

**İYİ UYGULAMA REHBERİ****Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumundan:****İTİBAR RİSKİNİN YÖNETİMİNE İLİŞKİN REHBER****SUNUŞ**

İtibar banka açısından şerefiye gibi maddi olmayan bir duran varlık olup, ölçülmesi ve sayısallaştırılması zordur. Banka açısından itibarın oluşturulması zaman ve emek gerektirir, itibar riskinin zarara yol açması ise hızlı ve yıkıcı olarak, kolayca gerçekleşebilir.

Güçlü ve tutarlı gelir kalemleri, güvenilir bir yönetim kurulu ve üst yönetim, sadık ve donanımlı şube personeli ve güçlü bir müşteri tabanı bir bankanın itibarına olumlu etki edebilecek faktörlerdir. Oluşturulan iyi itibar, rakiplere karşı görece rekabet avantajı sağlar, bankanın piyasa ve hisse değerini artırır. İtibar ile ilgili problemler bankanın karşı tarafları bazında güven kaybetmesine sebep olabilir ve sonucunda bankaya sağlanan fonlarda azalmanın yanında fonların geri çekilmesine yol açabilir.

2007 yılında başlayan global finansal krizde, birçok banka sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerinin de üzerinde finansal destek sağlamıştır. Bazı bankalar itibarlarını koruyabilmek adına yapılandırılmış yatırım araçlarına, sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerini aşan likidite desteği sağlama zorunluluğu hissetmiştir. Bazı durumlarda ise, bankalar piyasa likiditesini korumak için sponsor oldukları firmaların ihraç ettiği varlığa dayalı finansman bonolarını satın almıştır. Sonuç olarak, bankalar ilave likidite ve kredi riski üstlenmiş ve bu nedenle de bankaların sermaye yeterlilik oranları düşmüştür.

Birçok banka finansal krizin öncesinde, bilanço dışı araçları ile ilişkili itibar riskini fark edememiştir. Bazı bankalar, stres koşullarında sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerinin de ötesine geçerek sponsor olunan menkul kıymetleştirmeleri ve bilanço dışı araçlarını desteklemeyi tercih etmiştir. Bu şekilde itibar riskine neden olabilecek her türlü olası olumsuz durumun iyi analiz edilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örneğin, itibar riskine neden olabilecek menkul kıymetleştirme çerçevesindeki gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığı ve örtülü destek sağlamanın muhtemel olumsuz etkileri gibi.

**I. Amaç ve Kapsam**

1. Bu rehberin amacı 11.07.2014 tarih ve 29057 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik’in (Yönetmelik) “Risk yönetiminin amacı ve risk yönetim sisteminin tesisi” başlıklı 35 inci maddesi çerçevesinde içsel sermaye yeterliliği değerlendirme sürecinin de bir parçası olan ve banka faaliyetlerinin emin bir şekilde yürütülmesi açısından büyük önem taşıyan itibar riskinin yönetimine ilişkin iyi uygulama örnekleri sunmaktır.
2. Bu rehber, 19.10.2005 tarih ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun 93 üncü maddesi ve 22.07.2006 tarih ve 26236 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Bankacılık

Düzenleme ve Denetleme Kurumu Tarafından Yapılacak Denetime İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in "İyi uygulama rehberleri" başlıklı 7/A maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

