


İÇ KONTROL BAŞARISIZLIKLARI: BARINGS ÖRNEĞİ¹

INTERNAL CONTROL FAILURES: BARINGS CASE

Kaan Ramazan ÇAKALI *

*Araştırma Makalesi / Geliş Tarihi: 04.06.2021
Kabul Tarihi: 30.09.2021*

Öz

Özellikle 1990'lı yıllardan günümüze kadar geçen sürede yaşanan kurumsal şirket öküşleri kurumların faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için etkin iç kontrol sistemlerinin kurulmasının gerekliliğini gözler önüne sermiştir. Kurumsal öküşlerin her biri bu anlamda gerek düzenleyici otoriteler gerekse yöneticiler için birer ders niteliğinde olmuştur. Bu kurumsal öküşlerden birisi de Barings'in 1995 yılındaki iflasıdır. Yaklaşık iki yüzyıllık bir geçmişi olan ve İngiltere'nin en büyük ticari bankası statüsündeki Barings örneği incelendiğinde, bankanın iç kontrol sistemlerindeki zafiyetler sebebiyle bir çalışanı tarafından gerçekleştirilen yetkisiz işlemler sonucundaki çöküşü görülmektedir. Bu alışma, iç kontrol sistemlerinin kurumlar için önemini ve Barings'in çöküşünün bu çerçevede irdelenmesini içermektedir.

Anahtar Kelimeler: İç Kontrol, İç Kontrol Başarısızlıkları, Barings

JEL Sınıflaması: M40, M41, M42

Abstract

Especially the corporate collapses that have been experienced in the period from the 1990s to the present have revealed the necessity of establishing effective internal control systems in order for the institutions to continue their activities in a healthy way. Each of the institutional collapse has been a lesson for both regulatory authorities and managers. One of these corporate collapses is the 1995 bankruptcy of Barings. When the case of Barings, which has a history of nearly two centuries and is the largest commercial bank in England, is examined, it is seen that the bank's collapse as a result of unauthorized transactions carried out by an employee due to weaknesses in internal control systems. This study includes the importance of internal control systems for institutions and examining the collapse of Barings within this framework.

Keywords: Internal Control, Internal Control Failures, Barings

JEL Classification: M40, M41, M42

¹ **Bibliyografik Bilgi (APA):** FESA Dergisi, 2021; 6(3), 433-442 / DOI: 10.29106/fesa.947957

* Teftiş Kurulu Başkanı Dr., Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş., İstanbul – Türkiye, kaanramazanc@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4186-2291.

1. Giriş

Barings İngiltere’de ticari bankacılık alanında faaliyet gösteren köklü bir banka idi. Ancak, iki yüzyıldan fazla süredir faaliyet gösteren bu banka, bir çalışanın gerçekleştirdiği yetkisiz işlemler sonucunda iki sene içerisinde iflas etmiştir. Barings’in çöküşünün temelinde banka içerisindeki iç kontrol sistemlerinde yaşanan eksiklikler ve yetersizlikler önemli rol oynamıştır.

Barings’in 1995 yılında yaşadığı çöküş ve daha önceki tarihlerde yaşanan diğer kurumsal çöküşler; işletme faaliyetlerinden kaynaklanan usulsüz işlemler, anahtar personel eksikliği ve bilgisayar sistemlerinin çöküşü kaynaklı yüksek tutarlı kayıpların yönetilemediği ve ölçülemediği yönünde gerek düzenleyici otoritelere gerekse finansal kurumlara bir uyarı niteliğinde olmuştur (Coleman, 2002: 8).

Yaşanan kurumsal çöküşlerin temel sebeplerinden birisini, maruz kalınan riskleri kontrol altına almak üzere banka yetkilileri tarafından iç kontrol mekanizmalarının yeterli ölçüde tesis edilmemiş olması oluşturmaktadır. Barings olayı finansal kurumların iç kontrol sistemlerini yeniden yapılandırılmaları gerektiği görüşünün ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Oluşturulacak etkin iç kontrol sistemleri sayesinde meydana gelebilecek çöküşlerin ve büyük miktardaki zararların önüne geçilebileceği ve sorunların zamanında tespit edilerek önlem alma şansının oluşacağı ortaya çıkmıştır (Yurtsever, 2008: 3). Maruz kalınan yüksek tutarlı zararlar ve yaşanan çöküşler etkin iç kontrol sistemlerinin kurulmasının şirketlerin devamlılığı için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Barings’in iflası ile iç kontrol sistemlerinin etkinliği arasındaki ilişkiyi gösterebilmek adına bu çalışmada ilk önce iç kontrolün tanımı ve bileşenleri ile iç kontrol sisteminin önemi ve amaçları açıklanacaktır. İlerleyen bölümlerde ise bankanın çöküşü ve çöküşün altında yatan temel sebepler tartışılacak ve sonuç bölümü ile çalışma sonlandırılacaktır.

2. İç Kontrol Kavramı

Kontrol, “*yönetimin, denetim kurulunun, yönetim kurulunun ve diğer uygun birimlerin riski yönetmek ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma ihtimalini artırmak amacıyla aldığı tedbirlerdir. Yönetim, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine yönelik makul bir güvence sağlamak için yeterli tedbirlerin alınmasını planlar, tertipler ve yönlendirir*” (IIA, 2010: 41).

İç kontrol; bir işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve tüm çalışanları tarafından yönlendirilen bir süreçtir. Temel amacı işletmelerin faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği, finansal raporlamalarının doğruluğu ve güvenilirliği, mevcut kanun ve hükümlere uyum konularında makul güvence vermek olarak belirtilebilir (COSO, 2013: 144).

