

T. C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İktisat Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Basel II Çerçevesinde
Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Türkiye'deki
Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma

Abdulkadir Tuna
2502020040

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Targan Ünal

İstanbul, 2008

Tez Onayı

..... Anabilim Dalında
..... numaralı’ın hazırladığı
“.....” konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili
Tez Savunma Sınavı, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği’nin 35.Maddesi uyarınca
....., günü saat:’de yapılmış, sorulan sorulara
alınan cevaplar sonunda adayın tezinin’ne OYBİRLİĞİ
/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA

**Basel II Çerçevesinde Bankalarda Kurumsal Yönetim ve
Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma
Abdulkadir Tuna**

Öz

Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi ile yönetim kurulu, hissedarları ve diğer pay sahipleri arasındaki ilişkinin düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetim, şirketlerde ve ekonomide yatırımların artmasını teşvik etmekte ve uzun vadede performansı ve rekabeti güçlendirmektedir. Tüm dünyada tek bir kurumsal yönetim modeli bulunmamaktadır. Diğer taraftan, tüm kurumsal yönetim sistemleri adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerini taşımaktadır. Temel olarak Anglo Sakson ve Kıta Avrupa Kıtası olmak üzere iki model bulunmaktadır. Bankalar ekonomik ve finansal sistemde kritik öneme sahiptir. Bankalar finansal aracılık ve kredilendirme rolü nedeniyle ekonominin yapı taşı konumundadır. Bu nedenle Basel Komite bankalarda sağlam kurumsal yönetimin teşvikini sağlamak amacıyla 1999 yılında doküman yayınladı. Bu çalışmada Türkiye'deki Ticari Bankalarda kurumsal yönetim incelenmektedir.

Abstract

Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance helps companies and economies attract investment and strengthens the foundation for long-term economic performance and competitiveness in several ways. There is no one model of corporate governance that works around the world. On the other hand, all corporate governance systems revolve around four core principles: fairness, accountability, responsibility and transparency. Basic two corporate governance models are important; Anglo-Saxon and the Continental European models. Banks are a critical component of any economy an finansal systems. They provide financing for commercial enterprises, basic financial services to a broad segment of the population and access to transfer systems. Therefore, the BIS published guidance in 1999 to assist banking supervisors in promoting the adoption of sound corporate governance practices for banking organisations in their countries. This study analyses the corporate governance of commercial banking in Turkey.

Önsöz

Kurumsal yönetim şirketin yönetimi ile yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer pay sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle son yıllarda artan şirket skandalları ve krizler, şirketlerin kurumsal yapılarına ilişkin sorunların daha fazla tartışılmaya başlanmasını sağlamıştır. Bu çerçevede İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), 1999 yılında üye ülkelerdeki şirketlere yol göstermesi amacıyla, “Kurumsal Yönetim İlkeleri” rehberini yayınlamıştır. Temelde halka açık şirketlere yönelik olan bu ilkeler, zamanla tüm şirketleri içine alacak unsurları içermektedir.

Söz konusu ilkeler, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık unsurlarını içine alan Hissedar Haklarının Korunması, Yönetim Kurulunun Yapısı, Paydaşlarla İlişkiler ve Şeffaflık unsurlarından oluşmaktadır. Diğer taraftan, Basel Bankacılık Komitesi tarafından OECD ilkeleri referans alınarak 1999 yılında “Bankalarda Kurumsal Yönetim ilkeleri”ni yayınlamıştır. Bankalarda etkin risk yönetimi ve iç denetimi sağlamayı amaçlayan dokümanda Basel II'nin uygulanma sürecinde önemli roller üstlenmesi beklenmektedir.

Bankalarda kurumsal yönetim, bankaların ekonomik sistemde üstlendikleri rol ve mevduat toplama imtiyazına sahip olmaları nedeniyle ayrı bir önem arz etmektedir. Bu nedenle Türk Bankacılık Sisteminde etkin kurumsal yönetimin uygulanması büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada kurumsal yönetim kavramının teorik çerçevesi ele alınarak, Basel II çerçevesinde Türkiye'deki Ticari Bankaların Kurumsal Yönetime uyumu analiz edilmektedir.

Bu çalışmanın hazırlanmasında konu seçiminde ve hazırlanma sürecinde en büyük desteği veren sayın hocam ve danışmanım Prof Dr. Targan Ünal'a ve Anabilim Dalım Başkanım sayın hocam Prof. Dr. Ahmet İncekara'ya ve sayın hocam Prof. Dr. Suat Teker'e teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, çalışmanın hazırlanma sürecindeki katkılarından dolayı Kurumsal Yönetim Derneği Genel Sekreteri sayın Güray Karaçar'a ve Eğitim Direktörü Dr. Burak Koçer'e teşekkür ederim.

İçindekiler

Öz/Abstract.....	iii
Önsöz.....	iv
İçindekiler.....	v
Tablolar.....	ix
Şekiller.....	x
Grafikler.....	xi
Kısaltmalar.....	xii
Giriş.....	1
1. Kurumsal Yönetimin Teorik Çerçevesi.....	6
1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı.....	7
1.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı.....	7
1.1.2. Kurumsal Yönetim ve Vekâlet Sorunu.....	10
1.1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	13
1.1.3.1. Adillik.....	13
1.1.3.2. Hesap Verebilirlik.....	14
1.1.3.3. Sorumluluk.....	14
1.1.3.4. Şeffaflık.....	15
1.1.4. Kurumsal Yönetim Modelleri.....	15
1.1.4.1. Anglo Sakson Yönetim Sistemi.....	15
1.1.4.2. Kıta Avrupa Yönetim Sistemi.....	17
1.2. Kurumsal Yönetimin İşlevleri.....	20
1.2.1. Finansman İmkanlarının Artması.....	20
1.2.2. Sermaye Maliyetinin Azalması.....	23
1.2.3. Performansta İyileşme.....	24
1.2.4. Paydaşlarla İlişkilerin Güçlenmesi.....	25
1.2.5. Risklerin Azalması.....	26
1.3. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	27
1.3.1. Şirket Başarısızlarının Etkisi.....	27
1.3.2. Kurumsal Yatırımcı Risklerinin Etkisi.....	32
1.3.3. Gelişmekte Olan Piyasalardaki Risklerinin Etkisi.....	36

1.3.4. Uluslararası Düzenlemelerin Rolü.....	40
2. Bankalarda Kurumsal Yönetimin Kavramsal Temelleri.....	45
2.1. Bankalarda Kurumsal Yönetim Sorunlarının Nedenleri.....	46
2.1.1. Opak Yapı.....	46
2.1.1.1. Mevduat Sahipleri ile Banka.....	46
2.1.1.2. Hissedarlar ile Yöneticiler.....	49
2.1.1.3. Hissedarlar ile Kreditorler.....	50
2.1.1.4. Denetim Otoritesi ile Banka.....	51
2.1.2. Hissedarlık Yapısı.....	52
2.1.2.1. Hakim Hissedarın Kendi Çıkarlarını Gözetmesi.....	53
2.1.2.2. Yöneticilerin Kendi Çıkarlarını Gözetmesi.....	55
2.1.3. Kamu Düzenlemeleri.....	57
2.1.3.1. Mevduat Sigorta Sistemi.....	57
2.1.3.2. Kamu Banka Sahipliği.....	58
2.1.3.3. Düzenleme ve Denetim.....	59
2.2. Bankalarda Etkin Kurumsal Yönetimin Amaçları.....	60
2.2.1. Kurumsal Disiplin.....	60
2.2.1.1. Paydaşların Korunması.....	60
2.2.1.2. Hissedarların Korunması.....	64
2.2.1.3. Riskten Korunma.....	65
2.2.1.4. Sermayenin Korunması.....	70
2.2.2. Piyasa Disiplini.....	73
2.2.3.1. Mevduat Sahiplerinin Korunması.....	73
2.2.3.2. Finansal Sistemin İstikrarı.....	76
2.2.3.3. Şeffaflık.....	80
2.3. Bankalarda Etkin Kurumsal Yönetimin Araçları.....	81
2.3.1. Kurumsal Etkinlik.....	81
2.3.1.1. Kurumsal Planlama.....	81
2.3.1.2. Teşvik Mekanizmaları.....	82
2.3.1.3. Yönetim Kurulunun Yapılanması.....	82
2.3.2. Kurumsal Risk Yönetimi.....	82
2.3.2.1. Kurumsal Gözetim ve Denetim.....	82
2.3.2.2. İç Denetim ve Kontrol.....	83
2.3.3. Kurum Çapında Sorumluluk.....	83

2.3.3.1. İletişim ve Bilgi Sistemlerinin Tesisi.....	83
2.3.3.2. Kamuya Yeterli Bilgi Akışı.....	84
3. Bankalarda Kurumsal Yönetimin Yapısı ve İşleyişi.....	85
3.1. Üst Yönetim.....	86
3.1.1. Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı.....	86
3.1.2. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri.....	89
3.1.3. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları.....	90
3.1.4. Yönetim Kuruluna Bağlı Komitelerin Yapısı.....	92
3.1.4.1. Denetim Komitesi.....	92
3.1.4.2. Kurumsal Yönetim Komitesi.....	95
3.1.5. İcra Komiteleri.....	96
3.1.5.1. Aktif Pasif Komitesi.....	97
3.1.5.2. Kredi Komitesi.....	99
3.1.5.3. Risk Komitesi.....	100
3.1.6. Üst Düzey Yönetim.....	102
3.1.6.1. Üst Düzey Yönetimin Nitelikleri.....	102
3.1.6.2. Üst Düzey Yönetimin Sorumlulukları.....	103
3.2. İç Sistemler.....	104
3.2.1. İç Kontrol Sistemi.....	105
3.2.1.1. İç Kontrol Sistemin Amacı ve Yapısı.....	105
3.2.1.2. İç Kontrolün Sisteminin Görevleri.....	106
3.2.1.3. İç Kontrol Faaliyetleri.....	107
3.2.2. İç Denetim Sistemi.....	108
3.2.2.1. İç Denetim Sisteminin Amacı ve Yapısı.....	108
3.2.2.2. İç Denetimin Sisteminin Görevleri.....	109
3.2.2.3. İç Denetim Faaliyetleri.....	110
3.2.3. Risk Yönetim Sistemi.....	111
3.2.3.1. Risk Yönetim Sisteminin Amacı ve Yapısı.....	111
3.2.3.2. Risk Yönetiminin Sisteminin Görevleri.....	112
3.2.3.3. Risk Yönetim Faaliyetleri.....	113
3.3. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık.....	117
3.3.1. Kurumsal Yönetim Bilgileri.....	117
3.3.2. Finansal Performans.....	117
3.3.3. Finansal Durum.....	117

3.2.2.4. Risk Yönetim Politikaları.....	118
3.2.2.5. Maruz Kalınan Riskler.....	118
3.2.2.6. Muhasebe Politikaları.....	118
3.3. Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma.....	120
3.3.1. Araştırmanın Amacı.....	120
3.3.2. Veri Toplama Yöntemi.....	120
3.3.3. Örneklem.....	120
3.3.4. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	123
3.3.5. Araştırma Yöntemi.....	124
3.3.6. Verilerin Analizi.....	125
Sonuç.....	133
Kaynakça.....	138
Ekler.....	146
EK-1 TMSF'ye Devredilen Bankalar.....	146
EK-2 İMKB'de İşlem Gören Ticari Bankalar.....	147
EK-3 Kurumsal Yönetim Endeksi.....	148
EK-4 Kurumsal Yönetim Endeksi.....	150
Özgeçmiş.....	152

Tablolar

Tablo 1	: Kurumsal Yönetim Modelleri.....	19
Tablo 2	: Uluslararası Skandallar.....	31
Tablo 3	: OECD Ülkelerinde Kurumsal Yatırımcılar.....	34
Tablo 4	: Kurumsal Yatırımcılar İçin Risk Standartları.....	35
Tablo 5	: Gelişmekte Olan Hisse Senedi Piyasaları.....	37
Tablo 6	: Ülke ve Piyasa Makro Faktörleri.....	37
Tablo 7	: Gelişmekte Olan Piyasalarda Kurumsal Yatırımcı Riskleri.....	39
Tablo 8	: Etkin Finansal Sistemlere İlişkin Temel Standartlar.....	41
Tablo 9	: Bankacılık Krizlerinin Maliyeti.....	52
Tablo 10	: Yönetim Kurulu Yapısı.....	87
Tablo 11	: Banka Risk Değerlendirme Matrisi.....	116
Tablo 12	: Bankalarda Bilgilendirmenin Unsurları.....	119
Tablo 13	: Kurumsal Yönetim Endeksi Araştırma Örneklem.....	121
Tablo 14	: Kurumsal Yönetim Endeksi.....	126
Tablo 15	: Kurumsal Yönetim Endeksi Uyum Düzeyi.....	127

Şekiller

Şekil 1	: Kurumsal Yönetimde Sosyal ve Ekonomik Çevre İlişkileri.....	9
Şekil 2	: Modern İşletme Yapısı.....	12
Şekil 3	: Yayılmış Hissedarlık Yapısı.....	16
Şekil 4	: Yoğunlaşmış Hissedarlık Yapısı.....	18
Şekil 5	: Kurumsal Yönetim ile Finansal Durumun Önem Düzeyi.....	22
Şekil 6	: Kurumsal Yatırımcıların Prim Ödeme İsteği.....	24
Şekil 7	: Finansal Sektörün Etkinliğini ve İstikrarını Etkileyen Faktörler.....	28
Şekil 8	: Modern İşletmelerde Kurumsal Yapı.....	54
Şekil 9	: Bankacılık Kesimin Asimetrik Bilgi Probleminin Sonuçları.....	57
Şekil 10	: Bankalarda Kurumsal Yönetimde Paydaşların Beklentileri.....	62
Şekil 11	: Bankacılıkta Temel Riskler.....	66
Şekil 12	: Bankalarda Likidite Planlaması Örneği.....	68
Şekil 13	: Risk Sınıfları Arasında Etkileşim ve Entegrasyon.....	69
Şekil 14	: Bankacılık Kanuna Göre Yönetim Kurulunun Sorumlulukları.....	91
Şekil 15	: Bankacılıkta Aktif Pasif Yönetimi.....	97
Şekil 16	: İç Kontrol Yönetmeliğine Göre Eski Organizasyon.....	101
Şekil 17	: İç Sistemler Yönetmeliğine Göre Yeni Organizasyon Yapısı.....	101
Şekil 18	: İç Sistemin Unsurları.....	105
Şekil 19	: Bankalarda İç Sistemin Yapısı ve İşleyişi.....	115

Grafikler

Grafik 1	: Türk Bankacılık Sisteminin Pasif Yapısı.....	47
Grafik 2	: Örneklemin Bankacılık Sektöründeki Büyüklüğü.....	122
Grafik 3	: İMKB'de İşlem Gören Bankaların Kurumsal Yönetim Endeksi.....	126
Grafik 4	: İMKB'de İşlem Gören Bankalarda Hissedar Haklarının Korunması.	128
Grafik 5	: Yönetim Kurulu Başkanı ile İcra Kurulu Başkanı Ayrımı.....	128
Grafik 6	: Yönetim Kurulun Bağımsız Üye Bulunması.....	129
Grafik 7	: Denetim Komitesi.....	130
Grafik 8	: Yönetim Kurulun Etkinliği.....	131
Grafik 9	: Paydaşlarla İlişkiler.....	131
Grafik 10	: Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık.....	132

Kısaltmalar

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
APKO	: Aktif Pasif Komitesi
APY	: Aktif Pasif Yönetimi
BCBS	: Basel Bankacılık Komitesi
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BIS	: Basel Bankacılık Komitesi
BKYE	: Banka Kurumsal Yönetim Endeksi
CEO	: İcra Kurulu Başkanı(Chief Executive Officer)
CIPE	: Uluslararası Özel Girişim Merkezi
CPSS	: Ödeme ve Mutabakat Sistemleri Komitesi
FATF	: Mali Eylem Grubu
FSF	: Finansal İstikrar Forumu
IASIS	: Uluslar arası Sigorta Denetim Birliği
IFAC	: Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu
IMF	: Uluslar arası Para Fonu
IOSCO	: Uluslararası Sermaye Piyasası Kurulları Örgütü
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KYE	: Kurumsal Yönetim Endeksi
NAA	: Uluslar arası Muhasebe Standartları Birliği
OECD	: İktisadi ve İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SEC	: ABD Sermaye Piyasası ve Borsa Komisyonu
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
WB	: Dünya Bankası
WTO	: Dünya Ticaret Örgütü

Giriş

Kamu müdahalesinin, büyüme sürecini yavaşlattığı görüşü, 1980'li yıllardan itibaren daha fazla tartışılmış ve ekonomide kamunun yerine özel kesimin daha aktif rol alması gerektiği görüşü önem kazanmıştır. Bu çerçevede, piyasaların serbestleşmesine yönelik atılan adımlar, uluslararası piyasalarda fon akışını hızlandırırken, küresel riskleri de beraberinde getirmiştir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan finansal krizler incelendiğinde, krizler önce banka bilançolarında bozulmalara neden olmakta, daha sonra ekonomik sistemin tümüne hızla yayılmaktadır. Literatürde "Bulaşma Etkisi" ya da "Domino Etkisi" olarak ifade edilen krizlerin, yayılma hızı ve süreci uluslararası piyasalarda fon akışını ve finansal istikrarı doğrudan tehdit etmektedir. Nitekim Latin Amerika, Rusya ve Asya krizlerinin ortak özellikleri incelendiğinde, kriz sonrası uluslararası piyasalarda oluşan güvensizliğin uzun süre aşılamamış olmasıdır. Örneğin 1997 yılındaki Asya krizinden önemli ölçüde etkilenen, Tayland, Endonezya, Güney Kore, Malezya, Filipinler ve Singapur gibi ülkelerde krizin derinleşmesinde kurumsal yönetim ve denetim mekanizmalarındaki eksikliğin önemli rol oynadığı gösterilmektedir.

