T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

BANKALARDA OPERASYONEL RİSK BAZLI DENETİM VE TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

YILMAZ ÖKDEMİR

İstanbul, 2009

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

BANKALARDA OPERASYONEL RİSK BAZLI DENETİM VE TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

YILMAZ ÖKDEMİR

Danışman: PROF. DR. MÜNİR ŞAKRAK

İstanbul, 2009

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE DENETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi YILMAZ ÖKDEMİR nın BANKALARDA OPERASYONEL RİSK BAZLI DENETİM VE TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.07.2009 tarih ve 2009-12/34 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	**İmzası**
Tez Savunma Tarihi	: 02.12.2009	
1) Tez Danışmanı :	**PROF. DR. MÜNİR ŞAKRAK**	.....
2) Jüri Üyesi :	**PROF. DR. MEHMET EMİN ARAT**	.....
3) Jüri Üyesi :	**PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL**	.....

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Yılmaz Ökdemir
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Muhasebe Denetimi
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Münir Şakrak

Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Aralık 2009
Anahtar Kelimeler : Operasyonel Risk, Denetim, Operasyonel Risk Denetimi

ÖZET

Operasyonel riskler, bankacılık tarihi kadar eski bir risk türü olmasına rağmen, son yıllarda bankacılık otoritelerinin ilgisini çekmeye başlamıştır. Gün geçtikçe katlanarak artan operasyonel risk zararlarına, denetim otoriteleri de yabancı kalmamıştır. Ulaştığımız noktada, bu riskler özel olarak incelenmeye başlanmış, yasa ve mevzuatlardaki yerini almıştır. Bu çalışmada, operasyonel risklere "risklerin ölçümü veya risk için sermaye hesaplanması" açılarından değil, "denetim" açısından yaklaşılmıştır. Çalışma kapsamında, anket tekniği kullanılarak, Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların denetçileriyle, operasyonel risk bazlı denetimlerin tartışmalı noktalarının aydınlatılmasını amaçlayan bir araştırma yapılmıştır. Araştırma bulgularında, akademik çalışmaların, bankaların ve denetim otoritelerinin operasyonel risklere olan yaklaşımlarının eksik olduğu, "operasyonel riskler için sermaye hesaplanması" konusuna, sorunun tümü gibi yaklaşıldığı ortaya çıkmıştır. Operasyonel risk kayıplarına ilişkin problemin çözümünün, sermaye hesaplamakla çok bir ilgisinin bulunmadığı, bu risklerin engellenmesi için en etkili yolun, iç denetimin gelişmiş bir şekli olarak görebileceğimiz "operasyonel risk bazlı denetim" sistemi olduğu sonucu da çalışma kapsamında ortaya konulmuştur.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Yılmaz Ökdemir
Field	: Business Administration
Programme	: Accounting Auditing
Supervisor	: Professor Münir Şakrak
Degree Awarded and Date	: Master – December 2009
Keywords	: Operational Risk, Audit, Operational Risk Auditing

ABSTRACT

Operational risks, a type of risk although as old as banking history, has started to be of interest for banking authorities. Auditing authorities also have not stayed unaware of the damages of operational risks, increasing incrementally day by day. At the point we have reached, these risks started to be analyzed specifically and found their relevant places in the law and legislations. In this study, operational risks were approached, not from the "measuring of risks or calculation of capital for risks" point of view, but from the perspective of "auditing". By using the survey method within the scope of this study, a research was conducted with the auditors of the banks operating in Turkey under the purpose of enlightening the controversial points of risk based audits. It was revealed by the research findings that academic studies and the approaches of banks and auditing authorities to the operational risks were inadequate, and the issue of "calculation of capital for operational risks" was approached as if it is the entire problem itself. It is also set forth within the scope of the study that the solution to the problem related to the losses due to operational risk has little to do with capital calculation, and the most effective way to prevent such risks is the "operational risk based auditing", which we can consider as an advanced form of internal audits.

ÖNSÖZ

Son yıllarda bankaların gündemine oturan operasyonel risk zararları, yüz milyarlarca dolarla ifade edilen sayılara ulaşmıştır. Bu zararların çok hızlı bir şekilde katlanarak artıyor olması da, bankaların ve denetim otoritelerinin konuya ilişkin ilgilerini artırmıştır. Bu çalışmada operasyonel risklere, eksik bırakıldığı düşünülen "denetim" açısından yaklaşılmıştır. Çalışmanın "özgün" bir nitelik kazanması için fikirleriyle beni yönlendiren değerli hocam Prof. Dr. Münir ŞAKRAK ve tez kapsamında yapılan araştırmanın başlangıcından, bitişine kadar, önerileriyle bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Şahamet BÜLBÜL başta olmak üzere; Anket çalışmasının ilgililere ulaştırılmasını sağlayan Prof. Dr. Nuran Cömert DOYRANGÖL hocama, yardımları için Dr. Hakan ÇELENK'e, ankete bireysel yada kurumsal olarak destek veren bankalara ve değerli çalışanlarına, son olarak da anketleri ilgilere ulaştırmamda bana destek olan sınıf arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Yılmaz ÖKDEMİR

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iii
ŞEKİL LİSTESİ x
KISALTMALAR xii
GİRİŞ 1

BÖLÜM I
BANKACILIKTA RİSKLER VE OPERASYONEL RİSK

1.1. RİSK KAVRAMI 4
1.2. BANKACILIKTA RİSKLER 4
1.2.1. Kredi Riski 5
1.2.2. Piyasa Riski 6
1.2.2.1. Faiz Oranı Riski 6
1.2.2.2. Döviz Kuru Riski 7
1.2.2.3. Hisse Senedi Pozisyon Riski 7
1.2.2.4. Likidite Riski 8
1.2.2.5. Spesifik Risk ve Takas Riski 8
1.2.3. Operasyonel Risk 9
1.3. OPERASYONEL RİSK KAVRAMI 9
1.3.1. İtibar Riski 11
1.3.2. Yasal Riskler 14
1.3.3. Operasyonel Risk Denetimi 15
1.3.4. Bankaların Operasyonel Risklere Yaklaşımları 18
1.3.5. Operasyonel Riskleri Artıran Gelişmeler 19
1.4. OPERASYONEL RİSK FAKTÖRLERİ 20
1.4.1. Operasyonel Riskte İnsan Faktörü ve Personel Riski 21
1.4.2. Sistem Kaynaklı Operasyonel Riskler 23
1.4.3. Dış Kaynaklı Operasyonel Riskler 25
1.4.4. Süreç ve Organizasyon Kaynaklı Operasyonel Riskler 27
1.5. BANKA BİRLEŞMELERİ VE OPERASYONEL RİSKLER 28

1.5.1. Banka Birleşmelerinin Nedenleri 29
1.5.2. Birleşmenin Başarı Koşulları 29
1.5.3. Birleşmelerde Operasyonel Risk Bazlı Denetim 30

BÖLÜM II
OPERASYONEL RİSK DENETİMİNDE KURUMLAR

2.1. ULUSLAR ARASI DENETİM VE OPERASYONEL RİSK 34
2.1.1. Uluslar arası Ödemeler Bankası 35
2.1.1.1. Basel Denetim Komitesi 36
2.1.1.2. Basel I 37
2.1.1.3. Basel II 38
2.1.1.3.1 Birinci Ayak: Sermaye Yeterlilik Oranının Denetimi 40
2.1.1.3.2. İkinci Ayak: Denetim Otoritesinin İncelemesi 40
2.1.1.3.3. Üçüncü Ayak: Piyasa Denetimi 43
2.1.1.4. Basel II'ye Yapılan Eleştiriler 44
2.1.2. Sarbanes Oxley Yasası 45
2.1.2.1. Yolsuzlukla Mücadele (SAS 82) 47
2.1.3. Karapara ve Uluslar arası Denetim 47
2.2. KAMU DENETİMİ VE OPERASYONEL RİSK 49
2.2.1. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu 50
2.2.1.1. Bankalar Kanunu 50
2.2.1.2. İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik 51
2.2.1.3. Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik 51
2.2.1.4. Banka ve Kredi Kartlarına İlişkin Mevzuat 52
2.2.1.5. Destek Hizmeti Alımına İlişkin Mevzuat 54
2.2.2. Mali Suçları Araştırma Kurumu (MASAK) 57
2.2.2.1. Offshore Merkezlerin Denetlenmesi Çalışmaları 59
2.2.2.2. Karapara Aklama Dolayısıyla Bankaları Bekleyen Riskler 59
2.2.2.2.1. Yasal Risk 60
2.2.2.2.2. İtibar Riski 61
2.2.2.3. Şüpheli İşlem Bildirimi 62
2.2.2.4. Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun 63

2.2.2.5. Yükümlülük Denetimi Sonucu Yaptırımlar 64
2.2.2.6. Müşteri Kimlik Tespiti 65
2.2.2.7. Müşteri Sırrı 67
2.2.3. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) 68
2.3. BAĞIMSIZ DIŞ DENETİM VE OPERASYONEL RİSK 71
2.4. OPERASYONEL RİSKTE BANKA DENETİMİ 72
2.4.1. İç Kontrol 73
2.4.2. İç Denetim 75
2.4.2.1. Kurumsal Yönetim Açısından İç Denetim 82
2.4.2.2. Operasyonel Riskin Önlenmesinde İç Denetim 83
2.4.2.3. Banka Denetim Komitesi 84
2.4.2.4. TTK Tasarısının İç Kontrol ve İç Denetime Bakışı 85

BÖLÜM III

OPERASYONEL RİSKTE DİĞER DENETİMLER

3.1. HİLE DENETİMİ 87
3.1.1. Belge Sahteciliği 88
3.1.2. Yolsuzluk Denetimi 89
3.1.3. Hileli Finansal Raporlama 90
3.1.4. Bankalarda Suistimal Çeşitleri 91
3.1.5. Personel Hataları 91
3.1.6. Yönetici Suistimalleri 92
3.1.7. Yönetici Hataları 93
3.1.8. Suistimallerin Etki Ve Sonuçları 94
3.2. BİLGİ SİSTEMLERİ DENETİMİ 96
3.2.1. Bilgi Sistemleri Denetçileri 100
3.2.2. Basel Komitesi: Elektronik Bankacılık 102
3.2.3. İnternet Bankaları (Egg Örneği) ve Güvenlik 103
3.2.4. Bilgi Sistemlerinde Acil Durum Planı 104
3.2.5. Riskleri Denetleme 105
3.2.6. Bilgi Ağı Güvenliğinin Denetimi 106
3.2.7. BDDK Bilgi Teknolojileri Yönetmeliği 108

3.3. OPERASYONEL RİSKTE DENETİM VE YÖNETİM İLİŞKİSİ 109

BÖLÜM IV
OPERASYONEL RİSK DENETİMİNDE SÜREÇLER

4.1. OPERASYONEL RİSK VERİ TABANI 112
4.1.1. Veri Toplama Sürecinin Aşamaları 113
4.1.2. Veri Toplama Sürecinde İç Denetimin Rolü 114
4.1.3. Verilerin Sınıflandırılması 115
4.1.4. Operasyonel Risk Dış Veri Tabanı 116
4.1.5. Türkiye'de Ortak Veri Kullanımı 117
4.1.5.1. Kredi Kayıt Bürosu (KKB) 117
4.1.5.2. Bankalar arası Kart Merkezi (BKM) 118
4.2. OPERASYONEL RİSK ÖLÇÜMÜ 118
4.2.1. Kantitatif Yaklaşımlar 119
4.2.2. Denetim Otoritelerinin Önerdikleri Yaklaşımlar 120
4.2.2.1. Temel Gösterge Yaklaşımı 120
4.2.2.2. Standartlaştırılmış Yaklaşım 121
4.2.2.3. Alternatif Standartlaştırılmış Yaklaşım 122
4.2.2.4. Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımları 122
4.2.2.4.1. İçsel Ölçüm Yaklaşımı 123
4.2.2.4.2. Zarar Dağılımı Yaklaşımı 123
4.2.2.4.3. Puan Kartı Yaklaşımı 123
4.2.3. Kalitatif Yaklaşımlar 124
4.2.3.1. Kontrol Öz Değerlendirme 125
4.2.4. Risk Değerleme Süreci 126
4.3. OPERASYONEL RİSKİ AZALTMA UYGULAMALARI 127
4.3.1. Operasyonel Kayıpların Etkileri 127
4.3.2. Personel Risklerine Yönelik Uygulamalar 127
4.3.3. Şeffaflık 128
4.3.4. Sigorta 128
4.3.4.1. Bankers Blanket Bond 129

4.3.5. İç Denetim Uygulamaları 130
4.3.6. Acil Durum Planı 131
4.4. DÜNYADA YAŞANAN OPERASYONEL SKANDALLAR 133
4.4.1. Bankaların Yaşadığı Skandallar 134
4.4.1.1. Societe Generale 134
4.4.1.2. Daiwa Bank 134
4.4.1.3. Allied Irish Bank 135
4.4.1.4. Barings Bank 136
4.4.1.5. Merrill Lynch 138
4.4.1.6. Stanford Grup 138
4.4.1.7. BCCI (Bank of Credit and Commerce International) 139
4.4.1.8. Banco Intercontinental 139
4.4.1.9. İmar Bankası 140
4.4.1.10. Banker's Trust 143
4.4.1.11. İzlanda Bankaları 144
4.4.2. Bankaları Etkileyen Skandallar 145
4.4.2.1. Metallgesellschaft 145
4.4.2.2. Orange County 145
4.4.2.3. Enron 146
4.4.2.4. Parmalat 147
4.4.2.5. Worldcom 148
4.4.2.6. Long Term Capital Management Fund 149
4.4.2.7. Madoff Securities Investment 150
4.4.2.8. Diğer Skandallar 150
4.4.3. Medyaya Yansıyan Bazı Operasyonel Risk Haberleri 153

BÖLÜM V
OPERASYONEL RİSK BAZLI DENETİME İLİŞKİN ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 158
5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 159
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 160

5.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI 161
5.4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler 161
5.4.1.1. Katılımcıların Yaş Dağılımları 161
5.4.1.2. Katılımcıların Görev Yaptıkları Pozisyonlara Göre Dağılımı 162
5.4.1.3. Katılımcıların Denetim Tecrübelerine Göre Dağılımı 162
5.4.2. Operasyonel Risk Bazlı Denetim Yaklaşımı (A Bölümü) 163
5.4.2.1. Genel Görüşlere İlişkin Sonuçlar 163
5.4.2.2. Yönetici ve Denetçilere İlişkin Sonuçlar 166
5.4.2.3. Operasyonel Risk Yoğunluğu 172
5.4.2.4. Veri Tabanı ve Acil Eylem Planları 175
5.4.2.5. Karapara Aklama Olayı 179
5.4.2.6. Yasal Süreç ve Mevzuat 183
5.4.2.7. Öneriler 186
5.4.3.Operasyonel Risk Denetiminin Faydaları (B Bölümü) 188

BÖLÜM VI
SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. ÖNERİLER 204
6.2. SONUÇ 213
EKLER 219
KAYNAKÇA 223

ŞEKİL LİSTESİ

Grafik 1. Bireylerin Yaş Dağılımı Grafiği 161
Grafik 2. Katımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımı 162
Grafik 3. Bireylerin Denetim Tecrübeleri 162
Grafik 4. A1 İfadesine İlişkin Görüşler 163
Grafik 5. A2 İfadesine İlişkin Görüşler 164
Grafik 6. A3 İfadesine İlişkin Görüşler 165
Grafik 7. Genel Görüşlere İlişkin Özet Grafik 166
Grafik 8. A4 İfadesine İlişkin Görüşler 167
Grafik 9. A5 İfadesine İlişkin Görüşler 168
Grafik 10. A6 İfadesine İlişkin Görüşler 169
Grafik 11. A7 İfadesine İlişkin Görüşler 170
Grafik 12. A8 İfadesine İlişkin Görüşler 171
Grafik 13. Yöneticiler ve Denetçilere İlişkin Özet Grafik 171
Grafik 14. A9 İfadesine İlişkin Görüşler 172
Grafik 15. A10 İfadesine İlişkin Görüşler 173
Grafik 16. A11 İfadesine İlişkin Görüşler 174
Grafik 17. Operasyonel Risk Yoğunluğuna İlişkin Özet Grafik 174
Grafik 18. A12 İfadesine İlişkin Görüşler 175
Grafik 19. A13 İfadesine İlişkin Görüşler 176
Grafik 20. A14 İfadesine İlişkin Görüşler 177
Grafik 21. A15 İfadesine İlişkin Görüşler 178
Grafik 22. Veri Tabanı Ve Acil Eylem Planlarına İlişkin Özet Grafik 179
Grafik 23. A16 İfadesine İlişkin Görüşler 180
Grafik 24. A17 İfadesine İlişkin Görüşler 181
Grafik 25. A18 İfadesine İlişkin Görüşler 182
Grafik 26. Karapara Aklama Olayına İlişkin Özet Grafik 182
Grafik 27. A19 İfadesine İlişkin Görüşler 183
Grafik 28. A20 İfadesine İlişkin Görüşler 184
Grafik 29. A21 İfadesine İlişkin Görüşler 185
Grafik 30. Yasal Süreç Ve Mevzuata İlişkin Özet Grafik 186

Grafik 31. A22 İfadesine İlişkin Görüşler 187
Grafik 32. A23 İfadesine İlişkin Görüşler 187
Grafik 33. Önerilere İlişkin Özet Grafik 18
Grafik 34. B1 İfadesine İlişkin Görüşler 189
Grafik 35. B2 İfadesine İlişkin Görüşler 190
Grafik 36. B3 İfadesine İlişkin Görüşler 190
Grafik 37. B4 İfadesine İlişkin Görüşler 191
Grafik 38. B5 İfadesine İlişkin Görüşler 192
Grafik 39. B6 İfadesine İlişkin Görüşler 192
Grafik 40. B7 İfadesine İlişkin Görüşler 193
Grafik 41. B8 İfadesine İlişkin Görüşler 194
Grafik 42. B9 İfadesine İlişkin Görüşler 195
Grafik 43. B10 İfadesine İlişkin Görüşler 196
Grafik 44. B11 İfadesine İlişkin Görüşler 197
Grafik 45. B12 İfadesine İlişkin Görüşler 198
Grafik 46. B13 İfadesine İlişkin Görüşler 198
Grafik 47. B14 İfadesine İlişkin Görüşler 199
Grafik 48. B15 İfadesine İlişkin Görüşler 200

KISALTMALAR

ABD	**:**	Amerika Birleşik Devletleri
ACFE	**:**	The Assocation of Certified Fraud Examiner
BCCI	**:**	Bank of Credit and Commerce International
BDDK	**:**	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BIS	**:**	Bank for International Settlements
COBIT	:	The Control Objectives for Information and Related Technology
COSO	**:**	The Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commision
FATF	**:**	Financial Action Task Force
IIA	**:**	Institute of Internal Auditors
ISACA	**:**	Information Systems Audit and Control Assocation
MÖDAV	**:**	Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı
MUFAD	**:**	Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği
s.	**:**	Sayfa
ss.	**:**	Sayfa sayıları
TBB	**:**	Türkiye Bankalar Birliği
TİDE	**:**	Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TMSF	**:**	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

GİRİŞ

Bankaların karşı karşıya kaldığı operasyonel riskler bankacılık alanında yeni tanımlanan bir risk türü olmasına rağmen en eski risklerden biridir. Bankacılık tarihimizde yaşanan, Osmanlı Bankasının Selanik Şubesi'nin havaya uçurulması ve Osmanlı Bankası personelinin profesyonelce yaptığı sahteciliğe ilişkin kayıtlara, Osmanlı Bankası Müzesi'nden ulaşmak mümkündür. Örneklerden de görülebileceği gibi Operasyonel Riskler, bankacılık alanında yeni olmayan bir risk türüdür.

Bankalar, geçmişten farklı olarak, günümüzde zaman ve mekan kısıdı olmaksızın ciddi zararlara uğrayabilmektedirler. Operasyonel kayıpları, önceden olduğu gibi sadece fiziki kasaları koruyarak engellemek, yaşamakta olduğumuz bilgi çağında söz konusu değildir. Kasaların korunmasından ziyade müşteri sadakatinin, kesintisiz işlem kabiliyetinin, personelin ve en önemlisi itibarın korunması gerekmektedir.

1970'li yıllarda başlayan ve 1980'lerde ivme kazanan hızlı globalleşme süreci, ülkeler arasındaki askeri ve siyasi alanlardaki yumuşama, ticari malların ve üretim faktörlerinin gün geçtikçe dünya üzerinde daha serbest dolaşabilmesi, bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme, fiziki ulaşım olanaklarının kolaylaşması gibi etkenler dünya üzerindeki ticaret hacmini büyütmüştür. İç içe giren ve büyüyen piyasalar, operasyonel kayıpların etkilerini de genişletmiştir.

Tasarruf sahipleri ve kredi ihtiyacı olan ülkeler, kurumlar ve kişilerin fazlalığı, mali piyasalarda rekabeti artırmış, her geçen gün sayıları artarak karmaşıklaşan ürün ve hizmetler piyasada yer almaya başlamıştır. Güçlenen rekabetin yanında teknolojideki hızlı gelişmeler, bankaları çok hızlı değişen ve gelişen bir süreçle hareket eder hale getirmiştir.

Gün geçtikçe karmaşıklaşan ürün ve hizmetler, bankalar için fırsatlar doğurabildiği gibi çok ciddi olarak operasyonel risk zararlarına da yol açmaktadır. Fiziki banka şubelerinin yanında insanlar bugün cep telefonlarını, bilgisayarlarını şube olarak kullanmakta, birçok işlemi zaman ve mekandan bağımsız olarak gerçekleştirebilmektedir. Bu yeni teknoloji, aynı zamanda denetlenmesi gereken milyonlarca kişisel şube anlamına da gelebilmektedir.

Geçmişten farklı olarak bugün operasyonel risklerin temel unsuru olan "insan" yeni unsur olan "teknoloji" ile birleşince daha tehlikeli bir hal almaya başlamıştır. Bu riski tanımlama gereği bile duymayan fakat bu riskten dolayı iflas eden yüzyıllık efsane bankalar ibretlik örnekler olarak karşımızda durmaktadır. Daiwa Bank, Baring's gibi skandallar, denetim otoritelerinin operasyonel risklere olan ilgisini de artırmıştır.

Yaşadığımız bu anda, dünya üzerindeki yüz binlerce müşterinin bankalardaki varlığı tehdit altındadır ve sayısız müşterinin bankalardaki hesapları boşaltılmıştır. Bu süreç azalmadan devam etmektedir. Türkiye'de, sadece ilkokul mezunu olan kişiler, banka müşterilerinin paralarını kendi hesaplarına aktarabilmekte, Amerikan gizli servislerinin bir numaralı arananı olabilmekte, daha doğrusu olmaktadır. 2008 yılında yaşadığımız gibi, Amerikan Gizli Servisi'nin yıllarca aradığı bir numaralı banka dolandırıcısı, Malatya'da kendi ifadesiyle, milyar dolarlık ayrı bir soygun olayını daha planlarken yakalanmıştı.

Bankaların organizasyon yapıları ise dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak biçimlenmekte, risk denetim ve yönetim birimlerinin organizasyon içindeki ağırlıkları artmaktadır. Kurallara dayalı denetim anlayışı, yerini risk odaklı denetim anlayışına hızlı bir şekilde terk etmekle birlikte, bankaların çeşitli adlar altında parça parça yapmakta olduğu operasyonel risk bazlı denetimler, banka denetiminde yeni bir anlayış olarak ortaya çıkmaktadır. Ulaştığımız noktada operasyonel riskler, ayrı bir disiplin olarak incelenmeye başlanmış, yasa ve mevzuatlardaki yerini almıştır.

Operasyonel risklere ilişkin olarak daha önce hazırlanan tezlerde ve diğer akademik çalışmalarda, genel olarak operasyonel risk ölçüm yöntemleri ve operasyonel risk için ayrılması gereken sermaye tutarları üzerinde durulmuştur. Fakat konuya ilişkin gelişmelere öncülük eden Basel Denetim Komitesi'nin asıl amacı, operasyonel riskler için sermaye ayırmak değil, bankalarda etkin denetim sistemlerinin kurulmasını teşvik etmektir.

Operasyonel risklere ilişkin asıl üzerinde durulması gereken "denetim"e ilişkin çalışmalar yok denecek kadar azdır. Konuya direkt denetim gözüyle bakan herhangi bir çalışma olmadığı gibi diğer çalışmaların içeriğinde de denetim konusu yeterince

işlenmemiştir. Bu çalışma hem bu boşluğu doldurmak için bir adım atmak hem de bankaları çepeçevre saran bu risklere ve denetimlerine ilişkin farkındalık oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde bankacılık sektörüne ilişkin genel riskler, operasyonel risk kavramı ve türleri açıklanarak, "operasyonel risk denetimi" kavramı ve operasyonel risk denetimleri açısından önem arz eden banka birleşmeleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise, operasyonel risk denetimine uluslar arası denetim, kamu denetimi, bağımsız denetim ve banka denetimi çerçevesinde yaklaşılmıştır. Bu otoritelerle beraber, denetim süreçlerini ilgilendiren mevzuattan da bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, operasyonel risk denetimlerinin spesifik çeşitleri olan; hile denetimi ve bilgi sistemleri denetimleri üzerinde durulmuştur. Denetim dünyası için popülerliğini koruyan bu denetim türlerine yönelik çalışmalar sürekli artmakta ve yenilenmektedir.

Dördüncü bölümde, operasyonel risk denetimlerinde sıklıkla kullanılması gereken veri tabanları, operasyonel riskin ölçülmesi çalışmaları, operasyonel riski engelleme ve azaltma uygulamaları anlatılmış, son olarak da operasyonel risk denetiminin olmamasının maliyeti yaşanmış örneklerle açıklanmaya çalışılmıştır.

Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar üzerine yapılan araştırmanın sonuçları bu çalışmanın beşinci bölümünü oluşturmaktadır. Araştırma, operasyonel risk bazlı denetimlerin, tartışmalı noktalarının aydınlatılması, konuya ilişkin eğilimlerin tespiti noktasında, banka denetçilerinin görüşü alınarak gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın son bölümü ise sonuç ve öneriler kısmından oluşmaktadır. Operasyonel risk bazlı denetim uygulamalarına ilişkin öneriler, konular halinde geniş olarak açıklanmıştır.

BÖLÜM I

BANKACILIKTA RİSKLER VE OPERASYONEL RİSK

Bu bölümde risk kavramı incelenerek, bankacılık alanında genel bir sınıflandırma olarak kabul edilen kredi riski, piyasa riski ve operasyonel risk kavramına değinilecektir. Operasyonel risk ana konumuz olduğu için diğer risklerden ayrı olarak bu bölümde daha geniş yer alacaktır. Ayrıca operasyonel risk faktörleri ve denetimi ile banka birleşmelerinden kaynaklanan operasyonel riskler, bu bölümün kapsamına giren diğer konulardır.

1.1. RİSK KAVRAMI

Risklerin temelinde teknolojik kısıtlar ve insan tabiatındaki hata yapma olasılığı vardır. Eski pragmalara göre risk özetle, kaybetme olasılığı olarak tanımlanmakta iken, günümüzde tek başına veya tekrarı durumunda organizasyonun finansal gücünü azaltacak veya tehlikeye sokacak herhangi bir faaliyet sonucundan beklenmedik ve zararla sonuçlanan bir sapma olarak tanımlanmaktadır[1].

Başka bir tanımda da risk, bir işleme ilişkin, bir maddi kaybın ortaya çıkması veya bir giderin yada zararın ortaya çıkması nedeniyle ekonomik faydanın azalması ihtimalidir[2]. Risk kavramını, fırsat kavramıyla aynı anlamda kullanan tanımlar da mevcuttur. Kredi riski ve piyasa riskinde sonuçlar olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Fakat konumuz olan operasyonel riskler, sadece olumsuz sonuçlar doğuran, finansal olmayan bir risk türüdür.

1.2. BANKACILIKTA RİSKLER

Banka içindeki risklerin bir kısmı yönetilebilir, bir kısmı yönetilemez riskler olarak ayrılabilir. Örneğin banka açık pozisyonlarını kapatma yoluna giderek döviz riskini giderebilir veya likidite riskine ilişkin çeşitli önlemler alarak bu riskleri yönetebilir. Fakat personelin hata ve suistimallerinden kaynaklanabilecek bir riski

[1] Nuri Tezel, "Bankacılık Risk Alma İşidir. O Zaman Risk Yönetimine Artan Önemle Yaklaşım Nedendir" **Active (Dergi) Bankacılık ve Finans Makaleleri IV.** 18.11.2002 s.1. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2006 (Erişim: 18.12.2008).

[2] Bülent Günceller, Banka Bilançolarındaki Krizlerin Nedenleri Ve Karşı Karşıya Kalınan Riskler, Ankara: **Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Yayınları**, Mayıs 2001 s.5.

ortadan kaldırmak her zaman mümkün olmayacaktır. Sıkı bir denetimle azaltılabilen bu risklerin tamamen ortadan kaldırılması çok kolay değildir[3]. Bu da bize gösteriyor ki operasyonel riskler diğer bankacılık riskleri gibi yönetilebilir riskler değildir.

Bankacılık sektörünü ilgilendiren tüm riskler piyasa riski, kredi riski ve operasyonel risk olmak üzere üç genel başlık altında toplanmaktadır. Piyasa riski, bankanın faaliyet gösterdiği piyasa koşullarının bozulması sebebiyle bankanın maruz kaldığı risklerdir. Kredi riski ise bankaların vermiş olduğu kredileri zamanında ve tam olarak geri alamaması sebebiyle karşılaşılabilecek risklerdir. Operasyonel risk kabaca bu riskler dışında kalan diğer riskleri kapsamakla birlikte, bu çalışmanın ilerleyen kısımlarında daha detaylı olarak açıklanacaktır.

Bu üç risk somut olarak birbirinden ayrılamamakta, birçok olayda iç içe girmektedir. Örneğin bir banka personelinin banka talimatlarına veya yasal mevzuata aykırı olarak kredi kullandırması sonucu o krediye ilişkin oluşan asıl risk kredi riski değil operasyonel risktir. Aynı şekilde banka personeli tarafından yanlış fiyatlanan ürün ve hizmetler piyasa riski olarak değil operasyonel risk olarak değerlendirilmelidir.

Bu riskleri daha geniş açıklayacak olursak;

1.2.1. Kredi Riski

Genel bir tanım yapacak olursak kredi riski, herhangi bir işlemde taraflardan birinin diğer tarafa olan yükümlülüklerini yerine getirememe olasılığını ifade eder. Bankanın verdiği bütün krediler bu kapsamda birer risk taşır. Zamanında ödenmeyen krediler bankaların gelirlerinde veya hisse değerlerinde azalmaya sebep olur[4]. Kredinin zamanında ödenmemesi dışında, hiç ödenmemesi veya eksik ödenmesi de aynı şekilde banka için maddi kayıplara yol açar.

Bankaların İç Sistemleri'yle ilgili yönetmelikte ise bu risk, *"Kredi müşterisinin yapılan sözleşme gereklerine uymayarak yükümlülüğünü kısmen veya tamamen, zamanında yerine getirememesinden dolayı bankanın maruz kalabileceği zarar*

[3] Mehmet Bolak, **Risk ve Yönetimi**, İstanbul: Birsen Yayıncılık, 2004. s.5.

[4] Sertan Eratay, "Kredi Riskinin Tanımı, Ölçümleme Yöntemleri ve Modelleri" **Active (Dergi)**, Temmuz Ağustos 2003. s.5 http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2613 (Erişim: 20.12.2008).

olasılığını ifade eder[5]*."* Bu risk normal koşullarda geri ödenmesi gereken kredinin bankadan kaynaklanmayan bir problemden dolayı geri ödenmemesi ihtimalidir. Kredi riski her zaman mevcuttur ve riski ortadan kaldırmak, işin doğası gereği çok zordur.

1.2.2. Piyasa Riski

Piyasa riski, bilanço içi ve bilanço dışı hesaplarda bankalarca tutulan pozisyonlarda, piyasalardaki değişimlerden kaynaklanan faiz, kur ve hisse senedi fiyat değişmelerine bağlı olarak ortaya çıkan faiz oranı riski, hisse senedi pozisyon riski ve kur riski gibi riskler nedeniyle bankanın zarar etme ihtimalidir. Bir başka deyişle, sahibi olunan enstrümanların alım-satım, pozisyon taşıma, faiz oranı, döviz piyasası veya mal piyasasında olumsuz fiyat hareketlerine maruz kalmasıdır[6].

1.2.2.1. Faiz Oranı Riski

Faiz oranlarındaki değişimler sebebiyle bankanın pozisyon durumuna bağlı olarak maruz kalabileceği zararı ifade eder. Banka pasif hesaplarında genellikle uzun vadeli ve sabit faizli fonların bulunması nedeniyle faiz oranlarının düşmesi sonucunda banka maliyetleri piyasa faiz oranlarının üzerine çıkar. Tam tersi bir durumda yani faiz oranlarının artması sonucunda aktif hesaplarda yer alan sabit faizli varlıkların getirisi piyasa değerinden daha düşük bir seviyede kalır[7].

Faiz oranı riski genel olarak iki ana grupta değerlendirilmektedir[8];

(1) Alım Satım Portföyü Faiz Riski; Faiz oranlarındaki hareketler sebebiyle bankanın pozisyon durumuna bağlı olarak maruz kalabileceği zararı ifade eder. Bu risk herhangi bir yatırımdan beklenen getiriler veya işletmelerin yaptığı borçlanmaları etkilemektedir. Çünkü faiz oranı, vade sonunda elde edilecek veya dışarıya aktarılacak nakit akımları üzerinde doğrudan etkilidir.

---

[5] Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, Sayı 26333, (01.11.2006) Madde 3.

[6] Şenol Babuşcu, **Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde: Bankalarda Risk Yönetimi**, Ankara:Akademi Yayıncılık, Eylül 2005 s.45.

[7] Dilek Leblebici Teker, **Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi,** 1. Basım, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Nisan 2006, s.7.

[8] Babuşcu, s.63.

(2) Bankacılık Portföyü Faiz Oranı Riski; Bilanço aktif pasif yapısındaki ortalama vade ve faiz türü farklılıklarından kaynaklanan faiz oranı değişimleri sebebiyle karşı karşıya kalınan zarar etme ihtimalidir.

1.2.2.2. Döviz Kuru Riski

Yabancı paraların yerel para karşısındaki değişimlerinin, bankaların borç ve alacaklarında olumsuz bir sonuç ortaya çıkarma olasılığıdır. Bankaların döviz yükümlülüklerini karşılamaları gerektiğinde ellerinde yeterli miktarda döviz bulunmaması veya döviz alacaklarını zamanında tahsil edememesi sebebiylede bu risk açığa çıkar.

Kur riski, daha genel bir tanımla bankanın döviz kalemleri üzerinden kur dalgalanmalarına karşı maruz kalabileceği risklerdir. Daha açık bir ifade ile, yabancı para cinsinden alacak ve borçların Türk Lirası karşısındaki değer değişmelerinden doğabilecek zarardır. Ayrıca ulusal paranın değer yitirmesinin dışında, bir bankanın döviz pozisyonunda bulunan yabancı paraların paritelerinin değişiminden kaynaklanabilecek zarar olasılığını gösteren parite riski de, kur riskinin bir türü olarak karşımıza çıkmaktadır[9]. Özet olarak, yabancı paraların Türk Lirası veya kendi aralarındaki fiyat değişimleri sebebiyle bankanın borç ve alacaklarında meydana gelen olumsuz durum kur riskidir.

1.2.2.3. Hisse Senedi Pozisyon Riski

Bankalardaki hisse senedi pozisyonlarının, finansal dalgalanmalar nedeniyle zarar görme ihtimalidir. Tanımı daha genişletecek olursak, şirkete ortaklık hakkı veya karından pay alma hakkı tanıyan menkul kıymetlerin, şirketin dağıttığı temettü veya benzeri gelirlerin azalması nedeniyle veya genel ekonomik durumun bozulmasıyla yaşanan fiyat düşmelerinden doğan zarar olasılığıdır[10].

[9] Babuşcu, s.70.
[10] Babuşcu, s.80.

1.2.2.4. Likidite Riski

Likidite riski, likidite sınırı ve normal maliyetle kaynak bulabilme imkanı olmak üzere iki farklı şekilde ifade edilebilir. Likidite sırının aşımı bankanın mali güçlüğe düşmesine yol açar. Bu sınırın aşımında operasyonel riskler veya diğer bankacılık riskleri devreye girmiş olabilir. Likidite sınırının aşılması bankanın kısa vadeli yükümlülüklerini yerine getirebilme imkanını kaybetmesine ve nakit çıkış taleplerine cevap verememesine yol açar. Bu risk bir anlamda da bankanın kaynak bulmada yaşadığı sıkıntıyı ifade eder. Yani banka, katlanılabilir maliyetle kaynak bulamaz[11].

Bankaların aktifleri ile pasifleri arasındaki vade uyumsuzluğu likidite riskine ilişkin en iyi örnektir. Kısa vadeli yükümlülükleri olan bir banka topladığı fonları uzun vadede kullandırıyorsa likidite riskiyle karşı karşıya demektir[12]. Likidite riski bankanın likiditeye ilişkin yükümlülüklerini zamanında yerine getirememesi sebebiyle ortaya çıkar. Bankanın olağan olarak karşılamadığı mevduat çekilişleri ve kredi taleplerine zamanında cevap verememe riskidir.

Likidite sorunu yaşayan banka, tahminin üstünde gerçekleşen kaynak ihtiyacını karşılayamazsa sorun hızlıca büyüyerek "bankaya hücum" olayı yaşanabilir. Bu durum banka iflasına yol açmazsa bile artan kaynak bulma maliyeti bankanın kaynak bulmasını zorlaştıracaktır. Durum belirli bir sürede kontrol altına alınamaz ise banka iflası kaçınılmaz olacaktır[13].

1.2.2.5. Spesifik Risk ve Takas Riski

Spesifik risk, bankanın alım satım hesapları içinde yer alan finansal araçlara ilişkin pozisyonlarda, normal piyasa hareketleri dışında, bu pozisyonları oluşturan finansal araçları ihraç veya garanti eden ve ödeme yükümlülüğünü üstlenen kuruluşların

[11] Övünç Şişman, "Likidite Riski Yönetiminde Senaryo Analizi ve Acil Durum Fonlama Planı", **İstanbul Üniversitesi Bankacılık Araştırma Merkezi**, www.iubam.org/likidite%20riski.doc (Erişim: 02.05.2009).

[12] Bolak, s.11.

[13] Ferhat Sayım ve Selami Er, "Risk Kavramı ve Bankacılıkta Riskler" Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) **Çatı Dergisi**, Sayı 22, 2009, ss.15-16.

yönetimlerinden ve mali bünyelerinden kaynaklanabilecek sorunlar nedeniyle meydana gelebilecek zarar olasılığını ifade eder[14].

Takas riski, bir menkul kıymet, döviz veya emtianın sözleşmede öngörülen fiyattan belirli bir vadede teslimini konu alan ve her iki tarafın yükümlülüklerinin gerçekleşmemesi durumunda ilgili menkul kıymet, döviz veya emtianın uğrayacağı fiyat değişimleri sonucu bankanın zarar etme olasılığını ifade eder[15].

1.2.3. Operasyonel Risk

Genel tanımlamalarda, kredi ve piyasa riski içerisinde değerlendirilemeyen her türlü risk operasyonel risk olarak tanımlanmaktadır[16]. Operasyonel riskin geniş bir alanda, bütün süreçlere ilişkin olarak söz konusu olabilmesi, operasyonel risk tanımının somutlaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Bu araştırmanın temel kavramı olması sebebiyle tanım, daha geniş ve somut olarak açıklanacaktır.

1.3 OPERASYONEL RİSK KAVRAMI

Operasyonel risk, bankanın işlettiği süreçler ve sistemlerde meydana gelebilecek aksamalar yanında, kendi personeli ve yöneticilerinin suistimal veya hatalarından, terör, doğal afet gibi dışsal olaylardan kaynaklanabilecek zararları ifade eder. Operasyonel risk, diğer risk türlerinden ayrı olarak, meydana gelmeden önlenmeye çalışılan bir risk türüdür. Piyasa riski önlemleri, risk ortaya çıktıktan sonra da ele alınabilir.

Operasyonel riskler, kredi ve piyasa risklerinin aksine gelir yaratmamaktadır. Risk tanımı gereği beklenen durumdan negatif sapmaları değil pozitif sapmaları da içerir. Operasyonel risk ise sadece negatif sapmalara sebep olur. Kredi ve piyasa riskinde ise risk hesaplamalarına pozitif sapmalar da ilave edilir[17]. Kredi ve piyasa

---

[14] BDDK, Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik, Sayı 26333, Madde 3.

[15] Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik, Madde 3.

[16] Ayşe Kalkan, Bankacılıkta Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sistemi Üzerine Bir Değerlendirme, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa 2007. s.61.

[17] Deniz Sümer Özdemir. Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Model Uygulaması. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara 2005, s.33.

risklerine ilişkin alınan riskli pozisyonlarda risk gerçekleşmediğinde kazançlı bir durum ortaya çıkar.

Operasyonel riskin genel tanımı, 1999 yılında yapılan bir araştırmada şöyle belirtilmiştir: "Operasyonel Risk, yetersiz yada başarısız olmuş iç süreçler, insanlar, sistemler ve dışsal olayların neden olduğu doğrudan ya da dolaylı kayıpların riskidir." Operasyonel risk, operasyonların riskiyle aynı anlamı ifade etmez. Operasyonların riski, genel olarak Operasyon Birimleri tarafından yerine getirilen arka ofis işlemleri ile ilgilidir[18]. Operasyonel risk ise hem ön hem de arka ofis işlemlerine ilişkin olarak gerçekleşebilir.

Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik'te (yürürlükten kaldırılan) yer alan tanımda ise operasyonel risk, banka içi kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, 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 kayıpları yada zarara uğrama ihtimalini ifade eder, denmektedir[19].

Performans baskısı, iş çeşitlendirmesi, zayıf kişilik, gereksiz hırs ve ihtiras, etik değerlerden yoksunluk, eğitim yetersizliği, stres, fiziksel dayanaksızlık, iletişim eksikliği, takım çalışmasında uyumsuzluk, çalışma koşulları sebebiyle tatminsizlik ve kişisel problemler de operasyonel riske yol açan faktörler arasındadır[20].

Operasyonel riskler bütün işlemler ve bu işlemlere ait tüm süreçlerde söz konusudur. Örneğin kredi kartı için bu kartın başvurusunun alınması, başvurunun değerlendirilmesi, kartım basımı ve dağıtımı, şifrelerin basımı ve dağıtımı, hesap

[18] Mehtap Numanoğlu, Operasyonel Riskin Belirlenmesi ve Denetimi, Eğitim ve Seminer Notları İstanbul: **Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Yayınları**, 2003, s.7

[19] BDDK, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, Madde 30.

[20] Emre Alkin, Tuğrul Savaş, Vedat Akman; **Bankalarda Risk Yönetimine Giriş**, İstanbul: Çetin Matbaacılık, Mayıs 2001, s.162.

özetlerinin basımı ve dağıtımı, çağrı merkezleri, dolandırıcılık, tahsilat ve yasal takip gibi çok geniş aşamaların hepsi farklı yönlerden operasyonel risk tehdidi altındadır[21].

Operasyonel riskin akademik geçmişini ve günümüzdeki gelişimini izlediğimizde bu riske ilişkin akademik çalışmaların yetersiz kaldığını görmekteyiz. Operasyonel riske neden olabilecek olayların geniş bir alanı kapsaması, ölçülmesi çok zor olan sosyal durumlar olması ve tahmin edilemeyen anlarda ortaya çıkması akademik çalışmalarda olgunlaşma sağlanamamasının temel gerekçeleri olarak sayılabilir[22]. Sosyal ve psikolojik olayların öngörülemezliği bu risklere ilişkin sistemli çalışmaların yapılmasını engellemektedir. İtibar riski ve yasal riskler de bu öngörülemezlik ve ölçülemezlik problemlerine sahip olan operasyonel risk türleridir.

1.3.1. İtibar Riski

İtibar, bankaları banka yapan en önemli değerdir. Saygınlık ve kredibilite boyutlarının dışında bankaların piyasa değerini etkileyen önemli bir kavramdır. Basına yansıyan olumsuz örneklerin özü incelendiğinde, şirket yönetimlerinin kurum itibarını düşünmeden hareket ettikleri, bu riski yok saydıkları yada ihmal ettikleri görülür. Uluslar arası Kriz Araştırmaları Enstitüsü'nün uzun yıllar süren araştırmalar sonucu elde ettiği verilere göre, kamuoyuna yansıyan krizlerin yüzde altmış yedisinin yönetim kararlarından kaynaklandığı saptanmıştır. Bu sonuçtan da anlaşılıyor ki kısa vadeli çıkarlar doğrultusunda yöneticiler şirketlerinin uzun vadede bile kapatamayabileceği risklerle karşı karşıya bırakmaktan çekinmemektedir[23]. Banka sahiplerinin ve diğer ilgililerin denetim baskısı arttıkça yöneticilerin hissettikleri veya yasal olarak hissettirilen sorumlu davranışlarının ön plana çıkması kaçınılmazdır.

İtibarlarının değerini bilen şirketlerin bu konuda yaptıkları işlerden bir tanesi, kurum itibarına değer katmak için denetim yapmaktır. Denetim açıklık, şeffaflık, doğruluk ve hesap verilebilirliğin belgesidir. Yani denetim, kurumsal yönetim felsefesinin yansımasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta da denetleyenin

---

[21] Türkiye Bankalar Birliği, "Bankalar arası Ortak Projeler Hakkında Bilgilendirme" **TBB Bankacılar Dergisi**, Sayı 51, 2004 s.19.

[22] Rezzan Neslihan Vural, "Türk Bankacılık Sisteminde Operasyonel Risk ve Bir Model" **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul 2007, s.26.

[23] Salim Kadıbeşgil, "Değerini Yitirdiğimiz Zaman Anladığımız Sermayemiz: İtibar", Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) **İç Denetim Dergisi**, Sayı 19, 2007 ss.52-53.

kimliğidir. Denetleyen, denetlenenin itibarından daha önemli haldedir. Dünyanın en gelişmiş finansal piyasalarında ortaya çıkan skandallara perde arkasından baktığımızda, skandallar denetim altında olması gereken ve görünüşte denetlenen alanların içinden çıkmaktadır[24]. Bankalar kendilerini denetime açtıkça, şeffaflaştıkça kendi üzerlerinde oluşan baskılardan ve olası skandallara ilişkin zararlardan kurtulmaları daha rahat olacaktır. Şeffaf bir banka üzerinde hak iddia etmek daha zor hale gelecektir.

Denetim ve itibar ilişkisi bir elmanın iki yarısı gibidir. Operasyonel riskleri güvence altına almak için uygulanan süreçlerin ne kadar usulüne uygun yönetildiği kurum itibarını tehdit eden alanların başında gelmektedir. Bu nedenle iç denetim, itibarın korunmasında önemli bir güvence haline gelmiştir. Denetimin itibarı ve itibarın denetlenmesinin ortak amacı, kurumların kendi geleceklerini garanti altına almak için yaptıkları bir yönetim açılımı olarak değerlendirilmektedir[25]. İtibar kavramının bankalar için hayati bir önem arz ettiği unutulmamalıdır.

Son yıllarda, operasyonel riskler ile fırsatlar arasında sürekli seçim yapmak zorunda kalan bankacılık sektörü, kararlarını dengeli bir şekilde vermedikleri sürece ciddi zararlarla karşılaşma risklerini artıracaklardır. Bankacılık sisteminin daha önce olmadığı kadar yoğun bir rekabet ortamında bulunması ve sürekli farklılaşan ürünler müşteriyi daha önemli hale getirmektedir. Birçok banka mevcut müşterinin korunması amacıyla değişik ürün ve hizmetlere başvurmakta ve operasyonel riskleri artırmaktadır. Yapılan araştırmalar mevcut müşteriyi elde tutmanın maliyetinin gittikçe artığını ortaya koymaktadır[26]. Banka şubelerinde önce gelene önce hizmet verme anlayışının değişerek banka müşterisine şube içinde öncelik tanınması da bankanın mevcut müşterisini koruma amacından kaynaklanmaktadır. Bu durum banka müşterisi olmayan fakat şubeden işlem yapmak isteyen kişilerde memnuniyetsizliğe yol açmaktadır.

ABD'de ise müşteri kaybının maliyeti her yıl on beş milyar dolara kadar çıkabilmektedir. Avrupa'daki büyük bankalar müşteri kaybını engellemek için yerel şubelere ciddi özerklikler tanımaktadır. Böylece bankaların operasyonel risk bazlı

[24] Salim Kadıbeşgil, "Denetimin İtibarı İtibarın Denetimi", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 21, 2008 s.42.
[25] Kadıbeşgil, "Denetimin İtibarı İtibarın Denetimi" s.42.
[26] Active Acedemy Araştırma Merkezi. "Bankacılık Sektörü İçin Yeni Dönem: Fırsat ile Riskten Oluşan Bir Sarkaç" **Activeline Gazetesi**. No 59, Şubat 2005, ss.1-12.
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3561 (Erişim 17.07.2008).

denetim gerekliliği daha fazla artmaktadır. Müşteri sadakatinin önemi dolayısıyla bankalar için itibar riski de önemli hale gelmektedir. Bu kapsamda bankalar Basel II'ye uyum için ciddi kaynaklar ayırmaktadır[27]. Bankalar bir yandan itibarlarını korumaya çalışırken bir yandan da operasyonel risk potansiyellerini artırabilmektedir.

İtibar o kadar kritik bir konudur ki en güçlü banka bile meydana gelebilecek ciddi bir itibar kaybını telafi edemeyecek kadar küçüktür. Çünkü almış olduğu borçlar kendisinin verdiği borçlardan çok daha süratli bir şekilde geri çağrılabilir. Sağlam bir yapıya sahip olan İngiliz HBOS bankası, sorunlarla boğuştuğuna dair piyasalarda yer alan söylentiler üzerine tek bir günde hisse senetlerinin dibe vurmasına şahit oldu. Banka bu krizi atlatmış olsa bile yaşanan olay, bankaların ne kadar ince bir çizgi üzerinde durduklarının gösterilmesi açısından son derece önemlidir. Bir şirketin iflası rakip şirketleri sevindirir fakat bankacılık sektöründe durum bunun tam tersidir. Her iflas sonrası rakip bankalarda bu durumdan zarar görür. 2008 yılında basına yansıyan fotoğraflarda İngiliz vatandaşları itibar kaybı yaşayan Northern Rock bankasının önünde paralarını çekme yarışına girmişlerdi[28].

150 yıldır hiçbir bankacılık kriziyle karşılaşmayan İngiltere, Northern Rock kriziyle birlikte ciddi bir bankacılık krizi yaşamış oldu. Uluslar arası krizle birlikte likidite sıkıntısına giren bankanın İngiltere Merkez Bankası'nın likidite desteği sağlayacağına ilişkin haberlerin çıkması üzerine mudiler paniğe kapılmış ve bankaya hücum etmiştir. Bankanın % 8'ine denk gelen mevduat kısa bir sürede çekilmiş ve banka hisseleri % 35 oranında değer kaybetmiştir. Bu dönem içerisinde banka, İngiltere Merkez Bankası'ndan yaklaşık olarak 50 milyar USD kaynak sağlamıştır[29].

Gerçek olsun yada olmasın bazı olaylar, müşterilerin bankaya olan inançlarını sarsarak, bankanın yükümlülüklerini karşılayamayacak duruma düştüğüne inandırabilir. Dolandırıcılık, zaman ve koşullara ayak uyduramayan kötü yönetim, müşterilerin kendi bankalarından şüphe duymasına yol açacaktır. Bu sorun diğer bankaları da etkileyebilir

[27] Active Acedemy Araştırma Merkezi. "Bankacılık Sektörü İçin Yeni Dönem: Fırsat ile Riskten Oluşan Bir Sarkaç" ss.1-12.

[28] The Economist 15.05.2008 "Yitik Cennet" Kenan Er (çev.), **Boryad Dergisi**, Yıl 3, Sayı 27, Haziran 2008 s.39.

[29] Yusuf Serdar Ağzıtemiz ve Anıl Ertanoğlu, "Mevduat Sigortacılığında Kamuoyu Farkındalığı ve Northern Rock Olayı" TMSF **Çatı Dergisi**, Sayı 17, 2008, s.17.

ve olay bankacılık paniği olarak karşımıza çıkabilir. Bu durumu kısmen engelleyebilecek olan mevduat sigortası ise gerekli risk denetimlerinin yapılmaması durumunda bankaları aşırı riskli alanlara yönlendirebilir[30].

1.3.2. Yasal Riskler

Basel komitesinin operasyonel risk tanımı içerisinde ifade ettiği yasal risk, bankanın hak ve iddialarının dayandırıldığı hukuki sözleşme ve diğer hukuki belgelerdeki hata ve yetersizlikler sebebiyle yasal süreçlerde haklarını koruyamaması veya haklarını alamaması sebebiyle zarara uğrama ihtimali olarak değerlendirilebilir. Özellikle uluslar arası ve gelişmiş finansal ürün ve hizmetlere ilişkin davalarda yasal risk çok yüksektir[31].

Bunun nedeni söz konusu faaliyetlerin uluslar arası veya yabancı bir ülke mevzuatına da bağlı olması yani birçok hukuk düzenini ilgilendirmesidir. Dolayısıyla uluslararası bankacılık işlemlerinde ve sözleşmelerde yabancı hukuk sistemine uygunluk denetimi şarttır. Örneğin, karşı taraf, yükümlülüklerini yerine getirmeyi reddediyorsa veya belirli sözleşmeler yabancı hukuk sisteminde geçersiz ise, bankanın taleplerini elde edebilmesi hususu önemli bir risk taşır. Tüm bunlara rağmen mevcut yasal düzenlemelerin farkına varılsa bile, doğabilecek sorunlarda çözüm elde etmek zorlaşabilir[32]. Banka denetçileri içerisinde hukuki mevzuat konusunda profesyonel kişilerin bulunması sorunların çözümünde bankaya ciddi katkılar sağlayabilecektir.

Yasal riske sebep olan iş sözleşmeleri genel olarak şirketlerin hangi koşullarda anlaşmanın feshedileceği veya erteleyebilecekleri konularını detaylı olarak düzenleyen mücbir sebep hükümlerini içerir. Yangın, sel, grev, terör gibi olayları bu sözleşmelerde genel olarak yer alır. Yaşanan ilginç bir olayda Deustche Bank ve bir firma arasında yapılan anlaşmada ise "borçlunun kontrolü dışında gerçekleşen herhangi bir olay yada durum" ifadesi yer almaktaydı. Deustche Bank'ın ödenmeyen krediye ilişkin teminatlara başvurmak istemesinin ardından ise ilgili firma, mevcut ekonomik krizin sözleşme şartlarındaki "durum"un içerisine girdiğini belirterek mahkemeye başvurdu ve

[30] Kenan Daşkaya, "Banka Hücumları" **TMSF Çatı Dergisi**, Sayı 21, 2009, ss.9-10.
[31] M.Ayhan Altıntaş, **Bankacılıkta Risk Yönetimi ve Sermaye Yeterliliği**, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, Mart 2006, s.464.
[32] Melek Acar Boyacıoğlu "Operasyonel Risk ve Yönetimi" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 43, 2002 s.53.

teminatlara dokunulmamasını talep etti. Sözleşmede yer alan ucu açık bir ifade bankayı yasal bir riskle karşı karşıya bıraktı. ABD'deki başka bir olayda ise mahkeme, ekonomik krizin borçların ertelenmesi için geçerli bir sebep olabileceğine hükmetmişti[33].

Bu da gösteriyor ki bankalar yapacakları sözleşmeleri ince eleyip sık dokumalı. Boşluklara yer verilmemeli ve ayrıca ileriye dönük olarak oluşabilecek yeni durumlar da sözleşme içerisinde konulabilmelidir. Sigorta şirketlerinin gerçekleşme olasılığı düşük olarak gördüğü konuları sözleşmeye dahil etmesi daha kolay olacaktır. Dolayısıyla sigorta şirketlerinin risk algılarının analiz edilmesi de faydalı olacaktır.

1.3.3. Operasyonel Risk Denetimi

Risk denetimi, geleneksel mali denetimin yanında, hatalı sonuçlara değil onları üreten sisteme karşı geliştirilen, sistem zaaflarını ortadan kaldırma amacı güden ve bu şekilde tedavi edici bir hekimlik anlayışı yerine bankada koruyucu hekimlik rolünü üstlenen bir anlayıştır[34]. Operasyonel risk denetimi ise daha Türkçe bir ifade ile faaliyet riski denetimi olarak tanımlanabilir. Fakat gerek bankalar gerekse kamu denetim otoriteleri "operasyonel risk" kavramını benimsemiştir. Operasyonel risk denetimi operasyonların denetimi ile aynı anlamı ifade etmemekte, bankanın bütün faaliyet süreçlerini kapsamaktadır.

Operasyonel risk bazlı denetimlerin finansal denetimlerden üç temel farkı vardır. Bunlardan birincisi denetimin amacındaki farklılıktır. Finansal denetim geçmiş verileri baz alarak bunların doğru şekilde kayıtlanıp kayıtlanmadığını araştırır. Operasyonel risk denetimi ise ileriye dönük bir yaklaşıma sahiptir. Bu kapsamda kurumun etkinliği ve verimliliğinin artırılması amacını taşır. İkinci farklılık ise raporlamaların adresiyle ilgilidir. Finansal denetim raporları genel olarak hissedarlar, bankacılar, yönetim, kamu gibi kurumlara gönderilir. Operasyonel risk bazlı denetim raporları ise kurum içinde veya dışında çok çeşitli birimlere raporlanabilir. Son farklılık ise, raporlama yapılan alanla ilgili olan farklılıktır. Finansal denetim raporlarının alanını

[33] **BusinessWeek Türkiye Dergisi**, "Finansal Kriz Bahanesi", Sayı 6, 15-21 Şubat 2009, s.25.

[34] Levent Karabeyli, Risk Denetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar, Ankara: **Sayıştay İçi Eğitim Yayınları** No 4, Haziran 1999. s.2.

finansal kaynaklar oluştururken finansal olmayan konularda herhangi bir raporlama yapılmaz. Operasyonel risk denetimi ise finansal olmayan konularda denetim ve raporlama yapar[35].

Banka faaliyetlerinin etkinlik, verimlilik düzeyleri ve bunların en üst düzeyde gerçekleştirilmesi operasyonel risk denetimi sayesinde ortaya konulabilir. Bu sayede sadece banka sahipleri ve yöneticileri değil mevduat sahipleri de daha isabetli kararlar verebileceklerdir. Performans ölçümü ve faaliyet değerlemesinin dışında bankanın etkinliği ve verimliliğinin geliştirilmesini sağlayan bu denetim anlayışı bankanın güçlü ve zayıf yönleri hakkında yapacakları değerlendirmelerle yönetici kararlarının alınmasına yardım edecektir. Bu haliyle denetim bir tür yönetsel danışmanlık hizmeti de üstlenmiş olacaktır[36].

Faaliyet denetimi veya operasyonel denetim sadece muhasebe ile ilgili değil uygulama alanı çok geniş olan bir alandır. Bu denetim karlılığın, iktisadiliğin, verimliliğin artırılması, etkinlik, risklerin erken tespiti ve kurum içi iletişimin güçlendirilmesi konularında kuruma katkı sağlar. Bütün faaliyetleri kapsadığı için iç denetim aslında faaliyet denetiminin içerisinde yer alır. İç denetçi de geniş bir bakış açısına ve analiz yeteneğine sahip bir faaliyet denetçisidir. Günümüze artık finansal tablo ve göstergelerin denetlenmesi işletmenin etkinliği ve verimliliği hakkında ciddi bir fikir vermemektedir. Finansal tablo denetimlerini aşan faaliyet denetimi bu konuda ilgililere daha somut sonuçlar üretecektir[37].

Faaliyet denetiminde denetçilerden tarafsız gözlemlerde bulunması ve faaliyetleri detaylı olarak incelemesi beklenir. Değerleme kriterlerinin son derece kişisel olduğu bu denetim türü aynı zamanda danışmanlık hizmeti olarak da kabul edilmektedir. Uygulama alanı son derece geniş olan bu denetim genellikle iç denetçiler tarafından yapılmaktadır[38]. İç denetçiler operasyonel risk bazlı denetimlerde en etkili

[35] Alvin A. Arens, Randal J. Elder ve Mark S. Beasley, **Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach**, 11. Basım, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006. ss.776-777.

[36] Ahmet Vecdi Can ve Süleyman Uyar "Yeni TTK Tasarısı Faaliyet Denetimi mi Getiriyor?" **Yaklaşım Dergisi**, Sayı 196, Nisan 2009 ss.260-263.

[37] Can ve Uyar, ss.260-263.

[38] Başak Ataman Akgül, **Türk Denetim Kurumları**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2000. s.9.

kişilerdir (Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında faaliyet denetimi yerine operasyonel risk denetimi kavramı kullanılacaktır).

Operasyonel risk bazlı denetimler bankayla ilgili bütün kişi ve kurumları yakından ilgilendirmektedir. Bankayla ilgili olan kişi veya kuruluşları; Banka yönetimi, banka ortakları, yatırımcılar, mevduat sahipleri, ticari ilişkide bulunanlar, kamu kuruluşları, danışmanlık-denetim kuruluşları ve kamuoyu olarak sıralayabiliriz. Her bir kişi ve kurum farklı düzeylerde de olsa bankacılık kesiminden gelecek güvenilir bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Güvenilir olmayan bilgiler ise yanlış kararlara ve dolayısıyla zararlara yol açabilecektir. İşlemlerin karmaşıklığı, ilgililerin bankadan uzak olması ve bilgi üretenlerin olası hile eğilimleri bankacılık sistemi için güvenilirliği tartışılmaz bir denetim sisteminin kurulmasını zorunlu hale getirmektedir[39].

Operasyonel riskin yol açabileceği tahribatı yaşanmış örneklerle göstermek operasyonel riske ilişkin neden etkin bir denetim sisteminin gerekli olduğu sorusunu cevaplamaktadır. Bankaların yaşadığı skandallar geleneksel iç denetimin dışında bankaları yeni gereksinimlere itmiş ve iç denetiminin üstüne risk yönetimi eklenmiş ve denetim otoritelerinin de çalışmasıyla konuyla ilgili çalışmalar yoğunlaştırılmaya çalışılmıştır. Denetim otoritelerinin operasyonel risk tanımlamalarında ölçülebilirlik kriteri göz önüne alınmış ve strateji ve itibar riski gibi operasyonel riskler kapsam dışında tutulmuştur[40].

Bu denetimlerde kimlerin ön planda olacağı konusu da önemlidir. Üst düzey finansal skandallar sonucu ortaya çıkan temel tartışma konularından biri, dolandırıcılığın ortaya çıkarılmasında sorumluluğun kimde olması gerektiğiyle ilgilidir. Bu konuda yapılan bir araştırmada iç denetçilerin % 83'lük gibi bir kısmı belirli şüpheleri de var olmakla birlikte kısmen kendi sorumluluk alanları içerisinde olduğuna inanmaktadır. Burada denetçilerin şikayetçi oldukları bir konu ise böyle bir sorumluluğu alırken geniş yetkilerle de donatılmaları gerekliliğidir[41].

---

[39] Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, 4. Basım, İstanbul: Alfa Yayıncılık Mart 2006, ss.19-20.

[40] Hasan Candan ve Alper Özün, **Bankalarda Risk Yönetimi ve Basel II**, 1. Baskı, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2006 s.213.

[41] Internal Auditing Business Risk "Kara Gün Dostu: İç Denetim" Tolunay Kanşay (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5, 2002 ss.48-49.

1.3.4. Bankaların Operasyonel Risklere Yaklaşımları

1973 yılında Bretton Woods anlaşmasının yıkılmasıyla beraber, piyasalarda yaşanan Amerika Birleşik Devletleri baskısı son bulmuş, ülke paraları serbestçe fiyatlanmaya başlamış, çapraz kurlar oluşmuş, sermayenin serbest dolaşımı sağlanmaya çalışılarak finansal hareketlilik artmıştır. Piyasalarda yaşanan bu serbestleşmenin yanında küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve finansal ürünlerin karmaşık hale gelmesi dolayısıyla bankalar operasyonel risk kavramı ile tanışmışlardır[42].

Operasyonel riski kurumlar, genellikle zarar gördüklerinde yada resmi bir otoritenin emretmesiyle keşfetmektedir. Bu kategoride bir risk gerçekleşinceye dek operasyonel riski kabul etmeyip, gerçekleştikten sonra varlığını kabul etmek sağlıklı bir yöntem değildir. Operasyonel riskler yokmuş gibi davranmanın gerisinde yatan motivasyonlardan bir tanesi, riskin varlığını kabul etmenin beraberinde getireceği sorumluluklardır. Eğer bir risk varsa ve kurum bunun adını koymamışsa, o risk gerçekleştiğinde önceden tedbirlerin alınmamış olmasının ilgili otoritelere anlatılması daha kolay olacaktır. Oysa bir risk varsa ve kurum bunun adını koymuşsa, kurumdan o riskin gerçekleşmesini en aza indirecek tedbirleri maksimum düzeyde alması beklenir[43]. Yöneticilerin alacağı tedbirler maliyet unsuru da taşıyacağından, riskleri yok saymak daha genel bir eğilim olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca banka yöneticileri riskin varlığını kabul etse bile kendi dönemlerinde gerçekleşmeyeceğini düşünerek bu riskleri azaltmak için ciddi kaynaklar ayırmazlar. Belediyelerin, vatandaşlara uzun dönem yarar sağlayacak olan altyapı yatırımlarına kaynak ayırmak istememeleri gibi yöneticiler de günü kurtaran politikalara daha meyillidirler. Bu anlayış değişmekle birlikte, olması gereken bir hızda değişim yaşanmadığı, teknolojinin fırsatlarına ve zararlarına yabancı kalmış bir yönetim kadrosunun bu konuda daha çok direnç gösterebileceği söylenebilir.

Konuya ilişkin kurumların ve bireylerin objektif olarak derinlemesine ve bilimsel yöntemlerle yapacağı araştırma ve her türlü çalışma bankacılık sistemini daha sağlıklı yerlere getirecektir. Batı'da ve özellikle ABD'de çok iyi işleyen üniversite –

[42] Teker, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi, s.7
[43] Tanol Türkoğlu , "Operasyonel Risk Olgusuna Bir Bakış", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 19, 2007 s.48.

finans dünyası işbirliklerinin Türkiye'de yaşama geçirilmesi tartışma konusu olan sorunların çözümünü kolaylaştıracak ve güçlü, güvenilir bir bankacılık sistemi tesis edilecektir[44].

1.3.5. Operasyonel Riskleri Artıran Gelişmeler

Operasyonel riskleri etkileyen faktörler dört ana başlık altında sıralanabilir[45];

(a) Küreselleşme; Küreselleşme, finansal kurumların gücünü artırdığı gibi, finansal piyasalara daha önce girmemiş olan kurumların girmesine de olanak vererek rekabeti artırmıştır. Piyasaya katılan her yeni kurumun, pazar payını artırabilmesi için, müşteri kitlesine farklı bir öneri ile gelmesiyle birlikte piyasaya tanıtılan ürünler ve hizmetlerin artması sonucu da piyasalar ciddi şekilde operasyonel riske maruz kalmaktadır.

(b) Kültür; İşletmelerin oluşturdukları içsel kontroller bazı bölgeler için verimli olup, bazı bölgeler içinse verimli değildir. Örneğin, Avrupa ve Kuzey Amerika kültürlerinde, şirketler çalışanlardan birine kasanın anahtarını bir diğerine kasanın kodunu verirler. Bunun amacı, her çalışanın sorumluluğunu birbirinden ayırmak ve şirket güvenliğini bu şekilde sağlamaktır. Endonezya'da ise bu uygulama çalışanlara güvensizlik olarak nitelendirilmekte ve ilgili her çalışana bu bilgiler verilebilmektedir. Kültürler arası bu farklılıklar küreselleşmenin artması nedeniyle farklı kültürlerdeki kurumlara aynen uygulanmaya çalışıldığında operasyonel riske yol açabilir.

(c) Finansal Ürünler; Değişik finansal ürünlerin piyasalarda işlem görmeye başlamasıyla birlikte finansal kurumlar piyasa aracıları olarak piyasadaki yerlerini almışlardır. Bu gelişmeleri takiben türev ürünler de piyasalara tanıtılmış ve finansal kurumlar bu ürünleri piyasa ve kredi riski yönetiminde riskten korunma amaçlı kullanmaya başlamışlardır. Bu ürünler daha sonraları spekülatif hareketler için kullanılmaya başlanmış ve bankaları yeni risk türlerine maruz bırakmıştır. Ürünlerde yaşanan gelişmelerin getirdiği başka bir sorun da mevcut sistemin yeni ürünlere kolay uygulanamamasından kaynaklanan sistem aksamalarıdır. Gerek çalışanların ürünleri

[44] Salih Tanju Yavuz, "İç Kontrol Fonksiyonu'nun Bileşenleri: İç Kontrol Merkezi Teftiş'ten (İç Denetimden) Farklı Bir Mekanizma mıdır?" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 42, 2002 s.55.

[45] Teker, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi, ss.7-14.

kolayca tanıyamaması ve gerekse sistemde yaşanan aksaklıklar bankalarda operasyonel riske neden olabilmektedir.

(d) Teknoloji; Bankalar müşteri sayılarını artırabilmek ve operasyonel maliyetleri düşürebilmek için sistemlerini internet bankacılığına açmışlardır. Bir yandan operasyonel maliyetler düşürülmek istenirken bir yandan da operasyonel kayıpların meydana gelme olasılığı da artmıştır. Sistemin açık noktalarından faydalanmayı amaçlayan kişiler, banka kayıtlarına yasadışı yollarla ulaşabilmekte ve müşteri bilgilerini elde edebilmektedir. Bankaların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çok önemli bir unsur olan güven ilişkisi, bu noktada zarar görürken banka itibar riskine de maruz kalmaktadır. Bankaların bu tür zararlara karşı korunabilmeleri için sistemlerini düzenli olarak kontrol etmeleri ve sistem açıklarını kapatacak önlemleri almaları gereklidir.

Finans piyasalarında yaşanan sıkı rekabet, yüzlerce farklı sayıdaki ürün ve hizmetler bankaların bu ürün ve hizmetlere ilişkin kontrollerini zorlaştırmış ve yüksek teknolojiye dayanan sistem ve süreçleri zorunlu hale getirmiştir. Yaşanmakta olan hızlı değişimler her geçen gün bankaların maruz kaldığı operasyonel risk miktarını artırmakta ve denetimi zorlaştırmaktadır.

1.4. OPERASYONEL RİSK FAKTÖRLERİ

Merkezden uzaklaştıkça operasyonel riskler artma eğilimi göstermektedir. Özellikle gelişmekte olan piyasalarda merkezden uzaklaştıkça denetim mekanizması zayıflamakta, işlemlerin takibi zorlaşmaktadır. Uluslar arası işlemlerde bir ülkenin piyasası kapanırken bir başka ülke piyasası açılmakta ve işlemlere ilişkin operasyonel riskler dünyanın dört bir yanında dolaşmaktadır. Bu sebeple operasyonel risklerin fark edilebilmesinde ve risklere müdahalede gecikmeler yaşanabilmektedir[46]. Çok geniş bir zaman ve mekanda gerçekleşebilecek operasyonel riskleri tetikleyen veya bunlara sebep olan faktörleri insan, sistem, süreç ve dışsal faktörler olarak sıralayabiliriz.

[46] Özdemir, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Model Uygulaması. s.24.

1.4.1. Operasyonel Riskte İnsan Faktörü ve Personel Riski

İnsan faktörü dört alt grupta ele alınabilir, bunlar; Banka çalışanlarının sistem açıklarını suistimali, banka çalışanlarının hatası, banka çalışanının iş kanununa aykırı davranışları ve son olarak bankada kilit personel eksikliği olarak sıralanabilir. İş kanununa aykırı davranışlar; banka içinde yaşanan ayrımcılık, cinsel taciz ve yasal olmayan iş akdi feshi gibi olaylardır. Kilit personel eksikliği ise, kalifiye olmayan personelle çalışmaktan dolayı bankanın zarara uğraması ihtimalidir[47]. Kalifiye olmayan banka çalışanları başta yasal ve itibari riskler olmak üzere bankayı çok çeşitli risklere maruz bırakabilir.

Hızlı bir şekilde değişime uğrayan finansal piyasalarda her geçen gün yeni hizmet ve ürünler ortaya çıkmakta ve karmaşık bir hal almaktadır. Yaşanan bu çok hızlı değişim karşısında banka çalışanları, karmaşık hale gelen yapıya yenik düşebilmekte ve hata yapma oranı artmaktadır. Aynı şekilde karmaşık yapıyı kendi çıkarları için kullanan personel sayısı da artmaktadır. Özellikle yeni çıkan ürün ve hizmetlerin uygulanmaya başlanması ve zaafların hemen fark edilememesi bu sonuca sebep olabilmektedir. Personel riski, operasyonel kayıplar içerisinde çok ciddi bir oranı oluşturmaktadır[48]. Bankalar için üçüncü kişilerden ziyade kendi personeli daha fazla risk unsuru taşımaktadır.

Banka yöneticilerinin ve personelin yetersizliğinden, ihmalinden, hatalarından, görevlerini kötüye kullanmalarından veya kasıtlı olarak suç sayılan eylemleri gerçekleştirmelerinden kaynaklanan personel riskine değişik sebepler yol açabilir. Örneğin banka yönetiminin limitlerin dışına çıkarak yeterli teminat almadan kredi açması, gerekli denetimleri gerçekleştirmeden başka teşebbüslere iştirak etmesi, teknolojik yenilikleri bankaya adapte edememesi, değişim karşısında pasif bir tutum izlenmesi, ürün ve hizmetlerde yaşanabilecek belirsizlik ve kötü niyet gibi hususlar personel riski kapsamında değerlendirilebilir. Bu durumların yaşanmasında bilgi ve

[47] Burç Ülengin, Dilek Leblebici Teker: "Bankacılıkta Operasyonel Risk Ölçüm Modellerinin Türk Bankacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Bankaya Uygulanması", **İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Aralık 2005 s.14.

[48] Teker, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi s.29.

tecrübe yetersizliği, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü, personelin sürekli yer değişimi, banka ortamının düzgün olmayışı gibi durumlar etkilidir[49].

Çalışanlarca kasıtlı olarak yapılabilen bu tür işlemlere zimmet, hırsızlık, çeşitli şekillerde yapılan sahtekarlıklar örnek verilebilir. Personelin kasıtlı veya kasıtsız olarak yaptığı işlemlerden bazıları şunlardır[50];

- İmza taklidi, müşterilere boş fişlere imza attırmak suretiyle para çekmek, fişleri yazdırmamak ve benzeri (vb) işlemler.

- Usulsüz kredi açılması (mevzuata uygun kredi açmamak, müşteri kredi hesaplarından para çekmek, müşterilerin bilgileri dışında, adlarına kredi açarak kullanmak vb).

- Sahte belgelerle bankanın gider hesaplarından para çekmek, müşterilerle işbirliği yaparak bankayı zarara uğratacak sözleşmeler yapmak, kasıtlı olarak ürün fiyatlamasını değiştirme işlemleri.

- Kasa açıklarının oluşması, yanlış hesaplara para transferleri yapma, yasa dışı işlem yapma (yasaklı bir ülkeye ilişkin işlem yapma vb).

- Müşteri talimatlarının yanlış anlaşılması, işlemlerin müşteri talimatlarının dışında miktarda girişinin yada çıkışının yapılması, ürün fiyatlamasında hatalar yapmak, yanlış hesap yapma gibi nedenlerle yanlış kararlar vermek.

- Yanlış değerlendirmeler ve hatalar nedeniyle kredibilitesi olmayan kişilere kredi açılması veya bu işlemin tam tersi ve kredi teminatlarına ilişkin hatalar bu konuya örnek olarak verilebilir.

İnsan kaynakları tarafından yapılacak doğru ölçüm ve tarafsız değerlendirmeler personel riskinin önlenmesinde etkili bir yoldur. Personel seçimi yapılırken tarafsız davrandığına inanan birçok kurum aslında farkında olmadığı önyargılarla hareket

[49] Boyacıoğlu, s.52.
[50] Babuşcu, s.155.

edebilmektedir. Kanada'da yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre işe alımlarda banka yöneticileri farkında olmadıkları önyargılarla hareket etmekteydiler. Birçok şirket, insan kaynakları uygulamalarını bu tür etkilerden korumak için çeşitli yollar denemektedir. Daha tarafsız ve önyargısız seçimler bankalardaki olası kayıpları engelleyecektir[51]. Klasik eleme usulleri yerine daha verim alınabilecek personele yönelik eleme yöntemlerinin uygulanması bankalar için daha faydalı olacaktır.

Üst yönetimin de zaman ve koşullar karşısında hatalı davranmaması önemlidir. Bu konuda, yönetim kurulu üyelerince önemsenmeyen denetimin bankada verimsiz ve etkin olmayan bir denetim yapısına sebep olacağı kesindir. Üst düzey yöneticilerin iç denetimi maliyet yaratan bir unsur olarak görmemeleri gerekmekte ve iç denetimin yarattığı katma değerin farkına varmaları sağlanmalıdır[52].

1.4.2. Sistem Kaynaklı Operasyonel Riskler

Bankanın faaliyetlerine devam edebilmesi, belirli bilgi sistemlerine erişilebilirliği ile ciddi oranda bağlantılıdır. Bankanın önemli faaliyetleri kabul edilemez bir süre için aksarsa, gelirlerde düşüş, nakit akımında daralma, karlarda düşüş, rekabet avantajının yitirilmesi, müşteri memnuniyetsizliği ve pazar kaybı gibi sorunlar meydana gelir. Bankaların yedi gün yirmi dört saat hizmet sağlama zorunluluğu da bu yüzdendir[53]. Acil bir durumda bankamatiğe giderek para çekmek isteyen fakat işlemi gerçekleştiremeyen bir müşterinin bankasına karşı oluşacak memnuniyetsizliği bankanın maddi bir göstergeyle ölçmesi çok zordur.

Teknolojide yaşanan gelişmelerin yanında ürün ve hizmetlerdeki karmaşık yapı, bankaların halihazırdaki sistemlerini yetersiz bırakabilmektedir. Bankalar, yaşanan hızlı değişimle beraber sistemlerini tamamen değiştirme yada takviye etme yoluna gitmeye mecbur kalmıştır. Sistemlerin yeniden kurulması veya güncellenmesi sırasında oluşabilecek hatalar, veri kayıpları başta olmak üzere telafisi zor operasyonel zararlara yol açabilir. Sistemin işlememesi, kapasite yetersizliği ve güvenlik gibi problemler

[51] Merve Kara, "Başarı Gerçek mi, Yanılsama mı?" **Platform Dergisi**, 2009/4 İnfomag Dergisi Nisan 2009 Eki, ss.22-23.

[52] N. Burak Ünlü, "Kurumlarda İç Denetimin Değerinin Artırılması", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 9, 2004. s.24.

[53] Kaya Kazmirci ve Begim Başlıgil, " Denetim + Danışmanlık = İş Denetimi", **Active Bankacılık ve Finans Makaleleri IV**. Ss.1-10. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2005 (12.07.2008).

bankalarda hala en güncel sorunları oluşturmaktadır. Mesela bir bankanın piyasa verilerine ulaştığı kaynağa erişim sağlanamazsa, hızlı piyasa dalgalanmalarında pozisyon belirleyemeyerek banka çok ciddi risk altına girecektir. Söz konusu dalgalanmalar olmasa bile yaşanan aksaklık müşteri kaybına yol açabilecektir[54].

Bir bankanın Reuters sisteminin çöktüğü varsayılırsa hem banka hem de işlemlerini gerçekleştirdiği müşteriler piyasa verilerine ulaşamaz. Saniyelik bilgi akışlarının izlendiği böyle bir sisteme uzun süre ulaşılamaması durumunda yaşanabilecek olan piyasa dalgalanmaları sebebiyle banka zarara uğrayabilir ve asıl önemlisi zarara uğradığını iddia eden müşterilerinin kayıplarını da telafi etmek zorunda kalabilir[55]. Böylesi bir durumda banka özellikle hukuki danışmanlık maliyetlerine katlanıp, kalifiye personellerini bu tür sorunlara yönlendirerek çalışanlarından aldığı verimi azaltır.

Sistem güvenliğinin yeterli olmadığı durumlarda banka verileri manipüle edilmeye açık olacaktır. Bu risk, zincirleme olarak itibar riskine de sebep olacaktır. Bu riske ilişkin yaşanmış en güzel örnek, Citibank'ın 1995 yılında yaşadığı operasyonel kayıpla ilgili olaydır. Bir gurup bilgisayar korsanı Citibank'ın sistemindeki güvenlik açığından yararlanarak sisteme girmeyi başarmış ve bir gecede banka müşterilerinin 10 milyon dolarını kendi hesaplarına geçirmişlerdir. Olay sonrası banka, müşterilerin kayıplarını karşılamak zorunda kalmış fakat yaşadığı zarar bununla kalmamıştır. Bankanın daha büyük olan kaybı ise itibar kaybı olmuştur. Olayın duyulması ile güvenilirliği ve itibarı zedelenen banka, sahip olduğu en büyük yirmi müşterisini kaybetmiştir[56]. Bankalar olaylara sadece maddi kayıplar gözüyle bakmamalıdırlar. Maddi zararla sonuçlanan olaylarda söz konusu itibar zedelenmişse yaşanan maddi kayıp önemsiz hale gelebilmektedir.