İç kontrol, kurum üst yönetimi tarafından oluşturulan ve hedeflere ulaşılabilmesi maksadıyla kurum faaliyetleri ile bağdaştırılmış bütünsel faaliyetler sürecidir. Bu süreçte iç kontrolün etkinliği bağımlı değişken olarak nitelendirilebilir. Bu da tanımlanan bağımsız değişkenlerin kurumun her bir hedef kategorisi ile bağlantılı olarak mevcudiyeti ve olması gerektiği gibi işleyişi ile gerçekleştirilebilecektir. Süreçteki bağımsız değişkenler; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme, bilgi teknolojileri, görevler ayrılığı, mutabakatlar, yetki ve sorumlulukların tahsisi, iç denetçilerin mevcudiyeti vb. olarak sıralanabilir (Amudo ve Inanga, 2009: 128).

İç kontrol, bir kurumun faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için yönetim tarafından belirlenmiş olan politikalara uyulması, hatalı işlemlerin önlenmesi, kurumun varlıklarının korunması ve finansal bilgilerinin doğruluğunun sağlanması maksadıyla uygulanan politikaların tamamı olarak nitelendirilebilir (Çatıkkaş, 2005: 7). İç kontrol, kurum içerisinde her seviyeden tüm çalışanların sorumluluğu olan bir kavramdır. Belirli bir zamanda uygulanan politika ve prosedürlerden ziyade, kurum içerisindeki tüm organizasyonel seviyelerde sürekli olarak uygulanması gereken bir süreç olarak algılanmalıdır (BCBS, 1998).

İç kontrol, organizasyonların operasyonel, mali, raporlama ve uyum hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Kurum içerisindeki tüm çalışanların iç kontrol sürecine katılması gerekmektedir. İç kontrolün çalışanlar tarafından anlaşılıyor olması kurum çalışanlarının operasyonel faaliyetleri, finansal raporlama ve uyum süreçlerini değerlendirebilmelerini ve mevcut kontrolleri güçlendirmeleri için aksiyon alınması yönünde çalıştıkları kuruma kılavuzluk etmelerini sağlar (SMOFM, 2005).

3. İ Kontrol Bileşenleri

İç kontrol birbirleriyle bağlantılı beş temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler; kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol eylemleri, bilgi ve iletişim ve izleme eylemleri olarak sıralanabilir (COSO, 2013). İ kontrolün her bir bileşenine ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Kontrol ortamı bir kurumun tarzını, yönetim felsefesini ve çalışanlarının kontrol bilincini gösterir. Dürüstlük, alışanların yetkinliği, etik değerler, insan kaynakları politikaları, yönetim felsefesi ve gözetimi, yönetimin yetki ve sorumlulukları tahsis etmesi, yönetim kurulunun dikkati ve yön göstermesi gibi unsurları içermektedir. Kontrol ortamının; kurumun faaliyetlerinin yapılandırılması, hedeflerinin belirlenmesi ve risklerinin değerlendirilmesi tarzı üzerinde önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır. Kontrol ortamı, iç kontrolün bileşenlerinin temelini oluşturan unsur olarak kabul edilmektedir (Gönen, 2009: 198).

Tüm kurumlar gerek içsel gerekse dışsal kaynaklı birçok risk ile karşılaşmaktadır. Risk değerlendirmesi organizasyonun hedeflerine ulaşması maksadıyla organizasyona yönelik risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve risklerin nasıl yönetileceğine ilişkin esasların oluşturulmasıdır. Risk değerlendirmesi sürecinde kurumun hedefleri en üst seviyeden en alt seviyeye kadar belirlenir ve hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi aşamaları gerçekleştirilir (Uyar, 2010:11).

Kontrol eylemleri, risklerin etkisini azaltmak için uygulanan politika ve prosedürlerdir. Risklere yönelik olarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak maksadıyla gerekli aksiyonların alındığının sağlanmasına yardımcı olurlar. Kontrol eylemleri günlük aktivitelere bağımlıdır ve organizasyonun tüm çalışanlarını içerir. Görevlerin ayrılığı prensibi, onaylar, mutabakatlar ve yetkilendirmeler kontrol eylemlerine örnek gösterilebilir (COSO, 2013:88).

Kurumun faaliyetlerinin devamlılığının sağlanabilmesi ve belirlenen hedeflere doğru ilerlenebilmesi açısından tüm seviyedeki çalışanlar tarafından bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için gerekli olan bilginin tanımlanması, kaydedilmesi ve uygun bir Őekil ve zamanda çalışanlara iletilmesi gerekmektedir. Başarılı bir iç kontrol yapısı için çalışanların i kontrol sistemi içerisindeki görevlerini bilmeleri ve anlamaları, tutarlı bilginin zamanında temini ve bilgiye erişim önem arz etmektedir (Türedi vd, 2014:151).

İzleme eylemleri iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi ve alınması gereken önlemlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir. İzleme sürekli izleme faaliyetleri, münferit değerlendirmeler veya her iki yöntemin birlikte kullanılması suretiyle gerçekleştirilebilir. Sürekli izleme faaliyetleri düzenli yönetim aktivitelerini ve çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken aldıkları aksiyonları içermektedir. Münferit değerlendirmeler ise risk değerlendirmelerine ve sürekli izleme prosedürlerinin etkinliğine bağlıdır. İç kontrol sistemi değişen hedeflere, risklere ve kaynaklara uyum sağlama açısından izlenmeli ve önemli iç kontrol aksaklıkları kurumun üst yönetimine ve yönetim kuruluna raporlanmalıdır (COSO, 2013:124).

4. İ Kontrol Sisteminin Önemi ve Amaçları

İç kontrol sistemi, işletme yönetimlerinin hata ve hilelerin önlenmesine yönelik olarak oluşturdukları sistem olarak tanımlanabilir. Etkili ve yeterli olarak çalışan bir iç kontrol sisteminin varlığı, işletme bünyesinde yaşanabilecek hata ve hilelerin önüne geçilmesine yardımcı olacaktır (Erol, 2008: 231).

