

BANKALARDA İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM FAALİYETLERİNİN EŞGÜDÜMÜ: ŞUBE DENETİM FAALİYETLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Mustafa Tevfik KARTAL¹
Neşe ÇOBAN ÇELİKDEMİR²

Received: 03 February 2019
1. Revised: 04 March 2019
2. Revised: 16 April 2019
Accepted: 18 April 2019

Öz

Bankalarda güvence sağlayan iç ve dış taraflarca gerçekleştirilen birçok denetim çalışması bulunmaktadır. Bu denetim çalışmalarının birçoğu genel müdürlük bölümlerine, bankacılık süreçlerine ve bilgi sistemlerine odaklanmaktadır. Ek olarak, bankacılıkta denetim açısından önemli bir alanı ise şubelerdir. Türkiye’de 2018 yılsonu itibarıyla 11.565 banka şubesi bulunmaktadır. Banka şubelerinde bir günde milyarlarca işlem gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, bankacılıkta şube denetimi özel önem verilmesi gereken bir alan olarak ortaya çıkmaktadır. Banka şubelerinin etkin denetimi için güvence sağlayan tüm iç tarafların çalışmalarının birbirleri ile uyumlu olması, kaynakların ve denetim faaliyetlerinin eşgüdüm içinde ve uyum yaklaşımıyla yürütülmesi gerekmektedir. Böylece, her gün sayısız işlemin gerçekleştirildiği banka şubelerinde risk seviyesi minimize edilebilecektir. Bu çalışmada bankacılıkta şube denetimine ilişkin denetim çerçevesinin ortaya konulması amaçlanmak birlikte şube denetiminde dikkat edilmesi gereken hususlar vurgulanmış ve şube denetimi üzerine bir örneğe yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Kontrol, İç Denetim, Şube Denetimi, Eşgüdüm, Bankacılık.

JEL Sınıflaması: G21, K20, M42.

1. Dr., Borsa İstanbul Stratejik Planlama ve Yatırımcı İlişkileri Direktörlüğü, mustafatevfikkartal@gmail.com, 0541 488 68 10, orcid.org/0000-0001-8038-8241.

2. Dr. Öğretim Üyesi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksek Okulu, ncoban@marmara.edu.tr, 0533 454 02 96, orcid.org/0000-0003-2842-529X.

COORDINATION OF INTERNAL CONTROL AND INTERNAL AUDIT ACTIVITIES IN BANKS: AN EXAMINATION UPON BRANCH AUDIT ACTIVITIES

Abstract

There are a variety of audit works executed by internal and external assurance providers in banks. Most of these audit works focuses on head office departments, banking process and information system. In addition, one of the most important areas in banking is branch audit. There are 11,565 bank branches in Turkey as of 2018 year end. Billions transactions are made on each day in bank branches. For this reason, branch audit in banking is one area that should be given special attention. All audit works provided by internal assurance providers should be compliant with each other, resources and audit activities should be executed with coordination and harmonious approach in order to efficient audit of bank branches. Hence, risk level at bank branches, at where countless transactions are practiced each day, could be minimized. This paper is prepared to exhibit audit framework regarding branch audit in banking. In addition, critical points that should be taken into consideration in branch audits are addressed and one example regarding branch audit is exemplified.

Keywords: Internal Control, Internal Audit, Branch Audit, Coordination, Banking.

JEL Classification: G21, K20, M42.

1. Giriş

Ülkelerin finansal sistemleri, sahip oldukları tarihi geçmişe bağlı olarak şekillenmektedir. Bu kapsamda, bazı ülkelerde piyasa temelli finansal piyasalar gelişirken bazı ülkelerde ise banka temelli finansal piyasalar daha fazla gelişim göstermektedir. Türk finansal piyasaları incelendiğinde ise finansal piyasalarda bankaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ülkemizde piyasa fonlamasının büyük kısmı bankalar kanalıyla sağlandığı için bankalar yatırım ve ticaret faaliyetlerinin finansmanı açısından kritik bir role sahip bulunmaktadır (Yüksel vd., 2015). Ek olarak, bankalar fon arz edenler ile fon talep edenleri bir araya getirmekte ve bankacılık faaliyetlerinden gelir elde etmektedirler. Bankaların bu finansal aracılık fonksiyonları göz önünde bulundurulduğunda, ülke ekonomileri açısından üstlendikleri kritik rol daha iyi anlaşılmalıdır (Dinçer vd., 2016). Ülke ekonomileri açısından bankaların sahip olduğu önem nedeniyle bankalarda yaşanması muhtemel sorunlar, 2000 ve 2001 bankacılık krizlerinde tecrübe edildiği üzere, ekonomi üzerinde sarsıcı etkilere yol açabilmektedir. Bu nedenle bankaların etkin ve yeterli bir şekilde denetlenmesi bir zorunluluktur (Zengin ve Yüksel, 2016, Kartal vd., 2018a).

Makroekonomi açısından sahip olduğu önem nedeniyle bankacılık sektörü ve bankalar kamu yönetimi tarafından sıkı şekilde takip edilmekte ve bankaların etkin gözetimi ve denetimi için düzenlemeler yapılmaktadır. 2000 ve 2001 bankacılık krizlerinin etkisi ve bu tecrübelerin de katkısıyla birlikte 2005 yılında yeni Bankacılık Kanunu (BK) yayınlanmıştır. BK'ya ek olarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) gibi düzenleyici ve denetleyici kurumlar görev alanlarıyla ilgili ve sınırlı olmak üzere bankalara yönelik düzenlemeler yapmakta ve denetim faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Düzenleyici ve denetleyici kurumların yanı sıra BK gereği oluşturulan iç kontrol ve iç denetim bölümleri de bankalarda birçok denetim faaliyeti gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda, iç kontrol ve iç denetim tarafından birçok hususta Denetim Komitesi (DK), Yönetim Kurulu, Genel Müdür ve üst düzey yönetime güvence sağlayan denetim çalışmaları gerçekleştirilmektedir (Yurtsever, 2009). Söz konusu çalışmalarda dikkate alınması gereken önemli bir alan ise banka faaliyetlerinin yoğun şekilde gerçekleştirildiği şubelerin denetimidir.