Küresel düzeyde artan kriz riski, şirket yönetim yapılarının krizlere karşı güçlendirilmesi görüşü ağırlık kazanmaya başlamıştır. Ancak şirketlerin büyüyen sermaye yapıları ile birlikte, sermayedar konumundaki hissedarlar ile şirket yönetiminin birbirinden ayrılması bu durumu güçleştirmektedir. Literatürde sahiplik ve kontrol ayrımı olarak tanımlanan bu durum, şirket yönetimlerinin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesine neden olabilmektedir.

Böyle bir süreçte ekonomik büyümede temel fonksiyon üstlenen şirketlerin, kurumsal yapılarının güçlendirilmesine yönelik doğan ihtiyaç, kurumsal yönetim kavramının tartışılmaya başlanmasını sağlamıştır. Bu çerçevede kurumsal yönetimi tanımlamak gerekirse, şirketlerin kurumsal yapılarının paydaşları içine alacak şekilde hukuki çerçevesinin düzenlenmesidir.

Bugüne kadar gerek akademik çevrelerde, gerekse iş çevrelerinde kurumsal yönetimin önemine ilişkin birçok ampirik çalışma yayınlanmıştır. Bu çalışmalarda elde edilen bulgular, kurumsal yönetimin gerek şirketler düzeyinde gerekse ulusal ekonomi düzeyinde, ortaya çıkardığı katma değerini önemi üzerinde birleşmektedir.

Çalışmalarda elde edilen ortak bulgularda kurumsal yönetim, şirketlere düşük maliyetli fon bulmada, şirketlerin değerlerinin artmasında ve paydaşlarla ilişkilerin güçlenmesinde katkılar sağladığı gözlenmektedir. Özellikle iyi yönetim sonucunda tüm şirketler düzeyinde elde edilecek başarının ekonomik sonuçları istihdam, büyüme ve ülke risklerinin azalması olarak göstermektedir.

Kurumsal yönetim geliştirmekte olan piyasalar açısından bakıldığında, ayrı bir önem arz etmektedir. Ekonomik kalkınmanın temel fon kaynağı tasarruflardır. Ancak geliştirmekte olan piyasaların yeterli tasarrufa sahip olmaması, yatırımlar için gerekli kaynak aktarımını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, ihtiyaç duyulan kaynağın karşılanmasında gelişmiş ülke ekonomilerinden sağlanacak tasarruf fazlası fonların kullanılması büyük önem taşımaktadır. Nitekim geliştirmekte olan ülkelerde şirketlerin öz kaynaklarını büyütme yönündeki istekleri, ülke içindeki mevcut sermaye birikimi ile sınırlı kalmaktadır. Böyle bir durum da geliştirmekte olan piyasalar, dışardan gelecek fonlara bağımlı kalmaktadır.

Dünyada kurumsal yönetime yönelik artan ilginin diğer bir nedeni olarak, şirket başarısızları sonucu ortaya çıkan iflaslar, yatırımcılar açısından güvensiz bir ortamı beraberinde getirmiştir. Bu durum başta İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) olmak üzere birçok uluslararası kuruluşun bir dizi önlemler almasını sağlamıştır. 1999 yılında OECD Bakanlar Kurulu tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri, yatırımcı haklarının korunması, şeffaflık ve hissedarların eşit muamele görmesine yönelik bir dizi düzenlemeleri içermektedir. OECD'nin açıkladığı ilkelerin temel özelliği, öncelikle halka açık şirketler olmak üzere tüm şirketlere yönelik bağlayıcılığı olmayan tavsiye niteliğinde kararlar olmasıdır.

Nitekim dünyanın en büyük enerji şirketlerinden Enron ile başlayan, Worldcom ve Parmalat ile devam eden şirket skandalları sonucunda artan yatırımcı riskleri, Amerika Birleşik Devletleri'nde de bir dizi önlemler alınmasını sağlamıştır. Bu durum başta ABD olmak üzere birçok gelişmiş ve geliştirmekte olan ülke sermaye piyasalarında köklü değişimleri de beraberinde getirmiştir. Kurumsal yönetim alanında yapılan ve tüm dünyanın ilgisini uyandıran en önemli düzenleme Sarbanes-Oxley yasasıdır. Şirketlerin finansal raporlamaları üzerindeki kontrollerin iyileştirilmesini amaçlayan ve aynı zamanda etkin kurumsal yönetimi desteklemek

amacıyla halka açık şirketler de Yatırımcıyı Koruma Yasası olarak tanımlanan Sarbanes-Oxley Yasası, ABD'deki borsalarda işlem gören halka açık şirketlerin tamamını kapsayacak şekilde 30 Temmuz 2002'den itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Böylece ABD'de Enron ile başlayan, telekom şirketleri Worldcom ve Global Crossing ile devam eden şirket iflasları karşısında yatırımcıların güven duyacağı düzenlemeler yapılmıştır. Söz konusu yasa, bugüne kadar yatırımcıların korunmasına yönelik yapılan oldukça kapsamlı olması nedeniyle, birçok ülke sermaye piyasası hukukuna referans oluşturmuştur.

Bu gelişmeler karşısında günümüzde yatırımcılar, öncelikle şirketlerin güçlü kurumsal yönetim yapısına sahip olup olmadıklarına bakmaktadır. Küresel ekonomik sistemde fon akımına aracılık görevi üstlenen en önemli aktörlerin başında kurumsal yatırımcılar gelmektedir. Kurumsal yatırımcılar olarak tanımlanan, başta Yatırım ve Emeklilik Fonları, Yatırım Ortaklıkları ve Hayat Sigorta Şirketlerinin yatırımlarını güven ve istikrarın olduğu bölgelerde değerlendirme istekleri ön plana çıktığı görülmektedir. Günümüzde kurumsal yatırımcıların, ellerindeki büyük hacimli fonlarını sistemik risklerin düşük olduğu bölgelerde değerlendirme isteklerinde temel ölçüt kurumsal altyapısı güçlü bölgeler olmuştur. Nitekim dünyanın en büyük kurumsal yatırımcıları arasında bulunan ABD'nin en büyük emeklilik fonu konumundaki Kaliforniya Kamu Çalışanları Emeklilik Sistemi "CalPERS", yatırım yapılabilir gelişmekte olan ülke seçiminde, şeffaflık, siyasi istikrar, yasal altyapı ve yatırımcıların korunmasına ilişkin kriterlere verdiği önemi birçok raporunda vurgulamaktadır.

Bu çerçevede, piyasa aktörlerinin beklentisi uluslararası fonların güven içinde tüm dünyada hareketini sağlayacak bir yapının tesisidir. Bu nedenle başta OECD, Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu(IMF) olmak üzere bazı uluslararası kuruluşlar tarafından, güçlü piyasa altyapısının oluşturulmasına imkân sağlayacak ilkeler açıklanmıştır. Bu yapının, Makroekonomik Politikalar, Şeffaflık, Kurumsal Piyasa Alt Yapısı, Finansal Düzenleme ve Denetim olmak üzere dört temel unsuru bulunmaktadır. Bu kapsamda bankalar için sermaye yeterliliği gibi koruyucu düzenlemeler ve yatırımcıların aydınlatılması amacıyla şirket mali tablo ve bilgilerin kamuoyuna açıklanmasına yönelik düzenlemeler bulunmaktadır.

Kurumsal yönetime bankalar açısından bakıldığında, ayrı bir önem arz etmektedir. Bankaların ekonomideki finansal aracılık rolü ve mevduat toplama imtiyazına sahip olmaları, kurumsal yönetimi bankalar açısından daha önemli hale getirmektedir. Bankalarda kurumsal yönetim ihtiyacı iki nedenden ortaya çıkabilmektedir. Bunlar, hâkim hissedarların banka kaynaklarını kullanarak bankayı zarara uğratmaları ya da kötü yönetim nedeniyle iç denetim ve risk yönetiminden kaynaklanan riskli işlemlerin ortaya çıkması şeklindeir. Örneğin, Türkiye’de bankacılık sisteminde 2000 ile 2001 krizleri sonucunda Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na devredilen bankaların devir gerekçeleri benzer nedenleri taşıdığı görülmektedir.

Bankalarda etkin kurumsal yönetimin tesisine ilişkin düzenlemeler, Basel Bankacılık Komitesi tarafından yapılmaktadır. Komite’nin, 1988’de yayınladığı Basel I Sermaye Standartları, bankaların risklere karşı sermaye yapılarının güçlendirilmesi amacını taşımaktaydı. Ancak Basel I’e gelen eleştiriler dikkate alınarak 2008 yılından itibaren uygulanması planlanan Basel II Yeni Sermaye Uzlaşısı gündeme alınmıştır. Komite, Basel II’nin uygulanmasında başarının n koşulunun etkin risk yönetim politikaları olduğunu belirtmektedir. Etkin risk yönetim politikalarının uygulanmasında ise, kurumsal yönetimin önemine işaret edilmektedir. Bu nedenle, bankalarda güçlü bir kurumsal yönetim yapısına ve kurumsal risk yönetimine ihtiyaç olduğunun altı çizilmektedir.

Komite, sağlam kurumsal yönetim uygulamalarının benimsenmesini sağlama konusunda bankacılık otoritelerine yardımcı olmak için 1999 yılında bir rehber yayımlamıştır. Söz konusu dokümanda Komite’nin bankalardaki kurumsal yönetime bakışı, bankayı yönetmede yeterli kabiliyet ve niteliklere sahip yönetim kurullarının olduğu, etkin kurumsal risk yönetim sisteminin ve banka içi ve kamuoyuna yeterli bilgi akışının sağlandığı bir yapı olarak tanımlamaktadır.

Güçlü kurumsal yönetimin diğer kaynaklarını Komite’nin yayınladığı diğer dokümanlar oluşturmaktadır. Bu dokümanlardan bazıları “Bankacılıkta Etkin Gözetim ve Denetime İlişkin Temel Prensipler” (1997), "Faiz Riski Yönetimine İlişkin Prensipler" (Eylül 1997), "Bankalarda İç Kontrol Sistemlerine İlişkin Prensipler" (Eylül 1998), "Banka şeffaflığının Artırılması" (Eylül 1998) ve "Kredi Riski Yönetimine İlişkin Prensipler"(Haziran 1999) olarak sıralanmaktadır.

Bankalarda güçlü kurumsal yönetim tüm dünyadaki bankalardaki önemi kadar Türk bankacılık sektörü açısından da büyük önem taşımaktadır. 2000 ve 2001 yılında Türk Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim yetersizliği kaynaklı nedenlerden edinilen deneyimlerin bir sonucu olarak kurumsal yönetim Türk bankacılık sektöründe Basel II sürecinde daha da önem kazanmıştır. Bu nedenle, başta Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu(BDDK) olmak üzere düzenleyici otoritelerin amacı bu uyum sürecini kolaylaştırıcı ilkelerin benimsenmesidir. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı Basell II'ye uyum sürecinde Türk Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim uygulamalarının analizini yapmaktır. Bu amaçla bankacılık sektöründe önemli paya sahip olan ticari bankaların uyum süreçlerine ilişkin çalışmalarının sonuçlarını incelenmekte ve hazırlık sürecine ilişkin çıkarımlar yapılmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Buna göre, birinci bölümde Kurumsal Yönetimin Teorik Çerçevesi, İkinci bölümde Bankalarda Kurumsal Yönetimin Kavramsal Temelleri ve Basel II Çerçevesinde Bankalarda Kurumsal Yönetimin Yapısı ve İşleyişi incelenmektedir.

Birinci bölümde, kurumsal yönetim çerçevesinde vekâlet sorunu ele alınmakta ve kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık ilkeleri açıklanarak kurumsal yönetiminin başarısındaki kritik önemi irdelenmektedir. Literatürde iki temel kurumsal yönetim modeli olarak kabul edilen Anglo Sakson Yönetim Sistemi ve Kıta Avrupa Yönetim Sistemleri incelemektedir.

İkinci bölümde, bankalarda kurumsal yönetim ihtiyacının nedenleri, bankalarda etkin kurumsal yönetimin amaçları ve bu amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar incelenmektedir. Üçüncü bölümde ise, Basel II sürecinde bankalarda yönetim kurullarının ve iç sistemlerin yapısı ve işleyişi ele alınarak, bankaların kamuyu aydınlatmada ve şeffaflığı sağlamadaki temel unsurları incelenmektedir. Ayrıca bu çerçevede, Türk Bankacılık sisteminde faaliyet gösteren ticari bankaların kurumsal yönetime uyum düzeylerinin analizi yapılmakta ve elde edilen bulgular doğrultusunda Türk Bankacılık sisteminin kurumsal yönetim konusundaki ilerlemelerine ilişkin çıkarımlar yapılmaktadır.

1. Kurumsal Yönetimin Teorik Çerçevesi

Kurumsal yönetimin tüm dünyada ve akademik çevrelerde tartışılmaya başlanmasında iki temel gelişme önemli rol oynamıştır. Birinci olarak küreselleşme ve finansal serbestleşme, şirketlere uluslararası piyasalarda yeni fırsatların ve rekabetin önünü açarken, şirketlerin geleneksel finansal kaynaklar yerine yeni finansman imkânlarına ulaşmaya yönelik taleplerini de artırmıştır. Büyüyen şirket yapılarından kaynaklanan bu durum, sahiplik ve kontrol ayrımını ortaya çıkarırken, şirketlerin farklı paydaşlara yönelik sorumluluklarını da beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler anonim şirket yapılarını riske açık hale getirirken, şirket içi yolsuzluklar ve kötü yönetimden kaynaklanan iflaslarında artmasına neden olmuştur.

İkinci olarak makro ekonomik faktörlerin etkin olduğu nedenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan finansal krizler, önce mikro düzeyde finansal araçlara daha sonra ekonominin tümüne hızla yayılmaktadır. Asya ve Rusya'da yaşanan krizlerden elde edilen deneyimler ve Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya şirket skandalları ile başlayan bu süreç, yatırımcı güvenini tehdit etmeye başlamıştır. Zayıf kurumsal yönetimden kaynaklı olduğu savunulan bu durum, şirketler bazında, hissedarları, yöneticileri, kreditorleri ve diğer paydaşları doğrudan etkilerken, ortaya çıkan maliyetler ulusal ekonomilerde önemli yükleri de beraberinde getirmiştir.

Günümüzde krizler ve şirket skandalları sonucunda önem kazanan kurumsal yönetim tüm dünyada daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Kurumsal yönetim, önce gelişmiş ülke ekonomilerinde önem kazanan daha sonra gelişmekte olan piyasalara yönelik önemi giderek artan bir kavramdır. Öte yandan OECD'nin 1999 yılında açıkladığı kurumsal yönetim ilkeleri, tüm dünyada kurumsal yönetim anlayışının gelişiminde ve benimsenmesinde önemli bir ivme olarak kabul edilmektedir. Hissedar haklarının korunması, hissedarların adil muamele görmesi, kurumsal yönetimde paydaşların rolünün belirlenmesi, şeffaflık ve yönetim kurulunun sorumluluklarının açıklanmasını kapsayan ilkelere, öncelikle halka açık şirketler olmak üzere, aile şirketleri, finansal kurumlar, geçiş ekonomileri ve kamu iktisadi teşebbüsler açısından yol gösterici olma özelliği taşımaktadır.