Bankanın yazılım ve donanımından kaynaklanan arızalar, iletişim hatlarında meydana gelen kesintiler, bilgisayar virüslerinin sistemde yol açacağı zararlar da bu kapsamda verilebilecek örneklerdir. Ayrıca, internet bankacılığı, Atm, telefon

[54] Teker, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi s.29.
[55] Teker, "Bankacılıkta Operasyonel Riske Neden Olan Faktörler ve Sermaye Yeterliliği" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 8, 2004 s.52.
[56] Teker, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi s.29.

bankacılığı gibi büyük bilgi teknolojilerine bağlı hizmetlerin banka uygulamaları içindeki yerinin artması sistem kaynaklı operasyonel riskleri fazlalaştırmaktadır. Özellikle bankanın işlemlerini yapmak için kullandığı yazılımlar ciddi bir risk kaynağıdır. Yanlış bir kodlama yada program hatası sonucunda meydana ciddi karmaşalar çıkabilir. Yazılım kaynaklı operasyonel risklerin bir bölümü, banka içinde düzeltilebilen problemler olurken bir bölümü ise hem müşterilerle yapılan işlemlerde hem de yasal bazı yükümlülüklerin yerine getirilmesinde sıkıntılara yol açabilmektedir[57]. Yasal yükümlülüklerini banka üzerinden yerine getiren müşterilerin karşılaşacağı problemler bankayı birçok olayda davalı durumuna düşürebilir.

1.4.3. Dış Kaynaklı Operasyonel Riskler

Dış kaynaklı operasyonel riskler; terör saldırıları, deprem, sel, enerji kesintileri, personel kaybı, sosyal kargaşa ve maddi kayıplara sebebiyet verebilecek diğer doğal felaketler ile personel dışındaki kişilerin özellikle internet üzerinden bankaya verebileceği zararları kapsar. Bankanın dış hizmet alımı yaptığı firmalardan kaynaklanan riskler de bu kapsamdadır. Dış hizmet alımı yapılan firmanın yükümlülüklerini yerine getirmemesi veya getiremez duruma düşmesi de banka için dış kaynaklı operasyonel risk faktörüdür.

Dışsal olaylar bankayla direkt olarak ilişkili olmayan olaylardır. Dışsal operasyonel risklerin en önemlileri, bankayla ilişkisiz kişilerin bankaya yönelik soygun, kara para aklama, dolandırıcılık gibi faaliyetleri yanında, savaş gibi önemli gelişmelerdir[58]. Dışsal risklerden dolayı bankanın zarara maruz kalması, banka üzerindeki sorumlulukları ortadan kaldırmaz. Bir deprem durumunda bile banka riskli bir bölgede genel merkez kurmaktan, yedek çalışma ortamına sahip olmamaktan dolayı sorumluluk altındadır.

Bankaların ilişki içinde olduğu kişi ve kurumlardan kaynaklanan operasyonel riskler de bankalarda olumsuz etkiye yol açabilmektedir. Örneğin kamu kurumlarının müşterilerin bankalardaki hesaplarına, vergi borçları sebebiyle el koyması bankalar

[57] Babuşcu, ss.155-175.
[58] Babuşcu, s.156.

açısından sıkıntı yaratmaktadır. Müşterilerin bankalardaki hesaplarına yanlış kamu beyanından dolayı erişememesi kamudan kaynaklanan bir dışsal risk örneğidir[59].

İngiltere'de operasyonel risklere ilişkin yapılan araştırmada; yöneticilerin yaşanan ve yaşanabilecek riskleri sıralayışı şu şekildedir; Bilgi teknolojileri kaybı (%39), insan gücü kaybı(%28), telekomünikasyon sistemlerinin kaybı (%25), elektrik, su, gaz vs. gibi dağıtım sistemlerinde kayıp (%21), önemli beceriler ve yeteneklerin kaybı, negatif medya/kamuoyu haberleri, personelin sağlık ve güvenlik sorunları gibi risklerdir. Bu risklere karşı en etkili araç ise iç denetim fonksiyonudur. Uluslar arası yaklaşımlarda iç denetim, iş sürekliliği konusunda gerekli önlemlerin alınıp alınmadığı hususunda yönetim kurulunu bilgilendirmek ve uyarmakla yükümlüdür[60].

Dış hizmet teminine ilişkin yapılan sözleşmelerin de gittikçe karmaşık bir hale büründüğü de gözden kaçırılmamalıdır. Yapılan bir araştırmada Avrupa bankalarının dış hizmet alımına yönelmesindeki en temel sebep, maliyetlerin düşürülmek istenmesidir. Alınan hizmetlerdeki temel riskler ise hizmet sağlayıcının denetlenememesi sorunu, kalitesiz hizmet, firmanın kendi varlığını tehlikeye düşürecek hata ve suistimallere maruz kalması gibi risklerdir[61].

2001 yılında bir çok banka terörist saldırı riskini ana gündemlerinden biri haline getirmişti. Terörizm ve sebep olacağı iş kesintisine karşı başta sigorta olmak üzere ofislerin yeniden gözden geçirilmesi, iş sürekliliği ve acil durum planlarının yenilenmesi ve iç denetim sisteminin yeni risk algısıyla tekrar yapılandırılması konuları ön plandaydı. Aradan sadece birkaç yıl geçtikten sonra ise konuşulanlar çoktan unutulmuştu. Bankaların şimdiki tahminlerinde ise terör saldırıları çok uzak bir ihtimal olarak görülmektedir[62]. Bu sonuç da bize göstermektedir ki, skandallar yaşandıkça risk algısı artmakta ve bir dahaki operasyonel risk skandalına kadar risk algısı hızlıca düşmekte ve yeni skandallarla tekrar artmaktadır. Bu kısır döngü bu şekilde devam etmektedir.

---

[59] **İnfomag Ekonomi Dergisi**, Yıl 9, Sayı 2009/2, ss.120-121.

[60] Arzu Pişkinoğlu, "İş Sürekliliği Yönetimi", TİDE **İç Denetim Dergisi,** Sayı 21, 2008 s.28.

[61] Basel Committee on Banking Supervision. **The Joint Forum: Outsourcing in Financial Services.** Bank for International Settlements. Şubat 2005. s.1-12. http://www.bis.org/publ/joint12.pdf?noframes=1 (Erişim: 09.08.2008).

[62] Nick Marsh, "Bize Bir Şey Olmaz Mı" Evren Altıok (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 8. 2004, s.18.

Risk algısının düşmesinin sebebi ise riskin azalması değildir. Bankalar terörist saldırılara maruz kalmayacaklarını düşünseler de dünyanın en büyük sigorta şirketlerinden birinin yayınladığı küresel risk haritasında Batı Avrupa'nın büyük bir bölümü ile ABD ve Rusya terörist saldırılara karşı yüksek risk taşımaktadır. Buna rağmen 11 Eylül saldırılarıyla birlikte uzun süre gündemin üst sıralarına yerleşen bu risk karşısında bankalar hallerinden oldukça memnun bir hava sergilemektedirler[63].

1.4.4. Süreç ve Organizasyon Kaynaklı Operasyonel Riskler

Tasarlanan iç sistemlerin doğru geliştirilmemesi veya yanlış uygulanması sonucu bankanın maruz kalacağı operasyonel riskler artar. İç sistemlerin yanlış geliştirilmiş olmasının sebebi, maruz kalınabilecek risklerin belirlenmemiş olması veya bu konuda gerekli farkındalığın oluşamamasıdır. Süreçlerden kaynaklanan operasyonel riskler genel olarak, ödeme ve teslimat, belgeleme ve sözleşme, raporlama, satış ve hizmet, görev tanımı ve yetki belirsizliğinden kaynaklanabilecek risklerdir[64].

Altmış önemli finans kuruluşu tarafından desteklenen bir şirket tarafından düzenli olarak yapılan risk tespit çalışmalarında iş sürekliliği konusu 11 Eylül terör saldırılarından sonra üst sıralara çıkmış ve bunun etkisiyle hala üst sıralardaki yerini korumaktadır. İnsanlar sistemin hala bu tür saldırılara açık olduğunu ve bankaların hala yeterli önlemleri (yerleşimdeki dağılım ve yedekleme sistemleri gibi) almadıkları kaygısını taşımaktadır[65]. Bankaların ise bu konuda daha rahat davrandıkları aşikardır.

Süreçler konusunda belirli soruların cevaplanarak işe başlanması lazımdır. Öncelikle banka için olmazsa olmaz süreçler belirlenmelidir. Hangi süreçlerin en büyük felakette bile çalışır durumda kalması, düşük kapasitede bile olsa devam etmesi gereken süreçler ve geçici olarak hiç çalışmasa da olur denilen süreçler belirlenmelidir. Böylesi durumlarda kritik veri ve ortamların yedeklenmiş olması yanında insan kaynağı da yedeklenmiş olmalıdır[66]. Aksayan süreçler karşısında ihtiyaç duyulan insan kaynağı daha önceden ne yapacağını bilmiyorsa işlemlerin yavaşlaması veya hatalı işlemler kaçınılmaz olacaktır.

---

[63] Nick Marsh, s.19.
[64] Teker, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi s.29.
[65] David Lascelles, "Dikkat! Muz Kabuğu" İsmail Alev (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 8, 2004 s.23.
[66] Tanol Türkoğlu, "İş Sürekliliği ve BT Riskleri" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 8, 2004 s.47.

Felaketin durumuna göre yedek sistemler aynı merkezde yada farklı bir bölgede devreye girecektir. Bankacılık gibi anlık işlem yapan bir kuruluşun son dakikaya kadar gerçekleşmiş bütün işlemlere ilişkin kayıtlara ulaşması gerekmektedir. Fakat operasyonel risklerle mücadele konusu yöneticilerin akıllarının gözünde olması gibi kültürel bir yapının engeline takılmaktadır. Yani felaket durumu önce bir belirsin, önce bir kaybettiklerimi göreyim ondan sonra tekrar yaşanmaması için gerekeni yaparız gibi bir yaklaşım maalesef etkisini sürdürmektedir[67].

1.5. BANKA BİRLEŞMELERİ VE OPERASYONEL RİSKLER

Denetçilerin operasyonel riskleri değerlendirmeleri için Federal Reserve Bank of Chicago tarafından hazırlanan ve olası operasyonel risk kayıplarına işaret eden bazı önemli göstergeler belirlenmiştir. Banka birleşmeleri, satın almalar ve hızlı sektörel büyüme ciddi operasyonel risklere yol açabilecek göstergelerdir. Daha sonra ise sırasıyla bilgi sisteminin kalitesi, çalışanların yeterliliği ve etik anlayışı, büyük hacimli banka işlemleri, coğrafi dağılım, enerji ve güvenlik konularındaki bozulmalar olası kayıplar için diğer göstergeleri oluşturmaktadır[68]. Görüldüğü gibi banka birleşmeleri operasyonel risklerin en tehlikeli olabileceği süreçlerin başında gelmektedir.

Küresel dev olarak bilinen bankalar son yıllarda yaşanan bankacılık kriziyle birlikte diğer bankalarla birleştirildi. ABD'de başlayan ve devlet eliyle yürütülen birleşmeler daha sonra Avrupa'ya da yayıldı. Türkiye'de de faaliyet gösteren bazı bankalar Avrupa'da birleşme yoluna gitti. Avrupa'da ki birleşmeler aynı bankaların Türkiye iştirakleri arasında da birleşme sorunlarını ortaya çıkardı[69]. Olası bir birleşme süreci bankalar için operasyonel riski artıracak, bazı ortak şubelerin kapanmasına yol açacak ve işine son verilecek personele ilişkin ciddi sorunlar oluşabilecektir. Böylesi bir durum itibara ilişkin ciddi riskleri de açığa çıkartabilecektir.

Banka birleşmeleri farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Birleşme, iki bankanın birleşerek tek bir banka olması yada mevcut banka bünyesine katılması şeklinde olabileceği gibi bir bankanın, başka bir bankanın hisse senetlerini alması

[67] Türkoğlu, "İş Sürekliliği ve BT Riskleri" s.47.

[68] Mehmet Zeki Önal, An Aggregated Information Technology Checklist For Operational Risk Management. **Yüksek Lisans Tezi.** Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul 2007, s.31.

[69] Özer Turan, "Fransız Oyunu", **Forbes Türkiye Dergisi**, No 11, Kasım 2008, s.64.

yoluyla da olabilir. İki bankanın birleşerek yeni bir banka oluşturması durumunda ise her iki bankanın önceki tüzel kişilikleri sona erer ve yeni bir tüzel kişilik kurulur[70].

1.5.1. Banka Birleşmelerinin Nedenleri

1980'li yıllarla başlayan finansal serbestleşme ve gelişmeler bankacılık sektörünü de yapısal değişime zorlamıştır. Bu değişimler özetle[71];

- Kredi kartı şirketlerinden postanelere kadar bir dizi banka dışı kurumun bankacılık hizmetlerinin bir bölümünü vermeye başlaması, bankaların piyasa paylarında daralmaya yol açmıştır.
- Sermaye piyasalarının hızla gelişmesine paralel olarak şirketler finansman ihtiyaçlarını banka kredileri dışında da karşılama imkanı bulmuş ve bankalara olan bağımlılıkları bu bağlamda azalmıştır.
- Kurumların doğrudan bazı enstrümanlar kullanarak finansman faaliyetleri yapmaları mümkün hale gelmiştir (şirketlerin kendi kredi kartlarını ihraç etmeleri gibi).
- Tüketici talepleri artarak karmaşıklaşmıştır.
- Karmaşıklaşan işlemler nedeniyle teknoloji yatırımları artmış fakat teknolojideki yüksek maliyetler zayıf ve küçük bankaları zorlar hale gelmiştir.
- Güçlü rekabet ortamı sektördeki kar marjlarını düşürmüştür.

1.5.2. Birleşmenin Başarı Koşulları

Banka birleşmeleri, ilgili bankalar tarafından amaç olarak değil araç olarak görülmelidir. Amaç verimlilik ve pazar payı artışı ise birleşme projesi de belirlenen amaçlara hizmet edecek şekilde düzenlenip uygulanmalıdır. Son yıllarda meydana

[70] Ayten Ersoy ve Ayşenur Buruk, "İşletme Birleşmelerinin Uluslar arası Muhasebe Standardı ve Uluslar arası Finansal Muhasebe Standardına Göre İncelenmesi ve Muhasebeleştirilmesi-I" Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi (MAUM) **Analiz Dergisi** Cilt 5, Sayı 14, Ekim 2005, s.14.

[71] Cüneyt Sezgin, "Dünyada ve Türkiye'de Banka Birleşmeleri", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 2, 2002 ss.24-27.

gelen banka birleşmelerinden elde edilen tecrübeler birleşmelerin hangi koşullarda başarıya ulaşabileceklerini konusunda örnek teşkil etmektedir. Bu koşullar[72]:

- Birleşme sonrasına ilişkin yapılacaklar açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Birleşmeleri gerçekleştiren bankaların faaliyet yoğunluklarının benzer olması durumunda sabit maliyetler ve personel maliyetleri konusunda olumlu bir sonuç elde edilecektir.
- Küçük ölçekli bankaların birleşmeleri diğer banka birleşmelerine göre daha verimli olabilmektedir.
- Satın alınacak bankanın aktif kalitesi birleşmeden elde edilecek verimlilik konusundaki en önemli göstergedir.
- Farklı ürünlerde farklı büyüklükte pazar paylarına sahip bankaların birleşmesi sonucu yeni bankanın pazar genişliği daha büyük olmaktadır.
- Müşterilere sunulan hizmetlerde aksamalara neden olunmamalıdır.

1.5.3. Birleşmelerde Operasyonel Risk Bazlı Denetim

Uluslar arası sermaye, farklı ülkelerde birleşmelere gitme konusunda tereddüt içerisindedir. Bunun sebepleri arasında yasal mevzuatın bankaların denetim ve yönetimi alanındaki yetersizlikleri, uluslar arası ölçütlerin altında seyreden standartlar, bankaların gerçek değerini gösterecek ölçütlerin yoksunluğu gibi sorunlar yer almaktadır. Risk yönetimi ve denetimi açısından birleşme ve satın almalarda dikkat edilmesi gereken önemli hususlar şunlardır[73];

- İki tarafında riskleri nasıl algıladığı, nasıl yönettiği, nasıl raporladığı ve denetimi hangi sistemle yaptığı iyi incelenmelidir. Çünkü birçok konuda olduğu gibi ama konunun özelliği sebebiyle risk yönetiminde bir taraf için risk olan öbür taraf için aynı şeyi ifade etmeyebilir.

[72] Sezgin, "Dünyada ve Türkiye'de Banka Birleşmeleri", ss.24-27.
[73] Sezgin, "Dünyada ve Türkiye'de Banka Birleşmeleri" ss.6-18.

- Birleşme döneminde ise o sırada yapılan "şirket değerlemesi" çalışmalarında riskin bundan sonra çok iyi raporlanması, şeffaf hale gelmesi, denetimin de daha o noktada başlaması gerekmektedir. Böylece her iki taraf birbirini denetler hale gelecektir.

- Denetim, diğer fonksiyonlardan ayrı olarak birleşme aşamalarının tümünde var olmalıdır. Risk kültürü ve denetim kültürünün her iki tarafta da benzer olması birleşme sonrası oluşacak olan kurum kültürü açısından çok önemlidir.

Bir bankanın alınıp satılması süreci zorlu ve uzun bir süreçtir. Bu süreçler içerisinde asıl riski alıcı şirket taşımaktadır. Alıcı tarafından satın alınan bankanın sağlam olduğu, yani sürekli maliyet çıkaran kara bir delik olmaması konusunda tereddütler yaşanmamalıdır. Bazı birleşmelerde, yolsuzluk olayları tam olarak bilinememekte, bu olayların varlığı birleşmeden sonra ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, denetçiler için tüm denetim süreçlerinde yer almak ve açığa çıkmamış konulardan haberdar olmak şarttır. Yapılacak denetimlerin kapsamını ise banka büyüklüğü belirleyecektir. Banka ne kadar küçük ve tanınmayan bir bankaysa denetim de o ölçüde genişleyecektir[74].

Banka birleşmeleri avantajları yanında ciddi operasyonel riskler de taşımaktadır. Bu riskler şunlardır[75];

- İnsan kaynağı, bilgi ve risk yönetim sistemlerinin entegrasyon süreci, iç kontrol sistemi, müşteri ilişkileri ve muhasebe sistemlerine ilişkin operasyonel riskler. Bu riskler satın alma süreçlerinde yaşanabilecek risklerden farklıdır. Çünkü ayrı ayrı faaliyet gösteren iki bankanın tek bir banka olarak faaliyetlerine devam edebilmesi için bilgi teknolojilerinin ve muhasebe sistemlerinin tam entegrasyonu, sürecin sağlığı açısından önem taşımaktadır.

[74] John Siltow, "Devralma Sırasında Denetim" Zeynep D. İleriye (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 2, 2002, ss.30-31.
[75] Elif Tokgözoğlu, "Banka Birleşmelerinde İç Denetimin Rolü", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 2, ss.51-52.

- Farklı ülkelerde faaliyet gösteren iki bankanın birleşmesi durumunda, yerel banka birleşmelerinde sözü edilen risklere ek olarak, farklı ülkelerin piyasa koşulları, yasal mevzuatları, ve diğer farklılıklar birleşme sürecini daha sancılı hale getirebilmektedir. Ayrıca farklı ülkelerdeki farklı muhasebe ve raporlama uygulamalarının da operasyonel riskin boyutlarını genişletmesi doğaldır.

- Entegrasyon sürecindeki önemli risklerden biri de her iki bankaya ait personelin uyum içinde çalışabileceği ortamı yaratma konusundaki zaman darlığıdır. Ortak bir çatı altında birleşen personelin ortak bir kurum kültürünü benimseme süreci ve bu süreçte oluşabilecek yönetim kadrolarındaki çekişmeler, alışılmış uygulamaların dışında yeni uygulamalarla karşılaşılması gibi sorunlarla geçecek sürede banka müşteri ve pazar kaybına uğrayabilmektedir.

- Uluslar arası banka birleşmelerinde toplumsal kültür farklılıkları, beraberinde personel riskini de getirmektedir. Banka birleşmelerinde iç denetimin rolü olağan koşullardaki denetimlerden çok farklı bir önem taşımaktadır. Bu denetimlerin bankadaki iç kontrol ve iç denetim sistemleriyle uyumlu yürütülmesi ve takım çalışması, denetimlerin etkinliğini artıracaktır.

- Bu süreçte öncelikli olarak yapılacakların kararlaştırılması, denetim prosedürlerinin ve görev paylaşımlarının yapılması, birleşme sürecindeki gelişmelerin anlık takibi açısından önemli olan koordinasyonların sağlanması gerekmektedir. Her iki bankanın denetim elemanlarının uyum içinde çalışabilmesi ve iletişim becerileri devir çalışmaları ve sonrası için faydalı olacaktır.

- Denetim elemanlarının, hesaplarda yer alan kayıtların güvenilirliğini denetlemesi, tasfiye edilmesi gereken borç ve alacakların birleşme süreci içerisinde yerine getirilmesi aşamalarına katılması gereklidir.

- Birleşmenin tamamlanmasından sonra ortaya çıkan yeni durumda banka sadece bir bankanın adı ile faaliyete devam edebileceği gibi farklı bir unvan da alabilir. Bu süreçte ortadan kalkabilecek olan ticari isme yada isimlere ait her türlü dokümanın imhası ve yenilenmesine ilişkin faaliyetler denetim altında tutulmalıdır.

- Bu süreçte yaşanması muhtemel olan otorite boşluklarıyla birlikte, işini kaybedeceğini düşünen personelin karışık ortamdan faydalanarak sahtekarlık yapması riski, normal zamana göre yaşanabilecek riskten daha fazla olduğundan bu konudaki denetimler sıklaştırılmalıdır.

- Suiistimal çeşitlerinden en tehlikeli olanlarından biri de bankanın çıkarları için yapılanlardır. Bu yüzden, para giriş çıkışları ve karlı görünme amacıyla yapılabilecek muhasebe hileleri, sorunlu krediler üzerindeki riskin saklanması gibi işlemler konusunda özellikle dikkatli olunmalıdır.

- Personelin tekrar çeşitli yöntemlerle gözden geçirebileceği bu süreç, çalışanlarda stres ve baskı yaratarak olumsuz bir çevrenin oluşmasına yol açabilir. Denetçilerin bu konuda insan ilişkilerini en aktif şekilde kullanmaları devir çalışmalarının verimliliği açısından önemlidir.

BÖLÜM II

OPERASYONEL RİSK DENETİMİNDE KURUMLAR

Kamu denetçileri, bağımsız denetçiler ve iç denetçiler operasyonel risk bazlı denetimlerle yakından ilgilidirler. Bu gruplar, operasyonel risk denetçileri olarak da adlandırılabilir. Konunun bazı uzmanları da iç denetim ile operasyonel risk denetimi kavramlarını aynı anlamda kullanmaktadırlar. İç denetçilerin operasyonel risk denetçilerine dönüşümünü sağlayan üç temel yenilik söz konusudur. Bunlardan ilki, iç denetçilerin kurumun kontrol mekanizmasını onaylayan bir statüden, karar alma mekanizmalarına danışmanlık yapar bir statüye yükselmesidir. İkinci olarak ise risk yönetimiyle oluşan yakın bağa ilişkindir yani denetim faaliyetlerinin asıl olarak bir operasyonel risk yönetimi olduğu gerçeğinin benimsenmesi ve son olarak da bilgi sistemlerindeki gelişimin kendisine özgü bir denetim gereği duyduğu gerçeğinin ortaya çıkmasıdır[76].

Bu gelişmeler ve eğilim çerçevesinde operasyonel risk bazlı denetimlere ilişkin kurumları uluslar arası otoriteler, yerel kamu denetim otoriteleri, bağımsız dış denetim kurumları ve son olarak bankanın iç denetim ve iç kontrol sistemi olarak sıralayabiliriz (Bilgi Sistemleri Denetimi ve popülerliği gün geçtikçe artan Hile Denetimi bir sonraki bölümde incelenecektir).

2.1 ULUSLAR ARASI DENETİM VE OPERASYONEL RİSK

Dünyada gün geçtikçe artan sermaye hareketleri ve bankaların yurtdışı borçlanmaları sonucu borç veren kuruluşlar, paralarının emin ellerde olup olmadığı konusunda ve geri dönüşlerde sorun yaşanmaması için bankaların daha fazla denetlenmesini istemektedirler[77]. Küreselleşen finans dünyasında işlemler uluslar arası düzeyde hızlıca yapılmaktadır. Piyasalar birbirleriyle paralel olarak hareket etmekte ve her skandal diğer piyasaları anında etkilemektedir. Bankaların küresel ekonominin en önemli aktörleri olduğu ve bankalar üzerinde uluslar arası alanda karmaşıklaşan bir

[76] Arens ve diğerleri, ss.778-779.

[77] Cüneyt Sezgin, "Basel II, Risk Yönetimi ve İç Kontrol" Doğan Yayın Holding (DYH) **Kurumsal Yönetim Konferansı** 9 Mayıs 2006, İstanbul: DYH Yayınları, 2006. s.86.

kitlenin hak sahibi olduğu ortadayken bu kuruluşların uluslar arası düzeyde denetim altına alınmaya çalışılması kaçınılmazdır. Bankacılık denetimi konusunda en yetkili uluslar arası kuruluş ise Uluslar arası Ödemeler Bankası (BIS – Bank for International Settlements)'dır.

2.1.1. Uluslar arası Ödemeler Bankası

Dünyanın en eski finansal örgütü olan kuruluş, biri Hong Kong diğeri Mexico City'de olmak üzere iki temsilciliği ve elli ülkeden yaklaşık beş yüz elli personeli ile dünyadaki merkez bankalarının bankası olarak faaliyet gösteren bir kurumdur. Türkiye'nin de üye olduğu bankanın en önemli karar organları, Üye Merkez Bankaları Genel Kurulu, Yönetim Kurulu ve Yürütme Komitesi'dir[78].

Birinci dünya savaşı sonrasında Almanya'nın tazminatlarının takibi amacıyla 1930 yılında kurulan banka, tazminat ödemelerinin sona ermesinden sonra, merkez bankaları arasındaki altın ve döviz işlemlerine aracılık etmiştir. Kurum, finansal piyasalara ilişkin yaptığı araştırma ve hazırladığı raporlarla birlikte ciddi bir veri kaynağı haline gelmiştir. 1970'li yıllara kadar sabit para sisteminin sürdürülmesine yönelik çalışmalarda bulunan kuruluş bu sistemin ortadan kalkmasıyla birlikte bankacılık sektörüne ilgisini artırmış ve çalışma alanını genişletmiştir[79].

BIS, uluslar arası sermaye hareketlerinin yaratabileceği olası krizlerin önüne geçmek, ulusal ekonomilerin taşıdığı riskleri karşılayabilmek için sermayenin mevcut olan riskler karşısında yeterlilik düzeyini ölçen ve buna ilişkin denetim teknikleri geliştiren bir kurumdur[80]. Kurum yeterli sermayenin tutulmasına ilişkin çalışmaları, operasyonel riskler için önleyici bir tedbir olarak görmemekte, skandallara hazırlıklı yakalanma amacıyla tutulmasını istemektedir.

Kurumun en önemli düzenlemesi olan Basel II, genel olarak sermaye yeterliliği çerçevesinde tartışılmaktadır. Fakat Basel II'nin diğer ayakları olan piyasa denetimi ve

[78] Nuran Cömert Doyrangöl ve Müge Saltoğlu, "Muhasebeci Gözüyle Basel II" Muhasebe Öğretim Üyeleri Bilim ve Dayanışma Vakfı (**MÖDAV)** http://www.modav.org.tr/Upload/tezler/muhasebeci_gozuyle_basel2.doc (Erişim: 21.02.2009).

[79] Ebubekir Ayan, **Bankacılık Risklerinin Yönetiminde Basel II Uzlaşısı** 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları Ekim 2007, ss.26-28.

[80] Murat Beşinci, "Basel II Kriteleri Basel II nin Finans ve Bankacılık Sektörüne Etkileri", **Active (Dergi),** Kasım Aralık 2005, ss.1-8. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3842 (16.08.2008).

denetim otoritesinin incelemesi konuları yeterince gündemde yer almamaktadır. Sermaye yeterliliği dışındaki bu ayaklar, bankaların risk ve denetim kültürünün oluşturulması, denetim ve gözetimlerin risk odaklı proaktif olarak yapılması ve etkin piyasa disiplinine ilişkin düzenlemelerdir. Basel'in bundan sonraki düzenlemelerinde sermaye yeterliliği konusunu geri planda bırakarak, risk denetim ve yönetim konularını ön plana çıkarması beklenmektedir[81]. Kuruluş içerisinde banka denetim sistemlerini geliştirmekle görevli en etkili komite Basel Denetim Komitesi'dir.

2.1.1.1. Basel Denetim Komitesi

Basel komitesi, Uluslar arası Ödemeler Bankası'nın bünyesinde 1974 yılında kurulmuştur. Kuruluş sebebi Almanya'da 1974 yılında meydana gelen bankacılık krizidir. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra bankacılık alanında ortaya koyduğu düzenlemelerle finans dünyasında önemli bir yer edinmiştir. 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizi ve finansal çalkantılar sonucu ortaya çıkan banka iflasları sonrasında BIS, uluslar arası bankacılık faaliyetleri ve sermaye hareketleri konularına odaklanmış ve bu doğrultuda Basel Bankacılık Komitesini kurmuştur. 1974 yılında İsviçre'de, gelişmiş on ülkenin katılımıyla kurulan Basel Komitesi yılda dört defa toplanmakta ve bankacılık sektörünü doğrudan ilgilendiren kararlar almaktadır[82].

Komiteye on iki üye dahildir bu ülkeler: Belçika, Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Lüksemburg, Hollanda, İsveç, İsviçre, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'dir. Komitenin aldığı kararlar tavsiye niteliğindedir ve yasal olarak bir bağlayıcılığı yoktur. Genel itibariyle ülkelerin denetim otoritelerine detaylı düzenlemeler yapma konusunda rehberlik etmekte ve denetim standartları tavsiye etmektedir[83]. Yapılan tavsiyeler ise hızlı bir şekilde ülkelerin yerel mevzuatlarına yansımakta ve yasal bir görünüm kazanmaktadır.

Komitenin çalışmaları arasında en önemlileri 1988 yılında hazırlanan ve Basel I olarak da bilinen Sermaye Yeterliliğine İlişkin uzlaşıdır. 1992 yılında uygulanmaya başlanan Basel I uzlaşısında ciddi eksiklikler fark edilmiş ve Komite, 1999 tarihinde

[81] Sezgin, "Basel II, Risk Yönetimi ve İç Kontrol" ss.87-88.
[82] Ayan, Bankacılık Risklerinin Yönetiminde Basel II Uzlaşısı ss.26-28.
[83] Beşinci, "Basel II Kriteleri Basel II nin Finans ve Bankacılık Sektörüne Etkileri" ss.1-8.

Basel I'in yerini alacak bir taslak hazırlamıştır. Hazırlanan taslak, görüşlerin alınması ve iyileştirilmesi amacıyla kamuoyuyla paylaşılmıştır. Risk duyarlılığın daha fazla hissedildiği yeni uzlaşı üzerine iki yüzün üzerinde görüş bildirilmiştir[84].

Komitenin en önemli hedefi bankacılıkta etkin işleyecek bir denetim sisteminin kurulmasıdır[85]. Bankacılık Denetim Komitesi, bankalar için standart yaklaşımlar saptayarak, belirli bir denetim kalitesini uluslar arası düzeyde yaygınlaştırmak amacındadır. Uluslar arası düzeyde meydana gelen denetim aksaklıklarını düzeltmek komitenin başlıca görevlerinden biridir[86]. Komitenin iki temel prensibi bulunmaktadır. Bu prensipler, bankaların denetimden kaçmaması ve yeterince denetlenmesi gerekliliğine ilişkindir[87].

Yaşanan skandalların ardından yapılan düzenlemelerle birlikte Basel Denetim Komitesi'nin çalışmaları bankaların, risklere ve denetime olan yaklaşımını yeniden şekillendirmektedir. Riske dayalı denetim yaklaşımında denetçiler bankanın potansiyel risklerini tespit edip kontrolünü sağlayacak iç sistemlere ve süreçlere odaklanmalıdırlar. İşlemlerin uygunluğuna ilişkin denetimler bu anlayışta daha geri planda kalmaktadır[88].

2.1.1.2. Basel I

Piyasaların hızlı bir şekilde bütünleşmesi sonucu, uluslar arası bankaların bilanço yapılarındaki çarpıklıklar piyasalar için ciddi bir risk unsuru haline dönüşmüş ve bu alana yönelik düzenlemelerin gerekliliği hissedilir olmuştu. Komite de bu soruna yönelik olarak bankaların sahip olmaları gereken sermaye yeterliliği konularına yoğunlaşmıştı. 1992 yılında kabul edilip sadece üye ülkeler tarafından uygulamaya geçirilen Basel I uzlaşısı, zaman içinde yüzden fazla ülkede kabul görmüş ve

[84] Teker, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi, s.15.

[85] Hilali Yıldırım, "Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Uygulama," **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul 2006, s.37.

[86] Güler Aras, "İç Denetim", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 17, 2007 ss.24-26.

[87] Kemal Akgün, Türk Bankacılık Sisteminde Operasyonel Risk Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir 2007. s.46.

[88] Nejat Yüzbaşıoğlu, "Dünyada ve Türkiye'de Denetim", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 5, 2002 s.9.

uygulamaya geçmiştir. Yapılan bu düzenlemeler daha sonra Sermaye Ölçümü ve Standartlarının Uluslar arası Uyumu adı altında yayınlanmıştır[89].

Basel I Uzlaşısı'nda, ülke ve merkez bankalarının yükümlülüklerinin değerlendirilmesinde ülkelerin Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD – Organisation for Economic C0-operation and Development) üyesi olup olmamalarına bakılmaktaydı. Değerlendirmeye göre OECD üyesi olan ülkeler daha az riskli grup içerisinde değerlendirilmekteydi. Bu durumda ortaya çıkan sorun şuydu: OECD üyesi olan fakat risklilik derecesi yüksek olan ülkeler bu değerlendirme sonucu düşük risk gurubuna girmekteydi. Bunun tam tersi olarak riski çok düşük ama OECD üyesi olmayan ülkeler riskli ülke kategorisine girmekte ve ortaya çok da geçerli olmayan bir ölçüm modeli çıkmaktaydı[90]. Birçok haklı eleştiriye maruz kalan bu yaklaşımlar daha sonra yerini Basel II Uzlaşısı'na bıraktı.

2.1.1.3. Basel II

Yeni uzlaşıyla birlikte OECD üyesi olanlara sağlanan avantaj kaldırıldı[91]. Böylece belirli bir kuruluşun üyesi olmak yada olmamak gibi bir kriter geride bırakılarak konuya daha bilimsel bir yaklaşım getirilmeye çalışıldı.

Basel II'de getirilen temel yeniliklerden bir tanesi de, Basel I'de yer alan risk türlerine ek olarak operasyonel risk unsurunun da bu uzlaşıda yer almasıdır. Ayrıca risklerin belirlenip ölçülmesine ek olarak, denetim otoritesinin incelemesi ve piyasa disiplini başlıkları altında bu süreci tamamlayan unsurlar uzlaşıda yer almıştır. Basel I de yer almayan denetim konusu Basel II ile birlikte en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Denetim konusunun uzlaşıda yer almasıyla birlikte Basel I'de gözardı edilen bir sorun giderilmeye çalışılmıştır. Risklerin ortaya çıkmadan önlenmesi ve denetim altında tutulmasını gerektiren bu süreç risk yönetim sistemini de içine alarak denetim konusunu ön plana çıkarmıştır[92].

---

[89] Ayan, ss.28-29.
[90] Alkin ve Diğerleri s.89.
[91] BDDK Araştırma Dairesi, Basel II Ekonomik Yansımaları ve Geçiş Süreci, **Araştırma Dairesi (ARD) Çalışma Raporları 2005/3,** s. 18.
[92] Ayan, s.36.

Operasyonel riske ilişkin gelişmeler şu şekilde gerçekleşmişti; Komitenin 1998 yılında ayrı bir disiplin olarak incelemeye başladığı operasyonel risk ile ilgili olarak yayınladığı raporda, operasyonel riske ilişkin gelişmelerin takip edileceği belirtiliyordu. 1999 yılının Haziran ayında, operasyonel risk için ayrıca sermaye ayrılması gerekliliği birinci yapısal blokta (Pillar 1) öneriliyordu. Aynı yılın Kasım ayında yapılan güncellemeyle birlikte Risk Yönetim Gurubu'nun, operasyonel riski karşılamak amacıyla sermaye ayrılmasına ilişkin çerçeve geliştirdiği belirtilerek, operasyonel riskin artan önemiyle birlikte sermaye hesaplarında yer alacağına ilişkin hedefler belirtilmiş oluyordu. Komite, 2001 Ocak ayında Yeni Sermaye Uzlaşısı (Basel II Accord) adlı düzenlemede sermaye hesaplaması için dikkate alınması gereken risklere operasyonel riski de ilave etti[93]. Böylece operasyonel riskler kredi ve piyasa riski gibi somut bir yapıya büründürülmeye çalışıldı.

Uzlaşıda, operasyonel riske ilişkin olarak sermayenin nasıl ayrılacağına ilişkin uygulanabilecek yaklaşımlardan da bahsedildi. 2001 yılında yayımlanan "Regulatory Treatment of Operational Risk" isimli raporda, operasyonel risk sermayesinin hesaplanmasında kullanılmak üzere üç yaklaşım önerildi: Temel Gösterge Yaklaşımı, Standartlaştırılmış Yaklaşım ve İleri Düzey Ölçüm Yaklaşımları. İleri Düzey Ölçüm Yaklaşımları içinde de İçsel Ölçüm Yaklaşımı, Zarar Dağılım Yaklaşımı ve Puan Kartı Yaklaşımı sayıldı. Aralık 2001'de açıklanan düzenlemede ise Basel Komitesi operasyonel riske ilişkin dört ana başlık altında on prensip belirlemiştir. Ana başlıklar; uygun bir risk yönetim çerçevesi geliştirmek, risk yönetimi, denetçilerin rolü ve kamuyu aydınlatmanın rolü şeklinde belirlenmiştir. Daha sonra kamu, banka ve denetim otoritelerinden gelen görüşler doğrultusunda ilgili düzenlemeyi Temmuz 2002'de güncellemiştir[94].

Basel II üç temel yapı üzerine yükselmekteydi. Şimdiye kadar bu ayaklardan sadece sermaye yeterliliği üzerinde durulmuştur. Sermaye yeterliliğinin yerel kamu otoritelerince de zorunlu hale getirilmeye başlanmasıyla birlikte bankalar operasyonel riski sadece sermaye hesaplanması için üzerinde çalışılan bir konu olarak görmeye başlamış ve akademik çalışmalar da bu yönde gelişerek arka plan göz ardı edilmiştir.

[93] Boyacıoğlu, s.63.
[94] Boyacıoğlu, s.63.

Basel II, Sermaye yeterliğinin denetimi, denetim otoritesinin incelemesi ve piyasa denetiminden oluşan üçlü bir yapı üzerine kurulmuştur.

2.1.1.3.1 Birinci Ayak: Sermaye Yeterlilik Oranının Denetimi

Artan operasyonel riskler karşısında bankanın zor durumda kalmaması, işlemlerinin kesintiye uğramaması gibi amaçlarla kamu otoriteleri taşınan risklerle ilişkili bir sermayenin hazır bulundurulmasını istemektedir[95]. Bu sayede risk gerçekleştiğinde bankanın bu duruma daha hazır yakalanması istenmekte ve kriz anının daha kısa sürede atlatılması beklenmektedir. Sermaye yeterliliği operasyonel riskler için önleyici bir tedbir değildir.

Asgari sermaye yeterliliği, riske göre tutulması gereken sermaye oranını ve yasal olarak tutulması gereken sermayeyi ifade etmektedir. Mevcut düzenlemede de minimum sermaye yeterlilik oranının yüzde sekiz olması koşulu vardır. Bu düzenlemede kredi riski detaylandırılmış ve ilk kez operasyonel risk, hesaplamalara katılmıştır[96]. Operasyonel riske ilişkin yapılan hesaplamalar bankalar için bir standart getirmiş olmakla birlikte bilimsel bir ölçüm yapıldığı söylenemez.

Sermaye oranının hesaplanması, Basel süreçlerine ilişkin gayretin ciddi bir bölümünü oluşturmamakta, asıl süreç denetim ilkelerinden başlayarak bankaların kamuoyu nezdinde şeffaflaşmaları gibi denetimsel alanları kapsamaktadır. Asgari sermaye yükümlülüğü kapsamında bankanın içsel denetimi ele alınmakta ve risklere ilişkin denetim ve gözetim faaliyetlerine yer verilmektedir. Kamu denetimi kapsamında bankaların iç sistemlerinin etkinliğine ilişkin denetimler yer almaktadır. Piyasa denetimi ise piyasadaki güçler tarafından bankanın denetlenmesi faaliyetlerini içerir[97].

2.1.1.3.2. İkinci Ayak: Denetim Otoritesinin İncelemesi

Bu aşamada, operasyonel riskin tanımlanması, sonuçlarının belirlenmesi, denetlenmesi, azaltılması gibi süreçler incelenmektedir. Süreç değişimleri teknolojiyi

[95] Özdemir. Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Model Uygulaması, s.155.

[96] Murat Beşinci, "Basel Sermaye Yeterliliği ve Türk Bankacılık Sektörünün Basel II'ye Uyum Süreci", **Active (Dergi)**, No:45 2005, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=4141 (19.08.2008).

[97] Candan ve Özün, ss.10-11.

etkilerken bunun tam tersi yani teknolojik değişimlerin süreçleri etkilemesi de söz konusudur. Süreçler aynı zamanda denetimsel değerlendirmelerin de temel unsurlarından biridir. Denetim standartlarının yeterliliğini inceleyen Basel II'nin ikinci aşaması aynı zamanda sermaye yapısı ile risk profilinin dengesini gözetmektedir. Operasyonel riskte ise iç kontroller, denetim, yönetişim gibi sistemler önemsenmiştir[98].

İkinci yapısal blokta ayrıca denetim otoritelerinin yapısı, görevleri ve sorumlulukları da ele alınır. Bu kısımda bankalara ve yerel denetim otoritelerine bazı görevler yüklenmiştir. Bunlardan en önemlisi bankaların risk yönetim sistemlerinin, ulusal otoritelerce denetlenmesi yükümlülüğüdür. İç denetim ve risk yönetim sistemlerinin geliştirilmesi de beklenmektedir. Denetim ve gözetimin asıl hedefi mudilerin korunmasıdır. Bu kapsamda istenen sermaye yeterliliğinin denetimini yerel denetim otoriteleri yapmalıdır[99].

Düzenlemede, tutulan sermaye miktarıyla, mevcut riskler ve bankanın risk yönetim ve denetim sistemlerinin etkinliklerinin ilişkili oldukları kabul edilmekte ancak sermaye artırımının, bankanın risklerini karşılamak konusunda tek seçeneği olarak kabul edilmemesi gerektiği, risk yönetim ve denetim sistemlerinin güçlendirilmesi gerektiğini özellikle vurgulanmaktadır. Sermayenin yetersiz denetim ve yönetim sistemleri için bir ikame olmadığı konusunda denetim otoriteleri uyarılmaktadır. Denetim anlayışının risk odaklı denetime yönelmesi, bankaların riskleri ele alış biçimleri, risklere ilişkin izleme, ölçme, raporlama yöntemleri ve iç denetim, teftiş gibi birimlerin bu konuda nerede nasıl duracağına ilişkin konularının sorgulanması ikinci ayağın temel konularıdır[100].

Denetim otoritelerinin veya denetim elemanlarının bir bankanın sermaye durumunu incelemedeki amacı, mevcut sermaye durumunun taşınan genel risklerle uyumluluğunu ölçmek, sermaye eğer taşınan riskler karşısında güçsüzse, denetimsel

---

[98] H.S. Rajashekhar, " Zirvenin Ardından'04, Basel II Uygulaması: Önemli Noktalar ve Pratik Yaklaşımlar", **Active Academy**, 02-03 Aralık 2004. ss.1-4. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3611 (Erişim: 29.09.2008).

[99] Faik Çelik ve İhsan Kızıl, "Basel Sermaye Yeterliliğinde Basel II Yaklaşımı ve Türk Bankacılığı" **Doğuş Üniversitesi Dergisi** Cilt 9, Sayı 1, 2008 ss.19-34.

[100] Ebru Tuncer, "Basel II Sadece Yeni Bir sermaye Yeterlilik Oranı Hesaplama Yöntemi Değildir" No:47 Mart Nisan 2005 **Active (Dergi)** http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=3860 (20.08.2008).

müdahalelerin olabildiğince erken safhalarda yapılmasını sağlamaktır[101]. Bu yaklaşımla güçlü bir sermayeye sahip olan bankalar üzerindeki denetim baskısının hafifleyeceği sonucuna ulaşabiliriz. Fakat bankalar ellerinde gereğinden fazla sermaye tutma eğiliminde değildirler.

Basel II, bankaların denetimi konusuna önem vererek, bankacılıkla ilgili otoritelerin bu kurumları etkili bir şekilde denetlemesi gerektiğini savunmuş, fakat sermaye yapısı ile risk yapısı uyuşmayan bankaların denetimi konusunda aceleci davranılmaması gerektiğini bu bankalara zaman verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca denetim otoriteleri, Basel II'de öngörülen minimum sermaye seviyesinin üstünde bir sermaye gereksinimini isteyebilmeleri konusunda desteklenmiştir. Bu şekilde bankalar kendi iç denetim sistemlerini geliştirme yoluna gidebileceklerdir[102].

Bankaların sermaye yeterliliği konusunda sorun yaşamaması yani gerekli sermaye miktarına sahip olması, Basel Komitesi tarafından muhtemel riskler karşısında bankanın dayanıklı olduğu anlamına gelmemektedir. Burada komite için sermaye yeterliliği bir amaç değil etkin bir denetim yapısının geliştirilmesi için bir araçtır. Komite tarafından denetim sürecinde uyulması gereken dört temel ilke belirlenmiştir bunlar[103];

- Bankalar, maruz kaldıkları veya kalabilecekleri riskler konusunda üst düzeyde denetim ve gözetim, sağlam bir sermaye analizi, raporlama ve iç kontrol sistemine sahip olmalıdır.

- Denetim otoriteleri bütün bu süreçleri düzenli olarak incelemeli ve analizini yaparak gerekli gördüğünde müdahalede bulunmalıdır.

- Denetim otoriteleri kendilerinden beklenen uygulama ve uygulatma gücüne sahip olmalıdır.

- Belirlenen asgari sermayelerin altına düşülmesini önlemek amacıyla denetim otoriteleri gerekli önlemleri alabilir.

[101] Alkin ve diğerleri, s.87.
[102] Teker, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi, s.20.
[103] Ayan, ss.37-38.

2.1.1.3.3. Üçüncü Ayak: Piyasa Denetimi

Basel II Uzlaşısı'nın son bileşenini oluşturan piyasa disiplinin amacı, denetim otoritesinin denetim sürecini tamamlamaktır. Komite, kamunun bilgilendirilmesi görevini denetim komitelerine yükleyerek piyasa disiplinini sağlamlaştırmayı amaçlamaktadır. Şeffaflık, piyasa disiplininde tek başına yeterli değildir. Risklere ilişkin öngörüler ve analizlerde sürekli olarak yapılmalıdır[104]. Mevcut durumu kamuoyuna olabildiğinde açıklamış olmak bankacılık sektörü açısından şeffaf olmak anlamına gelmemektedir. Bankaların olası risk potansiyellerini ve bunlara ilişkin aldıkları tedbirleri de piyasayla paylaşmaları gerekmektedir.

Piyasa disiplini, finansal sistemlerde güvenilirliği ve istikrarı teşvik etme amacına yönelik olarak sermaye düzenlemelerinden başlayarak diğer denetimsel faaliyetleri güçlendirme potansiyeline sahiptir[105]. Bankaların daha şeffaf daha hesap verilebilir bir yapıya bürünmeleri piyasa disiplini açısından gereklidir. Piyasa oyuncularının, bankaların içinde bulundukları mali durum ve risk yapıları hakkında daha şeffaf bir yapıda olmalarını istemeleri piyasa kurallarının bir gereğidir[106]. Bankaların bu şekilde piyasa tarafından aktif olarak denetlenir hale gelmesiyle bankacılık sistemi daha sağlam temeller üzerinde faaliyet gösterecektir.

Bankalar, denetim otoritelerince farklı yollardan şeffaflaşmaya zorlanabilir. Piyasanın bankalar tarafından denetlenmesi, bankaların piyasaya sunacakları şeffaf bilgiler sayesinde olacaktır. Bu denetim daha sağlam ve güvenli bir bankacılık sektörünü teşvik edecektir. Bankaların piyasaya bilgi aktarımı yapmaları durumunda, denetim otoritesi bankalardan isteyeceği raporları belirli bir ölçüde kamuya açabilecektir. Bilgi açıklamasından kaçınan bankalar için çeşitli cezalar verilebileceği gibi bu tür bankalara ek sermaye yükümlülüğü de getirilebilir[107]. Bankalar rekabetin korunması veya değişik gerekçelerle kamuya açıklamada sakınca gördükleri ve gizliliklerine önem verdikleri bilgiler için kamuoyuna tatmin edici gerekçeler

---

[104] Meryem Filiz, "Uluslar arası Bankaların Düzenlenmesine Yönelik Yeni Bir Uygulama Olarak Basel-II ve Gelişmekte Olan Ülkelere Etkisi" **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi** Sayı 13, 2007, ss.200-221.

[105] Alkin ve diğerleri, s.88

[106] Beşinci, "Basel Sermaye Yeterliliği ve Türk Bankacılık Sektörünün Basel II'ye Uyum Süreci" ss.7-15.

[107] **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework**. (Parts 3 and 4) June 2004. Bank for International Settlements (BIS) ss.158-190. http://www.bis.org/publ/bcbs107c.pdf (Erişim: 27.06.2008)

sunmalıdır. Banka ve müşteri sırrının korunmasına ilişkin yasal sorumluluklarda bu kapsamda değerlendirilmelidir[108].

Özetlemek gerekirse piyasa denetimi, operasyonel risklere ilişkin gelişmelerin kamuoyuyla paylaşılması amacına yöneliktir. Bu açıdan, çalışmaların son aşaması olarak görülebilir. Tabi bu son aşama çalışmaların bittiği anlamına da gelmemelidir. Bu risklerin doğası gereği alınan tedbirlerin ve denetimlerin proaktif olması gereklidir. Operasyonel risklere ilişkin denetim alanına giren risk azaltımı, riskin izlenmesi, sigorta uygulamaları gibi çalışmalar özetlenerek kamuoyuna yani piyasaya sunulmalıdır[109].

Piyasa disiplinini yozlaştıran bir unsur ise mevduatın tamamına verilen güvencelerdir. Mevduata yüzde yüz garanti verilmesi banka yöneticilerinin hatta mudilerin bile etik olarak yozlaşması sonucunu doğurabilir. Böyle bir garantinin verilmesi durumunda banka yöneticileri rahatça aşırı risk alma eğiliminde olacak ve müşteriler de devletin kendilerini kurtaracağını bildiği için sağlamlığına güvenmedikleri bankalara yatırım yapabilecektir. Bu şekilde piyasa disiplini ve denetimi yozlaşmış olacaktır[110].

2.1.1.4. Basel II'ye Yapılan Eleştiriler

Temel gösterge yaklaşımında kullanılan "brüt gelir"in gerçekçi bir gösterge olmadığı kesindir. Bu yöntem bir finansal kurumun zarar ettiği veya yapısal olarak kar edemeyecek olan yatırım bankaları gibi kuruluşlarda istenilen sonucu vermeyecektir. İleri ölçüm yöntemlerinin ise yüksek maliyetli olması, bir çok bankanın bu yöntemleri kullanmasını zorlaştırmaktadır. Piyasa ve denetim otoritesinin denetimi konularında, özellikle de piyasa açıklamaları konusunda Basel'in aşırıya kaçtığı görüşü hakimdir. Daha sonra ise bu konudan bir adım geri atılarak daha makul bir duruşa sahip

[108] Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu, "Risk Yönetimi Prensipleri" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 57, s.28.

[109] Carol Alexander (Editör), **Operational Risk: Regulation Analysis and Management**, 1.Basım Edinburgh: Financial Times – Prentice Hall. 2003. s.11.

[110] İsmail Acar, "Mevduat Sigortacılığında Ahlaki Tehlike (Moral Hazard) Sorunu", TMSF **Çatı Dergisi**, Sayı 19, 2008, s.28.

olunmuştur[111]. Piyasa açıklamalarında aşırıya kaçınılması bankaların rekabet ortamında bozulma ve müşteri gizliliğinde ihlallere yol açabilir.

Denetim otoriteleri her ne kadar teknolojiyi yakından takip etse bile bankacılık sektörü sürekli gelişim halindedir. Denetim fonksiyonu da işin doğası gereği bankacılık sektörünün arkasından gelmek zorundadır. Denetim fonksiyonunun aksatılmadan yerine getirilmesi için BIS, sektörün kendi kendisini denetlemesini sağlamaya çalışmaktadır. Risklerin artmasıyla kaynak maliyetlerinin de artacak olması bankaları daha dikkatli bir yönetim anlayışı altında tutabilecektir[112].

Basel II, operasyonel riskin denetimine ilişkin olarak da net bir tablo ortaya koyamamıştır. Operasyonel riskle ilgili olarak, bazı bankalar operasyonel risk yönetiminin iç denetim aracılığıyla yürütülmesi gerektiğini düşünmektedirler. Basel komitesi dahil hiç kimse en iyi uygulamanın hangisi olduğunu bilmemektedir. Fakat iç denetim biriminin operasyonel risk yönetiminde etkin bir yapıda olması gerektiği konusunda herkes hemfikirdir. Komite, operasyonel risk yönetiminde iç denetimin rolünü olabildiğince güçlendirmeye çalışmaktadır[113].

2.1.2. Sarbanes Oxley Yasası

ABD'de meydana gelen finansal skandallar sonrası denetim sistemine ilişkin olarak yapılan sorgulamalar sonucunda hazırlanan Sarbanes-Oxley kanununu, en önemli üç değişikliğiyle açıklayabiliriz[114]:

(1) Bunlardan ilki dış denetime ilişkin bağımsızlığın sağlanmasıdır. Bu doğrultuda getirilen en büyük yenilik denetim ve danışmanlık hizmetinin ayrılarak denetçiler arasında rotasyon zorunluluğunun getirilmesi kurallarıdır.

---

[111] Guido Giese "Basel II Uzlaşısı'na İlişkin Eleştiriler ve İyileştirme Önerileri" Melek Acar Boyacıoğlu (çev.) TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 41, 2002 s.77.

[112] Murat Beşinci, "Basel Sermaye Yeterliliği ve Türk Bankacılık Sektörünün Basel II'ye Uyum Süreci", ss.12-14.

[113] Arthur Pipper, "Merdivenden Bir Basamak Yukarı İç Denetimin Artan Rolü", Aslıhan İyidoğan (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 5, 2002 s.51.

[114] İsmail Ay, Selim Selimata ve Yasemin Tüzün. "Denetim Alanında Yeni Düzenlemeler ve Türkiye'ye Yansımaları", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 5, 2002. s.25.

(2) Bu yasa kapsamında ikinci olarak iç denetimin etkinliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda getirilen en önemli yenilik ise oluşturulacak denetim komiteleridir.

(3) Son olarak yasayla amaçlanan üst yönetimin sorumluluğunun artırılmasıdır. Bu kapsamda da ciddi yasal yükümlülükler ve raporların onaylanmasına ilişkin sorumluluklar getirilmiştir.

Sarbanes Oxley yasasının arka plandaki amacı ise Enron, Xerox, Worldcom gibi yaşanan operasyonel skandalların ardından denetim otoritelerinin ve denetim mesleğinin kamuoyu nezdinde kaybettiği itibarı geri kazanmaktır. Yasa denetim firmasının bağımsızlığı, suistimallere ilişkin sorumluluklar, beyaz yaka suçları, kurumsal suistimallere ilişkin sorumluluk gibi konuları kapsamaktadır[115].

ABD Sermaye Piyasası Kurulu (SEC)'nun kurulduğu 1934 yılından bugüne kadar geçen süre içerisinde çıkarılmış olan en önemli düzenleme olan Sarbanes Oxley yasası ise hileli finansal raporlaya yönelik de bazı tedbirler getirmiştir. Bu düzenlemeler arasında şirket yöneticilerinin mali tabloları onaylama yükümlülüğü ve şirket avukatlarının yasa dışı fiilleri rapor etme sorumluluğu, şirket yöneticilerine verilen ek gelirlerin geri alınabilme imkanı gibi tedbirler yer almaktadır[116].

Sarbanes Oxley ile birlikte denetime ilişkin kayıtların imhası durumunda on yıl hapis ve para cezaları yükümlülükleri getirilmiştir. Ayrıca denetimi yapılan şirketlere bağımsız denetim şirketlerinden kilit görevler için geçişe bir yıllık bekleme zorunluluğu getirmiştir[117]. Yani banka kendisini denetleyen firmadan üst düzey pozisyon için eleman alırken bir sene beklemek zorunda kalacaktır.

---

[115] Füsun Gökalp, "Genel Hatları ile Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye'deki Şirketlere Etkisi" MAUM **Analiz Dergisi**, Cilt 5, Sayı 14, Ekim 2005, ss.108-110.

[116] Erhan Birgili, Hakan Tunahan, "Hileli Finansal Raporlama veya Pandoranın Açılan Kutusu", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Sayı 231, Haziran 2005. ss.56-68.

[117] Emre Şahsuvaroğlu, "Pay Sahiplerinin Korunması ve Tarafsız Denetim" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 5, 2002 s.57.

2.1.2.1. Yolsuzlukla Mücadele (SAS 82)

Yolsuzluklarla mücadele amacına yönelik olarak çıkartılan SAS 82 (Statement of Auditing Standarts) numaralı standart denetçiler için; yolsuzluk tanımından başlayarak yolsuzluk riski faktörleri, denetim sürecinde yapılması gerekenler, belgeleme ve denetçilerle yöneticiler arasındaki iletişim ve organizasyona ilişkin açıklamalar getirmektedir. Potansiyel yolsuzluğun tespiti ve denetçilerin buradaki sorumlulukları da standartta açıklanmıştır. Standart, denetçilere hilelere ilişkin ipuçlarının dikkatlice takip edilmesini önermektedir. Bu standartta denetçilerden talep edilen diğer önemli noktalar da şunlardır; Denetim planlaması aşamasında hile riski faktörlerine ilişkin ipuçlarının göz önüne alınması, hile amacıyla yapılmış olabilecek gerçek dışı beyanların var olma ihtimali, denetim testlerinin uygulanarak sonuçların analizi ve son olarak sonuçların yönetimle paylaşılmasına ilişkin talepledir[118].

2.1.3. Karapara ve Uluslar arası Denetim

Suç gelirlerinin genellikle nakit olması bu gelirlerin serbestçe ve hemen kullanılmasını engellemektedir. Çünkü gelirin yasadışılığının tespiti halinde hem paraya el konulacak hem de hapis cezaları da söz konusu olacaktır. Karaparanın aklanması, söz konusu yasadışı gelire yasal bir görünüm kazandırabilmek amacıyla Karaparanın kaynağının gizlenmesi eylemidir. Karaparanın aklanması aşamaları ise şunlardır[119];

a) Yerleştirme: Karaparanın nakit formundan kurtarılarak ülke dışına veya mali sistem içine sokulması aşamasıdır. Bu aşama aklayıcılar için en zor, denetim görevi yapanlar için ise en avantajlı aşamadır.

b) Ayırma: Fonun kaynağını gizlemek amacıyla çok sayıda ve farklı şekillerde yapılan işlemlerle fonun takibi zorlaştırılmaya çalışılır. Aklayıcılar açısından kolay, denetçiler açısından zor bir aşamadır.

---

[118] Mehmet Özbirecikli ve Cemil Süslü, "Bağımsız Denetim Firmalarının Yolsuzluk Riski Faktörlerini Değerleme Uygulamaları ve Türkiye'deki Bağımsız Denetim Firmaları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma I" MUFAD **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 27, Temmuz 2005, ss.67-84.

[119] Ramazan Başak, **50 Soruda Karapara ve Karaparanın Aklanmasının Önlenmesi**, 2.Baskı, İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası, ss.10-12.

c) Bütünleştirme: Bu aşamada karaparanın tespiti çok zordur. Para farklı kanallardan toplanarak yatırımlara yönlendirilir.

Elektronik ticaretin artmasıyla birlikte dünyada kara para aklama girişimleri hızlı bir şekilde artmıştır. Özellikle Rusya merkezli mafya ve yasadışı örgütler bu konuda popüler hale gelmeye başlamışlardır. Yasadışı örgütler paralarını bankalar üzerinden aklayabildiği gibi yasadışı amaçlar uğruna bankalara da zarar verebilmektedir. Karaparayla mücadele, yerel denetim otoritelerinin tek başlarına üstlenemeyeceği kadar ayrıntılı ve uluslar arası bir konu haline gelmiştir[120]. İşlemlerin uluslar arası nitelik taşıması yerel denetim otoritelerinin de mücadele gücünü zayıflatmaktadır.

Karapara'nın denetlenmesiyle ilgili uluslar arası sözleşmeler ve kuruluşlar şunlardır[121];

Uluslar arası Suçlara Karşı BM Sözleşmesi; Bu sözleşme, bankalar ve diğer ilgili kuruluşlar için bir iç düzenleme ve denetleme sistemi oluşturmaktadır. Ülkelerde karapara aklamaya ilişkin verilerin toplanacağı tek bir merkez öngörmektedir. Nakit ve benzerlerine ilişkin dolaşımın denetlenmesi gibi konuları da içermektedir.

BM Terörizmin Finansmanının Önlenmesi Sözleşmesi; Türkiye'nin de dahil olduğu sözleşmede taraflar terörün finansmanını kendi iç hukuklarında suç sayacaktır. Terörist faaliyetler için oluşturulan her türlü finansal varlığa el konulması sağlanacaktır.

Avrupa Birliği Direktifleri; Yükümlülük olarak müşteri kimlik tespiti, kimlik tespitine ilişkin belgelerin saklanması, karapara şüphesi taşıyan işlemlerden kaçınılması, iç kontrol süreçlerinin oluşturulması, müşteri tanı prensibi, bildirim, kayıtların saklanması, çalışanların eğitimi gibi konular belirtilmiştir. Suç kapsamını ise karapara dışında organize suçlar, yolsuzluk suçları, sahtecilik, ve yerel hukukta ağır hapse neden olabilecek suçlar oluşturmaktadır.

---

[120] İsmail Güneş ve Berfu Salıcı, "İnternette Güvenlik ve Denetim: Masumiyet Yitiriliyor mu?" **Akademik Bilişim 2003 Konferansı**, Çukurova Üniversitesi, Adana, Şubat 2003. s.6. http://ab.org.tr/ab03/tammetin/8.doc (11.04.2008).

[121] Oktay Üstün, **"**Karapara Aklama ve Terörün Finansmanı ile Mücadelede Uluslararası Girişimler ve Araçlara Toplu Bakış"**,** TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 65, Haziran 2008, ss.19-37.

Mali Eylem Görev Gücü (FATF); 1989 yılında G7 zirvesinde alınan kararla kurulmuştur. Finansal sistemin suçlular tarafından kullanılmasının engellenmesine yönelik politika ve standartlar üretmektedir. OECD çatısı altında olmakla birlikte, bağımsız bir kuruluştur. Amaçları; karaparayla mücadele, yayınlamış olduğu kırk tavsiyenin uygulamalarının takibi ve terörün finansmanıyla mücadeledir.

FATF'ın karaparanın ve terörizmin finansmanının önlenmesine ilişkin uluslar arası işbirliği sağlamak, ülkelerin bu konulardaki çalışmalarını izlemek ve karapara aklama yöntemlerini sürekli olarak takip etmek gibi üç temel amacı vardır[122]. FATF'ın yayınladığı tavsiyeler içinde bankaların gerekli prosedür, politika, eğitim ve denetim çalışmalarına ver vermesi, kamu denetim otoritesinin tabela bankalara izin vermemesi ve bankaların tabela bankalarla ilişkiye girmemeleri, mali kuruluşların yeterli derede denetlenmesi, denetleyicilerin otoritesinin sağlamlığı gibi konular vardır[123].

Karaparayla mücadele konusunda dikkat edilmesi gereken bir nokta ise, herhangi bir fiziksel adresi ve en az bir tane tam gün çalışan personeli olmayan ve herhangi bir otorite tarafından denetime tabi tutulmayan off-shore bölgelerde kurulu ayrıca sadece web adresinden ibaret olan bankalarla (tabela bankaları) işlem yapmaktan kaçınılmalı ve aracılık faaliyetinde bulunulmamalıdır[124].

2.2 KAMU DENETİMİ VE OPERASYONEL RİSK

Bankacılık sektörünün ekonomi içerisindeki önemli rolü bilinmektedir. Bankalar kaynak dağılımını etkileme, kaydi para yaratma gücü, ekonomik istikrarın önemli bir unsuru olması, geniş kitlelere ait mevduatlara sahip olmaları ve bunları yönlendiriyor olmaları gibi nedenlerle kamu denetimine tabi tutulmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir[125]. Ayrıca gerek dünyada gerekse ülkemizde yaşanan skandallar bankaların

[122] Oktay Üstün, "Mali Eylem Görev Gücü'nün (FATF) Yeni Kırk Tavsiye Kararı Neler Getiriyor?" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 47, 2003 s.17.
[123] Oktay Üstün, "Mali Eylem Görev Gücü'nün (FATF) Dokuz Özel Tavsiyesi" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 52, 2005 s.11.
[124] Masak – Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu, "Suç Gelirlerinin Aklanması ve Terörizmin Finansmanı ile Mücadelenin Önemi: Türk Bankacılık Sisteminde İyi Uygulama Kılavuzu" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 54, 2006 s.82.
[125] Ayan, s.70.

kamu tarafından denetlenmesini ve denetim sonuçlarına göre zorlayıcı tedbirlerin alınmasını ve cezaların uygulanmasını zorunlu kılmıştır[126].

2.2.1. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

4389 Sayılı Bankalar Kanunu' ile kurulan ve 2000 yılında faaliyete geçen Kurum, bankacılık sektörüne ilişkin çok parçalı olarak yürütülen kamu denetiminin tek merkezden daha etkin denetlenmesi amacıyla özerk bir yapıda kurulmuştur. Finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması, tasarruf sahiplerinin haklarının korunması, denetime tabi kuruluşların piyasa disiplini içerisinde sağlıklı bir şekilde çalışması kurumun misyonunu çerçevelemektedir. Kurumun görevleri 5411 Sayılı Bankalar Kanunu içerisinde belirlenmiştir. Kurumun bankalara yönelik denetim faaliyeti, yerinde denetim ve gözetim olmak üzere iki temel süreçten oluşmaktadır[127].

2.2.1.1. Bankalar Kanunu

Bankalar Kanununda; Bankalar, işlemleri nedeniyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünü sağlamak amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, esas ve usulleri Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından çıkarılan yönetmelikle belirlenecek etkin bir iç denetim sistemi ile risk kontrol ve yönetim sistemi kurmakla yükümlü kılınmıştır[128].

Yolsuzluk ve zimmet olaylarıyla ilgili olarak ta kanunda yer alan madde de; herhangi bir sebeple başkasına ait olan bir varlığı zimmetine geçiren banka personeli için hapis ve para cezaları belirlenmiştir. Bu işlem suçun açığa çıkmasını engelleyecek hileli yollarla gerçekleştirilmiş olursa ceza iki katına çıkacaktır, denmektedir[129].

---

[126] Ahmet Battal, **Bankalar Kanunu Şerhi (Sorularla Banka Hukuku).** Ankara: TBB Yayınları, Yayın No: 234, Eylül 2003 s.43.

[127] BDDK, **Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Tanıtım Kitapçığı**, Ankara: BDDK Yayınları Temmuz 2009, ss.10-22.

[128] Abdulkadir Kahraman, "Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi ve Beklentiler" Ekim-Kasım 2000 ss.1-7. **Active (Dergi)** http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=404 (13.04.2008).

[129] Gürdoğan Yurtsever, "Bankacılıkta Personel Suiistimallerinin Önlenmesi ve Tespiti", Temmuz Ağustos Eylül ss.1-28. 2006 **Active** http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=4388 (14.04.2008).

2.2.1.2. İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik

Ülkemizde iç denetim ve risk yönetim sistemlerine ilişkin olarak bankaların uymaları gereken esaslar ilk defa, 2001 yılında çıkartılan Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik'le (yürürlükten kalkan) belirlenmiştir. Yönetmelikle bankaların risk yönetim birimi, iç kontrol fonksiyonunun ayaklarından biri olarak tasarlanmıştır[130].

Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik'ten önce uygulamada olan bu yönetmeliğin yirmi dokuzuncu maddesinde; "Bankalar, maruz kaldıkları risklerin izlenmesi, kontrolünün sağlanması, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlü tutulmuşlardır. Yönetmelikte, iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin kuruluşuna, işleyişine, yeterliliğine, oluşturulacak birimlere, icra edilecek faaliyetlere, üst yönetimin görev ve sorumlulukları ile kuruma yapılacak raporlamalara ilişkin usûl ve esaslar kurulca belirlenir" ifadesi yer almaktadır[131].

Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemlerine İlişkin Yönetmelik kapsamında çıkan tebliğin 22. maddesinde; Risklerin kontrol altına alınması için teftiş kurulu, iç kontrol merkezi ve risk yönetim grubu etkin bir şekilde beraber çalışmalı ve bu birimler arasından lider bir birim belirlenerek diğerleriyle eşgüdüm içinde çalışılması gerektiği tavsiye edilmiştir[132].

2.2.1.3. Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik

Denetim ve risk kavramlarının yakınlaştırıldığı 2001 tarihli Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetim Sistemleri Hakkında Yönetmelik, yerini 2006 tarihli Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik'e bırakmıştır. İş dünyasındaki değişimlere paralel olarak, iç denetim birimlerinin görevleri risk yönetimi üzerine

---

[130] M. Ayhan Altıntaş, s.12.

[131] Gürdoğan Yurtsever "Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliğiyle İlgili Bir Değerlendirme" Nisan Mayıs Haziran 2007 **Active (Dergi).** ss.1-9 http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4418 (Erişim: 12.09.2008)

[132] Akgün, s.69.

yoğunlaşma, kuruma değer katma ve danışmanlık faaliyetleri olarak yenilenmekte bu yenilik mevzuatlara da açıkça yansıtılmaktadır[133].

İlgili yönetmelikte iç denetim sistemi şu şekilde tanımlanmıştır; "Etkin bir iç denetim sistemi, iç denetim biriminin risk değerlendirmelerine dayalı olarak gerçekleştirilir. İç denetimde risk değerlendirmeleri, iç denetim birimi tarafından bankanın maruz kaldığı riskler ve bunlara ilişkin kontroller dikkate alınarak denetim çalışmalarında öncelik verilecek olanların, dikkate alınacak ayrıntıların ve denetimin sıklığının belirlenmesine yönelik yürütülen bir işlemdir[134]."

Yapılan düzenlemelerle risk yönetim ve denetim sistemleri fazla sayıda birim ve fonksiyonu beraberinde getirmiştir. 2001 yılına kadar sadece Teftiş Kurulları varken, bu tarihten sonra Denetim Komitesi, İç Sistemler Sorumlusu, İç Sistemler Üst Yönetimi, Üst Düzey Risk Komitesi, İç Denetim Birimi, İç Kontrol Birimi, Uyum Birimi ve nihayetinde Risk Yönetim Birimi gibi fazla sayıda birim ve kavramlar ortaya çıkmıştır. Teftiş, İç Kontrol, İç Denetim, Risk yönetim ve Denetim Komitesi'nin aralarında bulunduğu daha sade bir yapılanma yeterli olabilirdi[135].

2.2.1.4. Banka ve Kredi Kartlarına İlişkin Mevzuat

Banka kartları ve kredi kartları hakkında yönetmelikte, kart çıkaran kuruluşlar, kartın sahibine teslimine kadar geçen sürede kart bilgilerinin saklanması ve olası her türlü suistimalin önlenmesi için gerekli önlemleri almak zorunda bırakılmıştır. Bu kuruluşlar kart basımı, hesap özeti vb. gibi destek hizmeti almaları halinde ise destek hizmetini sağlayan kuruluş tarafından bilgilerin gizli tutulması ve çıkar amaçlı kullanılmaması konusunda da öncelikli olarak yükümlülük altına alınmıştır.

İlgili yönetmelikte, kart sahipleri ise kendilerine bildirilen şifre, parola ve bunun gibi diğer gizli bilgileri korumakla sorumlu tutulmuşladır. Bu bilgilerin kart sahibi dışında kimseler tarafından öğrenilmesi sonucunda ise banka derhal haberdar edilmek zorundadır. Bankaların kredi kartlarıyla ilgili gerçekleştirdikleri işlemlerin

---

[133] Mahmut Demirbaş, "İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler" **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl 4, Sayı 7, 2005/1 s.177.

[134] Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, Md.26

[135] Turgay Geçer, "Risk Yönetimi Sistemler Bütünüdür", İstanbul:Active Academy **I.Risk Yönetimi Zirvesi**, İstanbul, Mart 2007.

denetimini ilgili kamu denetim otoritesi yapar. Bankalar iç kontrol, risk yönetim ve iç denetim sistemlerini kurarak her türlü belge, bilgi ve kayıtların yer aldığı sistemlerini denetime uygun ve hazır hale getirmek zorundadırlar.

Yönetmeliğin 26/A ve 26/B maddelerinde; Bankalar bilgi sistemleri güvenliğine ilişkin gerekli tedbirleri almak, bilgi sistemlerine ilişkin acil durum planları hazırlamak ve bunları test etmek, veri yedekleme sistemi oluşturmak, bilgi güvenliğine ilişkin etkin denetim sistemleri kurmak, hata ve sahtekarlıklara ilişkin tüm personelin yetki ve sorumluluklarını belirlemek mecburiyeti altında bırakılmıştır. Bu konuda iç denetim hizmeti de dışarıdan sağlanabilecektir[136].

Üye işyerlerinden yapılan harcamalarda ortaya çıkabilecek sorunlarda, ispat yükü üye işyerine bırakılmıştır. Banka ve müşteri arasında ortaya çıkabilecek sorunlarda ise ispat yükü bankaya aittir. Telefonla yapılan bildirimlerin kayıt altına alınması ve kayıtların bir yıl saklanması zorunludur. İhtilaflı durumlarda ise ses kayıtları ihtilaf sonuçlanana kadar saklanmak zorundadır. Gerçeğe aykırı belge düzenleyenler veya mevcut belgelerde tahrifat yaparak kendisi veya başkası çıkarına kullananlar için de hapis ve adli para cezaları öngörülmüştür[137].

Kredi kartları, bankalar için son yıllarda çok ciddi bir operasyonel risk unsuru haline gelmiş fakat özellikle şifre kullanımı sonrasına bu riskler ciddi oranda azaltılmıştı. Kredi kartını güvenilir bir araç olarak görmeyenlerin oranı 2004 yılında yüzde 45 iken bu oran 2009 yılının başı itibariyle yüzde 5'e düşmüştür. Aynı araştırmaya göre tüketiciler, kart tercihlerinde bankaya olan güven unsurunu en önemli faktör olarak görmektedirler.[138] Bu araştırma gösteriyor ki bir zamanlar bankaların korkulu rüyası haline gelen kredi kartı sahtecilikleri etkin bir güvenlik sistemi olan şifreli kart sistemiyle büyük oranda engellenmiştir.

Şifre güvenliği dışındaki sorunlara baktığımızda ise şunları söyleyebiliriz; Kredi kartlarında ülkemiz 2000'li yıllardan itibaren katlanarak büyüyen kullanıcı sayısına ulaşmıştır. Avrupa'da ise son yılların en hızlı gelişen kredi kartı piyasasına

[136] BDDK, Banka Kartları ve Kredi Kartları Hakkında Yönetmelik, Sayı 26458, 2007.
[137] BDDK, Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanunu, Kanun No: 5464, Md. 16-37.
[138] Cihan Dağ, "Kredi Kartı Nakitin Tahtını Zorluyor", **Platform Dergisi**, (2009/4 İnfomag Dergisi Eki)Nisan 2009, s.4.

sahip olan ülkemiz yenilikçi ürünlerle başarı hikayelerine konu olmuştur[139]. Avrupa'nın en büyük üç kart piyasasından biri haline gelen Türkiye, ödeme sistemleri ve ürün farklılaştırmaları açısından dünyanın en yenilikçi piyasalarından biri olarak kabul edilmektedir[140]. Bu hızlı gelişimle birlikte operasyonel risklerin artması ise kaçınılmazdır. Hızlı gelişen ve karmaşıklaşan süreçler yasal olarak da bazı problemleri ortaya çıkarmaktadır.

Kredi kartlarına ilişkin sorunlar genel olarak üçlü hukuki ilişkiyi gerektirir. Bunlar kart çıkaran kuruluş, kart hamili ve üye işyeridir. Üye işyerindeki POS (Point of Sale) makinesinde faklı bir bankanın kartı kullanılmışsa bu ilişki dörde çıkacaktır. Visa, MasterCard gibi uluslar arası kuruluşların sorumluluğu açısından ise bu hukuki ilişki beşli bir yapıya bürünecektir[141]. Bu karmaşık yapı olayın şekline bağlı olarak daha da artabilir. Olayın suistimal olması veya farklı bir ülkede yaşanması gibi durumlarda hukuki durum iyice karmaşıklaşacaktır.

Sürekli yeni ürün ve fikirler üreterek piyasada yer edinmeye çalışan bankalar, kendi çalışanlarını da agresif satışa yönlendirerek müşteri seçiminde yanlışlıklara ve müşteri şikayetlerinde artışa yol açmışlardır. Sürekli değişen ürünlere karşı personel hataları artmıştır. Bazı kişiler ise para puan, taksitli satış gibi popüler hizmetlerde yeni ürünleri suistimal etmeye başlayarak yeni operasyonel risklere yol açmışlardır. Banka kartları ve kredi kartları bankalar, müşteriler ve bu kartları sağlayan kuruluşlar dışında kamu otoritelerini de ilgilendirmektedir. Bu kartlarda yapılacak suistimaller, bu kartlar üzerinden bilgi ve kanıt toplayan kamu otoritelerini de zor durumda bırakabilecektir.

2.2.1.5. Destek Hizmeti Alımına İlişkin Mevzuat

Bankalar, kendilerinin sağlayabileceği hizmetten daha kaliteli ve verimli hizmet almak, belirli işler için kadro oluşturmak zorunda kalmamak, maliyetleri asgari düzeyde tutmak, hizmet hızını artırmak gibi gerekçelerle dış hizmet alımına

---

[139] H. Aysu Balık, "Kartlı Ödeme Sektöründe Gelişmeler" **Finans Dünyası Dergisi**, Sayı 222, Haziran 2008, s.80.

[140] Merve Kara, "Yüzyüze" **BusinessWeek Türkiye Dergisi**, 11-17 Ocak 2009, Sayı 2, s.14.

[141] Seza Reisoğlu, "Banka Kredi Kartları ve Uygulama Sorunları" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 49, 2004 s.103.

yönelirler[142]. Alınan dış hizmetin kalitesi düştüğü zaman ise alınan hizmet operasyonel riskleri azaltacağı yerde daha ciddi operasyonel risklere yol açabilmektedir.

Avrupa Birliği'ndeki banka denetim otoriteleriyle yapılan bir araştırmada, bankaların bu hizmetler sebebiyle karşı karşıya kaldığı risklere ilişkin denetim otoritelerinin bakış açıları belirlenmiştir. Söz konusu otoritelere göre bankaların karşı karşıya bulunduğu en büyük risk, alınan faaliyetlere ilişkin kontrolün kaybedilmesi riski olarak belirlenmiştir. Bankaların, bu kuruluşlara olan bağımlılığının artması da ayrı bir risk unsurudur. Bağımlılık arttıkça hizmet kalitesi ve denetim etkinliği azalabilir. Bankalar açısından da benzer kaygılar söz konusudur. Aynı araştırmada bankalar, yetkinliklerinin kaybolmasının stratejik bir risk teşkil ettiğini belirterek veri kayıplarının da ciddi bir operasyonel risk potansiyeli oluşturduğunu söylemişlerdir[143].

Destek hizmetlerine ilişkin mevzuat, "Bankaların Destek Hizmeti Almalarına ve Bu Hizmeti Verecek Kuruluşların Yetkilendirilmesine İlişkin Yönetmelik"te düzenlenmiştir. Bu yönetmelik kapsamında bankaların iç denetim ve yönetim birimlerine özel olarak dış hizmet alımı yapılması yasaklanmıştır. Bankalar, etkin denetimi ve yasal mevzuata uyumu engelleyecek nitelikteki destek hizmetlerini de alamazlar. Destek hizmeti alacak bankaların ihtiyaç duydukları hizmetleri belirlemesi, alınacak hizmete ilişkin denetim, güvenlik gibi konuların koordinasyonu ve olası riskleri belirlemeleri şarttır. Destek hizmetinin yeterliliği de denetlenerek bu konuda rapor hazırlanmalıdır.

Yönetmelikte, bankaların yurtdışı merkezli firmalardan alınan destek hizmetlerinin aksaması olasılığına karşı eylem planları oluşturmaları zorunludur. Destek hizmeti alıyor olmak bankaların saklamak zorunda oldukları veri ve bilgiler üzerindeki saklama yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz, nihai sorumluluk bankalara aittir. Destek hizmeti verecek kuruluşlar, verdikleri hizmetlerden doğabilecek zararlara karşı mesleki sorumluluk sigortası yaptırmalıdırlar.