İç kontrol sistemi dört ana kategorideki kontrollerin bütününden meydana gelmektedir. Önleyici kontroller; istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasının engellenmesine yönelik kontrollerdir. Buna görevler ayrılığının tesis edilmesi, yüksek kalitede çalışanların işletme bünyesinde istihdam edilmesi, kurum içerisinde sağlıklı işleyen bir kontrol çerçevesinin oluşturulması örnek olarak gösterilebilir. Tespit edici kontroller; işlemlerin gerçekleşmesinden sonra devreye giren kontrollerdir. Bu kategoriye mutabakatlar, istisna raporları üzerinden gerçekleştirilen kontroller vb. örnek olarak gösterilebilir. Yönlendirici kontroller; amaçlara doğru yönlendirmeyi sağlayan kontrollerdir. Bu tür kontrollere çalışan eğitimleri örnek gösterilebilir. Düzeltici kontroller ise sorunun ortaya çıktığı anda soruna müdahale edilmesini sağlayan kontrollerdir. Düzeltici kontrollere örnek olarak iş sürekliliği planları verilebilir (Pickett, 2005: 10).

Dünyada yaşanan muhasebe skandalları, işletmeler açısından iç kontrol sisteminin etkili çalışmasının önemini her zamankinden daha güçlü bir biçimde ortaya koymuştur. Gerek yatırımcılar, gerekse paydaşlar ve menfaat sahipleri açısından işletme bünyesindeki iç kontrol sistemlerinin etkili çalışması; işletme faaliyetlerinin sağlıklı sürdürülmesi ve hata ve eksikliklerin meydana gelme olasılığının düşmesine katkı sağlaması sebeplerinden ötürü güven verici bir husus olarak öne çıkmaktadır. İç kontrol yapılarının etkili ve yeterli olarak tesis edilmediği kurumlar hata ve hilelere daha fazla açık halde olacaklardır.

Etkili iç kontrol sistemi, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesine yönelik makul güvence sağlamaktadır. Etkili iç kontrol sistemi, iç kontrolün bir önceki bölümde tanımlanan bileşenlerinin işletme bünyesinde mevcut olmasını ve sağlıklı bir şekilde bütünleşik olarak işlemlerini gerektirir (COSO, 2013: 18). Ayrıca, etkili bir iç kontrol sisteminin kurulmasına yönelik olarak üst yönetimin görevler ayrılığı, yetkilendirme, uygun bir belgeleme ve muhasebe kayıt düzeninin var olması, fiziki koruma ve bağımsız mutabakatların yapılması ilkelerini de göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Görevler ayrılığı ilkesi çerçevesinde kıymet hareketlerine ilişkin işlemlerin başlatılması, tamamlanması ve muhasebeleştirilmesi safhalarının birden fazla personel arasından paylaşılması suretiyle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu safhaların tamamı bir çalışan tarafından yapılmamalıdır. Böylece personelin sorumlulukları farklılaştırılacak ve süreçte personelin gerçekleştirdiği işlemlerin kontrolü sağlanacaktır (Bagranoff vd, 2010: 360).

Yetkilendirme ilkesi kapsamında işlemlerin bu amaçla yetkilendirilmiş kişiler tarafından gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Bu ilke, işlemlerin sadece o konuda özel veya genel olarak yetkilendirilmiş kişiler tarafından yapılması, yetkisi olmayan kişilerin belirli işlemleri yapmalarının önüne geçilmesi açısından önem taşımaktadır (Alptekin, 2017: 51).

Uygun bir belgeleme ve muhasebe kayıt düzeninin var olması ilkesi çerçevesinde belgeler üzerinden sorumlulukların ve gerçekleştirilen muhasebe kayıtlarının izlenebilir olması gerekmektedir. Gerçekleştirilen işlemler ödeme belgesi, fatura vb. bir belgeye dayanmalıdır. Ayrıca, muhasebe kayıtlarına baz alınacak yöntemlere objektif bir şekilde karar verilmesi gerekmektedir (Weygandt vd, 2002: 44).

Fiziki koruma ilkesine göre kurumun muhasebe kayıt ve belgeleri ile varlıklarının kaybolma, yangın, doğal afetler vb. yaşanabilecek olaylara karşı korunması gereklidir (Türedi ve Celayir, 2021:13)

Bağımsız mutabakatların yapılması ilkesine göre gerçekleştirilen işlemlerin işlemi yapan kişiler haricinde farklı kişilerce kontrol edilmesi gereklidir. Mutabakatlar belirli dönemlerde habersiz olarak yapılmalı ve sonuçları işletme yönetimine raporlanmalıdır (Bagranoff vd, 2010: 360).

İç kontrolün amaçlarından ilki performans, kârlılık ve kaynakların korunması gibi temel işletme hedeflerini işaret etmektedir. İkincisi, doğru ve güvenilir mali tabloların hazırlanması ve kamuya açıklanan mali verilerin bu kaynaklardan temin edilmiş olması ile ilgilidir. Üçüncü hedefi ise işletmenin tabi olduğu kanun ve düzenlemelere uyumun sağlanması ile ilgilidir. Bu üç konuya ilişkin olarak şirket yönetim kurulu ve üst yönetiminin makul seviyede güvenceleri var ise iç kontrolün etkinliğinden söz edilebilecektir. (COSO 2003: 18) Bu üç değişkenin eksik olması ise çoğu zaman kurumların çöküşüne zemin hazırlamaktadır (Amudo ve Inanga, 2009: 124).

5. Barings Örneği

Çalışmanın bu bölümünde Barings örneğinin analiz edilmesi suretiyle iç kontrolün işletmeler için önemi ve iç kontrol zafiyetlerinin kurumlara ne gibi olumsuz etkiler yaratabileceği üzerinde durulacaktır.

