam benden daha bilgili. Benim tek bildiğim bir süre sonra sadece risk odaklı denetim yapmamdan kaynaklı yani.

Araştırmacı: Tecrübe, o da denetim tecrübesi.

Katılımcı L: Evet ya sadece denetim tecrübesi ya da risk tecrübesinin daha fazla olması ve çok yönlü bir hani her şeye bakmaktan geçen bir deneyim olması dışında hani karşımdaki adam yıllardır o işi yapıyor. Senin onun yaptığı bir şeyi kolay kolay bulman zor yani bulduğumuz şeyler bana basit geliyor.

Araştırmacı: Anladım anladım bunun etkin hale gelmesi özetle o işi yapmaktan geçer.

Katılımcı L: Yönünü de artırır. Belki zimmet konusunda çok iyiyiz yani şube personelinden daha iyiyiz ama çok fazla konu var. Yani denetim sadece denetimin ana konusu sadece suiistimal dediğin bir şey değil ki yani pazarlamaya da katkı sağlayacak bir şey bulması hani bambaşka bir durum.

Araştırmacı: Karlılık konusunda da...

Katılımcı L: Mesela şu an yeni fark ediyorum hani alınması gereken bir çok geliri almayabilirim yani hiçbir sistemsel kontrol yok müfettiş fark ediyor mu?

Araştırmacı: Tabi anladım çünkü teftişe izleme ekranı açık, icra ekranı açık değil izleme ekranları açık olduğu için icranın kontrol noktaları...

Katılımcı L: Şeyleri de sistemi de tanımıyor aslında en büyük şeyimiz yanlışımız o imiş biz sistemi tanımıyoruz. Sistemi tanımadığım için dolayısıyla nerede ne kontrol, nerede ne eksik noktasında ben zayıfımışım. Bunu ben yeni keşfettim yani dolayısıyla bence evet icradan geçmesi.

Araştırmacı: Bunun katkısı olur.

Katılımcı L: Ben belki iki sene bile normal çalışıp içeriden seçebildim yani o derece söyleyebilirim artık oralara gittim yani.

Araştırmacı: Anladım peki şöyle bir soru daha sorsam, daha etkin hale getirilebilmesi adına. Sence senaryoların beslenmesi açısından yani yine senin söylediğini aslında kapsamı içerisinde tutuyor, kapsama alanına alıyor. Teftişin dışında bir şey soracağım. Teftişin de tecrübelerinden teftiş kurulunun havuzunun tecrübelerinden değil de bankanın tecrübe havuzundan yararlanmak adına mesela başarılı şube yöneticilerinin disiplin soruşturmasından geçmemiş, örnek olan yani şubede bilinen başarılarıyla yöneticilerin bu senaryo geliştirme sürecine öneriler anlamında dahil edilmesi gibi bir uygulamanın merkezden denetimde etkinliği konusunda ne düşünürsün?

Katılımcı L: Ya ben kaynak açısından hiçbir konuda şey yapmıyorum. Yani güzel fikirmiş, ben kaynak sağlama açısından hiçbir kaynağı yanlış bulmam zaten yani.

Araştırmacı: Kaynağın teftiş kökenli olması...

Katılımcı L: Şart değil, sığ kalıyor zaten dediğim gibi, hele bir de deneyimsiz bir personelin hiçbir icradan haberi olmadan verdiği bilgi çok sığ kalıyor. Zaten deneyimle besleniyor ama bu bile iç bir deneyim, aslında teftişin kendi iç deneyimleri dolanıyor ortada.

Araştırmacı: Anladım dolayısıyla bankanın deneyimine açığım mı diyorsun?

Katılımcı L: Tabi ki icrai tarafın deneyimine kesinlikle olması gereken açığım. Hani o nasıl sağlanır böyle dediğin gibi müdürlerden olabilir.

Araştırmacı: Yani sadece müdürler de olmayabilir aslında?

Katılımcı L: Ya şöyle de oluyor aslında yaşadığımız. Sadece şöyle bir şeyimiz de yok, bir şikâyet de alabiliyoruz, bir bölge koordinatörünün bana yazdığı yazı üzerinden inceleme yapıp soruşturma da yapabiliyoruz.

Araştırmacı: Tabi bu da bir kaynak besleme.

Katılımcı L: Aslında o da icrai birimden bilgi alma. Ya da aldığım o anlatımlar esnasında süreçleri bana anlatıyor, o esnada da aslında o kişiden geri bildirim alıyorum tabi ki hani her şey bir deneyim.

Araştırmacı: Bu zaten yapılıyor ama hani bunu sistematik hale getirmek daha sistemli.

Katılımcı L: Tabi yerinden denetime gittiğimde de oradan bana bilgi geliyor. Ben o personelin hepsi ile konuşuyorum hani tabi ki her şey zaten interaktif o kadar da şey değil, pasif kalmıyorum. Ya öyle bir şey de alınabilir, gerekli midir yani böyle bir şey, evet mesela şu da var bir buçuk sene sonunda benden daha fazla şey alabilir, şu an katkı sağlayabilir, beni kullanabilir.

Araştırmacı: Onu söylemeye çalışıyorum.

Katılımcı L: Evet yani denetimden gelen müdürü de kullanabilir evet evet.

Araştırmacı: Onu söyleyecektim teftiş kökenli de olabilir bu.

Katılımcı L: Olabilir teftiş de olabilir.

Araştırmacı: Hem denetime hakim hem şube...

Katılımcı L: Bacağma hakim bir insanın tabi ki yönlendirilmesi.

Araştırmacı: Kullanabilir daha etkin.

Katılımcı L: Tabi ki kullansınlar hatta yani o faydalı bir şey olur. Yani kaynakta ben şeye gitmem yani hani bu böyle yanlış bir kaynak gibi bir şeye gitmem yani.

Araştırmacı: Kısıta gitmem diyorsun.

Katılımcı L: Amaç sonuçta iyi bir denetim yani.

Araştırmacı: Tamam çok teşekkür ederim.

Katılımcı L: Rica ederim.

Araştırmacı: Eklemek istediğin bir şey varsa memnuniyetle dinlemek isterim yoksa çok teşekkür ederim.

Katılımcı L: Evet sesli düşündüm ben teşekkür ederim.

Araştırmacı: En yakın zamanda görüşmek üzere diyorum.

Katılımcı L: Teşekkürler görüşürüz.

KATILIMCI M

Araştırmacı: ... Bey hoş geldiniz.

Katılımcı M: Hoş bulduk.

Araştırmacı: Teşekkür ederim öncelikle görüşme teklifimi kabul ettiğiniz, beni geri çevirmediğiniz için. Daha önce görüşme ile alakalı sizinle irtibata geçmiştim. Burada amaçlarından da bahsetmiştim. Özetle görüşmemizin amacı merkezden denetimin hile denetimi bağlamında etkinliği üzerine oturan bir görüşme olacak.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Burada merkezden denetimin yapılaş şekli, merkezden denetimin şube faaliyetler üzerindeki etkisi, personel üzerindeki etkisi, merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması, hile bağlamında etkisi ve merkezden denetimin etkin olabilmesi için sizin önerileriniz çerçevesinden ya da işte sorularından hareketle görüşmemizi sürdürmeye çalışacağız. Yine bahsettiğim üzere size şunu da ifade etmek istiyorum. Bu görüşmenin verileri benim çalışmamla sınırlı tutulacak şekilde kullanılacak.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Herhangi bir kişi adı kurum adı paylaşılmayacak.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Tamamen bilimsel etik çerçevesinde bu verilerin gizliliği ilkesine uyulacak, bu gözetilecek. Bunu da ifade etmek istiyorum, eğer izin verirsiniz başlayabiliriz.

Katılımcı M: Tamam olur başlayalım.

Araştırmacı: Öncelikle kendinizi kısaca tanıtır mısınız?

Katılımcı M: İsmim ... İstanbul Üniversitesi mezunuyum. 2007 yılında ... Bankası teftiş kurulunda müfettiş yardımcısı olarak başladım. Daha sonra sırasıyla müfettiş, kıdemli müfettiş olarak devam ettim. En son bir buçuk yıl önce 2016 yılının Ocak ayında ... Bankası'nın bir şubesinde müşteri temsilcisi olarak görev pozisyonum değişti. Şu anda da ... Bankası ... Bölge Müdürlüğü'nde operasyon alanında bölüm müdürü olarak görev yapıyorum.

Araştırmacı: Tamam şu an o zaman bir Bölge Müdürlüğü'nde yönetici, müdür olarak görevimizi ifa ediyorsunuz.

Katılımcı M: Doğrudur operasyon anlamında bölüm müdürüyüm.

Araştırmacı: Tamam o zaman sorulara geçiyorum müsaadenizle.

Katılımcı M: Tabii ki.

Araştırmacı: Öncelikle merkezden denetim hakkında beni, işleyişi ile alakalı merkezden denetimin bilgilendirmenizi istiyorum.

Katılımcı M: Tabii ki merkezden denetim şöyledir. Burası aslında bir birim, bankanın genel merkezinde veya atıyorum ilgili bir lokasyonunda görev yapar. Burada çalışan kişiler müfettiş yardımcılarını ağırlıklı, yine ağırlıklı olarak müfettişler olur. Belli bir süreliğine buraya gelirler. Belli senaryolar vardır merkezden denetimde. Bir senaryo ekibi olur, onlar bu inceleyen müfettişlere göre daha uzun süre kalırlar merkezden denetimde. Onların hazırladıkları senaryolar üzerinden raporlar çalıştırılır banka geneli için. Daha sonra bu çalıştırılan raporlardan elde edilen datalar doğru mudur değil midir gerçeklik payı nasıldır diye bu müfettişlerce veya müfettiş yardımcılarınca incelenir sistem üzerinden. Eğer hani problemler kayıtlar çıkarsa burada kastettiğim problem şüpheli usulsüzlüğe konu işlemlerdir. Bunlar varsa bunlar daha detaylıca incelenir, ekstra senaryolar yazılacaksa yazılır. Bunlara göre raporlar çalıştırılır veya yerinden denetimde görevlendirilmek üzere bir müfettiş görevlendirilir. Bu arkadaş da gider yerinde işlemi inceler, gerekirse müşteri ile görüşür, olayı açıklığa kavuşturur. Bunun sonucunda da ya soruşturma açılır ya yazıya bağlanır olay kapatılır.

Araştırmacı: O zaman merkezden denetim çalışmaları ile alakalı bir senaryodan bahsettiğiniz...

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Bir de incelemeden bahsettiniz.

Katılımcı M: Evet doğrudur.

Araştırmacı: Bu senaryo ve inceleme işlemlerini ya da faaliyetlerini aynı ekip mi yürütüyor yoksa bunların iş paylaşımı var mı?

Katılımcı M: İş paylaşımı vardır. Atıyorum merkezden denetim yaklaşık 25 kişilik bir ekipse bunun bir 5 kişisi tabii rakam değişebilir, kesin değildir, bir 5 kişisi bir senaryo ekibidir. Bunlar bilgisayara daha hakim kişilerdir. Yani diğer müfettişlere göre daha komplike programlar mesela...

Araştırmacı: ACL sanıyorum kullanılıyor.

Katılımcı M: Aynen öyle aynen öyle ACL'dir, işte Business Object'tir. Rapor yazma kabiliyeti daha kuvvetli olan arkadaşlardır. Normal bir merkezden denetim incelemesinde kalan bir müfettiş 3 ay kalıyorsa bunlar yaklaşık 6 ay 7 ay belki bir yıl yani daha uzun süre kalırlar. Bunlar bu raporları, senaryo dediğimi nasıl yaparlar onu söyleyeyim.

Araştırmacı: Evet onu soracaktım ben de.

Katılımcı M: Ya geçmişte birikimli zaten bir rapor datası var şu an ... Bankası'nın elinde. Geçmişten gelen, şubelerden işte soruşturmalar oldukça her soruşturma nihayetinde yeni bir konu yeni bir senaryo yeni bir olay bunlarla mevcut raporlarını güncellerler ya da müfettiş yardımcılardan daha doğrusu müfettiş yardımcılarını değil yanlış söylüyorum teftiş kurulu üyelerinden fikirler çıkabilir.

Araştırmacı: Ha bu senaryo ekibi ile sınırlı değil senaryo üretmek.

Katılımcı M: Değildir, isteyen işte benim şöyle bir fikrim var, böyle olabilir mi diye söyleyebilir.

Araştırmacı: Katkıya açık yani.

Katılımcı M: Katkıya açık, aynen öyle gelişime açık ama bu senaryoları daha çok orada inceleme yapan müfettişler veya müfettiş yardımcılarını yani o ekip söyler kalan yani. İncelemeyi yapan ekibin katkısı %90'dır.

Araştırmacı: Anladım anladım %90 onların ürettiği bir senaryodan bahsediyoruz.

Katılımcı M: Aynen öyle.

Araştırmacı: Ama senaryoların gelişimi konusunda zannediyorum kurulun tamamının da fikirlerinin beyan edilmesine açık bir işleyiş var.

Katılımcı M: Aynen öyle çok dinamik bir süreçtir, bir rapor yapıldı kesindir, kanundur, değişmez değildir yani.

Araştırmacı: Anladım. Aslında o da hileli işlemlerin ya da usulsüzlüğe konu olan işlemlerin zannediyorum zamanla değişmesi hani ihtimaline dönük olarak yenilenme ihtiyacının ortaya çıkmasına dayanıyor.

Katılımcı M: Aynen öyle yani nasıl bir şey olabilir, atıyorum işte incelemeci arkadaş bir senaryo bahseder bu senaryonun olabilirliği hani gerçekten yapılabilir mi böyle bir işlem diye önce rapor, senaryo ekibi tarafından rapor diline dökülür, banka genelinde çalıştırılır. Çıkan datalar anlamlı mı değil mi diye derin bir inceleme yapılır. Eğer evet bu rapordan güzel sonuçlar çıkıyor denirse o rapor geliştirilmek üzere devam hani rutin olarak çalıştırılmaya devam eder, geliştirilir.

Araştırmacı: Anladım üzerinde o raporun hassasiyetle çalışılır.

Katılımcı M: Aynen ama anlamsız kayıtlar getiren bir rapordur, çok kayıt getirir, incelenmesi mümkün olmayan bir veri havuzu getirdiği zaman o rapor genellikle hani sadece o anda bırakılır daha devam edilmez.

Araştırmacı: Anladım elenir yani.

Katılımcı M: Aynen öyle.

Araştırmacı: Şöyle bir şey sormak istiyorum. Merkezden denetimde bu inceleme ve senaryo ekibi olarak bahsettiğimiz ekiplerde çalışan müfettişlerin seçim süreci nasıl, ne gözetiliyor burada?

Katılımcı M: Seçim süreci şöyle. Genellikle burada çalışan arkadaşlar müfettiş yardımcılardır ve müfettişlerdir ve bunların kıdem yılı olarak yaklaşık bir şey vermek gerekirse müfettiş yardımcılar için konuşuyorum bir yıl ile 3 yıl arasındaki kişilerdir, ondan önce çağrılmaz. Çünkü hani bu kişinin daha bankacılık teamüllerini hani işlemleri öğrenmeleri için sahada öğrenmeleri sahada işte üstatlarının yanında, şubelerde önce bir temeli almaları istenir. Daha sonra müfettiş olan arkadaşlardan da yaklaşık 3 yılla 5 yıl arasında deneyimi olan kişiler çağırılır. Bunların hani seçimi, daha kıdemli müfettişin burada çağrılmamasının sebebi hani iş biraz durağandır. Çünkü ofiste sürekli bir rapor incelemek genelde kıdem almış müfettişlere hani 5 yıldan daha deneyimli müfettişlere bir süre sonra yorgunluk yaratır mesleki olarak ve çok hani genç arkadaşlar kadar şey olamazlar, istekli, inceleyici olamazlar. Artı ne kadar deneyimsizseniz o kadar incelemeye meraklısınızdır.

Araştırmacı: İştahınız var demektir.

Katılımcı M: Aynen öyle. Ondan dolayı dediğim gibi bir yılla 5 yıl arasındaki arkadaşlar çağırılır. İlk çağırılma süreci şöyle olur genelde kurul bünyesindeki müfettiş yardımcısı ve müfettişlerin birçoğunu almak ister. Yani rotasyona tabi olarak 3 aylık sürelerde.

Araştırmacı: Onu soracaktım.

Katılımcı M: Aynen öyle bu ilk seçim süreci sırası gelen gitmek şeklindedir. İlk başta müfettiş yardımcılar için çok detay bir şey yoktur. Hani iş başında görmek isterler onları.

Araştırmacı: Tamam, evet. O zaman ilk önce yerinden denetim tecrübesi daha sonra merkezden denetim çalışması şeklinde...

Katılımcı M: Doğrudur.

Araştırmacı: Bir süreçten bahsediyoruz değil mi?

Katılımcı M: Aynen öyle. Dediğim gibi bu ilk çağırılma süreci tamamen sıraya bağlanmış bir şekilde ve rotasyon olarak herkes sırayla gidecek, bunu yapacak belli bir süre şeklinde. Daha sonra bu arkadaşlar 3 aylık süredeki çalışma tempolarına işte beğenilip beğenilmemelerine işte inceleme kabiliyetlerine göre daha sonra bu dediğim işte 3 yıldan sonra tekrar çağrılabilirler. O ikinci çağırılma artık tamamen şeydir, o kişilerin orada çalıştıkları süreler boyunca yaptıkları çalışma performanslarına göre. O nedenle çağırılır.

Araştırmacı: Anladım. O zaman şöyle diyebiliriz zannediyorum kurul bir rotasyon uyguluyor ve havuzun yani teftiş kurulundaki insan kaynakları havuzunun bütününden istifade etmeye dönük bir politika gözetiyor.

Katılımcı M: Aynen öyle aynı zamanda oradakilerin potansiyelleri de fark ediyor.

Araştırmacı: Evet böylece...

Katılımcı M: Aynen öyle.

Araştırmacı: Aslında merkezden denetime en verimli olabilecek kişilerin seçimi de ancak böyle mümkün olabiliyor.

Katılımcı M: Aynen öyle. Doğrudur doğrudur.

Araştırmacı: Şöyle bir şey sormak istiyorum bu inceleme yapma sürecinden bahsettiğiniz ya...

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: İnceleme yaparken müfettişlerin ellerindeki araçlar sadece kayıtlar mıdır? Yani müfettiş önüne bir ekran geliyor bir data serisi var orada...

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: O datalara bakıp inceleme yapan ekipten bahsediyorum, bu hileli işlem olabilir, olmayabilir şeklinde bir tahmini ile mi sadece ilerleyebiliyor, bunun ötesinde kullanabileceği araçlar var mı?

Katılımcı M: Var o dönem dönem değişiyor. Kurulun yönetim felsefesi ile alakalı. Yani nedir ben de hani merkezden denetimde çalışmıştım bir dönem bizim çalıştığımız dönemde şubelerden fiş isteniyordu, hani şüpheli görülen işlemlerde müşteri imzası var mıdır, hani herhangi bir şey var mıdır yok mudur şeklinde belli bir yine kendi içerisinde anlamlı olacak şekilde hani usulsüzlüğü ortaya çıkaracak şekilde veya bir fiş grubu isteniyordu.

Araştırmacı: Bir destekleme anlamında aslında.

Katılımcı M: Doğrudur. Ondan sonra vazgeçildi şu anda bildiğim yanlış bilmiyorsam ki şeydir bilgisayarlarımıza kamera yüklendi. Dolayısıyla siz artık şubede işte kameranın gidebildiği kadar 3 ay, 5 ay, 9 ay, bir yıl işte ona göre işlemin yapıldığı andaki şubenin güvenlik kameralarına ulaşabiliyorsunuz.

Araştırmacı: Yani o işlem yaparken orada müşteri var mıydı?

Katılımcı M: Müşteri var mıdır yok mudur? İşte gerçekten müşteri vardır ama ona para ödenmiş midir ödenmemiş midir para alınmış mıdır? Bunların hepsini müfettişler artık çok kısa sürelerde görebilmektedir.

Araştırmacı: Tamam anladım, teşekkür ederim. Benim için çok açıklayıcı oldu merkezden denetim ile alakalı verdiğiniz bilgiler. Eğer ekleyeceğimiz bir şey varsa çok dinlemekten hani mutlu olurum. Ama daha sonra eklerim diyorsanız başka bir soruya geçeceğim.

Katılımcı M: Daha sonra eklerim.

Araştırmacı: Tamam 2. sorumuz da şöyle. Merkezden denetimin bu bahsettiğiniz işleyişi aslında iç denetimin ayrı bir aracı olarak görüyoruz merkezden denetimi biz. İç denetim işte yerinden denetim merkezden denetim şeklinde iki bacadan ilerliyor şu an bir de IT denetimi var bankalarda.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Peki bu merkezden denetimin bu işleyişinin şube personeli üzerindeki etkisinden bahsedecek olursak böyle çalışan bir iç denetim sistemi yani merkezden denetim sizce tecrübelerinize dayanarak bir yönetici olarak ve daha önce müfettişlik yapmış bir banka çalışanı olarak hem teftiş tecrübelerinizin hem de yöneticilik tecrübelerinizin doğrultusunda beni cevaplamamızı isteyeceğim. Sizce merkezden denetim çalışmalarını şube çalışanları üzerinde nasıl etkiler doğuruyor?

Katılımcı M: Şöyle aslında birkaç etki var. Bunlardan bir tanesi caydırıcılık, en basitinden sürekli izlendiğinizi bilerseniz usulsüzlük yapmaya meyilli bir insansanız bunu kafanıza koymuşsanız bunun yollarını aramak zorundasınız. Eğer sürekli izlendiğinizi bilerseniz çok kolayca hani tabii ki engelleyemezsiniz bu adam çünkü kafasına bunu koymuş bu da sistemsel bir risktir, bankacılık riski.

Araştırmacı: %100 kapatmak zaten mümkün olmayabilir.

Katılımcı M: Mümkün değil ama ne olur çok basit yöntemle usulsüzlük yapılmasının bankanın itibar kaybı veya maddi anlamda bir kayıp olmasının önüne geçersiniz. Diğer yararı nedir diye soracak olursanız, olay yapılmıştır sizin bir raporunuzu düşmüştür. Siz bunu incelemede bulduğunuz zaman ne olur o usulsüz işlem yapan personelin daha fazla işlemlerini arttırmasını engellersiniz.

Araştırmacı: Önleyici de olur bu anlamda.

Katılımcı M: Aynen öyle hem caydırıcılığı var artı usulsüz işlemlerin devam etmesini önleme şeyi var, faydası var. Dediğim gibi bu kadar şu anda aklıma geliyor.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey sorsam, anlattıklarınızdan benim çıkarımım şudur desem beni acaba hani destekler misiniz? O zaman personelin görevleri sırasında daha dikkatli ve özenli olmalarını...

Katılımcı M: Kesinlikle kesinlikle sağlar.

Araştırmacı: Sağlar diyorsunuz.

Katılımcı M: Hatta başımdan geçen bir olayı anlatayım bir şubemizde teftişteyken işte yine böyle merkezden denetimimiz bir rapor çalıştırmış ve bir takım kayıtlar düşmüş. Bunlar bize anında gönderildi daha şubede iken şubeden çıkmamışken.

Araştırmacı: Evet siz şube teftişindesiniz.

Katılımcı M: Aynen öyle Ben olağan teftişinde iken aynı zamanda belli senaryolara göre raporlar çalıştırılmış Türkiye genelinde. Merkezden denetim ekibi bunu incelerken bazı kayıtların şüpheli olduğunu düşünmüşler ve yerinden incelenmesi için bana göndermişler. Daha sonra ben inceledim, bir sıkıntı olmadığına kanaat getirdim müşteri ile görüştük hani.

Araştırmacı: Gerekli verilerle desteklediniz.

Katılımcı M: Aynen öyle ve yazımızı yazdık, yukarıya bildirdik. Tabii o sırada bunu yaparken şube personeli ile bunu paylaştık. Mesela büyük bir şubeydi ve güvenlik görevlisi birkaç tane idi. Dolayısıyla hani bazı güvenlik görevlilerinin görevin gerektirdiği ciddiyeti davranmadığını biliyorduk zaten. Daha sonra ben özellikle herkesin içerisinde hani duyulması için işte kamera ile izleniyorsunuz, lütfen daha dikkatli davranın dediğim anda bahsi geçen güvenlik görevlisinin duruşu bir anda değişti, yukarıdan izleniyor muyuz biz diye anında adam hal hareketlerine çeki düzen verdi.

Araştırmacı: Anladım yani bu o zaman onların bir anlamda ne diyelim yani işlerine daha motivasyonla yaklaşmalarını...

Katılımcı M: Doğrudur.

Araştırmacı: Yani daha dikkatli ve özenli az önce bahsettiğiniz gibi çeki düzen vermelerini temin edebiliyor.

Katılımcı M: Doğrudur, kendilerine hal ve hareketlerinde davranışlarında özenli olmalarını sağlıyor.

Araştırmacı: Zaten hile konusunda da bir önleyici etkisinin olduğundan bahsetmişsiniz.

Katılımcı M: Kesinlikle kesinlikle.

Araştırmacı: Şöyle bir başlık daha açmak istiyorum bu ana soru bağlamında personel üzerindeki etkisi ile alakalı. Peki, şöyle bir şey sorsam caydırıcıdır dediniz.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Hileli işlemler konusunda yani birkaç defa düşünmeye iter personel.

Katılımcı M: Doğrudur daha alternatif yollar aramasını...

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey sağlar mı merkezden denetim, ben izleniyorum, devamlı yaptığım işlemler takip ediliyor...

Katılımcı M: Doğrudur.

Araştırmacı: Dolayısıyla ben yaptığım işlemler konusunda hile olmasa bile bu...

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: hatalı bir personel olarak devamlı raporlara düşmeyeyim.

