

REZERV YÖNETİMİ İÇİNDE RİSK YÖNETİMİ

World Bank Conference

İstanbul, May 4-5, 2000

Konuşmama başlamadan önce, hepimiz için son derece faydalı olacağına inandığım böyle bir konferansı düzenleyen Dünya Bankası'na teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Bu toplantıda, rezerv yönetimindeki yeni gelişmelere ilişkin önemli konuların bir çoğunun ayrıntılı bir biçimde ele alınacağından eminim. Ancak önce “rezerv yönetimi içinde risk yönetimi” alanında yaşanan son gelişmelerle ilgili görüşlerimi kısaca aktarmak ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası olarak bu konudaki deneyimlerimizi sizlerle paylaşmak istiyorum.

Hepinizin yakından bildiği gibi, son yirmi yılın finans haberleri hep peşpeşe gelen felaket hikayeleriyle doluydu. Bu gelişmelerin olası nedenleri olarak ekonomi politikalarındaki yanlışlar, yetersiz gözetim ve çoğu durumda piyasa oyuncularının zayıf risk yönetimini sayabiliriz. Bunun da ötesindeki temel sorun, önceden bilinemeyen durumlara karşı mali sistemin hazırlıksız yakalanmasıdır. Hepimiz bu olumsuz deneyimlerden çok şey öğrendik ancak hızla değişen bir dünyada yaşıyoruz. Bu değişimler etkilenenler açısından iyi veya kötü olabilir. Dolayısıyla değişim kazanma veya kaybetme risklerini beraberinde taşır ve hepimizin bunlardan haberdar olması gerekir. Karşılaşılan risklerin farkında olmak, onları tümüyle yaşamımız dışında tutmaya çalışmak anlamına gelmemektedir. Bu zaten mümkün değildir. Ancak bu, risklere karşı hiç bir şey yapmadan oturup acı sonuçlarına katlanmak demek de değildir. Bunun anlamı

şudur: Riski mutlaka biz yönetmeliyiz. Riskleri yönetebilmek için hangi risklerden kaçınacağımıza, hangi riskleri hangi koşullarda kabul edeceğimize ve hangi yeni riskleri alacağımıza karar vermemiz gerekmektedir.

Son yirmibeş yılda risk yönetiminin teorisinde ve uygulamasında çok önemli gelişmeler kaydedildi. Kuramsal açıdan risk yönetimi artık finans teorisinin ayrı bir alt branşı sayılmakta ve lisansüstü ve MBA programlarında ayrı bir ders olarak ele alınmaktadır. Konu sadece finans uzmanlarının değil aynı zamanda fizikçilerin ve konuya entellektüel açıdan bakanların da ilgisini çekmiştir. Risk yönetimindeki bu değişime katkıda bulunan en önemli faktör, konuşmamın başında da belirttiğim gibi, finans piyasalarındaki istikrarsızlığın yüksek seviyelere ulaşmış olmasıdır. Diğer faktörler ise, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişim, ticaret hacmindeki büyüme ve yeni bir mali enstrümanların örneğin türev entsrümanların geliştirilmesi olarak sayılabilir.

Finans piyasalarındaki küreselleşmeyle beraber bütün bu gelişmelerin sonucunda tüm ticari kuruluşlar dünya ekonomilerindeki ve mali piyasalarındaki değişimlerden daha fazla etkilenir hale geldiler. Bu da, merkez bankaları dahil tüm kuruluşları, daha önceleri dolaylı bir risk yönetimi uygulamaları olmasına rağmen, riskleri daha sistematik bir biçimde yönetmeye yönelik yeni yöntemler geliştirmeye yöneltti. Risk yönetimindeki bu gelişmelere paralel olarak son on yılda çoğu merkez bankasının rezerv yönetimi uygulamaları da önemli ölçüde değişikliğe uğradı. Bir zamanlar anaparanın değerini korumaya ve maksimum likiditeyi sağlamaya yönelik kısa dönemli pasif yatırım stratejileri revaçta iken, şimdilerde bir çok merkez bankası portföylerinin vadesini uzatmak ve performans

kriterlerini geliştirmek için çok çeşitli enstrümanlar kullanıyorlar. Merkez bankalarının risk yönetimine verdikleri önemin giderek artması ve rezerv yönetimindeki yeni yaklaşımlarının nedeni, merkez bankalarının misyonlarındaki herhangi bir değişiklik nedeniyle olmamıştır. Merkez bankacılığının temel görevlerinin yerine getirilmesi sırasında kaçınılmaz olarak mali risklere maruz kalınacağıının farkedilmesi ve merkez bankasında oluşan karların kamu gelirlerine olan katkısı konuyu risk yönetimine yönlendirmiştir. Finansal risk yönetimindeki gelişmeler, ana hedefleri likiditeyi arzu edilen düzeyde tutmak olan merkez bankalarına, ayrıca portföy gelirlerini artırmak için daha geniş olanaklar sağlamıştır.