5.1. Gelişmelerin Kronolojisi

Bankanın kuruluşundan çöküşüne kadar olan süreçte gerçekleşen temel olayların kronolojik bilgisine aşağıda yer verilmektedir (RBA, 1995):

Yıl	Olayın Özeti
1762	Barings özel bir ticari banka olarak kurulmuştur.
1890	Arjantin'deki ticari girişimle birlikte Baring Brothers & Co. kurulmuştur.
1984	Baring Securities Limited faaliyetlerine başlamıştır. Hızlı bir büyüme gerçekleştirerek beş yıllık süre zarfında on dokuz ofis açmıştır.
1985	Baring Brothers & Co. hisseleri grubun ana şirketi konumuna gelen Barings PLC tarafından satın alınmıştır. Baring Brothers & Co dışında Barings PLC'nin Baring Securities Limited ve Baring Asset Management şirketleri de bulunmaktadır.
1989	Nick Leeson Barings Securities Ltd'nin Ödemeler Bölümü'nde işe başlamıştır.
1992	Bu yılın ilk döneminde Londra'daki Menkul Kıymetler ve Vadeli İşlemler Kurumu'na (SFA) dealer olarak kayıt yaptırmak amacıyla başvuruda bulunmuştur. Ancak, başvuru sürecinde yapmış olduğu hatalı bilgilendirmeler sebebiyle Barings Futures Singapore Ltd (BSL) tarafından başvurusu geri çekilmiştir.
1993	Leeson ödemeler operasyonlarını kurmak ve yönetmek üzere bankanın iştiraki olan BSL'de görevlendirilmiştir. Bunun yanında Singapur Uluslararası Para Borsası'nda (SIMEX) yöneticilik görevi de bulunuyordu. SIMEX'e yaptığı başvuruda da SFA'ya yaptığı başvuruya benzer hatalı

	bilgilere yer vermesine karşın bu durum gerek SIMEX gerekse BSL tarafından sorgulanmamıştır. BSL bünyesinde hem ön ofis hem de arka ofis işlemlerinin sorumluluğunu yürütüyordu. Leeson örneğinde alım-satım ve operasyon faaliyetleri ayrıştırılmamıştır. Bu durum en temel iç kontrol prensiplerinden olan görevler ayrılığı ilkesiyle bağdaşmamaktaydı. Leeson'un alım satım sorumluluğu iştirak şirketinin faaliyetlerini, Barings grubunun diğer şirketlerinin müşterilerinin taleplerinin yerine getirilmesini ve BFS'nin diğer müşterileriyle ilgili işlemleri kapsamaktaydı.
1994	Leeson'ın temel sorumluluğu SIMEX, Tokya Borsası ve Osaka Menkul Kıymetler borsasında aynı sözleşmeler için teklif edilen fiyat farklılıkları üzerine arbitraj yapmaktı. Bu yılın sonunda BSL'nin tüm dünyadaki türev operasyonlarından elde ettiği gelirin yaklaşık %60'ını tek başına üretir hale gelmişti.
1994	Temmuz – Ağustos döneminde James Baker isimli iç denetçi tarafından yaklaşık iki hafta süren bir inceleme çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı şirketteki yüksek kârların gözden geçirilmesi olmuştur. İç denetçi tarafından iç kontrol sistemine ilişkin zafiyet tespit edilmiş ve Leeson'ın bundan böyle arka ofis işlemlerinden sorumlu olmaması yönünde bir öneride bulunulmuştur. Bu öneri karşılığında Hong Kong'da ayrı bir finansal yöneticiye arka ofis işlemlerini izlemesi amacıyla yarı zamanlı sorumluluk verilmiştir.
1994	Ağustos ayında grup bünyesindeki risklerin sağlıklı izlenip değerlendirilebilmesine yönelik olarak Hazine ve Risk bölümü kurulmuştur. Bu bölüm yeni oluşturulan Aktif Pasif Komitesi'ne raporlama yapmaya başlamıştır.
1995	17 Ocak tarihinde Kobe depreminin sonucunda Nikkei endeksi ciddi oranda değer kaybetmiş ve Barings için önemli bir zarar oluşmuştur.
1995	23 şubat 1995'te Leeson'ın ardında "üzgünüm" yazılı bir not bırakmak suretiyle Singapur'dan kaçmıştır. Daha sonra yakalanarak mahküm edilmiştir.
1995	Bankanın hisseleri 3 Mart 1995 tarihinde ING Bank tarafından 1 sterlin karşılığında satın alınmıştır.

5.2. Barings'in Çöküş Süreci

Leeson, 1993 yılında Barings'in Singapur'daki bir iştirakine yönetici olarak atanmıştır. Leeson, hem alım satım hem de operasyon masasından sorumlu tutulmuş ve bunun sonucu olarak da süreçte birinci seviye kontrollerde görevler ayrılığı prensibi çerçevesinde zafiyet ortaya çıkmıştır (Cooke ve Rohleder, 2005: 4)

1994 yılında muhasebe hatası sonucu gerçekte 20.000 sterlin tutarlı bir hata yönetimden saklanmış ve Leeson tarafından 88888 numaralı bir hesapta gizlenmiştir. Leeson, bu zararı kapatmak için banka adına pozisyon almış, kar etmiş ve pozisyonunu büyötmüştür. Bu hesaptaki işlemler gün geçtikçe adet ve tutar olarak artmaya başlamıştır. Ancak; banka yönetimi tarafından bahse konu hesabın varlığı tespit edilememiştir (San Michael ve Kuang, 1995).

Tablo 1'de bu hesapta gizlenen zararların dönemler itibarıyla tutarlarına yer verilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere Leeson'ın usulsüz işlemleri 1994 yılı ortalarına kadar tespit edilebilmiş olsaydı yaklaşık toplam 116 milyon sterlin civarında bir zarar söz konusu olacaktı. Ancak, usulsüz işlemler son ana kadar tespit edilemediğinden yaklaşık 927 milyon sterlin tutarında zararın oluşmasına engel olunamamıştır.

