

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**BANKALARDA RİSK YÖNETİMİ VE OPERASYONEL RİSK
SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ; BANKACILIK EĞİTİMİ
AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Cihan ARSLAN**

**Danışman
Prof. Dr. İrfan SÜER**

ANKARA – 2008

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAY SAYFASI

Cihan ARSLAN'ın, “Bankalarda Risk Yönetimi Ve Operasyonel Risk Süreçlerinin Değerlendirilmesi; Bankacılık Eğitimi Açısından Bir Değerlendirme” başlıklı tezi 11.06.2008 tarihinde, jürimiz tarafından İşletme Eğitimi Anabilim Dalı, Bankacılık Eğitimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. İrfan Süer

.....

Üye : Prof. Dr. Nevzat AYPEK

.....

Üye : Prof. Dr. Rauf ARIKAN

.....

ÖNSÖZ

Bankacılık Sektörü yapısı ve işleyişi itibariyle son derece kırılgan bir sektördür. Bankacılık sektöründe meydana gelebilecek küçük dalgalanmalar veya başarısızlıklar, hem mali sektörleri hem de reel sektörleri çok kısa zamanda ve olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bu durum da çok büyük krizlerin tetikleyicisi olabilmektedir. Bankacılık sektöründe yaşanacak olan operasyonel risk süreçlerinin bu yapı dolayısı ile çok iyi takip edilmeleri gerekmektedir. Bu nedenden dolayı, son yıllarda operasyonel risk yönetimi ile ilgili yaşanan gelişmeler ve operasyonel risk yönetiminde banka yönetimlerinin eğitim ihtiyaçları çalışmada incelenmiştir. Ayrıca, banka personellerinin operasyonel risk yönetimi ve operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyaçlarını ortaya koymak için de bir anket hazırlanmıştır.

Bu çalışmada bana her yönden destek olan eşim Şerife Esra Arslan'a, anket çalışmamda yardımlarını aldığım banka müdürleri ve anketi cevaplandıran banka personellerine, tezimin hazırlanma aşaması dahil bütün aşamalarında anlayış, sabır ve birikimini sınırsız olarak bana sunan, şükranla anacağım tez danışmanın sayın Prof. Dr. İrfan Süer'e katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET
BANKALARDA RİSK YÖNETİMİ VE OPERASYONEL RİSK
SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ; BANKACILIK EĞİTİMİ
AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

Arslan, Cihan

Yüksek Lisans, Bankacılık Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İrfan SÜER

Mart – 2008

Son yıllarda bankacılık sektöründe operasyonel risk bazlı dalgalanmalar ve bu dalgalanmalar neticesinde sektörde yaşanan büyük kayıplar operasyonel risk yönetiminin önemini ve güncelliğini arttırmıştır. Operasyonel risk en eski risk türü olarak bilinse de, kredi ve piyasa riskine oranla daha az önemsenen bir risk türüydü. Meydana gelen büyük kayıplar operasyonel risk yönetiminde bir takım çalışmaların ve düzenlemelerin yapılması gerekliliğini ortaya koymuştur. Özellikle Basel Bankacılık Komitesinin, operasyonel risk yönetimi ile ilgili düzenlemeleri başta Avrupa olmak üzere, Türkiye’de de etkisini göstermektedir.

Düzenlemelere ayak uydurma ve gelişmelerden daha fazla yararlanma düşüncesinden hareketle, operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede Türkiye’de BDDK’nın çalışmalarına ve 5411 sayılı Bankacılık Kanununun düzenlemelerine hızlı adaptasyon süreci önemlidir. Hızlı adaptasyonu sağlamak operasyonel risk yönetimi eğitim çalışmalarının artırılması ve mevcut çalışmaların kalitelerinin yükseltilmelerine bağlıdır.

Banka şube müdürleri ve banka şube şeflerine yapılan anket ile çalışanların operasyonel risk yönetimi ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmüştür. Araştırmaya katılanların % 58,3’ü operasyonel risk yönetimi ile ilgili bir eğitim almamışlardır. Bu durumda Türk Bankacılık sektöründe operasyonel risk yönetimi ile ilgili eğitim ihtiyacının olduğu görülmektedir.

ABSTRACT
THE RISK MANAGEMENT AT BANKS AND THE EVALUATION OF
OPERATIONAL RISK DURATIONS; AN APPROACH FOCUSING ON
BANKING TRAINING

Arslan, Cihan

Graduate Program, Department Of Banking Training

Supervisor: Prof. Dr. İrfan SÜER

March - 2008

In recent years, the fluctuations based on operational risk at banking sector and as a result of these fluctuations the great loss in the sector has increased the importance and the currency of operational risk management. Although the operational risk is known as the oldest kind of risk, it has been considered as the least important one when comparing with credit and market risk. After the great loss in the sector, it is vital that there should be team work, collaboration and new arrangements. Especially the arrangements of Basel Banking Committee about the operational risk management has showed its effect not only in Europe but also in Turkey.

With the thought of keeping up with these arrangements and benefiting from the developments , the need of training in operational risk management is obvious. For this reason the quick adaptation duration for BDDK's. Studies in Turkey and the arrangement of the Banking Law numbered 5411 are important. And this rapid adaptation can be made with the increase in the number of the studies related to operational risk management and the quality of the current studies.

By the help of the survey carried out among the bank managers and the bank chiefs, it has been proved that the employee do not have adequate knowledge about the operational risk management. The 58.3 percent of the staff haven't had a training about the operational risk management. In conclusion the need of training related to operational risk management is essential in Turkish banking sector.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar VE GRAFİKLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	x

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

BANKALARDA RİSK YÖNETİMİ VE OPERASYONEL RİSK SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1.1. BANKALARDA RİSK KAVRAMI VE RİSK YÖNETİMİ	4
1.1.1. Bankacılıkta Risk Türleri	4
1.1.2. Bankalarda Risk Yönetimi	5
1.2. OPERASYONEL RİSK KAVRAMI VE TANIMI	6
1.3. OPERASYONEL RİSK TÜRLERİ	8
1.3.1. Personel Riski	9
1.3.2. Sistem ve Teknoloji Riskleri	9
1.3.3. Süreçlere İlişkin Riskler	11
1.3.4. Yasal Riskler	12
1.3.5. Dış Riskler	12
1.4. OPERASYONEL RİSKE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	13
1.5. OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİ	15
1.5.1. Operasyonel Risklerin Saptanması	18
1.5.2. Operasyonel Risk Sermayesinin Ölçümünde Kullanılan Yaklaşımlar	19

1.5.2.1. Kantitatif (Nitel) Yaklaşımlar.....	21
1.5.2.2. Kalitatif (Nitel) Yaklaşımlar.....	22
1.5.3. Basel Komitesinin Önerdiği Yaklaşımlar.....	23
1.5.3.1. Temel Gösterge Yaklaşımı (Basic Indicator Approach).....	24
1.5.3.2. Standartlaştırılmış Yaklaşım (Standardised Approach)	25
1.5.3.3. Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımları.....	26
1.5.3.3.1. İçsel Ölçüm Yaklaşımı	27
1.5.3.3.2. Zarar Dağılımı Yaklaşımı (Loss Distribution Approach)	28
1.5.3.3.3. Puan Kartı Yaklaşımı (Scorecard Approach)	28
1.5.3.4. Basel Komitesi'nin Yaklaşımlar ile İlgili Şartları	29
1.5.4. Operasyonel Risklerin Ölçümünde Karşılaşılan Problemler	29
1.5.5. Operasyonel Riskin Kontrolü.....	31
1.6. DÜNYA'DA YAŞANAN OPERASYONEL RİSK SÜREÇLERİ	32
1.6.1. Barings (Singapur) Örneği	34
1.7. TÜRKİYE'DE YAŞANAN OPERASYONEL RİSK SÜREÇLERİ	37

İKİNCİ BÖLÜM

OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİNDE EĞİTİM İHTİYACI

2.1. EĞİTİM VE BANKACILIKTA EĞİTİM İHTİYACI.....	39
2.1.2. Bankacılık Eğitiminin Önemi.....	41
2.1.3. Bankacılık Eğitiminin Amaçları	42
2.2. OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİNDE EĞİTİM İHTİYACI.....	42
2.3. DENETİM OTORİTELERİNİN OPERASYONEL RİSK DÜZENLEMELERİ VE YENİ DÜZENLEMELERE GÖRE EĞİTİM İHTİYACI.....	46
2.3.1. Basel Bankacılık Komitesinin Düzenlemeleri.....	47
2.3.1.1. Asgari Sermaye Gerekleri	48
2.3.1.3. Piyasa Disiplini	49
2.3.2. Avrupa Birliği Düzenlemeleri	52
2.3.3. Türkiye Düzenlemeleri.....	55

2.3.3.1 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun Yaptığı	
Düzenlemeler	56
2.3.3.2. 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu Düzenlemeleri	57
2.4. TÜRKİYE’DE OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİNDE EĞİTİM	
ÇALIŞMALARI	61
2.4.1. Bankaların Kendi Bünyelerinde Uyguladıkları Eğitimler	62
2.4.2 Türkiye Bankalar Birliği’nce Uygulanmakta Olan Eğitimler	63
2.4.3. Kurum Dışı Eğitimler	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BANKALARIN OPERASYONEL RİSK SÜREÇLERİ YÖNETİMİ KONUSUNDA EĞİTİM İHTİYAÇLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

3. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	66
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	67
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	68
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	69
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	70
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER.....	71
3.6.1. Ankete Katılanların Özellikleri.....	71
3.6.2. Katılımcıların Operasyonel Risk Yönetimine ve Eğitim İhtiyacına Yönelik Görüş Ve Tutumları.....	78
3.6.3. Hipotezlerin Denenmesine Yönelik Olarak Yapılan Analizler	90
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	98
KAYNAKÇA	101
EKLER	
Ek-1. Anket Formu	105

TABLOLAR VE GRAFİKLER LİSTESİ

Tablo 1.1. Operasyonel Riske Etki Eden Faktörler	14
Tablo 1.2. Operasyonel Riskin Ölçümüne İlişkin Yaklaşımlar	20
Tablo 1.3. Standartlaştırılmış Yaklaşımda Faaliyet Birimleri, Faaliyet Kolları ve Göstergeler	25
Tablo 1.4. Operasyonel Risk Kaynaklı Dünya’da Yaşanan Kayıplar	33
Tablo 1.5. Barings Bank’ın 1992–1995 Yılları Arası Operasyonel Risk Kayıp Tutarları.....	35
Tablo 2.1. Basel Bankacılık Denetim Komitesi’nin Operasyonel Risk Yönetim Sürecine İlişkin Olarak Belirlediği Temel Prensipler: Uygun Bir Risk Yönetim Politikasının Geliştirilmesi.....	50
Tablo 2.2. Basel Bankacılık Denetim Komitesi’nin Operasyonel Risk Yönetim Sürecine İlişkin Olarak belirlediği Temel Prensipler: Risk Yönetimi.....	51
Tablo 2.3. Basel Bankacılık Denetim Komitesi’nin Operasyonel Risk Yönetim Sürecine İlişkin Olarak belirlediği Temel Prensipler: Denetçinin Rolü ve Kamuyu Aydınlatmanın Rolü	52
Tablo 2.4. Operasyonel Risk Yönetimi İle İlgili Kurum Dışı Eğitim Programı	65
Tablo 3.1. Araştırma Kapsamında Ankara’da Şubelerinde Anket Çalışması Yapılacak Bankaların Toplam Aktif Büyüklükleri ve Şube Sayıları	68
Tablo 3.2. Katılımcıların Banka Pozisyon Dağılımları	71
Tablo 3.3. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Pozisyonda Çalışma Süreleri ...	72
Tablo 3.4. Katılımcıların Finansal Risk Türleri Hakkındaki Düşünceleri.....	72
Tablo 3.5. Katılımcıların Operasyonel Risk Kaynakları Hakkındaki Düşünceleri ...	73
Tablo 3.6. Katılımcıların Operasyonel Riskin Etkin Kontrolü İçin Düşünceleri	74
Tablo 3.7. Katılımcıların Etkin Bir Risk Yönetimi Kontrolü İçin Gerekli Gördüğü Faktörler	75
Tablo 3.8. Katılımcıların Finansal Olmayan Göstergelerin Kullanımı Konusunda Düşünceleri.....	76

Tablo 3.9. Operasyonel Risk Yönetimi İle İlgili Eğitim Alanların Oranı	76
Tablo 3.10. Operasyonel Risk Yönetimi İle İlgili Eğitim Alanların, Aldıkları Eğitimin Kaynakları	78
Tablo 3.11. Katılımcıların Operasyonel Risk Yönetimi İle İlgili Mevcut Yasal Düzenlemeler Hakkındaki Düşünceleri.....	79
Tablo 3.12. Katılımcıların Bankalarının ORY İle İlgili Çalışmaları Hakkındaki Düşünceleri	80
Tablo 3.13. Katılımcıların Kendi Bankalarında ORY Sürecinde Görev ve Sorumlulukların Düzenlemeleriyle İlgili Düşünceleri	81
Tablo 3.14. Katılımcıların ORY Sürecinde En Önemli Değişkeni İnsan Unsuru Olarak Görme Düşüncesi	82
Tablo 3.15. Katılımcıların Okuldan Aldıkları Eğitimin Banka Tarafından Verilen Eğitimden Daha Faydalı Olduğu Düşünceleri.....	83
Tablo 3.16. Katılımcıların Bankaları Tarafından Verilen Hizmet İçi Eğitimin Faydalılığı Hakkındaki Düşünceleri.....	84
Tablo 3.17. Katılımcıların Denetim Otoritelerinin ORY Düzenlemelerine Adaptasyonun Önemliliği Üzerine Düşünceleri.....	85
Tablo 3.18. Katılımcıların Denetim Otoritelerinin Düzenlemelerinin Bankacılık Eğitimine Etkisi Hakkındaki Düşünceleri.....	85
Tablo 3.19. ORY’ de Yönetici Kadrosunun Özel Eğitiminin Gerekliliği Konusunda Katılımcıların Düşünceleri	86
Tablo 3.20. Katılımcıların ORY Sürecinde Yönetici Kadrolarının Eğitimi Hakkında Düşünceleri	87
Tablo 3.21. Katılımcıların Bankalarınca Verilen ORY İle İlgili Eğitimin Yeterliliği Konusundaki Düşünceleri	88
Tablo 3.22. Katılımcıların Türk Bankacılık Sektörünün ORY Konusundaki Eğitimin Yeterliliği Konusundaki Düşünceleri	89
Tablo 3.23. Katılımcıların, Banka Pozisyonları Ayrımına Göre Operasyonel Risk Eğitimi Alıp Almamaları	91
Tablo 3.24. Katılımcıların, Pozisyonlarındaki Çalışma Süreleri Ayrımına Göre Operasyonel Risk Yönetimi Eğitimi Alıp Almamaları	92

Tablo 3.25. Katılımcıların ORY Eğitimi Ayrımına Göre Mevcut Yasal Düzenlemelerin Yeterli Olduğu Düşüncesine Katılıp Katılmamaları.....	94
Tablo 3.26. Katılımcıların, ORY Eğitimi Ayrımına Göre Denetim Otoritelerinin Düzenlemelerinin Bankacılık Eğitimine Olumlu Etkisi Üzerine Düşünceleri.....	95
Tablo 3.27. Katılımcıların, ORY Eğitimi Ayrımına Göre Risk Yönetiminde Finansal Olmayan Göstergelerin Kullanılması Hakkında Düşünceleri	97

Grafikler Listesi

Grafik 2.1. Etkin Risk Yönetimi İçin Faktörler	44
Grafik 2.1. TBB Eylül 2006- Haziran 2007 Eğitim Dönemi Toplam Başvuru ve Katılım Sayıları.....	64

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
AUDT	: Aşırı Uçlar Değer Teorisi
BCBS	: Basel Bankacılık Komitesi
BDDK	: Bankacılık Düzenleme Ve Denetleme Kurumu
CAPM	: Sermaye Varlıkları Fiyatlama Modeli
MiFID	: Finansal Ürün Piyasaları Direktifi
ORY	: Operasyonel Risk Yönetimi
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası

GİRİŞ

Bankacılık sektörü, mali ve reel sektörlerin odağında olması itibariyle büyük bir öneme sahiptir. Bu durum bankaların faaliyetlerinin devamının ve düzeninin aksamamasının da büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Ancak bankalar normal faaliyetleri gereği bir takım finansal ve finansal olmayan risklerle karşı karşıyadırlar. Tarihte faaliyetleri, yapıları ve büyüklükleri itibariyle büyük krizler yaşamış bankaların bu finansal krizler neticesinde büyük zararlar yaşadıkları, bankaların yaşadığı bu krizler neticesinde ekonomideki diğer sektörleri de kısa sürede olumsuz yönde etkilendiği, dolayısıyla ekonomide büyük çöküşlerin yaşandığı olaylar yaşanmıştır. Yaşanan olaylar, risk yönetimi çalışmalarının önemini ortaya çıkarmıştır.

Bankaların maruz kalabilecekleri risklerden birisi de operasyonel risklerdir. Geçmişte bankaların çok üzerinde durmadıkları ve risk yönetimlerinde diğer risklere oranla çok daha az öneme sahip olan operasyonel risk, özellikle 1990'lı yıllarda yaşanan operasyonel risk kaynaklı büyük kayıplar neticesinde gündeme gelmiştir. Bu olaylardan sonra önemi artan operasyonel risk yönetimi için denetim otoritelerinin düzenleme ihtiyacı artmıştır. Özellikle Basel Bankacılık Komitesinin düzenlemeleri ve çalışmaları tüm dünyada kabul görmüş ve diğer denetim otoriteleri de bu düzenleme ve çalışmalara adaptasyon için kendi bünyelerinde düzenleme ve çalışmalara başvurmuşlardır. Denetim otoriteleri operasyonel risklerle ilgili çalışma ve düzenlemelerine devam etmektedirler.

Operasyonel risk, personel ve sistem hatalarından ya da süreçlerde yaşanacak aksaklıklardan dolayı meydana gelebilir. Yasal mevzuata uyumsuzluk veya dış kaynaklı olaylar yüzünden de operasyonel riskler yaşanabilir. 2000'li yıllarda finans kurumlarına yapılan terör saldırıları sonucunda meydana gelen kayıplar da operasyonel risk kapsamında değerlendirilebilir.

Gelişen ve sürekli büyüyen bankacılık sektöründe kaliteli, eğitilmiş ve yetişmiş banka personellerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada bankacılık

eğitiminin önemi büyüktür. Bankacılık eğitiminin temel amacı iyi bankacılar yetiştirmektir. Bu amaç çok subjektif ve görecelidir. Dolayısıyla bankacılık eğitiminin zamana ve olaylara göre değişen amaçları bulunmaktadır.

Yeni araç ve enstrümanlarla büyüyen sektöre uyum; rekabet ortamında gelişen ve gelişmekte olan bankalarla rekabet ve akılcı banka politikalarının üretimi bankacılık eğitiminin doğru ve zamanlı yapılmasına bağlıdır. Bu nokta itibarıyla okullardan alınan bankacılık eğitiminin yenilenmesi ve üzerine konulması gerekmektedir. Dolayısıyla; operasyonel risk yönetiminde başarı sağlamak için, operasyonel risk yönetimi eğitimlerine önem verilmeli ve bu önem üzerine eğitim politikaları üretilmelidir.

Özellikle operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran ana unsurlardan birisi de denetim otoritelerinin sürekli yenilenen düzenlemeleridir. Bu düzenlemelere ayak uyduramamak tek çatı altında işlemeye başlayacak olan bankacılık sektöründe bazı yaptırımlarla karşı karşıya gelinmesini sağlayacak, yaşanacak olası krizlerde de bütün önemli sektörlerin zarar görmesine neden olacaktır.

Bu çalışmanın amacı, operasyonel riskin ortaya çıkışı ve yönetimi ile ilgili analizler yapmak, operasyonel risk yönetiminde eğitimin önemini belirtmek ve Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların operasyonel risk yönetimi eğitimi ile ilgili düşünceleri ve faaliyetlerini belirlemektir.

Çalışma üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, risk yönetimi ve operasyonel risk yönetimi konuları incelenmiştir. Risk türleri ve risk yönetiminin amaçları açıklanarak, operasyonel riskin ortaya çıkmasına neden olan faktörlere operasyonel risk sürecinin yönetimi için yapılması gerekli düzenlemelere ve operasyonel risk ölçüm tekniklerine değinilmiştir. Ayrıca birinci bölüm içerisinde operasyonel risk yönetiminin önemini ortaya çıkaran büyük çaplı operasyonel risk kaynaklı zarar olayları da incelenmiştir.

İkinci bölümde ise bankacılık eğitiminin önemi üzerinde durularak, operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyacının nedenleri ve gerekçeleri üzerinde durulmuştur. Yine ikinci bölümde operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran ana nedenlerden biri olan denetim otoritelerinin düzenlemelerine yer verilmiştir. Ayrıca Türk bankacılık sektörünün eğitim faaliyetlerini ve operasyonel risk yönetimi ile ilgili eğitim çalışmalarına da değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde banka personellerinin operasyonel risk yönetimi hakkında birikim ve düşüncelerini, operasyonel risk yönetimi eğitimi hakkında tutum ve davranışlarını belirlemek üzere banka şube müdürü ve operasyon şefi olan 84 kişi ile yapılan anket çalışmasının sonuçlarının analiz ve yorumu yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BANKALARDA RİSK YÖNETİMİ VE OPERASYONEL RİSK SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1.1.BANKALARDA RİSK KAVRAMI VE RİSK YÖNETİMİ

Bankacılıkta risk ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır;

Bankacılıkta risk; bankaların yaptıkları işlemler nedeniyle zarar etme olasılığıdır (Yalvaç, 2002: 459).

Risk, bir işlemin ekonomik değerinin belirsizliğine ya da bir işlemle ilgili olarak ortaya çıkan parasal kaybın veya bir gider ya da zararın ortaya çıkması ile sonuçlanacak ekonomik faydanın azalması ihtimalidir (Ergül, 2004: s. 209).

Risk en basit ifadeyle zarara uğrama ihtimalidir. Bankacılıkta risk, bir işleme ilişkin parasal kaybın ortaya çıkması veya bir giderin ya da zararın vuku bulması nedeniyle ekonomik faydanın azalma ihtimalidir (BDDK, 2001: s.1)

Bankacılıkta risk, bankaların esas faaliyet konuları içerisinde veya faaliyet dışı konular sebebiyle zarara uğrama ihtimali olarak da tanımlanabilir.

1.1.1. Bankacılıkta Risk Türleri

Bankalar faaliyetleri gereği çeşitli risklerle karşı karşıyadırlar. Bankaların karşılaşılabilecekleri risk türleri şu şekilde sınıflandırılabilir;

- Piyasa Riski,
- Kredi Riski,
- Likitide Riski,
- Operasyonel Risk.

Piyasa riski, genel anlamda finansal fiyat ve oranlardaki hareketlilikten kaynaklanan risk olarak karşımıza çıkmaktadır (Tapiero, 2004: s.14). Piyasa riski, piyasa risk faktörlerinde meydana gelen değişimler sonucu net gelirden veya portföy değerinde meydana gelen artış ve azalışlardır (Özdemir, 2005: s.8). Basel Komitesi ise piyasa riskini, bankaların bilanço içi ve bilanço dışı hesaplarında tutulan pozisyonlarında piyasa fiyatlarındaki değişimler nedeniyle kayba uğrama riski olarak tanımlamıştır.

Kredi riski; banka müşterisinin, kredi veya sözleşme şartlarını zamanında yerine getirememesi neticesinde bankanın karşılaştığı potansiyel finansal kaybı ifade eder.

Likitide riski, bankanın likitide durumundaki olumsuzluk sebebiyle yükümlülüklerini zamanında ve önemli kayıplara maruz kalmadan yerine getirememesi nedeniyle banka gelirleri ve sermayesi üzerinde meydana gelebilecek kayıp riski olarak tanımlanabilir (Deloitte ve Touche 2002. a).

Araştırmanın ana konusu operasyonel risk süreçleri ve bankacılık eğitimi açısından operasyonel risk süreçlerinin yönetimi ile ilgili olduğundan bundan sonraki bölümlerde operasyonel riske yer verilecektir.

1.1.2. Bankalarda Risk Yönetimi

Bankalarda risk yönetimi oldukça önemlidir. Risk yönetimi; bankaların karşılaşılabileceği muhtemel risklerin banka genelinde etkin ve verimli bir koordinasyonla merkezi olarak yönetilmesidir. Bir başka ifadeye göre ise, banka işletmesinin hem likit kalmasını hem de karlılığını garanti etmek amacıyla mevcut risklere karşı uygulanan politikalar demeti risk yönetimi olarak adlandırılabilir (Kaval, 2000: s.24).

Bankalarda risk yönetiminin başlıca amacı: sermayenin korunması, karlılığın ve hissedar değerinin artırılmasıdır. Öncelikli hedefi ise; piyasaların yaşadığı olağanüstü durumlarda bankaların karşı karşıya kalabileceği zararın büyüklüğünü ölçebilmektir. (Akgün, 2007: s.4)

Bu başlıca amaçların yanında diğer risk yönetimi amaçları ise aşağıdaki gibidir (Serdar 2005 : s 34);

- Riskler üzerinde mevcut bilginin kalitesini arttırmak,
- Riskleri portföy seviyesinde kabul etmek,
- Risklerin ve performansların ölçümü ve sınıflandırılması,
- Alınan riskler ve stratejik hedefler arasında tutarlılık sağlamak,
- Etkili ve etkin yönetim süreçleri ve prosedürleri sağlamak,
- Kontrol perspektifinden riskleri yönetmek,
- Sermaye kaynaklarını optimize etmektir

Risk yönetimi sürekli olarak risklerin belirlendiği, risklerin önceliklerinin değerlendirildiği, risklerle başa çıkmak için stratejilerin ve planların geliştirilerek uygulandığı proaktif bir süreçtir (Fıkırkoca, 2003: s.25)

İki açıdan risk yönetimi kuruluşlara fayda sağlamaktadır. Birincisi, kurumu korumak amacıyla sorunlar oluşmadan ya da sorunlar oluştuğundan sonrası etkilerini azaltmaktır. İkincisi, sorunların nedenlerinin belirlenmesi ve önlemlerin alınması sonucu yeni işlerin gerçekleştirilmesiyle kurum kazancının artırılmasıdır.

