



## BANKACILIK VE RİSK YÖNETİMİNİN BİR BANKA ÜZERİNDE UYGULANMASI VE SONUÇLARININ HUKUKSAL AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ KONUSUNDA UYGULAMALI ÇALIŞMA



Güran YAHYAOĞLU\*



Murat KORKMAZ\*\*



Göksel AKMAN\*\*\*

### ÖZET

Son yıllarda yaşanan ekonomik sorunlar ve küresel krizin etkileri nedeniyle, finans sektöründe yaşanan krizler bankaların risk yönetim yapısını düzenlemesini zorunlu hale getirmiştir. Bankaların finans sektörü içinde bulunmaları nedeni ile riskin etkili olduğu bu dönemde yönetim ve organizasyon yapıları risk yönetimi konusunda daha duyarlı hale getirilmiştir. 2000 ve 2002 yıllarından sonra Türkiye ve birçok dünya ülkesinde yaşanan küresel krizin etkileri nedeni ile bireysel ve ticari bankacılık yapılarında önemli derecede yapılanma farklılıkları oluşmuştur. Bu yapılanma içinde en fazla dikkati çeken birim ise risk yönetim birimidir. Risk yönetim birimleri ve departmanları verilen kredilerin ve banka risklerinin en minimize edilmesi yönünde kapsamlı olarak çalışmaktadır. Mali başarısızlıklar ve ülke ekonomisinin yapısı nedeniyle bankaların çok yönlü olarak risk yönetim sistemini güçlendirmelerini zorunlu kılmaktadır. Yaptığımız uygulamalı çalışmada bankaların risk yönetim birimlerinin işleyişi, yapıları, kredibilitelerine yönelik tutum ve çalışmalarını kapsayan çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın uygulamasında özel bankacılık sistemi içinde yer alan bir banka üzerinde ve çalışanlarında uygulama gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulgular doğrultusunda İstatistik analiz yöntemleri kullanılarak sonuç öneri çıkarılmıştır. Uygulama sürecinde ve yönteminde likert ölçekli anket kullanılmış ve bu anketlerden elde edilen veriler SPSS 15 istatistik programı ile analiz edilmiştir.

**ANAHTAR KELİMELELER:** Risk, Banka, Yönetim, Personel, Para, Bankalar Hukuku

### AN APPLIED STUDY ABOUT THE APPLICATION OF BANKING AND RISK MANAGEMENT ON A BANK AND ASSESSMENT OF RESULTS JURALLY

### ABSTRACT

Crisis experienced in finance sector required an amendment of risk management structure of banks because of economic problems and effects of global crisis in recent years. Because banks are in the finance sector, their structures of management and organization were more sensitized concerning risk management in this period in which

\* Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yenice Mes.Yük.Ok.Bank.Bölümü [yahyaguran@hotmail.com](mailto:yahyaguran@hotmail.com)

\*\* Anadolu Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler A.B.D. [hakanmuratkorkmaz34@hotmail.com](mailto:hakanmuratkorkmaz34@hotmail.com)

\*\*\* Bahçeşehir Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, [gokselakm@yahoo.com](mailto:gokselakm@yahoo.com)



the risk is affective. Structuring differences have occurred considerably in structures of personal and commercial banking due to the effects of global crisis which was faced in Turkey and various world countries after the years of 2000 and 2002. The unit which attracted the attention mostly in this structuring is risk management unit. Units and departments of risk management work comprehensively to minimize the extended credits and bank risks. Financial failure and structure of national economy necessitate the reinforcement of risk management system of banks multi-directionally. We carried out a study including operation of risk management units, structures of banks and attitudes and behaviours concerning their credibility in our applied study. The application of study was practised on a bank, which is involved in private banking system, and its employees; results and suggestions were concluded by using statistical analysis methods in line with the acquired data. Likert scale survey was used in application process and as a method and data acquired from these surveys were analyzed with SPSS 15 statistical program.

**KEY WORDS:** Risk, Bank, Management, Employee, Money, Banking Law

## 1.GİRİŞ

Birçok dünya ülkesinde ve neredeyse dünyanın her yerinde bankacılık sistemi bireylere ve işletmelere geniş bir biçimde finansal hizmetler sağlamaktadır. Bankacılık sistemi başlangıçta daha çok kurum ve kuruluşlara hizmet vermekte iken, 2. Dünya savaşından sonra başlayan ve gelişen tüketim toplumu anlayışıyla birlikte bireylerin keşfedilmesi, dinamik bir yapıya sahip olan finansman dünyasındaki rekabeti arttırarak bankacılık sistematigi içerisinde “Bireysel Bankacılık” kavramının oluşumuna kaynaklık etmiştir. Türkiye’de ise bu kavram 1980 yılından itibaren Tüketici Kredilerinin hizmete sunulması ile başlamıştır. Son yarım asırdır dünyayı etkileyen globalleşme sonucu günümüz işletmeleri kendilerini dünyadaki her değişikliği takip eder durumda bulmuşlardır. Bunun sebebi ise, dünyanın bir bütün haline gelmesi, birçok bölgede değer ve mübadele aracı olarak kabul edilen para için de geçerlilik göstermiştir. Parayı toplayan ve kullanan bankacılık sektörü de tüm dünyadaki değişimlerden yakından etkilenmekte, Amerikan Merkez Bankası’nın faiz artırımını ülkemizdeki kredi fiyatlarını değiştirebilmektedir.

Bu kadar birbiri içine girmiş bir dünya düzeninde yaşamak için ekonomi aktörlerinin çalışma prensiplerini gözden geçirmeleri ve gelişmiş uygulamalara adapte edebilmeleri gerekmektedir. Ekonominin en önemli sektörlerinden olan finans sektörü ve bu sektörün baş aktörleri olan bankaların istikrarlı şekilde çalışmaları, ülke ekonomisinin de işlerliğini arttırmakta ve sanayi ile ticaretin gelişmesine önemli katkılarda bulunmaktadır. Son derece ince dengeler üzerinde bulunan ekonomik değişkenler, hükümetin alacağı kararlar, dış dünyada meydana gelen değişiklikler, yabancı ve yerli yatırımcıların tercihleri gibi unsurlardan oldukça yakından etkilenmektedir (Gökçe, 1993).

Birçok dünya dilinde farklılıklarla ifade edilen “RİSK” İtalyancada “RİSCO” Almandada “RİSİKO” İngilizcesi ise “RİSK” olan bu kavramı, dilimizde önceleri riziko olarak kullanılmış bir kelimedir ve bu şekilde yerleşmiştir. Zarar veya Kayıp durumlarının oluşmasına neden olan risk, kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığı anlamına da gelmektedir. Risk tehlike ile eş anlamlı olarak da kullanılmaktadır. Birçok olanda oluşabilen ve oluşabilecek risk faktörü en fazla sağlık, siyasi, finans ve insan ilişkileri



üzerinde etkili olan bir sorun bütünü ve bütünlüğüdür. Risk faktörünün oluştuğu durumlarda veya oluşabilecek durumlarda gelecek ile ilgili bir belirsizlik oluşmakta olup, buna yönelik çözümler ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından ya o anda yâda önceden belirlenen ve saptanan risk faktörleri değerlendirilerek bu oluşan tehlike engellenmiş olur (Kozanoğlu, 1996).

Dünya ekonomisi ve gelişen Türkiye ekonomisinde ve piyasa ekonomilerindeki risk ve getirilerin başlıca iki etmene bağlı olduğunu görmekteyiz. Bunlardan birisi yapısal diğeri ise dışsal olarak oluşan risklerdir. Güçlü ekonomi yönetimine ve kurumsal risk yönetimine sahip olan kuruluşlar ve ülkeler bu iki yöndeki oluşan risk faktörlerini kontrol etmede başarı sağlamışlardır (Dowd, 2001).

Finans ve bankacılık sektörü içinde iyi dizayn edilmiş risk yönetiminin yapılarının sektör ve kurum karar verisi ile izleyici yönetimin işleyiş yapılanma üzerinde sağlıklı bir şekilde durması gerekmektedir. Burada izlenmesi gereken yol ve amaç; karlılığı arttırmak için sermaye, risk ve getiriye birbirine bağlarken aynı zamanda düzenleyicilerin ve bankacılık sektörünün sürekli artan karşılanması zor taleplerin tatmin edebilecek bir risk yönetimi sistemini oluşturması gerekmektedir. Her bir bankanın ürün yelpazesi ve hizmet şekli farklılık göstermektedir. Uygulandığı kurum yönetimi ve politikaları da yine farklılıklar göstermekte olup, izlenmesi gereken risklerde bu oluşmuş olan politikalara yönelik oluşturulmalıdır.