---

[142] Ali Rıza Eşkazan "İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar Dış Kaynak Eş Kaynak Kullanımı 1" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 13. 2006. s.24.

[143] Avrupa Merkez Bankası, "Avrupa Birliği Bankacılık Sektöründe Destek Hizmeti" Türkiye Bankalar Birliği ve Araştırma Grubu (çev.) TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 51, 2004 ss.77-82.

Bu şirketlerin yöneticileri ve denetçileri daha önce olumsuz bir sonuç doğuran işleme karışmamış olmalıdır. Bankaların bu kuruluşlarla yapacakları sözleşmede hizmetin konusu, kapsamı, süresi, ücret ve tarafların sorumlulukları açık, net ve tereddüde yer verilmeyecek şekilde ifade edilmelidir. Bu hizmeti veren kuruluşların elde ettikleri bilgi ve belgeleri saklamada gerekli özeni göstermemesi halinde bankanın tek taraflı olarak sözleşmeyi feshedebileceği sözleşmede yer almalıdır. Destek hizmetinin kesintiye uğraması ihtimaline karşı bankanın önceden uyarılacağı da sözleşmede yer almalıdır. Bu kuruluşların denetimi BDDK tarafından yapılacaktır[144].

Bu hizmetlerin alımında göz önünde bulundurulacak önemlilik kıstası bazı ülkelerin kamu otoritelerince şu şekilde ifade edilmiştir; Destek hizmetinin yetersiz kalması, kesintiye uğraması, başarısız olması, banka faaliyetlerinin asgari düzeyde bile sağlanamayacağı şüphesinin ortaya çıkması, mali ve itibari kaybın büyüklüğü, devreden çıkan destek hizmetinin yerine getirilecek hizmetin maliyeti, hizmetin iç denetim sistemine etkisi, bu hizmet nedeniyle maruz kalınan riskler gibi kriterler bu hizmetin alımında bankaların önemlilik kriterlerini oluşturmalıdır. Destek hizmetlerinin operasyonel riskleri azaltıcı bir etkisi olabileceği gibi artırıcı etkisi de olabilir [145].

Denetim otoritelerinin destek hizmetlerine verdiği önemi anlamak için şu örneği verebiliriz; ABD'de bankalarda biri yedek olmak üzere iki sağlayıcı kullanma mecburiyeti vardır. Yedekleme biriminin başka bir şehirde ve belirli bir mesafenin dışında olması gerekir. Şehirde yaşanabilecek herhangi bir elektrik kesintisinde veya güç kaynağının bozulması durumunda ne yapılacağı gibi, Türkiye'deki bankalarda garip karşılanabilecek sorulardan oluşan anketler yapılmaktadır. ABD Merkez Bankası, doldurulan bu anketlere puan vermekte, denetim elemanları ise yerinde denetim yaparak puanı teyit etmektedir. Belirli bir puanın altında kalınması durumunda ise sistemin kurulmasına izin verilmemektedir[146].

---

[144] BDDK, Bankaların Destek Hizmeti Almalarına ve Bu Hizmeti Verecek Kuruluşların Yetkilendirilmesine İlişkin Yönetmelik, Sayı 26333, 2006.

[145] Doğan Şengül, "Destek Hizmetleri: Tanım, Önemlilik Kıstasları ve Risk Değerlendirmesi", TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 63, 2007 ss.21-29.

[146] Merve Saraç ve Alpay Sidal : "Risk Oluşmadan Önce Durdurulabilir", **Activeline Gazetesi**, Sayı:15 Haziran 2001 http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=928 (19.08.2008).

Bu konuda yaşanmış bir örnek vermek gerekirse, Avustralya'da bir şirketin dışarıya yaptırdığı bir hizmet sebebiyle yaklaşık olarak 90 milyon Avustralya Doları zarar etmesi ve ABD'de bir bankanın dışarıya yaptırdığı hizmetlerin kötü yönetilmesinden ve gizli tutulması gereken bilgilerin korunamamasından dolayı almış olduğu cezaları, dış hizmetlere ilişkin operasyonel risklere örnek olarak verebiliriz[147].

2.2.2. Mali Suçları Araştırma Kurumu (MASAK)

İletişim araçlarının gelişmesi, banka işlemlerinin telefon, internet, Atm (Automated teller machine) gibi elektronik ortamlarda yapılabilir hale gelmesi karapara aklama girişimlerinin de artmasına yol açmıştır. ABD'de yapılan terör saldırılarının ardından ise terörle mücadele ve terörün finansmanı konularında uluslar arası denetim baskısı artmıştır.

Bankalar, müşteri çeşitliliği yaratma çabası ve piyasa paylarının korunmaya çalışılması çerçevesinde yeni ürün, hizmet ve müşterilere yönelmiştir. Piyasalardaki ürün ve hizmet çeşitliliği karapara aklama faaliyetleri için uygun bir ortam oluşturmuştur. Bankaların sunduğu hizmetler açısından bakıldığında karapara aklama yolları yeterince fazladır. Karapara aklama sebebiyle bankalar yasal risk, itibar riski gibi operasyonel risklere maruz kalmaktadırlar[148].

Karaparayı elde edenlerle yani yasadışı örgütlerle karaparayı aklayanlar yani beyaz yakalılar ayrı bir sektördür. Karaparaya yasallık kazandırma durumu dünyadaki teknolojik gelişmelere, küreselleşmeye, bankacılık ve yatırım alanlarında paranın yeri, türü ve sahipliği değiştirilerek gerçekleşmektedir[149]. Yani yasadışı elde edilen para farklı ülkelerde farklı yatırım araçlarına dönüştürülmekte ve bu yatırım araçları kişiden kişiye aktarılarak işlemler karmaşıklaştırılmaktadır.

Bankalar aracılık ettikleri işlemlerde işlem yapılmadan önce, işlem yapanlar veya işlem yapılanların kimliklerini tespit etmek zorundadır. Yapılan veya yapılmaya

---

[147] Basel Committee on Banking Supervision. The Joint Forum: Outsourcing in Financial Services. Bank for International Settlements. Şubat 2005. s.21. http://www.bis.org/publ/joint12.pdf?noframes=1 (Erişim: 09.08.2008).

[148] İnönü Akgün Alp, "Bankalarda Karapara Aklama ve Risk Yönetimi", Ocak Şubat 2005 **Active Dergi** http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3582 (20.08.2008).

[149] Osman Altuğ, "Karaparanın Aklanmasının Önlenmesine Dair Kanun (4208) Üzerine Görüşler: Sorunlar-Çözümler" MAUM **Muhasebe-Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz**. Sayı 12, Nisan 2000. s.6.

teşebbüs edilen işlemlere konu varlığın yasa dışı yollardan elde edinildiği veya yasadışı amaçlarla kullanılacağına dair bilgi veya şüphe olması durumunda bu işlemlerin Masak'a bildirilmesi zorunludur[150]. Söz konusu şüphenin varlığını hissetmek içinse etkin bir denetim prosedürü ve iyi eğitilmiş kalifiye personel gereklidir.

Aklama ve terörün finansmanına karşı verilen mücadelede iki safhadan söz edilebilir. Bunlardan birincisi bastırıcı tedbirlerin uygulandığı, terör suçunun işlenmesinden sonra faillerin, suç gelirlerinin tespit edilerek kanıtların adalet sürecinde yer almasının sağlanmasıdır. İkinci aşama ise birinci aşamadan daha önemli olan önleyici tedbirlerin alındığı ve uygulandığı safhadır. Aklama suçunun oluşmasını engellemek için yapılan tüm çalışmaları içerir. Bu mücadelede uluslararası düzenlemelere dikkat edildiğinde en önemli nokta "müşteri tanı" ilkesidir. Müşteri tanı ilkelerinin öneme alınmaması, yetersiz uygulama veya hiç uygulamama gibi nedenler bankaları ciddi olarak operasyonel risklerle karşı karşıya bırakabilecektir[151].

Müşterinin kuruma başkalarıyla gelmesi, izlenmesi, endişeli ve aceleci olması, banka çalışanlarıyla samimi olmak istemesi, beyan ettiği iş durumu ile para transferi yapmak istediği yerlerin durumu ve para hacmi, kimliğini açıklama eğiliminde olmaması, adres bilgilerindeki çelişkiler, sorular karşısında gereğinden fazla açıklama yapması, iş ve akrabalık ilişkisi tespit edilemeyen kişilerle ortak kasa açması, nakit işlemlerde kullandığı paranın temiz olmaması, sayıldığında eksik veya fazla çıkması, çok sayıda kişinin aynı hesaba para yatırması gibi durumlar banka personeli ve denetçiler tarafından dikkatlice izlenmelidir[152].

Bankalar kimlik ve adres tespiti, Mali Suçları Araştırma Kurumu ile işbirliği, şüpheli işlem bildirimleri, personelin karapara konusunda eğitilmesi, iç denetimini bu konuda tekrar yapılandırması ve işlemlere ilişkin evrakların belirli bir süre saklanması

[150] BDDK, Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun Kanun No: 5549, 2006, Madde 3-4.
[151] Sermet Aydın, "Başkası Hesabına Yapılan İşlemlerde Beyan Yükümlülüğü", TBB **Bankacılar Dergisi**, 2008 Sayı:66, ss.13-33.
[152] Masak – Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu, "Şüpheli İşlem Kategorileri" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 54, 2005 ss.90-94.

konularına dikkat etmelidirler[153]. İlerleyen konularda bu yükümlülükler daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.2.2.1. Offshore Merkezlerin Denetlenmesi Çalışmaları

Off-shore bankacılığı ve bu sistemin tüm yönleriyle ortaya çıkardığı sonuçlar son yılların analiz konularından biridir. Ulus devletler ve büyük şirketler arasında bu sistemin nerede durduğu da bu analizler kapsamındadır. Enron'un iflasıyla birlikte Cayman adaları gibi off-shore merkezlerde bulunan birçok şirketin yoğun olarak Enron tarafından kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu merkezlerde tutulan karaparanın, terörün finansmanında da kullanılıyor olması özellikle ABD'de yaşanan terör saldırılarından sonra bu merkezler üzerindeki denetim baskısının artmasına yol açmıştır[154].

2003 yılından itibaren off-shore merkezlerinin denetim altına alınma çabası olumlu sonuçlar vermeye başlamıştır. İlk aşamada FATF, işbirliği yapmayan ülkeler ve bölgeler ile ilgili 2000 yılında başladığı çalışması sonucunda on altısı off-shore merkezi olan yirmi üç bölge tanımlamıştır. Bu bölgelerin denetim altına girme konusunda ise herhangi bir çabaları veya istekleri söz konusu değildir. Yaşanan bu süreç ise bu bölgelerin denetim altına alınması ve şeffaflaşması konusunda ısrarcıdır[155]. Küresel denetim baskısı bu bölgeler üzerindeki etkisini her geçen gün artırmaktadır.

2.2.2.2. Karapara Aklama Dolayısıyla Bankaları Bekleyen Riskler

Bir banka hakkındaki karapara aklama iddiası o bankanın bulunduğu ülkedeki ve uluslar arası piyasalardaki itibarına çok büyük darbe vurmaktadır. Karaparanın uluslar arası bir boyutu olması sebebiyle böyle bir iddiayla karşılaşan banka çok uzun zaman alan yasal süreçlere maruz kalabilmektedir. Bu durum ise bankaları yıpratmakta ve gelişmiş piyasalarda örneklerini gördüğümüz gibi iflasa kadar gidebilen sonuçlara yol açabilmektedir. Son yıllarda sadece karapara aklamaya yönelik olarak kurulan kıyı bankaları olduğu bilinmekle birlikte Rusya bankacılık sisteminin yarısına yakınının

[153] Alparslan Çakır, "Karapara Aklamayı Önleyici Faaliyetlerin Önemi ve Ulusal Birimler Arasında İşbirliğinin Rolü". TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 51, 2004 s.50.

[154] Muhammed Akdiş, Offshore Bankacılığındaki Gelişmelerin Karapara ve Aklanmasına Olan Etkileri, Süleyman Aydın, Yakup Yılmazer (Editör) **Karapara Aklama ve Terörizmin Finansmanı içinde**, 1.Baskı, Ankara: Adalet Yayınevi 2008 ss.225-257.

[155] Akdiş, ss.225-257.

karapara aklama amacıyla kullanıldığı tahmin edilmektedir. ABD'de yaşanan bir olayda ise Citibank, ABD Senatosu tarafından, karapara akladığı gerekçesiyle soruşturmaya konu olarak itibar kaybına uğramıştır[156]. Bankalar karapara aklamayla ilgili olarak yasal risk, itibar riskiyle karşı karşıya kalmaktadır.

2.2.2.2.1. Yasal Risk

Bankaya karşı dava açılması, yargılanması ve yaptırıma maruz kalması gibi durumlar banka için yasal risk teşkil eder. Bankanın karapara aklama konusundaki yükümlülüklerini yerine getirmemesi veya gerekli denetim sistemlerine sahip olmaması bankayı bedeli ağır sonuçlarla karşı karşıya bırakabilir[157]. Karapara aklama olayına karışan veya bu konuda zafiyet gösteren bankalar ciddi yaptırımlarla karşı karşıya kalmaktadırlar.

ABD'de uluslar arası bir bankanın, sadece iki çalışanının karapara aklama suçundan mahkum olması sonucu 50 milyon dolar ceza almasını, bu ciddi yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda karşılaşılabilecek zararlara örnek olarak verebiliriz. Bu ihlallerin sürekli olması durumunda ise bankacılık lisanslarının iptali yoluna dahi gidilebilmektedir[158]. Burada dikkat edilmesi gereken husus, sorumluların sadece personel olması durumunda bile banka yasal olarak suçlu durumuna düşmektedir.

Türkiye'de ise bankanın tüzel kişiliğinin direkt olarak yasal riskle karşı karşıya kalabileceğini söylemek tartışmalıdır. Karaparanın Önlenmesi ile ilgili kanuna dayanılarak getirilen yükümlükler içerisinde temel iki yükümlülük olan kimlik tespiti ve şüpheli işlemlerin bildirilmesi yükümlülüğünün ihlali halinde fail bankanın yetkili çalışanı olmaktadır. Bu durumlarda banka için idari bir para cezası da öngörülmemektedir. Fakat denetim yetersizliği sebebiyle mağdur olan kişi ve kurumlar, banka yönetimi dahil bütün personeli dava konusu yapılabilir[159]. Özellikle bankadaki

[156] Ergin Ergül, **Karapara Endüstrisi ve Aklama Suçu**. Ankara: Yargı Yayınevi, 2001 ss.47-50.
[157] Oktay Üstün A. "Karapara ve Terörizmin Finansmanını Önleme Standartlarını Değerlendirme Metodolojisinde Finansal Kuruluşların Yükümlülükleri", TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 56, 2006 s.54.
[158] İnönü Akgün Alp, ss. 1-8.
[159] İnönü Akgün Alp, ss. 1-8.

denetim eksiklikleri veya diğer bankalarda uygulanan etkin denetim yasal süreçlerde kanıt olarak ortaya konulabilir.

Karapara aklama olaylarıyla ilgili olarak 1982 yılında, dünyanın en büyük elli bankasından biri olan BCCI (Bank of Credit and Commerce International) , dört yüz şube ve yetmiş üç ülkedeki faaliyetleriyle dev bir finans kuruluşu iken yöneticilerinin karapara aklamakla suçlanmasıyla başlayan yargı sürecinde para ve hapis cezalarına çarptırıldı. Bu olay sonrası bütün ülkeler, bankanın lisansını iptal etti. Meksika'da ise ülkenin en büyük iki bankası ve İspanya'dan bir bankanın da karıştığı karapara aklama olayında Amerikalı yetkililerin de baskısıyla Meksika bankalarının uluslar arası alanda iş yapmaları durduruldu[160].

2.2.2.2.2. İtibar Riski

FATF tarafından yapılan tavsiyelere uymayan ülkelere, bu kuruluş tarafından yayınlanmış olan Kırk Tavsiye'nin 21. maddesi uygulanmaktadır. 21. Tavsiye'de "Mali kuruluşlar, FATF Tavsiyelerini uygulamayan ya da eksik uygulayan ülkelerin vatandaşlarıyla, bu ülkelerin şirketleri ve mali kuruluşları dahil olmak üzere, girecekleri iş ilişkilerine ve işlemlere özel dikkat göstermelidirler." ifadesi yer almaktadır. Türkiye'nin bu yaptırıma maruz kalması, yabancı bankaların Türk bankaları aracılığıyla yaptıkları işlemlerde daha fazla bürokrasi ve işlem gecikmelerinin yaşanacağı anlamına gelmektedir. Türk bankalarının itibarını zedeleyecek olan böyle bir yaptırım Türk bankacılık sektörüne ciddi bir zarar verecektir[161].

Ülkelerin FATF ile işbirliği içinde bulunmamaları ve tavsiyelere uymamakta direnmeleri halinde "ek önlemler" devreye girecektir. Bu ek önlemler içinde; Bu ülkelerin vatandaşları ve kuruluşlarıyla yapılan işlemlerde sıkı denetimlerin uygulanması, bu ülkelerle yapılan işlemlere ilişkin bildirimlerin artırılması, söz konusu ülkelere bağlı bankalardan gelen başka bir ülkede temsilcilik açma taleplerinin daha sıkı incelenmesi, söz konusu ülkelerdeki kuruluşlarca gerçekleştirilen işlemlerin karapara

[160] Ergül, ss.77-82.
[161] İnönü Akgün Alp, ss.1-8.

aklama riski taşıyabileceği konusunda ilgililerin bilgilendirilmesi ve son olarak da bu ülkelerle ilgili mali ilişkilerin daraltılması konuları vardır[162].

Türk bankalarının uluslar arası alanda güvenilirliğinin artması için karapara aklamayla mücadele, müşteri tanı ilkelerine uyum, terörün finansmanıyla mücadeleye ilişkin yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi riskli alanlara ilişkin etkin denetim sisteminin kurulması gerekmektedir[163].

2.2.2.3. Şüpheli İşlem Bildirimi

Organize suç örgütleri, elde ettikleri yüksek kazançlarla birlikte hızlı bir şekilde büyümekte ve pek çok uluslar arası şirketten daha büyük hale gelmektedir. Riskin boyutlarını anlamak için şu bilgiler yararlı olacaktır; Sadece üç ülkede belirli suç örgütlerin varlıkları beş yüz milyar doları geçmektedir. İşlenen suç üzerinden kazanılan paralar, bunları yapanlar için sürekli bir risk unsurudur ve bu varlıklar her an müsadereye maruz kalabilir. Bu yüzden bu örgütler suç gelirlerini farklı kanallar aracılığıyla aklama peşindedir[164].

Türkiye'de şüpheli işlemleri bildirim yükümlülüğü 1997 yılında yürürlüğe giren Karaparanın Aklanmasının Önlenmesine Dair Yönetmelik çerçevesinde getirilmiştir. İlk şüpheli işlem bildirimi ise Mali Suçları Araştırma Kurulu'na Eylül 1997 yılında ulaşmıştır. Ülkelerde yapılan şüpheli işlem bildirimleri, finansal sistemin gelişmişliği, suçun kapsamı, bilinç düzeyi, denetimlerin etkinliği ve cezalar ile ilgili olarak farklılık göstermektedir[165].

Suç gelirlerinin mali sisteme dahil olma çabaları ve bu amaç çerçevesinde yapılan yurtiçi ve yurtdışı işlemler, uluslar arası bir denetim sistemini zorunlu kılmaktadır. Ciddi sayılabilecek tüm aklama işlemleri için banka hizmet kanallarının kullanılması gerekmektedir. Ulusal banka denetim otoritelerine göre ise bunun önüne geçmenin en etkin yolu, müşteri tanı prosedürleri uygulamalarıdır. FATF ve Basel

---

[162] İnönü Akgün Alp, ss. 1-8.

[163] Masak – Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu, "Suç Gelirlerinin Aklanması ve Terörizmin Finansmanı ile Mücadelenin Önemi: Türk Bankacılık Sisteminde İyi Uygulama Kılavuzu" s.74.

[164] Hasan Aykın, **"**Aklama ve Terörün Finansmanı ile Mücadelede Şüpheli İşlem Bildirim Sistemi," TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı:65, 2008, ss.37-66.

[165] Aykın, **s**s.37-66

Bankacılık Denetim Komitesi, yasal düzenlemeleri ve etkin banka denetim mekanizmasını müşteri tanı uygulamaları için zorunlu görmektedir[166].

Bankalara getirilen yükümlülüklere tüm sorumluların uyumunun sağlanması ancak etkin bir denetim sistemiyle sağlanabilir. Yükümlülüklerin yerine getirilmemesiyle ilgili en son örneklerden biri, Amerika'daki ilgili kuruluş olan Financial Crimes Enforcement Network'ün, yükümlüklerini yerine getirmeyen bir bankaya toplam altmış beş milyon dolar para cezası vermesidir. Şüpheli işlem bildirimin ihlali durumunda ilgili kanun çerçevesinde para cezası uygulanmaktadır[167].

2.2.2.4. Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun

5549 sayılı ilgili kanunda bankalar için temel iki yükümlülük olan kimlik tespiti ve şüpheli işlem bildirimi dışında, iç denetim ve risk yönetim sistemleri için alınması gereken tedbirler, bilgi ve belge verme, bilgi ve belgelerin saklanması gibi konular da yükümlülük altına alınmıştır. Bankalar nezdinde yapılan ve aracılık edilen işlemler yapılmadan önce, işlemi yapanlar ve adına işlem yapılanların kimlik tespiti yapılmalıdır.

Şüpheli işlem bildirimi için, söz konusu maddi unsurların yasadışı yollardan elde edinildiği veya yasadışı amaçla kullanılacağı konusunda herhangi bir şüphe bulunması yeterlidir. Bu bildirim gizlidir ve mahkemeler dışında işleme taraf olanlar dahil hiç kimseye açıklanamaz. Bu kanunla getirilen yükümlülüklere ilişkin her türlü belge sekiz yıl süreyle saklanmak zorundadır. İlgili kanunun ihlali durumunda para ve hapis cezaları uygulanır[168].

İlgili kanunda; yükümlülüklerini yerine getiren gerçek ve tüzel kişilere hukuki veya idari bir sorumluluk yüklenemeyeceği, mahkeme dışında hiçbir kişi veya kuruma bu bildirimleri yapanların söylenemeyeceği, bu kişilerin gizliliği ve güvenlikleri için

[166] FATF, "Suç Gelirlerinin Aklanmasıyla ve Terörizmin Finansmanıyla Mücadelede Risk Temelli Yaklaşım Hakkında Kılavuz," Üst Seviye Prensipler ve Prosedürler, Mali Eylem Görev Gücü (FATF), TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 65, 2008 ss.111-150.

[167] Aykın, ss.37-66.

[168] MASAK, Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun.

gerekli önlemlerin mahkemece alınacağı hüküm altına alınmıştır[169]. Bu şekilde ihbar mekanizmasının güvenliği sağlanmaya çalışılmıştır.

2.2.2.5. Yükümlülük Denetimi Sonucu Yaptırımlar

Müşteri tanı yükümlülüklerine uymayanlar veya şüpheli işlem bildiriminde bulunmayanlar hakkında idari para cezası uygulanır. İç denetim, kontrol ve risk yönetim sistemleri hakkında yükümlülüklerini yerine getirmeyenler de idari para cezasına çarptırılabilir. Şüpheli işlem bildirimlerinin, bilgi ve belge verme yükümlülüklerinin ve belge ve bilgi muhafazalarına ilişkin ihlaller bir denetim raporuyla birlikte yetkili Cumhuriyet savcılığına gönderilerek adli yaptırım uygulanır[170]. Kimlik tespiti yapmayan veya kimlik tespitine ilişkin belgeleri sekiz sene süreyle saklamayan bankalara para cezası verilir[171].

Müşteri tanı prosedürleri, basit hesap açılması ve kayıt işlemleriyle sınırlı değildir. Müşteri kabul politikaları, müşteri kimlik tespiti yanında iş, meslek, gelir düzeyi gibi bilgilerin alınıp, müşteri risk profilinin çıkartılması gibi işlemleri kapsamaktadır. Şüpheli faaliyetlerin tespitine karşı denetim programları ayarlanmalıdır. Başkası hesabına işlem yapan müşterinin yazılı beyanın alınması, ilgili sözleşmelerin bu çerçevede düzenlenmesi ve personelin eğitimi gibi bir dizi tedbirlerde uygulanmalıdır[172].

İç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerinin oluşturulması ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi konusunda bankaların bir uyum görevlisi atamaları zorunludur. Uyum görevlisi en az genel müdür yardımcılarına bağlı olarak çalışacak üst düzey bir personeli ifade eder. Bankalar da denetçilerine, 5549 sayılı kanunla ilgili

[169] Oktay Üstün, "5549 Sayılı Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun İle Getirilen Temel Değişiklikler", **Bankacılar Dergisi**, Sayı 64, 2008 ss.39-68.

[170] Aysel Yıldırım, "Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine Dair Tedbirler Hakkında Yönetmelik Kapsamında Getirilen Temel Değişiklikler", **Bankacılar Dergisi**, Sayı 64, 2008 ss.39-68.

[171] Burhan Gündoğdu, "Bankaların ve Özel Finans Kurumlarının Karapara Aklanması İle İlgili Sorumlulukları" **Yaklaşım Dergisi**, Sayı 197, Mayıs 2009 ss.213-220.

[172] Alpaslan Çakır, "Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine Dair Tedbirler Hakkında Yönetmelik: Bankacılık Uygulamaları Açısından Değerlendirme", TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 64, 2008, s.39-68.

düzenlemelere uyulup uyulmadığının denetimini de yaptırmalıdır. Bu amaçla yapılan denetim çalışmaları istatistiki veriler şeklinde MASAK'a bildirilmelidir[173].

2.2.2.6. Müşteri Kimlik Tespiti

Son yıllarda yapılan çalışmalar göstermiştir ki, dünya genelindeki tüm suçları baz aldığımızda finansal suçlara büyük bir yönelim söz konusudur. Sahtekarlık, dolandırıcılık, hırsızlık, karapara aklama, bilgi işlem ve elektronik bankacılık sistemine girişler, yetki ve yükümlülüklerin ihlali gibi durumlar bankanın zayıf denetim yapısından ve müşteri inceleme işlemlerindeki başarısızlıklarından kaynaklanmaktadır. Açığa çıkan bu riskler başka operasyonel riskleri de tetikleyerek büyük kayıplara sebep olmaktadır[174].

Her gün milyonlarca dolar karaparanın aklanır hale gelmesi, tüm önemli karapara işlemlerinde bankalarının hizmet kanallarının hedef alınması, finansal dolandırıcılık ve karaparanın bankacılık sistemiyle aklanmasının önüne geçilmesi etkin denetimle sağlanacak müşteri tanı prosedürlerinin işletilmesiyle ciddi oranda azaltılabilecektir. Bankacılık alanında genel bir trend olarak Uyum Bölümleri adı altında yapılanan birimler de yasal, itibari ve yoğunlaşma, karapara ve diğer operasyonel riskler konusundaki gelişmeleri takip etmektedir[175].

BIS tarafından 2006 yılında yayınlanan ve etkin bankacılık denetimine ilişkin prensiplerden oluşan çalışmada, denetçilerin bankanın operasyonel risklere ilişkin tanımlama, ölçme, izleme ve azaltma uygulamalarının varlığından emin olması gerektiği belirtilmektedir. Ayrıca bu çalışmaların bankanın büyüklüğü ve karmaşıklığıyla orantılı olması gereklidir. Bankanın iç kontrol ve iç denetim birimleri de aynı şekilde banka büyüklüğüyle orantılı olmalıdır. Etkin denetim için üzerinde

[173] Gündoğdu, ss.213-220.
[174] Alparslan Çakır, "Bankacılıkta Operasyonel Risklerin Etkin Yönetiminde Risk Bazlı Müşteri Tanı İlkelerinin Önemi" TBB **Bankacılar Dergisi,** Sayı 56, 2006 s.41.
[175] TBB-Masak Çalışma Grubu "Para Aklama Riskinin Yönetimi ve Türk Bankacılık Sisteminde Uygulama Kılavuzu" TBB **Bankacılar Dergisi,** Sayı 60, 2007 ss.58-63.

durulan bir nokta da bankaların etkin müşteri tanı sistemine sahip olması gerekliliğidir[176].

Uluslar arası denetim otoriteleri, bankaların müşterilerini yakından tanıyabilmek için gerekli önlemleri almaları gerektiğine ilişkin görüşlerin gün geçtikçe önem kazandığını düşünmektedir. Müşterilere ilişkin denetimlerin olmaması ise bankaları başta operasyonel riskler olmak üzere çeşitli risklerle karşı karşıya bırakacaktır. Basel Komitesi 1999 yılında yapılan araştırmaları kaynak göstererek birçok ülkede müşteri tanı ilkelerine ilişkin eksiklikleri vurgulamıştır. Bazı ülkelerde bu konuda önemli eksiklikler mevcutken bazı ülkelerde ise müşteri tanı ilkelerine ilişkin hiçbir prosedür uygulanmamaktadır[177].

Basel Komitesi, bu konuda prosedürlerin oluşturulmasıyla sağlanacak temel faydayı müşteri tespitinin net bir şekilde yapılması olarak görmeyip, bankanın etkin denetimi için gerekli görmektedir ve şüpheli faaliyetler için denetimin etkinleştirilmesini beklemektedir. 'Müşterini tanı' kapsamındaki operasyonel risklerin çoğu bankaların uygulama zayıflıklarından, etkin olmayan kontrol ve denetim sisteminden ve müşteri inceleme uygulamalarındaki başarısızlıktan kaynaklanmaktadır[178].

Bankaların müşterileri ve bu müşterilerin diğer müşteriler ile olan ilişkilerini tam olarak bilmeden yoğunlaşma risklerini ölçmeleri imkansızdır. Müşteri tanı işlemleri sadece müşterilerin açık olarak tespiti işlemleriyle sınırlı değildir. Bunun dışında hesap hareketlerindeki olağan dışı işlemler takip edilmelidir. Bankanın kendi denetim sistemleri, şüpheli işlemleri programlar yardımıyla düzenli olarak incelenmeli ve programları sürekli olarak güncellemelidir[179].

Müşteri, işletmenin en önemli unsuru olmakla birlikte, tanınmayan müşteriler işletmede çeşitli derecelerde tedirginlik yaratır. Çünkü velinimet olarak bakılan müşteriler kimi zaman da işletmeye zarar verebilecek kişiler olabilir. Yoğunlaşma riski

[176] BIS, **Core Principles for Effective Banking Supervision (Consultative Document).** Bank for International Settlements, Temmuz 2006, ss.1-7. http://www.bis.org/publ/bcbs123.pdf (Erişim:13.09.2008).

[177] Basel Bankacılık Komitesi, Bankaların Müşterilerinin İncelenmesi, Bankacılar Dergisi, Sayı 39, 2001 ss.57-75.

[178] Basel Bankacılık Komitesi, ss.57-75.

[179] Basel Bankacılık Komitesi, ss.57-75.

dışında, karşılıksız çeki çıkan müşteriler veya sahte çekle piyasanın dolandırılması gibi durumlar, günlük hayatta sıklıkla karşılaştığımız durumlardır. Bu sebeple bankalar, belirli hallerde uygulanacak müşteri denetim prosedürlerine sahip olmalıdır[180]. Bu prosedür özellikle karaparanın aklanması ve terörün finansmanı şüphesinde daha önemli hal almaktadır.

Bankaların müşteri tanı ilkelerini yeterince yerine getirmemesi, karapara kaynaklı riskler dışında bankayı yoğunlaşma riskiyle de karşı karşıya bırakacaktır. Bu risk, müşteri portföyünün daraltılması dolayısıyla az sayıda müşterinin bankanın binlerce müşterisinden daha fazla önemli olması sonucunda ortaya çıkan bir risktir. Bu müşteriler kaybedildiğinde veya bu müşterilere verilen krediler geri gelmediği zaman banka ciddi bir zararla karşı karşıya kalabilecektir.

Bankacılık düzenlemeleri çerçevesinde yoğunlaşma riskinin denetim altında tutulması amacıyla, kredi sözleşmelerinde şeffaflık, kredi verilen müşterilerin kim olduğu hakkında analizler ve kredi kısıtlamaları gereklidir. Bankanın müşterisini tanıyamaması ve müşterileri arasındaki bağı anlayamaması durumunda yoğunlaşma riski artabilecektir. Bankanın pasifleri açısından duruma bakıldığında ise yoğunlaşma riski karşımıza fonlama riski olarak çıkacaktır. Piyasa payı küçük olan bankalar böyle bir durumda hayati tehlikelerle karşı karşıya kalabilecektir[181].

2.2.2.7. Müşteri Sırrı

Bu konu, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun "Sırların Saklanması" konulu maddesinde düzenlenmiştir. Bu madde de; İlgilerce elde edilen müşteri sırları, kanunen yetkili kılınan kişiler hariç olmak üzere kimseye açıklanamaz ve kimsenin yararına kullanılamazlar. Bu zorunluluk ilgililerin görevden ayrılması halinde de devam eder. BDDK'nın elde edeceği sır niteliğindeki belgeler, faaliyet denetiminde ve idari davalarda kullanılabilir, denmektedir[182].

[180] Murat Kalem ve Engin Akın, "Müşterinin Tanınmasında Gerçek Faydalanıcının Tespiti" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 68, 2009 s.65.
[181] İnönü Akgün Alp ss.1-8.
[182] BDDK. 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 2005 Madde 73.

Sırların korunması ayrıca anayasal bir zorunluluktur, Anayasa'da on yedinci madde de, "Herkes yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma, geliştirme, özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesi hakkına sahiptir. Özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz" denmektedir. BDDK, dış hizmet alımıyla ilgili sözleşmelerde gizli bilgilerin ihlali durumunda, sözleşmenin feshine imkan tanıyacak şekilde bir maddenin sözleşme şartlarında yer almasını istemektedir[183].

2.2.3. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF)

Banka krizlerinin olumsuz etkilerinin azaltılması amacıyla 1983 yılında, bankalar kanununda yapılan bir değişiklikle Merkez Bankası bünyesinde tasarruf mevduatı sigorta fonu kurulmuştur[184]. Son yıllarda artan bankacılık krizleriyle birlikte önemi her geçen gün artan kurum, sahip olduğu geniş yetkiler ve uygulamalarıyla kamuoyu tarafından yakından takip edilmektedir.

Tasarruf Mevduatı ve Sigorta Fonu, suistimal veya değişik sebeplerle batık duruma düşmüş bankaların yönetim ve denetimini üstlenmektedir. Banka borçlarının tahsilinde ise borçlunun durumuna göre iki yol izlemektedir. Bunlardan birincisi, uzlaşı yoluyla borçların geri ödenmesidir. İkinci yol ise cebri takip ve tahsilat süreçlerinin sürdürülmesi şeklindedir[185]. Kurum, banka kaynaklı dolandırıcılıkların üzerine giderek operasyonel risk (yolsuzluk, kötü yönetim vb.) zararlarını etkin bir şekilde tahsil etmektedir.

Mevduatın korunmasına yönelik olarak şimdiye kadar oluşturulan kurumların en gelişmiş hali olan fon, mevduat sahibi, mevduatı kabul eden banka ve mevduatı sigorta altına alan kurum arasında işlemektedir. Bankanın mevduatı geri ödeyememesi durumunda kurum devreye girerek sigorta kapsamındaki mevduatı ödemekte ve banka aleyhine yasal süreç başlatmaktadır[186].

---

[183] Akın Ekici, "Bankacılık Mevzuatı Kapsamında Banka ve Müşteri Sırrı", TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 63, 2007, ss.51-71.

[184] Ayan, s.71.

[185] Ahmet Ertürk, "TMSF ve Hukuk", TMSF **Çatı Dergisi**, Sayı 22, 2009, s.3.

[186] TMSF, TMSF Tarihçesi. s.1. http://www.tmsf.org.tr/index.cfm?fuseaction=public.dsp_menu_content&menu_id=13 (08.02.2009)

Kamu denetimi açısından atlanmaması gereken bir nokta da bankacılılık literatüründe "batmayacak kadar büyük" (too big to fail) olarak ifade edilen kavramdır. Bu anlayış büyük bankaların risk iştahını olabildiğince artırmakta ve bankaları aşırı riskli alanlara yönlendirebilmektedir. "Batmayacak kadar büyük" ifadesi bankanın batma ihtimalinin olmamasından değil, batmasına izin verilemeyecek durumda olmasından kaynaklanmaktadır. Bunun sebebi, kamu denetim otoritesinin bu tür bankaların batmasına izin veremeyeceğine olan inançtır. Özellikle 1990'lı yıllarda ABD'de yaşanan bir çok banka birleşmesinin sebebi büyük bankalara olan bu yaklaşımdır. 1998 yılında ise Long Term Capital Management, kötü yönetim ve aşırı risk karşısında zor duruma düşünce, daha önce yasal bir garanti verilmemesine karşı devletten bu yaklaşımla 5 milyar ABD Doları (USD) kadar destek alabilmişti[187].

Fakat bu anlayış değişmektedir. Biz büyüğüz bize bir şey olmaz anlayışı yavaş yavaş iflas etmektedir. 160 yıllık Siemens'in yaklaşık yarım milyon kişiye istihdam sağladığı gerçeği Alman savcılarınca hiç dikkate alınmadı. İlgili kurumun başkanı karışmış olduğu büyük finansal skandallarının altında ezilmek zorunda kaldı. Siemens'in suçlu bulunduğu rüşvet ve yolsuzluk olayları sonrasında eski itibarını tekrar kazanması imkansız gibi görünmektedir[188].

2.3. BAĞIMSIZ DIŞ DENETİM VE OPERASYONEL RİSK

Türkiye'de 1987 yılına kadar finansal tabloların denetimi Türk Ticaret Kanunu ve vergi mevzuatıyla sınırlı olarak kamusal denetim anlayışıyla yapılmıştır. Ekonomik olarak dışa açılmanın da etkisiyle bağımsız denetim zorunluluğu ilk defa 1987 yılında banka denetimiyle ilgili olarak gündeme gelmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası 24 Aralık 1987 tarihinde bağımsız denetim kuruluşlarınca yapılacak banka denetimlerinin esaslarını açıklayan tebliğ yayınlamıştır[189]. Bu şekilde bağımsız denetim firmalarının önemi artmış, verdikleri hizmetlerin kalitesinde artış görülmüş ve sektör büyümüştür.

[187] Erol Ortabağ, " TBTF – Too Big To Fail Efsanesinin Sonu" **TMSF Çatı Dergisi**, Sayı 20, 2009, ss.6-7.
[188] Salim Kadıbeşgil, "Titanik Neden Battı?" **İç Denetim Kongresi Sunumu**, 9 Kasım 2007, İstanbul.
[189] Akgül, s.5.

Bağımsız denetim, kendi adına çalışan veya özel olarak kurulmuş bir denetim firmasının ortağı olan kişiler tarafından işletmenin mali tablolarının genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluk derecesini belirlemek amacıyla yapılan denetim çalışmalarına verilen kavramdır[190]. Bağımsız denetim firmaları, verdikleri denetim hizmetleri yanında danışmanlık hizmetleri de vermektedirler. Aynı firmaya hem denetim hem danışmanlık hizmeti vermesi yasak olan bağımsız denetim firmaları, operasyonel riskler konusunda da bankalara hizmet vermektedirler.

Bu hizmetleri ana başlıklar halinde; Bankaların operasyonel risk faaliyetleri ve Basel II çerçevesindeki uyumu, sektörel olarak bu konuda öncü rol oynayan bankalarla kıyaslama, risk kültürünün gelişmesi, operasyonel risk denetimi ve risk göstergelerinin belirlenmesi olarak sıralayabiliriz[191]. Denetim firmalarının danışmanlık hizmeti kapsamında verdiği bu hizmetler bankaların risk algılarının somutlaştırılması ve risk odaklı denetim anlayışının gelişmesi açısından önem arz etmektedir.

Denetim mesleğinin toplum karşısındaki ahlaki duruşu açısından bu firmaların sahip oldukları etik anlayışın ciddi bir önem arz ettiği çok açıktır. Bağımsız denetim firmalarının başına gelebilecek en kötü şey, toplum karşısında itibarlarını kaybetmeleri olacaktır. Denetim firmalarının etik duruşlarını olumsuz etkileyebilecek bir çok unsur bulunmaktadır. Denetçilerin banka yönetiminden bağımsız olduğu kabul edilir ve aksi bir görüşteki şüphe dahi hem bankaya hem denetim kuruluşuna zarar verir. Denetçilerin iş ilişkisi ve bazen de arkadaşlık ilişkisi bulunduğu bankalara karşı olabildiğinde tarafsız ve bağımsız hareket etmesi kendi çıkarlarınadır[192].

Bağımsız denetçiler, banka denetimi öncesinde bankanın riskli alanlarını belirlemelidir. Denetçiler, bu belirleme esnasında yönetimin olası hilelerine karşı dikkatli olmalıdır. Üst yönetime yapılan ödemelerin, gerçekleşmesi zor hedeflere bağlanmış olması, hisse senetleri üzerinde olası manipülasyon ihtimali, verginin azaltılmasına ilişkin hileler, yönetici ve denetçilerin çok sık değişiyor olması ve iç denetçi üzerindeki psikolojik baskılar yönetim hileleri için risk faktörleri olarak

[190] Celal Kepekçi, **Bağımsız Denetim**, 5. Basım, İstanbul: Avcıol Basım Yayın 2004, s.8.
[191] PriceWaterHouseCoopers, Operasyonel Risk Yönetimi Hizmetleri s.1. http://www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/be11a0586a125c4280257150003c4fae (18.01.2009).
[192] Zeynep Türk ve Jale Sağlar, "Denetim Firmalarının Karşılaşabilecekleri Ahlaki Sorunlar ve Bir Saha Araştırması" **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 2, 2008 ss.404-409.

sıralanabilir[193]. Bağımsız denetçilerin bu göstergelere göre hareket etmeleri denetimin verimliliğini artıracaktır.

Son yıllarda yaşanan küresel mali kriz sonrası batan bankalar ve diğer şirketler sebebiyle denetim firmalarının tekrar sorgulanması gündeme gelmiştir. İngiliz bankası Northern Rock'ın batmasında sorumluluğu olduğu düşünülen denetim firmasının ardından da gözler bu firmalara çevrilmişti. Yaşanan iflaslarla birlikte denetim firmalarının 2001'li yıllarda yaşadığı karanlık döneme geri dönme ihtimalide var. Fransa'da banka denetimlerinde her bankayı iki farklı denetim firması denetlemektedir. Dönüşümlü olarak her sene değişirler ve raporlara birlikte imza atarlar. Dünyada da böyle bir eğilime geçimle ihtimali yüksektir[194].

Kimi akademisyenlere göre 2000'li yılların başında, bağımsız denetim sadece kontrol listelerinin düzenlendiği bir süreç haline dönüşmüştü ve şirketlerin riskleri finansal tablolara yeterince yansıtılamamaktaydı[195]. Yayınlanan mali tablolar ve denetim raporları ilgililerin çok azı tarafından okunmasına rağmen kamuoyunun bağımsız dış denetimin yapıldığını biliyor olması, ilgililer için başlı başına ayrı bir güven unsuru teşkil etmektedir[196].

Son derece itibarlı denetim firmaları tarafından denetlenen çok büyük şirketlerde bile yaşanabilen yüksek miktarlı yolsuzluklar, suistimaller ve bu konudaki başarısızlıklar, dış denetiminde tek başına yeterli olmayabileceği, denetleyeninde denetlenmesi gerektiği gibi konuları gündeme getirmiştir[197]. Bağımsız denetimin bağımsızlığına ve tarafsızlığına ilişkin tartışmalar denetim dünyasındaki gündemini korumaktadır. İlerleyen süreç içinde bağımsız denetime ilişkin yeni anlayışların geliştirilmesi, bu kuruluşlara getirilen olumsuz eleştirileri bir nebze hafifletebilecektir.

---

[193] Hasan Kaval, **Muhasebe Denetimi**, 2. Basım, Ankara: Gazi Kitabevi Ekim 2005, ss.72-74.

[194] Eyüp Karagüllü, "Bilanço Avcıları" **Forbes Türkiye Dergisi** No 11, Kasım 2008, s.102.

[195] Cemal Küçüksözen, "Bağımsız Denetimde Son Gelişmeler" DYH (Doğan Yayın Holding) **Kurumsal Yönetim Konferansı** 9 Mayıs 2006, İstanbul: DYH Yayınları, 2006. s.58.

[196] Cansen Başaran Symes "Denetimde Son Gelişmeler" DYH (Doğan Yayın Holding) **Kurumsal Yönetim Konferansı** 9 Mayıs 2006, İstanbul: DYH Yayınları, 2006. s.78.

[197] Güler Aras, "Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Duyulan İhtiyaç ve İç Denetim Güvencesi", TİDE **İç Denetim Dergisi,** Sayı 19, s.22

2.4. OPERASYONEL RİSKTE BANKA DENETİMİ

2000'li yıllardan itibaren denetim anlayışı, kamusal denetim yaklaşımından uzaklaşmaya başlayarak kurumların kendi kendisini denetlemesi üzerine yoğunlaşmıştır. Bankalar, asıl denetimi kendileri yapacak fakat kendi kendilerini ne kadar etkin denetlediklerine ilişkin denetimleri kamu denetim otoriteleri yapacaktır[198]. Bankanın kendi kendini denetimi diğer bütün denetimlerden daha önemlidir ve diğer denetimlerin etkinliğini belirler.

Operasyonel Risk çalışmalarının iç kontrol ve teftiş birimleri ile koordinasyon içerisinde yapılması lazımdır[199]. IOSCO (International Organization of Securities Commissions) tarafından aracı kurumlar ve denetim otoriteleri için hazırlanan risk yönetimi ve denetimine ilişkin bir raporda, risk yönetimine ilişkin genel esaslar belirlenmekle birlikte, operasyonel riske ilişkin genel esasların iç kontrol ve iç denetime yönelik olarak belirlendiği görülmektedir[200].

Risk yönetim birimleri de operasyonel risk odaklı denetim ve kontrollerde yol gösterici olmalı, öncülük etmelidir. Bankalarda operasyonel risk bazlı denetimler bu üç birim tarafından meydana getirilecek görev ve bilgi paylaşımıyla kendi aralarında çözülmelidir[201]. Bu konuda iç denetimin liderliği daha etkilidir.

Operasyonel riskin azaltılması ve kontrolünü sağlayan ana birim iç denetim sistemidir. İç denetim operasyonel risklerin yönetimi konusunda en önemli araçtır. İç denetime ek olarak mali kontrol ve iç kontrol fonksiyonları riskin denetiminde önem taşımaktadır[202]. Tüm bankalar, faaliyetleri sebebiyle karşılaştıkları risklerin izlenmesi ve denetimi amacıyla etkin risk denetim ve yönetim sistemleri kurmakla yükümlülük altına alınmışlardır[203].

---

[198] Cüneyt Sezgin, "Basel II, Risk Yönetimi ve İç Kontrol" s.87.

[199] Anıl Erkan, "Operasyonel Risk Yönetim Sürecinin Yerleştirilmesi: Bankalar Nasıl Bir Yol İzlemeli", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 9, 2004. s.17.

[200] Evrim Can, **Operasyonel Risk ve Yönetimi**, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Nisan 2003, s.25.

[201] Gülcan Çağıl, "Sermaye Yeterliliği Açısından Operasyonel Risk ve Bankacılık Sektörüne Uygulanması", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul 2006. s.115.

[202] Vural, ss.59-60.

[203] BDDK, 4389 Sayılı Bankalar Kanunu (Yürürlükten Kalkan), Madde 9/4. 1999.

2.4.1. İç Kontrol

Dünya üzerinde iç kontrol sistemlerinin öneminin anlaşılmasına yol açan önemli olaylardan biri, Barings Bank'ı iflasa götüren süreçtir. Bu iflas dünya genelinde şok etkisi yaratmış ve bankaların iç kontrol ve denetim sistemlerinde yeniden yapılanmaya yönelik hareketlilik getirmiştir. Yapılan analizlere göre etkin bir iç kontrol mekanizması, sorunların tespiti ve erken müdahalesi açısından hayati önem taşıyabilmektedir. Kağıt üzerinde çok ciddi denetimlerden geçen bankaların iki günde nasıl iflas eder noktaya geldiğini defalarca kez yaşadık. Tüm bu olaylarda ortak olarak tespit edilen bir nokta, bankaların iç kontrol, iç denetim sistemlerinin çok zayıf yapılanmasıdır. Kurumsal kimliği konusunda şüphe edilmeyen bankaların içlerinin nasıl boşaltıldığı ve nasıl kimsenin bunlardan haberinin olamadığı gibi soruların gerçek muhatabı denetim otoriteleridir[204].

İç kontrol, banka yönetimi ve banka faaliyetlerin güvenliğinde önemli bileşenlerden biridir. Güçlü bir iç kontrol sistemi, banka hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, karlılığın korunmasında, finansal ve yönetimsel raporlamalarda önemli bir işlev görmektedir. Aynı şekilde banka varlıklarının ve itibarının korunmasında da son derece önemlidir. Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması yönetim kurulunun sorumluluğundadır. İç kontrol sistemi, iç denetimin gözetimine tabiidir. İç kontrole ilişkin yapılacak raporlamalar direkt olarak yönetim kuruluna veya denetim komitesine raporlanabilir[205].

ABD'nin en önemli banka denetim otoritelerinden biri olan Federal Mevduat Sigorta Fonu'na göre (Federal Deposit Insurance Corparation) iç kontrol, banka içinde her faaliyet ve etki edebildiği bütün varlıklarla yani her konuda oluşturduğu bütün güvenlik ve kontrol mekanizmalarının bir araya gelmesiyle oluşan bir sistemdir. Bu sistemin etkinliğinin ve verimliliğinin değerlendirilmesi ise iç denetimin görevidir. İç

[204]Gürdoğan Yurtsever, "Bankacılığımızda İç Kontrol", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 22, 2008 ss.30-33.

[205] Basle Committee on Banking Supervision, Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations, Basel Eylül 1998. ss.1-4. http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf?noframes=1 (Erişim: 21.12.2008).

kontrolün risk yönetimiyle ilişkilendirilmesi sadece operasyonel riskler konusunda söz konusudur[206].

Risk yönetim fonksiyonunun iç kontrol fonksiyonuyla en çok ilişkilendirilebilecek alanı operasyonel risk yönetim ve denetimi konusudur[207]. İç kontrolün temel amaçları, banka varlıklarının korunması, faaliyetlerinin etkin ve verimli şekilde sürdürülmesi, kanun, politika ve prosedürlere uyumun sağlanması, finansal sistemin güvenliğinin sağlanmasıdır. Bu çerçevede operasyonel risk taşıyan alanların kontrolü, bilgi sistemlerinin, iletişim sistemlerinin kontrolü ve uyum kontrolü iç kontrol çerçevesinde yapılan uygulamalardır[208].

İç kontrol sisteminin zayıflığı beraberinde, maddi kayıpları, hatalı kararları, suistimalleri, dolandırıcılıkları, verimsizlikleri getirerek bankayı iflasa kadar sürükleyebilir. Organizasyon yapılarının eksikliği, görev tanımlarının olmayışı, bilgi teknolojisinin kullanımı açısından birçok işletme sorunlu haldedir. Örneğin yetkisiz erişim sebebiyle aniden ciddi miktarlarda paranızı kaybedebiliyorsunuz. Yetki ve işlemlerin yazılı hale getirilmesi ve denetlenmesi iç kontrol sisteminin sağlığı açısından temel teşkil etmektedir. Yönetim ve insan kaynakları politikaları da bu çerçevede kontrole tabi tutulmalı, personel riski azaltılmalıdır[209].

Kurum içi kontrol kültürü; kurum içindeki mesleki ve etik standartların varlığını, çalışanların kendi yaptıkları işlemlerdeki riskleri algılayabilmesi, öngörebilmesi, işlemleri bu algılama çerçevesinde gerçekleştirmesi, işlemlerin kontrolüne ilişkin sorumluluk hissetmesi ve kurum kontrol ve denetim yapısının bir parçası olduğunun bilincinde olmasını ifade eder. Bu yapı, kurum çalışanlarında etik anlayışın var olması, ve her işlemde ilk kontrolün işlemi yapan tarafından

[206] Yavuz, s.48.
[207] Yavuz, s.55.
[208] İhsan Delikanlı, "BDDK'nın İç Denetime Bakışı ve İç Denetime Yönelik Düzenlemeler",TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı:17, 2007 s.48.
[209] Ali Kamil Uzun, "AB Müzakere Sürecinde Verimlilik ve Rekabetin Yönetimi" İç Denetim, TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 17, 2007 s.9.

gerçekleştirilmesini ve zararların engellenmesini sağlayan katı olmayan bir kontrol ve denetim yapısıdır[210].

Tasarlanan iç kontrol sistemlerinin hatalı geliştirilmiş olması veya kusursuz olarak gerçekleştirilmiş olsa bile yanlış uygulanması, bankanın maruz kalacağı operasyonel risk potansiyelini artıracaktır. İç kontrol sisteminin yanlış geliştirilmesinin temel sebepleri arasında risklerin algılanmamış veya hatalı derecelendirilmiş olması gelmektedir[211]. İç kontrol, risklerin azaltılması sürecinde sağladığı katkılar sebebiyle operasyonel risk çalışmalarının doğal bir parçasıdır[212].

İç kontrol sistemi ve iç denetim sistemi birbirleriyle sıkı ilişki içerisindedirler. Bankalarda kurulan iç kontrol sistemleriyle beraber iç denetim biriminin kurulmasını da zorunlu olmaktadır[213].

2.4.2. İç Denetim

İç denetim kavramı geleneksel olarak banka içerisindeki faaliyetlerin belirlenmiş olan prosedürler, standartlar ve hedefler doğrultusunda hareket edip etmediğinin kontrolüne ilişkindir. Özellikle teftiş kurullarında yapılanmalar bu şekilde gerçekleştirilmiştir. Fakat 1990'lı yıllardan itibaren artış göstermeye başlayan skandallar ve kayıplar, iç denetim fonksiyonunun üzerinde tekrar düşünülmesi ve yeniden yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca yaşanan hızlı teknolojik gelişim iç denetçilerin bilgi teknolojileri konusunda ciddi bir altyapıya sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Yaşanan değişim, teftiş ve denetim kurullarının hızla kredibilite kaybettiği ve yakın bir zamanda geleneksel teftiş ve denetim anlayışının tasfiye olacağı bir döneme işaret etmektedir. Bu kapsamda bu birimler ciddi bir yeniden yapılanmadan geçmelidir, özellikle operasyonel risk yönetimi tamamıyla iç denetimin konusudur[214].

---

[210] Gürdoğan Yurtsever, "Bankalarda Kurum İçi Kontrol Kültürü", Active, Ocak-Şubat 2005. No 40, ss.1-9. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3580 (27.09.2008).

[211] Teker, "Bankacılıkta Operasyonel Riske Neden Olan Faktörler ve Sermaye Yeterliliği" s.52.

[212] Gülsen Özten, "İç Kontrol Sistemi Yönetimi ve Operasyonel Risk Yönetimi ile Entegrasyonu" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 10, s.31.

[213] Cemal Elitaş, "Kontrol Önlem ve Yordamlarının İç Denetçi Açısından Rolü ve Önemi," TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 8, 2004 s.35.

[214] Tamer Saka, "İç Denetim Mesleği Bankacılık ve Risk Yönetimi", TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 1. 2001. s.50.

Basel Komitenin 2001 yılında yayımladığı "Bankalarda İç Denetim ve Murakıbın Denetçilerle İlişkisi" isimli dokümanda belirtildiği şekliyle iç denetim; İç kontroller sisteminin, risk yönetim sistemlerinin, elektronik bilgi sistemi ile elektronik bankacılık hizmetlerinin, yönetim ve mali bilgi sistemlerinin, muhasebe kayıtları ile mali tabloların doğruluğunun incelenmesinden oluşmaktadır[215].

İç denetimde son yıllarda ağırlık kazanan risk odaklı denetim yaklaşımının temel sebeplerinden biri, denetim maliyetlerinin azaltılarak etkinliğin sağlanmasıdır. Geçmişe odaklı denetimden ziyade kurum risklerinin tespit edilerek gelecekteki zararlarının önlenmesi çalışmaları yeni yaklaşımın temel amacıdır[216].Önceleri muhasebe temelli bir denetim anlayışına sahip olan iç denetim zaman içerisinde bankaların faaliyetleri, bilgi sistemleri, teknolojik yapısı geliştikçe daha geniş ve yönetime yönelik bir nitelik kazanmıştır. İç denetim, denetim kurulunun ve üst yönetimin önemli bir unsurudur[217].

Uluslar arası iç denetim enstitüsü tanımında iç denetim; kurum faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla yapılan bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetişim süreçlerinin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmek, geliştirmek amacına yönelik olarak, sistemli ve disiplinli bir yaklaşımla kurum amaçlarına ulaşılmasına yardımcı olur[218]. Bu tanımda iç denetimin danışmanlık yönüne ve kuruma değer katma amacına özellikle dikkat etmek gerekir.

İç denetim banka içinde bağımsız olarak kurulması gereken ve banka faaliyetlerini bağımsızca inceleyen, analiz eden, değerlendiren bir fonksiyondur. Bu yönleriyle iç denetim yönetimin sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olur. İç denetim yönetsel bir kontroldür; diğer kontrollerin etkinliğini ölçerek değerlendirir. Yönetim hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yeterli güvence sağlamada yararlanılan bir

---

[215] Gökhan Taşpınar, "Bankacılık Sektöründe İç Denetim ve Basel Komitesi Kararları" s.1. http://www.bankaciyiz.biz/modules.php?name=Makale&op=showcontent&id=11 (16.11.2007).

[216] Çetin Özbek, "İç Denetim Departman ve Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 12, 2005 s.56.

[217] Sinan Aslan, **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2003, s.5.

[218] Türiye İç Denetim Enstitüsü, **Uluslar arası İç Denetim Standartları - Mesleki Uygulama** Çerçevesi, TİDE Yayınları No 3, s.V.

araç olan iç denetim yapısından yönetim sorumludur[219]. İç denetimin bağımsız ve tarafsız olması, iç denetimin danışmanlık hizmetinde kullanılmasına engel değildir. İç denetçiler, danışmanlık hizmeti verdiği birimler ve kontrollere ilişkin denetim yapabilirler[220].

İç denetimin odağında, iç kontrolün yanında yönetim sistemlerinin etkinliği ve verimliliği konuları yer almaktadır. İç denetimde, denetime konu olan faaliyetin denetlenme sıklığını, maruz kalınan risk unsuru belirler. İç denetim bu yönüyle, bağımsız denetim faaliyetlerinden daha esnek olarak risk odaklı denetimler yapabilir[221].

İç denetimin işlevleri, temel işlev olan denetim faaliyetinin yanında izleme, yönlendirme ve danışmanlıktır. İç denetim günümüzde riske dayalı olarak yapılmaktadır. İç denetim biriminin iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin, bilgi sistemlerinin etkinliğini değerlendirmek, operasyonel riskleri izlemek, belirlenen politikalar ve prosedürlere uyumun denetimi gibi görevleri vardır. İç denetimin fonksiyonları şu şekilde açıklanabilir[222];

- İzleme fonksiyonu, iç denetim raporlarında dile getirilen ve yetkili mercilere intikal ettirilen konuların takibini yapmak ve bunların yerine getirilip getirilmediğini izleme fonksiyonudur.

- Yönlendirmede ise ifade edilmek istenen, iç denetim birimlerinde çalışan denetçi ve müfettişlerin karşılaştıkları hata ve suistimallerin ortaya çıkartılması, önüne geçilmesi, banka kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına yönelik getirecekleri öneriler ifade edilmektedir.

---

[219] Gürdoğan Yurtsever, **Bankacılığımızda İç Kontrol**, TBB Yayınları: İstanbul, Yayın No: 256 Nisan 2008, s.12.

[220] Basel Committee on Banking Supervision, **Internal Audit in Banking Organisations and The Relationship of the Supervisory Authorities with Internal and External Auditors,** Basel Temmuz 2000, s.2. http://www.bis.org/publ/bcbs72.pdf?noframes=1 (Erişim: 05.02.2009).

[221] Sacit Yörüker, "Risk Odaklılık ve Dönemsellik Bağlamında İç ve Dış Denetim Hakkında Değerlendirme", http://www.sayder.org.tr/dosyalar/İÇ DENETİMİN RİSKE DAYALI VE DÖNEMSEL OLMASI .doc (02.03.2008).

[222] Delikanlı, ss.46-47.

- Danışmanlık ise banka içinde yeni ürün ve hizmetler ya da bunlara ilişkin politika ve uygulamalar geliştirmeden önce iç denetim biriminden konuyla ilgili görüş alınması olarak değerlendirilebilir.

İç denetim çerçevesinde risk yönetimi ve kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliğinin değerlenmesi ve gerekli müdahalelerin yapılması gerekmektedir. İyi bir iç denetim süreci hem bankanın yönetim ve uygulama performansını hem de finansal ve operasyonel risklerinin denetimini içermelidir. İç denetimin günümüzde risk yönetimiyle birlikte düşünülmesi, bu birlikteliğin kaçınılmazlığından kaynaklanmaktadır. İç denetim, temel bir risk yönetim aracı olarak, operasyonel risklerin doğru bir şekilde yönetilmesinin de güvencesidir. Risk yönetiminin başarısı, süreçlerin ve mevcut faaliyetlerin etkin bir şekilde denetiminin sağlanmasıyla bire bir ilgilidir. Unutulmamalıdır ki; Denetim, en hesaplı ve güvenli risk yönetim tekniğidir[223].

Güvence sağlama, denetim faaliyetinin en temel fonksiyonudur. Güvence hizmetleri, kurumun risk yönetim ve denetim süreçlerine dair bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla bulguların objektif bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu iki boyut birbirini tamamlar nitelikte olsa da ülkemizde istisnaları olmakla birlikte daha çok güvence sağlama yönüne yoğunlaşıldığı, danışmanlık fonksiyonuna yeterince önem verilmediği görülmektedir. Günümüzde iç denetim, işin doğru yapılıp yapılmadığı yerine, doğru işin yapılıp yapılmadığını irdeleyen bir yaklaşımdadır. İç denetim, yönetimin doğru bilgiye dayalı kararlar almasını sağlar ve gerektiğinde tavsiyelerde bulunur[224].

Bankanın iç kontrol sisteminin denetiminden de sorumlu olan iç denetimin görev alanı genel olarak şu konulardan oluşmaktadır[225];

- İç kontrol sisteminin denetimi ve değerlendirilmesi.
- Risk yönetim süreçlerinin uygunluk ve etkinliğinin denetimi.

[223] Güler Aras, "İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 16, 2006, ss.18-19.
[224] Gürdoğan Yurtsever, "İç Denetim Danışmanlık Fonksiyonu", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 21, 2008 s.44.
[225] Yavuz, s.45.

- Bilgi sistemlerinin denetimi.
- Muhasebe sisteminin ve finansal verilerin denetimi.
- Varlıkların korunması amacıyla alınan önlemlerin etkinliğinin denetimi.
- Bankanın potansiyel risk karşısında sermaye dayanıklılığının denetimi.
- Faaliyetlerin etkinliğinin denetimi.
- İşlemlerin konu olduğu süreçlerin denetimi.
- Yasal mevzuat ve banka içi prosedürlere uyumun denetimi.
- Denetim otoritelerine yapılacak raporlamanın aksamaması için yapılacak denetim.
- Spesifik konulara ilişkin araştırma ve soruşturma yapmak da iç denetimin görev alanına girmektedir.

Etkin bir iç denetim sistemi banka yönetiminin en temel unsurudur. Bankalarda risk odaklı bir denetim anlayışına geçilmesi hem uluslar arası denetim otoritelerinin hem kamu denetim otoritelerinin üzerinde hemfikir olduğu bir anlayıştır. Etkin bir iç denetim sistemi operasyonel riskleri azaltma konusunda şunları yapmalıdır[226];

- Operasyonel risklerin tespiti ve değerlendirilmesi.
- Limit, yetki, onay ve mutabakata ilişkin denetimlerin yapılması.
- Çıkar ve yetki çatışmalarının olabileceği alanları düzenlemek.
- Bankanın karar alma sürecinde bu sürece yardımcı olmak ve gerekli bilgileri güvenilir şekilde temin etmek.
- Her türlü görev ve sorumluğu net olarak belirlemek ve personele iletmek.

[226] Gökhan Taşpınar, "Bankacılık Sektöründe İç Denetim Sistemi ve Basle Komitesi Kararları", ss.1-4. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4090 (10.09.2008).

- Risklerin günlük olarak takibini yapmak.

- Denetim çalışmalarını olumsuz yönde etkileyen sorunları yönetime bildirmek ve düzeltilmesini sağlamak.

- Kurum içi denetim kültürü oluşturmak.

- Risk odaklı denetim anlayışını benimsemek.

- Fazlalaşan ürün ve hizmetlerin denetimi için uzmanlaşmış personel yaratmak.

- Prosedür ve mevzuata uyumun denetiminin yanında, faaliyetlerin tartışılması, dış gelişmelerin izlenmesi gibi yaklaşımlarla denetim faaliyetlerinin desteklenmesi.

- Eksikleri, hataları bulma yaklaşımından çok, personelde etkin bir denetim kültürünü oluşturacak yaklaşımlar içinde bulunmak.

- Teknolojik yeniliklere ilişkin riskleri asgari düzeyde tutmak.

Bankalar için kredi riski ve piyasa riski dışında son zamanlarda daha yoğun olarak gündemde yer alan operasyonel riskler ve itibar riski bankaların bugününe ve orta vadedeki gündemine damgasını vuracaktır. Değişmekte olan risk yönetim ve risk denetim yaklaşımları artık bankalar için değer artırıcı bir konumdadırlar. Operasyonel risk denetim yaklaşımı, savunmacı özelliğini geride bırakarak günümüzde değer artırıcı, rekabet avantajı sağlayıcı bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Operasyonel riskler ve denetimleri alanında söz sahibi herkes düzenleyici otoriteleri, standartları beklemeden proaktif bir yaklaşımla sektöre yeni öneriler getirmelidirler[227].

Büyük ve karmaşık sistemlere sahip bankacılık kuruluşları iç denetimi bağımsız fakat risk yönetimiyle ortak bir yapı halinde kurmaktadırlar. Bazı bankalar ise iç denetimin aslında operasyonel risk yönetim departmanı olduğunu iddia etmektedir. İç

[227] Sezgin, "Basel II, Risk Yönetimi ve İç Kontrol" ss.87-88.

denetimin rolü bu çerçevede değişmelidir. Denetim risk yönetim süreçlerindeki değerlendirmelerde alınan kararlarda aktif olarak yer almalıdır[228].

Operasyonel riskin denetimi ve yönetimi sürecinde teftiş kurulu, iç kontrol ve yönetim birimlerinden herhangi biri lider birim seçilmelidir[229]. Günümüzde teftiş kurullarının kapsamı ve derinliği son derece artmıştır. Günümüz anlayışında denetim mekanizması operasyonel risklerin azaltılması, kurum etkinliği ve verimliliği konularında önemli sorumluluklarla karşı karşıyadır[230].

İç denetim yöneticileri arasında yapılan araştırmada, iç denetimin geleneksel finansal denetimden risk bazlı denetime doğru bir eğilim içinde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada, yaşanan skandallar göz önüne alındığında bu eğilimin devam etmesi gerektiği yüksek bir oranla kabul görmüştür. Araştırmada dikkat çeken başka bir tespit ise risk bazlı denetimlerin iç denetimin yakın geleceği olduğu ve bu sürecin devam etmesi gerekliliğine ilişkin tespittir[231].

İç denetimin etkili olabilmesi ve kendinden bekleneni gerçekleştirebilmesi için stratejik bir yapıda olması gerekir. Sınırlı denetim yapısının dışında bir düşünme ve çalışma alanına sahip olmalıdır. Yönetimin, kurumun maruz kaldığı riskler konusundaki baş danışmanları iç denetçiler olmalıdır. Risk yönetimi konusunda ise iç denetim, bankanın en önemli birimi olmalıdır[232].

İç denetim fonksiyonunun etkin olmamasının veya var olmamasının maliyetini tespit etmek zor olduğu gibi yarattığı katma değeri de ölçmek çok zordur. Genel olarak şirketler yolsuzlukları yaşadıkça iç denetimin maliyetlerini ve katma değerine ilişkin bir görüş belirtebiliyorlar[233]. İç denetim, kurumsal yönetimin önemli bir parçasıdır. Bu

---

[228] Yıldırım, ss.28-29.
[229] Akgün, s.40.
[230] Cüneyt Sezgin, "Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 6, s.21.
[231] Philip Sainty "Kırılma Noktası: Risk Bazlı Denetime Doğru Atılan Adım". Leyla Erkutoğlu (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 5, 2002 s.18.
[232] Internal Auditing Business Risk, "On Emir", Deniz Olga Yıldırak (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 6, ss.27-28.
[233] Özlem Aykaç, "İç Denetim İçin Uygun Aday, Doğru İstihdam ve Katma Değer", TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 11. 2005. s.53.

önem kurum varlıklarının kötü yönetilmesinin önlenmesi konusunda iç denetçilere aktif bir rol vermektedir[234].

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki; İç denetim, geçmişin klasik geleneksel alışkanlıklarının ürünü olan statükocu, reaktif yapısından kurtulmaya başlayarak, risk yönetim ve denetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirip geliştirerek kurum hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan ve kuruma değer katmayı amaçlayan bir yapıya bürünmeye başlamıştır. Yöneticiler de kendi düşüncelerinin yanında denetçilerin danışmanlık yönünden faydalanmaya başlayarak sahip oldukları kapalı devre düşünce yapısı terk etmek zorunda kalmaya başlamıştır[235].

2.4.2.1. Kurumsal Yönetim Açısından İç Denetim

Denetim çalışmaları yıllar içerisinde gelişimini sürdürerek çalışma alanını genişletmiş ve muhasebe dışındaki yönetim işlevleri çerçevesinde danışmanlık görevi üstlenir hale gelmiştir. Bu tür bir denetim anlayışı ve bu yöndeki denetim çalışmaları "Yönetim Denetimi Yaklaşımı" olarak adlandırılmıştır[236]. Günümüzde iç denetim kurumsal yönetimin en önemli güvencesi olarak kabul edilmektedir.

Kurumsal yönetim, kurumların yönetilmesi ve denetlenmesi faaliyetlerini kapsar. Kurumsal yönetimin dört temel ilkesi vardır; doğru, anlaşılabilir ve güvenilir bilgi açıklama yükümlülüğünü belirten şeffaflık, ilişkili tüm taraflara karşı olan yükümlülüklerin yerine getirilmesi olan sorumluluk, yönetimin gerektiğinde hesap verme yükümlülüğünü belirten hesap verilebilirlik ve ilgili tüm taraflara eşit davranılmasını ifade eden adil yönetim bu dört temel ilkeyi oluşturur. Kurumsal yönetim, risklerin iyi yönetilmesi ve denetlenmesini, gerektiğinde iç denetimin erken müdahale yapabilmesini sağlayan uygulamadır[237].

Bankaların denetim anlayışında, standart dönemsel denetim yaklaşımından, dönemsel olmayan risk odaklı bir denetim anlayışına doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Bazı bankalar değişik iş kollarından iç denetime geçişi teşvik etmekte, bu yöntemle iç

---

[234] Özgür İlhan Yalnız ve Erdinç Perçemli, "Denetim ve İç Denetim Kavramları ile Fon Uygulamaları" **TMSF Çatı Dergisi**, Sayı 21, 2009, s.19.
[235] Ali Kamil Uzun, "Değer Yaratan Denetim" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 14, 2006 ss.54-55.
[236] Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi**, s.18.
[237] Güler Aras, "Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Duyulan İhtiyaç ve İç Denetim Güvencesi, s.22.

denetimin kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. Denetim fonksiyonunun, iş kollarında projelerde yer alarak onlara danışmanlık sağlaması, daha etkin kontrol sistemlerinin oluşmasını sağlayabilir. Fakat bu noktada ihmal edilmemesi gereken bir durum oluşmaktadır. Denetçiler kendilerinin de dahil edilerek oluşturulan sistem ve süreçlere karşı denetimleri bağımsız olarak yapabilecek midir? Bu bağımsızlığın da bir şekilde sağlanmış olması önemlidir[238].

Türkiye'nin aksine uluslar arası alanda, iş kollarında tecrübe sahibi olmayan kişilerin iç denetim sisteminde direkt olarak çalışmaya başlaması olağan dışı bir durumdur. Türk bankaları bu konuda anlayışlarını değiştirmeli ve hiçbir iş kolunda tecrübesi olmayan kişilerin direkt olarak denetim birimlerinde çalışmaya başlamasının çok da verimli olmayan bir strateji olduğunun farkına varmalıdırlar. İş kollarından denetim birimlerine geçen kişiler sahip olduklar tecrübe sebebiyle daha önce çalıştıkları birimlerin zaaflarını daha iyi bilmekte, danışmanlık görevlerini daha rahat yerine getirebilmektedir. İş kollarında tecrübe sahibi olmayan denetçilerin bu iş kollarının yöneticilerine, sistemlerini anladıklarına dair güçlü bir izlenim verebilmeleri zordur[239].

2.4.2.2. Operasyonel Riskin Önlenmesinde İç Denetim

İç kontrol ve iç denetim süreçleri operasyonel riskin denetimi ve azaltılması uygulamaları için en önemli araçlardır. İç denetim sistemlerindeki aksaklıklar ise operasyonel risklere yol açacaktır. İç denetim özellikle potansiyel problemlerin tanımlanması, yönetimin kendi içsel denetiminin onaylanması süreçlerinde aktif rol almalıdır. Bankanın, denetim otoritelerine, maruz kaldığı riskler ve aldığı önlemler konusunda açıklama yapma zorunluluğu getirildiğinde, yani bankanın kamuyu aydınlatması gerektiğinde bankalar, riskler ve denetimleri konusunda daha duyarlı olacaktır[240]. Bankaları iflasa kadar sürükleyen operasyonel risklerin etkin bir iç denetim sistemiyle ciddi oranda önlenebileceği çok açıktır. Yaşanılan skandallar sebebiyle bankacılık kesiminin iç denetime verdiği önem her geçen gün artmaktadır.

---

[238] Julian Scrine, "HSBC Bank A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanı Julian Scrine ile İç Denetim Üzerine Söyleşi", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 5, 2002 s.42.

[239] Scrine, s.42

[240] Boyacıoğlu ss.53-65.

2.4.2.3. Banka Denetim Komitesi

İç kontrol yapısıyla ilgili raporlar genel olarak yönetim kuruluna gelmektedir. Bu konuda yönetim kurulunun en büyük yardımcısı kendisine bağlı olarak çalışan denetim komitesidir. İşletmede iç denetim işlevini yerine getiren iç denetim komitesi, iç kontrol yapısının işletme gereklerini sağlayıp sağlamadığı konusunda sürekli inceleme yapar ve sonuçları yönetim kuruluna bildirir. Sağlıklı çalışan ve yönetimden destek gören bir denetim komitesi bankanın iç denetim sisteminin başarısını artıracaktır[241].

Ülkemizde ilk defa SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) düzenlemeleriyle, hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerde başlayan ve bankaları kapsamayan denetim komitesi, daha sonra BDDK (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu) düzenlemeleriyle bankalar içinde zorunlu bir uygulama haline gelmiştir. Denetim komitesi, fiili olarak denetim yapan bir organ değildir ve denetimle ilgili olarak doğrudan bir sorumlulukları bulunmamaktadır. Bu komitenin ana görevleri, mali raporların şeffaf anlaşılır hale getirilmesi, risk yönetim ve denetim süreçlerinin incelenmesi ve bağımsız denetim şirketlerinin seçimi için görüş bildirmektir. SPK ve BDDK tarafından başlatılan denetim komitesi uygulaması, şirketlerimizde ve bankalarımızda kurumsal yönetim ve itibarın sigortası olarak değerlendirilmelidir[242].

1 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5411 sayılı bankacılık kanununun, kurumsal yönetimle ilgili maddesinde denetim komitesi ile ilgili olarak ilk defa düzenlemelere yer verilmiştir. Bu maddeye göre; Bankaların denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yönetim kuruluna yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulur. Denetim Komitesi'nin görevleri şunlardır[243];

- Yönetim kurulu adına bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin bu kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek.

---

[241] Ümit Ataman, Rüstem Hacırüstemoğlu ve Nejat Bozkurt, **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**, 1.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, Ocak 2001 s.62.

[242] Ali Kamil Uzun, "Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası: Denetim Komitesi", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 21, 2008, ss.39-41.

[243] Özgür Çatıkkaş, Gürdoğan Yurtsever, "Türk Bankacılık Sektöründe Denetim Komitesi Uygulaması", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 19, 2007, s.34.

- Bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini düzenli olarak izlemek.

- Bu kanun kapsamında ana ortaklık niteliğindeki kuruluşlarda, konsolide denetime tabi kuruluşların iç denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamak.

- Bankanın iç denetim birimleri, risk yönetimi sistemleri kapsamında oluşturulan birimlerden ve bağımsız denetim kuruluşlarından; Yaptıkları çalışmalarla ilgili olarak, düzenli raporlar almak ve tespit edilen olumsuzlukları yönetim kuruluna bildirmek komitenin görevleri arasındadır.

Kurumsal yönetim anlayışındaki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan denetim komitesi tüm dünyada kabul gören bir gelişmedir. Şirket yönetimindeki hilelerin engellenmesi ve denetçilerin bağımsızlığının güçlendirilmesi denetim komitesinin temel hedefleri arasındadır. Bu açıdan bakıldığında, iç denetim ve denetim komitesinin amaçları benzerdir. Operasyonel risk bazlı skandallar göz önünde tutulduğunda, banka yönetim kurulu ve hissedarlarının bağımsız denetime olan güvenleri azalmıştır. Bağımsız denetimdeki itibar kaybı iç denetime ilişkin yapılanmalarla giderilmeye çalışılmıştır[244]. Denetim komitesi de bu yapılanmanın bir parçasıdır.

2.4.2.4. Türk Ticaret Kanunu Tasarısının İç Kontrol ve İç Denetime Bakışı

Tasarı üç tür denetçi öngörmüştür. İlk olarak finansal tablo kapsamındaki denetimleri yapanlar, ikinci olarak şirketin kuruluş, sermaye artırımı, birleşme gibi işlemlerini denetleyen denetçi ve özel yolsuzluk halleri için atanan denetçi[245].

[244] Süleyman Uyar, "İç Denetçi İle Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 12, 2005 ss.22-24.

[245] Ünal Tekinalp, "Şirketler Hukukunda Yeni Gelişmeler" DYH (Doğan Yayın Holding) **Kurumsal Yönetim Konferansı** 9 Mayıs 2006, İstanbul: DYH Yayınları, 2006. s.29.

Tasarının 366. maddesinde yer alan; "Yönetim kurulu; işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulatmak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir" hükmüyle kurumsal yönetim içinde değerlendirilen, denetim komitelerinin kurulmasında şirketlere inisiyatif vermiştir. Tasarının 378. Maddesinde, risklerin zamanında tespiti ve önlem alınması konusunda şu cümleler yer almaktadır[246];

"*Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemlerle çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür*"

Türkiye'nin Sarbanes Oxley'i olarak bilinen yeni Türk Ticaret Kanunu hayata geçirilmeye çalışılırken dünyada yaşanan skandallar, Sarbanes Oxley, Basel II gibi düzenlemelere olan güvende sarsılma meydana getirmiştir[247]. Sonuç olarak görüyoruz ki kurumların denetim anlayışı ve denetim otoritelerinin fonksiyonları henüz istenilen düzeye ulaşamamıştır. Denetimlerin nasıl etkin ve verimli olabileceğine ilişkin konular önümüzdeki yıllarda denetim dünyasının sıkça tartışacağı bir konu olarak hala önümüzde durmaktadır.

[246] Nuran Cömert Doyrangöl, "TTK Tasarısının İç Kontol ve İç Denetime Bakışı", TİDE **İç Denetim Dergisi** Sayı 21, 2008 ss.25-26.
[247] Karagüllü, s.102.

BÖLÜM III

OPERASYONEL RİSKTE DİĞER DENETİMLER

Operasyonel risk denetimi, günümüzde spesifik olarak hile denetimi ve bilgi sistemleri denetimi adı altında yapılmaktadır. Bu bölümün konusunu bu denetimler oluşturmaktadır.

3.1. HİLE DENETİMİ

Hile denetimi uluslar arası alanda hızla gelişen bir konu olup, profesyonel hile denetçileri gibi kadrolar oluşmasına rağmen ülkemiz henüz uluslar arası gelişmelerden uzakta durmaktadır. Ülkemizde sınırlı sayıda akademisyen tarafından bu konu ciddiyetle ele alınmakta ve özel sektöre öncülük yapılmaktadır. Hile denetimi, suistimal denetimi olarak ta adlandırılabilmektedir.

Hile, bir kişi veya kuruma ait varlığın haksız şekilde kullanılması veya alınması olarak tanımlanabilir. Hile olayında kasıt ve zarar unsurları bulunmalıdır. Hile yapanlara ilişkin genel bir sınıflandırma yapacak olursak, çalışan hileleri ve mali tablo hileleri ilk iki sırayı almaktadır. Bundan sonra yatırım hileleri, müşteri ve satıcı hileleri gibi hile türleri sıralanabilir. Yapılan hilelere ilişkin ayrıntılar çok önemlidir. Geçmişte yaşanmış bütün hile olayları gelecekte yaşanabilecek hile olayları için birer ipucu sağlayabilir. İstatistiksel olarak bu bilgilerin tutulması denetçiler açısından önemlidir. Suistimal eylemini gerçekleştirenlerin, belirginleşmiş bazı özellikleri şunlardır[248];

- İstatistiklere göre evli olan, erkek olan çalışanlar daha fazla görülmektedir.
- Eğitim düzeyi arttıkça suistimalin kalitesi ve şirkete verilen zarar artıyor.
- Yıllar boyu izin yapmayan çalışanlar, sabah işe en erken gelip en geç gidenler de riskli kategoride yer almaktadır.