1.2. OPERASYONEL RİSK KAVRAMI VE TANIMI

Operasyonel risk türü en eski risk türü olarak bilinse de kredi ve piyasa riski kavramlarına daha çok önem verilmiş, bunun sonucunda da operasyonel risk süreçleri ile ilgili yeterli birikim oluşmamıştır. Kredi ve piyasa riskleri bir bakımdan bilanço veya depo riskler olarak adlandırılabilir. Ancak bankalar, bilindiği üzere bunlar dışında kalan ve pozisyon almaya bağlı olmayan birtakım diğer risklerle de

karşı karşıyadırlar. Düzenleyici otoritelerin veya kural koyucuların bu aşamaya gelmesi, geçmişte yaşanan felaketlerin eseridir. Söz konusu operasyonel risk süreçlerinin gerçekleşmesinin en önemli nedeni; kredi veya piyasa riski ile doğrudan bağlantılı olmamaları sebebiyle, gerçekleştirmelerinden önce gözden kaçmaları veya dikkate alınmamalarıdır (Pezier, 2002: s.2).

Operasyonel risk, önceleri finansal kuruluşlarda “takas ve ödemelerin gerçekleşmeme riski” olarak dar bir kapsamda ifade edilmiştir. 1980’li yıllardan itibaren türev araçların yaygın olarak kullanılması, birçok alandaki deregülasyon uygulamaları ve bilgi işlem sistemlerinin güvenliği konusunda yaşanan kayıp olayları sonucu, bu riskin kapsamının daha geniş olması gerektiği konusunda bilinç artmıştır. Operasyonel risklerin potansiyel kayıp boyutu ve kapsamı konusunda gelişen bilinç, operasyonel risklerin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu riskin etkin bir şekilde yönetebilmesi için öncelikle riskin tanımlanması ve bu tanım çerçevesinde ölçümünün gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Mazıbaşı, 2005: s.4).

Önceleri “diğer riskler” altında, “ölçülebilen riskler olan piyasa ve kredi riski dışında kalan tüm ölçülemeyen riskler” olarak değerlendirilen operasyonel risk, bu olumsuz tanımın risk ölçümü ve yönetimine imkan vermemesi nedeniyle ayrı bir risk olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Operasyonel risk, düzenleyici otoriteler için giderek daha fazla önem verilen ve daha yakından izlenmesi, takip edilmesi ve hesaplanabilirliğinin ölçülmesi gereken bir risk türü olarak ortaya çıkmıştır. Operasyonel riskin yapısı ve ortaya çıkış nedenleri dolayısıyla çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların değişik biçimlerde ortaya çıkmasının nedenlerinden en önemlisi günümüze kadar operasyonel risk konusunda hazırlıkların ve çalışmaların tam anlamıyla yapılamamasıdır. Operasyonel risk ile ilgili yapılan tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Basel Komitesi tarafından yapılan tanıma göre; operasyonel risk, yetersiz veya başarısız iç süreçler, insan kaynakları ve teknolojik sistemler nedeniyle ya da dış kaynaklı olaylar sonucunda karşılaşılabilecek kayıp riski olarak ifade edilmektedir (Basel 2001a:2). Bu tanım, operasyon departmanları tarafından gerçekleştirilen arka

ofis faaliyetlerinden çok daha geniş bir alanı ifade etmektedir. Operasyonel risk; ön ofisten arka ofise kadar ve tüm destek birimlerini de içerecek şekilde organizasyonun her biriminden kaynaklanabilecek riskleri kapsamaktadır.

Türkiye’de BDDK’nın 8 Şubat 2001 tarih 24312 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Bankaların İç Denetimi ve Risk Yönetimi” hakkında yönetmelikte operasyonel risk; “Banka içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından dolayı banka yönetimi ve personeli tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilememesinden, banka yönetimindeki hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile deprem, yangın, sel gibi felaketlerden kaynaklanabilecek kayıplar ya da zarara uğrama ihtimali” olarak tanımlanmıştır.

Operasyonel risklerin tanımlanmasındaki günlük riske neden olan faktörlerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle operasyonel riskin tanımlanmasında ve öneminin kavranmasında riske neden olan faktörlerin iyi anlaşılması gerekmektedir.

1.3. OPERASYONEL RİSK TÜRLERİ

Operasyonel risklere yol açan faktörler her kurumun kendi iç yapısına ve dinamik faaliyetlerine göre farklılık arz etmektedir. Finansal kuruluşlar için operasyonel risk unsurları 5 başlık altında değerlendirilebilir. Bunlar;

- Personel riski
- Sistem ve Teknoloji Riskleri
- Süreçlere İlişkin Riskler
- Yasal Riskler
- Dış Riskler

1.3.1. Personel Riski

Banka yönetimlerinin veya personellerinin ihmalinden, görevlerini unutmalarından, süreçlere ve sistemlere ilişkin yeterli bilgiye sahip olmamalarından veya kasıtlı olarak suç sayılan eylemleri gerçekleştirmelerinden kaynaklanan risklere personel riski denilmektedir.

Bu riske neden olan faktörler arasında;

- Çalışanların, iş hayatları ve özel hayatları arasındaki sınırı koruyamamaları,
- Çalışanların özel yaşantısındaki problemleri işe yansıtmaları,
- Çalışanların iş ortamının yarattığı stresin fazla olmasından kaynaklanan konsantrasyon problemleri,
- Sayısal ve niteliksel olarak yeterli personele sahip olunmaması,
- İş yerindeki aşırı yük ve artan teknoloji kullanımına bağlı olarak karışık iş süreçleri,
- Görevini kötüye kullanan personelin yolsuzluk, hırsızlık ve sahtekarlık gibi suç sayılan eylemlere karışmaları, gösterilebilir.

Örneğin; banka yönetiminin limitleri aşarak ve yeterli güvence almadan kredi açması veya gerekli incelemeleri yapmadan başka teşebbüslere iştirak etmesi personel riski olarak ifade edilebilir.

1.3.2. Sistem ve Teknoloji Riskleri

Son yıllarda piyasalara sunulan yeni hizmet ve ürünlerin karmaşıklığı, buna bağlı olarak artan otomasyon ağı, teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler, bankaların mevcut sistemlerinin kapasitelerini yetersiz bırakmıştır.

Bu nedenle bankalar sistemlerini tamamen değiştirme yoluna gitmekte ya da mevcut sistemlerini yeniden yapılandırma yoluna gitmektedirler.

Ancak, banka bünyesinde kurulan yeni sistemde yada mevcut sistemin yeniden yapılandırılması sırasında oluşabilecek hatalar veya yanlış programlamalar veri kayıplarına neden olabilmektedir. Sistem ve teknoloji riskleri dört alt grupta incelenebilir:

- Teknoloji ve Yatırım Riskleri
- Sistem Geliştirme ve Uygulama İle İlgili Aksaklıklar
- Sistemin Kapasite Problemleri
- Sistemin Güvenlik Problemleri

Teknoloji ve yatırım riski, geliştirilen sistemin banka ihtiyaçlarını karşılayamamasını veya uygun olmayan sistemlere yapılan yatırımlardan dolayı bankaların maruz kalabileceği zararları ifade etmektedir (Teker ve Ülengin, 2005: s.15).

Sistem geliştirme ve uygulama ile ilgili aksaklıklar, programlama hataları, uygulama anında meydana gelen yanlışlıklar, geliştirilen programın zorluğu karşısında artan hata oranı olarak gösterilebilir.

Sistemin kapasite problemleri, ortaya çıkacak bir network hatası, belleklerin yetersiz kalması sonucunda meydana gelebilecek yüksek oranda veri kaybı ve genel olarak sistem kapasite yetersizliği olarak gösterilebilir.

Banka sisteminin güvenliği ise, banka sistemlerinin korumalı olmadığı durumlarda sisteme yetkisiz kullanıcıların müdahalesini ve sistemde yer alan verileri elde edebilmesini ifade etmektedir. Sistem koruma kalkanını geçip bütün sistem üzerinde etkili olan bir virüs problemi de banka sistem güvenliğini etkilemektedir.

Sistem ve Teknoloji risklerine ilişkin yaşanan operasyonel risk sürecine ilişkin en önemli örneklerden birisi 1995 yılında Citibank'ın yaşadığı operasyonel risk sürecidir. Bu tarihte sistemde yaşanan boşluktan yararlanarak sisteme sızan bir grup Rus bilgisayar korsanının bankadaki tüm hesap hareketlerine ulaşmasıdır.

Bankalar maliyetlerini azaltmak amacıyla, mevcut sistemleri yenilemeyebilir, yeni sistemler kurmayabilirler. Kısa sürede faydalı olacağı düşünülen bu işlem neticesinde de kısa süreli boşluklarda dışarıdan sisteme müdahale imkanı oluşabilir. Meydana gelen bu aksaklık neticesinde banka içi ve dışı kullanıcıların tüm hesapları manipüle edilebilir. Sonuçta banka, müşterilerinin kayıplarını ödeyerek maddi bir zarara maruz kalabileceği gibi, olayın kamuoyunda duyurulması neticesinde de büyük itibar kaybı yaşayabilir.

1.3.3. Süreçlere İlişkin Riskler

Bankalar iç kontrol süreçleri vasıtasıyla bünyelerinde öz denetim uygularlar. Bankalarda iç kontrol şöyle tanımlanabilir; örgüt planı ile birlikte varlıkların korunması, bilginin doğruluk ve güvenliğinin sağlanması, faaliyetlerin verimliliğinin artırılması ve personelin yönetim politikalarına uyum sağlaması amacıyla alınan önlemler ve belirlenen yöntemler bütünüdür (Çömlekçi, 2001: s.8).

Bankacılık hızla gelişen dinamik bir sektördür. Bankalar, değişen iç ve dış koşullara bağlı olarak iç kontrol sistemlerinin işleyişini sürekli gözetim altında bulundurmak ve gereken değerlendirmeleri yapmak suretiyle iç kontrol sisteminin işleyişindeki etkinliği devam ettirmek durumundadırlar (Rotberg, 1992: s.49). Kurum faaliyetlerinin işleyişi ile ilgili süreçlere ve süreçleri tamamlayıcı fonksiyona sahip iç kontrollere ilişkin prosedürlerin olmaması, mevcut prosedürlerin yanlış tasarlanması ya da yanlış şekilde uygulanması operasyonel riske maruz kalma oranını arttırmaktadır. İç kontrol sistemlerinin yanlış geliştirilmesinin nedenleri, maruz kalılabilecek risklerin tam olarak kavranamamış, buna bağlı olarak da risklerin tam anlamıyla tanımlanamamış olmasından kaynaklanmaktadır.

- Kurum içi birimler arasındaki bilgi akışındaki yetersizlikler,
- Yetkilere ilişkin sınırların açık olarak belirlenememesi,
- Yeterli ve etkin kontrol mekanizmalarının olmaması,
- Kurumun maruz olduğu risklerin tamamıyla saptanamaması,

- Kurum çalışanlarının riskler konusunda yeterince bilgilendirilmemesi, gibi hususlar süreçlere ilişkin risk nedenleri arasında yer almaktadır (Can,2005: s. 7).

1.3.4. Yasal Riskler

Küreselleşme ve teknolojiye yaşanan gelişmeler sonucu finansal kuruluşların uluslar arası faaliyetlerinin artmasına bağlı olarak, kurum faaliyetlerinin, ürün ve hizmetlerinin birden fazla hukuki düzenlemeye tabi olmasından kaynaklanan risklerdir (Hussain, 2000: s. 89).

Bankalar, özellikle yeni tip işlemlere girerken veya uluslar arası bankacılık faaliyetlerinde yasal risklerle karşı karşıyadırlar. Bunun nedeni ise söz konusu faaliyetlerin yabancı unsur taşımaları, buna bağlı olarak da birden fazla hukuk düzenini ilgilendirmeleridir. Dolayısıyla uluslar arası bankacılık işlemlerinde ve sözleşmelerinde yabancı hukuk sistemine uygunluk denetimi şarttır (Boyacıoğlu, 2002: s.53).

Örneğin, karşı taraf taahhüdünü yerine getirmeyi reddediyorsa veya belirli sözleşme şartlarını uygulamıyorsa ya da uygulanan sözleşme şartları bir diğer yabancı hukuk sisteminde karşılıksız ise bankanın taleplerini elde edebilmesi hususu önemli bir risk taşımaktadır. Ayrıca mevcut hukuksal düzen ve buna bağlı yasal düzenlemeler bankanın dahil olduğu hukuki sorunları çözmede yetersiz kalabilmektedir. Kurum ile müşteriler veya hizmet alınan kurumlar arasında yaşanan ihtilaflar sonucu ortaya çıkan hukuki süreç ve davalar da operasyonel riske neden olan yasal riskler kapsamındadır. Kurum ile müşteriler veya hizmet alınan kurumlar arasında çıkan ihtilaflar nedeniyle taraf olunan hukuki davalar da yasal riskler kapsamındadır.

1.3.5. Dış Riskler

Dışarıdan alınan hizmetlerin (outsourcing) sözleşmede belirlenen kriterlerde sağlanamaması, hizmet veren kurumun iflası gibi üçüncü kişilerden kaynaklanan riskler; bombalama, terörist saldırılar, kara para aklama yada kurum dışı sahtekarlık olaylarından; deprem sel, yangın gibi doğal afetlerden ve enerji iletiminde yaşanan aksaklıklardan kaynaklanan riskler ile müşteri suiistimallerinin ve mevzuat değişikliklerinin yol açtığı riskler bu gruba girmektedir (Can 2005: s. 7)

1.4. OPERASYONEL RİSKE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Operasyonel risk yeni bir kavram olmasa da bu tür risklerin geniş çapta tanınması iş dünyasında yasal düzenlemelerle ve operasyonel alanda yaşanan değişimler sonucu olmuştur. Bankaların maruz kaldığı riskleri etkileyen belli başlı gelişmeler şu şekilde sınıflandırılabilir.

- **E-ticaret:** E-ticaret, ürün ve hizmetlerin piyasaya daha hızlı sunulması gerekliliğini arttırarak, iş süreçlerinde verimliliği daha üst seviyelere çıkarmış ve iş faaliyetlerini müşteriye daha açık ve ulaşılabilir hale getirmiştir. Bu değişiklikler, ürün, süreç ve sistem tasarımı, yeni suistimal türleri, itibar riski ve müşteri hizmetleri ile ilgili yetersizlikler gibi operasyonel risklere maruz kalma olasılığını arttırarak, alt yapı üzerine daha büyük bir önem yüklemektedir.

- **Birleşmeler, Satın Almalar ve Sektördeki Konsolidasyon:** İnsan, süreç, teknoloji ve organizasyonel yapı üzerindeki etkisi ile operasyonel risk oluşumuna temel hazırlamakta ve karar alma mekanizmasını geliştirmek için daha iyi yönetim bilgi sistemlerine sahip olma ihtiyacını arttırmaktadır. Aynı zamanda, her bir bireysel iş kolu müdürüne daha çok karar alma sorumluluğu yüklenmesi sonucunu doğuran “desantralizasyon ve çalışanların yetkilerinin arttırılması”na yönelik trend, karar alma süreçlerinde şeffaflığın yaratılmasını ve kurumsal çapta riskin izlenmesini zorunlu kılmaktadır (Pişkinoglu, 2003: s. 5).

- **Finansal Çağdaşlaşma ve Piyasa Baskıları:** Bu faktör, rekabeti arttırarak, finansal kuruluşlara ürün yelpazesini geliştirmeleri yönünde baskı yapmakta ve daha

gelişmiş risk yönetimi ve bilgi sistemlerini gerekli kılan düzenleyici ortamlar yaratmaktadır.

Tüm bu yeni gelişmelerin yanında operasyonel riske etki eden faktörler; müşteri ilişkileri, iş sistemleri, personel, gider dalgalanmaları, faaliyet değişiklikleri, güvenlik ve çekirdek faaliyet kapasiteleri başlığı altında incelenebilir. Operasyonel riskin;

- Tamamını yakalamak veya tespit etmek imkansızdır.
- Kapsamında sadece ölçülebilir riskler bulunmamaktadır.
- En eski risk türü olmasına rağmen önemi ve kapsadığı alan son yıllarda artmıştır.
- İçeriğinde kredi veya piyasa riski ile ilişkilendirilmeyen riskler yer almaktadır.

Tablo 1.1. Operasyonel Riske Etki Eden Faktörler

<u>Esas Faaliyet Kapasitesi</u> • Yangın, bomba, teknik veya doğal afetlerden kaynaklanan hasar, • Enerji, su ve ulaşım gibi unsurların eksikliği, • Sistem kapasitelerinin yetersizliği veya kaybı	Operasyonel Risk	<u>Faaliyetler arası sistemler</u> • Veri toplama ve işleme, • Teyitler ve sözleşme belgeleri, • Uzlaşma, • Tahkim.
<u>Güvenlik</u> • Sistemler, • İstisnalar, • Outsourcing.		<u>Personel</u> • Beşeri hatalar, • Bütünlük ve güvenilirlik eksikliği, • Müşteriye odaklanma ve profesyonellik eksikliği, • Grup çalışması ve bireye saygı eksikliği, • Ayırım eksikliği ve işbirliği riski, • Kilit personele güven, • Etkin olmayan yetenekler, yetiştirme, yönetim ve danışmanlık, • Denetim kültürü eksikliği.
<u>Faaliyet Değişiklikleri</u> • Süreçlerde meydana gelen beklenmedik değişiklikler.		
<u>Müşteri İlişkileri</u> • Kurum/İtibar, Uygunluk • Aktif değerler.		
<u>Gider Dalgalanmaları</u> • Teknoloji Giderleri, • Tazminat taleplerine ilişkin öngörülemeyen değişiklikler.		

Kaynak: Keck, Jovic, 1999: s 965.

Tablo 1.1.'de de görüldüğü üzere operasyonel risklere etki eden faktörler çok yönlüdür. Operasyonel risklere neden olan faktörler değerlendirildiğinde, bankaların güçlü bir iç denetim sistemi kurmalarının da gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Temel olarak operasyonel riske etki eden faktörleri şu başlıklar altında toplamak mümkündür;

- Esas faaliyet kapasitesinde meydana gelen zararlar,
- Güvenlik sistemlerinden meydana gelen aksaklıklar,
- Faaliyet değişiklikleri,
- Müşteri ilişkileri,
- Gider dalgalanmaları,
- Faaliyet arası sistemler,
- Personel.

Operasyonel riske etki eden faktörler banka sistemlerinde iyi analiz edilmeli ve uygun aralıklarla da denetlenmelidir.

1.5. OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİ

Doğru planlanmış ve de doğru yürütülen operasyonel risk süreçlerinin bankalara sağlayacağı faydalar çok önemlidir.

Operasyonel risk yönetimi sürecinde kurum içi risklerin anlaşılması, bir yandan kurum yönetiminin sık yaşanan risklerin yol açtığı zararlarının düşürülmesini sağlayacak yöntemler üzerinde odaklanmasını sağlarken, bir yandan da büyük zarar olaylarının gerçekleşme olasılığını düşürür ve kurumun operasyonel risk verimliliğini artırır.

Operasyonel risklerin etkin yönetimi kurum sermayesinin verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar. Kurum gelirlerinde büyük dalgalanmalara neden olabilecek operasyonel risklerin yönetilmesi, düzenleyici otoriteler ve kredi kuruluşları gibi üçüncü kişilerin kuruma bakış açılarını da olumlu yönde etkiler. Son olarak,

kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde operasyonel risk yönetiminin gerekli olması, konuyu düzenlemelere uyum açısından da önemli hale getirmektedir (King, 2001: s.8).

Uluslar arası finansal piyasalarda yaşanan, operasyonel riske bağlı, büyük çaplı kayıplar neticesinde tüm dünyada operasyonel risk yönetiminin önemi arttırmıştır.

Bankalarda operasyonel risk yönetiminin başarı ile uygulanabilmesi için sekiz anahtar unsur önem taşımaktadır. Bunlar (Doğru ve Aydın, 2004: s.2);

- 1- Risk politikalarının belirlenmesi
- 2- Riskin anlaşılabilir bir dilde tanımlanması
- 3- Bankadaki işleyiş haritasının oluşturulması
- 4- Ölçüm metodunun oluşturulması
- 5- Risk miktarı yönetiminin sağlanması
- 6- Raporlamanın zamanında yapılması
- 7- Stres testi içeren analizlerin yapılması
- 8- Ekonomik sermayenin dağıtımının yapılması.

Belirtilen sekiz unsura ilişkin standartlar şu şekilde özetlenebilir.

Çok iyi tanımlanmış operasyonel risk politikaları geliştirmek: Risk politikalarının geliştirilmesi ve risk yönetimi için gerekli olan standartların açık bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Politikanın oluşturulması, riskin azaltılması için gerekli olan alt yapının hazırlanmasıdır.

Riskin anlaşılabilir bir dilde ifade edilmesi: Risk tanımının soyut ve tam anlaşılamayan bir kavramdan çıkarılıp, somut, objektif ve tam anlaşılabilir bir kavramla tanımlanması gerekmektedir.

Organizasyondaki her bir iş için işlem haritası hazırlanması: Mutlak suretle bankanın operasyonel risk katalogu oluşturulmalıdır. Bu katalogda operasyonel risk kategorileri tanımlanmalı ve sınıflandırılmalıdır. Bu sayede organizasyonun farklı birimlerinin sunduğu ürün ya da hizmetlerin analizlerinin yapılması ve bunlardan yararlanarak operasyonel risk yönetiminin uygulanabilmesi için gerekli organizasyonun yapılması sağlanmalıdır.

Kapsamlı operasyonel risk ölçüm grubu oluşturulması: Operasyonel riskin değerlendirilmesi karmaşık bir işlemdir. Bu işlem belli aralıklarla tüm organizasyon düzeyinde ve belli standartlara dayandırılarak yapılmalıdır. Söz konusu standartlar objektif kriterlere bağlanmalı ve bu işlem için uzman kadrolar oluşturulmalıdır.

Risk miktarının yönetilmesi ve kontrol noktalarının belirlenmesi: Tespit edilen risk gruplarının analizi sonrası, risk gruplarının bankaca koruma altına alınıp alınmadığı da göz önünde bulundurularak temel kontrol noktaları belirlenmelidir.

Risk düzeyinin raporlanması: Risk düzeyi raporlamasında, yatay ve dikey raporlamanın yapılması ve çift yönlü raporlama yapma imkanlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Stres testi içeren risk analizlerinin yapılması: Maliyet fayda analizine dayanan operasyonel risk kararları alabilmek için gerekli araç ve prosedürleri geliştirmek çok önemlidir. Banka, risk profilini etkileyecek önemli olaylar olduğunda, süre dolmamasına rağmen mutlaka güncelleme yapılmalıdır. Söz konusu analizlerin stres testleri ile de desteklenerek baskı altında kestirilen kayıp noktalarının tespit edilmesi de gerekmektedir.

Ekonomik sermayenin dağıtımının yapılması: Tüm operasyonel risk prensipleri çerçevesinde yapılan analizler sonucunda banka sermayesinin beklenen ve beklenmeyen kayıp tahminlerine göre ekonomik sermaye tespiti ve tespit edilen sermayenin çeşitli risk alanlarına dağılımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1.5.1. Operasyonel Risklerin Saptanması

Karşı karşıya olunan riskleri saptamadan risklerin etkin yönetilemeyeceği düşüncesi, operasyonel risklerin saptanmasını yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşaması haline getirmektedir. Ancak, risklerin saptanması her zaman süreçlerin belirlenmesinden sonra gelmektedir. Bunun nedeni, risklerin genel olarak süreçlerde yaşanan aksaklıklardan ötürü meydana gelmesidir. Bu nedenle, süreçlerin saptanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, bu süreçlerin işleyişini ve performansını etkileyen mevcut ya da ortaya çıkması muhtemel operasyonel risklerin belirlenmesi, etkin risk yönetiminin en önemli aşamasıdır. (Can, 2005 s. 11)

Risklerin saptanması aşamasında dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kurumun maruz kalabileceği tüm riskler yerine, kurum için gerçekten kritik olabileceğine inanılan, kurum gelirlerinde veya varlıklarında doğrudan yada daha büyük etkiye sahip olduğu düşünülen sınırlı sayıda içsel ve dışsal risklerin belirlenmesidir. Potansiyel tüm risklerin belirlenmesi, yönetim için bir model geliştirmeyi ve elde edilen sonuçların yorumlanmasını güçleştirecektir. Saptanacak risklere ilişkin veri tabanlarının oluşturulmasına, bu risklerin birbirleri ile etkileşim halinde olmamalarına dikkat edilmeli, neden olan faktörler ya da yönetimine ilişkin yöntemler açısından ortak özellikler taşıyan riskler aynı başlık altında değerlendirilmelidir.

Risklerin saptanmasında çeşitli yöntemler uygulanabilmektedir. Bunlardan birincisi, çeşitli birimlerdeki yöneticilerle yapılan görüşmelerdir. Her birimin sorumlu yöneticisinden yaşadıkları süreçle ilgili riskleri saptaması istenebilir. Bu yöntemin dezavantajı yöneticinin sorumlu olduğu birimde yaşanan riskleri itiraf etmekten kaçınması olabilir. Bu durumda ise tüm yöneticilere sorumlu oldukları birim de dahil tüm birimlerde ne gibi riskler olabileceğinin sorulması ve ortaya çıkan sonuçların karşılaştırılması etkin bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

Risklerin saptanmasında kullanılabilecek diğer bir yöntem ise aynı sektörde faaliyet gösteren benzer süreçlere sahip kuruluşların yaşadıkları olayların

incelenmesidir. Ancak, kurumların yaşadığı tüm riskler herkes tarafından bilinemeyeceği için, bu yöntem özellikle kamuya yansımış büyük zarar olayları için kullanılabilir.

Kurumun geçmişte yaşanan riskler ve zarar olaylarına ilişkin veri tabanının bulunması halinde, risklerin saptanmasında en etkili yöntem kurum içi görsel zarar olaylarının nicel yöntemlerle analiz edilerek, kurum karlarında veya zararlarında en çok değişkenliğe neden olayların saptanması ve bu olayların gelecek için de önemli risk faktörü olacağının kabul edilmesidir (Marshall, 2001: s.160).

Bununla birlikte, her kurumun maruz kalabileceği operasyonel riskler özellikle de kurum içi riskler farklı olabilmektedir. Bu nedenle risklerin saptanmasında kurumun içyapısı, kurum kültürü gibi kurumdan kuruma değişen faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

1.5.2. Operasyonel Risk Sermayesinin Ölçümünde Kullanılan Yaklaşımlar

Operasyonel riskin ölçümü her zaman zor bir uğraş olmuştur. Bu ölçümün zor olmasının nedenleri; bir çok farklı riskin oluşu, oluşturdukları etkilerin ve zaman çevrelerinin farklılığı, nedensel faktörlerin belirlenmesindeki zorluklar, objektif verilere dayanan bilgilere ulaşmanın zorluğu olarak gösterilebilir. Özellikle operasyonel kayıplara ilişkin verilere dayanan bilgilerin kısıtlılığı çok önemlidir. Bir çok kuruluştaki analiz ve modellemesi yapılabilecek kadar kapsamlı kayıp verileri bulunmamaktadır (Alexander 2003: s. 36)

Operasyonel risk ölçümünde temel amaç; geçmişte meydana gelen olaylardan yola çıkılarak tecrübe edinmek, elde edilen bu tecrübelerin ve gelecekle ilgili tahminlerin birleştirilmesi, bunun neticesinde de operasyonel riskin yol açacağı zararın minimuma indirilmesi, dolayısıyla kayıpların önlenmesidir.