### **ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu çalışmada banka ve bankacılık terimleri ile risk ve risk yönetimi kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Uygulama kısmında bir bankanın risk yönetimi personeline uygulanan anket soruları ile bankacılık ve risk yönetimi konusunda sonuçlar açıklanmıştır.

### **ÇALIŞMANIN KAPSAMI**

Bu çalışma kapsamındaki anket soruları bir bankanın risk yönetimi personeline uygulanmıştır.

### **ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

Bu çalışmadaki anket 100 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları SPSS paket programı ile analiz edilmiş olup, analiz esnasında güvenilirlik analizi, faktör analizi, tek örnek t testi, varyans analizi gibi istatistiksel yöntemlerin yanı sıra betimsel istatistik yöntemlerinden de yararlanılmıştır.

## **2. BANKA-BANKACILIK VE RİSK YÖNETİMİ**

Banka; faiz ile para alınıp verilebilen, kredi iskonto, kambiyo işlemleri yapan, kasalarında para, değerli belge, eşya, altın ve kıymetli evrak saklama imkân ve yetkisine sahip bunun dışındaki diğer ekonomik etkinliklerde buluna bilen kuruluştur. Banka, kelime ismini İtalyanca “BANCA” kelimesinden almış Türkçeye ise, BANKA olarak geçmiştir. Sözlük anlamı olarak ise, para bozma gişesi, para bozma yeri anlamlarını taşımaktadır (Kılıçbay, 1985).

Banka, mevduat kabul eden, amacı bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak olan kuruluştur. Günümüzde bankalar o kadar çeşitli konularda faaliyet göstermektedirler ki, bugünkü niteliklerini tam olarak kapsayan bir tanım vermek oldukça güçtür (Temel Bankacılık Bilgileri).



Dünyada bankacılık, ortaçağda Vatikan'a bağlı kiliselerin kutsal topraklara yapılan seyahatlerde hacı adaylarının kıymetli eşyalarını korumak amacı ile zamanının ihtiyaçları gereğince doğmuş kuruluşlardır.

Türk bankacılık tarihine bakıldığında ise: Türk bankacılık tarihi Osmanlı döneminde başlamıştır. İlk önemli çalışma ise bankacılık hukuk yapısı açısından 1852 yılında çıkarılan faiz oranlarını sınırlayan tefecilik ve faiz sistemindeki çarpıklığın önlenmesi için çalışan Murabaha Nizamnamesidir. Birçok değişikliğe uğrayan, Cumhuriyet döneminde de uygulanan nizamname 01.01.1957 tarihinde Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlüğe girmesi birlikte önceki kanun yürürlükten kaldırılmıştır (Türkiye'de Bankacılık 1999). 1856 yılında İngiltere'de kurulan ve daha sonra Fransız Ortakların da katıldığı Osmanlı Bankası ise 1863 yılında Padişah Fermanı ile Osmanlı İmparatorluğu zamanında kurulmuş ve söz konusu bankaya bir imtiyaz sözleşmesi ile bedelini altın olarak ödemek üzere kâğıt para çıkarma hakkı tanınmıştır. Ayrıca banka devletin hazine işlemlerini yürütecek, yurt içinde olduğu gibi yurt dışında da devletin mali acentesi olarak çalışmalarını sürdürecektir (Andre, 1996).

## 2.1. Bankaların Kuruluşu ve 5411 Sayılı Kanun

**(1.Maddesi)** “Bu Kanunun amacı, finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanmasına, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasına, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.”

**(2.Maddesi)** Türkiye'de kurulu mevduat bankaları, katılım bankaları, kalkınma ve yatırım bankaları, yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubeleri, finansal holding şirketleri, Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Katılım Bankaları Birliği, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ve bunların faaliyetleri bu Kanun hükümlerine tâbidir. Özel kanunlarla kurulmuş olan bankalar hakkında da kanunlarında yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla bu Kanun hükümleri uygulanır. Bu Kanunda hüküm bulunmayan hallerde genel hükümler tatbik olunur.

**(3. Maddesi)** “Bankalar, diğer kanunlarda öngörülen hükümler saklı kalmak kaydıyla aşağıda belirtilen faaliyetleri gerçekleştirebilirler:

- a. Katılım fonu kabulü,
- b. Nakdî, gayri nakdî her cins ve surette kredi verme işlemleri.
- c. Nakdî ve kaydî ödeme ve fon transferi işlemleri, muhabir bankacılık veya çek hesaplarının kullanılması dâhil her türlü ödeme ve tahsilât işlemleri.
- d. Çek ve diğer kambiyo senetlerinin iştirası işlemleri.
- e. Saklama hizmetleri.
- f. Kredi kartları, banka kartları ve seyahat çekleri gibi ödeme vasıtalarının ihracı ve bunlarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi işlemleri.
- g. Efektif dâhil kambiyo işlemleri; para piyasası araçlarının alım ve satımı; kıymetli maden ve taşların alımı, satımı veya bunların emanete alınması işlemleri.
- h. Ekonomik ve finansal göstergelere, sermaye piyasası araçlarına, mala, kıymetli madenlere ve dövize dayalı; vadeli işlem sözleşmelerinin, opsiyon sözleşmelerinin, birden fazla türev aracı içeren basit veya karmaşık yapıdaki finansal araçların alımı, satımı ve aracılık işlemleri.



- i. Sermaye piyasası araçlarının alım ve satımı ile geri alım veya tekrar satım taahhüdü işlemleri.
- j. Sermaye piyasası araçlarının ihraç veya halka arz yoluyla satışına aracılık işlemleri,
- k. Daha önce ihraç edilmiş olan sermaye piyasası araçlarının aracılık maksadıyla alım satımının yürütülmesi işlemleri.
- l. Başkaları lehine teminat, garanti ve sair yükümlülüklerin üstlenilmesi işlemleri gibi garanti işleri,
- m. Yatırım danışmanlığı işlemleri.
- n. Portföy işletmeciliği ve yönetimi,
- o. Hazine Müsteşarlığı ve/veya Merkez Bankası ve kuruluş birlikleri nezdinde oluşturulan bir sözleşme kapsamında üstlenilen yükümlülükler çerçevesinde alım satım işlemlerine ilişkin piyasa yapıcılığı.
- p. Faktöring ve forfaiting işlemleri,
- q. Bankalar arası piyasada para alım satımı işlemlerine aracılık.
- r. Finansal kiralama işlemleri.
- s. Sigorta acenteliği ve bireysel emeklilik aracılık hizmetleri,
- t. Kurulca belirlenecek diğer faaliyetler.

Mevduat bankaları birinci fıkranın (b) ve (t), katılım bankaları (a), kalkınma ve yatırım bankaları (a) ve (b) bentlerinde belirtilen faaliyetleri gerçekleştiremezler.

**(5. Maddesi)** “Bu Kanunun uygulanmasında, gerçek kişilere ait dolaylı pay sahipliğinin belirlenmesinde, bir gerçek kişi ile eş ve çocuklarına ve bunların sınırsız sorumlulukla katıldıkları ortaklıklara veya bu kişi veya ortaklıkların ayrı, ayrı veya birlikte kontrol ettikleri ortaklıklara ait paylar birlikte dikkate alınır. Tüzel kişilere ait dolaylı pay sahipliğinin belirlenmesinde, bunlara ait paylar ile bunların kontrol ettikleri ortaklıklara ait paylar birlikte hesaplanır.”

Bu maddenin uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar Kurul tarafından belirlenir.

**(6. Maddesi)** “Türkiye’de bir bankanın kurulmasına veya yurt dışında kurulmuş bir bankanın Türkiye’deki ilk şubesinin açılmasına, bu Kanunda öngörülen şartların yerine getirilmesi kaydıyla Kurulun en az beş üyesinin aynı yöndeki oyuyla alınacak kararlar ile izin verilir. İzin için yapılacak başvurulara ve iznin verilmesine ilişkin usûl ve esaslar Kurulca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir. İzne ilişkin karar, başvurunun yapıldığı ya da başvuruda eksiklik bulunması hâlinde, istenilen bilgi ve belgelerin tamamlandığı tarihten itibaren üç ay içinde ilgiliye bildirilir. Eksikliklerin altı ay içinde giderilmemesi hâlinde başvuru geçersiz hale gelir. Türkiye’de münhasıran kıyı bankacılığı faaliyetinde bulunmak üzere banka kurulması veya yurt dışında kurulu bankalarca bu amaçla şube açılması, bunların faaliyet alanları ile finansal raporlama ve denetim usulleri ve faaliyetlerinin geçici veya sürekli olarak durdurulması hususları Kurul kararıyla belirlenir. Yurt dışında kurulu bankalar, mevduat veya katılım fonu kabul etmemek ve Kurulca belirlenecek esaslara göre faaliyet göstermek kaydıyla, Kurulun izni ile Türkiye’de temsilcilik açabilirler.





