

# Destek Hizmetleri: Tanım, Önemlilik Kıstasları ve Risk Değerlendirmesi

Doğan ŞENGÜL\*

## Önsöz

Bankalar maliyetlerini düşürmek, gelirlerini artırmak, insan kaynaklarını temel faaliyetlerinde kullanmak, operasyonlarının hızını ve verimliliğini artırmak, sahip olmadıkları teknoloji ve uzmanlıktan yararlanmak için giderek daha yoğun şekilde dış destek hizmetlerinden<sup>1</sup> yararlanma stratejileri benimsemektedir. Bankalar dış destek hizmetlerini iştiraklerinden, grup içindeki diğer kuruluşlardan veya grup dışı firmalardan satın alabilmektedir.

Bankaların destek hizmeti alımlarının artmasıyla birlikte kamu otoriteleri, destek hizmetine konu faaliyetlerin yönetimi ve destek hizmeti nedeniyle maruz kalınan risklerin değerlendirilmesi ile ilgili ilkeler ve kurallar oluşturmuştur.

Ülke mevzuatları incelendiğinde görülmektedir ki kamu otoriteleri, satın alınan destek hizmetinin verimli ve etkin, kanunlar ile banka politika ve stratejilerine uygun şekilde yürütülmesinde yönetim kurulu ve üst yönetimin sorumluluğunun devam ettiğini vurgulamaktadır. Destek hizmeti sözleşmelerinin verimli ve etkin olması için güçlü sevk ve idari unsurlarla desteklenmesi gerekirken, bankaların faaliyetlerinin çapını yansıtır şekilde oluşturmaları öngörülen risk yönetimi, kontrol ve denetim sistemlerinin satın alınan destek hizmetlerini de kapsamı istenmektedir.

Küresel uygulamalara benzer şekilde ülkemizde de destek hizmetlerine dair mevzuat oluşturulmuştur. Konu ile ilgili çalışmamızda ülkemiz destek hizmeti mevzuatı ve küresel uygulamalar ışığında, destek hizmeti tanımı incelenecek ve destek hizmetinden doğan riskler analiz edilecektir.

## 1. Giriş

Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmeliğin (BDDK, 2006a) 7. maddesinin 2. fıkrasının (ö) bendinde denetim komitelerinin “Bankanın alacağı destek hizmetine ilişkin risk değerlendirmesi yapmak, değerlendirmelerini bir rapor halinde yönetim kuruluna sunmak, hizmet alınması halinde de sözleşme süresince, üç aydan fazla olmamak üzere, düzenli bir şekilde bu işlemleri tekrarlamak ve ayrıca, destek hizmeti kuruluşunun sağladığı hizmetlerin yeterliliğini izlemek” ile görevli ve yetkili olduğu belirtilmektedir.

Destek hizmetinin tanımı, 1 Kasım 2006 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan “Bankaların Destek Hizmeti Almalarına ve bu Hizmeti Verecek Kuruluşların Yetkilendirilmesine İlişkin Yönetmelik<sup>2</sup>”in 3. maddesinin 1. fıkrasının (b) bendinde “TCMB tarafından kurulmuş ya da TCMB bünyesinde faaliyet gösterenler ile Sermaye Piyasası Kurulunun denetiminde bulunan takas, saklama ve merkezi kayıt hizmeti kuruluşları hariç, bankaların ana hizmetlerinin uzantısı veya tamamlayıcısı niteliğinde hizmet veren kuruluşlar” olarak verilmiştir (BDDK, 2006b).

\* T. İş Bankası A.Ş. Merkezi Operasyon Müdürlüğü, Risk Yönetimi Uzmanı, PRM, PMP.  
Yazar, görüş ve önerileri için TBB Bankacılar Dergisi Sayın Hakemine teşekkür eder.