Burada ortaya çıkan önemli bir soru; etkin bir risk yönetim sisteminin nasıl geliştirilebileceğidir. Bu sorunun cevabı kurumun amaçlarına veya büyüklüğüne göre değişmez. Sadece, karmaşık örgütlerde daha kapsamlı bir teknik altyapıya gereksinim vardır. İyi oturtulmuş, diğer bir deyişle, etkin çalışan bir risk yönetim sistemine sahip olabilmenin ilk şartı, kurumlarımızda risk kültürünü geliştirerek her düzeydeki personeli kurumun karşı karşıya bulunduğu riskler konusunda bilinçlendirmektir. Risk konusunda açık bir yaklaşım sergileyerek bu tür bilgileri aktarmak en başta gelen uğraşı olmaktadır. Bu nedenle, risk yönetimi sürecinde ilk adım, kurumun karşı karşıya bulunduğu riskleri tanımlamak ve bu riskleri ölçmektir. Etkin bir risk yönetiminde, risk analizi için tutarlı bir yöntem geliştirmek gerekli olmaktadır. Risk yönetiminin önemli aşamalarını şöyle sıralayabiliriz:

- Temel mali akımların tanımlanması;
- Uygun vade yapısının belirlenmesi;

- Başarı kriterlerinin ölçülmesi;

- Kar hedeflerinin ve risk tanımlarının ne olduğunun gösterilmesi.

Hepinizin bildiği gibi, en fazla ilerleme piyasa riskinin ölçülmesi konusunda kaydedilmiştir. Daha iyi bir kredi risk yönetim modelleri oluşturulması konusunda pek çok çalışma yapılmakta, teknikler geliştirilmektedir. Kredi riskinin ölçülmesinde karşılaşılan güçlükler, bireylerin yükümlülüklerini yerine getirememeye olasılıkları ile ilgili yeterli istatistiklerin mevcut bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Ancak, bu olasılıklar büyük ölçüde tahmin edilebilse bile, bunların portföy değerlemelerine dahil edilmeleri yine de oldukça zordur. Bunun nedeni kısmen, değişkenler arasındaki etkileşim hakkında istatistiki bilginin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, geliştirilen modeller çoğunlukla sübjektif yargılar üzerine kurulu varsayımlara dayanmaktadır. Risk ölçüm yöntemlerinin teknik ayrıntılarına girmek istemiyorum. Ancak, bunların sağlam yargı ve sağduyu ile ele alınmalarının gerekli olduğunu vurgulamak isterim. Bu modeller gerçek dünyanın basitleştirilmiş ve sınırlı yansımaları olduklarından, kararları sadece bu modellerin sonuçlarına bakarak almamak gerekir. Sonuçlar, senaryo analizleri, stres testleri ve en önemlisi, karar vericilerin akılcı yargıları tarafından bir kez daha test edilmelidir.

Risk analizini kapsamlı bir yaklaşımla ele almak da bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, karar vermeyi kolaylaştırabilmek için farklı risk türlerinin analiz sonuçları birbirleriyle kıyaslanabilmelidir. Değişik risk türlerinin analizinde kullanılan varsayımların, verilerin, değerlendirme modellerinin aynı veya en azından birbirleriyle tutarlı olmaları gerekir. Örgütsel açıdan risk analizinde

bütünlüğün sağlanması, tüm kuruluşu kapsayacak tek ve ortak bir risk yönetim otoritesinin varlığını gerektirmektedir.

Başlangıçta risk analizine kurum genelinde bakabilmek kolay olmayabilir. Zira bu iş, gerek teknolojik, gerek insangücü olarak önemli miktarda sermaye tahsis edilmesini gerektirmektedir. Bunun yanısıra, risk yönetim sistemi bu alandaki hızlı gelişmelere ayak uydurabilecek ölçüde esneklikle donatılmalıdır. Sonuçta kurulacak risk yönetim sistemi, elde mevcut sınırlı veriler olduğunda operasyonel ve yasal riskler gibi risk faktörleri için bile “elmaları elmalarla” bire bir kıyaslayabilme imkanını yönetime vermelidir.

Başlarda belirttiğim gibi, yönetimin görevi sadece risk politikaları için standartlar belirlemek değil, aynı zamanda bunların kurum içine duyurularak personel tarafından anlaşılmasını sağlamaktır. Yeniden vurgulamak isterim ki, kurum içi iletişim kanallarını etkin kılmadan, risk kültürünü geliştirmek mümkün değildir.

Bu aşamada, risk yönetim sürecini tamamlayan önemli adımlar olan raporlama ve izleme konularında bir kaç söz söylemek istiyorum. Raporlama ve izleme sistemin etkinliğini ölçmek için gerçekten çok önemlidir. Bu nedenle, risk yönetim sistemi kurumun karşılaştığı riskleri etkin bir biçimde değerlendirebileceği ve kendi risk standartlarına uyup uymadığını görebileceği bağımsız bir raporlama sistemine sahip olmalıdır. Bu işlevleriyle raporlama risk sürecinin ana unsurudur. Çünkü, raporlama risk yönetimi sonuçlarının bir penceresi ve kurumun karşı karşıya bulunduğu riskleri duyurma aracıdır. Bu nedenle, doğru risk sonuçlarının zamanında ve gerekli gizlilik düzeyinde elde edilebilmesi için veri toplanması ve bunların işlenmesi son derece etkin bir şekilde yerine getirilmelidir.