Bankalarda hem dış denetim hem de iç denetim faaliyetleri yoğun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Birçok farklı güvence sağlayan tarafça denetim çalışmaları yapılması, bu çalışmaların birbirinden kopuk olmasına, mükerrer güvence sağlanmasına ve bazı alanların kapsam dışında kalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, denetim çalışmalarının birbirleri ile koordine edilmesi ve bütünleşik güvence yaklaşımı uygulanması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Kartal vd., 2018b). Söz konusu durum şube denetimleri için de geçerlidir. Bir taraftan banka iç kontrol bölümleri şubelerde sık periyodlarla denetim çalışmaları gerçekleştirmektedir. Diğer taraftan, iç kontrole kıyasla biraz daha uzun periyodlarla ve daha kapsamlı denetim çalışmaları bankaların iç denetim bölümü tarafından icra edilmektedir. Bu durum, diğer denetim çalışmalarında olduğu gibi şubelerde gerçekleştirilen denetim çalışmalarının da eşgüdüm içinde gerçekleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Böylece, şubelerdeki süreçler ve işlemler daha geniş bir şekilde kapsanabilecek ve risk seviyesi düşürülebilecektir.

Yukarıda özetlenen hususlar dikkate alındığında, banka şubelerinin etkin bir şekilde denetlenmesinin önemi ortadadır. Bu nedenle, bankalarda farklı güvence veren taraflarca gerçekleştirilen şube denetim faaliyetleri birbirleri ile uyumlaştırılmalıdır. Yürürlükteki bankacılık mevzuatı ele alındığında, bağımsız denetçiler ve kamu denetçileri tarafından gerçekleştirilen denetim çalışmalarının bağımsız ve bankaların kontrolü dışında olduğu görülmektedir. Bu nedenle, uygulamada bağımsız denetçiler ve kamu denetçileri tarafından gerçekleştirilen denetim çalışmalarının, iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen denetim çalışmaları ile eşgüdümü mümkün görülmemektedir. Diğer taraftan, iç kontrol ve iç denetim bölümleri bankaların bünyesinde yer aldığı için, mevzuat kısıtlarına dikkat etmek kaydıyla, bu bölümler tarafından gerçekleştirilen denetim çalışmalarını eşgüdüm içinde yürütme imkânı bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmada, iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdümü ele alınmıştır. Bu çalışmanın bankacılıkta şube denetimine ilişkin literatürün derinleştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün devamında ikinci bölümde iç kontrol ve iç denetim kavramları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, literatür taraması kapsamında denetim faaliyetlerinin eşgüdümü ile ilgili bazı çalışmalar ele alınmıştır. Dördün-

cü bölümde, bankacılıkta şube denetimine ilişkin inceleme yapılmış olup bu kapsamda iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen şube denetimlerinde güvence faaliyetlerinin eşgüdümüne ilişkin örnek bir plana yer verilmiş ve dikkat edilmesi gereken hususlar belirlenmiştir. Son bölümde ise değerlendirme yapılmıştır.

2. İç Kontrol ve İç Denetim

Treadway Komisyonu'nu Destekleyen Örgütler Komitesi (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO) tarafından iç kontrol *“bir kuruluşun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personeli tarafından etkilenen, faaliyetler, raporlama ve uyumla ilgili amaçlara ulaşılmasına ilişkin makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanan bir süreç”* olarak tanımlanmaktadır (Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), 2013). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere iç kontrol esasında süreçlerin bir parçasıdır, dolayısıyla iş ve işlemler yapılırken işin bir parçası olarak icra edilir. İç kontrolün şirketler tarafından uygulanmasına ilişkin olarak yaygın bir şekilde kabul gören COSO Komitesi tarafından yayınlanmış COSO modeli bulunmaktadır. COSO modeli temel olarak *“kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol eylemleri, bilgi ve iletişim ve izleme eylemleri”* olmak üzere beş bileşenden oluşmaktadır (TİDE, 2013).

İç denetim ise *“bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir”* şeklinde tanımlanmaktadır (TİDE, 2017). Ek olarak, iç denetim kontrol süreçlerinin etkililiğini değerlendirmekte ve geliştirmektedir. Dünya'da iç denetimin kurumsallaşması adına Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors-IIA) tarafından faaliyetler yürütülmektedir. Bu kapsamda, IIA tarafından iç denetimin tanımına ek olarak uluslararası iç denetim standartları da yayınlanmıştır. Söz konusu standartlar, iç denetim faaliyetlerinin nasıl gerçekleştirilmesine ilişkin temel ilkeleri oluşturmaktadır.

Özet olarak genel hatlarına yukarıda yer verilen iç kontrol ve iç denetim esasında farklı işlevler üstlenmektedir. Bununla birlikte, Türkiye'de yaşanan 2000 ve 2001 bankacılık krizleri sonrasında 2005 yılında yeni BK yayınlanırken, iç kontrol bölümlerine yer verilmiş, bu bölümler bankalarda ikinci bir denetim mekanizması olarak düşünülmüş ve BK'nın

yayınlanması ile birlikte bankalar iç kontrol bölümlerini oluşturmaya başlamışlardır. Sonraki yıllarda, BDDK tarafından verilen görüşler ve yönlendirmelerle sektörde yapılan iç kontrol bölümü, tıpkı birer iç denetim bölümü gibi faaliyet göstermekte, birçok bankada soruşturma faaliyetleri haricinde nerdeyse iç denetim tarafından gerçekleştirilen tüm denetim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bazı bankalarda ise iç kontrol ile iç denetim arasında iş bölümü yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, Türkiye uygulamasında iç kontrol ve iç denetim bölümleri, bankaların iç denetim bölümleri gibi hareket etmekte ve belirli ölçüde benzer işleri yapmaktadırlar. Bu nedenle, yürürlükteki mevzuat düzenlemelerini de dikkate alarak, bu çalışmada şube denetim faaliyetlerinin eşgüdümünde sadece iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen çalışmalar dikkate alınmıştır.

3. Literatür Taraması

Güvence faaliyetlerinin birbirleri ile ilişkilendirilmesi bütünleşik güvence olarak adlandırılmaktadır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde bütünleşik güvenceye ilişkin çeşitli çalışmalar bulunduğu görülmektedir.