1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

1.1.1. Kurumsal Yönetimin Tanımı

Kurumsal yönetim dar ve geniş anlamda olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetim dar anlamda, “insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi” dir. Başka bir ifadeyle bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve uzun dönemde paydaşlarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan uygulamalardır.¹ Şirketlerde kurumsal yönetim, hissedarlar, yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkilerin kurallarını belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır.² Şirketlerde kurumsal yönetimden beklenen, kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesi, verimli çalışması ve bu sayede hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratmasıdır.³

Kurumsal yönetim geniş anlamda, “piyasa ekonomisinin bir gereği olarak şirketlerde yöneticiler ve sermayedarlar arasındaki ilişkinin hukuki çerçevesinin düzenlenmesi” olarak tanımlanmaktadır. Yatırımcı konumunda bulunan ve finansmanı sağlayan hissedarlar(shareholder), dış kaynak sağlayan kreditorler, insan kaynağı sağlayan çalışanlar, işletmenin paydaşları(stakeholder) olarak kabul edilmektedir.⁴ “İngilizce literatürde, “corporate governance” olarak tanımlanan, Türkçe’de yönetişim, kurumsal yönetim, kurumsal egemenlik gibi terimlerle ifade edilmektedir. Bu kavram, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin, bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli

¹ TUSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurullarının Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, Aralık 2002, s.9.

² Catherine L. Kuchta Helbling and John D. Sullivan, “Instituting Corporate Governance In Developing, Emerging And Transitional Economies”, **In Search of Good Directors: A Guide to Building Corporate Governance in the 21st Century**, Third Edition, Center For International Private Enterprise, Washington DC, 2003, s.2.

³ Ümit Hergüner, “Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Hukuksal Çerçevesinin İrdelenmesi” **Yayınlanmamış Panel Notları, Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları Paneli**, İstanbul, TKYD-TUSİAD, 8 Haziran 2004, s.1.

⁴ Charles P. Oman, “Corporate Governance and National Development”, **Technical Papers No:180**, OECD, France, 2001, s.13.

nedenlerle “hak sahibi” gören hissedarlarla, çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle ve toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır.”⁵

Hissedarlar şirketlerin gerçek sahipleri konumundadır. Büyüyen şirket yapıları içinde sermayedarların(mülkiyet sahipleri) gerek yönetim kararlarının alınmasında gerekse alınan kararların uygulanmasında yeterli zaman ve yetkinliğe sahip olmaması, yetki ve sorumlulukların sermayedarlar adına profesyonellere devredilme sürecini hızlandırmıştır. Bu durum literatürde sahiplik ve kontrol ayrımı olarak tanımlanmaktadır.⁶ Bu nedenle hissedarların, şirketin yöneticilerini doğrudan doğruya atama ya da denetleme imkanı bulunmamaktadır. Şirket yöneticilerini seçme ve izleme, hissedarlar adına yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır. Şirketin kontrolü, yöneticilerin genel gözetimi altında yönetim kurulunun elindedir. Ancak hissedarlar, yönetim kurulu tarafından seçilen yöneticilerin niteliklerini, faaliyetlerini ve şirketin kaynaklarını ne şekilde kullanıldığı konularında etkin gözetim ve denetim yapamayabilmektedir.⁷

Böyle bir durumda, şirketlerin gerçek sahipleri adına sorumlulukları üstlenen yönetim kurulları, sermayedarların beklentileri ile çelişecek kararlar alabilmektedir. Bu durum şirket yönetimlerinde egemenlik tartışmasını ortaya çıkarmaktadır. Nitekim günümüz modern şirket yapılarına ilişkin sorunların başında “şirketlerde egemenliğin kime ait olduğu”, “ yönetim kurullarının rolünün ne olması gerektiği” ve “şirketlerin kimler tarafından ne şekilde yönetilmesi” gerektiği sorulmaktadır.⁸ Geleneksel şirket yapılarında ana sermayedar, şirketin sermayesinin temini yanında şirketin tüm yönetsel kararlarına ilişkin sorumlulukları da üstlenmekteydi. Ancak günümüz modern şirket yapılarında ise bu görev ve sorumluklar yönetim kurullarına devredilmiştir. Bu durum yönetim kurullarının hissedar değerine mi yoksa paydaş değerine mi odaklanması gerektiği sorusu ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Özellikle şirketlerin zaman içinde genişleyen çevresel ilişkileri ile birlikte sadece hissedarlara karşı değil aynı zamanda ekonomik sistem içinde farklı roller üstlenen

⁵ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.423.

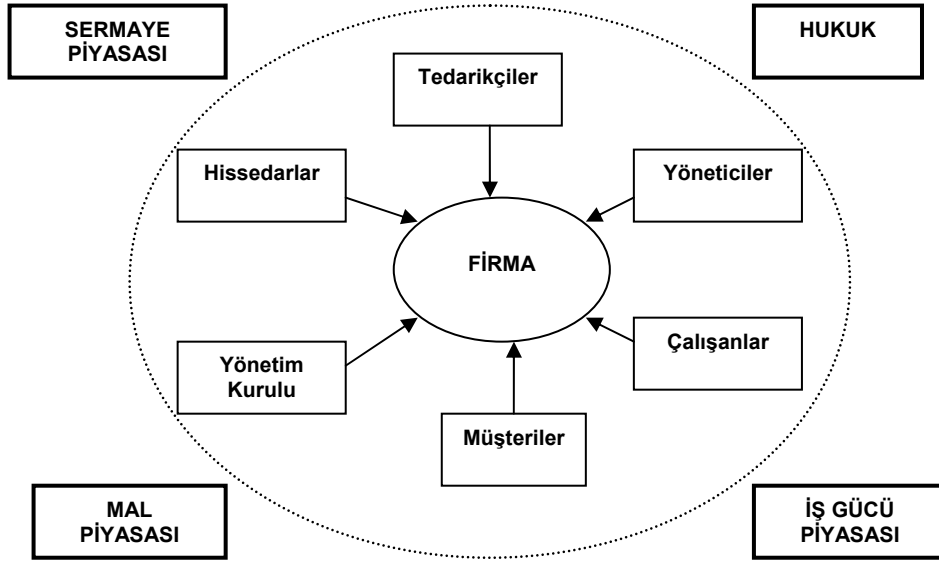
⁶ Semra Aşçıgil, “Avrupa Birliği’nde Kurumsal Şirket Yönetimi”, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, TCMB; Ankara, 2003, s.116.

⁷ Richard A. Brealey, Stewart C. Myers and Alan J. Marcus, **İşletme Finansının Temelleri**, Çevirenler: Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan ve Hatice Doğukanlı, Literatür Yayıncılık 3. Baskı, İstanbul, 2001, s.605.

⁸ Aşçıgil, “Avrupa Birliği’nde Kurumsal Şirket Yönetimi”, s.116.

paydaşlara karşı da sorumluluklarını artırmıştır(Şekil 1). Bu nedenle yönetim kurullarından beklenen hissedarlar dışında farklı düzeylerde hak sahipleri olarak tanımlanan tedarikçilere, yöneticilere, çalışanlara, müşterilere ve devlete karşı sorumluluklarını yerine getirirken denge-kontrol mekanizmasının kurulmasıdır.

Şekil 1: Kurumsal Yönetimde Sosyal ve Ekonomik Çevre İlişkileri



Kaynak : Cynthia Williams, Ruth Aguilera, "John Conley, Deborah Rupp, Corporate Governance and Corporate Responsibility: A Comparison of the UK and US", **Corporate Governance And Social Responsibility**, Volume 14 Number 3 May 2006, s.150.

Öte yandan şirketlerde nasıl bir kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi ve etkin kurumsal yönetim modelinin nasıl olması gerektiği konusunda farklı teori ve yaklaşımlar tartışılmaktadır. McDonough(2002), iyi kurumsal yönetimin nasıl olması gerektiğini tanımlarken, öncelikle kabiliyetli ve tecrübeli idare ve yönetimin olmasının gerekliliğini savunmaktadır. Bu yapının tutarlı bir strateji ve iş planı ile açık sorumluluk ve hesap verebilirlik kavramları ile desteklenmesi önerilmektedir.⁹

Ancak, kurumsal yönetim alanında dünyada yapılan birçok çalışmada, her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olamayacağı bu nedenle her ülkeye özgü koşulların da dikkate alınması önerilmektedir. Diğer taraftan tek bir model üzerinde

⁹ William J. McDonough, "Issues In Governance", **Current Issues In Economics and Finance**, Volume 8, Number 8, September-October, 2002, s.1.

uzlaşma sağlanamamış olsa da, kurumsal yönetimin evrensel olarak kabul edilen adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluk ilkeleri bir şirketin hedeflerine ulaşmada şirket yönetiminden uygulanması beklenen hukuki, ahlaki ve kurumsal değerlerin oluşturulmasına aracılık işlevi gören hususlar olduğu kabul edilmektedir.¹⁰

1.1.2. Kurumsal Yönetim ve Vekâlet Sorunu

Vekâlet sorunu ya da asil vekil sorunu taraflardan birinin refahının, diğer tarafın davranışlarına ya da eylemlerine bağlı olduğu bir düzenlemenin(sözleşmenin) yapılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Burada vekil(temsilci) eylemini gerçekleştiren taraf, asil(amir) ise eylemden etkilenen taraftır. Bu bağlam da asil-vekil problemi; vekilin(temsilcinin), asilin(amirin) amaçlarını gerçekleştirmekten ziyade kendi amaçlarını gerçekleştirmek için eylemlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır. Asil vekil problemi kamu ya da özel sektördeki birçok ekonomik faaliyet içinde ortaya çıkabilmektedir. Asil olarak vergi veren vatandaşlar adına iş yapan vekiller yani bürokratlar olduğu gibi, hissedarlar ve yöneticiler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkide de benzer özellikler ortaya çıkabilmektedir.¹¹

Büyük organizasyonlarda asil vekil problemi asla tam olarak çözülememektedir. Bunun için kamu ve özel sektör vekâlet probleminin çözümünde teşvik mekanizmasından yararlanmaktadır. İyi performansı ödüllendirme, kötü performansı cezalandırma teşvikleri bu problemin çözümünde kullanılan yöntemler arasındadır.¹² Asil-vekil problemi birçok ekonomik ilişkilerde ortaya çıkabilmektedir. Bankalardan borç alanların borç aldığı fonları sözleşmede belirtilen faaliyetlerde kullanıp kullanmadığını gözlemleyememesi asil vekil sorunu olarak gösterilmektedir.

Kurumsal yönetim, yönetim kurulunun, hissedarların menfaatlerini gözetecek ve faaliyetlerin güvence altına alınmasını sağlayacak tutum ve davranışlarının bileşimidir. Ancak, yönetim¹³ her zaman hissedarların menfaatini gözetemeyen davranışlarda bulunmamaktadır. Bu durum finans ve iktisat yazınında ifade edildiği

¹⁰ Hergüner, "Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Hukuksal Çerçevesinin İrdelenmesi", s.1.

¹¹ Joseph Stiglitz, **Economics of the Public Sector**, Norton, Third Edition, USA, 2000, s. 202-204.

¹² **A.e.**, s.204.

¹³ Yönetim olarak ifade edilen şirketlerde yönetim kurulu ve üst düzey yönetimdir.

şekli ile sahiplik ve kontrol ayrımından ortaya çıkmaktadır. Sahiplik ve kontrol ayrımı, vekâlet probleminin bir sonucu olarak, firma yönetiminin hissedarların çıkarı yerine kendi çıkarını gözetecek davranışta bulunmalarına neden olabilmektedir.¹⁴

Vekâlet problemi ilk olarak 1932 yılında Adolf Berle ve Gardiner Means tarafından ortaya atılmıştır.¹⁵ İşletmelerde, asiller olarak işi yaptıran taraf olan hissedarlar ile hissedarların vekilleri konumunda olan yönetim kurulunun izleme ve kontrolde yeterli gücü ya da bilgisi olmadığı zaman vekâlet problemi ortaya çıkabilmektedir.¹⁶ Vekâlet probleminin ortaya çıkmasında temel neden olarak asimetrik bilgi sorunu¹⁷ gösterilmektedir. Asimetrik bilgi sorunu sözleşme yapan hissedarlar ve kreditorler arasında, yöneticiler ve hissedarlar arasında olmak üzere iki şekilde vekalet çatışmasına neden olabilmektedir.¹⁸

Bu nedenle kurumsal yönetimin, şirketler bazında önemine ilişkin farklı görüşler içerisinde en önemlisi vekâlet sorununun çözümüne ilişkin yapılan değerlendirmelerdir. Oman(2001) kurumsal yönetimi, küresel ekonomik sistemde önemli düzeye taşıyan üç temel özellik ile açıklamaktadır. Yazara göre birinci olarak, işletmeler düzeyinde kurumsal düzenlemelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan verimlilik, yöneticileri ve sermayedarları teşvik ederek yatırımların geri dönüş hızını ve etkinliği artırmaktadır. İkinci olarak kurumsal yönetim, işletmelerde iç kontrolü ve yöneticilerin gözetimi ve hesap verebilirliği artırmaktadır. Son olarak, ortaya çıkması muhtemel olan ahlaki riski ve vekâlet problemlerini önleyerek, yatırımcıların ve toplumun beklentilerini karşılayacak getiriler sağlamaktadır.¹⁹

Macey ve O'Hara(2003), vekâlet probleminin nedeni olarak anonim şirketlerdeki ilişkilerin karmaşık olduğu kadar "açık ve kapalı" sözleşmeler dizini şeklinde

¹⁴ T.G. Arun and J.D. Turner, Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues, t.y., s.4.

¹⁵ Oliver E. Williamson, **The Mechanisms of Governance**, Oxford University Press, New York, 1996, s.172.

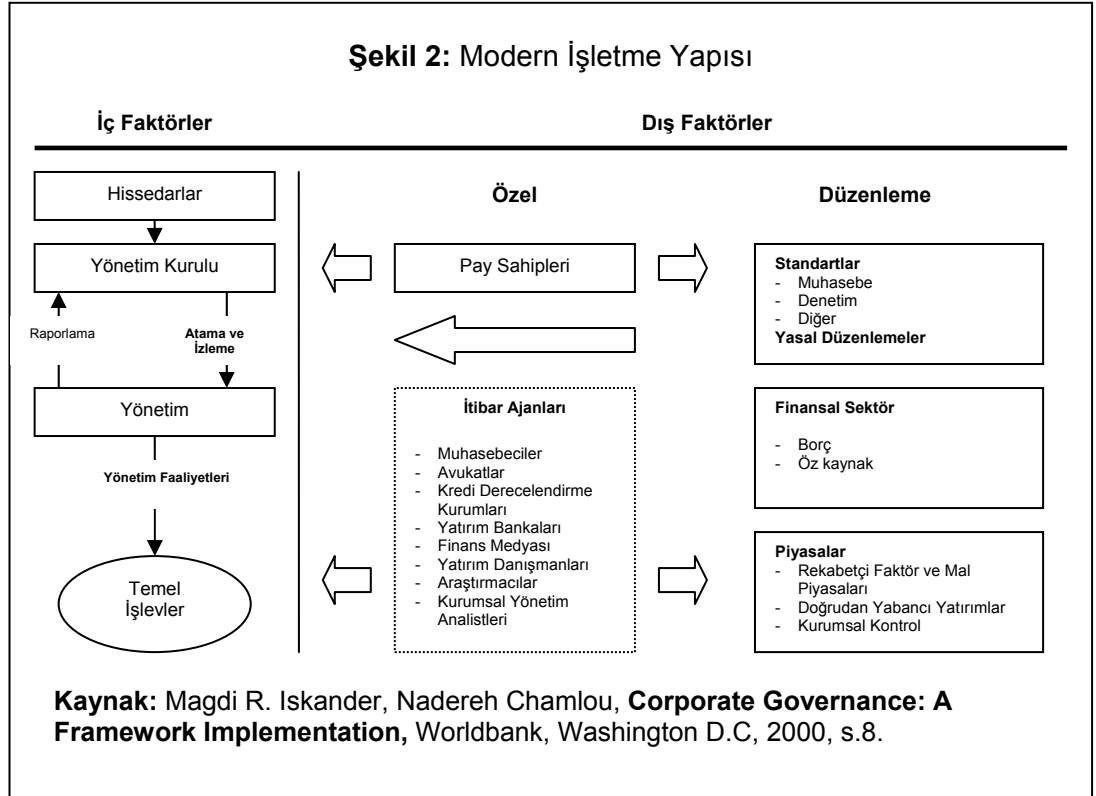
¹⁶ Jonathan R. Macey and Maureen O'Hara, "Corporate Governance of Banks", **Federal Reserve Bank of New York Review**, 2003, s.95.