İlgili yönetmeliğin 5. maddesinde destek hizmeti alacak bankaların,

- a) Faaliyet konuları itibarıyla ihtiyaç duydukları destek hizmetlerinin hangileri olduğuna,
- b) Destek hizmeti alınmasından beklenen fayda ve maliyetin değerlendirilmesine,
- c) Destek hizmetine geçiş aşamasında gerekli dönüşüm, iç düzenleme, altyapı ve eğitim çalışmalarına,
- d) Destek hizmetine ilişkin denetim, ölçme ve değerlendirme, raporlama ve güvenlik konularında sorumlulukların koordinasyonuna,
- e) Destek hizmetinden doğabilecek riskler ile hizmetin herhangi bir surette kesintiye uğraması veya aksaması durumunda uygulamaya konulacak bir eylem planıyla birlikte bu risklerin yönetilmesine, ilişkin bir risk yönetimi programı oluşturmaları öngörülmüştür.

“Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik”te, kamu otoritesince denetim komitelerinin destek hizmetlerine dair görev ve yetkileri olarak belirlenen iki önemli husus;

- Risk değerlendirmesinin yapılması ve
- Hizmet yeterliliğinin izlenmesidir (BDDK, 2006a).

İç sistemler yönetmeliğinde öngörülen risk değerlendirmesi görevinin, destek hizmetleri ile ilgili yönetmeliğin 5.maddesinin (e) bendinde belirtilen risk yönetimi programının bir unsuru olduğu tespit edilmektedir.

Destek hizmetinin kesintiye uğraması veya aksaması durumunda hayata geçirilmesi öngörülen eylem planlarının ise iş sürekliliği programlarına yapılan bir atıf olduğu anlaşılmaktadır. İş sürekliliği yönetimi standartlarında destek hizmetleri riskleri ve dolayısıyla destek hizmetleri ile ilgili eylem planları, finansal kurumların iş sürekliliği yönetimlerinde dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur (Ortak Tartışma Kürsüsü, 2006, s.12).

## **2. Risk Değerlendirme Kapsamına Giren Destek Hizmetleri**

Yönetmelik kapsamına giren ve bu itibarla

- Risk yönetimi programı oluşturulması,
- Teknik yeterlilik raporu düzenlenmesi,
- Destek hizmeti sözleşmesi imzalanmasına Yönetim Kurulunun karar vermesi,
- Destek hizmeti kuruluşlarının Yönetmelikte belirlenen koşulları haiz olmaları,
- Destek hizmeti kuruluşlarının mesleki sorumluluk sigortası yaptırılmaları,
- Destek hizmeti kuruluşu hakkında değerlendirme raporunun yılda bir defa denetim komitesine ve yönetim kuruluna sunulması,

şeklinde önemli düzenlemelere tabi olan destek hizmetleri, yönetmelikte yapılan tanım gereği “bankaların ana hizmetlerinin uzantısı veya tamamlayıcısı niteliğinde hizmet alımı” özelliğini haiz hizmetler olmalıdır (BDDK, 2006b, Madde 1).

Bankalarca dışarıdan temin edilmekle birlikte bankacılık faaliyetlerinin uzantısı veya tamamlayıcısı niteliğinde olmayan

- Danışmanlık,
- Bankacılık faaliyetlerinin tanıtımı,
- Güvenlik,
- Yemek,
- Ulaşım,
- Otomatik vezne makinesi ve satış noktası cihazları da dahil olmak üzere her türlü donanımın bakım ve onarımı,

- Banka ve kredi kartı başvuru evraklarının taranarak dijital ortama aktarılması ve veri girişinin yapılarak imaj ve verilerin ilgili kuruma teslim edilmesi ve bunların ekstrelerinin Kanununun sır saklamaya ilişkin yükümlülükleri yerine getirilmek suretiyle elden dağıtımı,
- Temizlik hizmetleri,
- Hukuk danışmanlığı veya vekalet akdi yapılmak suretiyle sağlanan avukatlık hizmetleri

yönetmeliğin kapsamı dışında tutulmuştur (BDDK, 2006b, Madde 1-2).

Destek hizmetleri ile ilgili yönetmelik kapsamına alınırken göz önüne alınan önemlilik kıstası<sup>3</sup> “bankacılık faaliyetlerinin uzantısı veya tamamlayıcısı niteliğinde olması veya olmaması” yaklaşımı ile ayrıntılanmıştır.