3. İtibar riski, mevcut veya potansiyel müşteriler, ortaklar, rakipler ve denetim otoriteleri gibi tarafların banka hakkındaki olumsuz düşüncelerinden ya da mevcut yasal düzenlemelere uygun davranılmaması neticesinde bankaya duyulan güvenin azalması veya banka itibarının zedelenmesi nedeniyle bankanın zarar etme olasılığı olarak tanımlanabilir. Öyle ki müşteriler, karşı taraflar, hissedarlar, paydaşlar, yatırımcılar, borçlular, piyasa analistleri, diğer ilgili taraflar veya düzenleyici ve denetleyici otoriteler nezdinde ortaya çıkabilecek olumsuz algı nedeniyle bankanın yeni ilişkiler kurma veya eski ilişkilerini devam ettirme kabiliyeti ve finansman kaynaklarına sürekli erişimi olumsuz etkilenebilir.
4. İtibar riski, toplumun (müşteriler, ortaklar, rakipler, basın, yayın, sosyal medya, düzenleyici ve denetleyici otoriteler vb.) banka hakkındaki olumsuz düşüncelerinden dolayı bankanın gelirlerinde veya sermayesinde kayıp ortaya çıkma ihtimalini ifade etmektedir. Bu risk, bankanın yeni ilişkiler veya hizmetler geliştirme ya da mevcut ilişkileri devam ettirme yeteneğini etkileyebilmekte ve neticede bankanın rekabetçi gücünü zayıflatabilmekte olup, özü itibarıyla tüm banka faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bu nedenle, bankanın müşteriler, kamu otoriteleri, yatırımcılar, diğer bankalar ve ilişkili üçüncü taraflarla olan ilişkilerinde çok dikkatli davranması gerekmektedir. Bankanın, müşteri ilişkilerinde etik olmayan ya da yanıltıcı işlemlerinin olması, kanun ve düzenlemelere aykırı hareket etmesi, sıklıkla davalara taraf olması ya da finansal performansının kötü olması gibi durumlar bankanın itibarını ciddi şekilde tehdit eden unsurlardan bazılarıdır.
5. İtibar riski çok boyutludur ve diğer piyasa katılımcılarının algısını yansıtır. Ayrıca, itibar riski organizasyonunun genelinde mevcuttur. Maruz kalınan itibar riski, temelde bankanın içsel risk yönetim süreçlerinin yeterliliği ile yönetimin bankayla ilgili işlemlerde dış etkilere karşı takınacağı üslup ve yetkinliğin bir bileşimidir.
6. Etkin ve yeterli bir itibar riski yönetiminin aşağıda yer verilen ilkeler doğrultusunda banka faaliyetlerinin karmaşıklığı ve büyüklüğü de dikkate alınarak konsolide ve konsolide olmayan yapıya uygun olarak icra edilmesi beklenmektedir. Her bankanın itibar riski doğuran işlemlerini ölçülülük ilkesi çerçevesinde yönetmesi gerekmektedir.

## **II. İtibar Riskinin Kaynakları**

7. Bankalar için büyük önem arz eden 'itibar' çok çeşitli sebeplerden dolayı risk doğurabileceğinden bankalarca itibar riski kaynaklarının ve bu risklerin yönetilebilmesi için uygun sistem ve kontrollerin iyi anlaşılması gerekmektedir.
8. İtibar riski çoğunlukla sayısallaştırılamayan risklerin yönetimindeki yetersizlikler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. İtibar riskinin birbiri ile bağlantılı da olabilen pek çok kaynağı bulunmaktadır.
9. Bankalar itibar riskinden kaçınmak için örtülü destek sağlamak durumunda kalabilir. Bu ise, bankanın gelir, likidite ve sermaye pozisyonuna olumsuz etki doğurabilecek kredi, likidite, piyasa ve yasal riske neden olabilir. Bankalar, maruz kaldığı itibar riskinin muhtemel kaynaklarını tanımlamalıdır. Sözkonusu kaynaklar bunlarla sınırlı olmamakla beraber, aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Finansal Sağlamlık / İş Süreklilięi
- Müşteri Memnuniyeti
- Kanun / Düzenlemelere uyum
- Bulaşma Riski / Söylenti
- Kurumsal Yönetim
- Yönetim Bütünlüęü
- Personel Yetkinlięi
- Bankanın sahiplik ve ortaklık yapısı
- Kurumsal Kültür
- Risk Yönetimi ve Kontrol Ortamı
- Kriz Yönetimi
- Şeffaflık / Hesap Verebilirlik