IIA (2003), iç denetim standartlarında mükerrer denetim faaliyetlerinin minimum seviyeye indirilmesi için güvence hizmeti veren iç ve dış tarafların çalışmalarının koordine edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Söz konusu gereklilik, standartların 2017 sürümünde de yerini korumaktadır (IIA, 2017). Benzer şekilde, Kanada Muhasebeciler Enstitüsü (CICA) (2004), iç denetim faaliyetleri ile bağımsız denetim faaliyetlerinin koordine edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Güney Afrika Yönetim Kurulu Üyeleri Enstitüsü (The Institute of Directors in Southern Africa-IoDSA) (2009), denetim komitelerinin, şirketlerdeki güvence faaliyetlerini koordine etmesi ve bütünleşik güvence yaklaşımının uygulanmasını temin etmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. PwC (2010), bütünleşik güvence yaklaşımının teorik altyapısını ve bütünleşik güvence modelinin aşamalarını açıklamıştır. Benzer şekilde, Güney Afrika Kalkınma Bankası (Development Bank of South Africa-DBSA) (2012), bütünleşik güvence stratejisinin bankada nasıl uygulandığını örneklendirmiştir.

Ernst & Young (EY) (2013), şirketlerin bütünleşik güvence yaklaşımı uygulayarak üçlü savunma hattının ikinci ve üçüncü hattındaki risk yönetimi faaliyetlerinin en iyi hale ge-

tirilebileceğini ortaya koymuştur. Reeks (2013) ise, bütünlük güvence yaklaşımında kilit riskler, kritik sistemler ve stratejik risklere ilişkin bilgiler paylaşmıştır.

Decaux ve Sarens (2015a), bütünlük güvence yaklaşımının uygulanmasının, risk yönetimi gözetiminin uygunluğu ve risk yönetimi sürecinin gözetimi için bir yönetim kurulu komitesinin olup olmadığı gibi hususlarla önemli derecede ilişkili olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca Decaux ve Sarens (2015b), risk yönetim çerçevesinin uygunlaştırılması, bütünlük güvence hakkında farkındalık oluşturulması, güvence stratejisinin geliştirilmesi, güvence verenler ile güvence faaliyetlerinin eşleştirilmesi ve güvence bulgularının bütünlük raporlanması gibi hususların bütünlük güvence uygulaması açısından temel gereklilikler olduğunu ifade etmişlerdir.

Forte ve Barac (2015), temel amaçlarından biri şirketlerin karşılaştığı risklerin azaltılması olan bütünlük güvence yaklaşımında en temel oyuncunun iç denetim bölümü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Levis (2015), iç denetim bölümünün bütünlük güvence yaklaşımında güvence faaliyetlerinin eşgüdümü açısından en uygun bölüm olduğunu belirlemiştir. Ek olarak, Rossouw ve Marais (2015), bütünlük güvence yaklaşımının, iç denetimin güvence sağlamadığı alanlardaki güvence boşluğunun doldurulmasında önemli bir rol oynayabileceğini belirtmişlerdir.

Huibers (2015), güvence faaliyetlerinde ortak bir dil ve bakış açısı kullanılmasıyla birlikte denetim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir hale geleceği, böylece denetlenen tarafların denetim yorgunluğundan kurtulacağı sonucuna ulaşmıştır. Schreurs ve Marais (2015) ise, şirketlerin bütünlük güvence yaklaşımında tam olgunluk seviyesine ulaşması için koordinatör belirlemelerinin kritik öneme haiz olduğunu ve koordinatör belirlenmemesinin bütünlük güvencenin uygulamasını sınırlayan temel faktörlerden biri olduğunu belirlemişlerdir.

Dzomira (2016), özel sektörün yanı sıra kamu sektöründe de bütünlük güvence modelinin uygulandığını belirtmiş, bununla birlikte modelin tam anlamıyla uygulanması noktasında eksiklikler bulunduğunu belirtmiştir.

Huibers ve Rittenberg (2016), şirketlerin bütünleşik güvence yaklaşımını uygulama gerekliliğinin temelinde sadece şirketler açısından faydalı olması değil aynı zamanda, ileri seviyede yönetim ile risk ve kontrol olgunluğunun başarılmasında hayati öneme sahip olmasının yattığını ifade etmişlerdir.

Zhou vd. (2016), bilgi riskinin azaltılmasında bütünleşik güvence yaklaşımının katkı sağladığını belirtmişlerdir.

Dmitrenko (2017), bütünleşik güvence yaklaşımının, şirketlerin karşılaştıkları riskler hakkında denetim komitesine genel bir güvence sağlaması ve denetim komitesinin uygulanacak bütünleşik güvence yaklaşımını onaylaması gerektiğini belirtmiştir.

Kartal vd. (2018b), iç kontrol ve iç denetim tarafından sağlanan güvence faaliyetlerinin birbiri ile koordine edilebileceği ve dolayısıyla bütünleşik güvence yaklaşımının uygulanmasının bankalara birçok fayda sağlayacağı sonucuna ulaşmışlardır.

Literatürde güvence faaliyetlerinin eşgüdümüne yönelik yer alan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, şirketlerin güvence faaliyetlerinden azami fayda sağlaması ve asgari maliyete katlanması açısından denetim faaliyetlerinin birbirleri ile eşgüdümünün bir zorunluluk olduğu anlaşılmaktadır. Bu zorunluluk kapsamında, bu çalışmada güvence sağlayan iç taraflarca gerçekleştirilen şube denetim faaliyetleri inceleme konusu yapılmıştır.

4. Bankacılıkta Şube Denetimi Üzerine Bir İnceleme

Bu bölümde, Türk bankacılık sektöründeki uygulamalardan ve mesleki tecrübelerden faydalanarak bankacılıkta şube denetim faaliyetlerinin kapsamının nasıl hazırlanacağına ve planlanacağına ilişkin bir örneğe yer verilmiştir. Ek olarak, Türk bankacılık sektöründe uygulanan iç kontrolün daha kısa aralıklarla, iç denetimin ise iç kontrole kıyasla daha uzun aralıklarla denetim faaliyetlerini gerçekleştirme yaklaşımı ile iç kontrol bölümlerine kıyasla iç denetim bölümlerinin daha fazla insan ve bütçe kaynaklarına sahip olması hususları şube denetimi planlamasında dikkate alınmıştır. Bölümün sonunda ise şube denetiminde dikkate edilmesi gereken hususlara yer verilmiştir.