Avrupa Birliği ülke mevzuatlarında önemlilik kıstasları benzerlikler göstermektedir (Ortak Tartışma Kürsüsü, 2005, s.9). Örneğin, Fransa mevzuatında kayda değer olsun olmasın tüm destek hizmetleri ele alınmakta ve sözleşmelerde satın alıcı bankaya ve kamu otoritesine yerinde denetim izni verilmesi öngörülmektedir. Temel bankacılık faaliyetleri için destek hizmeti alacak bankalardan ise spesifik şartları yerine getirmesi istenmektedir. Bunun yanı sıra destek hizmetleri risklerinin, üst yönetime yapılan risk raporlamasında ayrı bir bölüm olarak yer alması öngörülmektedir. İngiltere mevzuatında yer alan destek hizmeti ile ilgili rehberler bankaların aldıkları tüm destek hizmetlerini kapsamakla birlikte, “önemli” sayılan destek hizmetlerine yoğunlaşmaktadır. Bankalar önemli destek hizmeti alımlarını önceden FSA<sup>4</sup>e bildirmekle yükümlüdürler.

Literatürde finansal sektörü ilgilendiren destek hizmetlerinin tanımı ve kapsamı konusunda soru işaretlerini açıklığa kavuşturma amacıyla yapılan önemli çalışmalardan biri, sekretaryasını Basel Komitesinin yürüttüğü Ortak Tartışma Kürsüsü<sup>5</sup> tarafından gerçekleştirilmiş ve bulgular sonucunda belirlenen ilkelerin yer aldığı metin yayımlanmıştır (Ortak Tartışma Kürsüsü, 2006). Metinde, kamu otoritelerinin denetim alanına giren destek hizmetlerinin başlıca dört kıstasa bağlanmasının önerildiği görülmektedir:

1. “Destek Hizmeti” tanımına, kamu otoritelerinin olağan denetim alanlarının dışında kalan işlevler dâhil edilmemelidir.
2. “Destek Hizmeti” tanımı, bankanın olağan iş koşullarında sürekli yapması beklenebilecek faaliyetlerden oluşmalıdır.
3. Mal ve hizmet satın alma süreçleri; müşteriler ve faaliyetler hakkında özel ve gizli bilgiler verilmedikçe “destek hizmeti” kapsamında değerlendirilmemelidir.
4. “Destek Hizmeti” kayda değer ve önemli olmalıdır. Önemlilik kıstaslarını kamu otoriteleri belirlemelidir. Kayda değer özellikler taşımayan bir destek hizmetinin de risk değerlendirilmesine tabi tutulması kurum özelinde faydalı olabilir veya kamu otoritesince gerekli görülebilir.

Çalışmanın izleyen bölümünde küresel uygulamalarda önemlilik kıstaslarının belirlenme yöntemleri işlenecektir.

### 3. Küresel Uygulamalarda Önemlilik Kıstasları

Önemlilik kıstaslarına yer veren kamu otoritelerinden biri de İngiltere kamu otoritesi FSA'dir. FSA önemlilik kıstasını “Destek hizmetinin zayıf kalması, kesintiye uğraması veya başarısız olması durumunda Bankanın faaliyetlerinin asgari düzeyde devamının sağlanıp sağlanamayacağı hususunda ciddi şüpheler doğuyorsa önemli bir destek hizmetidir.” şeklinde tanımlamaktadır (FSA, 2005, s.676). FSA sektör kapsamında standartlaşmış servisleri destek hizmeti kapsamında değerlendirmemektedir.

Avustralya kamu otoritesi APRA<sup>6</sup>, önemlilik ilkelerini:

1. Destek hizmeti kesintiye uğrarsa bankanın maruz kalacağı mali ve itibari kaybın büyüklüğüne,
2. Destek hizmetinin bankaya olan maliyetine,
3. Destek hizmeti kesintiye uğrarsa bankanın başka bir destek hizmeti sağlayıcısını devreye sokmasının veya bankanın destek hizmetini kendi imkânlarıyla vermeye başlamasının zorluğuna ve maliyetine,
4. Destek hizmetinde sorun yaşandığında bankanın mevzuat gereklerini karşılayıp karşılamamasına göre değerlendirilmesini istemektedir (APRA, 2002, s.2-3).