[248] Nejat Bozkurt, Haşim Işık, Hile Denetimi: Hilelerin Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi, TİDE **İç Denetim Dergisi** Sayı 18, 2007, ss.6-12.

- Soruşturma esnasında ise doğrudan sorgulama yapanın yüzüne bakmamak, çok heyecanlı olmak ve her an kaçacakmış gibi durmak ta bu kişilerin özellikleri arasındadır.

Daha önce belirtildiği gibi hile, bir başka kişi veya grubun zararına neden olacak bir biçimde, bir yarar sağlamak amacıyla, kasıtlı olarak zarar verme faaliyetinde bulunmaktır. Hile eyleminin gerçekleşmesinde en önemli unsur güven unsurudur. Suistimal olayını gerçekleştirenlerin kendisine karşı bir güven oluşturamaması, kuruma vereceği zararı ciddi oranda engelleyecektir. Güven olmadığı sürece hilenin gerçekleşme olasılığı da düşecektir[249]. Güveni suistimal edenlerin, çoğu zaman en güvenilir kişiler arasından çıkması tesadüf değildir.

3.1.1. Belge Sahteciliği

Hile denetiminde belge sahteciliği konusu bankalar için çok önemlidir. Belge sahteciliği, gerçekte var olmayan bir belgenin tümüyle sahtesinin yapılması ve gerçek bir belgeymiş gibi kullanılması yada gerçek bir belge üzerinde tahrifat yapılmasıyla gerçekleşir. Bankaların karşılaştıkları sahtecilikler genel olarak önem vermedikleri sahte kimlik belgeleri üzerinden gerçekleşmektedir. Bilgilerin gerçek şahıslara ait olması fakat karşımızdaki kişinin başka biri olması durumunda bilgi kontrolü yapmanın hiçbir faydası olmamaktadır. Belgenin sahte olup olmadığının tespiti ilk yapılması gereken eylemdir[250]. Bu denetim atlanırsa diğer denetimler etkisiz hale gelir.

Bankalarda genel olarak sahte paraya yönelik eğitimler verilmekte, kimlik sahteciliğine ilişkin eğitimler daha geri planda kalmaktadır. Büyük suçların başlangıcında ise kimlik sahtecilikleri vardır. Bu tür eylemlerde genel olarak amaç bankaları dolandırmak değil, bankalar üzerinden piyasaya zarar vermektedir. Sahtecilikle ilgili yapılacak olan denetimlerde suçlunun kendisinin dışında, hazırlamış olduğu gerçek dışı evraklarda denetime tabi tutulmalıdır. Bankalarda gişe çalışanlarına belge sahteciliği konusunda eğitim verilmesi, bankaların uğrayabileceği trilyonlarca

[249] Nejat Bozkurt, **İşletmelerin Kara Deliği Hile: Çalışan Hileleri**, 1.Basım, İstanbul:Alfa Yayıncılık, Nisan 2009, ss.60-61.

[250] İsmail Özkan, "Hile Denetimi:Hilelerin Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi", TİDE **İç Denetim Dergisi,** Sayı 18, 2007, s.11.

zararı önleyebilir[251]. Banka üzerinden piyasayı zarara uğratma durumlarında banka da yasal veya itibari olarak bu durumdan zarar görür.

3.1.2. Yolsuzluk Denetimi

Etkilediği geniş kitle ve ortaya çıkan sonuçları dikkate alındığında yolsuzluğun ortaya çıkarılması ve suçluların cezalandırılması gecikmiş bir adalet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple yolsuzlukla mücadelede en etkin yol yolsuzluğun engellenmesidir[252]. Yolsuzluğun açığa çıkmasından sonra yapılan denetim ve incelemelerin ciddiyeti azalmakta, yolsuzluğa ilişkin özeleştirileri de içeren etkili bir rapor olmadığında veya raporlar dikkate alınmadığında ise olaydan ders çıkarılamamaktadır.

İç denetimin bir fonksiyonu olarak kabul edilen yolsuzluk denetiminin günümüzde ayrı bir disiplin haline gelmeye başlaması ilgili meslek mensuplarınca da kabul görmeye başlamıştır. Suistimalden korunma maliyeti operasyonel riskin gerçekleşmesi sonrasında oluşacak maliyetten çok daha düşüktür. Yolsuzluğun önüne geçilmesinde yolsuzluğu yapan kişi gibi düşünmek ve ihbar mekanizmalarının işletiyor olmak ve ihbarları yapanları korumak önemlidir. Türkiye'de yolsuzluğa ilişkin genel bilgiler şöyledir[253];

- Yönetici kademesindeki çalışanların işletmeye verdiği zararlar diğer çalışanlara göre daha fazla olmaktadır ve muhasebe bölümü çalışanları yolsuzlukları gerçekleştirenler içinde önemli bir oran teşkil etmektedir.

- Üst düzey yöneticiler başarılı görünmek veya prim almak kaygısıyla daha çok hileli finansal raporlama ile kurumlarına zarar vermektedirler. Türkiye'de yapılan yolsuzluk araştırmalarına göre yolsuzluk olaylarını saklama eğilimi azalmaktadır.

[251] Özkan, s.11.
[252] Berat Ü. Becer, "Yolsuzluk Denetimi" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 13. 2006. s.45.
[253] Nuran Cömert Doyrangöl, "Günümüz İşletmelerinde Yolsuzluk Riski", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 22, 2008, ss.61-62.

- Dünya genelinde yolsuzluk olayları için şirketler mahkeme süreçlerini başlatırken, Türkiye'de sadece yüzde yirmi oranında mahkeme süreçleri başlatılmaktadır. Bu sayıların sebebi ise, Türkiye'de ceza davalarına olan inancın az olması ve itibar korkusu gibi durumlardır.

- Türkiye'de yolsuzluk sebebiyle işten çıkarma oranı yüzde otuz ikidir. Şirketlerin yüzde otuz yedisi ise yolsuzluk karşısında hiçbir şey yapmamaktadır. En önemli sonuç ise şirketlerin yüzde elli dokuzunun yolsuzluk sebebiyle kaybettiği varlıkların hiçbir kısmını geri alamıyor olmasıdır.

Büyük bir denetim firması tarafından yapılan yolsuzlukla ilgili bir araştırmaya göre, olayların çok büyük bir kısmında yolsuzluk yapanlar, çalışma arkadaşları tarafından fark edildikleri takdirde üst yönetime raporlanmaktadır[254]. Suistimale yol açan sebepleri engellemek kolay olmadığı gibi çoğu durumda mümkün de değildir. Bu konuda bankalara düşen görev kontrol ve denetim ortamının ve algılamasının yeniden tespit edilmesidir[255]. En iyi denetçinin, personelin çalışma arkadaşları olduğu da unutulmamalıdır.

3.1.3. Hileli Finansal Raporlama

Hileli finansal raporlama çevresel, kurumsal, bireysel etkiler ile fırsatlar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bütün bu unsurlar seviyesi değişmekle birlikte çoğu işletmede bulunmaktadır[256].Yönetim tarafından sıkça kullanılan hileli finansal raporlamada yönetimi suistimale iten bazı faktörler ise şunlardır[257];

- İşletmenin hisse senetlerinin fiyatını yükselterek yatırımların beklentisini karşılamak.

- Mali zorluklar ile baş etmeyi ertelemek, bireysel olarak kişisel kazanç elde etmek, vergi kaçırmak.

[254] David Defroad, "Sessizliğin Kırılışı" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 5, 2002 s.20.
[255] N. Burak Ünlü, "Yolsuzluğun Ardındaki Faktörler", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 12, 2006 s.20.
[256] Birgili, ve Tunahan, ss.56-68.
[257] Özbirecikli ve Süslü, ss.67-85.

- Ek tazminat veya terfi almak, düşük performans nedeniyle oluşabilecek maddi ve manevi yaptırımdan kurtulmak.

3.1.4. Bankalarda Suistimal Çeşitleri

Bankalar açısından suistimal kavramı, banka personelinin görevi nedeniyle kendisine emanet edilen veya yetkisinin dışına çıkarak banka kaynaklarını, bilgilerini, imkanlarını, müşterilerinin varlıklarını kendi veya üçüncü kişilerin çıkarına olarak kötüye kullanmasıdır. Bankalarda görülen personel kaynaklı suistimaller genel olarak zimmet veya üçüncü kişilerle yapılan işbirlikleri şeklinde görülmektedir. Bu suçlar şu şekilde açıklanabilir[258];

(1) Zimmet suçu olarak yapılanlar; Adi hırsızlık yoluyla bankaya ait varlıkların veya özel bilgilerin çalınması, müşteri hesaplarından usulsüz para çekilmesi, paranın transferi, güven ilişkisine dayanılarak alınan boş talimatların müşteri aleyhine kullanılması, gelen paranın kayıtlara yansıtılmaması gibi işlemler, müşteri varlıklarının müşteri bilgisi dışında yönetilerek çıkar sağlanmaya çalışılması, hayali ya da gerçek müşteriler adına suistimalci çıkarına kredi düzenlenmesi, müşteri adına kredi kartının çıkarılıp personelce kullanılması gibi şekillerde zimmet suçu işlenmektedir.

(2) Üçüncü kişilerle yapılan işbirliği kapsamında ise yapılanlar; Müşteri bilgilerinin çıkar amaçlı olarak üçüncü kişilerle paylaşılması, usulsüz para çekilmesine yardımcı olmak, gerçekte olmayan firmalar adına kredi kullandırmak, personele sağlanan maddi çıkar ilişkisi çerçevesinde gerçek dışı belgelerin banka ilişkisinde kullanılması, usulsüz kredi kullandırılması, yine karşılıklı çıkar çerçevesinde üçüncü kişilere kredi kartı verilmesi bu kapsamda verilebilecek örneklerdir.

3.1.5. Personel Hataları

Personel hataları da bankaları çok ciddi risklerle karşı karşı bırakabilmektedir. Bu konuda verilebilecek en iyi örneklerden biri; 2001 yılında FTSE100 indeksinin, bir hisse senedi aracısının yanlışlıkla 43 milyon dolar hisse satacağına, 430 milyon dolar

[258] Yurtsever, "Bankacılıkta Personel Suistimallerinin Önlenmesi ve Tespiti", ss.1-28.

hisse senedini sisteme girmesi sonucu oluşan büyük zarardır[259]. Personel hataları bankaların sıklıkla karşılaştığı operasyonel risk türleridir. Personelin hatalı işlem yapmasının dışında müşterilere karşı hatalı tutum ve davranış içinde bulunması da banka için önemli risk unsurlarıdır.

3.1.6. Yönetici Suistimalleri

Yönetici suistimalleri, genel olarak üst düzey yöneticilerin mali tablolar üzerinde yaptığı yasadışı işlemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin banka ortaklarına, sahiplerine veya müşterilere bankanın durumunun iyi olduğu mesajını vermek için yapılan bu eylemlerin önlenmesi konusunda en büyük sorumluluk denetçilere düşmektedir. Duruma göre denetçiler iç denetçi, bağımsız denetçi, hile denetçileri veya kamu denetçileri olabilir. Suistimalin tespiti, suistimalin arkasında bırakılan ipuçlarının teker teker izlenmesi ve bu konuda uzmanlaşmakla sağlanabilir. Aksi bir durumda ise eylem yıllarca tespit edilemeyebilir[260].

Basel komitesinin etkin bankacılık denetimine ilişkin olarak oluşturduğu temel prensiplerin on beşinci maddesinde, banka faaliyetlerinin kasıtlı veya kasıtsız olarak kötüye kullanılmasının engellenmesi amacıyla etik anlayışın geliştirilmesi gerektiği belirtilmektedir[261]. Bankaların sahip olduğu kurumsal etik anlayışı her kademeden yöneticiden gelebilecek riskler hakkında denetçilere fikir vermektedir. Yöneticilerin kurumsal olarak kemikleşmiş bir etik anlayışın dışına çıkma ihtimalleri daha azdır. Bunun tam tersi bir durumda, yani kurumsal olarak etik anlayışı ve prensipleri gelişmemiş bir bankanın yöneticilerine de şüpheyle bakılacaktır.

1970'lerden sonra yaşanan, suistimal kaynaklı banka iflaslarında bankacılık denetiminin çok zayıf kaldığı görülmektedir. Ahlaki riziko da buradaki temel problemlerden biridir. Banka yöneticilerinin prim üzerinden ciddi getiriler elde etmesi bankanın aşırı risk almasına yol açmakta, sabit maaş ise başarılı banka yöneticilerini

---

[259] Mehmet Fehmi Eken, Bankalarda Risk Yönetimi ve Türkiye Uygulaması, Temmuz 2006, ss.1-5. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4083 (16.05.2008).

[260] Nejat Bozkurt, "İşletme Yönetimleri Tarafından Yapılan Muhasebe Hileleri" **Marmara Üniversitesi Muhasebe Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz**. Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi. Sayı 12, Nisan 2000. ss.17-19.

[261] Ayşenur Gönül ve Zeynep Eda Eroğlu, **Etkin Bankacılık Denetiminde Temel Prensipler: Türkiye ve Diğer Ülke Uygulamaları**, Devlet Planlama Teşkilatı: Ankara, Mart 1999, s.4.

tatmin etmemekte veya riskten gereğinden fazla kaçınmak söz konusu olabilmektedir. İflas eden banka yönetici ve denetçilerinin diğer bankalar tarafından pek rağbet görmeyeceği de göz önüne alındığında bu konuda kısır bir döngü içerisinde olunduğu düşünülebilir. Bu konuda banka sahipleri ideal yaklaşımı belirlemeli, yöneticiler ise piyasa denetimini üzerlerinde hissetmelidirler[262].

3.1.7. Yönetici Hataları

Dış çevrede meydana gelen değişimlere sınırlı süre ve kaynaklarla uyum sağlamaya çalışan, hedefleri ve faaliyetleri doğru tespit edemeyen özellikle yönetici yetersizliği yaşayan kurumlar her zaman mevcuttur. Bir doktorun hastasına yanlış ilaç vererek ölümüne sebep olması gibi yöneticilerin verecekleri yanlış kararlar da bankaları içinden çıkılması güç durumlarla karşı karşıya bırakabilir. Üst düzey yönetimler olası başarısızlıklarda şu konulardan sorumlu tutulurlar[263];

- Pozisyonun gerektirdiği açık bir vizyona sahip olamamak.
- İhtiyaçları tespit edememek veya ihtiyaçları zamanında karşılayamamak.
- Etkin stratejiler geliştirememek, piyasayı doğru algılayamamak, zayıf tahminlerde bulunmak.
- Yetki devri, personel politikası gibi konularda yaşanabilecek sorunlar da yöneticilerin sorumluluk alanlarındaki problemlerdir.

Yöneticiler kendilerine ait olmayan paraları daha rahat bir şekilde riskli projelere aktarabilmekte ve denetime gereken önemi vermeyebilmektedir. Özellikle 2000-2001 krizi sırasında bankaların genel müdür ve şube müdürü transferi yarışına girmesi, sırlarını ve müşterilerini yeni bankaya taşıyan yöneticilere risk yönetim sınırlarını zorlayacak ücretler verilmesi, bankacılık sektöründeki ahlaki ve aşırı risk alma iştahından kaynaklanan problemleri artırmıştır. Aşırı tasarruf eğilimindeki yöneticiler

[262] Ali İhsan Karacan, **Bankacılık ve Kriz**, Creative Yayıncılık, 1996 ss.154-157.

[263] İnan Özalp, Senem Besler ve H. Zümrüt Tonus, "Örgütsel Başarısızlık: Başarılı İşletmelerin Bakış Açısından Örgütsel Başarısızlık Nedenleri ve Çözüm Yolları" **İktisat İşletme ve Finans Dergisi,** (Bilgesel Yayıncılık) Sayı 249, Aralık 2006, ss.121-135.

ise gerekli kaynaklara yatırım yapamadıklarından, etkili bir denetime engel olmaktadırlar[264].

ACFE (The Association of Certified Fraud Examiner)'nin 1996 ve 2002 yılında yayınlamış olduğu hile raporlarında hileli işlemlerin gün geçtikçe daha çok zarara yol açtığı kanıtlanmaktadır. ABD'de yapılan araştırmada 1996 yılında 400 milyar dolar olan hile maliyeti 2002 yılında 600 milyar dolara yükselmiştir. Bu da göstermektedir ki dünya üzerinde operasyonel risk kaynaklı zararlar hızlı bir şekilde artmaktadır. Büyük bir denetim firmasının Avrupa'da yapmış olduğu 2001 tarihli Suç Araştırma Raporu'na göre ise büyük işletmelerin yarıya yakın bir kısmı son iki yılda ekonomik suç kaynaklı kayıp yaşamıştır. Özellikle finansal sektörün yani bankaların da ciddi oranda risk altında olduğu saptanmıştır. Bu raporun sonuçları arasında dikkat çeken bir unsur da hilelerin yarıdan fazlasının tesadüfen ortaya çıkıyor olmasıdır. Aslında bu oran hiçbir şekilde ortaya çıkarılamayan hileler konusunda da anlamlı bir işaret olarak algılanabilir[265].

Birçok işletmenin iç kontrol sistemleri hilelerin tespiti amacına yeterince katkıda bulunmamaktadır. Yönetimler ise genel olarak hile riskini düşük tahmin etmek veya yok saymak eğilimindedirler. ACFE'nin 2006 tarihli Hile Raporu, iç denetim sisteminin olmamasının hileleri yaklaşık olarak iki katına kadar artırdığını göstermektedir. İç denetim sisteminin varlığının, hilenin ortalama olarak tespit edilme süresini de yüzde yirmi oranında artırdığı raporda yer almaktadır. 2008 tarihli ACFE Hile Raporu'nda ise hileyle en çok karşılaşan sektörlerin başında bankacılık sektörünün geldiği tespit edilmiştir[266]. Bu verilerle, iç denetimin operasyonel riskler karşısındaki etkisini somut olarak görebiliriz.

3.1.8. Suistimallerin Etki Ve Sonuçları

Personel suistimalleri, bankanın itibarını zedeleyebileceği gibi bankanın iflasına yol açan süreçlere de sebep olabilir. Büyük bir denetim firması tarafından 2003 yılında yapılan araştırmaya göre, endüstri bazında suistimal kurbanları arasında

[264] Uğur Emek, "Bankacılık Sisteminde Yöneticilerin Etkinlikleri", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, (Bilgesel Yayıncılık) Sayı 260, Kasım 2007, ss.147-151.
[265] Bozkurt, İşletmelerin Kara Deliği Hile: Çalışan Hileleri, ss.12-45.
[266] Bozkurt, İşletmelerin Kara Deliği Hile: Çalışan Hileleri, ss.12-45.

bankalar yüzde elli dört ile birinci sırada gelmektedir. Varlıkların kötüye kullanımı, gerçekleşen suistimal türleri içinde yüzde altmış ile birinci sıradadır. Yaşanan suistimaller uzun vadede bankaları itibar riskine maruz bırakmakta, personel moralsizliğine neden olmaktadır. Suistimallerin önlenmesi konusunda yapılabilecek ilk tedbir personel seçiminde sıkı bir denetim uygulanmasıdır[267].

ABD'de de yaşanan banka iflaslarının en önemli ve baskın sebebi yaşanan suistimal olaylarıdır. İstatiksel verilere bakıldığında suistimal kaynaklı banka iflasları bazı dönemler % 88'lere kadar çıkmıştır. Suistimaller basitçe kasadan para çekmek şeklinde değil, özellikle işbirlikçilere kredi açarak daha modern dolandırıcılık yöntemleriyle yapılmaktadır. Penn Square Bank'ın da aralarında bulunduğu birçok banka bu şekilde iflas etmiştir. Kontrolsüz risk almak ta çoğu zaman operasyonel bir risktir. Bu şekilde yöneticiler elde edilecek kardan nemalanmayı amaçlamakta oluşabilecek zarar sebebiyle ise herhangi bir bedel ödememektedir. Suistimaller küçük bankalar için daha yıkıcı olabilirken, büyük bankalardaki kötü yönetim suistimalden daha önemli bir operasyonel risk haline dönüşebilmektedir[268].

Türk bankacılık tarihinde yaşanan ilk iflaslar, makro ekonomik veya bankacılık sektörüne özgü bir krizden dolayı yaşanmamıştır. 1960'lı yıllarda tasfiye olunan yedi bankanın ortak özellikleri; kötü yönetim, verimsiz ve etkin olmayan iç denetim sistemleri gibi operasyonel risklerdir[269]. İçinde bulunulan şartlar içerisinde değerlendirildiğinde piyasa için şok etkisi yaratmayan bu olaylar, sahip oldukları problemler açısından değerlendirildiğinde bankacılık sektöründe ciddi operasyonel risk olan suistimal ve bunun bir çeşidi olarak görülebilecek kötü yönetimin bankalara karşı klasik bir tehdit olduğunu göstermektedir.

Banka personelinden gelebilecek suç ihtimali hafife alınmamalıdır. Suçlara ilişkin alınacak tedbirleri belirlerken suçlu gibi düşünmek, doğru tedbirlerin alınması yolunda atılacak ilk adımdır. Bu kapsamda iddialı ve yaratıcı kriz senaryoları üretmek

[267]Yurtsever, "Bankacılıkta Personel Suistimallerinin Önlenmesi ve Tespiti" ss.1-28.
[268] Karacan, ss.22-39.
[269] Karacan, s.176.

işletme sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir[270]. Suistimallerin yaratacağı kriz ortamlarını yönetmek, itibar kaybını engellemek için bankalar çok hızlı kararlar alarak kamuoyunu bilgilendirmeli, kendilerine duyulan güveni sarsmamalıdırlar.

Suistimallerin ortaya çıkarılmasındaki en basit tekniklerden biri, olası suistimalciye ilişkin bir profil çalışmasının yapılmasıdır. Banka denetçilerinin bildiği gibi birçok suistimal olayı, kurum içindeki çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Bu olaylarda gözlenen durum ise, suistimal olayında kullanılan kişilerden birinin denetim ve kontrol sistemine en az takılan kişilerden biri olmasıdır. Elde edilen gelire göre lüks sayılabilecek bir tüketim tarzına sahip personel de denetçiler için riskli olarak değerlendirilmeli ve dikkatlice izlenmelidir[271]. Hazırlanmış olan suistimalci profilinin yanında denetçilerin bireysel sezileri ve analizleri de bu teşhis ve tespit sürecini tamamlayan öğelerdir.

3.2. BİLGİ SİSTEMLERİ DENETİMİ

Banka yönetiminin kararlarının etkinliği, işleyişin denetlenebilir olması, öngörülerin gerçekliği, her düzeyde banka faaliyetlerine ilişkin kullanılabilir bilginin güvenli bir sistemle hızla işlenmesine bağlıdır. Banka içinde kullanılan yazılımlar diğer yazılımlarla entegre haldedir dolayısıyla verilerin bu sistem içinde güvenli olarak dolaşması sağlanmalıdır[272].

Bilişim teknolojileri, kurumun yapısı ve iş süreçlerinin şekillenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Söz konusu süreçler hizmetin planlandığı ve müşteriye ulaştığı bütün işlemleri kapsar. Bilişim teknolojileri, işletme verimliliği ve rekabet açısından kurumları direkt olarak etkiler[273]. Manipülasyona açık sistemlerde bu açıkların fırsatçılar tarafından kullanılabileceği unutulmamalıdır. Sistemlerdeki açıkları en iyi bilenlerde genellikle o sistemi kuranlar veya kullananlardır.

---

[270] Albert J. Marcella, "Siber Suç: Şirketiniz Potansiyel Hedef mi? Hazırlıklı mısınız?", Süleyman Baş (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 10, 2004 ss.25-29.

[271] Richard Kusnierz "İpuçları" Tunca Ünayral (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 6, 2003 s.24.

[272] Münir Şakrak, "İşletme Bütçe Sisteminin Etkinliğinde Bilgisayar Kullanımının Rolü", **Marmara Üniversitesi Muhasebe Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi – Analiz,** Sayı 5, Temmuz 1996, ss.27-36.

[273] Halil Elibol, "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 13, 2005 s.159.

Bilgi sistemlerine ilişkin denetim, politikalar, süreçler, sistemler ve insanlar üzerinde genel ve teknik kontrol olanakları oluşturur. Risk bazlı denetimlerle özel bilgilerin gizliliği gibi müşteri kaygı ve endişelerini giderme, personel hatalarını tespit etme, kanıtlama ve yönetimin kontrol süreçlerine ilişkin denetim kurumlarına verdiği güvenceyi sağlamlaştırma gibi işlevleri yerine getirir[274]. Şirket olası saldırılardan bu şekilde korunmaya çalışır.

Şirketlere yapılan sanal saldırıların ciddi bir kısmı şirket içinden kaynaklanmaktadır. Bu sorun kötü niyetli yetkililer yada yetki sahibi kişilerin tedbirsiz davranışları sonucu üçüncü şahıslara bilgilerin geçmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bilgi sistemleri güvenlik ve denetimleri yapılandırılırken bu durum göz önünde bulundurulmalıdır. Denetim anlayışı saldırının sadece dışarıdan geleceği ihtimali üzerine kurulmamalıdır[275]. Her saldırgan ulaşabildiği kadarıyla içeriden destek almaya çalışacaktır.

Sistemin sağlıklı işleyişinin en önemli unsurlarından olan bilgi güvenliği, gizli tutulması gereken bilgi kaynağına yetkisiz erişimin engellenmesi ve bu bilgilerin koruma altına alınması işlemlerini kapsar. Bilgi güvenliği bir süreçtir ve bu süreç yazılım ve donanım güvenliğinden başlayarak personelin mevcut güvenlik politikalarını sürekli takibiyle devam etmektedir. Güvenlik ihlalleri; bilgi gizliliğinin ortadan kaldırılması, bilginin çalınması, bilginin yasadışı bir şekilde kullanılması, bilgi manipülasyonu ve hatalı işlemlerden kaynaklanabilir. Bilgi sistemine verilen zararlar ise virüs ve zararlı yazılımlar, bilgisayar korsanlığı, hırsızlık, teknik sorunlar, yetkisiz işlemler, hatalı işlemler ve bilgisayar hileleri şeklinde yapılmaktadır[276].

Bilgi Sistemleri Denetimi'ne ilişkin yönetmeliğin dördüncü maddesinde bilgi sistemleri denetimi; Bankaların faaliyetlerini gerçekleştirmekte kullandıkları yazılım ve donanımlar başta olmak üzere tüm bilgi sistemi unsurlarını, finansal veri üretiminde kullanılan sistem ve süreçlerle bunlara ilişkin yapılan iç kontrollerin her yönüyle

[274] Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu, s.28.
[275] Tanol Türkoğlu, "Bekçilere Kim Bekçilik Edecek", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 9, 2004. s.34.
[276] Berna Demir, "Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Denetimi", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 26, Nisan 2005 ss.147-155.

değerlendirilmesi ve raporlanması aşamalarıdır[277]. Bu açıdan bakıldığında denetim, çok geniş ve dikkatli yapılması gereken bir işlem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgi sistemleri denetimini daha da somutlaştıracak olursak denetim, bu konudaki gelişmelere ve kurumların bu gelişmeleri uygulama düzeyine paralel olarak üç şekilde yapılabilmektedir. Bunlar[278];

(1) Bilgisayar Çevresinde Denetim; Burada denetçiler bilgisayara giriş yapılan kaynakları ve çıktıları karşılaştırarak manuel bir denetim yapmaktadırlar. Bilgisayara girilen veriler ve çıktılar denetlenmekte fakat bilgisayarın kendisi ile ilgilenilmemektedir.

(2) Bilgisayarlı Denetim; Yaygın olarak kullanılan bu denetimlerde sistem içinde yer alan veriler karşılaştırmalı denetimden, testlerden ve analiz süreçlerinden geçirilmektedir. Verimliliği ve etkinliği önemli ölçüde artıran ve bilgisayar yardımıyla yapılan bu denetimler bilgisayar destekli denetim teknikleri olarak anılmaktadır.

(3) Bilgisayarın İçinde Denetim; Bu denetim, manuel kullanımların minimuma indiği, bankanın bütün bilgi ve iletişiminin bilgi teknolojileri aracılığıyla sağlandığı karmaşık ve büyük sistemlerin denetimini ifade etmektedir. Denetçi, sistem tasarımı ve geliştirilmesinde bu aşamada rol almaktadır.

Bilgi sistemi denetimi yapan kişi veya kuruluşlar belirli bilgilere ulaştığında bu bilgileri hızlıca BDDK'ya bildirmek zorundadırlar. Bu kapsamdaki bazı bilgiler şunlardır; Bankanın varlığını tehlikeye düşürebilecek olgular, bilgi sistemlerinin araç olarak kullanıldığı yolsuzluk ihtimali, bilgi sistemleri denetçisinin istifa etme niyeti, bankanın operasyonel risklerinin artması ve yasal ihlaller gibi durumlarda ilgili denetim otoritesi hızlıca bilgilendirilmelidir[279]. Böylece denetçiler, banka yönetiminin dışında kamu denetim otoritesine karşı da sorumlu hale getirilmektedirler.

---

[277] BDDK, Bankalarda Bağımsız Denetim Firmalarınca Gerçekleştirilecek Bilgi Sistemleri Denetimi Hakkında Yönetmelik, Sayı 26170, 2006, Madde 4.

[278] Özcan Rıza Yıldız, "Bilişim Sistemleri Denetimi ve Sayıştay", **Sayıştay Dergisi,** Sayı 65, Nisan-Haziran 2007, ss.173-185.

[279] Bankalarda Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Bilgi Sistemleri Denetimi Hakkında Yönetmelik, Madde 26.

Bilgi sistemlerine ilişkin denetimi kapsam bakımından ayırmak istersek üç tür kapsamda bu denetimler yapılabilir. Bunlar uygulama kontrollerinin denetimi, genel kontrol alanlarının denetimi ve uygulama kontrolleri ile genel kontrol alanlarının birlikte gerçekleştirildiği geniş kapsamlı denetimdir. Uygulama kontrolleri, bilgi sistemleri içerisinde yer alan finansal verilerin tanımlanması, üretilmesi, güvenilirliğinin sağlanması, veri erişim yetkilendirmesi gibi iç kontrol yeterliliğinin denetlenmesi sürecini kapsar. Genel kontrol alanlarının denetimi ise şu kısımlardan oluşur[280];

- Planlama ve organizasyon faaliyetlerinin denetimi; Bu faaliyetler iş hedeflerinin yerine getirilmesi amacıyla bilgi teknolojileri desteğine ilişkin yöntemleri içerir. Teknolojik altyapının verimliliği ve etkinliği bilgi sistemleri denetim sürecinde dikkate alınır.

- Tedarik ve uygulama faaliyetlerinin denetimi; Bilgi teknolojisi çözümlerinin tanımlanması, geliştirilmesi yada diğer destek sağlayıcılardan temini ve iş süreçleriyle bütünleştirilme çalışmalarını kapsar.

- Hizmet sunumu ve destek faaliyetlerinin denetimi; Gerekli eğitimler dahil olmak üzere, gerekli olan diğer hizmetlerin güvenli ve sürekli şekilde sunulmasını ifade eder.

- İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin denetimi: Bilgi teknolojisine ilişkin oluşturulan kontrollerin uyguluk ve kalitesinin sürekli olarak değerlendirilmesi sürecidir. Uygulama kontrolleri her yıl, genel kontrol alanları ise iki yılda bir kez denetlenir.

Bilgi güvenliğine ilişkin olarak yapılan denetimlerden biri de sızma testleridir. Hacker olarak tabir edilen saldırgan kitlenin uyguladıkları yöntemler kullanılarak bankanın bilgi ağına girilmeye çalışılır. Bu yolla hayati derede kritik olan zayıflıkların tespiti sağlanmaya çalışılır. Benzeri yöntemlerle de bilgi ağının zayıf halkaları tespit

[280] Bankalarda Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Bilgi Sistemleri Denetimi Hakkında Yönetmelik, Madde 12-18.

edilir[281]. Dışarıdan gelecek saldırılara karşı, saldırgan gibi davranmak denetim açıklarının tespitinde etkili bir yoldur.

Bilişim sistemlerine ilişkin denetimde ortaya çıkan en son ve en dramatik durum, mevcut güvenlik açıklarının kapatılamamasıdır. Böyle durumlarda üst yönetime raporlanan durum genellikle üst yönetim tarafından yeterince anlaşılmaz ve rapor rafa kaldırılır. Bu açıdan denetim sonuçlarının net olarak ilgililere anlatılması gerekmektedir[282]. Dikkate alınmayan ve kendini ifade edememiş raporların yararsız bir çalışma olarak rafa kaldırılması denetimin maliyetlerini artırdığı gibi denetçi motivasyonunu da ciddi oranda kırarak denetimin etkinliğini düşürmektedir.

3.2.1. Bilgi Sistemleri Denetçileri

Bilgi sistemlerine ilişkin denetim yapacak kişilerin aşağıdaki özelliklere sahip olması denetimin kalitesi ve sonuçları üzerinde direkt olarak etkilidir[283];

- Sözlü ve yazılı iletişim yeteneği; Teknik konuların anlaşılabilir şekilde ifadesi, yönetici ve personelle girilecek diyaloglarda karşı tarafta rahatsızlık yaratacak davranışlar içinde bulunulmaması önemlidir.

- Diplomasi; Çalışanlarda korku, tedirginlik, sinirlilik ve benzeri durumların ortaya çıkması halinde durumları ortadan kaldıracak davranış tarzları içinde bulunulması, olası risk tespitleri ve kurum içi iletişim açısından önemlidir.

- Politika ve prosedürleri takip yeteneği; Yazılı talimatların olması gerektiği gibi çalışması ve değişiklikler halinde bunun ne kadar uygulanabildiği sürekli olarak izlenmeli ve raporlanmalıdır.

---

[281] Fatih Emiral, "Bilgi Ağı ve Web Uygulamaları Teknik Güvenlik Denetimi" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 13, 2006. s.18.

[282] Cenk Kaan Örnek, "Bilişim Güvenliği Denetimlerinde Yapıla Hatalar", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 8, 2004 s.44.

[283] Serap Atay, "Bilgi Sistemleri Güvenliğinde Çalışan Personelin Sertifikasyonu" **Akademik Bilişim 2005 Konferansı,** Gaziantep Üniversitesi, 2-4 Şubat 2005, http://ab.org.tr/tammetin/152.doc (Erişim: 12.01.2009).

- Takım olma; Denetçilerin sorumluluk alanları gerektiğinde kendi aralarında paylaştırılmalı, yetenek ve becerilere göre ağırlık verilen alanlar belirlenmeli, gerekli olan tüm uzmanlıklar oluşturulmalıdır.

- Strese dayanıklılık; Doğru kararlar alabilmek için denetçilerin sürekli sakin kalmaları gerekmektedir. Bunların yanında bilgi sistemleri denetçilerinin zaman yönetimi ve problem çözme becerileri de gelişmiş olmalıdır.

Konu bilgi sistemleri denetimi bile olsa insan, en zayıf güvenlik halkasıdır. Bilgisayarlar, sistemler, altyapılar vb. insandan sonra gelir. Güvenlik prosedürleri ise insandan sonraki en zayıf halkadır. Güvenlik önlemlerinin aşılması ve dolandırıcılık yapılması için bunu yapan kişinin üst düzey bir bilgisayar bilgisine sahip olması gerekmez. Bu kapsamda detayına girmeden yaşanmış şu örneği vermek yararlı olacaktır; Sıradan bir müşteri, banka içinde para transferleri için geliştirilen güvenlik sistemini, personelin zayıf denetim kültürü ve prosedür açıklarını kullanarak basitçe ele geçiriyor ve bankayı on milyon dolar zarara uğratıyor[284]. Güvenlik duvarları veya anti virüs yazılımları ne kadar sağlam olursa olsun söz konusu insan hatası olunca suistimal için bilgisayarın hata yapmasına çoğu zaman gerek kalmıyor.

Güvenlik prosedürleri en zayıf halka olan insandan sonra gelen diğer zayıf halkadır. Örneğin telefonda kendisini banka personeli olarak tanıtan bir kişiye karşı nasıl bir yol izlenecektir. Telefonla arandığınızda kendisini bankanın üst düzey yöneticisi olarak tanıtan kişi personelden önemli bir bilgi veya eylem yapmasını isteyip telefonu kapattıktan sonra personel nasıl hareket edecektir. Banka bu tür durumlara karşı güvenlik prosedürü geliştirmiş midir? Dolandırıcılık amacı taşıyan kişiler biraz profesyonel davranıp, kendisinden şüphe duyulmaması için aradığı personel ve personelin müdürü hakkında bilgiye sahipse belki personel tarafından isteği hemen yerine getirilecektir[285].

Müşteri bilgilerinin ihlali durumunda bankanın yasal riske maruz kalarak maddi ve manevi kayıplar yaşaması muhtemeldir. Ayrıca müşterilerin hesap hareketleri,

[284] Tanol Türkoğlu, "Aldatma Sanatı", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 12, 2005 s.38.
[285] Türkoğlu, "Aldatma Sanatı", s.41.

bankanın haklarının korunması açısından kanıt olarak mahkemelerde kullanılması gerekebilir. Eğer dolandırıcılık amacıyla müşteri hesaplarıyla daha önce oynanmışsa bankanın göstereceği kanıtlar mahkemeler tarafından güvenilmez kanıtlar olarak değerlendirilebilir. Gizliliğin korunması açısından personelin müşteri bilgilerine toplu olarak erişme yetkisi ve imkanı ortadan kaldırılmalıdır[286]. Bilgilerin topluca sistemden alınabilmesi geri dönüşü imkansız operasyonel kayıp olaylarını başlatabilir.

3.2.2. Basel Komitesi: Elektronik Bankacılık

Bankalar zaman ve mekan kısıtı olmaksızın, farklı bir kıtada ve resmi tatilde olunsa bile, tüm kapılar kilitlenip çıkılsa bile bilgi teknolojilerinden gelecek bir saldırıdan ciddi zararlar görebilir. Elektronik bankacılık uygulamaları uluslar arası boyutludur ve tek bir otorite tarafından kontrol edilememektedir[287]. Elektronik işlemlerin uluslar arası olması, sıradan bir müşterinin çok rahat bir şekilde internet üzerinden alışveriş yapabilmesi sebebiyle oluşabilecek sorunlar çok hızlıca uluslar arası bir sorun haline gelebilmektedir.

İnternet bankacılığının yaygınlaşmaya başladığı yıllarda bankaların büyük bir kısmı internet bankacılığı için en temel engeli, güvenlik kaygıları olarak görmekteydi. İnternet bankacılığının ilk aşamalarında ortaya çıkan bu problem daha sonraları ise müşteriler tarafından bir kaygı unsuru haline dönüşmüştür. Üniversite öğrencilerinin katılımıyla yapılan bir ankette öğrenciler internet bankacılığı kullanımındaki engeller olarak şunları belirtmiştir; Hatalı işlemler veya herhangi bir sebeple oluşabilecek zarar için bankanın tutumu, internet ortamının güvenliği ve sistemin kolaylık durumu[288]. Bankalar güvenlik kaygılarını yenmiş olsalar da tüketicilerin hala kaygılar taşıdığı kesindir.

Elektronik bankacılık, elektronik ortamda bankacılık ürün ve hizmetlerinin sağlanmasıdır. Para transferleri, fatura ödemeleri, mevduat talepleri gibi sık kullanılan hizmetler dışında çok geniş bir yelpazedeki hizmetler elektronik bankacılık faaliyetleri

---

[286] Mehmet Mesut Karakaş, "Teknoloji Denetimi Nedir?", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 12, 2005 s.54.

[287] Hannes Lubich, "Elektronik Finans Piyasalarının Bilgi Güvenliği ve Riskleri", Ekim 2003 **Active** Academy, Zirvenin Ardından, No 1, ss.1-5. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3355 (02.06.2008).

[288] Resul Usta, "Tüketicilerin İnternet Bankacılığını Kullanmama Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** 6.Cilt, 2.Sayı, 2005 ss.279-290.

içinde yer almaktadır. Elektronik bankacılıkta işlemlerin yapıldığı kapalı ve açık olmak üzere iki tür ağ vardır. Kapalı ağlar, erişimi sözleşme çerçevesinde belirlenmiş olan müşterilere açıktır. Açık ağlar ise Atm, kişisel bilgisayarlar, pos makineleri, telefon gibi erişimi yaygın olan teknolojilerdir[289].

Elektronik para ise kişi veya kurumların daha önceden bankaya yatırdıkları fiziki paranın elektronik ortamda kullanılırken aldığı addır. Elektronik paranın kullanım ağları çok geniş coğrafi alanlara hatta internet yoluyla bilgisayar ve telefonlar sayesinde sınır tanımaksızın genişlemiştir. Kullanım alanı bu kadar geniş olan paranın kullanıldığı araçlar da çok sayıdadır ve karmaşık sistemlere sahiptir. Geniş alan ve karmaşık sistemler bankaların elektronik ortam denetimi yapmasını zor hale getirmektedir. Sistem açıkları sebebiyle meydana gelen operasyonel zararlarda bankalar, yasal olarak yükümlülük altında kalabilmektedir[290].

3.2.3. İnternet Bankaları (Egg Örneği) ve Güvenlik

Müşteriler genel olarak bankanın kimliği, online işlemlerin güvenliği, servislere kesintisiz erişim ve iletilen bilgilerin bütünlüğü konularında endişe duymaktadırlar. Müşterilerin kendilerinin yapmadıkları işlemleri inkar edememesi yani bankanın bu konuda müşteriye güvence vermemesi de müşteri açısından risk algılamasını artırmaktadır[291].

İnternette bankacılık hizmeti veren bankaların sayısı artmakla birlikte, sadece internette bankacılık yapan bankalarda mevcuttur. "İnternet Bankası" olarak adlandırılabilecek bu kurumlar diğer bankalar gibi fiziki ortamlara sahip değildirler. Klasik bankaların internet bankacılıkları uygulamalarına göre internet bankalarının güvenlik önlemleri daha fazladır. Dünyanın en büyük internet bankası Egg'dir. Egg'de hesaplara giriş yapabilmek için şifre ve parola yanında birçok kişisel bilginin tanımlanması gerekmektedir. Banka, iki milyonun üzerinde müşteri, iki bin kadar da personele sahiptir ve suistimallere karşı paranın yüzde yüzünün geri ödeneceğini

[289] Basel Komitesi, "Elektronik Bankacılık ve Elektronik Para Faaliyetleri İçin Risk Yönetimi", TBB **Bankacılar Dergisi** Sayı 33, 2000, ss.79-90.

[290] Basel Komitesi, "Elektronik Bankacılık ve Elektronik Para Faaliyetleri İçin Risk Yönetimi", ss.79-90.

[291] Cemal Erdoğdu, "Elektronik Finans: Ekonomik ve Diğer Faktörler" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 43, 2002 s.88.

müşterilerine taahhüt etmektedir[292]. Bu şekilde müşteri kaygısını yenen banka bir yandan da verdiği güvence karşısında tedbirlerini artırmaktadır.

3.2.4. Bilgi Sistemlerinde Acil Durum Planı

Bilgi sistemlerinde acil durumlara yol açan faktörler iki ana grupta sıralanabilir. Birincisi donanım arızaları, bilgisayar yetersizliği, program hataları ve kişisel hatalar gibi içsel faktörlerden oluşur. İkincisi ise direkt olarak bilgi sisteminden kaynaklanmayan fakat sistemi olumsuz etkileyen güç kesintileri, sabotaj, yangın, virüs bulaştırma gibi dışsal faktörledir[293].

Elektronik bankacılığa ilişkin hizmetlerin kesintiye uğraması durumunda izlenecek yolların, banka tarafından önceden planlanmış olması gerektiği çok açıktır. Planın içeriğinde veri kurtarma, alternatif veri işleme merkezleri, acil durumlarda kullanılacak personel ve müşteri hizmetlerinin devamına ilişkin önlemler yer alır. Bu sistemler sadece bankanın kendisi ile alakalı değildir. Donanım hizmeti veren firmalar, yazılım hizmeti veren firmalar, internet sağlayıcı firmalar, telekomünikasyon firmaları, enerji firmaları hepsi bu sistemin birer parçasıdır. Tüm bu kuruluşların yedekleme sistemlerine sahip olması, olası riskleri ciddi ölçüde düşürecektir.[294]

Bilgi işlemlere ilişkin acil durum planları hazırlanırken farklı afetler göz önünde bulundurularak kısa, orta ve uzun dönemli faaliyetler olmak üzere üç aşamalı planlar hazırlanmalıdır. Kısa vadeli plan afet meydana gelir gelmez yapılacakları, orta vadeli plan bilgi işlem sisteminin tekrar çalışır hale getirmek için yapılması gerekenleri, uzun vadeli plan ise faaliyette olan bilgi işlem sistemine ilişkin eksikliklerin kapatılması aşamalarından oluşmalıdır. Yapılacak denetimlerle afet planlarının uygulanabilirliği test edilmelidir[295].

---

[292] Active Academy Araştırma Merkezi, "Dünyanın En Büyük İnternet Bankası Egg", Ocak 2004. **Activeline Gazetesi**, 01.01.2004, No:46, ss.1-3. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2830 (24.05.2008).

[293] Abdullah Naralan, "Bilgi Sistemlerinde Olumsuz Senaryolar ve Çaykur Uygulaması" **Ege Akademik Bakış.** Sayı 7/2, 2007 s.101.

[294] Basel Komite, "Elektronik Bankacılık ve Elektronik Para Faaliyetleri İçin Risk Yönetimi" ss.79-90.

[295] Ümit Türkan, "Bilgi İşlem sistem Denetimleri", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 5, 2002 s.34.

3.2.5. Riskleri Denetleme

Bilgi sistemleri denetiminden ilk aşamada beklenenler, bilginin varlığı, doğruluğu ve bütünlüğüdür. Özellikle son kullanıcıların yaptığı işlemlerin yetki sınırlarını kapsayıp kapsamadığı, buradaki kontrollerde bir zayıflık olup olmadığı denetlenmelidir. Bilgi sistemleri denetimi finansal denetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Günümüz dünyasındaki tüm iş süreçleri finansal veri sistemleri üzerinde oluşturulmuştur. Bu açıdan bilgi sistemleri denetimi finansal denetimden çok da ayrı düşünülemez[296]. Her türlü denetim bankanın elektronik ortamdaki verilerini de dikkate aldığı için bilgi sistemleri denetimi diğer denetimler için bir ön denetim olarak düşünülebilir. Güvenilir bir veri sistemi, diğer denetimlerin verimini ve etkinliğini önemli ölçüde artıracaktır.

Teknolojinin güvenilirliğinin bir denetimle ortaya konulması, banka sahipleri, yöneticileri ve müşterilerin açıklanan bilgilerin doğruluğundan emin olması açısından önemlidir. Türkiye'de özellikle İmar Bankası olayından sonra, bilgi sistemleri denetiminin gerekliliği çok açık bir şekilde ortaya çıkmıştır. Bu olaydan önce denetim otoriteleri bilgi sistemleri konusunda tecrübe sahibi değildi. Sadece bunların denetlenmesi gerekliliğine ilişkin görüş birliği söz konusuydu Bağımsız denetim firmaları, bankalarda yaptıkları denetimin doğal bir sonucu olarak finansal verilerin denetimini belirli bir ölçüde yapmaktaydı[297]. Her zaman olduğu gibi bir skandal sonrası denetim anlayışında farklılaşma olarak bilgi sistemleri denetiminin önemi fark edilmiş oldu.

Bankalar sahip oldukları teknolojik avantajlarını ise rakipleri karşısında baskın bir rekabet unsuru olarak görmemekte, gerektiğinde bazı teknoloji yatırımlarını diğer bankalarla paylaşmaktadırlar. Pos altyapıları, kredi kartı gibi sistemlerde paylaşımlara sıkça rastlamaktayız. Ülkemizde çok sayıda bankacılık uygulama yazılımları vardır. Ayrıca cep telefonunu kullanarak güvenli bankacılık hizmetlerinin yapılır hale gelmesiyle bu alanda da hızlı gelişmeler yaşanmaktadır. Islak imza kadar güvenli olan

[296]Tumin Gültekin, Erol Lengerli, "Bilgi Sistemleri Denetimi", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 19, 2007 s.7.
[297] Ahmet Türkay Varlı, "Bilgi Sistemleri Denetimi", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 19, 2007 s.10.

uygulamalarla şifrenin çalınması gibi sorunlar ortadan kalkmaktadır[298]. Bu şekilde sağlanan standart bir teknolojinin denetiminin de daha standart yapılması sağlanmaktadır.

Bilgi teknolojilerinden beklenen güven, yani bu teknoloji karşısındaki risklerin belirlenip, detaylı bir şekilde denetim planlarının hazırlanmasıyla, operasyonel etkinlik ve denetim etkinliği sağlanabilir. Bilgi teknolojilerine ilişkin sağlıklı bir yapı kurulduktan sonra, gerekli denetim süreci etkin bir şekilde yapılmalıdır. Değişen koşullara uygun denetim teknikleri geliştirilmeli, altyapı yeterliliği sürekli olarak takip edilmelidir[299].

Burada denetim otoritelerinin üzerinde durması gereken bir konu da iş süreçlerinin sanal ortama taşınmasıyla birlikte e-postaların saklanması ve denetlenilebilirliğine ilişkin sorunlardır. Özellikle çalışanın bankada kendisine verilen e-posta hesabını iş amaçlı olmayan ve kurum için itibar ve imaj riski yaratabilir şekilde kullanması da ciddi operasyonel risklere yol açabilir. Kurumlarda çok sık olarak rastlanan bu durum banka aleyhine maddi manevi tazminat davalarının açılmasına sebep olabilir[300].Kurumsal elektronik postaların gerektiğinde kamu veya banka denetim birimlerince incelenebilmesi olağandır ve doğru bir işlemdir. Bankalar bu tür denetimlerin standart olduğunu bütün personele ilk baştan söylemelidir. Daha önce bu konuda bilgilendirme yapılmamışsa elektronik posta denetimi yapmak etik açıdan sıkıntılar doğurabilecektir[301].

3.2.6. Bilgi Ağı Güvenliğinin Denetimi

Özel bilgilerin korunması, değişik durumlarda verilerin ve işlemlerin kanıt olarak kullanılabilmesi, itibar ve güvenin korunması açısından bilgi ağı denetimi son derece önemlidir[302]. Bilgi ağı güvenliğine ilişkin denetimin ilk aşamasında bankanın bilgi ağının kapsadığı alan ve sınırlarının anlaşılması gerekmektedir. Bu süreçte bilgi

---

[298] Tanol Türkoğlu, "Kurumsal Bilişimdeki Son Gelişmeler", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 21, 2008 ss.36-38.

[299] Fatih Emiral, "BT Kontrol Altyapısına Temel Bakış", Eylül 2003 **Activeline,** 01.09.2003, No:42, ss.1-3. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2653 (06.06.2008).

[300] Ali Kamil Uzun, "Muhaberat Teftişinden E-Posta Denetimine", TİDE **İç Denetim Dergisi** Sayı 5, 2002 s.38.

[301] Tanol Türkoğlu, "Bir Cep Telefonunun Düşündürdükleri", TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 13. 2006. s.26.

[302] Serdar Güzel, "Bilgi Teknolojileri Kontrolleri" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 11. 2005. s.34.

ağı diyagramı ve dokümantasyon incelenmelidir. Diyagram, bilgi ağına ilişkin alanları ve iletişim yolarını gösterir. Denetçi kritik bilgi kaynakları konusunda bilgi sahibi olmalıdır. Kurum içi çalışanlar dışında sisteme giriş yetkisi olanları ve sisteme giriş yetkisi olanların bu yetkiyi kurum dışındaki bir noktadan gerçekleştirip gerçekleştiremedikleri önemlidir[303].

Dünyada yapılan çalışmalarda ise belirli bir otorite henüz oluşmamıştır. Bilgi teknolojileri denetimine ilişkin kullanılan standartların birleştirilmesi gereklidir. Bu konuda özellikle ISACA (Information Systems Audit and Control Assocation)'nın çalışmaları mevcuttur. Ayrıca IIA (Institute of Internal Auditors)'in yapmış olduğu Global Technology Audit Guide serisi gibi çalışmaları da vardır. Bu çalışmalar birçok kuruluş tarafından gittikçe artan bir ilgi görmektedir. Türkiye'de ise COBIT (The Control Objectives for Information and Related Technology) standartları yönünde bir eğilim vardır. Bilgi sistemlerinin bankaları ilgilendiren operasyonel riskler içinde ciddi boyutlara ulaşması, denetim otoritelerinin gözardı edemeyeceği bir gerçektir[304].

Banka bilgilerinin çalınması, tahrif edilmesi ve kötü amaçlar için kullanılması, bankayı başta yasal sorumluluklar olmak üzere, maddi ve itibar risklerine maruz bırakır. Bankaların bu tür durumları daha önceden düşünüp cevaplaması gereklidir. Bankanın mali işlerden sorumlu yöneticisi bilgisayar kayıtlarında 10 milyar TL'lik bir açık gördüğünde maddi zararı banka nereden karşılayacak? Müşterilere ait gizli bilgileriniz çalındı ve siz müşterilerinize bilgilerini gizli tutacağınıza dair güvence vermiştiniz, şimdi ne olacak? Bu tür sorular çoğaltılabilir. Önemli olan bankanın bu soruları kendine sorup sormadığı ve veri güvenliğinde uzman bir ekiple çalışıp çalışmadığıdır. Bu kapsamda veri güvenliğinde profesyonel dış hizmet alımı bankanın veri bütünlüğü ve güvenliğine ilişkin katma değer yaratabilir[305].

---

[303] Fatih Emiral, "Bilgi Ağı Güvenlik Denetimi Genel Yaklaşımı", **Activeline,** 01.11.2003, No:44, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2736 (08.06.2008).

[304] Cüneyt Sezgin, Selim Elhadef ,Oktay Aktolun: "Bilgi Sistemleri Denetimi", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 19, 2007, ss.11-21.

[305] Serdar Güzel, "Veri Güvenliği ve Kontrolü 1", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 9, 2004. s.40.

3.2.7. BDDK Bilgi Teknolojileri Yönetmeliği

BDDK'nın çıkarmış olduğu, Bilgi Teknolojileri Denetimine ilişkin yönetmelik, bilgi teknolojileri denetiminin yanında neredeyse bütün operasyonel süreçlerin denetimine ilişkindir. Oran olarak belirtmek gerekirse sadece bilgi teknolojileri kapsamında yapılan denetim bu mevzuatın üçte birini kapsamaktadır. Kalan üçte ikilik kapsam operasyonel risklere ilişkindir. Bu kapsamda hangi faaliyetlerin operasyonel denetim sürecine dahil edileceği bağımsız denetim firmalarının da görüşü alınarak belirlenmelidir. Bu yönetmelik sayesinde bankalarda bilgi teknolojileri yanında diğer operasyonel risklere ilişkin denetimlerin daha etkin hale gelmesi sağlanacaktır[306]. Operasyonel risklerin genişliği ve birbirini tetikler halde bulunduğu düşünüldüğünde bu durum son derece normaldir.

Bilgi sistemlerine ilişkin şunu da belirtebiliriz ki; Bankalar bu sistemleri en yoğun olarak kullanan kurumlardır. Yoğun olarak yapılan analiz ve değerlendirmeler bilgi sistemlerinin güvenliğinin yanında, kullanılabilir olmasını da gerektirmektedir. Denetçiler sistemin doğru işleyip işlemediğinin yanında doğru sistemin işleyip işlemediğini de kontrol etmelidirler. 2008 yılında dünyada etkisini gösteren ve banka yönetimlerinin zaman ve şartlar karşısında yenik duruma düşmesine yol açan bankacılık krizi açık olarak göstermiştir ki; daha etkin işleyen, daha kullanılabilir olan bilgi sistemleri bu krizi çok önceden fark edebilirdi[307].

Yaşanan gelişmeleri göz önüne aldığımızda bilgi güvenliğinin, hem kurumlar hem de kişiler açısından tartışmasız olarak çok önemli bir hale geldiğini söyleyebiliriz. Bankadaki hesaplara ilişkin bilgilerin çalınması sadece kurum ve kişiler açısından maddi zararlara yol açar, fakat kimlik bilgilerinin çalınması veya kaybedilmesi telafisi imkansız zararlara yol açabilir. Çok geniş verilere sahip kamuda, yaşanabilecek bir veri skandalı yani verilerin çaldırılması veya mevcut verilerin manipülasyonu bankaları da

[306] Tanol Türkoğlu, Yeni BT Denetim Yönetmeliği ve Etkileri, TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 16, 2006, ss.37-40.

[307] Cihan Dağ, "Bilgiyi Yönetenler Krizi Öngörmeli miydi?", **İnfomag Ekonomi Dergisi**, Nisan 2009 Yıl: 9 Sayı 2009/4, s.65.

ciddi risklerle karşı karşıya bırakacaktır. Bankalar ne kadar ciddi önlemler alırsa alsın müşterilerin kişisel önlemler almaması riskleri engellemeyecektir. Ülkemizde yüzde 80'ler civarında olan korsan yazılımlar ve her türlü müdahaleye açık kişisel bilgisayarlar ciddi bir risk unsuru olarak varlığını devam ettirmektedir[308].

Bilgi sistemleri denetimine ilişkin son olarak şunu belirtmeliyiz ki, bankalar mevcut olan en gelişmiş güvenlik uygulamalarına sahip olsa bile yine de tamamen savunmasız durumdadırlar. Güvenliğin en zayıf halkası, kurulan güvenlik sistemlerindeki açıklar değil "insan"dır. Artan güvenlik teknolojileri karşısında dolandırıcılar toplum mühendisliği olarak adlandırılabilecek ve özünde insan sömürüsü olan teknikler geliştirmektedirler. Bu yolla, dijital kalelerle korunan bilgi ve parolalar basit insan ilişkileriyle ele geçirilmektedir[309]. Yani hiçbir yer, hiçbir zaman güvenli değildir.

3.3. OPERASYONEL RİSKTE DENETİM VE YÖNETİM İLİŞKİSİ

Operasyonel risk yönetim çatısı altında yer verilen iç kontrol ve teftiş birimleri operasyonel riske ilişkin asıl denetimleri yapan birimlerdir. Yine bu birimler risk yoğunluğunun tespiti, ve risk odaklı denetim anlayışına sahip olmalıdırlar[310]. Kurumsal yönetim ve iç denetim birinin diğerinin önünde olmadığı, olamayacağı bir birlikteliktir[311]. Fakat operasyonel risk yönetimi dendiğinde burada riskin azaltılmasında iç denetimin vazgeçilmez bir yeri vardır. Sağlıklı bir denetim sisteminin var olmaması durumunda karşılaşılabilecek felaketlere başta Barings olmak üzere son yıllarda artış gösteren banka iflaslarını örnek gösterebiliriz. İç denetim banka içerisinde kurulu olan risk yönetim sistemlerini de denetlemekte, iç kontrol ise operasyonel risklere ilişkin çalışmalar için verimli bir veri girişi sağlamaktadır. Risk yönetim ve iç denetim kavramları bir zincirin ayrılmaz iki halkası olarak görülmelidir. Zincirin sağlamlığı ise bu halkaların sağlamlığına bağlıdır[312].

---

[308] Cihan Dağ, "Artık Kimse Güvende Değil" **İnfomag Ekonomi Dergisi**, Yıl:9 Sayı 2009/2, ss.62-63.

[309] Kevin D. Mitnick ve William L. Simon, **Aldatma Sanatı**. Nejat Eralp Tezcan (çev.) 1. Basım, Ankara: ODTÜ Geliştime Vakfı Yayıncılık ve İletişim A.Ş. Yayınları 2005, ss.3-4.

[310] Özdemir, s.48.

[311] Ali Kamil Uzun, "Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Etkinliğinde Başarı Faktörleri", DYH **Kurumsal Yönetim Konferansı** 9 Mayıs 2006, İstanbul: DYH Yayınları, 2006. s.115.

[312] Reha Yolalan, "Risk Yönetimi ve İç Denetime İlişkin Uluslararası Gelişmeler ve Türkiye'ye Yansımaları" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 1, 2001 s.17.

Bankalardaki iç denetim departmanları risk yönetimi üzerinde, daha fazla ve daha hassas olarak durmalıdırlar. Uluslar arası İç Denetçiler Enstitüsü'nün tanımında da iç denetim, organizasyona değer katmak için tasarlanan güvence ve danışmanlık hizmetleri bütünü olarak görülmekte ve risk yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesinden, şirket hedeflere ulaşılmasına kadar olan faaliyetlere yardımcı olur denmektedir. Bankalardaki risk denetim ve yönetimine ilişkin değişen yaklaşımlar, iç denetim departmanlarının risk yönetim fonksiyonu üzerinde daha hassas durmasını gerektirmektedir[313].

Risk yönetimi ve risk denetimi kavramları hem literatürün hem de geçmişteki sektörel gelişmelerin getirdiği nedenlerle ayrı ayrı kullanılmaktadır. Fakat yönetim ve denetim kavramları gün geçtikçe iç içe girmektedir. Türkiye'de ve dünyada "denetim" olarak algılanan bir çok faaliyet aslında operasyonel risk yönetiminden ibarettir. Dolayısıyla yönetim ve denetim kavramları sıkı bir şekilde iç içe girmişlerdir ve bu süreç devam etmektedir. Operasyonel risk yönetim ve denetim kavramları ayrı ayrı tarafların anlayacağı kavramlar olmaktan gün geçtikçe uzaklaşmaktadır. Operasyonel riskin tanımlanması, ölçülmesi, yönetilmesi ve denetimi işlemlerini ayrı ayrı taraflar yapamaz. Operasyonel riske ilişkin süreçleri ayrı kişilerin, bunların denetimini ayrı kişilerin yapması bankalarda verimsizliğe yol açar. Enron'un dünyada en gelişmiş risk yönetim teknolojilerinden birine sahip olduğunu düşünürsek sadece operasyonel risk yönetiminin bir anlam ifade etmeyeceği denetimin bunu tamamlaması gerektiği görülür[314].

Almanya ve bazı Avrupa ülkelerindeki iç denetim enstitüleri ise iç denetim ve risk yönetimi arasındaki ilişki konusunda sabit belirgin bir tutuma sahip değildirler. Bazı ülkelerde iç denetim, risk yönetiminin liderliğini üstlenecek şekilde yapılanmıştır. Aynı ülkelere göre risk değerlemeleri asıl olarak denetim planlarının temelini oluşturmaktadır. Şirket iflasları dünya üzerinde sürekli olarak denetim sistemi üzerinde tartışmalara yol açan olaylardır. Bu skandallar sonrası özellikle yasal mevzuatlar sürekli yenilenmeye çalışılır. Bankalar için önemli bir tespit ise en etkin denetim sistemlerini

[313] N. Burak Ünlü, "Risk Yönetiminin Değişen Dünyası ve İç Denetim" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 9, 2004. ss.49-51.
[314] Sezgin, "Basel II, Risk Yönetimi ve İç Kontrol". s.88-90.

faaliyete geçiren, denetime yeni bir soluk getiren bankalar, genel olarak operasyonel risklerden en çok zararı gören bankalardır. Bu kapsamda skandallar sonrası hazırlanan denetim raporları yönetimleri daha uyarıcı bir etkiye sahiptir[315].

Basel tarafından çalışmaları sürdürülen risk yönetim sistemleri aslında bankaların denetimi ve kamu denetim otoritelerinin üzerinde durdukları unsurlardan oluşmaktadır. Risk odaklı denetim yaklaşımının, Basel II'nin risk yönetim prensipleri üzerinden inşa edilmesi mümkündür[316]. Artan operasyonel riskler karşısında bankanın zor durumda kalmaması, işlemlerinin kesintiye uğramaması gibi amaçlarla kamu otoriteleri, taşınan risklerle ilişkili bir sermayenin hazır bulundurulmasını istemesi ise denetimin etkinsizliğine karşı bir önlem olarak değerlendirilebilir[317].

İç denetimin evrimi incelendiğinde klasik standart denetimlerin yerini teknoloji yoğunluklu denetimlerin aldığı görülmekte ve danışmanlık hizmeti sağlayan denetçi anlayışı kabul görmektedir. Bu sürecin tüm dünyada bu şekilde gerçekleştiği bilinmektedir. Uluslar arası alanda yapılan bir araştırma da bu görüşü desteklemekle beraber risk yönetim sistemlerinin de iç denetimle daha fazla ilgili hale geldiği tespiti söz konusu araştırmayla ortaya çıkmıştır[318].

Bu konuda sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, operasyonel risk skandalları sonrası iç denetim mesleği bu skandallardan en açık şekilde kazançlı çıkan meslek olmuştur. Bu gelişmeler sonrasında iç denetim, risk denetimi ve yönetimi üzerine odaklanmıştır[319]. Yönetim anlayışında yaşanan gelişmeler, yasal düzenlemeler ve rekabet ortamı iç denetçilerin görev ve sorumluluklarını sürekli arttırma eğilimindedir. Genel kabul gören görüşe göre iç denetim, risk yönetimi, kurumsal yönetim ve denetim komitesinin başarılı olabilmesinde en temel unsurdur[320].

---

[315] Internal Auditing Business Risk, "Avrupa'da İç Denetim", Evren Altıok (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5, 2002 ss.45-46.

[316] Candan ve Özün, s.13.

[317] Özdemir. Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Model Uygulaması. s.155.

[318] Yavuz, s.49.

[319] Dana R. Hermansoy, "Yönetim ve Muhasebe Skandalları Sonucu Kazananlar ve Kaybedenler", Hasan Abdioğlu (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 12, 2006 s.24.

[320] Uyar, s.27.

BÖLÜM IV

OPERASYONEL RİSK DENETİMİNDE SÜREÇLER

Operasyonel risk bazlı denetimler çerçevesinde önemli olan operasyonel risk veri tabanı ve operasyonel risk ölçüm tartışmaları bu bölümün iki temel konusudur. Operasyonel riski azaltma uygulamaları ve yaşanmış operasyonel skandallar, bölümün diğer ana başlıklarını oluşturmaktadır. Konunun tartışmalı ve önemli noktaları ise alt başlıklar içerisinde incelenmiştir.

4.1 OPERASYONEL RİSK VERİ TABANI

Veri tabanları bilgilerin depolanması, sınıflandırılması, gerek duyulduğunda silinerek, değiştirilerek güncellenmesi için geliştirilen yazılımlardır. Belirli amaçlara yönelik olarak kullanılacak olan veriye ulaşımı kolay hale getirmek, denetlenilebilirliğini sağlamak ve belirli belleklerde toplamak yoluyla bu veri tabanları oluşturulur. Oluşturulacak veri bankaları sayesinde bilgi ve veri tekrarlarının önüne geçilmiş olur. Kullanıcılar, amaçları doğrultusunda ana veri kaynağından filtrelenen bilgileri verimli olarak kullanabilirler[321].

Operasyonel kayıp olaylarına ilişkin oluşturulacak veriler asgari olarak şu bilgileri içermelidir; Tanımlanan olayın türü, gerçekleşen olaya ilişkin kısa bir bilgi, olayın meydana geldiği birim, olaya sebep olan etkenler, olay sonrası ortaya çıkan etkiler, kaybın finansal boyutu, gerçekleşme tarihi, periyodu, tespit tarihi, yasal işlem durumu, telafi durumu, sigorta mevcutsa bildirim yapılıp yapılmadığı gibi bilgiler veri setinde yer almalıdır[322].

Operasyonel risk veri tabanının oluşturulmasında kullanılabilecek her kaynağın kendine göre artı ve eksi yönleri vardır. Bu veri kaynakları şunlardır[323];

(a) Teftiş Raporları: Avantajları arasında erişimin kolay olması, güvenilir verileri içermesi, birçok bilgi ve analizin rapor içinde bulunabilmesi durumları

[321] Şakrak, "İşletme Bütçeleme Sisteminin Etkinliğinde Bilgisayar Kullanımının Rolü" s.30.

[322] Murat Mazıbaş, **Operasyonel Risk Veri Tabanı Modellemesi**, BDDK Çalışma Raporları 2006/2 ss.24-25.

[323] Teker, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi, s.52.

sayılabilir. Teftiş raporlarının veri kaynağı olarak alınmasında ortaya çıkan problem ise olayın meydana gelme tarihi ile veri tabanına işlenmesi arasında geçen sürenin uzunluğudur. Bu süreç etkin ve verimli bir değerlendirmeyi geciktirmektedir.

(b) İç Kontrol Raporları: İç kontrol raporları da teftiş raporlarıyla benzerlik gösterir fakat olayın güncel haldeyken veri tabanına işlenişi iç kontrol raporlarında daha kolaydır. Bu kolaylığı kadar içerdiği analizler ve detaylar bakımından teftiş raporlarının gerisinde kalmaktadır.

(c) Dış Denetim Raporları: Bağımsız denetim firmalarının veya kamu otoritelerinin düzenlemiş olduğu raporlar banka içinde oluşturulan raporların yanında ek olarak veri tabanında kullanılabilirler. Bu tür raporlar bankaya ait operasyonel risklerin farklı bir bakışla tespit edilmiş olması sebebiyle önemlidir.

(d) Sigorta Kayıtları: Bankada uygulanan sigortalar ve sigortaya ilişkin belge ve olay raporları gerçekçi bir kaynak olarak kullanılabilir. Bilgi işlem bölümlerinde meydana gelen sorunlar ve olası riskler için yapılan raporlama ve bilgilendirmeler de operasyonel risk veri tabanı için kullanılabilir.

(e) Diğer Kaynaklar: Denetim ve kontrol birimlerinden bağımsız olarak, operasyonel risklerin meydana geldiği veya meydana gelebilecek faaliyet alanlarında çalışan personelin kişisel değerlendirmeleri ve analizleri, risklerin önem dereceleri ve olasılıkları hakkında daha gerçekçi bilgiler verebilir. Burada ortaya çıkabilecek sorun ise personelin kendi aleyhine kullanılabileceği düşüncesiyle risklerin varlığı ve gerçekleşebilme ihtimaline ilişkin görüşlerini tam olarak yansıtmamasıdır.

4.1.1. Veri Toplama Sürecinin Aşamaları

Veri toplama sürecinde takip edilecek aşamalar şunlardır[324];

- Tanımlama: Bu aşamada kayıp olayı tespit edilir. Olayın meydana geldiği tarih ve kayıp tutarına ilişkin ilk tespitler bu aşamada belirtilebilir. Kaybı

[324] Operasyonel Risk Veri Tabanı, TBB Operasyonel Risk Çalışma Grubu, TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 49, 2004, s.124.

tanımlayanın kimliğinin bilinmesi de bundan sonraki süreçlerde ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünü kolaylaştırabilir.

- Araştırma: Kayıp olayı detaylı olarak araştırılarak bir önceki aşamada tespit edilen bilgiler güncellenir.

- Analiz: Olay, sebep ve nedenler olmak üzere genel olarak üç kategoride sınıflandırma yapılabilir. Olayın sigorta kapsamında olup olmadığı veya ne kadarının sigorta kapsamında olduğuna ilişkin durum ortaya konulur.

- Onaylama: Her yönüyle incelenen olay detaylı bir şekilde kayda geçirilir ve kaybın meydana geldiği ilgili birim tarafından da incelenerek onaylanır.

- Kayıt: Kayıp muhasebe sistemine de yansıtılmalıdır. Muhasebe sistemine direkt olarak yansıtılan olay için standart bir prosedür belirlenmelidir.

4.1.2. Veri Toplama Sürecinde İç Denetimin Rolü

Operasyonel risk verilerinin bankanın bütün birimlerini ilgilendirmesi ve iç denetiminde aynı şekilde bankanın bütün faaliyetlerini kapsayan bir denetim süreci olduğu düşünüldüğünde, operasyonel risk veri tabanının oluşturulmasında iç denetimin rolü tartışılmazdır. İç denetim, iç kontrol ve teftiş birimleri bankanın maruz kaldığı ve kalabileceği birçok bilgiyi ellerinde bulundurmaktadır. Bu birimlerin çalışmaları sırasında elde ettiği bilgiler başlı başına önemli sayılabilecek operasyonel risk verileridir. İç denetim ayrıca veri tabanına aktarım yapılan tüm süreçleri de denetlemelidir. Bu denetimler sayesinde verilerin kalitesi, güvenilirliği, kullanılabilirliği artacaktır[325]. Yani özetle, veri toplama süreci bankanın iç denetim birimi tarafından gerekleştirilmelidir. Bu konudaki süreçler yazılı hale getirilmeli, verinin zamanında ve güvenilir şekilde elde edilmesi sağlanmalıdır[326].

Operasyonel risk verilerinin toplanmasına ilişkin Türkiye'deki bankalarda çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bazı bankalar bu verileri teftiş, iç kontrol gibi

[325] Murat Mazıbaş, **Bankalarda Operasyonel Risk Veri Tabanının Oluşturulması,** BDDK Çalışma Raporları, No: 2006/3 s.9.
[326] Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu, s.20.

birimlerden almakta ve daha sonra kategorize etmektedir. Bazı bankalar ise dağınık bir sistemle verileri toplamaktadır. Şubelerden ve diğer birimlerinde üretilen veriler daha sonra merkeze yönlendirilmektedir[327].

Operasyonel riskler dinamik bir yapıdadır ve birçok etkene bağlı olarak sürekli değişmektedir. Operasyonel risk verileri, bankanın bütün birimlerinde meydana gelen zarar olaylarını kapsadığı için iç kontrol ve iç denetim birimlerinin bu verilerin toplanması ve veri tabanına kaydedilmesi sürecinde en önemli birimler olduğu kesindir. Operasyonel risk ihtimallerinin tahmin edilmesinden, bu riskler hakkında yapılacak bütün çalışmaların sonlandırılmasına kadar olan tüm süreç iç denetim birimlerinin etki alanındadır.

4.1.3. Verilerin Sınıflandırılması

Basel komitesi, gelişmiş ölçüm yaklaşımını benimseyen bankalar için dış verilerin ve iç verilerin birlikte kullanılmasını önermiştir. Fakat bu verilerin nasıl birleştirileceği konusunda herhangi bir açıklama getirmemiştir. İç veri tabanı için asgari beş yıllık veri tabanı istenirken, ulusal denetim otoritesi tarafından oluşturulabilecek bir dış veri tabanı için en az üç yıllık veri gereklidir[328].

Verilerin sınıflandırılması konusunda Basel Komitesi'nin önerdiği iki ana kategori vardır. Bunlar kayıp verisi ve nedensellik verisidir. Nedensellik Verisi; Risk verilerinin "nedenler" üzerinde odaklandığı veri türüdür. Sektör uygulamalarında ise böyle bir çalışma henüz olgunlaşmamıştır. Bu yüzden daha objektif olarak değerlendirilebilecek "kayıp verileri" ne ağırlık verilmesi yaklaşımı, benimsenmiştir. Riske ilişkin daha gerçekçi denetim ve yönetim anlayışı içinse nedensellik verilerinin kullanılması istenerek orta yol bir yaklaşım benimsemiştir. Komite, kayıp verilerini şu şekilde sınıflandırmıştır[329];

- Banka içi hile ve dolandırıcılık olayları.

---

[327] Operasyonel Risk Çalışma Grubu, "Operasyonel Risk İleri Ölçüm Modelleri" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 58, 2006 s.149.

[328] Nurgül Chambers ve Atilla Çifter, "Operasyonel Risk Yönetiminde Zarar Dağılımları ile Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımı Uygulaması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8.Cilt, 2.Sayı, 2007, ss.143-158.

[329] Murat Mazıbaş, Operasyonel Riske Basel Yaklaşımı, Risk Verilerine İlişkin Bir Değerlendirme, Ankara: **BDDK Araştırma Raporları**, Temmuz 2005, ss.3-4.

- Banka dışı hile ve dolandırıcılık olayları.
- İstihdam ve işyeri güvenliğiyle ilgili kayıplar.
- Fiziki varlıklara verilen zararlarla ilgili olaylar.
- Faaliyetlerin durması ve sistem hatalarına ilişkin kayıplar.
- İşleme, teslimat ve süreç yönetimine ilişkin kayıplar.

4.1.4. Operasyonel Risk Dış Veri Tabanı

Bankaların operasyonel riske ilişkin verilerinde en uygun ve en güvenilir kaynak iç verilerdir. İç veriler bankanın potansiyel risklerinin belirlenmesinde yetersiz kalabilirler. Bu tür yetersizliklerde bankalar dış veri kaynaklarına başvurmalıdırlar[330]. Dış veri kullanılmasıyla birlikte daha sağlam bir veri sistemi elde edilecektir. Verilerin yetersizliği, uygunsuzluğu gibi sorunlarla çok sıkça karşılaşılsa da iç verilerin dış verilerle desteklenmesi gereklidir. Güncel verilerden oluşan dış veri tabanları yeni ortaya çıkan problemlerin önlenmesine yönelik tedbirlerin geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Dünya genelindeki örneklere baktığımızda genel olarak iki tip dış veri tabanı kullanılmaktadır[331];

(1) Konsorsiyum Tabanlı Dış Veri Tabanı: Üye bankalarca oluşturulan veri sistemidir. Veriler üyelerden elde edilmektedir ve elde edilen veriler belirli aşamalardan geçtikten sonra veri havuzuna yüklenmektedir. Global Operational Loss Database, Multinational Operational Risk Exchange, Operational Risk Data Exchange Assocatioan gibi kurumlar bu tür veri tabanlarına örnektir. Avantajları arasında gizlilik, güvenilirlik, verim ve esneklik bulunmakla birlikte dezavantajları arasında, kapsam, maliyet, hetorojenlik, zaman gibi sorunlar bulunabilir.

[330] Operasyonel Risk Çalışma Grubu, "Operasyonel Risk İleri Ölçüm Yaklaşımları Kullanılarak Ekonomik Sermaye Hesaplanması, İleri Ölçüm Yaklaşımları – Ekonomik Sermaye İlişkisi" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 58, 2006 s.100.

[331] Operasyonel Risk Çalışma Grubu. Operasyonel Risk Dış Veri Tabanı. TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 50, 2004. ss.84-125.

(2) Kamuya Açık Dış Veri Tabanı: Kamuyla paylaşılan yüksek zararlı olayları içerir. Bu tür veriler medya, mahkeme kayıtları gibi kamuya açık kaynaklardan elde edilebilir. OpVar veri tabanı bu tür bir veri tabanına örnek olarak gösterilebilir.

Operasyonel risk bazlı denetiminin şekillenmesinde iç verilerin dış verilerle güçlendirilmesi ve dış verilerin iç verilerle uyumlaştırılması denetim çalışmalarının daha etkin hale gelmesini sağlayacaktır[332].

4.1.5. Türkiye'de Ortak Veri Kullanımı

4.1.5.1. Kredi Kayıt Bürosu (KKB)

Kredi Kayıt Bürosu; Bankaların müşteri kaynaklı operasyonel risklerinin denetimi açısından son derece önemli olan bu veri sistemi, birçok bankanın ve finansal kuruluşun bir araya gelerek oluşturduğu önemli bir veri kaynağıdır. Bu veri sistemi sayesinde bankalar müşterilerinin kredibilite durumunu sistemden takip edebilmekte ve hızlı kararlar verebilmektedir. Kredi sahtekarlıklarının tespiti de bu veri sistemi sayesinde yapılabilmektedir[333].

KKB, bankacılık sektöründe bilgi paylaşımı konusunda devrim gerçekleştirmiştir. Bundan önce bankalar en basit bilgilerini bile diğer bankalarla paylaşmıyor ve aşırı derecede korumacı davranıyordu. Bu kuruluşla beraber bu anlayış kökten sarsılmış ve bugün, hemen hemen sektörünün tamamını kapsayan bir bilgi paylaşım ağı kurulmuştur. Bu kuruluş bankacılık sektörüne sorunsuz olarak ve adaletli bir şekilde hizmet sunmaktadır. Veri giriş, çıkışları ve şikayetlerin çözümü etkin bir denetimsel prosedürle gerçekleşmektedir. Kar amacı olmayan ve gönüllülük prensibiyle çalışan bu kuruluş daha sonra birçok ülkeye bu konuda danışmanlık veren bir kurum haline gelmiştir[334].

---

[332] Operasyonel Risk Çalışma Grubu "Operasyonel Risk Kapsamında Bankalar arası Veri Gereksinimi ve Paylaşım Esasları : Operasyonel Risk Dış Veri Tabanı" " TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 58, s.189.

[333] Kredi Kayıt Bürosu A.Ş. http://www.kkb.com.tr/content/tr/html/sistemimizin_uyelere_yararlari.php (Erişim: 19.04.2009)

[334] Kredi Kayıt Bürosu, "Kredi Bürosu Kavramını Türk Finans Sektörü ile Buluşturan Kurum: Kredi Kayıt Bürosu A.Ş." TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 51, 2004 ss.83-84.

4.1.5.2. Bankalar arası Kart Merkezi (BKM)

Bankalar arası Kart Merkezi: Kartlı ödeme sistemiyle ilişkili tüm kurumlar arasındaki iletişimi sağlamak, kartlı ödeme sistemlerinin kesintisiz sürmesini sağlamak ve bunlarla ilgili kural ve standartlar oluşturma stratejileri çerçevesinde yapılanmıştır. Yapılan bilgi paylaşımı sayesinde kart sahtekarlıkları ciddi oranda önlenebilmektedir. Kart sahtekarlıklarına ilişkin denetimsel prosedürler oluşturmak ve kuruluşlar ve tüketiciler arasındaki sorunların çözümlenmesi de kurumun hizmetleri arasındadır[335].

Şunu da belirtmeliyiz ki, bankaların ortak olarak gerçekleştirebileceği operasyonel risk veri tabanı projesi Türkiye Bankalar Birliği altında veya farklı özerk bir kurum aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Bu konuda uluslar arası uygulamalar olan GOLD (Global Operational Loss Database), BBA (British Bankers' Association), DIPO (Database Italiano dele Perdite Operative) ve ABI (Associazione Bancaria Italiana)'nın yapıları incelenebilir[336].