¹⁷ Herhangi bir ürün yada hizmet alım satım işleminde alıcı veya satıcı konumundaki taraflardan birinin, o ürün ya da hizmet kalitesi hakkında karşı taraftan daha az bilgi durumu oluşması halinde, asimetrik bilgi oluşmaktadır.

¹⁸ Klaus P. Fischer, Ridha M. Mahfoudhi, "Corporate Governance and Rating: Do Agencies Rate Mutual Bank Bonds Fairly?", **Crefa Working Paper**, No:01-02, 2002, s.2.

¹⁹ Oman, "Corporate Governance and National Development", s.13.

olmasından kaynaklandığı ifade etmektedir. Yazarlara göre şirketlerde hak sahipleri arasında bir ya da birden fazla sözleşme düzenlemeleri bulunması bu durumu zorlaştıran temel unsur olarak gösterilmektedir. Hak sahipleri²⁰ grubu sadece hissedarlar değil, aynı zamanda kreditorler, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler olarak tanımlanmaktadır.²¹ Bu çerçevede işletmenin sahip olduğu paydaşlar iç ve dış faktörlerden etkilenmektedir(Şekil 2).



İç faktörler açısından incelendiğinde yönetim kurulu ile üst düzey yönetim arasındaki ilişkilerin belirleyici unsuru, yönetim kurulunun, yöneticilerin seçimde ve faaliyetlerinin izlemesinde üstlendiği roldür. Yönetim kurulları bu görevlerini hissedarlar adına yapmaktadır. Dış faktörlerde etkin olan unsurlar ise şirket dışı düzenlemelerin şirket yönetim standartlarını doğrudan etkilemesidir²². Şirket faaliyetlerinin daha güvenilir ve şeffaf olmasını sağlayan bu standartların, tüm

²⁰ Bankalarda ise hak sahiplerinin ajani durumundaki düzenleyici otoritenin, mevduatları sigortalama ve son ödeme merci rolü nedeniyle hak sahibi grubu içinde yer almaktadır.

²¹ Macey and O'Hara, "Corporate Governance of Banks", s.92.

²² Özellikle son yıllarda gelişen piyasa koşullarında uluslar arası muhasebe standartları, Basel Bankacılık Komitesi ve OECD'nin aldığı açıkladığı kararlar şirket organizasyon yapılarında önemli değişimi beraberinde getirmiştir.

dünyada kabul edilir hale gelmesine yönelik çalışılmaktadır. Özellikle uluslararası muhasebe, denetim standartları ve sermaye yeterliliği ilişkin düzenlemeler paydaşlar açısından büyük önem taşımaktadır.

1.1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetimin adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik olmak üzere dört temel ilkesi bulunmaktadır.

1.1.3.1. Adillik

Adillik ilkesi, işletmenin hissedarlarına ve ortaklarına karşı eşit davranması ve hissedarlık haklarının kullanımını kolaylaştırıcı yapının oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler mülkiyet yapılarına göre farklı hissedarlık ve ortaklık yapılarına sahip olabilmektedir. Bu nedenle azınlık ve yabancı hissedar haklarının korunması ve hissedarlara eşit şekilde davranılması kurumsal yönetimin en temel unsurudur.

OECD, açıklamış olduğu ilkelere hissedarların yasalar çerçevesinde belirlenmiş olan haklarının kullanımını kolaylaştırıcı ve işletmede farklı paya sahip hissedarlara eşit muamele edilmesinin gerekliliğini altını çizmektedir. Ayrıca bu durumun güvence altına alınması işletme yönetiminin sorumluluğunda olduğu kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle şirketlerde en büyük karar alma ve kararları uygulama organı olan yönetim kurulunun yazılı beyanla hissedar haklarını güvence altına alması beklenmektedir.

OECD ilkeleri hissedarlık haklarını korunmasını ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmasını önermektedir. Bu ilkeler doğrultusunda azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılması beklenmektedir. Hissedar haklarının ihlali halinde yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olması öngörülmektedir.

1.1.3.2. Hesap Verebilirlik

Yönetim kurulunun şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinin izlenmesinde ve sonuçlarından sorumlu olduğu kabul edilmektedir. Yönetim kurullarının nihai amaçları tüm paydaşların beklentilerini karşılayacak düzeyde karar alması ve uygulaması ve sonuçlarını değerlendirmesi beklenmektedir. Bu nedenle icrai faaliyetleri sürdüren şirket yönetimlerinin yönetim kurullarının belirlediği esaslar çerçevesinde hareket etmesi ve şirketin çıkarlarına zarar verecek tutum ve davranışlardan kaçınması beklenmektedir.

Hissedarlara hesap verme yükümlülüğü bulunan yönetim kurullarının şirket yönetimin faaliyetlerini izlemesi ve faaliyet sonuçlarını hissedarla paylaşma gerekliliği önemle vurgulanmaktadır. Yönetim kurulları şirketin gerçek sahipleri olan sermayedarlara yani hissedarlara düzenli olarak hesap verme yükümlülüğü bulunmaktadır. OECD ve bu görüşü destekleyen yaklaşımlarda yönetim kurullarının hesap verme yükümlüklerinin içeriğinin ve döneminin yazılı düzenlemelerle çerçevesinin belirlenmesi gerekmektedir.

1.1.3.3. Sorumluluk

İşletmeler hissedarlarına değer yaratırken aynı zamanda diğer paydaşların beklentilerini karşılayacak yaklaşımları da benimsemesi beklenmektedir. Bu nedenle işletmenin, doğrudan ya da dolaylı menfaat gruplarını temsil eden çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve kamuya karşı sorumluluklarını yerine getirmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumsal yönetimin temel amacının toplumsal beklentileri karşılayacak düzeyde düzenlemeleri içermesi için öncelikle yasalarda ve diğer düzenlemelerdeki sorumlukların yerine getirilmesi işletme yönetimlerinin temel görevidir. Bu konuda çalışanların yönetime katılımlarını sağlayacak düzenlemelerin bulunması, müşteri hakları konusunda azami özen gösterilmesi kurumsal yönetimin değerini artıran önemli faktörlerdir.

1.1.3.4. Şeffaflık

Şeffaflık, şirket yönetimlerinin performansının değerlendirilmesi için gerekli temel unsurdur. Yatırımcıların karar verme süreçlerinde zamanında, doğru, karşılaştırılabilir ve kolay ulaşılabilir bilgilere sahip olması gerekmektedir. Söz konusu bilgiler arasında şirketin ortaklık yapısı, mali durumu, yönetim yapısı, vizyonu, misyonu ve yatırım kararları gibi konular yatırımcıların karar verme süreçleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Diğer taraftan şirketler düzeyinde sağlanan şeffaflığın piyasa düzeyine yansiyacak olması da sermaye piyasalarının etkin çalışması açısından da önem taşımaktadır. Yatırımcıların şirketin bugünkü performansı kadar geçmişteki performansına ilişkin bilgilere ulaşması geleceğe yönelik beklentilerin şekillendirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Mali tablolarla uluslararası standartlara yönelik atılan adımlar ve kamuoyuna bilgilendirme kanallarının çeşitliliğinin artırılmasına ilişkin yapılan düzenlemeler ülkeler düzeyinde devam etmektedir.

1.1.4. Kurumsal Yönetim Modelleri

Kurumsal yönetim sistemleri Anglo Sakson ve Kıta Avrupa Sistemi olmak üzere iki temel ayrımla sınıflandırılmaktadır. Sahiplik ve kontrol derecesine göre ayrılmış olan bu yapı yayılmış hissedarlık yapısı(dışarıdakiler sistemi-outsider systems) ve yoğunlaşmış hissedarlık yapısı(içerdekiler sistemleri-insider systems) olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Dışarıdakiler sistemi(ABD, İngiltere), güçlü yöneticiler ile hissedarlar arasında çatışmanın ortaya çıktığı sistemdir. İçerdekiler sistemi(Almanya ve Japonya), kontrolü elinde tutan hissedarlar ile zayıf azınlık hissedarlar arasında çatışmanın ortaya çıktığı sistem olarak tanımlanmaktadır.²³

1.1.4.1. Anglo Sakson Yönetim Sistemi

Kurumsal yönetimde temel sorun, şirketlerde yönetim modelinin birinci dereceden hissedarlara mı yoksa paydaşlara mı odaklı olması gerektiğidir. Bu çerçevede şirketlerin kuruluş aşamasında sermaye riskini üstlenen hissedarların beklentilerine

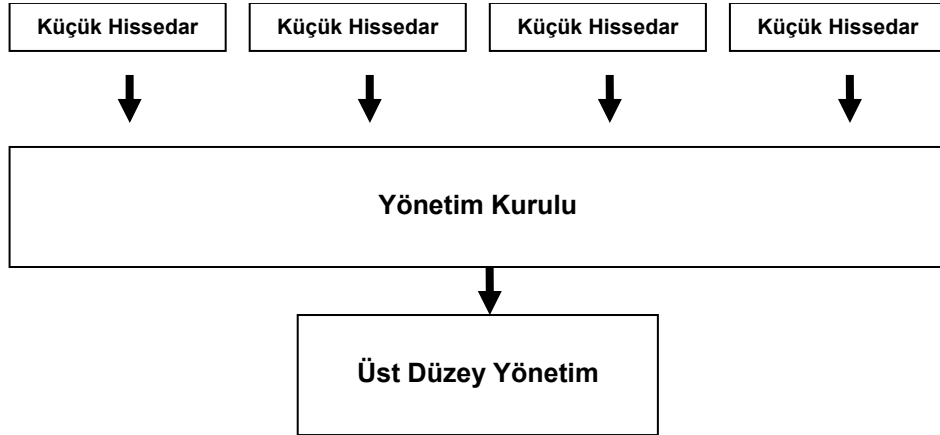
²³ Maria Maher and Thomas Andersson, "Corporate Governance: Effects On Firm Performance and Economic Growth", OECD, 1999, s.4.

birinci dereceden odaklanılması yada paydaşlara odaklanılması gerektiğini görüşleri savunulmaktadır. Şirketlerin sermayedarı konumunda bulunan hissedarların beklentileri yatırılan sermayenin en yüksek getiriye sağlanması ve şirketin değerinin bu doğrultuda artmasıdır. Yönetim kurullarının görevi ise hissedarların bu beklentisine cevap verecek yönetim anlayışını geliştirmek ve başarıya ulaşmasını sağlamaktır.

Hissedar odaklı yaklaşımın geliştiği ülkeler incelendiğinde başta ABD ve İngiltere olmak üzere Anglo Sakson ülkeler olduğu görülmektedir. Söz konusu ülkelerde bu gelişimin temelinde Anglo Sakson hukuk sisteminin hissedarların korunmasına ilişkin katı düzenlemelerin önemli rol oynadığı gösterilmektedir.

Anglo Sakson yönetim sistemi birçok küçük hisse sahibinin bulunduğu yayılmış hissedarlık yapısını ortaya çıkarmaktadır(Şekil 3). Söz konusu ülkelerde dışarıdan kontrol ve geniş tabanlı sahiplik yapısı ile dışarıdakiler sistemi olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 3: Yayılmış Hissedarlık Yapısı



Kaynak: Mark J. Roe, Political Determinants of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact, **Harvard Law School Discussion Paper**, No. 451, 2003, s.2.

Söz konusu sistemde hissedarlık hakları korunmakta ve hissedarlar ağırlıklı olarak emeklilik fonları gibi kurumsal yatırımcılardan oluşmaktadır. Şirketlerde tek bir yönetim kurulu bulunmakta ve bankalar yönetim kurullarında doğrudan bir rol oynamamaktadır. ABD ve İngiltere’de hukuksal olarak yönetim kurulu üyeleri şirkete

karşı özen borcu(legal duties) ile tanımlanmaktadır.²⁴ Anglo Sakson kurumsal yönetim modeli, şirketlerde hissedarların çıkarlarını maksimize etmeye odaklıdır. Kıta Avrupa Yönetim Sisteminin bir parçası olan Almanya'da ise bankaları ve çalışanları içine alan uzun dönemli endüstriyel ortaklık şeklinde olabilmektedir.

ABD ve İngiltere'de şirketlerin mülkiyet yapılarının küçük hisse sahiplerinden oluşan dağınık bir hissedarlık yapısı şeklinde olması bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin faaliyetlerinin denetleyicisi konumunda bulunan hissedarların küçük hisse sahibi olmaları durumunda şirketin faaliyetlerini yeterli ölçüde denetleme ve gözetim yapma konusunda yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle bu modelde yönetim kurulları hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğu konusunda yetersiz kalabilmektedir. Bu yapı güçlü yönetici zayıf sahiplik durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Ancak söz konusu yönetim modelinde üst düzey yönetimin davranışları bağımsız yönetim kurulu tarafından izlenmektedir. Bağımsız yönetim kurulu, şeffaflığı sağlayarak objektif yönetim performansı ile hissedar haklarını korumaktadır. Bu durum hissedara kısa dönemli kar maksimizasyonu sağlamaktadır. Bu nedenle, kısa dönemli politika ve stratejiler önem kazanmakta ve uzun dönemli şirket performansının teşviki gerekmemektedir. Fakat yöneticiler ve hissedarlar arasında çatışmalara izin verebilmektedir. Çünkü hissedarların beklentileri zayıf şirket istikrarına rağmen yüksek karlılıktır.²⁵ Başka bir ifadeyle yayılmış hissedarlık yapısında kısa dönemli karlılık hedeflemekte ve kısa dönemli politika ve stratejilerden elden edilen kazançlara odaklanılmaktadır.

1.1.4.2. Kıta Avrupa Yönetim Sistemi

Şirketlerin varlık nedeninin doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkide bulunduğu paydaşların beklentilerini birinci dereceden karşılanması gerektiğini savunan görüştür. Şirketlerde egemenlik tartışmasının başlamasında temel etkenin büyüyen şirket yapılarının bir sonucu olarak farklı paydaş gruplarının ortaya çıktığı

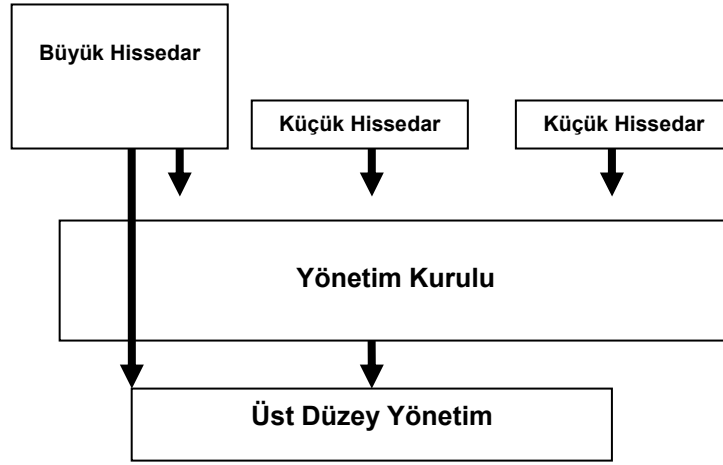
²⁴ Magdi R. Iskander and Nadereh Chamlou, **Corporate Governance: A Framework Implementation**, Worldbank, Washington D.C, 2000, s.25.

²⁵ Helbling and Sullivan, "Instituting Corporate Governance In Developing, Emerging And Transitional Economies", s.11.

görülmektedir. Geleneksel şirket yapılarında şahıs şirketi konumunda bulunan şirketlerin ortaklık yapılarında ortaya çıkan büyüme, şirketlerde hak sahipliği sorununu ortaya çıkarmıştır. Böyle bir durumda şirketlerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede daha istekli olması gerektiği görüşü ön plana çıkmıştır. Başta Almanya ve Fransa olmak üzere Kıta Avrupa ülkeleri paydaş odaklı yaklaşımı benimsemektedir. Bu ülkelerde şirket yapıları yoğunlaşmış hissedarlık yapısına sahiptir. Şirketin kontrolünün birkaç büyük hissedarın elinde bulunması, paydaşların menfaatlerini ön plana çıkarmaktadır.

Yoğunlaşmış sahiplik yapısı, sahipliğin ya da kontrolün belli birkaç kişide toplanmış olmasıdır..Bu kişiler ya da gruplar, yönetimde kontrole sahip oldukları ve etkileri güçlü oldukları için içerdekiler(insider) olarak tanımlanmaktadır (Şekil 4).²⁶

Şekil 4: Yoğunlaşmış Hissedarlık Yapısı



Kaynak: Mark J. Roe, "Political Determinants of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact", **Harvard Law School Discussion Paper** No. 451, 2003, s.3.