APRA destek hizmetleri ile ilgili mevzuatı belirlerken bankaların uyum ve raporlama maliyetlerinin önemlilik kıstaslarını karşılamayan destek hizmetleri nedeniyle lüzumsuz yere artmaması ilkesini dikkate aldığını belirtmektedir (APRA, 2006, s.7).

Kanada kamu otoritesi OSFI<sup>7</sup> ise önemlilik kıstaslarının aşağıdaki sorulara verilecek yanıtlara göre belirlenebileceğini öngörmektedir (OSFI, 2003, s.10):

1. Destek hizmetinin ilişkili olduğu faaliyetten edilen gelirin tüm gelirler içinde payı nedir?
2. Destek hizmetinin gelirlere, sermaye yeterliliğine, likiditeye, fonlamaya, sermayeye, itibara, marka değerine, iç kontrol sistemlerine etkisi nedir?
3. Destek hizmetine ödenen ücretin faiz dışı giderler içindeki payı nedir?
4. Destek hizmeti sağlayan kuruluştan dolayı maruz kalınan riskler nelerdir?

#### **4. Destek Hizmetleri Risk Değerlendirmesi**

Destek hizmeti alımı planlandığında gerçekleştirilecek risk değerlendirmelerinin;

1. Destek hizmeti alınmasıyla Bankanın değişen risk profili,
2. Söz konusu destek hizmetinin Bankanın temel faaliyetlerine ve insan kaynaklarına etkisi,
3. Söz konusu destek hizmetinin müşterilerine dolaylı ve dolaysız etkileri,
4. İş sürekliliği planları,
5. Verilerin saklanacağı veritabanlarının güvenliği, müşteri bilgilerinin gizliliği,
6. Hizmetin kalite ve mevzuat yönünden denetimi amacıyla tesis edilecek süreçler.

ana başlıklarını kapsamaması gerekmektedir. Literatürde bu başlıkların inceleneceği bir risk yönetimi programı için; hukuk, denetim, insan kaynakları, bilgi işlem, ilgili icracı birimler ve risk yönetimi birimlerinden oluşan takımların oluşturulduğuna dair uygulama örnekleri verilmektedir (Federal Reserve Bank of New York, 1999, s.10).

Ortak Tartışma Kürsüsü iştiraklerden veya grup içi şirketlerden alınan destek hizmetlerine ilişkin risk değerlendirmesinin diğer destek hizmetlerine göre farklılıklar gözetilerek ele alınabileceğini belirtmektedir. Örneğin grup içi bir şirketin destek hizmeti risk değerlendirmesinde başkaca bir kamu otoritesinin denetimine tabi olup olmadığı göz önünde bulundurulabilir (Ortak Tartışma Kürsüsü, 2005, s.4).

Bankalar destek hizmeti satın alma stratejisi ile maliyetlerini azaltıp gelirlerini artırabilmektedir. Ancak banka destek hizmetine konu faaliyetin risklerine maruz kalmaya devam edecektir. Destek hizmeti sözleşmelerine risklerin kristalleşmesi durumlarında devreye girmek üzere karşı taraf aleyhine ağır tazminat maddeleri eklenmesi ile riskler bertaraf edilememektedir. Destek hizmeti ile banka süreçleri, hizmet kalitesi ve dolayısıyla müşteriler etkilenmektedir. Sonuç olarak destek hizmetleri bir tür risk transfer yöntemi veya risk azaltıcı

teknik değildir (CEBS<sup>8</sup>, 2006, s.135). Destek hizmetleri, genel olarak bankaların operasyonel risklerini artırmaktadır (ABD Kamu Otoriteleri<sup>9</sup>, 2006, s.264).

İzleyen bölümde destek hizmeti ile maruz kalınabilecek temel riskler incelenecektir.