**(7. Maddesi)** “Türkiye’de kurulacak bir bankanın;

- a. Anonim şirket şeklinde kurulması,
- b. Hisse senetlerinin nakit karşılığı çıkarılması ve tamamının nama yazılı olması,
- c. Kurucularının bu Kanunda belirtilen şartları haiz olması,
- d. Yönetim Kurulu üyelerinin bu Kanunun kurumsal yönetim hükümlerinde belirtilen nitelikleri ve plânlanan faaliyetleri gerçekleştirebilecek meslekî tecrübeyi haiz olması,
- e. Öngörülen faaliyet konularının plânlanan malî, yönetim ve organizasyon yapısı ile uyumlu olması,
- f. Nakden ve her türlü muvazaadan âri olarak ödenmiş sermayesinin en az otuz milyon Yeni Türk Lirası olması,
- g. Ana sözleşmesinin bu Kanun hükümlerine uygun olması,
- h. Kurumun etkin denetimini engellemeyecek şeffaf ve açık bir ortaklık yapısı ve organizasyon şemasına sahip olması,
- i. Konsolide denetimini engelleyici nitelikte herhangi bir hususun bulunmaması,
- j. Öngörülen faaliyet konularına ait iş plânlarını, kuruluşun malî yapısı ile ilgili projeksiyonlarını sermaye yeterliliğini de içerecek şekilde, ilk üç yıl için bütçe plânını ve yapısal örgütlenmesini gösteren bir faaliyet programını iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi de dahil olmak üzere ibraz etmesi, şarttır.

Kalkınma ve yatırım bankaları için ödenmiş sermaye, birinci fıkranın (f) bendinde belirtilen tutarın üçte ikisinden az olamaz. Bu maddenin uygulamasına ilişkin usul ve esaslar Kurulca belirlenir.

**(8. Maddesi)** “Bankaların kurucu ortaklarının;

- a. 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu hükümlerine göre müflis olmaması, konkordato ilân etmiş olmaması, uzlaşma suretiyle yeniden yapılandırma başvurusunun tasdik edilmiş olmaması ya da hakkında iflasın ertelenmesi kararı verilmiş olmaması,
- b. Bu Kanunun 71 inci maddesi uygulanan bankalarda veya bu Kanunun yürürlüğe girmesinden önce Fona devredilmiş olan bankalarda nitelikli paya sahip olmaması veya kontrolü elinde bulundurmaması,
- c. Tasfiyeye tâbi tutulan bankerler ile iradî tasfiye haricinde tasfiyeye tâbi tutulan finansal kuruluşlarda, faaliyet izni kaldırılan kalkınma ve yatırım bankalarında, ortaklarının temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetimi Fona intikal eden veya bankacılık yapma ve mevduat ve katılım fonu kabul etme izin ve yetkileri kaldırılan kredi kuruluşlarında, Fona intikalinden veya bankacılık yapma ve mevduat ve katılım fonu kabul etme izin ve yetkileri kaldırılmadan önce nitelikli paya sahip olmaması veya kontrolü elinde bulundurmamasıdır.
- d. Taksirli suçlar hariç olmak üzere affa uğramış olsalar bile mülga 765 sayılı Türk Ceza Kanunu ve diğer kanunlar uyarınca ağır hapis veya beş yıldan fazla hapis, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu ve diğer kanunlar uyarınca üç yıldan fazla hapis cezasıyla cezalandırılmamış olması veya mülga 3182 sayılı Bankalar Kanununun, bu Kanunla yürürlükten kaldırılan 4389 sayılı Bankalar Kanununun, bu Kanunun ve



2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun ve ödünç para verme işleri hakkında mevzuatın hapis cezası gerektiren hükümlerine muhalefet yahut mülga 765 sayılı Türk Ceza Kanunu, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu veya diğer kanunlar uyarınca basit veya nitelikli zimmet, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı suçlar ile istimal ve istihlâk kaçakçılığı dışında kalan kaçakçılık suçları, resmî ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, kara para aklama veya Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlar ile Devlet sırlarını açığa vurma, Devletin egemenlik alametlerine ve organlarının saygınlığına karşı suçlar, Devletin güvenliğine karşı suçlar, Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, milli savunmaya karşı suçlar, Devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk, yabancı devletlerle olan ilişkilere karşı suçlar, vergi kaçakçılığı suçlarından veya bu suçlara iştiraktan hükümlü bulunmaması,

- e. Gerekli malî güç ve itibara sahip bulunması,
- f. İşin gerektirdiği dürüstlük ve yeterliliğe sahip olması,
- g. Tüzel kişi olması hâlinde, risk grubu ile birlikte ortaklık yapısının şeffaf ve açık olması, şarttır.

Bankaların tüzel kişi kurucu ortaklarının doğrudan veya dolaylı olarak nitelikli paya sahip gerçek kişi ortaklarının bu maddenin birinci fıkrasının (a), (b), (c), (d), (e) ve (f) bentlerinde yer alan şartları taşıması gerekir.

Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası anlaşmalarla kurulmuş çok taraflı kredi kuruluşları ve finansal kuruluşlar hakkında bu maddenin birinci fıkrasının (b) ve (c) bentleri uygulanmaz.

5411 sayılı bankacılık kanununun 7. Maddesi ile bankaların sadece Anonim Şirket olarak kurulabileceği ve 8. Maddesi ile kurucuların ağır hapis gerektiren suçlardan, yüz kızartıcı suçlardan, vergi kaçakçılığında hüküm giymemiş olması ve müflis olmaması veya konkordota ilan etmemiş olmamasını hükme bağlamıştır. Bankacılık Kanununun 7. Maddesinde asgari kuruluş sermayesinin nakden ve hür türlü muvazaadan arındırılmış olarak ödenmiş 30 trilyon olması, hisse senetlerinin nakit karşılığı çıkarılması ve tamamının nama yazılı olması gerektiği belirtilmiştir. Yukarıda bahsedilen yasal koşulları yerine getiren bankaların kuruluşu için Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulundan (BBDK) üye olumlu görüşleri ile izin alınması gerekmektedir.

Rastlanmıştır “Risco” İtalyanca, “Risiko” Almanca, “Risk” İngilizce olan birçok dilde farklı olarak tanımlanan Türkçede ise riziko olarak kullanılan, zarar veya kayıp durumuna yol açan “Olay, Tehlike, Kayıp, Sıkıntı vb.” gibi durumları içine alan oluşabilecek olayların bütünüdür. Tehlike ile eş anlamlı ve ilerleyen zaman diliminde tedbir, önlem, belirsizliklerin giderilmemesi durumunda ortaya zarar ve kayıp haline dönüşen maddi ve manevi olaylar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Aysan, 2007).

Risk gelecek ile ilgili bir kavramdır. Gelecek belirsizlik ifade eder. Risk de belirsizlik hallerinde ortaya çıkan ve tehlike/tehlikelerin ciddiyetine verilen bir isimdir. Tehlike ise, kurum ya da insanların hatta birçok ekolojik olayında içinde bulunduğu diğer canlı dünyası da bazı tehlikelerin içinde bulunmaktadır. Tehlike birçok açılım ile çeşitlendirildiği gibi tek bir isim altında da ifade edilebilmektedir. “İnsanların yaralanması, hastalanması, malın veya malzemenin zarar görmesi, işyeri ortamının zarar görmesi veya bunların birlikte gerçekleşmesine sebep olan kaynak veya durumdur” tehlike (Gür ve Tosuner, 2002).



Risk için, bir belirsizlik halidir denirken, her belirsizliklerin veya belirsiz durumun risk olarak nitelendirilemeyeceğini de belirtmemiz gerekmektedir. Buradaki ayırım ve ayrımları, belirsizliklerin hedefe giden yolda tehlike ile etkileşim düzeyinin olduğunu açıkça belirtmek gerekmektedir.

Risk yönetimi ise ürünün düşünce aşamasından başlayarak müşteriye bir ürün olarak sunulabilmesine kadar tüm aşamaları kapsayan bir süreçtir. Risk yönetimi hızlı kararlar ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, risklerle basa çıkmak için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir sistematiktir. Belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir düzeye indirgemeyi hedefleyen bir disiplindir. Risklerin probleme ya da tehlikeye dönüşmeden belirlenmesini ve en aza indirgenmesi, faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesini kapsar. Risk yönetiminin temel hedefi, karar verme mekanizmaları için riskleri görünür ve ölçülebilir hale getirmek, subjektifliği azaltmaktır.