Kıta Avrupa'sına dâhil ülkeler içinde bulunan Fransa, Almanya, Belçika ve İtalya gibi ülkelerde şirketlerin mülkiyet yapıları ağırlıklı olarak büyük hissedar ile birlikte küçük hissedarların bulunduğu mülkiyet yapıları bulunmaktadır. Böyle bir yapıda hâkim hissedarın bulunması bazen şirket yönetimin başarıya ulaşmasında katkı sağlarken bazen de bu durum azınlık hissedarlarının aleyhine dönüşebilmektedir. Şöyle ki, büyük hissedarlar riske ettiği yatırım miktarının yüksek olması sebebiyle yönetim

²⁶ A.e., s.9.

kurulu karar ve uygulamalarını dikkatli şekilde izlemekte ve aksayan yönler ile ilişkin denetim görevi görmektedir. Böylece aynı mülkiyet yapısı içinde bulunan küçük azınlık hissedarlarının yatırımları da güvence altına alınması sağlanmış olmaktadır. Ancak, böyle bir durumun aksine hâkim hissedar şirket yönetimdeki pay sahipliğinin büyüklüğünü kullanarak yönetimde bir baskı unsuru olabilmektedir. Bu durum azınlık hissedarlarının haklarının kullanımını zorlaştırabilmekte ve şirketin kaynak kullanımını kendi çıkarları doğrultusunda gerçekleştirmesine neden olabilmektedir.

Söz konusu sistemde yönetim kurullarının yapısı incelendiğinde örneğin Almanya’da biri icradan diğeri de denetimden oluşan ve çalışanları da içine alan iki kademeli yönetim kurulu bulunmaktadır. Bu modelde hissedarlar, bankaları ve işçileri temsilci sıfatıyla seçebilmekte ve yönetimi bu yöntemle izleyebilmektedir(Tablo 1).²⁷

Tablo 1: Kurumsal Yönetim Modelleri

Anglo-Saxon/Piyasa Tabanlı Sistem	Japon-Alman/Banka Merkezli Sistem
Araçların Firma Düzeyinde Seçimi	
<ul style="list-style-type: none"> - Yayılmış hisse sahipliği (Hanehalkı/Kurumsal yatırımcılar) - Firmalar ve banka sahibi firmalar arasında önemsiz iştirak ilişkisi - Kurumsal kontrol için aktif piyasa - Firma faaliyetleri önemsiz banka ilişkisi - Yüksek yönetim teşvikleri - Firma yükümlüklerinde yüksek oranda tahviller 	<ul style="list-style-type: none"> - Yoğunlaşmış hisse sahipliği (Bankaların kontrolü) - Firmalar ve bankalar arasında önemli doğrudan ve dolaylı ilişki - Önemsiz piyasa kontrolü - Firma faaliyetlerinde önemli düzeyde banka ilişkisi(izleme, karar alma) - Düşük yönetim teşvikleri - Firma yükümlüklerinde düşük oranda tahviller
Araçların Politika Düzeyinde Seçimi	
<ul style="list-style-type: none"> - Hisse senedi piyasasında kapsamlı şeffaflık ve muhasebe gerekmektedir, Azınlık hisse sahiplerinin hâkim hissedarlarında korunması gerekir - Kurumsal tahvil piyasasına ilişkin uygun düzenlemeler olabilir - Kreditorlerden dolayı korumaya yönelik iflas kanunu 	<ul style="list-style-type: none"> - Sınırlı şeffaflık ve muhasebe, sınırlı azınlık hisse sahiplerini koruma, hâkim hissedarların sınırlı engellemeleri - Kurumsal tahvil piyasasının büyüklüğünü engelleyici hukuksal engeller olabilmekte - İflas kanunu kreditor alacaklarını korumaya yönelik

Kaynak: Ralph P.Heinrich, **Complementarities in Corporate Governance**, Springer, Germany, 2002, s.12.

²⁷ Iskander and Chamlou, **Corporate Governance: A Framework Implementation**, s.25-26.

Bu yönetim sistemi ile şirketlerin kontrol edilmesi durumunda önemli avantajlar ortaya çıkabilmektedir. Şöyle ki şirket içerisindeki kötü yönetim ve dolandırıcılıkları minimize edilmesini sağlayacak güç ve kontrol sistemlerinin kurulmasına imkan sağlamaktadır. Bunun yanında, önemli sahiplik ve kontrol hakları bulunması daha uzun dönemli yatırım yapma imkânı sağlamaktadır. Böylece hissedarlar şirkete uzun dönemli kazanç sağlayacak kar getirecek kararlarının alınmasına destek verebilmektedir.²⁸

Bununla birlikte içerden sistemler, kurumsal yönetimde başarısızlığa da neden olabilmektedir. Şirketin kontrolünü büyük ölçüde elinde tutan sahip ya da sahipler şirket yönetimine baskı yaparak şirketin varlıklarını haksız şekilde kullanabilmektedirler. Bu durum hissedarların hukuki hakları açısından önemli riskle karşı karşıya olunduğunu göstermektedir. Aynı şekilde yöneticiler, yönetim kurulu kararları karşısında baskı oluşturarak şirketin kaynaklarını haksız şekilde kullanabilmektedir. Örneğin, şirket harcamaları olması gerekenin üzerinde gösterilmekte, maaşlar ve diğer ek ödemeler üzerinden haksız gelirler elde edilebilmektedir. Büyük pay ya da oy hakkı bulunan ortakların bu tutum ve davranışları ile şirketin çıkarlarına zarar verebilmektedir.

1.2. Kurumsal Yönetimin İşlevleri

Kurumsal yönetimin, finansman imkânlarını arttırma, sermaye maliyetini azaltma, performansta iyileşme, paydaşlarla ilişkileri güçlendirme ve riskleri azaltma olmak üzere beş farklı işlevi bulunmaktadır.

1.2.1. Finansman İmkânlarının Artması

Gelişmiş ülkelerde finansal piyasaların ve sermaye piyasaların gelişmişliği mülkiyet haklarının korunması ile doğru orantılı olduğu gözlenmektedir. Özellikle kreditor ve hissedar haklarının korunması gelişmiş bankacılık ve sermaye piyasalarını ortaya çıkarmaktadır. Nitekim yapılan ampirik çalışmalarda elde edilen sonuçlar kreditor hakları ile finansal sistemin gelişmişliği arasında doğru orantı olduğunu ortaya

²⁸ Helbling and Sullivan, "Instituting Corporate Governance In Developing, Emerging And Transitional Economies", s.10.

koymaktadır.²⁹ Bu nedenle şirketlerde hissedara eşit muamele ve hissedar haklarının korunması ve yatırımcıların bilgilendirmesine yönelik şirket mali tablo ve bilgilerin açıklanması finansman kaynaklarına ulaşmada önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu çerçevede yatırımcılar ile şirket arasındaki güvene dayalı ilişkinin sonucu olarak yatırımlara daha istekli yatırımcı gruplarını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum firmaların dışardan finansman imkânını arttırmakta ve ekonomide yüksek büyüme ve daha fazla istihdam imkânlarını ortaya çıkarmaktadır.

Bu yaklaşımı destekleyen en önemli çalışmalardan biri olarak kabul edilen La Porta ve Diğerleri(1997)'nin 49 ülke de yaptığı çalışmada yatırımcıların korunmasına yönelik hukuki düzenlemelerin kalitesi ile sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgularda zayıf yatırımcı koruma haklarının bulunduğu ülkelerde daha az gelişmiş sermaye piyasalarına sahip olduğunda gözlenmiştir.³⁰ Yazarlar çalışmalarını, Anglo Sakson, Alman, Fransız ve İskandinav hukuk sistemleri olmak üzere dört grupta incelemiştir. Buna göre, Anglo Sakson ülkelerdeki yasaların hissedarlar için en güçlü koruma derecesini sağladığını, Fransız Hukuk sisteminin ise en düşük korumayı sağladığını sonuçlarına ulaşılmıştır. Alman ve İskandinav hukuk sistemine dahil olan ülkelerde ise orta düzeyde koruma sağlandığı sonuçlarına ulaşılmıştır.³¹

Bu konudaki diğer bir çalışmada McKinsey'nin 2002 yılında yaptığı araştırmada kurumsal yatırımcıların yatırım kararlarında, kurumsal yönetimin etki derecesi incelenmiştir. Buna göre yatırımcıların yatırım kararı verme sürecinde şirketin finansal durumu(kar ve büyüme performansı vb) ile kurumsal yönetim yapısı arasında hangisine daha fazla önem verildiğinin analizi yapılmıştır. Bu çerçevede Batı Avrupa'da ve Kuzey Amerika'da kurumsal yönetim standartları yüksek iken Doğu Avrupa, Latin Amerika ve Asya'da daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir.

²⁹ Stijn Claessens, **Corporate Governance and Development**, Global Corporate Governance Forum, Focus 1, World Bank, Washington, 2003, s.15-16.

³⁰ Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and Robert W. Vishny, Legal Determinants of External Finance, **NBER Working Papers**, No:5879, Cambridge, 1997, s.2.

³¹ Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and Robert W. Vishny, "Law and Finance", **Working Paper** No: 5661, 1996, s.40-42.

Gelişmekte olan piyasalarda kurumsal yönetimin önem derecesi gelişmiş piyasalara göre daha büyük önem verildiği gözlenmektedir(Şekil 5).

Şekil 5: Kurumsal Yönetim ile Finansal Durumun Önem Düzeyi

Yabancıların Yatırım Yaptıkları Bölgeleri	Önem Derecesi(%)		
	Az Önemli	Eşit Düzeyde Önemli	Çok Önemli
Doğu Avrupa/Afrika	15	45	40
Latin Amerika	16	66	18
Asya	18	61	21
Kuzey Amerika	43	60	7
Batı Avrupa	44	41	15
Koreli Kurumsal Yatırımcılar	32	56	12

Kaynak: McKinsey, *Global Investor Opinion Survey*, 2002 and McKinsey *KIOD Survey on Corporate Governance*, 2003, s.4.

2003 yılında Kore ilişkin yapılan çalışmada ise ağırlıklı olarak Koreli kurumsal yatırımcıların finansal durum ile kurumsal yönetim düzeyine eşit düzeyde önem verdiği görülmektedir. Koreli ve yabancı kurumsal yatırımcıların %68'i finansal durum yanında kurumsal yönetimin önemli olduğuna vurgu yapmaktadır.

McKinsey tarafından küresel ve ülkeler bazında kurumsal yatırımcılar üzerinde yapılan araştırmalarda elde edilen ortak bulgularda;³²

- i. Yatırımcıların %70-80'i kurumsal yönetim kalitesi yüksek şirketlere değerinin üzerinde ödeme yapmada istekli oldukları,
- ii. Yabancı yatırımcılar açısından kurumsal yönetim düzeyinin, finansal raporlar kadar önemli olduğu,
- iii. Yatırımcı kararlarında hissedar hakları ve raporlama şeffaflığı gibi kurumsal faktörlerin yanında sermaye piyasası ve ülke düzeyindeki faktörlerin(Mülkiyet hakları ve yolsuzlukların seviyesi) etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

³² Paul Coombes and Simong Wong, "Investor Perspectives On Corporate Governance A Rapidly Evolving Story", McKinsey, 2004, s.1-2.

1.2.2. Sermaye Maliyetinin Azalması

Kurumsal yönetim kalitesi, dış finansman kaynak imkânlarının artışı yanında sermaye maliyetini ve firma değeri üzerinde de önemli etkiye sahip olduğu savunulmaktadır. Konuya ilişkin yapılan araştırmalarda elde edilen ortak bulgularda iyi yönetilen şirketlerin sermaye maliyetinin düştüğü ve şirketin yüksek piyasa değerine ulaştığı gözlenmektedir.

Buna göre mülkiyet haklarının zayıf olduğu ülkelerde sermaye maliyeti yüksek, firma değeri düşük olabilmektedir. Öte yandan yatırımcılar firmanın değerine ve kurumsal yönetim kalitesine bakmaktadır. Diğer taraftan, zayıf mülkiyet haklarına sahip ülkelerde kontrolü elinde tutan hissedarlar azınlık haklarına karşı gereken duyarlılığı taşımadığı gözlenmektedir. Bu nedenle zayıf kurumsal yönetim sermaye maliyetini artırmakta ve yüksek sermaye maliyeti olan ülkelerin yatırımları çekilebilmesi zorlaşmaktadır.³³ Bu görüşü destekleyen La Porta ve Diğerleri(2001) 27 gelişmiş ülkede 539 büyük şirketi baz aldıkları ampirik çalışmalarında, azınlık hissedarlarının korunmasının firma değeri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada elde edilen bulgularda azınlık hissedar haklarının yüksek düzeyde korunduğu ülkelerde firma değerlerinde ve nakit akım girişinde artışlar olduğu gözlenmiştir.³⁴

Ayrıca kurumsal yönetimin gelişmesi yatırım risklerini düşürmektedir. Pek çok kurumsal yönetim çevreleri, zayıf standartlar ve uygulamaların yatırımları engellediği görüşünde birleşmektedir. McKinsey'in 2002 yılında yaptığı çalışmada, kurumsal yatırımcıların kurumsal yönetim standartları nispeten düşük bölgelerde prim ödeme istediğinin daha fazla olduğu görülmektedir. Kore'de ise bu oranın oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir (Şekil 6). McKinsey'in söz konusu çalışmalarında elde edilen bulgularda 2000 ve 2002 yılı arasındaki iyi yönetilen şirketlere prim ödeme isteğindeki artış düzeyi dikkat çekicidir.

³³ Claessens, "Corporate Governance and Development", s.14.

³⁴ Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, and Robert Vishny, "Investor Protection and Corporate Valuation", **Working Paper**, 2001, s.1.

Şekil 6: Kurumsal Yatırımcıların Prim Ödeme İsteği

	2002		2000	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır
	%		%	
Doğu Avrupa/Afrika	78	22		
Latin Amerika	78	22	83	17
Asya	76	24	89	11
Kuzey Amerika	76	24	81	19
Batı Avrupa	73	27	81	19
Koreli Kurumsal Yatırımcılar	93	7		

Kaynak: McKinsey, **Global Investor Opinion Survey: Key Findings**, 2002, s.5. and McKinsey **KIOD Survey on Corporate Governance** 2003, s.6.

1.2.3. Performansta İyileşme

Literatürde kurumsal yönetim kavramının önemini temelinde mikro düzeyde şirketler bazında sağlanacak kurumsal performansın ekonomik kalkınmayı ve piyasa disiplini teşvik etmesi ve kaynakların daha etkin dağılımını sağlayacağı gösterilmektedir. Bu görüşün altındaki yaklaşımda kurumsal yönetim düzeyi ve büyüme arasındaki pozitif ilişkinin varlığı savunulmaktadır. Kurumsal yönetim yapısının ortaya çıkardığı etkinliğin şirketler bazında büyümeyi ve dolayısıyla ekonominin genelinde kalkınmayı farklı kanallardan teşvik edeceği ifade edilmektedir. Bu görüşleri destekleyen Claessens(2003), etkin kurumsal yönetimin gerekliliğini açıklamakta ve işletmelerde etkin kurumsal yönetim sistemlerinin oluşturulmasının önemine vurgu yapmaktadır.³⁵

Kurumsal yönetim kalitesi şirketlerde şirket içi yolsuzluklarının önlenmesi, şirketin piyasadaki rekabet şartlarını güçlendirmesinde, çalışanlara yönelik liyakate dayalı ücretlendirme politikalarının oluşturulmasına ve karlılığına ve büyümesinde önemli katkıları olduğu gözlenmektedir. Kurumsal yönetiminde iyileşme, şirketlerin karar

³⁵ Claessens, "Corporate Governance and Development", s.14.

alma kalitesinde, etkin planlama yönetimi ve uzun dönemde finans kaynaklarında iyileşme gerçekleşmektedir.

Sermaye piyasalarında güven kavramının daha fazla tartışılır hala gelmesi, kurumsal ve bireysel yatırımcıların bilgi ihtiyacının artırmıştır. Uluslar arası düzenlemeler ile birlikte ülke yapılarına özgü ilkeler ve kodların açıklanması sağlanmıştır. Yapılan düzenlemelerde, hissedar haklarının korunması, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının tanımlanması ve şeffaflığın artırılması öngörülmektedir. Halka açık şirketlerde yönetim kurulunun hissedarları adına karar alma ve gözetim yapması, şirket yönetim politikalarının ve sonuçlarının yatırımcılar ile paylaşılması daha düşük maliyetle borçlanma imkânını sağladığı görülmektedir.