### III. Örtülü Destek ve Menkul Kıymetleştirme

10. Garantiler gibi sözleşmeden kaynaklanan kredi risklerinin aksine, örtülü destek daha zor fark edilebilen bir risk çeşididir. Örtülü destek, bankanın menkul kıymetleştirme işlemlerinde sözleşme yükümlülüklerini aşan satış sonrası destek sağladığı durumda ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde sözleşme dışında sağlanan destekler, menkul kıymetleştirilen dayanak varlıkların kredi kalitesindeki bozulmalardan kaynaklanan kayıplar gibi bankayı kayıp riskine maruz bırakmaktadır.
11. Bankalar örtülü destek sağlayarak, varlığa dayalı menkul kıymetlerde var olan tüm risklerin hala banka tarafından sahiplenildiğinin ve aslında devredilmediğinin sinyalini piyasaya vermektedir. Birinci yapısal blok kapsamında, örtülü destek sağlama ihtimalinden kaynaklanan riskin ele alınmadığı durumlarda, bu konu ikinci yapısal blok sürecinin bir parçası olarak dikkate alınmalıdır. Ayrıca, yeni ürün veya stratejik teşvik onaylama süreçleri örtülü destek sağlama ihtimalini dikkate almalı ve bankanın İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci (İSEDES)'ne dahil edilmelidir.
12. İtibar riski, örneğın, varlığa dayalı finansman bonusu yoluyla ve yapılandırılmış yatırım araçları gibi bankanın menkul kıymetleştirme yapılarına sponsorluğundan kaynaklanabileceği gibi kredi riskinin menkul kıymetleştirme ortaklıklarına satışından da kaynaklanabilir. Ayrıca, özellikle finansal araçların bankanın sahip olduğu veya sponsor olduğu kuruluşlar tarafından çıkarılması ve sponsor banka müşterilerine dağıtılması durumunda, bankanın varlık veya fon yönetimine müdahil olmasından da kaynaklanabilir. Enstrümanlar doğru fiyatlandırılmadığı veya temel risk etmenleri yeterince açıklanmadığı takdirde sponsor, kayıpları karşılama konusunda müşterilerine karşı bazı sorumluluklar hissedebilir veya kayıpları karşılamaya ekonomik olarak mecbur kalabilir. İtibar riski, bir bankanın para piyasası yatırım ortaklıkları, kurum içi yatırım fonları, gayrimenkul yatırım ortaklıkları gibi faaliyetlere sponsor olması durumunda da ortaya çıkabilir. Bu tür durumlarda, sözleşmeye göre destek sağlaması gerekme de banka yatırımcılar tarafından sahip olunan hisse/birimlerinin değerini desteklemeye karar verebilir.

#### IV. İtibar Riskinin Yönetimi

13. Bankanın itibar riskinin yönetim süreci; riskin tanımlanma, değerlendirme ve kontrolünü, riskin izlenmesi ve raporlanmasını, iletişim ve kamuya açıklamayı kapsar. İtibar riski yönetim süreci, bankanın politika, prosedür ve rehberleriyle sağlam temeller üzerine oturtulmalıdır.
14. Banka Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetimi itibar riskinin yönetimine ilişkin gerekli risk yönetimi uygulamalarının geliştirilip, hayata geçirilmesinden ve buna ilişkin politika, prosedür ve rehberlerin oluşturularak onaylanmasından sorumludur.
15. İtibar riski yönetim sürecinin oluşturulması, uygulanması, koordinasyonu ve izlenmesi için risk yönetimi veya kontrol birimlerinde yeterli sayı ve nitelikte personel görevlendirilmelidir. İtibar riskine ilişkin sürecin yönetimi, bankanın tek bir kontrol biriminde olmamalı, her bir faaliyet düzeyinde yer alan birimlerce paylaşılmalıdır.
16. İtibar riski yönetim süreci, bankanın yönetim yapısı ve faaliyetlerinin doğası ve karmaşıklığına uygun olarak, diğer risk yönetim süreçleri ile entegre olabileceği gibi, bağımsız veya merkezileşmiş de olabilir, ancak gerektiğinde üst yönetime hızla aksiyon alma ve raporlama olanağı verebilmelidir.
17. Bankanın stres testi süreçleri, itibar riskini de ele almalı ve böylece üst düzey yönetim tarafından itibar riskinin sonuçlarının ve ikincil etkilerinin net bir şekilde anlaşılması sağlanmalıdır. İtibar riskine ilişkin politika ve prosedürlerin tüm banka personeli tarafından net bir şekilde anlaşılabilmesi için yeterli bilgilendirme yapılmalı ve gerekiyorsa eğitim verilmelidir.
18. Kurumsal yönetim, etkin itibar riski yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Bankanın vizyonu, hedefleri, değerleri ve stratejisine ulaşmakta alınacak aksiyonlara rehberlik edecek ve paydaşlarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir çerçeve sağlamalıdır. İyi bir kurumsal yönetim altında tüm çalışanların bankanın itibarını artırmakta bir rolü ve çabası bulunmalıdır. Bu kapsamda bankaların, 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete yayınlanan 'Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik' hükümlerine uyum seviyeleri itibar riskinin yönetimi açısından önem arz etmektedir.