4.1. Mevzuat Açısından Banka Denetim Faaliyetlerinin Eşgüdümü

Denetim faaliyetlerinin birbirleri ile eşgüdüm içinde yürütülmesine ilişkin olarak farklı

düzenlemeler bulunmaktadır. Bu konudaki temel düzenleme IIA tarafından yayınlanan uluslararası iç denetim standartlarında Eşgüdüm (Koordinasyon) başlığı altında “İç Denetim Yöneticisi, aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanmasını asgariye indirmek ve işin kapsamını en uygun şekilde belirlemek amacıyla, güvence ve danışmanlık hizmetlerini yerine getiren diğer iç ve dış sağlayıcılarla, mevcut bilgileri paylaşmalı ve faaliyetleri bunlarla eşgüdüm içinde sürdürmelidir” şeklinde yer almaktadır (IIA, 2017). Bu standart, şirketlerde denetim faaliyetlerinin eşgüdüm içinde gerçekleştirilmesi ve böylece mükerrer denetim faaliyetlerinin asgariye indirilmesi hususlarında İç Denetim Yöneticisini (İDY) sorumlu tutmaktadır. Bu nedenle, İDY şirkette gerçekleştirilen iç ve dış güvence ve danışmanlık faaliyeti sunan tarafların çalışmalarını koordine etmelidir (IIA, 2017).

Türk bankacılık mevzuatı incelendiğinde ise denetim faaliyetlerinin eşgüdümüne yönelik olarak BK ve Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik (Yönetmelik)’te düzenlemeler yapıldığı görülmektedir.

BK’da “Denetim komitesi, konsolide denetime tâbi kuruluşların iç denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur” hükmü yer almaktadır. Bu düzenlemeye istinaden, denetim komitesi, banka ve iştiraklerinin iç denetimin eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur (BK, 2005).

Yönetmelik’te “Yönetim Kurulu, iç sistemler kapsamındaki bölümlerin faaliyetlerine ilişkin strateji ve politikalar ile uygulama usullerini yazılı olarak belirlemek, bunların etkin bir şekilde uygulanmasını ve idame ettirilmesini, birbirleri ile koordinasyonunu sağlamakla yetkili ve sorumludur” hükmü yer almaktadır (BDDK, 2014). Bu maddeye istinaden, yönetim kurulu, bankaların iç sistemlerinin eşgüdümünü sağlamakla yetkili ve sorumludur.

Ayrıca Yönetmelik’te “denetim komitesi, yönetim kurulu adına, konsolidasyona tâbi ortaklıkların iç denetim faaliyetlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur” hükmü yer almaktadır (BDDK, 2014). Bu düzenlemeye istinaden, bankalarda ve iştiraklerinde iç denetim faaliyetlerinin eşgüdümünün sağlanmasından yönetim kurulu adına denetim komitesi görevli ve sorumlu tutulmuştur.

BK ve Yönetmelik maddeleri birlikte değerlendirildiğinde, yönetim kurulunun ve DK’nın, bankaların iç sistemlerinin faaliyetlerini koordine etmekle görevli ve sorumlu olduğu

sonucu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye'deki mevzuat hükümleri dikkate alındığında, bağımsız denetçiler ve kamu denetçileri bankalarda dış güvence faaliyetlerini gerçekleştiren taraflardır. Söz konusu dış tarafların bankalardan ayrı bir bağımsızlığı bulunması nedeniyle bu tarafların gerçekleştirdikleri denetim çalışmalarının iç taraflarca sağlanan çalışmalarla tam olarak koordinasyonu mümkün değildir. Dolayısıyla, bankalar denetim çalışmalarının eşgüdümü kapsamında güvence sağlayan iç taraflara odaklanmak ve bu tarafların gerçekleştirdikleri çalışmaları koordine etmek konusunda daha fazla imkâna sahip bulunmaktadırlar.

4.2. Bankalarda Şube Denetimi Kapsamının Belirlenmesi

Bankalarda iç güvence sağlayan taraflar kapsamında, şubeler iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından denetlenmektedir. Bununla birlikte, denetim çalışmalarına başlanmadan önce kapsamlı bir denetim evreni incelemesi yapılması, kurumsal açıdan ve risk açısından önceliklerin uygulanması ve denetim kaynaklarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu kapsamda, ilk yapılması gereken denetim evreninin belirlenmesidir.

Bir banka şubesinde gerçekleştirilen birçok faaliyet bulunmaktadır. Denetim evreninin belirlenmesi kapsamında öncelikle ana alanların belirlenmesi ve bu alanların altındaki faaliyetlerin listelenmesi gerekmektedir. Örnek olarak, bir bankanın şubesinde gerçekleştirilen faaliyetler aşağıdaki ana gruplara ayrılabilir:

- Sayım ve mutabakat işlemleri,
- Bankacılık işlemleri,
- Hazine işlemleri,
- Kart ve alternatif dağıtım kanalları işlemleri,
- Kredi işlemleri,
- Muhasebe ve gider işlemleri,
- Ücret ve komisyon işlemleri,
- Genel kontroller.

Şubede gerçekleştirilen ana faaliyetler belirlendikten sonra bu faaliyet alanına giren alt sü-

reçler belirlenmelidir. Örnek olarak, bir bankanın şubesinde gerçekleştirilen operasyonel işlemler aşağıdaki gruplara ayrılabilir:

- Hesap açılışı işlemleri,
- Kasa fişleri,
- Yüksek tutarlı işlemler,
- Çek-senet alınması,
- Çek karne verilmesi,
- Hazine (forward, futures, opsiyon ve swap) işlemleri,
- Mevduat işlemleri,
- Kiralık kasa işlemleri,
- Giderlerin muhasebeleştirilmesi ve ödeme süreçleri,
- Muhasebe kayıtlarında yapılan değişiklikler/iptaller,
- Temsil ağırlama limitinden yapılan işlemler,
- Mevzuat gereği asılı olması gereken duyuru ve ilanlar,
- Şubenin güvenliği ve fiziki altyapısının sürekliliği.

Şubede gerçekleştirilen alt faaliyetler belirlendikten sonra bu faaliyetlere ilişkin incelenmesi gereken hususlar detaylı bir şekilde belirlenmelidir. Örnek olarak, bir bankanın şubesinde gerçekleştirilen kasa işlemlerine ilişkin aşağıdaki hususların varlığı/eksikliği incelenebilir:

- Yapılan işleme ilişkin kasa fişinin mevcudiyeti,
- Müşterinin imzasının varlığı, doğruluğu ve geçerliliği (vekâletli/talimatlı işlemler için),
- Vekâletli/talimatlı işlemlerde geçerli bir vekâletin/talimatın varlığı ve teyit edilip edilmediği,
- Faks talimatı ile yapılan bir işlem ise talimat aslının mevcudiyeti,

- İşlemi yapan kişinin kimlik tespitinin yapıp yapılmadığı,
- İşlem uluslararası para gönderimi ise gerekli formların mevcudiyeti,
- İşlem bir çek ödemesi ise çek aslının mevcudiyeti ve çekin mevzuata uygun olup olmadığı.