Bankalar tarafından operasyonel risk sermayesinin ölçümünde kullanılan yaklaşımlar iki grupta toplanmaktadır; “Kantitatif- Kalitatif Yaklaşımlar” ve “Aşağı

Yönlü- Yukarı Yönlü- (Top Down- Bottom Up) Yaklaşımlar. Finansal hizmet sektöründe her iki gruptan teknikler kullanılmaktadır.

Tablo 1.2. Operasyonel Riskin Ölçümüne İlişkin Yaklaşımlar

Yaklaşımlar	Kantitatif (Nicel)	Kalitatif (Nitel)
Aşağı Yönlü	Maliyet/Kar Odaklı Yaklaşım Ekonomik Fiyatlama Modelleri Tesadüfi Dağılımlar Uç Değer Teorisi	Anahtar Performans Göstergesi Anahtar Kontrol Göstergesi Anahtar Risk Göstergesi Fayda Değer Analizi
Yukarı Yönlü	Güvenirlilik Teorisi Yaklaşımı Simülasyon Modeli Senaryo Analizi	Karar Ağacı Analizi Senaryo Analizi Süreç Riski Analizi Uzmanla Danışma/Görüşme

Kaynak: Jovic, Piaş, 2001:926.

Tablo 1.2.'de görüldüğü üzere operasyonel riskin ölçümüne ilişkin yaklaşımlar temel olarak kantitatif ve kalitatif olmak üzere ikiye ayrılırlar. Aynı zamanda tabloda görüldüğü üzere bu yaklaşımlar aşağı yönlü ve yukarı yönlü yaklaşımlar olmak üzere de sınıflandırılır.

Aşağı yönlü yaklaşımlar, kurum performansına ilişkin hedef parametreler belirleyerek, operasyonel risk faktörlerinin bu parametrelerdeki etkisi üzerinden riskin boyutunu hesaplamayı amaçlarlar. Bu yaklaşımın temel aşamaları şunlardır;

- Hedef parametrelerin saptanması,
- Belirlenen parametreleri etkileyecek dış ve iç risk faktörlerinin belirlenmesi,
- Parametre ile risk faktörleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyacak modelin geliştirilmesi,
- Hedef parametrede görülen değişkenliğe göre operasyonel risk boyutunun hesaplanması.

Risk yönetiminde nicel tekniklerin kullanımının ve risk yönetimi birimlerinin simülasyon tekniklerine ilişkin bilgilerin artması ve geçmişte yaşanan zararlara

ilişkin veri tabanlarının oluşturulması yukarı yönlü yaklaşımların finansal kuruluşlar tarafından daha yaygın olarak kullanılmasına neden olmuştur. Yukarı yönlü yaklaşımlarda varlıklar ve yükümlülükler, kaynaklar ve süreçler gibi faaliyetlerle ilgili en temel parametreler belirlenerek, bu parametrelerde görülen değişikliklerin net gelir gibi ana parametreler üzerinde ne gibi etkilere neden olduğu saptanır. Negatif etkilerin çeşitli risk faktörlerinden ya da zarar olaylarından kaynaklandığı varsayılır. Bu yaklaşım, riskleri faaliyet alanları ve faaliyet kolları düzeyinde ele alması ve operasyonel risk zarar olaylarına ilişkin verileri kullanması itibariyle daha doğru sonuçlar vermektedir (Can, 2005: s. 14)

Genel olarak aşağı yönlü yaklaşımlar basit, kullanımı kolay ve düşük kaynak gereksiniminden dolayı ucuzdur. Yukarı yönlü yaklaşımlar ise, daha doğru sonuçlar verebilir ve faaliyet yöneticilerinin ihtiyaçlarına uygundur.

1.5.2.1. Kantitatif (Nicel) Yaklaşımlar

Kantitatif yaklaşımlar kalitatif yaklaşımlara nazaran daha objektif ve çoğu durumda sayısal formda bulunan veya anlamlı bir şekilde sayısal forma dönüştürülebilen verileri kullanmaktadır.

Kantitatif yaklaşımlar içinde “Maliyet/Kar Odaklı” gibi çok basit teknikler olduğu kadar “Simülasyon Modeli” gibi karmaşık teknikler de bulunmaktadır. “**Maliyet/Kar Odaklı Yaklaşım**” gibi muhasebe içerikli yaklaşımlarda; maliyet, karda değişkenlik veya aktif değerler birer temel gösterge olarak kullanılmaktadır.

Piyasa ve kredi bileşenlerinden arındırılmış söz konusu temel gösterge değerinin sabit bir yüzdesi, daha sonra operasyonel riske maruz kalma açısından değerlendirilmeye alınmaktadır. “**Ekonomik Fiyatlama Modeli**”nde (Sermaye Varlıkları Fiyatlama Modeli- CAPM yardımıyla) operasyonel riskin ölçümü için risk ve getiri arasında sabit bir ilişki bulunmaya çalışılır. Burada Beta Faktörü (β) risk oranının ölçüsüne karşılık olarak değerlendirmelerin merkezinde yer almakta ve yatırımın piyasa getirisinde meydana gelen sapmaların sistematik dalgalanmasını

göstermektedir. Diğer ölçülebilir risk bileşenlerinin (örneğin finansal riskler) ve risk sermayesinin hesaba katılması durumunda operasyonel riskin büyüklüğü ortaya çıkabilir. Bu yöntem görünürdeki kesinliğe rağmen, modelin çok sayıda varsayım içermesi ve büyük ölçüde piyasaya bağımlı olması nedeniyle eleştirilmektedir. Bahsedilen her iki model de operasyonel riskin kesin olarak değerlendirilmesi için pek elverişli değildir (Jovic, Piaz, 2001: s 926.)

Kantitatif yaklaşımların büyük bir bölümü olasılık hesaplaması ile yakından ilgilidir. Veri miktarındaki farklılaşmalar nedeniyle gerçekleşme sıklığı ve zararın büyüklüğü çoğunlukla ayrı ayrı modellenir. Şayet operasyonel riskle ilgili yeterli veri mevcutsa ampirik dağılımlar doğrudan türetilir. Fakat çoğu durumda veri yetersizliğiyle karşılaşılabilir. Bu nedenle teorik olarak “**Tesadüfi Dağılımların**” kullanılması daha yerinde olur. Binominal ve Poisson dağılımı gibi tesadüfi dağılımların yanında, çok nadir ve yüksek zararlı sonuçlanan olaylarda “**Uç Değer Teorisi**”ne başvurulabilir.

Aşırı Uçlar Değer Teorisi (AUDT) olarak da bilinen “Uç Değer Teorisi” yardımı ile bu tip durumlarda nispeten daha doğru sonuçlar elde edebilmek mümkün olmaktadır. Temel olarak bu yaklaşımda elde edilen sonuç yine bir istatistiksel dağılım yöntemidir. Uç Değer Teorisi diğer istatistiksel tekniklerin aksine, merkezdeki çoğunluk verileri önemsememekte ve sadece dağılımın uçlarında yer alan değerlerin daha iyi tahmin edilmesi ile ilgilenmektedir (Saka, 2002: s. 12)

1.5.2.2. Kalitatif (Nitel) Yaklaşımlar

Operasyonel riskin değerlendirilmesinin diğer boyutu kalitatif yaklaşımlardır. Kalitatif yaklaşımlar, risk durumunun sistematik veya sistematik olmayan subjektif tecrübelerle bağlı değer tahminlerine dayanmaktadır. Bir başka ifadeyle kalitatif yaklaşımlarda veriler sayısal formlar halinde bulunmaz, daha çok değer tahminlerine dayanarak bilgi elde edilir.

Riskin olası sonucuna ilişkin bir uyarı sinyali olarak görev yapan “**Anahtar Risk Göstergeleri**”nin tespit edilmesiyle operasyonel riskin nedenlerinin ortaya çıkarılmasına çalışılır. Nedenler ortaya çıkarılarak gelecekte operasyonel riske maruz kalma olasılığı tahmin edilir. Anahtar faktörlerin tespiti çok esnek ve işletmeye has bir şekilde gerçekleştirilebilir. Risk göstergelerinin amaca uygun olarak seçimi ve kombinasyonu ile daha kesin bir sistematığa ulaşılabilir.

Bu göstergeler karar alıcıların önceliklerine göre ağırlandırılarak sıralanırsa, **Fayda-Değer Analizi** olarak adlandırılan işletmenin özelliklerine uygun bir değerlendirme şeması ortaya çıkar. Bir risk değerlendirmesi, ancak farklı işletme alanlarının karşılaştırılarak, belirli kriterlerin yerine getirilmesine göre yapılacak sınıflandırmayla gerçekleştirilir. Bu şekilde her bir faaliyet kolunun bir içsel risk rakamı ile ifade edilmesi sağlanabilir.

Fayda-değer analizi ve anahtar göstergeler, operasyonel riskin değerlendirilmesinde çok faydalı olabilecek yöntemlerdir (Jovic, Piaş, 2001: s. 926-927)

Diğer kalitatif değerlendirme teknikleri içerisinde senaryo analizi, süreç riski analizi ve karar ağacı analizi sayılabilir.

Bu tür kalitatif süreçlerde sezgi ve karşılaştırma yapabilme yeteneği önem taşımaktadır. Çünkü sürecin ortasında değer yargıları ve sübjektif görüşler yer almaktadır. Önemli olan işletmeye veya işletmenin faaliyet alanlarından her birine ilişkin olarak gelecekteki olası risk durumunun tahminine çalışılmasıdır.

1.5.3. Basel Komitesinin Önerdiği Yaklaşımlar

Basel Komitesi tarafından operasyonel riske ilişkin olarak yapılan ilk çalışma Komite’nin 1998 yılında yayınladığı “Operasyonel Risk Yönetimi” adındaki rapordur. Bankaların operasyonel risk yönetimine bakış açılarının tespit edilmesi amacıyla Komite tarafından 30 büyük banka ile yapılan görüşmeler sonucu

hazırlanan Rapor'un en önemli özelliği, operasyonel risk yönetimi konusunda bir düzenleme yapılması gerekliliğinin ilk defa vurgulanmış olmasıdır.

1.5.3.1. Temel Gösterge Yaklaşımı (Basic Indicator Approach)

Temel gösterge yaklaşımı diğer yaklaşımlara göre en basit yaklaşım olup, bankaların tüm faaliyetleri için “brüt gelir” (gross income) göstergesi kullanarak, operasyonel risk için ayrılacak sermayeyi hesaplamaktadır. Bu yaklaşımda operasyonel risk için kullanılacak sermaye, aşağıdaki formülde görüldüğü gibi, temel gösterge olan “brüt gelir”in “Alfa faktörü- α ” ile çarpılması sonucu bulunmaktadır.

$$K = EI \times \alpha$$

Denklemden;

K= Temel gösterge yaklaşımı yoluyla ayrılacak toplam operasyonel risk sermayesini,

EI= Bankanın maruz kaldığı risk göstergesini (brüt gelir),

α = Basel Komitesi tarafından belirlenen sabit yüzdeyi (%15) ifade etmektedir.

Bu yaklaşım daha çok küçük ve ulusal bankaların kullanımına uygun olmakla birlikte, aşağıda belirtilen hususlarda sorunlar bulunmaktadır.

- 1- Brüt gelir ile operasyonel risklerin arasında sağlıklı bir bağ bulunmamaktadır. Bankanın brüt geliri arttığında daha fazla operasyonel karşılık ayırmak zorunda kalacaktır.
- 2- Banka zarar ettiğinde, maruz olduğu riskler değişmese bile herhangi bir operasyonel risk sermayesi ayrılması gerekmemektedir.
- 3- Banka riskleri çok iyi yönetse bile, bunun tek temel gösterge olan “brüt gelir”e herhangi bir direkt etkisi olmayacağından, maruz kalınan riskleri

azaltma ve yönetme çabaları ve dolayısıyla ayrılacak sermayenin azaltılması için herhangi bir motivasyon unsuru kalmayacaktır.

Basel Komitesi bu yöntemin uygulanmasında herhangi bir şart öngörmemekle birlikte, faaliyet alanları dar küçük bankalar tarafından kullanılmasını, uluslar arası alanda faaliyet gösteren önemli boyutta operasyonel risklere maruz kalan büyük bankaların ise daha karmaşık yöntemler kullanmalarını önermektedir.

1.5.3.2. Standartlaştırılmış Yaklaşım (Standardised Approach)

Temel Gösterge Yaklaşımının daha karmaşık bir şekli olan Standartlaştırılmış Yaklaşım, Tablo 1.3'te görüldüğü üzere, banka faaliyetlerini bir dizi standartlaştırılmış faaliyet birimlerine ve faaliyet kollarına ayırmakta, daha sonra bu alanlarda bankanın faaliyet büyüklüğü ve hacmini yansıtan genel bir gösterge kullanmaktadır. Bu gösterge ile her bir faaliyet koluna ilişkin operasyonel risk miktarının yaklaşık olarak temsil edilmesi amaçlanmaktadır.

β faktörü standartlaştırılmış yaklaşımda Basel Komitesi tarafından belirlenmektedir.

Tablo 1.3. Standartlaştırılmış Yaklaşımda Faaliyet Birimleri, Faaliyet Kolları ve Göstergeler

Faaliyet Birimleri	Faaliyet Kolları	Göstergeler	β Katsayısı
Yatırım Bankacılığı	Kurumsal Finansman	Brüt Gelir	% 18
	Alım- Satım Faaliyetleri ve Satışlar	Brüt Gelir	% 18
Bankacılık	Perakende Bankacılık	Brüt Gelir	% 12
	Ticari Bankacılık	Brüt Gelir	% 15
	Kurumsal Temsilcilik	Brüt Gelir	% 18
	Ödeme ve Takas	Brüt Gelir	% 15
Diğerleri	Perakende Aracılık	Brüt Gelir	% 12
	Varlık/Portföy Yönetimi	Brüt Gelir	% 12

Kaynak: Basel Komitesi, 2004

Her bir faaliyet kolu için ayrılacak olan sermaye, bankanın temel risk göstergesinin “Beta Faktörü β^1 ” ile çarpılması sonucu hesaplanır. Örneğin ticari bankacılık faaliyet kolu için ayrılacak sermaye;

K (Ticari Bankacılık) = β (Ticari Bankacılık) x El (Brüt Gelir), formülüyle hesaplanır.

Denklemden;

- K:** Standart Yaklaşım yoluyla ticari bankacılık faaliyet kolu için ayrılacak olan toplam sermayeyi,
- β :** Ticari bankacılık faaliyet kolu için belirlenen sermaye faktörünü,
- El:** Ticari bankacılık faaliyet kolu için maruz kalınan risk göstergesini, temsil etmektedir.

Banka tarafından ayrılacak toplam sermaye karşılığı ise, her bir faaliyet kolu için hesaplanan sermaye toplamalarının genel toplamaları bulunmak suretiyle hesaplanır.

1.5.3.3. Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımları

Basel Komitesi, bankaları kendi içsel risk ölçüm metotlarını geliştirmeleri ve bunları kullanarak operasyonel riskler için tahsis edilmesi gereken sermaye tutarını hesaplamaları konusunda teşvik amacıyla Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımları olgusunu geliştirmiştir.

Basel Komitesi gelişmiş ölçüm yaklaşımları altında İçsel Ölçüm Yaklaşımı (Internal Measurement Approach), Zarar Dağılımı Yaklaşımı (Loss Distribution Approach) ve Puan Kartı Yaklaşımına (Scorecard Approach) yer vermiş olmakla birlikte yeni görüş ve yöntemlerin de değerlendirilmeye alınacağını belirtmiştir.

1.5.3.3.1. İçsel Ölçüm Yaklaşımı

Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımı, Temel Gösterge ve Standart Yaklaşımına göre daha karmaşık ancak daha duyarlı olup, bu yaklaşımda operasyonel risk sermaye karşılığının hesaplanması bankanın kendi içsel zarar verilerine dayanmaktadır. Bu sayede bankalar içsel zarar verilerini toplamaya teşvik edilmektedir. İçsel Ölçüm Yaklaşımının işleyişi şöyledir;

Bankacılık işlemleri faaliyet kollarına ayrılarak, her bir faaliyet kolunda kullanılmak üzere operasyonel risk türleri tanımlanır. İçsel Ölçüm Yaklaşımı yöntemiyle ayrılacak operasyonel risk sermayesinin hesaplanması şu şekildedir;

$$EL = EI \times PE \times LGE$$

Denklemde;

EL (Expected Loss – Beklenen Kayıp) : Her bir faaliyet kolu/zarar türü için beklenen zarar tutarını,

EI (Expourse İndicator – Zarara Maruz Kalma Göstergesi) : Belirli faaliyet kollarında maruz kalınan operasyonel risk boyutunu,

PE (Probability of Loss Event – Zararın Gerçekleşme Olasılığı) : Zararın gerçekleşme olasılığını göstermekte olup şu şekilde hesaplanır;

$$PE: \text{Zarar Olaylarının Sayısı} / \text{İşlemlerin Sayısı}$$

LGE (Loss Given Event – Gerçekleşen Zarar) : Ortalama Zarar / İş miktarı

Bu aşamadan sonra beklenen zararı (EL) sermaye tahsisine dönüştürmek üzere her bir faaliyet kolu/zarar türü kombinasyonu için “Gama Faktörü $-\gamma$ ” tayin edilir. Belirli bir banka için toplam sermaye tahsisi; her bir faaliyet kolu/zarar türü

kombinasyonu için hesaplanan sermaye tahsislerinin basit toplamı şeklinde belirlenir. Bu hesaplamanın formüle edilmiş şekli aşağıdaki gibidir.

$$S = \sum_i \sum_r [\gamma(i,r) \times El(i,r) \times PE(i,r) \times LGE(i,r)]$$

i : Faaliyet kolu
r: Risk türü
γ: Gama faktörü

1.5.3.3.2. Zarar Dağılımı Yaklaşımı (Loss Distribution Approach)

Zarar Dağılımı Yaklaşımı, toplanan verilere dayanarak her faaliyet kolu ve risk türü bazında operasyonel riskler sonucu oluşacak zararların gerçekleşmesi ve boyutuna ilişkin olasılık tahminleri yapılmasını öngörür. Piyasa risklerinde olduğu gibi Riske Maruz Değer (Value at Risk) kullanılarak ortaya çıkan zarar olasılık dağılımının belirli bir oranı hesaplanmaktadır.

1.5.3.3.3. Puan Kartı Yaklaşımı (Scorecard Approach)

Puan kartı yaklaşımında ilk olarak bankanın tamamını ya da faaliyet kollarını baz alacak şekilde ayrılacak olan operasyonel risk sermayesinin başlangıç seviyesi belirlenerek, söz konusu tutarın puan kartlarına dayalı olarak zaman içinde değiştirilmesi temeline dayanmaktadır. Puan kartları sayesinde, çeşitli faaliyet kollarında risk profili ve risk kontrol çerçevesi belirlenmeye çalışılır. Puan kartı yaklaşımında kontrol listesi (scorecard) yardımıyla ilgili faaliyet kollarındaki riskler değerlendirilmekte ve sermayeye çevrilmektedir.

Yöntemin en zayıf yönü faaliyet kolu yöneticileri tarafından doldurulacak olan scorecard'ların göreceli olarak subjektif olmasıdır. Bu olumsuzluğun giderilmesi için geçmiş zarar tutarları ile puan kartı yaklaşımının sonuçları doğrulanabilir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde, puan kartı yaklaşımı, operasyonel risk sermayesi hesaplamaları için istatistiki yöntemlerin aksine, ileriye yönelik bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır. Bu sayede gelecekteki operasyonel risk zararlarının sıklığı ve şiddetini azaltacak risk yönetme stratejileri geliştirilebilmektedir.

1.5.3.4. Basel Komitesi'nin Yaklaşımlar ile İlgili Şartları

Basitten gelişmişe doğru analiz edilen tüm bu yaklaşımlar çerçevesinde Basel Komitesi aşağıdaki şartlara uyumu gözetmektedir.

- Bankalar Basel Komitesi tarafından öngörülen şartları gerçekleştirmişse, daha evvel daha basit bir yaklaşım kullanmış olsa dahi istediği yaklaşımı kullanmakta serbesttir.
- Bankalar Standartlaştırılmış Yaklaşım ile İçsel Ölçüm yaklaşımını farklı faaliyet kollarında aynı anda kullanabilir.
- Bankalar önceleri gelişmiş bir yaklaşım kullanırken, gelecekte basit yaklaşımlara geri dönemez.

1.5.4. Operasyonel Risklerin Ölçümünde Karşılaşılan Problemler

Operasyonel risklerin ölçümünde aşağıdaki problemlerle karşılaşılmaktadır:

- 1- Bazı kayıpların politik olarak hassas olması: İşletme içi dengeler ve işletme dışı ilişkiler nedeni ile kayıplar ve ilgili veriler bazı durumlarda politik olarak hassas olabilmektedir. Operasyonel risk yönetimi bu tip verileri elde etmek ve kullanmak konusunda çeşitli baskılara maruz kalabilmektedir. Özellikle, firmalar karşılaştığı kayıplarla ilgili bilgilerin dışarıya karşı gizli kalmasını isteyebilmektedir. Örneğin, müşteri bilgilerinin üçüncü şahısların eline geçmesi itibar riski ile hemen hemen hiçbir işletmenin kamuya açıklamak istemeyeceği bir bilgidir.

- 2- Ender olarak ortaya çıkan olaylara ait verilerin yetersiz olması: Son derece büyük etkilere sahip ancak ender olarak gerçekleşen olaylara ilişkin veriler sağlıklı bir tahmin yapılabilmesi için çoğu zaman yetersiz kalmaktadır.
- 3- Dış verilerin kullanıma uygun olmaması: İşletmelerin yapıları ve faaliyet gerçekleri diğerleri ile tam anlamıyla bir benzerlik göstermemektedir. Operasyonel risk yönetiminde kriter olarak kullanılabilecek dış kaynakların kullanıma uygun olmamasının en büyük nedeni, farklı işletmeler için ortaya çıkan farklı risklerin veya benzer riskler için farklı önemlilik derecelerinin oluşmasıdır.
- 4- İç ve dış verilerin entegre edilmesinde yaşanan zorluklar: Elde edilen iç ve dış verilerin birlikte değerlendirilmesi doğru olacaktır. Entegrasyon sürecinde mevcut yöntemlerin karmaşıklığı ortaya çıkmakta ve entegrasyonun zorluk derecesini arttırmaktadır.
- 5- Farklı modelleme yaklaşımlarının entegre edilmesindeki zorluklar: Aşağıdan-yukarıya ve yukarıdan-aşağıya yaklaşımların hiç biri operasyonel risk yönetimi açısından ortaya tamamen tatmin edici sonuçlar koyamamaktadırlar. Araştırmalar sonucunda en ideal sonucun söz konusu iki yöntemin entegre edilerek kullanılması olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak bu entegrasyonun ne şekilde gerçekleşeceği hala çok açık değildir.
- 6- İnsan faktörünün yönetimindeki zorluklar: İnsan davranışlarının başarılı bir şekilde modellenmesi karşısındaki zorluklar operasyonel risk yönetiminin karşı karşıya olduğu en önemli problemlerden birisini oluşturmaktadır. Olayın meydana gelmesinde insan faktörünün olması, olay sonrasında yine insan faktörü neticesinde ortaya çıkabilecek aksaklıkların oluşması, çoğu zaman kayıpların daha da büyümesine neden olmaktadır. Ayrıca insan davranışlarının önceden tahmin edilememe özelliği de geliştirilecek modellerin başarısını sınırlamaktadır.
- 7- Organizasyonun ve risklerin zaman içerisinde değişiyor olması: Organizasyonlar, dış çevre şartları ve dolayısı ile riskler zaman içerisinde değişim göstermektedir. Bu değişim bazı durumlarda çok hızlı bazı durumlarda ise yavaş olmaktadır. Operasyonel risk yönetimi bu değişimi eş zamanlı olarak izlemek zorundadır. Bazı değişimlerin etkileri düşük

olabileceği gibi bazılarının son derece yüksek olmakta ve tüm iş süreçlerini ve organizasyonu etkileyebilmektedir. İşletme içinde ve işletme dışında meydana gelen tüm değişimler operasyonel risk yönetimi açısından izlenerek gerekli düzenlemelerin çok hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi risk yönetim sisteminin başarısı için son derece önem taşımaktadır (Saka, 2002: s.14-15)

1.5.5. Operasyonel Riskin Kontrolü

Operasyonel riskin kontrolü ve azaltılması için çok sayıda teknik kullanılmaktadır. İç kontrol süreci bunlardan en önemli olanıdır.. Operasyonel riski azaltmak amacıyla kullanılan iç kontrol teknikleri içerisinde personelin özenle seçimi, yetiştirilmesi ve izlenmesi, görevlerin ayırımı, çıkar çatışmalarına neden olabilecek sorumlukları personele devretmeme, açık bir yönetim raporlama hattı ve uygun faaliyet prosedürleri sayılabilir.

Etkin bir risk kontrol sistemi oluştururken; kendi risk politikası kurması, iç talimat ve direktifler yoluyla yeterli örgütsel düzenlemeyi yapması, uygun iletişim ve bilgi sistemlerini kurması, gözetim fonksiyonunu algılaması, sorumluluğu açıkça tanımlaması, ön ve arka ofisleri birbirinden ayırması, riski hesaba katan teşvik ve limit sistemini geliştirmesi gerekir (Kesk, Jovic, 1999: s. 968).

Bu konuda bazı bankalar, operasyonel risk ölçüm tekniklerine dayalı olarak risk limitleri veya potansiyel problemlere ışık tutan raporlama mekanizmaları geliştirmişlerdir.

Operasyonel risk yönetiminde kullanılan diğer önemli araç iç denetimdir. İç denetim özellikle potansiyel problemlerin tasvir edilmesi, yönetimin kendi kendini değerlendirmesinin bağımsız olarak onaylanması ve problemleri izleme yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir (Boyacıoğlu ,2002: s. 61).

İç denetime ek olarak, bağımsız finansal ve iç kontrol fonksiyonları bu konuda önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bankalar kendi derecelendirme puanlarını

ve dış denetim veya denetçi görüşlerini kullanarak kendi kendini değerlendirme programı (self assessment program) yardımıyla da operasyonel riski kontrol etmektedirler.

Operasyonel riskin azaltılmasında ve kontrolünde kullanılan diğer araçlar; operasyonel riskin sigortalınması, karşılık ayrılması ve reasüranstır (Basel Komitesi 2001a: s. 15-16).

Aynı zamanda kamuyu aydınlatma yoluyla da operasyonel risk kontrol edilebilir. Şöyle ki; bankanın denetim otoritelerine, maruz kaldığı zararlar hakkında açıklama yapma zorunluluğu, risk profili ile ilgili önemli bilgileri garanti altına almak üzere bir dış rapor hazırlanması şeklinde gerçekleşebilir. Bu durum dolaylı olarak bankaları operasyonel riskleri kontrol etmeye sevk eder.