##### *i. Politika ve Prosedürler*

19. Banka yönetimi yeni piyasa, ürün ve faaliyetlere girerken itibar riskinin kaynaklarını belirlemek ve itibar riski yönetimine ilişkin bir yapı tesis etmek üzere etkin yazılı politika ve prosedürlere sahip olmalıdır. Söz konusu politika ve prosedürlerde risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, izlenmesi ve düzenli olarak üst yönetime raporlanması ile alınması gereken aksiyonlara ilişkin planlar yer almalıdır.
20. Bankanın konuya ilişkin dokümanları vizyon ve değerleri ile bağlantılı iş hedeflerine ulaşmaya yönelik hükümlerin yanısıra personelinin davranış ve tutumlarına rehberlik edecek hükümleri de içermeli ve ilgili taraflarla paylaşılmalıdır. Dokümanlarda ilgili iş kollarının faaliyetlerine ilişkin kabul edilebilir risk limitleri, önerilen faaliyetlerin potansiyel etkileri (müşteriler ve genel olarak kamu üzerinde) de dikkate alınarak belirlenmeli ve ilgili tüm taraflara duyurulmalıdır.

21. Söz konusu politika ve prosedürlerde, risk faktörlerinin tespiti, oluşturulacak komitelerin yapısı, şeffaflığa ilişkin gereklilikler ve işlem/ürün gözden geçirmeleri ve onay süreçlerine ilişkin hususlara yer verilir.
22. Bu politika ve prosedürler, belli aralıklarla gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir.

### *ii. Riskin Tanımlanması, Değerlendirilmesi ve Kontrolü*

23. Bankanın itibarını olumsuz etkileyebilecek veya potansiyel tehdit içeren her türlü riskin tespit, tanım, değerlendirme ve kontrolü için sistematik bir yaklaşım geliştirilmelidir. Söz konusu yaklaşım iş planı ve risk profili ile uyumlu olmalı ve bankanın ihtiyaçlarına göre dizayn edilmelidir. İtibar riskinin tanımına ilişkin süreç aşağıdaki hususları içermelidir:
  - İtibar riskine yol açabilecek risklerin açık bir şekilde tanımlanması ve bunların genel risk yönetim politikası içinde yerinin belirlenmesi,
  - İtibar riskinin bankanın ortakları, üst yönetim ve personeli de dahil olmak üzere bankaya özgü ana kaynaklarının ortaya konulması,
  - Yeni iş kolu veya projelerden kaynaklanabilecek ve banka itibarına etki edebilecek her türlü riskin dikkate alınması.
24. Risklerin tanımlanmasında bankanın ilgili tüm birim ve personeline ilave olarak banka hakkındaki raporlar, paydaşlara<sup>1</sup> ilişkin raporlar, iç denetim ve analiz raporları veya erken uyarı göstergeleri gibi diğer tüm kaynaklardan yararlanılmalıdır. Bankanın faaliyetleri ve itibarını etkileme olasılığı olan önemli paydaşların belirlenmesi, onların talep ve beklentilerinin anlaşılması ve onların algılarını etkileyebilecek konu ve tehditlerin tespit edilmesi, beklentileri karşılanmadığı takdirde alabilecekleri muhtemel aksiyonların tahmin edilmesi, yeni konu ve tehditlerin bu tanımlama sürecine yeri geldikçe dahil edilmesi, paydaşlarla ilişkinin en önemli unsurlarıdır.
25. Bankaların, itibarlarını doğrudan tehdit edebilecek olayların gerçekleşme olasılığını analiz ederek, risklerini değerlendirme ve önceliklendirmeye ilişkin prosedürleri bulunmalıdır. Bu olasılık değerlendirmesi sırasında aşağıdakiler de dahil olmak üzere farklı teknik ve araçlar kullanılabilir:
  - a) Kontrol değerlendirmesi: Riskin kaynağının, riskin yönetimindeki mevcut kontrollerin ve bu kontrollerin etkinliğinin analizi yoluyla risklerin gerçekleşme olasılığının değerlendirilmesidir.
  - b) Paydaş etki değerlendirilmesi: Hangi paydaş gruplarının riske daha duyarlı olduğunun tespit edilmesiyle, bu gruplardan hangilerinin banka üzerinde ciddi etkilerinin olduğuna karar verilerek riskin etkisinin değerlendirilmesi.
  - c) Stres testleri: Bankalar farklı stres senaryoları altında bankanın itibarına etki edecek risklerin potansiyel etkilerini stres testleriyle değerlendirmelidir.
26. Bankalar, itibar kaygılarından doğan muhtemel kayıpları tanımladıktan sonra, sağlamak zorunda kalabileceği destek miktarını (menkul kıymetleştirmeler için örtülü destek dahil) veya kötü piyasa şartlarında yaşayabileceği kayıpları ölçmelidir. Bankalar, özellikle itibarının zedelenmesini engellemek ve piyasadaki güvenini korumak için itibar riskinin muhtemel etkilerini, maruz kalabileceği diğer risk türleri (örneğin kredi, likidite veya