Gompers, Ishii ve Metrick(2003), tarafından 1500 şirket üzerinde yapılan çalışmada 24 kurumsal yönetim kriteri üzerinden kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Bu çalışmanın sonucunda, kurumsal yönetim endeksi düşük şirketlerden, kurumsal yönetim kalitesi yüksek şirketlere yönelen yatırımcıların yılda %8.5 oranında daha fazla getiri elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında hissedar hakları güçlü şirketlerde yüksek firma değeri, yüksek kar, yüksek satış ve düşük sermaye maliyeti elde ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.³⁶

1.2.4. Paydaşlarla İlişkilerin Güçlenmesi

Kurumsal yönetim paydaş konumunda bulunan menfaat sahipleri ile şirket arasında ilişkilerin güçlendirilmesinde ve gelişmesinde önemli katkıları bulunmaktadır. Bir şirketin ilişkide bulunduğu paydaşları, hissedarlar, kreditorler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve düzenleyici kamu otoritesinden oluşmaktadır. Kurumsal yönetim temel olarak tüm paydaşların şirketin faaliyetleri izleme ve bilgi sahibi olma imkânları sağlamaktadır.

Şirketler bazında kurumsal yönetim yapısını güçlendiren temel unsurlar, muhasebe ve denetim standartları, şeffaflık, teşvik mekanizmaları ve etkin iç denetim ve risk kontrol sistemlerinden oluşmaktadır. Böylece hissedarlar şirketin faaliyet yeterli konusunda yeterli düzeyde bilgilendirme imkânlarına kavuşmaktadır. Şirketin mali

36 Paul A. Gompers, Joy L. Ishii and Andrew Metrick, "Corporate Governance And Equity Prices", **Quarterly Journal of Economics**, February 2003, s.2.

tablo ve bilgilerin açık ve standartlara uygun şekilde açıklanması şirketin faaliyetlerinin sonuçlarının doğru şekilde izlenebilme imkânı sağlamaktadır. Ayrıca etkin iç kontrol ve risk yönetim uygulamaları sermayesini riske eden sermayedarlar açısından da güven yaratmaktadır. Bu durum kreditor ve diğer yatırımcılar açısından da aynı düzeyde önem teşkil etmektedir.

Piyasayı düzenleyen düzenleyici otorite açısından piyasadaki aktörlerin finansal bilgilerin doğru ve zamanın yayınlanması ve etkin risk yönetim uygulamaları gerek sermaye piyasalarının gelişiminde gerekse sistemin denetim ve gözetiminde önemli derece katkılar sağlamaktadır. Kamu ya da piyasayı düzenleyici kurumlar açısından şirketlerin kamuya açık bilgilerini paylaşması, çalışanların haklarına yönelik etkin politikaların oluşturması ve şirketteki azınlık hissedar haklarının korunması piyasanın etkin şekilde çalışması açısından önemlidir. Menkul kıymet piyasalarının etkin şekilde çalışmasını sınırlandıran en önemli faktör asimetrik bilgi sorunudur. Bu nedenle tüm paydaşlar arasındaki asimetrik bilgi sorununun sınırlandırılması etkin ve rekabetçi piyasalarını oluşması ve paydaşlarla ilişkilerin güçlenmesine katkı sağladığı gözlenmektedir.

Kurumsal yönetimde diğer paydaş grubu olan çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler açısından da şirketle olan ilişkilerin güçlenmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Şöyle ki şirket içinde liyakata uygun atama ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanması, müşterileri haklarının korunmasına yönelik düzenlemelerin yapılması beklentilerini karşılayacak uygulamalar olarak kabul edilmektedir.

1.2.5. Risklerin Azalması

Kurumsal yönetim gerek şirketler düzeyinde gerekse ulusal ekonomik düzeyde risklerin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. İyi yönetilen şirketler riskleri izleme ve riskler karşısında önlem alma konusunda yüksek seviyede esnekliğe sahip olabilmektedir. Bu çerçevede şirketlerin en üst karar alma organı olan yönetim kurullarının etkin risk yönetim ve iç denetim sistemlerini kurması, risklerin izlenmesinde ve riskli yatırım kararlarının alınma süreçlerinde kendini göstermektedir.

Özellikle son yıllarda yaşanan küresel krizlerin nedenleri incelediğinde kurumsal yönetim düzeyi zayıf şirketlerin krizlere karşı yeterli direnci gösteremediği ve bunun sonucunda ülke bazında riskleri daha arttırdığı görülmektedir.

Aynı zamanda zayıf kurumsal yönetim, ülke finansal piyasalarının etkin şekilde çalışmasını da etkileyebilmektedir. Örneğin piyasalarda bilgilendirmenin yetersiz olması, zayıf şeffaflık yatırımcıların analizini zorlaştırmakta ve finansal volatiteyi artırmaktadır. Bu nedenle şirketlerde kurumsal yönetim kalitesinin önemi ekonomideki şoklar ve finansal krizler karşısında ortaya çıkmaktadır.

Şeffaflığın yatırımcılar ve kreditorler açısından daha da önemli hale gelmesi, güçlü bir kurumsal yönetim yapısı karşısında kriz risklerini azaltmaktadır. Yatırımcı ve kreditorler, şeffaflık standartları ile birlikte sistemik bankacılık kriz risklerini azaltmada önemli rol oynamaktadır.

1.3. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

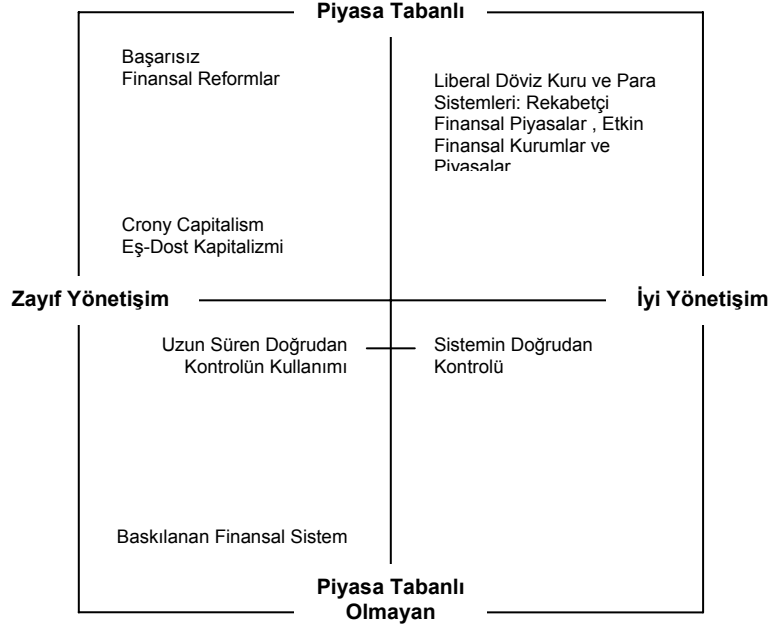
Kurumsal yönetimin, tüm dünyada ortaya çıkışı ve gelişimi incelediğinde, şirket skandallarının, kurumsal yatırımcılarının artan rolünün, gelişmekte olan piyasalardaki risklerin ve başta OECD olmak üzere birçok uluslararası düzenlemelerin konunun gündeme taşınmasında önemli katkıları olduğu görülmektedir.

1.3.1. Şirket Başarısızlıklarının Etkisi

Finansal sistemlerin etkinliği, finansal kaynakların toplanması ve dağıtımında ortaya çıkmaktadır. Finansal istikrar, finansal kurumların yükümlüklerinin değerini koruması olarak ifade edilmektedir. İstikrar ve etkinlik piyasanın düzenlenme yapısı ve kurumsal yönetim yapısına bağlı olarak değişmektedir. Piyasa tabanlı iç yapıdan güçlendirilen kurumsal yönetimde ekonomik performansın sonuçları büyük önem taşımaktadır. Piyasa tabanlı olmayan sistemlerde ise doğrudan kontrol olabilmekte ve kurumsal yönetim kalitesine bağlı olarak değişmektedir. Bu nedenle baskılanmış

bir finansal sistemde istikrarsızlık, etkinsizlik beraberinde ekonomide daha düşük büyüme gerçekleşmesine neden olabilmektedir (Şekil 7).³⁷

Şekil 7: Finansal Sektörün Etkinliğini ve İstikrarını Etkileyen Faktörler



Kaynak: R.Barry Johnston and V.Sundararajan, "Managing Financial Sector Liberalization" **Sequencing Financial Sector Reforms**, Ed by R. Barry Johnston and V.Sundararajan, IMF, Washington, 1999, s.3.

Ulusal ekonomilerde kalkınma için en fazla kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle gelişmekte olan piyasaların çok sınırlı olan fonları çekebilmesinin ön koşulu piyasalarda finansal istikrarın ve yeterli kurumsal düzenlemelerin bulunmasıdır. Bu yapı ulusal piyasalarda öz kaynak yolu ile fon teminini ve uluslararası piyasalardaki kaynak kullanımını daha da kolaylaştırmaktadır. Özellikle kurumsal yatırımcıların yatırımlarında kurumsal yönetim yapısı güçlü ülkeleri öncelikli olarak tercih etmeleri bu gelişmenin bir sonucudur. Gelişmekte olan piyasaların ihtiyaç duyduğu sermaye ihtiyacının karşılanması yabancı yatırımlar öncelikle piyasalarda şeffaflık ve açıklık ilkelerinin bulunup bakmaktadır.

1997 yılındaki Asya krizinden önemli ölçüde etkilenen, Tayland, Endonezya, Güney Kore, Malezya, Filipinler Singapur gibi ülkelerde krizin derinleşmesinde kurumsal

³⁷ R.Barry Johnston and V.Sundararajan, "Managing Financial Sector Liberalization" **Sequencing Financial Sector Reforms**, Ed by R. Barry Johnston and V.Sundararajan, IMF, Washington, 1999, s.2.

yönetim ve denetim mekanizmalarındaki eksikliğin önemli rol oynadığı gösterilmektedir. Gelişmekte olan ekonomilerde “crony kapitalizm”(eş dost kapitalizmi) problemlerinin ortaya çıkardığı sorunlar kurumsal yönetimin daha fazla tartışılmaya başlanmasını sağlamıştır. ³⁸ Bu nedenle şeffaflık ve açıklık alanındaki zayıf kurumsal yönetim standartları küresel finans piyasalarının arkasındaki istikrarsızlığın en önemli nedenleri olarak gösterilmektedir. Bunun en önemli göstergesi 1997 Doğu Asya Krizinde “crony kapitalizm” ile birlikte makroekonomik dengesizliğin toplam ekonomik büyümenin önünü kesmesidir. Bu nedenle krizlerin yaşandığı ülkeler de finans kesimindeki kötü yönetimin özellikle kriz dönemlerinde etkileri daha derin şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmeler kurumsal yönetim ve risk yönetim eksikliğinden kaynaklı skandalların piyasalarda ortaya çıkardığı güvensizliğin bir sonucu olarak, yatırımların yönünü finansal ve siyasi istikrarın olduğu piyasalara yöneltmiştir.

Şirket başarısızlığı olarak kayıtlara geçen ilk olay 1700’li yıllarda İngiltere’de yaşanan “South Sea Bubble (Güney Pasifik Balonu)”³⁹ olayıdır. South Sea Bubble olayı sonrası İngiltere’de iş hukukunun çerçevesini tamamen değiştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Benzer gelişme 1929’da ABD Borsasında yaşanan Büyük Buhran sonrası ABD’nin sermaye piyasasındaki düzenlemelerin tamamen değişmesi ile sonuçlanmıştır. 1970’lerde İngiltere’de yaşanan ikinci bankacılık krizi ve 1980’ler de ABD yaşanan bankacılık krizleri de tarihsel ve benzer nitelikleri ile önem taşımaktadır. Öte yandan tarihsel süreçte bilinen diğer şirket başarısızlıkları

³⁸ Oman, “Corporate Governance and National Development”, s.12.

³⁹ South Sea Bubble”, ismini South Sea, şirketinden almaktadır. Şirket 1711 yılında İngiltere’nin güneyindeki bütün denizlerde ticaret yapma tekeli eline almıştı. Bunun karşılığında da İngiltere hükümetini iç borçlarının bir kısmını karşılama yükümlülüğünü üstlendi. İspanya ve İngiltere’nin 1718 yılında savaşa girmesi sonucunda güney denizlerinde ticaret yapmak pratik olarak imkansız hale geliyor ama bu durum spekülörleri harekete geçiriyor: “Savaş bittiğinde, şirket muazzam para kazanacak!”. South Sea şirketi yöneticileri spekülasyonu daha da körüklüyor. Şirket yöneticileri Nisan 1720’de bürokrat ve politikacılara dağıttıkları rüşvetlerle (rüşvet de şirket hisse senedi!) İngiltere hükümetinin iç borçlarının tamamını yüklenmeyi kabul ederek ticaret yapma tekeli koruyorlar ve devletten her yıl sabit bir gelir elde etme hakkı kazanıyorlar. Şirket hisse senedi fiyatları Subat 1720’de 175 pound iken Mayıs’ta 520 pounda fırlıyor. Yükseliş, Haziran ayında 1000 pound’un üzerine kadar sürüyor ve hisse senedi fiyatı “yukarıya doğru direnç noktası olan 1000 pound seviyesinden kar realizasyonlarının da etkisiyle dönüş gösteriyor ve desteksiz düşüyor!”. Aynı yılın Eylül ayında hisse senedi fiyatları 135 pound düzeyinden işlem görüyor. Aslında “South Sea Bubble”, şirketin piyasalara getirdiği iyimserlik havasıyla “pıtırak” gibi ortaya çıkan yüzlerce arkası boş şirketin ve halka arzların İngiltere’de yarattığı “toplumsal çılgınlığa” verilen bir isim. Bkz. Faruk Selçuk, **Alacakaranlık Kuşağı**, s.57-58.

Maxwell Group'un, Mirror Gazetesi'nin borsada işlem gören hisse senetlerinin fiyatını düşürme girişimi, The Bank of Credit ve Barings Bank'ın yaşadığı krizler, diğer örneklerdir. Her iki krizde, kurumsal başarısızlıkların kaynağı olarak gösterilen kötü yönetim, şirketi içi dolandırıcılık ve suiistimallerin neden olduğu sorunlardır.⁴⁰

Tüm dünyada 1990'li yıllardan itibaren kötü yönetim ve risk yönetiminden kaynaklanan şirket başarısızlıklarında büyük artışlar görülmüştür. 1993 yılında Almanya'da Metallgesellschaft 1.3 milyar dolar tutarında aldığı pozisyon riski nedeni ile zarara uğramıştır. 1994 yılında Orange Country şirketi piyasa riskini iyi yönetememesi nedeni ile 1.7 milyar dolar kayıpla iflas etmiştir. 1995 yılında Barings Bank'ın Nicholas Leeson adlı dealerın Barings Bank'ın Singapur'daki iştiraki ile yaptığı işlemler sonucunda türev enstrümanlardan kaynaklanan 1.3 milyar dolarlık zararı nedeni ile 1995 yılı Şubat ayında bankanın iflası açıklanmıştır. Yine aynı yıl Daiwa Bank, bankanın Toshihide Iguchi adındaki dealerın yapmış olduğu işlemlerden kaynaklanan hatasının bankaya maliyeti 1.1 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 1996 yılı Haziran ayında Sumimoto şirketinin yapmış olduğu işlemlerden kaynaklanan kaybı 1.8 milyar dolar olarak açıklanmıştır.⁴¹

Esas itibari son yıllarda artan şirket skandallarının bir diğer nedeni olarak da muhasebe usulsüzlükleri gösterilmektedir. Bu konuda ABD'de, Enron, Worldcom, Global Crossing, Tyco, Xerox, İtalya'da; Parmalat, Hollanda'da, Ahold, Çin'de, Yanguangxia dikkat çekici örnekler olarak gösterilmektedir.

ABD sermaye piyasalarında köklü değişimin başlangıcı sayılan Enron skandalı nedenleri ve sonuçları itibari ile büyük önem taşımaktadır. ABD'nin en büyük yedinci enerji şirketi konumunda bulunan Enron, skandalın ortaya çıkması ile birlikte 2 Aralık 2001 tarihinde iflasını açıklamak zorunda kalmıştır. New York Borsası'nda hisse senetleri işlem gören şirketin toplam piyasa değeri 80 milyar dolardı. Şirketin iflasında dünyanın en büyük denetim firmalarından Arthur Andersen'in, denetim kayıtlarındaki yaptığı usulsüzler önemli rol oynamıştır. Şirkete ait borç bilgilerinin kamuoyundan saklandığı, şirket karlarının yüksek gösterildiği ve şirket paralarının üst yönetim tarafından paravan şirketler kullanılarak aktarıldığı tespit edilmiştir(Tablo

⁴⁰ Iskander and Chamlou, **Corporate Governance: A Framework Implementation**, s.5.

⁴¹ Kevin Dowd, **Beyond Value At Risk**, England, John Wiley&Sons, 1998, s.17.