Tablo 1. Usulsüz İşlemlerden Kaynaklanan Zararlar (milyon £)

Açıklama	Dönemler				
	1992 II&IV	1993	1994 I&II	1994 III&IV	1995 - 27 şubat
Önceki Dönemlerden Gelen Zarar	-	2	23	116	208
Dönem Zararı	2	21	93	92	619
Toplam	2	23	116	208	827
(+) Piyasa Hareketleri Kaynaklı İlave Zarar (27 şubat 1995 sonrası)					42
(+) Kur Kaynaklı Zararlar					55
SIMEX Zararları					3
Toplam Zarar					927

Kaynak: (BOBS, 1995: 55)

1994 yılı sonunda Barings'ın Singapur ofisi yaklaşık 20 milyon dolar kâr etmiştir. Banka yönetiminin temel uzmanlık alanının ticari bankacılık olması ve bu alanlarda tecrübesiz ve yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaması neticesinde sağlanan yüksek tutarlı kârlar şüphe uyandırmamıştır (RBA, 1995). Bunun bir sonucu olarak da yönetim Leeson tarafından gerçekleştirilen yetkisiz işlemleri zamanında fark edememiştir (Cooke ve Rohleder, 2005: 4).

Barings'ın 1995 yılındaki çöküşü Leeson'ın yetkisiz alım satım işlemlerinden kaynaklanan yaklaşık 900 milyon sterlin tutarında zarar etmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Leeson hem alım-satım hem de operasyon fonksiyonlarını yönetmesinden ötürü gerçekleştirmiş olduğu bu yetkisi dışında kalan işlemleri yaklaşık bir sene boyunca saklamayı başarmıştır. Leeson burada straddle adı verilen alım satım stratejisini uygulamıştır. Bu strateji, aynı kullanım fiyatına sahip olan alım ve satım opsiyonlarının aynı anda satılması işleminden ibarettir. Leeson, Nikkei 225 endeksi üzerinde bu stratejiyi uygulamıştır. Böyle bir strateji piyasaların istikrarlı olduğu durumda kâr edecek, ancak piyasaların volatil olduğu durumlarda ise yüksek tutarlı kayıplara sebebiyet verebilecekti.

17 Ocak 1995 yılında gerçekleşen Kobe depreminin sonucunda Nikkei endeksi ciddi oranda değer kaybetmiş ve Barings için önemli bir zarar oluşmuştur. Leeson, arkasında “üzgünüm” yazılı bir not bırakarak kaçmış ve daha sonra yakalanarak mahkûm edilmiştir (Lam 2000, 5).

Tüm bu olayların sonucunda Barings ING Bank tarafından 1995 yılında 1 sterlin karşılığında satın alınmıştır.

5.3. Nick Leeson Tarafından Gerçekleştirilen Usulsüz İşlemlerin Barings Finansal Tablolarına Etkileri

Barings grubunun yapısı ve organizasyonu, Leeson tarafından 88888 numaralı hesapta saklanan zararların grubun konsolide mali tablolarına olan etkisinin tespit edilmesini zorlaştırmaktadır. Tablo 2'de grubun 1992 ve 1993 yıllarına ilişkin yılsonu ve 1994 yılına ilişkin ara dönem ve yılsonu mali verilerinin bu hesapta yer alan zararlardan nasıl etkilendiğine yönelik tahminlere yer verilmektedir.

Tablo 2. Usulsüz İşlemlerin Etkileri

Açıklama	Denetimden Geçmemiş		Denetimden Geçmiş	
	31.12.1994 £'000	30.06.1994 £'000	31.12.1993 £'000	31.12.1992 £'000
A. Bonus ve Vergi Öncesi Ulusal Kar	204,762	109,528	200,206	42,528
B. Varsayılan Bonus (Ax%50)	-102,381	-54,764	-100,103	-21,264
C. Raporlanan Vergi Öncesi Kar	102,381	54,764	100,103	21,264
D. Vergi	-39,410	-18,459	-31,800	-8,916
E. Raporlanan Vergi Sonrası Kar	62,971	36,305	68,303	12,348
Raporlanan Hissedar Fonları	354,371	336,037	308,814	253,895
F. 88888 nolu Hesaptaki Raporlanmayan Zarar 88888 nolu Hesaptaki Zarar Kapsamında Düzeltilmiş	-185,000	-93,000	-20,000	-2,000
G. Bonus ve Vergi Öncesi Kar (A-F)	19,762	16,528	179,206	40,528
H. Bonus (Gx%50)	-9,881	-8,264	-89,603	-20,264
I. Vergi Öncesi Kar	9,881	8,264	89,603	20,264
J. Vergi	-39,410	-18,459	-31,800	-8,916
K. Vergi Sonrası Kar (Zarar)	-29,529	-10,195	57,803	11,348
Düzeltilmiş Hissedar Fonları	250,371	278,037	297,314	252,895

Kaynak: (BOBS, 1995: 141)

Varsayılan bonus kalemi grubun bonus ve vergi öncesi kârın %50'ini bonus havuzuna aktarması yönünde bir politikasının olması suretiyle bu şekilde hesaplanmıştır. Ayrıca, F satırı kapsamında gerçekleştirilen düzeltmeler İngiltere Bankalar Denetleme Birliği müfettişlerince yapılan analiz sonuçlarını yansıtmaktadır. Tablo 2'de yer alan veriler incelendiğinde Leeson tarafından gerçekleştirilen usulsüz işlemlerin konsolide kâra ve hissedar fonlarına önemli düzeyde azaltıcı etkisinin olduğu görülmektedir. Yine Tablo 2 incelendiğinde, yapılan düzeltmeler sonrasında kapsama dahil edilen tüm dönemler için vergi sonrası kârların zarara dönüştüğü; raporlanan hissedar fonlarının da her dönem özelinde ciddi miktarlarda düştüğü anlaşılmaktadır.