Risk yönetimi bankalar ve finans kurumları için stratejik önemi olan bir konudur. Kriz ve risk durumlarında Bankacılık ve finans sektörü içinde faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar oluşabilecek olan riskleri iyi yönetmek zorundadırlar. Son yıllarda gelişen bazı olumsuzluklar ve yaşanan krizler nedeni ile Türk bankacılık sektörünün oluşacak ve oluşmuş olan riskleri iyi yönetemedikleri için Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu bünyesine alınmıştır. Geçmiş dönem içinde oluşan birçok kriz nedeni ile meydana gelen finansal risklerin yol açtığı sorunların artması nedeni ile “Uluslar arası Ödemeler Bankası (BIS) bünyesindeki faaliyet gösteren “Basel Komitesi” tarafından alınan bazı kararlar ile bütün bankaların içinde risk yönetimi bölümlerinin ve risk yönetimi sistemlerinin oluşturulması yönünde tavsiye kararları alınmıştır (Shaw, 2003).

Risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır. Gelecekte oluşabilecek potansiyel sorunlara, tehdit ve tehlikelere işaret eder. Risk genellikle tam ve net olarak bilinemez ya da öngörülemez (belirsizlik), zamana bağlı olarak değişir. Sonuç üzerinde olumsuz etkileri vardır. Yönetilebilir bir olgudur. Riskin temel bileşenleri ise, oluşma olasılığı ve oluşması durumunda sonucu ne ölçüde etkileyeceğidir. Ancak riskin yalnızca olumsuz etkileri olan bir kavram olduğunu düşünmek büyük bir yanlış olur. Riske kazanç elde etme fırsatı olarak bakılmalı, fırsata dönüştürülmesi için sistematik bir çaba gösterilmelidir.

İtalyancası “Risco” Almancası “Risiko”, İngilizcesi “risk” olan bu kavram, dilimizde önceleri riziko olarak kullanılmış, daha sonra risk olarak yerleşmiştir. Zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığı anlamına gelir. Tehlike ile eş anlamlı ve ileride ortaya çıkması beklenen ama meydana gelip gelmeyeceği kesin olarak bilinmeyen olaylar için kullanılır. Risk, gelecek ile ilgili bir kavramdır, çünkü gelecek belirsizlik ifade eder (Dallas, 2006).

Risk de belirsizlik hallerinde ortaya çıkan ve tehlikenin ciddiyetine verilen isimdir. Tehlike ise, kurum ya da insanların yaralanması, hastalanması, zarar görmesi veya bunların bileşimi olabilecek zarar potansiyeli olan durumdur.





Risk için, bir belirsizlik halidir derken, her belirsiz durumun risk olarak nitelendirilemeyeceğini de belirtmemiz gerekir. Buradaki ayrım, belirsizliklerin hedefe giden yolda tehlike ile etkileşim düzeyidir (Williams, 1989).

## 2.2. Risk Yönetiminin Önemi

Son yıllarda gerek dünyada gerekse Türkiye’de yaşanan olaylar finans sektöründe risk yönetiminin önemini ortaya koymuştur. Ülkemizde 2001 yılında çıkarılan yönetmelikle birlikte bankalar için zorunlu hale gelen risk yönetimi uygulamaları aynı zamanda bankaları çeşitli risklere karşı koruması bakımından da son derece önemlidir. Bu çerçevede önemi giderek artmakla birlikte konuyu genel olarak öğretici yeterli kaynak olmaması finans sektöründe çalışanlar, çalışmak isteyenler, üniversite lisans ve daha üstünde konuyla ilgili eğitim görenler ve bu konuya ilgi duyanlar için risk yönetimi ciddi bir engel oluşturmaktadır (Demirci, 2005).

Finansal faaliyetler insanoğlunun ve ticaretin artık vazgeçilmez bir parçası o olarak karşımıza çıktığından yapılması gereken insanoğlunun ulaştığı bütün çağdaş sistem ve aygıtları kullanarak, ortaya çıkabilecek riskleri en aza indirmektir. Bunun yolu da “risk yönetiminden” geçmektedir. Her şeyden önce, insan faaliyetinin olduğu her işte olduğu gibi, finans ve bankacılıkta da riskin sıfırlanması gibi bir durum olanaklı değildir (Akgüç, 1975).

Risklerin yönetilebilmesi için risklerin tanımlanması ve bölümlere ayrılması gerekir. Kurumsal risk yönetimi sürecinin temel unsurlarını belirmemiz gerekir ise, “Risklerin Tanımlanması, Risklerin Analiz edilmesi ve Ölçülmesi, Risklerin Öncelik Sırasına Göre Sıralanması, Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Gözden Geçirilmesi” şeklinde ifade edilir (Alabay, 2008).

Risk yönetimi ve özellikle finans kurumlarında kötü niyet iki veya daha çok çalışanın işbirliği yaparak kötü niyetli hareket etmeleri ile kurumsal risk yönetim uygulamalarının başarısızlığına neden ve sebep oluşturur. Düzen dışı faaliyetlerin tespit edilmemesi için organize olan çalışanların, genellikle finansal ve yönetsel süreçleri kurumsal risk yönetiminin tespit edemeyeceği şekilde manipüle edilebilmektedir (Parasız, 2008).

Kurumsal risk yönetimi maliyet ve kazanç karşılaştırması, kaynakların her zaman kısıtlı olduğundan kurumlar risk yönetim aksiyonları ve kontrol aktiviteleri dahil olmak üzere bütün aksiyonların maliyet ve kazançlarını analiz etmek durumundadırlar. Herhangi bir kararın alınması veya kontrol mekanizmasının kurulması öncesinde başarısızlık ile karşılaşma riski ve bunun kurum üzerindeki potansiyel etkileri, maliyetleri ile birlikte öngörülmelidir. Verilen kredilerin faiz getirileri ve değişen piyasa hareketlerini örnek göstermemiz mümkündür.

Kurumsal risk yönetiminde yönetimin etkinliği, kurumsal risk yönetiminin işlemlerinden sorumlu yöneticilerin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Etkin bir şekilde yönetilen ve kontrol edilen kurumlarda ki bunlar büyük ve yüksek risk ile kontrol farkındalığına sahip olsalar bile, bir yönetici kurumsal yönetimi kandırarak şekilde hareket edebilir. Hiçbir yönetim veya kontrol sistemi kandırılmaz değildir. Suç işlemeye eğilimli kişiler sistemleri kırmaya veya yönetim sistemini aldatmaya çalışıp bu yönde başarı sağlayabilirler. Ancak etkin bir kurumsal risk yönetimi bu tür kontrollerin atlatılmalarını fark edecek ve engellenmesi için kendisini iyileştirmeli ve sık sık kontrol etmelidir. Sürekli kontrol ve sürekli denetim birçok olumsuz işleyiş için hızlı karar alma ve bu alınan kararların uygulanmasına imkân sağlayacaktır. Bu



nedenle kötü niyetli risk yönetim uzmanların programları işleyemez bir noktaya getirilecektir (Eren, 2008).

### 3. UYGULAMA VE ANALİZ

Ankette bankanın risk yönetimi başarısının iyi bir şekilde ölçülüp ölçülmediği güvenilirlik analizi yaparak araştırılmıştır. Bankanın personel değerlendirmesine göre risk yönetimindeki başarısına ilişkin yapılan anket sonuçları güvenilir olup olmadığı Cronbach's Alpha değerine göre test edilmiş, Bankanın çalışan memnuniyetine ilişkin yapılan anket sonuçları analiz için güvenilirdir sonucuna ulaşılmıştır.