2). Enron'de yapılan usulsüzler sonucunda yatırımcıların yüksek derece uğradıkları kayıplar nedeni ile şirket faaliyetine son verilmiştir.

Tablo 2: Uluslararası Skandallar

Şirketin Konumu				Skandalın Gelişimi	
Şirket	Ülke	Sektör	Tarih	Nedenleri	Maliyeti
Enron	ABD	Enerji	2001	Muhasebe Yolsuzluğu	80 milyar dolar
Worldcom	ABD	Telekom	2001	Muhasebe Yolsuzluğu Karı Yüksek Gösterme	3.8 Milyar dolar
Global Crossing Adelphia Com.	ABD ABD	Telekom			
Xerox	ABD		2002	Muhasebe Yolsuzluğu- Karı Yüksek Gösterme	14.5 milyar Euro
Tyco International	ABD		2002	Muhasebe Yolsuzluğu	600 milyon Euro
Dick Grasso	ABD		2003		
Us Technologies	ABD		2002		
Yukos	Rusya		2003	Muhasebe Yolsuzluğu	
SK Group	G. Kore	Enerji	2004	Muhasebe Yolsuzluğu	667 milyon dolar
Hyundai	G.Kore	Otomotiv	2007	Muhasebe Yolsuzluğu	
Ahold	Hollanda		2002	Muhasebe Yolsuzluğu	500 milyon dolar
Parmalat	İtalya		2003	Muhasebe Yolsuzluğu	14.5 Milyar Euro

ABD'nin ikinci büyük telekomünikasyon şirketi konumundaki Worldcom de, 3.8 milyar dolarlık usulsüz nedeniyle Temmuz 2002 yılında iflasını açıklamak zorunda kalmıştır. Worldcom'da, Enron'da benzer bir muhasebe kayıtlarında yapılan bir usulsüzlüğün bir sonucu olarak şirket üst yönetiminin yapılan harcamaları muhasebe kayıtlarında saklandığı ve şirket karının yüksek gösterdiği ortaya çıkmıştır. Skandalın ortaya çıkması ile birlikte borsada hisse senetleri hızla değer kaybederken Temmuz 2002 tarihinde iflası açıklanmıştır.

Buna benzer bir örnek de büro donanımları alanında hizmet veren Xerox'un 2004 yılında muhasebe kayıtlarında usulsüzlükler yaptığı şirket karını yüksek gösterdiği anlaşılmıştır. Avrupa'nın en büyük gıda şirketlerinden biri olan İtalya merkezli Parmalat da ortaya çıkan skandal neticesinde 2003 yılında iflasını açıklamak zorunda kalmıştır. Parmalat da, şirkete ait paranın diğer şirketlere aktarıldığı ve şirkette 14.5 milyar Euro yolsuzluk yapıldığı ortaya çıkmıştır.

2002 yılında Tyco'nun üst düzey yöneticilerinin şirket hesabındaki 600 milyon doları kendi hesaplarına aktardıkları tespit edilmiştir. 2003 yılında Rusya merkezli faaliyet gösteren Yukos'ta, şirketin hâkim hissedarı konumunda bulunan ortakların vergi kaçırma ve rüşvetle suçlanması nedeniyle soruşturma başlatılmıştı. 2004 yılında Güney Kore'nin en büyük şirketler topluluğu SK Group'un ana hissedarının, şirketin fonlarını kötüye kullandığı, zimmetine para geçirdiği ve vergi yolsuzluğu yaptığı anlaşılmıştır. Ana hissedarın, firmadan yurtdışı yatırımlar için 667 milyon doları hesabına geçirdiği ve 30 milyon dolarlık vergi usulsüzlüğü yapıldığı ortaya çıkmıştır. Dünyanın üçüncü, Amerika'nın ikinci büyük perakende şirketi Ahold'da 500 milyon dolarlık bir muhasebe yolsuzluğu ve bu nedenle 2002 yılında gelirlerinin fazla gösterildiği ortaya çıkmıştır.

1.3.2. Kurumsal Yatırımcı Risklerinin Etkisi

Yatırımcılar, bireysel ve kurumsal yatırımcı olarak ikiye ayrılmaktadır. Kurumsal yatırımcılar, finansal sistemin işlevini yerine getirmesinde önemli rol üstlenen, küçük yatırımcıların tasarruflarını kabul edilebilir risk düzeyinde yöneten ihtisaslaşmış finansal kurumlar olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yatırımcılar; küçük tasarrufların, birleştirilmesini ve finansal araçlar kanalıyla ekonomik yatırımlar için etkin bir şekilde dağıtılmasını sağlayan finansal kurumlardır. Kurumsal yatırımcılar, uzun vadeli kaynakları sayesinde fon talep eden şirketlere uzun vadeli fon sağlayabilmektedir.⁴²

Sigorta şirketleri, emeklilik fonları, yatırım fonları ve yatırım ortaklıkları ve benzeri kuruluşlar "Kurumsal Yatırımcı" olarak nitelendirilmektedir.* Fiyat istikrarsızlıkları sonucu hisse yatırımlarına kurumsal fonların yönelmemesi, borsanın daha sığ, spekülasyon ve bireysel bir tabana oturmasına neden olmaktadır. Kurumsal

⁴² Türkiye Kurumsal Yatırımcılar Derneği, "Kurumsal Yatırımcılar", (Çevrimiçi) http://www.tkyd.org.tr/T/kurumsal_yatirimci.aspx, 13 Ağustos 2007.

* Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu'nun yetki alanı içinde kurulan ve faaliyet gösteren her çeşit Yatırım Fonu, Bireysel Emeklilik Fonları, Yatırım Ortaklıkları, Hayat Sigorta Şirketleri, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları, Risk Sermayesi Yatırım Ortaklıkları ve benzeri diğer kuruluşlar "Kurumsal Yatırımcı" olarak nitelendirilmektedir.

yatırımcıların piyasaya katılması, Borsada spekülatif hareketlerden kaçınan sağlam ve kitlesel bir tabanın oluşmasını sağlamaktadır.⁴³

Son yıllarda yüksek miktardaki fonların uluslar arası piyasalarda yönünü önemli ölçüde belirleyen kurumsal yatırımcılar, risklerini yönetmede ve gelişmekte olan piyasalara ilişkin yatırım kararlarında ülkelerin kurumsal yönetimin düzeyleri önemli etkisi bulunduğu gözlenmektedir.

Son yıllarda kurumsal yatırımcıların artan öneminin temelinde, uluslar arası rekabetin bir sonucu olarak, ülkelerin ve şirketlerin büyüme yönünde gerekli olan fon ihtiyacını karşılamadaki rolleri gösterilmektedir. Ancak şirketlerin artan ve izlenemeyen risk düzeyleri gerek bireysel gerekse kurumsal yatırımcıların sermaye piyasalarına yönelik fon akımını etkilemiştir. Bu nedenle sermaye piyasası yoluyla kaynak sağlamanın ön koşulu olarak şirketler bazında kurumsal yönetim uygulamaları yatırımcılar tarafından dikkatle izlenmekte ve karar süreçlerini doğrudan etkilemektedir.⁴⁴

Ancak, şirketler düzeyinde kurumsal yönetimin başarısını sağlayacak en önemli unsur etkin çalışan sermaye piyasalarının varlığı ile mümkün olabilmektedir. Bu amaçla, piyasa mekanizmasına işlerlik kazandırmak, sermaye piyasalarında açıklık, güven ve istikrarı sağlamak, büyük önem taşımaktadır. Sermaye piyasalarının etkin şekilde çalışmasını sağlayacak temel araç, piyasanın ihtiyaç duyduğu enformasyonu artırmaktır. Bunun için izlenecek yöntem piyasanın ihtiyaç duyduğu düzenlemelerin yapılmasıdır. Sermaye piyasalarda açıklık, güven ve istikrarı sağlamak için:⁴⁵

- i. Tasarruf sahiplerinin korunması amacıyla kamuya yapılacak açıklama ve duyurulara ilişkin kapsamlı düzenlemeler getirmek,
- ii. Kamu aydınlatma standartlarını yükseltmek,

⁴³ Targan Ünal, **Gelişen Borsalarda Kurumsal Yatırımcılar: Türkiye Örneği ve Çözüm Önerileri**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları No: 7, 1995, s.47.

⁴⁴ Vefa Tahran, "Reel Sektör Sermaye Piyasası İlişkisi: Kurumsal Finansman Olanakları", **Reel Sektörün Finansmanında Sermaye Piyasasının Rolü**, İstanbul, TSPAKP, No:7, 2002, s.43.

⁴⁵ Targan Ünal, **Finans Kesiminin Reel Sektöre Kaynak Yaratma Kapasitesi**, İstanbul, İTO, 1996, s.28-29.

- iii. Hissedarların elinde bulunan hisse senetlerinin halka arzında sağlıklı fiyat belirlenmesi için tam taahhüt aracılığı zorunlu tutmak,
- iv. Bağımsız denetimin kurumsallaşma ve uygulama kapsamının genişletilmesi, benimsenmiştir.

OECD ülkelerinde kurumsal yatırımcıların toplam varlıkları 1993 yılında 18,248 milyar dolar gerçekleşirken, 2001 yılı verilene göre toplam 34,723 milyar dolara ulaşmıştır(Tablo 3). Bu yatırımlar 2001 yılında 11,146 milyar dolar ile sigorta şirketleri ve 11,091 milyar dolar ile yatırım fonları ve yatırım ortaklıkların en büyük paylara sahip oldukları gözlenmektedir. Yıllar itibari ile hızla artan kurumsal yatırımların büyüklüğü gelişmiş ülkelerin gayri safi yurt içi hasına oranı 1993 yılında %94.7'den 2001 yılında %147.2'ye ulaşmıştır.

Tablo 3: OECD Ülkelerinde Kurumsal Yatırımcılar

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
(Milyar Dolar)									
Kurumsal Yatırımcılar	18,248	20,153	23,141	25,432	27,686	32,435	36,596	36,233	34,723
Sigorta Şirketleri	6,991	7,822	8,980	9,369	9,702	11,010	11,960	11,519	11,146
Emeklilik Fonları	5,332	5,868	6,660	7,545	8,281	9,527	10,337	10,279	9,515
Yatırım Fonları ve Yatırım Ortaklıkları	4,050	4,478	5,309	6,200	7,293	9,201	11,168	11,293	11,091
Diğer Kurumsal Yatırımlar	1,876	1,986	2,192	2,318	2,409	2,697	3,132	3,143	2,971
Riskli Fonlar		39	45	61	100	112	150	172	217
Gelişmiş Ülke Banka Varlıkları Toplamı	4,491	4,798	5,453	5,613	6,074	5,301	5,699	5,917	6,192
(Kurumsal Yatırımcıların Toplam Varlıklarının Yüzdesi)									
Gelişmiş Ülke Banka Varlık Toplamları	24.6	23.8	23.6	22.1	21.9	16.3	15.6	16.3	17.8
Gelişmekte Olan Ülkeler	15.5	15.5	14.3	15.8	13.8	11.4	14.5	13.9	14.4
Kapitalizasyon	11.3	10.8	9.6	10.7	9.1	6.6	10.1	9.1	9.0
Afrika	1.0	1.1	1.2	1.0	0.9	0.6	0.8	0.6	0.5
Asya	7.8	7.3	6.5	7.2	5.0	4.2	6.6	5.9	5.8
Avrupa	0.2	0.2	0.2	0.4	0.8	0.3	0.7	0.4	0.5
Orta Doğu	0.0	0.0	0.0	0.2	0.3	0.3	0.5	0.5	0.5
Batı Yarımküre	0.9	1.3	1.3	1.5	1.6	1.6	1.2	1.3	1.4
Afrika, Avrupa ve Orta Doğu	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.6	0.5	0.5	0.6
Toplam Tahviller	4.2	4.6	4.8	5.1	4.7	4.7	4.4	4.8	5.4
Asya	2.4	2.5	2.7	2.8	2.2	2.6	2.7	3.0	3.4
Batı Yarımküre	0.9	1.3	1.3	1.5	1.6	1.6	1.2	1.3	1.4
Afrika, Avrupa ve Orta Doğu	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.6	0.5	0.5	0.6
(Gelişmiş Ülkelerin Gayri Safi Yurt İçi Hasıllarının Yüzdesi)									
Kurumsal Yatırımcılar	94.7	97.6	102.0	111.9	124.2	148.5	154.4	151.4	147.2
Sigorta Şirketleri	36.3	37.9	39.6	41.2	43.5	48.7	50.5	48.1	47.3
Emeklilik Fonları	27.7	28.4	29.4	33.2	37.1	42.2	43.6	43.0	40.3
Yatırım Fonları ve Yatırım Ortaklıkları	21.0	21.7	23.4	27.3	32.7	40.7	47.1	47.2	47.0
Diğer Kurumsal Yatırımlar	9.7	9.6	9.7	10.2	10.8	11.9	13.2	13.1	12.6
Gelişmiş Ülke Banka Varlıkları Toplamı	23.3	23.2	24.0	24.2	27.2	23.5	24.0	24.7	26.2

Kaynak: IMF, **Global Financial Stability Report Market Developments and Issues**, , April, Washington D.C, 2004, s.115

Dünyada yaşanan krizler ve ortaya çıkan şirket skandalları, kurumsal yatırımcıların artan riskler karşısında bazı önlemler almalarına neden olmuştur. Kurumsal yatırımcıların beklenmedik piyasa hareketleri ve etkin olmayan riskten korunma yönetimleri karşısında uğradıkları zararlar oldukça büyüktür. Bu nedenle yatırımcı risklerini daha iyi izlenebilir olması amacıyla bazı ilkeler belirlenmiştir. Bu çalışmaların bir sonucu olarak Kurumsal yatırım yöneticilerinden oluşan Risk Standartları Çalışma Grubu tarafından 1996 yılında kurumsal yatırımcılara yardımcı olması için 20 risk standardı açıklanmıştır. Söz konusu risk standartları riskleri izleme, risklerin ölçümü ve risk yönetimi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır(Tablo 4).⁴⁶

Tablo 4: Kurumsal Yatırımcılar İçin Risk Standartları

Yönetim	1	Yetki ve sorumlulukların tanımlanması
	2	Politikalar, tanımlar, kılavuzlar ve yatırım belgelerinin yazılı olarak onaylanması
	3	Bağımsız risk izleme ve kontrolleri, yazılı prosedür ve denetimler
	4	Açıkça tanımlanmış organizasyon yapısı, görev ve yetki tanımları
	5	Uygun risk politikalarının uygulanması
	6	Uygun eğitim, kaynak ve sistemler ile yedekleme ve kurtarma planları
	7	Temel risklerin tanınması ve anlaşılması
	8	Risk limitlerinin oluşturulması
	9	Düzenli raporlama, özel raporlama prosedürleri
Ölçme	10	Değerleme prosedürleri
	11	Değerleme uzlaşması
	12	Risk ölçümü ve risk-getiriye bağlı analiz
	13	Risk ayarlı getiri ölçüleri
	14	Stres testi
	15	Geçmişe yönelik test
	16	Model riskini değerlendirme
izleme	17	İhtiyatlılık, politik uyum ve izleme sürecinin ana noktaları
	18	Tazmin ve yatırım faaliyetleriyle ilgili olarak yönetici karşılaştırması
	19	Metodolojilerin, model ve sistemlerin bağımsız denetimi
	20	Yeni faaliyetler için izleme süreci

Kaynak: Risk Standards Working Group, **Risk Standards For Institutional Investment Managers And Institutional Investors**, RSWG, 1996, s.9-11.

⁴⁶ Risk Standards Working Group, **Risk Standards For Institutional Investment Managers And Institutional Investors**, Capital Market Risk Advisors, Inc., 1996, s.3.

Finansal sektörle ilgili pek çok kişi risk ölçüm sistemleri ve risk yönetim uygulamalarının gözden geçirilmesi ve güncellenmesi konusunda hem fikir olmuştur. Risk Standartları, hem kurumsal yatırımcılar hem de kurumsal yatırım yöneticileri için risk ölçümü ve yönetimi uygulamalarının planlanmasında yararlanabilecekleri bir kılavuz niteliğindedir. Risk standartlarının uygulanabilirliği kurumsal yatırımcılar ve kurumsal yatırım yöneticilerinin rollerine bağlı olarak değiştiği gibi aynı zamanda kullanılabilir kaynaklara ve alınabilir risk tercihlerine göre de değişebilmektedir.