Katılımcı M: Doğrudur.

Araştırmacı: Dolayısıyla ben kendimi biraz geliştireyim. Yani personelin eğitim açısından kendine biraz daha hani bir kulvar oluşturmasına merkezden denetim sizce nasıl katkı sağlar?

Katılımcı M: Yani tabii burada personelin kişiliği de önemli tabii. Bazı insanı siz ne kadar seni izliyorum, yapıyorum deseniz de yola gelmeyecektir veya atıyorum hal ve hareketlerine bir düzen sağlamayacaktır. Ama hani kişi kendini geliştirmek isteyen birisi ise kariyer yapmak istiyorsa bankada hedefleri varsa ve bunların da yarın öbür gün atamasında, yükselmesinde, pozisyon

değiştirmesinde olumsuz olacağı yöneticileri tarafından kendisine sık sık dile getiriliyorsa bu kişi için kesinlikle işlemlerini düzeltme, kendini geliştirme anlamında faydalı olacaktır.

Araştırmacı: Tamam o zaman şöyle bir başlık daha açayım son bu ana soru bağlamında.

Katılımcı M: Tabi ki.

Araştırmacı: Bankanızda personelin merkezden denetimle alakalı görüşlerinin alınmasına dönük olarak bir geri bildirim mekanizması çalıştırılıyor mu? Yani sizin gözünüzden bir yönetici gözünden veya bir müfettiş gözünden bana anlattınız, merkezden denetimin etkisi bu dediniz. Peki, personelin dünyasında merkezden denetim etkisi nedir acaba diye bir iç müşteri anketi şeklinde düşünebiliriz bunu, böyle bir uygulamanız var mı?

Katılımcı M: Böyle bir uygulamamız yok.

Araştırmacı: Peki sizce bu uygulamanın olması gerekli mi ya da olması ne getirir bunu bir değerlendirmenizi istesem?

Katılımcı M: Gerekir mi diye düşündüğümüz zaman yani olabilir. Ama hani inanın yapılabilirliği konusunda çok emin değilim. O da şundan dolayı, sonuçta burada bir çıkar çatışması olabilir. O da nedir? Sonuçta merkezden denetim ekibi şubeleri inceliyor. Dolayısıyla burada nedir işte bir taraf usulsüz bir işlem var mı diye arayan bir taraf var. Aynı zamanda da işte usulsüz işlem yapmadığını iddia eden bir taraf var. Hani bunun içerisinde masum, masum demeyeyim ama usulsüz işlemi yapan var, yapmayan var.

Araştırmacı: Saiki hile olmayanlar olabilir.

Katılımcı M: Aynen öyle, dolayısıyla bir çıkar çatışması olduğu için zamanında bu deneme şeyi vardı, bir ara şeyi geçmişti, siz söyleyin konusu, yapılınsı mı yapılmasın mı diye ama dediğim gibi bu çıkar çatışması yaratır, genel sonuçlar olumsuz olabilir. Ben daha sonra bundan vazgeçildi diye hatırlıyorum.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey sorayım o zaman buna dönük olarak. Sizce bankanızda personel nezdinde merkezden denetimin farkındalığı yeterli düzeyde mi işte biliyor mu merkezden denetimi?

Katılımcı M: Çok bilmiyorlar aslında. Bu da dediğim gibi neden sizin denetim yaptığınız zaman kullandığınız mekanizmalar önemli, hani aletler. Demin sorduğunuz soruda vardı, araçlar yani nedir? Eskiden kamera kayıtları izlenemiyordu. Tek o işlemde usulsüzlük olmadığını anlamaya yönelik tek yapabileceğiniz şeyler fiş istemek, şubeyi arayıp hani daha sonra ikna olursunuz. Bir de bu işlemi yapan personelden onun yöneticisinden bu işlemi dinlemek, hikâyesini artık ikna olmazsanız müşteri ile görüşmek gibi bir takım işlemler vardı. Dediğim gibi şu an ne oluyor kamera ile kayıtları izleyebiliyorsunuz. Siz kamera ile kayıtları izlediğiniz zaman fiş isteminize gerek kalmıyor.

Araştırmacı: Bu paylaşımaya gerek kalmıyor.

Katılımcı M: Evet ama sizin kamera ile bu şubeyi izlediğinizi şube bilmiyor. Çünkü işlem daha o anda kapandı. Sonuçta sizin kafanızda net bir şey var, işlem usulsüzdür veya değildir veya şüphelidir bunun gibi. Yani dolayısıyla eskiye nazaran dediğim gibi bilinirlik azaldı dediğim gibi. Ben şubede kamera ile izlendiğini söylediğim anda bu iki senelik bir olay anında personel kendini topladı.

Araştırmacı: Tam buna dönük olarak o zaman şöyle bir şey sormak istiyorum son olarak bu konu ile alakalı.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Merkezden denetimin personelin dünyasında farkındalığı artırdığınızda...

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Etkinliğinin sizin gözünüzden direk tecrübenizden arttığını söylediniz.

Katılımcı M: Doğrudur.

Araştırmacı: O zaman personele merkezden denetimin farkındalığını artıracak araçlar kullanılması, yani iç müşteri anketi olabilir bu ya da işte başka yöntemler olabilir, merkezden denetimin daha etkin hale gelmesi yönünde bir kazanım sağlayabilir mi?

Katılımcı M: O belki merkezden denetimin etkinliğinden ziyade demin sorduğunuz personelin kendini geliştirmesi hal hareketlerine çekidüzen vermesine fayda sağlayabilir. O zaman ne olur, ne denir işte personelin bundan bir şey olmaz çünkü işlemde gerçekten usulsüzlük yoksa genelde personelin bakış açısı budur. Benim verilemeyecek bir hesabım yok zaten ben müşteri adına işlem yapıyorum. Hani bunların önüne geçer dolayısıyla da merkezden denetimin iş yükünü azaltır. Anlatabiliyor muyum? Ha ne olur siz 300 kayıta bakacağınıza içinde hani usulsüz olan olmayan kayıtları inceleyeceğinize 10 tane kaydı incellerseniz, en riskli kayıtları incellerseniz ve enerjinizi bunlara yönlendirirsiniz. Bu da etkinliği artırır. Bu açıdan baktığımız zaman artırır kesinlikle.

Araştırmacı: Çünkü biz zaten merkezden denetimde zannediyorum sıra usulü bir denetim öngörmüyoruz zaten. Yani sıra usulü değil de risk odaklı bir denetim anlayışının bir sonucu.

Katılımcı M: Aynen öyle sıra usulü çok kayıt gelir, dolayısıyla bunları sizin hani bakabilecek hani personel ayıracak bir vaktiniz yoktur. Dolayısıyla içinde belli bir mantağa göre kendi başınıza bir şeyler risk algınızda göre de belli seçimler yaparsınız, örneklem alırsınız, bunlardan yola çıkarak gidirsiniz.

Araştırmacı: Tamam anladım. O zaman teftiş kurulu gözünden değil de bir sabit görevde bir banka çalışanı gözünden farkındalığı artıracak araçların denetimin etkinliğini de faydalı olabileceğini söyleyebilir miyiz?

Katılımcı M: Doğrudur aynen az önce de bahsettiğim gibi kesinlikle artıracaktır.

Araştırmacı: Tamam teşekkür ederim başka bir soruya geçiyorum o zaman.

Katılımcı M: Tamam.

Araştırmacı: Şimdi şube personeli üzerindeki etkisinden bahsettik. Peki, şube faaliyetlerine katkısından bahsedecek olursak, aslında şöyle, sizce merkezden denetim şube faaliyetlerine ne yönde katkılar sunuyor, katkıları nasıl? Şunu sormaya çalışıyorum, mesela şube yöneticisinin bütün personelin işini kontrol etmektir sorumluluklarından birisi.

Katılımcı M: Doğrudur.

Araştırmacı: Ama ana sorumluluğu zannediyorum o değil.

Katılımcı M: Doğru.

Araştırmacı: Hani bu yönden bu bağlamda bir değerlendirme yapmanızı istesem?

Katılımcı M: O açıdan baktığımız zaman sonuçta merkezden denetim riskli kayıtlar bulunduğu zaman bunlar müdürlere de bildirildiğinde bir kere müdür de şu olacak. Benim şubemde çok fazla riskli işlem yapılıyor, raporlara konu veya yapılmıyor. İşte atıyorum sonuçta ki o müdür de personelini uyaracaktır. Çünkü şube müdürünün öncelikli hedefi kredi bulmak, şubesinin kredi rakamlarını, kar rakamlarını artırmak, operasyon ikinci aşamada gelir.

Araştırmacı: Evet evet ama o da sorumluluklarından birisi.

Katılımcı M: Kesinlikle ama ne olur, onun altında bir operasyon yetkilisi olduğu için işlemler müdüre gelmeden bir ön eleme sürecinden, ön bir yetkiliden geçer. Müdüre bu ne geri bildirim verebilir, atıyorum benim şubemde operasyon yetkilim çok aktif birisi değil, çok hakim değil konulara, personele çok hakim değil, bunun gibi bir takım geri bildirimler olur. Hani şube müdürü dediğim gibi hani burada ne yapar hani pazarlama faaliyetlerine çok bir katkı sağlamaz onu söyleyebilirim.

Araştırmacı: Onu soracaktım ben de yani mesela kontrol yükünü, şube müdürünün kontrol sorumluluğunun yükünü merkezden denetimin paylaşmak noktasında merkezden denetimin bir katkı sağladığından bahsedebilir miyiz?

Katılımcı M: O olur tabii ki tabii ki oluyor. Çünkü öyle az bir miktarda rapor yok, senaryo yok. Hani yaklaşık bir çok farklı senaryoya göre çalıştırılmış nereden baksanız 40-50 civarında rapor var. Bunlar her ay veya her iki ay raporun risklilik durumuna, gelen kayıt sayısına göre ayda bir çalıştırılır veya hani 1 aylık dönem için 1 yıllık dönem için 3 aylık dönem için hani.

Araştırmacı: O raporun sıklıkları var anladığım kadarı ile.

Katılımcı M: Aynen öyle o raporun hani risklilik durumuna göre veya getirilen kayıtların anlamlı veya daha az anlamlı olmasına göre değişir. Sonuçta bunu müdür tek tek açıp bunları bilemez. Çünkü senaryoya göre çalıştırılan raporlar çok farklı işlemlerin bir arada olmasını gerektirir, kombinasyonunu. Hani şube müdürü bunları aynı anda yakalayamaz.

Araştırmacı: Evet o zaman kontrol yükümlülüğünü paylaşma noktasında?

Katılımcı M: Doğrudur.

Araştırmacı: O kontrol yükünde bir paylaşım sağlar mı diyebiliriz?

Katılımcı M: Aynen öyle.

Araştırmacı: Peki o zaman oradan yürüyecek olursak yani oradan bir yol açacak olursak, bir kontrol yükünü hiç paylaşmayan müdürün kontrol sorumluluğu ve pazarlama faaliyetleri var bir de kontrol sorumluluğunu merkezden denetimle paylaşan bir müdürün...

Katılımcı M: Tabii ki.

Araştırmacı: Bir kontrol ve pazarlama faaliyetleri var. O anlamda pazarlama faaliyetlerini bir değerlendirmenizi istesem?

Katılımcı M: Yani şöyle şimdi şubesinde riskli bir personel olduğunu düşünelim bir müdürün. Şimdi bu müdürün şubesinde usulsüz bir işlem çıktığı zaman müdürün kontrol edebilme durumu olsun ya da olmasın o müdürün de özgeçmişinde bir soru işareti yaratır, olumsuz bir iz bırakır her soruşturma veya operasyon yetkilisinin.

Araştırmacı: Orası öyle tabii.

Katılımcı M: Dolayısıyla şimdi müdürün pazarlama faaliyeti yaparken, müşteri bulurken, ürün satışı için yeni müşteri kazanımında şube dışında olduğu zaman aklının şubede kalmaması gerekiyor.

Araştırmacı: Bu aklının şubede kalmaması konusuna yani ben şubede bütün faaliyetleri gözetleyemiyorum ama bir denetim mekanizması var etkin çalışan...

Katılımcı M: Aynen öyle operasyon yetkilimin gözünden kaçarsa işlem bir yerde filtre edilecektir, bir yerde tabiri caizse bir ağa takılacaktır.

Araştırmacı: O zaman pazarlama faaliyetlerine biraz daha...

Katılımcı M: Daha ağırlık verir, enerjisini orada harcar.

Araştırmacı: Harcar mı yani?

Katılımcı M: Harcar.

Araştırmacı: Bir yönetici olarak bir şube müdürü gözünden değerlendirdiğinizde diyorsunuz ki o anlamda biraz daha rahatlık getirebilir diyorsunuz.

Katılımcı M: Tabii ki olur olur. Aynen öyle.

Araştırmacı: Peki az önce söylediğiniz o vurgusunu yaptığımız hile, bir personel üzerinde oluşan hileli işlemlere dönük olarak bir soru sormak istiyorum. Şimdi mesela bir şube müdürünü varsayalım. Bu şube müdürünün bir personeli ile alakalı merkezden denetim raporlarına sürekli riskli işlemler sinyaller geliyor.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: O şube müdürünün merkezden denetimin olmadığı bir ortamla, merkezden denetimin olduğu bir ortam arasında alacağı insan kaynakları aksiyonları anlamında bir destek mekanizmasından bahsedebilir miyiz merkezden denetim çalışması anlamında?

Katılımcı M: Tabii ki illa ki yani o da eldeki bir şeydir. Sonuçta siz bir personelinizin şube müdürü anlamında söylüyorsunuz...

Araştırmacı: Tabii ki yönetici olarak soruyorum.

Katılımcı M: Tayin olmasını kimden istersiniz, bölge operasyon bölüm müdürü olarak benden istersiniz. Ama sonuçta ben de bana da sağlam bir gerekçe sunmanız gerekiyor.

Araştırmacı: Evet onu örneklemenizi istiyorum.

Katılımcı M: Sonuçta aranızda ben neden sizin onu sizi bir şube müdürü olarak farz edersek konuşuyorum. Bana bu elemanın değiştirilmesini istediğiniz zaman...

Araştırmacı: Gerekçesini?

Katılımcı M: Ben doğal olarak size sormak zorundayım, kişisel bir husumetten mi kaynaklı bu yer değişikliği, atıyorum anlaşılamayanından kaynaklı mı yoksa riskli bir işlemden dolayı mı? Siz bana bunu işte merkezden denetim ile alakalı söylediğiniz zaman ben bırakın zaten sizin şubenizle çalıştırmayı hani gerekirse o personelin para ile işi olmayan bir birime kaydırılması için ben de bu sefer insan kaynaklarına bildirimde bulunurum.

Araştırmacı: Anladım yani o zaman bu zinciri besleyen bir...

Katılımcı M: Kesinlikle.

Araştırmacı: bir temel harekete geçirir diyorsunuz.

Katılımcı M: Kesinlikle evet.

Araştırmacı: Tamam teşekkür ederim. Ekleyeceğimiz bir şey varsa yine memnuniyetle dinlemek isterim yoksa başka bir soruya geçeceğim.

Katılımcı M: Başka bir soruya geçebiliriz.

Araştırmacı: Merkezden denetimin şube faaliyetleri ve şube personeli üzerindeki etkisinden bahsettik. Biraz merkezden denetimin hile denetimi, hile denetiminin üzerindeki etkinliği bağlamında değerlendirmesini yapacak olursak...

Katılımcı M: Tabii ki.

Araştırmacı: Merkezden denetimin en fazla tespit ettiği hile türleri nelerdir desem?

Katılımcı M: Zimmettir.

Araştırmacı: Açar mısınız, zimmet?

Katılımcı M: Tabii ki şöyle, zimmetin tanımı şudur, başkasına ait bir daha doğrusu şöyle anlatayım, bir kişinin bankadaki işte mevduatı parası işte başka varlıklarını üçüncü bir kişiye o müşterinin rızası olmadan kullandırmanızdır, yani üçüncü bir kişinin yararına işlem yapmanızdır. Bu iyi niyetli olabilir, kötü niyetli olabilir, bu önemli değildir, önemli olan...

Araştırmacı: Bilgisinin rızasının olmaması.

Katılımcı M: Aynen öyle. Bir müşterinin bilgisi ve rızası dışında ona ait varlıkları ki bu genelde mevduattır, bizim örneğimiz için paradır, o parayı üçüncü bir kişi yararına kullanmanızdır. Bunun adı zimmettir bankacılık kanununda da. Dolayısıyla ve en kolay yakalanabilecek şeyler bunlardır. Neden bunlardır? Şöyle en basitinden bir örnek verecek olursak, bir rapor, müşteri yurt dışında yaşıyordur genelde Almanca tabir ettiğimiz müşterilerdir. Bu müşteri senede bir defa geliyorsa şubeye, genelde hani bu beklenir, normal olarak. Dolayısıyla şöyle bir senaryo iletilebilir ki vardır böyle senaryolar, işte atıyorum yurt dışı yerleşik olan bir müşterinin şubedeki hesabından para çekilmesi, uzunca bir süre bu hesaba para yatırılmaması fakat bir gün aniden para yatırılması, hemen akabinde belli bir süre sonra çekilmesi, kısa bir süre sonra. Yani bu mevduatla ilgili işlemler sistem üzerinde çok kolay iz bırakan işlemlerdir çok kesin işlemler, iz bırakırlar.

Araştırmacı: İz bırakmaktan kastınız nedir?

Katılımcı M: İz bırakmaktan kastım şu. Siz para çektiniz, sonuçta sistemde bir menüyle bir para çekme izi bıraktınız.

Araştırmacı: Muhasebe kaydı kast ediyorsunuz sanırım.

Katılımcı M: Doğrudur, aynen öyle kastettiğim iz. Bu aynı anda bir para yatırdınız bu da bir iz bırakıyor sistemde, bir kayıt yapıyor, hemen akabinde de para çekildi tekrar bu da bir iz bırakıyor. Dolayısıyla siz bir senaryoya bunu çok kolay oturabilirsiniz ama bir kredide bu çok mümkün değildir.

Araştırmacı: Neden kredide mümkün değil?

Katılımcı M: Çünkü kredide sistemsel olarak bir bizim bankamız açısından konuşayım, müşterinin evrakları vardır elimizde, işte bilançosudur, maliye mizanıdır, maliye evraklarıdır, işte ortakların kimlikleridir, şunlardır bunlardır. Siz bunları eldeki hani kağıt ortamındaki bilgileri sisteme girersiniz. Dolayısıyla sistemin bunun doğruluk ya da yanlışlığını kontrol etme şeyi yoktur. Çünkü niye?

Araştırmacı: Teyit mekanizması orada çalışmaz.

Katılımcı M: Yoktur çalışmaz. Çünkü hani sizin bir senaryo üretebilmeniz için iki şeyi kıyaslamamız gerekiyor. Kredide bu yüzden yapamazsınız, kredide de senaryolar çalışabilir.

Araştırmacı: Onu soracaktım olabilir mi diyecektim kredide?

Katılımcı M: Var ama kredideki senaryolar hani çok mevduattaki kadar gene aslında mevduatla bağlantılıdır, neden?

Araştırmacı: Nasıl?

Katılımcı M: Atıyorum müşterinin hesabından kullanılan kredi tutarından zimmet yapıldığını düşünürsek bu şöyle olacaktır. Müşteriye atıyorum 100 bin lira kredi kullanılacaktır, müşteri bunun belli bir tutarını alacaktır, kalan para bir şekilde başka yere gidecektir. Yani siz ancak böyle yapabilirsiniz.

Araştırmacı: Anladım orada da yine olay...

Katılımcı M: Orada da yine olay mevduata ve zimmete döner.

Araştırmacı: Tamam anladım. Hatta şöyle bir şey olabilir mi desem. Bir müşteriye bir kredi kullandırdığımızda kullandırdığınız o krediyi başka bir müşterinin...

Katılımcı M: O da olur. Ona da gelecektim, onda da şöyle ancak yapabileceğiniz şey bir krediyi gerçekten o müşteri mi kullandı ya da aslında perde arkasında gizli birisi kullandı. Bu adam sadece görüntüde kredibl olan bir kişiydi.

Araştırmacı: Muvazaalı bir işlem mesela.

Katılımcı M: Aynen öyle gibi bunu yakalayabilirsiniz. Ama öteki türlü o kredinin gerçekten verilir mi verilmez mi türünde o müşterinin kredibilitesini ölçemezsiniz merkezden denetimde.

Araştırmacı: Anladım tamam o zaman şöyle bir şey, aslında anlattınız ama tekrar değerlendirmenizi istesem bu konuyu. O zaman merkezden denetim en fazla zimmet hatta kredilerde de zimmete yakın eylemleri tespit eder diyorsunuz.

Katılımcı M: Aynen öyle evet evet evet. Aslında en şey zaten kurgulanması da daha çok zimmete yönelik işlemler için senaryolar çalışır merkezden denetimin olma amacı şu an...

Araştırmacı: Motivasyonu da o diyorsunuz.

Katılımcı M: Aynen öyle krediden ziyade... Çünkü neden zaten sizin şubeye giden müfettişinizin yani yerinden denetim yapan müfettişin kullanılan kredinin nereye gittiğini bakması gibi sizin iç denetim planlarınızda böyle şeyler de var. Kredi kullanıldı, tahsis edildi zaten doğru mu tahsis edildi gerçek evraklara göre gerçek bilgilere göre?

Araştırmacı: Evet evet yerinden denetimde buna bakılıyor diyorsunuz.

Katılımcı M: Aynen öyle. Akabinde o para gerçekten bu müşteri tarafından mı kullanıldı? Ya da üçüncü bir kişiye mi gitti? Gittiye o kişiyle bu adamın bağlantısı ne diye zaten incelenir. Ama mevduatta çok yığın işlem olduğu için bunun hani merkezden denetim gibi bir birimce hani anlamlı şekilde süzülmesi gerekir verilerin azaltılması yani bir üst gözle izlenmesi gerekir ve sürekli izlenmesi gerekir.

Araştırmacı: Anladım. Peki, şöyle o zaman merkezden denetimden tespit edilen bu hileli işlemlerin tespit edilebilirliğinin kaynağı dediniz senaryoların çalışabileceği bir kayıt ortamında bu işlemlerin gerçekleşmiş olması.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Mesela şöyle bir şey sorsam müşteri sırrının paylaşılması ya da işte bankacılık sırrının paylaşılması, ifşası gibi bankacılık kanununda addedilen ya da işte ifade edilen suçların merkezden denetimce tespit edilebilirliği nedir?

Katılımcı M: Onlar nispeten düşüktür.

Araştırmacı: Bunun sebebi nedir?

Katılımcı M: Onun sebebi de şudur. Şimdi sizin müşteri sırrı dediğiniz şey müşterinin atıyorum telefonudur, atıyorum adresidir, işte bir takım bilgileridir.

Araştırmacı: Özel bilgileridir.

Katılımcı M: Ve ayrıyeten de işte esas sıkıntı yaratan ihtilaf yaratan husus mevduattır, kredisidir. Şimdi sizin bir müşteri için yani şöyle söylemek gerekirse ben de şubede pazarlamacılık yaptığım zaman müşterilerimiz bize çek yolluyordu. Dolayısıyla bu çeki müşterisinden alacak, mal satmış, alışveriş yapmış, o çeki alacak. Genelde bu bankacılıkta vardır, o da şudur, der kişi kendi bankacısına söyler, der ki bu müşteri şey midir, hani ben buna mal veriyorum, bu çeki alıyorum ama bu adam hani çekleri yazılıyor mudur, işte atıyorum hani kredibl midir değil midir? Sonuçta o da bir kredi açıyor aslında müşterisine.

Araştırmacı: Tabi aynen öyle anlıyorum.

Katılımcı M: Sonuçta siz de kendi müşterinizin şeyini sağlamak, ne denir?

Araştırmacı: Aidiyetini bir anlamda.

Katılımcı M: Hem aidiyet ve onun güvenliğini sağlamak zorundayım pazarlamacı olarak. Sonuçta şu var benim müşterim eğer bir yerde dolandırılırsa...

Araştırmacı: Tökezlerse.

Katılımcı M: Para kaybederse bunun etkileri benim kredi ödemelerime de yansiyacaktır.

Araştırmacı: O bütünüyle piyasaya da yansiyacaktır zaten.

Katılımcı M: Aynen öyle dolayısıyla ben bu çek veren kişinin çek ödemelerini sorguladığım zaman ve kendi müşteriye bu çek alınabilir veya kabul etmemesi yönünde bir beyan yaptığım zaman dolayısıyla ben de aslında bir müşteri sırrını kendi müşteriye söylemiş oluyor gibi yorumlanabilirim.

Araştırmacı: Evet burada ihtilaflar çok zannediyorum.

Katılımcı M: Aynen öyle.

Araştırmacı: Yani bu suç mudur değil midir?

Katılımcı M: Değil midir artı bir de şu var yani nasıl diyeyim sizin banka sisteminizde eğer giren kişinin ben bankacı olarak diyelim ki elime bir çek geldi ben bu çeki incelerken açık söyleyeyim bir ... Bankası çeki ise sistemler üzerinden yaptığım bazı kontroller var. Bu kontrollerden bazıları evet bu adam çek, siz söyleyin çeklerini yazdırması var mı? Ne zamandır çek kullanıyor?

Araştırmacı: Karşılıksız çeki var mı?

Katılımcı M: Aynen öyle. Bunları söyledikten sonra bir de ikinci kontrol olarak bu müşterimin çek defterlerinin çeklerinin listelendiği bir ekran vardır. Bu ekrana girip bana gönderilen çek numarası o anda basılmış mı yani benim müşteri için bu çek numarası var mı? Bunu yapma amacım nedir, atıyorum bana gönderilen çek bilgisindeki çek numarası o müşteri için basılan çek numarası içinde yoksa bu çek çalıntı bir çek kopya bir çek...