Çeşitlendirme yapılarak da operasyonel risklerin azaltılması mümkündür. Örneğin; ülkenin başka bir bölgesinde destekleyici bilgisayar sistemi kurularak, güç kesintisi veya deprem gibi tehlikelerden kaynaklanabilecek sistem çökme olasılığı minimize edilebilir (Geiger, 2000: s 1).

Operasyonel risk süreçleri meydana gelmeden önce, meydana geliş süreçleri içerisinde ve sonlandıktan sonra doğru ve etkin bir kontrol için aşamalı olarak risk yönetimine ve çalışan tüm personele operasyonel risk eğitimi verilmelidir. Belirli süreç içerisinde takip eden eğitim programları olabileceği gibi, kısa süreli olarak konunun uzmanlarından alınacak hizmet içi eğitim kursları da operasyonel riskin yönetimini ve kontrolünü daha başarılı kılacak personel yetiştirmeye yardımcı olacaktır.

1.6. DÜNYA'DA YAŞANAN OPERASYONEL RİSK SÜREÇLERİ

Uluslar arası piyasalarda operasyonel risklerle ilgili olarak büyük miktarlarda kayıplar yaşanmıştır. Tablo 1.4.'de de görüleceği üzere dünyada büyük ve gelişmiş

finans kurumlarının yaşadığı beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan, büyüklüğü ciddi boyutlara varan kayıplar sonucunda operasyonel riskin önemi artmıştır.

Yaşanan ve önceden tahmin edilememesi bakımından yaşanması muhtemel olan operasyonel risk kayıpları uluslar arası piyasaları tedirgin etmekte ve yeni kontrol süreçleri için çalışmalar sürmektedir.

Tablo 1.4. Operasyonel Risk Kaynaklı Dünya’da Yaşanan Kayıplar

Kurum	Olay	Yıl	Zarar Miktarı (\$ Milyon)
Daiwa Bank, New York	Zayıf Yönetim kontrolleri nedeniyle gerçekleşen yetkisiz tahvil işlemleri	1984-95	1.100
Sumitomo Corp, London	Yetkisiz işlemler, yolsuzluk ve sahtecilik	1986-1996	1.700
UK Yaşam Sigortası Sektörü	Prim sahtekarlığı	1988-1994	18.000
Standart Chartered, Hindistan	Bombay Menkul Kıymetler Borsasındaki usulsüzlükler	1992	400
Credit Lyonnais	Zayıf kredi kontrolleri	1980-1990	29.000
ABD Bankaları, Şirketleri	Çek Yolsuzluğu	1993	12.000
Londra Menkul Kıymetler Borsası ve Üye Şirketler	Taurus Sisteminin Çökmesi	1993	700
Kidder Peabody	Tahvil Ticareti, yetersiz iç kontroller	1994	200
Procter& Gamble	Yönetim Hataları	1994	157
Morgan Grenfell	Hatalı Muhasebe kayıtları	1990	640
Orange County	Tahvil Ticareti, eksik yönetim kontrolleri	1994	1.700
Barings, Singapur	Türev işlemlerinde yetersiz kontrol ve görevlerin ayrılma ilkesindeki yetersizlikler	1995	1.600
Deutsche Bank, Londra	Yetkisiz yatırım kararları	1996	600
eBay	Teknoloji Problemleri	1999	Piyasa değerinde 5.000 düşüş

Kaynak: Marshall, 2001: s. 27

Dünya’da yaşanan büyük operasyonel risk kayıplarının altında yatan temel noktalara bakılacak olursa iki temel unsur göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki ve belki de en önemlisi insan faktörünün denetlenememesidir. İkinci temel unsur ise sistem ve teknoloji kaynaklı yaşanan sorunlardır.

2001 yılından sonra bu iki temel unsura dış kaynaklı riskler de katılmıştır. Terör saldırıları neticesinde dış kaynaklı risklerle yaşanan operasyonel risk kayıpları da artmıştır. Bunun en yakın örneği 11 Eylül saldırılarından sonra tüm dünyada yaşanan büyük çaplı ekonomik krizdir. 11 Eylül saldırıları bankalar ve diğer tüm finans kurumları için büyük zararlara neden olmuş, tamamen kestirilemeyen terörizm kaynaklı bir dış risk olmuştur.

1.6.1. Barings (Singapur) Örneği

Barings Bank, 200 yıllık bir tarihi olan ve müşterileri arasında kraliyet ailesinin de bulunduğu, Büyük Britanya’nın en eski ticari bankalarından birisidir. 1992 yılında Nicholas Leeson, Barings’in Singapur Vadeli İşlemler (Singapur International Monetary Exchange (SIMEX)) ofisine alım-satım şefi (dealer) olarak atandı. Bunun üzerine Leeson operasyon masası yetkisini de istedi ve ona bu yetki verildi. Yıl sonunda trading işlemlere (alım-satım) başladı. Normalde trading işlemleri ile hesapların denetimi görevi, finansal organizasyonlarda ayrı departmanlar tarafından yerine getirilir, özellikle trading işlemlerin kayıtlarındaki güvenilirliğin ve bağımsızlığın sağlanması da bu yapıya bağlıdır (Kayahan, 2006: s.242)

Fakat Leeson, trading işlemlerde sorumluluğu artmasına rağmen, operasyonel faaliyetler üzerindeki kontrolünü de bırakmamıştır. Aynı zamanda, firma hesapları üzerine de örtülü özel anlaşmalar yapmaya başlamıştır. Bu anlaşmalarla Leeson, aynı ancak farklı kurlardaki kontratların son işlem zamanlarında, düşük fiyatlı kontrat alarak, yüksek fiyatlı kontrat satarak arbitraj karlarından toplam karlılığını geliştirmiştir.

Tüm bu işlemlerden sonra, banka yönetiminin de kendisine olan inancını kullanarak, Tokyo Emtia Borsasında fiyat hareketlerinin yönünün tahminine yönelik işlemlere başladı. Ancak bu hareketler arbitraj anlaşmalarından çok daha riskliydi.

Leeson, Japon Vadeli İşlemler Borsasında, Nikkei 225 üzerine hisse senedi endeksli büyük miktarda vadeli kontrat pozisyonu almıştır. İlk dönemlerde Singapur ve Osaka borsalarında yüksek pozisyonlara ulaşmış, ancak 1995 yılının ilk iki ayında bu piyasalarda yaşanan % 15'lik düşüşü takiben Barings, vadeli işlemler piyasasında büyük zararlarla karşılaşmıştır (Jorion, 2000: s. 37). Bu kayıplar, istikrarlı piyasa şartlarına göre alınmış olan opsiyon satışları nedeniyle daha da kötüleşmiştir. Leeson sınırsız yetkilerini kullanarak, önceleri isimsiz hesaplarla kayıplarını örtterek haklı olduğu inancıyla pozisyonunu daha da arttırmıştır. Ancak 23 şubat 1996 tarihinde, portföyünde taşıdığı opsiyon primlerinin nakit ödemelerini karşılayamayarak bankanın iflas etmesine neden olmuştur.

Tablo 1.5. Barings Bank'ın 1992-1995 Yılları Arası Operasyonel Risk Kayıp Tutarları

Yıllar	Kayıp Tutarı
1992	2 Milyon £
1993	21 Milyon £
1994	185 Milyon £
1995	619 Milyon £

Kaynak: Kuprianov, 1997: s.615

Bankanın iflasıyla yatırımcılar paralarını, 1200 çalışan ise işini kaybetmiştir. Bank of England denetim raporlarına göre, yıllar itibariyle Leeson'un zararları Tablo

1.5'te gösterilmiştir. Sonuçta, türev ürünlerle başlayan 2 milyon £ tutarındaki kayıp, kaldıraç etkisiyle 3 yılda 619 milyon £'a ulaşmıştır.

Bu krizle birlikte; teftiş, iç kontrol, risk yönetim ekipleri ve teknolojik olarak araç noksanlıklarının sistemdeki önemi anlaşılmıştır. Tüm bu yaşananlar operasyonel risk sürecinden insan kaynaklı risklere yönelik iyi bir örnektir. Her ne kadar yaşanan olumsuz süreç, piyasa riskinden doğmuş gibi gözükse de temel olarak yaşanan bir operasyonel risk sürecidir.

İngiltere Bankalar Denetleme Birliği (The Bank of England's Board of Supervision) tarafından Barings'in Singapur ofisinde futures işlemler nedeniyle meydana gelen uyarıları şu şekilde tespit edilmiştir (Kuprianov, 1997: s 622):

- Bankanın üst ve alt ofisleri arasındaki görevlerin ayrılmasında gerilik, operasyonel denetim eksikliği,
- İşlem seviyelerindeki aşırı ve tutarsız yükseklik,
- Hesaplardaki uyumsuzluğun dış denetim şirketlerince fark edilmesi ancak genel banka yönetiminin bu duruma duyarsız kalması,
- SIMEX'le iletişimler. Lesson'un pozisyonuna yönelik sigorta istenmiş, banka da üstlenmiştir,
- Ocak ve Şubat aylarında piyasadaki söylentiler ve endişelerin banka tarafından bilinmesi ancak dikkate alınmaması.

İngiltere Bankalar Denetleme Birliği, Barings örneğinden çıkarılacak dersleri ise beş maddeyle belirtmiştir (Kuprianov, 1997: s 622).

- Tüm işletme içerisindeki görevlerin anlaşılmasında takım yönetimine sahip olunması gerekliliği,
- Her bir işletme aktivitesi için sorumlukların açıkça oluşturulması ve iletilmesi,
- Etkin bir kontrol sistemi için görevlerin açıkça ayrılması,

- İç kontrolün bağımsız bir risk yönetimi içermesi ve bütün işletme aktivitelerinde oluşturulmasının gerekliliği,
- Tepe yönetimi ve denetim komitesi, fark edilebilen zayıflıkları sigortalamalı ve iç denetimle yada diğer yollardan tanımlarını yaparak hızlıca çözmelidir.

1.7. TÜRKİYE’DE YAŞANAN OPERASYONEL RİSK SÜREÇLERİ

Türkiye’de geniş çapta operasyonel riskler yaşanmamasına rağmen ortaya çıkış nedenleri, süreçleri ve sonuçları itibarıyla bazı krizler operasyonel risk kapsamı içerisinde değerlendirilebilir. 1980’lerden sonra ortaya çıkan özel bankacılık sektöründeki gelişme ve uluslar arası piyasalara hızlı entegre olma sürecinden sonra büyüyen bankacılık sektörü operasyonel risk süreçlerine hazırlık bakımından yetersiz kalmıştır.

1990’lı yıllarda sektör dalgalanmalar ve krizler yaşamıştır. Bu süreçten sonra, Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri, 2002 yılında meydana gelen İmar Bankası olayları faiz ve piyasa riski süreçlerinde ortaya çıkmış gibi gözükmesine rağmen, operasyonel riske etki eden faktörler ve operasyonel risk türleri hesaba katıldığında bünyesinde önemli çapta operasyonel riskleri barındıran süreçlerdir.

20 Kasım 2003 tarihinde, İstanbul’da HSBC Genel Müdürlüğü’nde yaşanan bombalı terör eylemi dış kaynaklı operasyonel risklere bir örnektir. Önceden kestirilemeyen iş süreçlerindeki aksaklıklar ve dış kaynaklı olaylardan kaynaklanan kayıp riski olarak ifade edilen operasyonel risk HSBC olayında önemini arttırmıştır. Bankacılık sektörü açısından kredi ve piyasa riskinden farklı olarak, başka kaynaklardan beslenen operasyonel riskin de tehlikeli olacağı görülmüştür. Güçlü sermaye yapısı ile yaşamış olduğu olay sonrasında bankacılık işlemlerini aksatmadan yürütmesi, maddi zararların da sigorta şirketlerince karşılanması ile olası büyük olumsuz zarar etkileri HSBC tarafından bertaraf edilmiştir.

2005 yılında kabul edilen 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'ndaki sıkı disiplin ve bütün aşamalarda Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) sürekli denetimi, yaşanabilecek olası operasyonel risk kayıplarının da engellenebilmesine neden olmuştur. Ancak yapısı ve ortaya çıkış nedenleri itibariyle operasyonel risk tüm dünyada ve Türkiye'de sürekli tedbirler alınması gereken bir risk türü olmaya devam etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİNDE EĞİTİM İHTİYACI

2.1. EĞİTİM VE BANKACILIKTA EĞİTİM İHTİYACI

Bankacılık organizasyonunda en temel unsur insan unsurudur. Hem iş gören hem işveren sorumluluğu bulunan insan unsuru iyi yönetilemediğinde yani kendisinden beklenenleri yerine getiremediğinde banka organizasyonlarının başarısını tehlikeye sokmaktadır. Son yıllarda artan otomasyon ağı ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak sistem ve teknoloji de bankacılıkta önemli unsurlar olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Banka faaliyetlerinin düzgün ve kesintiye uğramadan çalışabilmesi için insan ve sistem faktörünün iyi yönetilmesi, iyi yönetilmesi için de bu alanlarda eğitim ihtiyacının iyi belirlenerek yeterli ve zamanlı eğitim verilmesi gerekmektedir.

Verilecek eğitimin bir başka yönü ise risk yönetim süreçlerini iyi yönetecek personel yetiştirmek, yetiştirilen personelin bankayı olumsuz süreçlere götürecek bilgi, birikim ve motivasyon eksikliğinden kaynaklanan hatalar yapmasını engellemektedir. Planlı ve programlı yapılacak eğitim faaliyetlerinin en önemli basamağı eğitim ihtiyacının düzgün bir şekilde belirlenmesidir.

Eğitim ihtiyacı, bir hizmet veya işte çalışan kişilerde, işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımlarından duyulan eksikliklerdir. Eğitim ihtiyaçlarının her zaman, eğitimin uygun bir çözüm yolu olarak görüldüğü türsel bir soruna göre tanımlanması gerekir. Bu sorunlar şimdi olabildiği gibi, ileride de çıkabilir veya eğitimden, birtakım sorunları çıkmadan önleyerek bir araç olarak yararlanılabilir. Eğitim programlarının uygulanması gereğini ortaya çıkaran sorun niteliğindeki durumlar şunlardır (Aşkun, 1978: s.25).

- İşgörenlerin uğradığı çok sayıda kazalar
- İşgörenler arasında görülen çalışma isteksizliği

- Yönetici ya da gözetimcilerin yetkileri ile sorumlulukları arasındaki uygunsuzluk
- Gözetimcilerin yeterli olarak desteklenmemesi
- Aşırı derecede işi üzerinden alma
- Çok fazla dikkatsizlik
- İşgörenlerin ciddi olarak ele alınmayan şikâyetleri
- İşgörenler ve bölümler arasında işbirliği yapılmaması
- İş ekipleri içinde çok sayıda yabancıların olması
- Çalışma gruplarındaki sürtüşme ve yanlış anlamalar
- Örgütteki yaygın aşırı derecede dedikodu
- Çok sayıda ilgisizlik örnekleri
- Çalışma grubunun yokluğu
- Çoğunlukla işgörenlerin işletme politikalarını umursamayışı
- Politikalardaki belirsizlik
- Örgütte pek az kişinin uygun gördüğü terfiler
- Önemi yapılanlarca anlaşılmamış raporlar
- Bölüm yöneticilerine verilmiş çok büyük sorumluluklar
- İyi ayarlanmamış ortak sorumluluklar
- Açıkça tanımlanmamış sorumluluklar
- Çalışmanın nasıl yapılacağı konusunda bilgi noksanı olan kurmay üyeler
- Etkili olmayan takım çalışmaları
- İşgörenlerin ihtiyaç duyduğu noksan teknik bilgi
- Çok yüksek eğitim giderleri
- Yönetici ve astları arasında pek yakın olmayan iş ilişkileri

Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturur. Bu nedenle planlama zorunlu bir aşama olup, bu kademe gerektiği şekilde aşılmadan, diğerlerine geçilirse başarı sağlanamaz.

Eğitim programının gelişmesi esnasında atılacak ilk adım organizasyonun ve kişilerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşaması, organizasyonun eğitim ihtiyaçlarının bilinmesi ve çalışanların eğitimlerinin

sağlaması açısından mantıklı bir basamak olarak görülür. İşteki pozisyonu ne olursa olsun tüm bireyler izlenerek değerlendirilmeli ve eğitim ihtiyaçları saptanmalıdır.

İhtiyaçların belirlenmesinin asıl amacı, eğitim programının neyi vurgulamak için oluşturulduğunu anlamak olmalıdır. Bu durumda ihtiyaç belirleme, yönetim performansının geliştirilmesi ve potansiyel yöneticilerin yetiştirilmesi için gerekli bilgi ve yetenekler için kısa- uzun vadeli ihtiyaçların anlaşılması amacıyla kullanılmalıdır (Freeman,1993: s. 55).

2.1.2. Bankacılık Eğitiminin Önemi

Bir bankanın başarılı olmasında etkili rol oynayan faktörlerden birisi de eğitimidir. Hem bankanın, hem de personelin geleceğini şekillendirmede büyük rol oynar. Ancak, bankalar personeline eğitim verirken, eğitim ile neyi amaçladıklarını, eğitimi neden verdiklerini bilmelidir. Aksi takdirde, eğitim vermekle görevli birimler (eğitim bölümleri) bilgi fabrikasına dönebilir ve gereklinin yanında gereksiz bilgilerde aktarılabilir. Bu nedenle verilen eğitim kişiye yalnızca bilgiyi değil, bir bilgiyi kişinin kendisinin nasıl bulup öğreneceğini ve bilgiyi işinde nasıl uygulayacağını, yine bilgeliği de öğrenmelidir (Özpek,1991: s.61).

Bankacılık eğitiminin bir başka amacı da, bankanın çalışma düzenindeki yeknesaklığı sağlamak olmalıdır. Personel, bankasını bir bütün olarak görecektir ve temsil edecek şekilde eğitilmelidir. Bir bölümdeki personel herhangi bir işlem yaparken veya herhangi bir konuda karar alırken, diğer bölümlerin çalışma ve karar mekanizmaları da gözünde bulundurulmalıdır. Eğer birbirine ters düşen kararlar alınırsa, verilen hizmetin kalitesi, bankanın da iş verimi ve üretimimi düşecektir.

Son yıllarda gerek Türk Bankacılık sektöründe gerekse uluslararası bankacılık alanında yaşanan hızlı değişimler ve gelişmelere uyum sağlamada eğitimin rolü de giderek ağırlık kazanmaktadır. Dünya koşullarındaki değişimi yakından izleyen bankacılık sektörü, yaşadığı gelişmeleri aynı şekilde eğitim programlarına da yansıtmaktadır. Eğitim; artık asgari şartlarda yapılması gereken bir

etkinlik olarak değil, en gelişmiş teknoloji desteğiyle ve özellikle de motivasyonu ön plana alacak şekilde yapılması beklenen bir hizmet olarak görülmektedir (Baykal, 2004: s. 1).

Her ne kadar kriz dönemlerinde bankaların askıya aldıkları ilk etkinlikler arasında eğitim yer alsa da eğitimin öneminin giderek arttığı insan kaynaklarına yatırım için kaynak ayıran kuruluşların sayısının artmaya başlaması da çok önemlidir.

2.1.3. Bankacılık Eğitiminin Amaçları

Bankalar eğitim programını etkileyerek nitelikli ve eğitilmiş bir insan gücü kaynağına sahip olmak amacındadır. Ancak, bankalar eğitim verirken, personeline kendisini tanıtmak, satmak amacını da güderler. Personeline eğitim vermekle, banka, personeline önem verdiğini, onu yetiştirmek istediğini, personelini o bankanın, kurumun bir ferdi olarak gördüğünü, bir mesaj olarak iletir. Böylece personelin bankaya olan bağlılığını artırmaya çalışır.

Bankacılık eğitiminin bir amacı da, personeli ileride yükleneceği görev ve sorumluluklara hazırlamaktır. Bankaların personel sirkülasyonu sonucu, üst göreve atanacak olan personel, atandığı görevin sorumluluğunu yerine getirmek için eğitime çağrılır. Bankacılık eğitiminin amaçları, bankadan bankaya, dönemden döneme değişebilir. Ancak bankacılık eğitiminin temel ve öncelikli amacı iyi bankacılar yetiştirmektir.

2.2. OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİNDE EĞİTİM İHTİYACI

Operasyonel risk türleri ve operasyonel risklere etki eden faktörler göz önünde bulundurulduğunda en temel ve belirleyici değişkenin insan unsuru olduğu görülmektedir. Bankalar beklenmedik anlarda meydana gelen operasyonel risk süreçlerini hiç yaşamamak, meydana gelse dahi risk sürecinde yaşanan kayıpları en aza indirmek ve mevcut süreçlerden an az hasarla çıkmak için bir dizi önlemler

almak zorundadır. Bu önlemlerin şüphesiz ki en önemli kısmı insan unsurunu iyi eğitmek ve eğitilmiş unsurları iyi yönetmektir. Eğitimin önemi burada ortaya çıkmaktadır. İnsan unsurunun eğitiminin önemini anlamak için bankalarda insan unsurunun işlevlerini ve görevlerini açıklamak gerekmektedir.

Etkin bir operasyonel risk yönetiminin sağlanabilmesi için iyi ve eğitilmiş yönetici kadrosu, yüksek bilgi düzeyine sahip personel, etkin iç denetim işlevi anahtar faktörler olarak görülmektedir.

Operasyonel risk sürecini iyi yönetebilmek ve de iyi sonuçlar alabilmek için iyi ve eğitilmiş bir yönetici kadrosu şarttır. Yönetici kadrosunun akademik olarak yetişmişliğiyle beraber risk yönetimi ve özellikle operasyonel risk yönetimi konusunda özel eğitim almaları da şarttır.

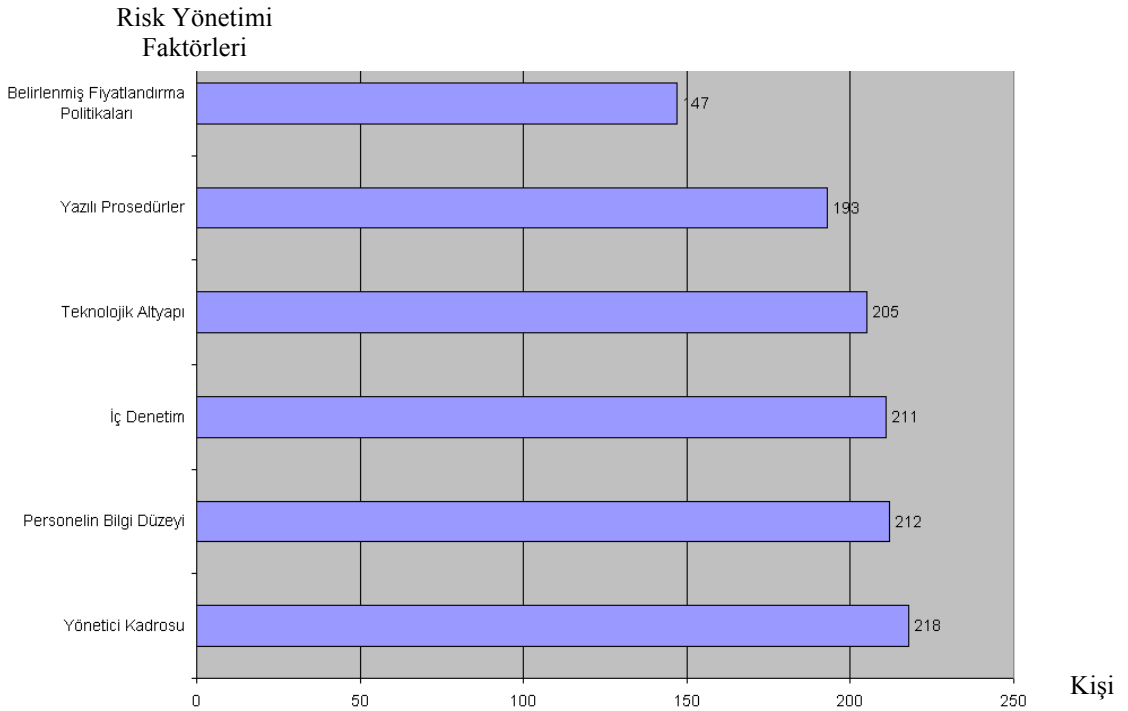
İyi ve eğitilmiş yönetici kadrosunun yanında banka operasyonlarında aktif olarak rol alan personelin de yüksek bilgi düzeyine sahip olması ve banka operasyon süreçleri ve risk yönetimi konularında iyi eğitim almış olmaları gerekmektedir. Operasyonel risk türleri arasında yer alan personel riski ve sistemlere ilişkin risklerin yönetimi, bunun yanında süreçlere ilişkin risklerin yaşanmaması adına operasyonel risk yönetiminde görev alan risk yönetimi grubunun ve personelinin operasyonel risk yönetimi konusunda hem akademik olarak eğitimi hem de hizmet içi eğitimler yoluyla iyi yetiştirilmeleri operasyonel risk yönetiminin en temel noktasıdır.

Özellikle son yıllarda denetim otoritelerinin operasyonel risk konularındaki düzenlemelerine de hızlı adaptasyon süreci risk yönetimi açısından oldukça kritiktir. Dolayısıyla banka personelinin öncelikli ve temel eğitiminin yanı sıra işbaşındayken de sürekli eğitimi önemli bir husustur. Gelişmelere adapte olamayan, yeniliklerden ve düzenlemelerden zamanında haberdar olamayan ve yeni süreçlerle ilgili bilgi ve birikim sahibi olamayan risk yönetim süreçlerinin başarısı oldukça düşük olabilmektedir.

Türkiye Bankalar Birliğinin 2000’li yıllarda Bankacılık Sektörü adlı çalışmasında Risk Yönetimi ile ilgili yaptığı çalışmalar ve bu konularda elde ettiği bilgiler çok önemlidir.

Araştırma raporunun Risk Yönetimi başlığında şu ifadeler yer verilmiştir:

Bankalarımız etkin bir risk yönetiminin sağlanabilmesi için iyi bir yönetici kadrosu, yüksek bilgi düzeyine sahip personel ve etkin iç denetim işlevini en önemli üç faktör olarak görmektedir. Teknolojik altyapı, yazılı politika ve prosedürler ise bunları destekleyici unsurlar olarak görülmektedir (TBB,1999: s.79).



Grafik 2.1. Etkin Risk Yönetimi İçin Faktörler

Kaynak: TBB,1999: s.79

Grafik 2.1’de de görüldüğü üzere etkin risk yönetimi için bankaların önemli gördüğü faktörler şunlardır;

- Yönetici kadrosu,
- Personelin bilgi düzeyi,
- İç Denetim.