Yine, bir bankanın şubesinde gerçekleştirilen hesap açılış işlemlerine ilişkin aşağıdaki hususların varlığı/eksikliği incelenebilir:

- Hesap açılış sözleşmesinin ve üzerindeki gerekli/yetkili kaşe ve imzaların mevcudiyeti,
- Müşteri kimlik belgesinin mevcudiyeti,
- Adres paylaşım sisteminde müşterinin kayıtlı bir adresinin mevcudiyeti,
- İmza sirküleri veya imza beyannamesinin mevcudiyeti,
- Hesap sahibi tüzel kişi ise, şirket türüne göre ana sözleşme/vakıf senedi/dernek tüzüğü, oda kaydı, ticaret sicil gazetesi, vergi levhası ve yetkilileri gösteren belgenin mevcudiyeti,
- Hesap sahibi tüzel kişi ise, %25 ve üzeri pay sahiplerinin kimlik belgelerinin mevcudiyeti,
- Hesap sahibi tüzel kişi ise ve tüzel kişi ortağı varsa bu ortaklara ilişkin ticaret sicil gazetelerinin ve vergi levhalarının mevcudiyeti,
- Kimlik belgesi, imza sirküleri gibi belgelerin fotokopileri üzerinde aslının görülerek kopyalarının alındığına ilişkin personel/imza kaşesinin bulunup bulunmadığı.

Kasa fişleri ve hesap açılışları örneklerinde uygulanan incelenecek hususların belirlenmesi, denetim evreninde yer alan tüm faaliyetler için gerçekleştirilmelidir. Böylece, bir banka şubesinde gerçekleştirilen tüm ana faaliyetler, alt faaliyetler ve bunlara ilişkin incelenebilecek hususlar belirlenmiş olacaktır. İkinci aşamada ise tüm denetim evreni içinden incelenmek üzere seçilenlerin denetim kaynakları ile birlikte değerlendirilerek şube denetim oluşturulması gelmektedir. Bu noktada ise kurumsal önceliklerin uygulanması ve riskli görülen alanların önceliklendirilmesi gerekmektedir.

Kurumsal önceliklerin uygulanması ve riskli görülen alanların önceliklendirilmesi ifadele-

rinden kast edilen, bankanın hangi faaliyetlere önem verdiği, hangi alanları riskli gördüğü, hangi alanlarda gelişmek istediğidir. Bu nedenle denetim planlaması açısından kurumsal öncelikler kritik öneme sahip bulunmaktadır. Örneğin, bir banka kredilerde büyümek isterken ve en önemli riskin kredilerden kaynaklandığını düşünürken, denetim kaynaklarının büyük çoğunluğu kredi dışı alanlarda kullanması tutarsız olacaktır. Benzer şekilde operasyonel riski ve kayıpları yüksek olan bir bankanın, denetim kaynaklarının büyük kısmını kredi denetimine ayırması da yine uygunsuz olacaktır. Ayrıca, mevzuatta kısıtlayıcı bazı düzenlemeler varsa, bunlar da kurumsal öncelikler arasında mutlaka yer almalıdır.

Şube denetim planlaması için son adım ise denetim kaynaklarının gözden geçirilmesidir. Bu kapsamda, öncelikle iç kontrol ve iç denetim bölümünün insan kaynağı ve teknolojik kaynağının incelenmesi gerekmektedir. Hangi incelemelerin hangi bölümdeki uzmanlıkla eşleştiği, hangi incelemelerin bilgi sistemleri kullanılarak yapılabileceği, hangi incelemelerin merkezi olarak bilgisayar destekli denetim teknikleri kullanılarak gerçekleştirilebileceği, hangi bölümde fiili denetim için uygun kaç denetçinin bulunduğu, bu denetçilerin kıdemi, tecrübesi ve bilgi düzeyi gibi hususlar, denetim planlamasında dikkate alınması gereken hususların başında gelmektedir. Denetim kaynakları da belirlendikten sonra bankaların şube denetim planlaması yapılarak, yıllık denetim faaliyetlerine başlanabilir.

4.3. Bankalarda Şube Denetiminin Eşgüdümüne İlişkin Örnek Planlama

Bankalarda birçok farklı alan iç kontrol ve iç denetim bölümü tarafından denetlenmesine karşın şubeler, hem çokluk hem de sıklık açısından denetim planı içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, çalışmamızda şube denetim çalışmalarının eşgüdümüne ilişkin örnek planlama ele alınmıştır.

Günümüzde Türk bankacılık sektöründe uygulanan iç denetim yaklaşımı ele alındığında, BDDK'nın bankalardan tüm şubelerinin bir yıl içinde denetlenmesini istediği görülmektedir. Diğer taraftan, bazı bankalar risk derecelendirme yöntemlerini kullanmak suretiyle, tüm şubelerin denetimini bir yılı aşan bir dönemde tamamlamaktadır. Ek olarak, BDDK bankalardan hem iç kontrol bölümünün hem de iç denetim bölümünün şubeleri denetlenmesini istemektedir. Bu yaklaşım göz önünde bulundurulduğunda, mükerrer denetim

faaliyetlerinin azaltılması, denetlenmeyen alanların azaltılması, denetim döngüsü tamamlandığında denetlenmeyen şube kalmaması, banka kaynaklarının gereksiz yere tüketilmesi ve denetlenen tarafta denetim yorgunluğuna neden olunmaması için iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdümü bir zorunluluk teşkil etmektedir. Bu nedenle, denetim bölümlerince denetim evreninin belirlenmesi, risk değerlendirme yapılması, kurumsal önceliklerin, yasal gerekliliklerin ve denetim kaynaklarının göz önünde bulundurulması suretiyle iç kontrol ve iç denetim bölümlerinin hangi şubeleri denetleyeceği belirlenmektedir. Bu açıdan 15 şubeden oluşan bir şube denetim planı örneğine Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Şube Denetim Planı