Araştırmacı: Sahte.

Katılımcı M: veya sahte bir çektir oradan benim müşterimin sahte çek almasını engellerim bu bir. İkincisi ben o kişinin imzasını bakarım çek keşidecinin bana gönderilen çek görüntüsündeki imza ile uyuyor mu? Çeki aslında birisi müşterimin elinden gizlice çalmış ve...

Araştırmacı: Onu tahsilata mı veriyor acaba?

Katılımcı M: Aynen öyle bunu mu kullanıyor? Üçüncüsü ben zaten müşterimin yani çek keşidecinin bilgilerine girdiğim zaman eğer çekte bir çalıntı hani bir kayıp bildirimim varsa bu ekrana zaten uyarı mesajı olarak verir, der ki bu müşterinin işte şu şu seri numaralı çekleri çalınmıştır işlem yapmayınız diye. Dolayısıyla ben bunu müşteriye daha bir şey yapmadan derim ki bu çeki almayın ya da alın bir sıkıntısı yok. Ama şöyle bir şey ben bu ekranlara girdiğim zaman sistem benim bu müşterinin bilgilerine girdiğimi loglar.

Araştırmacı: Loglar, burada da bir kayıt atar aslında.

Katılımcı M: Kayıt atar, yarın öbür gün ben bu müşterinin o bilgilerine neden girdiğim belli değildir hani ben demin anlattım size ne için giriyorum. Ama ben kötü niyetli birisi olarak şeyi yapabilirim hani o müşterinin mevduatını görmek için kredi bilgisini görmek için de bunu yapmış olabilirim.

Araştırmacı: Evet tabi.

Katılımcı M: Sistem bunu anlayamaz. Şimdi bu durumda ne olur yarın bir gün bu müşteri benim bilgileri girip birileri benim sırrımı sağa sola diyelim üçüncü kişilerle paylaştı dediği zaman inceleme ekibi yani iç kontrol veya müfettiş önce bu logları alır, der ki ondan sonra işte A personelimiz, B personelimiz sen bu müşterinin bilgilerine girmişsin. Neden girdin? Bize bunu açıklar mısın? Eğer ben buna verecek mantıklı Bir cevabım varsa ve inandırıcı bulunursa tabi...

Araştırmacı: Gerekçeler yani sağlamsa.

Katılımcı M: Sorun yoktur burada ben elenirim. Elenirim derken yani üstümdeki şaibe kalkar. Atıyorum hiçbir şeyim yoksa müşteri ile hiçbir ilgim alakam yoksa ve bir cevap da veremiyorsam o zaman bu benim üstümdeki şüpheyi artırır.

Araştırmacı: Tabii ki anladım o zaman bütün anlattıklarınızdan ben şöyle bir şey çıkarttım desem bana ne dersiniz? Merkezden denetimin etkin çalışabilmesinin yolu ya sistemsel anlamda bir log kaydı atmasıdır o ilgili işlemin...

Katılımcı M: Kesinlikle.

Araştırmacı: Ya da bir muhasebe kaydına senaryonun dayandırılabilmesi gerekir.

Katılımcı M: Aynen öyle. Yani elde karşılaştırılabilecek bir başlangıç noktanız olmalı bir de bitiş noktanız olmalı.

Araştırmacı: Bir de çok şaibeli ya da soru işareti yoğun olan işlemler ile alakalı etkin çalışması zordur diyorsunuz, mesela müşteri sırrı gibi.

Katılımcı M: Aynen öyle.

Araştırmacı: Ama bir zimmette bir mevduat zimmetinde veya bir kredi usulsüzlüğünde daha net gözlemlenebilir kayıt hareketler vardır o anlamda.

Katılımcı M: Tabii ki tabii ki. Çünkü neden, zimmet dediğimiz olayda tek işlemde zimmeti merkezden denetim bulamaz sadece çekilen bir parayı. Çünkü hani dediğim gibi yığın işlem yapılıyor.

Araştırmacı: Niye çekildi?

Katılımcı M: Aynen öyle onu bulamaz, bu başlangıç noktasıdır. Ama senaryonun ilerleyen bacaklarında atıyorum para çekildi bir hafta sonra yatırıldı sonra tekrar çekildi, neden? Ya da çekme ile yatırma arasında çok kısa bir süre var bu mantıklı bir insanın yapmayacağı hareketler düşer.

Araştırmacı: Anladım o zaman şöyle aslında değil mi olağan dışına çıkan belli hareketler varsa...

Katılımcı M: Aynen öyle.

Araştırmacı: Yani bizim normal bir bankacılık işlemi olamaz bu diyebileceğimiz...

Katılımcı M: Aynen öyle.

Araştırmacı: Bir sinyal gördüğümüz noktalarda etkin merkezden denetim senaryoları görülebilir.

Katılımcı M: Aynen öyle ama dediğim gibi müşteri sırrı kapsamında ben müşterinin zaten ekranına girdiğim zaman dediğim gibi çok sebebi olabilir, hani müşterinin çeki için de bakıyor olabilirim iyi niyetli olarak. Veya ben onu da söyleyeyim müşteri arama kapsamında da biz bunları yapıyoruz şubelerde. Yani nedir benim bir tane müşterim çek getirdi, üzerinde vergi kimlik numarası yazıyor. Ben bu vergi kimlik numarası benim şeyimde var mı, bankamda var mı bu kişiler? Çünkü ben atıyorum moralitesi iyiyse çalışmak isterim. Dolayısıyla benim önce ekrandan bu adamın vergi kimlik numarası veya TC kimlik numarası ile arama yapmam gerekir, arama yaptığım anda dediğim gibi o sistem...

Araştırmacı: Kayıt atar.

Katılımcı M: Kayıt logu attı. Sistem şeyi bilmez, ondan sonra ben adamın mevduatına baktım mı bakmadım mı?

Araştırmacı: Motivasyonun ne olduğunu bilmez sistem.

Katılımcı M: Aynen dediğim gibi. Ama ikinci bir bacağı yok yarın sistem geliştirilir ikinci bacakta işte bu adamın kredilerine baktın bu adamın mevduatına baktın türünde...

Araştırmacı: Bir zincir oluşturulabilirse...

Katılımcı M: Dediğim gibi ikinci bir bacak daha olursa merkezden denetim bunu da yapar. Yani der ki bir rapor çalıştırır, senaryosuna göre der ki müşterinin bilgilerine giren akabinde mevduatını inceleyen akabinde atıyorum o mevduatın faiz oranını inceleyen müşteriler diye bir rapor, bir personel diye bir rapor üretir. Bu rapora düşen personel sayısı normal, sadece müşterinin işte bilgilerini gören personelden çok daha az olacağı için çok daha nokta atışı olur.

Araştırmacı: Anladım, teşekkür ederim. Hile türü bağlamında ayrıntılı bir açıklama oldu benim için. Tekrar teşekkürler. Hile türü konusunun bir aslında devamı niteliğinde yani hilelerin türünün bir başka penceresi niteliğinde şöyle bir soru sormak istiyorum size. Merkezden denetimin hile kaynağı bağlamında etkinliği? Hile türü anlamında kredi ve işte mevduat ve kredi dediniz.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Peki hile kaynağı desem ve öncesinde şöyle bir açıklama yapmak isterim izinizle. Literatürde en geçerli hile kaynağı unsurları olarak üç unsur sayılıyor. Birincisi fırsat, ikincisi baskı, üçüncüsü meşruiyet. Buna hile üçgeni modeli adı veriliyor. 1940'larda Amerika'da yapılan bir araştırmaya dayanıyor bu. Yani bir hile varsa bu hilenin kaynağı 3 unsurdur, ya bir fırsat olacak ya baskı olacak ya meşruiyet olacak ya da bunlardan biri veya tamamı veya birkaçı beraber olabilir. Baskı, ekonomik daha çok mali baskılar işte iyi yaşama isteği falan işte anlayacağınız türden takdir edersiniz zaten, fırsat, zeminin müsait olması, meşruiyet de şu, ben yıllardır bu kuruma hizmet veriyorum bu kurum beni yükseltmiyor.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Bu kurum bana hak ettiğim takdiri göstermiyor, benim aldığım maaş, benim çalışmamın karşılığı değil. Dolayısıyla ben bundan fazlasını hak ediyorum, bu kurumdan aldığım 500 lira hırsızlık değil.

Katılımcı M: Değil benim hakkımdır.

Araştırmacı: Meşru hale getiriyor bunu.

Katılımcı M: Vicdanımı rahatlatmak evet.

Araştırmacı: Şeklinde bir unsur sıralaması yapıyor literatür. Ben şimdi şöyle sorsam size öncelikli sorumu siz müfettişlik ve yöneticilik tecrübenizde hile olaylarında bu unsurların hangilerini daha yoğun gördünüz? Daha öne çıkar addedersiniz?

Katılımcı M: Bence hani bu üçü arasında tercih yapmamı istiyorsunuz galiba.

Araştırmacı: Evet bu üçü arasında bir sıralama yapmanızı istesem?

Katılımcı M: Bu üçü arasında sıralama yaparsam yani birincisi bana göre hiç kuşkusuz fırsattır, ikincisi ikincisi meşruiyettir, üçüncüsü baskıdır. Çünkü bizim genelde hani yakaladığımız diyeyim ya da yakalanan kişilerin büyük çoğunluğu ilk başta bu işi bu fırsat boşluğundan veya hani belki bir ihtimal çünkü araları çok yakındır bunların geçişleri çok böyle keskin sınırları bana göre yoktur. Ama şu var meşruiyet ve fırsat birbirine şeyden çok daha fazla sıkı ilişki içinde.

Araştırmacı: Baskıdan.

Katılımcı M: Baskıdan, çünkü kişi çünkü önce kendini bu parayı hak ettiğine inandırıyor. Tamam, inandırdı sorun yok. Ama fırsat olması lazım eğer sürekli denetleyen başında bir operasyon yetkilisi amiri, bir müdürü işte merkezden denetimi varsa bu işlemi çok kolay yapma ihtimali çok düşecektir.

Araştırmacı: Azalır diyorsunuz.

Katılımcı M: Alternatif yollar arayacaktır illaki kendini geliştirmek zorunda kalacaktır. İkinci aşama işte şey ortamı fırsat bahsettik. Ama mesela birçok kişi yakalanan bu iki şart sağlandıktan sonra usulsüzlük yaptığında bile hani maddi durumu iyileşse bile şeyi bırakmıyor, yakalanana kadar bırakmıyor usulsüzlük yapmayı, yapmaya devam ediyor. Dolayısıyla baskı dediğim gibi bunlardan sonra gelen bir husus.

Araştırmacı: En son baskı diyorsunuz.

Katılımcı M: En son baskı.

Araştırmacı: Yani bir insan meşruiyeti baskının önüne mi geçirir?

Katılımcı M: Kesinlikle.

Araştırmacı: Yani ekonomik anlamda çok ağır yük altında olan bir personel...

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Kendi ekonomik anlamda çok ağır yük altında olan personel mi daha zimmete yakındır yoksa yıllardır ben yükselelimiyorum dolayısıyla hani ben daha fazlasını hak ediyorum?

Katılımcı M: Daha fazlasını hak ediyorum yani ikinci söylediğiniz bence.

Araştırmacı: Bu daha baskındır diyorsunuz.

Katılımcı M: Çünkü bunun altında yatan psikolojisi başka bir sebep de bana göre bankadan intikam alma hissidir.

Araştırmacı: Tamam zaten o aslında.

Katılımcı M: Siz beni yükseltmiyorsunuz, siz benim hakkımı yiyorsunuz dolayısıyla da ben şu an için elimden başka bir şey yapmak gelmiyor bankaya zarar verebileceğim, ya pencereyi kıracağım ya kapıyı ya duvarı kıracağım ya da tutacağım aktif olarak para çalacağım ki banka uğraşacak bununla. Genelde böyle bir intikam hırsı olduğunu düşünüyorum ben.

Araştırmacı: Anladım sıralamayı meşruiyet fırsat bütünlüğü içerisinde.

Katılımcı M: Aynen bunlar geçişkindir.

Araştırmacı: En sonunda baskıya dayandırarak yapıyordur diyorsunuz.

Katılımcı M: Baskı sonucudur.

Araştırmacı: O zaman bunların hile kaynağının merkezden denetim anlamında nasıl senaryolaştırdığımı ya da merkezden denetim gözünden nasıl izlendiğini değerlendirecek olursak başka alt sorular açmak istiyorum.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Personelin baskı altında bir zimmete yöneleceğini varsayarak...

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Personelin ekonomik anlamda ki durumunu sürekli izleyen bir merkezden denetim senaryosu var mı yani aşırı borçluluk sinyali veren?

Katılımcı M: O var o var ama o çok yani şu da var, o sadece hani süreci başlatan bir rapordur. Şimdi bir kişinin borçlu olması deminde bahsettiğim gibi salt o kişinin usulsüzlüğe meyilli olduğu anlamına gelmez.

Araştırmacı: Tabi zimmet yapacağı anlamına gelmez ama bir sinyal olarak.

Katılımcı M: Ama bir sinyal olabilir akabinde bir kişinin işte bir rapor çalıştırılır, evet bu adam borçlu sorun yok ama usulsüzlük yapıp yapmadığını bilmiyoruz. Sadece işte bu bahsettiğiniz hile kaynaklarından işte baskı yaratılmış bu adamın üstünde.

Araştırmacı: Evet o baskıyı izleme anlamında bir rapor çalıştırılıyor mu?

Katılımcı M: Aslında o baskıyı izlemek için bir rapor çalıştırılmıyor bildiğim kadarıyla. O sadece diğer raporlara hani düşüp düşmediği yönünden hani bir fikir yaratabiliyor. Yani mesela bu raporu inceleyecek olan kişiye şu da deniyor, bak bu rapora düşen kişilerin diğer raporlara düşüp düşmediğini bir kontrol et.

Araştırmacı: Anladım besleyici bir faktör olarak değerlendiriliyor.

Katılımcı M: Aynen öyle besleyici bir faktör, o raporlarda daha dikkati artırmak algıyı artırmak amaçlı olan bir şey.

Araştırmacı: Tamam anladım yani hile kaynaklarından birisini fırsat olarak addediyoruz.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Siz bunun zayıf olduğunu söylediniz benim tecrübelerim neticesinde dediniz bu fırsatı hile kaynağı olarak değerlendirdiğimizde bu fırsatların ortaya çıktığı personelleri bir anlamda bu raporla görüyoruz ama değil mi? Yani bu aşırı borçlu personeli izleyebiliyoruz biz.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Pardon baskıyı yani kusura bakmayın.

Katılımcı M: Estağfurullah.

Araştırmacı: O baskıyı hani üzerinde tutan personeli biz bu raporu çalıştırarak...

Katılımcı M: Fark edebiliyoruz fark etmemizi sağlıyor.

Araştırmacı: Özellikle bunun için bir raporumuz var yani.

Katılımcı M: Var doğrudur.

Araştırmacı: Tamam bunu sormak istedim özetle. İkinci sorum şu, meşruiyet ile alakalı bankada yıllardır yükselemeyen ya da başka bir sebeple yükselmesi gerektiği halde yani aslında haklı gerekçeler gösterilmeksizin haksızlığa uğrayan bir grubun işlemlerinin hangi meyilde olduğunu izleyen bir rapor var mı?

Katılımcı M: Bildiğim kadarıyla yok ama işte demin tekrar başa döndüğümüz zaman sistemin belli verileri kaydetmesi gerekiyor sizin o veriden anlamlı bir şeyler çıkarabilmeniz için. Dolayısıyla sizin eğer hani raporu çektiğiniz sistemde hani bu kişinin işte yaşı,

yaşına göre unvanı şeklinde bir veri çekebiliyorsanız rapor üretebilirsiniz, o kişinin yaptığı işlemlere yönelik hani üçünü birleştirip bir rapor çıkar.

Araştırmacı: Tabi ya da şöyle, bankaya giriş tarihi 10 yıldan önce olan ancak kıdem ilerlemesi iki unvan olmayan personel gibi mesela.

Katılımcı M: Aynen öyle Aynen öyle.

Araştırmacı: Bu personelin yaptığı işlemlerin izlendiği bir rapor var mı diye soruyorum ben?

Katılımcı M: Anladım benim bildiğim kadarıyla yok.

Araştırmacı: Peki sizce olması sizin anlattığınız doğrultuda soruyorum yani çünkü risk faktörü olarak ben önemsiyorum dediniz.

Katılımcı M: Doğrudur kesinlikle.

Araştırmacı: Olması nasıl bir yani etkinlik sağlar ya da sağlar mı?

Katılımcı M: Ya etkinlik şuradan sağlar. Siz o personelin üstünde demin dediğimiz gibi fırsatı ortadan kaldırırsınız. Şimdi bu adamın üstünde baskı şey meşruiyet kuvvetli olarak vardır. İkinci olarak fırsatı şu an için boş bırakıyorum.

Araştırmacı: Beraber değerlendirebilirsiniz fark etmez fırsatı da soracağım.

Katılımcı M: Çünkü değerlendirmek için yapıyorum, devam ettim. Bu kişinin yaşı ilerlemiştir ama unvanı işte mevkii yükselmediği için maaşı düşük kalmıştır nispeten. Dolayısıyla bu git gide adamın üzerinde baskı yaratabilir.

Araştırmacı: Aslında meşruiyet baskıyı da bir anlamda beraberinde getirebilir değil mi? Şöyle sizin anlattığınız çerçevede şu an işte aklıma geliyor, ben bankaya girdim 10 yıl önce, dönem arkadaşlarım vardı, onların bazıları yönetmen oldu örnek ama ben kaldım yetkili.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Onlar ekonomik anlamda daha iyileştiler.

Katılımcı M: Ben iyileşemedim.

Araştırmacı: Ben baskı hissedirim değil mi aslında.

Katılımcı M: Hissedersiniz tabi.

Araştırmacı: Ekonomik baskıyı da beraberinde getirebilir gibi şu an anladım.

Katılımcı M: Tabii.

Araştırmacı: Kafamda öyle bir açıkçası çağrışım yaptı.

Katılımcı M: Bu işte kişiye de özel bir durum.

Araştırmacı: Tabi kişiye özel, zaten bunların hepsi şu aslında psikolojik bir araştırma. Bu araştırma, bu araştırmanın temeli de şu, bankada zimmet olayları yapmış...

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: ve hüküm giymiş yani hapisanedeki suçluları ziyaret ederek yapılıyor bu araştırma.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Tabii ki her kişi ekonomik baskı hissettiğinde hile yapmaz.

Katılımcı M: Tabi ki.

Araştırmacı: Ya da her kişi banka bana hak ettiğimi vermedi ben o zaman çalayım demez.

Katılımcı M: Benim aslında o az önce kastettiğim şuydu, biraz da belki onu da açmam daha biraz yararlı olacaktır. Benim orada kast ettiğim kişi atıyorum Türkiye'nin iyi bir üniversitesinden mezundur ama bir şekilde hasbelkader bankada düşük pozisyonda işe başlamıştır. Birkaç sene, çok uzun olmasına gerek yok, yükselemezse işte bahsettiğim ben iyi üniversiteden mezunum, işte yaşım genç veya çalışıyorum şuyum buyum fakat bu banka benim değerimi bilmiyor dediği anda işte meşruiyeti adam sağladı.

Araştırmacı: Aslında sizin anlattığınız şeyden başka bir konu daha çıkıyor, hile üçgeninin ötesinde bir teori daha var bununla alakalı. Orada da diyor ki üçgene biz bir unsur daha ekleyebiliriz ona da hile karosu adı veriliyor bu modele. Burada da diyor ki beceri, kişi iyi bir üniversiteden mezunsa...

Katılımcı M: Kişi kendini becerikli görüyor.

Araştırmacı: Tabi kişi iyi bir üniversiteden mezunsa ve hak ettiğini de alamadığını düşünüyorsa bir de becerikli ise zaten fırsat oluşturabilir değil mi?

Katılımcı M: Evet aynen öyle.

Araştırmacı: O ayrı bir pencere olarak da değerlendirilebilir.

Katılımcı M: Aynen öyle aslında hani iki farklı bakılması daha doğru olacaktır. Benim de yanıfım özür dilerim. Benim az önce verdiğim daha çok genç kişiler için işte dediğim gibi kendisini becerikli gören ve olduğu yere göre gerçekten becerikli olan hani genç personel de zimmet yaptığı için konuşuyorum bunu, onda meşruiyet fırsat.

Araştırmacı: Daha etkili olur diyorsunuz.

Katılımcı M: Aynen öyle. Baskı sonra gelir, çünkü genç olduğu için bir şeyi yoktur o zaten para kazandığı için. Paradan kastım, usulsüz işlem yaptıkça durmaz, devam eder işlemine. Ama dönüyorum yaşlı personeli için bir yere gelememiş personel için evet yani birinci meşruiyetir ikinci baskıdır üçüncü fırsattır. O biraz kişinin şeyine göre de farklılık arz edebilir.

Araştırmacı: Anladım. Peki, tecrübeleriniz doğrultusunda o zaman en çok karşılaştığınız hile, usulsüzlük türlerinde sizin karşılaştığınız usulsüzlük türlerinde diyeyim en çok öne çıkan faktör hangisiydi?

Katılımcı M: Ben meşruiyet diyebilirim ama detay vermek istersem şöyle söyleyebilirim, yaşlanmış bir yere gelememiş personel de ben daha çok karşılaştım usulsüz işleme.

Araştırmacı: O zaman onları nereye sokabiliriz? Meşruiyeti mi baskıya mı? Şimdi mesela bir insan mesela yaşlı bir yere gelememiş baskıdan kaynaklı mı...

Katılımcı M: Ben meşruiyet olduğunu daha çok düşünüyorum duygusal nedenler. Çünkü hani bunu da söylememin sebebi şu, hani kişi hani her gelir düzeyi düşük olanın bu anlamda usulsüz işleme yönelmesi gerekiyor mantığı ile yola çıkıyorum benim mantığım budur.

Araştırmacı: Tabii anladım.

Katılımcı M: O yüzden ben meşruyeti ilk sıraya koyuyorum. Çünkü kişi kendini zaten vicdanen o şey için rahatlattığı anda her şeyi yapabilir.

Araştırmacı: Yani meşru zemini bulan kişi hile işlemi yapar.

Katılımcı M: Aynen öyle kişi kendi vicdanını rahatlattığı zaman olay bitmiştir zaten.

Araştırmacı: Tamam. Peki, yine bununla alakalı toparlamak istiyorum, meşruyetle alakalı bahsettiğiniz şekilde bir raporun çalıştırılması merkezden denetimde önerilebilir mi?

Katılımcı M: Önerilebilir.

Araştırmacı: Merkezden denetimde çalıştırılabilecek bir rapor olarak değerlendirilebilir mi?

Katılımcı M: Değerlendirilebilir ama dediğim gibi bu hani geri planda sistemsel olarak personelin işe giriş yılı atıyorum yükselme durumunu da içeren bir veri kaynağının olması ile yapılabilir, o yoksa bir şey yapamaz.

Araştırmacı: Bu veri kaynağı insan kaynaklarında tutulan bankalar için ancak mümkün olur diyorsunuz.

Katılımcı M: Aynen öyle yani hani bunun anlamlı bir şekilde raporlandırılabilmesi de gerekir aynı zamanda.

Araştırmacı: Tabii tabii Anladım. Yani onu tabii şimdi rapor sistematığı anlamında bizim teknik becerimizin dışında yani konumuzun dışında.

Katılımcı M: Aynen öyle çünkü merkezden denetimde de görev yaptığımız dönemde hepimizin birçok rapor önerisi çıktı, senaryosu çıktı, ha bunlardan kimisinin banka sisteminde tutulduğu, kimisinin o an için tutulmadığı veya kimisinin olsa bile anlamlı bir şekilde rapora dökülemeyeceği söylendi. O yüzden onlar mesela herhangi bir rapora dökülemeye sadece fikir aşamasında kaldı.

Araştırmacı: Tamam yani eğer rapora dökülebilecek bir veri havuzu varsa bu anlamlı bir sonuç doğurabilir diyorsunuz.

Katılımcı M: Doğurabilir aynen öyle.

Araştırmacı: Tamam o zaman üçüncü soruma geçiyorum. Fırsat, şimdi şöyle bir soru tabii aslında sıralamanızda da zaten fırsatla meşruyet ile birlikte değerlendiriniz fırsat olursa hile gerçekleşir usulsüzlük gerçekleşir dediniz.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Bankanızda fırsatların önüne geçmek adına yani fırsat zeminini oluşturmamak adına işleyen kontrollerden sistemsel ve manuel anlamında birkaç tane örnek verebilir misiniz desem?

Katılımcı M: Sistemselden kastınız merkezden denetim raporu olarak mı soruyorsunuz?

Araştırmacı: Yok iç kontrol anlamında sadece kontroller yani kontrol noktaları anlamında.

Katılımcı M: Tamam şöyle şube kısmından gidiyorum. Dediğim gibi bizim şubelerin organizasyon yapısı şöyledir, şubelerin tepesinde müdürümüz olur, bu müdür şubenin zaten en tepedeki yöneticisidir. Ayriyeten pazarlama birimi olur, bunlarda normal bahsettiğimiz müşteri temsilcileridir. Bunların işi firma ziyaretleri yapmak, firmalardan evrak almak, işte kredi çalışması yapmak, kredi çıktıktan sonra da müşteriye kredi kullanılması ve akabinde o kredinin sağlıklı bir şekilde geri dönüşümünün sağlanması. Bir diğer grup operasyon grubudur, bunların başında operasyon yetkilisi olur bir adet, altında da işte gişe yetkilisi diye tabir ettiğimiz çalışanlar yer alır. Şimdi bankamızda gişe yetki limitleri vardır, bu nedir? Bir gişe görevlisinin amirine danışmadan amirinin onayı gerektirmeden gişeden ödeyebileceği maksimum tutarı belirtir, sistem tarafından kontrolü vardır.