4.2. OPERASYONEL RİSK ÖLÇÜMÜ

Operasyonel riskler bankaların kendi özel şartlarına göre tanımlanması gereken risklerdir. Her kurumun sahip olduğu işletme ve denetim kültürü farklıdır. Bu farklılıklar ayrıca teknolojik seviye, insan kaynakları uygulamaları, organizasyon yapısından da kaynaklanabilmektedir. Tüm bunların dışında operasyonel risklerin dinamik bir yapıda olması sebebiyle bu riskler, diğer bankacılık riskleri kadar objektif kriterlerle ölçülememektedir[337].

İngiltere Bankalar Birliği'ne göre operasyonel riskin kredi riski ve piyasa riski gibi ölçülmesi imkansızdır[338]. Operasyonel risklerin sayısallaştırılması kolay bir iş değildir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bankaların bile büyük bir kısmı operasyonel

---

[335] Bankalar arası Kart Merkezi, http://www.bkm.com.tr/hizmetler.aspx s.1. (Erişim 19.04.2009)

[336] Operasyonel Risk Çalışma Grubu "Operasyonel Risk Kapsamında Bankalar arası Veri Gereksinimi ve Paylaşım Esasları : Operasyonel Risk Dış Veri Tabanı" s.192.

[337] Sezer Bozkuş, "İşletmelerde Operasyonel Risk Ölçüm Süreci" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı:14 2006, s.25.

[338] İlhan Çiftçi, Basel II Çerçevesinde Operasyonel Risk İçin Sermaye Ayarlaması, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul 2007, s.62.

risklerin sayısallaştırılması yerine daha çok önlenmesi yada ortaya çıkanların giderilmesi yönünde denetim çalışmalarına yer vermektedir[339].

Operasyonel riski kredi ve piyasa riskleri dışında kalan bütün riskler olarak ifade eden tanımlar da aslında zımni olarak, operasyonel riski ölçülmesi mümkün olmayan bir risk türü olarak kabul eden bir yaklaşımın sonucudur. Operasyonel riskin ölçülmesine ilişkin kaydedilen ilerlemelere rağmen bu konu, üzerinde çok çalışılması gereken bir alandır. Gelişmiş risk yönetimine sahip bankaların operasyonel risklerden minimum düzeyde etkileneceği gibi bir sav doğru değildir. Buna en iyi örnek, en gelişmiş risk yönetim sistemine sahip olan Bankers Trust'un itibar riskine maruz kalarak batma hikayesidir[340].

4.2.1. Kantitatif Yaklaşımlar

Operasyonel risklerin ölçümünde sayısal tekniklerin kullanılması objektif ve etkin bir yöntem değildir. Operasyonel riskler dinamik bir yapıdadır. Teknoloji, sistem ve süreçler sürekli olarak değişim halindedir. Bu özelliklerden dolayı objektif kriterlere dayalı ölçüm metodlarının geliştirilmesi mümkün değildir. Gerçek hayatta meydana çıkan operasyonel riskler sayısal yöntemlerdeki gibi basit ilişki denklemleriyle açıklanamayacak kadar karmaşık, çok etkenli bir yapıdadır[341].

Operasyonel risklerin ölçümü, bu grupta yer alan risklerin genel olarak sayısallaştırılamaması sebebiyle zordur. Operasyonel risk verilerinin kısıtlı olması, her işletmenin kendine özgü risk potansiyeli taşıması, dış verilerin kullanıma uygun olmaması, iç ve dış verilerin entegre edilememesi ve insan faktörünün hesaba katılamaması gibi zorluklar bu risklerin hesaplanma maliyetini artırmakta ve güvenilir sonuçlara ulaşılmasını engellemektedir[342].

Sayısal yaklaşımlar ve modeller risk kontrolü için gerekli olsa da tek başına yeterli değildir. Risk yönetiminde sayılara, sorunun tümü gibi bakma alışkanlığının ve

---

[339] Cüneyt Sezgin, "Risk Yönetimi ve İç Denetime İlişkin Uluslararası Gelişmeler ve Türkiye'ye Yansımaları" TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 1, 2001 s.10.

[340] M.Ayhan Altıntaş, ss.461-464.

[341] Tamer Saka, "Operasyonel Risk Ölçüm Tekniklerine Genel Bir Bakış", **Active,** Temmuz-Ağustos 2002 http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1294 (Erişim: 11.12.2008) s.2-3.

[342] Yunus Kishalı, Davut Pehlivanlı, "Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması**",** **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Nisan 2006.

bunlara ifade ettiklerinden fazla anlam yüklemenin "model fiyaskoları" olarak gündeme yansıması sıkça karşılaşılan bir durumdur[343]. Operasyonel risklerin ana kaynağı olan insan davranışlarının belirsizliği, doğal felaketler karşısındaki çaresizlik ayrıca banka itibarının ölçülemezliği gibi temel problemler operasyonel riskin sayısallaştırılması önündeki problemlerden bazılardır. Fakat bankaların operasyonel risk için sermaye ayırma zorunlulukları ile beraber bir şekilde bu riskin belirli yöntemlerle ölçülmesi zorunlu hale gelmiştir.

4.2.2. Denetim Otoritelerinin Önerdikleri Yaklaşımlar

4.2.2.1. Temel Gösterge Yaklaşımı

Operasyonel riskler için ayrılması gereken sermaye miktarının hesaplanmasında kullanılabilecek en basit yöntem Temel Gösterge Yaklaşımı'dır. Bu yaklaşımla bankanın brüt gelirlerinin sabit bir oranı ile sermaye gereksinimi hesaplanır. Fakat bu yöntem bazı eleştirilere de maruz kalmaktadır. En büyük eleştiri ise basit bir hesaplamanın operasyonel riskleri ne kadar temsil edebileceği sorusudur.

Bu model, bankalar arasında evrensel boyutta yaygın olarak kullanılan basit bir modeldir. Bu yaklaşım daha çok küçük ve yerel bankaların kullanımına uygundur. Basel Komitesi, uluslararası alanda faaliyet gösteren ve önemli boyutta operasyonel riske maruz kalan büyük bankalar için bu basit yaklaşımı tavsiye etmemekte daha karmaşık yaklaşımlar kullanmalarını önermektedir[344].

Temel gösterge yaklaşımında ölçüt olarak kullanılan brüt gelirin operasyonel risk için anlamlı bir gösterge olmadığı, konunun uzmanlarınca dile getirilmekle birlikte amaç basit bir şekilde sermaye ayırmak olunca bu şekil bir yöntem belirlenmiştir. Böylece bütün bankalar en kötü ihtimalle bu şekilde bir hesaplama yapabilir.

---

[343] Active Araştırma, Bankalarda Performans ve Risk Yönetimi: Analitik Bir Çerçeve, **Active Araştırma** Ekim Kasım 2000. ss.1-37. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=403 (Erişim 09.12.2008).

[344] Boyacıoğlu, "Operasyonel Risk ve Yönetimi", s.57.

4.2.2.2. Standartlaştırılmış Yaklaşım

Temel Gösterge Yaklaşımının biraz daha karmaşık bir hali olan Standartlaştırılmış Yaklaşım, banka faaliyetlerini bir dizi standartlaştırılmış faaliyet birimlerine ve kollarına ayırmakta, daha sonra bu alanlarda bankanın faaliyetinin büyüklüğü ve hacmini yansıtan genel bir gösterge kullanmaktadır. Bu gösterge ile, her bir faaliyet koluna ilişkin operasyonel risk miktarının temsil edilmesi amaçlanmaktadır[345].

Standart yaklaşımda, banka faaliyetleri sekiz ana iş koluna ayrılmakta ve her bir işkolu için sermaye yükümlülüğü ayrı olarak hesaplanmaktadır. Faaliyetlerin sekiz iş bölümüne ayrılması arkasında yatan gerekçe; her bir iş kolunun farklı derecelerde riske maruz kalacağı varsayımına dayanmaktadır. Toplam yasal sermaye hesaplanırken ise, her bir iş kolu için hesaplanan son üç yıllık brüt gelirlerin basit ortalaması alınarak ilgili katsayılarla çarpılmaktadır. Standart yaklaşımda kurumsal finansman, alım-satım, perakende bankacılık, ticari bankacılık, ödeme ve takas, acentecilik hizmetleri ve saklama, varlık yönetimi ve perakende aracılık faaliyetlerinden oluşan sekiz iş kolu belirlenmiştir[346].

Standart yaklaşımın risk duyarlılığının, temel gösterge yaklaşımına göre daha fazla olmasının ana sebebi faaliyet kolları bazında ayrıştırılan ve farklı katsayıların faaliyet kollarına göre uygulanması değildir. Burada asıl önemli nokta sermaye ayırma metodunun geliştirilmesi değil bu metodu uygulayabilmek için bankanın risk bazlı denetim ve yönetim sistemlerini geliştirmesine ilişkin zorunluluklardır[347]. Banka denetim sistemini etkinleştirmeden bu metodu uygulayamayacaktır. Kamu denetim otoritesi asıl olarak bu etkinleştirmeyi önemsemekte metodu bir araç olarak kullanmaktadır.

Standart Yaklaşımı kullanmak için denetim otoritesinin ikna olması gereken minimum şartlar şunlardır; Yönetim kurulunun, operasyonel risklere ilişkin denetim ve yönetimi etkin olarak takip ettiği, operasyonel risk uygulamalarının kurumsal olarak

---

[345] Boyacıoğlu, "Operasyonel Risk ve Yönetimi", s.57.

[346] Murat Mazıbaş, Operasyonel Riske Basel Yaklaşımı:Üç Yapısal Blok Çerçevesinde Bir Değerlendirme, **BDDK Araştırma Raporları 2005/1** Temmuz 2005 s.6.

[347] Candan ve Özün, s.238.

işlediği, iç kontrol ve denetim alanlarında operasyonel risk kapsamındaki çalışmalar için yeterli imkanlara sahip olunduğuna ilişkin bir görüşün belirmiş olması[348].

4.2.2.3. Alternatif Standartlaştırılmış Yaklaşım

Bu yaklaşımın standart yöntemden tek farkı, Perakende Bankacılık ve Ticari Bankacılık bölümleri için de sabit bir katsayının kullanılmasıdır. Bankalar, alternatif standart yaklaşımın kullanılması halinde daha iyi bir altyapı kuracakları konusunda banka denetim otoritesini ikna etmesi halinde bu yöntemi kullanabilirler. Bu yaklaşımı kullanmaya başlayan bankalar denetim otoritesinden izin almadan tekrar Standart Yaklaşım'a geri dönemez[349]. Bu metodu uygulayan bankaların iç denetim sistemlerinin, temel gösterge ve standart yaklaşımı uygulayan bankaların iç denetim sistemlerinden daha iyi olduğuna dair bir görüşe varılması zor olmakla birlikte, prestij açısından artı değer olarak görülebilir.

4.2.2.4. Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımları

Temel gösterge yaklaşımı ve standart yaklaşım, bankanın brüt gelirlerini dikkate alan, risk duyarlılığı olmayan yaklaşımlardır. İleri ölçüm yaklaşımı diğer yaklaşımlara göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir ve risk duyarlılığı diğer yaklaşımlara kıyasla daha duyarlıdır[350].

Basel II'ye göre, banka ileri ölçüm yöntemlerini kullandığında sigortanın risk azaltıcı etkisi operasyonel riskin hesaplanması sürecinde dikkate alınabilecektir. Hesaplanmış olan sermayenin en fazla % 20'si oranında bankalar sermayeden tasarruf sağlayabilecektir. Sigortanın bu etkisinden yararlanabilmek için denetim otoritesi tarafından istenen şartların yerine getirilmesi gerekmektedir[351].

---

[348] Basel Committee on Banking Supervision, **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards,** Haziran 2006, Basel: Bank for International Settlements s.148. http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf (Erişim: 11.02.2009)

[349] BDDK, Risk Ölçüm Modelleri Çalışma Grubu "Operasyonel Risk Ölçüm Modelleri" **BDDK Yayınları** s.3.

[350] Operasyonel Risk Çalışma Grubu, "Operasyonel Risk İleri Ölçüm Yaklaşımları Kullanılarak Ekonomik Sermaye Hesaplanması, İleri Ölçüm Yaklaşımları – Ekonomik Sermaye İlişkisi" s.97.

[351] Operasyonel Risk Çalışma Grubu, "Operasyonel Risk İleri Ölçüm Modelleri" s.133.

4.2.2.4.1. İçsel Ölçüm Yaklaşımı

Bankalar, meydana gelen zarar olaylarını kayıt altına almak ve bu konuda bilinç yaratmak amacıyla kendi içsel kayıp olaylarını kullanırlar. Fakat bankaların geçmiş zarar olaylarını bir araya getirmesi ve güncel olayları kayıt altına almaya başlaması yeni gerçekleşen bir süreçtir. Birçok banka bu yaklaşımın zorunlu kıldığı gerekli veriye sahip değildir[352].

İçsel ölçüm yaklaşımında sermaye hesaplanırken; faaliyet bazında operasyonel kayıp olayları belirlenir, denetim otoritesi her faaliyet kolunun maruz kaldığı riske ilişkin bir gösterge belirler, bankalar riskin gerçekleşme olasılığını, gerçekleşen riskin ise ortaya çıkaracağı zararı içsel verilerine dayandırarak belirlemeye çalışır[353].

4.2.2.4.2. Zarar Dağılımı Yaklaşımı

Zarar dağılımı yaklaşımıyla, bankanın geçmiş verileri ve bu verilerin faaliyet kolları itibariyle operasyonel risklerin gerçekleşme olasılıkları tahmin edilmektedir. Ortaya çıkan zarar, olasılık dağılımının belirli bir oranı olarak hesaplanmaktadır[354].

Bu yaklaşımın içsel ölçüm yaklaşımından iki temel farkı bulunmaktadır. Bu yaklaşımda beklenmeyen zararlar ölçülürken, beklenen ve beklenmeyen zararların birbiriyle ilişkili olduğu varsayımıyla ölçüm yapılmaz. Ayrıca denetim otoritesinin sermaye tahsisi için önerileri bu yaklaşımda dikkate alınmaz[355].

4.2.2.4.3. Puan Kartı Yaklaşımı

Puan kartı yaklaşımı bankaların operasyonel risk sermayesi hesaplama sürecinde istatistiki modellerin aksine ileriye dönük bir bakış açısını yansıtan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımla bankalar operasyonel risklerini faaliyet kolları bazında yada toplu olarak analiz ederler. Bu sayede riski engelleme konusunda stratejiler geliştirirler. Bu yaklaşımın senaryo analizleriyle desteklenmesi yöntemin başarısını artıracaktır[356].

---

[352] Boyacıoğlu, Operasyonel Risk ve Yönetimi, s.58.
[353] Evrim Can, s.20.
[354] Boyacıoğlu Operasyonel Risk ve Yönetimi, s.58.
[355] Evrim Can, s.27.
[356] Operasyonel Risk Çalışma Grubu, "Operasyonel Risk İleri Ölçüm Yaklaşımları Kullanılarak Ekonomik Sermaye Hesaplanması, İleri Ölçüm Yaklaşımları – Ekonomik Sermaye İlişkisi" s.102.

Meydana gelebilecek operasyonel risklerin sıklık ve şiddetine göre önlemler alınması için bu yaklaşım daha doğrudur. Basel Komitesi'ne göre bankalar eğer istenilen kriterleri yerine getirmişse daha önce kullanmış olduğu yaklaşımlara bakılmaksızın bankanın istediği yaklaşımı kullanmasına izin verilir. Faaliyet kollarına göre de farklı yaklaşımlar kullanılabilir. Fakat ileri düzey bir yaklaşımı kullanan bir bankanın daha basit bir yaklaşıma geri dönmesine izin verilmez[357].

Bu yaklaşımla, yer ve hizmetler bazında belirlenmiş olan operasyonel risk olaylarının ortaya çıkma sayıları ve zararları gösterilmektedir. Operasyonel riskin personel ve iş birimleri bazında farkındalığının artması ve risk göstergelerinin izlenmesi bu yaklaşımın avantajlarıdır. Birimler bazında doldurulacak olan puan kartlarının doldurulmasındaki subjektif yaklaşımlar ise bu yaklaşımın dezavantajı olarak görülebilir[358]. Subjektif yaklaşımların dışında değişik sebeplerle bazı riskleri olduğundan önemli gösterme veya tam tersi bir durum yaşanabilir. Hatalı değerlendirmeler de ayrı bir dezavantajdır.

4.2.3. Kalitatif Yaklaşımlar

Operasyonel riskin sayısallaştırılması için önerilen üç yöntemin de gelecek hesaplamalarını devre dışı bırakıp, geçmiş verileri kullanmaları ve risk ağırlıklarının çok gerçekçi olmayışı yönünde ciddi eleştiriler yapılmaktadır. Üç yöntemin ilk ikisinde operasyonel risk, bankanın veya bölümlerin belirli büyüklüklerde bir çarpan ile ilişkilendirilmesiyle oluşturulmaktadır. Böyle bir ilişkinin doğrusal olması konusunda kesin bir görüş birliği yoktur. Üçüncü yöntem ise (İçsel Ölçümlere Dayalı Yöntem) her bir birim için beklenen kayıpların ölçülüp, beklenmeyen kayıplar için standart bir faktör ile (gamma) karşılık ayrılmasıdır[359].

Operasyonel riskin değerlendirilmesinde ikinci önemli boyut olan kalitatif yaklaşımlar, risk durumunun sistematik veya sistematik olmayan şekilde yansıtılmasını sağlayan kişisel tecrübelere bağlı değer tahminlerine dayanmaktadır. Bu yaklaşımlar, anahtar göstergelerin belirlenerek sistemli bir hale getirilmesiyle oluşmaktadır. Riskin

[357] Boyacıoğlu, Operasyonel Risk ve Yönetimi, s.59.
[358] Çağıl, s.104.
[359] Beşinci, "Basel II Kriteleri Basel II'nin Finans ve Bankacılık Sektörüne Etkileri". ss.1-8.

sonuçlarına ilişkin sinyaller olarak görev yapan "Anahtar Risk Göstergeleri"nin tespit edilmesiyle operasyonel riskin nedenleri üzerindeki soru işaretleri kaldırılmaya çalışılır[360].

Kalitatif değerlendirme teknikleri içerisinde senaryo analizi, süreç riski analizi ve karar ağacı analizi sayılabilir. Bu tür kalitatif süreçlerde kişisel sezgi ve analiz kabiliyeti önemlidir. Bu yolla bankanın karşılaşabileceği olası operasyonel risklere karşı tahminler üretilir. Bu tahminler tamamen kişisel değerlendirmelere dayanmaktadır ve çoğu olayda sistematik nitelik göstermektedir. Sadece kişisel metotlarla mülakatlar ve uzman görüşleri değil, diğer bütün kalitatif değerlendirme teknikleri de her zaman birlikte değerlendirilmelidir[361]. Yapılacak ölçümler bu sayede biraz daha bilimsel hale getirilebilir.

Bu kapsamdaki senaryo analizleri ise, büyük miktarlı ve beklenmeyen operasyonel risklerin değerlendirildiği subjektif bir yöntemdir. Senaryo analizleri hazırlanırken beyin fırtınası yapılmakta, kişisel değerlendirmelerle uzman görüşleri ortaya konulmaktadır. Senaryo analizlerinin çalışma grupları oluşturularak geniş katılımla ve uzman görüşüyle yapılması, bankada operasyonel risk kültürünün oluşmasını kolaylaştırmaktadır. Analizin başarısı kişisel yaratıcılıklara bağlıdır. Terör, deprem, yıkıcı etkiye sahip itibar kaybı veya büyük dolandırıcılık olayları hakkında bu analizler oluşturulabilir[362].

4.2.3.1. Kontrol Öz Değerlendirme

Kontrol-risk öz değerlendirme yöntemi, çalışanların ve yöneticilerin kıdemli bir iç denetçinin rehberliğinde bir araya gelerek kurum hedeflerine ulaşılma olasılığını etkileyen her türlü faktörün değerlendirilmesidir. Bu yöntem genel olarak bir denetim aracı olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda özellikle iç denetçiler tarafından kullanılmaktadır. Yöntem, çalışanların kendilerine ve parçası oldukları sisteme ilişkin değerlendirmelerden oluşur ve toplantı, görüşme ve anketler aracılığıyla yürütülür. Bu sayede problemlerin kaynağı daha rahat bulunabilir, risk yönetim ve denetim süreçlerine

[360] Boyacıoğlu "Operasyonel Risk ve Yönetimi", s.56.
[361] Boyacıoğlu "Operasyonel Risk ve Yönetimi", s.56.
[362] Ertuğrul Umut Uysal, "Operasyonel Risk Yönetiminde Senaryo Analizi" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 69, 2009 ss.73-77.

ilişkin güncellemeler yapılabilir, kurum çalışanlarında risk ve denetime ilişkin farkındalık oluşturulur[363].

Kontrol öz değerlendirme amacıyla yapılan toplantılar özenle işletilmelidir. Örneğin bankanın maruz kaldığı 20-30 adet risk sanal ortama yansıtılır ve olasılık ve etkilerine göre katılımcılarla oylanır. Beyin fırtınası şeklinde yaşanan bu süreçlerde katılımcılar tartışmalara odaklanır, fikirlerini paylaşır ve riskli alanlara ilişkin netleştirmeler yapılır. Farklı alanlardan katılımcıların riskleri aynı şekilde algılamayacağı göz önünde tutularak ideal bir katılımcı kitlesi seçilmelidir. İç denetçiler bu süreçte hakem veya liderlik görevi yapmalıdır[364].

4.2.4. Risk Değerleme Süreci

Risklerin değerlendirilmesi kapsamında yöneticiler ve denetçiler üç aşamadan oluşan bir risk değerleme süreci oluşturabilir[365];

Birinci Aşama: Risk yönetimi ve iç denetçiler tarafından oluşturulan risk çerçevesinin kurulması aşamasıdır. Risk yönetim ve denetim anlayışındaki değişimler kaçınılmazdır ve sürekli yapılacak değişimlerle mevcut risk kayıtları bu aşamada kullanılabilir.

İkinci Aşama: Risk çerçevesinin değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada herkes kendi alanındaki risk ve denetim profilini saptamak için bir sistem oluşturmalıdır. Bu sayede en alt seviyeden başlanarak bir risk ve denetim profili oluşacaktır.

Üçüncü Aşama: Ayrı ayrı yapılan risk değerlendirmelerinin bir araya getirilerek ilgilere raporlanacak hale getirilmesi aşamasıdır. Tüm kayıplar burada görülebildiği gibi, etkin olmayan denetimler belirlenir, riskler coğrafi ve iş kolu düzeyinde karşılaştırılabilir.

---

[363] Davut Pehlivanlı, "Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim Araçları", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Bahar 2007 Sayı 18, s.29-31.

[364] Pehlivanlı, s.29-31.

[365] Zeynep Meriç, "Opersayonel Süreçlerde ve Risk Temelli Denetimde Türkiye'deki Kuruluşlar İçin Kurumsal Risk Yönetimi Konusunda Pratik Bir Yaklaşım", **Elegans Dergisi,** Mart-Nisan 2004 No:66 http://www.iubam.org/Elegans%20Mart-Nisan%202004.pdf (16.09.2008).

4.3. OPERASYONEL RİSKİ AZALTMA UYGULAMALARI

Riski azaltma, riskin olasılığını veya olumsuz etkisini en aza indirmek, kabul edilebilir bir hele getirmek için yapılan uygulamalardır. Riski azaltmanın bir yöntemi de riski paylaşmaktır. Hizmet yerlerinin tek bir bölgeye kurulmaması, hizmet alımının farklı şirketlerden yapılması, dağıtım kanallarının çeşitliliği sayesinde risk potansiyeli azaltılabilir. Yöneticilerin riskten korunma yolu genel olarak kontrol ve denetim faaliyetleriyle sağlanmaya çalışılmaktadır. Sigorta ile riski paylaşmakta bir risk azaltım tekniği olarak görülmektedir[366].

4.3.1. Operasyonel Kayıpların Etkileri

Doğrudan kayıp, bankanın varlıklarında ya da gelirlerinde meydana gelen azalmayı ifade eder. Dolaylı kayıp, yaşanan doğrudan kaybın yanında zincirleme olarak meydana gelen kayıp olaylarıdır. Örneğin olumsuz bir olay sonrası varlık kaybına uğrayan bankanın bu haberin duyulması üzerine itibar kaybına dolayısıyla müşteri kaybına uğrayabilmesidir. Asıl olayın banka içindeki işlemlerde gecikmelere yol açması ve bununda müşteri memnuniyetsizliğine sebebiyet vermesi yine bu kapsamda yaşanabilecek bir örnektir[367].

4.3.2. Personel Risklerine Yönelik Uygulamalar

Suistimalle mücadelede en önemli nokta suistimalcilerin cezalandırılması veya sonrasına ait yapılacaklar değil, suistimallerin engellenmesidir. Suistimal gerçekleştikten sonra fark edilen kayıpların banka tarafından geri alınması çok güçtür. Bu yüzden suistimalleri engellemeye ilişkin denetim faaliyetleri bankalar açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Caydırıcı ve etkinliğinden şüphe edilmeyen denetim faaliyetleri, personeli bu düşünceden uzaklaştıracaktır. Denetim faaliyetlerinin personeli rencide eder şekilde yapılması, çalışan motivasyonu açısından bankaya zarar verecektir. Personelin suistimal düşüncesinden uzak kalması veya bu

[366] Şebnem Akın Acuner, "Etkili Risk Yönetim Sürecinin Aşamaları", **Active (Dergi)**, 2006, No:47, ss.1-7. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3866 (11.07.2008).

[367] Teker, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi, s.35.

düşünceye sahip olanlara fırsat verilmeyecek etkin bir denetim süreci işe alım sürecinden başlayarak uygulanmalıdır[368].

Personel seçiminde geleneksel yöntemlere saplı kalınmamalı bol diploma, bol test, bol deneyime odaklanmak yerine farklı yöntemlere başvurulmalıdır. Bilgili, kompleksiz ve dürüst personel üzerine özellikle odaklanılmalıdır. Denetim organları ve çalışanları azaltılmalı, bilgisayarlı denetimler artırılmalı ve yetkili, cesur risk alabilen personellerden kalifiye bir denetçi kadrosu oluşturulmalıdır[369].

4.3.3. Şeffaflık

Banka haricindeki ilgililerin, bankaların risklilik durumlarını denetlemeleri oldukça zordur. Bu sebeple bankalar çoğu zaman "kara kutu" olarak algılanmaktadır. Bankacılık sisteminin güvenilir gözetim ve denetim otoriteleri tarafından denetlenmesi son derece önemlidir. Bankaların şeffaflaşması ve mevduat sahiplerinin denetimi bankaları risklere karşı daha duyarlı hale getirecektir. Bankanın risk potansiyelinde artış görülmesi halinde ise mudiler mevduatlarını geri çekme yoluna gidebilecek veya artan risklilik karşısında daha fazla kazanç talep edeceklerdir[370].

4.3.4. Sigorta

Bankaların hangi operasyonel risklere karşı kendilerini koruyacağı sorusunun cevabı korunmaya neden gerek olduğu sorusunda saklıdır. Risk karşısında korunma için mantıklı bir sebep yoksa korunma için herhangi bir maliyete katlanılmayacaktır. Korunma hizmetinin satın alınıp alınmayacağı mevcut sermaye ve riskin büyüklüğü çerçevesinde dengeli olmalıdır[371]. Yapılması gereken sigortaları yapmamak ve bu durumun tam tersi risk teşkil edeceği gibi, sigortanın denetimin etkinliğini azaltmasına da yol açılmamalıdır.

---

[368] Gürdoğan Yurtsever, "Bankacılıkta Personel Suistimallerinin Önlenmesi", **İç Denetim Dergisi** Sayı 18, 2007, s.55-63.

[369] Ulaş Bıçakçı, "Çanlar Yönetim ve Denetim İçin Çalıyor", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 5, 2002 s.60.

[370] Halil Altıntaş ve Rahmi Çetin, "Şeffaflık Artışı Bankacılık Sektöründe İstikrar İçin Yeterli Bir Araç mıdır? Türkiye'de Bankacılık Krizlerinin Şeffaflık Çerçevesinde Değerlendirilmesi" **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**, Sayı 245, Ağustos 2006 ss.138-157.

[371] Gürel Konuralp, "Risk Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar" **Analiz Dergisi**. Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi. Sayı 7, Aralık 1997, s.19.

Sigorta sözleşmeleri de bankalar için operasyonel risk teşkil edebilir. Ciddi miktarlarda gerçekleşen operasyonel zararlara ilişkin zararın tazmini, tam ve zamanında olmayabileceği gibi sigorta şirketlerinin sürekliliği de ayrı bir risk unsurudur. Parasal kayıpları önlemek açısından yararlı olan sigortanın, bankanın parasal olarak ölçülemeyen itibar riski, yasal risk, personel kaybı riski gibi riskleri içermediği unutulmamalı ve sigorta sözleşmelerine gerektiğinden fazla önem verilmemelidir. Bankalara çeşitli operasyonel riskleri karşısında sunulan sigorta çeşitleri şunlardır[372]:

- Bankers Blanket Bond.
- Bilgisayar Suçları Sigortası.
- Yetkisiz İşlem Sigortası.
- Banka Varlıkları Sigortası.
- Kurum Genel Sorumlulukları Sigortası.
- Çalışanın İş Ortamı Uygulamaları Sonucu Oluşan Zarar Sigortası.
- Çalışanların Malvarlıkları Sigortası.
- Çalışanların Yanlış Uygulamaları ve Hatalı Hizmetleri Sigortası.

4.3.4.1. Bankers Blanket Bond

Bu sigorta bankaların operasyonel risklere ilişkin olarak uyguladığı en kapsamlı sigorta türüdür. Bu kapsamda genel olarak sigortalanan riskler şunlardır; Personel hileleri, banka soygunu, para transferlerinde yaşanabilecek kayıplar, kıymetli evrak sahteciliği, sahte para sebebiyle oluşan zarar, fiziki varlıklara verilen zararlar ve elektronik ortamda yapılan dolandırıcılıklar. Dış kaynaklı operasyonel riskleri geniş olarak içine alan bu sözleşme, her risk unsuru için ayrı limitler belirlemektedir[373].

[372] Teker, Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi, s.95.
[373] Babuşcu s.160

4.3.5. İç Denetim Uygulamaları

İç denetçiler, operasyonel risk denetimi çerçevesinde; Bankanın kontrol ve yönetim yapısının mevcut risklerle uyumlu olup olmadığı, operasyonel risk profilini izlemeye yönelik süreçlerin etkin olup olmadığı, operasyonel risk olaylarına ve zararlarına etkili tepki verecek sistemlerin varlığı, dış hizmet alımı yapılan firmaların izlenmesi, operasyonel risklere ilişkin etkin bir denetim sisteminin kurulup kurulmadığı, iş sürekliliği ve veri güvenliği gibi alanları sıklıkla denetim altında tutmalıdır[374].

Operasyonel riskin azaltılmasında yönetimin iç denetime gösterdiği ilgi ve denetçiye sağlanan bağımsızlık önemlidir. Üst yönetim, denetçilerin ve denetim sisteminin kurumsal yönetim için hayati değer taşıdığını kabul etmelidir ve iç denetim sisteminin risk yönetim içerisindeki etkinliğini artırmalıdır. Denetçilerin direkt olarak yönetim kuruluna raporlama yapabilmesi ise bu etkinliği sağlamlaştıracak ve denetçilerin bağımsızlığını güçlendirecektir[375].

Operasyonel risk denetimi kapsamında şunlar yapılabilir[376];

- Çalışanlara gerektiğinden fazla yetki verilmemelidir.
- Yetki verilmesinde işlem limiti yanında süre limitleri de uygulanmalı, işlem kayıtları tutulmalıdır.
- Denetimin bir gereği olarak beklenen değil, beklenmeyen denetimler yapılmalı.
- Bilgi sistemleri denetçilerinin bilgisayar-elektronik mühendisliği kökenli olmasına ağırlık verilmeli ve farklı kökenli denetçilerin aynı birimlerde uyumu sağlanmalıdır.

---

[374] Operasyonel Risk Çalışma Grubu, "Operasyonel Risk İleri Ölçüm Yöntemleri" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 58, 2006 s.159.

[375] Basel Committee on Banking Supervision, **Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations, Bank for International Settlements** http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf?noframes=1 Şubat 2006 s.13. (Erişim: 11.12.2008).

[376] Gürdoğan Yurtsever, "Bankacılıkta Personel Suistimallerinin Önlenmesi", TİDE **İç Denetim Dergisi,** Sayı 18, 2007, ss.55-63.

- Normal personelin bilgi sistemlerine verebileceği zararları engellemek için bilgisayarlarda standart özellikler kullanılmalı, veri giriş ve çıkış üniteleri sınırlanmalıdır.

- Yapılan tüm işlemler kayıt altına alınmalı, internet erişimi engellenmeli, personelin kendi bilgisayarlarından yakınları ve kendilerine ait işlem yapması yasaklanmalıdır.

Operasyonel risklerle baş edebilmek için sağlam bir operasyonel risk kültürü ve iyi yapılandırılmış iç denetim sistemi şarttır. Hızla karmaşıklaşan finansal hizmetlerde piyasa ve kredi riski dışındaki risklerin yani operasyonel risklerinde çok büyük kayıplara yol açabileceği kabul edilmeye başlanmıştır. Sistem hataları, internet üzerinden yapılan dolandırıcılıklar, banka birleşmeleri, yasal riskler, dış hizmet alımı, gibi riskler yeni operasyonel risklerdir[377].

4.3.6. Acil Durum Planı

Bankanın hem kendine özgü hem de sektörel kriz dönemlerinde faaliyetlerini sürdürebilmesi, muhasebe sistemlerini ve veri kaynaklarını işletir halde kalması çok önemlidir. Böylesi bir dönemde veri işleme ve iletişim kanalların çalışır halde tutulması odaklanılması gereken ilk sorundur. Acil durum dönemlerinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, karar vericilerin sınırlı seçeneklerle rahat kararlar verememesi, güncel ve doğru bilgiye ulaşmadaki zorluklardır. Kriz anlarında kurum içi bilgi akışının hızlanması, güncel bilgi toplama, bilgi işleme ve iletişim kanallarının işlerliği önemlidir. Bankaların karşı karşıya kalabileceği acil durumlarda, bilgi sistemlerinin ve dış iletişim kaynaklarının önceden sağlamlaştırılmış olması ve bu konulara ilişkin analizlerin önceden yapılmış olması, gerçekleşmesi muhtemel olan operasyonel risk kayıplarını azaltacaktır[378].

---

[377] Basel Committee on Banking Supervision, **Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. Bank for International Settlements**, Şubat 2003. s.1. http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf?noframes=1 (Erişim: 26.11.2008).

[378] Münir Şakrak, "Kriz Döneminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü" **Muhasebe Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz**. Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi. Sayı 10, Haziran 1999. ss.48-50.

Acil durum veya iş sürekliliğine ilişkin yapılan çalışmalar sadece bir plandan ibaret olmamalıdır. Acil durum anlarında insanların acil durum planlarını okumaları beklenemeyeceğine göre, daha önceden bilgi sahibi olan personel hızlı bir şekilde krize karşı tepki vermeye başlayacaktır. Yaşanan olaylar incelendiğinde acil durum anlarında ne yapacaklarını bilen kuruluşların hisse fiyatları diğer rakiplerine göre daha hızlı toparlanmakta ve hatta kurumlar bu durumdan daha güçlü çıkabilmektedir. Bankanın bu durumlara ilişkin daha önce hazırladığı geleneksel prosedürleri özel simülasyonlar ve testlerle kontrol etmesi olası kriz anlarında daha hızlı toparlanmasını sağlar. Acil durum planlarına ilişkin örnek olarak İsrail'de bankaların olası bir savaş durumuna karşı acil durumlara ilişkin iş birliği içerisine girmelerini ve Güney Afrika'da bir bankanın olası bir kriz anında dört saat olarak tahmin ettikleri kaybın daha sonra yaşanan bir olayda yirmi saat olarak gerçekleşmesi örnekleri incelenebilir[379].

Basel komitesinin operasyonel risk bazlı denetimlere ilişkin hazırladığı çalışma içerisinde, iş devamlılık planlarına ilişkin herhangi bir olağanüstü duruma karşı zararları asgari düzeyde tutacak planların olması gerektiği prensibi belirlenmiştir. Bu hüküm 11 Eylül terör saldırılarının ardından verilmiştir. Söylentilere göre terör saldırıları sonrasında mevcut olan acil durum planlarının ciddi bir kısmı işe yaramamıştır. Raporlanmayan birçok barısızlığın da mevcut olduğu bilinmektedir[380].

Olağan üstü bir durumla karşılaşan kurumların % 40'ının faaliyetlerini sürdüremediği, faaliyetlerini sürdürebilen her üç kurumdan birinin ise iki yıl sonunda faaliyetlerine son verdiği ABD'de yapılan bir araştırmada ortaya çıkmıştır. Acil durum sırasında hazır planları uygulamaya koymak ve yönetmek çok kolay bir iş değildir[381].

Acil durum planlarının analizi esnasında olay ağaçları çıkarılarak olayın ortaya çıktığı süreden normal faaliyete geçişe kadar olan süreye yönelik olarak olası aksaklıklar ve çözüm yolları belirlenebilir. Bankanın normal faaliyetine geçişi hızlandıracak hizmeti sunan firmalar dünya genelinde artmış olmakla birlikte ülkemizde

---

[379] Matthew Collins, "İş Sürekliliği Planlaması". Evren Altıok (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 6. 2003. s.54.

[380] Pipper, s.50.

[381] Operasyonel Risk Alt Çalışma Grubu (Türkiye Bankalar Birliği), "Bankalar İçin Acil Durum ve İş Sürekliliği Planlaması" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 42, 2002 s.19.

genel olarak bu işi bankalar kendileri yapmak zorundadırlar[382]. Bu açıdan bu planların üzerinde daha ciddiyetle durulması ve uluslar arası örneklerin incelenmesi bankalar açısından önemli olmaktadır.

Dördüncü bölümün ilk üç konusunu özetleyecek olursak, Türkiye'deki operasyonel riske ilişkin durum şu şekildedir; Risk Yönetimi ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu tarafından yapılan bir araştırmada, operasyonel riskin kredi ve piyasa riskine kıyasla bankalar tarafından daha az önemsendiği gözlemlenmiştir. Bunun temel sebepleri arasında operasyonel riske ilişkin belirsizlikler ve yetersiz çalışmalar yer almaktadır. İş sürekliliği ve bilgi güvenliği konularında da çalışmalar hala devam etmektedir. Operasyonel risklere ilişkin tartışmalar uluslar arası alanda yoğun olarak devam ederken Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların sadece bir kısmında bu riskler tanımlanmıştır. Sektör genelinde ise operasyonel riske ilişkin çalışmaların başlangıç aşamasında olduğu belirlenmiştir[383]. Araştırmanın 2004 yılında yapıldığı göz önünde tutulduğunda ise başlangıç aşamasının geride kaldığını söylemek doğru olacaktır. Şimdiki soru ise bankaların operasyonel risklere ilişkin teşhisleri doğru koyup koymadığı ve denetim sistemlerinde ne tür bir değişiklik yaptığıyla ilgili olacaktır.

4.4. DÜNYADA YAŞANAN OPERASYONEL SKANDALLAR

Milyar dolarlık operasyonel skandallardan etkilenen bazı şirketler şunlardır[384]; Societe Generale (7.1), Suitomo Corporation (2.6), Orange County (1.7), Showa Shell Sekiyu (1.5), Kashima Oil (1.5) Metallgeselschaaft (1.5), Barings (1.3), Daiwa Bank (1.1).

2001 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ikiz kulelere yapılan saldırıya kadar terör saldırıları bankalar tarafından çok ciddiye alınmıyordu. Bu saldırılarla beraber terör saldırılarının ne tür sonuçlar doğurabileceği dramatik bir şekilde tecrübe edilmiş ve bankanın sadece maddi kayıp değil personel ve yönetici kayıpları da yaşayabileceği çok net şekilde gözlenmiştir. Finansal piyasalarda son yıllarda yaşanan

[382] Deniz Sümer Özdemir "Operasyonel Risklerin Kontrol Edilmesi ve/veya Azaltılmasına Yönelik Faaliyetler" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 11. 2005. s.13.
[383] Risk Yönetimi ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu "Bankaların Risk Yönetimi Çalışmaları Hakkında Değerlendirme" TBB **Bankacılar Dergisi**, Sayı 48, 2004 s.24.
[384] Numanoğlu, s.7.

olayların temel sebepleri arasında operasyonel riskler ciddi bir oranı teşkil etmektedir. Finans dünyasında ciddi bir gündem teşkil eden operasyonel risk kaynaklı skandalları bankaların direkt olarak karşılaştıkları skandallar ve bankaları etkileyen skandallar olmak üzere iki başlık altında inceleyeceğiz.

4.4.1. Bankaların Yaşadığı Skandallar

Finansal piyasalarda yaşanan operasyonel risk bazlı skandallar 1994 yılında dört milyar dolar olarak gerçekleşmişken 2003 yılında bu zararlar yaklaşık olarak 300 milyar dolara ulaşmıştır. Bu şekilde sürekli katlanarak devam etmekte olan zararlar operasyonel riski konu alan çalışmaların artmasına sebep olmuştur. Operasyonel risk konusundaki en önemli nokta, risklerin ortaya çıkmadan engellenmesidir[385]. Risk ortaya çıktıktan sonra denetimin önem kazanması pek bir anlam ifade etmemektedir. Operasyonel risk bazlı denetimlerin eksikliğinin yol açtığı olayları, bu bölümde somut örneklerle inceleyeceğiz.

4.4.1.1. Societe Generale

Fransanın en büyük bankalarından olan Societe General'de bir çalışanın yaptığı usulsüzlük nedeniyle banka beş milyar Euro kadar zarar etmiştir. Bu olay, dünya bankacılık tarihinde tek bir kişinin gerçekleştirdiği en büyük suistimal olarak kayıtlara geçmiştir. Avrupa borsalarında, yetkilerini aşarak vadeli işlemler yapan çalışan, piyasaların, aldığı pozisyonların tersine hareket etmesiyle birlikte bankayı çok ciddi zarara uğratmıştır. Olay üzerine yönetim kurulunun yirmi milyondan fazla müşteriye yolladıkları mektupta, çalışan suçlanarak, denetim sistemlerinin güçlendirildiği belirtilmiştir[386]. Uzmanlar tarafından yönetimin bu duruma göz yumduğu da iddia edilmektedir.

4.4.1.2. Daiwa Bank

Bir şube sorumlusu, 1984 yılından başlayarak 1995'e kadar ABD hazine bonolarına dayalı 30.000 adetten fazla işlem gerçekleştirmiştir. Zararın çok fazla

[385] Akgün, s.24.

[386] **Radikal Gazetesi**, Ekonomi Haberleri "Beceriksiz Bankacı "Vanilya" Vadeli İşlem Yaptı Societe Generale'nin 4.9 Milyar Eurosu Uçtu" 25.01.2008 http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=245459 (Erişim: 19.09.2008).

büyümesi ve üst yöneticilerin durumu öğrenmesi sonrasında banka, New York şubesindeki müşterilerin menkul kıymetlerini satarak pozisyonunu kapatma yoluna gitmiştir. Durumun ortaya çıkmasıyla ABD Merkez Bankası, Daiwa Bank'ın ABD'deki faaliyetlerine son verdiğini duyurmuştur. Bankanın New York sorumlusu hem alım satım işlemlerini hem de bunların denetimi işlemlerini yapıyordu. Yaklaşık 1.1 milyar dolar zarara neden olan Daiwa Bank skandalının asıl düşündürücü yanı, söz konusu yanlış yapılanmanın ve işleyişin 11 yıl boyunca sürdürülebilmiş olmasıdır[387].

4.4.1.3. Allied Irish Bank (AIB)

İrlanda'nın en büyük bankası olan Allied Irish Bank'ın ABD'deki döviz ticaretiyle ilgili birimi olan Allfirst Financial biriminde yaşanan 750 milyon dolarlık yolsuzluk, ilgili kurumda görevli bir döviz tüccarı tarafından yapılmıştı. Olay döviz alım satımlarındaki kayıtların sahte olmasının anlaşılmasıyla ortaya çıkarılmıştı[388].

Hesaplardaki bir şüphe üzerine rapor verilmesi istenen John Rusnak isimli çalışanın rapor verememesi ve ortadan kaybolması üzerine banka yetkilileri Federal Soruşturma Bürosu'na suç duyurusunda bulunmuşlardı. Birimin denetiminden sorumlu olan büyük bir denetim firmasının nasıl olup da yıllarca süren bu yolsuzluğu fark edemediği de ayrı bir sorunu teşkil etmektedir[389]. Burada banka denetim sisteminin ve bağımsız denetiminin yaşadığı itibar kaybını ölçmek imkansızdır.

Denetim sistemlerinin iflas bayrağını çektiği bu olayı aydınlığa kavuşturan rapor, yolsuzluk olayının ortaya çıkmasından yaklaşık bir ay sonra hazırlandı. Yayımlanan raporlarda bu yolsuzluğun nasıl gerçekleştirildiği şöyle açıklandı: Bu işlemler, özenle planlanmış ve ilgili kişi tarafından en ince ayrıntıları düşünülerek tamamlanmış, fazlasıyla geniş bir zamana yayılmış ve banka kayıtları ile dokümanların sahtesi yapılarak meydana getirilmişti. Daha önce şüphelenilen problemleri ortaya

[387] Ayan, ss.14-15.

[388] **Ntvmsnbc Haber Sitesi**, Dünya-Ekonomi Bölümü, "ABD'de Büyük Yolsuzluk" http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/134491.asp (Erişim:01.10.2008).

[389] **Dünya Gazetesi**. "İrlandalı Bankada Döviz Sahtekarlığı" 06.02.2002 http://www.dunyagazetesi.com.tr/haberArsiv.asp?id=66833 (Erişim: 14.07.2008).

çıkarma görevi de bu kişiye verilmişti. Sağladığı güven sayesinde denetimleri kendi yapmış ve olayın açığa çıkmasını yıllarca engellemiştir[390].

AIB'in uğradığı zarar bankanın ve üst yönetimin istifasına yol açmamakla birlikte, bankanın 2001 yılı karının %60'ı kaybedilmiştir. Banka sermayesi erirken durumun ortaya çıkmasıyla birlikte AIB'in hisse senetleri borsada %16 oranında değer yitirmiştir. Bankanın üst yönetiminin itibarı önemli ölçüde zedelenmiş ve sonuçta bankanın ait olduğu Allfirst Grubu 3,1 milyar dolar karşılığında başka bir Amerikan bankasına satılmıştır[391].

4.4.1.4. Barings Bank

Baring Brothers'ın yönetim kurulu başkanının, türev ürünleri ve denetimlerinin ciddi bir iş olduğunu ve kendilerinin bunu çok iyi yaptıklarını söylemesinden yaklaşık bir yıl sonra banka dramatik bir sonla batmış olacaktı[392]. Enron olayında da göreceğimiz gibi kurumların denetim ve yönetim sistemlerine ilişkin iddiaları, yaşanan sonlarla karşılaştırıldığı zaman ilginç bir görüntü ortaya çıkmaktadır.

Barings Bank'ın batmasına, 28 yaşındaki bir personelin türev ürünlerde yapmış olduğu işlemlerden kaynaklanan 1.3 milyar USD civarındaki zarar yol açmıştır. Zararın asıl sebebi, Japon Borsasında alınan yüksek miktardaki riskli pozisyonlardır. Japonya'da Kobe'de yaşanan deprem sonrasında Nikkei 225 endeksinde görülen hızlı düşüş, Leeson adındaki personelin pozisyonundaki zararın katlanarak artmasına yol açmıştı. Leeson'ın 1994 yılında Barings adına 20 milyon USD kar yapması ise denetimsiz bırakılmasının asıl sebebiydi[393]. Görüldüğü gibi deprem gibi bir operasyonel risk bankayı direkt olarak etkilemese de personel riskiyle birleşerek bankayı kayba uğratmıştır.

Söz konusu kişi göreve 1992 yılında başlamış ve o zamandan 1994 yılı sonuna kadar vadeli işlemlerle bankaya 150 milyon dolar kazandırmıştır. Tepe yöneticilerinin güvenini kazanan müdür, bu sayede işlemlerini denetimsiz olarak devam ettirebilmiştir.

---

[390] **AR-ME**, "750 milyon Dolarlık Risk Yönetimi Dersi" Activeline AR-ME, Nisan 2002 No 25. ss.1-3. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1425 (Erişim: 20.10.2008).

[391] Babuşcu, s.37.

[392] Karacan, s.172.

[393] Eken, s.11.

1994 yılı sonu itibariyle aktif büyüklüğü bakımından dünyada ilk 500 banka içerisinde yer alan, 30 ayrı ülkede 39 temsilciliği ve 4000 çalışanı bulunan banka, yaşadığı bu skandal sonrası sembolik bir bedelle Hollanda'lı bir finans gurubuna satılmıştır[394].

Barings'de büyük zarar yol açan işlemler incelenince, bankanın çok büyük denetim eksikliği ve zayıf yönetim içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitin en büyük kanıtı ise suistimali gerçekleştiren kişinin hem ön ofis hem de arka ofis işlemlerine ilişkin kontrolleri elinde bulundurmasıdır. Görevlerin ayrımı ilkesine uyulmuş olsaydı böyle bir olay kesinlikle yaşanmayacaktı[395]. Diğer olaylar da incelendiğinde görülecektir bu basit denetim kuralı birçok büyük banka tarafından ihmal edilmiştir.

İflasın perde arkasında oldukça ilginç diğer denetim problemleri bulunduğu da saptanmıştır. Bankada ciddi bir organizasyonel hata olduğu yapılan denetimlerde ortaya çıkmıştır. Bankadaki çalışanların taşıdıkları pozisyonlar, konulan "Pozisyon Limitleri" ile denetim altında tutulmakta ve her personel için sınırlı miktarda sermaye izni bulunmaktadır. 1994'te hazırlanan ve uyarı niteliğindeki bir iç denetim raporu da üst yönetim tarafından göz ardı edilmiştir. Zira denetçiler "İlgili kişinin elinde çok fazla güç bulunduğuna dair" çeşitli raporlar hazırlamışlardı. Yaşanan finansal skandal genel olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilebilir[396];

- İç Kontrol ve Denetime ilişkin ciddi problemlerin varlığı saptanmıştır.
- İşlem detaylarının anlaşılamaması sorunu söz konusudur. Şayet denetçiler ve üst yönetim, türev enstrümanlar konusunda bilgi ve deneyim sahibi olsalardı söz konusu kişinin geçmişte sağladığı karı sorgulamış olacaklardı.
- Teftiş, İç Kontrol ve Risk Yönetimi ekiplerinin bilgi ve araç yönünden gerekli donanıma sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır.

[394] Ayan, ss.13-14.
[395] Yurtsever, **Bankacılığımızda İç Kontrol**, s.21.
[396] K.Evren Bolgun, M. Barış Akçay, Risk Yönetimi – **Finansal Piyasalarda Risk Ölçüm ve Yönetimine Türkiye Perspektifinden Bakış**, Scala Yayıncılık, 2003 s.35.

- İş arkadaşlarının zayıf gözetimi; İlgili kişinin, Singapur piyasasında işlem yapma yetki belgesi olmamasına rağmen mesai arkadaşlarından hiç kimse bu işlemleri sorgulamamıştır.

- Raporlama yapısının kurulmamış olması, sorunun çok ileri boyutlara varmasına yol açmıştır.

4.4.1.5. Merrill Lynch

Merill Lynch Ceo'su, Lehman Brothers'ın batmasının ardından aynı sonla karşılaşmamak için şirketi Bank of America'ya hızlı bir operasyonla satmıştı. Aynı dönemde devlet bu iki şirkete sermaye yardımında bulunmuştu. Devletin, vatandaşlarından topladığı vergilerle yapılan bu yardım, icra kurulu başkanı tarafından kendisine ve yönetime prim ve bonus olarak dağıtılmıştır. Şirket batarken, şirketi batıranlara dağıtılan bu paralar denetimsizliğin hangi boyutlara ulaştığının önemli bir örneğidir[397].

4.4.1.6. Stanford Grup

Son derece güvenilir, hayırsever ve bazı spor dallarına sponsorluk yapan biri olarak tanınan Allen Stanford'un sahibi olduğu Stanford Grup bir off-shore bölge olan Antiqua'da faaliyet gösteriyordu. Bu off-shore banka, kurulu olduğu bölgedeki ekonominin % 10'unu gerçekleştiriyordu. Yüksek faiz vaadiyle toplanan paralar müşterilerin bilgisi dışında riskli yatırımlara yönlendiriliyordu. Büyük bankaların iki katı kadar faiz veren bankanın bu faizi nasıl verebildiği ise sorgulanmıyor ve bu yüzden denetime tabi tutulmuyordu[398]. Şirket yöneticileri bu süreç sonunda topladıkları paraları alarak kayıplara karışmıştı.

[397] Afşin Alp, "Amerika ve Yolsuzluk Öyküleri", **Boryad Dergisi**, Sayı 34, Mart 2009, ss.34-36.
[398] Afşin Alp, ss.34-36.

4.4.1.7. BCCI (Bank of Credit and Commerce International)

İngiltere Merkez Bankasının tarihinde ilk defa denetim eksikliğinden dolayı eleştirilere maruz kaldığı skandalda ortaya çıkan usulsüzlükler şunlardı[399];

- Yapılan denetimlerde bankadaki bazı işlemlerin özelliklede 600 milyon dolar tutarında mevduatın kayıt dışı tutulduğu,
- Banka ortaklarına iki milyar dolardan fazla usulsüz kredi kullandırıldığı,
- Sahte evraklarla işlemler yapıldığı, hayali kişiler üretilerek yüksek miktarlarda kredi çekildiği,
- Kayıtlarda tahrifat yapıldığı, zararla sonuçlanan kredilerin off-shore bölgelerdeki tabela şirketlere transfer edildiği,
- Yasal düzenlemelere aykırı şekilde banka devralındığı,
- Uyuşturucu ticareti, kaçakçılık ve kara para aklama faaliyetlerinin yoğun olarak yapıldığı gibi problemler tespit edilmiştir.

4.4.1.8. Banco Intercontinental

Banco Intercontinental'de 2000'li yılların başlarında ortaya çıkan durum; mevduatın usulsüz krediler yoluyla kullanılması, kredilere ilişkin bilgisayar kayıtlarının silinmesi, hesaplardan usulsüz para çekilmesi, hesapların gün sonunda tutturulması için özel hesaplardaki paraların kullanılması, fiilen gayri resmi ikinci bir muhasebe sistemi kurulmasıdır. Yolsuzluklar, başka bir banka ile birleşme sürecinde yapılan denetimlerle ortaya çıkmıştır. Durumu öğrenen mudilerin bankaya hücumu sonucunda Merkez Bankası tarafından Nisan 2003'de bankaya ve grubun diğer şirketlerine el konulmuştur[400].

[399] BDDK, "Türk Bankacılık Sektörünün Güçlendirilmesine Yönelik Çalışmalar ve İmar Bankası Olayı". **BDDK Sunumu**. Ekim 2003.
[400] Babuşcu, s.37.

4.4.1.9. İmar Bankası

İmar Bankası soruşturmasını yapan bilirkişi raporunda bankanın yedi katrilyonluk zararı ile zimmete geçirilen miktarın aynı olduğu saptanmıştı. Yani zararın tamamı, zimmete geçirilen paralardan oluşmaktaydı[401]. Kamu denetim otoritesi ise İmar Bankası'na ilişkin dört önemli nokta saptamıştır[402];

- BDDK'nın tespitlerine göre resmi mevduat rakamları ile tespit edilen mevduat rakamları arasında on kattan daha fazla bir oranda tutarsızlık bulunmaktadır. Beş buçuk milyar dolar kadar olan bu farkın gizlenmesi amacıyla denetimlerin merkezi olarak yapıldığı, kurum içi iletişimin pasifleştirildiği tespit edilmiştir.

- Bankaya verilen off-shore mevduatın yurtiçi mevduata dönüştürülmemesi talimatına karşın bu talimata aykırı işlemler yapılmıştır. Off-shore hesaplardan yüklü miktarda para, yurtiçi mevduata dönüştürülmeye çalışılmıştır.

- Bankanın borsadaki bazı yetkilerinin iptal edilmesine karşın, yetkisiz olarak bono ve tahvil işlemleri yapmıştır. Yapılan işlemlerin kayıtlarının silinmesi amacıyla özel yazılımlar kullanılmıştır.

- Ödenmesi gereken vergiler düşük miktarda gösterilmiştir. Vergi yükümlülüklerinin sadece yüzde ona kadar olan bir kısmı ödenmiştir.

İmar Bankası skandalında inceleme yapan başka bir grubun raporunda ise BDDK'yı suçlayıcı ifadeler yer almaktadır. İmar Bankası'na el konulduğu dönemde belirli seviyelerde denetimden sorumlu olan Sermaye Piyasası Kurumu ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'da raporda suçlanmaktaydı. Raporda bağımsız denetim firmalarının etkinliklerinin artırılması ve bankacılığın uzaktan ve yerinden denetiminin birleştirilerek entegre bir denetim sistemi oluşturulması da önerilmişti[403].

---

[401] **Radikal Gazetesi**, Ekonomi Haberleri, "Zarar Değil Zimmet" 28.09.2004 http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=129400 (Erişim: 04.11.2008).

[402] Metin Ercan, **Radikal Gazetesi**, "BDDK'ya Göre İmar Bankası" 27.10.2003 http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=93430 (Erişim: 12.06.2008).

[403] Kadife Şahin, "İmar Bankası Soruşturma Komisyonu: BDDK Suçlu" **Milliyet Gazetesi**, 01.09.2004 http://www.milliyet.com.tr/2004/09/01/ekonomi/aeko.html (Erişim: 20.08.2008).

Bankanın bilgi işlem sistemi, dış hizmet alımı çerçevesinde, bankanın kendi grubuna bağlı bir şirket tarafından gerçekleştirilmiştir. BDDK tarafından kayıtlar istenildiğinde ise, destek alımı yapılan firmadaki güncel kayıtlar ve yedekleme sistemleri tamamıyla kapatılmış, bu verilere ulaşabilecek kilit konumdaki yönetici ve çalışanlar topluca istifa etmiştir. BDDK'nın bankaya ilişkin ilginç tespitleri ise şunlardır[404];

- Şube müdürlerinin eğitim seviyesi diğer bankalara göre düşüktü.
- Şube müdürlerinin yetkileri daraltılmıştı.
- Mevduat sahipleri düşük miktarlı tasarruflarını geri alabilmek için bile önceden talepte bulunmak zorundaydı.
- Şubelerdeki sistemlerin verilere ulaşım olanakları kısıtlıydı.
- Yasal veriler Genel Müdürlük tarafından hazırlanmaktaydı.

Bankada hukuka aykırı yaşanan diğer işlemleri ise şu şekilde özetleyebiliriz[405];

- Şubelerde gerçekleştirilen tüm işlemler Genel Müdürlükteki ana belleğe transfer edilmişti (dolayısıyla outsourcing firmasına). Her bir şubenin ve genel olarak bankanın finansal tabloları, şubelerden transfer edilen verilerin yazılım programlarıyla manipüle edilmesiyle türetilmiştir.
- Verilerin manipüle edilmesine yönelik olarak özel yazılımlar kullanılmıştır.
- Şubeler, gerçek verilerin bulunduğu tüm kayıtları genel müdürlükteki ana belleğe transfer etmişlerdir. Sadece birkaç kişinin kullanım yetkisi olan bir program kullanılarak veriler manipüle edilmiştir.

[404] BDDK, "Türk Bankacılık Sektörünün Güçlendirilmesine Yönelik Çalışmalar ve İmar Bankası Olayı". **BDDK Sunumu**. Ekim 2003.
[405] Babuşcu, ss.37-42.

- Banka 1994 yılından itibaren Grup firmalarına off-shore'dan kredi kullandırmıştır.

- İşlem hacmi, kullanılan bir yazılım programıyla saklanmıştır. İşlemlere ilişkin tüm fiş ve belgeler şubelerden çıkarılarak genel müdürlüğe gönderilmiştir.

BDDK, Ekim 2003 Tarihli İmar Bankası ve yolsuzluklarla ilgili açıklamasında kendisinin çıkarmış olduğu dersleri şöyle sıralamaktaydı;

- Operasyonel riskin ortaya çıktıktan sonra değil ortaya çıkmadan önce denetlenmesi gerekliliğini tezine katılırcasına, bankacılık lisansı verme aşaması bu risklerin engellenmesinde en önemli aşamalardan biri olarak tespit etmiştir.

- Mevduata tam güvence verilmesinin bankaların ve kamu denetim otoritelerinin operasyonel risk potansiyelini artırdığını fark ederek bunun sadece olağandışı durumlarda geçici bir çözüm olarak kullanılması gerektiğini belirtmiştir.

- Mevduata tam güvence vermek mevduat sahiplerinin ve diğer ilgililerin bankaların denetim sistemi karşısında kayıtsızlığa ittiğini fark etmiştir.

- Değerlendirmeler içinde en önemlisi ise, insan unsurunun olduğu her yerde hatta en gelişmiş finansal sistemlerin ve denetim sistemlerinin var olduğu piyasalarda bile ciddi bir operasyonel risk faktörü olan yolsuzluğun var olabileceği belirtilmiştir.

- İç kontrol ve denetim sistemleri de operasyonel riskler karşısında zafiyet gösterebilmektedir.

- Bilgi işlem sistemleri bir çok yararına rağmen, ciddi bir operasyonel risk unsurudur.

- Denetim otoriteleri yolsuzluk ve hilelerin olabildiğince kısa sürede tespitini ve asgari düzeyde kalmasını sağlayacak teknikler geliştirmelidir. Yolsuzlukların önlenmesi konusunda ise uzman denetçiler oluşturulmalıdır.

İmar Bankası skandalını diğer örneklerinden ayıran en önemli fark, tüm bilgisayar sistemlerinin suçu işlemek üzere kurulmuş olmasıdır. Yöneticiler hakkında açılan altı milyar dolarlık dava ise dünyada bilinen operasyonel risk kaynaklı banka skandallarının yol açtığı kayıpların çok üzerindedir[406].

İmar Bankası olayı dünya bankacılık tarihine geçmeye aday en ilginç operasyonel risk örneklerinden biridir. Çünkü operasyonel riskin kaynağı bizzat bankanın hakim hissedarıdır. Banka, olası denetimlere karşı kendi bünyesinde hazır bulundurduğu göstermelik bir sisteme sahipti. Denetim otoritesinin bankadan şüphelenip bankayı denetlemesi durumunda bile herhangi bir kanıt elde etmek mümkün olmamıştı[407]. Bu durum ABD Kamu Denetim otoritesinin Madoff'u denetleyip herhangi bir kanıt bulamamasıyla benzerlik taşımaktadır. Bu olay sonrasında da ilgili kamu denetim otoritesi aleyhine dava açılarak kurum, itibar kaybına uğramıştı.

4.4.1.10. Banker's Trust

Banker's Trust kendi geliştirmiş olduğu risk temelli istatistiksel metotların verdiği özgüvenle, dünyanın en büyük ve en iddialı bankaları arasındaydı. Fakat daha sonra, maruz kalacağı itibar riski sonucu başka bir bankaya satılacaktı. Bankayı sona götüren olay, danışmanlık hizmeti verdiği firmaların yanlış yönlendirildikleri gerekçesiyle bankayı mahkemeye vermeleri sonucu başladı. Dava hazırlık sürecinde ortaya çıkan kanıtlar arasında "müşterileri soyma" üzerine verilen eğitim videolarının ortaya çıkmasıyla banka yönetimi tüm itibarını kaybetti[408].

---

[406] Melih Kırlıdoğ, "Bilişimin Aydınlık ve Karanlık Yüzü" **Akademik Bilişim** Şubat 2005 Konferansı, Gaziantep, ab.org.tr/ab05/tammetin/33.doc (Erişim: 16.12.2008) s.5.

[407] M. Ayhan Altıntaş, s.479.

[408] M.Ayhan Altıntaş, s.234.

Burada yaşanan olay, kar güdüsüyle hareket edilerek müşteri tercihlerinin ikinci plana itildiği bir yönetim zaafıdır. Bankers Trust'ın dört tane müşterisi Federal Paper Board, Gibson Greetings, Air Pruduct&Chemical ile P&G firmaları bankanın kendilerini kasıtlı olarak yanlış yönlendirdiği konusunda banka aleyhine dava açmışlardır. P&G firması, bankadan aldığı danışmanlıkla riskli türev yatırımına girmiş ve zarar etmiştir. Firma bankaya $195 milyon tutarında dava açmıştır. Banka, suçlamalar karşısında $10 Milyon ceza ödemeyi kabul etmiştir. Diğer firmalarla da benzer anlaşmalara gidilerek sorun kapatılmaya çalışılmıştır[409].

4.4.1.11. İzlanda Bankaları

2008 yılında dünyayı saran finansal krizin bir ucunda da İzlanda ve bankacılık sistemi vardı. Bin yüz yıllık tarihleri boyunca vadeli işlem, satın alma, spekülasyon, finansal yolsuzluk gibi kavramların adını bile duymayan bu küçük ada devleti, bankalardaki operasyonel risk skandalları sonrası her şeyini kaybeder duruma gelmiştir. Ülkedeki bankalar, yurtdışı bankalardan aldıkları borçlarla farklı ülkelerden bankaları satın aldı. Özellikle ülkenin en büyük bankası olan Kaupthing, ortak olduğu bir İngiltere bankasını hiçbir zaman denetleme gereği bile duymamıştı. Eğitim düzeyi ve bilgi seviyesi çok düşük yöneticiler, banka sermayesini verimsiz alanlarda denetimsiz olarak kullandı. Bu süreçte, çeşitli otoritelerden gelen uyarıları dikkate almadılar. Ülkenin merkez bankasına yapılan uyarılar da dikkate alınmadı. Asıl meslekleri veteriner, felsefeci ve şair olan ülkenin bir numaralı finansçılarının bankacılık denetim bilgileri yok denecek kadar azdı. İzlanda'da batan bankalar dışında bu ülkenin bankalarına yatırım yapan Alman bankaları da 21 milyar dolar, İngiliz yatırımcılar 30 milyar dolar para kaybettiler[410].

İzlanda örneğindeki gibi, son yıllarda yaşanan ekonomik kriz bankalarda risk yönetim ve denetim alanlarında yeni bir dönem başlatabilir. Kriz sonrası bankalar yeni bir dönemle karşılaşacak ve riskin yönetimi ve denetimi konularındaki tartışmalar artacak, aşırı denetleyici bir ortamın içine girilebilecektir. Bankaların risk algısı da bu süreçte değişecektir. Daha kuşkucu ve risk algısı yüksek yöneticilerin tercih

[409] Bolgun ve Akçay, s.42.
[410] Forbes, Para Yatırım "Finansal Çılgınlık" **Forbes Türkiye Dergisi**, No: 04 Nisan 2009, ss.138-140.

edilebileceği böyle bir dönemde işlem hızlarında yavaşlama görülebilecektir[411]. Böylesi bir ortamda operasyonel risk ihtimali daha düşük seviyede olacaktır.

4.4.2. Bankaları Etkileyen Skandallar

4.4.2.1. Metallgesellschaft

Almanya'nın Amerikan ortaklı 58.000 çalışanı ile 14. büyük sanayi grubu olan Metallgesellschaft Refining & Marketing (MGRM) şirketi vadeli işlem piyasalarında gerçekleşen zararları nedeniyle iflas etmiştir. MGRM'de yapılan denetim sonuçları göstermiştir ki; etkin risk denetim sistemleri kurum içerisine kurulmuş olsa, piyasa riskleri ölçülse ve pozisyon limitlemesi uygulamaları yapılsa bu kadar büyük bir zarar gerçekleşmeyecekti. Çok büyük bir sanayi devini çöküşün eşiğine getiren bu hatalar zinciri risk yönetimi ilkelerini hesaba katılmadan sadece kar etme güdüsüyle hareket etmenin çok büyük sorunlara yol açacağını göstermiştir[412].

4.4.2.2. Orange County

Orange County, yerel hükümet fonunun kontrolsüz şekilde yönetilmesine ve piyasa riski yönetimi anlayışından yoksunluk konusuna ciddi bir örnektir. Bob Citron, bölge fon yöneticisi olarak belediye gelirlerinden oluşan 7,5 milyar USD tutarında bir portföyü yönetmekteydi. Gerçek portföy maliyetini raporlayamayan kişi, portföyde 1,81 milyar USD'lik bir zarara yol açmıştır. Bu skandal sonrasında belediyelerin yönettiği fonlara ilişkin etkin denetim/gözetim sistemi kurulmuştur[413].

Fon yöneticisinin hatası, gerçek portföy maliyetini raporlamamasıdır. Portföyü vadeye kadar elinde tutmak amacı ile taşıdığını ve bu nedenle portföyün hiç riskinin bulunmadığını raporlamıştır. Oysa taşıdığı pozisyonlarda ciddi oranda faiz ve vade uyumsuzluğu bulunmaktaydı. Bu durum da likidite riskini artırmış ve sonuçta ciddi bir

[411] Hande D. Süzer, "6.Dalga Geliyor!" **Capital Ekonomi Dergisi**, Yıl:16 Sayı: 2008/12, Aralık 2008, ss.257-259.
[412] Eken, s.14.
[413] Eken, s.14.

zarara yol açılmıştır. Bu skandal sonrasında belediyelerin yönettiği fonlara ilişkin yasal boşluklar giderilerek etkin denetim ve gözetim sistemi oluşturulmuştur[414].

4.4.2.3. Enron

Enron'u anlatmadan önce Enron'unun 1998 yılına ait faaliyet raporundan sahip olduğu değerleri belirtmek olayların anlaşılması açısından önemlidir. Enron'un sahip olduğu (herkesin öyle sandığı) değerler şunlardır[415];

Saygı: Bize nasıl davranılmasını istiyorsak, biz de başkalarına öyle davranırız. Suistimali veya saygısızlığı hoş karşılamayız. Kibir buraya ait değildir.

Dürüstlük: Müşterilerle ve ilgililerle şeffaf çalışırız.

İletişim: Bilginin insanları geliştirdiğine, yükselttiğine inanırız.

Enron'un, aktiflerini 10 milyar dolardan 65 milyar dolara çıkarması on altı yılını almıştı. Yirmi dört günde ise iflas ettiler. Kendini beğenmişlik, hoşgörüsüzlük, açgözlülük ve hırs Enron'un en temel kusurlarıydı. Enron, sayılara ve karmaşık ticari işlemlere ilişkin bir öykü değil insanlara ilişkin gerçek bir öykü ve gerçek bir trajedidir. Titanik'te kaptan gemisiyle birlikte batmıştı fakat Enron yönetimi gemi batmadan önce kendilerine bir filika hazırlamıştı. Yani kaçırabildikleri kadar parayı kaçırdıktan sonra iflasa göz yummuşlardı. Şirketle birlikte denetim ve danışmanlık hizmeti almakta olduğu Arthur Andersen firması da battı. Denetim firması tonlarca evrakı yok etmişti. Şirket sahibi ve yöneticileri çeşitli cezalara çarptırılıp cezaevine gönderildi. Denetim firması adaleti engellemeye çalışmaktan suçlu bulundu[416].

2000 yılı içerisinde Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük yedinci şirketi olan Enron, 1985 yılında birkaç şirketin birleşmesi ile kurularak ülkenin en büyük doğalgaz dağıtım şirketi haline gelmiştir. Şirketin hisse senedi hileli işlemlerle yapay bir şekilde yükseltilmiştir. Hisse senedi fiyatları 100 USD'den 2001 Ekim ayı içerisinde 30 USD'ye ve 2002 yılı başında da 0,10 USD'ye kadar erimiştir.

[414] Bolgun ve Akçay, s.41.

[415] Bethany McLean ve Peter Elkind, **Gümüş Kurşun: Enron'un İnanılmaz Yükselişi ve Önlenemeyen Çöküşü**, Canan Feyyat (çev.) 2. Basım, İstanbul: Scala Yayıncılık, Aralık 2007, s.19.

[416] Alex Gibney, "**Enron : The Smartest Guys in The Room**" Ntv (çev.) "Piyasanın Uyanıkları" Magnolia Home Entertainment, Belgesel 2005.

Amerika Birleşik Devletleri gibi kapitalizmin merkezi olan bir ülkede kurumsal yönetişim kavramlarının hiçe sayılarak bu derecede bir manipülasyonun yapılması oldukça ilgi çekicidir[417].

Enron'un paravan şirketler, sahte hesaplar üzerinden sürekli kazanıyormuş gibi bir izlenim vermeye çalışması ve hisse senedindeki değer artışları bankalardan kolay kredi bulmak amacına yönelikti. Bankalardan uzun vadeli aldığı kredilerle başka açıklarını kapatmaya çalışıyorlardı[418]. Yaptıkları bir çok suistimale bankalar da yardımcı olmuştur.

Enron, operasyonel risklere verilen en sık örnek olmakla birlikte bankalar da bu operasyonel risk skandalının ve zararlarının bir ortağıdır. Enron'a kredi veren bankalar yaklaşık olarak dört milyar dolar zarar etmişlerdir. Jp Morgan Bankası 900 milyon dolar, Citigroup 800 milyon dolar, Credit Lyonnais 250 milyon dolar, Bank of Tokyo Mitsubishi yaklaşık olarak 250 milyon dolar zarar etmiştir[419].

4.4.2.4. Parmalat

2001 yılında yayınlanan bir raporda grubun iç denetim sisteminin yeterince iyi yapılandırıldığı ve sahtekarlık, yönetim hataları gibi operasyonel riskler konusunda yeterli olduğuna ilişkin görüşlere yer verilmiştir[420]. Skandallara karışan birçok kurumda gördüğümüz gibi denetim sistemlerinin çok iyi olduğuna dair görüşlerin verilmesinin ardından uzun süreler geçmeden denetim skandalları yaşanmıştır.

Parmalat skandalının ardından gurupla ilgisi bulunan Deustche Bank ve büyük İtalyan bankaları hakkında rekabete ve dürüstlüğe aykırı hisse senedi alışverişleri olması ihtimaline karşı, bankalar mahkeme sürecine dahil edilmişti. Savcılar banka yönetiminin yurtdışındaki şahsi hesaplarına yüklü miktarda para transferleri yapıldığı iddiasıyla bankaları suçlamıştır[421].

---

[417] Eken, s.14.
[418] Bethany McLean ve Peter Elkind, s.52.
[419] Çiftçi, s.58.
[420] Neil Baker, "Kurumsal Yönetimde Aklımızı Başımıza Toplamak" İsmail Alev (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 9, 2004. s.38.
[421] **Ntvmsnbc Haber Portalı**, Ekonomi-Dünya Kategorisi "Parmalat'ta Bankalar Mercek Altında" 05.01.2005 http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/251111.asp (Erişim: 04.11.2008).

Parmalat, hesaplarında 4 milyar Euro'luk bir açık tespit edildikten sonra Aralık 2003'te iflas etmişti. Şirket 2003 yılında, iflas sürecinde etkisi olduğu gerekçesiyle Citigroup hakkında ABD'de dava açtı. Bankaların hesap verme yükümlülüğü çerçevesinde açılan dava, grup aleyhine sonuçlandı. Parmalat bankaya karşı açtığı yaklaşık 2 milyar dolarlık dava gerekçesinde, bankanın yüksek danışmanlık ücretleri ve primleri garanti altına almak için şirketin finansal açıklarını görmezden geldiğini ve kredi vererek şirket açıklarının gizlenmesine yardımcı olduğu konusunda bankayı suçlamıştı. Şirketin iflasından sonra kamu tarafından yüksek yetkilerle atanan kişi Bank of America, Citigroup ve bağımsız denetimden sorumlu Grant Thornton aleyhine de dava açtı[422].

1961 yılında gıda şirketi olarak kurulan Parmalat, hızla büyüyerek 7,6 milyar Euro'luk yıllık ciro ile İtalya'nın en büyük gruplarından biri haline gelmişti. Bankalar Parmalat'a her zaman karlı bir müşteri gözü ile bakmışlar ve şirketin bilânçosundaki sorunları görmezden gelmişlerdir. Bu olayla beraber İtalya'da denetim ile ilgili birçok yapısal değişikliğe gidilmiştir[423]. Parmalat skandalının ortaya çıkmasından sonra gözler bu firmayı denetleyen bağımsız denetim firmalarına çevrilmişti. İlk olarak Grant Thornton denetim firması suçlanmış ardından ise denetimi bu firmadan sonra devralan Deloitte firması yaşanan skandaldan sorumlu tutulmuştur[424].

4.4.2.5. Worldcom

Enron'dan sonra en büyük ikinci skandal, telekomünikasyon şirketi Worldcom'da ortaya çıktı. Skandal, şirket bilançolarının şişirilerek karını kağıt üzerinde 3.8 milyar dolar fazla gösterdiğinin anlaşılmasıyla ortaya çıkmıştı. Worldcom'un karını olduğundan fazla göstermesinin anlaşılmasıyla birlikte hisse senetleri büyük ölçüde değer kaybetti. Skandal ayrıca diğer telekom şirketlerinin de piyasa değerlerinde ciddi

[422] **Star Gazetesi**, "Parmalat Citigroup!a Tazminat Ödeyecek" 21.10.2008 http://stargazete.com/index.php?metot=mobile&islem=detail&id=139522 (Erişim: 21.02.2009)
[423] Eken, s.15-16.
[424] Çağıl, s.28.

kayıplara yol açtı. Olası tahrifat ve muhasebe kayıtlarının silinmesi ihtimaline karşı şirket aleyhine hızlıca dava açıldı[425].

WorldCom'dan yapılan açıklamada, WorldCom'a ait harcamaların ilgisiz hesaplarda saklanarak, şirketin mali durumunun gerçeğe aykırı bir şekilde sunulduğu kabul edilmiş ve sorumlu muhasebe yetkilisinin işine de son verildiği bildirilmişti. Yapılan açıklamada, ortaya çıkarılan usulsüzlüğün WorldCom yönetimini şoke ettiğini belirtilirken, sorumlunun kovulmasının yanı sıra, başkan yardımcısı ve denetçinin istifalarının da kabul edildiği bildirmişti. Örnekte de görüldüğü üzere gelişmiş kapitalist toplumlarda dev ölçekli firmaların operasyonel riske karşı hazırlıksız yakalanabilecekleri görülmektedir. Basel II komitesinin bankaların sermaye yapıları için zorunlu tutacağı Operasyonel Risk kavramının içerisinde önemli bir yere sahip olan "insan" faktörünün önemi finans dünyasında yakın tarihlerde yaşanan skandallarla kendisini göstermiştir. Yapılabilecek çok küçük hatalar finans piyasalarını kelebek etkiyle içine alabilmektedir[426].

4.4.2.6. Long Term Capital Management Fund

Bu fon, dört milyar dolarlık sermaye tabanı üzerine yüz yirmi beş milyar ABD doları kadar varlık yaratmıştır. Fon, ekonomik krizin etkisiyle, almış olduğu pozisyonlardan dolayı gereksinim duyduğu finansmanı sağlayamadı. Bunun üzerine ABD Merkez Bankası (FED), Merill Lynch, UBS ve J.P. Morgan gibi kurumlar fonu kurtarmaya karar verdi. On dört aracı kurum ve bankadan oluşan birlik kendi aralarında topladıkları 3,7 milyar ABD doları ile fonun yönetimini üstlenmek zorunda kaldılar. Haber üzerine dünya borsalarında düşüşler yaşandı. Bazı bankalar milyonlarca dolar zarar etti. Bu olay bankaların etkin risk yönetim ve denetim sistemlerine olan gerekliliğini artırdı[427].

Fonun bilanço yapısına bakıldığında likidite riskine karşı tedbirsiz olunduğu görülmekteydi. Teminatsız olarak şirkete borç verenler bu süreçte büyük zarara uğramıştı. FED'in duruma el koymasıyla birlikte bankalarla anlaşma sağlanarak, şirket

[425] VoiceOfAmerica, "Worldcom Skandalı ABD'yi Sarstı" http://www.voanews.com/turkish/archive/2002-06/a-2002-06-27-8-1.cfm?moddate=2002-06-27 27.06.2002 (Erişim:27.09.2008).
[426] Eken, ss.15-16.
[427] Kahraman, ss.1-7.

el değiştirmiş ve FED tarafından Fon'a 3,6 milyar $ yatırım yapılmıştır. Bu işlemler sonucu fon iflastan kurtulurken yatırımcılar büyük kayba uğramışlardır. Bu olayda Fon yönetiminin temel hatası, risklerini belirleyememesi, ölçmemesi, denetleyememesi ve dolayısıyla yönetememesidir[428].

4.4.2.7. Madoff Securities Investment

Hayatı boyunca saygın bir kişilik olarak bilinen Bernard Madoff'un sahibi olduğu Bernard L. Madoff Securities Investment adlı şirketin dünyanın tüm bölgelerinden yatırımcıları bulunmaktaydı. Aracı kurum ve hedge fon olarak hizmet veren şirketin müşterileri arasında çok büyük bankalarda bulunmaktaydı. ABD'nin sermaye piyasası kuruluna uzun yıllardır yapılan dolandırıcılık uyarıları sonucunda ciddi bir denetim yapılmamış ve müşterilerin fondan çekilmeye başlamasıyla birlikte şirketin bir dolandırıcılık harikası olduğu ortaya çıkmıştır[429].