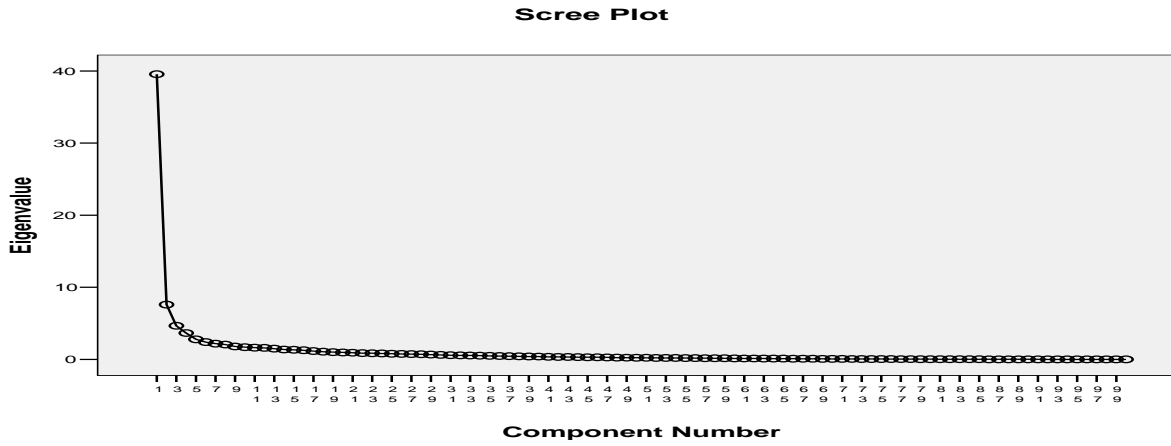
Ankette toplam 100 soru sorulmuştur. Düzeltilmiş terimlerin toplam korelasyonuna bakıldığında, Düzeltilmiş terim-bütün korelasyon katsayısı düşük ise sorunun bütün ölçeğe katkısı düşüktür. Sorulardan s49, s50, s64, s68, s69, s70 kodlu soruların korelasyonları diğer sorulara oranla küçük değerler almaktadır. Bu sorular sırasıyla:

- Şirketimde problemlili kredilerin yönetimine ilişkin bir sistemler vardır.
- Şirketimde gözetim ve denetim otoritesi risk yönetimine genel yaklaşımın bir unsuru olarak bankalarda kredi risklerinin tanınması, ölçümü, izlenmesi ve kontrolüne yönelik etkin bir sistem vardır.
- Şirketimde risk yönetimi en son ekonomik krizden etkilenmiştir.
- Şirketimde risk yönetiminde ekonomik sermaye hesaplaması yapılmaktadır.
- Şirketimde risk yönetiminde durasyon analizi kullanılmaktadır.
- Şirketimde risk yönetiminde faiz oranı şokları, riske maruz net faiz geliri, riske maruz net ekonomik değer yöntemlerinden en az birini faiz riskini ölçmek için kullanılmaktadır.

Yukarıdaki soruların bütün ölçekten farklı sonuçlarının olması, yukarıdaki sorulara verilen cevapların çok yüksek derecede tatminkâr olmasıdır. Bu sonuç, ölçek için iyi değildir; fakat analiz edilen firmanın en iyi yönlerinin ortaya çıkması bakımından önemlidir.

İncelenen örnek için varyans analizi yapıldığında altı soruluk alt ölçek toplanabilir özelliktedir ve ölçümler arasında farklılıklar yoktur sonucuna ulaşılır.

Değişkenlerin iyi derecede ortak varyansa sahip olup olmadığına bakılmış, analize dâhil edilen değişkenler iyi derecede ortak varyansa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



**Grafik 1:** Faktör Analizi Çizgi Grafiği

Faktör analizi çizgi grafiğinde on dokuzuncu faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle faktör sayısını on dokuz veya belirli sayıda faktörün toplam varyansı açıklamasına göz önüne alarak daha az sayıda faktör ile sınırlandırabiliriz.

Her bir değişken satırındaki en yüksek ağırlıklar gözlemlendiğinde 19 faktör, firmanın çalışanlarının firmadan beklenti ve memnuniyetini etkileyen 19 etken halini almaktadır. 0.6'dan yüksek faktör ağırlıklarıyla çalışmak hem çalışmayı daha ekonomik hale getirir hem de çalışmanın amacını etkileyen en kritik değerler üzerinde yoğunlaşmayı sağlamaktadır. Faktörleri isimlendirmek için bir faktör altında büyük ağırlığı olan değişkenleri gruplamak gerekmektedir.

Bu durumda yukarıdaki en kritik faktörler şu başlıklar altında toplanabilir:

**Faktörler:**

1. Bankanın risk yönetiminin finansal risk hesaplanması, rekabetçi ve gelişimci saydam risk yönetimi uygulamaları, icrai birimleri etkileyen kararlar alınabilmesi konularında etkinliği,
2. Bankanın risk yönetiminin risk belirleme, risk haritası oluşturma, risk maliyeti hesaplama, risk derecelendirme konularında etkinliği,
3. Bankanın risk yönetiminin optimizasyon odaklı yeniliklere açıklığı, piyasa etüdü çalışmaları, belirsizlik altında karar alma, doğru karar seçimi, doğru kaynak kullanımı konularında etkinliği,
4. Bankanın risk yönetiminin risk portföyü oluşturulması, kriz yönetimi ve kontrolü, potansiyel risk araştırmaları konularında etkinliği,
5. Bankanın risk yönetiminin bilgiye zamanında ulaşım, çevresel incelemeler, kaynak yeterliliği, analitik yaklaşım konularında etkinliği,
6. Bankanın risk yönetiminde ürün ekonomisi, çeşitliliği ve derecelendirilmesi,



7. Bankanın risk yönetiminde risklerin günlük takibi ve risk bilgilerinin güvenliği,
8. Bankanın risk yönetimi personelinin sonuç odaklı, kurallara uygun, işbirliği içinde stratejiler geliştirmesi,
9. Personelin bankanın risk yönetiminden memnuniyeti, risk yönetimi ile ilgili bilgi ve deneyim yeterliliği,
10. Bankanın risk yönetimi bağımsız bir birimdir, kendine özgü politika ve prosedürlere sahiptir,
11. Bankanın risk yönetiminde kredi risk kontrolü ve yönetimi,
12. Bankanın risk yönetiminin hedefe yönelik stratejileri ve opsiyonel fiyatlandırma yöntemleri,
13. Bankanın risk yönetiminin kredi risklerini yönetimi ve istatistik kullanımı,
14. Bankanın risk yönetiminde kredi verme fonksiyonlarının uygun yönetimi,
15. Bankanın risk yönetiminde bilgilerin veritabanında saklanması ve gizliliği,
16. Bankanın risk yönetiminde elde edilen analiz sonuçları ve alınan kararların icrai birimler tarafından değerlendirilmesi,
17. Bankanın risk yönetimi personeli arasındaki ilişkiler,
18. Bankanın risk yönetiminde rakiplerinin davranışlarını takip etmesi,
19. Bankanın risk yönetiminde faktör hesaplamalarının gelişmişliği.

Faktör analizine başlamadan 100 değişkenimiz vardı. Faktör analizi sonrasında 100 değişken 19 faktöre indirgenmiştir. Bu faktörlerin değişken ağırlıklarının değerlendirilmesi ve 0.6'dan büyük olanlarının ilgili faktöre dahil edilmesiyle 19 ana kriter elde edilmiştir. Faktör sayısı kadar faktör skoru elde edilmiştir. Elde edilen faktör skorlarının özelliği normal dağılım şartını sağlıyor olmaları ve çoklu bağlantı sorununu taşıyor olmalarıdır (Kalaycı, 2009, p.322). Bu faktörler daha sonra araştırılacak “regresyon analizi” için değişken olarak kullanılacaktır.

### **3.1. BETİMSSEL ANALİZLER**

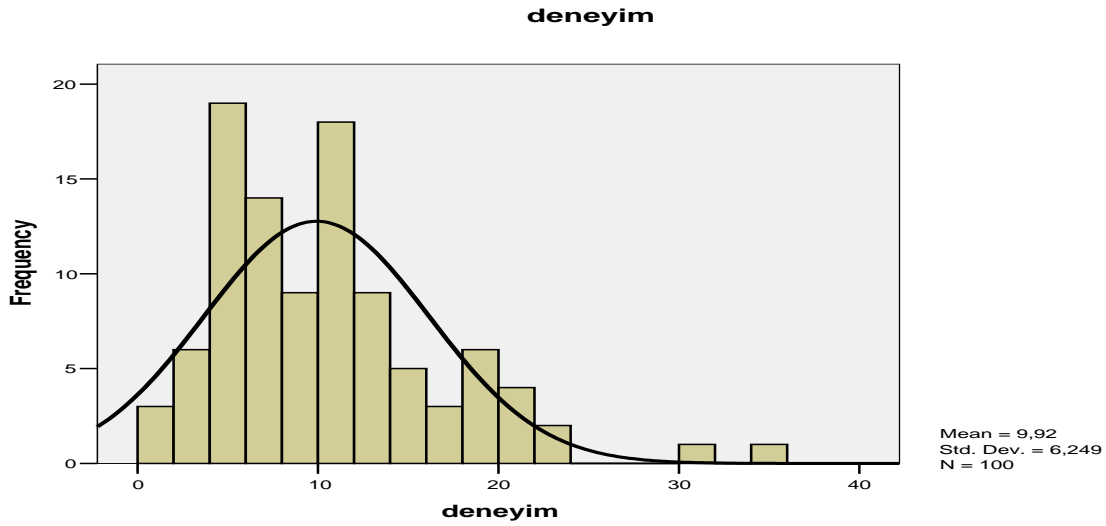
Cinsiyet, eğitim durumu, deneyim(yıl), firmada çalışma süresi(yıl), personelin kademesi; değişkenlerinin betimsel analizleri anketin yapıldığı firmanın personeliyle ilgili temel bilgiler edinmek açısından istatistik olarak incelenmiştir.