Türkiye Bankalar Birliğinin 1186 bankacı arasında “Etkin Risk Yönetimi İçin Faktörler” adı altında yaptığı anketten çıkan sonuçlar risk yönetimi ve operasyonel risk yönetimi sürecinde eğitimin önemini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda ise aşağıdaki ifadeler yer verilmektedir:

Operasyonel açıdan en büyük değişimin teknolojik altyapı ve dağıtım kanallarını geliştirmek yolunda olacağı beklenmektedir. Eğitim, verimliliği arttırmanın ön koşulu olarak görülmektedir.

Etkin bir risk yönetimi için yüksek bilgi ve tecrübeye sahip bir yönetim kadrosunun şart olduğu düşünülmektedir.

Risk yönetiminin sağlayacağı etkin bir iç denetim fonksiyonu ile, teknolojinin sağlayacağı bilgi ve benzeri unsurlar, yönetim kadrosunu destekleyici nitelikteki faktörlerdir görüşü çoğunluktadır

Operasyonel risk yönetiminde eğitimin rolünü anlamak için risk yönetimlerinin aşağıdaki sorulara cevaplar vermesi ve yetersiz kalınan noktalarda çalışmalar yapması da gerekmektedir (TBB,2003: s.63).

- Bankanın tüm ünvanlar için belirlenen kariyer planına uygun, rutin bir şekilde ve ihtiyaçlar paralelinde gözden geçirilen bir eğitim politikası var mıdır? Varsa bu politika etkin bir şekilde uygulanmakta mıdır?
- Eğitimler uygulamaya yönelik midir?
- Çalışanların eğitimlere katılımı ve başarısı izlenerek değerlendirilmekte midir? Sonuçlara ilişkin düzenlemeler (eğitime katılım ve başarının performans kriteri/terfi kriteri haline gelmesi, yeni eğitim programlarının yapılması vb.) yapılmakta mıdır?
- Eğitim programları düzenli olarak gözden geçirilmekte midir?
- Bankada yürütülen faaliyetlere ilişkin hazırlanan eğitim dökümanı çalışanların kolay ulaşımına imkan verecek şekilde saklanmakta mıdır? Eğitim dökümanının güncellenmesi düzenli olarak yapılmakta mıdır?

- Eğitim eksikliği nedeniyle yapılan işlemlerde hata oluşması halinde, bu eksikliğe dönük eğitimler planlanmakta mıdır?

2.3. DENETİM OTORİTELERİNİN OPERASYONEL RİSK DÜZENLEMELERİ VE YENİ DÜZENLEMELERE GÖRE EĞİTİM İHTİYACI

Bankacılık Eğitiminin en önemli noktalarından biri de güncel ve gerekli bilgileri, eğitim ihtiyacı olan personele kapsamlı ve zamanlı olarak verebilmesidir. Zamanında verilmeyen eğitimin banka yönetiminin gelişimi konusunda etkisinin olmadığı gibi, eski bilgi ve prosedürlere göre hareket eden personelin de operasyonel risk yönetiminde hata yapacağı açıktır.

Dolayısıyla operasyonel risk yönetimi açısından bankacılık eğitimi değerlendirildiğinde, denetim otoritelerinin operasyonel risk süreçleri ve yönetimi konusundaki yeni düzenlemeleri çok önemlidir.

Operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran ana unsurda denetim otoritelerinin sürekli yenilenen düzenlemeleridir.

Dünyada operasyonel risk ile ilgili düzenlemelere 1990'lı yıllardan sonra rastlanmaktadır. Özellikle Basel Bankacılık Komitesinin operasyonel risk tanımını yapması ve sonrasında operasyonel risk süreçleri hakkında yaklaşımlar sunması operasyonel risk ile ilgili ulusal düzenlemelere de sebep olmuştur.

Denetim Komitelerinin operasyonel risk süreçleri ve yönetimi hakkında düzenlemelerini 3 başlık altında incelemek doğru olacaktır. Bunlar;

- Basel Bankacılık Komitesinin Düzenlemeleri,
- Avrupa Birliği Düzenlemeleri
- Türkiye BDDK'nın Düzenlemeleri

2.3.1. Basel Bankacılık Komitesinin Düzenlemeleri

Basel Bankacılık Komitesi; Uluslar arası bir kurumsal yapı ile bankalar ve mali kuruluşların sermaye yeterliliği, denetim ve gözetimi ve bankalar üzerinde piyasa disiplini konusunda standartlar koyan, gündeme getiren ve yayan kuruluştur (Alexander,2003: s.36)

Basel Bankacılık Komitesi düzenlemeleri itibari ile bankacılık alanının en büyük denetim otoritesi olarak görülmektedir. Basel Bankacılık Komitesi operasyonel risk ile ilgili çalışmaları yapan ve düzenlemeleri getiren ilk kuruluştur. Basel Komitesi tarafından operasyonel riske ilişkin olarak yapılan ilk çalışma Komite'nin Eylül 1998'de yayınladığı “ Operasyonel Risk Yönetimi” adındaki rapordur.

Bankaların operasyonel risk yönetimine bakış açılarının tespit edilmesi amacıyla Basel Bankacılık Komitesi tarafından 30 büyük banka ile yapılan görüşmeler sonucu hazırlanan raporun en önemli özelliği, operasyonel risk yönetimi konusunda bir düzenleme yapılması gerekliliğinin ilk defa vurgulanmış olmasıdır. (Can, 2004: s.26). Rapor'da operasyonel risklere karlı sermaye tahsis edilmesi gerekliliğinden söz edilmiştir.

Komite tarafından Haziran 1999'da, 1988 tarihli düzenlemenin yerini almak üzere “Yeni Sermaye Yeterliliği Çerçevesi” adlı düzenleme taslağı hazırlanmıştır. Taslak metinde Basel Bankacılık Komitesinin 3 temel prensibi bulunmaktadır. Bunlar;

- Asgari Sermaye Gerekleri (Pillar I)
- Denetim İncelemeleri (Pillar II)
- Piyasa Disiplini (Pillar III).

2.3.1.1. Asgari Sermaye Gerekleri

Taslak metinde diğer hususlarla birlikte, operasyonel riskler için de sermaye ayrılması ve operasyonel risklerin metinde yer alan üç temel prensipten ilki olan asgari sermaye gerekleri çerçevesinde değerlendirilmesi önerilmiş ve düzenleme üye ülkelerin görüşlerine açılmıştır. Risk duyarlılığı daha fazla olan yeni düzenlemeyle ilgili taraflarca 200'den fazla görüş bildirilmiş ve bu görüşler doğrultusunda yapılan değişiklikler sonrasında Ocak 2001'de düzenlemeye ilişkin ikinci taslak çalışması kamuoyuna sunulmuştur (TBB, 2002: s1)

Operasyonel riske ilişkin olarak yapılan düzenlemelerde Basel Komitesi'nin asıl amacı, bankacılık sektörünü, riskin yönetimine ilişkin veri toplama ve çeşitli metodolojiler geliştirme konusunda teşvik etmek suretiyle operasyonel risk ölçümü çabalarını arttırmaktır (Can, 2004: s.27)

Basel Komitesinin operasyonel riske ilişkin yapmış olduğu tanıma birinci bölümde yer verilmiştir. Yasal risk Basel Komitesinin yapmış olduğu tanıma dahil edilirken, stratejik risk ve itibar riski, operasyonel risklere karşı tahsis edilecek sermayenin minimum düzeyde tutulabilmesi amacıyla tanıma dahil edilmemiştir. Basel Komitesi, operasyonel riski tanımlarken riske neden olan faktörler üzerinde yoğunlaşmış ve bunun riskin yönetimi ve ölçümü açısından daha doğru bir yaklaşım olduğu ileri sürülmüştür. Basel komitesinde asgari sermaye gereğine ilişkin 1. prensip (Pillar 1) çerçevesinde, operasyonel riskler için tahsis edilecek sermayenin hesaplanmasına yönelik Basel Komitesi tarafından üç yöntem tavsiye edilmiştir. Bunlar;

- Temel Gösterge Yaklaşımı,
- Standart Yaklaşım,
- Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımları.

Basel Komitesi tarafından önerilen bu yaklaşımlara birinci bölümde operasyonel risk ölçüm metotları başlığında yer verilmiştir.

2.3.1.2. Denetim İncelemeleri

Denetim otoritelerinin kontrol ve denetimlerine ilişkin 2. prensip (Pillar 11) Ocak 2001 tarihli istişare metninde temel dört ana esas çerçevesinde ele alınmıştır. Komite tarafından belirlenen esaslar şunlardır:

- Tüm bankalar karşı karşıya oldukları operasyonel riskleri tanımlayan, ölçen, izleyen ve kontrol eden sistemler kurmalı ve buna göre operasyonel risklere karşı gerekli miktarda sermaye tahsis etmelidirler.
- Denetim otoriteleri, bankalar tarafından içsel sermaye yeterliliği ölçümlerinin ve stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmek zorundadırlar.
- Yetersizliklerin tespit edilmesi durumunda risk yönetiminin güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Tüm bunların yanından iç kontrolün geliştirilmesi ve düzenleyici sermaye miktarının arttırılması gibi iyileştirici önlemlerin alınması gerekmektedir.

2.3.1.3. Piyasa Disiplini

Basel Komitesinin yeni düzenlemesinde piyasa disiplini (Pillar 11) bankaların daha şeffaf bir yapı sergilemeleri ile sağlanacaktır. Kamuyu aydınlatma kapsamında, bankaların, tüm piyasa katılımcılarını, uyguladıkları operasyonel risk yönetimi sistemleri konusunda yeterli düzeyde bilgilendirmeleri gerekliliği vurgulanmıştır. Bankaların yapmak zorunda olduğu açıklamalar;

- Kullanılan ölçüm yaklaşımları,
- Operasyonel risk yönetiminin temel amaçları,
- Uygulanan yöntemler,
- Kullanılan gelişmiş ölçüm tekniklerinin unsurları, olarak belirlenmiştir.

Tablo 2.1. Basel Bankacılık Denetim Komitesi'nin Operasyonel Risk Yönetim Sürecine İlişkin Olarak Belirlediği Temel Prensipler: Uygun Bir Risk Yönetim Çerçevesinin Geliştirilmesi

Uygun Bir Risk Yönetimi Çerçevesinin Geliştirilmesi	Prensip 1: Bankanın maruz olduğu operasyonel riskler yönetim kurulu tarafından bilinmeli; yönetim kurulu operasyonel risklerin tanımına, ölçümüne, gözetimine ve kontrolüne ilişkin esasların ayrıntılı olarak belirlendiği operasyonel risk yönetim sürecini onaylamalı ve periyodik olarak gözden geçirmelidir.
	Prensip 2: Yönetim Kurulu, operasyonel risk yönetim sürecinin, bu alanda yetişmiş, diğer faaliyetlerden bağımsız çalışanlar tarafından etkin ve kapsamlı bir iç denetime tabi tutulmasını sağlamalıdır. İç denetim fonksiyonu operasyonel risk yönetiminden direkt olarak sorumlu tutulmamalıdır.
	Prensip 3: Yönetim Kurulunca onaylanan risk yönetim sürecinin uygulanması ile ilgili olarak üst düzey yönetim sorumluluk sahibi olmalıdır. Operasyonel risk yönetimi süreci banka genelinde uygulanmalı, her seviyedeki personel bu süreç içinde kendisine düşen görev ve sorumlulukları bilmelidir. Üst yönetim operasyonel risk yönetimine ilişkin politikalar, süreçler ve prosedürler geliştirmekten de sorumludur.

Kaynak: BSBC, 2002: s.4-5

Öte yandan Basel Komitesi tarafından 2001 Aralık ayında yayınlanan çalışmada, operasyonel risk yönetimine ilişkin olarak dört ana başlık altında toplam on prensip sunulmuş, bankalardan ve düzenleyici otoritelerden gelen yorumlar çerçevesinde bazı değişiklikler yapılarak aynı çalışma Temmuz 2002'de tekrar yayınlanmıştır. Komite operasyonel risk yönetim sürecine ilişkin olarak 4 temel prensip belirlemiştir. Komite'nin operasyonel risk yönetimi sürecine ilişkin olarak belirlediği temel prensipler Tablo 1.6, Tablo 1.7 ve Tablo 1.8 'de ayrıntılı olarak

düzenlenmiştir. Komite, bankacılık sektöründe dışarıdan alınan hizmetlerde artış olduğunu belirterek, operasyonel riskler için tahsis edilen sermaye miktarında indirim yapılabilmesi için yasal anlaşmalar çerçevesinde alınan hizmetlerin aksaması durumunda alınacak tedbirlerin bankalar tarafından belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir (BCBS, 2001a: s.15).

Tablo 2.2. Basel Bankacılık Denetim Komitesi'nin Operasyonel Risk Yönetim Sürecine İlişkin Olarak belirlediği Temel Prensipler: Risk Yönetimi

Risk Yönetimi	Prensip 4: Bankalar tüm ürün, faaliyet, süreç ve sistemlerine ilişkin operasyonel riskleri belirlemeli ve ölçmeli; yeni ürün, faaliyet, süreç ve sistemlerin kullanımına başlanmadan önce bunların risk değerlendirmelerini yapmalıdırlar.
	Prensip 5: Bankalar operasyonel risklerini ve riskin gerçekleşmesi dolayısıyla maruz kalacakları kayıpları izlemek amacıyla gerekli sistemleri kurmalı, ilgili bilgiler üst yönetime ve yönetim kuruluna düzenli olarak raporlanmalıdır.
	Prensip 6: Bankalar operasyonel risklerini kontrol edebilecek veya azaltabilecek politika, süreç ve sistemlere sahip olmalılar; alternatif risk limitleri ile uygulanan risk önleme yöntemlerinin fayda ve maliyetlerini bankanın genel risk profili kapsamında değerlendirerek en uygun strateji ve limitleri ihdas etmelidirler.
	Prensip 7: Bankalar şiddetli iş krizlerine karşı faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak ve uğranılacak zararları minimum düzeyde tutmak için olasılık planları geliştirmelidirler.

Kaynak: BSBC, 2002 : s 4-5

Tablo 2.3.Basel Bankacılık Denetim Komitesi’nin Operasyonel Risk Yönetim Sürecine İlişkin Olarak belirlediği Temel Prensipler: Denetçinin Rolü ve Kamuyu Aydınlatmanın Rolü

Denetçinin Rolü	Prensip 8: Denetim otoriteleri, büyüklüklerine bağlı olmaksızın her bankada operasyonel riskleri tanımlayan, ölçebilen, izleyebilen ve kontrol edebilen etkin bir operasyonel risk yönetim sisteminin mevcudiyetini sorgulamalıdır.
	Prensip 9: Denetim otoriteleri, bankaların operasyonel risklere ilişkin politika, prosedür, süreç ve uygulamalarının düzenli olarak bağımsız bir değerlendirmeye tabi tutulup, tutulmadığını kontrol etmeli ve bankada yaşanan gelişmeleri takip edebilmek için risk yönetimi kapsamında etkin bir iletişim ve raporlama sisteminin olmasını sağlamalıdır.
Kamuyu Aydınlatmanın Rolü	Prensip 10: Bankalar, piyasa katılımcılarını operasyonel risk yönetimi konusunda yeterli düzeyde bilgilendirmelidirler.

Kaynak: BSBC, 2002: s. 5

Öte yandan, Basel Komitesi, operasyonel risklere karşı kullanılabilecek sigortanın risk sermayesinde belli bir miktarda azalmaya neden olabileceğini belirtmiş olmakla birlikte, mevcut durum itibariyle Komite’nin görüşü, bu aracı kullanarak operasyonel risk sermayesini indirebilme imkanının sadece Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımlarını kabul etmiş bankalara bir hak tanınması gerektiği yönündedir (Aksel, 2002. s 6)

2.3.2. Avrupa Birliği Düzenlemeleri

Avrupa Birliği’nin sermaye yeterliliği çerçevesi, 1988 tarihli Basel 1 düzenlemeleri ve bu düzenlemelerde yapılan değişiklikler esas alınarak oluşturulmuştur.

Avrupa Birliği, Basel Komitesi tarafından yayınlanan Yeni Sermaye Uzlaşısı'na paralel olarak Ocak 2001'de yayımladığı İstişare Metni ve bu metne ilişkin Kasım 2002'de yayımladığı rapor ile yeni sermaye yeterliliği düzenlemelerine ilişkin öneriler sunmuştur.

Avrupa Birliği'nin sermaye yeterliliğine ilişkin yeni önerileri temel olarak Basel II düzenlemelerini esas almaktadır. İki düzenleme arasındaki paralelliğin nedeni AB'ye üye 9 ülkenin aynı zamanda Basel Komitesi'nde de temsil edilmesi ve Basel Komitesi'yle paralel düzenlemeler yapılmaması halinde Avrupa bankacılık sektörünün bir bölümünün rekabet ortamında dezavantajlı duruma düşeceği endişesidir (Can, 2004: s.35)

Bu nedenle, Avrupa Birliği'nin konuya ilişkin düzenlemelerinin yürürlüğe girme tarihi Basel düzenlemelerine paralel olarak 2006 yılı sonu olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte söz konusu düzenlemeler arasında iki temel fark bulunmaktadır. Bunlar;

- 1- Avrupa Birliği düzenlemeleri üye ülkeler için tavsiye değil kanun niteliğindedir.
- 2- Avrupa Birliği Sermaye Yeterliliği Direktifi, Basel Komitesi'nin düzenlemelerinin aksine, hem bankalar hem de yatırım şirketlerine uygulanmaktadır.

Bunun yanında Avrupa Birliği'nin sermaye yeterliliği dışındaki iç kontrol, yönetim ve muhasebe prosedürleri, müşteri varlıklarının korunması gibi operasyonel risk yönetimi ile ilgili düzenlemeleri 2007 yılında yürürlüğe giren Finansal Ürün Piyasaları Direktifi'nde (MiFID- Markets in Financial Instruments Directive) yer almaktadır.

1 Kasım 2007 tarihinde yürürlüğe giren Avrupa Birliği'nin MiFID Direktifi'nde Operasyonel risk yönetimi ile ilgili olacak iki başlık bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Risk Yönetimi başlığı diğeri de Operasyonel Risk başlığıdır.

Yeni düzenlemenin organizasyon yapısı ile ilgili bir maddesi de risk yönetimi olup kurumların risk yönetimi politikalarını oluşturmaları gerekmektedir. Her ne kadar pek çok kurumun iyi uygulama kuralları çerçevesinde risk yönetimi prosedürleri bulunsun da, bu yeni getirilmiş bir zorunluluktur. Özellikle, yatırım ve finansal kuruluşların sahip olması gereken ve olduğunu ispatlamaları gereken prosedürler şunlardır:

- Sağlam idari ve muhasebe prosedürleri,
- İç kontrol mekanizmaları,
- Risk yönetimi için etkin prosedürler,
- Bilgi işlem sistemlerinde etkin kontrol ve koruma sistemlerinin oluşturulması.

Yeterli risk yönetim politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında finansal kuruluşlarının faaliyetlerine, süreç ve sistemlerine ilişkin risklerini ve katlanabilecekleri risk seviyesini belirlemeleri gerekmektedir.

Bu yaklaşımda, finansal kuruluşların en yüksek seviyede risk yönetim politikası uygulamalarını benimsemesi önemlidir. Finansal kuruluşların karşılaşacağı risklerin ve şirketin maruz kalacağı bu risklere karşı ne kadar hazırlıklı olduğunun belirlenmesi gereklidir. Bunun yanında, maruz kalmak istemediği risklerin belirlenmesi ve bu risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi ile ilgili süreç ve düzenlemelerin yapılması gereklidir.

Operasyonel Risk ile ilgili MiFID düzenlemesine göre, finansal kuruluşlarının operasyonel fonksiyonlarını gerçekleştirilmesi için üçüncü şahısları kullanmaları durumunda, ek operasyonel risklere maruz kalmamak için gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Bu operasyonel fonksiyonlar, müşterilere sürekli ve yeterli hizmetlerin sunulabilmesi ve yatırım hizmetlerinin sürekli verilebilmesi için özellikle

kritik olan fonksiyonlardır. Yatırım kuruluşlarının önemli operasyonel fonksiyonlar için dış kaynak kullanımı, kurumun kendi iç kontrol sistemine maddi zarar vermeyecek ve yetkili otoritenin yatırım kuruluşunun tüm yükümlülüklerine uyumunu denetleme kabiliyetini zedelemeyecek şekilde olmalıdır. Bunun için de yatırım kuruluşunun geçerli ve güvenilir idari ve muhasebe prosedürlerinin, iç kontrol sisteminin, risk değerlemesi için etkin prosedürlerinin ve bilgi işlem sistemleri ile ilgili etkin kontrol ve koruma düzenlemelerinin olması gerekmektedir. Risk yönetimi planı çerçevesinde, dış kaynak kullanımından kaynaklanacak ilave risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi sadece başlangıçta değil sözleşme süresince devamlı yapılmalıdır. Bu yükümlülük ilk defa resmi bir kural olarak konsa da çoğu yatırım kuruluşunun politikalarında önemi bir değişikliğe neden olmayacaktır.

Ancak, pek çok düzenlemeye esas olan “düzenlemeden kaynaklanan sorumluluk düzenlemeye tabi olan kurumdadır” ana ilkesinin MiFID’in de temel yapıtaşı olduğu görülmektedir (Emre, 2007: s.7)

2.3.3. Türkiye Düzenlemeleri

Türkiye’de operasyonel risk yönetimi ile ilgili düzenlemeler 2000’li yıllardan sonra yapılmıştır.

Operasyonel risk yönetimi konusunda ilk düzenleme Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu (BDDK) tarafından Şubat 2001 ve Ocak 2002’de yayımlanan iki yönetmelik sonrasında oluşmuştur. Operasyonel risk yönetimi konusunda ilk ciddi düzenleme budur.

19.10.2005 Tarihinde yürürlüğe giren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu içeriği gereği, banka risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim sistemleri, denetim komitesi ve sermaye ve likitide yeterliliğine ilişkin hükümleri ayrı ayrı düzenleyerek operasyonel risk yönetimi konusunda en kapsamlı düzenlemeyi getirmiştir.

2.3.3.1 Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun Yaptığı Düzenlemeler

BDDK tarafından Şubat 2001’de 24312 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkındaki Yönetmelik” ve Ocak 2002’de 24657 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bankaların Sermaye Yeterliliklerinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik” ile Türk Bankacılık Sektöründe iç denetim ve risk yönetimi ile ilgili genel çerçeve belirlenmiştir.

“Bankaların İç Denetim Sistemleri ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik”’in temel amacı, bankaların karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve iç denetim sistemlerine ilişkin esas ve usulleri belirlemektir.

Yönetmeliğin 38. maddesinde ise operasyonel riskin yönetimi için öneriler getirilmiştir. Getirilen öneriler şu şekildedir;

- Uygun bir iç denetim sisteminin ve bunun gerektirdiği yetkilerin banka içinde dağıtımı mekanizmasının geliştirilmesi,
- Bankanın tüm faaliyet sistemlerinin detaylı bir şekilde test ve kontrol edilmesi,
- İç ve dış sistemler arasında tam bir uyumun ve tamamen bağımsız bir yedekleme imkanının tesis edilmesi.

Yönetmelikte, bankaların bünyelerinde, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, değişen koşullara cevap verebilecek nitelik, yeterlik ve etkinlikte, Yönetmelik hükümlerine uygun iç denetim ve risk yönetim sistemleri kurmak, idame ettirmek ve geliştirmek zorunda oldukları hükme bağlanmıştır. Aynı zamanda yönetim kurulunun, üst yönetim kademelerinin ve diğer birimlerin üstlenmesi gereken sorumluluklar da ayrı ayrı belirlenmiştir.

Bankalar, Teftiş kurulu ve Yönetmelik ile kurulması zorunlu hale getirilen iç kontrol merkezinden oluşan bir iç denetim sistemini hayata geçirmek zorundadırlar.

BDDK operasyonel riske ilişkin daha ayrıntılı düzenlemelere ise Ağustos 2002 tarihli “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmeliğin Uygulanmasına İlişkin 1 sayılı Tebliğ Taslağı”nda yer vermiştir.

BDDK’nın operasyonel risk yönetimi süreci ile ilgili çıkan son tebliği ise 14 Eylül 2007 tarihli 26643 Sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelere İlişkin Tebliğ”idir.

2.3.3.2. 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu Düzenlemeleri

Türkiye’de Bankacılığı düzenleyen temel kanun 19.10.2005 tarihinde kabul edilen 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu’dur. Bankacılık Kanunu uluslar arası finansal piyasalarına ilişkin düzenlemeler ve özellikle de Türkiye’de Türk Bankacılık Sisteminde yaşanan olumsuz gelişmeler doğrultusunda oluşturulan Bankacılık Kanunu’nun risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri ile ilgili başlıkları şunlardır. Bankacılık Kanunu;

- Risk Yönetimi,
- İç Kontrol,
- İç Denetim Sistemleri,
- Denetim Komitesi,
- Sermaye ve likitide yeterliliğine ilişkin hükümleri,

ayrı başlıklar halinde detaylı olarak ele almaktadır.

Bunun yanında 5411 sayılı Bankacılık Kanunu bir bankanın kuruluş aşamalarında aşağıdaki şartları da getirerek denetim sisteminin düzgün yapılanmasını sağlamaya çalışmaktadır.

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'na göre Türkiye'de kurulacak bir bankanın

- Sermaye yeterliliğini de içerecek bir şekilde kuruluşun mali yapısı ile ilgili projeksiyonlarını,
- İç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi de dahil olmak üzere yapısal örgütlenmesini gösteren bir faaliyet programını,

ibraz etmesi şarttır. Bankaların yönetim kurulunun bu konudaki sorumlulukları şu şekildedir:

- Banka Yönetim Kurulu iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin ilgili mevzuatlara uygun olarak tesis edilmesi,
- İşlerliğinin, uygunluğunun ve yeterliliğinin sağlanması.

BDDK yönetmelikleri kapsamında üst düzey risk komitesi ve banka risk komitesi zorunlu komiteler olup, denetim komitesinin kurulması zorunlu değildir. Denetim komitesinin kurulması, yeni Bankacılık Kanunu'na girmiş ve zorunlu hale gelmiştir.

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'na göre Bankaların yönetim kurullarınca, yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yardımcı olmak üzere; icrai görevi bulunmayan ve nitelikleri BDDK tarafından belirlenecek en az iki üyeden oluşacak bir denetim komitesi oluşturulmalıdır.

Denetim Komitesinin görev ve sorumlulukları şunlardır;

- Bankaların iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini gözetmek,
- Yönetim Kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşları için gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, faaliyetlerini düzenli olarak izlemek,
- Konsolide denetime tabi kuruluşların iç denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamak,

- Bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin Bankacılık Kanunu ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek,
- Bankanın faaliyetlerinin sürekliliği ve güven içinde yürütülmesini olumsuz etkileyebilecek hususları, mevzuata ve iç düzenlemelere aykırılıkları, altı aylık dönemleri aşmamak kaydıyla icra ettiği faaliyetlerinin sonuçları ile bankada alınması gereken önlemler ve yapılmasına ihtiyaç duyulan uygulamalara ilişkin görüşlerini, yönetim kuruluna bildirmek ile yükümlüdürler.