Olayın ardından kamu denetim otoritesi de sorgulanır hale gelmişti. 1992 yılında Madoff hakkında ABD Sermaye Piyasası Kurumu'nun yapmış olduğu soruşturmada herhangi bir tehlike olmadığı raporlanmıştı. 2008 yılında ortaya çıkan yolsuzlukla ilgili olarak kamuoyu kamu otoritesinin denetim kabiliyetini sorgular hale geldi. 1992 yılında yapılan soruşturmada Madoff adına para toplayan üç küçük şirkete yaptırım uygulanmıştı. Uzmanlar tarafından, gelmiş geçmiş en büyük dolandırıcılık olayı olarak tanımlanan bu olayda kamu denetim otoritesinin ciddi bir yara aldığı söylenebilir. Yatırımcıların kamu denetim otoritesi aleyhine dava açarak paralarını geri alma yoluna gitmesi, maddi ve itibari zararı kamu denetim otoritesinin üstlenmek zorunda kalması, olası bir sondur[430].

4.4.2.8. Diğer Skandallar

1995 yılında Tokyo'nun en büyük kredi kuruluşu olan Cosmo Bankası hakkında, bir gazetede batmak üzere olduğuna ilişkin bir haberin çıkması sonucu

[428] Babuşcu, s.34.
[429] Afşin Alp, ss.34-36.
[430] Peter Burrows, "Sec'in Madoff Çilesi" **BusinessWeek Türkiye**, 4-10 Ocak 2009, Sayı 1, 2009 s.30.

müşteriler bankaya akın etmiş ve kısa sürede toplam mevduatın yaklaşık olarak beşte biri çekilmiştir[431].

2005 yılında Japonya'nın ikinci büyük bankası olan Mizuho'da deneyimsiz bir çalışan bir adet hissenin 610.000 Yen'den satılmasına ilişkin işlemi tam tersi olarak yapmış, yani 610.000 adet hisse 1 Yen karşılığında satılmıştır. Hatadan hemen sonra harekete geçilerek potansiyel zararın bir kısmı önlenebilmiştir. Fakat işlem sonunda banka 333 milyon ABD doları zarara uğramıştır. İhtimal düşük bile olsa tüm bankalar bu riskle karşılaşabilir[432].

UBS Warburg bankasında, bir müşteriye ait 16 hisse senedinin 650.000 yen/adetten satılması talimatı ters anlaşılınca 650.000 adet hisse senedi 16 yen/adet olarak satılmış be banka hatalı işlem sebebiyle büyük zarara uğramıştır[433].

Alım satım işlemlerine ilişkin yapılan hatalı fiyatlamalar ilk bakışta piyasa riski gibi görünse de aslında bir operasyonel risk örneğidir. Hatalı ürün fiyatlamalarına ilişkin ortaya çıkan zararlardan bir tanesi Natwest Bankası'nda yaşanmıştır. 1997 yılında banka henüz yıllık verilerini açıklamamışken, birkaç gün içinde 150 Milyon dolarlık yeni bir zarar açıklamak zorunda kalmıştır. Zarara neden olan hata, bir çalışanın yanlış fiyatlama yapması yüzünden yaşanmıştır. Risk, piyasada ortaya çıkan fiyat değişimlerinden değil hatalı işlemden kaynaklanmaktadır ve bu yüzden operasyonel risk olarak değerlendirilmektedir[434].

Yaşanan diğer önemli operasyonel risk skandalları şunlardır[435]

- İflas ettiği tarih itibariyle ABD'nin en büyük üçüncü iflası olan Hamilton National Bank of Chattanooga iflasının sebebi ise bankanın bağlı bulunduğu guruba açılan kredilerdi.

[431] Çağıl, s.21.
[432] Candan ve Özün, s.245.
[433] Vural, s.27.
[434] Özdemir. Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Model Uygulaması. s.34.
[435] Karacan, ss.22-39.

- ABD'de batan önemli bankalardan bir diğeri olan Franklin National Bank'ın temel problemlerinden bir tanesi yüksek faaliyet masraflarıydı. Bu tür bir problem nadir olarak bir bankanın iflasına yol açmaktadır.

- Teknoloji ve sistem aksamalarından kaynaklanan en klasik örnek ise 1985 yılında The Bank Of New York'un bilgisayar sistemlerinde arızalar sebebiyle yaşadığı sorunlardır. Banka arızalar sebebiyle ciddi bir skandalın eşiğinden dönmüştür.

Bankanın itibar kaybetmesi ve müşterileri nezdinde şüpheli duruma düşmesine örnek olarak verebileceğimiz örnekler ise şunlardır[436];

(1) 1995 Yılında İhlas Finans Kurumu'ndaki likidite sıkıntısını fark eden kamu denetim otoritesi bu kurumun diğer bankalarda yapılan işlem gibi kurtarılmayacağı ve mudilerin bireysel dava açmalarını gerektiğine ilişkin açıklamasının ardından, iki yüz bin mudi paniğe kapılmış ve kuruma akın etmiştir.

(2) 2007 yılında İngiliz Northern Rock Bankası, bir başka bankadan acil durum kredisi almış ve bu durumun geçici bir sorundan kaynaklandığını duyurmuştur. Durumdan şüphelenen mudiler bankadan kısa bir süre içerisinde iki milyar İngiliz Sterlini kadar mevduat çekmiştir.

(3) 2008 yılında ABD'de IndyMac Bank, bir parlamenterin haklarında yazmış olduğu mektup dolayısıyla itibar kaybına uğramış ve durum üzerine mudiler kısa bir süre içerisinde 1.3 milyar USD mevduatı bankadan çekmiştir. Bu durum bankayı iyice zor duruma sokmuş ve binlerce çalışan işinden olmuştur.

(4) 2008 Eylül ayında Washington Mutual, mudilerin bir haftalık bir süre içinde 16.7 milyar USD çekmesinden dolayı iflas etmiştir.

Aracı kuruluşlarda yaşanan skandallara bakacak olursak, basında çıkan haberler üzerine ilgili denetim otoritesinin aracı kuruluşlara yaptığı baskın denetimler sonucunda birçok kuruluşta denetimsiz bir yapı olduğu ve dolandırıcılık olayları

[436] Daşkaya, , s.11.

yaşandığı ortaya çıkmıştır. Alfa Menkul Değerler'in genel müdür asistanı, müşteri hesaplarıyla oynayarak, sahte talimatlarla kurumu yaklaşık 5 trilyon lira, basında çıkan haberlere göre ise de 10 trilyon lira kadar dolandırarak kayıplara karışmıştır. Yapılan denetimlerde kurumun iç kontrol sistemlerinin etkin işlemediği belirlenmiştir. Data Menkul Kıymetler'de ise kurum yetkililerinin sistemli bir suistimal yaptıkları tespit edilmiştir. Nurol Menkul Kıymetler'de ise denetim ve iç kontrol yapısının verimsiz şekilde işletildiği, işlem kanıtlarının toplanmasında gerekli özenin gösterilmediğine ilişkin bulgular ortaya çıkmıştır[437].

4.4.3. Medyaya Yansıyan Bazı Operasyonel Risk Haberleri

Medyaya yansıyan operasyonel risk kayıplar, bankaların dışa yansımasını engelleyemediği kayıplardan oluşmaktadır. Hemen hemen hiçbir banka, yaşamış olduğu kayıp olayının dışa yansımasını istememekte, bu konuda ketum bir tavır sergilemektedir. Medyaya yansıyan haberler bankaların sürekli yaşadığı kayıpların küçük bir bölümünü oluşturmakta ve olayın ciddiyeti konusunda ilgililere fikir verebilmektedir. Medyada sıkça gündeme gelen operasyonel kayıp haberlerinin birer örneği aşağıdaki örneklerde görülebilir. Bu örnekler şunlardır;

İnternet üzerinden bankacılık işlemlerini yapan müşterilerin bilgilerini ele geçiren bir çete, iki ay içerisinde iki milyon Euro haksız kazanç sağladıktan sonra yakalanmıştır. Aynı kişilerin bilgisayarlarında yapılan aramada beş milyon liralık kullanıma hazır kart bilgileri de ele geçirilmiştir[438].

Diyarbakır'da uzun namlulu tüfekler ve kar maskeleriyle banka şubesini basan soyguncular şubede bulunan parayı alarak kaçmıştır. Polisin dikkatini çeken ilk nokta ise bankada güvenlik kamerasının bulunmamasıydı[439].

TMSF el koymadan önce, Toprakbank'ta sigorta kapsamındaki 5 milyon dolar kayboldu. Sigortayı yapan Toprak Sigorta ise reasürörün reddetmesi üzerine hasarı ödemedi. Toprakbank'ın daha önce yaptırmış olduğu Bankers Blanket Bond (BBB)

---

[437] Evrim Can, **Operasyonel Risk ve Yönetimi**, ss.35-36.

[438] **Hürriyet Gazetesi**, "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri" (04.12.2008) http://www.hurriyet.com.tr/gundem/10499984.asp (Erişim: 5.12.2008).

[439] **Milliyet Gazetesi**, "Diyarbakır'da Banka Soygunu" (13.10.2009) http://www.milliyet.com.tr/Yasam/SonDakika.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1149865 (Erişim: 26.10.2009)

riskini yerel sigortalar taşıyamadıklarından bu işi daha büyük, sağlam sigorta şirketlerine yani reasüörlere aktarmaktalardı. Toprak Sigorta da aynı işlemi yapmış ve riski yurtdışında büyük bir sigorta şirketine havale etmişti. Fakat büyük sigorta şirketi Toprakbank'ın bazı yükümlülüklerini yerine getirmediğini öne sürerek ödeme yapmadı[440].

Bankalara para taşımacılığı konusunda hizmet veren bir güvenlik merkezinin İsveç'teki merkezi helikopterin de kullanıldığı bir soygunla 100 milyon Euro'dan fazla parayı çaldırdı. Polisleri bile şaşkına çeviren olayda soyguncular halatlarla helikopterden sarkarak silahlarla birlikte binaya girmiş çuvallar dolusu parayı almışlardı[441]. Çalınan paranın Stockholm'deki ATM'leri parasız bırakacak kadar büyük olduğu tahmin edilen soygun Time dergisince en sansasyonel soygunlar literatürüne alınmıştır[442].

Erzincan'da personelin tedbirsiz davranışı sonucu iki kişi masada bulunan yaklaşık 60 bin Türk Lirası'nı alarak kaçmıştır. Olay esnasında bir kişinin güvenlik görevlisini oyaladığı, banko görevlisinin ise tedbirsiz hareket ettiği ortaya çıkmıştır[443].

Erzincan'da bir banka ATM'si delinerek içinden yaklaşık 40 bin Türk Lirası çalınmıştır. İşin ilginç yanı bu olay bir vatandaşın kartını geri alamayarak banka görevlisini çağırmasıyla tesadüfen ortaya çıkmıştır. Herhangi bir alarm veya uyarı sistemi devreye girmemiştir[444].

Romanya'dan gelip İzmir'deki bankamatiklere kart kopyalama düzeneği kuran yabancı uyruklu dört kişi 300 kart kopyalayıp yaklaşık 20 bin Türk Lira'sı çektikten sonra yakalanmıştır. Dolandırıcılar maaş günlerinde ülkeye gelip kısa sürede dolandırıcılığı gerçekleştirip daha sonra ülkelerine dönüyorlardı. Güvenlik birimleri bu

---

[440] Noyan Doğan, "Toprak Sigorta Hasarla Satışa Çıkarılıyor" **Referans Gazetesi**, (07.09.2007) http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=77702&ForArsiv=1 (Erişim: 13.01.2008).

[441] **Showhaber** İnternet Sayfası "7 Milyon Euro Ödül!" 25 Eylül 2009. http://www.showhaber.com/202835/dunya/7-milyon-euro-odul.html (Erişim: 25.09.2009).

[442] **Sabah Gazetesi** İnternet Sitesi "Helikopterli Soygun Literatüre Girdi" 08.10.2009. http://www.sabah.com.tr/Dunya/2009/10/08/helikopterli_soygun_literature_girdi (Erişim: 08.10.2009).

[443] **Milliyet Gazetesi** İnternet Sitesi "Banka Soyan İki Genç Kız Teslim Oldu" 23.10.2009. http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1153694 (Erişim: 23.10.2009).

[444] **Erzincan Haber** İnternet Sitesi, "Erzincan'da 38 Bin YTL'lik ATM Soygunu" 18.04.2008 http://www.erzincanhaber.com/habergoster.asp?id=1821 (Erişim: 18.04.2008).

tür soygunlarda kişilerin yakalanmasının çok zor olduğunu söylüyorlar. Çünkü ülkede çok kısa süreli kalıp kaçıyorlar[445].

Adana'da bir ATM'ye para yerleştirilirken silahlı soyguncuların saldırısına uğrayan banka görevlisi öldürüldü[446]. Tabi burada alınan paranın hiçbir önemi yok çünkü kendisine teslim edilen parayı korumaya çalışan güvenlik görevlisi soyguncular tarafından ağır yaralanmış ve kaldırıldığı hastanede hayatını kaybetmiştir.

Diyarbakır'da bir bankanın güvenlik görevlisi, kent merkezinde bir ATM'ye koyması gereken yaklaşık yarım milyon Türk Lirası'nı alarak kayıplara karıştı[447].

Son yıllarda soyguncuların gözdesi olan ATM'lerden sadece 2006 yılında 3 milyon TL'den fazla vurgun yapıldı. Olayın ilginç yanı soyulan ATM'lerin çok büyük bir kısmı sadece iki bankanın ATM'leri. Güvenlik görevlileri ise bankaların sigorta şirketlerinden zararlarını karşıladıkları için gerekli tedbirleri almadıklarını belirtmektedirler. Emniyet yetkililerinin bankalara gönderdiği yazıda ise bir ATM için güvenlik harcamalarının 3-5 bin TL'yi geçmeyeceği vurgulanmakta, alarm, kamera ve güç kaynaklarının kesinlikle kullanılması gerektiği konusunda bankalar uyarılmaktadır. ATM'lerin kurulacağı yerler, ve büyüklükleri konusunda kendilerine danışılmasını da istemektedir. Bazı bankalar ise ATM güvenliğine özel olarak dış hizmet alımı gerçekleştirmektedir[448].

Brezilya'da tünel kazarak merkez bankasına giren soyguncular 52 milyon Euro değerinde parayı alarak kayıplara karıştı[449].

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası yakınında süren yol çalışması sırasında bir kepçe operatörünün fiber optik kabloları koparması üzerine borsa yarım gün işlem yapamamış ve en az 1,5 milyon TL'lik zarar oluşmuştur. Borsada işlemlerin önemli bir

---

[445] **Star Gazetesi** İnternet Sitesi, "İthal Bankamatik Fareleri" 02.04.2009 http://www.stargazete.com/mobil/guncel/ithal-bankamatik-fareleri-haber-179251.mob (Erişim: 02.04.2009)

[446] **Milliyet Gazetesi** İnternet Sitesi, "Adana'da Kanlı Soygun: 1 Ölü" 17.11.2008. http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1017110 (Erişim: 17.11.2008)

[447] **Hürriyet Gazetesi** İnternet Sitesi, "Güvenlikçi ATM'ye Koyacağı Parayla Kaçtı" 24.09.2009 http://www.hurriyet.com.tr/gundem/12539939.asp (Erişim: 24.09.2009).

[448] **Sabah Gazetesi** İnternet Sitesi "ATM'ler Soyguncuların Gözdesi Oldu" 19.12.2006 http://arsiv.sabah.com.tr/2006/12/19/gnd91.html (Erişim: 09.11.2008).

[449] **Hürriyet Gazetesi** İnternet Sitesi. "Brezilya'da Film Gibi Soygun" 09.08.2005 http://arama.hurriyet.com.tr/arsivnews.aspx?id=341049 (Erişim: 21.05.2009).

kısmını uluslar arası kurum ve kişiler yaptığı düşünüldüğünde hem yatırımcı kararları hem borsanın itibarı bu olaydan büyük yara almıştır[450].

İnternette alım-satım yaparken hatalı sayı giren bir işadamı 20 yıllık ortağı olduğu bir şirkete ait bütün hisselerini satmıştır. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası tarihinde daha önce görülmemiş bu olay sonrası işlemin iptalini isteyen kişi kurumdan olumlu yanıt alamamıştır. Söz konusu satış işlemiyle yaklaşık olarak 18 milyon TL'lik pay hatalı olarak satılmıştır. Burada dikkate alınması gereken bir başka konu ise işlemin kasıtlı olarak gerçekleştirildiği yönündeki iddialardır[451].

Vermiş olduğu reklamlarda halkı aldattığı iddiasıyla dokuz bankaya Reklam Kurulu tarafından 700 bin TL'ye yakın ceza verilmiştir. Reklamlarda, bankaların konut faiz oranlarının çarpıtılarak verildiği ve gerçek maliyetleri sakladığı iddiası söz konusuydu[452].

Bir banka müşterisinin iptal ettirdiği bir kredi kartına üç yıl sonra borç ihtarnamesi gönderilmiştir. Yedi kuruşluk borcu zaman içinde 81 TL'ye yükselmiş ve üzerine 58 TL ihtarname ücreti eklenmiştir[453]. Bu tür bir haber bütün medya kuruluşlarında yer almakta, müşteri nezdinde banka itibar kaybetmekte ve gereksiz bir itibar kaybı oluşmaktadır. Bu işlem bankanın kullandığı eski yazılımlardan da kaynaklanabilmektedir. Bu tür gereksiz işlemlerin en baştan engellenmesi ve sistemlerin ona göre dizaynı bankayı ve müşterileri rahatsız etmeyecektir.

İstanbul'da yapılan bir çete operasyonunda 200 bin kişinin kredi kartı bilgisi kopyalayan bir çete çökertilmiştir. Suç örgütünün en az 8 milyon TL tutarında parayı

---

[450] **Hürriyet Gazetesi** İnternet Sitesi. "255 Milyar Dolarlık Borsaya Kepçe Darbesi" 29.11.2007 http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/7777722.asp?m=1 (Erişim: 29.11.2007).

[451] **HaberTürk** İnternet Sitesi "Yanlış Tuşa Bastı Şirketini Kaybetti" 15.08.2009 http://www.haberturk.com/ekonomi/haber/165694-Yanlis-tusa-basti-sirketini-kaybetti.aspx (Erişim: 15.08.2009)

[452] **Showhaber** İnternet Sitesi, "9 Banka Yanıltıcı Reklamdan Ceza Aldı" 04.08.2009 http://www.showhaber.com/175692/Ekonomi/9-Banka-Yaniltici-Reklamdan-Ceza-Aldi-haberi.html (Erişim: 04.08.2009).

[453] **Hürriyet Gazetesi** İnternet Sitesi, "İptal Edilen Karta Borç İhtarnamesi" 15.08.2009 http://www.hurriyet.com.tr/gundem/12283495.asp (Erişim: 15.08.2009)

zimmetlerine geçirdiği saptanmıştır. Olay, banka müşterilerine gönderilen sahte e-postalarla müşterilerin kimlik ve kart bilgilerini ele geçirerek gerçekleştirilmiştir[454].

Bu tür haberler, basında her gün çıkan sıradan haberlere dönüşmüştür. Operasyonel risk kayıplarının her geçen gün tehlikeli hale geldiğinin bir kanıtı da 2009'un son aylarında yaşanan ve Türk bankacılık tarihinde, bir kişinin gerçekleştirdiği en büyük suistimal olayıdır. Türkiye'nin ekonomik olarak gelişmemiş bir ilindeki şubede yaşanan skandalda ilgili kişi, bankayı yaklaşık olarak 13 milyon ABD Doları zarar uğratmıştır.

[454] **Ntvmsnbc Haber Sitesi** "200 Bin Kişin Kredi Kartını Kopyalamışlar" 27.06.2009 http://www.ntvmsnbc.com/id/24979229/ (Erişim: 27.06.2009).

BÖLÜM V

OPERASYONEL RİSK BAZLI DENETİME İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Bu bölümde Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar üzerine yapılan araştırmanın amacı, yöntemi ve sonuçlarına yer verilerek araştırma kapsamındaki soruların önemi ve sonuçların ne anlama geldiği tartışılmıştır.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bankalarda operasyonel risk bazlı denetim anlayışı tüm ülkeler için yeni bir konudur ve henüz olgunluk kazanmamıştır. Operasyonel risklerin denetimiyle ilgili çalışmalar son derece az olmakla birlikte bu konudaki görüşlerin ortaya çıkmasını sağlayacak araştırmalar da yok denecek kadar azdır.

Bu risklerin denetimiyle ilgili tartışmalar sıcaklığını hala korumakta ve bir çok konuda ilgililerin görüşü bilinmemektedir. Operasyonel risklerin denetimine ilişkin olarak önemli görülen risk yoğunluğu, veri tabanları, acil eylem planları, karapara, mevzuat, yöneticilerin yaklaşımları, denetçilerin görev ve sorumlulukları bu konuda tartışması devam eden konulardır.

Operasyonel risk bazlı denetimlerin bankalara ne tür faydalar sağladığına ilişkin kapsamlı bir görüş de bulunmamaktadır. Genel olarak ifade edilen görüş, bu faydaların anlaşılmasının, sadece bu denetimlerin olmaması durumunda yaşanacak kayıplarla anlaşılabileceği yönündedir. Dünyada yaşanan kayıplar bu konuda fikir vermekle birlikte, söz konusu faydaların neler olduğu, genel kabul görebilecek faydaların test edilmesiyle araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

Bu açıklamaların ışığında araştırma, operasyonel risk denetimi konusunda önemli görülen noktalara ilişkin eğilimlerin saptanması ve operasyonel risk denetimine ilişkin faydaların belirlenmesini sağlamaya yöneliktir.

5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Yapılacak bir istatistik çalışmasının geçerli olması ve sağlıklı karar verilebilmesi için elde edilecek verilerin doğru ve güvenilir olması gereklidir. Bunun için ise ankete katılacak kişilerin iyi ve doğru tanımlanması gerekir. Yanlış bir seçim araştırma sonucunu da hatalı çıkaracaktır[455]. Hedef kitlenin belirlenmesinde bu kritik nokta dikkate alınmış ve aşağıda detaylandırıldığı gibi, kişiler operasyonel risk bazlı denetimleri yapan pozisyonlardan seçilmiştir.

Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların Teftiş ve İç Kontrol birimlerinde görev yapan denetçiler ve iç kontrolcüler, araştırmanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Operasyonel Risk Yönetimi birimlerinde sınırlı sayıda çalışan, denetim kökenli personel de bu kapsamda değerlendirilmiştir.

Müfettişler, iç denetçiler, iç kontrolcüler ve bu üç grupta görev yapan yardımcı elemanlar araştırmanın kapsamı içerisindeki pozisyonlardır.

Kamu Kalkınma ve Yatırım Bankaları, TMSF Bünyesindeki Bankalar, Özel Yatırım Bankaları, Türkiye'de Kurulu Yabancı Yatırım Bankaları, Kamu Mevduat Bankaları, Özel Mevduat Bankaları, Türkiye'de Kurulu Yabancı Mevduat Bankaları ve Katılım Bankaları araştırma kapsamında değerlendirilen bankalardır.

Araştırma kapsamına giren banka sayısı 49'dur. Türkiye Bankalar Birliği tarafından, bankacılık sektörünün aktif büyüklüğü olarak %78'ini oluşturan bankalarla 2003 yılında yapılan bir araştırmada, bankaların iç kontrol ve teftiş birimlerinde çalışan sayısının 1845 kişi olduğu belirlenmiştir[456]. Son altı yıla ilişkin gelişmeleri de göz önünde bulundurduğumuzda hedef kitlenin, tahmini olarak 3000'e yaklaştığını söyleyebiliriz.

Bankaların genel merkezleri İstanbul ve Ankara illerinde olmakla birlikte, hedef kitlede yer alan ciddi bir çoğunluk sürekli olarak Türkiye'nin dört bir yanındaki banka şubelerinde görev yapmaktadır.

---

[455] Şahamet Bülbül, **Tanımlayıcı İstatistik**, 2. Basım, İstanbul: Der Yayınları, 2006, s.20.
[456] Risk Yönetimi ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu, ss.18-19.

5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama tekniği olarak internet yoluyla gönderilip, internet yoluyla geri dönüşleri sağlanan "E-mail Yolu ile Anket" tekniği kullanılmıştır. Bu anketin sözlü ankete göre avantajları, daha tarafsız olması ve katılımcıyı etkileme imkanının bulunmamasıdır[457].

Araştırma kapsamında hedef kitlenin belirli bir kısmına değil, tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Bütün bankaların teftiş ve iç kontrol birimleriyle irtibat sağlanmıştır. Belirli referanslarla ulaşılan bankalar olmakla birlikte, genel olarak telefonla iletişim sağlanmıştır. Ankete olumlu yaklaşan kişi ve kurumların e-mailleri alınarak anket, internet yoluyla ilgilere ulaştırılmıştır. İlgililer genel olarak, kendilerine ulaşan anketi teftiş ve iç kontrol birimlerinin e-mail gruplarına iletmiştir.

Ankete kişisel olarak destek sağlayan personel olduğu gibi kurumsal olarak da özellikle destek veren bankalar olmuştur. Sınırlı sayıda banka ise araştırmaya katılmayı reddetmiş veya geri bildirimlere rağmen dönüş yapmamıştır.

Sonuç olarak, 34 bankaya mensup 260 katılımcının yer aldığı anketler analize dahil edilmiştir. Bu katılımcıların yaklaşık olarak % 90'ı kurumsal e-mailleri aracılığıyla anketlerini ulaştırmışlardır.

Genel merkezlerin farklı illerde yer alması ve hedef kitlenin Türkiye'nin dört bir yanına dağılmış olması da göz önünde bulundurulduğunda, farklı bankalara mensup katılımcı sayısının araştırma sonuçlarının genellenmesi açısından yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında katılımcılardan, likert tipi hazırlanan 38 ifadeye ilişkin görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Demografik sorular ise 4 tanedir. Soruların basit, açık ve olabildiğinde kısa olması ve mümkün olduğunca az kelimeyle oluşturulması anketin geri dönüşlerinde artışa yol açabilmektedir[458]. Bu bilgiler doğrultusunda, anket sorularının olabildiğince kısa, anlaşılır ve akıcı olmasına özen gösterilmiştir. Anketin

[457] Bülbül, s.60.
[458] Türker Baş, **Anket: Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir?**, 4. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, 2006 s.75.

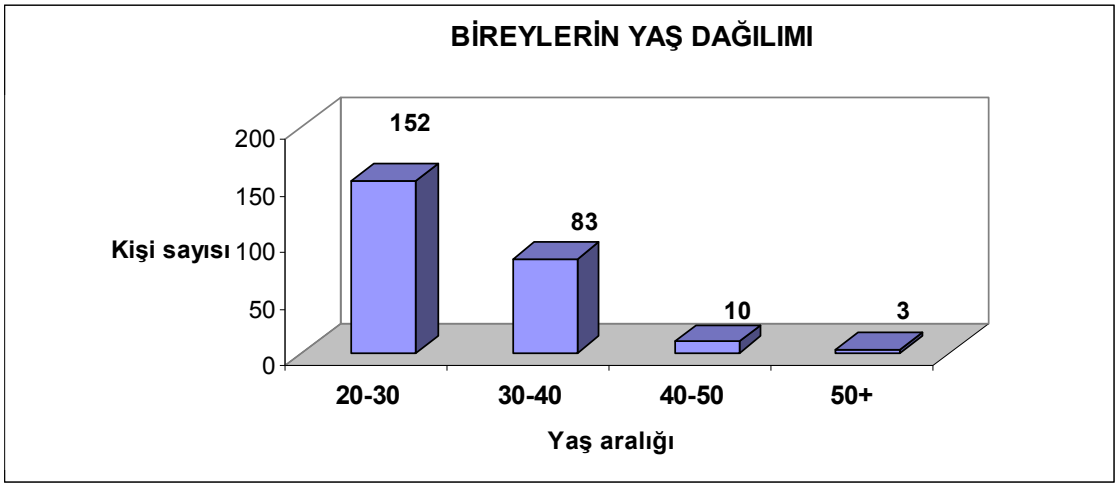
uygulama aşamasına geçilmeden önce yapılan ön uygulama testlerinde, eksik görülen, yanlış anlaşılabilecek ifadeler düzeltilmiştir.

Ankette uygulanan Likert tipi ölçekler, bir konudaki yargıların (cümleler veya ifadeler) katılımcılar tarafından hangi oranda kabullenildiklerini belirlemek amacıyla kullanılır. Bunun için katılımcılara, beş seçenekli ve eşit aralıklı bir ölçek verilerek her yargıya ilişkin bir seçeneği işaretlemesi istenir. Ölçekteki seçenekler olumludan olumsuza doğru veya tam tersi şekilde sıralanabilir[459].

5.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

5.4.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

5.4.1.1. Katılımcıların Yaş Dağılımları

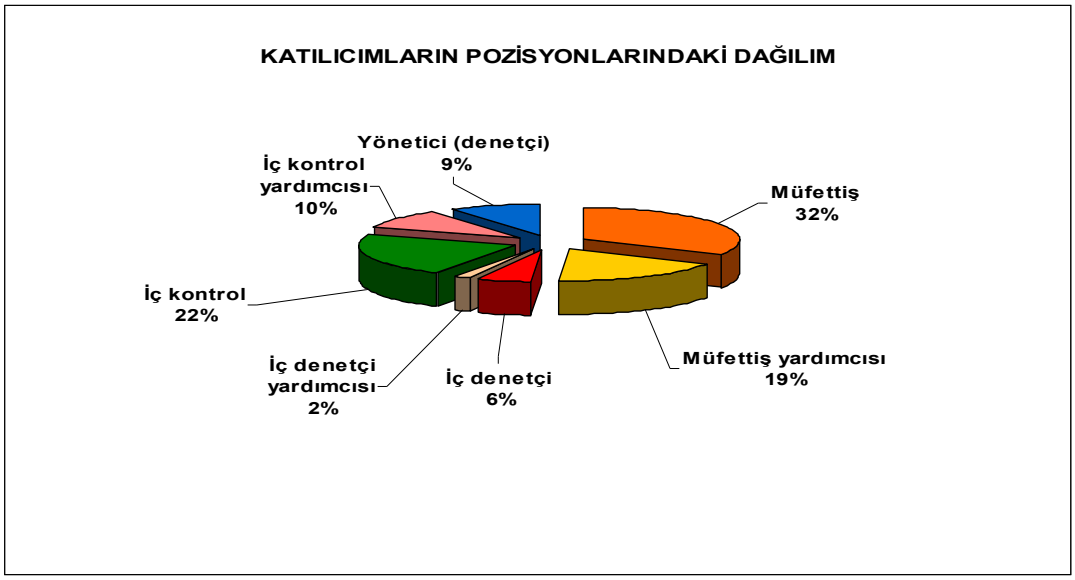


Grafik 1. Bireylerin Yaş Dağılımı Grafiği

Ankete katılan bireyler genel olarak, 40 yaşın altında ve genç ağırlığa sahip bir demografik yapı sergilemektedir. Genç olarak adlandırabileceğimiz 30 yaş altı kişi sayısı, katılımcıların yaklaşık olarak % 60'ını oluşturmaktadır.

[459] Bülbül, s.46.

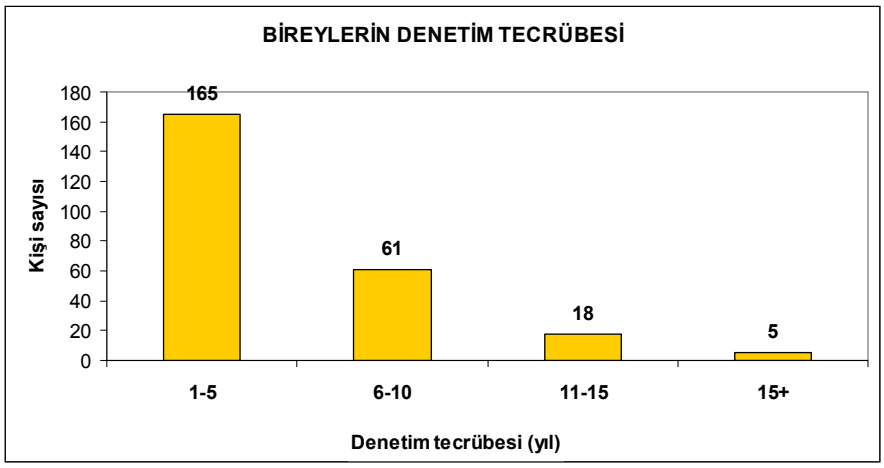
5.4.1.2. Katılımcıların Görev Yaptıkları Pozisyonlara Göre Dağılımı



Grafik 2. Katımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Dağılımı

Katılımcıların pozisyonlarına ilişkin grafiğe bakıldığında, Teftiş kurullarında çalışanların (müfettiş ve iç denetçiler), tüm katılımcıların yaklaşık olarak % 60'ını oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık olarak 1/3'ünü ise İç Kontrol birimi çalışanları oluşturmaktadır.

5.4.1.3. Katılımcıların Denetim Tecrübelerine Göre Dağılımı



Grafik 3. Bireylerin Denetim Tecrübeleri

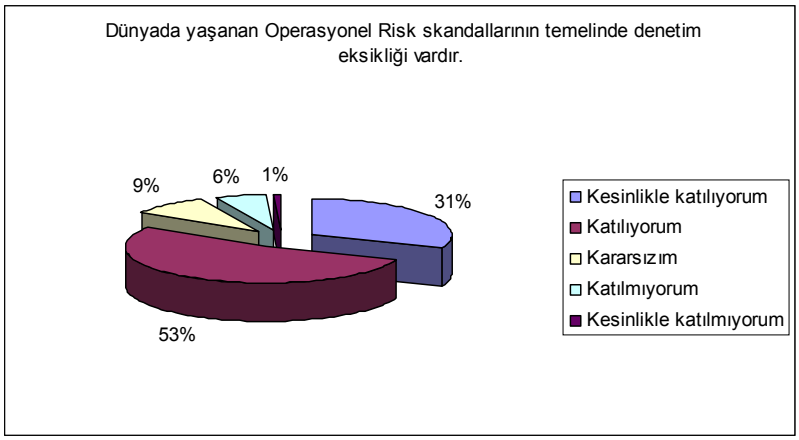
Katılımcıların denetim tecrübelerine bakıldığında her üç kişiden ikisinin 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık olarak %10'u ise 11 yıl ve üzerinde denetim tecrübesine sahip kişilerden oluşmaktadır.

5.4.2. Operasyonel Risk Bazlı Denetim Yaklaşımı (A Bölümü)

5.4.2.1. Genel Görüşlere İlişkin Sonuçlar

(A1) "Dünyada yaşanan 'Operasyonel Risk Skandalları'nın temelinde denetim eksikliği vardır." İfadesine İlişkin Görüşler

Operasyonel risk skandallarının temelinde denetim eksikliğinin olup olmadığı, operasyonel risklere olan yaklaşım açısından önem arz etmektedir.

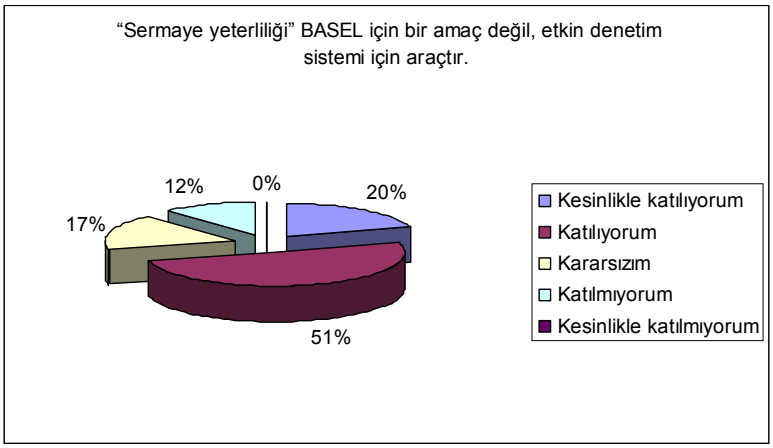


Grafik 4. A1 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadeye ilişkin olarak yukarıda verilen grafiğe bakıldığında % 16'lık grup dışında, sorunun bir denetim sorunu olarak kabul edildiği görülmektedir. Soruna doğru teşhis koymanın çözümü kolaylaştırdığı bilindiğine göre, operasyonel risk kayıplarının engellenmesi konusunda en etkili yolun bu risklere karşı proaktif bir denetim uygulamak olduğu net bir şekilde görülmektedir.

(A2) "Sermaye yeterliliği, BASEL için bir amaç değil, etkin denetim sistemi için araçtır." İfadesine İlişkin Görüşler

Bankalarda oluşturulan operasyonel risk birimlerinin birer sermaye hesaplama birimi olmaması gerektiği çok açıktır. Sermayesi güçlü olan bir bankanın daha sağlam bir denetim sistemine sahip olduğu, daha güvenilir bir yapıya sahip olduğu gibi bir yargıya varmak hatalı olur. Sermaye yükümlülüğünün neyi amaçladığının bilinmesi konunun özünün anlaşılmasına yardımcı olacaktır.



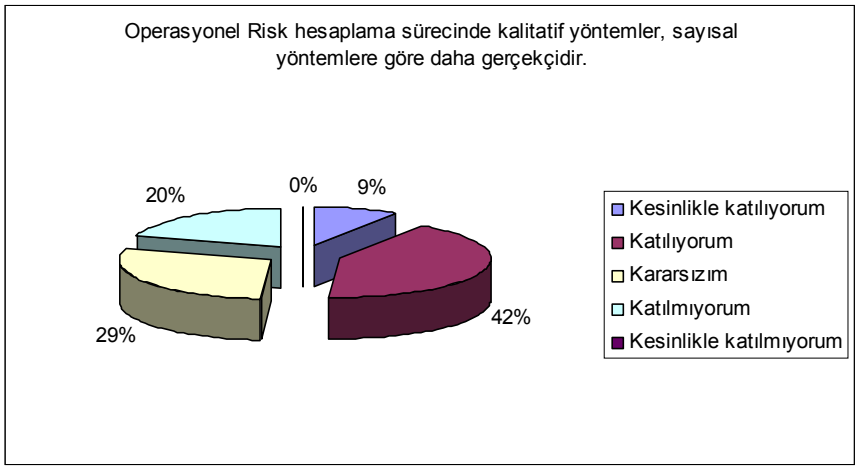
Grafik 5. A2 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadeye ilişkin grafikten de görülebildiği gibi, denetçilerin çok büyük bir kısmı, sermaye yeterliliğini, etkin bir denetim sisteminin uygulanması için kullanılan bir araç olarak görmektedirler. Bankaların, sermaye yeterliliğine ilişkin uygulayacakları yöntemler kamu denetim otoritesince onaylanmadan önce, ilgili bankanın denetim sisteminin göz önünde bulundurulması da bu görüşü destekler nitelikte bir uygulamadır.

Sermaye yeterliliği konusunun, yöneticilerin temel hedefi haline geldiği ve aracın amaç haline gelmeye başladığına yönelik çok ciddi eleştiriler konunun uzmanları tarafından sıkça dillendirilmektedir. Araştırma sonuçları, yöneticilerin bu konudaki yaklaşımlarını tekrar gözden geçirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

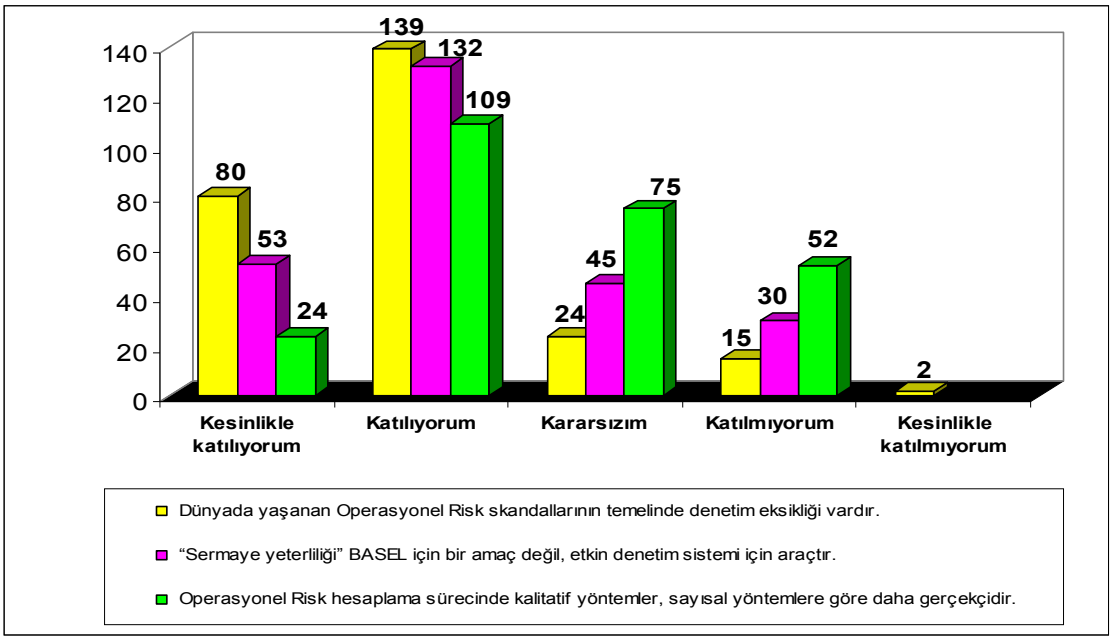
(A3) "Operasyonel risk hesaplama sürecinde kalitatif yöntemler, sayısal yöntemlere göre daha gerçekçidir." İfadesine İlişkin Görüşler

Operasyonel riskin ölçüm yöntemi, henüz çözüme kavuşamamış en karmaşık konulardan biridir. Denetim otoritelerinin önerdiği sayısal ölçüm yaklaşımları ilgili diğer otoriteler tarafından eleştirilmektedir. Bu noktada, operasyonel risklerin olumsuz olarak sıkça eleştirilen bazı göstergelerle mi ölçülmeye devam edileceği yoksa uzman kadroların hazırlayacağı kişisel yöntemlerle mi hesaplanması gerektiği sorusu ortaya çıkmaktadır.



Grafik 6. A3 İfadesine İlişkin Görüşler

Katılımcıların yaklaşık olarak yarısı operasyonel riskin ölçümünde kalitatif yöntemlerin daha gerçekçi olduğu belirtilmekle beraber. Diğer yarısı bu ifadeye olumlu olarak yaklaşmamıştır. Kararsızların oranındaki yükseklik bu konuda bir fikir birliğinin oluşmasının zaman alacağını göstermektedir. Her beş katılımcıdan biri ise Kalitatif yöntemlerin daha gerçekçi olduğu görüşüne katılmamaktadır.



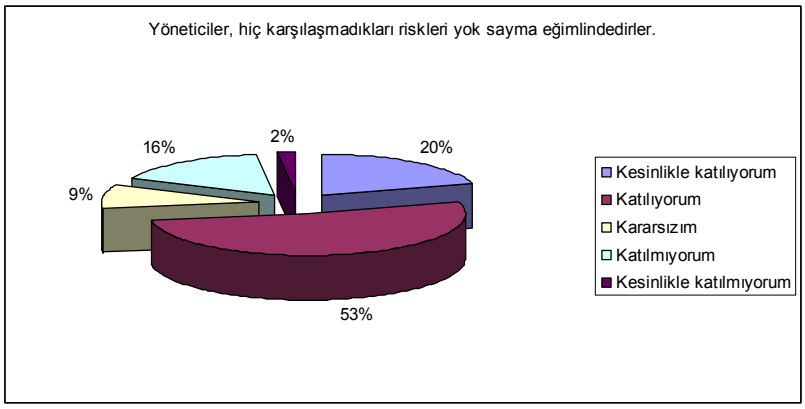
Grafik 7. Genel Görüşlere İlişkin Özet Grafik

Genel görüşlere ilişkin olarak verilen özet grafiğe baktığımızda operasyonel risk skandallarıyla denetim konusunu ele alan ifadeye olumlu yaklaşan denetçilerin sayısının fazlalığı dikkat çekmektedir. Katılımcıların en çok kararsız kaldığı ifade ise, Operasyonel risklere ilişkin kalitatif yaklaşımların değerlendirildiği ifadedir.

5.4.2.2. Yönetici ve Denetçilere İlişkin Sonuçlar

(A4) "Yöneticiler, hiç karşılaşmadıkları riskleri yok sayma eğilimindedirler." İfadesine İlişkin Görüşler

Yöneticilerin daha önce hiç karşılaşmadığı riskleri sanki hiçbir zaman başlarına gelmeyecek bir durum olarak gördüklerine ilişkin eleştiriler bir hayli fazladır. Yöneticilere, yeri geldiğinde danışmanlık yapacak olan denetçilerin de bu konudaki düşünceleri önem arz etmektedir.

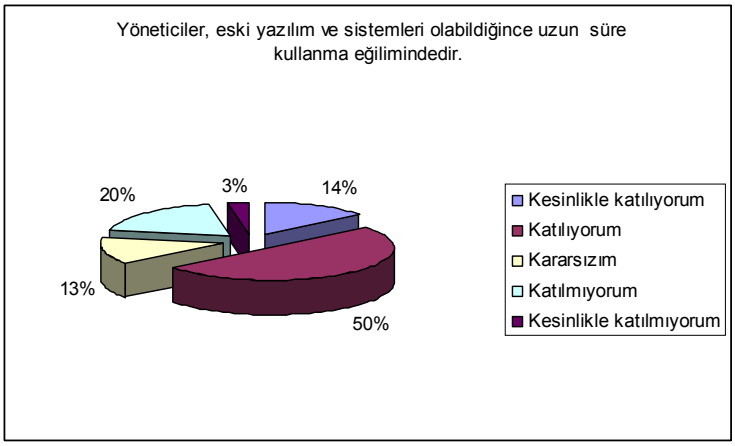


Grafik 8. A4 İfadesine İlişkin Görüşler

Yöneticilerin riskleri yok sayma eğilimi, denetçiler tarafından da yüksek oranda kabul görmektedir. Riskin varlığını kabul etmemek, gerçekleşmeme ihtimalini çok yüksek görmek yöneticiler için maliyetlerden kaçınma ve günü kurtarma anlayışının yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

(A5) "Yöneticiler, eski yazılım ve sistemleri olabildiğince uzun süre kullanma eğilimindedir." İfadesine İlişkin Görüşler

Operasyonel riskler açısından zarar potansiyeli taşıyan en kritik noktalardan biri de bankada kullanılan sistem ve yazılımların, zamanın hızlı gelişmeleri karşısında güncellenememesi ve değiştirilmemesi sorunudur. Yöneticiler için eski yazılımları olabildiğince uzun süre kullanma eğiliminin anlamı, sistem problem çıkarana kadar bunların risk olarak algılanmamasıdır. Bu sorundan birinci dereceden etkilenebilecek denetçilerin konuya ilişkin eğilimi önemlidir.

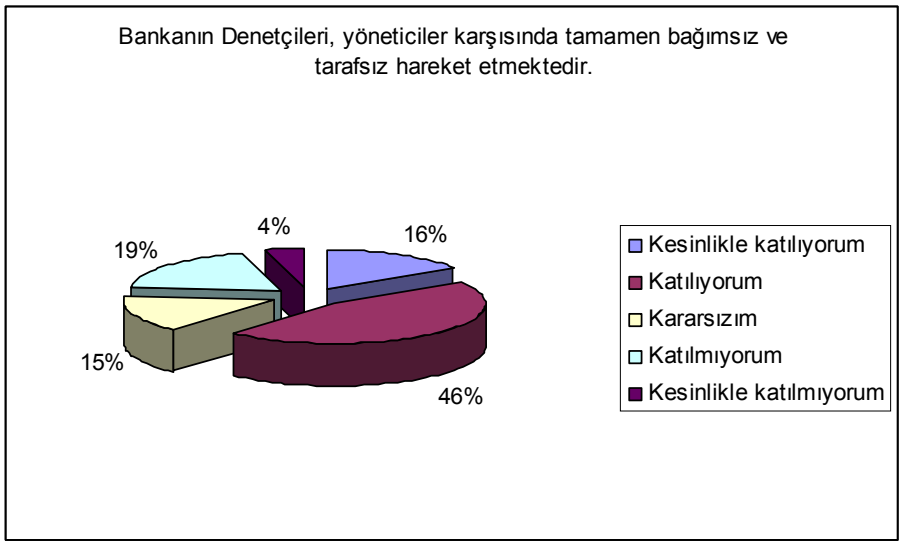


Grafik 9. A5 İfadesine İlişkin Görüşler

Yaklaşık olarak her üç katılımcıdan ikisi ifadeye ilişkin olumlu cevap vermiştir. Yöneticilerin eski yazılım ve sistemlerde ısrar etmeleri, maliyetten kaçma gerekçesi olarak görülebilir. Fakat maliyet analizinin, yeni yazılımların faydaları üzerine yapılması durumunda bu anlayış değişebilecektir. Burada en büyük görev, danışmanlık görevi ön plana çıkarılması denetçilere düşmektedir.

(A6) "Bankanın denetçileri, yöneticiler karşısında tamamen bağımsız ve tarafsız hareket etmektedir." İfadesine İlişkin Görüşler

Denetçilerin bağımsız ve tarafız olmaları, "denetçi" vasfının birer gereğidir. Teorik olarak aksini düşünmek zaten mümkün olmamakla birlikte, pratikte de bu şekilde mi olduğu tartışmalıdır. Denetçilerin bağımsız ve tarafsızlığına gölge düşürecek bir yapılanma, belirli durumlarda kendisinden beklenen davranışı sergileyip sergilemediği, veya işinden olma korkusuyla hareket edip etmediği önemlidir.

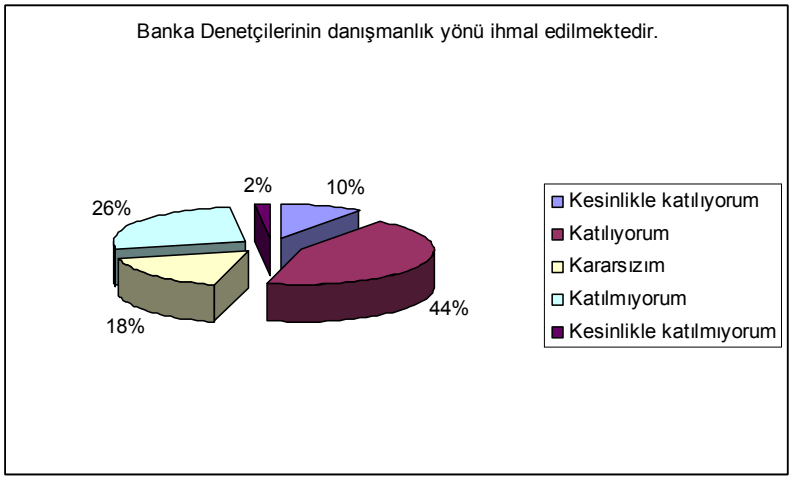


Grafik 10. A6 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadeye ilişkin, %62 oranında verilen olumlu cevaplar denetçilerin kendilerini bağımsız ve tarafsız hissettiklerini göstermektedir. Kararsızlarda dikkate alındığında ifadeye olumlu olarak katılmayanların oranı da ciddi sayılabilecek bir oran olan % 38 seviyesindedir. Bu ifadenin banka denetçilerinin dışında, kamu ve bağımsız denetçiler tarafından daha sonraki araştırmalarda ölçülmesi konunun sağlam bir zemine oturmasını sağlayacaktır.

(A7) "Banka denetçilerinin danışmanlık yönü ihmal edilmektedir." İfadesine İlişkin Görüşler

Güvence sağlama, klasik denetçi tanımının en temel fonksiyonudur fakat operasyonel risk bazlı denetimlere yönelim arttıkça güvence sağlamanın yanında iç denetçilerin danışmanlık yönü de ön plana çıkmalıdır. Denetçilerin danışmanlık yönünden faydalanılması, problemlerin bulunmasına yönelik olan denetim anlayışının, problemlerin ortaya çıkmadan engellenmesine yönelik bir denetim anlayışına dönüşmesi demektir.

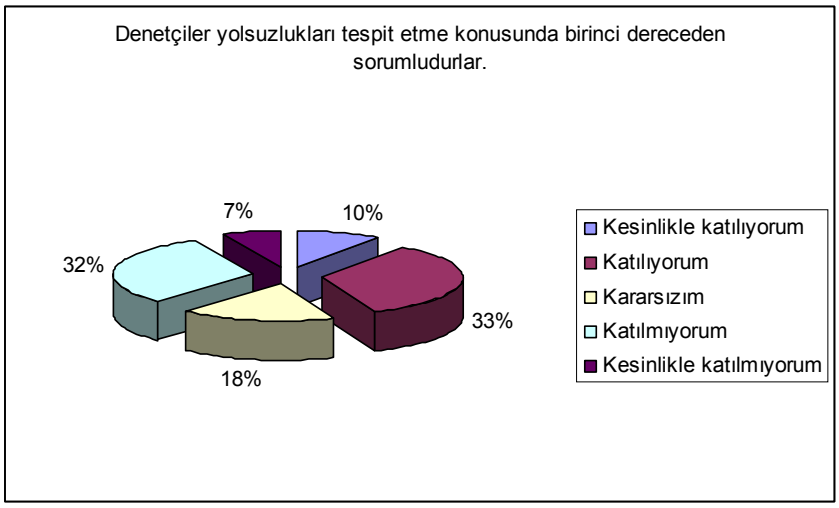


Grafik 11. A7 İfadesine İlişkin Görüşler

Grafikte gördüğümüz gibi ifadeye olumlu yaklaşanların yani danışmanlık işlevlerinin dikkate alınmadığını belirtenlerin oranı %50'nin üzerindedir. Bizzat denetçilerin kendisinden geldiği için bu sonucun üzerinde ciddiyetle durulması gereklidir. Çok güçlü bir evet gelmese de, bu oran yöneticiler için olumsuz bir eleştiri olarak kabul edilebilir. Operasyonel risk bazlı denetimleri yapan denetçilerin temel fonksiyonlarından olan "danışmanlık" fonksiyonunun ihmali, yeni denetim anlayışlarına karşı bir direnç olarak görülebilir.

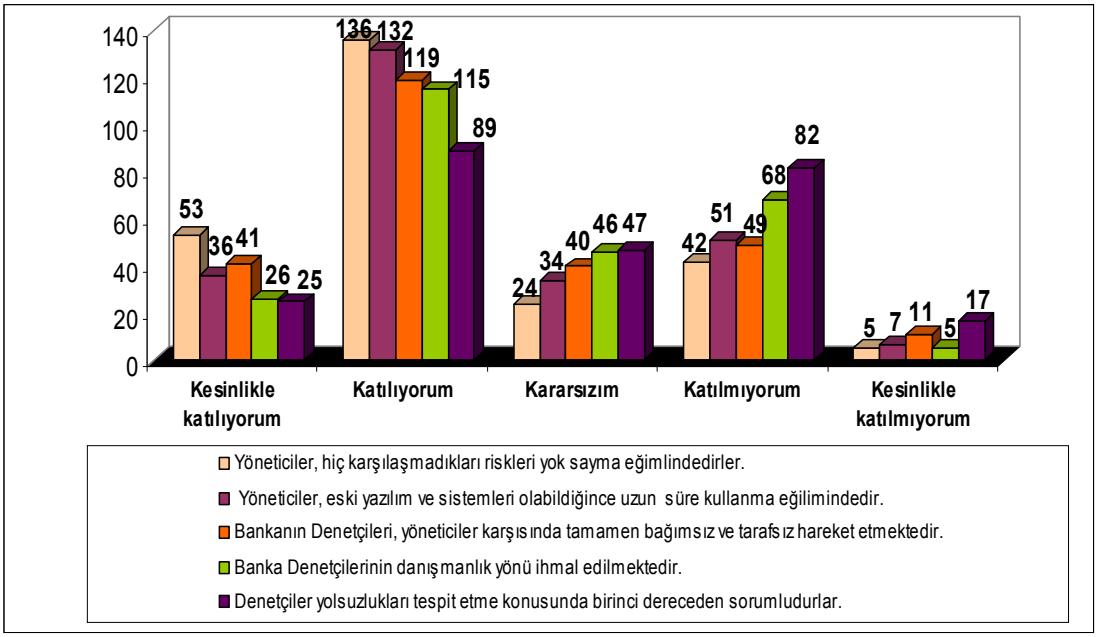
(A8) "Denetçiler yolsuzlukları tespit etme konusunda birinci dereceden sorumludurlar." İfadesine İlişkin Görüşler

Denetçilerin yolsuzlukları tespit etme konusunda birinci dereceden sorumlu olup olmadıkları, yolsuzluklarda asıl sorumluluğun kime ait olduğu operasyonel risk bazlı denetimlere ilişkin cevaplanması gereken bir sorudur. Bazı uzmanlar denetçilerin yetkilerinin genişletilip aynı yönde sorumluluklarının da artırılarak bu konuda tek sorumlu olmaları gerektiğini belirtirken bazı uzmanlar da her koşulda ilk sorumluluğun yöneticilere ait olduğunu belirtmektedir.



Grafik 12. A8 İfadesine İlişkin Görüşler

Grafiğe ilişkin olarak, birinci dereceden sorumluluğu denetçilerde görmeyen katılımcılarla, kararsızların oranını topladığımızda, denetçilerin yolsuzlukları tespit etme konusunda birinci dereceden sorumlu olmadıklarına ilişkin bir yargıya varılabilir. Bu görüşü dile getirirken, denetçi ve yöneticilerin her aşamada, derecesi değişmekle birlikte bir sorumluluğu olduğu unutulmamalıdır.



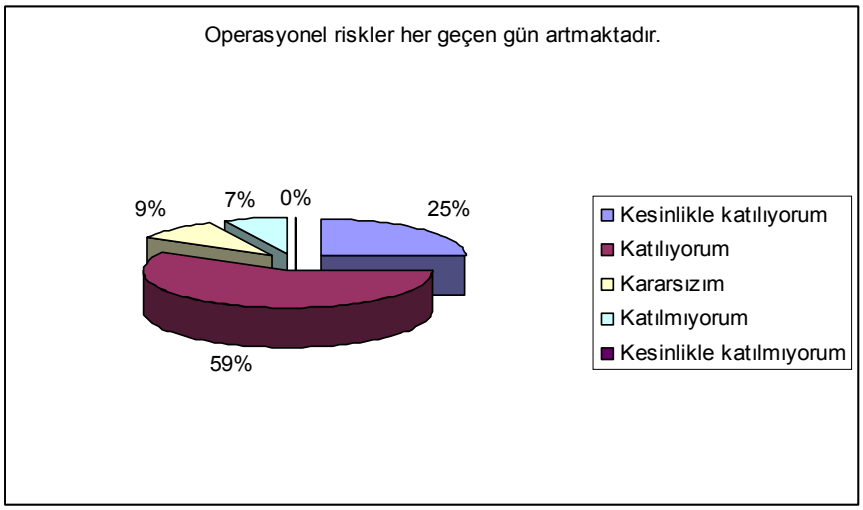
Grafik 13. Yöneticiler ve Denetçilere İlişkin Özet Grafik

Yönetici ve denetçilere ilişkin ifadelerin yer aldığı özet grafiğe baktığımızda, yöneticilerin hiç karşılaşmadıkları riskleri yok sayma eğilimi içinde olduklarını belirten ifadenin en geniş katılımla desteklendiği görülmektedir. En fazla katılımla karşı çıkılan görüş ise denetçilerin yolsuzluklar konusunda birinci dereceden sorumlu olduğuna ilişkin ifadeye karşı oluşan görüştür.

5.4.2.3. Operasyonel Risk Yoğunluğu

(A9) "Operasyonel riskler her geçen gün artmaktadır." İfadesine İlişkin Görüşler

Operasyonel riskler gelişen teknolojiyle birlikte artıyor mu azalıyor mu konusu bu risklerin denetimi açısından önemlidir.

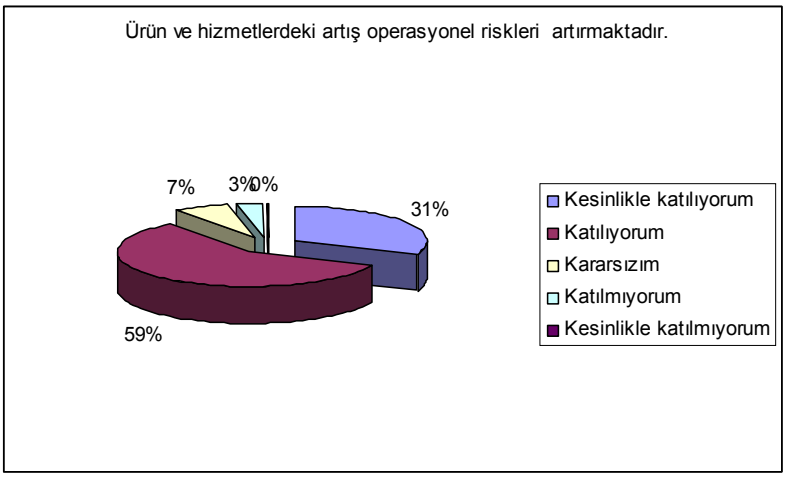


Grafik 14. A9 İfadesine İlişkin Görüşler

Çok yüksek bir oranla ortaya çıkan, operasyonel risklerin her geçen gün arttığına olan inanç veya bilgi, bu risklerin ilerleyen yıllarda daha fazla önemli olacağı anlamına da gelmektedir. Denetim otoritelerinin bu artış konusunu gözden kaçırmaması ve bu risklerin tehlikesini geç olmadan anlaması, denetim yaklaşımlarından önce dikkate alınması gereken konulardır.

(A10) '"Ürün ve hizmetlerdeki artış operasyonel riskleri artırmaktadır." İfadesine İlişkin Görüşler

Ürün ve hizmetlerin her geçen gün arttığı göz önünde bulundurulduğunda bu artışın bir operasyonel risk potansiyeli taşıyıp taşımadığı konusu denetim açısından önemlidir. Bu konunun operasyonel risk denetimiyle en yakın olduğu nokta ise personel hatalarına ilişkindir.

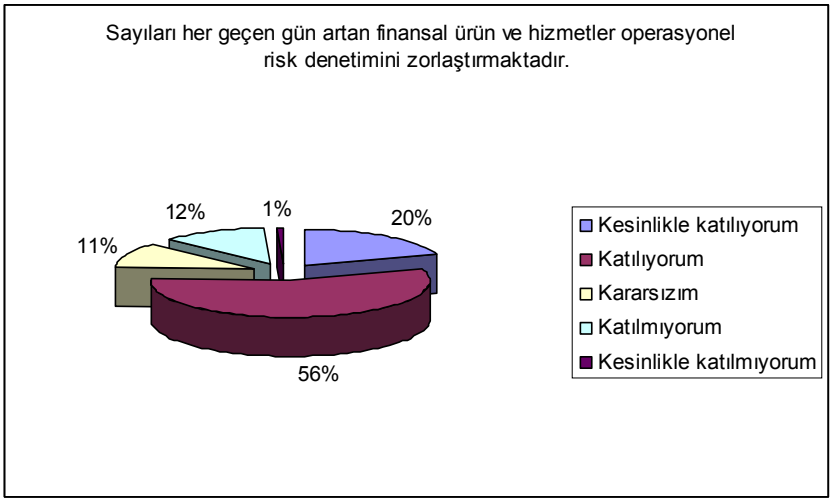


Grafik 15. A10 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadenin yüksek bir oranla desteklenmiş olması, bu konuda tartışmaya yer bırakmamaktadır. Ürün ve hizmetlerdeki artışın operasyonel riskleri arttırıyor olması kolayca kabul edilebilecek bir yargı olarak karşımızda durmaktadır.

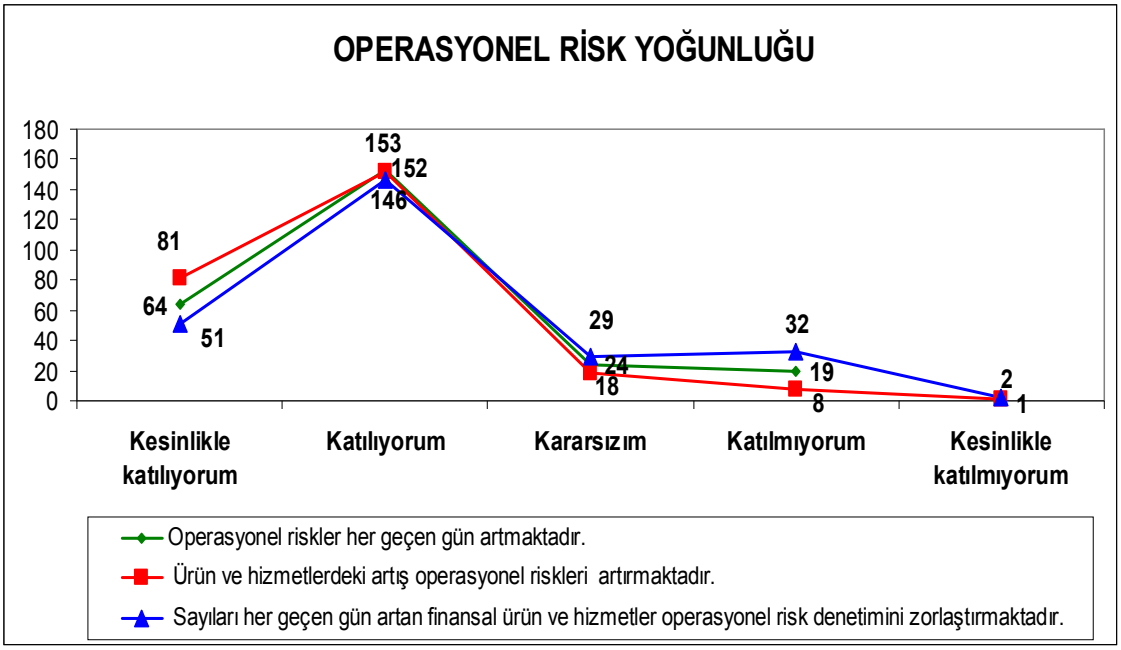
(A11) "Sayıları her geçen gün artan finansal ürün ve hizmetler operasyonel risk denetimini zorlaştırmaktadır." İfadesine İlişkin Görüşler

Ürün ve hizmetlerle beraber operasyonel risklerin de her geçen gün arttığı görüşünden sonra bu artışın, denetimi zorlaştırıp zorlaştırmadığı bilinmesi gereken bir diğer problemdir. Personelin bu yoğun risk ortamında hata ve suistimal yapma ihtimali arttığı gibi, denetçilerinde bu yoğun ortamda zorlanıp zorlanmadıklarının tespit edilmesi gereklidir. Bu yoğun ortam denetimleri zorlaştırıyorsa, denetim yaklaşımının tekrar gözden geçirilmesi, denetime ilişkin yazılım desteğinin artırılması gibi çözümler üzerinde durulması lazımdır.



Grafik 16. A11 İfadesine İlişkin Görüşler

Yaklaşık olarak her dört katılımcıdan biri ifadeye olumlu bir cevap vermemiştir. Diğer dörtte üçlük katılımcı kitlesi ise bu konuda denetimin zorlaştığı görüşünde hemfikirdir. Denetimin zorlaşıyor olması, denetimin kurum kültürü haline getirilmesi yani her çalışanın bir derece bu denetime katkı sağlıyor olması konusunu önemli kılmaktadır.



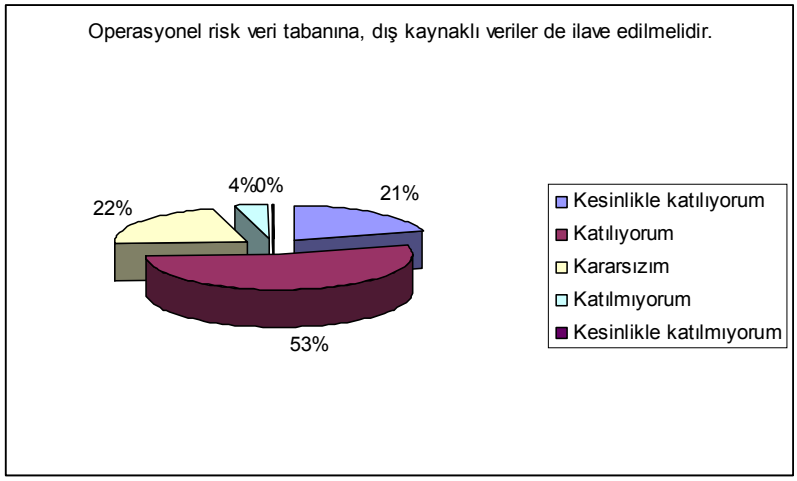
Grafik 17. Operasyonel Risk Yoğunluğuna İlişkin Özet Grafik

Grafikteki ifadelere ilişkin olarak en fazla olumsuz yaklaşım alan ifade, operasyonel risk denetimin zorlaştığına ilişkin görüşü ölçen ve mavi renkle gösterilen ifadedir. Operasyonel risk yoğunluğuna ilişkin üç ifade bir arada değerlendirildiğinde finansal ürün ve hizmetlerin her geçen gün arttığı, bu artışın operasyonel risklerde de artışa yol açtığı ve denetimi zorlaştırdığı sonucunu ortaya koyabiliriz.

5.4.2.4. Veri Tabanı ve Acil Eylem Planları

(A12) "Operasyonel risk veri tabanına, dış kaynaklı veriler de ilave edilmelidir." İfadesine İlişkin Görüşler

Bankaların operasyonel risk veri tabanlarında genel olarak kendi içsel verilerini oluşturmaya çalışması normal ve gerekli olmakla birlikte bu verilerin tek başlarına bir anlam ifade edip etmediği sorgulanmaktadır. Operasyonel risklerin en önemlilerinin bankaların daha önce hiç karşılaşmadıkları yıkıcı riskler olduğu düşünüldüğünde içsel verilerin bu konuda yetersiz kalabileceği, konunun uzmanlarınca da belirtilmektedir.



Grafik 18. A12 İfadesine İlişkin Görüşler

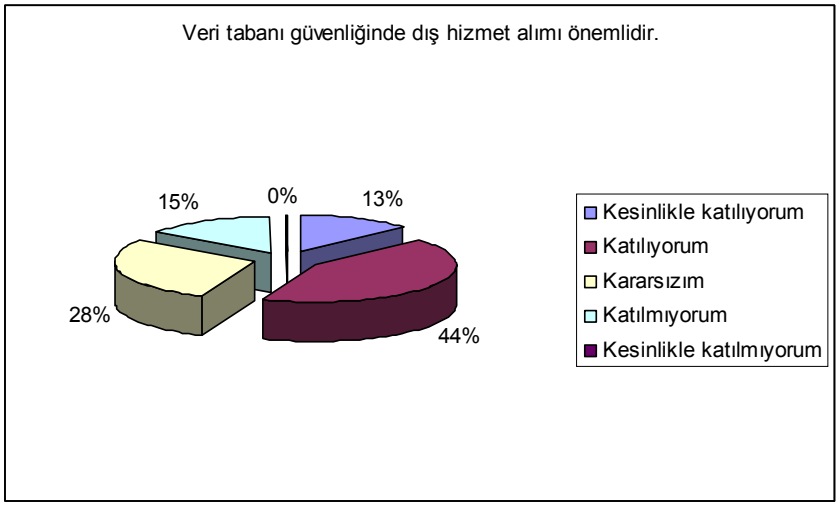
Dış verilerin de operasyonel risk veri tabanına ilave edilmesi gerektiğini düşünenler, katılımcıların yaklaşık olarak dörtte üçünü oluşturmaktadır. Dikkat edilmesi gereken bir husus ise konuya ilişkin kararsızların oranının, grafikte yer alan ifadeler arasında en büyük ikinci dilimi oluşturmasıdır. Konu üzerinde fazla görüş sahibi olunmaması veya dış verilerin aktarılması işlemine ilişkin süreçlerin belirsizliği

kararsızların oranını artırmış olabilir. Dış verilerin eklenmesi gerekliliğine ilişkin tespit yapıldıktan sonra bundan sonraki araştırmalarda bu verilerin nasıl ekleneceği, içsel verilerle nasıl uyumlu hale getirileceği konularının açıklığa kavuşturulması gereklidir.

(A13) "Veri tabanı güvenliğinde dış hizmet alımı önemlidir." İfadesine İlişkin Görüşler

Bankanın kullanımına hazır birçok bilginin saklı tutulduğu, bilgilerin işlenişinin çok zorlu süreçlerle tamamlandığı, tekrar en baştan oluşturulmasının kolay olmadığı gibi noktalar dikkate alındığında veri tabanı konusundaki güvenlik problemi son derece önemlidir.

Veri tabanlarındaki bilgilerin manipülasyona açık olması, verilerin dışarıya kopyalanabileceği, virüs tehdidi altında olduğu gibi sorunlara karşı bankanın iç denetiminin bu işi yapıp yapamayacağı veya güvenliği bir dış firmaya havale etmesi gerekip gerekmediği konusunun belirlenmesi gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki herhangi bir acil durumda, son bir dakikaya ait veriler bile bankalar için hayati derecede önemlidir.



Grafik 19. A13 İfadesine İlişkin Görüşler

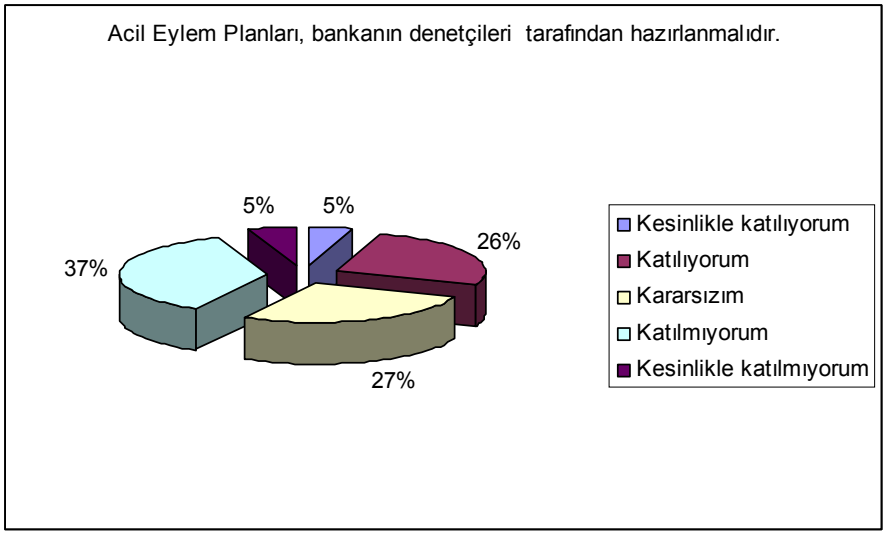
Denetçilerin kendi alanlarına girmesi muhtemel bir konu hakkında dış hizmet alımının gerekli olduğunu düşünmesi, karar alıcıların dikkate alması gereken bir durumdur. Bu konudaki kararsızların oranındaki yükseklik de dikkate değerdir. İfadeye

katılmayan kişiler de göz önünde bulundurulduğunda konuya ilişkin tartışmaların bir süre daha denetim otoritelerince sürdürüleceği söylenebilir.

Kendilerinin bu işin altından kalkamayacağını düşünen denetçiler şunu göstermektedir ki, iç denetim bu konuda zafiyet içerisindedir ve bu tür bir dış hizmete olan bağımlılık azaltılmalıdır.

(A14) "Acil eylem planları, bankanın denetçileri tarafından hazırlanmalıdır." İfadesine İlişkin Görüşler

Acil eylem planları, operasyonel riskin ortaya çıkmasından sonra bankanın bu duruma vereceği tepkinin nasıl olacağına ilişkin planları içeren hızlı bir toparlanma hareketidir. Banka denetçilerin mi bu planları daha iyi hazırlayabileceği, bağımsız denetim firmalarının bu konuda daha geniş bir bakış açısına mı sahip olduğu, bu konuda özel dış hizmet kurumlarının danışmanlığına mı başvurulması gerektiği veya bu riskleri yaşayan bankalardan mı destek alınması gerektiğine ilişkin bir çok soru sorulabilir. Tüm bu soruların cevabı aşağıda belirtilen görüşlerle bir yöne doğru ağırlık kazanacaktır.



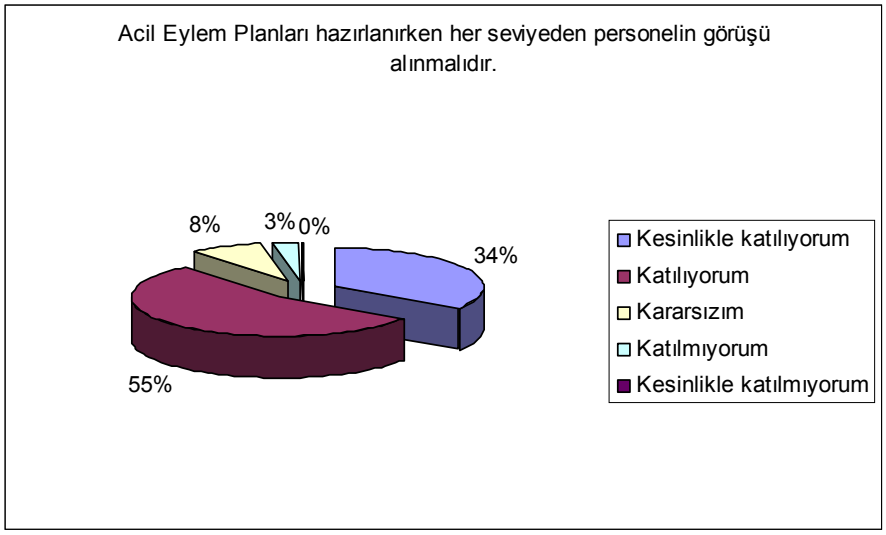
Grafik 20. A14 İfadesine İlişkin Görüşler

Banka denetçilerinin bu planları hazırlaması gerektiğini düşünenlerin oranı son derece düşük çıkmıştır. Bu görüşe katılmayanların oranı % 40'ın üzerinde iken, kararsızları da dikkate aldığımızda bu oran % 70'lere çıkmaktadır. Denetçilerin neden

bu konuda öncülük etmek istemediklerinin tespiti yapılmalı ve konuya ilişkin görüşleri, üst yönetim tarafından dikkate alınmalıdır.

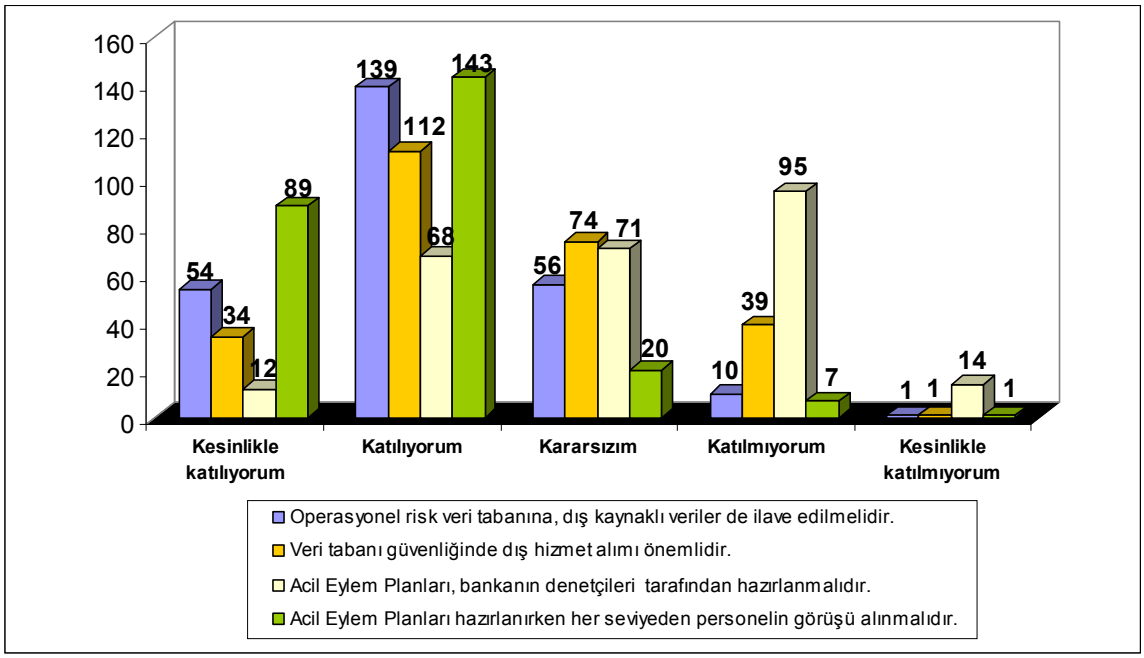
(A15) "Acil eylem planları hazırlanırken her seviyeden personelin görüşü alınmalıdır." İfadesine İlişkin Görüşler

Acil eylem planlarının hazırlanmasının belirli bir uzmanlık istemesinin gerekli olduğu düşünülse bile, bu planların yaratıcı düşünce gerektirdiği ve çok yönlü olması lazım geldiği dikkate alındığında, değişik pozisyonlardaki personelin sahip olduğu deneyim ve tecrübelerdeki farklılıkların dikkate alınıp alınmaması önemlidir.



Grafik 21. A15 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadenin yüksek bir oranla desteklenmesi aslında denetçilerin operasyonel riskler konusunda sağlam bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermektedir. Çünkü unutulmamalıdır ki operasyonel risk denetimi nihai olarak her seviyeden personeli kapsayan bir süreç olma yolunda gitmektedir. Aksi durumda bu risklerin altından kalkılması zaman içinde çok zor olabilir. Her seviyeden personelin görüşünün sadece bu konuda değil diğer konularda da önemsenmesi operasyonel risk kültürünün kurum içinde oturmasını kolaylaştıracaktır.