#### 4.1. Destek Hizmeti ile Maruz Kalınabilecek Riskler

Destek hizmetleri ile ilgili riskler incelendiğinde görülmektedir ki söz konusu riskler bankanın diğer süreçleri ve dolayısıyla diğer riskleri ile etkileşime açıktır. Hatta söz konusu etkileşim sadece bankayı değil tüm sektörü kapsayabilir. Bu nedenle maruz kalınan risklerin ve etkilerinin tek tek incelenmesi yerine toplam etkileşimlerinin incelenmesi destek hizmetleri kapsamında daha etkin risk değerlendirmesine ulaşılmasına katkıda bulunacaktır. Örneğin bankacılık sektörünün yararlandığı bir destek hizmetinin piyasada başlıca tek bir tedarikçisi varsa, sistemik risk olasılığının ve etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir (Ortak Tartışma Kürsüsü, 2005, s.18).

**Tablo 1: destek hizmeti riskleri**

Risk	Açıklama	
Uyum riski- yasal riskler	Tanım	Uyum <sup>10</sup> riski; yasalara, mevzuata, kurallara ve standartlara uyulmaması nedeniyle ortaya çıkan risktir.
	Destek hizmetleri nedeniyle maruz kalınan risk	<p>Destek Hizmeti alınan destek hizmeti kuruluşunun süreç ve sistemleri, uyum ve yasalar yönünden herhangi bir denetime tabi değil veya destek hizmeti kuruluşunun faaliyetleri bankaların politika ve uygulama usulleri ile tutarlı değilse uyum riski artmaktadır.</p> <p>Banka, destek hizmeti kuruluşu üzerinde denetim ve kontrol süreçleri tesis etmemişse söz konusu risk artmaktadır.</p> <p>Maruz kalınan uyum riskini artıran diğer etkenler de banka ve müşteri gizli bilgilerinin korunamaması müşteri gizliliğinin sağlanamaması durumlarıdır (Ortak Tartışma Kürsüsü, 2005, s.11). Bankanın veya destek hizmeti kuruluşunun faaliyetlerine uygun bir bilgi güvenliği programının bulunmaması uyum riskini artırmaktadır.</p> <p>Destek hizmetleri, kamu denetimi risklerini artırıcı unsurlar da içerebilir. Yurtdışı destek hizmeti kuruluşlarının buldukları ülke mevzuatı, yerel kamu otoritesine destek hizmeti hakkında bilgi aktarımını ve dolayısıyla yerel kamu otoritesinin gerekli incelemeleri yapmasını engelleyebilir (FSA, 2005, s.590).</p>
İşlem riski	Tanım	İşlemlerin zamanında ve öngörüldüğü gibi gerçekleştirilememesi riskidir.
	Destek hizmetleri nedeniyle maruz kalınan risk	<p>Destek hizmeti ile ilişkili ürün veya hizmetin icrasında yaşanan problemlerden dolayı banka maddi ve itibari kayba uğrayabilir.</p> <p>İşlem riskini artıran bir diğer unsur da destek hizmeti kuruluşu aracılığı ile sunulan ürün ve hizmetlerin, dağıtım kanalları ve süreçlerin bankanın sistemine, stratejik hedeflerine ve müşteri beklentilerine uygun olmamasıdır. Destek hizmetinin müşteri beklentilerine dolaylı ve dolaysız etkilerinin ortaya çıkardığı riskleri azaltıcı unsurları tesis edemeyen bankalar, işlem riskine daha çok maruz kalır.</p> <p>Destek hizmeti kuruluşunun teknoloji arızası, dolandırıcılık, hata veya kapasite yetersizliği gibi nedenlerden dolayı hizmet verememesi durumları ve bu gibi durumlarda iş süreçlerini ayağa kaldırma ve acil durum planlarının bulunmaması işlem riskini artırmaktadır.</p>