---

<sup>1</sup> stakeholders

- operasyon riski) bazında olabildiğince eksiksiz bir biçimde ölçmelidir. Bu, düzenli olarak yapılan stres testlerinin itibar riskini kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi ile sağlanabilir.
27. Bankalar tanımladıkları riskleri ve yaptıkları risk değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak, tedbir olarak alacakları ve ilgili mevzuatta yer alan tedbir ve hukuki yollara başvurulması hususunda gerekli aksiyonları belirlemelidir. Acil ve beklenmedik durum planı da dahil olmak üzere alınacak aksiyon planları düzenli olarak gözden geçirilmelidir.
28. Risk kaynakları analizlerinde bankanın iş kolları, yükümlülükleri, bağlı faaliyetleri, bilanço dışı araçları ve faaliyet gösterdiği piyasalar mutlaka yer almalıdır. Ortaya çıkan riskler, bankanın risk yönetim süreçlerine dahil edilmeli ve İSEDES ile likiditeye ilişkin Acil ve beklenmedik durum planlarında uygun bir şekilde ele alınmalıdır.

### ***iii. Riskin İzlenmesi ve Raporlanması***

29. Yeterli sayıda ve nitelikte personelin görevlendirilmesi yoluyla banka, riskleri kontrol altında tutacak aksiyon planlarının etkinliğini sağlar, planların uygulanıp uygulanmadığını gözden geçirir ve raporlar. Ayrıca bankanın itibarına doğrudan tehdit oluşturabilecek risklere karşı bir erken uyarı sistemini hayata geçirir. İtibar riskine ilişkin bir uyarı olarak değerlendirilebilecek hususlar Üst Yönetim'e hızla aksiyon alma imkânı verecek şekilde zamanında raporlanmalıdır.
30. Bu kapsamda bankalar, performans göstergeleri, bankacılık hizmetlerinde yaşanan aksamalar, medyada banka hakkında çıkan haberler, müşteri şikâyetlerindeki yahut banka aleyhinde açılan dava sayısındaki ani artışlar gibi farklı alanlara ilişkin erken uyarı göstergeleri belirlemelidir.

### ***iv. Paydaşlarla İletişim ve Kamuya Açıklama***

31. Bankanın paydaşları ile iletişimi yıllık faaliyet raporları, web sayfası, yıllık genel kurul, basın toplantıları ve açıklamaları gibi yollarla olabilir. Her halükârda kamuya açıklamaları içeren bu iletişim açık, dürüst, şeffaf, zamanında, tutarlı, paydaşların beklentilerini karşılayacak ve söylentilere izin vermeyecek nitelikte olmalıdır.