**Tablo 1:** Cinsiyet

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	43	43,0	43,0	43,0
	2	57	57,0	57,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

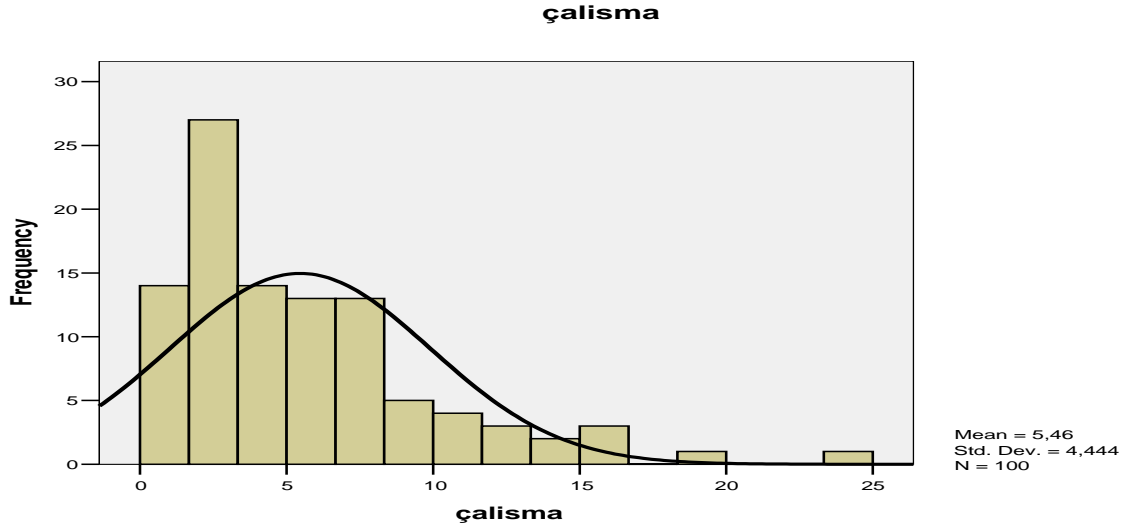
Yapılan tek örneklem t testi sonucunda erkek personel sayısı, bayan personel sayısına eşit kabul edilebilir denilir.



**Grafik 2:** Deneyim Histogramı

Deneyim değişkeni için ankete katılanların ortalama 9.92 yıl deneyimleri olduğu hesaplanmıştır. Deneyim değişkeninin çarpıklığı aşırı derecede pozitifdir(sağa çarpık). Basıklık değeri pozitif olduğundan normalden daha dik bir dağılım olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum değişkenin gözlem frekanslarının bazı noktalarda diğerlerine oranla oldukça yüksek olmasıdır.





**Grafik 3: Çalışma Histogramı 2**

Çalışma değişkeni incelendiğinde çok büyük yoğunlukla bir ile beş yıldır firmada çalışan personelin ankete tabi tutulduğu yukarıdaki histogramda görülmektedir. İstatistik olarak bu dağılım ortalamaya 5.46 olarak yansımıştır.

Basıklık ve çarpıklık açısından pozitif sonuçları; dik ve küçük değerlerin fazla bir dağılıma sahip olduğu yönünde değerlendirilmektedir.

**Tablo 2: Eğitim**

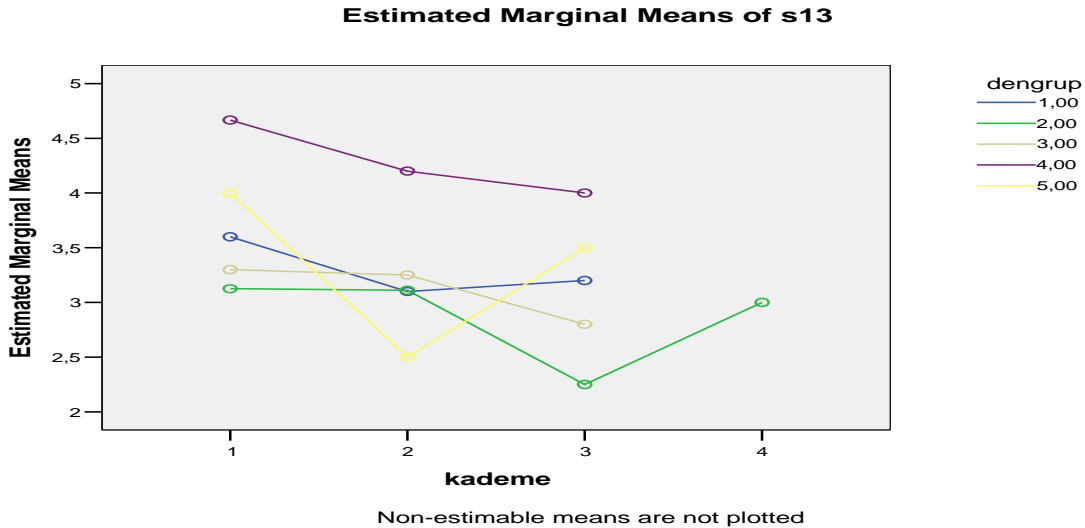
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	6,0	6,0	6,0
	2	46	46,0	46,0	52,0
	3	38	38,0	38,0	90,0
	4	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Sırasıyla “orta öğretim”, “lise”, “üniversite”, “yüksek lisans” değişkenleri küçükten büyüğe rakamlarla gösterilmiş eğitim durumu değişkenleridir. Yukarıdaki frekans tablosuna göre bankanın risk yönetimi bölümünde çalışanların çok büyük bölümünü lise ve üniversite mezunları oluşturmaktadır. Eğitim değişkeninin istatistikleri sadece dört kategorik değişkenden oluştuğu için deneyim, çalışma gibi değişkenlerin incelenen istatistiklerinden farklıdır ve basıklık, çarpıklık değerlerinin incelenmesi işe yarar şekilde anlamlı olmamaktadır.

Histogramlara bakıldığında “deneyim” ile “çalışma” dağılımlarının çok benzer olduğu istatistikî olarak basıklık ve çarpıklık değerlerinin yakınlığında da görülebilir. Bu açıdan bankanın risk yönetiminde yeni mezun personel yerine en az birkaç sene deneyimli personel ile çalıştığı görülmektedir. Diğer taraftan bankanın risk yönetiminde ortalama yaş yüksek değildir, verilere bakıldığında diğer personelden tecrübeli olanların genellikle müdürler ve yöneticiler olduğu görülmektedir. Bankanın risk yönetiminde en yüksek ikinci kademe ardından birinci kademe personel yer almaktadır. Yine ankete göre cinsiyet açısından firma adaletlidir.

Yapılan çoklu karşılaştırmalara göre göre kademe ve deneyim\*kademe etkileşim değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri anlamlı değildir. Deneyim sabit değişkeni ise %95 güven aralığında bağımlı değişkenler üzerinde etkili bulunmuştur. %95 güven ile farklı deneyim gruplarında yer alan personel bankanın risk yönetimine sorulan belirlenmiş dört soruya verdikleri yanıtlar arasında fark vardır şeklinde yorumlanmaktadır. Kademe ve deneyim\*kademe sabit değişkenleri üzerinde %95 güven aralığında bağımlı değişkenlerin hiçbirinin anlamlı etkileri görülmemiştir.