Risk	Açıklama	
Sözleşme yönetimi riski	Tanım	Destek hizmeti kuruluşunun sözleşme hükümlerini üzerinde anlaşıldığı gibi yerine getirmemesi sonucu bankanın maruz kaldığı risktir.
	Destek hizmetleri nedeniyle maruz kalınan risk	Kredi ve karşı taraf riski unsurlarını içeren sözleşme riski, bankanın sözleşmeyi uygulatma gücünün olmadığı durumları da kapsar. Ucuz ve vergi avantajlı fon veya işgücü bulma amaçlarıyla diğer ülke veya bölgelere (serbest bölge, kıyı bankacılığı) kaydırılan operasyonlardan dolayı maruz kalınan yasal riskler sözleşmenin imzalandığı gibi uygulanmasını engelleyerek sözleşme riskini artırabilmektedir.  Bankanın iştirakinden veya aynı grup içindeki diğer bir kuruluştan destek hizmeti alması durumunda ise, performans ile ilgili hususların uygulanması için grup içinde kuvvetli bir sözleşme yönetimi birimine ihtiyaç duyulabilir.
Strateji riski-yatırım riski	Tanım	Yanlış strateji ve yatırım kararlarının alınması ve uygulanması riskidir.
	Destek hizmetleri nedeniyle maruz kalınan risk	Destek hizmeti kuruluşunun örgütlenmesi, iş yapış tarzı ve uygulama usulleri bankanın stratejik hedefleri ile tutarlı olmayabilir. Bankanın destek hizmetine yaptığı harcamadan dolayı yeterli gelir veya verim sağlamaması durumu söz konusu riskin kristalleştiği bir diğer durumdur.  İşlem veya itibar riskine maruz kalınmasa bile Bankanın destek hizmeti kuruluşunun denetimini yapmak için yeterli yasal yetkiye veya süreçlerini anlamak için yeterli uzmanlığa sahip olmaması, maruz kalınan stratejik riski artırmaktadır.
Risk	Açıklama	
İtibar riski	Tanım	İtibar riski, bankalara duyulan güvenin azalması riskidir.
	Destek hizmetleri nedeniyle maruz kalınan risk	Destek hizmeti hakkındaki olumsuz görüşlerin oluşması bankaların itibar riskini artırmaktadır. Zayıf hizmet, hizmetin durması, tüketici kanununa ve etik kurallara aykırı eylemler, yasal temsilci, vekâlet hususlarına aykırılık, kişisel bilgilerin gizliliği ilkesine uyulmaması, agresif ve yetkisiz pazarlama ve satışlar, ürün hakkında gerekli bilgilerin verilmemesi, fiyatlamada müşteri itimatına aykırı uygulamalar, uyumlu eylem (anti tröst) vb. durumlar müşteri memnuniyetsizliğine ve olumsuz kamuoyu görüşlerinin oluşmasına neden olan durumlar olarak sayılabilir.
Bağımlılık riski	Tanım	Destek hizmeti kuruluşunun verdiği hizmetlere aşırı bağımlılık sonucu bankaların makul bir sürede sözleşmeye ve iş ilişkisine son verememesi riskidir.
	Destek hizmetleri nedeniyle maruz kalınan risk	Bankalar çeşitli faaliyetlerini uzmanlaşmış kuruluşlara devrederek zamanla söz konusu kuruluşlara aşırı bağımlı hâle gelebilir. Diğer risklerin kristalleşmesi durumunda bile bankalar, ilgili hizmet ile ilgili teknik bilgi ve becerileri (insan kaynağını) kaybetmiş olması veya aynı hizmeti başka bir kuruluştan alması durumunda ortaya çıkacak yüksek maliyetler sebebiyle destek kuruluşu ile sözleşmesine son veremez. Bağımlılık riski iş sürekliliği planlarında dikkate alınması gerekli önemli bir risktir.
Yoğunlaşma riski-sistemik risk	Tanım	Sektörün destek hizmeti sağlayan belirli ve kısıtlı sayıda firmada yoğunlaşması sonucu ortaya çıkmaktadır.
	Destek hizmetleri nedeniyle maruz kalınan risk	Pazar payı yüksek ve finansal durumu iyi bir destek hizmeti kuruluşunun sunduğu hizmetlerin kesintiye uğraması sistemik risk doğurabilmektedir. Pazarda güçlü bir konumda bulunan bir kuruluşu bankaların denetime tabi tutmaları güç olmakta ve maruz kalınan sözleşme riski de artmaktadır.