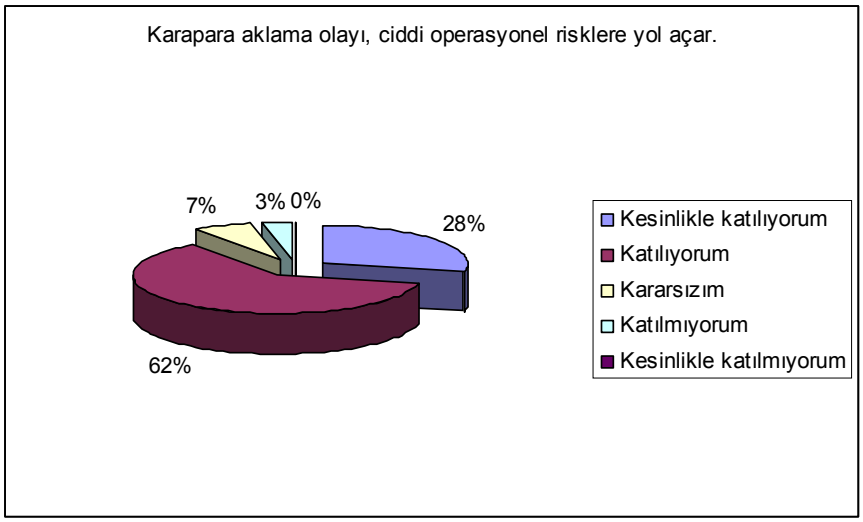
Grafik 22. Veri Tabanı Ve Acil Eylem Planlarına İlişkin Özet Grafik

Konuya ilişkin özet grafiğe bakıldığında, kesinlikle katılıyorum cevabı en çok, acil eylem planları için her seviyeden personelin görüşünün alınmasına yönelik ifade için kullanılmıştır. Katılımcıların en çok karşı çıktıkları yani katılmadıkları ifade, acil eylem planlarının banka denetçileri tarafından hazırlanması gerekliliğine yönelik olan ifadedir.

5.4.2.5. Karapara Aklama Olayı

(A16) "Karapara aklama olayı, ciddi operasyonel risklere yol açar." İfadesine İlişkin Görüşler

Karapara aklama konusu operasyonel riske ilişkin çalışmalarda yok denecek kadar az irdelenmekte veya hiç irdelenmemektedir. Halbuki karapara aklama konusu özellikle uluslar arası denetim otoritelerinin üzerinde ciddiyetle durduğu, ciddi yaptırımları olan ve bankalar için itibar kaybı yaratabilecek bir risk türü olarak görülmektedir.

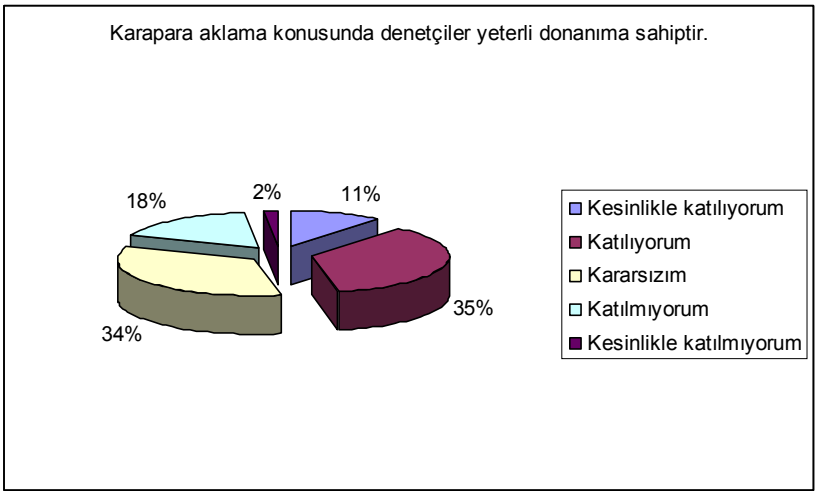


Grafik 23. A16 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadeye ilişkin çok yüksek orandaki katılım akademik çalışmalardaki içerikle hiç örtüşmemektedir. Akademik çalışmalardaki bu eksikliğin sebebi olarak konuya yaklaşımdaki hata gösterilebilir. Karapara aklama konusu bankaların ilerleyen yıllarda daha fazla üzerinde durması gereken bir alan olarak karşımıza çıkabilir.

(A17) "Karapara aklama konusunda denetçiler yeterli donanıma sahiptir." İfadesine İlişkin Görüşler

Karapara aklama konusu asıl olarak uzmanlık gerektiren bir alandır. Çünkü bu aklamayı gerçekleştirenler finansal sistemi sürekli takip etmekte, denetim açıklarını kollamakta ve bu işi örgütlü olarak, profesyonelce yapmaktadır. Karapara aklama olayının tespiti çok zor olmakla birlikte kişisel kabiliyet, sezgi ve analiz gerektiren bir alandır. Denetçilerin bu konuda yeterli olup olmaması bankaların maruz kalabileceği potansiyel sorunlar hakkında bize bakış açısı sağlayacaktır.

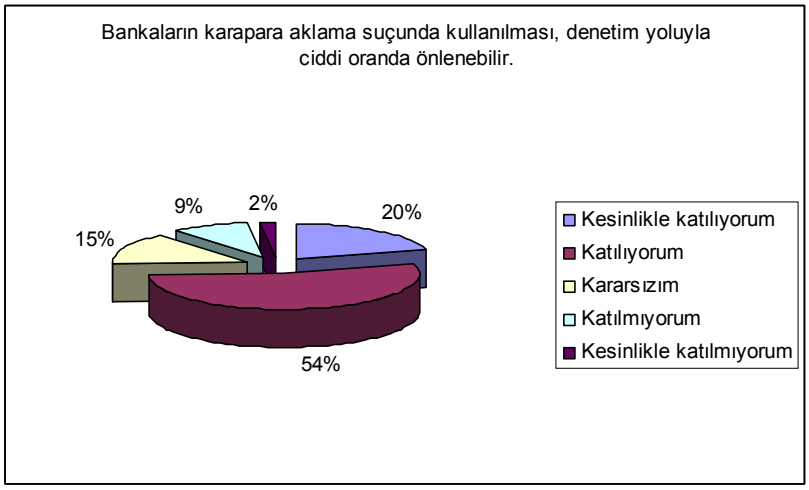


Grafik 24. A17 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadeye olumlu yaklaşanların oranı %50'nin altında kalmıştır. Karasızların oranı neredeyse ifadeye "katılıyorum" diyenlerle aynıdır. Kararsızların büyüklüğü, denetçilerin bu konuda kendilerini yetersiz olarak görmek istememelerinden kaynaklanan bir durum da olabilir. Sonuç olarak, denetçilerin karapara konusunda yeterli olduğunu söylemek iddialı bir varsayım olur. Yapılması gereken, denetçilerin bu konudaki eksiğinin kapatılmasıdır.

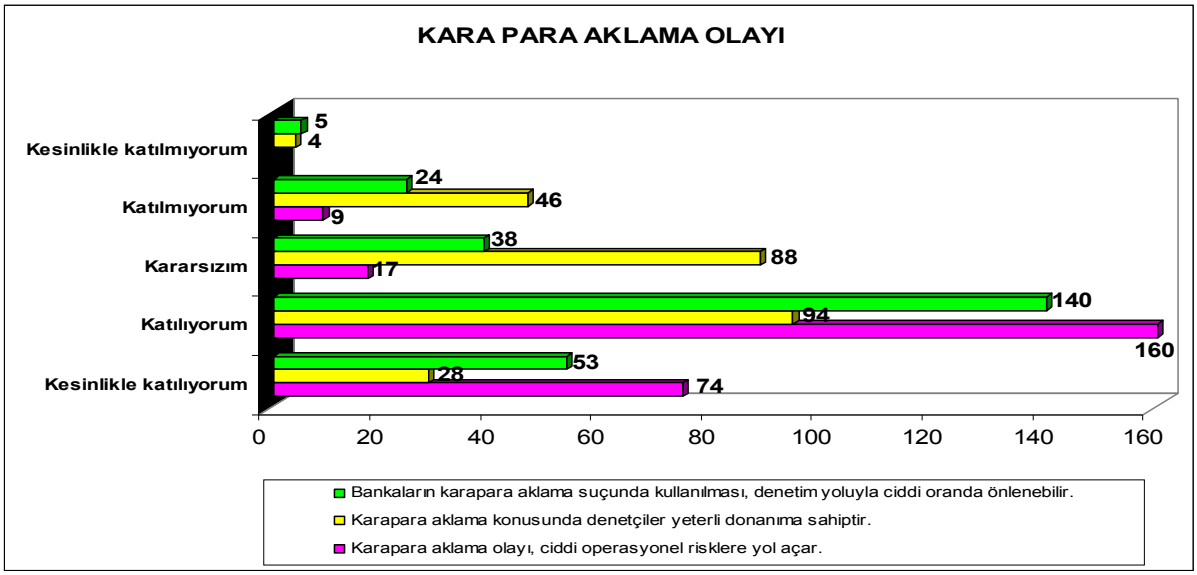
(A18) "Bankaların karapara aklama suçunda kullanılması denetim yoluyla ciddi oranda önlenebilir." İfadesine İlişkin Görüşler

Karapara aklama olayına yüzeysel bakarsak, bu durum bankalara zarar vermemekte sadece itibar meselesi olarak algılanmaktadır Bankalar için karaparayla mücadelenin direkt olarak bir denetim meselesi olarak değerlendirilip değerlendirilmediği, karapara aklama konusunda bankaların risk algısını ortaya koyacaktır.



Grafik 25. A18 İfadesine İlişkin Görüşler

Ciddi sayılabilecek bir oranla denetçiler bu konunun denetim sistemi içerisinde çözülebileceğine inanmaktadırlar. Sorunu denetim sisteminde halletmeye meyilli bir denetçi kitlesi aynı zamanda bu konuda uzmanlaşmak konusunda da aynı kararlı duruşu sergilemelidir.



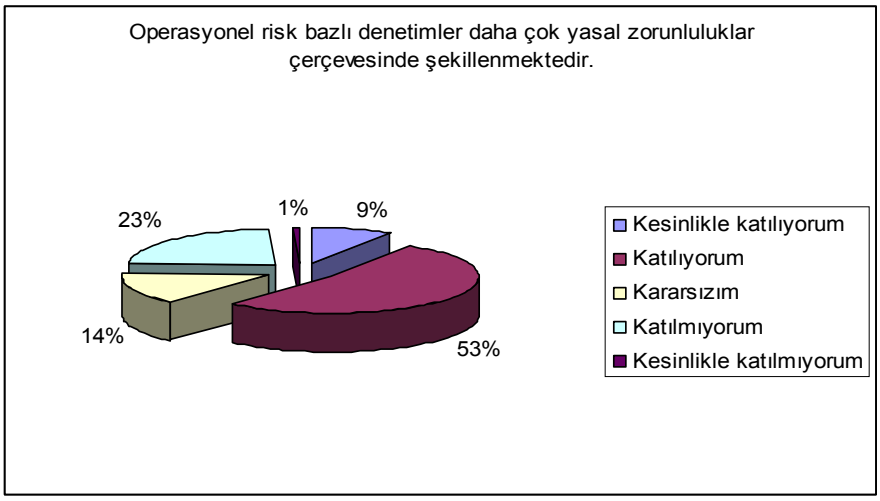
Grafik 26. Karapara Aklama Olayına İlişkin Özet Grafik

Karaparayla ilgili verilen ifadeler içerisinde en çok kararsız kalınan konu, denetçilerin karapara aklama karşısındaki yeterliliği konusudur. Karaparanın ciddi operasyonel risklere yol açabileceğine olan inanç ise en yüksek katılımla desteklenmiştir.

5.4.2.6. Yasal Süreç ve Mevzuat

(A19) "Operasyonel risk bazlı denetimler daha çok yasal zorunluluklar çerçevesinde şekillenmektedir." İfadesine İlişkin Görüşler

Bankaların operasyonel riskler konusunda kendilerinin mi öncü olduğu yoksa kamu otoritesinin zorlamasıyla mı gelişme kaydettiği bilinmesi gereken bir durumdur. Operasyonel risk bazlı denetimlerin kamu denetim otoritesinin katkılarıyla şekilleniyor olmasının anlamı, veri güvenliği, karapara aklama, bilgi sistemlerine ilişkin uygulanacak denetim gibi operasyonel risk bazlı denetimlerin kamu tarafından yönlendiriliyor olmasıdır.

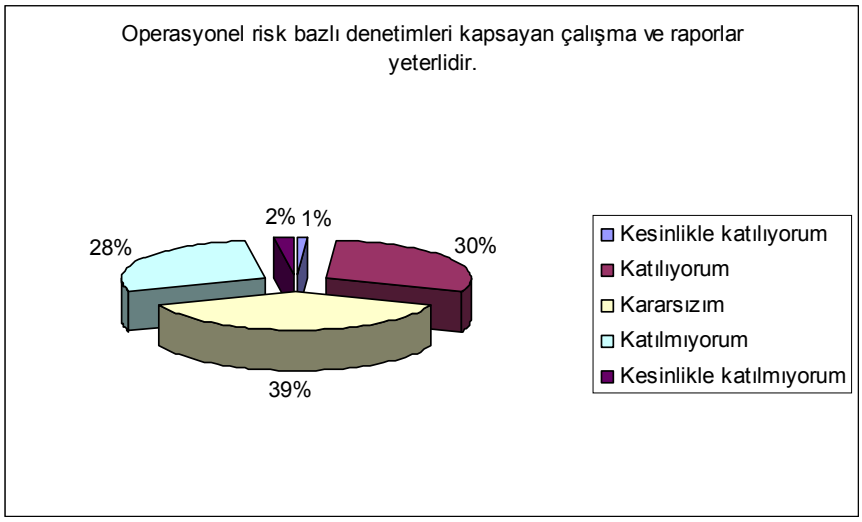


Grafik 27. A19 İfadesine İlişkin Görüşler

Toplamda % 62 oranında savunulan bu görüş, kamu otoritesinin zorlaması olmadıkça bu konuda isteksiz davranılacağı gibi bir varsayımda bulunmamızı gerektirebilir. Bir başka ihtimal ise bu konuda ne yapılacağının bilinmemesi, konunun öneminin üst yönetim tarafından kavranmamış olması gibi durumlardır.

(A20) "Operasyonel risk bazlı denetimleri kapsayan çalışma ve raporlar yeterlidir." İfadesine İlişkin Görüşler

Operasyonel risk bazlı denetimlere ilişkin çalışma ve raporlar genel olarak Basel Denetim Komitesi ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme kurumu tarafından yapılmaktadır. Özellikle son 4-5 yıl içerisinde oluşturulan bu çalışmaların yeterli görülüp görülmediği bilinmelidir. Elde edilecek sonuç, araştırma ve raporların gereksinimini ve önemini artırabilecektir.

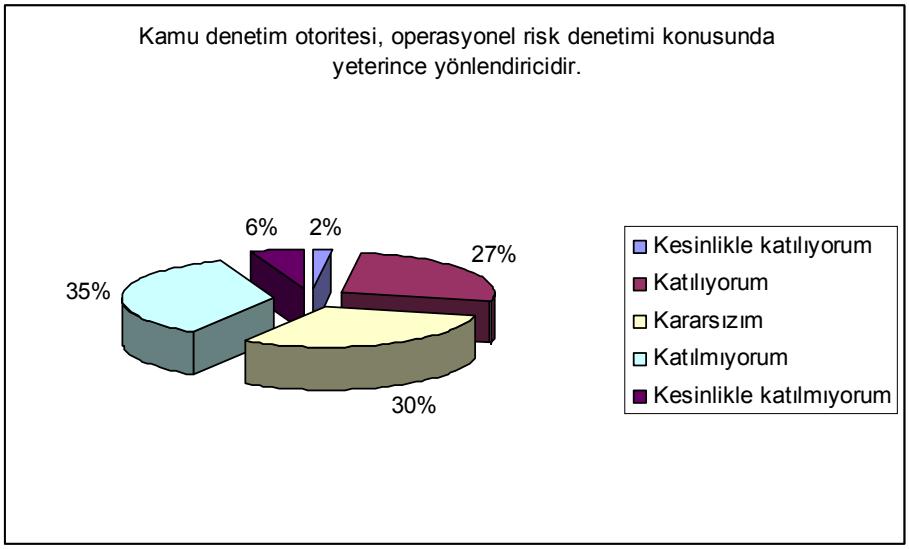


Grafik 28. A20 İfadesine İlişkin Görüşler

Grafiğe bakıldığında üzerinde ciddiyetle durulması gereken bir sorunla karşı karşıya bulunduğumuzu söylemek yanlış olmayacaktır. İfadeye olumlu yaklaşanlarla olumsuz yaklaşanların oranı hemen hemen aynı olmakla birlikte, kararsızların oranının diğer iki düşünceye sahip kişilerden bir hayli fazla olduğu görülmektedir. Kararsız kitlenin bu çalışmalardan haberdar olmadığı veya bu çalışmaları göremediği için kararsız bir tavır içinde olduğu akla gelen ilk tahmindir. İfadeye ilişkin ortaya çıkan durumu özetlememiz gerekirse bu çalışmaların sadece küçük bir kitle tarafından yeterli görüldüğü gerçeğini dikkate almalı ve bardağın boş tarafından konuya yaklaşmalıyız.

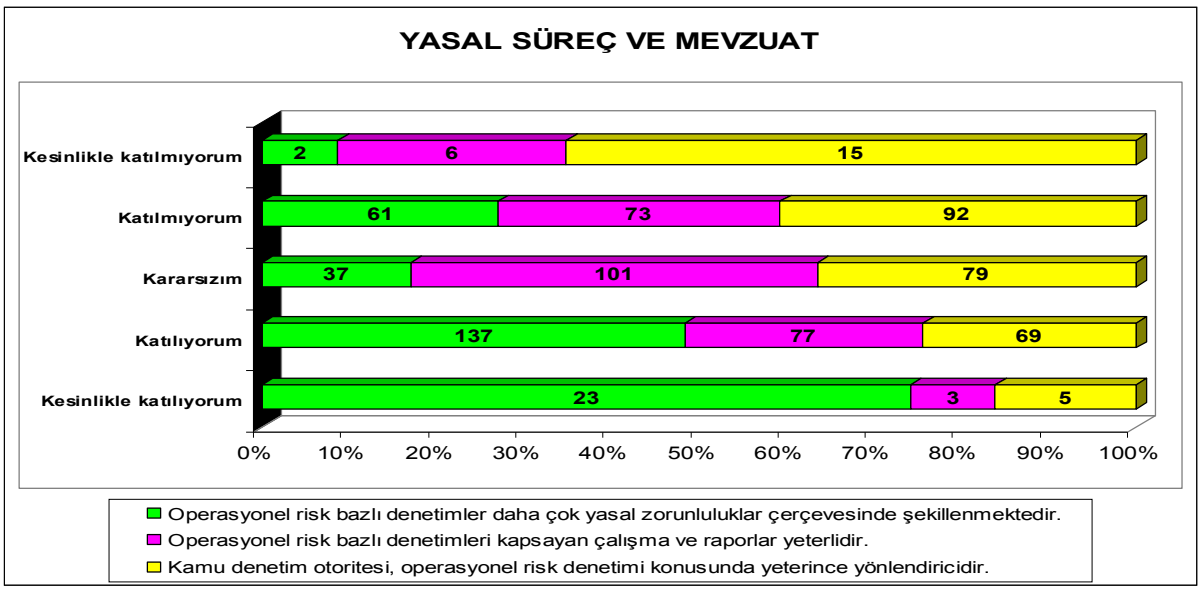
(A21) "Kamu denetim otoritesi operasyonel risk denetimi konusunda yeterince yönlendiricidir." İfadesine İlişkin Görüşler

Operasyonel risk çalışmalarının yeterli olup olmadığı ve yasal zorunluluklar çerçevesinde şekillenip şekillenmediğini belirledikten sonra konunun daha net anlaşılması için kamu denetim otoritesinin bu konudaki yeterliliği bilinmelidir. Kamu denetim otoritesinin bu risklerin denetimi konusunda bankalara, gerekli olan öncülüğü yapıp yapmadığının bilinmesinin sonuçları başta BDDK olmak üzere, bankanın kendisi tarafından değerlendirilmelidir.



Grafik 29. A21 İfadesine İlişkin Görüşler

Kamu denetim otoritesini bu konuda yeterli görenlerin oranı %30'un altında kalmıştır. Grafiğe ilişkin en büyük dilimi ifadeye katılmayanlar oluşturmaktadır, hemen ardından ciddi bir kararsız kitle gelmektedir. Bu sonuç BDDK'nın hatası olabileceği gibi bu işi bankaların kendilerinin yapması gerektiğine inanarak uyguladığı bilinçli bir politika da olabilir. BDDK'nın da dünyada ki diğer denetim otoriteleri gibi bu risklere ilişkin olgunlaşmış bir görüşü olmadığını söylemek hatalı olmayacaktır. Ortaya çıkan sonuçta bankaların insiyatif alarak kendi çalışmalarını hazırlaması sektör için daha yararlı olabilir.



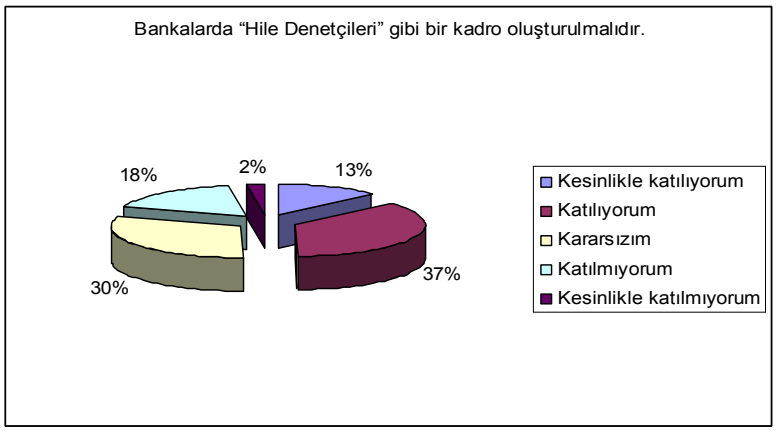
Grafik 30. Yasal Süreç Ve Mevzuata İlişkin Özet Grafik

Yasal süreç ve mevzuata ilişkin özet grafiğe baktığımızda üzerinde en çok kararsız kalınan konu operasyonel risklere ilişkin çalışmaların yeterliliği konusudur. Operasyonel riskin yasal zorunluluklar çerçevesinde şekillendiğini düşünen katılımcıların sayısı diğer iki ifadeye olan katılımın çok üzerindedir. Verilen ifadeler içerisinde en çok karşı çıkılanı ise kamu denetim otoritesinin yeterince yönlendirici olduğunu belirten ifadedir.

5.4.2.7. Öneriler

(A22) "Bankalarda hile denetçileri gibi bir kadro oluşturulmalıdır." İfadesine İlişkin Görüşler

Dünyada var olan hile denetçileri belirli alanlarda aşırı derecede uzmanlaşmış, dolandırıcılıkları rahatça tespit edebilen profesyonel bir meslek grubudur. Bankalarda bu tür profesyonel bir grubun oluşması, suistimal olaylarının erken tespitinde veya tespitinin daha zor olduğu yönetici yolsuzluklarının önlenmesi ve ortaya çıkarılmasında önemli bir katkı sağlayabilir.

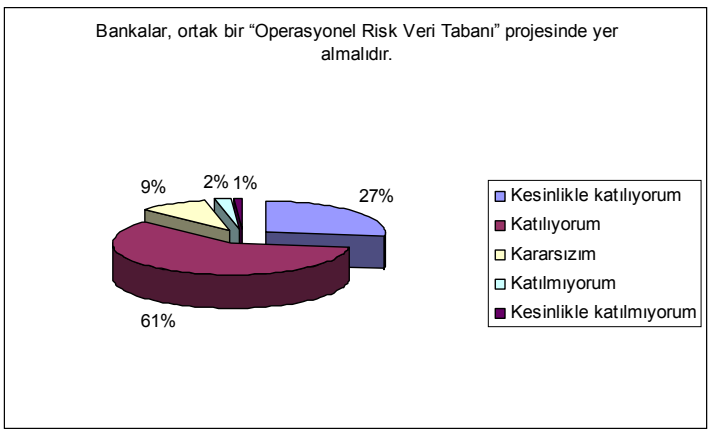


Grafik 31. A22 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadeye ilişkin katılım % 50’dir. Diğer yarım kitlenin büyük bir oranı ise kararsızlardan oluşmaktadır. Bu kararsızlığın sebebi konuya ilişkin bilgi ve çalışmaların yetersizliği olabilir.

(A23) “Bankalar ortak bir ‘Operasyonel Risk Veri Tabanı’ projesinde yer almalıdırlar.” İfadesine İlişkin Görüşler

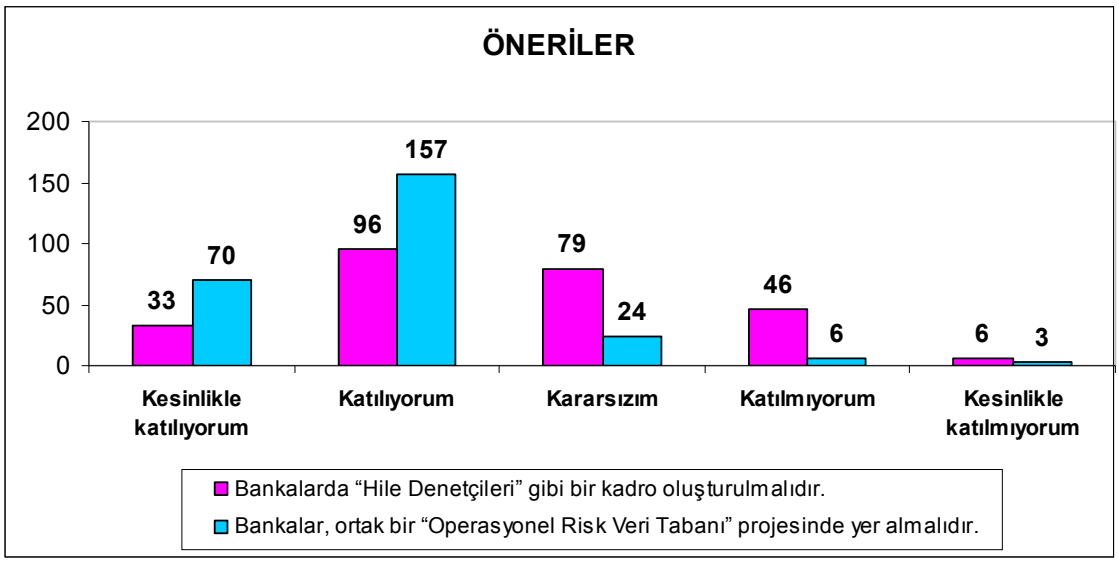
Bankalar, belirleyecekleri standartlar ve gizlilik koşulları altında bu tür bir veri tabanı oluşturabilirlerse operasyonel risklere ilişkin yeni gelişmeler anında izlenebilecek, yeni kayıp olaylarına karşı hemen önlem alınabilecektir. Sistemin yapısına bağlı olarak bazı risklerin belirli bankalarda hiç ortaya çıkmadığı ve kayıp yaşanmadığı görülebilirse o bankanın riske ilişkin yaklaşımı sektör açısından iyi uygulama örneği olarak alınabilecektir.



Grafik 32. A23 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadeye "kesinlikle katılıyorum" diyen kişilerin oranındaki yükseklik dikkate alındığında bankaların bu tür birlikteliğe en azından çalışanları nezdinde hazır olduğunu söylemek mümkündür. Altyapısı iyi bir şekilde hazırlanacak bir projeden gizlilik ve güvenilirlik koşulları sağlandığı sürece bütün bankaların fayda sağlayacağı kesindir.

Operasyonel kayıpların kamuoyuna açıklanması konusunda oldukça muhafazakar bir tavır içinde bulunan sektörün bu tür bir projeyi hayata geçirmesi önemli bir olay olacaktır. Sistemin kurulup düzgün çalışmaya başlaması ve herhangi bir sorun yaşanmaması durumunda, itibar riskine yol açabilecek bir durumun söz konusu olmadığını gören diğer bankalar da sisteme girecek uzun dönemde ise veri tabanı uluslar arası işbirliklerine de açılabilecektir.



Grafik 33. Önerilere İlişkin Özet Grafik

İki öneri karşılaştırıldığında hile denetçilerinin oluşturulması konusunda genel bir kararsızlık olduğu görülmekte, operasyonel risk veri tabanı projesine ise diğer öneriye göre daha olumlu yaklaşılmaktadır.

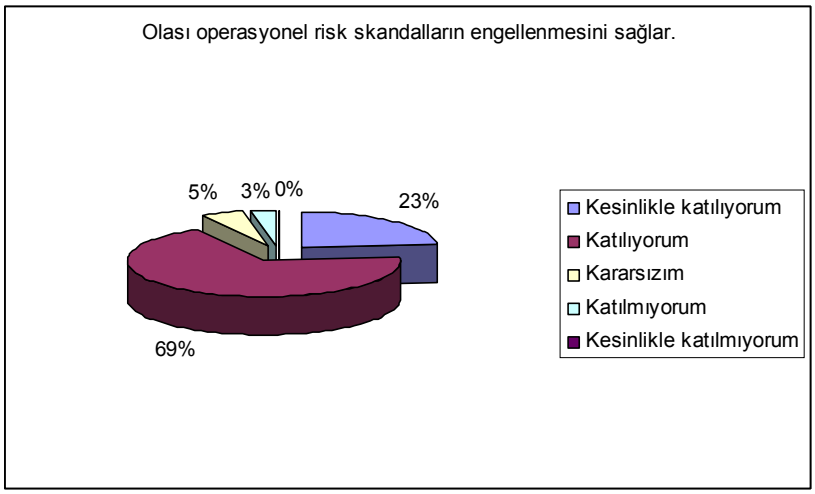
5.4.3.Operasyonel Risk Denetiminin Faydaları (B Bölümü)

Bu bölümdeki asıl amaç bankaların denetim sayesinde hangi artıları elde ettiğinin belirlenerek, gözardı edilen ve genel kabul görebilecek bu faydalara ilişkin farkındalık sağlamaktır. Yani arka planda kalmış mevcut gerçekler akademik olarak gün

yüzüne çıkartılmaya çalışılmıştır. Özet olarak bu kısımdaki araştırma, genel kabul görebilecek faydaların test edilmesini amaçlamaktadır.

(B1) "Olası operasyonel risk skandallarının engellenmesini sağlar." İfadesine İlişkin Görüşler

Operasyonel risk skandallarının temelinde denetim eksikliği olduğuna ilişkin görüş, bir önceki bölümde ortaya çıkmıştır. Bu skandalların denetimle engellenebileceğine ilişkin somut ifadeler yöneticilerin duyarlılığını artıracaktır.



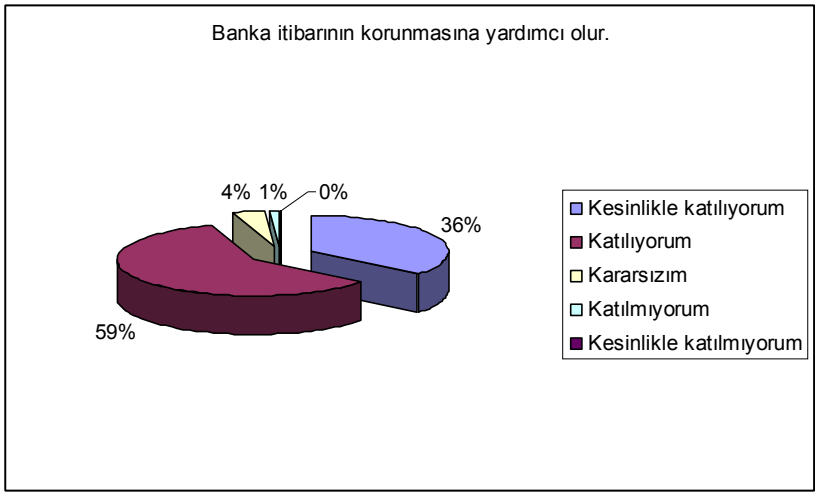
Grafik 34. B1 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadeye yüksek orandaki katılım yöneticilerin kimi zaman önem vermedikleri denetimin aslında ne tür bir işlev gördüğünü açık olarak göstermektedir.

(B2) "Banka itibarının korunmasına yardımcı olur." İfadesine İlişkin Görüşler

İtibar bankaları banka yapan en önemli kavramdır. Yani bankalar itibar kurumlarıdır. Günümüz iletişim dünyasında en ufak bir haber bile saniyeler içerisinde çok geniş bir kitleye yayılabilmekte ve geri dönüşü imkansız kişisel yargıların oluşmasına sebep olmaktadır. Bir banka hakkında çıkabilecek olumsuz bir haber, ilk olarak bankanın maddi değerini, yani hisse senetlerinin değerini düşürmekte daha sonra

ise müşteri kayıplarına neden olmakta, yeni müşterilerin gelişini engellemekte sonuç olarak uzun dönemde, ölçülemeyen kayıplara yol açmaktadır.

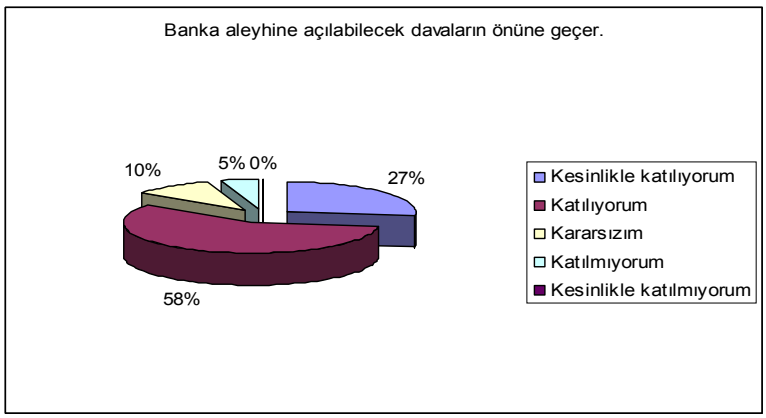


Grafik 35. B2 İfadesine İlişkin Görüşler

Burada açık olarak görülüyor ki bu tespite ilişkin katılım son derece yüksek orandadır. Katılımcıların bu faydadan herhangi bir şüphesi yoktur.

(B3) "Banka aleyhine açılabilecek davaların önüne geçer." İfadesine İlişkin Görüşler

Bankaların sıklıkla karşı karşıya yasal riskler, hem bu işlerin takibi için personel ayırmayı gerektirmekte hem de zaman kaybına yol açmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi ilk aşamada önlenmesi çok kolay olan durumlar olduğu gibi, konu uluslar arası boyutta daha karmaşık hale de gelebilmektedir.

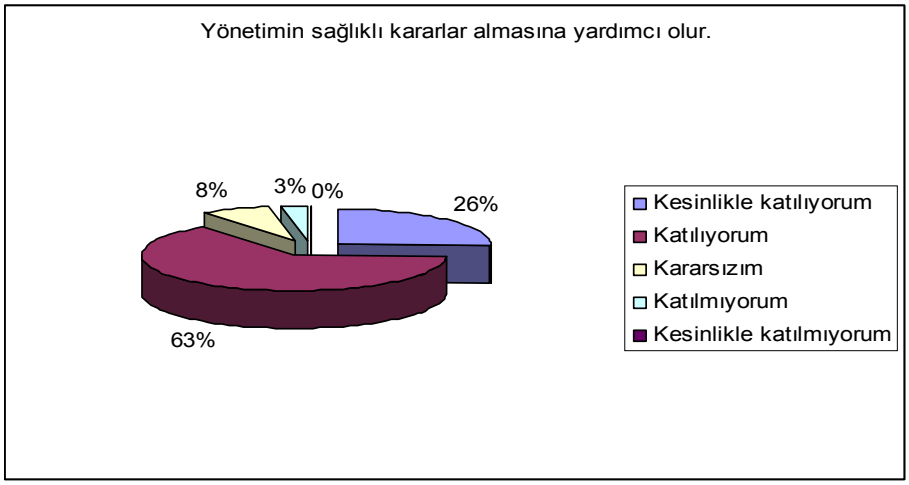


Grafik 36. B3 İfadesine İlişkin Görüşler

Bu konuda da büyük bir mutabakatın olduğu grafikten görülmektedir. Bu konuda yasal risk sonrası yapılacaklarla uğraşmaktansa probleme meydan vermemek, denetimle önleyici tedbir almak daha az maliyet gerektirecektir.

(B4) "Yönetimin sağlıklı kararlar almasına yardımcı olur." İfadesine İlişkin Görüşler

Bu ifade asıl olarak denetçilerin danışmanlık yönünün kullanılmasıyla gerçekleşebilecek bir sonucu belirtir. Denetçiler bankanın gidişatına ilişkin olarak da yönetime yardımcı olabilir, risk konusunda danışmanlık yapabilirler.



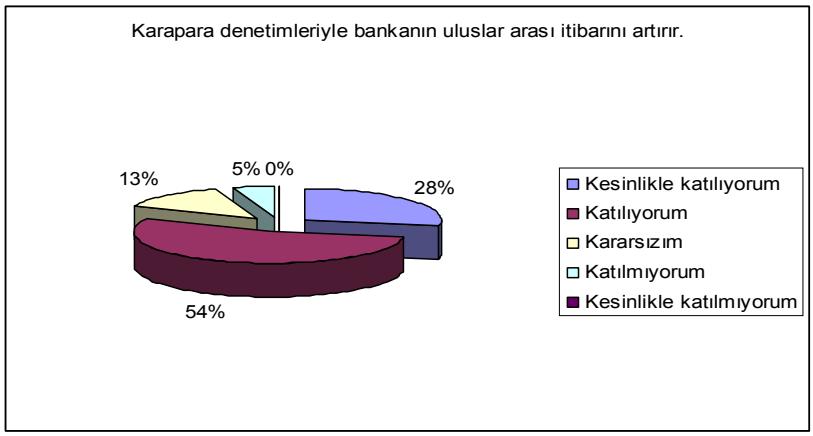
Grafik 37. B4 İfadesine İlişkin Görüşler

Katılımcıların tartışmasız bir şekilde bu ifadeyi desteklediği görülmektedir. Operasyonel risk denetçisinin geleneksel iç denetçilerden en önemli farkı, danışmanlık hizmetiyle karar mekanizmalarında dolaylı da olsa yer almasıdır.

(B5) "Karapara denetimleriyle bankanın uluslar arası itibarını artırır." İfadesine İlişkin Görüşler

Karapara kaynaklı operasyonel riskler bankaya maddi manevi kayıplar yaşatabilir. Fakat bu konudaki asıl risk bankanın kamu veya yerel otoriteler karşısındaki itibarı değil, uluslar arası alanda yaşayacağı itibar kaybıdır. Ayrıca uluslar arası bir

itibar kaybı sadece o banka için değil faaliyette bulunduğu ülkenin diğer bankaları için de bir risk teşkil edecektir.

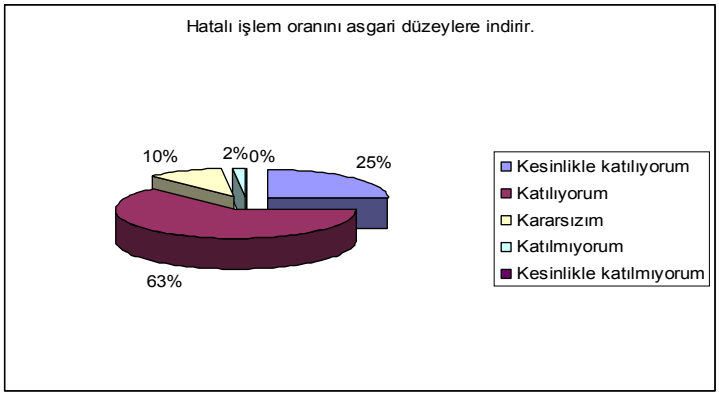


Grafik 38. B5 İfadesine İlişkin Görüşler

Bu denetimlerin, bankanın uluslar arası itibarını artıracağına ilişkin inanç çok yüksektir. Küreselleşen rekabet ortamında, uluslar arası boyut kazanan bankacılık işlemlerinde uluslar arası düzeyde elde edilen itibarın değeri büyüktür.

(B6) "Hatalı işlem oranlarını asgari düzeylere indirir." İfadesine İlişkin Görüşler

Hatalı işlemden kastedilen, personelin herhangi bir kasıt olmaksızın bankayı zarara uğratmasıdır. Sürekli değişen politika ve prosedürler ile değişen ürün ve hizmetler personel hatalarına yol açan temel sorunlardır. Stres ve baskı altında çalışan personelin de benzer risk potansiyeli taşıdığı söylenebilir.

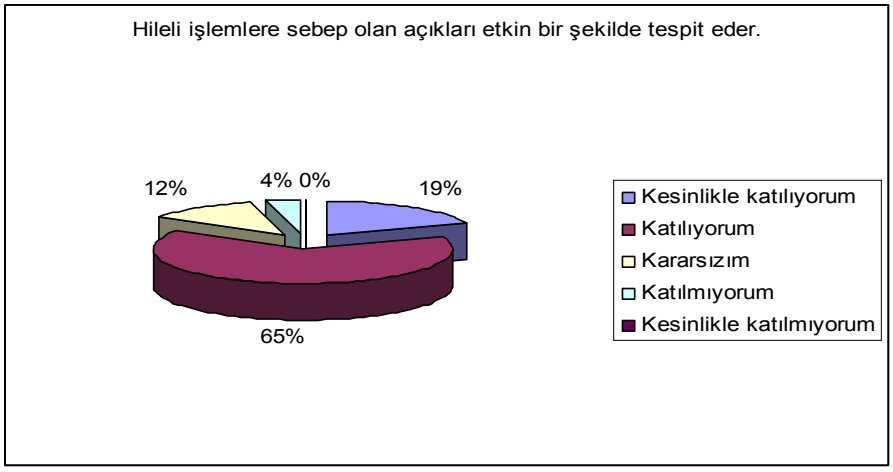


Grafik 39. B6 İfadesine İlişkin Görüşler

Operasyonel risk bazlı denetimlerin hatalı işlem oranlarını asgari düzeylere indirdiğine ilişkin olarak ortaya konulan görüş çok açık bir şekilde ortadadır. Hatalı işlemlerin bankalar için çok çeşitli ve geniş kapsamlı risklere yol açabileceği unutulmamalıdır.

(B7) "Hileli işlemlere sebep olan açıkları etkin şekilde tespit eder." İfadesine İlişkin Görüşler

"Hile üçgeni" olarak adlandırılan üç unsur; Baskı, Fırsat, ve Haklı Gösterme'dir. Baskı, kişinin hile yapmasını gerektirecek bir sorununun olmasıdır. Haklı gösterme ise hileyi yaparken kendi kendine bankayı bir şekilde kötülemek, suistimale karşı vicdani gerekçeler oluşturma sürecidir. Hilenin yapılması için gereken son şey ise "Fırsat"tır. Yani kişi hile yapacak durumda olmalı, sistem açıklarını bilmeli, fırsatını yakaladığı anda da hileyi gerçekleştirmelidir. Burada banka yönetimi veya denetçilerin engel olabileceği tek konu "Fırsat"tır.

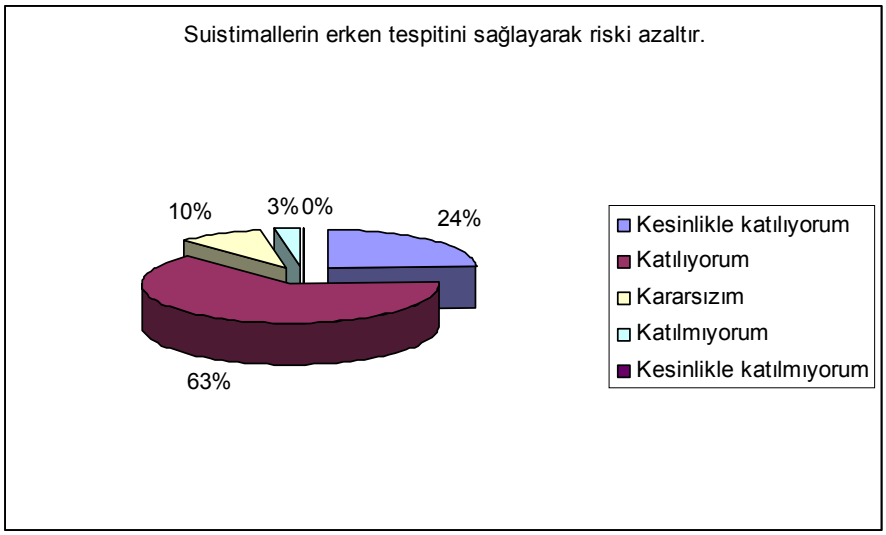


Grafik 40. B7 İfadesine İlişkin Görüşler

Etkin ve verimli bir denetimle, hileli işlemlere sebep olan açıkların zamanında kapatılabileceği sonucu grafikten rahatça yorumlanabilir. Dünyada yaşanan büyük operasyonel kayıpların, en büyük nedeninin bu denetim açıkları olduğu unutulmamalıdır.

(B8) "Suistimallerin erken tespitini sağlayarak riski azaltır." İfadesine İlişkin Görüşler

Personel hatalarının dışındaki bir diğer önemli risk, personel suistimalleridir. Yönetici kaynaklı suistimallerde aynı şekilde banka için ciddi risk unsurudur. Dünyada yaşanan operasyonel risk skandallarında dikkat edilmesi gereken nokta, bu suistimallerin çok uzun süreler devam ettirilmiş olmalarıdır. Yıllarca yapılan ve fark edilmeyen suistimaller, kayıpların gün geçtikçe katlanmasına yol açmaktadır.



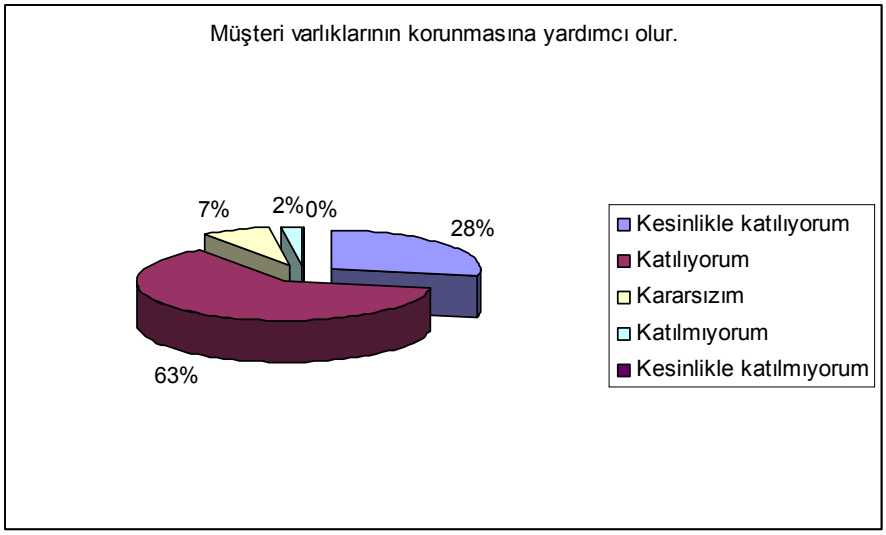
Grafik 41. B8 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadeye katılımın yüksek olması denetçilerin bu konuda da kendi aralarında mutabık olduğunu göstermektedir. Kişilerin, yakalanmadıkça suistimalleri devam ettirme eğilimde oldukları unutulmamalıdır. Bu konuda en etkin denetim yaklaşımı, işi profesyonel denetçilere bırakmak olacaktır.

(B9) "Müşteri varlıklarının korunmasına yardımcı olur." İfadesine İlişkin Görüşler

Müşterilerin bankadaki varlıkları her zaman güvende değildir, yapılan sözleşmelerde internet dolandırıcılıkları konusunda sorumluluk müşterilere yüklenmekte ve banka bu konuda sorumluluktan kaçmaktadır. Aynı şekilde banka

kartları ve kredi kartlarında sahteciliğine ilişkin gerekli önlemleri alma sorumluluğu, yapılan sözleşmelerde müşterilere bırakılmaktadır.

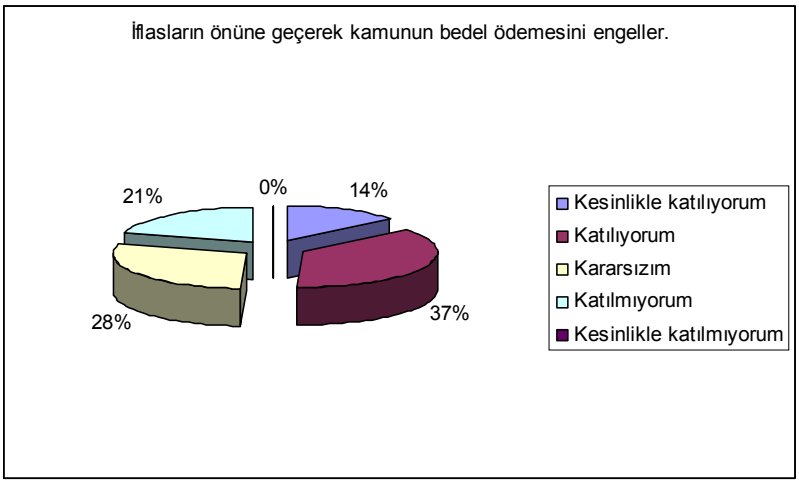


Grafik 42. B9 İfadesine İlişkin Görüşler

Müşteri varlıklarının operasyonel risk bazlı denetimlerle daha iyi korunacağına ilişkin sonuç grafikte net bir şekilde görülmektedir. Müşteri mevduatlarının zaten garanti kapsamında olduğu söylense bile bu garantinin bir sınırı olduğu ve internet bankacılığı, kredi kartı sahteciliği gibi suçlarda bankaların sorumluluğu müşterilere yükleme eğiliminde olduğu unutulmamalıdır. Bu kayıpların ancak etkin bir operasyonel risk denetimiyle engellenebileceği, ifade edildiği gibi çok açıktır.

(B10) "İflasların önüne geçerek kamunun bedel ödemesini engeller." İfadesine İlişkin Görüşler

Yakın geçmişte yaşadığımız banka yolsuzluklarının kamuya maliyeti on milyarlarca dolarla ifade edilmektedir. Bankalarda yapılan yolsuzluklar çoğu zaman yapanın yanına kar kalmakta, kamu büyük bedeller ödemektedir.



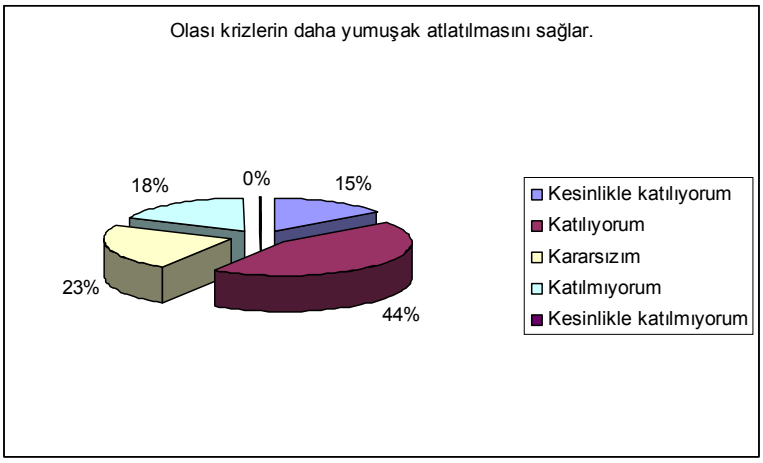
Grafik 43. B10 İfadesine İlişkin Görüşler

Katılımcıların yaklaşık yarısı, ifadeye olumlu olarak yaklaşmaktadır. Kalan yarısının ise çoğunluğu kararsızlardan oluşmaktadır. Kararsızların oranındaki yüksekliğin sebebi demografik yapıdaki genç nüfus olabilir. Yedi yıldan daha düşük tecrübeye sahip kişilerin, bankaların birer birer batık hale geldiği dönemi yaşamamış olması burada dikkate alınabilir.

Operasyonel risk bazlı denetimlerde bu tür yolsuzluklardan haberdar olan, şüphe duyan denetçilerin, durumu ilgili kamu denetim otoritesine veya yönetim kuruluna bildirmek konusunda sorumluluk taşıdığı unutulmamalıdır.

(B11) "Olası krizlerin daha yumuşak atlatılmasını sağlar." İfadesine İlişkin Görüşler

Bankalar için olası krizler, acil duruma yol açacak felaketsel kayıplardan oluşabileceği gibi, değişik risklerden de kaynaklanabilir.

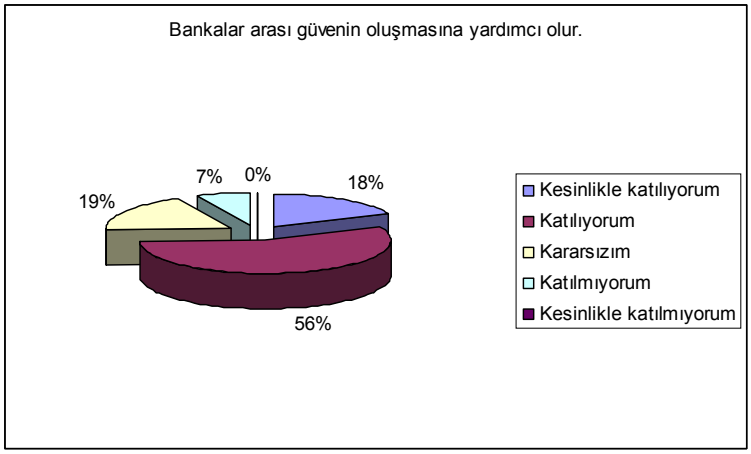


Grafik 44. B11 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadeye olumlu olarak yaklaşanların oranı %60'lar civarındayken, ifadeye olumsuz yaklaşanların oranı %20'nin altında kalmaktadır. Kamu denetim otoritesi ve kamuoyu nezdinde sağlam bir bankacılık imajı oluşturabilen, risklere karşı gerekli olan bütün önlemleri daha önceden almaya çalışan fakat her şeye karşın kriz yaşayan bir bankaya, kamu otoritelerince verilecek bir destek veya müşterilerin anlayışlı yaklaşımı kurumun krizi daha rahat atlatmasını sağlayacaktır. İlgililere verilecek güvenin temelinde ise sağlam bir operasyonel risk denetiminin olması gerektiği düşünülmektedir.

(B12) "Bankalar arası güvenin oluşmasına yardımcı olur." İfadesine İlişkin Görüşler

Bankalar arası güven, kurumlar açısından son derece önemli bir konudur. Çünkü bir bankanın yaşayabileceği kriz, bütün sektörü etkiler hale gelmiştir. Hiçbir banka, rakiplerinin aniden batmasını istememektedir. Bankaların acil durumlarda birbirlerinden kredi desteği sağladığı da bilinen bir gerçektir. Fakat acil durumda olan bir bankaya diğer bankalar şüpheyle bakar hale gelmişse, şeffaf bir yapı oluşturulamamışsa, verilen desteğin sorgulanacağı çok açıktır.

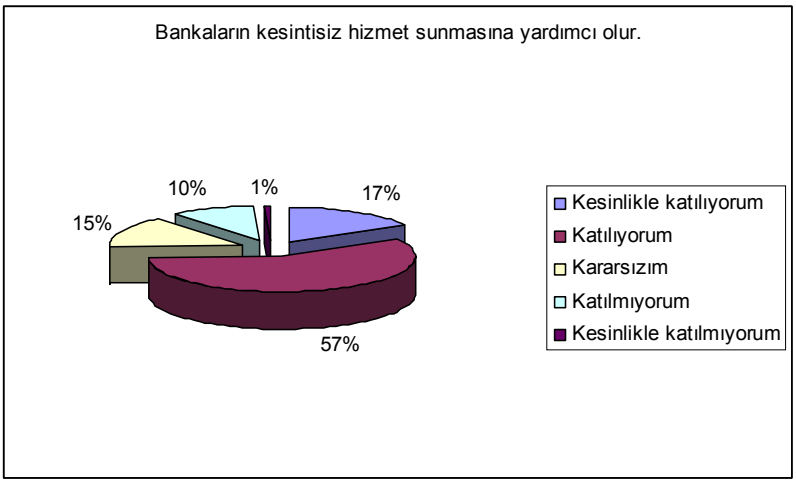


Grafik 45. B12 İfadesine İlişkin Görüşler

Yaklaşık her dört katılımcıdan üç tanesinin ifadeye olumlu yaklaştığı net olarak görülmektedir. Kalan çeyrek dilimde ise ağırlığı kararsızlar oluşturmaktadır. Denetim yaklaşımının bankalar arasında güven ortamı oluşturması bütün toplumun çıkarınadır.

(B13) "Bankaların kesintisiz hizmet sunmasına yardımcı olur." İfadesine İlişkin Görüşler

Bankalar yedi gün 24 saat hizmet sunması gereken kurumlardır. Hizmetteki herhangi bir aksamanın büyüklüğü, soruna bağlı olarak bankayı müşteri kaybına uğratabilir. Kesintisiz hizmetin aksaması, genel olarak felaketsel kayıplardan veya sistem ve süreçlerde yaşanabilecek aksamalardan kaynaklanmaktadır.

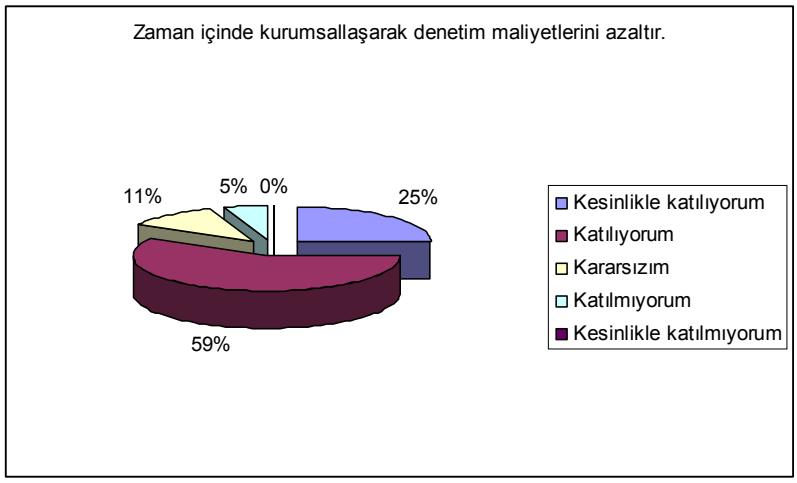


Grafik 46. B13 İfadesine İlişkin Görüşler

İfadeye ilişkin yüksek katılım grafikten görülebilmektedir. Yaklaşık olarak her dört kişiden üçü ifadeye olumlu yaklaşmıştır. Hizmeti kesintiye uğratan aksaklıkların giderilmesinden ziyade, hiç yaşanmamasını sağlamaya yönelik denetim yaklaşımı uygulanmalıdır.

(B14) "Zaman içinde kurumsallaşarak denetim maliyetlerini azaltır." İfadesine İlişkin Görüşler

Denetim maliyetleri, denetimin etkinliği ve verimliliğiyle yakından ilgilidir. Denetime aktarılan kaynakların geri gelmediği düşünülüyorsa denetim çalışmaları sorgulanır hale gelecektir.

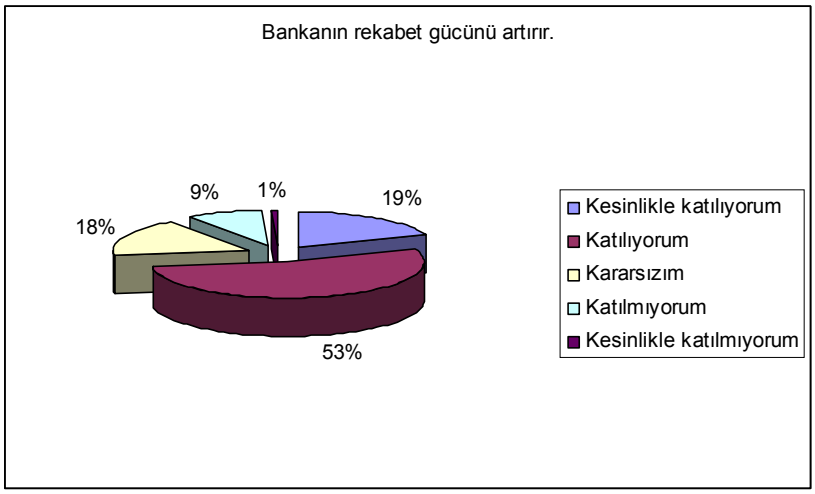


Grafik 47. B14 İfadesine İlişkin Görüşler

Grafikten de çıkarılabileceği gibi, operasyonel risk bazlı denetimlerin geleneksel denetim anlayışının dışında risk bazlı olması, gereksiz denetimlerden kaçınılmasını ve dolayısıyla maliyetlerin azaltılmasını sağlar. Zaman içinde kurum kültürü haline gelen ve tüm personelin benimsediği risk kültürü sayesinde kalifiye ve az sayıda denetçiye ihtiyaç duyulur.

(B15) "Bankanın rekabet gücünü artırır." İfadesine İlişkin Görüşler

Operasyonel risk bazlı denetimlerin bankanın rekabet gücünü artırdığının düşünülmesi bu denetimlere verilen önemi de artıracaktır.



Grafik 48. B15 İfadesine İlişkin Görüşler

Bankanın rekabet gücüne destek verildiği ifade edilen operasyonel risk bazlı denetimlerin, denetçilerin danışmanlık yönünden daha fazla yararlanma, maliyetleri azaltma, kurumsal bir denetim sistemi sağlama gibi faydalarla bankaya değer katma amacı taşıdığı çok açıktır.

Operasyonel risk bazlı denetimlerin faydalarını araştırma bulgularını baz alarak şu şekilde sıralayabiliriz;

Operasyonel risk bazlı denetimleri iyi yapan bankaların somut olarak hangi faydaları elde ettiklerinin belirlenmesi, sayılarla ortaya konulması zordur. Etkin bir operasyonel risk denetimi yapan banka olası suistimalleri engelleyebileceği gibi suistimale yol açan açıkları da ortadan kaldırarak bu düşünceyi de zihinlerden atar.

Bankayı maddi olarak kayba uğratan bir personelin verdiği zarar ölçülebilir. Fakat denetim sisteminin önlediği bir suistimal girişiminin sayısal olarak ölçülmesi mümkün değildir. Çünkü personel yapmayı planlayıp da yapamadığı veya düşünmekten vazgeçtiği sahtekarlık için herhangi bir yere beyanda bulunmaz. Bu denetim sayesinde bankalar genel olarak şu yararları elde ederler;

- Operasyonel risk bazlı denetimler, karmaşıklaşan finansal ürün ve hizmetler sebebiyle bankayı zarara uğratabilecek açıkları engeller.

- Personelin, yeni uygulanmaya başlanan ürün ve hizmetler sebebiyle hatalı işlem yapma oranını asgari düzeylerde tutar.

- Etkin bir operasyonel risk denetimi, bankanın operasyonel risk zararları sebebiyle görsel ve yazılı medyada haberlere konu olarak itibar kaybına uğramasını engeller.

- Kamu denetim otoritelerinin banka hakkında yasal yolarla başvurması, para cezası vermesi gibi durumlar sebebiyle bankanın uğrayabileceği olası operasyonel risk zararları önlenebilir.

- Müşteri varlıklarının korunması, banka üzerinden piyasanın dolandırılması gibi sıkça karşılaşılan olaylara fırsat verecek işlemleri engeller.

- Yöneticilerin, operasyonel riske maruz kalma pahasına dengesiz olarak risk almasını engeller. Yöneticilerin risk iştahı makul düzeylere çekilir.

- Banka çalışanlarının suistimaller konusunda denetim kültürüne sahip olmasını sağlar. En alt seviye çalışandan en üst seviye memura kadar herkesin denetim sisteminin bir parçası olduğu hissettirilir.

- Kullanımı her geçen gün artan ve kesintisiz olarak hizmet vermesi gereken internet bankacılığı kaynaklı operasyonel riskler, yasal yaptırımlar, itibar ve müşteri kayıpları önlenir.

- Diğer bankalar tarafından takdir edilen bir denetim sisteminin oluşturulması personelin değerini, motivasyonunu ve özgüvenini artırır. Sektör için örnek gösterilen bir bankanın denetim alanında söz sahibi olmasının, belirli kararlarda inisiyatif almasının yolu açılır.

- Banka yönetiminin alacağı kararların profesyonel denetçiler tarafından kritik edilmesi, yatırım kararlarının doğruluğunu artırarak kararların uygunluğu konusunda ek bir güvence sağlar.

- Suistimale meyilli özelliklere sahip olan personelin tespiti yapılarak gerekli denetimler artırılır. Bankanın kendisine özgü risk profili oluşturularak bu risklere ilişkin erken uyarı sistemleri oluşturulur.

- Banka içi süreçlerin risklere yol açıp açmadığının saptanarak bu süreçlerin daha verimli ve etkili hale gelmesi sağlanır. Zarar görmedikçe, risk gerçekleşmedikçe risklere inanmama gibi bir yaklaşım kurum kültüründen soyutlanarak her olası riskin ciddiyetle değerlendirilmesi sağlanır.

- Denetim otoritelerinin zorlaması olmadan yeni denetim anlayışları konusunda öncü olmak, bankaya özgü denetim sistemlerinin kalitesini artırmak mevzuatların ve risklerin bir adım gerisinden hareket etmeyi önleyecektir.

- Banka faaliyetlerinin sürdürülmesinde en önemli unsur olan "güven" unsuru daha somut olarak kamuoyunda anlam kazanacaktır. Etkin bir operasyonel risk denetimiyle bankaların kredibilitesi artacaktır. Bu sayede bankalar ulusal ve uluslar arası piyasalardan daha rahat borçlanma imkanı bulacaktır.

- Bankaların kredi derecelendirme kuruluşları ve bağımsız denetim şirketlerinden alacağı yüksek notlar yine aynı şekilde bankanın kurumsal değerinin artmasını sağlayacaktır.

- Sağlam bir denetim yapısı, operasyonel riskler için ayrılması gereken sermaye miktarının azalmasını da sağlayacaktır. Kurumsal kültürün bir parçası haline getirilen denetimler zamanla denetim maliyetlerinin azalmasını sağlayacaktır. Etkin bir operasyonel risk denetimi, bankanın sigorta gereksinimlerini ve sigorta maliyetlerini düşürecektir.

- Müşterilerin bankaya olan sadakati artacaktır. Bankaların sektör içinde rekabet gücü artacaktır. Şeffaf bir yapı içerisine giren bankaların kendi müşterilerince ve diğer ilgililerce denetimi artacak ve bu şekilde

bankalar etkin bir denetim ve yönetim baskısı altında tutulacaktır. Zayıf ve risk potansiyeli yüksek bankalar ise mevduat çekilişleriyle karşı karşıya kalıp, sağlam müşterilerini kaybedebilecektir.

- Şeffaflık konusunda gelişme kaydedemeyen, etkin denetim sistemlerine sahip olmayan bankaların açıklayacakları sorunlu krediler ve diğer finansal bilgiler, ilgili kişi ve kurumlarca şüpheyle karşılanacak ve bu şüphe bankanın kredibilitesini düşürecektir.

- Etkin bir denetim sistemi işleten bankalar muhtemel bir olumsuz haberin piyasada yer alması karşısında durumu toparlamak için daha fazla zamana sahip olacak ve müşterilerin banka önlerinde mevduat çekme yarışına girmesi engellenebilecektir.

Bankaların operasyonel risk denetimiyle hangi zararlardan kurtulabileceği veya kurtulmuş olabileceğini anlamak için dünyada yaşanan operasyonel kayıp olaylarını da analiz etmek, olayın boyutlarını görmek açısından faydalı olacaktır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Operasyonel risk bazlı denetimlere ilişkin önemli noktaların araştırma yoluyla tartışılması ve yorumlanmasından sonra bu bölümde bankaların operasyonel risklere ilişkin eksiklikleri ve denetim zaafları üzerine yapılabilecekler üzerinde durulmuştur.

6.1. ÖNERİLER

İnsan Kaynakları: İnsan kaynakları çalışanlarının personel seçiminde profesyonel davranması, önleyici tedbirler arasında yer almaktadır. Sahtekarlığa yatkın kişilik profili sergileyen veya genel kabul görmüş sahtekar profili açısından risk potansiyeli taşıyan kişilerin daha sıkı bir özgeçmiş ve karakter analizinden geçirilmesi bankanın operasyonel risk potansiyelini düşürecektir.

Eğitim: Özellikle karapara aklama olayında sürekli yeni yollar arandığı ve denetim dışında kalma çabalarının yoğun olarak araştırıldığı düşünüldüğünde, bankaların da bu politikaya karşı tepki üretmesi yani bu konuda uzman bir kadro oluşturması ve bu kişilerin dünyadaki gelişmeleri sürekli takip etmesinin sağlanması gereklidir.

Yetki ve Limit Kısıtlaması: Çalışanların yetki sınırlarının farkında olması iyi niyetli yaklaşımlar çerçevesinde sorun yaratmayabilecektir. Yetki kısıtlaması uygulanırken çalışanlara yetkilerini aşacak işlemleri yapabilecekleri ortamlar sunmak ve sistemde de açıklar vermek suistimal ihtimalini güçlendirecektir. Bu yüzden banka, çalışanlarını kötü düşünceye itebilecek sistem açıklarını kapatmalıdır.

Limit kısıtlaması, belirli durumlarda işlem yapma yetkisi olan kişilerin bu yetkiyi kötüye kullanmamaları için uygulanır. Limit aşımlarında ise sistemin buna izin vermemesi veya anlık olarak sistemin uyarı vermesi riskin büyümesini önleyebilecektir. Limit kısıtlamasının yanında süre kısıtlamalarının da oluşturulması denetimi sağlamlaştıracaktır.

Üst Yönetim Desteği: Personel suistimallerinin engellenmesi konusunda banka yöneticilerinin tavırları ve yaklaşımları son derece önemlidir. İç denetçiler açısından her ne kadar bilgi, birikim, bakış açısı, analiz kabiliyeti, farkındalık ve diğer yetiler önemli olsa da yönetim kadrosu tarafından çalışmaları desteklenmeyen, motive edilmeyen denetçilerin verimli olmaları beklenmemelidir.

Yeni teknolojik altyapı veya denetim sistemini etkinleştirecek yeni yazılımların maliyetli olması yönetimi külfetli bir altyapı yatırımından uzaklaştırmaktadır. Fakat örneklerinde de görüldüğü gibi bu maliyete katlanmamanın maliyeti bankalar için daha fazla olmaktadır.

Belirli bir süre bankada çalışacak yöneticilerin kendi dönemlerinde ciddi altyapı yatırımına girmemesinin sebepleri arasında, bu yatırımın banka karlılığını dolayısıyla kendi performansını düşük gösterip, gelecek yöneticiler için avantajlı olması gibi konular gelmektedir.

Bilgi sistemleri yatırımlarına değer vermemenin yanında yöneticilerin banka personeline ve kendi seçtikleri personele duydukları gereksiz güven de bu suistimallerin oluşmasında bunları yapanı motive eden bir anlayıştır. Nasıl olsa benden şüphelenmezler, bana güveniyorlar, beni denetlemezler gibi bir anlayış suistimalleri kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Kazanılan güven, kişiye hem denetim hem faaliyet yapma yetkisini aldırmakta ve risklerin gerçekleşmesi önündeki denetim mekanizmasını devre dışı bırakmaktadır. Unutulmamalıdır ki, yöneticiler dahil herkes denetime tabidir ve belki de en önemlisi denetim güvene tabi değildir.

Yöneticilerin denetçiler üzerinde etki sahibi olmaları ise yönetim kadrosunu denetimin dışında bırakabilir. Denetçinin tarafsızlığına ve bağımsızlığına gölge düşürebilecek böyle bir etki, yönetici suistimallerinin tespitini zorlaştıracaktır. Böyle bir durumda yaşanabilecek suistimal olayı alt seviyedeki yüzlerce personelin yapabileceği suistimallerden daha yıkıcı olabilecektir.

Personel suistimallerinde tespit edilen bir gerçek de işi yapanla işi denetleyenin birbirinden ayrılması gibi temel ve basit bir kuralın bankalar tarafından ihmal edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda bırakın operasyonel riskin

gerçekleşmesini önlemek, tespit etmek bile güçleşmekte ve suistimalin uzun yıllar boyu devam etmesi ve hiç fark edilememesi gibi trajik bir iç denetim hatasına sebep olunmaktadır

Dış Hizmet Alımı: Belirli alanlarda uzmanlaşan firmaların, hem sundukları hizmetin maliyetini hem kalitesini bankalardan daha iyi yapar hale gelmesi günümüzde dış hizmet alımlarını artırmıştır. Bu sayede bankalar hem daha ucuza daha kaliteli hizmet alabilmekte hem de zaman açısından yarar sağlamaktadırlar.

Bankalar kendilerinin pahalıya gerçekleştirebileceği ürün ve hizmetleri, daha ucuza daha iyi yapabilecek kuruluşlardan sağlar. Kendisinin denetlemek zorunda olduğu risklerin bir kısmını bu kuruluşlara yükler. Fakat nihai olarak risk yine banka üzerindedir. Bu kuruluşlar da banka tarafından denetlenmelidir. Özellikle bilgi teknolojileri alanındaki dış hizmet alımlarında bankanın gizli verileri tahribata, kopyalamaya karşı korunmalıdır.

Bilgi teknolojileri alanında başvurulan dış hizmet alımıyla birlikte bankanın bütün hayati fonksiyonları ve gizli kalması gereken bilgileri ilgili firmaya açılmak zorunda kalabilmektedir. Bu çerçevede denetçilerin bu riskleri değişik uygulamalarla sınırlandırması önemlidir. Sözleşme koşullarının ilgili firma tarafından yerine getirilmemesi veya getirilememesi de banka için ayrı bir risk konusudur.

Bankaların özellikle asıl faaliyet konusu olmayan bilgi sistemlerini dış hizmet yoluyla karşılaması kaçınılmazdır. Aynı şekilde banka kartlarının dış firmalarca sağlanması da bu sebeptendir. Bu sayede bankalar asıl faaliyet alanlarında hizmete devam edebilmekte ve kendi alanlarına yoğunlaşabilmektedirler.

Sigorta sözleşmeleri ve diğer sözleşmelerdeki riskler gibi dış hizmet alım sözleşmeleri de üzerinde dikkatle durulması gereken bir alandır. Banka denetçilerinin hizmet alımı yapılacak firma hakkında analiz yapması ve olası sorunları erkenden tespit etmesi önemlidir. Mudiler ve kredi sağlanan kişilerde yoğunlaşma riski ne kadar önemliyse bankanın değişik hizmetleri tek bir kuruluş ve bu kuruluşun iştiraklerinden alması da o kadar risklidir.

Donanım ve Yazılım Yeterliliği: Bankanın kullandığı donanım ve yazılımların yeterliliği, güvenliği, kalitesi gibi faktörler, gerçekleşebilecek operasyonel riskler açısından önemlidir. Bankaların çok kısa süreli olarak bilgisayar sistemlerinde çöküş yaşamaları bile birbirini tetikleyen birçok operasyonel riske maruz kalmasına yol açar.

Güvenlik önlemlerinde temel olarak kişisel parola ve şifre kullanımı, antivirüs programları, güvenlik duvarları, sistem yedeklemeleri, işlem kısıtlamaları gibi önlemler mevcuttur. Her işlemin kimin tarafından yapıldığını anlamak için personele özel kullanıcı tanımlayan şifre ve parolalar kullanılabilir.

Denetçilerin bilgisayar ve elektronik ağırlıklı bir lisans eğitiminden geliyor olması süreçlerin denetiminde önemlidir. Makul olan hem bilgisayar-elektronik kökenli hem de ekonomi-muhasebe kökenli denetçilerin bir arada çalışmasıdır.

Sigorta: Sigorta, operasyonel risklerin azaltılması çalışmalarında en son düşünülmesi ve uygulanması gereken bir yöntemdir. Sigorta, bankanın operasyonel risk denetiminin yerini tutamaz. Risklerin azaltılmasına direkt olarak katkıda bulunmaz. Fakat bütün denetim süreçlerine rağmen engellenemeyen operasyonel risklerin bankayı zor durumda bırakmaması açısından bir yönetim aracı olarak düşünülebilir. Bankaların operasyonel risklere karşı duyarlılığı da sigortalama sayesinde artabilir.

Sigorta, operasyonel risk azaltım yöntemi olarak uygulanmakla birlikte sigortanın kendisi başlı başına operasyonel risk taşımaktadır. Bu çerçevede olası riskler ise sözleşmelerden kaynaklanabilecek anlaşmazlıklar ve sigorta şirketinin kendi varlığını koruyamaması veya riskleri karşılayacak finansal yeterliliğe sahip olmaması durumlarıdır. Bu şirketlerden zararın tazmininin tam ve zamanında yapılamaması da yine olası problemler arasındadır.

Sigorta sözleşmelerinin olabildiğince ayrıntılı olması ve geniş kapsamlı tutulması bankanın yararına olacaktır. Daha önce hiç yaşanmamış olaylar bundan sonra da yaşanmayacağı anlamına gelmeyeceğinden özellikle altından kalkılması güç

durumlar sigorta kapsamına alınmalıdır. Operasyonel risk denetimlerinin etkinliği sayesinde sigorta sözleşmelerinin maliyeti de düşürülebilir.

Mevduat Garantisi: Bankalardaki mevduata getirilen kısıtlı devlet güvencesi kaldırılarak bankalar bu konuda serbest bırakılmalıdır. Böyle bir yol izlendiğinde bankalar ve mevduat sahipleri için ayakları yere daha sağlam basan ve sorumlu davranışlar ortaya çıkacaktır. Bankalar ya özel şirketler aracılığıyla müşteri mevduatlarına güvence getirecek, yada sağlam bir denetim ve yönetim yapının varlığını hissettirerek mevduat sahiplerine güvence verecektir.

Acil Durum: Acil durum, gerçekleşme olasılığı düşük olarak görülen veya hiç beklenmeyen olumsuz olayların ortaya çıkmasıdır. Örneğin banka binasına yapılan terörist bir saldırı, hasarla sonuçlanan bir deprem, enerji kesintileri nedeniyle banka faaliyetlerinin yapılamaması gibi durumlardır. Acil duruma sebep olan olay banka için felaketsel boyutta olabilir. Mesela banka merkezinin yada veri depolama merkezlerini etkileyecek büyük bir deprem aynı zamanda personel kaybına neden olabilecektir.

Olasılığı düşük veya hiç beklenmeyen aynı zamanda yüksek zararlara sebep olabilecek olaylara karşı bankanın acil durum planları hazırlaması operasyonel kayıpları en aza indirebilir. Bankanın iç denetim birimleri tarafından hazırlanabilecek bu planlarda, yetki ve görevlerin acil durumlarda nasıl el değiştireceği, personelin öncelikli olarak yapacağı işlemler belirlenmelidir.

Bu planlar hazırlanırken, daha önce başka bankalarca tecrübe edilmiş olaylardan dersler çıkarılması ve sorunların hangi yollarla aşılmaya çalışıldığının analizi profesyonelce yapılmalıdır. Örneğin ülkemizde banka şube ve merkezlerine yapılan bombalı saldırıların ardından kurumların başta personel ve altyapı kayıplarını nasıl telafi yoluna gittiği, nelerin eksik yapıldığı, nelerin yapılmadığı gibi soruların cevapları aranmalıdır.

Acil durum planlarının içeriği belirlenmeden önce acil durumların tespiti yapılmalıdır. Bankaların birbirleriyle anlaşma yoluna giderek belirlenmiş acil durum anlarında birbirlerinin altyapılarını kullanmaları tüm sektör için yararlı olacak ve operasyonel riskten kaynaklanan zarar potansiyellerini dolayısıyla maliyetlerini

düşüreceklerdir. Fiziksel ortamların kaybı ve altyapının çökmesi durumunda diğer bankalardan sağlanan ortamlar veya farklı yollarla sağlanan fiziki ortamlara olan ihtiyaç artacaktır.

Yaşanabilecek olan felaket sonrası bir bankanın yükümlülüklerini yerine getiremeyecek şekilde zarar görmesi, fakat başka bankaların daha önceden almış olduğu tedbirler sayesinde kesintisiz olarak işlemlerine devam etmesi hukuksal açıdan alınmayan tedbirlerden dolayı banka aleyhine yüklü tazminat davaları açılmasına sebep olabilir. Yaşanılacak bir felaket sonrası müşterilerin kendine gelmeye çalışan bankayı anlayışla karşılayabileceği düşünülebilir fakat diğer bankaları çalışır halde gören müşterilerin gecikmeler karşısında pek de sempatik bir tavır içinde olmayacağı açıktır.

İtibar Riski: İtibar riski bankanın herhangi bir sebeple kamuoyu nezdindeki saygınlığını, güvenini kaybetmesinden kaynaklanır. Bu riskin gerçekleşmesi halinde banka, öncelikli olarak müşteri kaybına uğrar. Bütün operasyonel riskler banka için itibar riski de teşkil edebilir.

Operasyonel risk bazlı skandallar dünya genelinde bağımsız denetime olan itibarın azalmasına da sebep olmuştur. İç denetim de aynı skandallar sonrası itibar kaybına uğramakla birlikte, banka yönetimlerinin kolayca müdahale edebildiği ve yasal zorlamalar olmaksızın kendini daha hızlı yenileyebilen bir birim olduğu için itibar kaybı bağımsız denetime göre daha hızlı giderilebilmektedir.

Yasal risk, bankaların uymak zorunda oldukları yasal mevzuata uymaması sonucu bankanın maruz kalabileceği risklerdir. Yasal mevzuattaki veya bankanın çeşitli kesimlerle yaptığı sözleşmelerdeki boşluklar da yasal riske sebep olabilir. Örneğin banka üzerinden gerçekleştirilen karapara aklama işlemleri veya terörün finansmanına ilişkin işlemler bankaları ciddi yasal risklerle karşı karşıya bırakabilir.