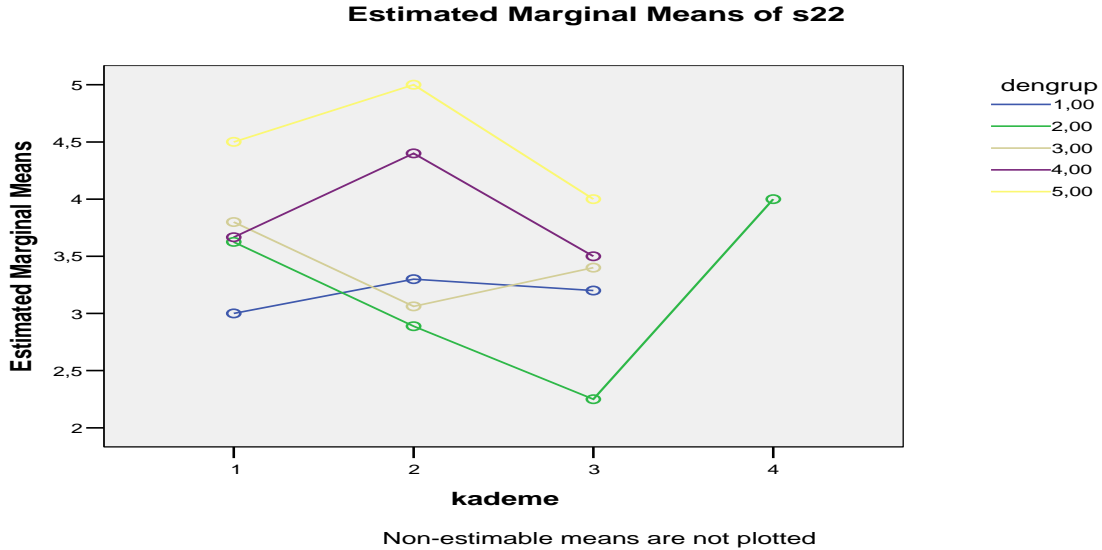


**Grafik 4:** Estimated Marginal Means of s13



Finansal risk yönetimi; finansal kararların doğuracağı sonuçları, ekonomik değişkenler göz önüne alınarak, uygun riskten kaçınma yöntemlerinin, uygun zamanda ve uygun koşullarda ortaya konmasını içermektedir. Yukarıdaki tabloda kademeler farklılaştıkça personelin bankanın risk yönetiminin finansal risk yönetimi açısından ne derece başarılı olduğunu düşündükleri şekil yardımıyla gösterilmiştir. Deneyim grupları arasındaki fark türdeş altküme tabloları altında açıklanmış olup burada genel olarak kademeler arasındaki farkın üzerinde durulacaktır. Beş yıla kadar deneyim sahibi personel ortalama olarak finansal risk yönetiminden memnundur, üçüncü kademede memnuniyet ortalaması düşmesine rağmen dördüncü kademe personelinde ilk iki kademeye çok yakın sonuçlar alındığı, üçüncü kademe az deneyimli personelin sonuçlarının rastlantı eseri düşük çıktığı söylenebilmektedir zira bütün personel içinde bu personel grubu en az memnun olan gruptur.

En fazla deneyim sahibi personel, diğer göreceli olarak tabloda doğruya yakın çizgiler oluşturan yani kademeler arasında çok az fark bulunan personelin aksine, ikinci kademede büyük düşüş olduğu görülmektedir; eğer bu deneyim grubunun ilk kademe memnuniyet oranı düşük olsaydı, deneyim grubunun genel olarak deneyimlerine bağlı kademelerde yer almadıklarından memnuniyetlerine yansımalar olduğu düşünülebilirdi; fakat bu durumun geçerliliği gözlenmemektedir. Genel olarak kademeler arasında ikinci ve beşinci deneyim gruplarına dahil olan personel dışında birbirine yakın memnuniyet sonuçları alındığı görülmektedir.



**Grafik 5:** Estimated Marginal Means of s22

Yukarıdaki personel sonuçlarının ilgilendirdiği konu, bankanın risk komiteleri toplantılarında, icrai birimlerin uygulamalarını etkileyen kararlar alabilmesidir. Bu konu aynı zamanda risk yönetiminin etkinliğinin ve geçerliliğinin sınanması anlamını da taşımaktadır. Yukarıdaki tabloda, deneyim grubu çizgi parçalarının çok sık doğruyu değiştirmesi, bir yandan analiz



edilen personelin sayısının bazı deneyim ve kademe gruplarında çok az olmasına, diğer yandan şık sayısının az olmasına ve skala genişliği sorunlarına bağlanabilmektedir.

İkinci deneyim grubunun özellikle ikinci ve üçüncü kademedeki personelinin icrai birimlerin uygulamalarında etkinliğinde risk yönetiminden biraz memnun iken, diğer kademeler çok dağılmış olmasına karşın bu durumdan daha memnun oldukları gözlenmiştir.

Yapılan analizler sonunda regresyon denklemi şöyle olacaktır:

**Bağımlı değişken:** Bankacılıkta risk yönetimi önemlidir.

**Bağımsız değişkenler:** Bankanın risk yönetiminin finansal risk hesaplanması, rekabetçi ve gelişimci saydam risk yönetimi uygulamaları, icrai birimleri etkileyen kararlar alınabilmesi konularında etkinliği,

Bankanın risk yönetiminin risk belirleme, risk haritası oluşturma, risk maliyeti hesaplama, risk derecelendirme konularında etkinliği,

Bankanın risk yönetiminin optimizasyon odaklı yeniliklere açıklığı, piyasa etüdü çalışmaları, belirsizlik altında karar alma, doğru karar seçimi, doğru kaynak kullanımı konularında etkinliği,

Bankanın risk yönetiminin bilgiye zamanında ulaşım, çevresel incelemeler, kaynak yeterliliği, analitik yaklaşım konularında etkinliliği,

Bankanın risk yönetiminde risklerin günlük takibi ve risk bilgilerinin güvenliği,

Bankanın risk yönetimi personelinin sonuç odaklı, kurallara uygun, işbirliği içinde stratejiler geliştirmesi,

Personelin bankanın risk yönetiminden memnuniyeti, risk yönetimi ile ilgili bilgi ve deneyim yeterliliği,

Bankanın risk yönetimi bağımsız bir birimdir, kendine özgü politika ve prosedürlere sahiptir,

Bankanın risk yönetiminin hedefe yönelik stratejileri ve opsiyonel fiyatlandırma yöntemleri,

Bankanın risk yönetiminin kredi risklerini yönetimi ve istatistik kullanımı,

Bankanın risk yönetiminde elde edilen analiz sonuçları ve alınan kararların icrai birimler tarafından değerlendirilmesi,

Bankanın risk yönetimi personeli arasındaki ilişkiler,

Bankanın risk yönetiminde faktör hesaplamalarının gelişmişliği

Test edilen bağımlı değişken  $s_1$ 'e ilişkin modelde regresyon denklemi değişken isimleriyle aşağıdaki gibidir:

Bankacılıkta risk yönetiminin önemi= $3.690+0.366*$  Bankanın risk yönetiminin finansal risk hesaplanması, rekabetçi ve gelişimci saydam risk yönetimi uygulamaları, icrai



birimleri etkileyen kararlar alınabilmesi konularında etkinliği+0.345\* Bankanın risk yönetiminin risk belirleme, risk haritası oluşturma, risk maliyeti hesaplama, risk derecelendirme konularında etkinliği+0.346\* Bankanın risk yönetiminin optimizasyon odaklı yeniliklere açıklığı, piyasa etüdü çalışmaları, belirsizlik altında karar alma, doğru karar seçimi, doğru kaynak kullanımı konularında etkinliği+0.131\* Bankanın risk yönetiminin bilgiye zamanında ulaşım, çevresel incelemeler, kaynak yeterliliği, analitik yaklaşım konularında etkinliliği+0.148\* Bankanın risk yönetiminde risklerin günlük takibi ve risk bilgilerinin güvenliği+0.142\* Bankanın risk yönetimi personelinin sonuç odaklı, kurallara uygun, işbirliği içinde stratejiler geliştirmesi+0.133\* Personelin bankanın risk yönetiminden memnuniyeti, risk yönetimi ile ilgili bilgi ve deneyim yeterliliği+0.310\* Bankanın risk yönetimi bağımsız bir birimdir, kendine özgü politika ve prosedürlere sahip olması+0.279\* Bankanın risk yönetiminin hedefe yönelik stratejileri ve opsiyonel fiyatlandırma yöntemleri+0.188\* Bankanın risk yönetiminin kredi risklerini yönetimi ve istatistik kullanımı-0.209\* Bankanın risk yönetiminde elde edilen analiz sonuçları ve alınan kararların icrai birimler tarafından değerlendirilmesi +0.175\* Bankanın risk yönetimi personeli arasındaki ilişkiler +0.163\* Bankanın risk yönetiminde faktör hesaplamalarının gelişmişliği

## SONUÇ VE ÖNERİ

Bankacılıkta risk yönetimi anket çalışmasında risk yönetiminin ilgilendiği risk hesaplama yöntemleri, bankacılık sektörü ile ilgili bilgiler, finansal analizler, bankalarda takip edilen politikaların riskleri, kredi yönetimi ve bu alanların alt konuları incelenmiş ve aşağıda ayrıntılı incelenecek sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Anket soruları risk yönetimi personeline uygulanmış olup istatistiksel sonuçların yorumları da ilgili personeline yönelik yapılmıştır.