Araştırmacı: Nasıl onu bir açar mısınız?

Katılımcı M: şöyle örnek vereyim gişe limiti 10 bin TL'nin üstünde bir işlem, altında işlem yapmak istiyorsa gişede oturan kişinin görevlinin karşına bir müşteri geldi, hesabından 300 lira çekmesi gerekiyor. Gişe limitinin altında bir tutar, personel yine kontrol yapmak zorunda nedir, işte atıyorum karşındaki kişinin gerçekten o müşteri olup olmadığını incelemesi gerekiyor. Bu parayı öder, herhangi bir 2. onay mekanizmasına düşmez. Ancak 10001 lira çekmek isterse artık bunun için başındaki operasyon yetkilisinin gelip onay vermesi gerekir işleme.

Araştırmacı: Sistemsel olarak ona onaya düşüyor.

Katılımcı M: Sistemsel olarak devam edemez, aynen öyle.

Araştırmacı: Tamam. Bu sistemsel bir kontrol.

Katılımcı M: Aynen öyle bunun gibi.

Araştırmacı: Evet, manuel bir kontrol örneği verir misiniz?

Katılımcı M: Manuelden kastı açar mısınız?

Araştırmacı: Mesela şöyle bir işlem yapılacak, o işlemin yapılması sırasında o işlemin sağlıklı bir zemine oturması adına nasıl kontroller yapar o işlemi yapacak olan kişi?

Katılımcı M: Yapacak olan kişi şöyle demin bahsettiğim örnek gene.

Araştırmacı: Aslında orada geçti.

Katılımcı M: Evet evet demin bahsettiğim örnek. Yine bir 300 lira para çekme olayı var, gişenin karşısına geldi bu kişi, istenen şey en basitinden nüfus cüzdanıdır, yani geçerli bir kimlik.

Araştırmacı: Geçerli bir kimlik ibraz etmesi istenir.

Katılımcı M: Aynen öyle, almır bu kimliğin gerçek olup olmadığı bakılır. Yani o da tabii ki bir nüfus memuru ciddiyeti ile yapılamaz hani çok mümkün değil bu husus. Ama belli hani nüfus cüzdanının, kimliklerin taşınması gereken temel güvenlik önlemlerinin olduğu mevzuat yazılıdır bankada. Dolayısıyla personel bunu bilmekle yükümlüdür.

Araştırmacı: Onu gözetmek zorunda bu işlemi yaparken diyorsunuz.

Katılımcı M: Aynen öyle.

Araştırmacı: Anladım tamam bu da bir aslında manuel kontrol.

Katılımcı M: Manuel kontrol. Onu yaptı, eğer çok ikna olmazsa fotoğraftan şundan bundan çok ikna olmazsa müşteriden teyit için telefon numarası isteyebilir. Ondaki sonra onu da verdi adres isteyebilir yani o müşterinin bilgi ekranındaki bütün bilgileri isterse sorabilir karşındaki kişiye.

Araştırmacı: Anladım tamam bunlar da manuel kontroller.

Katılımcı M: O gitti ayrıyeten işlemi yaptı, müşteriye dekontu imzalıyor, daha henüz parayı ödemedi.

Araştırmacı: İmza da bir aslında manuel işlem.

Katılımcı M: İmzayı da kontrol eder sistemdeki ile. Dediğim gibi manuel kontroller bunlar aklıma gelenler.

Araştırmacı: Peki, tüm bu konuştuğumuz bağlamda şöyle bir soru sorsam size ne dersiniz? Merkezden denetim bankanın iç kontrol olarak düşünürsek, bütün kontrollerini bir iç kontrol sistemi olarak düşünürsek, merkezden denetim önleyici bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilebilir mi?

Katılımcı M: Önleyiciden ziyade benim görüşüme göre yapılmışın daha kolay tespit edilmesine yönelik olabilir. Çünkü dediğiniz gibi önleyici olması için hani zaten işlem yapılmadan sizin raporunuza düşmüyor, önleyici olması için şubenin izlendiğini bilmesi gerekir.

Araştırmacı: Caydırıcılıkla ilişkilendirirsek.

Katılımcı M: Aynen öyle daha başta sorduğunuz soru.

Araştırmacı: Onunla ilişkilendirirsek.

Katılımcı M: Şubelere yani personele izlendiği hissi veriliyorsa müşteri bunun şey personel bunun farkındaysa evet caydırıcı olur ve önleyici özelliği vardır.

Araştırmacı: O zaman farkındalıkla ilişkili diyorsunuz.

Katılımcı M: Aynen öyle kesinlikle ama farkındalık yaratmazsanız dolayısıyla işlem yapılmadan herhangi bir şey yapamazsınız. Sizin merkezden denetim faaliyetiniz sadece yapılmışın çok kısa sürede tespit edilmesine yöneliktir.

Araştırmacı: O zaman şöyle bir şey mi söylememiz gerekiyor. Merkezden denetimin farkındalığını artıracak mekanizmalar çalıştırılması gerekiyor.

Katılımcı M: Evet yani bankaca bilinirliğini hani usulsüz bir işlem yaptığı zaman çok kısa sürede yakalanacağını siz insanlara hissettirirseniz az önce o söylemiş olduğunuz üçgündeki fırsat kısmını zayıflatırsınız. Ondan sonra dolayısıyla hani atıyorum tabii ki yüzde yüzünün önüne geçemezsiniz ama atıyorum kişinin kendini çok geliştirmesi gerektiği için bir yüzde yetmiş seksenini caydırırsınız veya daha sonraki bir şeye kalır. O kişinin kendini geliştirmesi için zaman geçmesi gerektiği için bunu söylüyorum.

Araştırmacı: Bu anlamda bir önleyici etki doğurabilir diyorsunuz.

Katılımcı M: Evet doğrudur.

Araştırmacı: Tamam başka bir soruya geçiyorum İzinizle merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması yapmak istiyorum.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Sizce merkezden denetim uygulamaları yerinden denetim uygulamalarının bundan sonraki projeksiyonla düşünürsek zamanla alternatifi olabilir mi? Yani merkezden denetim yerinden denetimin yerine geçer mi?

Katılımcı M: Aslında geçmez, geçmemesinin sebebi de şu, tabii ki gene şöyle bakmakta fayda var, aslında şimdi yerinden denetimde sizin incelediğiniz şeyin ne olduğu önemli. Dediğim gibi mevduat konularında merkezden denetim çok önemli bir birimdir.

Araştırmacı: Orada ağırlığı alır mı diyorsunuz?

Katılımcı M: Ağırlığı alır, kesinlikle alır. Ama nihayetinde çözülemeyen, muallakta kalan kısımlar için muhakkak yerinden denetim incelemesi gerekir.

Araştırmacı: Yerinden denetimin gerekli olduğu alanlar kalacaktır.

Katılımcı M: Kesinlikle kalacaktır, % 100 yapamazsınız onu çünkü en nihayetinde siz mevcut şartlarda kamerayla izliyorsunuz, o kameranın gittiği belli bir süre var geçmişe yönelik olarak. Siz atıyorum bu kaydın silindiği bir dönemdeki işlemi inceliyorsunuz. Dolayısıyla burada sizin olayı netleştirmeniz için en çıkış noktası bulamadığınız zamanda tekrar yerinden denetimde müşteri ile görüşmek en şeyidir, kesinidir.

Araştırmacı: Anladım, o zaman şöyle bir başlık daha açmak istesem, biz denetimi yapılış amacı açısından bir sınıflandırmaya tabi tutarsak iç denetim rutin denetim faaliyetleri ve rutin olmayan denetim faaliyetleri...

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Rutin denetim faaliyetleri aslında günlük olağan işlemlerin işte takdir edeceğimiz üzere denetlenmesi, rutin olmayan denetim faaliyetleri de inceleme soruşturma çalışmaları.

Katılımcı M: Evet.

Araştırmacı: Şöyle bir soru sormak istiyorum, merkezden denetim bu bahsettiğiniz çerçevede rutin denetim faaliyetlerinin bir kısmını yerinden denetimden alabilir diyebiliriz anlattığımız kadarıyla.

Katılımcı M: Alabilir.

Araştırmacı: Peki rutin olmayan inceleme ve soruşturmaya merkezden denetimle yürütme şansınız var mı?

Katılımcı M: Yok mümkün değil.

Araştırmacı: Neden?

Katılımcı M: Onun sebebi şu. Zaten siz merkezden denetimde belli bir rapor mantığını, belli bir senaryoya göre raporlanmış kayıtları süzüyorsunuz. Şimdi bu kayıtların içinde gerçekten usulsüzlüğe konu kayıtlar da var ama usulsüzlüğe konu olmayan müşteriden kaynaklı ya da personelden kaynaklı hata olabilir ya da müşterinizin hani çok değişik bir yapısı vardır. Hani sizin bir normal sağlıklı bir insan bunu yapmaz dediğiniz işlemleri de yaptırabilen müşterilerle karşılaştık. Dolayısıyla sizin onun içerisinde işte belli kayıtları siz merkezden denetimden incelediniz bazılarının şüpheli olduğuna karar verdiniz bazılarının karar veremediniz sorun değil. Daha sonra bu ikinci bacadaki yerinden denetim gitti, bu kişiyi inceledi ve müşteri ile konuştu. Müşterinin kimisi kabul etti işlemi kendinin yaptığını ve usulsüzlük olmadığını kabul etti. Bu işlemlerde sorun yok. Ama bazı müşteriler dedi ki bunu ben yapmadım. Dolayısıyla ne oldu? Usulsüzlüğe konu bir işlem olma riski var bu işlemin artık.

Araştırmacı: Arttı.

Katılımcı M: Arttı, dolayısıyla siz işlemi daha detaylandıracaksınız.

Araştırmacı: Detaylandırma aşaması yerinden denetim.

Katılımcı M: Zaten siz o şubede olduğunuz için, personel doğrudan sizin gözetiminizde olduğu için sizin orada bakmanız daha doğru. Ama şu var ama kastettiğiniz bu mu bilmiyorum, siz bu durumda yerinden denetim yani inceleme soruşturma yapan kişi olarak merkezden denetim ekibinden kendi kafanızda şüphelendiğiniz senaryoya göre bir rapor oluşturulup o rapora düşen kayıtların tarafınıza gönderilmesini isteyebilirsiniz. Aslında işin içinde yine merkezden denetim var. Ama %100, çünkü neden şube şey hani usulsüzlüğe konu olabilecek işlemin yapıldığı şube atıyorum bir Iğdır, Ardahan gibi bir yerde olabilir. Sizin bunu merkezden denetimin olduğu yer genelde bu bankanın genel müdürlüğünün olduğu yerdir ki bizim bankamızda İstanbul'da, sizin buradan buna çok anında bir şey yapabileme müdahale edebilme imkânınız yok. Ama şubedeki bir kişiye şüpheli işlemlere ilişkin rapor gönderilir, bu kişi aynı bir merkezden denetimdeki gibi hani o kişi nasıl inceleyecekse o şekil inceler, şüpheli gördüğü işlemler için anında müşterisiyle iletişime geçebilir.

Araştırmacı: Yani o zaman olağan dışı denetim faaliyetlerinde yerinden denetimin ihtiyacı çok daha fazla ortaya çıkıyor.

Katılımcı M: Çok daha fazladır ama zimmet olayları için konuşuyorum yine onlarda yine merkezden denetim ekibinden sık sık raporlar istenir.

Araştırmacı: Tabi besler merkezden denetim.

Katılımcı M: Besler, kesinlikle besler.

Araştırmacı: Aslında şöyle sorsam daha belki net olacak. Denetimin yapılma şekli, rutin denetim faaliyetlerinde merkezden denetim olarak yürütülebilir ama rutin olmayan denetim faaliyetlerinde denetim yerinde mutlaka olmalı diyorsunuz.

Katılımcı M: Olmalı ama merkezden denetimde de yine desteklenmeli.

Araştırmacı: Desteklenmeli zaten birbirini bütünüleyici faktörler.

Katılımcı M: Evet evet aynen öyle.

Araştırmacı: İç denetimin kapsamı içerisinde ikisi de. Son olarak şöyle bir şey sormak istiyorum. Yine bu ana sorumuzla, merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması ile alakalı. Siz dediniz ki yerinden denetim tamamen bence ortadan kalkmaz zamanla da olsa yerinden denetim kalır dediniz.

Katılımcı M: Kalır, aynen öyle. Çünkü az önce bahsettiğimiz personele caydırıcılığını yerinden denetim de sağlar.

Araştırmacı: Bu caydırıcılığı artırmak için de gerekiyor.

Katılımcı M: Tabii, aynen öyle. Bir gidip insanlara sizin ben denetleniyorum hissini verebilmeniz için oralara da aktif olarak gitmeniz gerekir.

Araştırmacı: Tamam anladım. Peki, şöyle yerinden denetim olmadan etkin bir merkezden denetim faaliyeti yürütülebilir mi, yerinden denetim tecrübesi olmadan?

Katılımcı M: Yürütülemez çünkü dediğim gibi ikisi birbirine çok bağlı.

Araştırmacı: Aslında bu da gösteriyor sizin dediğinizi.

Katılımcı M: Aynen yine başımdan geçen bir olayı anlatayım. Bir şubede işte az önce hatta o güvenlik görevlisi örneği verdiğim olaydan bahsedeyim. Şimdi merkezden denetim incelemesi yapan müfettişin elinde bir rapor, veri var atıyorum 100 tane. Hani belirli bir senaryoya göre çalıştırılmış bir rapor için belirli bir tutarda kayıt gelmiş bu kişinin de belli bir sürede bu raporu bitirmesi gerekiyor. Üstünde bir baskı var, zaman baskısı var ve bu kişi şubedeki insanları tanımıyor, onların hikayelerini bilmiyor, özelliklerini bilmiyor. Dolayısıyla hani kamera kaydı olduğunda bile, bana gelen kayıta işte ne olmuş, müşteri çok yaşlı, şubede o sırada bir bayan var, daha genç bir bayan var ve kayıta şunu diyor, müşteri 80 yaşında ama o anda banko önündeki 40 yaşında. Dolayısıyla bu tutmadığı için bu işlemin incelenmesi, işlemde şüphelenilmiş. Tutmuyor çünkü eldeki verilerle ama sonuçta ne olduğu belli değil. Şimdi bu kayıt olarak, şüpheli kayıt olarak bana geldi. Şimdi ben tabii ki benim vaktim daha çok merkezden denetimdeki kişilere göre ve daha çünkü yerinden denetime işlem geldiği zaman üzerinde daha uzun süre incelenmesi gerektiğini ifade eder.

Araştırmacı: Tabi daha derin araştırmaya.

Katılımcı M: Aynen öyle daha derin araştırma diye. İşte kamera kayıtlarını inceledik, bu kişinin o sırada işlem yapılan bayanın kızı olduğunu öğrendik ve hem bizde de bir müşteri numarası vardı, kaydı vardı. Dolayısıyla biz daha uzun süre bakabildik ve fişi aktif olarak gördüğümüz için bunu yaptık, işlemin hikayesini öğrendik. Hikayesi, kadının yatalak olduğu ve aynı anda bayanla birlikte bizim şubemizde bir güvenlik görevlisinin artı operasyon asistanının operasyon yetkilisi ile gişeci arasında bir orta kademe yönetici olan alt orta kademe yönetici olan operasyon asistanına gittiğini gördük kamera kayıtlarında. Daha sonra biz de müşteriye gittik, teyit ettik, geri döndük. Şimdi bunlar çok uzun süreli bir kamera kaydı izlenmesi gerektiren şeyler.

Araştırmacı: Tabi anladım daha yerinden görülmesi gereken.

Katılımcı M: Aynen öyle ve dediğim gibi fişi aktif olarak görüyorum, personellerden ben olayın hikayesini dinliyorum. Neden böyle bir işlem yapıldığına dair bana çok rahatlıkla anlatabiliyorlar. Ayrıca ben hani hangi personelin ne nasıl kamera görüntülerinde olduğunu görebiliyorum ama merkezden denetim sonuçta bir kamera üstünden kayıt yaptığı için...

Araştırmacı: Uzaktan yapıyor.

Katılımcı M: Aynen öyle onu anında o gelen bayanın o olup olmadığını yapabileme imkânları çok sınırlı, zaman baskıları olduğu için.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey daha sorsam, merkezden denetim rutin denetim faaliyetleri anlamında yerinden denetimin bir anlamda yani yükünü...

Katılımcı M: Hafifletir.

Araştırmacı: Son sorumuz da şu, sizce merkezden denetim faaliyetlerinin daha etkin yürütülebilmesi adına neler yapılabilir yani ne tür öneriler sunarsınız?

Katılımcı M: Bir kere en basit söyleyebileceğim, bu bahsettiğimiz her şeyin dayandığı şey verilerdir. Dolayısıyla sizin veri havuzunuzun anlamlı bir şekilde kaydedilmesi gerekir. Yani sizin eğer elde verileriniz anlamlı bir şekilde kaydedilmiyorsa siz bundan senaryosunu üretseniz bile daha önce bahsettiğim gibi anlamlı bir rapor çıkartamazsınız, bırakın rapor çıkartamazsınız.

Araştırmacı: Sistematik bir veri havuzu gerekiyor diyorsunuz.

Katılımcı M: Gerekir hani bu da sağlam bir altyapı gerektirir.

Araştırmacı: Evet o zaman bir teknoloji anlamında.

Katılımcı M: Yatırım yapılması gerekir.

Araştırmacı: Yatırım yapılması gerekiyor.

Katılımcı M: En şeyim budur, önceliğim budur.

Araştırmacı: Şöyle bir alt başlıkla açıp sormak istesem ne dersiniz? Senaryolar anlamında bugün senaryoları yazan veya senaryoları geliştiren en başında bahsettiğimiz çerçeveden bakarsak iç denetimin ekibi yani teftiş kurulu hatta iç kontrol tarafında da yürüyor bu, iç kontrol ve teftiş ekibi. Bütün bankanın bu anlamdaki tecrübesinden yararlanılabilir mi desem? Yani şöyle bir soru sorsam buna nasıl bakarsınız? Bankada başarıyla bilinen müdürlerden veya teftiş kurulu kökenli yöneticilerden senaryo geliştirilmesi sürecinde destek alınması konusunu nasıl değerlendirirsiniz?

Katılımcı M: Alınabilir, sonuçta akıl akıldan üstündür.

Araştırmacı: Bunun senaryoların daha zenginleşmesi adına bir katkısı olabilir mi?

Katılımcı M: Katkısı olabilir ama dediğim gibi bu da yine yönetimce alınması gereken bir karar.

Araştırmacı: Tabi muhakkak.

Katılımcı M: Yani çünkü şudur, hani bu senaryoları geliştiren kişiler teftiş kurulu üyeleri veya iç kontrol yani denetim birimleri ekipleri ve işleri bu hani başka bir şeye enerjilerini harcamıyorlar, denetim yapıyorlar veya atıyorum hani her bir denetim de yeni bir tecrübedir. Ama sahaya geçen kişiler yani yönetici olarak geçen kişiler artık denetim nosyonundan ayrılmış daha çok pazarlama ve yönetim odaklı çalışıyorlar. Dolayısıyla onların verecekleri nispeten tecrübeli olsalar da hani devamlı o işe kanalize olmadıkları için biraz körelmektedir bu da bir gerçek.

Araştırmacı: Aslında şunu sormaya çalışıyorum.

Katılımcı M: Faydası olur, evet sıkıntı yok.

Araştırmacı: Yani işi yapan birisi olarak kontrol boşluklarını görmek mi daha muhtemeldir yoksa denetim gözlüğü ile senaryo geliştirmek mi daha etkin sonuç doğurur?

Katılımcı M: Aslında bence senaryo geliştirmekten ziyade bence şu olabilir, merkezden denetim veya yerinden denetim bu kişilerle yöneticilik yapan kişilerin bir araya getirilmesi.

Araştırmacı: Onu sormak istiyorum tam olarak.

Katılımcı M: Ve karşılıklı çünkü yerinden denetim yapan kişilerin ya da merkezden denetim yapan kişilerin bu kişilere aklındaki soruları yöneltmesi hani bunun uygulama tarafının bacağına nasıl olduğunu öğrenmesi gerekir.

Araştırmacı: O zaman tam o sorunuza aslında dönük bir şey sormak istiyorum.

Katılımcı M: Çünkü bir şey daha diyeyim siz unutmayın. Çünkü şu var, denetim bacağına her şey mevzuata uygun olarak yapıldığı ya da öyle hani öyle daha da güvenli bir şekilde yapılacağı düşünülür. Ama uygulama tarafında bu iş böyle olmaz yani mevzuata aykırı iş yapılır demek istemiyorum.

Araştırmacı: Anladım anladım ana amaç farklı.

Katılımcı M: Hani denetim bacağına ya bu böyle yapılır mı hani normal bir insan böyle yapmaz dediğimiz tarafın uygulamada karşılığı vardır. Evet, normal bir insan onu yapabilir.

Araştırmacı: Evet anladım anladım.

Katılımcı M: Anlatabiliyor muyum?

Araştırmacı: Gerekçelendirilebilir diyorsunuz.

Katılımcı M: Aynen öyle. İşte bunların karşılıklı bir araya gelip denetim birimlerinin empati sağlanması, evet böyle bir işlem var ya da böyle bir şey yapılmış ama şundan şundan dolayı yapılmış.

Araştırmacı: Evet o aslında o anda ondan yapılmış olabilir. Ama o işlem yapılır bir işlemse başka bir tarafta motivasyonu farklı olabilir.

Katılımcı M: Aynen öyle.

Araştırmacı: Aslında o yüzden birbirini beslerse bu süreç bu zincir.

Katılımcı M: Müfettişler de geliştirir kendini.

Araştırmacı: Evet peki yöneticilerle müfettişleri bir araya getirmeyelim de ikinci bir sık ikinci bir başlık açalım. Müfettişleri biraz icracı yapsak, şöyle yapabilir miyiz? Teftiş kurulu üyeleri her rol modele tabi tutularak bütün rol modeller çerçevesinde icraya hakim olmaları adına bir süre eğitilseler yani 6 ay 1 sene neyse artık o süreç.

Katılımcı M: Staj diyorsunuz.

Araştırmacı: Staj gibi yani icra ekranları onlara açık olsa bir anlamda o süreçlere hakim olsalar bu daha etkinlik doğurma adına bir katkı sağlar mı?

Katılımcı M: Olur çünkü ben de bir buçuk yıl müşteri temsilciliği yaptım. Çok açık yüreklilikle söyleyebilirim ki şubeye başladığım günle şu an olduğum gün arasında işlemlere bakım çok farklılaştı. Ama yine söyleyebilirim ki şu anda bir şubemizde bir müfettiş arkadaşımız var, benim çok rahat bir şekilde olabilir ne varmış bunda dediğim işlemler için o çok daha sert böyle şey yapılır mı nasıl yapılabilir işte böyle bir şey mümkün değil diye tepki verdiğini ben gözlerimle şahit oldum. Ondan sonra bu bakış açısını değiştirir. Çünkü denetim şeyinde hep risk odaklı bakıldığı için aksi durumdaki her şeyin insanın denetçinin mantığına ters gelen her şeyin direkt olarak usulsüzlüğe usulsüzlük olduğu şeklinde bir algı bulunur anlatabiliyor muyum? Hani bunun engellenmesi için yani engel değil de bunun daha empati kurulması bu algının azalması için bahsettiğiniz staj faydalı olacaktır.

Araştırmacı: Peki o stajın şuna faydası olur mu, süreçler anlamında müfettiş işlemlerin zincirine işlemlerin icrasına daha hakim hale getirmek?

Katılımcı M: Kesinlikle.

Araştırmacı: Ve oradaki boşluklara daha hakim olması. Hani yazılacak senaryolara veya usulsüzlük tespiti anlamında geliştirilecek süreçlere katkısı olabilir mi?

Katılımcı M: Tabii ki tabii ki. Çünkü çoğu zaman hani ben şubeye geçtiğim zaman şu diyalogla çok karşılaştım. Siz evet inceliyorsunuz bir şey ama biz bu taraftan başka şeyler de yapıyoruz.

Araştırmacı: İşte onu sormaya çalışıyorum aslında.

Katılımcı M: Siz bunu bilmiyorsunuz farkında değilsiniz.

Araştırmacı: Çünkü izleme ekranı açık müfettişe, müfettişe icra ekranı açık değil.

Katılımcı M: Aynen öyle.

Araştırmacı: Dolayısıyla icra ekranı açık olduğunda o bahsettiğiniz...

Katılımcı M: Hem icra ekranlarıdır hem belge kayıttır. Çünkü atıyorum sizinle ekranda ya bu belge gerçektir dediğiniz belge gerçek çıkmayabiliyor oynama çıkabiliyor.

Araştırmacı: Anladım o yüzden bunun da.

Katılımcı M: Bunu da işin tabiri caizse mutfağında öğrenmek çok bir şey katacaktır.

Araştırmacı: Anladım ... Bey çok teşekkür ederim.

Katılımcı M: Rica ederim.

Araştırmacı: Biraz uzun oldu sizi yordum eklemek istediğiniz başka bir husus varsa bu konuştuğumuz çerçevede dinlemek isterim yoksa benim için bu kadarı kafi. Tamam, çok teşekkür ederim.

Katılımcı M: Rica ederim.

Araştırmacı: Çok benim için çok değerli bir görüşme oldu. Sizin tekrar yöneticiliğiniz de bu vesileyle hayırlı olsun demek istiyorum.

Katılımcı M: Teşekkürler sağ olun.

Araştırmacı: En yakın zamanda görüşmek üzere.

Katılımcı M: İnşallah teşekkürler.

KATILIMCI N

Araştırmacı: ... hoş geldin.

Katılımcı N: Hoş bulduk.