Bankalar, tüm şube ve konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlüdürler.

Bu sistemlerin kuruluşuna, işleyişine, yeterliliğine, oluşturulacak birimlere, icra edilecek faaliyetlere, üst yönetimin görev ve sorumlulukları ile BDDK'ya yapılacak raporlamalara ilişkin usul ve esaslar BDDK tarafından belirlenir.

İç Kontrol Sistemi ile ilgili olarak bankalar,

- Faaliyetlerini mevzuata, iç düzenlemelerine ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütmek,
- Muhasebe ve raporlama sistemlerinin bütünlüğünü, güvenilirliğini ve bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini sürekli kontrol faaliyetleri ile sağlamak,
- Görevlerin fonksiyonel ayrımlarını, yetki ve sorumlulukların paylaşımını, fon ödemelerini, banka işlemlerinin mutabakatını, varlıkların korunmasını ve yükümlülüklerin kontrol altında tutulmasını temin etmek,
- Maruz kalınan her türlü riskin tanınması, değerlendirilmesi ve yönetimi için gerekli alt yapıyı hazırlamak,
- Yeterli iletişim ağını oluşturmak, zorundadırlar.

Bununla birlikte risk yönetim sistemi ile ilgili olarak Bankacılık Kanunu'na göre, risk yönetimi faaliyetleri yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacak risk yönetimi birimi ve personeli tarafından yürütülür.

Bankalar Risk Yönetimi Politikalarını BDDK tarafından belirlenen esaslar çerçevesinde oluşturmak, uygulamak ve raporlamak zorundadırlar.

Bankacılık Kanunu İç Denetim Sistemi ile ilgili düzenlemelere de yer vermiştir. Bankalar bütün birim, şube ve konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsayan bir iç denetim sistemi kurmak zorundadırlar. İç denetim faaliyetleri, tarafsız ve bağımsız bir şekilde, yeterli sayıda müfettiş tarafından yerine getirilir. Faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve bankacılık ilkelerine uygunluğu banka müfettişleri tarafından denetlenir. İç denetim raporunun, en az üçer aylık dönemler itibariyle ve denetim komitesi aracılığıyla Yönetim Kuruluna sunulması zorunludur.

5411 sayılı Bankacılık Kanununun Risk yönetimi ile ilgili düzenlemeleri arasında konsolide denetim düzenlemeleri de yer alır. Bankacılık Kanunu'na göre;

- 1- Konsolide bazda sınırlama ve oranlara tabi olan ana ortaklık bankalar,
- 2- Yurt içi ve yurt dışı bağlı ortaklıkları,
- 3- Birlikte kontrol edilen ortaklıkları,
- 4- Şube ve temsilcilikleri, konsolide denetime tabidirler.

5411 sayılı Bankacılık Kanunu'na göre bankalar iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerine; muhasebe ve finansal raporlama birimine; finansal tablo ve raporlarına; risk grubuna kullandırılan kredilere ilişkin bilgi ve belgeleri konsolide denetime uygun ve hazır hale getirmek zorundadırlar. Konsolide denetim, gerek duyulması halinde, BDDK ve konsolide denetime tabi kuruluşların denetimi ve gözetimi ile yetkili mercilerle birlikte gerçekleştirilir.

5411 sayılı Bankacılık Kanunu finansal sistemin tümüne sirayet edip, büyük yıkımlara neden olabilecek sistemik risklere karşı da önlemler almıştır. Finansal sistemin bütününe sirayet edebilecek ölçüde olumsuz bir gelişmenin ortaya çıkması ve bu durumun BDDK'nın koordinasyonunda, Fon (TMSF), Hazine Müsteşarlığı ve Merkez Bankasında müştereken tespiti halinde, alınacak olağanüstü tedbirleri belirlemeye Bakanlar Kurulu yetkilidir. İlgili bütün kurum ve kuruluşlar da belirlenecek olan bu olağanüstü tedbirleri derhal uygulamakla yetkili ve sorumludur.

2.4. TÜRKİYE'DE OPERASYONEL RİSK YÖNETİMİNDE EĞİTİM ÇALIŞMALARI

Operasyonel risk yönetiminde eğitimin önemi büyüktür. Bankacılık eğitiminde üniversiteler özellikle yeni elaman yetiştirilmesi konusunda başvurulacak kaynaklar arasında ilk sırada yer almaktadır. Dolayısıyla, operasyonel risk yönetiminde eğitimin verileceği ilk kaynaklar üniversiteler olmalıdır. Ancak üniversitelerde verilen bankacılık eğitiminin operasyonel risk yönetiminde uzmanlaşma sağlayacak nitelikte olduğunu söylemek zordur.

Gerek üniversite bünyesindeki eğitimler gerekse de bazı üniversitelerin kendi bünyelerinde oluşturdukları bankacılık sertifika programları, teori açısından yeterli olsa bile uygulamaya yönelik yeterlilik konusunda eksiklikleri barındırmaktadırlar.

Operasyonel risk yönetiminde eğitimi ve uzmanlaşmayı sağlamak için iki önemli unsur ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- İşbaşında Eğitim,
- Hizmet İçi Eğitim

Türkiye’de işbaşında eğitim şeklinde gerçekleştirilen bankacılık eğitimi, gelişen teknoloji ve artan bankacılık ürün ve hizmetleri nedeniyle geliştirilmek zorundadır.

Artan ürün ve hizmetleri eğitilmiş elemanlar vasıtasıyla sunmak isteyen bankalar rekabet avantajı elde edebilmek için eğitilmiş personele gerek duymaktadırlar. Rekabet ortamında pazar payını arttırmayı planlayan bankalar, yeni tekniklerle uzmanlaşan elemanları bünyelerine katabilmek için, önce yabancı bankalardan eleman transferi yoluna gitmişlerdir. Ancak iş yükünün hızla artması, bu yöntemi de etkisiz hale getirmiştir. Bunun üzerine, çalışanların, yenilikleri işi yaparken öğrenmeleri amaçlansa da öğrenme hızı ve etkinliği sektördeki gelişmeleri yakalamaya yeterli olmamıştır. Bankacılık sektörünün vasıflı insan gücü gereksiniminin, yalnızca çağdaş bir bankacılık eğitimi ile karşılanacağı da böylece ortaya çıkmıştır (Baykal, 2004:s.1).

Bugün verilen eğitimleri; bankaların kendi bünyelerinde uyguladıkları eğitim programları, Türkiye Bankalar Birliği’nce uygulanmakta olan eğitimler, yurt içinde uygulanan diğer eğitim programları ve yurtdışı eğitim programları olarak sıralamak mümkündür.

2.4.1. Bankaların Kendi Bünyelerinde Uyguladıkları Eğitimler

Bankaların kendi bünyelerinde verilen eğitimlerin, personelin özellikle banka içi uygulamalar konusunda yetiştirilmesi yönünde hayli önemli olduğu görülmektedir.

Çeşitli şube ve birimlerden personelin bir araya gelerek görüş alışverişinde bulunduğu bu eğitimler, hem çok fazla sayıda kişinin eğitimlere katılmasına olanak sağlamak hem de iç terfi mekanizmasının temelini oluşturmaktadır.

Bankaların kurum içi eğitimleri tercih etmelerinin ve eğitim sorunlarını bireysel çabalarla çözmeye çalışmalarının bir nedeni de eğitimin bireysel bir rekabet aracı olarak görülmesi ve merkezi bir sisteme aktarılması halinde, bu rekabetin yitirileceği düşüncesinin hakim olmasıdır (Baykal,2004: s.2).

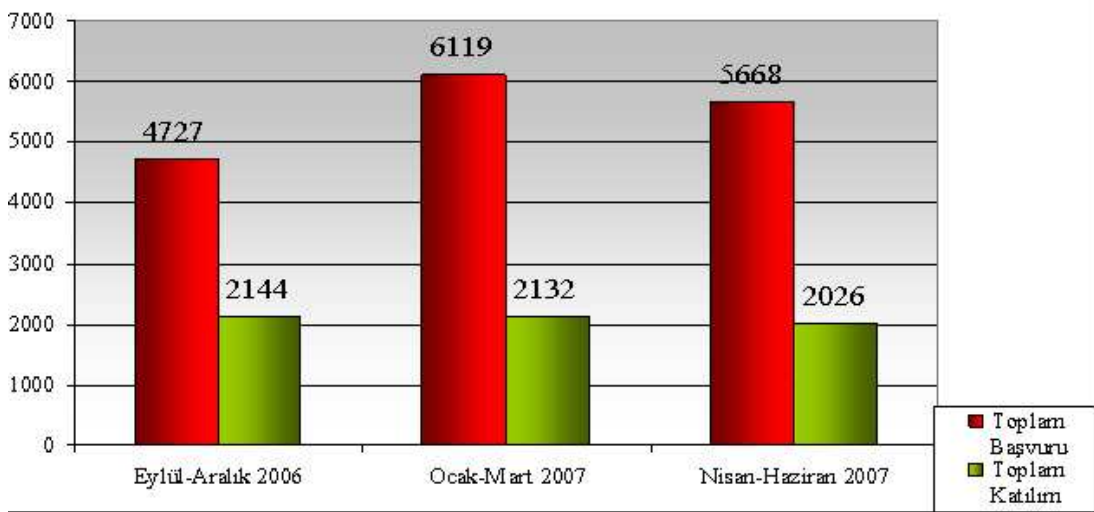
Bu nedenle bankaların kendi çalışanlarına verdikleri eğitim, Türkiye'deki bankacılık eğitiminde nicel olarak önemli bir yer tutmaktadır. Operasyonel risk yönetiminde eğitimin gerekliliği düşünüldüğünde, bankaların kendi bünyelerinde verdikleri eğitimin operasyonel risk yönetimi açısından çok önemli olduğu görülmektedir.

2.4.2 Türkiye Bankalar Birliği'nce Uygulanmakta Olan Eğitimler

Sektörün eğitim gereksinimi karşılamaya yönelik hizmet veren en önemli kuruluş bankalar üstü ve merkezi bir yere sahip olan Türkiye Bankalar Birliği'dir.

1989-90 döneminde önemli bir değişim yaşayan birlik verdiği eğitimleri yoğun eğitim mantığı içerisinde arka arkaya birkaç işgünü içinde sunmaya, eğitimin kalite düzeyini önemli ölçüde arttırmaya ve uluslar arası bankacılıktaki gelişmeler doğrultusunda yeni gelişmeleri ve teknikleri çeşitli düzeyde banka personeline aktarmaya odaklanmış durumdadır.

TBB'nin içinde bulunduğu yeniden yapılandırma sürecine paralel olarak, hem eğitim programlarının içeriğinin zenginleştirilip yeni konuların dahil edilmesi hem duyuruların daha sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesi hem de yeni eğitim salonlarının açılması bankacılık eğitimi açısından çok önemlidir.



Grafik 2.2. TBB Eylül 2006- Haziran 2007 Eğitim Dönemi Toplam Başvuru ve Katılım Sayıları

Kaynak: TBB 2007, Eğitim Faaliyetleri Raporları

Grafik 2.2.'de de görüleceği üzere üçer aylık dönemler halinde düzenlenen TBB eğitimlerine yoğun başvurular ve katılımlar gerçekleştirilmektedir. TBB'nin eğitim faaliyetlerine gösterilen ilgi ve eğitim faaliyetlerinden yararlananların sayısının çokluğu bankacılık eğitiminin de önemini ortaya koymaktadır.

2.4.3. Kurum Dışı Eğitimler

Eğitime büyük yatırım yapan bankaların kurum dışı eğitimlere çok sıcak bakmadıkları ve daha çok dil eğitimi, bankacılıktaki özel uzmanlık alanları yada yeni teknik gelişmelerle ilgili eğitimler için kurum dışı programları tercih ettikleri gözlenmektedir. Kurum dışı eğitimler sayesinde çalışanlar sektördeki diğer meslektaşlarıyla tanışarak, yeni gelişmeleri ve trendleri takip etme olanağı için, motivasyonları da artmaktadır

Kurum dışı eğitimler özellikle risk yönetimi konusunda verilmektedir. İçeriğinde operasyonel risk yönetimi bulunan bir eğitim programı Tablo 2.4.'dede gösterilmiştir.

Tablo 2.4. Operasyonel Risk Yönetimi İle İlgili Kurum Dışı Eğitim Programı

I. Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Gelişimi
II. Basel II kavramı
III. Temel İstatistiksel ve Ekonometrik Kavramlar
IV. Piyasa Riskine İlişkin Yapılacak Denetimin Temel Adımları
a. Verinin kalitesi ve doğruluğunun denetimi
b. Modellerin Denetimi
c. Limit Politikalarının özellikleri ve denetimi
d. Raporların özellikleri ve denetimi
V. Kredi Riskine İlişkin Yapılacak Denetimin Temel Adımları
a. İçsel Rating Modeline İlişkin Denetimler
b. Limit politikaları özellikleri ve denetimi
c. Risk bazlı fiyatlama yaklaşımının özellikleri ve denetimi
VI. Operasyonel Riske İlişkin Yapılacak Denetimin Temel Adımları
a. Basel II' ye uygun İçsel Oprisk Veri Tabanı ve Kayıp veri tabanının özellikleri ve denetimi
b. Limit politikaları özellikleri ve denetimi
VI. Sonuç ve Değerlendirmeler

Kaynak : RiskActive Eğitim Kurumu, 2007

Tablo 2.4'de görüldüğü üzere sadece risk yönetimi üzerine yapılan eğitimin, risk yönetimi konusundaki başlıkları da piyasa riski, kredi riski ve operasyonel risk üzerinedir. Operasyonel risk ile ilgili eğitim faaliyetinin yapılmış olması operasyonel risk eğitiminin önemini de ortaya koymaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BANKALARIN OPERASYONEL RİSK SÜREÇLERİ YÖNETİMİ KONUSUNDA EĞİTİM İHTİYAÇLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde Türk bankacılık sektörü çalışanlarının, operasyonel risk süreçleri yönetiminde eğitim ihtiyaçları değerlendirilmeye çalışılacaktır. Hatırlanacağı üzere çalışmanın teorik bölümünde; operasyonel risk süreçlerinin yönetimi ve operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyacı konuları incelenmiştir. Bu doğrultuda operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyacının önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise, banka personellerine yönelik yapılan anket çalışmasının bulgularına dayanılarak, operasyonel risk yönetiminde banka personellerinin ve Türk bankacılık sektörünün eğitim ihtiyaçları ile ilgili bir görüş elde edilmeye çalışılacaktır.

3. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların etkin ve zamanlı risk yönetimleri hem banka için hem de genel olarak Türk bankacılık sektörü için çok büyük öneme sahiptir. Tüm bunların yanında önemi ve etkileri son yıllarda çok büyük bir noktaya ulaşmış operasyonel risk süreçlerinin de yönetimi çok önemlidir. Yapısı itibariyle önceden tahmin edilemeyen ve son derece yıkıcı sonuçlar doğurabilen operasyonel riskin iyi yönetilmesi, risk yönetimi ve banka personelinin bu alanda yeterli bilgiye sahip olmasını gerektirmektedir.

Bu doğrultuda banka risk yönetimlerinin ve banka çalışanlarının operasyonel risk süreçleri konusunda eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi hedeflenmektedir.

Bankacılık Sektörü yapısı ve işleyişi itibariyle son derece kırılgan bir sektördür. Bankacılık sektöründe meydana gelebilecek küçük yapıdaki dalgalanmalar

veya başarısızlıklar, hem mali sektörleri hem de reel sektörleri çok kısa zamanda ve olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bu durum da çok büyük krizlerin tetikleyicisi olabilmektedir. Yaşanılan krizlerin ardından tüm dünya finansal sektörleri operasyonel risk konusunda çalışmaları genişletmiş, çeşitli önlemlere başvurmuş ve özellikle banka personelinin eğitimine önem vermiştir.

Her türlü insan hatasından, süreç yanlışlıklarından ve hesap edilemeyecek doğal olaylardan meydana gelebilecek operasyonel riskin etkilerini en aza indirmek, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de çalışmaların genişletilmesine, piyasa yapısı itibariyle önlemler alınmasına ve banka yöneticilerinin ve çalışanlarının bu konu hakkında iyi eğitilmesine bağlıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada test edilecek hipotezler şunlardır:

Hipotez 1. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile çalışılan pozisyon arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile pozisyonlardaki çalışma süreleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 3. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile “operasyonel risk yönetimi için mevcut yasal düzenlemeler yeterli düzeydedir” düşüncesi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 4. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile “denetim otoritelerinin operasyonel risk yönetimi konusundaki düzenlemelerinin bankacılık eğitimi ihtiyacını ortaya çıkardığı” düşüncesi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılma ile risk yönetiminde finansal olmayan göstergelerin kullanılması arasında bir ilişki vardır.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma Türk Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren ve faaliyetleri nedeniyle banka olarak adlandırılan kamu bankaları ve özel sektör bankalarını kapsamaktadır. Bu araştırmanın evrenini Türk Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren, şube sayıları itibariyle Türkiye’de 200’den fazla şubesi olan ve toplam aktif büyüklükleri 5.000.000.000 YTL’den büyük olan 13 bankanın Ankara ilindeki şubelerinde görevli olan şube müdürleri ve operasyon şefleri oluşturmaktadır. TBB’nin 30.06.2007 tarihi itibariyle aktif büyüklükleri ve şube sayıları bakımından banka sıralaması yapılan 13 banka Tablo 3.1.’de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Araştırma Kapsamında Ankara’da Şubelerinde Anket Çalışması Yapılacak Bankaların Türkiye’de Toplam Aktif Büyüklükleri ve Şube Sayıları

Banka	Toplam Aktifler (Bin YTL)	Şube Sayısı
Türkiye İş Bankası A.Ş	76.889.478	918
Türkiye Ziraat Bankası A.Ş	75.840.585	1.247
Akbank T.A.Ş	66.459.551	692
Türkiye Garanti Bankası A.Ş	57.492.868	519
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş	47.803.448	636
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O	39.195.460	317
Türkiye Halk Bankası A.Ş	36.876.194	585
Finans Bank A.Ş	17.929.316	352
Denizbank A.Ş	12.125.170	291
Oyak Bank A.Ş	11.718.223	362
HSBC Bank A.Ş	11.063.479	217
Türk Ekonomi Bankası	9.587.381	233
Fortis Bank A.Ş	8.441.961	243
Toplam		6612

Kaynak: TBB, 30.06.2007

Ankara ilinde bulunan banka şubelerinde tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 13 adet banka şubesinde anket uygulanmıştır. Anket, bu şubelerdeki şube müdür ve şeflerden aktif çalışan 96'sına dağıtılmış, bunların 88'inden cevap alınmıştır.

Ankete katılan 88 kişinin anketinden 4'ü çeşitli nedenlerle (eksik doldurma, boş bırakma, yanlış doldurma vb.) değerlendirme kapsamına alınmamıştır. Bu nedenle, uygulama sonucunda cevap alınabilen 84 anket değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Araştırmaya katılım oranı % 87,5'dir (84/96).

Bu şekilde bir örneklem alınmasının nedeni banka büyüklükleri ve banka şube sayıları ile muhtemel operasyonel risk süreçlerinin büyüklüğü arasında bir ilişkinin olması, bu ilişkinin de operasyonel risk süreçlerinde eğitim ihtiyacını etkileyeceği düşüncesidir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Ek-1'de örneği verilen, "Türk Bankacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Bankaların Operasyonel Risk Süreçleri Yönetimi Konusunda Eğitim İhtiyaçlarını Belirlemeye Yönelik Alan Araştırması" ile ilgili anket formu kullanılmıştır. Anket sonuçlarını düzenlemek için SPSS 13 İstatistik Paket Programı kullanılmıştır.

Bu anket formu 21 sorudan ve iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel bilgileri almaya yönelik çok seçenekli sorular sorulmuştur

Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların operasyonel risk yönetimine ve eğitim ihtiyacına yönelik görüş ve tutumlarına yönelik sorular 5'li Likert Ölçeği'ne göre kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyor şeklinde olumludan olumsuzla doğru düzenlenmiştir.

Anket sorularına verilen cevapların dağılım aralıklarını belirlemek amacıyla; kesinlikle katılıyorum +2, katılıyorum +1, kararsızım 0, katılmıyorum -1 ve kesinlikle katılmıyorum -2 olarak puanlanacak ve her anket sorusu için cevapların hangi dağılım aralığında çıktığı açıklanacaktır. Ayrıca SPSS 13 İstatistik Paket Programı sayesinde sorulara verilen cevapların dağılımları da tablolar aracılığıyla açıklanacaktır.

Anketin araştırmacı tarafından hazırlanması ve geliştirilmesinde konu alanı uzmanlarının görüşleri ve önerileri yanında, konu alanı ile ilgili literatür incelenmiştir. Anketin dağıtımı ve toplanması araştırmacı tarafından bizzat yapılmıştır.

Ortaya konan hipotezlerin analizinde ki-kare (chi-square) testinden yararlanılmış, farkın anlamlılığı 0,05 düzeyinde yorumlanmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma sonuçlarına geçmeden önce vurgulanması gereken hususları açıklamakta fayda vardır. Her sosyal nitelikli araştırmada olduğu gibi araştırmamızda da bir takım sınırlılıklar bulunmaktadır.. Bu sebepten dolayı varacağımız sonuçlar ve bunlara dayalı olarak yapılacak yorumların ihtiyatla ve dikkatle kullanılması gerekir.

Araştırmamız Ankara’da bankacılık sektöründe faaliyette bulunan 13 banka şubesi ve bu şubelerdeki şube müdürleri ve banka operasyon şeflerinden elde edilen verilerle sınırlıdır. Yine bu araştırma Ankara İlindeki banka şube müdürleri ve banka operasyon şefleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak bu banka şubeleri ve bölgenin geneli temsil etme yeteneklerinin son derece sınırlı olduğu ifade edilebilir.

Bu araştırma genel olarak banka şube müdürleri ve banka şube operasyon şeflerinin operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyaçları hakkında düşünceleri arasında bir takım yargılarda bulunmaya imkan verebilir. Bu yargılara varmakta da oldukça dikkatli ve ihtiyatlı olmak gerekir.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırmanın bulguları değerlendirilirken ankete katılanların özellikleri ve operasyonel risk yönetimi eğitimi ile ilgili görüş ve tutumları ayrı başlıklarda değerlendirilecektir.

3.6.1. Ankete Katılanların Özellikleri

Ankete cevap veren deneklere amaçlarımız açısından niteliklerini tespit etmek amacıyla 13 (onüç) adet soru yöneltilmiştir. Bu grup sorular ankete katılanların banka pozisyonlarındaki görevlerini, pozisyonlardaki çalışma sürelerini, risk yönetimi konularındaki önceliklerini belirlemeye yöneliktir.

Anketin “çalıştığınız kurumda pozisyonunuz nedir?” şeklindeki birinci sorusuna verilen cevapların dökümü Tablo 3.2.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Banka Pozisyon Dağılımları

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Şef	72	85,7
Müdür	12	14,3
Toplam	84	100,0

Tablo 3.2.’de görüldüğü üzere soruyu cevaplandıran 84 kişiden 12’sinin şube müdürü, 72’sinin de şube operasyon şefi olduğu görülmektedir. Oransal olarak ankete katılanların % 14,3’ü şube müdürü, % 85,7’si ise şube operasyon şeflerinden oluşmaktadır.

Tablo 3.3.’de “kaç yıldır bankada bu pozisyonda çalışıyorsunuz” şeklindeki ikinci soruya verilen cevapların dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Araştırma Kapsamındaki Katılımcıların Pozisyonunda Çalışma Süreleri

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	51	60,7
5-10 yıl	20	23,8
10 yıl ve üzeri	13	15,5
Toplam	84	100,0

Tablo 3.3.'de de görüleceği gibi, araştırma kapsamındaki katılımcıların %60,7'si pozisyonlarında 1-5 yıl süreyle, %23,8'i pozisyonlarında 5-10 yıl süreyle, %15,5'i pozisyonlarında 10 yıl ve daha üzeri sürelerde çalışmaktadırlar. Burada dikkat çeken en önemli nokta pozisyonlarda çalışma süreleri bakımında %60,7'lik orana sahip olan 1-5 yıl seçeneğinin en yüksek orana sahip olmasıdır. Bu durum banka personellerinin çoğunun pozisyonlarda büyük tecrübe sahibi olmadığını göstermektedir.

Anketin “bankaların maruz kalabilecekleri en önemli finansal risk sizce hangisidir?” şeklindeki üçüncü sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Katılımcılara Göre En Önemli Finansal Risk Türleri

Risk Türü	Frekans	Yüzde (%)
Piyasa Riski	35	41,7
Kredi Riski	33	39,3
Operasyonel Risk	9	10,7
Likite Riski	7	8,3
Toplam	84	100,0

Tablo 3.4.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan 84 kişiden 35'i piyasa riskini en önemli finansal risk olarak tanımlarken, 33'ü de kredi riskini en önemli finansal risk olarak tanımlamaktadır. Ankete katılanların 7'si likitide riskini, 8'i de operasyonel riski en önemli finansal risk olarak görmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların hiçbirisi diğer seçeneğini işaretlememiştir.

Araştırmamızın teorik bölümünde operasyonel riskin kredi riski ve piyasa riskine oranla daha az önemli görüldüğünü belirtmiştik. Tabloda ortaya çıkan sonuç bu görüşümüzü de doğrulamaktadır. Ankete katılanların %81'i piyasa veya kredi riskini en önemli finansal risk olarak görürken, operasyonel riski en önemli finansal risk olarak görenlerin oranı sadece %10,7'dir.

Anketin “operasyonel risk süreçlerinin yaşanmasında en etkili unsur hangisidir?” şeklindeki dördüncü sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.5.'de gösterilmiştir

Tablo 3.5. Katılımcıların Operasyonel Risk Kaynakları Hakkındaki Düşünceleri

Operasyonel Risk Kaynakları	Frekans	Yüzde (%)
Süreçlere İlişkin Riskler	34	40,5
Personelden Kaynaklanan Riskler	24	28,6
Sistem ve Teknoloji Riskleri	21	25,0
Dış Riskler	3	3,6
Yasal Riskler	2	2,4
Toplam	84	100,0

Tablo 3.5.'den de görüleceği üzere operasyonel risk süreçlerinin yaşanmasında, süreçlere ilişkin riskleri etkili görenlerin oranı % 40,5'dir.

Personelden kaynaklı riskleri etkili görenlerin oranı % 28,6, sistem ve teknoloji risklerini etkili görenlerin oranı ise % 25’dir.