Anket analizi sonuçları çok yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu hesaplandığından, herhangi bir veri değişikliği olmadan analize tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi sonunda risk yönetimi personelinin diğer sorulardan anlamlı şekilde daha az memnun olduğu sorular incelenmelidir.

Kredi riskinin uygun kontrolünün yapılmasıyla ilgili ilkelerden biri bankaların problemlili kredilerin yönetimine ilişkin bir sistemleri olmasıdır. Problemlili kredilerin belirlenmesi, kredilerin önemlerinin belirlenmesi ve takibi konusu ile paralellik göstermektedir. Risk yönetimi personelinin problemlili kredilerin belirlenmesinde yaşadığı sorunlar aynı zamanda kredi takip biriminin de etkisizliğini göstermektedir ve bu alanda yenilikler yapılmalıdır.

Kredi risklerinin tanınması, ölçümü, izlenmesi; kredi yönetiminin ilgi alanındadır. Kredi takibine ilişkin sürecin iyi derecede yönetilmemesi ve eksikliği problemlili kredilerin belirlenmesi yanında kredi risklerinin değerlendirilmesi konusunda da sorun yaşanmasına sebep olmuştur ve dikkat edilmesi gerekmektedir.

Banka, risk yönetimi personeline göre, 2008 dünya finansal krizinden ciddi derecede etkilenmemiştir. Özellikle dünya genelinde bankalara ağır hasarlar verdiren ve zayıflatan bir finansal krizden, bankanın büyük derecede zarar görmemesi, bankanın genel başarısını da ortaya koymaktadır.

Ekonomik sermaye hesaplaması, bankanın tüm riskleri için kullanılabilir en iyi yöntemdir. Bu sebepten, risk yönetiminin temel taşlarından bir tanesidir ve hassas hesaplamalara dayanan, sürekli gelişen bir sisteme sahiptir. Banka risk yönetiminde, her ne kadar ekonomik





sermaye yerine yasal sermaye hesaplanması kullanılmaması olasılığı var ise de, ekonomik sermaye hesaplaması üzerinde daha çok durulması ve kullanımının artırılması gerekmektedir.

Durasyon analizi, faiz oranı riskini değerlendirmede kullanılan teknik bir analizdir. Aktif ve pasifin beklenen nakit akışlarının elde edildiği zamanı analiz etmektedir. Faiz riski ölçümünde çok çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Birbiri ile yakından bağlantılı ve risk yönetimi risk hesaplamalarında üzerinde önemle durulması gereken bu iki konuda banka iyileştirmeye gitmelidir.

Anket çalışmasının sonuçları en kritik bölümü, yapılan faktör analizi sonrasında hangi faktörlerin, personelin bankanın risk yönetiminden memnun olmalarını sağladığı ve söz konusu faktörlerin içeriklerinin neler olduğunun regresyon analizi ile hesaplanmasıdır.

Bankacılıkta risk yönetiminin etkinliğini ve başarısı etkileyen en önemli etken risk yönetiminin değişime ve gelişime açık, teknolojik gelişmeleri sürekli takip eden, uygulamalarında saydam davranan, prosedürlere uygun ve etkinliğiyle icrai birimlerin kararlarını analizleri ve kararlarıyla etkileyip doğru yönlendirebilecek yapıya sahip olmasıdır.

Risk yönetimini etkileyen bir diğer önemli faktör; risklerin ne kadar etkili tanımlandığı, izlendiği ve yönetilerek değerlendirildiğidir. Bu noktada risklerin veritabanlarının güvenilirliği ve yeterliliği, risk hesaplamada kullanılan istatistikler yöntemlerin uygunluğu ve hesapların sağlıklı olması, tüm bu uygulamaların feed-back mekanizmasıyla raporlanması başarısı önemli noktaları göstermektedir. Risklerin çok iyi derecede takibinin, bankanın risk yönetimi başarısını arttırması sonucuna önem verilmelidir.

Anket çalışmasında risk yönetiminin başarısı ile doğrultulu gözlenen önemli bir sonuç da bankanın risk yönetimi personeli ile ilgili faktördür. Risk yönetimi personeli; yeterli sayıda, yeterli niteliklere sahip olmalı, deneyimlerini ve bilgilerini aldıkları eğitimlerle geliştirebilmelidir. Bunun yanında bankanın prosedür ve kuralları, personelin çalışmasına engel oluşturmayacak şekilde düzenlenmelidir. Personelin çalışmaları sırasında kullanacağı malzeme, iletişim araçları gibi ihtiyaçları eksiksiz karşılanmalı ve çalışmaları daha verimli hale getirecek şekilde geliştirilmelidir. Personelin araştırma kaynakları güvenilir olmalıdır.

Bankada risk yönetiminin, bağımsız bir birim olması da anket sonucunda çıkan önemli faktörlerden biridir. Risk yönetiminin hem idari konularına başka birimlerce müdahale edilmemesi, hem de risk yönetiminin kendine özgü bir birim olarak kurallarının ve yaptırımlarının olması, risk yönetiminin etkinliğini ve bankanın başarısını arttırmaktadır.

Bankanın risk yönetiminde opsiyon fiyatlarını belirlemede kullanılan teknikler ve personelin bu konuda bilgili ve deneyimli olması gerekmektedir. Risk yönetiminde belirlenen stratejiler, hedeflenen konum doğrultusunda olmalıdır.

Anketin uygulandığı banka risk yönetimi personelinin profiline bakıldığında, dengeli biçimde dağılmış erkek-bayan personel sayısı olduğu ve hem kademe hem de bankada sahip olduğu konum açısından personel cinsiyetinden dolayı ayrımcılığa uğramadığı belirlenmiştir. Personelin büyük bölümü lise ve üniversite mezunu, eğitim açısından yeterli olduğu belirlenmiştir. Personelin, ortalama iş hayatında çalışma süresi dokuz yıldır; fakat yine ortalama olarak personelin bankanın risk yönetiminde çalışma süresi ise dört yıldır, bu durum bankanın işe aldığı personelin konusunda en az birkaç yıl deneyim kazanmış ve çalışma



açısından verimli durumda olduğunu göstermektedir. Bankanın personel seçimi konusunda genel olarak oldukça başarılı olduğu kabul edilmektedir.

#### KAYNAKLAR

AKGÜÇ, Ö., (1975), “Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanındaki Gelişmeler”, TBB Yayınları, No. 71, Konferanslar Serisi, No: 2, Ankara.

ALABAY, M. N., (2008), “CRM Rekabet Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi”, İlke Yayın Evi Ankara: 75

PARASIZ, İ. P., “Para Banka ve Finansal Piyasalar”, Ezgi Kitap Evi, Bursa 2008 s. 198

AUTHEMAN, A., (1996), “La Banque imperiale ottomane”, Paris: Comitepour l’Histoire economique et financiere de la France:

AYSAN, M. A., (2007), “Kurumsal Yönetim ve Risk”, Boyut Yayın Evi İstanbul: 142

DEMİRCİ, G., (2005), “Avrupa Birliği’ne Tam Üyelik Sürecinde Türk Bankacılık Sektörü”, BDDK ARD Çalışma Raporları 2005/8, Ekim,

DOWD, Kevin, Beyond Value At Risk, London: 4

DALLAS, M. F., (2006), “Value and Risk Management”, (Oxford: Blackwell Publishing).

EREN, E., (2008), “İşletme Yönetimi ve Organizasyon”, Ezgi Kitap Evi Bursa: 200 – 201

GÖKÇE, D., (1993), "Faiz Politikalarının Esasları ve Türkiye'de Faiz Politikası Uygulamaları", İktisadi Araştırmalar Vakfı, İstanbul: 241

GÜR, T., & TOSUNER, A., (2002), “Para ve Finansal Krizlerinin Öncü Göstergeleri”, HÜ IIBF Dergisi, Cilt 20, 1

KOZANOĞLU, Hayri , “Uluslararası Bankacılıkta Risk Yönetimi”, (Marmara Üniversitesi, 1996). Yüksek Lisans Tezi

KILIÇBAY, Ahmet, “Türkiye’de Piyasa Ekonomisi” İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları No 509 İstanbul 1985

SHAW, John C. (2003) Corporate Governance and Risk, (New Jersey: John Wiley & Sons).

Temel Bankacılık Bilgileri, Şeker bank Eğitim Yayınları, 2003 Ankara

Türkiye’de Bankacılık 1999, TBB Yayını İstanbul

WILLIAMS, C. Arthur, Heins, Richard (1989) Risk Management and Insurance, (Singapore: McGraw – Hill)