Araştırmacı: Önce teşekkür ederim görüşmeyi kabul ettiğin için. Daha önce de ifade etmişim sana zaten, benim için doktora tezimin araştırma kısmını oluşturacak bu görüşmeler. Bu çerçevede görüşmenin amacı ile alakalı kısa bir bilgi vermek istiyorum sana. Görüşmenin amacı, merkezden denetimin hilelerin açığa çıkarılabilmesi bağlamında hile denetimi bağlamında aslında etkinliğinin ne olduğuna dönük bir amacı var görüşmenin, bir amaç ediniyorum burada. Bu doğrultuda bazı sorular yönelteceğim sana merkezden denetimini işleyişi ile alakalı, merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi, merkezden denetimin şube faaliyetleri üzerinde etkisi, hile üzerindeki etkisi veya işte yerinden denetim merkezden denetim karşılaştırması, bir de merkezden denetimin gelecekte daha etkin olabilmesi için neler öneriyorsun şeklinde bazı sorularım olacak. Bunun dışında bir konu ile alakalı da bilgi vermek istiyorum. Bu çalışmanın verileri sadece benim çalışmamda, bu görüşmenin verileri sadece benim çalışmamda kullanılacak. Burada herhangi bir banka, kişi adı paylaşılmayacak. Yani bilimsel etik çerçevesinde bu veriler gizli tutulacak. O konuda da temin etmek istedim seni. O açıklamayı da yapmak istedim. Eğer sormak istediğin bir şey varsa cevaplandırmak isterim yoksa görüşmeye geçebiliriz.

Katılımcı N: Görüşmeye geçelim.

Araştırmacı: O zaman kısaca kendini tanıtmamı rica ediyorum senden.

Katılımcı N: Ben ... 2007 yılında ... Bankası'nda müfettiş yardımcısı olarak göreve başladım. Daha sonra 2016 Şubat ayında şubeye geçtim KOBİ MİY olarak. Şu an hala KOBİ MİY olarak devam ediyorum. İzmir'de görev yapıyorum, ... Şubesindeyim. Bu kadar yeterli mi?

Araştırmacı: Yeterli. MİY dediğin yönetmen, şube müdürünün altında bir pozisyon olarak mı çalışıyorsunuz?

Katılımcı N: Evet şube müdürünün altında.

Araştırmacı: Orta düzey yönetici olarak.

Katılımcı N: Sayılabilir.

Araştırmacı: Benim için bu önemli.

Katılımcı N: Orta düzey yöneticiyiz, aslında yönetici adayınız da.

Araştırmacı: Yönetmen pozisyonunda çalışıyorsunuz.

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: O zaman görüşmemizin ana amacını içeren sorulara geçmek istiyorum. Merkezden denetim çalışmalarının bankada işleyişi hakkında bana bilgi verir misin, merkezden denetim nasıl yürütülüyor?

Katılımcı N: Merkezden denetim bizim bankamızda hem iç kontrol bağlamında hem teftiş kurulu bünyesinde bir birim olarak düşünülebilir genelleme yapacak olursak. Teftiş kurulundaki durum şu, bir yerinden denetim bir de merkezden denetim müfettişleri var. Merkezden denetim müfettişleri kendi içlerinde de ayrılıyorlar. İşte daha çok senaryo üzerine çalışanlar, verilen senaryoları, oluşan senaryo sonucundaki raporları inceleyip gerek kamera kayıtlarından gerek işte hesap hareketlerinden bakarak inceleyen bir birimleri var. Yani bir senaryo yapanlar bir de onu inceleyenler olarak. Bunlar inceleyenlere daha çok iş düşüyor tabii. Bütün raporları bir bir incelemek zorundalar. Hepsini değil tabii ki kendi risk algılarına göre o raporlardan daha çok ilgilerini çeken hareketleri.

Araştırmacı: Yoğunlaşıyorlar.

Katılımcı N: Evet onlara yoğunlaşıyorlar. Bir şey tespit ettiklerinde ya da herhangi bir usulsüzlük olabileceğini düşündükleri raporları da, hareketleri de hesap hareketlerini de ya da diğer başka türlü işlemleri de mümkünse yerinden denetimdeki bir müfettiş varsa hemen ona aktarıyorlar. Yoksa kayıt altına alıp en kısa sürede oraya gidecek müfettişe ya da iç kontrole. Gene iç kontrol aynı şekilde onlar da buna benzer tespitler varsa en yakındaki iç kontrole ya da müfettişe bu durum bildiriliyor ya da bekletilip kısa sürede eğer oraya geçilirse o kişi müfettişe yerinden denetim yapacak müfettişe ya da iç kontrol elemanına bilgi aktarılıyor. Oradan gelecek inceleme sonucu zaten direk yerinden denetim inceleme sonucu olarak çalışmalar başlatılıyor.

Araştırmacı: Durum netleştiriliyor. Burada senaryo ekibinden bahsettin, senaryo dediğimiz bu merkezden denetimde kullanılacak raporların temelini oluşturan ekip mi? Yani onu biraz açar mısın? Senaryo ekibi ne yapıyor?

Katılımcı N: Senaryo ekibi bankanın bütün kayıtlarına ulaşabiliyorlar. Bu kayıtlar üzerinde yani hesap hareketleri olsun diğer başka kayıtlar olsun, bankanın kendi kayıtları, bu kayıtlar üzerinde excel ortamında ya da başka herhangi bir şu an bildiğim aklıma gelmeyen programlar üzerinden senaryo oluşturuyorlar. Senaryodan kastım şu, işte şey gibi bir hesaptan para çekiliyor, başka biri çekiyor ya da ne bileyim buna benzer şeyler. Bunlar kendi kafaları, kendi düşüncelerine göre bunun senaryosunu oluşturup sistemsel olarak programlara ekledikleri zaman oradan çıkacak sonuç, oradan bir sonuç çıkıyor. İşte o sonuç da yüzbinlerce çıkabilir, onu da eğer kayıt çoksa gereksizse daha çok daraltıyorlar. Başka senaryolar ekleyerek o senaryolardan çıkan sonuçlar tekrar merkezden denetim ekibinde inceleme ekibine devrediliyor. Şu an pek anlatabildim mi bilmiyorum ama o şekilde oluyor.

Araştırmacı: Anladım. Senaryoyu oluşturuyorlar, oradan bir veri havuzu oluşuyor, o veri havuzu belli bir daha riskli verilere indirgeniyor.

Katılımcı N: Evet evet.

Araştırmacı: Bütün veri havuzunun üzerinden inceleme yapılmıyor da.

Katılımcı N: Çünkü binlerce kayıt çıkabiliyor yani.

Araştırmacı: İlgisiz sanırım kayıtlar da geliyor orada.

Katılımcı N: İlgisiz kayıtları elemek için de çalışmalar yapıyorlar, o kayıtları azaltmak için de çalışma yapıyorlar. En riskli durumu ortaya çıkarmak için uğraşıyorlar. Senaryo ekibinin görevi bu. Belli bir konu üzerinde belli bir senaryo üzerinde en riskli olabilecek en riskli kayıt ve en az kayda ulaşmayı hedefliyorlar. O hedefe ulaştıkları zaman da bakıyorlar, eğer rapor doğru çalışmışsa merkezden denetimin inceleme ekibine sevk ediyorlar o kayıtları.

Araştırmacı: Tamam orada bir şey daha sormak istiyorum. Bu senaryo ekibinin anladığım kadarıyla sistemle alakalı işi bazı riskli addedilebilecek kayıtları sistemden çekmek yani.

Katılımcı N: Evet evet.

Araştırmacı: Bu riskli addedilebilecek kayıtları sistemden belli senaryolar yazarak çekiyorlar.

Katılımcı N: Evet evet.

Araştırmacı: Bu işte şey, bu aslında olağan dışı işlemler denilebilecek rutinin dışında işlemler.

Katılımcı N: Evet rutinin dışında.

Araştırmacı: Peki bu rutinin dışındaki işlemlerle alakalı önerileri yani o senaryo önerilerini bu senaryo ekibi mi yapıyor yoksa teftiş kurulunun tamamına...

Katılımcı N: Teftiş kurulunun tamamı bu senaryoları bilmekle yükümlü, olmasa bile böyle bir beklenti var.

Araştırmacı: Katılıma açık yani.

Katılımcı N: Katılıma açık, yerinden denetim de olsa şubedeki müfettiş de olsun merkezdeki müfettiş de olsun müfettiş yardımcısı da olsun işe yeni girmiş olsun kıdemli olsun hepsinden bu senaryolara katkı sağlaması bekleniyor. Kişiyi özel veya gruba özel bir şey değil bu. Kimin senaryosu mantıklı ise o şekilde hemen değerlendirmeye alınır. Mantıklı mantıksız bir şekilde değerlendirmeye alındığını biliyorum bu şekilde bir teşvik var yani.

Araştırmacı: Anladım yani teftiş kurulunun tamamından yararlanmaya dönük bir yaklaşım var.

Katılımcı N: Evet evet.

Araştırmacı: Tamam bu önemli benim için. Çünkü orada aslında kurul o zaman bütün insan kaynakları havuzundan istifade etmeyi hedefleniyor, böyle bir hedef var.

Katılımcı N: Evet zaten yeni giren müfettiş yardımcılarını da mesela durumlarına göre merkezden denetimde çalışabilecek olanlar belirlenmeye çalışılıyor. Yani öyleydi bizim zamanımızda şu anda öyle.

Araştırmacı: Anladım tamam. O zaman şöyle bir soru sorsam merkezden denetimde çalışacak müfettişlerin seçim süreçleri nasıl yönetiliyor, nasıl seçiliyor?

Katılımcı N: Şu an gördüğüm kadarıyla benim muavin bir arkadaşım vardı, bayağı bir şeydi yani mühendisti kendisi ve sayısal olarak bayağı bir kapasiteli bir elemanı sayısal zeka anlamında. Mesela o şu an merkezden denetimde senaryo oluşumunun başına getirilmiş. Geçen hafta gittim, genel müdürlükte görüştük, kendisi ile karşılaştık. Hani ben burada gördüğüm kadarı ile bizim zamanımızda da öyleydi merkezden denetimde çalışacak kişileri daha çok teknik olarak hani excel bilgisi, bilgisayar bilgisi senaryo yazabilme yeteneği, kapasitesi veya buna mesai harcayacak dikkat ve özene sahip kişiler daha çok ön planda.

Araştırmacı: Anladım. Yani biraz aslında analitik zeka anlamında teknik beceri ile bunları birleştirebilen arkadaşlar.

Katılımcı N: Evet. Teknik beceri yani bilgisayar bilgisi diyelim, excel bilgisi, yazılım bilgisi, teknik beceri, sabır, hani iş odaklı çalışma gibi bunların hepsi müfettişlerin özelliklerindedir de hani bunları daha çok yoğun olarak barındıran kişiler kişiliğinde bunlar daha çok ön planda seçilme açısından. Şanslı demeyeyim de sonuçta oradaki çalışması mutlulukla ilgili şeylere girmeyeceğim.

Araştırmacı: Yani yatkın olanlar.

Katılımcı N: Daha yatkın olanlar.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey sorsam, merkezden denetimde bir kişinin çalışması kurula doğrudan girdikten hemen sonra yani kurula girdikten hemen sonra doğrudan mümkün olabiliyor mu?

Katılımcı N: Mümkün olamaz.

Araştırmacı: Nasıl?

Katılımcı N: Mümkün olmaması lazım.

Araştırmacı: Nasıl işliyor bu süreç?

Katılımcı N: Bu süreç, bu müfettiş yardımcılarını işe alım sürecinden sonra zaten belli bir eğitimden geçiyorlar. O eğitimden sonra sınav oluyorlar, o sınavdan sonra da sınavla göre belli bir kanımca teftiş kurulunun ilgili başkan yardımcılarını, başkanı bu kişiler hakkında ufak tefek bilgi edinmeye başlıyorlar. Daha sonra bunlar yerinden denetim ekiplerine sevk ediliyorlar.

Araştırmacı: Önce yerinden denetimde çalışıyorlar.

Katılımcı N: Benim gördüğüm şu anda öyle hala yani direk seçilmiyor, sen kal, sen git falan gibi. Daha sonra bu gittikleri kıdemli müfettişlerin yanındaki eğitimleri o da bir eğitim sayılır, eğitim ve yerinde çalışma, iş odaklı çalışma. Oradan da deneyimli müfettişlerin bu yeni gelen müfettiş muavinlerinin hakkında yazdıkları yazılar var.

Araştırmacı: Görüşler var.

Katılımcı N: Görüşler var, o görüşler doğrultusunda da gene müfettişin başkan yardımcılarını ve başkan bu kişiler hakkında bilgi sahibi oluyor. Daha sonra bunlardan uygun görülenler o yazılan müfettiş görüşüne ve sınav sonucuna göre, benim gördüğüm müfettiş görüşü ve sınav sonuçlarına göre bu şeyler, bu kişiler yani bu kişi merkezden denetimde işimize yarayabilir, bunu bir değerlendirelim deyip merkezden denetime çekiyorlar. Hepsini sıra ile yapmıyorlar, belli kişileri, mesela ihtiyaç on kişi ise 20 kişi çağırıyorlar. Gördüğüm o yani bildiğim bu. 20 kişiden de işte en iyi işine yarayacak en iyi onu en iyi derken yani aralarında en iyi değil, bu işe en uygunu, en yatkın olan kişiyi tutuyorlar.

Araştırmacı: Anladım verimliliği oluşturacak anladım.

Katılımcı N: Dönem dönem bunları yine gönderiyorlar ama sürekli kalmıyorlar.

Araştırmacı: Onu soracaktım rotasyon var mı peki?

Katılımcı N: Var.

Araştırmacı: Nasıl oluyor o?

Katılımcı N: Mesela bu on kişi 6 ay mesela, süreler genelde 6 ay şeklinde yani 2 ay bir hafta 3 hafta falan değil.

Araştırmacı: Biraz kalıyorlar orada.

Katılımcı N: Bu merkezden denetim çalışma süreleri en az 6 ay periyotlarla, gördüğüm o şekilde çalışıyorlar. Daha sonra mesela bunların hepsini değil on kişi varsa ya da bu sayıları sallıyorum 20 kişi de olabilir, bunu mesela 20 kişi diyelim onunu...

Araştırmacı: Rotasyona tabi tutuluyor.

Katılımcı N: Rotasyona, yerinden denetim ekiplerine gönderiyorlar ki bu da gerekli görüldüğü için yapılıyor. Bence hani şubeleri de görsünler diye, kopmasınlar diye benim tahminim, gördüğüm, bildiğim bu.

Araştırmacı: Düşüncen peki o doğrultuda ne? Öyle olması mı doğru diyorsun sen?

Katılımcı N: Öyle olması doğru. Zaten hani bence de hani mesela ilk üç ay, beş ay yeni gelen müfettiş muavini şube görüp ya da bir veya iki şube görüyor bu süreç zarfında. Ondan sonra tekrar merkezden denetimde o çocuğun tutulması saçma, hani bilgisi bence şube anlamına eksik yani.

Araştırmacı: Anladım şube deneyimi merkezden denetimi o zaman destekler diyorsun öyle mi? Daha gerekiyor o.

Katılımcı N: Evet ne kadar şube görürse merkezden denetimdeki bakış açısı da senaryo oluşturma olsun, o senaryo, oluşan senaryo sonuçlarını inceleme olsun, ne kadar çok şube görürse o kadar çok detay, detay demeyeyim de o kadar çok verimli bakar.

Araştırmacı: Anladım bununla alakalı başka bir soruda daha derin bilgini alacağım. Bu kadarı şu an için benim açımdan yeterli. Başka bir soruya geçeceğim eğer bununla alakalı eklemek istediğim bir husus yoksa.

Katılımcı N: İşte dediğim gibi 10 kişiden sonra 20 kişi ise on kişiyi gönderiyorlar, yerine tekrar bir on kişi geliyor. O 10 kişi diğer işleri hem o rotasyonda öğreniyor, devamını getiriyor, daha sonra bu rotasyon devam ediyor. Ama bu rotasyon, şu var mesela, eğer kemik kadro var bir de gördüğüm kadarı ile. Mesela o yirmi kişinin içinde mesela diyelim on tane dönem varsa o yirmi kişi on dönemden oluşuyor ya da beş dönemden oluşuyor. Bunların kemik kadrosu var, beş altı kişi kemik kadro var. Kemik kadro genelde rotasyondan sonra geri tekrar dönüyor.

Araştırmacı: Anladım. Aslında rotasyondan muaf olan diyelim.

Katılımcı N: Rotasyon görse bile o kemik kadro tekrar dönüyor benim gördüğüm o.

Araştırmacı: Anladım. Merkezden denetimde uzun süreli çalışanlar, rotasyonu da dahil ettiğimizde bir kemik kadro oluşuyor diyorsun.

Katılımcı N: Evet bir kemik kadro var sürekli.

Araştırmacı: İkinci soruya geçiyorum müsaadenle o zaman. İkinci sorumuzda şu, merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisi ile alakalı konuşacak olursak, sence merkezden denetim şube personelinin görevleri sırasında sergiledikleri davranışları nasıl etkiliyor? Yani merkezden denetim şube personeli üzerinde hile bağlamında ve hata anlamında işe yaklaşımları noktasında nasıl etkiler doğuruyor?

Katılımcı N: Bir buçuk yıldır şubedeyim ben, şubedekiler kendilerinin sürekli kameradan izlendiklerinin farkındalar. Yani hesap hareketi bazında yaptıkları işler, log kayıtları bazında yaptıkları her işlemin kaydının tutulduğundan ziyade kamera olarak da sürekli izlendiklerinden bilgileri var. Bu yanlış da olsa, böyle bir şey yok, mesela sürekli izlenmiyor sadece belli bir şüphelenilen kayıt varsa o zaman inceleniyor ki benim gördüğüm şube personeli o kayıtların her an el altında olduğunu biliyor yani. Herhangi bir durumda kayıtların saklandığını, incelenebileceğini bildikleri için yani bu konuda bilinçliler.

Araştırmacı: Yani şunu söylüyorsun sen, merkezden denetimle ilgili farkındalıkları var.

Katılımcı N: Çok ciddi farkındalıkları var hem de. Yani farkında olmayan kişi yok, en azından benim şubemde. Diğer şubeler de öyle. Tabi bu da çalışmalarına yansıyor yani öyle kimse risk, öyle çok saçma sapan riskler almıyor. Ya da yanlış anlaşılacağından bile korktukları için bazı şeyleri yapmıyorlar yani.

Araştırmacı: Yani o anlamda, o zaman hile konusunda merkezden denetim ile alakalı nasıl bir şey söyleyebiliriz.

Katılımcı N: Etkili.

Araştırmacı: Etkili yani?

Katılımcı N: Caydırıcı diyelim.

Araştırmacı: Caydırıcı etkisi var diyebilirsiniz.

Katılımcı N: Evet evet.

Araştırmacı: Peki şöyle bir şey sorayım merkezden denetim çalışmaları bu personelin işlerinde o zaman daha dikkatli ve özenli olmalarını sağlıyor, hile konusunda caydırıcı bir etki sağlıyor. Bir de şöyle bir şey sorsam, merkezden denetim sayesinde şube personeli ben izleniyorum sürekli, yani o farkındalıkları var dedin çünkü. Ben bu merkezden denetim çalışmalarında çok hatalı bir personel olarak görünmeyeyim yani yanlış işlemler yapan bir personel olarak addedilmeyeyim dolayısıyla ben kendimi biraz daha geliştireyim şeklinde bir motivasyona personeli merkezden denetim itiyor mu? Yani merkezden denetim personelin kendini geliştirmesi konusunda bir etkiye sahip mi desem ne dersin?

Katılımcı N: Geliştirme ile ilgili anladığım kadarı ile öyle bir şey yok. Yani kendini daha çok geliştirip bu kişisel tercih meselesi biraz. Bankadan kariyer beklentisi ile ilgili bir şey. Direk merkezden denetimdeki hileye yönelik caydırıcılıktan bu sonuç doğmuyor yani ben onu gördüm.

Araştırmacı: Anladım. Sen diyorsun ki doğrudan bir ilişkisi yok.

Katılımcı N: Yok ben sanmıyorum.

Araştırmacı: Anladım hile konusunda daha dikkatli işlemleri yapmalarını sağlıyor.

Katılımcı N: Evet caydırıcı. Zaten kötü niyetli değiller yani gördüğüm buydu hani her an izlenebilecekleri endişesi ile yanlış anlaşılabilir diye bazı hareketleri yapmıyorlar bile. Mesela hareketten kastım şu an örnek veremeyeceğim ama.

Araştırmacı: Tamam riskli işlemler anlamında diyorsun.

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: Olağanın biraz dışına dahi çıkılsa, hile olmasa dahi bu onu yapmıyorlar diyorsun.

Katılımcı N: Evet yapmıyorlar, dikkat ediyorlar yani.

Araştırmacı: O zaman tabii bunu yapmayan hileyi de yapmak konusunda bir kez daha düşünür. Merkezden denetim etkisiyle bu doğrudan ilişkiyi ben kuramam diyorsun o zaman kendini geliştirme anlamında.

Katılımcı N: Kendini geliştirmede yok. Yani sanmıyorum, sanmıyorum derken öyle bir şey konuşması geçmedi şubede hiç öyle bir durumun. Zaten şey değil yani hani diyorum ya kişinin kendi kariyer beklentisi ile ilgili kendini geliştirmesi.

Araştırmacı: Tabii tabii biraz kişinin tercihi ile alakalı.

Katılımcı N: Yani yapısı ile ilgili bir şey yani.

Araştırmacı: Ben aslında şuna dayanarak sormuştum bu soruyu. Şimdi hata yapmaktan çekiniyorlar ya merkezden denetim sayesinde. Hata yapmaktan çekindikleri için biz hatalı personel olarak addedilmeyelim diye acaba kendilerini geliştirmeleri konusunda da merkezden denetim...

Katılımcı N: Kendini geliştirmeyi şu şekilde anlıyorsam sorun yok. Hani yapmam gerekeni yapayım, yapmam gerekeni en iyi yapayım gibisinden.

Araştırmacı: Yapmam gerekeni doğrusunu yapayım.

Katılımcı N: Evet hata yapmayayım, mevzuata uyayım.

Araştırmacı: Tabii onu soruyorum.

Katılımcı N: Yani ben salaş bir personel olmayayım.

Araştırmacı: Tabii tabii.

Katılımcı N: Oysa tamam o doğru, yani doğal sonucu bu zaten.

Araştırmacı: Ha evet onu soruyorum aslında.

Katılımcı N: Kendini geliştirmeyi ben yanlış anlamışım.

Araştırmacı: Çok geniş kapsamlı bir şeyden bahsetmiyorum, görev pozisyon gerekleri çerçevesinde.

Katılımcı N: Görev pozisyonumu eksiksiz yapayım, hata yapmayayım. İşimi bileyim, mevzuatı bileyim.

Araştırmacı: Ona itiyor diyorsun değil mi? İter?

Katılımcı N: İter.

Araştırmacı: Çünkü hatalı personel olarak addedilmemenin bir anlamda temeli bu.

Katılımcı N: Evet o manada doğru ona bir şey diyemem. Ben yanlış anlamışım.

Araştırmacı: Estağfurullah ben tam olarak ifade edememiş olabilirim. O zaman son kez şöyle bir şey soracağım bu soru ile alakalı. Sizin bankanızda merkezden denetim ile alakalı sen şimdi bana gözlemlerini anlattın. Personel üzerindeki etkilerini şöyle şöyle olarak düşünüyorum diye. Personelin doğrudan düşüncesini ölçen bir sistem var mı? Yani merkezden denetimle alakalı, personelin, merkezden denetimin personel üzerindeki etkisi personelden dinleniyor mu? Personel bu konuyla alakalı bir geri bildirim yapıyor mu?

Katılımcı N: Yok yani ben görmedim öyle bir şey.

Araştırmacı: İç müşteri anketi gibi bir şeyden bahsediyorum, yapılmıyor. Peki, yapılmasının farkındalığın artırılmasına veya süreçlerin daha sağlıklı işlenmesine sence bir katkısı olur mu? Bu konuyla alakalı ne düşünüyorsun?

Katılımcı N: Yani bence böyle bir anket yapılırsa teftiş kurulu ya da diğer denetim birimleri böyle bir anket yapsa şubelerde, hani hissettirir şekilde böyle bir şeyimiz var, bizim böyle çalışmalarımız var, siz bunun farkında mısınız bilmiyoruz ama hani şöyle olursa daha iyi olur mu tarzında, öneri gibisinden, bir anket gibisinden.

Araştırmacı: Ya da sizin bununla alakalı bize tavsiyeleriniz neler falan?

Katılımcı N: Tabii bu şey, ciddi manada artırır farkındalığı artırır.

Araştırmacı: Farkındalığın artması neye sebep olur?

Katılımcı N: Farkındalığın artması işte hileli işlemlerden kaçınma, caydırıcılık olsun, işte dediğin gibi kendini geliştirme olarak düşündüğümüz o şey, mevzuata uyma...

Araştırmacı: Etkiyi doğurur.

Katılımcı N: Hani eksik hatalı işlemler durumunda, hani kötü niyet olmasa bile onları bence sağlar.

Araştırmacı: Bunu aslında şunun için sordum sana. Bazı müdürlerle ya da yöneticiler ile yaptığım görüşmelerde personelin merkezden denetim ile alakalı farkındalığının düşük olduğu söylendi. Ona istinaden aslında, yani bu farkındalığı artırma ihtiyacı da aslında gündemde. Dolayısıyla bu bir yöntem olarak kullanılabilir mi, bu farkındalığı artırabilir mi diye sordum.

Katılımcı N: Artırır.

Araştırmacı: Sen katkısı olur diyorsun.