Şube Adı	Şube Türü	Şube Ölçeği	İç Denetim Denetim Sıklığı	İç Kontrol Denetim Sıklığı
AA Şubesi	Kurumsal	Büyük	6 ayda 1	3 ayda 1
BB Şubesi	Kurumsal	Büyük	6 ayda 1	3 ayda 1
CC Şubesi	Ticari	Büyük	6 ayda 1	3 ayda 1
DD Şubesi	Ticari	Büyük	6 ayda 1	3 ayda 1
EE Şubesi	Karma	Orta	9 ayda 1	-
FF Şubesi	Karma	Orta	9 ayda 1	-
GG Şubesi	Ticari	Orta	-	6 ayda 1
HH Şubesi	Ticari	Orta	-	6 ayda 1
II Şubesi	Ticari	Küçük	12 ayda 1	-
İİ Şubesi	Ticari	Küçük	12 ayda 1	-
JJ Şubesi	Perakende	Küçük	-	9 ayda 1
KK Şubesi	Perakende	Küçük	-	9 ayda 1
LL Şubesi	Ticari	Yeni şube	12 ayda 1	-
MM Şubesi	Perakende	Yeni şube	-	12 ayda 1
NN Şubesi	Perakende	Yeni şube	-	12 ayda 1

Kaynak: *Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.*

Tablo 1'den görüleceği üzere, bankanın kredi riski önceliği dikkate alınarak denetlenecek şubeler iç kontrol ve iç denetim arasında eşgüdümle belirlenmiştir. Bankanın kredi riskinin en fazla olduğu ve en yoğun işlemlerin yapıldığı “büyük ölçekli” şubeler öncelikli denetlenecek şubeler olarak belirlenmiştir. “Kurumsal” ve “ticari” tipli bu şubeler, yüksek kredi riskine sahip olduğu için hem iç kontrol tarafından 3 ayda 1; hem de iç denetim tarafından 6 ayda 1 denetlenecektir.

İkinci öncelikli olarak, bankanın orta ölçekli şubeleri belirlenmiştir. Orta ölçekli şubelerden yüksek kredi riskine sahip olan “karma” tipli şubeler iç denetim tarafından 9 ayda 1; daha az kredi riskine sahip olan “ticari” tipli şubeler ise iç kontrol tarafından 6 ayda 1 denetlenecektir. Bankanın sahip olduğu denetim kaynaklarının etkin kullanımı için, orta ölçekli şubelerden “karma” tipli olanlar iç kontrol tarafından, “ticari” tipli olanlar ise iç denetim tarafından denetlenmeyecektir.

Üçüncü öncelikli olarak, bankanın küçük ölçekli şubeleri belirlenmiştir. Küçük ölçekli şubelerden yüksek kredi riskine sahip olan “ticari tipli şubeler iç denetim tarafından 12 ayda 1, daha az kredi riskine sahip olan “perakende” tipli şubeler ise iç kontrol tarafından 9 ayda 1 denetlenecektir. Bankanın sahip olduğu denetim kaynaklarının etkin kullanımı için, küçük ölçekli şubelerden “ticari” tipli olanlar iç kontrol tarafından, “perakende” tipli olanlar ise iç denetim tarafından denetlenmeyecektir.

Dördüncü öncelikli olarak, bankanın yeni açılan şubeleri belirlenmiştir. Yeni açılan şubelerde kredi riski ve işlem miktarı düşük olduğu için “ticari tipli şubeler iç denetim tarafından 12 ayda 1, “perakende” tipli şubeler ise iç kontrol tarafından 12 ayda 1 denetlenecektir. Bankanın sahip olduğu denetim kaynaklarının etkin kullanımı için, küçük ölçekli şubelerden “ticari” tipli olanlar iç kontrol tarafından, “perakende” tipli olanlar ise iç denetim tarafından denetlenmeyecektir.

Tablo 1'de toplu olarak yer verilen örnek şube denetim planından görüleceği üzere, bankanın öncelikleri ve kaynakları dikkate alınarak şube denetim faaliyetleri iç kontrol ve iç denetim bölümleri arasında eşgüdümle belirlenmiştir. Böylece bir taraftan denetim kaynaklarının etkin kullanımı sağlanırken diğer taraftan tüm şubeler denetim kapsamına dâhil edilmektedir. Üstelik bankanın kredi riski odaklı önceliği de şube denetim planında önemli bir unsur olarak dikkate alınmıştır.

4.4. Banka Şube Denetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Bankaların şubeleri iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından denetlenmektedir. Bu çalışmaların eşgüdüm içinde planlanmasına ilişkin bir şube denetim planı Tablo 1'deki gibi oluşmaktadır. Tablo 1'den görüleceği üzere, şubelerin denetimi iç kontrol ve iç denetim arasında paylaştırılmış, bazı şubeler yüksek kredi riskine sahip olduğu için bankalar açısından önem taşımakta, bu nedenle hem iç kontrol hem de iç denetim denetlenecek şekilde planlanmıştır.

Tablo 1'den görüleceği üzere, mevzuat kısıtlarının diğer bir ifade ile düzenleyici ve denetleyici kurumların yönlendirmelerinin ve taleplerinin göz önünde bulundurulması kaydıyla, iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından gerçekleştirilen şube denetimlerinin eşgüdüm halinde yürütülmesi mümkündür. Bu şekildeki bir yaklaşımla şubelerin denetlenmesi halinde, bankalar birçok fayda elde edebilecektir. Bu faydalar arasında denetim faaliyetlerinin konsolide edilmesi, mükerrer denetim faaliyetlerinin azalması, iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen denetim çalışmalarının optimize edilmesi, güvence kapsamı dışında kalan alanların ve faaliyetlerin zaman içinde azalması, denetim kaynaklarının etkin kullanımı, denetim maliyetlerinde azalma, risk ve kontrol değerlendirmelerinin standartlaştırılması ve uyumlaştırılması, raporlamanın standartlaştırılması, yönetim, risk ve kontrol gözetiminin etkinliğinin artması, risklerin asgari seviyeye indirilmesi, yönetim kurulunun, DK ve üst düzey yönetime daha doğru bir risk değerlendirme ve güvence sunulması sayılabilmektedir. Ek olarak, banka üst yönetiminin aksiyon alması gereken önemli hususları gözden kaçırma riski önlenmekte, istenmeyen sürprizler yaşanma olasılığı azaltılmakta, karar alma süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlanmakta, denetim çalışmaları nedeni ile şube iş süreçlerine ve faaliyetlerinde minimum seviyede aksamaya neden olmaktadır (Kartal vd. 2018b).