5.4. Çöküşe Sebep Olan Zafiyetler

Barings'ın çöküş süreci incelendiğinde bazı zafiyetlerin çöküşü hızlandırdığı, maruz kalınan zarar tutarını artırdığı ve Leeson tarafından gerçekleştirilen usulsüz işlemlerin daha öncesinden tespit edilmesini zorlaştırdığı görülmektedir. Çöküş sürecinde öne çıkan iç kontrol zafiyetlerine aşağıda değinilmektedir (BOBS, 1995):

Barings'ın çöküşü bankanın üst yönetiminin gözetiminin yetersizliğini yansıtmaktadır. Bankanın üst yönetiminin alınan risklerden haberdar olmasına karşılık şirket yönetimi tarafından gerekli önlemler alınmamış ve kontrol noktaları tesis edilmemiştir. Grup bünyesinde çok sayıda organizasyonel değişiklikler yaşanmış ancak bu değişiklikler neticesinde açık ve net raporlama hatları oluşturulamamıştır. Bu durum Leeson tarafından gerçekleştirilen işlemlerde yönetsel kontrol eksikliklerinin olmasına ve sorumluluk ve hesap verebilirliğin tesis edilememesine sebep olmuştur.

Barings global ağını yönetirken matris organizasyon yapısını uygulamaktaydı. Bunun sonucu olarak da Leeson operasyonel ve yönetsel konularla ilgili olarak Singapur'daki yerel yöneticilerine, kârlılıkla ilgili olarak da Londra'daki ürün yöneticilerine raporlama yapmaktaydı. Ancak; bu şekilde tasarlanmış olan matris organizasyon yapısı olması gerektiği gibi işlememiştir. Londra'daki yöneticileri, Leeson'ın işlemlerinin izlenmesinin Singapur'daki yöneticilerin sorumluluğu olduğunu düşünmüşlerdir. Bu durum Leeson'ın yaptığı işlemlerin izlenmesinde aksaklıklar olmasına sebep olmuştur.

Süreçte öne çıkan zafiyetlerden birisi de bankanın iç kontrol sistemlerinin etkili ve yeterli olmaması hususudur. Leeson'ın gerçekleştirdiği usulsüz işlemlerin önlenmesini veya kısa süre zarfında tespit edilmesini sağlayacak kontrol mekanizmaları banka bünyesinde oluşturulmamıştır. Leeson'ın hem ön ofis hem de operasyon işlemlerinden sorumlu olması ve pozisyon limitlerinin bulunmaması özellikle iç kontrolün temel bileşenlerinden olan kontrol eylemleri kapsamında görevler ayrılığı prensibine aykırılık teşkil etmektedir. Bu durum süreç içerisinde Leeson'ın kendi kendisini kontrol ettiği bir ortamın oluşmasına sebep olmuştur. Bu hususlar Leeson'ın yaptığı usulsüz işlemleri rahatlıkla saklayabilmesine ve bankanın maruz kaldığı zarar tutarının artmasına sebep olmuştur. Ayrıca, kurum içi iletişim, hesap verebilirlik ve yasal otoritelerin gözetimi açılarından da zafiyetler bulunduğu anlaşılmaktadır.

İç kontrolün kontrol ortamı bileşeni çerçevesinde işletmenin yönetim kurulunun kurum içerisinde dürüstlük ve etik değerlerin oluşturması; çalışma tarzı, risk ve kontrol kültürünü geliştirmesi; davranış standartlarını belirlemesi; bu standartlara uyumu izlemesi; uyumsuzlukların sebeplerini araştırması ve kurum çalışanlarına uyum konusunda örnek olması beklenmektedir. Yasal mevzuat ve etik değerlerin kurum içerisinde anlaşılması, mevzuat ve etik değerlere uyumun teşvik edilmesi kurum içi iç kontrol ortamının desteklenmesine katkı sağlayacaktır (COSO, 2013: 12-13).

Barings örneğinde bu anlamda bir zafiyet yaşanmıştır. Bankanın yönetim kurulu ve üst yönetimi hatalı davranışlara yönelik sinyalleri görmezden gelmiş ve banka bünyesinde belirtilen şekilde bir kontrol ortamının oluşturulmasında başarılı olamamıştır. Yönetim, bu sinyalleri araştırmaya yönelik olarak zamanında ve güçlü bir şekilde hareket etmemiştir.

Ayrıca, banka yönetim kurulu ve üst yönetimi risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi ve önemli risklerin azaltılmasına yönelik aksiyonların alınması konusunda başarısız olmuşlardır. İşletmelerin yönetim kurulu ve üst yönetimlerinin ürünleri, ürünlerin risklilik seviyelerini ve kurum içi risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin etkinliğini anlayıp değerlendirebilecek bilgiye sahip olmaları bu tür çöküşlerin yaşanmasında veya maruz kalılabilecek kayıpların azaltılmasında önemli rol oynayacaktır.

İç kontrol ve risk yönetimiyle ilgili işletme içerisinde rol ve sorumlulukların belirlenmesi önem arz etmektedir. Birinci ve ikinci hat rolleri kapsamında işletme yönetimleri müşterilere ürün ve hizmet sunulması, risklerin yönetilmesi, iç kontrol, risk yönetimi, etik uyum ve kurumsal risk yönetimi konularında birinci hattın desteklenmesinden ve sorgulanmasından sorumludur (IIA, 2020). Barings örneğinde birinci ve ikinci hat rollerinin oluşturulmasında ve işlerliğinde yaşanan aksaklıklar sebebiyle çöküş kaçınılmaz hale gelmiştir.