Katılımcı N: Yani şimdi şöyle bir şey var, bizim bankayı ele alacak olursak bizim bankanın bin küsur şubesi var. Bin iki yüz tane şubesi var. Şimdi benim bulunduğum şube İzmir'in en büyük şubesi, personel olarak da yani hepsi üniversite mezunu. Çoğu üniversite mezunu oluyor artık da yani bir genç personel yani.

Araştırmacı: Büyük şehir İzmir.

Katılımcı N: Ben şubedeki en yaşlı personellerden bir tanesi gibi bir şeyim. Yani genelde 83-84-85 doğumlu personel. Dolayısıyla hepsi böyle olduğu için farkındalık yüksek yani benim şubemde. Ama bu ne bileyim başka bir şubede başka bir Anadolu şubesinde farkındalık olmayabilir, umurunda olmayabilir kişinin yaşı gereği kariyeri kıdemi gereği. Ama benim kendi şubemde ciddi manada farkındalık olduğunu söyleyebilirim. Yani farkındalığı artırıcı mekanizmaların da işletilmesi...

Araştırmacı: Bu anlamda bankada ihtiyaç olabilir diyorsun.

Katılımcı N: Evet evet.

Araştırmacı: Tamam başka bir soruya geçeceğim bununla alakalı eklemek istediğin bir şey yoksa. Merkezden denetimin şube personeli üzerindeki etkisinden sonra şube faaliyetlerine katkısı ile alakalı konuşacak olursak, sence merkezden denetim şube faaliyetlerine, şubenin pazarlama faaliyetlerine, şube müdürünün kontrol yükümlülüklerine ve şube ile alakalı alınacak aksiyonlara, bu çerçevede cevaplarını istiyorum nasıl katkılar sunuyor?

Katılımcı N: Yani şimdi merkezden denetimin şubedeki işlemleri incelemesi şubedeki işte o az önce bahsettiğimiz senaryolardan yola çıkarak nasıl bir hata yapılabilir şeklinde, onu incelemesi kamera kayıtları olsun, diğer kayıtlar olsun incelemesi, bankanın yararına. Yani bir kontrol mekanizması var, banka bundan faydalanıyor. Ama burada senin bana verdiğin dokümanda da okuduğum kadarı ile hani şube müdürünün ve diğer kontrolle yükümlü olan diğer personelin böyle bir rahatlığı olması bence doğru yani böyle bir rahatlığı var gibi şey olması nasıl söyleyeyim.

Araştırmacı: Yani aslında şöyle sorsam, belki daha doğru ifade etmiş olurum. Kontrol yükümlülüğünü yani kontrol ihtiyacını paylaşmaya bir katkı sağlar mı, azaltmak demeyelim de?

Katılımcı N: Paylaşmaya katkı sağlar. Hani şube müdürü en yetkili kişidir bu konuda, kontrol etmekle yükümlüdür.

Araştırmacı: Bütün personelin işlemlerini evet.

Katılımcı N: Burada katkı sağlar yani paylaşım olur. Ama bu azaltması şeklinde kesinlikle doğru değildir.

Araştırmacı: Azaltmak doğru bir deyim olmayabilir ama paylaşmak anlamında belki daha doğru olabilir.

Katılımcı N: Paylaşma olabilir evet. Yani şube müdürü sürekli her şeyi kontrol etmektense dediğin gibi asıl misyonu olan pazarlamaya daha çok zaman ayırabilir mi zaman ayırabilir, bir katkısı var mı bence var. O manada doğru, merkezden denetim olsun veya diğer denetim birimleri mesela iç kontrol gibi, iki ayda bir mesela iç kontrol geliyor şubelere...

Araştırmacı: Bu da etkili tabii.

Katılımcı N: Yılda bir mesela müfettiş geliyor. Sürekli yılın 365 günü sürekli merkezden denetim faaliyetleri ile sürekli bir faaliyetlerin incelenmesi söz konusu. O manada şube personelinin, müdürün özellikle şube yöneticisinin elini rahatlatıyor mu pazarlama manasında...

Araştırmacı: Rahatlatır diyorsun.

Katılımcı N: Rahatlatır rahatlatır. Ama bu onun yükümlülüğünü azaltmaz diye düşünüyorum azaltmaması gerektiğini düşünüyorum.

Araştırmacı: Yani şöyle üzerindeki yükü yani azaltmak hafifletmek diyelim.

Katılımcı N: Hafifletebilir.

Araştırmacı: Hafifletir bir anlamda ve bu pazarlama faaliyetleri konusunda biraz daha öne çıkmasına katkı sağlayabilir diyorsun.

Katılımcı N: Evet evet.

Araştırmacı: Ama yani merkezden denetim var dolayısıyla ben kontrol yükümlülüğü konusunda artık az bir işte gereğini azaltayım dedirtmez.

Katılımcı N: Dedirtmemeli. Ama şöyle bir şey var, burada zaten müdürün merkezden denetimi bir kenara koyup, müdürün hani bu konuda pazarlama faaliyetlerine veya başka işlere yönelmesi banka lehine olması şey değil. Yani nasıl söyleyeyim yani şube müdürü zaten şubede bir olay varsa bundan birinci derece sorumludur. Ama şube müdürü burada pazarlama veya diğer faaliyetler konusunda şube müdürünün merkezden denetimden yararlanmasından çok banka içi diğer mekanizmalardan yararlanması daha şey yani daha çok oradan yararlanıyor. Merkezden denetimden değil de çift kontrol, ikinci onay...

Araştırmacı: Onu daha sonra soracağım. Bir iç kontrol sistemi aslında. Zaten yani iç denetimin veya süreçlerin üzerindeki kontroller, bu denetimin genel anlamda aslında bir denetim sisteminin ona şeyi.

Katılımcı N: O zaman bu soruya şu şekilde cevap vereyim, ben kendi gözlemlerime dayanarak konuşuyorum. Olması gerekenden bahsetmiyorum.

Araştırmacı: Yok tabii benim için tecrübe zaten.

Katılımcı N: Benim gördüğüm merkezden denetim faaliyetleri şube müdürü ve kontrolle yükümlü diğer birimlerin yöneticilerinin işini veya sorumluluğunu hafifletme ya da iş gücünü oradan oraya kaydırma şeklinde bir hafifletme olsa bile ben bunun çoğu şube müdürünün farkında olduğunu bile düşünmüyorum.

Araştırmacı: Ha çoğu şube müdürü bunun farkında olarak pazarlama faaliyetlerini gerekçelendiriyor diyorsun sen.

Katılımcı N: Yani pazarlama faaliyetlerine daha çok zaman ayırmasının sebebi vay efendim merkezden denetim zaten buna bakıyor, bence yani dediğim gibi az önceki şeyle çelişmiyor. Merkezden denetim faaliyetleri var ama şube müdürünün eline hani bu manada bir zaman kazanımının veya vakit kazanımının işgücü kazanımının merkezden denetimle ilgili olduğu düşündüklerini, aklından böyle bir şey geçirdiklerini düşünmüyorum.

Araştırmacı: Zannetmiyorum diyorsun.

Katılımcı N: Görmüyorum.

Araştırmacı: Peki o zaman az önceki soruya dönersek, şube müdürlerinin veya yöneticilerin merkezden denetimin kontrol noktaları anlamında farkındalıkları artarsa bu düşünceleri biraz daha gerekçelendirilebilir mi o zaman? Yani merkezden denetim şu risk noktalarına bakıyor, merkezden denetim ile alakalı farkındalık bu konularda artırılırsa şube müdürleri o zaman pazarlama faaliyetlerine vakit ayırma noktasında merkezden denetimi bir gerekçe olarak gösterebilirler mi?

Katılımcı N: Sanmıyorum.

Araştırmacı: Yine etkisi çok olmaz diyorsun.

Katılımcı N: Zannetmiyorum. Pazarlama faaliyetlerinin zaman yani şubedeki ona ayırması gereken zamanı nasıl olsa merkezden denetim yapıyor deyip de başka alanlarda vakit kazanımının direkt onunla ilgili olabileceğini, teknik olarak olabilir ama pratikte bu şekilde düşüneceklerini zannetmiyorum yani.

Araştırmacı: Onlar düşünmüyor diyorsun.

Katılımcı N: Düşünmez. Teknik olarak belki böyle bir şey var ama düşünmüyorlar ama şu var...

Araştırmacı: Teknik olarak dediğin buna zaman ayırıyor mu açıyor mu diyorsun yani?

Katılımcı N: Tersinden düşünelim genel müdürlük dese ki arkadaşım sen şube müdürüsün, şu şu kontrol noktaları senin sorumluluğunda, onu her gün bana raporlayacaksın, bunu her gün kontrolümde yapacaksın derse ancak o zaman fark ederler ne kadar büyük bir zaman kazanımı olduklarını.

Araştırmacı: Ama zaman kazanımları var diyorsun sen var ama farkında değiller.

Katılımcı N: Farkında değiller evet.

Araştırmacı: Aslında şöyle söyleyeyim, soruyu biraz daha terse çevirelim. Merkezden bir denetim olmasa şube müdürleri bugünkü anlamda pazarlama faaliyetleri konusunda ellerini rahat tutabilirler mi?

Katılımcı N: İşte onu diyorum. Merkezden denetim olmasa şu an sadece mevcut yerinden denetim ve iç kontrol denetimi olsa, merkezden denetim faaliyetleri ile ilgili olarak da genel müdürlük şube müdürlerine ekstra iş yükü olarak “arkadaşım şu şu kontrol noktalarından sen sorumlusun, bunları günlük veya haftalık aylık raporlara döneceksin” derse ancak o zaman farkına varırlar zaman kazanımlarının.

Araştırmacı: Onlar farkında değiller ama bir zaman kazanımı var diyorsun sen.

Katılımcı N: Yani var.

Araştırmacı: Anladığım doğru yani. Çünkü şöyle, o raporları onların yükümlülüğü haline getirsek bu sefer operasyon anlamında büyük bir yük bindireceğiz onlara. O zaman operasyon anlamında bugün olmayan üzerlerindeki yük yarın onların üzerinde olacağı için operasyon anlamında şu anda olan zaman alanı pazarlama faaliyetlerine ayrılıyor şu an için.

Katılımcı N: Evet evet.

Araştırmacı: Yani merkezden denetim o zaman aslında teknik olarak düşünürsek pazarlama faaliyetlerine zaman kazandırıyor işleyiş gereği.

Katılımcı N: Zaman kazandırıyor, zaman ve zamandan ziyade bunu nasıl tanımlamak gerekir bilmiyorum ama zihinsel faaliyetlerde de rahatlama sağlıyor. Çünkü bir şeye, pazarlamaya kafa yormak, zaman ayırmak ve kafa yormak var, kafa yormak şeyi bence daha önemli zamandan ziyade.

Araştırmacı: Tabi aslında bir alan açıyor dersek daha geniş tanımlamış olabiliriz.

Katılımcı N: Evet evet zaman ve zihin alanı açıyor.

Araştırmacı: Bir alan açıyor diyebiliriz. Peki, bir sonraki sorumuz yine bununla alakalı. Merkezden denetimin şube faaliyetlerine katkısı anlamında pazarlama faaliyetleri ile alakalı konuştuk. Son olarak şöyle bir şey sorsam sana ne dersin? Merkezden denetim faaliyetleri şube müdürünün bu şubelerde çıkan riskli işlemler ile alakalı aksiyon alması konusunda bir destek mekanizması fonksiyonu görüyor mu sence? Yani şunu söylemeye çalışıyorum, merkezden denetim raporlamalarında riskli işlemleri öne çıkan bir personel ile alakalı şube müdürünün işte personelinin değiştirilmesini talep etmesi veya işte personelinin müşteri portföyü ile alakalı bir değişiklik yapmasının gerekçesini oluşturması konusunda falan bir destek mekanizması olarak görebilir miyiz?

Katılımcı N: Ya bu genel manada böyle bir şey olduğunu söyleyemem genel manada. Yani merkezden denetimin böyle bir çalışması var, bunu da şube müdürleri ile yöneticileri ile paylaşıyor, buradan şube müdürü de bundan fayda sağlıyor diyemem. Yani genel itibarı ile böyle bir şey yok, pratikte yok. Yani şu var, zaten mesela merkezden denetim çalışmaları sonucunda herhangi bir şubede herhangi bir bulgu çıkıp da bunu yerinden denetim ekibi incelemeden bununla ilgili somut bir sonuç çıkmadığı için ortaya, yani bu yerinden denetim inceleme sonucunda da bu konu müdüre bir şekilde bilgi veriliyor. Müdür bundan sonra bir aksiyon alıyor ama bunun direk merkezden denetimin faaliyetleri sonucu olduğunu söyleyebilir miyiz?

Araştırmacı: Dolaylı olarak da olsa ama bu aksiyonlarla alakalı bir destek sağlıyor diyebilir miyiz?

Katılımcı N: Destek sağlıyor evet ama bunu hani dolaylı olarak söyleyebiliriz.

Araştırmacı: Dolaylı olarak anladım.

Katılımcı N: Şube müdürünün aklından şöyle bir şey geçmiyordur evet. Böyle bir şey oldu benim şubemde, böyle bir personel var, böyle böyle işlem yapmış, riskli bir işlem yapmış, benim bu şubeme zarar verir, bankama zarar verir, merkezden denetim iyi ki de var demez. Bunu müfettişler buldu, işte iç kontrol buldu, hadi ben de bunun önlemini alayım bari der.

Araştırmacı: Yani önlemlerle alakalı atılacak adımın aslında bir ön sinyali olabilir diyorsun sen.

Katılımcı N: Merkezden denetimin şöyle bir fonksiyonu olsa, bir bulgu bulma, anında veya bulduktan sonra gene hani teftiş kurulunun mevzuat çerçevesinde herhangi bir iç kontrol elemanına ya da yerinden denetim müfettişine bilgi verilmeden şube müdürüne bu konu hakkında bilgi verilmesi söz konusu olsa, bu dediğin soru evet böyle bir şey vardır, müdürler bunun farkında ve destek aldığının farkında destek alıyor diyebilirim. Ama bildiğim kadarı ile böyle bir uygulama eskiden vardı, şu an yok.

Araştırmacı: Eskiden vardı

Katılımcı N: Eskiden vardı şube müdürünü arayıp fiş baktırabiliyorlardı.

Araştırmacı: Şu an istemiyorlar mı şubeden fiş.

Katılımcı N: Varsa da emin değilim. Ama yok diye biliyorum çünkü duymadım, öyle bir şey olsa duyardım yani.

Araştırmacı: O zaman bunun daha böyle bizim bahsettiğimiz şekilde bir destek faaliyeti olabilmesi için müdürlerle bu bulguların paylaşıldığı bir sistemin çalışması lazım diyorsun.

Katılımcı N: Evet destek dolaylı olarak oluyor ama şube müdürünün veya yöneticisinin denetimle ilgisi olmayan banka personelinin bu konuda bir destek aldığını hissetmesi için bunun direk kendisi ile dirsek temasında olduğunu hissetmesi lazım.

Araştırmacı: Anladım tamam. Ama zaten atılacak adımlarda denetim bulguları da bir gerçekçe oluşturduğu için zaten desteği var. Ama bu desteğin bilinçli olarak müdür tarafından fark edilmesi söz konusu değil diyorsun sen.

Katılımcı N: Evet sanmıyorum yani merkezden denetimle ilişkilendirmez yani bu olayı, denetim olarak ilişkilendirir yani.

Araştırmacı: Tamam anladım.

Katılımcı N: Merkezden denetim özelinde şey yapmaz yani.

Araştırmacı: Peki o zaman şöyle bir başlık açsam orada. Sence yerinden denetim ve yerinden denetim anlamında söyleyeyim yerinden denetim ile veya iç kontrol ile giden bir sistemde mi bu aksiyonların daha hızlı alınması mümkün, merkezden denetim ile desteklenen bir iç denetim sistemi çalışması söz konusu olduğunda mı bu bahsettiğimiz aksiyonların hızla alınması?

Katılımcı N: Merkezden denetimle destekli olması lazım.

Araştırmacı: Onu biraz açar mısın?

Katılımcı N: Yani şöyle söyleyeyim. Dediğim gibi yani zaten bu yerinden denetimdeki denetim zaten bizim zamanımızda da öyleydi, şu an da öyle, merkezden denetim faaliyetleri sırasında oluşturulan raporlar üzerinden gidiyor çoğu zaman. Dolayısıyla

merkezden denetim raporları olmadan yerinden denetim müfettişi ekstradan kendi risk algısına göre hareket edebilir, şüphelendiği personel olabilir, şube içinde şahit olduğu olaylar olabilir, işte hani merkezden denetimin raporlayamadığı hareketlere yansımayan ya da yansıya bile herhangi bir senaryo oluşturmaya müsait olmayan bazı şube içindeki işlemlerle ilgili yerinde denetim yaparken fark ettiği bulgular olabilir. Ancak o şekilde diğerleri zaten kendi kafasındaki yani yerinden denetim müfettişinin de buna yetkisi var, zaten kendi bir senaryo oluşturup excel'e döküp böyle bir senaryoyu merkezden denetimin aklına gelmemiş olabilir veya merkezden denetimin gerek görmediği ya da henüz oluşturmadığı ama yerinden denetim müfettişlerinin aklına gelen şahit olduğu bir olaydan dolayı esinlendiği bir rapor oluşturup buna bakıyorum der. Ama bu yerinden denetim müfettişlerinin şeyi ile ilgili bir şey, yaptığı işe harcadığı mesai, kafa yorması ile ilgili bir şey. Onun dışında bütün teftişte zaten yüzde seksen kredi olsun operasyon olsun denetimler merkezden denetimin oluşturduğu raporlar üzerinden yürüyor. Dolayısıyla bu tarz denetimler merkezden denetimsiz düşünmek eksik olur yani.

Araştırmacı: Yani o zaman şöyle mi demek istiyorsun merkezden denetimin olmadığı bir yerinden denetimde şube ile alakalı alınacak bir aksiyon...

Katılımcı N: Standarttan uzak olur.

Araştırmacı: Daha sıhhatli olmayabilir.

Katılımcı N: Evet daha sıhhatli olmayabilir.

Araştırmacı: Merkezden denetim bunu daha besler diyorsun.

Katılımcı N: Besler ve günümüz standartlarına, standarda yakın bir teftiş yapılmak isteniyorsa merkezden denetim destekli olması lazım. Az önce de söylediğim gibi yerinden denetim müfettişten müfettişe, göreve göre farklılık arz edebilir. Müfettişin algısı ile müfettişin bilgi birikimi donanımı ile ilgili olabilir, müfettişin mesaiyi harcaması ile de ilgili olabilir. Standart bir denetim yapılacaksa ki standart kelimesini bilinçli kullanıyorum, standart denetimde merkezden denetim veya merkezi kökenli o tarz bir denetim olması şart bence.

Araştırmacı: Anladım o zaman başka bir soruya geçiyorum. Merkezden denetim çalışmalarında biraz hile, hilelere geçsek yani hile etkinliğine geçsek, merkezden denetim çalışmalarında en fazla tespit edilen hile türleri sizin tecrübelerin sonucunda neler? Bu hileler tespit ediliyor da diğerleri neden tespit edilemiyor? Bunu biraz açıkla mısın?

Katılımcı N: Yani hile şu şekilde, merkezden denetimde şu an düşünüyorum hani mesela hani vefat sonrası yapılan işlemler bunun mesela kayıtları düşmüş daha sonraki işlemlerle ilgili şeyler ilk aklıma gelen bu. Ya da mesela çok hareket görmeyen uzun süredir hareket görmeyen ama birdenbire yüklü miktarda hareket gören.

Araştırmacı: Tam olarak hilenin adı anlamında soruyorum. İşlemin hani içeriği anlamında değil de ben daha çok hile, suç anlamında hangi suçlar tespit ediliyor?

Katılımcı N: Merkezden denetimin tespit ettiği en büyük hile operasyonel anlamda bir personelin kötü niyetli bir şekilde başka müşteri hesaplarından para çalması.

Araştırmacı: Yani.

Katılımcı N: Zimmet.

Araştırmacı: Zimmet dediğimiz hile tespit ediliyor.

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: En fazla zimmet tespit ediliyor. Krediler konusunda merkezden denetimin hile etkinliği nasıl?

Katılımcı N: Krediler konusunda da genelde hani normalde moralitesi kötüye giden firmaların kredilerini... Yani mesela normalde moralitesi kötüye gidiyorsa o firmaya artık kredi kullandırılmaz ve krediler geri çağrılır, ödenmesi istenir, ödenmezse işte ihtarname gönderilip hesaplar kapatılır. Yani kapatılır derken işte hesaplar...

Araştırmacı: Krediler kapatılır yani.

Katılımcı N: Kapatılması yönüne gelinir, o tercih edilir. Burada ne olur, banka yöneticisi ya da işte diğer şube yöneticileri bu firmayı artık tabi gerekçeleri olabilir, biz kötü firmadan bahsediyoruz.

Araştırmacı: Biz hile özelinde konuşuyoruz.

Katılımcı N: Yüzdürme mesela kredi ile kredisini kapatma tekrar yeni kredi açma.

Araştırmacı: Dolaylı kredi işlemleri.

Katılımcı N: Yakın izlemeye düşürmemeye çalışma, borçlarını erteleme, yüzdürme, tekrar kredi kullandırarak gecikmiş faizleri ile alakalı. Bunlar mesela tespit edilebiliyordu.

Araştırmacı: Kredilerde de bu konular.

Katılımcı N: Yüzdürme diyebiliriz yani buna usulsüz kredi kullandırma diyebiliriz.

Araştırmacı: Usulsüz kredi kullandırımı. Peki, o zaman şöyle en fazla zimmet sonra da kredilerde bu usulsüzlük kokan işlemler merkezden denetimde en fazla tespit edilebiliyor diyebiliriz dedin.

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: Şöyle bir şey sorsam bunların çok fazla tespit edilmesinin sebebi ne? Bunlar niye çok tespit ediliyor? Mesela bir müşteri sırrının paylaşılması veya bir banka sırrının ifşası suçları, bankacılık kanununda geçen suçlar biliyorsun bunlar da, bunlar niye tespit edilemiyor?

Katılımcı N: Mesela müşteri sırrının paylaşılması tespit edilemez. Çünkü müşteri sırrını nasıl mesela ifşa edebilir bilinçli bir şekilde. Zaten dışarda mesela bir müşteri ilişkileri yetkilisi veya bir banka yetkilisi bir kişinin mevduat hesapları hakkında kredi hesapları hakkında dışarda herhangi bir kafede oturup başka birine ücreti karşılığında ya da kötü bir şekilde bunu söylüyor, bunlar tespit edilemez. Diğer tespit bilinçsiz yapılan bir şeydir, mesela yetkisi olmayan bir kişiye banka müşterisi hakkında bilgi vermektir. Mesela adamın eşi ile ilgili banka hesaplarının bilgi istiyor mesela bunu vermemesi lazım, vermek zorunda değildir ama mesela veriyor bunu nasıl tespit edeceksin, bunu da tespit edemezsin. Burada ancak şikâyet söz konusu olması lazım ki burada da merkezden denetim en fazla log kayıtlarını inceleyip bunun gerçekten yapıldığı ile ilgili delil sunabilir.

Araştırmacı: Bakabilir.

Katılımcı N: Log kayıtları incelenir.

Araştırmacı: O da çok aslında bir sonuca götürmeyebilir.

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: Çünkü log kayıtlarına hangi saikle bakıldığını da.

Katılımcı N: Evet evet ancak telefon kayıtları dinleniyorsa bu da zaten yasal izin gerektiriyor, böyle bir şey yok, hani o mana da bazı şeyler imkânsız yani.

Araştırmacı: O zaman merkezden denetimin tespitleri dediğimizde merkezden denetimin tespit ettiği suçlar o zaman...

Katılımcı N: Önce kayıtlara yansımış...

Araştırmacı: Ha onu mu diyeceğiz?

Katılımcı N: Merkezden denetim adı üstünde zaten genelde senaryo bazlı, kayıtlara düşen, excel kayıtlarına düşebilen, üzerinde senaryo oluşturulabilen, formül yazılabilen kayıtlar üzerinden yapıldığı için...

Araştırmacı: Anladım bir sistemsel veri tabanından beslenmesi lazım.

Katılımcı N: Evet sistemsel veri tabanından beslenmeyen kayıtları, afaki, sözel, kayıtlara düşmeyen hiçbir şey tespit edilemez.

Araştırmacı: Anladım tamam teşekkür ederim. Bir sonraki soruya geçiyorum. Yine hile ile alakalı ama hilenin kökenine biraz gitmek istiyorum. Yine merkezden denetimin hile kökeni, hile bağlamında, hile kaynağı bağlamında aslında etkinliğinden bahsedecek olursak, şimdi literatürde bir açıklama yapacağım kısaca bununla alakalı. Literatürde, hile literatüründe hile kaynağı anlamında üç unsur öne çıkıyor. 1940'larda yapılmış bir araştırma, bu hile üçgeni modeli diye geçiyor. Burada 3 hilenin beslendiği motivasyon öne çıkıyor. Birincisi fırsat, ikincisi baskı, üçüncüsü ise meşruiyet. Fırsat, zaten biliyorsun iç denetim anlamında veya iç kontrol anlamında boşluklar varsa hile yapılır diyor. İkincisi baskı, daha çok mali baskılar özel hayattan kaynaklanan daha iyi yaşama isteği ekonomik anlamda. Üçüncüsü de meşruiyet, meşruiyeti de şöyle tanımlıyor literatürde bu model, bir kişi çok uzun süre bir bankada çalışıyor, bir kurumda veya ama yıllarca çalışmasının karşılığının bugünkü pozisyonu olmadığını düşünüyor. Yani hak ettiği yerde değil, hak etmediği yerde olduğunu dolayısıyla aldığı maaşın da hak ettiğinden çok düşük olduğunu dolayısıyla alacağı 500 lira 1000 liranın yani çalacağı diyelim yani zimmetine geçireceği 500 lira 1000 liranın suç olmadığını bir hırsızlık olmadığını kendine telkin ediyor. Onu meşru hale getiriyor. Bu üç unsur üzerinden konuşacak olursak, sen, önce onu sorayım, müfettişlik ve şube yöneticiliği deneyimlerin sonucunda en çok hileye götüren unsur olarak bunların hangilerini gördün? Yani bana bir sıralama yap desem ne söylersin? Daha sonra da bunlar üzerinde ayrıca merkezden denetim özelinde konuşacağız.