Ankete katılanların % 40,5’inin operasyonel risk süreçlerinin yaşanmasında, süreçlere ilişkin risklerin etkili olduğu düşüncesi, katılımcıların farklı operasyonlar arasında yaşanması muhtemel iletişimsizlikten çekindiğini göstermektedir.

Anketin “operasyonel risk sürecinin etkin kontrolü için sizce en önemli unsurlar nelerdir?” şeklindeki beşinci sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.6.’da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Operasyonel Riskin Etkili Kontrolü İçin Düşünceleri

Operasyonel Riskin Kontrolü	Frekans	Yüzde (%)
Bankanın kendi bünyesinde etkili ve yeterli iç denetim yapması	48	57,1
Bankanın kendi bünyesinde risk politikası oluşturması	18	21,4
Bağımsız finansal ve iç kontrol fonksiyonlarının kullanılması	12	14,3
Operasyonel riskin sigortalıması, karşılık ayrılması ve reasürans.	6	7,1
Toplam	84	100,0

Tablo 3.6. da görüldüğü üzere katılımcıların %57,1’i operasyonel riskin etkin kontrolü için bankanın kendi bünyesinde etkili ve yeterli iç denetim yapmasının en önemli unsur olduğunu düşünmektedir. Bankanın kendi bünyesinde risk politikası oluşturması seçeneğini işaretleyenlerin oranı % 21,4, bağımsız finansal ve iç kontrol fonksiyonlarının kullanılması seçeneğini işaretleyenlerin oranı ise % 14,3’dür. Operasyonel riskin etkin kontrolü için etkili ve yeterli iç denetimin en önemli unsur olduğu düşüncesi bankaların iç kontrol sistemlerinin önemini de göstermektedir.

Anketin “etkin bir risk yönetimi için en önemli faktör sizce hangisidir?” şeklindeki altıncı sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.7.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Etkin Bir Risk Yönetimi Kontrolü İçin Gerekli Gördüğü Faktörler

Etkin Risk Yönetimi Faktörleri	Frekans	Yüzde (%)
Personelin eğitim ve bilgi düzeyi	37	44,0
İç denetim	26	31,0
Yönetici kadrosu	10	11,9
Teknolojik altyapı	9	10,7
Yazılı kanun ve prosedürler	2	2,4
Toplam	84	100,0

Tablo 3.7.’de de görüldüğü üzere etkin bir risk yönetimim için en önemli faktör olarak, personelin eğitim ve bilgi düzeyi görülmektedir (% 44). İç denetimi etkin risk yönetimi için gerekli görenlerin oranı ise %31’dir.

Etkin bir risk yönetimi için personelin eğitim ve bilgi düzeyinin önemli olduğunu düşünen % 44’lük kesim bankacılık eğitiminin de önemini ortaya koymaktadır.

Anketin “performans ölçümü ve risk yönetiminde finansal olmayan göstergelerden hangisi sizin için daha önemlidir?” şeklindeki yedinci sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.8.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Finansal Olmayan Göstergelerin Kullanımı Konusunda Düşünceleri

Finansal Olmayan Gösterge	Frekans	Yüzde (%)
Çalışanların Verimliliği	44	52,4
Müşteri Memnuniyeti	23	27,4
Pazar Payı	17	20,2
Toplam	84	100,0

Tablo 3.8’de de görüldüğü üzere performans ölçümünde ve risk yönetiminde finansal olmayan göstergelerden çalışanların verimliliği şikkını işaretleyenlerin oranı % 52,4’dür. Müşteri memnuniyeti şikkını işaretleyenlerin oranı % 27,4, pazar payı şikkını işaretleyenlerin oranı ise % 20,2’dir.

Çalışanların verimliliği şikkını işaretleyenlerin %52’4’lük oranı performans ölçümü ve risk yönetiminde banka personelinin eğitim seviyesinin ve verimliliğinin de önemini ortaya koymaktadır.

Anketin, “ operasyonel risk yönetimi ile ilgili bir eğitim aldınız mı?” şeklindeki sekizinci sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.9.’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Operasyonel Risk Yönetimi İle İlgili Eğitim Alanların Oranı

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	35	41,7
Hayır	49	58,3
Toplam	84	100,0

Tablo 3.9.’da görüldüğü üzere operasyonel risk ile ilgili eğitim alanların oranı % 41,7’dir. Operasyonel risk yönetimi ile ilgili eğitim almayanların oranı da

%58,3'dür. Bu oran operasyonel risk yönetiminde eğitimin yetersiz düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Anketimizde sadece operasyonel risk yönetimi ile ilgili bir eğitim almış olanlara sorulan “operasyonel risk yönetimi ile ilgili bir eğitim aldıysanız, eğitiminizi hangi kaynaktan aldınız?” şeklindeki 9. sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.10.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.10. Operasyonel Risk Yönetimi Konusunda Alınan Eğitimin Kaynakları

Operasyonel Risk Eğitiminin Kaynağı	Frekans	Yüzde (%)
Bankanın kendi bünyesinde verdiği eğitim	20	54,2
TBB'ce uygulanmakta olan eğitim	9	25,7
Yurt içinde uygulanan diğer eğitim programları	6	20,1
Toplam	35	100,0

Tablo 3.10'da da görüldüğü üzere operasyonel risk yönetimi ile ilgili eğitim alanların % 54,2'si bu eğitimi bankalarının kendi bünyesinde verdiği eğitim kaynaklarından almışlardır. TBB'ce uygulanmakta olan eğitimlerden operasyonel risk eğitimi alanların oranı %25,7dir. Yurt içinde uygulanan diğer eğitim programlarından operasyonel risk eğitimi alanların oranı ise %20,1'dir.

Tabloda da görüldüğü üzere, operasyonel risk eğitimi ile ilgili bankalar kendi bünyelerinde hazırladıkları eğitim programları ile eğitim eksikliklerini gidermeye çalışmaktadırlar. Bu durum da hizmet içi eğitimin Türk Bankacılık Sektöründe daha fazla kullanıldığını göstermektedir.

3.6.2. Katılımcıların Operasyonel Risk Yönetimine ve Eğitim İhtiyacına Yönelik Görüş Ve Tutumları

Anketin 10'dan 21'e kadar olan soruları, genel olarak katılımcıların operasyonel risk yönetimine ve eğitim ihtiyacına yönelik görüş ve tutumlarını ortaya koymak amacıyla sorulmuştur.

Anketin, “operasyonel risk yönetimi ile ilgili mevcut yasal düzenlemeler yeterli düzeydedir” şeklinde görüş bildiren 10. sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar Tablo 3.11.'de gösterilmiştir

Tablo 3.11. Katılımcıların ORY İle İlgili Mevcut Yasal Düzenlemeler Hakkındaki Düşünceleri

Mevcut Yasal Düzenlemelerin Yeterli Olduğu Düşüncesi	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	1	1,2	
Katılıyorum	37	44,0	
Kararsızım	29	34,5	
Katılmıyorum	17	20,2	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = 0,32$

Tablo 3.11.'de de görüldüğü üzere operasyonel risk yönetimi ile ilgili mevcut yasal düzenlemeler yeterlidir düşüncesine katılıyorum diyen katılımcı sayısı 37'dir. Katılmıyorum şeklinde görüş bildiren katılımcıların sayısı ise 17'dir. Mevcut yasal düzenlemeler yeterlidir görüşüne herhangi bir şekilde fikir belirtmeyen ve kararsız kalan katılımcı sayısı ise 29'dur.

% 34,5 oranında kararsızın olması, operasyonel risk yönetimi ile ilgili mevcut yasal düzenlemeleri takip etmeyen katılımcı sayısının yüksek bir orana sahip

olduğunu göstermektedir. Bu oran aslında operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyacının yüksek oranda olduğunun da göstergesidir.

Anketin 10. sorusuna verilen cevaplarda dağılım 0,32 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “kararsızım” ve “katılıyorum” arasında “kararsızım” cevabına daha yakın bir görüşü yansıtmaktadır.

Anketin, “bankamızın operasyonel risk yönetimi ile ilgili çalışmaları riskleri önleme adına yeterlidir” şeklinde görüş bildiren 11. sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar Tablo 3.12.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Bankalarının ORY İle İlgili Çalışmaları Hakkındaki Düşünceleri

Bankanın ORY ile İlgili Çalışmalarının Yeterli Olduğu Düşüncesi	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	4	4,8	
Katılıyorum	59	70,2	
Kararsızım	12	14,3	
Katılmıyorum	9	10,7	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = 0,61$

Tablo 3.12.’de de görüldüğü üzere çalıştıkları bankaların ORY düzenlemelerini yeterli görenlerin oranı %70,2’dir. Yetersiz bulanların oranı ise %10,7’dir. Çalıştıkları bankaların ORY düzenlemeleri hakkında olumlu ya da olumsuz görüş bildirmeyenlerin oranı ise sadece %14,3’dür.

Anketin 11. sorusuna verilen cevaplarda dağılım 0,61 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “kararsızım” ve “katılıyorum” arasında “katılıyorum” cevabına daha yakın bir görüşü yansıtmaktadır.

11. soruyu katılıyorum veya kesinlikle katılıyorum şeklinde cevaplayan 63 katılımcı vardır. Bu durum da personellerin, bankalarının ORY düzenlemelerini yeterli düzeyde bulduğunun kanıtıdır.

Anketin, “ORY sürecinde, süreçte yer alan personel ve birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları açık, anlaşılır ve süreçleri etkin olarak destekleyecek bir biçimde tanımlanmaktadır” şeklinde görüş bildiren 12. sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar Tablo 3.13.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Kendi Bankalarında ORY Sürecinde Görev ve Sorumluluk Düzenlemeleriyle İlgili Düşünceleri

ORY Sürecinde Görev ve Sorumlulukların Açıkça Düzenlendiği Düşüncesi	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	14	16,7	
Katılıyorum	48	57,1	
Kararsızım	15	17,9	
Katılmıyorum	7	8,3	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = 0,80$

Tablo 3.13.’de de görüldüğü üzere katılımcıların bankalarında, ORY sürecinde görev ve sorumlulukları açıkça düzenlendiği düşüncesine “katılıyorum” şeklinde cevap verenlerin oranı %57,1’dir. Bu soruya “katılmıyorum” şeklinde cevap verenlerin oranı ise sadece % 8,3’dür. Kararsız kalanların oranı ise % 17,9’dur.

12. soruyu “katılıyorum” veya “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevaplayan 62 katılımcı vardır. Bu durumda personellerin, bankalarının, ORY düzenlemelerini yeterli düzeyde bulduğuna inananların sayısı ile ORY sürecinde görev ve sorumlulukların açıkça düzenlendiği düşüncesine katılanların sayılarının büyük benzerlik göstermesi ankete verilen cevapların da tutarlı olduğunu göstermektedir.

Anketin 12. sorusuna verilen cevaplarda dağılım 0,80 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “kararsızım” ve “katılıyorum” arasında “katılıyorum” cevabına daha yakın bir görüşü yansıtmaktadır.

Anketin, “operasyonel risk türleri ve operasyonel risklere etki eden faktörler göz önünde bulundurulduğunda en temel ve belirleyici değişken insan unsurudur” şeklinde görüş bildiren 13. sorusunda verilen cevapların dağılımı Tablo 3.14.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Katılımcıların ORY Sürecinde En Önemli Değişkeni İnsan Unsuru Olarak Görme Düşüncesi

ORY Sürecinde İnsan Unsurunun En Önemli Değişken Olduğu Düşüncesi	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	33	39,3	
Katılıyorum	42	50,0	
Kararsızım	5	6,0	
Katılmıyorum	4	4,8	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = 1,24$

Tablo 3.14.’de de görüldüğü üzere ORY sürecinde en temel ve belirleyici değişkenin insan unsuru olduğu düşüncesine “katılıyorum” şeklinde cevap verenlerin oranı % 50 iken “kesinlikle katılıyorum” şeklinde cevap verenlerin oranı ise %39,3’dür.

Ortaya çıkan % 89,3'lük büyük oran insan unsurunun operasyonel risk yönetiminde ne kadar önemli görüldüğünün düşüncesidir. Bu soruda ortaya çıkan sonuç, çalışmamızın teorik bölümünde ortaya konan düşüncelerin de doğruluğunu kanıtlar niteliktedir.

Anketin 13. sorusuna verilen cevaplarda dağılım 1,24 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “katılıyorum” ve “ kesinlikle katılıyorum” arasında “katılıyorum” cevabına daha yakın bir görüşü yansıtmaktadır.

Anketin, “bankacılık ile ilgili okulda aldığımız eğitim, bankamız tarafından verilen eğitimden daha faydalıdır” şeklinde görüş bildiren 14. sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.15.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Katılımcıların Okuldan Aldıkları Eğitimin Banka Tarafından Verilen Eğitimden Daha Faydalı Olduğu Düşünceleri

ORY Sürecinde İnsan Unsurunun En Önemli Değişken Olduğu Düşüncesi	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	2	2,4	
Katılıyorum	16	19,0	
Kararsızım	4	4,8	
Katılmıyorum	36	42,9	
Kesinlikle Katılmıyorum	26	31,0	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = -0,80$

Tablo 3.15.’de de görüldüğü üzere “Bankacılık ile ilgili okuldan aldığımız eğitim, bankamız tarafından verilen eğitimden daha faydalıdır” görüşüne katılımcılardan 36’sı “katılmıyorum” cevabını vermişlerdir. Yine katılımcılardan 26’sı “kesinlikle katılmıyorum” şikkını işaretlemişlerdir. Katılımcıların 16’sı ise “katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Bu soruya “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” cevabını veren % 73,9’luk oran son derece büyük bir orandır. Katılımcıların çoğu bankacılık ile ilgili okullarından aldıkları eğitimi yetersiz görmektedirler.

Anketin 14. sorusuna verilen cevaplarda dağılım -0,81 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “kararsızım” ve “katılmıyorum” arasında “katılmıyorum” cevabına daha yakın bir görüşü yansıtmaktadır.

Çalışmamızın teorik bölümünde belirttiğimiz üzere, banka personellerinin bankacılık eğitimlerini okuldan ayrıldıktan sonra da devam ettirmeleri çok önemlidir. Tabloda ortaya çıkan sonuç bu fikrimizi destekler niteliktedir.

Anketin, “bankamızın bize yönelik uygulamış olduğu hizmet içi eğitim amacına ulaşmaktadır” şeklinde görüş bildiren 15. sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.16.’da gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Katılımcıları Bankaları Tarafından Verilen Hizmet İçi Eğitimin Faydalılığı Hakkındaki Düşünceleri

Hizmet İçi Eğitimin Faydalı Olduğu Düşüncesi	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	4	4,8	
Katılıyorum	59	70,2	
Kararsızım	12	14,3	
Katılmıyorum	7	8,3	
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,4	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = 0,66$

Tablo 3.16.'da da görüldüğü üzere bankaca verilen hizmet içi eğitimleri faydalı ve amaca uygun olarak görenlerin toplam oranı % 75'dir. Bu konuda kararsız olanların oranı ise % 14,3'dür.

Bankaca verilen hizmet içi eğitimi amacına uygun olarak görenlerin yüksek oranı, katılımcıların okuldan aldıkları bankacılık ile ilgili eğitimleri, banka bünyesinde verilen hizmet içi eğitimlere göre yetersiz bulanların oranıyla büyük benzerlik göstermektedir. Bu durumda katılımcıların anketi yanıtlarken tutarlılık içinde olduğunu göstermektedir.

Anketin 15. sorusuna verilen cevaplarda dağılım 0,66 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “kararsızım” ve “katılıyorum” arasında “katılıyorum” cevabına daha yakın bir görüşü yansıtmaktadır.

Anketin, “denetim otoritelerinin operasyonel risk konularındaki düzenlemelerine hızlı adaptasyon süreci, risk yönetimi ve bankacılık eğitimi açısından oldukça önemlidir” şeklinde görüş bildiren 16. sorusuna verilen cevapların dağılımı tablo 3.17.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Katılımcıların ORY Düzenlemelerine Adaptasyonun Önemliliği Üzerine Düşünceleri

Düzenlemelere Hızlı Adaptasyon Önemlidir Düşüncesi	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	9	10,7	
Katılıyorum	67	79,8	
Kararsızım	7	8,3	
Katılmıyorum	1	1,2	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = 1,00$

Tablo 3.17.’de de görüldüğü üzere denetim otoritelerinin operasyonel risk yönetimi düzenlemelerine hızlı adaptasyon sürecinin önemli olduğunu düşünenlerin genel oranı % 90,5’dir. Bu durum çalışmamızın teorik bölümünde ortaya koyduğumuz denetim otoritelerinin düzenlemelerine hızlı adaptasyon, operasyonel risk yönetiminin başarısı üzerinde çok önemlidir, düşüncesini doğrulamaktadır.

Anketin 16. sorusuna verilen cevaplarda dağılım 1 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “katılıyorum” cevabına yakın bir görüşü yansıtmaktadır

Anketin, “ operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran ana unsurlardan birisi de denetim otoritelerinin sürekli yenilenen düzenlemeleridir” şeklinde görüş bildiren 17. sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.18.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18. Katılımcıların Denetim Otoritelerinin Düzenlemelerinin Bankacılık Eğitimine Etkisi Hakkındaki Düşünceleri

Denetim Otoritelerinin ORY Düzenlemelerinin Bankacılık Eğitimine Olumlu Etkisi	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	24	28,8	
Katılıyorum	22	26,2	
Kararsızım	26	30,4	
Katılmıyorum	8	9,6	
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,8	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = 0,61$

Tablo 3.18.’de de görüldüğü üzere “denetim otoritelerinin sürekli yenilenen düzenlemeleri, bankacılık eğitimi ihtiyacını ortaya çıkaran ana unsurlardan biridir” düşüncesi katılımcıların % 55’inin desteklediği bir düşüncedir. Denetim otoritelerinin düzenlemelerinin, bankacılık eğitime etkisi konusunda kararsız olanların oranı %30,4’dür.

Öte yandan Tablo 3.17 ve Tablo 3.18.’deki cevapların dağılımı denetim otoritelerinin düzenlemelerinin önemli olduğu düşüncesini ortaya koymaktadır. Çalışmamızın ikinci bölümünde, denetim otoritelerinin düzenlemelerinin bankacılık eğitimi açısından oldukça önemli olduğu belirtilmişti. Katılımcıların bu soruya verdikleri cevaplar, çalışmamızın teorik bölümünde yer alan görüşümüzü destekler niteliktedir.

Anketin 17. sorusuna verilen cevaplarda dağılım 0,61 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “kararsızım” ve “katılıyorum” arasında “katılıyorum” cevabına daha yakın bir görüşü yansıtmaktadır.

Anketin, “yönetici kadrosunun akademik yetişmişliğiyle beraber, operasyonel risk yönetimi konusunda özel eğitim almış olmaları da gerekmektedir.” şeklinde görüş bildiren 18. sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.19.’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.19. ORY’ de Yönetici Kadrosunun Özel Eğitiminin Gerekliliği
Konusunda Katılımcıları Düşünceleri**

Yönetici Kadrosunun ORY Konusunda Özel Eğitim Almış Olması Gerekliliği Düşüncesi	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	38	45,2	
Katılıyorum	31	36,9	
Kararsızım	11	13,1	
Katılmıyorum	4	4,8	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = 1,23$

Tablo 3.19.’da da görüldüğü üzere “operasyonel risk yönetiminde yönetici kadrosunun akademik yetişmişliği ile birlikte özel eğitim almış olmaları gerekir”

görüşüne “kesinlikle katılıyorum” cevabını verenlerin oranı % 45,2 , “katılıyorum” cevabını verenlerin oranı ise % 36,9’dur.

Yönetici kadrosunun akademik yetişmişliğiyle beraber operasyonel risk yönetimi konusunda özel eğitim almış olmaları gerektiği düşüncesine genel olarak katılanların oranı % 82,1’dir.

Anketin 18. sorusuna verilen cevaplarda dağılım 1,23 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” arasında “katılıyorum” cevabına daha yakın bir görüşü yansıtmaktadır

Anketin, “operasyonel risk sürecini iyi yönetebilmek ve de iyi sonuçlar alabilmek için iyi ve eğitilmiş bir yönetici kadrosu şarttır” şeklinde görüş bildiren 19. sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.20.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.20. Katılımcıların ORY Sürecinde Yönetici Kadrolarının Eğitimi Hakkında Düşünceleri

İyi ve Eğitilmiş Yönetici Kadrosunun Gerekliliği	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	41	48,8	
Katılıyorum	31	36,9	
Kararsızım	9	10,7	
Katılmıyorum	3	3,6	
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = 1,35$

Tablo 3.20.’de de görüldüğü üzere “operasyonel risk yönetimi sürecinde süreci iyi yönetebilmek için iyi ve eğitilmiş bir yönetici kadrosu şarttır” düşüncesini “kesinlikle katılıyorum” cevabını verenlerin oranı % 48,8’dir. Bu düşüncayı

“katılıyorum” şeklinde cevaplayanların oranı % 36,9 iken “kararsız” olduğunu belirtenlerin oranı ise % 10,7’dir.

Operasyonel risk yönetimi sürecinde süreci iyi yönetebilmek için iyi ve eğitilmiş bir yönetici kadrosunun gerekliliğine inananların genel oranı % 75,7’dir.

Anketin 19. sorusuna verilen cevaplarda dağılım 1,35 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” arasında “katılıyorum” cevabına daha yakın bir görüşü yansıtmaktadır

Anketin “operasyonel risk yönetimi ile ilgili bankamızca verilen eğitim yeterlidir” şeklinde görüş belirten 20. sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.21. Katılımcıların, Bankalarınca Verilen ORY İle İlgili Eğitimin Yeterliliği Konusundaki Düşünceleri

Bankaca Verilen ORY Eğitiminin Yeterliliği Düşüncesi	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	7	8,3	
Katılıyorum	48	57,1	
Kararsızım	20	23,8	
Katılmıyorum	7	8,3	
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,4	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = 0,63$

Tablo 3.21.’de de görüldüğü üzere “operasyonel risk yönetimi ile ilgili bankamızca verilen eğitim yeterlidir” düşüncesine “katılıyorum” şeklinde cevap verenlerin oranı % 57,1 “kesinlikle katılıyorum” şeklinde görüş bildirenlerin oranı % 8,3’dür. Soruda “kararsızım” şeklinde görüş bildirenlerin oranı ise % 23,8’dir.

Katılımcıların çalıştığı bankalarca operasyonel risk yönetimi ile ilgili aldığı eğitimi yeterli bulanların genel oranı %65,4'dür.

Anketin 20. sorusuna verilen cevaplarda dağılım 0,63 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “kararsızım” ve “katılıyorum” arasında “katılıyorum” cevabına daha yakın bir görüşü yansıtmaktadır

Anketin “operasyonel risk yönetimi ile ilgili Türk Bankacılık sektörünün verdiği eğitim yeterlidir.” şeklinde görüş belirten 21. sorusuna verilen cevapların dağılımı Tablo 3.22.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.22. Katılımcıların, Türk Bankacılık Sektörünün ORY Konusunda Verdiği Eğitimin Yeterliliği Konusundaki Düşünceleri

Sektörün ORY İle İlgili Verdiği Eğitimin Yeterliliği Düşüncesi	Frekans	Yüzde (%)	Dağılımın Ortalaması
Kesinlikle Katılıyorum	3	3,6	
Katılıyorum	8	9,5	
Kararsızım	35	41,7	
Katılmıyorum	34	40,5	
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4,8	
Toplam	84	100,0	$\bar{x} = -0,33$

Tablo 3.22.’de de görüldüğü üzere “Türk Bankacılık Sektörünün operasyonel risk yönetimi konusunda verdiği eğitim yeterlidir” düşüncesine % 40,5 “katılmıyorum” şeklinde cevap verirken, % 41,7’de “kararsızım” şeklinde görüş bildirmiştir. “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirenlerin oranı ise % 9,5’dir.

Türk Bankacılık Sektörünün operasyonel risk yönetimi ile ilgili verdiği eğitimim yetersiz olduğunu düşünenlerin genel oranı % 45,3’dür.

Anketin 21. sorusuna verilen cevaplarda dağılım – 0,33 olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama “kararsızım” ve “katılmıyorum” arasında “kararsızım” cevabına daha yakın bir görüşü yansıtmaktadır

3.6.3. Hipotezlerin Denenmesine Yönelik Olarak Yapılan Analizler

Hipotez 1. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılma ile çalışılan pozisyon arasında bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Testte kullanılan hipotezler aşağıdadır.

H_0 . Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile çalışılan pozisyon arasında bir ilişki yoktur.

H_1 . Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile çalışılan pozisyon arasında bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezin testinde Ki-Kare analiz yöntemi kullanılarak bir sonuca varmak mümkün olacaktır. Bu amaçla SPSS programı yardımıyla χ^2 değeri 0,357 olarak hesaplanmıştır.

$$\text{Serbestlik Değeri (SD)} = (\text{Sütun Sayısı} - 1) \times (\text{Satır Sayısı} - 1)$$

$$SD = (2 - 1) \times (2 - 1) = 1$$

Yukarıda 1 olarak bulunan serbestlik değeri ile 0,05 önem derecesinde χ^2 tablo değeri 3,841 olarak bulunmuştur. Hesaplanan χ^2 değeri, tablodaki χ^2 değerinden küçük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilecektir. Bunun doğal sonucu olarak da H_1 hipotezi reddedilecektir. Bu durumda operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılıp katılmama ile çalışılan pozisyon arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 3.23. Katılımcıların Banka Pozisyonları Ayrımına Göre Operasyonel Risk Eğitimi Alıp Almadıkları

Operasyonel Risk Yönetimi İçin Eğitim Alıp Almadığı	Katılımcıların Bankadaki pozisyonları			
	Şef		Müdür	
	Sayı	%	Sayı	%
Evet	30	41,7	6	50,0
Hayır	42	58,3	6	50,0

* s.d.=1; $\chi^2=0,347$; $p=0,064 > 0,05$

Tablo 3.23.'de de görüldüğü üzere katılımcıların operasyonel risk yönetimi için eğitim alıp almamaları ile çalıştıkları pozisyonlar arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

Hipotez 2. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile pozisyonlardaki çalışma süreleri arasında bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Testte kullanılan hipotezler aşağıdadır.

Ho. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile pozisyonlardaki çalışma süreleri arasında bir ilişki yoktur.

H₁. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile pozisyonlardaki çalışma süreleri arasında bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezin testinde Ki-Kare analiz yöntemi kullanılarak bir sonuca varmak mümkün olacaktır. Bu amaçla SPSS programı yardımıyla χ^2 değeri 2,652 olarak hesaplanmıştır.