## 5. Bankaların Satın Aldığı Hizmetlerin Yönetmelik Kapsamında Olup Olmadığının Değerlendirilmesi

Bu bölümde çeşitli hizmetlerin bankalarca satın alınması durumunda küresel uygulamalar kapsamında “destek hizmeti” kabul edilip edilmeyeceğine dair göstergesel bir inceleme sunulmaktadır.

**Tablo 2: Destek Hizmeti Tanımına Giren Hizmetler**

Destek Hizmeti	Destek Hizmeti	Destek Hizmeti
Arşiv yönetimi	Evet	
Bankalararası Kart Merkezi		Hayır
Basılan kredi kartlarının ve hesap özetlerinin müşteriye kurye ile ulaştırılması (önemlilik kriterlerine bağlı olarak)		Hayır
Bilgi işlem yedekleme, olağanüstü durum merkezleri, iş sürekliliği planları	Evet	
Bilgi, belge, form vb. işleme (önemlilik kriterlerine bağlı olarak)		Hayır
Bilgisayar ofis yazılımları, lisanslı yazılımlar		Hayır
Bilişim teknolojileri – Yazılım, kodlama, uygulama geliştirme	Evet	
Bilişim teknolojisi – Cihazların bakımı, onarımı		Hayır
Çağrı (arama) merkezi	Evet	
Çek işleme	Evet	
Danışmanlık (önemlilik kriterlerine bağlı olarak)	Evet	
Dış denetim		Hayır
Eğitim, organizasyon		Hayır
Güvenlik hizmetleri (önemlilik kriterlerine bağlı olarak)		Hayır
Güvenlik hizmetleri (nakit, kıymetli evrak toplama, sayma, dağıtma ve teslimini sağlama)	Evet	
Haberleşme hizmetleri (İnternet, SWIFT)		Hayır
Haberleşme hizmetleri (PTT, Türk Telekom, kurye)		Hayır
Havale, EFT	Evet	
İnşaat		Hayır
İşe alım	Evet	
Kitap, broşür, sınav soru kitapçığı vb. basımı		Hayır
Kredi ve banka kartlarının ve hesap özetlerinin, çek karnelerinin basımı	Evet	
Finansal piyasalar ile ilgili veri temini		Hayır
POS cihazı operasyonu	Evet	
POS cihazı satın alınması		Hayır
Saklama (ing. custody)	Evet	
Saklatma (ing. clearing)		Hayır
Sendikasyon, sekürityasyon (menkul kıymetleştirme)		Hayır
Temizlik, bina bakım, yemek, personel ulaşım		Hayır
Uluslararası kredi kartı kuruluşları		Hayır
Ürün geliştirme	Evet	
Veri ambarı, veri madenciliği	Evet	

### Dipnotlar:

<sup>1</sup> İng: Outsourcing.

<sup>2</sup> Yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik 24 Temmuz 2007 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

<sup>3</sup> İng: Materiality.

<sup>4</sup> Financial Services Authority.

<sup>5</sup> Ortak Tartışma Kürsüsü (The Joint Forum: Basel Bankacılık Denetim Komitesi, Uluslararası Sermaye Piyasası Düzenleyicileri Birliği- IOSCO ve Uluslararası Sigorta Denetçileri Birliği – IAIS).

<sup>6</sup> Australian Prudential Regulation Authority.

<sup>7</sup> Office of the Superintendent of Financial Institutions.

<sup>8</sup> Committee of European Banking Supervisors

<sup>9</sup> Office of the Comptroller of the Currency, Treasury (OCC); Board of Governors of the Federal Reserve System (FED); Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC); Office of Thrift Supervision (OTS).

<sup>10</sup> İng: Compliance.