Katılımcı N: Benim gördüğüm, bu üç şeyi öğrenmem iyi oldu benim de, hile bacakları, hile üçgeni dediğin şeyi de. Benim en çok şahit olduğum, soruşturmasını yaptığım konu baskı diyebilirim. Yani meşruiyet değil, meşruiyet o noktada o şeye şahit olmadım. Yani ben bu parayı hak etmiyorum işte falan filan. Sonuçta bizim bankamız biz girdikten sonra gençleşmiş ve yeniden yapılanmış bir banka olduğu için böyle hak etmediğini düşünen kişilerle çok karşılaşmadım ben o tarz bir şeyi. Mevzuatsal boşluk veya işte sistemsel boşluktan yararlanan zaten her zaman vardır. Zaten benim dediğim örnek vereceğim şeyler de olaylar da zaten mevzuatsal ve mevzuatsal demeyeyim de sistemsel boşluk olmasa denetleme manasında baskı olarak adlandırılan hile de yapılamıyor.

Araştırmacı: Aslında fırsat zemini oluşturur her koşulda değil mi?

Katılımcı N: Fırsat mıydı o şey?

Araştırmacı: Fırsat.

Katılımcı N: Fırsat baskı.

Araştırmacı: Bir de meşruiyet.

Katılımcı N: Fırsatla baskı ikileminde giden bir şey.

Araştırmacı: Birbirini besleyen şeyler.

Katılımcı N: Besleyen şeyler evet.

Araştırmacı: Aslında her hilede bir fırsat muhakkak bulunur diyorsun değil mi?

Katılımcı N: Evet evet hile olması için fırsat olması lazım, boşluk olması lazım.

Araştırmacı: Ama diğer motivasyon baskı.

Katılımcı N: Baskı.

Araştırmacı: Ya da şöyle sorsam onu belki daha net olur. İleride de geleceğiz ama bugünkü denetim dünyasını düşündüğünde, bugünkü denetimin gelişmişliğini ya da geldiği noktayı düşündüğünde fırsat zemini mi daha insanları hileye iter, baskı unsuru mu? Sen baskıyı daha çok gördüm dedin ya o açıdan sordum.

Katılımcı N: Bence baskı.

Araştırmacı: Bugün çünkü fırsatlar anlamında benim de araştırdığım kadarıyla muhakkak fırsatlar oluyor ama çok da büyük bir fırsat zemininden yani çok büyük bir iç denetim boşluğundan bahsedebileceğimiz bir denetim dünyasında yaşamıyoruz değil mi?

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: Fırsat olabildiğince minimize edilmesine rağmen o zaman senin dediğin unsur mu öne çıkıyor yani baskı öne çıkıyor?

Katılımcı N: Baskı baskı evet. Yani sonuçta hile kötü bir şey, yani insanların, aklı başında insanların, ben insanların doğasının iyi olduğunu düşünürüm. Doğası iyi olan insanlar kolay kolay yani başka insanlara zarar verecek ya da kendilerine zarar verecek bir şey yapmaz. Bunun en büyük unsuru işte o baskı dediğimiz şey. Yani doğasına aykırı hareket ediyorsa bir insan mutlaka kendi dışında gelişen olaylar vardır baskı vardır. Yoksa hile her zaman hile vardır. Mesela diyelim ki örnek verelim, alakasız bir örnek olabilir, konuyla ilgisi olmayabilir. Mesela diyelim vahşi bir hayvan gördün, mesela açsın veya aç değilsin yani sonuçta o hayvanı alıp kendine mal edebilir misin edebilirsiniz? Şimdi bu fırsat değil mi mesela? Ama yapmıyoruz niye? Sonuçta buna gerek yok. Yani kötülük yapmaya gerek ya da başka bir şey o manada baskı olmasa bir açlık ya da zorunluluk olmasa yapmayız.

Araştırmacı: İnsanın o kötü davranışa itilmesi mümkün olmaz diyorsun.

Katılımcı N: Evet yani boşluk olması, onu yapmasını motive etmez bence baskı sadece araç olabilir.

Araştırmacı: Yani şöyle baskı ana motivasyondur, boşluğu bulduğu anda yapar diyorsun.

Katılımcı N: Boşluğu evet.

Araştırmacı: Tamam ama bugünkü herhalde denetim dünyasında çok büyük bir boşluktan, yani büyük bir fırsatlar zemininden o anlamda bahsedemeyiz değil mi? Mesela şöyle ya da bahsedebilir miyiz öyle sorayım ben sana? Bugünkü denetim gelişmişliği veya denetim dünyasının geldiği bugünkü noktada çok büyük hilelerin yapılmasına müsait bir zemin var mıdır?

Katılımcı N: Yok bence yok. Yani şöyle bir şey var, şimdi az önce söyledik ya hani doğası gereği işte insan hani boşluk olsa öyle yapmaz. Ama bu her zaman öyle değil. Yani sonuçta sistemsel olarak da günümüzde mesela şey alıyoruz, mesela kredi kartı ile harcama yapıyoruz, bir sürü güvenlik duvarı var mesela değil mi? Çünkü boşluk bırakmıyorsun. İnsanlardan yani 100000 kişi masum olabilir, 100000 kişi iyi olabilir ama bir kişi şey yapsa herkese 100000 kişiye zarar verebilir.

Araştırmacı: Yani insan iyidir diye boşlukları tutmamamız gerekiyor.

Katılımcı N: Aynen öyle yani zaten kapatılabilir bir durum varsa yani o boşlukları açık tutmanın bir anlamı da yok.

Araştırmacı: Anladım tamam o zaman şöyle sorayım, şimdi bu unsurlar çerçevesinde iç denetimin merkezden denetim eliyle yürütülmesinin etkinliğinden biraz yani hile kaynağı bağlamında merkezden denetimin etkinliğinden bahsedecek olursak, sen dedin ki baskı birinci unsurdur. Peki, bu baskıyı izleyecek bir senaryosu var mı merkezden denetim çalışmasının? Yani mesela baskı, ekonomik baskı, aşırı borçlu bir adam...

Katılımcı N: Var işte, o manada var.

Araştırmacı: Aşırı borçlu personel raporu var mı mesela?

Katılımcı N: Var var, aşırı borçlu personel raporu var.

Araştırmacı: Nasıl?

Katılımcı N: Kredi kartının ödemesinde gecikmeye düşmüş ya da işte puanı düşük, KKB puanı diyoruz hani bireysel borçluluk endeksinin puanı düşük olan personel raporlarımız vardı, şu an da vardır büyük ihtimal. Mesela bu personelin borçlanması yüksek olduğu için, notu düşük olduğu için, notu düşük olması şu demek, kredi kartını ödeyemiyor, kredi borçlarını ödeyemiyor demektir.

Araştırmacı: Evet mali baskıya...

Katılımcı N: Mali baskıya maruz kalıyor anlamına gelebilir yani bu adam potansiyel.

Araştırmacı: Yapabilir.

Katılımcı N: Baskı görebilecek, hile unsurlarından baskı görebilecek kişidir yani potansiyel olarak.

Araştırmacı: Bu izleniyor diyorsun.

Katılımcı N: Ya da hesap hareketlerinde sürekli sayısal loto oynayan ne bileyim işte.

Araştırmacı: Bu da mı var?

Katılımcı N: Bahis oynayan kişilerle ilgili de rapor olması lazım.

Araştırmacı: Anladım yani basiretsiz anlamda bir hayat sürme.

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: Kumar veya işte alışkanlığı.

Katılımcı N: Tabi kumara meyilli olan hesap hareketlerinden bu davranışları belli oluyorsa hani kim mesela ben bununla karşılaşmışım, birkaç personelde adam mesela bilyoner.com'a sürekli para gönderiyor, üç lira beş lira, yani sırf buna özel hesap açmış.

Araştırmacı: Bu da bir sinyaldir diyorsun.

Katılımcı N: Bunu söylediğin zaman ben işte zevkine oynuyorum falan diyor ama yani sonuçta buna denetim gözüyle baktığın zaman bu adama, yani potansiyel tehlike bir adam.

Araştırmacı: Bir sinyal yani.

Katılımcı N: Bu adam yani zengin olmaya çalışan bir adam.

Araştırmacı: Anladım tamam yani o zaman özelde aşırı borçluluk yani bu mali baskı anlamında bir ne diyelim üzerinde yük bulunan personel izleniyor merkezden denetim raporuyla.

Katılımcı N: Evet izleniyor izleniyor.

Araştırmacı: Bu anlamda baskı unsurunun o zaman merkezden denetim konusunda özel olarak izlendiği bir rapor var?

Katılımcı N: Var var personel o şekilde izleniyor. Yani borcunu ödemiş personel, merkezden denetimde izlenmese bile şube ve genel müdürlük birimlerince izleniyor. Borcunu ödemiş kişilerle ilgili şikâyet olsa bile bu hemen şey yapıyor. Yani merkezden denetim raporlarına yansımayacak durumlarda bile bunu bankalar takip ediyor.

Araştırmacı: Önlemine alıyor.

Katılımcı N: Personelini takip ediyor, herhangi bir şikâyette bile kirasını ödemiş sıkıntı yaşıyor, belli bir şubeye yansıyor, çalışmasına yansıyor, bu hemen dikkate alınıyor.

Araştırmacı: Anladım çünkü bu büyük bir risk sinyali.

Katılımcı N: Evet risk yani bankaya zarar verebilir.

Araştırmacı: O zaman ikinci adıma geçecek olursak meşruiyet ile alakalı sen en zayıf dedin ama ben sırasıyla gitmek istiyorum unsurlar üzerinde, bankada uzun süre yükselmemiş, mesela aynı dönemde giren arkadaşlarından pozisyon olarak çok geride kalmış yani taltif alamamış personelin işlemlerinin özellikle izlendiği bu meşruiyet fırsatının daha doğrusu meşruiyet unsurunun gözetildiği bir merkezden denetim raporu var mı?

Katılımcı N: Bizim zamanımızda yoktu şu an da olduğunu zannetmiyorum.

Araştırmacı: Peki sence değerlendirmelerin nelerdir bu konuda? Sence gerekli mi veya bu rapor bir faydalı veri sağlar mı?

Katılımcı N: Bence faydalı veri sağlar mı bir de bunu neye göre belirleyeceksin kriterleri, şuna göre belirlenir, mesela işte sicil numaraları şu şu kişi olanlar aynı dönemde girmiş kişiler yani uzman kökenliler, iç kontrol kökenliler, müfettiş kökenliler, ne bileyim işte başka birim kökenliler sicil numaralarına göre sıralanıp en çok kariyer hedefi olan yani en çok kariyer beklentisi olan gruplar tasnif edilebilir. Ama mesela kalanları bu sefer sen niye yükselmedin, sen potansiyel tehlike misin demek...

Araştırmacı: Bu gizli bir rapor olacağı için.

Katılımcı N: Anladım anladım yani tabi bunlar açığa çıkmayacak, ben sizin için rapor yazdım şubeye gidip yerinden denetimde şöyle demeyecek, işte siz tehlikeli bir personelsiniz, çünkü sizin arkadaşlarınız hep müdür olmuş siz olamamışsınız.

Araştırmacı: Evet tabi demeyecek.

Katılımcı N: Yani böyle bir rapora gerek yok, yararı olacağını zannetmiyorum.

Araştırmacı: Anladım bunun sağlıklı veri anlamında bir havuz oluşturacağına kanaat getirmiyorum diyorsun.

Katılımcı N: Yok bir işe yarayacağını zannetmiyorum.

Araştırmacı: Tamam son soru, aslında burada şöyle bir şeyi de belki açmak gerekiyor. Şimdi meşruiyet, bu araştırma Amerika'da yapılmış bir araştırma, Amerika'da zimmet suçu işlemiş bankacıların hapisanede bir mülakata tabi tutulması sonucunda bu üç unsur ortaya çıkıyor. Amerika'da beni çok yükseltmedin, batıda veya farklı kültürel etkiler aslında devreye giriyor, yani beni yükseltmedin ben de senden çalarım o zaman gibi bir cevabı olabilirken yani yükseltmemenin veya yükselememenin, bizim ülkemizde belki de şöyle olmuyor, sen bana hak ettiğimi vermedin ben de seni cezalandırıyorum, hırsızlık yapıyorum o zaman. Yani şöyle hak ettiğini alamamanın karşılığında çok bizim kültürümüze uymayan bir suça bulaşmak bizde gerçekleşmeyebilir. O yüzden meşruiyet bizde karşılık çok bulmuyor olabilir.

Katılımcı N: Evet evet kültüre göre değişir yani biz de olmayabilir, ben öyle düşünmüyorum olabilirim, ben öyle karşılaşmamış olabilirim.

Araştırmacı: Tabi tabi farklı belki tecrübelerde de meşruiyet çalışabilir.

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: Tabi. O zaman şöyle, bir sonraki soruya geçeyim. Fırsatla alakalı üç unsurdan bahsettik, üçüncüsü fırsattı. Ben şöyle bir şey sorsam sana, fırsatları engellemek adına bankada çalışan sistemsel ve manuel iç kontrol mekanizmaları nelerdir ya da iç denetim mekanizmaları? Bu anlamda yani bu fırsatların önüne geçmek adına örnek vermeni istiyorum, birkaç tane olabilir. Bir sistemsel kontrol mekanizması örneği verir misin desem, bir de manuel, ne dersin?

Katılımcı N: Mesela şöyle söyleyeyim. Kredi olarak mesela çek alıyoruz teminata, kredi teminatına çek alıyoruz. Bu çekleri bir kere belli standartta almak zorundayız. Her çeki almıyoruz, bunların, işte o çekin istihbaratı yapılıyor, sistemsel istihbaratı yapılıyor, daha sonra alınan çeklerin yoğunlaşma onayı var. Mesela eğer aynı çek keşidecisi aynı kişi ise yoğun bir çek söz konusu ise mesela bunların onayı bölge müdürlüklerinden alıyoruz mesela.

Araştırmacı: Bu kredi anlamında sistemsel bir kontrol, teminatın zafiyete düşmemesi için.

Katılımcı N: Sistemsel bir kontrol bu sonuçta. Sen onu, o çeki, yani ben bu çeki aldım diyemiyorsun. Bu çek şartlara uyuyor mu, evet uyuyor. Tamam, sen bana gönder, ben de bakayım diyor, onun onayıyla mesela alınıyor ve mesela bunu girişinden sonra müdür ikinci onay vermek zorunda. Yani müdür de kontrol etmek zorunda çekleri, mesela bu manada bir şey var.

Araştırmacı: Bu da ayrı bir sistemsel kontrol.

Katılımcı N: Evet aynen ya da mesela diyelim bir işlem var, ne işlemi, havale işlemi, EFT işlemi var mesela yüklü miktarda, belli bir meblağın üzerinde. Bu parayı ben operasyon asistanı olarak 50000 TL'yi işte X bank'taki A kişinin hesabına bankamızdaki A kişinin 50000 TL'sini X bank'taki B kişinin hesabına gönderiyorum diyor ya, bunu kendi göndermiyor, ikinci onaya tabi mesela.

Araştırmacı: Anladım. Bu da bir sistemsel kontrol.

Katılımcı N: Evet yani operasyon yetkilisinin onayına tabi.

Araştırmacı: Evet. Manuel olarak bir örnek verebilir misin, manuel kontrol?

Katılımcı N: Manuel kontrol gene mesela belli bir, manuel derken yani sonuçta mesela adam şubeye gelmiş parasını çekecek mesela 10000 \$ ve muadili mesela 20000 TL, 10000 \$, 10000 TL mesela bu kişi parasını çekemiyor. Mesela sadece o banko hizmetleri yetkilisinin şifresi ile şifresi ya da işlemi ile o an onu operasyon yetkilisi onaylamak zorunda, manuel olarak imza atmamak zorunda fişe.

Araştırmacı: Operasyon yetkilisi değil mi fişe imza atıyor?

Katılımcı N: Evet fişe imza atıyor çünkü para çıkışı var mesela.

Araştırmacı: Hem sistemsel olarak 2. onay veriyor hem manuel olarak imzalıyor operasyon yetkilisi.

Katılımcı N: Başka manuel olarak, manüelden kastın ne tam olarak?

Araştırmacı: Doğrudan sistem ile bağlantılı olmayan kişinin kontrolü ile giden yani veya işte bankanın o konuyla alakalı geliştirdiği mevzuat gereği yapılması gereken kontroller kişisel olarak. Aslında az önce verdiğin örnekte benim de biraz aklıma geldi. Çekle alakalı manuel kontroller de yapılıyor değil mi, yani çekin şekil şartları anlamında?

Katılımcı N: Tabi şekil şartlarına bakıyorsun.

Araştırmacı: Orada neye bakıyorlar mesela, neye bakıyorsunuz bankacı olarak?

Katılımcı N: Mesela keşide yeri var mı, keşide tarihi, ciro silsilesine bakıyoruz. Mesela ciro silsilesi doğru mu, cirantanın imzası, keşidecinin imzası tam mı doğru mu?

Araştırmacı: Anladım. Bunlar gibi manuel kontroller de var. Tamam, benim için yeterli zaten. Peki, son olarak bu soru bağlamında şöyle, ana sorumuz zaten hile kaynağı bağlamında etkinlikti. Bu çerçevede son bir soru sormak istiyorum sana. Sence tüm konuştuğumuz bu çerçevede hile fırsatları özelinde merkezden denetim çalışmaları fırsat zeminini daraltacak, hileleri önleyici bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilebilir mi?

Katılımcı N: Değerlendirilebilir. Yani o fırsatları oluşturan şeyler sistemsel ya da mevzuatsal açıklardır genelde. Benim anladığım kadarı ile bunu zaten merkezden denetim zaten bu sistemsel açıkları kapatmakla yükümlü, yükümlü demeyim de yani bu açıkları tespit etmekle yükümlü aslında. Senaryolar zaten bunun üzerinde yapılıyor. Mesela işlemlerde genellikle senaryolar şurada bir açık var, işte bak bu ikinci onaya tabi tutalım bunu, bunu şu şekilde bir mekanizma geliştirelim, bu hemen onaylanılasın ya da yapılamasın falan tarzında bence şey yapılıyor. Yani bu konuda merkezden denetim çalışma yapabilir, çalışmalarını geliştirebilir ve asıl misyonunun da bence bu olması lazım.

Araştırmacı: Önceliklidir diyorsun.

Katılımcı N: Önleyici, yani şimdi merkezden denetimin, teftişin şöyle bir şeyi var, misyonu var. Sistemi geliştirmek, bankacılıkla ilgili bilgi düzeyini, görgü düzeyini, işte ne bileyim vizyonunu geliştirmek gibi teftişin böyle bir gerekli mi gereksiz mi tartışılır ama böyle bir misyonu var. Ama merkezden denetim özelinde teftişin bir alt şeyidir yani çalışma alanıdır, burada merkezden denetimin yani sistemi geliştirmek bankacılıkla ilgili yeni bilgi sahibi olmaktan ziyade bu dediğiniz fırsat denilen hile oluşumuna sebebiyet verecek bazı şeylerin önünü tıkamaktır yani tespit etmektir.

Araştırmacı: Anında aksiyon aslında değil mi?

Katılımcı N: Aynen öyle o manada bence merkezden denetim önemli ve misyonunun da bence bunun üzerinde devam etmesi gerekir.

Araştırmacı: Tamam, başka bir soruya geçiyorum o zaman. Merkezden denetim yerinden denetim karşılaştırması yapmak istiyorum. Sence merkezden denetim faaliyetleri zamanla yerinden denetim faaliyetlerinin alternatifi olabilir mi desem ne dersin? Yani nasıl etkileyecek merkezden denetim faaliyetleri zamanla yerinden denetim faaliyetlerini, nasıl etkileyecek sence?

Katılımcı N: Merkezden denetim faaliyetleri, yerinden denetim faaliyetlerinde mesela yerinden denetim faaliyetlerinin mesaisinin yüzde seksenini yüzde altmışını yani yüzdesini bilmiyorum yüzde ellisini alan şeyler merkezden denetimde halledilebilir.

Araştırmacı: Yani yerinden denetimin ağırlığı kayacaktır diyorsun.

Katılımcı N: Merkezden denetim daha da önemi artacaktır, zamanla artacaktır. Niye? Daha pratik olacaktır bazı şeyler, yerinden denetimin yükünü hafifletecektir.

Araştırmacı: Azaltacaktır.

Katılımcı N: Hafifletecektir ama yerini alacak mıdır almaması gerekir. O zaman bence denetim, ben denetimin biraz şey yapılması, çok dijitalize olmasından yana değilim. Çünkü insan faktörü daha önemli.

Araştırmacı: Etkileşim olmalı diyorsun sen.

Katılımcı N: Sonuçta işlemleri insan özellikli riskler üzerine çalışıyoruz. Yani sistemsel odaklı riskler de vardır ama sistemsel kaynaklı riskler ama insan her halükarda olduğu için yerinden denetim faaliyetlerinin belki zamanı daralıp kısılabılır, teftiş süresi kısılabılır, kontrol süresi kısılabılır ama hiçbir şekilde yerinden denetim faaliyetlerinin yerini alacağını almaması gerektiğini düşünüyorum, yani alacağını değil de.

Araştırmacı: Tamam şöyle bir alt başlık açalım bu konuyla alakalı. Merkezden denetim faaliyetleri rutin denetimi anlamında yerinden denetimin yükünü hafifletir dedin.

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: Peki, rutin dışında denetim dediğimiz inceleme ve soruşturma ile alakalı bir şeyler söylemek istersen, onu sorarsam sana, ne dersin? Merkezden denetim inceleme ve soruşturma faaliyetleri anlamında da yerinden denetimin yükünü hafifletir mi zamanla? İnceleme ve soruşturma faaliyetlerinin yerinde yürütülmesi gereğinden bahsediyorum. Yani yerinden denetimi ikiye ayırırsak bir rutin denetim yapılıyor bir de rutin dışı inceleme ve soruşturma. Rutin denetim faaliyetlerinin yükü zamanla merkezden denetim tarafından hafifletilir dedik. Peki, rutin olmayan inceleme ve soruşturmaya merkezden denetimin etkisi ne olur?

Katılımcı N: Yani merkezden denetimin etkisi şöyle bir şey olur. Yani yerinden denetim ekibinin istediği bazı raporları verip yine yerinden denetim yani yerinden denetimdeki ekip soruşturma ve inceleme çalışmalarını yine zamansal olarak mesai olarak bir kısmı şey olabilir, yani bunu azaltabilir. Mesela üç aylık soruşturma, iki aylıktır, bir aylıktır bunu mesela.

Araştırmacı: O anlamda da biraz zaman...

Katılımcı N: Zaman ancak benim kendi görüşüm ancak hani dediğim gibi hani yerinden denetim müfettişlerine istedikleri raporlamaları ve bilgileri, kayıtları hızlı bir şekilde hazırlayarak zaman kazanmasına yardımcı olabilir. Ama merkezden denetim faaliyetlerinin bu soruşturma ve inceleme çalışmalarını, hani onun yerine geçmek gibi yanlış anlamadıysam...

Araştırmacı: Doğru doğru onu söylüyorum, merkezden çalışmaların yürütülmesi anlamında.

Katılımcı N: İnceleme ve soruşturma çalışmaları merkezden denetim ekibince hiç gidilmeden uzaktan uzağa yapılamaz.

Araştırmacı: Onu sormaya çalışıyorum.

Katılımcı N: Yapılmaması gerekir.

Araştırmacı: Neden, bunun sebebi nedir?

Katılımcı N: Bunun sebebi şudur. Çünkü bir soruşturma konusu mutlaka bir insandır. Burada soruşturma konusu bir insan olduğu için sonuçta bir zimmət olayı olur, kredi batırma olayı olur, bunu yapan bir insanın bunun bir sorumlusu var, bunun sorumlusu ya operasyon yetkilisidir ya banko hizmetleri asistanıdır ya şube müdürüdür ya MİY'dir. Müfettiş gidip orada o insanın durumunu, o şubenin durumunu, fiziksel şartları işte başka durum varsa onu yerinde görmesi gerekir ki kanaatini ona göre oluştursun. Belki de dışarıdan zimmət görünen bir şeyin zimmət derken yani adı bir suç gibi görünen bir şeyin aslında çok da öyle olmadığı, insani şeylerin de önemli olduğu gibi şeyler de göz ardı edilmemesi gerekir. Mesela kredi batmıştır, görünüşte kredi batmıştır ama aslında durum öyle değildir. Farklı sebepler vardır, belki cezadan indirim isteme sebebi olabilir.

Araştırmacı: Anladım değerlendirmeler için oradaki etkileşim ön plana çıkmalı.

Katılımcı N: Diyorum ya denetim hiçbir zaman, bence kendi görüşüm bu benim, dijitalize edilmemeli.

Araştırmacı: Yüzde yüz olamaz diyorsun.

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: O zaman şöyle bir soru soruyorum, bu ana soru ile yerinden denetim merkezden denetim karşılaştırılması ile alakalı. Sence, sen zaten söyledin merkezden denetim zamanla yükünü hafifletir yerinden denetimin ama tam olarak yerine geçmez dedin. Ben şöyle bir şey sorsam, yerinden denetim tecrübesi olmadan merkezden denetimin etkin çalışması mümkün mü? Yani senin söylediğini destekleyici bir soru olarak açmanı istesem?