Banka yönetim kurulunun ve üst yönetiminin de türev işlemlerine ilişkin işleyiş, günlük işlemlerin nasıl gerçekleştirildiği ve maruz kalılabilecek riskler konusunda yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları Barings'ın çöküşüne sebep olan diğer bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da banka üst yönetimi tarafından spesifik risklerin tespit edilmesine ve olası etkilerinin azaltılmasına yönelik herhangi bir aksiyon alınmamıştır. Bu da banka bünyesinde olması gerektiği şekilde bir risk yönetimi sisteminin tesis edilmemiş olduğunu destekleyici niteliktedir.

Çalışanların ödüllendirmelerinin performanslarına bağlı olduğu durumlarda eğer çıktılar beklentilerin altında ise bu çıktılar çalışanlar tarafından manipüle edilme riski bulunmaktadır. Bu risk davranışı tıpkı Barings örneğinde olduğu gibi bir bankanın iflasına sebep olabilmektedir.

Barings tarafından yasal otoritelere yapılan raporlamalar çöküşle ilgili belirli bilgileri içermesine karşın yasal otoriteleri usulsöz işlemlerin varlığına yönelik olarak harekete geçirebilecek önemli bilgileri içermemekteydi. Raporlar, Banka'ya rapor edilen Japonya ve Singapur'daki borsalarda %25 üzeri konsolide büyük riskleri içermesine karşın hatalı bilgileri de içermekteydi.

Grup bünyesinde bir iç denetim fonksiyonu mevcuttu. Aynı zamanda 1994 yılı Temmuz-Ağustos döneminde şirket bünyesindeki yüksek karlılığın gözden geçirilmesi amacıyla bir denetim çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu denetim çalışması neticesinde Leeson'ın hem ön ofis hem de operasyon sorumluluğunun bulunması iç denetim ekibi tarafından kritik edilen en önemli husus olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca şirket bünyesindeki operasyon çalışanlarının tecrübe seviyelerinin yetersiz olduğu da kritik edilmiştir.

Raporda yer alan diğer bir önemli tespit ise risk ve uyum izlemesine yönelik olarak işletmenin artan işlem hacmi ve faaliyet çeşitliliği ve karmaşıklığı dikkate alındığında bağımsız risk ve uyum yöneticiliği pozisyonunun oluşturulması gerekliliği hususudur. Ayrıca pozisyon limitlerinin olmamasına da raporda ayrı bir bulgu olarak yer verilmiştir.

Rapora cevap olarak yönetim tarafından kontrol zafiyetlerinin giderilmesine yönelik aksiyonların alınacağı bildirilmiştir. Ancak, bankanın çöküş tarihi itibarıyla alınacağı belirtilen aksiyonların alınmamış olduğu görülmüştür. Bununla beraber tespit edilen kontrol zafiyetlerinin giderilip giderilmediğine yönelik olarak Londra merkezi tarafından herhangi bir takip süreci de işletilmemiştir. Ayrıca şirket bünyesinde bağımsız denetçiler tarafından gerçekleştirilen denetim çalışmaları esnasında da usulsöz işlemler tespit edilememiştir.

6. Sonuç

Son yıllarda yaşanan kurumsal çöküşler iç kontrol sistemlerinin etkin olmaması sonucu maruz kalınabilecek riskleri ve kayıpları gözler önüne sermiştir. Önceki dönemlerde çok da fazla üzerinde durulmayan konulardan olan iç kontrol sistemlerinin etkili bir şekilde dizayn edilmesi ve izlenmesinin artık organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan en temel öğelerden olduğu anlaşılmıştır.

Banka zararlarına ve çöküşlerine yol açan sorunlar incelendiğinde, etkili iç kontrol sistemlerinin kurulması suretiyle bu gibi zararların önüne geçilebileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Kurulan etkili sistemler sayesinde zarara veya çöküşe sebebiyet verebilecek problemler önceden fark edilebilmekte ve zararların önlenmesine yönelik olarak gerekli tedbirlerin alınmasına olanak sağlanmaktadır.

Bu çalışmada, yaklaşık iki yüzyıldır faaliyet gösteren ve iflas ettiği tarih itibarıyla İngiltere'nin en büyük ticari bankası olan Barings'ın iflasının altında yatan sebepler incelenmiştir. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren yaşanan diğer kurumsal şirket çöküşlerinin bir çoğunda da görüldüğü üzere bankanın iflasının temelinde etkin iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin tesis edilmemiş olmasının yattığı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak da Nick Leeson isimli Barings personeli yetkisiz işlemler gerçekleştirebilmiş, bu işlemler zamanında tespit edilememiş ve bu işlemleri önlemeye, tespit etmeye veya olası etkilerini azaltmaya yönelik mekanizmalar tesis edilmemiştir.

Barings'ın iflası, etkin olmayan kontrol ortamında sadece bir çalışanın neler yapabileceğini ve aslında sadece bir çalışanın bile böyle bir ortamda bir kurumun iflasına sebep olabileceğini gösteren güzel bir örnek teşkil etmektedir.

Barings örneği, işletmelerin çöküşü kapsamında alınacak derslere yönelik pek çok sonucu beraberinde getirmiştir. Bu vak'a özelinde çıkarılan derslere aşağıda yer verilmektedir:

- Bir çalışan tarafından gerçekleştirilebilecek usulsöz işlemler şirketlerin sonunu getirebilir. Bu sebeple etkin kontrol mekanizmalarının şirket bünyesinde tesis edilmesi son derece önemlidir.
- Yönetim kurulu ve üst yönetim kadrolarında görev yapan yöneticilerin işletmenin faaliyetlerini ve riskleri iyi anlamaları gereklidir.
- Her bir iş koluna ilişkin sorumluluklar ve raporlama hatları açık ve net bir şekilde belirlenmeli, yazılı hale getirilerek işletme içerisinde duyurulmalıdır.
- İç kontrol sistemlerinin etkin çalışabilmesini teminen özellikle kritik fonksiyonlar için görevler ayrılığı ilkesine riayet edilmelidir.
- İşletmelerde sağlıklı çalışan iç kontrol sistemleri, bağımsız risk yönetimi ve uyum fonksiyonları kurulmalıdır.
- Üst yönetim, iç denetim birimlerince raporlanan önemli tespitlere ve kontrol zafiyetlerine yönelik aksiyonların zamanında alınmasını sağlamalıdır.