Biz Merkez Bankası'nda, yaklaşık iki yıl önce böyle bir risk yönetimi bölümü oluşturduk. Böyle bir birim oluşturma ihtiyacı bir çok etkene bağlı olarak ortaya çıktı. Bu faktörleri dışsal ve içsel olarak iki gruba ayırabiliriz. Konuşmamın birinci bölümünde de belirttiğim gibi, dışsal etkenler; mali piyasalarda artan istikrarsızlık, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler, ticaret hacmindeki büyüme ve mali piyasalardaki küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yeni mali enstrümanlardır. İçsel faktörler ise; 1997 yılında başlayan net döviz rezervlerindeki birikim ve Türk mali piyasalarındaki liderlik konumu nedeniyle Bankamızın artan sorumluluğudur.

Risk yönetimi oluşturulması sırasında çalışmalarımız sürerken, etkin bir risk yönetimine sahip olabilmek için rezerv yönetimimizin de yeniden yapılandırılması gereği ortaya çıktı. Bu bağlamda, yeterli likiditeye sahip olmak ve güvenliği korumak şeklindeki ana hedeflerimizi değiştirmeden, gelir faktörünü de göz önünde bulundurmaya karar verdik. Rezerv yönetimine ağırlık veren merkez bankalarının çoğunda olduğu gibi biz de rezervlerimizi, biri operasyonel, biri likidite ve bir diğeri de yatırım olmak üzere, farklı amaçlara hizmet eden değişik dilimlere ayırdık. Bu çerçevede, riske dayalı performansımızı değerlendirmek amacıyla rezervlerimiz için bir performans kriteri geliştirdik. Tarafsız durumu yansıtan bu kriter, Bankanın hedefleri, varlık-yükümlülük yapısı ve bir yıllık likidite ihtiyacı gözetilerek oluşturuldu Kuşkusuz zaman içinde ve gelişmelere göre yeniden gözden geçirilmesi de kaçınılmazdır.

Merkez Bankasında kurulan Döviz Risk Yönetim Müdürlüğü, risk analizleri yaparak elde ettiği sonuçları ilgili birimlere iletecek bir sistem kurma aşamasındadır. Son bir yıldır, döviz rezervlerinin faiz ve döviz risklerini yansıtan

(VaR) rakamları ile cari oran (likit varlıkların toplam yükümlülükler içindeki payı) gibi likidite göstergeleri izlenmektedir. Ancak, bu raporlar piyasa ve likidite riski düzeyleri hakkında genel bir fikir veriyor olmalarına rağmen, kapsamlı bir risk ölçümünün bir parçası olarak işlev görmemektedir. Risk pozisyonu, ancak rezerv portföyünün yeniden yapılandırılması ve başarı kriterlerinin bu raporlara dahil edilmesiyle güç kazanacaktır.

Piyasa riskine ilişkin olarak planlanan risk yönetim süreci; portföylerin günlük piyasa değerini bulmasını; döviz ve vade limitleri cinsinden risk limitlerinin izlenmesini; döviz ve faiz risklerine ilişkin olarak portföyün gerçek (VaR) rakamlarının günlük ölçülmesini; likidite oranlarının izlenmesini ve stres ölçüm raporlarıyla birlikte bunların üst yönetime haftalık raporlar halinde sunulmasını kapsamaktadır. Spesifik olarak katlanılabilir bir risk limiti bulunmamakla birlikte, kurumsal hedef ve kısıtlarımız portföy kriterlerine yansıtılmaktadır.

Kredi riski yönetiminde, taraflara tüm kredi ve piyasa risk türlerini kapsayan bir işlem limiti tahsis edilmektedir. Bu limitler günlük piyasa değerine göre belirlenmekte ve bankanın işleme taraf olanlarla birlikte yüklenebileceği risk miktarını yansıtmaktadır. Kredi limitleri, karşı tarafın dış kredibilitesini, mali bilgilerini ve Bankamızla olan ilişkisinin niteliği veya mali zorlukla karşılaştığında devletten destek görme imkanları gibi bazı bilgileri kapsayan bir iç puanlama modeli kullanılarak saptanmaktadır. Aynı zamanda, bankanın bulunduğu ülkenin kredi derecesi de dikkate alınmaktadır. Limitleri izlemeye ilişkin raporlar düzenli olarak çıkartılmaktadır.

Sözlerime son verirken, rezervlerimizi dünyada yaşanabilecek mali istikrarsızlıklardan korumak için etkin bir risk yönetimine sahip olmanın ne denli önemli olduğunu bir kez daha vurgulamak istiyorum. Rezerv yönetimindeki hızlı değişimleri, teknolojik gelişmeler ve ekonomik koşullar açısından çok yakından izlememiz ve vakit geçirmeden kurumlarımızı bu değişimlere hazır hale getirmemiz gerekmektedir.

Teşekkür ederim.