Katılımcı N: Bence mümkün değil. Yani şöyle düşünelim hiç bilmezsen mümkün zannedersin ama benim kendi tecrübelerime dayanarak mümkün değil yani.

Araştırmacı: Neden değil?

Katılımcı N: Yani şimdi şöyle bir şey var yerinden denetimde. Bir kere ne olursa olsun müfettişler genç yaşta müfettiş oldukları için bence olayın çok da farkında değiller ilk başta. Yani bu üç sene veya bankacılık tecrübesi kendi kişisel görüşüm en az bir üç sene, dört sene görünce, yazınca, okuyunca, bilince, konuşunca biraz olayları anlıyorsun. Yani tam kanaat getirirsen bile yani az çok anlamaya başlıyorsun. Yerinden denetimde şubeyi, şube müdürünün fonksiyonlarını, ne yaptıklarını, ne yapması gerektiğini, MİY'in ne yaptığını, ne yapması gerektiğini veya ne yapıyor, operasyon yetkilisi ne yapıyor, ne yapması gerekiyor, bunların hepsini sıralayabilir. Bunları öyle merkezden denetimde hiç şube görmeden şube tecrübesi az olarak bunlar hakkında yorum yapmak o kişilerin duygu ve düşüncelerini az çok bilmeden onların hangi işlemler üzerinde hile yapabileceğini düşünemezsin.

Araştırmacı: Anladım bu sebeple de...

Katılımcı N: Bence daha çok, daha çok derken yani dengeli bir şekilde hem yerinden hem de merkezden yerinden denetime ağırlık vermek gerekiyor yani yeteri kadar.

Araştırmacı: Yerinden denetimi hiçe sayamayız.

Katılımcı N: hiçe sayamazsın şimdi sen bir senaryo yapıyorsun, senaryoyu neye göre yapıyorsun, diyorsun ki banko hizmetleri asistanı şundan para çekiyor, buna yatırıyor, böyle yapıyor, şöyle yapıyor. Yapabilir mi yapabilir, bununla ilgili senaryo yapayım. Sen banko hizmetleri asistanının hangi duygu ve düşünce ile çalıştığını bilmen lazım. Ne kadar maaş alıyor, nasıl bir yerde? İstanbul'daki banko hizmetleri asistanının riskli olması ile ne bileyim Elbistan'daki banka hizmetleri asistanı arasında fark var.

Araştırmacı: Anladım onu ancak yerinden denetim yaparken görebiliriz diyorsun.

Katılımcı N: Evet yerinden denetim işte bu çocuk hem İstanbul'daki banko hizmetleri asistanı, İstanbul'daki operasyon yetkilisinin hayat tarzını, yaşam tarzını, düşüncesini, yapısını bilecek hem de Van'daki şube müdürünün. Bunlar...

Araştırmacı: Yerinde mümkün sadece.

Katılımcı N: Evet yerinde bir tecrübe kazandırıyor aynı zamanda.

Araştırmacı: Tamam gelelim son sorumuza. Merkezden denetim zamanla daha etkin hale nasıl getirilebilir diye bir soru sorsam bana neler söyleyebilirsin? Bazı başlıkları açacağım ben ama ilk önce senin fikirlerini almak istiyorum. Nasıl sence daha etkin hale getirilebilir merkezden denetim?

Katılımcı N: Merkezden denetim nasıl daha etkin hale getirilebilir?

Araştırmacı: Özellikle mesela senaryolar üzerinde daha etkin senaryolar kurgulanması ile alakalı bu sorum. Yani daha etkin senaryolar, daha etkin suiistimal önleyici bir yapı taşınması için merkezden denetimin, nasıl bir öneri getirebilirsin?

Katılımcı N: Yani şöyle bir öneri getirilebilir. Merkezden denetimin aslında daha etkin bir, ben buna şeydeyken de yani çalışırken de aklıma geliyordu. Mesela bankalar birliği diye bir şey değil mi? Tamam bu kanunlarla düzenlenmiş, bankaların işte kendi iç sistemleri var, kendi şeyleri var. Bankacılık düzenleme ve denetleme kurumu var, kanunlar var ama mesela bankalar kendi aralarında teftiş konusunda denetim konusunda bir araya gelebilir. Burada bankalar bir araya gelip tüm bankalar veri paylaşımı yapılabilir. Ama şey özelinde, denetim özelinde mesela bütün bankaların merkezden denetim birimleri ortak bir havuz, şey olabilir, veri paylaşım havuzu anlamında sağlanabilir. Onun haricinde senaryo geliştirme açısından...

Araştırmacı: Mesela şöyle bir şey sorsam, senin daha net hani kafanda oluşması açısından. Bir senaryo geliştirme sürecine sence bu işlerin icrai anlamda nasıl yürütüldüğü konusunda zamanla tecrübe kazanmış yani ve takdir almış bankadan yöneticilik yaptığı süre içerisinde, bir yöneticinin dahil edilmesi teftiş kurulu kökenli yöneticilerin mesela bir senaryo geliştirme sürecinde bir besleyici mekanizma olarak kullanılması daha etkin senaryo geliştirilmesine, usulsüzlük anlamında işlemlerin daha etkin tespit edilmesine yardımcı olabilir mi?

Katılımcı N: Öneri anlamında diyorsun yani.

Araştırmacı: Öneri tabii öneri.

Katılımcı N: Tabii yardımcı olabilir, niye yardımcı olmasın ki. Yani şey değil yani mesela diyelim bunun bu şekilde açık olması lazım bu kişilerin bilinçli olması lazım.

Araştırmacı: Tabii odak gruplar oluşturulacak o kişilere bu...

Katılımcı N: Evet. O kişilere haber verilecek. Arkadaşım bak sana böyle bir fırsat tanıyorum ya da böyle bir yardım bekliyorum. İşte aklına gelen bir senaryo var mı ya da şubenin başına gelen bir senaryo var mı? Hani bana iletirsen ben bunu değerlendireceğim denirse yararı olur, bu şekilde bir yararı olabilir.

Araştırmacı: Yararlı yani daha bugünden etkin hale getirilebilmesi açısından senaryolar anlamında daha zengin bir havuz oluşturulmasına katkısı olabilir mi diyorsun bunun?

Katılımcı N: Olur.

Araştırmacı: Neden olur, yani şu andan farkı ne onun?

Katılımcı N: Yani şimdi şöyle bir şey var. Bu kişiler dedin ya denetim kökenli falan, sonuçta adamın belli bir tecrübesi var bu konuda, bu konuya yatkınlığı var, risk algısı ona göre biraz daha gelişmiş oluyor diğerlerine göre. Ve mesela merkezden denetim ekibinin çeşitli sebeplerle aklına gelmeyen ya da böyle bir şey olma ihtimalinin olduğunu düşünmedikleri bazı konularda mesela şube müdürü karşılaşmış, duymuş, bizzat yaşamış ya da başka bankadan duymuş olabilir. Bunları mesela aktarabilir. Bu, dediğim gibi merkezden denetim ekibi hiç görmemiş duymamış düşünmemiş olabilir bu anlamda bir yararı olabilir yani.

Araştırmacı: aslında burada şunu mu söylemeye çalışıyorsun işi yapan aslında işi denetleyenden daha fazla işle alakalı aksaklıkları görebilme şansına sahip olabilir değil mi?

Katılımcı N: Evet evet aynen aynen. Yani sonuçta bu da az önceki yerinden denetim muhabbetine benziyor diye tekrar etmek istemediğim için söylemedim.

Araştırmacı: O denetim tarafı ile bu da işleyiş tarafı ile aslında değil mi?

Katılımcı N: Yani sonuçta zimmeti ve hileyi yapan kişiler de sonuçta banka çalışanları değil mi? Onlar daha iyi biliyor yani yapmayı.

Araştırmacı: İşte orada aslında bir deneyim aktarımı bir tecrübe paylaşımı mekanizması kurgulanabilir mi diye sorguluyorum ben. Sen onun faydalı olabileceğini düşünüyorum diyorsun.

Katılımcı N: Evet kurgulanabilir, iyi olur yani yararlı olur.

Araştırmacı: Son olarak şöyle bir şey sorsam, yöneticileri için içine dahil etmesek. Senaryo geliştirme sürecinde şöyle bir şey yaparsak, bunu nasıl karşılırsın? Teftiş kurulunda çalışan müfettişleri tüm rol modeller çerçevesinde şubelerde belli bir süreli eğitime tabii tutsak yani geçicisinden yöneticisine, yönetmenine kadar belli bir süre şubelerde tecrübe sahibi kıldıktan sonra icrai işleyiş anlamında merkezden denetimin senaryolarının beslenmesi ile alakalı ne düşünürsün?

Katılımcı N: Böyle bir şey her zaman mümkün bence yapılması da gerekiyor. Ama işte burada bu yapılabilir buna katılıyorum.

Araştırmacı: Bu diğerine göre daha mı sana yakın geliyor?

Katılımcı N: Yani şimdi şöyle bir şey var. Bunun işleyişi ile ilgili üzerine kafa yormak lazım.

Araştırmacı: Tabii tabii işleyişi ayrı bir tartışma konusu ama fikir anlamında sen bunu nasıl değerlendiriyorsun?

Katılımcı N: Ben bunun yararlı olacağını düşünüyorum. Yani şimdi şundan bahsediyoruz, bir müfettiş var, 100 tane müfettiş var, bunların 30'unu belirledik. Bir kısmını işte altı ay süre ile banko hizmetleri asistanı olarak görev yap, sen işte servis görevlisi gibi davran, sen işte operasyon asistanı gibi davran, sen işte MİY gibi davran yani MİY gibi ol falan filan, bu teknik olarak yapılabilir mi, yapılabilirse iyi olur. Ama şu var. Bu süre zarfında bu müfettişlerin maksimum çaba sarf edip oradaki bütün işleyişle ilgili bilgi sahibi olması lazım.

Araştırmacı: Tabii zaten amacımız bu.

Katılımcı N: Amacımız bu ama bence şöyle bir şey yapılabilir. Müfettişleri bu şekilde bir rolün içine sokmaktansa, bu zor bir olay, bunu uygulamak çok zor yani bunu. Şöyle bir şey de var, şube personeli bu kişilerin müfettiş olduklarını bildiği için zaten herhangi bir açıklama ilgili, şeyle ilgili hani burada bir tam anlamıyla verim alınmayabilir, böyle bir risk var. Verim alındığını düşünürsek iyi olur. Ama şu şey var, bunu yapacağımıza, bu yapılacağına şöyle bir çalışma yapılabilir. Bankada müfettişlik sınavına giren kişileri, mesela çocuk mesela banko hizmetleri asistanı, mesela ki bunun örnekleri var bizim bankamızda, müfettişler arasında mesela banko hizmetleri asistanı iken sınava girip müfettiş olan kişiler var, mesela bu kişilerden müfettiş seçilebilir yani.

Araştırmacı: İç yükseltme gibi aslında değil mi?

Katılımcı N: Yok yok iç yükseltme gibi değil sınava girmiş.

Araştırmacı: Ama kendi insan kaynağı havuzundan sınava girmiş.

Katılımcı N: Hayır normalde dışardan girmiş.

Araştırmacı: Anladım banko hizmetleri asistanıymış bankada.

Katılımcı N: Banko hizmetleri asistanıymış, sonuçta girme hakkı var mı var. Teftiş kurulu sınavına girmiş, kendi bankasının teftiş kurulu sınavına girmiş ya da servis görevlisiymiş ya da iki sene MİY, MİA'lık yapmış. MİA'yımış, MİY'miş, demiş ben niye girmeyeyim bu sınava, girmiş sınava müfettişlik sınavını kazanmış, mülakata gelmiş, arkadaşım sen nerede çalışıyorsun. Ben işte Dudullu Şubesi'nde banko hizmetleri asistanıyım, şu an müfettişlik sınavına girdim. Ne kadar süredir banko hizmetleri asistanısın, iki senedir, tamam bu adam değerlendirilebilir.

Araştırmacı: Anladım yani bankada tecrübe sahibi olan, daha önce farklı pozisyonlarda tecrübe kazanmış insanlar teftiş kuruluna kazandırılabilir.

Katılımcı N: Evet kazandırılabilir.

Araştırmacı: Bu da denetim anlamında boşlukları kapatma adına.

Katılımcı N: Evet mesela bir MİA mesela, iki senedir MİA'lık yapan bir çocuk müfettişlik sınavını kazandıysa bu çocuk mesela alınabilir yani.

Araştırmacı: Anladım. Bu anlamda deneyimin aktarılması daha mümkün olabilir diyorsun.

Katılımcı N: Evet çünkü bütün pislükleri görmüştür orada.

Araştırmacı: Yani işleyişe daha hakimdir.

Katılımcı N: Bunları da boşuna konuşmuyorum, bir buçuk yıldır şubede olduğum için konuşuyorum.

Araştırmacı: Tabii tecrübelerin o yüzden önemli olduğu için soruyorum sana. Şimdi aslında ilk sorduğum soruda da şöyle bir motivasyon geliştirilebilir aslında. Sanal şubeler benim aklıma geliyordu. Yani gerçek işleyişin içerisinde tabii ki en gerçek roller gerçekleştirebilir, en gerçek roller açığa çıkar ama senin dediğin handikaplar orada oluşabilir. Yani müfettiş olduğu biline biline bir kişiye ne kadar, hani deneyim aktarılır gibi, onun önüne geçmek için belki sanal şubeler test şubeleri kurgulanabilir ve test şubelerinde diye düşünüyorum müfettişler aynen oryantasyon eğitimlerindeki gibi uygulama eğitimlerine alabilir. Bugün Türkiye'de bunun örneği İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde şöyle var, İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin Bankacılık Finans Bölümü'nde uygulamalı olarak kurulan ... Bank'ın desteğiyle, bir sanal şubede bütün rol modellerde, okuyan arkadaşlar bankacılık yapıyorlar. En son ... Bank'ın uyguladığı sistemle yapılıyor bu. Yani aslında bunu şuna da benzetebiliriz diye düşünüyorum. Sen ne düşünüyorsun o konuda onu da merak ediyorum. Bilgi sisteminde çalışan müfettişler, şeyler, mühendisler testler üzerinden geliştirmeleri ve sistem kontrollerini yapıyorlar aslında. Aynı şekilde bugün bankacılık sektörü sistem üzerine kurgulandığı için o sistemleri de bir anlamda eğitim olarak müfettişlere de bilmiyorum aktarabilir miyiz? Belki o anlamda rol modeller anlamında bir eğitim alınabilir mi? Sen ne düşünüyorsun o konuda?

Katılımcı N: Yani mesela bankada benim kendi tecrübelerim teftiş manasında hani şubecilik ile ilgili çok ciddi manada eksikler var mesela tecrübe açısından. Mesela yeni girmiş bir müfettiş muavinine ustada da, müfettiş olan ustada da çok bir bilgi veremiyor, çünkü kendi de (uygulama açısından) çok bir şey bilmediğinin canlı şahidiyiz.

Araştırmacı: Bunu nasıl kapatabiliriz diye evet.

Katılımcı N: Bunu nasıl kapatırız. Sanal şube olayı olabilir ama mesela sanal şube olayı da o da geçici bir çözüm. Bunun sürekli yapılması, üç günlük beş günlük eğitimlerle olmaz, onun süresi ve zamanını iyi ayarlamak lazım. Süresi derken, süresinin işte amacının iyi ayarlanması lazım.

Araştırmacı: Belki yenilenmesi de lazım.

Katılımcı N: Sistemin de yenilenmesi lazım.

Araştırmacı: Eğitimin de yenilenmesi lazım. Şimdi bir yıl içerisinde alınan, bir yıl içerisinde alınan gişe eğitimi ile 3 yıl sonra gişe ile alakalı yapılan sistem yatırımlarından sonra alınacak eğitim uyum arz etmeyebilir. Dolayısıyla yenilemek de gerekiyor. Dolayısıyla eğitimin sürekliliği burada önem arz ediyor.

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: Yani bir adama, bir müfettişe bankaya girerken verdiğimiz sanal eğitimle onu 5 yıl müfettiş yaparsak ondan zaten sistemsel geri bildirim anlamında gereken verimi alamayabiliriz diye düşünüyorum. Ben o eğitimlerin de belirli periyotlarla...

Katılımcı N: Yenilenmesi lazım.

Araştırmacı: Hatta şöyle, orada belli bir eğitimler anlamında belli kontroller konulabilir. Bana göre şöyle yapılabilir, sistemsel anlamda bir değişim yüzde yirmiye ulaştığı an altyapı, eğitim yenilenecek diye geri bildirim gelebilir gibi. Mesela bilmiyorum sen ne düşünüyorsun?

Katılımcı N: Evet evet diyorum ya çok şey var. Mesela müfettişlerin bilmediği, bilmek zorunda olmadığı ama mesela bilse iyi olduğu. Ne bileyim mesela ara kasa işlemi mesela yani bunu müfettişin detaylı bir şekilde bilmesi lazım. Yani bir banko hizmetleri asistanının veya banko hizmetlerinde çalışan çocuğun hangi ekranları kullandığını bilmesi lazım.

Araştırmacı: Çünkü riskler oralarda yani.

Katılımcı N: Riskler oralarda ya da bir MİY'in, MÍA'nın sistem girişlerini hangi ekranlardan yaptığını, hangi ekranlardan onay verdiğini bilmesi lazım.

Araştırmacı: Bu da uygulama ile mümkün işte.

Katılımcı N: Uygulamayla. Bunu hani müfettişler bilemiyor ki. Müfettişler sadece işte fişe bakıyor, yani fişte imza var mı?

Araştırmacı: O zaman son tahlilde biz hem yöneticiler anlamında bir deneyim havuzu hem de müfettişlerin staj görmesi anlamında bir deneyim havuzu veya senin bahsettiğin şekilde daha önce deneyimli arkadaşların teftiş kuruluna kazandırılması anlamında bir deneyim havuzu oluşturursak bu bahsettiğimiz açıkları biraz daha azaltmış oluruz gibime geliyor.

Katılımcı N: Şöyle söyleyeyim benim bu konuda önerim şu şekilde olabilir. En işleyen kısım, işleyecek olan en başta söylediğim zaten hâlihazırda bankamızda çalışıp da teftiş kurulunun veya iç kontrolün sınavını kazanan kişilerin değerlendirilmesi gerekir. Bu, en mantıklısı bu. Diğeri de temel şeylerin, mesela bu sürekli eğitim şeklinde de olabilir, yani iki üç aya bir yenilebilir yeni alınan müfettiş muavinlerine tamam mı genelde, müfettişlere de isteyen müfettişlere de bankadaki temel ekranların mesela bir operasyon asistanı ne yapar, MİY ne yapar, MÍA ne yapar, temel kullandığı ekranların en azından birkaç defa girişini yapıp gösterilmesi gerekir.

Araştırmacı: Yani uygulamalı eğitim verilmesi gerekir.

Katılımcı N: Kendimden örnek vereyim mesela bu da kayıtlara geçsin. Ben mesela işe girdikten üç beş ay sonra bir fişin nasıl okunması gerektiğini öğrendim. Yani bir fiş kaç tane, hangi fişten kaç nüsha çıkar, ne bileyim, ben birkaç ay sonra fişin üzerindeki nedir onun adı, seri numarasının öneminin, önemli olduğunu çok sonra öğrendim. Sebebi de kimse öğretmediği için.

Araştırmacı: Uygulamanın içinde bulunmadığınız için.

Katılımcı N: Uygulamanın içinde bulunmadığımız için öğrenemedik. Yani bankacılık çok zor değil, çok kolay da değil yani öğrenebilmek açısından.

Araştırmacı: Aslında bu risklerin de sadece riski denetleyen gözüyle değil aynı zamanda onu icra eden gözüyle de değerlendirilirse etkin olarak riskin önüne geçmek mümkün değil mi? Onun da yöntemi senin bahsettiğin önlemleri bir anlamda hayata geçirmekten geçiyor.

Katılımcı N: Evet temel şeyleri, yani böyle yani rutin eğitim şeklinde değil de birisi gelip şöyle böyle değil de...

Araştırmacı: Yok uygulamalı.

Katılımcı N: Senin dediğin gibi sanal bir ekran olabilir, hatta gerekirse fiş bile yazdırılabilir yani misal.

Araştırmacı: Sanal fiş tabii niye olmasın.

Katılımcı N: Sanal fiş yazdırılıp o işlemin nasıl yapılması gerektiğini, olması gereken öğretilse daha mantıklı.

Araştırmacı: Yani aslında case study. Yani şöyle, müşteri kurgulanabilir, bir şube kurgulanabilir, o şubenin içerisinde müşteri, o teftiş kurulunun eğitim alan üyeleri olabilir, müşteri üye olur, operasyon asistanı yine bir müfettiş olur, müfettiş bazen operasyon asistanı olur, bazen müşteri olur. Hani yer değiştirerek iki rolü de böylece yaşamaları sağlanabilir, yani bunlar tabii geliştirilebilir, tartışılabilir evet.

Katılımcı N: Yani herhangi bir eğitim olabilir ama bu eğitimi çok dallandırıp budaklandırmaktan ziyade temel bankacılık işlemleri ile ilgili temel ekranlarla ilgili eğitim verilebilir, en azından akılda kalsa bile iyi yani.

Araştırmacı: Tabii anladım. Şubenin temel işlemleri, aslında işlem yoğunluğu da orada dolayısıyla işlem riski de orada.

Katılımcı N: Aynen aynen.

Araştırmacı: Yoğun işlemin olduğu yerde yüksek risk var.

Katılımcı N: Evet.

Araştırmacı: Tamam çok teşekkür ederim.

Katılımcı N: Rica ederim.

Araştırmacı: Eklemek istediğin bir şey varsa dinlemek isterim.

Katılımcı N: Ben teşekkür ederim sonuçta bilime bir katkımız oldu ise ne mutlu bize.

Araştırmacı: Estağfurullah çok büyük katkı olacağından şüphen olmasın.

Katılımcı N: İnşallah yararını görürsün.

Araştırmacı: İnşallah diyelim. O zaman en yakın zamanda görüşmek üzere diyeyim. Teşekkürler tekrar.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : İsmail KABAN
 Doğum Yılı ve Yeri : 1982/Fatsa
 Eğitim Durumu : Yüksek Lisans
 Lisans Öğrenimi : Marmara Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
 Yüksek Lisans Öğrenimi : Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE İşletme ABD
 Yabancı Dili : İngilizce

Bilimsel

Faaliyetleri

Kitap

- 1) Bankalarda İç Kontrol-İç Denetim Sistemi ve Banka Müfettişliği
 İSMAİL KABAN, Yayın Yeri: Türkmen Kitabevi, Basım sayısı: 1, Sayfa sayısı: 156, ISBN: 9786054749843
2017 Bilimsel Kitap

Makaleler

- 2) Kullanımı Yaygın Olan Teminat Türleri Çerçevesinde Bankalarda Nakdi Krediler İçin Ayrılacak Özel Karşılıkların Muhasebeleştirilmesi
 İSMAİL KABAN, Yayın Yeri: Marmara İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2017
Uluslararası Hakemli EBSCO Özgün Makale
- 3) Bilgi Teknolojileri Destekli Denetim Uygulamaları Kapsamında Zimmet Hilelerinin Ortaya Çıkarılması Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama
 İSMAİL KABAN, MİHRİBAN ÇOŞKUN ARSLAN, Yayın Yeri: EGE AKADEMİK BAKIŞ, 2016
Uluslararası Hakemli ESCI: Emerging Sources Citation Index Özgün Makale
- 4) Bireysel Kredi Kullanan Finansal Tüketicilerce Üstlenilecek Masraflar BDDK Düzenlemesi Çerçevesinde Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme
 FATİH COŞKUN ERTAŞ, İSMAİL KABAN, FATİH SOBACI, Yayın Yeri: Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, 2016
Uluslararası Hakemli EBSCO Özgün Makale
- 5) Bireysel Müşteriler ve Bankalar Arasındaki İlişkilerde Yeni Dönem Tüketici Kredisi Sözleşmeleri Yönetmeliği Üzerine Bir Değerlendirme
 İSMAİL KABAN, SÜLEYMAN SERDAR KARACA, MUSTAFA GÜL, Yayın Yeri: Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2016
Ulusal Hakemli EBSCO Özgün Makale

- 6) Bankalarda İç Kontrol İç Denetim İlişkisi ve Bir Uygulama
MUSTAFA GÜL, İSMAİL KABAN , Yayın Yeri: Muhasebe
ve Denetime Bakış Dergisi, 2015
Ulusal Hakemli EBSCO Özgün Makale

Bildiriler

- 1) Finansal Tüketicilerden Tahsil Edilecek Ücretlere İlişkin Bir
Değerlendirme BDDK Düzenlemesi Öncesi Ve Sonrası
Temelinde Karşılaştırmalı Bir Vaka Analizi
FATİH COŞKUN ERTAŞ, İSMAİL KABAN, FATİH
SOBACI (07.05.2015 -09.05.2015), Yayın Yeri: 14. Ulusal
İşletmecilik Kongresi/AKSARAY, 2015
Ulusal Tam metin bildiri
- 2) Banka Teftiş Kurullarının Türk Bankacılık Sektörüne Nitelikli
İnsan Kaynağı Yetiştirilmesindeki Rolü
İSMAİL KABAN (20.04.2017 -22.04.2017), Yayın Yeri: 2.
Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu, 2017
Ulusal Tam metin bildiri

İş Deneyimi	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	2007-2007
	Mali Analist Yardımcısı	
	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	2007-2011
	Müfettiş	
	Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.	2011-2012
	Ticari Satış Yönetmeni	
	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	2012-
	Öğretim Görevlisi	
Sertifika/Başlangıç Tarihi	:SMMM (CPA) / 22.02.2016	
İletişim	:Gaziosmanpaşa Üniversitesi Nksar Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Nksar/TOKAT	
E-Posta Adresi	:ismail.kaban@gop.edu.tr	