Bu açıdan değerlendirildiğinde de şirketlerin yönetim kurullarının ve üst yönetimlerinin etkili iç kontrol mekanizmalarının tesis edilmesine yönelik olarak olması gereken yapıyı kurmaları yönünde gerekli önlemleri almaları gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Kaynakça

- ALPTEKİN, M. (2017). *İşletmelerde Muhasebe Hata ve Hilelerinin Önlenmesinde Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Kullanımı*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS) (2001). *Operational Risk Consultative Document*. Bank for International Settlement, Basel, Paper 7.
- BAGRANOFF, A.N. SIMKIN, M.G. ve NORMAN, C.S. (2010). *Accounting Information Systems*. New Jersey: John&Wiley Sons Inc.
- BOARD OF BANKING SUPERVISION (BOBS) (1995). *Report of the Board of Banking Supervision Inquiry into the Circumstances of the Collapse of Barings*. Web: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/235622/0673.pdf 12 Nisan 2021’de alınmıştır.
- COLEMAN, R. (2002). Op Risk Modelling for Extremes. *Operational Risk*, Aralık, 7-10.
- COOKE, D.L. ve ROHLEDER, T.R. (2005). *A Conceptual Model of Operational Risk*, Web: <http://www.systemdynamics.org> 19 Nisan 2021’den alınmıştır.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANISATIONS (COSO) (2013). *Internal Control – Integrated Framework: Framework and Appendices*.
- CULP, C.L. (2001). *The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics*. John Wiley & Sons Inc.
- DÖNMEZ, Ç.A. ve YILMAZ, M.K. (1999). Türev Piyasalar Finans Sektöründeki Dengenin Korunması Açısından Bir Tehdit Oluşturabilir mi? *İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Dergisi*, 3(11): 49-81.
- DRENNAN, L.T. (2004). Ethics, Governance and Risk Management: Lessons from Mirror Group Newspapers and Barings Bank. *Journal of Business Ethics*, (52), 257-266.
- EROL, M. 2008. İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata ve Hileler) Karşı Denetimden Beklentiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1): 229-237.
- GOODHART, C., HARTMANN, P., LLEWELLYN, D., ROJAS-SUAREZ, L. ve WEISBROD, S. (1998). *Financial Regulation: Why, How and Where Now?* Routledge, London.
- GÖNEN, S. (2009). *İç Kontrol Sisteminin Unsurlarından Kontrol Ortamının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. MÖDAV V. Uluslararası Muhasebe Konferansı.
- GÜREDİN, E. (2010). *Denetim ve Güvence Hizmetleri*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- HERRING, R. J. (2005). BCCI & Barings: Bank Resolutions Complicated by Fraud and Global Corporate Structure. *Bank Resolutions and Financial Stability*, 321-345.
- INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA) (2020). *The IIA’s Three Lines Model: An Update of The Three Lines of Defense*.
- KÖRNERT, J. 2003. The Barings Crises of 1890 and 1995: Causes, Courses, Consequences and the Danger of Domino Effects. *Journal of International Financial Institutions & Money*, (13), 187-209.
- LAM, J. (2000). Enterprise wide Risk Management and the Role of the Chief Risk Officer. *Erisk*, 25 March 2000.
- LAY HONG, T. (2009). *Recent Case Studies on Corporate Governance in Singapore: The Good, the Bad and the Ugly*. Web: <http://www.clta.edu.au/professional/papers/2009.htm> 2 Mayıs 2021’de alınmıştır.
- POWER, M. (2003). Invention of Operational Risk. *Review of International Political Economy*, (12), 577-599.
- QIU, D. 2008. Thoughts on Risk Management for Financial Institution Undertaking Derivative Trade – A Comprehensive Analysis of Barings Bank Event and Societe Generale Event. *International Journal of Business and Management*, 3(10): 122-124.
- RESERVE BANK OF AUSTRALIA (RBA) (1995). *Implications of the Barings Collapse for Bank Supervisors*. Reserve Bank of Australia Bulletin, K, 1- 5.
- LIM, C.S.M ve TAN, N.N.K. (1995). *Baring Futures (Singapore) Pte Ltd*. The Report of the Inspectors appointed by the Minister for Finance, Ministry of Finance, Singapore.
- SIMKINS, B. ve RAMIREZ, S.A. (2008). Enterprise wide Risk Management and Corporate Governance. *Loyola University Chicago Law Journal*, 39(3): 571-594.

- STEIN, M. (2000). The Risk Taker as a Shadow: a Psychoanalytic View of the Collapse of Barings Bank. *Journal of Management Studies*, 37(8): 1215-1230.
- TÜREDİ, H., Gürbüz, F. ve Alıcı, Ü. (2014). COSO Modeli: İç Kontrol Yapısı. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(42), 141-155.
- TÜREDİ H. ve CELAYİR, D. (2021). Hilenin Tespiti ve Önlenmesinde İç Kontrol Yapısının Etkinliği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-20.
- UYAR, S. (2010). UFRS Uygulamalarında İç Kontrol Sisteminin Etkisi ve Önemi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 37-60.
- WEYGANT, J., KIESO, D. ve KIMMEL, P. (2002). *Accounting Principles*, New Jersey: John&Wiley Sons Inc.
- YURTSEVER, G. (2008). *Bankacılığımızda İç Kontrol*. Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Yayın No.256, İstanbul.