Yukarıda özetlendiği üzere, iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdüm içinde yürütülmesinde birçok fayda bulunmaktadır. Söz konusu faydaların sağlanabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır.

Dikkat edilmesi gereken hususların başında iç kontrol ve iç denetim bölümleri arasındaki şube paylaşımının hangi merci tarafından yapılacağı hususu gelmektedir. Literatürdeki yayınlar, bu konuda denetim komitesinin veya iç denetim bölümünün rol üstlenmesinin

uygun olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan, iç denetim bölümü güvence sağlayan iç taraflardan biri olduğu için, şube paylaşımının sağlıklı yapılabilmesi için iç kontrol ve iç denetim bölümleri arasındaki şube paylaşımının denetim komitesi tarafından gözetilmesinin/gerçekleştirilmesinin daha sağlıklı olacağı değerlendirilmektedir.

Dikkat edilmesi gereken ikinci husus, Tablo 1'den görüleceği üzere, şube denetim çalışmaları iç kontrol bölümü tarafından daha kısa zaman aralıklarında gerçekleştirilirken iç denetim bölümü tarafından daha uzun aralıklarda yapılmaktadır. İç kontrol bölümü tarafından yapılan denetimlerin daha kısa ve sık aralıklarla yapılması, BDDK'nın yönlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, bu husus, denetim komitesi tarafından şube denetim planının yapılmasında ve şubelerin iç kontrol ile iç denetim arasında paylaştırılmasında bir mevzuat kısıtı olarak dikkate alınmalıdır. Bu hususa riayet edilmediği takdirde, düzenleyici otoritelerle sorun yaşanması kaçınılmazdır.

Yine bankaların öncelikleri, yüksek kredi riski, yüksek operasyonel risk, risk yoğunlaşması gibi hususlar şube denetim planı yapılırken dikkate alınması gereken hususlardan biridir. Nitekim Tablo 1'de yer verilen örnekte, bu husus dikkate alınarak, bankanın önceliği olarak ele alınan kredi riski kapsamında, yüksek kredi riskine sahip olan şubelerin hem iç kontrol hem de iç denetim bölümü tarafından denetleneceği planlanmıştır. Ek olarak, bir şubenin hem iç kontrol hem de iç denetim tarafından denetleneceği durumlarda, denetim çalışmalarının yılın farklı dönemlerine yayılması, mümkün olduğunca yılın aynı dönemine denk getirilmemesi ve art arda olmaması önem taşımaktadır. Bu hususa dikkate edilmesi halinde, denetime karşı olumsuz algı oluşması önlenmiş, iş süreçlerine minimum müdahalede bulunulması sağlanmış, şube operasyonlarının sürdürülebilirliği ve aksamaması sağlanmış ve denetlenen taraflarda denetim yorgunluğu oluşması önlenmiş olmaktadır (Kartal vd., 2018b).

5. Sonuç

Türk finansal piyasaları içinde Türk bankacılık sektörü oldukça yüksek bir paya sahip en önemli finansal araçlar konumundadır. Bu nedenle, bankaların etkin denetimi tüm taraflar açısından önem taşımaktadır.

Türk bankacılık sektöründe denetim yapısı incelendiğinde farklı taraflarca gerçekleştirilen dış ve iç denetimler bulunduğu görülmektedir. Dış taraflarca sağlanan denetim faaliyetleri kamu denetçileri ve bağımsız denetçiler tarafından uygulanırken iç taraflarca sağlanan denetim faaliyetleri ise iç kontrol ve iç denetim bölümü tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, bankalarda çok yönlü ve yoğun denetim faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Bu yapı bazı bölümlerin, faaliyetlerin, şubelerin birçok kez denetlenmesine bazılarının ise denetim dışı kalmasına neden olmaktadır. Denetim kaynaklarının etkin kullanılması ve bankanın denetim faaliyetlerinden katma değer sağlaması için bu çalışmaların eşgüdüm içinde yürütülmesi bir gerekliliktir. Bununla birlikte kamu denetimi ve bağımsız denetim mevzuat düzenlemeleri bağlamında bağımsız olduğu için, bankaların bu faaliyetlere müdahale imkânı bulunmamaktadır. Bu nedenle, bankalar iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen denetim faaliyetlerini eşgüdüm içinde yürütme imkânına sahiptirler.

Bankalarda iç taraflarca sağlanan denetim faaliyetleri incelendiğinde genel müdürlük bölümleri, bankacılık süreçleri, bilgi sistemleri ve şubeler şeklinde bir sınıflandırma yapılabilmektedir. Bununla birlikte, denetim planı içinde şubeler önemli bir yer tutmakta, denetim kaynaklarının kayda değer bir kısmı şubeler için tüketilmektedir. Dolayısıyla, şube denetim faaliyetleri toplam denetim faaliyetleri içinde özel önem verilmesi gereken bir alan teşkil etmektedir.

Günümüzde teknolojinin artan kullanımı ve bilgisayar destekli denetim tekniklerinin gelişimi ile birlikte, denetim faaliyetlerinde kaynak planlaması yapılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Burada başlangıç noktası, iç kontrol ve iç denetim bölümleri tarafından yoğun ve sık bir şekilde gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdümü olacaktır.

Türkiye’de yürürlükte bulunan cari mevzuat incelendiğinde, denetim faaliyetlerinin eşgüdümü bir görev ve yetki olarak yönetim kuruluna ve onun adına hareket eden denetim komitesine verilmiştir. Dolayısıyla, eşgüdüm için bankaların şube denetim faaliyetleri kapsamlı bir şekilde ele alınmalıdır. Böylece, şube denetiminde eşgüdümünden sağlanan faydalara erişilebilecektir. Diğer taraftan, iç taraflarca gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdüm içinde planlanmasında ve yürütülmesinde, dikkat edilmesi gereken hususlar da

bulunmaktadır. Söz konusu faydalara ulaşılmasında, bu hususların göz önünde bulundurulması kritik öneme sahiptir.