Serbestlik Değeri (SD) = (Sütun Sayısı – 1) x (Satır Sayısı-1)

$$SD = (2 -1) x (3-1) = 2$$

Yukarıda 2 olarak bulunan serbestlik değeri ile 0,05 önem derecesinde χ^2 tablo değeri 5,991 olarak bulunmuştur. Hesaplanan χ^2 değeri, tablodaki χ^2 değerinden küçük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilecektir. Bunun doğal sonucu olarak da H_1 hipotezi reddedilecektir. Bu durumda operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılıp katılmama ile pozisyonlardaki çalışma süreleri arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 3.24. Katılımcıların Pozisyonlardaki Çalışma Süreleri Ayrımına Göre Operasyonel Risk Eğitimi Alıp Almamaları

Bankadaki Mevcut Pozisyonlarda Çalışma Süreleri	Operasyonel Risk Yönetimi Eğitimi Aldınız mı?			
	Evet		Hayır	
	Sayı	%	Sayı	%
1-5 Yıl	18	51,4	33	67,3
5-10 Yıl	11	31,4	9	18,4
10 yıl ve üzeri	6	17,2	7	14,3

* s.d.=2; $\chi^2=2,652$;p=0,079>0,05

Tablo 3.24.'de de görüldüğü üzere katılımcıların pozisyonlardaki çalışma sürelerine göre operasyonel risk yönetimi için eğitim alıp almaları arasında bir ilişki yoktur.

Hipotez 3. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile “operasyonel risk yönetimi için mevcut yasal düzenlemeler yeterli düzeydedir” düşüncesi arasında bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Testte kullanılan hipotezler aşağıdadır

Ho. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile “operasyonel risk yönetimi için mevcut yasal düzenlemeler yeterli düzeydedir” düşüncesi arasında bir ilişki yoktur.

H1. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile operasyonel “risk yönetimi için mevcut yasal düzenlemeler yeterli düzeydedir” düşüncesi arasında bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezin testinde Ki-Kare analiz yöntemi kullanılarak bir sonuca varmak mümkün olacaktır. Bu amaçla SPSS programı yardımıyla χ^2 değeri 12,016 olarak hesaplanmıştır.

$$\text{Serbestlik Değeri (SD)} = (\text{Sütun Sayısı} - 1) \times (\text{Satır Sayısı} - 1)$$

$$SD = (2 - 1) \times (3 - 1) = 2$$

Yukarıda 2 olarak bulunan serbestlik değeri ile 0,05 önem derecesinde χ^2 tablo değeri 5,991 olarak bulunmuştur. Hesaplanan χ^2 değeri, tablodaki χ^2 değerinden büyük olduğundan H1 hipotezi kabul edilecektir. Bunun doğal sonucu olarak da H0 hipotezi reddedilecektir.

Bu durumda operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılıp katılmama ile “operasyonel risk yönetiminde mevcut yasal düzenlemeler yeterlidir” düşüncesi arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.25. Katılımcıların, ORY Eğitimi Ayrımına Göre Mevcut Yasal Düzenlemelerin Yeterli Olduğu Düşüncesine Katılıp Katılmamaları

Mevcut Yasal Düzenlemelerin Yeterli Olduğu Düşüncesi	Operasyonel Risk Yönetimi Eğitimi Aldınız mı?			
	Evet		Hayır	
	Sayı	%	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	22	62,9	16	32,7
Kararsızım	6	17,2	23	46,9
Katılmıyorum	7	19,8	10	20,4

** s.d.=2; $\chi^2=12,016$; $p=0,022 < 0,05$

Tablo 3.26.'da da görüldüğü üzere operasyonel risk yönetimi için eğitim alanların büyük oranı “mevcut yasal düzenlemeler yeterlidir” derken, eğitim almayanların büyük oranı bu konu hakkında kararsız kalmışlardır. Bu durum operasyonel risk yönetimi eğitimi alan katılımcıların operasyonel risk için mevcut yasal düzenlemeleri yeterli bulduğunu gösterirken, operasyonel risk yönetimi eğitimi almayan katılımcıların mevcut yasal düzenlemeler konusunda kararsız kaldıklarını göstermektedir.

Hipotez 4. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile “denetim otoritelerinin operasyonel risk yönetimi konusundaki düzenlemelerinin bankacılık eğitimi ihtiyacını ortaya çıkardığı” düşüncesi arasında bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Testte kullanılan hipotezler aşağıdadır.

Ho. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile “denetim otoritelerinin operasyonel risk yönetimi konusundaki düzenlemelerinin bankacılık eğitimi ihtiyacını ortaya çıkardığı” düşüncesi arasında bir ilişki yoktur.

H₁. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile “denetim otoritelerinin operasyonel risk yönetimi konusundaki düzenlemelerinin bankacılık eğitimi ihtiyacını ortaya çıkardığı” düşüncesi arasında bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezin testinde Ki-Kare analiz yöntemi kullanılarak bir sonuca varmak mümkün olacaktır. Bu amaçla SPSS programı yardımıyla χ^2 değeri 16,856 olarak hesaplanmıştır.

$$\text{Serbestlik Değeri (SD)} = (\text{Sütun Sayısı} - 1) \times (\text{Satır Sayısı} - 1)$$

$$SD = (2 - 1) \times (3 - 1) = 2$$

Yukarıda 2 olarak bulunan serbestlik değeri ile 0,05 önem derecesinde χ^2 tablo değeri 5,991 olarak bulunmuştur. Hesaplanan χ^2 değeri, tablodaki χ^2 değerinden büyük olduğundan H₁ hipotezi kabul edilecektir. Bunun doğal sonucu olarak da H₀ hipotezi reddedilecektir.

Tablo 3.26. Katılımcıların, ORY Eğitimi Ayrımına Göre Denetim Otoritelerinin Düzenlemelerinin Bankacılık Eğitimine Olumlu Etkisi Üzerine Düşünceleri

Denetim Otoritelerinin ORY Düzenlemelerinin Bankacılık Eğitimine Olumlu Etkisi Düşüncesi	Operasyonel Risk Yönetimi Eğitimi Aldınız mı?			
	Evet		Hayır	
	Sayı	%	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	24	68,6	22	44,9
Kararsızım	5	14,3	21	42,6
Katılmıyorum	6	17,1	6	12,5
Kesinlikle Katılmıyorum				

** s.d.=2; χ^2 =16,856;p=0,0124<0,05

Tablo 3.26.'da görüldüğü üzere operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılma ile “denetim otoritelerinin operasyonel risk yönetimi konusundaki

düzenlemelerinin bankacılık eğitimi ihtiyacını ortaya çıkardığı” düşüncesi arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 5. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile risk yönetiminde finansal olmayan göstergelerin kullanılması arasında bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Testte kullanılan hipotezler aşağıdadır.

H_0 . Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile risk yönetiminde finansal olmayan göstergelerin kullanılması arasında bir ilişki yoktur.

H_1 . Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılım ile risk yönetiminde finansal olmayan göstergelerin kullanılması arasında bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezin testinde Ki-Kare analiz yöntemi kullanılarak bir sonuca varmak mümkün olacaktır. Bu amaçla SPSS programı yardımıyla χ^2 değeri 1,956 olarak hesaplanmıştır.

$$\text{Serbestlik Değeri (SD)} = (\text{Sütun Sayısı} - 1) \times (\text{Satır Sayısı} - 1)$$

$$SD = (2 - 1) \times (3 - 1) = 2$$

Yukarıda 2 olarak bulunan serbestlik değeri ile 0,05 önem derecesinde χ^2 tablo değeri 5,991 olarak bulunmuştur. Hesaplanan χ^2 değeri, tablodaki χ^2 değerinden küçük olduğundan H_0 hipotezi kabul edilecektir. Bunun doğal sonucu olarak da H_1 hipotezi reddedilecektir.

Tablo 3.27. Katılımcıların, ORY Eğitimi Ayrımına Göre Risk Yönetiminde Finansal Olmayan Göstergelerin Kullanılması Hakkındaki Düşünceleri

Finansal Olmayan Gösterge	Operasyonel Risk Yönetimi Eğitimi Aldınız mı?			
	Evet		Hayır	
	Sayı	%	Sayı	%
Pazar Payı	6	17,2	11	22,4
Çalışanların Verimliliği	20	57,1	24	49,0
Müşteri Memnuniyeti	9	25,7	14	28,6

* s.d.=2; $\chi^2=1,956$; $p=0,081 > 0,05$

Tablo 3.28.'de de görüldüğü üzere operasyonel risk yönetimi için eğitimlere katılma ile risk yönetiminde finansal olmayan göstergelerin kullanılması arasında bir ilişki yoktur. Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılan ya da katılmayan banka personellerinin verdikleri cevaplar büyük benzerlik göstermektedir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırma sonucuna göre, bankaların karşılaşılabilecekleri en önemli finansal riskler piyasa ve kredi riskleri olarak görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğu, operasyonel risk kaynağı olarak süreçlere ilişkin riskleri görmektedirler.

Yapılan ankete göre katılımcılar etkin bir risk yönetimi için en önemli faktör olarak personelin eğitim ve bilgi düzeyini görmektedirler. Ayrıca finansal olmayan göstergelerin kullanımında da çalışanların verimliliğinin önemli olduğunu düşünmektedirler.

Yapılan araştırmaya göre banka şube müdür ve şube şeflerinin çoğunluğunun operasyonel risk yönetimi ile ilgili bir eğitim almadığı ortaya çıkmıştır. Operasyonel risk yönetimi ile ilgili eğitim alan katılımcıların oranı % 41,7 düzeyindedir. Bu oran bankalarda operasyonel risk yönetimi ihtiyacı olduğunu da ortaya koymaktadır. Ayrıca operasyonel risk yönetimi eğitimi alanların büyük çoğunluğunun bu eğitimi bankaların kendi bünyelerinde verdikleri eğitimlerde aldıkları görülmüştür. Bu durum operasyonel risk eğitiminin önemli derecede hizmet içi eğitim yoluyla yapıldığını göstermektedir.

Katılımcıların operasyonel risk yönetimine ve eğitim ihtiyacına yönelik görüş ve tutumları da araştırma kapsamında faydalı bilgilere ulaşılmasını sağlamıştır. Araştırma sonucuna göre, operasyonel risk yönetimi ile ilgili mevcut yasal düzenlemelerin yeterli olduğu düşüncesine deneklerin % 44'lük bir kısmı katılırken, % 34,5'lik kısım bu konu hakkında kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Ortaya çıkan büyük kararsız oranı mevcut yasal düzenlemeler hakkında banka personellerinin bilgisi olmadığını göstermektedir.

Yapılan ankete göre katılımcıların büyük çoğunluğu kendi bankalarının bünyesinde operasyonel risk yönetimi ile ilgili çalışmaların yeterli olduğunu düşünürken, yine ankete katılanların büyük çoğunluğu operasyonel risk yönetimi

sürecinde bankalarının görev ve sorumlulukları açıkça ve anlaşılır bir şekilde düzenlediğini düşünmektedirler.

Yapılan ankette ortaya çıkan sonuçlardan bir tanesi de katılımcıların operasyonel risk yönetiminde en önemli unsur, insan unsuru olarak görmeleridir. Operasyonel risk yönetiminde insan unsurunun etkili olduğu düşüncesini cevaplayan deneklerin cevap dağılımı “katılıyorum” cevabına yakın çıkmıştır (1,24).

Yapılan araştırmada katılımcıların çok büyük bir çoğunluğunun, denetim otoritelerinin operasyonel risk yönetimi düzenlemelerine adaptasyonun büyük önem taşıdığını düşünmektedirler (1,00). Yine katılımcıların büyük çoğunluğu denetim otoritelerinin düzenlemelerinin operasyonel risk yönetimi eğitimi ihtiyacını ortaya çıkardığını düşünmektedirler (0,61).

Araştırma kapsamında katılımcıların büyük çoğunluğu (1,23) yönetici kadrolarının operasyonel risk yönetimi konusunda özel eğitimler almaları gerektiğini belirtirken, yine büyük bir oran (1,35) iyi ve eğitilmiş yönetici kadrolarının önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Banka personellerinin operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılması ile operasyonel risk yönetimi konusunda mevcut yasal düzenlemeler yeterlidir düşüncesi arasında bir ilişkinin olup olmadığını test ettiğimiz hipotezimizde ki-kare analizi sonucunda ortaya bir ilişkinin olduğu sonucu çıkmıştır.

Operasyonel risk yönetimi eğitimlerine katılma ile denetim otoritelerinin operasyonel risk yönetimi konusundaki düzenlemelerinin bankacılık eğitimini ortaya çıkardığı düşüncesi arasında bir ilişkinin olup olmadığını test ettiğimiz ki-kare analizinde eğitimlere katılma ile denetim otoritelerinin düzenlemelerinin bankacılık eğitimi ihtiyacı ortaya çıkardığı düşüncesi arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Türk bankacılık sektöründe operasyonel risk yönetimi eğitimi konusunda eğitim ihtiyacı vardır. Ortaya çıkan eğitim ihtiyacını, bankalar kendi bünyelerinde uyguladıkları hizmet içi eğitimlerle gidermeye çalışmaktadırlar. Operasyonel risk yönetimi eğitimi konusunda mevcut eğitim ihtiyacını gidermek ve daha donanımlı banka personelleri yetiştirmek için hizmet içi eğitimlere daha fazla önem verilmeli, bunun yanında profesyonel eğitim kurumlarından eğitim programları alınarak bankanın bünyesinde kullanılmalıdır. Aynı zamanda banka personelinin, profesyonel eğitim kurumlarının eğitimlerine ve TBB’nce uygulanmakta olan eğitimlere katılımının sağlanması için kolaylıklar sağlanmalıdır.

Operasyonel riskin etkin kontrolü için denetim otoriteleri sürekli ve eş zamanlı takip edilmeli, yapısal ve sektörel uyum konusunda çalışmalar hızlandırılmalıdır. Bunun yanında operasyonel riskin, bankadaki tek departmanla ilişkisinin olmadığı bilinmeli, departmanlar ve fonksiyonlar arası koordinasyon etkin olarak sağlanmalıdır.

Yasal açıdan bir değerlendirme yapmak gerekirse, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun emirleri ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’nun direktifleri önemsenmeli, yapılması gereken değişiklikler ve düzenlemeler derhal yerine getirilmelidir. Bu konuda Basel Bankacılık Komitesi’nin kararları da banka bünyelerine hızla uyarlanmalı, operasyonel risk yönetimi için kullanılacak asgari sermaye mutlaka hesaplanmalıdır.

Operasyonel risk yönetiminde yetkin, hazır ve donanımlı bankalar operasyonel risk süreçlerine yönelik tedbirleri zamanlı olarak alabilecekler, operasyonel risk süreçleri gerçekleşirse doğru sermaye yönetimi ve hızlı operasyonel risk yönetimi kararları ile zararın büyümeden önlenmesini sağlayacaklardır. Bunun yanında bankalar arası hızlı etkileşim neticesinde meydana gelebilecek büyük zararlar özelde bankanın genelde de Türk bankacılık sektörünün ve Türk ekonomisinin büyük kayıplar vermesi de engellenecektir. Bankaların eğitimli personeli ve doğru risk yönetimi kararları sadece bankanın faaliyetleri için değil, tüm bankacılık sektörü faaliyetlerinin düzgün olarak yürütülmesini sağlayacaktır

KAYNAKÇA

- AKGÜN, K (2007). Türk Bankacılık Sektöründe Operasyonel Risk Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- AKSEL, K. H. (2001). “Finansal Kurumlarda Operasyonel Riskin Ölçümü, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı 21.
- ALEXANDER, C. (2003). Operational Risk: Regulation, Analysis and Management, 2003
- ARIKAN, R. (2004). Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama, Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- AŞKUN, İ.C. (1978). İşgören, Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir
- BASEL KOMİTESİ (2001). Working Paper on the Regulatory Treatment of Operational Risk, 2001b
- BASEL KOMİTESİ (2002). The Quantitative Impact Study For Operational Risk, 2002a
- BASEL KOMİTESİ (2002). Operational Risk Data Collection Exercise, 2002b
- BASEL KOMİTESİ (2002). Sound Practices For the Management and Supervision of Operational Risk, 2002c
- BASEL KOMİTESİ (2003). “The New Basel Capital Accord” Consultative Document
- BASEL KOMİTESİ (2003). Operational Risk Consultative Document, 2003b
- BAYKAL, E. (2004). “İnsan Kaynağına Yatırım Yapan Bankalar Rekabette Öne Geçiyor” Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Ekim 2004.
- BDDK (2001). Bankaların İç Denetimi ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik,
- BDDK (2002). Bankaların İç Denetimi ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmeliğin Uygulanmasına İlişkin 1 Sayılı Tebliğ
- BOYACIOĞLU, M.(2002). “Operasyonel Risk ve Yönetimi”, Bankacılar Dergisi, Sayı:43, www.makalem.com

- CAN, E. (2004). Operasyonel Risk ve Yönetimi, Ankara: SPK Yayınları,
- ÇÖMLEKÇİ, F. (2001). Muhasebe ve İç Denetim, Eskişehir: Birlik Ofset
- DELOÏTTE & TOUCHE (2002). Risk Yönetimi Haber Bülteni, Sayı 5, Eylül/Ekim
- DOĞRU, C. ve AYDIN, D. (2004). “Operasyonel Riskin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi Üzerine Bir Deneme, Active Ekonomi Finans Dergisi, Mart-Nisan 2004
- FIKIRKOCA, M. (2003). Bütünsel Risk Yönetimi, Ankara: Kalder Yayınları,
- GEIGER, H. (2000). “Regulating and Supervising Operational Risk For Banks”
Institut für Schweizerisches Bankenverer, Working Paper, No:25
- HUSSAIN, A. (2000). Managing Operational Risk in Financial Markets,
Butterworth, Heinenemann, Oxford
- JORION, P. (2000). “Value at Risk: The Benchmark for Controlling Market Risk,
2nd Edition”, McGraw Hill Professional Book Group, Blacklick, OH, USA.
- JOVIC, D., PIAZ, J.-M. (2001). “Operational Risk Management als kritischer
Erfolgsfaktor für Banken”, Der Schweizer Treuhaender, 10/01.
- KARASAR, N. (2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- KAVAL, H. (2000). Bankalarda Risk Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi
- KAYAHAN, C. (2006). “Türev Piyasa Krizleri ve Barings Örneği”, Afyon Kocatepe
İ.İ.B:F Dergisi, Sayı 2.
- KECK, W., JOVIC, D. (1999). “Das Management von operationellen Risiken bei
Banken”, Der Schweizer Treuhaender 10/99.
- KING, J. L. (2001). Operational Risk Measurement and Modelling, John
Wiley&Sons Ltd. England
- KUPRIANOV, A. (1997). Edited by: SCHWARTZ Robert J. And SMITH Clifford
W., “Derivatives Debacles: Case Studies of Large Losses in Derivatives
Markets”, Derivatives Handbook, Risk Management and Control, Financial
Engineering, John Wiley & Sons, Inc., in United States of America.
- KUZUOĞLU, S. (1990). Eğitim Kavramı ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim
Faaliyetleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

- MARSHALL, C. L., (2001). Measuring and Managing Operational Risks in Financial Institutions, Tools, Techniques and Other Resources, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- MAZIBAŞ, M. (2003). “Operasyonel Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sistemi, İşletme Finans Dergisi, Şubat 2003
- MAZIBAŞ, M. (2005). “Operasyonel Risk Ölçümü; Kayıp Dağılımları Modellemesi”, BDDK Araştırma Raporu
- MAZIBAŞ, M. (2005). “Operasyonel Riske Basel Yaklaşımı: Risk Verilerine İlişkin Bir Değerlendirme” BDDK Çalışma Raporu
- MOODYS INVESTORS SERVICE (2002). “Bank Operational Risk Management More Than a Exercise in Capital Allocation and Los Data Gathering” Special Comment
- PEZIER, J. (2002). “Operasyonel Risk, Basel II ve Sonrası” Activeline Dergisi, Ekim 2002
- PIŞKİNOĞLU, A. (2003). “Operasyonel Risk Yönetiminde Yaşanan Son Gelişmeler” Activeline Dergisi, Aralık 2003
- ROTBURG, H. E. (1992). Risk Management in Financial Services, OECD, Paris
- SAKA, T. (2002). “Operasyonel Risk Ölçüm Tekniklerine Genel Bir Bakış”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı:25
- SERDAR, A. (2005). Bankacılıkta Riskler ve Risk Yönetimindeki Değişim Sürecinin Kriz Sonrası Türk Bankacılık Sisteminin Yapısı Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul
- TAPIERO, C.S. (2004). Riskj and Financial Management; Mathematical and Computational Methods, John Wiley & Sons, New Jersey
- TBB. (1999). 2000’li Yıllarda Türk Bankacılık Sektörü, Yayın No:211
- TBB. (2002). Finansal Yeniden Yapılandırma Programı
- TBB. (2004). “Operasyonel Risk Veri Tabanı”, Risk Yönetim Sistemleri ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu, Operasyonel Risk Alt Çalışma Grubu
- TBB. (2007). “Bankacılık Sektöründe İstihdam (1990- Mart 2007)”, Bankacılıktan Özel Başlıklar

- TBB. (2007). Eğitim Merkezi Seminerleri Eylül 2006-Haziran 2007 Dönemi Değerlendirmesi, Eğitim ve Tanıtım Grubu, Temmuz, 2007
- TEKER, D. ve ÜLENGÜN, B. (2005). Bankacılıkta Operasyonel Risk Ölçüm Modellerinin Türk Bankacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Bankaya Uygulanması”, İTÜ Dergisi, Aralık 2005, 13-24
- TEKER, D. (2006). Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi, İstanbul: Literatür Yayınları,
- ÖZDEMİR, D. S. (2005). Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Model Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ÖZPEK, H. B. (1991). Türkiye’de Bankacılık Eğitimi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, B.13
- YALVAÇ, F. (2002). Bankacılık Terimleri Sözlüğü, İstanbul: Kardeş Kitap ve Yayınevi,
- YILDIRIM, B. (2006). Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul

Ek-1

**TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN
BANKALARIN OPERASYONEL RİSK SÜREÇLERİ YÖNETİMİ
KONUSUNDA EĞİTİM İHTİYAÇLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK
ALAN ARAŞTIRMASI**

Sayın Yönetici,

Bu anket, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim dalında yapılan yüksek lisans tezinin veri tabanını oluşturmaya yöneliktir. Anket verileri gizli tutulacaktır. Anketi cevaplandırmak yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Cihan ARSLAN (Tez öğrencisi)

Prof. Dr. İrfan SÜER (Danışman)

ANKET SORULARI

1- Çalıştığınız kurumda pozisyonunuz nedir?

- ☐ Şube Müdürü ☐ Şef

2- Kaç yıldır bankada bu pozisyonda çalışıyorsunuz?

- ☐ 1-5 yıl ☐ 5- 10 yıl ☐ 10 yıl ve daha üzeri

3- Bankaların maruz kalabilecekleri en önemli finansal risk sizce hangisidir?

- ☐ Piyasa Riski ☐ Kredi Riski ☐ Diğer (lütfen yazınız)
☐ Likitide Riski ☐ Operasyonel Risk

.....

4- Operasyonel risk süreçlerinin yaşanmasında en etkili unsur hangisidir?

- ☐ Personelden kaynaklanan riskler ☐ Yasal riskler
☐ Sistem ve teknoloji riskleri ☐ Dış riskler
☐ Süreçlere ilişkin riskler ☐ Diğer (lütfen yazınız)

.....

5- Operasyonel risk sürecinin etkin kontrolü için sizce en önemli unsurlar nelerdir?

- ☐ Bankanın kendi bünyesinde risk politikası oluşturması.
- ☐ Bankanın kendi bünyesinde etkili ve yeterli iç denetim yapması.
- ☐ Bağımsız finansal ve iç kontrol fonksiyonlarının kullanılması.
- ☐ Operasyonel riskin sigortalanması, karşılık ayrılması ve reasürans.

6- Etkin bir risk yönetimi için en önemli faktör sizce hangisidir?

- ☐ Personelin eğitim ve bilgi düzeyi
- ☐ Yönetici kadrosu
- ☐ İç Denetim
- ☐ Teknolojik altyapı
- ☐ Yazılı kanun ve prosedürler
- ☐ Diğer (lütfen yazınız)

.....

7- Performans ölçümü ve risk yönetiminde finansal olmayan göstergelerden hangisi sizin için daha önemlidir?

- ☐ Banka personeli sayısı
- ☐ Müşteri memnuniyeti
- ☐ Pazar payı
- ☐ Diğer (lütfen yazınız)
- ☐ Çalışanların verimliliği

.....

8- Operasyonel risk yönetimi ile ilgili bir eğitim aldınız mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır (10. soruya geçiniz)

9- Operasyonel risk yönetimi ile ilgili eğitim aldıysanız, eğitiminizi hangi kaynaktan aldınız?

- ☐ Bankanın kendi bünyesinde verdiği eğitim
- ☐ TBB'nce uygulanmakta olan eğitimler
- ☐ Yurt içinde uygulanan diğer eğitim programları
- ☐ Yurtdışı eğitim programları

Operasyonel Risk Yönetimine ve Eğitim İhtiyacına Yönelik Görüş ve Tutumlar

	Kesinlikle katılıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
10-) Operasyonel risk yönetimi ile ilgili mevcut yasal düzenlemeler yeterli düzeydedir.					
11-) Bankamızın operasyonel risk yönetimi ile ilgili çalışmaları riskleri önleme adına yeterlidir.					
12-) Operasyonel risk yönetimi sürecinde, süreçte yer alan personel ve birimlerin görev, yetki ve sorumlulukları açık, anlaşılır ve süreçleri etkin olarak destekleyecek bir biçimde tanımlanmaktadır.					
13-) Operasyonel risk türleri ve operasyonel risklere etki eden faktörler göz önünde bulundurulduğunda en temel ve belirleyici değişken insan unsurudur.					
14-) Bankacılık ile ilgili okulda aldığımız eğitim, bankamız tarafından verilen eğitimden daha faydalıdır.					
15-) Bankamızın bize yönelik uygulamış olduğu hizmet içi eğitim amacına ulaşmaktadır.					
16-) Denetim otoritelerinin operasyonel risk konularındaki düzenlemelerine hızlı adaptasyon süreci, risk yönetimi ve bankacılık eğitimi açısından oldukça önemlidir.					
17-) Operasyonel risk yönetiminde eğitim ihtiyacını ortaya çıkaran ana unsurlardan birisi de denetim otoritelerinin sürekli yenilenen düzenlemeleridir.					

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
18-) Yönetici kadrosunun akademik yetişmişliğiyle beraber, operasyonel risk yönetimi konusunda özel eğitim almış olmaları da gerekmektedir.					
19-) Operasyonel risk sürecini iyi yönetebilmek ve de iyi sonuçlar alabilmek için iyi ve eğitilmiş bir yönetici kadrosu şarttır.					
20-) Operasyonel risk yönetimi ile ilgili bankamızca verilen eğitim yeterlidir.					
21-) Operasyonel risk yönetimi ile ilgili Türk Bankacılık sektörünün verdiği eğitim yeterlidir.					

Anket bitmiştir. Teşekkür ederiz.