Yasal Risk: Ülkemizde sıkça karşılaşıldığı üzere bireysel müşteriler, banka tarafından yeterli derecede bilgilendirilmedikleri, yükümlülüklerin farkında olmadıkları gibi gerekçelerle sıklıkla tüketici mahkemelerine başvurmaktadır. Kredi kartları ve internet bankacılığına ilişkin sorunlar ise bu kapsamda en çok karşılaşılan şikayetlerdir.

Bankalar bu sorunları aşmak için genel olarak müşterilerin mahkemelere başvurmasından önce sorunları müşteri lehine çözme yoluna gitmelidirler. Bir banka aleyhine verilebilecek bir mahkeme kararı diğer bankaları da etkileyebilecektir. Ayrıca, sıkça değişen yasalar da bankalar için ayrı bir risk unsurudur. Denetim elemanlarının sağlam bir mevzuat ve hukuk bilgisiyle donatılması sorunların çözümüne faklı bir bakış açısı getirebilecektir.

Dışsal Riskler: Ülkemiz bankacılık sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler, bankacılık üzerindeki denetimlerin ve mevzuatın sürekli gelişim içinde olması, krizlere karşı çok güçlü olmayan ekonomik altyapı, yakın geçmişte yaşadığımız terörist saldırılar ve deprem gibi olayları göz önünde bulundurursak dış kaynaklı operasyonel risklerin bankalar üzerinde hala ciddi bir risk unsuru oluşturduğunu görebiliriz.

Osmanlı Bankası'nın Selanik şubesinin yüz yıl önce havaya uçurulması ve yakın zamanda yaşadığımız HSBC genel merkezine yapılan saldırı da çok net göstermektedir ki bu riskler her zaman vardı ve var olacak. Terör dışında, olası bir enerji kesintisi veya iletişim hatlarının bozulması da bankaların ciddiyetle ele alması gereken risklerdir. İMKB'nin yakın zamanda yaşadığı problemde borsa, yarım gün işlem yapamamış ve bankalar dahil bütün şirketler ve piyasa geçici bir kriz yaşamıştır. Kimi aracı kurumlar bu kesintiden dolayı zarar etmişlerdir. Dışsal risklerde en önemli konu ek tedbirlerin her zaman hazır bulundurulması gerekliliğidir.

Yoğunlaşma Riski: Bankanın birbirleriyle ilişkili olduğunu rahatça anlayamadığı şirketlere ayrı ayrı kredi vermesi banka açısından risk yoğunlaşmasını doğuracak ve o şirketler topluluğunda yaşanabilecek finansal bir sıkıntıda banka kredileri tehlikeye düşecektir. Yoğunlaşma riskinin önüne geçilebilmesi için müşterilerin tüm iş ağlarını incelemek olası aldatmaları engellemek amacıyla müşteriler ciddi bir şekilde denetim sürecinden geçirilmelidir.

Farklı kurumların tek bir amaç için kredi alması yoğunlaşma riski doğurabileceği gibi, farklı gibi görünen kurumların aslında tek bir kuruma kredi almaları da aynı riski doğurabilecektir. Ayrıca kredi verenler açısından bankayı zarar uğratma kastı ile yapılmamış olsa bile değişik sebeplerle bankalara ayrı ayrı kredi veren

şirketlerin aslında tek bir şirket çatısı altında olmaları da ciddi bir risktir ve bu riski bankanın denetim elemanları takip etmelidir.

Personel Riski: Personel suistimalleri operasyonel riskler içinde felaketsel boyutlara ulaşabilen en önemli risktir. Personel suistimalleri basın yayın organları tarafından da çok sık işlenen konulardan biridir. Bir çok banka "kol kırılır yen içinde kalır" anlayışıyla daha doğrusu itibar riskinden korunmak için maruz kaldığı operasyonel riskleri kamuoyuyla paylaşmayı istememektedir.

Bu engelleme çabalarına rağmen medyada çıkan haber sayısının fazlalığı aslında bankaların ne kadar ciddi bir risk altında olduğunun kanıtıdır. Personel suistimalleri bankalar için ciddi bir risk unsurudur ve personel kaynaklı olarak bankalar çok sık olarak maddi kayıplara uğramaktadır. Kayıplarını telafi edebilen bankalar ise aynı zamanda itibar riskine maruz kalabilmektedir.

Birçok banka, kendisini dışarıdan gelen risklere karşı ciddi şekilde koruyacak önlemler alıp denetim sistemleri kurarken, kendi içerisinden gelebilecek tehlikelere karşı aynı özeni gösteremeyebilmektedir. Bankalara fiziki olarak yaklaşma gereği bile duymayan internet korsanlarının banka içinden sızdırılan bilgilerle rahatça banka soyuyor olmaları, sistemleri iyi bilen personelin sistem açıklarını da iyi biliyor olması gibi varsayımılar her kesimden denetçinin dikkat etmesi gereken noktalardır. Özellikle bilgi sistemlerinin karmaşık yapısını ve potansiyel risklerini anlayamayan yönetici ve personeller, bilgi sistemlerinden gelebilecek zararlar, suistimal ipuçları, güvenli işlem yapma konularında eğitimden geçirilmelidir.

Veri Güvenliği: Bankalarca oluşturulmaya çalışılan operasyonel risk veri tabanları, bankanın bütün faaliyet kollarından gelen operasyonel risk verilerini kapsıyor olması sebebiyle bankalar için özellikle ilerleyen yıllarda daha da ciddi bir veri kaynağı olacaktır.

Veri sistemlerinde, bu verilerin deprem, terör, enerji kesintisi gibi durumlar göz önünde bulundurularak coğrafi olarak farklı merkezlerde tutulması, verilerin dışarı çıkarılmasını sağlayacak donanımın bulundurulmaması, içeriye de verileri tehdit eden

virüslerin girmesini engelleyecek sınırlandırmaların yapılması ve sürekli olarak denetlenmesi gerekmektedir.

Veri güvenliğine ilişkin dikkat edilmesi gereken önemli bir unsur da, veri toplama sürecinde banka çalışanlarının veya şube müdürlerinin kayıplarını gizleme veya düşük gösterme çabası içinde olması ihtimalidir.

Operasyonel Risk Ölçümü: Operasyonel risklerin sayısal olarak tanımlanması ve takibi bu risklerin doğası gereği çok gerçekçi değildir. Operasyonel risk için sermaye ayrılması zorunluluğunda bile yasanın nihai amacı sermaye ayırtmak değil bu riskler karşısında bankanın duyarlılığını arttırmaktır.

Teknoloji kaynaklı görünen operasyonel risklerin bile temeli insandır. Bu açıdan sayısal yaklaşımlar çok sağlıklı sonuçlar doğurmayabilir. Bunun yerine bankaya özgü risk ölçümlerinin, kurum içi tartışmalarla yapılması daha doğru olabilecektir.

6.2. SONUÇ

Operasyonel riskler bankacılık alanında 2000'li yıllarda tanımlanmaya başlanan bir risk türüdür. Operasyonel risklerin adının yeni konulmuş olması ise, ortaya yeni çıkan bir risk türü olmasından kaynaklanmamaktadır. Tam tersine, bu riskler bankacılık tarihi kadar eskidir. Eski bir risk türü olmasının yanında bankacılık alanını ilgilendiren bütün risklerin de tetikleyicisi durumundadır. Kredi ve piyasa riski olarak tanımlanan bir çok olayın temelinde de operasyonel riskler vardır. Örneğin, prosedürler veya mevcut mevzuatlara aykırı olarak verilen krediler asıl itibariyle kredi riski değil operasyonel risk teşkil etmektedir. Krediler mevcut prosedürlere uygun olarak verilmiş olsa bile, prosedürlerin kendileri günün koşullarına göre hazırlanmamışsa aynı şekilde yine operasyonel riskler açığa çıkacaktır.

Operasyonel risklerin, operasyonların riskiyle aynı anlama gelmediği de unutulmamalıdır. Operasyonların riski genel olarak arka ofis işlemlerini kapsar, operasyonel riskler ise hem arka ofis hem ön ofis olarak ifade edilen bütün süreçleri kapsamaktadır. Bankacılık alanını ilgilendiren bütün süreçler, şiddeti değişmekle birlikte operasyonel risk tehdidi altındadır. Bu risklerin, çok geniş bir alanı kapsıyor olması ve diğer risklerle iç içe girmiş olması sebebiyle herkes tarafından kabul görecek genel bir tanımının yapılması da henüz söz konusu değildir.

Denetim otoritelerinin yapmış olduğu tanımlara baktığımızda, bu tanımların "ölçülebilirlik" kriteri göz önünde tutularak yapılan tanımlar olduğunu görmekteyiz. Yani çok ciddi operasyonel risk türleri olan itibar riski, strateji riski gibi riskler bu tanımların dışında bırakılmıştır. Denetim otoritelerinin, operasyonel risk tanımını yaparken baz aldığı "ölçülebilirlik" kriteri, konunun özünün kaçırılmasının en önemli sebepleri arasında yer almaktadır.

Operasyonel risk bazlı denetimlere ilişkin olarak, Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar üzerine yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar içerisindeki en önemli tespitlerden biri, operasyonel risklerin ölçümü veya sermaye hesaplanmasına ilişkin sorunların temel problem olmadığı, asıl problemin bu risklerin engellenmesi olduğuna

ilişkin bulgudur. Araştırmaya katılan banka denetçilerinin çok büyük bir kısmı da, operasyonel risk skandallarının temel sebebi olarak, denetim eksikliğini görmektedirler.

Bu risklerin neden 2000'li yıllarda önemli hale geldiğini ve neden her zaman mevcut olduğu halde adının yeni konulduğunu incelediğimizde de sorunun bir denetim problemi olduğunu açık olarak görebiliriz. Bu risklerin Basel Denetim Komitesi'nin gündemine gelmesinin tek sebebi, Daiwa Bank, Allied Irish Bank gibi operasyonel risk skandalların dünya üzerinde azalmadan devam ediyor olmasıdır. Bir elin parmaklarıyla sayılabilen ve klasikleşen bu örnekler, 2009 yılına geldiğimizde çok basit ve küçük örnekler haline dönüşmüştür. 1990'lı yıllarda tek haneli sayılarla ifade edilen yani 10 milyar ABD Doları'nın altında olan operasyonel risk zararları, günümüzde 500 milyar ABD Dolar'ı kadar bir büyüklüğe ulaşmış durumdadır. Yani bankacılık tarihi kadar eski olan operasyonel risklerin evrim geçirmiş haliyle karşı karşıya bulunmaktayız.

Zararların boyutları bu kadar ciddi bir hal almışken, probleme doğru teşhis koymanın, en azından problemi çözme yolunda atılmış ciddi bir adım olacağı unutulmamalıdır. Denetim otoritelerinin üzerinde gereğinden fazla durduğu "ölçülebilirlik" kriteri operasyonel risk tanımının eksik yapılmasına da yol açmıştır. Operasyonel risklere ilişkin yapılması gereken ilk iş, tanım dışında bırakılan itibar riski, strateji gibi risklerin tanım içine yerleştirilmesi olacaktır. Yani "ölçülebilirlik" kavramı bir kriter olmaktan çıkarılmalıdır.

Araştırma kapsamında operasyonel risklere ilişkin ortaya çıkan ikinci sorun ise, birinci problemin devamı olarak ortaya çıkan "operasyonel risk için sermaye hesaplanması" konusundaki yaklaşımlardır. Basel II incelendiğinde, denetime ilişkin üç temel yapının var olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi sermaye yeterliliğinin denetimine ilişkindir. Yani operasyonel riskin de sermaye hesaplamalarına dahil edilmesi ilk defa bu uzlaşıyla gündeme gelmiştir. Bankalar da, yasal olarak bu sermayeyi hesaplamak ve bulundurmak zorunda bırakılmışlardır.

Bankalar için getirilen bu zorunlulukla beraber operasyonel riske ilişkin akademik çalışmalar ve denetim otoritelerinin çalışmaları bu istikamete kaymış ve "operasyonel risk için sermaye hesaplanması" bankaların, akademik çalışmaların, yerel

denetim otoritelerinin bu riske ilişkin tek gündemi olmuştur. Bu nedenle operasyonel riskler, sadece hesaplanması gereken bir sermayeden ibaret bir risk olarak görülmeye başlanmıştır. Basel II'nin üç temel ayağının diğer ikisi yani, "denetim otoritesinin incelemesi" ve "piyasa denetimi" konuları gündem dışı kalmıştır. Şu konu da unutulmamalıdır ki operasyonel risk için sermaye ayırmak, operasyonel risk skandallarının engellenmesi konusunda direkt olarak bir yarar sağlamamaktadır.

Araştırma bulgularında, sermaye hesaplanmasına ilişkin yükümlülüklerin, etkin bir denetim sisteminin teşvik edilmesi amacı taşıdığı çok önemli bir tespit olarak ortaya çıkmıştır. Denetim otoritesinin ortaya koyduğu, sermaye bulundurma zorunluluğu, etkin operasyonel risk bazlı denetimlerin uygulanması için bir araç olduğu halde, konu bir amaç haline getirilmiştir.

Bankalar, operasyonel risk için sermaye hesaplarken seçecekleri yöntemler için denetim otoritesinin iznini almalıdır. Denetim otoritesi ise seçilen yöntemi onaylamadan önce bankanın operasyonel risk kültürünü ve denetim yapısını kriter alarak, kararını vermelidir. Yani bankalar, daha az sermaye bulundurmak için gelişmiş ölçüm yaklaşımları kullanarak operasyonel risk hesaplamak isteyecekler ve denetim otoriteleri de gelişmiş yaklaşımlara izin verirken bankanın denetim yapısını göz önüne alarak kararını verecektir. Uzlaşı'da getirilen sistem tam olarak budur. Uzlaşı, seçilecek yöntemden ziyade o yöntemin seçilmesini sağlayacak denetim yapısının kurulmasını daha önemli bulmaktadır. Fakat yerel denetim otoriteleri ve bankalar, konunun özünü kaçırarak sermaye hesabı konusuna sorunun tümü olarak yaklaşmaya başlamışlardır.

Araştırma kapsamında tespit edilen, en önemli üçüncü problem ise, ilk iki problemin ortaya çıkarttığı "ölçüm" problemidir. Standart sayısal modellerin operasyonel risklerin ölçümü için gerçekçi olduğunu düşünen denetçi sayısı sadece yüzde yirmiler gibi çok düşük bir düzeydedir. 2008 yılında yaşadığımız gibi, en gelişmiş ölçüm sistemlerine sahip bankaların, hatta sadece bu işi yapan finansal kuruluşlarının kredi ve piyasa riskine ilişkin ölçüm yöntemleri, model fiyaskoları olarak karşımıza çıkmıştır. Yaşanan krizi hiçbir kuruluş öngörememiştir.

Kredi ve piyasa risklerine ilişkin ölçümlerin zorluğu ortadayken ve operasyonel risklerin diğer riskler gibi ölçülemeyeceği gerçeği konunun tüm uzmanlarınca kabul edilmişken, yapılan ölçümler ne derece gerçekçi olabilecektir. Operasyonel risklerin özünde insan vardır ve insan davranışlarının ölçülemezliği ortadadır. Tarihsel verilere göre yapılacak ölçümler de kendi içerisinde bir çok tutarsızlık göstermektedir. Örneğin sürekli yaşanan operasyonel kayıp olayları belirli bir noktadan sonra hiç yaşanmamaktadır. Yaşanan kayıplar sonrası alınan önlemler de, aynı riskin tekrar gerçekleşme ihtimalini azaltmakta ve bu verilerin gelecek için bir gösterge olmasını engellemektedir. Yani dinamik bir yapı içerisinde hareket eden ve temelinde insan olan bu risklerin ölçülmesi çok zordur.

Gün geçtikçe karmaşıklaşan finansal ürünlerin operasyonel riskleri artırdığı ve bu artışın da denetimi zorlaştırdığı araştırma kapsamında elde edilen sonuçlardan biridir. Karapara konusunda elde edilen sonuçları da göz önünde bulundurduğumuzda denetçilerin bu konuda yeterli bir birikime sahip olduğu konusu da tartışmalıdır. Dünya üzerinde ciddi örgütlenmeler şeklinde, yüz milyarlarca doları aklama peşinde olan suç örgütlerinin, bu konuda banka denetçilerinden daha profesyonel olduğu söylenebilir.

Aklayıcılar finansal sistemi sürekli takip etmekte, paranın izinin kaybettirilmesi için sistem açıklarını kollamakta, yeni yollar aramaktadırlar. Bu sonuç karşısında bankaların, kamu tarafından yayınlanan şüpheli işlem bildirimleri ile yetinmeyip mevcut denetçileri arasından en az birini karapara aklama konusunda yeterince donanımlı hale getirmesi, uluslar arası alandaki gelişmeleri takip etmesi gereklidir.

Operasyonel risk bazlı denetimlerde ilk işlemlerden biri olan, operasyonel risk veri tabanının oluşturulması da, Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar için son yıllarda başlamış olan bir süreçtir. Sürecin doğru gidip gitmediği ilerleyen yıllarda daha açık olarak görülebilecektir. Fakat araştırma sonuçlarından elde edildiği gibi, operasyonel risk konusunda ortak bir veri tabanı kullanımı yoluna gidilmesi gereklidir. Böyle bir projenin hayata geçirilmesi, Türk bankacılık sektörü için bir kilometre taşı olarak görülebilir. Bankaların en azından denetçileri nezdinde böyle bir birlikteliğe sıcak baktığı araştırma sonuçlarından net olarak görülebilmektedir.

Böyle bir birliktelik operasyonel risklerin çeşitliliğinin ve iyi uygulama örneklerinin görülmesi açısından son derece yararlıdır. Avrupa'da örneklerini görebileceğimiz bu tür projenin bankaların operasyonel risk kayıplarının azaltılmasında hayati bir işlev göreceği çok açıktır. Bankalar arası Kart Merkezi, Kredi Kayıt Bürosu, ortak ATM paylaşımı gibi alanlarda birlikteliğe giderek bilgilerin paylaşılması konusunda muhafazakar bir yapıdan uzaklaşan bankaların, ortak veri tabanı projesine bir hayal olarak bakmaması gerektiği de çok açıktır.

Piyasa denetiminin sağlamlaşması için ise, banka mevduatlarına getirilen sınırlı güvencenin, kamu denetim otoritesi tarafından kaldırılması gerekmektedir. Bu konuda bankalar arasında ortak bir sigorta fonu kurulabilir. Bu sayede bankalar birbirlerini daha çok denetler hale gelecektir. Sigorta kuruluşu bankaları, bankalar hem sigorta kuruluşunu hem birbirlerini denetler durumda olacaktır. Müşteriler de denetim sistemlerine güvenmedikleri bankalara yatırım yapmaktan vazgeçebileceklerdir. Bu yolla piyasa denetiminin bankalar üzerindeki ağırlığı artmış olacaktır.

Operasyonel risk denetimi konusunda, kamu denetim otoritesinin yaklaşımının tartışılabilir olduğu da araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Operasyonel risk denetimini en iyi yapacak denetçilerin kamu denetçileri veya bağımsız denetçiler olmadığı, bankanın kendi denetçileri olduğu ortadadır. Bu açıdan, operasyonel risk denetimi konusunda yetersiz görülen kamu denetim otoritesinden bir şeyler beklemek yerine bankanın kendi operasyonel risk denetimi yaklaşımını geliştirmesi daha doğru olacaktır.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan sonuçlara baktığımızda yöneticilerin de operasyonel risklere olan bakış açılarında bir değişime gitmeleri gerektiği görülmektedir. Risk gerçekleşmedikçe ona inanmamak gibi bir yaklaşımın temel sebebi, riskin varlığını kabul etmenin getireceği maliyettir. Bu maliyet yöneticiler için maddi ve manevi tatmini zedeleyen bir maliyettir. Skandalların, denetlenen alanlar içinden, çoğu zamanda en güvenilir kişiler arasından çıkmasında asıl sorumluluk, (araştırma sonucunun da desteklediği gibi) yönetime aittir. Araştırma sonuçlarından, üzerinde önemle durulması gereken bir nokta da denetçilerin danışmanlık yönünün ihmal ediliyor olmasıdır. Denetçilerin danışmanlık yönünün ihmal edilmesi, operasyonel risklerin

tespitini zorlaştıracak, riskin ortaya çıkarılmasında tesadüfi etkenlerin rolünü artıracaktır.

Banka içerisinde operasyonel risk bazlı denetim anlayışı oluşturulurken iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerini de kapsayan birimlerin fazlalığı denetim etkinliğini düşürebilecektir. İç kontrol sistemi kendi kendini denetler hale geldikçe, operasyonel risk denetimi kurumsal bir yapıya büründükçe, ihtiyaç duyulan idari birimler ve iç denetçi sayıları olabildiğince azalacaktır.

Kredi ve piyasa riskinde negatif durumlardan sapmalar dışında, pozitif sapmalarda söz konusudur. Yani bu risklere ilişkin fayda ve zararlar riskin gerçekleşip gerçekleşmemesine göre ortaya çıkmaktadır. Operasyonel riskte ise sadece negatif sapmalar söz konusudur. Bu risklere ilişkin faydalar somut olarak görülememektedir. Operasyonel risk bazlı denetimlerin faydalarının banka içerisinde özellikle de yöneticiler nezdinde daha iyi anlaşılması, bu denetimlerin etkinliğini artıracaktır. Operasyonel risk bazlı denetimlere ilişkin olarak, genel kabul görebilecek faydaların araştırma yoluyla test edilmesiyle ulaşılan verilerde ise banka itibarının korunmasından, bankanın rekabet gücünün artırılmasına kadar bir çok faydanın varlığı denetçiler tarafından kabul edilmiştir.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, operasyonel riskler ve kayıp olayları her geçen gün katlanarak artmakta ve denetimi zorlaşmaktadır. Operasyonel kayıpların engellenmesi konusunda en etkili yol, bankanın kurum içinde oluşturacağı operasyonel risk bazlı denetim sistemidir. Kamu denetimi veya diğer denetimler bankanın kendisine ait olan denetim sisteminden daha etkin olmayacaktır. Operasyonel riskler için sermaye ayırma, sigorta yaptırma gibi önlemlerin bu riskleri engellemediği gerçeği göz önünde tutularak bunlara gerektiğinden fazla anlam yüklenmemelidir. Çok eski bir risk türü olan operasyonel risklerin, evrim geçirmiş haliyle karşı karşıya bulunduğumuz gerçeğini tekrar göz önünde bulundurarak, bu riskler için sermaye hesaplamakla uğraşmak yerine, operasyonel risk bazlı denetimlerle sermayeyi korumanının daha önemli olduğunu görmeli, konunun özünden uzaklaşmamalıyız

EKLER

EK 1 : ANKET FORMU

(A) OPERASYONEL RİSK BAZLI DENETİM YAKLAŞIMI

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
GENEL GÖRÜŞLER						
1	Dünyada yaşanan Operasyonel Risk skandallarının temelinde denetim eksikliği vardır.	○	○	○	○	○
2	"Sermaye yeterliliği" BASEL için bir amaç değil, etkin denetim sistemi için araçtır.	○	○	○	○	○
3	Operasyonel Risk hesaplama sürecinde kalitatif yöntemler, sayısal yöntemlere göre daha gerçekçidir.	○	○	○	○	○
YÖNETİCİ VE DENETÇİLER						
4	Yöneticiler, hiç karşılaşmadıkları riskleri yok sayma eğimlindedirler.	○	○	○	○	○
5	Yöneticiler, eski yazılım ve sistemleri olabildiğince uzun süre kullanma eğilimindedir.	○	○	○	○	○
6	Bankanın Denetçileri, yöneticiler karşısında tamamen bağımsız ve tarafsız hareket etmektedir.	○	○	○	○	○
7	Banka Denetçilerinin danışmanlık yönü ihmal edilmektedir.	○	○	○	○	○
8	Denetçiler yolsuzlukları tespit etme konusunda birinci dereceden sorumludurlar.	○	○	○	○	○
OPERASYONEL RİSK YOĞUNLUĞU						
9	Operasyonel riskler her geçen gün artmaktadır.	○	○	○	○	○
10	Ürün ve hizmetlerdeki artış operasyonel riskleri artırmaktadır.	○	○	○	○	○
11	Sayıları her geçen gün artan finansal ürün ve hizmetler operasyonel risk denetimini zorlaştırmaktadır.	○	○	○	○	○
VERİ TABANI ve ACİL EYLEM PLANLARI						
12	Operasyonel risk veri tabanına, dış kaynaklı veriler de ilave edilmelidir.	○	○	○	○	○
13	Veri tabanı güvenliğinde dış hizmet alımı önemlidir.	○	○	○	○	○
14	Acil Eylem Planları, bankanın denetçileri tarafından hazırlanmalıdır.	○	○	○	○	○
15	Acil Eylem Planları hazırlanırken her seviyeden personelin görüşü alınmalıdır.	○	○	○	○	○
KARAPARA AKLAMA						
16	Karapara aklama olayı, ciddi operasyonel risklere yol açar.	○	○	○	○	○
17	Karapara aklama konusunda denetçiler yeterli donanıma sahiptir.	○	○	○	○	○
18	Bankaların karapara aklama suçunda kullanılması, denetim yoluyla ciddi oranda önlenebilir.	○	○	○	○	○
YASAL SÜREÇ VE MEVZUAT						
19	Operasyonel risk bazlı denetimler daha çok yasal zorunluluklar çerçevesinde şekillenmektedir.	○	○	○	○	○
20	Operasyonel risk bazlı denetimleri kapsayan çalışma ve raporlar yeterlidir.	○	○	○	○	○
21	Kamu denetim otoritesi operasyonel risk denetimi konusunda yeterince yönlendiricidir.	○	○	○	○	○
ÖNERİLER						
22	Bankalarda "Hile Denetçileri" gibi bir kadro oluşturulmalıdır.	○	○	○	○	○
23	Bankalar, ortak bir "Operasyonel Risk Veri Tabanı" projesinde yer almalıdır.	○	○	○	○	○

(B) OPERASYONEL RİSK DENETİMİNİN FAYDALARI

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Olası operasyonel risk skandalların engellenmesini sağlar.	○	○	○	○	○
2	Banka itibarının korunmasına yardımcı olur.	○	○	○	○	○
3	Banka aleyhine açılabilecek davaların önüne geçer.	○	○	○	○	○
4	Yönetimin sağlıklı kararlar almasına yardımcı olur.	○	○	○	○	○
5	Karapara denetimleriyle bankanın uluslar arası itibarını artırır.	○	○	○	○	○
6	Hatalı işlem oranını asgari düzeylere indirir.	○	○	○	○	○
7	Hileli işlemlere sebep olan açıkları etkin bir şekilde tespit eder.	○	○	○	○	○
8	Suistimallerin erken tespitini sağlayarak riski azaltır.	○	○	○	○	○
9	Müşteri varlıklarının korunmasına yardımcı olur.	○	○	○	○	○
10	İflasların önüne geçerek kamunun bedel ödemesini de engeller.	○	○	○	○	○
11	Olası krizlerin daha yumuşak atlatılmasını sağlar.	○	○	○	○	○
12	Bankalar arası güvenin oluşmasına yardımcı olur.	○	○	○	○	○
13	Bankaların kesintisiz hizmet sunmasına yardımcı olur.	○	○	○	○	○
14	Zaman içinde kurumsallaşarak denetim maliyetlerini azaltır.	○	○	○	○	○
15	Bankanın rekabet gücünü artırır.	○	○	○	○	○

(C) KATILIMCI BİLGİLERİ

Yaşınız	20-30 ( ) 30-40 ( ) 40-50 ( ) 50 + ( )
Pozisyonunuz	Müfettiş ( ) Müfettiş Yardımcısı ( ) İç Denetçi ( ) İç Denetçi Yardımcısı ( ) İç Kontrolcü ( ) İç Kontrol Yardımcısı ( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz:……..……..……....)
Denetim Tecrübeniz (Yıl)	1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 15 + ( )
Bankanızın Yaşı (Yıl)	0-10 ( ) 10-20 ( ) 20-30 ( ) 30-40 ( ) 40+ ( )

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akdiş, Muhammed. Offshore Bankacılığındaki Gelişmelerin Karapara ve Aklanmasına Olan Etkileri. Süleyman Aydın ve Yakup Yılmazer (Ed). **Karapara Aklama ve Terörizmin Finansmanı** içinde. Ankara: Adalet Yayınevi. 2008.

Akgül, Başak Ataman. **Türk Denetim Kurumları**. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 2000.

Alexander, Carol. **Operational Risk: Regulation Analysis and Management**. Birinci Basım. Edinburgh: Financial Times – Prentice Hall. 2003.

Alkin, Emre, Tuğrul Savaş ve Vedat Akman. **Bankalarda Risk Yönetimine Giriş**. İstanbul: Çetin Matbaacılık. 2001.

Altıntaş, M.Ayhan. **Bankacılıkta Risk Yönetimi ve Sermaye Yeterliliği**. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları. Mart 2006.

Arens, Alvin A. Randal J. Elder ve Mark S. Beasley. **Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach**. 11.Basım New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2006.

Aslan, Sinan. **Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın. 2003.

Ayan, Ebubekir. **Bankacılık Risklerinin Yönetiminde Basel II Uzlaşısı**. 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları. Ekim 2007.

Babuşcu, Şenol. **Basel II Düzenlemeleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi.** Ankara: Akademi Yayıncılık. Eylül 2005

Baş, Türker. **Anket: Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir?**. 4. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları. 2006.

Başak, Ramazan. **50 Soruda Karapara ve Karaparanın Aklanmasının Önlenmesi.** 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Yeminli Mali Müşavirler Odası Yayınları.

Battal, Ahmet. **Bankalar Kanunu Şerhi (Sorularla Banka Hukuku).** Ankara: TBB Yayınları. Yayın No 234. Eylül 2003.

Bolak, Mehmet. **Risk ve Yönetimi**. İstanbul: Birsen Yayınevi. 2004.

Bolgun, K. Evren ve M. Barış Akçay. **Risk Yönetimi – Finansal Piyasalarda Risk Ölçüm ve Yönetimine Türkiye Perspektifinden Bakış**, Scala Yayıncılık, 2003.

Bozkurt, Nejat. **İşletmelerin Kara Deliği Hile: Çalışan Hileleri**. 1. Basım. Alfa Yayıncılık: İstanbul. Nisan 2009.

Bozkurt, Nejat. **Muhasebe Denetimi**. 4. Basım. İstanbul:Alfa Yayıncılık. Mart 2006.

Bülbül, Şahamet. **Tanımlayıcı İstatistik**. 2. Basım. İstanbul: Der Yayınları. 2006.

Can, Evrim. **Operasyonel Risk ve Yönetimi**. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları. Nisan 2003.

Candan Hasan, Alper Özün. **Bankalarda Risk Yönetimi ve Basel II**. 1. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. 2006.

Ergül, Ergin. **Karapara Endüstrisi ve Aklama Suçu**. Ankara: Yargı Yayınevi. 2001.

Gönül, Ayşenur ve Zeynep Eda Eroğlu. **Etkin Bankacılık Denetiminde Temel Prensipler: Türkiye ve Diğer Ülke Uygulamaları.** Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı. Mart 1999.

Karacan, Ali İhsan. **Bankacılık ve Kriz**. Creative Yayıncılık. 1996.

Kaval, Hasan. **Muhasebe Denetimi**. İkinci Basım. Ankara: Gazi Kitabevi. Ekim 2005.

Kepekçi, Celal. **Bağımsız Denetim**, 5. Basım, İstanbul: Avcıol Basım Yayın 2004.

McLean, Benthany ve Peter Elkind. **Gümüş Kurşun: Enron'un İnanılmaz Yükselişi ve Önlenemeyen Çöküşü.** (Çev.Canan Feyyat), 2. Basım. Scala Yayıncılık: İstanbul Aralık 2007.

Mitnick, Kevin D. **Aldatma Sanatı**. (çev. Nejat Eralp Tezcan). 1. Basım. Ankara: ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık ve İletişim A.Ş. Yayınları. 2005.

Teker, Dilek Leblebici. **Bankalarda Opersayonel Risk Yönetimi**. 1. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık. 2006.

TİDE. **Uluslar arası İç Denetim Standartları – Mesleki Uygulama Çerçevesi.** TİDE Yayınları No 3.

Ümit Ataman, Rüstem Hacırüstemoğlu ve Nejat Bozkurt. **Muhasebe Denetimi Uygulamaları.** 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları. Ocak 2001.

Yurtsever, Gürdoğan. **Bankacılığımızda İç Kontrol**. İstanbul: TBB Yayınları. Yayın No 256. Nisan 2008.

Süreli Yayınlar ve Raporlar

A. Oktay Üstün. "Karapara ve Terörizmin Finansmanını Önleme Standartlarını Değerlendirme Metodolojisinde Finansal Kuruluşların Yükümlülükleri" TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 56. 2006. s.54.

Acar, İsmail. "Mevduat Sigortacılığında Ahlaki Tehlike (Moral Hazard) Sorunu" TMSF **Çatı Dergisi.** Sayı 19. 2008. s.28.

Active Academy Araştırma Merkezi. "Bankacılık Sektörü İçin Yeni Dönem: Fırsat ile Riskten Oluşan Bir Sarkaç" **Activeline Gazetesi.** No 59. Şubat 2005. ss.1-12. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3561 (Erişim 17.07.2008).

Active Academy Araştırma Merkezi. "Dünyanın En Büyük İnternet Bankası Egg". **Activeline Gazetesi**. No 46. Ocak 2004. ss.1-3. 01.01.2004.http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2830 (24.05.2008).

Active Araştırma. "Bankalarda Performans ve Risk Yönetimi: Analitik bir Çerçeve" **Active (Dergi).** No 15. Ekim Kasım 2000. (1.10.2000) ss.1-37. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=403 (Erişim 09.12.2008)

Acuner, Şebnem Akın. "Etkili Risk Yönetim Sürecinin Aşamaları". **Active**. Mart-Nisan 2005. No:47, ss.1-7. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3866 (11.07.2008).

Ağzıtemiz, Yusuf Serdar ve Anıl Ertanoğlu. "Mevduat Sigortacılığında Kamuoyu Farkındalığı ve Northern Rock Olayı" TMSF **Çatı Dergisi.** Sayı 17. 2008. s.17.

Alp, Afşin. "Amerika ve Yolsuzluk Öyküleri". **Boryad Dergisi.** Sayı 34. Mart 2009. ss.34-36.

Alp, İnönü Akgün. "Bankalarda Karapara Aklama ve Risk Yönetimi". **Active**. Ocak Şubat 2005. ss.1-8. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3582 (20.08.2008).

Altıntaş, Halil ve Rahmi Çetin. "Şeffaflık Artışı Bankacılık Sektöründe İstikrar İçin Yeterli Bir Araç mıdır? Türkiye'de Bankacılık Krizlerinin Şeffaflık Çerçevesinde Değerlendirilmesi". **İktisat İşletme ve Finans Dergisi**. Sayı 245. Ağustos 2006. ss.138-157.

Altuğ, Osman. "Karaparanın Aklanmasının Önlenmesine Dair Kanun (4208) Üzerine Görüşler: Sorunlar-Çözümler". Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi. **Muhasebe-Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz**. Sayı 12. Nisan 2000. s.6.

Aras, Güler. "İç Denetim". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 17. 2007. ss.24-26.

Aras, Güler. "İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 16. 2006. ss.18-19.

Aras, Güler. "Kurumsal Yönetim Uygulamalarına Duyulan İhtiyaç ve İç Denetim Güvencesi". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 19. 2007. s.22.

Ar-Me. "750 milyon Dolarlık Risk Yönetimi Dersi", **Activeline Gazetesi**. 01.04.2002. No 25. ss.1-3. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1425 (Erişim: 20.10.2008).

Atay, Serap."Bilgi Sistemleri Güvenliğinde Çalışan Personelin Sertifikasyonu" **Akademik Bilişim 2005 Konferansı.** Gaziantep Üniversitesi, 2-4 Şubat 2005. http://ab.org.tr/tammetin/152.doc (Erişim: 12.01.2009).

Avrupa Merkez Bankası. "Avrupa Birliği Bankacılık Sektöründe Destek Hizmeti". (çev. Türkiye Bankalar Birliği ve Araştırma Grubu). TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 51. 2004. ss.72-82.

Ay İsmail. Selim Selimata ve Yasemin Tüzün. "Denetim Alanında Yeni Düzenlemeler ve Türkiye'ye Yansımaları". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. s.25.

Aydın, Sermet. "Başkası Hesabına Yapılan İşlemlerde Beyan Yükümlülüğü". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 66, 2008. ss.13-33.

Aykaç, Özlem. "İç Denetim İçin Uygun Aday, Doğru İstihdam ve Katma Değer Yaratmak". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 11. 2005. s.53

Aykın, Hasan. "Aklama ve Terörün Finansmanı ile Mücadelede Şüpheli İşlem Bildirim Sistemi". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 65. 2008. ss.37-66.

Baker, Neil. "Kurumsal Yönetimde Aklımızı Başımıza Toplamak" İsmail Alev (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 9. 2004. s.38.

Balık, H. Aysu. "Kartlı Ödeme Sektöründe Gelişmeler". **Finans Dünyası Dergisi.** Sayı 222. 2008. s.80.

Bankalar arası Kart Merkezi. s.1. http://www.bkm.com.tr/hizmetler.aspx (Erişim 19.04.2009).

Basel Bankacılık Komitesi. "Bankaların Müşterilerinin İncelenmesi" Basel Bankacılık Komitesi, TBB **Bankacılar Dergisi.** Sayı 39. 2001. ss.57-75.

Basel Committee on Banking Supervision, **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards,** Haziran 2006, Basel: Bank for International Settlements. s.148. http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf (Erişim: 11.02.2009).

Basel Committee on Banking Supervision. **Enchancing Corporate Govarnance for Banking Organisations.** Bank for International Settlements Şubat 2006 s.13. http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf?noframes=1 (Erişim: 11.12.2008)

Basel Committee on Banking Supervision. **Internal Audit in Banking Organisations and The Relationship of the Supervisory Authorities with Internal and External Auditors.** Basel: BIS Temmuz 2000. s.2. http://www.bis.org/publ/bcbs72.pdf?noframes=1 (Erişim: 05.02.2009).

Basel Committee on Banking Supervision. **Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk.** Bank for International Settlements Şubat 2003. s.1-12. http://www.bis.org/publ/bcbs96.pdf?noframes=1 (Erişim: 26.11.2008).

Basel Committee on Banking Supervision. **The Joint Forum: Outsourcing in Financial Services. Bank for International Settlements**. Şubat 2005. ss.1-12. http://www.bis.org/publ/joint12.pdf?noframes=1 (Erişim: 09.08.2008).

Basel Komitesi. "Elektronik Bankacılık ve Elektronik Para Faaliyetleri İçin Risk Yönetimi". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 33. 2000. ss.79-90.

Basle Committee on Banking Supervision. **Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations**. Basel. Eylül 1998. ss.1-4. http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf?noframes=1 (Erişim: 21.12.2008).

BDDK Araştırma Dairesi. Basel II Ekonomik Yansımaları ve Geçiş Süreci. **ARD Çalışma Raporları: 2005/3**. 2005. s.18.

BDDK, **Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Tanıtım Kitapçığı**. Ankara: BDDK Yayınları. Temmuz 2009. ss.10-22.

BDDK, **Risk Ölçüm Modelleri Çalışma Grubu.** "Operasyonel Risk Ölçüm Modelleri" BDDK Yayınları. S.3.

BDDK. "Türk Bankacılık Sektörünün Güçlendirilmesine Yönelik Çalışmalar ve İmar Bankası Olayı". **BDDK Sunumu**. Ekim 2003.

Becer, Berat Ü. "Yolsuzluk Denetimi" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 13. 2006. s.45.

Beşinci, Murat. "Basel II Kriteleri Basel II nin Finans ve Bankacılık Sektörüne Etkileri". **Active (Dergi).** No 45. Kasım Aralık 2005. ss.1-8. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3842 (Erişim: 16.08.2008).

Beşinci, Murat. "Basel Sermaye Yeterliliği ve Türk Bankacılık Sektörünün Basel II'ye Uyum Süreci" ss. 1-20. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=4141 (Erişim: 19.08.2008).

Bıçakçı, Ulaş. "Çanlar Yönetim ve Denetim İçin Çalıyor". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. s.60.

Birgili Erhan ve Hakan Tunahan, "Hileli Finansal Raporlama veya Pandoranın Açılan Kutusu", **İktisat İşletme ve Finans Dergisi.** Sayı 231. Haziran 2005. ss.56-68.

Boyacıoğlu Melek Acar. "Operasyonel Risk ve Yönetimi". TBB **Bankacılar Dergisi** Sayı 43, 2002. s.53

Bozkurt, Nejat. "İşletme Yönetimleri Tarafından Yapılan Muhasebe Hileleri". **Marmara Üniversitesi Muhasebe Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz**. Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi. Sayı 12. Nisan 2000. ss.17-19.

Bozkurt, Nejat.ve Haşim IŞIK. "Hile Denetimi: Hilelerin Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 18. 2007. ss.6-12.

Bozkuş Sezer. "İşletmelerde Operasyonel Risk Ölçüm Süreci" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 14. 2006. s.25.

Burrows, Peter. "Sec'in Madoff Çilesi". **BusinessWeek Türkiye**. 4-10 Ocak 2009. Sayı 1. 2009. s.30.

BusinessWeek Türkiye Dergisi. "Finansal Kriz Bahanesi". Sayı 6. 15-21 Şubat 2009. s.25.

Can, Ahmet Vecdi ve Süleyman Uyar. "Yeni TTK Tasarısı Faaliyet Denetimini mi Getiriyor-II". **Yaklaşım Dergisi**. Sayı 196. Nisan 2009. ss.260-263

Chambers, Nurgül ve Atilla Çifter. "Operasyonel Risk Yönetiminde Zarar Dağılımları ile Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımı Uygulaması". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 8.Cilt. 2.Sayı. 2007. ss.143-158.

Collins, Matthew. "İş Sürekliliği Planlaması". Evren Altıok (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 6. 2003. s.54.

Core Principles for Effective Banking Supervision (Consultative Document). Bank for International Settlements. Temmuz 2006. ss.1-7. http://www.bis.org/publ/bcbs123.pdf (Erişim: 13.09.2008).

Çakır, Alparslan. "Bankacılıkta Operasyonel Risklerin Etkin Yönetiminde Risk Bazlı Müşteri Tanı İlkelerinin Önemi". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 56. 2006. s.41.

Çakır, Alparslan. "Karapara Aklamayı Önleyici Faaliyetlerin Önemi ve Ulusal Birimler Arasında İşbirliğinin Rolü". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 51. 2004. s.50.

Çakır, Alpaslan. "Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine Dair Tedbirler Hakkında Yönetmelik: Bankacılık Uygulamaları Açısından Değerlendirme". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 64. 2008. ss.39-48.

Çatıkkaş, Özgür ve Gürdoğan Yurtsever. "Türk Bankacılık Sektöründe Denetim Komitesi Uygulaması" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 19. 2007. s.34.

Çelik Faik ve İhsan Kızıl. "Basel Sermaye Yeterliliğinde Basel II Yaklaşımı ve Türk Bankacılığı". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Cilt 9. Sayı 1. 2008. ss.19-34.

Çıplak, Orhan. "Dünyada ve Türkiye'de Banka ve Şirket Birleşmeleri" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 2. 2002.

Dağ, Cihan. "Artık Kimse Güvende Değil". **İnfomag Ekonomi Dergisi.** Sayı 2009/2. Şubat 2009. ss.62-63.

Dağ, Cihan. "Bilgiyi Yönetenler Krizi Öngörmeli miydi?" **İnfomag Ekonomi Dergisi.** Sayı: 2009/4 Yıl: Nisan 2009. s.65.

Dağ, Cihan. "Kredi Kartı Nakitin Tahtını Zorluyor". **Platform Dergisi**. (2009/4 İnfomag Dergisi Eki) Nisan 2009. s.4.

Daşkaya, Kenan. "Banka Hücumları". TMSF **Çatı Dergisi.** Sayı 21. 2009. ss.9-10.

Defroand, David. "Sessizliğin Kırılışı" Tunca Ünayral (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. s.20.

Delikanlı, İhsan. "BDDK'nın İç Denetime Bakışı ve İç Denetime Yönelik Düzenlemeler" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 17. 2007. ss.46-48.

Demir, Berna. "Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Bilgi Denetimi". **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı 26. Nisan 2005. ss.147-155.

Demirbaş, Mahmut. "İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler". **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Yıl 4. Sayı 7. 2005/1. s.177.

Doğan, Noyan. "Toprak Sigorta Hasarla Satışa Çıkarılıyor" Referans Gazetesi (07.09.2007) http://www.referansgazetesi.com/haber.aspx?HBR_KOD=77702&ForArsiv=1 (Erişim: 13.01.2008).

Doyrangöl, Nuran Cömert ve Müge Saltoğlu. "Muhasebeci Gözüyle Basel II" ss.2-13. http://www.modav.org.tr/Upload/tezler/muhasebeci_gozuyle_basel2.doc (Erişim: 21.02.2009).

Doyrangöl, Nuran Cömert. "Günümüz İşletmelerinde Yolsuzluk Riski". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 22. 2008. ss.61-62.

Doyrangöl, Nuran Cömert. "TTK Tasarısının İç Kontol ve İç Denetime Bakışı". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 21. 2008. ss.25-26.

Eken, Mehmet Fehmi. "Bankalarda Risk Yönetimi ve Türkiye Uygulaması". İstanbul. ss.1-16. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4083 (10.02.2008) Temmuz 2006.

Ekici, Akın. "Bankacılık Mevzuatı Kapsamında Banka ve Müşteri Sırrı". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 63, 2007. ss.51-71.

Elibol, Halil. "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** Dergisi. Sayı 13. 2005. s.159.

Elitaş, Cemal. Kontrol Önlem ve Yordamlarının İç Denetçi Açısından Rolü ve Önemi. TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 8. 2004. s.35.

Emek, Uğur. "Bankacılık Sisteminde Yöneticilerin Etkinlikleri". **İktisat İşletme ve Finans Dergisi.** Sayı:260 Kasım 2007. ss.147-151.

Emiral, Fatih. "Bilgi Ağı Güvenlik Denetimi Genel Yaklaşımı". **Activeline Dergisi**. Kasım 2003. ss.1-4. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2736 (08.06.2008).

Emiral, Fatih. "Bilgi Ağı ve Web Uygulamaları Teknik Güvenlik Denetimi" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 13. 2006. s.18.

Emiral, Fatih. "BT Kontrol Altyapısına Temel Bakış" **Activeline**. Eylül 2003. ss.1-3. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2653 (06.06.2008).

Eratay, Sertan. "Kredi Riskinin Tanımı, Ölçümleme Yöntemleri ve Modelleri". **Active (Dergi)**. Temmuz Ağustos 2003. s.5. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2613 (Erişim 20.12.2008).

Ercan, Metin. **Radikal Gazetesi**. "BDDK'ya Göre İmar Bankası" 27.10.2003 http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=93430 (Erişim: 12.06.2008).

Erdoğdu, Cemal. "Elektronik Finans: Ekonomik ve Diğer Faktörler" TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 43. 2002. s.88.

Erkan, Anıl. "Operasyonel Risk Yönetim Sürecinin Yerleştirilmesi: Bankalar Nasıl Bir Yol İzlemeli". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 9. 2004. s.17.

Ersoy, Ayten ve Ayşenur Buruk, "İşletme Birleşmelerinin Uluslar arası Muhasebe Standardı ve Uluslar arası Finansal Muhasebe Standardına Göre İncelenmesi ve Muhasebeleştirilmesi-I". **Analiz Dergisi.** Cilt 5. Sayı 14, Ekim 2005. s.14.

Ertürk, Ahmet. "TMSF ve Hukuk". TMSF **Çatı Dergisi.** Sayı 22. 2009. s.3.

Eşkazan, Ali Rıza. "İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar Dış Kaynak Eş Kaynak Kullanımı 1" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 13. 2006. s.24.

FATF (Mali Eylem Görev Gücü). "Suç Gelirlerinin Aklanmasıyla ve Terörizmin Finansmanıyla Mücadelede Risk Temelli Yaklaşım Hakkında Kılavuz, Üst Seviye Prensipler ve Prosedürler". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 65. 2008. ss.111-150.

Filiz, Meryem. "Uluslar arası Bankaların Düzenlenmesine Yönelik Yeni Bir Uygulama Olarak Basel-II ve Gelişmekte Olan Ülkelere Etkisi". **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi.** Sayı 13. 2007. ss.200-221.

Forbes: Para Yatırım. "Finansal Çılgınlık". **Forbes Türkiye Dergisi** No 04. Nisan 2009. ss.138-140.

Geçer, Turgay. "Risk Yönetimi Sistemler Bütünüdür". Active Academy I.Risk Yönetimi Zirvesi. İstanbul. 2007.

Gibney, Alex. "**Enron : The Smartest Guys in the Room**". (Çev. Ntv) "Piyasanın Uyanıkları" Magnolia Home Entertainment. Belgesel 2005.

Giese, Guido. "Basel II Uzlaşısına İlişkin Eleştiriler ve İyileştirme Önerileri". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 41. 2002. s.77.

Gökalp, Füsun. "Genel Hatları ile Sarbanes Oxley Kanunu ve Türkiye'deki Şirketlere Etkisi" **Analiz Dergisi**, Cilt 5. Sayı14. Ekim 2005. ss. 108-110.

Gültekin, Tumin ve Erol Lengerli. "Bilgi Sistemleri Denetimi" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 19. 2007. s.7.

Günceller, Bülent. "Banka Bilançolarındaki Krizlerin Nedenleri Ve Karşı Karşıya Kalınan Riskler". **Türkiye Bankalar Birliği Yayınları**. Ankara. Mayıs 2001. s.5.

Gündoğdu, Burhan. "Bankaların ve Özel Finans Kurumlarının Karapara Aklanması İle İlgili Sorumlulukları". **Yaklaşım Dergisi**. Sayı 197 Mayıs 2009. ss.213-220.

Güneş, İsmail ve Berfu Salıcı. "İnternette Güvenlik ve Denetim: Masumiyet Yitiriliyor mu?". **Akademik Bilişim 2003 Konferansı**. Çukurova Üniversitesi. Adana Şubat 2003. s.6. http://ab.org.tr/ab03/tammetin/8.doc (11.04.2008).

Güzel, Serdar. "Bilgi Teknolojileri Kontrolleri" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 11. 2005. s.34.

Güzel, Serdar. "Veri Güvenliği ve Kontrolü 1". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 9. 2004. s.40.

Hermansoy, Dana R. "Yönetim ve Muhasebe Skandalları Sonucu Kazananlar ve Kaybedenler". (çev. Hasan Abdioğlu). TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 15. 2006. s.24.

Internal Auditing Business Risk "Avrupa'da İç Denetim". (çev. Evren Altıok). TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. ss.45-46.

Internal Auditing Business Risk. "Kara Gün Dostu: İç Denetim". Tolunay Kanşay (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. ss.48-49.

Internal Auditing Business Risk. "On Emir" (çev. Deniz Olga Yıldırak). TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 6. 2003. ss.27-28.

International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework. (Parts 3 and 4) June 2004. BIS ss.158-190. http://www.bis.org/publ/bcbs107c.pdf (Erişim: 27.06.2008)

İnfomag Ekonomi Dergisi, Yıl 9. Sayı 2009/2. 2009. ss.120.121.

Kadıbeşgil, Salim. "Değerini Yitirdiğimiz Zaman Anladığımız Sermayemiz: İtibar". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 19. 2007. ss.52-53.

Kadıbeşgil, Salim. "Denetimin İtibarı İtibarın Denetimi", TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 21 2008. s.42.

Kadıbeşgil, Salim. "Titanik Neden Battı?" **İç Denetim Enstitüsü Kongresi** Sunumu. İstanbul 2007.

Kahraman, Abdulkadir. "Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi ve Beklentiler". **Active** Ekim-Kasım 2000. ss.1-7. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=404 (13.04.2008).

Kalem, Murat ve Engin Akın. "Müşterinin Tanınmasında Gerçek Faydacının Tespiti" **TBB Bankacılar Dergisi**. Sayı 68. 2009. s.65.

Kara, Merve. "Başarı Gerçek Mi, Yanılsama Mı?". **Platform Dergisi**. (2009/4 İnfomag Dergisi Eki) Nisan 2009. ss.22-23.

Kara, Merve. "Yüzyüze" **BusinessWeek Türkiye Dergisi**, Sayı 2. 11-17 Ocak 2009. s.14.

Karabeyli, Levent. **Risk Denetimi: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar**. Ankara: Sayıştay İçi Eğitim Yayınları No 4. Haziran 1999. s.2.

Karagüllü, Eyüp. "Bilanço Avcıları" **Forbes Türkiye Dergisi**. No:11 2008. s.102.

Karakaş, Mehmet Mesut. "Teknoloji Denetimi Nedir?" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 12. 2005. s.54.

Kazmirci, Kaya ve Begim Başlıgil. "Denetim + Danışmanlık = İş Denetimi". Active Bankacılık ve Finans Makaleleri IV. 18.11.2002 ss.1-10. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2005 (12.07.2008).

Kırlıdoğ, Melih. "Bilişimin Aydınlık ve Karanlık Yüzü" **Akademik Bilişim** Şubat 2005 Konferansı, Gaziantep. ab.org.tr/ab05/tammetin/33.doc (Erişim: 16.12.2008). s.5.

Kishalı, Yunus.ve Davut Pehlivanlı. "Risk Odaklı İç Denetim ve İMKB Uygulaması" **Muhasebe ve Finansman Dergisi**. Sayı 30. Nisan 2006.

Konuralp, Gürel. "Risk Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar". **Analiz Dergisi**. Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi. Sayı 7. Aralık 1997. s.19.

Kredi Kayıt Bürosu. "Kredi Bürosu Kavramını Türk Finans Sektörü ile Buluşturan Kurum: Kredi Kayıt Bürosu A.Ş.". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 51. 2004. ss.83-84.

Kredi Kayıt Bürosu. s.1. http://www.kkb.com.tr/content/tr/html/sistemimizin_uyelere_yararlari.php# (Erişim: 19.04.2009)

Kusnierz, Richard. "İpuçları". Tunca Ünayral (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 6. 2003. s.24.

Küçüksözen, Cemal. "Bağımsız Denetimde Son Gelişmeler" DYH (Doğan Yayın Holding) **Kurumsal Yönetim Konferansı 9 Mayıs 2006**. İstanbul: DYH Yayınları. 2006. s.58.

Lascelles, David. "Dikkat Muz Kabuğu." İsmail Alev (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 8. 2004. s.23.

Lubich, Hannes. "Elektronik Finans Piyasalarının Bilgi Güvenliği ve Riskleri" **Active Academy**. Ekim 2003. ss.1-5. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3355 (02.06.2008).

Marcella, Albert J. "Siber Suç: Şirketiniz Potansiyel Hedef mi? Hazırlıklı mısınız?". (çev. Süleyman Baş) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 10. 2004. ss.25-29.

Marsh, Nick. "Bize Bir Şey Olmaz Mı". Evren Altıok (çev.) **TİDE İç Denetim Dergisi**. Sayı 8. 2004. ss.18-19.

Masak – Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu. "Suç Gelirlerinin Aklanması ve Terörizmin Finansmanı ile Mücadelenin Önemi: Türk Bankacılık Sisteminde iyi Uygulama Kılavuzu" TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 54. 2005. ss.74-82.

Masak – Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu. "Şüpheli İşlem Kategorileri" TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 54. 2005. ss.90-94.

Mazıbaş, Murat. "Bankalarda Operasyonel Risk Veri Tabanının Oluşturulması". **BDDK Çalışma Raporları**. No: 2006. s.9.

Mazıbaş, Murat. "Operasyonel Risk Veri Tabanı Modellemesi" **BDDK Çalışma Raporları 2006-2**. 2006. ss.24-25.

Mazıbaş, Murat. "Operasyonel Riske Basel Yaklaşımı, Risk Verilerine İlişkin Bir Değerlendirme" **BDDK Araştırma Raporları**. Temmuz 2005. ss.3-4.

Mazıbaş, Murat. "Operasyonel Riske Basel Yaklaşımı, Üç Yapısal Blok Çerçevesinde Bir Değerlendirme". **BDDK Araştırma Raporları**. 2005/1 Temmuz 2005. s.6.

Meriç, Zeynep. "Opersayonel Süreçlerde ve Risk Temelli Denetimde Türkiye'deki Kuruluşlar İçin Kurumsal Risk Yönetimi Konusunda Pratik Bir Yaklaşım". **Elegans Dergisi**. Mart-Nisan 2004. http://www.elegans.com.tr/arsiv/66/haber013.html (03.11.2007).

Naralan, Abdullah. "Bilgi Sistemlerinde Olumsuz Senaryolar ve Çaykur Uygulaması" **Ege Akademik Bakış**. Sayı 7/2. 2007. s.101.

Numanoğlu, Mehtap. "Operasyonel Riskin Belirlenmesi ve Denetimi" **Türkiye Bankalar Birliği Yayınları-** Eğitim ve Seminer Notları. İstanbul 2002. s.7.

Operasyonel Risk Alt Çalışma Grubu (Türkiye Bankalar Birliği). "Bankalar İçin Acil Durum ve İş Sürekliliği Planlaması" TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 42. 2002. s.19.

Operasyonel Risk Çalışma Grubu. "Operasyonel Risk Dış Veri Tabanı". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 50. 2004. ss.84-125.

Operasyonel Risk Çalışma Grubu. "Operasyonel Risk İleri Ölçüm Modelleri" TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 58. 2006. ss.133-149.

Operasyonel Risk Çalışma Grubu. "Operasyonel Risk İleri Ölçüm Yaklaşımları Kullanılarak Ekonomik Sermaye Hesaplanması, İleri Ölçüm Yaklaşımları – Ekonomik Sermaye İlişkisi" TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 58. 2006 ss.97-102.

Operasyonel Risk Çalışma Grubu. "Operasyonel Risk İleri Ölçüm Yöntemleri". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 58. 2006. s.159.

Operasyonel Risk Çalışma Grubu. "Operasyonel Risk Kapsamında Bankalar arası Veri Gereksinimi ve Paylaşım Esasları: Operasyonel Risk Dış Veri Tabanı" TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 58. 2006. ss.189-192.

Ortabağ, Erol. "TBTF- Too Big To Fail" Efsanesinin Sonu" "Denetim ve İç Denetim Kavramları ile Fon Uygulamaları" TMSF **Çatı Dergisi.** Sayı 20. 2009. ss.6-7.

Örnek, Cenk Kaan. "Bilişim Güvenliği Denetimlerinde Yapılan Hatalar." TİDE **İç Denetim Dergisi.** Sayı 8. 2004. s.44.

Özalp, İnan, Senem Besler ve H. Zümrüt Tonus, "Örgütsel Başarısızlık: Başarılı İşletmelerin Bakış Açısından Örgütsel Başarısızlık Nedenleri ve Çözüm Yolları". **İktisat İşletme ve Finans Dergisi.** Sayı 249 Aralık 2006. ss.121-135.

Özbek, Çetin. "İç Denetim Departman Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 12. 2005. s.56.

Özbirecikli, Mehmet ve Cemil Süslü. "Bağımsız Denetim Firmalarının Yolsuzluk Riski Faktörlerini Değerleme Uygulamaları ve Türkiye'deki Bağımsız Denetim Firmaları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma I". **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı 27. Temmuz 2005. ss.67-84.

Özdemir, Deniz Sümer. "Operasyonel Risklerin Kontrol Edilmesi ve/veya Azaltılmasına Yönelik Faaliyetler". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 11. 2005. s.13.

Özkan, İsmail. "Hile Denetimi:Hilelerin Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesi". TİDE **İç Denetim Dergis**i. Sayı 18. 2007. s.11.

Özten, Gülsen. "İç Kontrol Sistemi Yönetimi ve Operasyonel Risk Yönetimi ile Entegrasyonu" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 10. 2004. s.31.

Pehlivanlı, Davut. "Kurumsal Risk Yönetimi Temelli İç Denetim Araçları". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 18. 2007. ss.29-31.

Pipper, Arthur. "Merdivenden Bir Basamak Yukarı İç Denetimin Artan Rolü" Aslıhan İyidoğan (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. ss.50-51.

Pişkinoğlu, Arzu. "İş Sürekliliği Yönetimi". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 21. 2008 s.28.

PriceWaterHouseCoopers, **Operasyonel Risk Yönetimi Hizmetleri** s.1. http://www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/be11a0586a125c4280257150003c4fae (Erişim: 18.01.2009).

Rajashekhar, H.S. "Zirvenin Ardından'04: Basel II Uygulaması: Önemli Noktalar ve Pratik Yaklaşımlar". **Active Academy.** 02-03 Aralık 2004. ss.1-4. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3611 (Erişim: 29.09.2008).

Reisoğlu, Seza. "Banka Kredi Kartları ve Uygulama Sorunları". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 49. 2004. s.103.

Risk Yönetimi ve Uygulama Esasları Çalışma Grubu. "Bankaların Risk Yönetimi Çalışmaları Hakkında Değerlendirme" TBB **Bankacılar Dergisi.** Sayı 48. 2004. s.24.

Sainty, Philip. "Kırılma Noktası: Risk Bazlı Denetime Doğru Atılan Adım". Leyla Erkutoğlu (çev.) TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. s.18.

Saka, Tamer. "Operasyonel Risk Ölçüm Tekniklerine Genel Bir Bakış". **Active (Dergi)**. No 22. Temmuz-Ağustos 2002. ss.2-3. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1294 (Erişim: 11.12.2008)

Saka, Tamer. İç Denetim Mesleği Bankacılık ve Risk Yönetimi. TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 1. 2001. s.50.

Saraç, Merve ve Alpay Sidal. "Risk Oluşmadan Önce Durdurulabilir". **Activeline Gazetesi**. Sayı 15. Haziran 2001. s.21. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=928 (19.08.2008).

Sayım, Ferhat ve Selami Er. "Risk Kavramı ve Bankacılıkta Riskler" **TMSF Çatı Dergisi.** Sayı 22. 2009. ss.15-16.

Scrine, Julian. "HSBC Bank A.Ş. Teftiş Kurulu Başkanı Julian Scrine ile İç Denetim Üzerine Söyleşi". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. s.42.

Sezgin, Cüneyt, Selim Elhadef ve Oktay Aktolun. "Bilgi Sistemleri Denetimi". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 19. 2007. ss.11-21.

Sezgin, Cüneyt. "Basel II, Risk Yönetimi ve İç Kontrol". DYH (Doğan Yayın Holding) Kurumsal Yönetim Konferansı 9 Mayıs 2006. İstanbul: DYH Yayınları. 2006. s.86.

Sezgin, Cüneyt. "Dünyada ve Türkiye'de Banka Birleşmeleri". TİDE **İç Denetim Dergisi.** Sayı 2. 2002. ss.6-27.

Sezgin, Cüneyt. "Teftiş Kökenli Yöneticilerin Yetkinlikleri-2". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 6. 2003. s.21.

Sezgin, Cüneyt. Risk Yönetimi ve İç Denetime İlişkin Uluslararası Gelişmeler ve Türkiye'ye Yansımaları. TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 1. 2001. s.10.

Siltow, John. "Devralma Sırasında Denetim". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 2. 2002. ss.30-31.

Süzer, Hande D. "6.Dalga Geliyor!". **Capital Ekonomi Dergisi** Yıl:16 Sayı: 2008/12 2008. ss.257-259.

Symes, Cansen Başaran. "Denetimde Son Gelişmeler" DYH (Doğan Yayın Holding) **Kurumsal Yönetim Konferansı** 9 Mayıs 2006. İstanbul: DYH Yayınları. 2006. s.78.

Şahin, Kadife. "İmar Bankası Soruşturma Komisyonu: BDDK Suçlu" **Milliyet Gazetesi**. 01.09.2004 http://www.milliyet.com.tr/2004/09/01/ekonomi/aeko.html (Erişim: 20.08.2008).

Şahsuvaroğlu, Emre. "Pay Sahiplerinin Korunması ve Tarafsız Denetim". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. s.57.

Şakrak, Münir. "İşletme Bütçe Sisteminin Etkinliğinde Bilgisayar Kullanımının Rolü". **Marmara Üniversitesi Muhasebe Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi – Analiz.** Sayı 5. (05.07.1996). ss.27-36.

Şakrak, Münir. "Kriz Döneminde Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü". **Marmara Üniversitesi Muhasebe Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz**. Marmara Üniversitesi Muhasebe Araştırma ve Uygulama Merkezi. Sayı 10. Haziran 1999. ss.48-50.

Şengül, Doğan."Destek Hizmetleri: Tanım, Önemlilik Kıstasları ve Risk Değerlendirmesi" TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 63. 2007. ss.21-29.

Şişman, Övünç. "**Likidite Riski yönetiminde Senaryo Analizi ve Acil Durum Planı"**. İstanbul Üniversitesi Bankacılık Araştırma Merkezi. www.iubam.org/likidite%20riski.doc (02.05.2009).

Taşpınar, Gökhan. "Bankacılık Sektöründe İç Denetim ve Basel Komitesi Kararları". s.1. http://www.bankaciyiz.biz/modules.php?name=Makale&op=showcontent&id=11 (16.11.2007).

Taşpınar, Gökhan. "Bankacılık Sisteminde İç Denetim Sistemi ve Basle Komitesi Kararları". ss.1-4. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4090 (10.09.2008).

TBB Operasyonel Risk Çalışma Grubu. "Operasyonel Risk Veri Tabanı". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 49. 2004. s.124.

TBB-Masak Çalışma Grubu. "Para Aklama Riskinin Yönetimi ve Türk Bankacılık Sisteminde Uygulama Kılavuzu". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 60. 2007. ss.58-63.

Teker, Dilek Leblebici. "Bankacılıkta Operasyonel Riske Neden Olan Faktörler ve Sermaye Yeterliliği". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 8. 2004. s.52.

Tekinalp, Ünal. "Şirketler Hukukunda Yeni Gelişmeler". DYH (Doğan Yayın Holding) **Kurumsal Yönetim Konferansı 2006**. İstanbul: DYH Yayınları. 2006. s.29.

Tezel, Nuri. "Bankacılık Risk Alma İşidir. O Zaman Risk Yönetimine Artan Önemle Yaklaşım Nedendir" **Active Bankacılık ve Finans Makaleleri IV**. S.1. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2006 (Erişim:18.11.2008).

The Economist 15.05.2008 "Yitik Cennet" Kenan Er (çev.) **Boryad Dergisi**. Yıl 3. Sayı 27. Haziran 2008.

TİDE Dergisi "Yeni BT Denetim Yönetmeliği ve Etkileri" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı16. 2006.

TMSF, TMSF Tarihçesi. s.1. http://www.tmsf.org.tr/index.cfm?fuseaction=public.dsp_menu_content&menu_id=13 (08.02.2009)

Tokgözoğlu, Elif. "Banka Birleşmelerinde İç Denetimin Rolü". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 2. 2002. ss.51-52.

Tuncer, Ebru. "Basel II Sadece Yeni Bir Sermaye Yeterlilik Oranı Hesaplama Yöntemi Değildir". **Active (Dergi)**. Mart Nisan 2005. ss.1-6. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=3860 (20.08.2008).

Turan, Özer. "Fransız Oyunu". **Forbes Türkiye Dergisi**. No 11. Kasım 2008. s.64.

Türk, Zeynep ve Jale Sağlar. "Denetim Firmalarının Karşılaşabilecekleri Ahlaki Sorunlar ve Bir Saha Araştırması". **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 17. Sayı 2. 2008. ss.404-409.

Türkan, Ümit. "Bilgi İşlem Sistem Denetimleri" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. s.34.

Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu, "Risk Yönetimi Prensipleri". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 57. 2006. ss.20-28.

Türkiye Bankalar Birliği, "Bankalar arası Ortak Projeler Hakkında Bilgilendirme". TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 51. 2004. s.19.

Türkoğlu, Tanol. "Aldatma Sanatı". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 12. 2005. ss.38-41.

Türkoğlu, Tanol. "Bekçilere Kim Bekçilik Edecek". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 9. 2004. s.34.

Türkoğlu, Tanol. "Bir Cep Telefonunun Düşündürdükleri" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 13. 2006. s.26.

Türkoğlu, Tanol. "İş Sürekliliği ve BT Riskleri" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 8. 2004. s.47.

Türkoğlu, Tanol. "Kurumsal Bilişimdeki Son Gelişmeler". TİDE **İç Denetim Dergisi.** Sayı 21. 2008. ss.36-38.

Türkoğlu, Tanol. "Operasyonel Risk Olgusuna Bir Bakış" TİDE **İç Denetim Dergisi.** Sayı 19. 2007. s.48.

Türkoğlu, Tanol. "Yeni BT Yönetmeliği ve Etkileri". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 16. 2006. ss.37-40.

Usta, Resul. "Tüketicilerin İnternet Bankacılığını Kullanmama Nedenleri Üzerine Bir Araştırma". **Doğuş Üniversitesi Dergisi.** 6.Cilt. 2.Sayı. 2005. ss.279-290.

Uyar, Süleyman. "İç Denetçi ile Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır?". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 12. 2005. ss.22-27.

Uysal, Ertuğrul Umut. "Operasyonel Risk Yönetiminde Senaryo Analizi". TBB **Bankacılar Dergisi.** Sayı 69. 2009. ss.73-77.

Uzun, Ali Kamil. "Değer Yaratan Denetim". **Tide İç Denetim Dergisi**. Sayı 14. 2006. ss.54-55.

Uzun, Ali Kamil. "Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Etkinliğinde Başarı Faktörleri. DYH (Doğan Yayın Holding) **Kurumsal Yönetim Konferansı** 9 Mayıs 2006. İstanbul: DYH Yayınları. 2006. s.115.

Uzun, Ali Kamil. "Muhaberat Teftişinden E-Posta Denetimine". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. s.38.

Uzun, Ali Kamil. "AB Müzakere Sürecinde Verimlilik ve Rekabetin Yönetimi İç Denetim". **Tide İç Denetim Dergisi**. Sayı 17. 2007. s.9.

Uzun, Ali Kamil. "Kurumsal Yönetim ve İtibarın Sigortası:Denetim Komitesi". **Tide İç Denetim Dergisi**. Sayı 21. 2008. ss.39-41.

Ülengin, Burç ve Dilek Leblebici Teker. "Bankacılıkta Operasyonel Risk Ölçüm Modellerinin Türk Bankacılık Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Bankaya Uygulanması". **İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi**. Cilt:2, Sayı:1, Aralık 2005. s.14.

Ünlü, N. Burak. "Risk Yönetiminin Değişen Dünyası ve İç Denetim" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 9. 2004. ss.49-51.

Ünlü, N. Burak. "Yolsuzluğun Ardındaki Faktörler" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 15. 2006. s.20.

Ünlü, N.Burak. "Kurumlarda İç Denetimin Değerinin Artırılması". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 9. 2004. s.24.

Üstün, Oktay. "5549 Sayılı Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun ile Getirilen Temel Değişiklikler" TBB Bankacılar Dergisi. Sayı 64. 2008 ss.39-68.

Üstün, Oktay. "Karapara Aklama ve Terörün Finansmanı ile Mücadelede Uluslararası Girişimler ve Araçlara Toplu Bakış" TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 65. 2008. ss.19-37.

Üstün, Oktay. "Mali Eylem Görev Gücü'nün (FATF) Dokuz Özel Tavsiyesi" TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 52. 2005. s.11.

Üstün, Oktay. "Mali Eylem Görev Gücü'nün (FATF) Yeni Kırk Tavsiye Kararı Neler Getiriyor? **TBB Bankacılar Dergisi.** Sayı 47. 2003. s.17.

Varlı, Ahmet Türkay. "Bilgi Sistemleri Denetimi". TİDE **İç Denetim Dergisi**, Sayı 19. 2007. s.10

Yalnız, Özgür İlhan ve Erdinç Perçemli. "Denetim ve İç Denetim Kavramları ile Fon Uygulamaları" TMSF **Çatı Dergisi.** Sayı 21. 2009.

Yavuz, Salih Tanju. "İç Kontrol Fonksiyonu'nun Bileşenleri: İç Kontrol Merkezi Teftiş'ten (İç Denetim'den) Farklı Bir Mekanizma mıdır? TBB **Bankacılar Dergisi**. Sayı 42. 2002. ss.48-55.

Yıldırım, Aysel. "Suç Gelirlerinin Aklanmasının ve Terörün Finansmanının Önlenmesine Dair Tedbirler Hakkında Yönetmelik Kapsamında Getirilen Temel Değişiklikler". TBB **Bankacılar Dergisi.** Sayı 64. 2008. ss.39-68.

Yıldız, Özcan Rıza. "Bilişim Sistemleri Denetimi ve Sayıştay" **Sayıştay Dergisi**. Sayı 65. 2007. ss.173-185.

Yolalan, Reha. "Risk Yönetimi ve İç Denetime İlişkin Uluslararası Gelişmeler ve Türkiye'ye Yansımaları". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 1. 2001. s.17.

Yörüker, Sacit. "Risk Odaklılık ve Dönemsellik Bağlamında İç ve dış Denetim Hakkında Değerlendirme". http://www.sayder.org.tr/dosyalar/İÇ DENETİMİN RİSKE DAYALI VE DÖNEMSEL OLMASI .doc (02.03.2008).

Yurtsever, Gürdoğan, "Bankacılıkta Personel Suiistimallerinin Önlenmesi ve Tespiti". **Active**. Temmuz Ağustos Eylül 2006. ss.1-28. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=4388 (14.04.2008).

Yurtsever, Gürdoğan. "Bankacılığımızda İç Kontrol". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 22. 2008. ss.30-33.

Yurtsever, Gürdoğan. "Bankacılıkta Personel Suistimallerinin Önlenmesi" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 18. 2007. ss.55-63.

Yurtsever, Gürdoğan. "Bankalarda Kurum İçi Kontrol Kültürü". **Active.** Ocak-Şubat 2005. ss.1-9. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3580 (27.09.2008).

Yurtsever, Gürdoğan. "Bankaların İç Sistemleri Hakkında BDDK Yönetmeliğiyle İlgili Bir Değerlendirme". **Active**. Nisan Mayıs Haziran 2007. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=4418 (Erişim: 12.09.2008)

Yurtsever, Gürdoğan. "İç Denetim Danışmanlık Fonksiyonu" TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 21. 2008. s.44.

Yüzbaşıoğlu, Nejat. "Dünyada ve Türkiye'de Denetim". TİDE **İç Denetim Dergisi**. Sayı 5. 2002. s.9.

Yasa ve Yönetmelikler

BDDK, 4389 Sayılı Bankalar Kanunu (Yürürlükten Kalkan), Madde 9/4. 1999.

BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik. Sayı 26333. Mad.26. 2006.

BDDK. 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu. Mad.73. 2005.

BDDK. Banka Kartları ve Kredi Kartları Hakkında Yönetmelik. Sayı 26458. 2007.

BDDK. Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanunu. Kanun No: 5464.

BDDK. Bankalarda Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Bilgi Sistemleri Denetimi Hakkında Yönetmelik. Sayı 26170. 2006.

BDDK. Bankaların Destek Hizmeti Almalarına ve Bu Hizmeti Verecek Kuruluşların Yetkilendirilmesine İlişkin Yönetmelik. Sayı 26333. 2006.

BDDK. Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik. Sayı 26333. 2006.

MASAK. Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun. Kanun No: 5549. 2006.

Tezler

Akgün, Kemal. Türk Bankacılık Sisteminde Operasyonel Risk Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir 2007.

Çağıl, Gülcan. Sermaye Yeterliliği Açısından Operasyonel Risk ve Bankacılık Sektörüne Uygulanması. **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü. İstanbul 2006.

Çiftçi, İlhan. Basel II Çerçevesinde Operasyonel Risk İçin Sermaye Ayarlaması. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul 2007.

Kalkan, Ayşe. Bankacılıkta Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sistemi Üzerine Bir Değerlendirme. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa 2007.

Önal, Mehmet Zeki. An Aggregated Information Technology Checklist For Operational Risk Management. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul 2007.

Özdemir, Deniz Sümer. Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Model Uygulaması. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara 2005.

Vural, Rezzan Neslihan. Türk Bankacılık Sisteminde Operasyonel Risk ve Bir Model **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü. İstanbul 2007.

Yıldırım, Hilali. Bankalarda Operasyonel Risk Yönetimi ve Bir Uygulama. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.** Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü. İstanbul 2006.

Gazeteler

Dünya Gazetesi. "İrlandalı Bankada Döviz Sahtekarlığı" 06.02.2002 http://www.dunyagazetesi.com.tr/haberArsiv.asp?id=66833 (Erişim: 14.07.2008).

ErzincanHaber İnternet Sitesi. "Erzincan'da 38 Bin YTL'lik ATM Soygunu" 18.04.2008 http://www.erzincanhaber.com/habergoster.asp?id=1821 (Erişim: 18.04.2008).

HaberTürk İnternet Sitesi. "Yanlış Tuşa Bastı Şirketini Kaybetti" 15.08.2009 http://www.haberturk.com/ekonomi/haber/165694-Yanlis-tusa-basti-sirketini-kaybetti.aspx (Erişim: 15.09.2009).

Hürriyet Gazetesi İnternet Sitesi "255 Milyar Dolarlık Borsaya Kepçe Darbesi" 29.11.2007 http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/7777722.asp?m=1 (Erişim: 29.11.2007).

Hürriyet Gazetesi İnternet Sitesi "Brezilya'da Film Gibi Soygun" 09.08.2005 http://arama.hurriyet.com.tr/arsivnews.aspx?id=341049 (Erişim: 21.05.2009).

Hürriyet Gazetesi İnternet Sitesi "İptal Edilen Karta Borç İhtarnamesi" 15.08.2009. http://www.hurriyet.com.tr/gundem/12283495.asp (Erişim: 15.08.2009).

Hürriyet Gazetesi İnternet Sitesi. "Güvenlikçi ATM'ye Koyacağı Parayla Kaçtı" 24.09.2009 http://www.hurriyet.com.tr/gundem/12539939.asp (Erişim: 24.09.2009).

Hürriyet Gazetesi, "Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri" (04.12.2008) http://www.hurriyet.com.tr/gundem/10499984.asp (Erişim: 5.12.2008).

Hürriyet Gazetesi. "Yüzlerce Kişinin Hesabını Boşaltıp Kredi Kartlarını Kopyalamışlar" (04.12.2008) http://www.hurriyet.com.tr/gundem/10499984.asp (Erişim: 5.12.2008)

Milliyet Gazetesi İnternet Sitesi "Banka Soyan İki Genç Kız Teslim Oldu" 23.10.2009 http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1153694 (Erişim: 23.10.2009).

Milliyet Gazetesi İnternet Sitesi. "Adana'da Kanlı Soygun: 1 Ölü" 17.11.2008 http://www.milliyet.com.tr/default.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1017110 (Erişim: 17.11.2008).

Milliyet Gazetesi. "Diyarbakır'da Banka Soygunu". (13.10.2009). http://www.milliyet.com.tr/Yasam/SonDakika.aspx?aType=SonDakika&ArticleID=1149865 (Erişim: 26.10.2009).

Ntvmsnbc Haber Portalı, Ekonomi-Dünya Kategorisi "Parmalat'ta Bankalar Mercek Altında" 05.01.2005 http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/251111.asp (Erişim: 04.11.2008).

Ntvmsnbc Haber Sitesi, Dünya-Ekonomi Bölümü, "ABD'de Büyük Yolsuzluk" http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/134491.asp (Erişim:01.10.2008).

Ntvmsnbc Haber Sitesi. "200 Bin Kişinin Kredi Kartını Kopyalamışlar" 27.06.2009 http://www.ntvmsnbc.com/id/24979229/ (Erişim: 27.06.2009).

Radikal Gazetesi, Ekonomi Haberleri "Beceriksiz Bankacı "Vanilya" Vadeli İşlem Yaptı Societe Generale'nin 4.9 Milyar Eurosu Uçtu" 25.01.2008 http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=245459 (Erişim: 19.09.2008).

Radikal Gazetesi. Ekonomi Haberleri. "Zarar Değil Zimmet" 28.09.2004 http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=129400 (Erişim: 04.11.2008).

Sabah Gazetesi İnternet Sitesi "Helikopterli Soygun Literatüre Girdi" 08.10.2009 http://www.sabah.com.tr/Dunya/2009/10/08/helikopterli_soygun_literature_girdi (Erişim 08.10.2009).

Sabah Gazetesi İnternet Sitesi. "ATM'ler Soyguncuların Gözdesi Oldu" 19.12.2006 http://arsiv.sabah.com.tr/2006/12/19/gnd91.html (Erişim: 09.11.2008).

Showhaber İnternet Sitesi. "7 Milyon Euro Ödül!" 25.09.2009. http://www.showhaber.com/202835/dunya/7-milyon-euro-odul.html (Erişim: 25.09.2009).

Showhaber İnternet Sitesi. "9 Banka Yanıltıcı Reklamdan Ceza Aldı" 04.08.2009 http://www.showhaber.com/175692/Ekonomi/9-Banka-Yaniltici-Reklamdan-Ceza-Aldi-haberi.html (Erişim: 04.08.2009).

Star Gazetesi İnternet Sitesi. "İthal Bankamatik Fareleri" 02.04.2009 http://www.stargazete.com/mobil/guncel/ithal-bankamatik-fareleri-haber-179251.mob (Erişim: 02.04.2009).

Star Gazetesi, "Parmalat Citigroup!a Tazminat Ödeyecek" 21.10.2008 http://stargazete.com/index.php?metot=mobile&islem=detail&id=139522 (Erişim: 21.02.2009).

Voice Of America, "Worldcom Skandalı ABD'yi Sarstı" 27.06.2002 http://www.voanews.com/turkish/archive/2002-06/a-2002-06-27-8-1.cfm?moddate=2002-06-27 (Erişim:27.09.2008).