Bu çalışmanın, şube denetim faaliyetlerinin eşgüdüm içinde planlanması ve uygulanması konusunda bankaların üst yönetimlerine farkındalık kazandırılması konusunda katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Yürürlükteki mevzuatta ve Türk Bankacılık Sektörü uygulamalarında, iç kontrol de iç denetim gibi denetim faaliyetleri gerçekleştirdiği için, bu yaklaşıma uygun bir şekilde bu çalışmada iç kontrol ve iç denetim tarafından gerçekleştirilen şube denetim faaliyetlerinin eşgüdümü, bankacılık sektörü uygulamaları ve mesleki tecrübeden yararlanılarak ele alınmıştır. Bununla birlikte, temel olarak iç kontrolün iç denetim gibi düzenlenmesi ve bu şekilde konumlandırılması kanaatimizce yanlıştır. Bařta COSO modeli olmak üzere uluslararası uygulama ve modellere uyum sağlanması ve iç kontrolün Türk bankacılık mevzuatında daha doğru bir temele oturtulması temel bir gerekliliktir. Dolayısıyla, bu konuda çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylece, iç kontrol ve iç denetime ilişkin literatürün derinleştirilmesi ve zenginleştirilmesi mümkün olacaktır.

Kaynakça

- BK. (2005). 5411 sayılı, 01.11.2005 tarihli ve 25983 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.
- BDDK. (2014). Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik. 11.07.2014 tarihli ve 29057 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.
- CICA. (2004). 20 Questions Directors Should Ask about Internal Audit. https://www.iaa.org.uk/media/237328/20_questions_directors_should_ask_about_internal_audit.pdf, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- DBSA. (2012). Combined assurance strategy. Güney Afrika.
- Decaux, L., & Sarens, G. (2015a). The determinants of combined assurance adoption: A global survey. *Louvain School of Management Working Paper Series*.
- Decaux, L., & Sarens, G. (2015b). Implementing combined assurance: Insights from multiple case studies. *Managerial Auditing Journal*, 30(1), 56-79.
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. (2016). Performance assessment of deposit banks with CAMELS analysis using fuzzy ANP-MOORA approaches and an application on Turkish banking sector. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 6(2), 32-56.
- Dmitrenko, M. (2017). Combined assurance as an element of effective corporate governance. *Scientific Journal of Polonia University*, 21(2), 84-90.
- Dzomira, S. (2016). Espousal of combined assurance model in South Africa's public sector, *Public and Municipal Finance*, 5(4), 23-30.
- EY. (2013). Maximizing value from your lines of defense, a pragmatic approach to establishing and optimizing your LOD model. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Maximizing-value-from-your-lines-of-defense/\\$FILE/EY-Maximizing-value-from-your-lines-of-defense.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Maximizing-value-from-your-lines-of-defense/$FILE/EY-Maximizing-value-from-your-lines-of-defense.pdf), Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Forte, J., & Barac, K. (2015). Combined assurance: A systematic process. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 17 (2), 71-83.
- Huibers, S. C. J. (2015). Combined assurance: One language, one voice, one view. IIA CBOK Raporu.
- Huibers, S. C. J., & Rittenberg, L. (2016). Improve GRC maturity through combined assurance. <http://info.metricstream.com/rs/404-BGD-511/images/Improve-GRC-Maturity-Combined-Assurance.pdf?aliId=329680907>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- IIA. 2003. 2050 no.lu uluslararası iç denetim standardı, uluslararası mesleki uygulama çerçevesi, Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından Türkçeye tercüme edilmiş güncel versiyon. <https://www.tide.org.tr/file/documents/pdf/UMUC-2017-updated.pdf>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.

- IIA. (2017). Standartlar. <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Turkish.pdf>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- IoDSA. (2009). King code of governance principles for South Africa 2009. http://c.ycmdn.com/sites/www.iodsa.co.za/resource/collection/94445006-4F18-4335-B7FB-7F5A8B23FB3F/King_III_Code_for_Governance_Principles_.pdf, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Kartal, M. T., İbiş, C., & Çatıkkaş, Ö. (2018a). Adequacy of audit committees: A study of deposit banks in Turkey. *Borsa İstanbul Review*, 18(2), 150-165.
- Kartal, M. T., Çatıkkaş, Ö., & Çoban Çelikdemir, N. (2018b). Bankacılıkta konsolide güvence yaklaşımı üzerine kavramsal bir inceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(2), 347-374.
- Levis, I. (2015). The role of internal auditing in providing combined assurance: Assessing internal financial controls. University of Pretoria, Faculty of Economic and Management Sciences, Master Thesis.
- PwC. (2010). Preparation, perseverance, payoff: Implementing a combined assurance approach in the era of king III. <https://www.pwc.co.za/en/assets/pdf/steeringpoint-kingiii-combined-assurance-11.pdf>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Reeks, A. (2013). Combined assurance: status report. <http://modern.gov.boston.gov.uk/Data/Audit%20&%20Governance%20Committee/201503161830/Agenda/Combined%20Assurance%20-%20Status%20Report.pdf>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Rossouw, D., & Marais, M. (2015). The impact of combined assurance on the internal audit function. https://www.researchgate.net/publication/308886992_THE_IMPACT_OF_COMBINED_ASSURANCE_ON_THE_INTERNAL_AUDIT_FUNCTION, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Schreurs, H. K., & Marais, M. (2015). Perspectives of chief audit executives on the implementation of combined assurance. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 17(1), 73-86.
- TİDE. (2013). Çerçeve ve ekler, *iç kontrol-bütünleşik çerçeve*. TİDE Yayınları, Yayın No: 11, İstanbul.
- TİDE. (2017). İç denetimin tanımı. <https://www.tide.org.tr/page/26/Ic-Denetimin-Tanimi>, Erişim Tarihi: 09.03.2019.
- Yurtsever, G. (2009). *Tefrişten iç denetime banka müfettişliği*. TBB Yayınları, Yayın No: 265, İstanbul.
- Yüksel, S., Dinçer, H., & Hacıoğlu, Ü. (2015). CAMELS-based determinants for the credit dating of Turkish deposit banks. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 4(4), 1-17.
- Zengin, S., & Yüksel, S. (2016). Likidite riskini etkileyen faktörler: Türk bankacılık sektörü üzerine bir inceleme. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(29), 77-95.
- Zhou, S., Simnett, R., & Hoang, H. (2016). Combined assurance as a new assurance approach: Is it beneficial to analysts. https://www.researchgate.net/publication/315029098_Combined_Assurance_as_a_New_Assurance_Approach_Is_It_Beneficial_to_Analysts, Erişim Tarihi: 09.03.2019.