## Kaynakça.

- ABD Kamu Otoriteleri (2006), Risk-Based Capital Standards: Advanced Capital Adequacy Framework NPR. Operational Risk, s.263-268, [http://www.federalreserve.gov/generalinfo/basel2/NPR\\_20060905/NPR/Basel\\_II\\_NPR.pdf](http://www.federalreserve.gov/generalinfo/basel2/NPR_20060905/NPR/Basel_II_NPR.pdf).
- Australian Prudential Regulation Authority (2002), Prudential Standard, APS 231 – Outsourcing, s.2-7, [http://www.apra.gov.au/policy/final\\_adi\\_standards/APS231.pdf](http://www.apra.gov.au/policy/final_adi_standards/APS231.pdf).
- Australian Prudential Regulation Authority (2006), Regulation Impact Statements: Prudential Standards APS 231, GPS 231, LPS 231 Outsourcing, s.7-13, <http://www.apra.gov.au/Policy/upload/Outsourcing-RIS-Oct-06.pdf>.
- BDDK (2005), Bankacılık Kanunu, <http://www.bddk.org.tr>
- BDDK (2006a), Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, [http://www.bddk.org.tr/turkce/Mevzuat/Bankacilik\\_Kanununa\\_Iliskin\\_Duzenlemeler/1678Bankalarin\\_ic\\_Sistemleri\\_Hakkinda\\_Yonetmelik\\_01112006.pdf](http://www.bddk.org.tr/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanununa_Iliskin_Duzenlemeler/1678Bankalarin_ic_Sistemleri_Hakkinda_Yonetmelik_01112006.pdf).
- BDDK (2006b), Bankaların Destek Hizmeti Almalarına ve Bu Hizmeti Verecek Kuruluşların Yetkilendirilmesine İlişkin Yönetmelik, [http://www.bddk.org.tr/turkce/Mevzuat/Bankacilik\\_Kanununa\\_Iliskin\\_Duzenlemeler/1686Bankalarin\\_Destek\\_Hizmetleri\\_Almaları\\_hakkında\\_yonetmelik\\_01112006.pdf](http://www.bddk.org.tr/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanununa_Iliskin_Duzenlemeler/1686Bankalarin_Destek_Hizmetleri_Almaları_hakkında_yonetmelik_01112006.pdf).
- Committee of European Banking Supervisors (Avrupa Bankacılık Denetim Otoriteleri Kurulu) (2006), “Validation and Assessment of the Risk Management and Risk Measurement Systems, s.135, <http://www.c-ebs.org/pdfs/CP10rev.pdf>.
- Financial Services Authority (2005), FSA Handbook: The Interim Prudential Sourcebook for Banks, s.583-597, <http://fsahandbook.info/FSA/index.jsp>.
- Federal Reserve Bank of New York (1999), Outsourcing Financial Services Activities: Industry Practices to Mitigate Risks, s.7-19, <http://www.newyorkfed.org/banking/circulars/outsource.pdf>.
- Office of the Superintendent of Financial Institutions Canada (2003), Outsourcing of Business Activities, Functions and Processes, s.8-17, [http://www.osfi-bsif.gc.ca/eng/documents/guidance/docs/b10\\_e.pdf](http://www.osfi-bsif.gc.ca/eng/documents/guidance/docs/b10_e.pdf).
- Ortak Tartışma Kürsüsü (The Joint Forum: Basel Bankacılık Denetim Komitesi, Uluslararası Sermaye Piyasası Düzenleyicileri Birliği- IOSCO, Uluslararası Sigorta Denetçileri Birliği - IAIS) (2005), Outsourcing in Financial Services (Finansal Servislerde Destek Hizmeti), s.9-18, <http://www.bis.org/publ/joint12.htm>.
- Ortak Tartışma Kürsüsü (The Joint Forum: Basel Bankacılık Denetim Komitesi, Uluslararası Sermaye Piyasası Düzenleyicileri Birliği- IOSCO, Uluslararası Sigorta Denetçileri Birliği - IAIS) (2006), High-level Principles for Business Continuity (İş Sürekliliğine İlişkin Üst Düzey İlkeler), s.12, <http://www.bis.org/publ/joint17.htm>