1.3.3. Gelişmekte Olan Piyasalardaki Risklerin Etkisi

Kurumsal yatırımcılar yatırım risklerini en az düzeye düşürmek amacıyla stratejiler belirlemekte ve yatırımların büyüklüğünü ve seçimini bu kriterler doğrultusunda yapmaktadır. Dünyanın en büyük emeklilik fonlarından biri konumunda bulunan Kaliforniya Kamu Çalışanları Emeklilik Sistemi (CalPERS) emeklilik fonu ülkeler bazında yatırım riskleri yönetebilmek amacıyla yatırım kararlarında temkinli strateji izlemektedir.⁴⁷

Calpers'in 1987 yılından itibaren her yıl düzenli olarak yayınladığı "İzin Verilmiş Piyasalar Listesi"nde farklı ülkelerdeki sermaye piyasalarına yönelik yatırım fırsatları ve riskleri analiz edilmektedir. Daha çok gelişmekte olan piyasalara odaklanan analizleri içeren raporda ülke sınıflandırmasında Dünya Bankası tarafından belirlenen kriterler kullanılmaktadır. Dünya Bankası gelişmekte olan piyasaları düşük ve orta düzey ekonomiler olarak sınırlandırmaktadır. Düşük ve Orta düzey

⁴⁷ Royal Dutch Shell dünyanın en büyük ikinci gaz rezervini elinde bulunduran İran ile olan aktiviteleri dolayısı ile Amerikan emekli fonları grubu tarafından eleştirilmiştir. Amerika'da Kaliforniya Kamu Çalışanları Emeklilik Sistemi'ni (Calpers), New York Devlet Genel Emeklilik Fonları'nı ve New York Şehri Emeklilik Fonları'nı da kapsayan en büyük kamusal emeklilik fonları grubu, Shell'e İran ile iş yapmanın risklerini vurgulayan bir mektup yazdı. Fonlar ayrıca İran ile ilişkisi olan Fransa- Total, İtalya-Eni, İspanya-Repsol, Rusya-Gazprom ve Hindistan-ONGC gibi diğer birkaç enerji şirketine de mektuplar göndermişti. Mektup, fonların İran ile bağları olan şirketlerin, ünlerinin ve hissedarlarının önemli risklere sahip olduğunu belirterek ilişkilerin kendilerini derinden endişelendirdiğini açıklamıştı. Fonlar, İran ve Amerika arasında artan gerilimin sıkı ekonomik yaptırımlara sebep olabileceğini ve orada ticaret yapan şirketlere olumsuz etkiler yapabileceğini açıkladı. Mektup, şirketlerden İran'daki politikaların ve koruma yollarının İran'da işletme riskini karşılayıp karşılayamayacağı konusunda açıklama talep ediyor. Amerikan petrol ve gaz şirketleri, İran'a yatırım konusunda yasaklandılar; ama diğer enerji grupları kullanımı mümkün olan büyük gaz rezervleri ile çekici hale gelen ülkeye yatırım için riske giriyorlar. **Kaynak:** Financial Times, **US funds criticise Shell for Iran activities**, www.ft.com July 25 2007.

ekonomiler 2005 yılı baz alındığında kişi başına gelir düzeyi \$10,726 altındaki ülkeler olarak tanımlanmaktadır. Buna göre Gelişmiş Hisse Senedi Piyasaları ve Gelişmekte Olan Piyasalar olarak iki sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. (Tablo 5).

Tablo 5 : Gelişmekte Olan Hisse Senedi Piyasaları

Arjantin Brezilya Şili Çin Kolombiya Çek Cumhuriyeti Mısır Macaristan Hindistan Endonezya	İsrail Ürdün Güney Kore Malezya Fas Pakistan Peru Filipinler Polonya	Rusya Güney Afrika Srilanka Tayvan Türkiye Venezuela
--	--	---

Kaynak: Wilshire Associates, **Permissible Public Equity Markets Investment Analysis**, The California Public Employees' Retirement System, April 2007, s.2.

Analizde ülke ve piyasa faktörleri olmak üzere iki ayrı grupta değerlendirme yapılmaktadır (Tablo 6). Değerlendirmede her kriterin farklı ağırlıkları alınmakta 1.0 ile 3.0 arasında yer alan değerlendirme skalası kullanılmaktadır. Ülke ve Piyasa faktörlerinin %50 ağırlığı bulunmaktadır.

Tablo 6 : Ülke ve Makro Piyasa Faktörleri

<u>Ülke</u>	<u>Piyasa</u>
Politik İstikrar	Piyasa Likiditesi ve Volalitesi
Şeffaflık	Piyasa Düzenlemeleri/Hukuki Sistem Yatırımcıların Korunması
İş Gücü Verimliliği	Sermaye Piyasası Açıklığı
	Takas İmkanı/İşlem Maliyetleri

Kaynak: Wilshire Associates, **Permissible Public Equity Markets Investment Analysis**, The California Public Employees' Retirement System, April 2007, s.5.

Buna göre ülke faktörü politik istikrar, şeffaflık ve işgücü verimliliği olmak üzere üç alt başlıkta ele alınmaktadır. Politik istikrar kapsamında kişisel özgürlükler, yargının bağımsızlığı ve politik risk düzeyi analiz edilmektedir. Şeffaflık kriterinde basın özgürlüğü, para ve mali piyasalarda şeffaflık, muhasebe standartları, borsaya kabul şartları dikkate alınmaktadır. İşgücü verimliliği kapsamında uluslararası çalışma örgütünün kriterlerine uyum, hukuki düzenlemelerin kalitesi, kurumsal kapasite ve uygulama etkinliği ele alınmaktadır.

Piyasa faktörleri kapsamında piyasa likiditesi ve dalgalanması, piyasaların düzenlenmesi ve yatırımcıların korunması, sermaye piyasasının açıklığı ve işlem maliyetleri konularında alt kriterler bulunmaktadır. Piyasa likiditesi ve dalgalanması kapsamında, piyasa değeri, piyasa değerinin değişimi, ortalama ticari değer, halka açık şirketlerin büyüme oranı, piyasa dalgalanması ve getiri risk oranı incelenmektedir. Piyasaların düzenlenmesi ve yatırımcıların korunması kapsamında, finansal düzenlemelerin yeterliliği, kreditor hakları, ve hissedar hakları konuları incelenmektedir. Sermaye piyasaları kapsamında, ticaret politikaları, yabancı yatırımlar, bankacılık ve finans ve borsada yabancı sahipliği sınırlamasına ilişkin kriterler ele alınmaktadır. İşlem maliyetleri kapsamında takas imkânı ve işlem maliyetleri konuları ele alınmaktadır.

Calpers'in Nisan 2007 tarihli son raporunda yukarıca söz konusu ele alınan kriterler doğrultusunda değerlendirmeler yapılmıştır. Buna göre ülke faktörleri dikkate alınarak yapılan analizde Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Şili Polonya, Güney Kore ilk beş sırada yer alırken, piyasa faktörleri esas alındığında Şili, Pakistan, Güney Kore; İsrail ve Brezilya ilk beş sırada yer almaktadır. Türkiye ise ülke faktörleri sırasında 13.sırada, piyasa faktörleri dikkate alındığında 21. sırada yer almaktadır(Tablo 7).

Türkiye'nin⁴⁸ 2007 yılı derecesi incelendiğinde politik istikrar, yatırımcıların korunması ve iş verimliliği kriterlerinde 1.7, 1.7 ve 2.0 olduğu ve diğer kriterlere göre düşük gerçekleştiği görülmektedir. Türkiye'nin özellikle son yıllarda şeffaflık, piyasa likiditesi ve sermaye piyasalarının gelişim gösterdiği görülmektedir.

⁴⁸ Calpers 2004 yılında Türkiye'yi, Arjantin ve Peru ile birlikte yatırım yapabileceği menkul kıymetler borsaları listesinden çıkardı. 164 milyar dolar hacme sahip olan Calpers'in sadece gelişmekte olan piyasalara yaptığı yatırım geçen yıl 2 milyar dolardı. Calpers, Türkiye'nin bu yıl fonun yatırım standartlarının altına düştüğü açıkladı ancak bunun nedeniyle ilgili bilgi vermedi. Ancak fonun yatırım yapılacak ülkeleri piyasa verimliliği, şirket yönetimi, politik istikrar ve insan hakları gibi kriterlere göre sıraladığı biliniyor. Analistlere göre Türkiye'nin Calpers'in çok önem verdiği şirket yönetimi karnesini düzeltmesi gerekiyor. Türkiye'deki şirketler şeffaflık eksikliği yüzünden eleştiriliyor ve çoğu şirketin aileler tarafından yönetildiği belirtiliyor. Bu iki faktör yatırımcıları kaçırıyor. Calpers'in açıklamasına rağmen, diğer yatırımcılar Türkiye'nin bir takım alanlarda gerçekleştirdiği gelişmelerden memnun olduklarını açıkladılar. Gartmore Yatırım Yönetimi'nden Gelişmekte Olan Ülkeler Piyasası Başkanı Philip Ehrman, "Türkiye'deki makroekonomik gelişme devam ediyor" diye konuştu. 2005 yılında yatırım yapılabilir ülke listesine aldı.

Tablo 7 : Gelişmekte Olan Piyasalarda Kurumsal Yatırımcı Riskleri

Faktörler	Ülke Faktörleri			Piyasa Faktörleri				2007 Skoru	Genel Toplam	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)			
Ağırlıklar	16.7%	16.7%	16.7%	12.5%	12.5%	12.5%	12.5%	100%		
Alt Toplam Ağırlıklar	50%			50%				100%		
	Politik İstikrar Skoru	Şeffaflık Skoru	İşgücü Verimlilik Skoru	Piyasa Likidite ve Volatilité Skoru	Piyasa Düzenlemeleri/Hukuki Sistem/Yatırımcının Korunması	Sermaye Piyasasının Açıklığı	Takas İmkanı/İşlem Maliyetleri	2007 Skoru	Genel Toplam	
1	Macaristan	2.7	2.7	3.0	2.7	2.3	2.7	2.3	2.7	1.09%
2	Şili	3.0	2.7	2.3	3.0	2.7	2.7	2.0	2.6	2.7%
3	Güney Kore	2.3	3.0	2.3	3.0	3.0	2.3	2.0	2.6	20.34%
4	Çek Cumhuriyeti	2.7	2.7	2.7	2.7	1.7	2.7	2.3	2.5	21.06%
5	Polanya	2.3	2.7	2.7	3.0	2.3	2.3	2.3	2.5	22.47%
6	İsrail	2.0	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.0	2.5	24.48%
7	Tayvan	2.7	2.7	2.0	3.0	2.3	2.7	2.0	2.5	38.76%
8	Güney Afrika	2.0	3.0	2.3	3.0	2.7	2.3	1.7	2.4	49.34%
9	Brezilya	1.7	2.7	1.7	2.7	2.3	2.0	3.0	2.3	61.03%
10	Filipinler	1.7	2.7	1.7	2.7	3.0	2.0	2.3	2.3	61.38%
11	Meksika	2.0	2.7	1.7	2.7	2.0	2.0	2.7	2.2	69.73%
12	Ürdün	2.0	2.3	1.7	3.0	1.0	2.3	3.0	2.2	70.20%
13	Tayland	1.7	2.0	1.7	3.0	2.3	2.0	2.7	2.2	71.20%
14	Türkiye	1.7	2.3	2.0	2.7	1.7	2.3	2.3	2.1	71.50%
15	Hindistan	2.0	2.7	1.0	3.0	2.3	1.3	2.7	2.1	72.86%
16	Peru	1.3	2.3	1.3	2.7	1.7	2.3	2.7	2.1	81.53%
17	Endonezya	1.7	2.3	1.0	3.0	2.3	2.0	2.3	2.1	82.90%
18	Malezya	2.3	2.7	1.3	3.0	2.3	1.3	2.0	2.1	82.20%
19	Fas	2.0	2.0	1.3	2.7	2.0	2.3	2.0	2.0	86.50%
20	Arjantin	1.7	2.3	2.3	2.0	2.0	2.3	1.3	2.0	87.11%
21	Pakistan	1.0	1.7	1.0	3.0	2.7	1.7	3.0	1.9	87.29%
22	Mısır	1.3	1.7	1.7	2.7	1.3	2.0	3.0	1.9	88.03%
23	Rusya	1.0	2.0	1.7	3.0	2.0	1.7	2.3	1.9	97.06%
24	Sri Lanka	1.3	2.3	2.0	2.7	1.3	1.7	2.0	1.9	97.11%
25	Kolombiya	1.7	1.7	1.7	2.7	2.0	2.3	1.0	1.9	97.74%
26	Çin	1.3	1.3	1.3	3.0	1.7	1.3	2.3	1.7	99.89%
27	Venezulla	1.0	1.7	2.0	1.7	1.0	1.7	2.0	1.6	100.00%

Kaynak: Wilshire Associates, **Permissible Public Equity Markets Investment Analysis**, The California Public Employees' Retirement System, April 2007, s.13.

1.3.4. Uluslararası Düzenlemelerin Rolü

Gelişmekte olan piyasalarda, özel sektörün artan rolü ve özelleştirme uygulamaları sonrası uluslararası finans kuruluşlarının bakış açıları kurumsal yönetime odaklanmıştır. Başta İktisadi ve İşbirliği ve Kalkınma Örgütü(OECD) olmak üzere, Uluslararası Para Fonu(IMF), Uluslar arası Ödemeler Bankası(BIS), Dünya Bankası, Uluslararası Sermaye Piyasası Kurulları Örgütü(IOSCO) ve Dünya Ticaret Örgütü(WTO) yanında ABD Sermaye Piyasası ve Borsa Komisyonu(SEC) gibi kuruluşlar konuya verdikleri önemi dokümanlarla açıklamışlardır.

Tüm dünyada kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin yapılan ilk ve temel düzenleme OECD Bakanlar Kurulu'nun önerisi ile hazırlanan Kurumsal Yönetim ilkeleridir. 1999 yılında üye ülkelerin kurumsal yönetim kalitelerini geliştirmeleri ve mali piyasa düzenleyicilerine ve katılımcılarına yol göstermeleri konusunda yardımcı olmaları amacıyla yayımlanmıştır. İlkeler yönetim kurulu, hissedarlara eşit muamele ve hissedar haklarının korunması, paydaşlarla ilişkiler ve kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık ilkelerinden oluşmaktadır. Ancak, OECD zaman içerisinde karşılaşılan sorunlar ve eleştirileri dikkate alarak söz konusu ilkeleri 2004 yılında revize etmiştir.

Dünya Bankası kurumsal yönetimi, şirketlerin kontrol ve yönetim sistemleri olarak tanımlamaktadır. Dünya Bankası'na göre kurumsal yönetim, yönetim kurulu, paydaşlar ve hissedarlar arasındaki ilişkilerin düzenlemesidir. Kurumsal yönetim alanında temel ilkeleri belirleyen OECD, kurumsal yönetimi "bir şirket yönetiminde yer alan yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkiler" dizini olarak tanımlamaktadır. OECD'ye göre kurumsal yönetim, şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir. OECD, iyi kurumsal yönetim için yönetim kurulları ve üst düzey yönetimin, şirketin ve hissedarlarının çıkarları doğrultusunda hedeflere yönelmesinin sağlanmasını ve etkin denetimi teşvik etmesini önermektedir. Bu yönetim sisteminin, şirketler bazında ve ekonominin genelinde var olmasının, piyasa ekonomisinin etkin şekilde işleyebilmesinde gerekli olan güveni ortamını sağlayacağı ve böylece sermaye

maliyetinin düşmesine ve şirketlerin kaynaklarını daha etkin şekilde kullanmalarını teşvik edeceği vurgulanmaktadır. ⁴⁹

Bu çerçevede Finansal İstikrar Forumu(FSF) 1997 yılı Eylül ayında yaptığı toplantı sonucunda finansal istikrarın sağlanması amacıyla uluslar arası standartların belirlenmesi kararını almıştır. Bu çerçevede Forum, G-7 ve G-20 ülkelerinin Merkez Bankası Başkanları ve Maliye Bakanları tarafından onaylanmıştır. Finansal İstikrar Forumu tarafından, etkin ve sağlıklı çalışan ekonomik sistemler için 12 temel ilke belirlenmiştir (Tablo 8).

Tablo 8 : Etkin Finansal Sistemlere İlişkin Temel Standartlar

Alan	Standartlar	Kuruluş*
<u>Makroekonomik Politikalar ve Şeffaflık</u>		
Parasal ve Finansal Politika Şeffaflığı	Parasal ve Mali Politikaların Şeffaflığında Uygulama İlkeleri	IMF
Mali Politika Şeffaflığı	Mali Politika Şeffaflığında Uygulama İlkeleri	IMF
Veri Açıklama	Özel Veri Açıklama Standardı	IMF
	Genel Veri Açıklama Standardı	
<u>Kurumsal ve Piyasa Altyapısı</u>		
Ödeme Güçlükleri		WB
Kurumsal Yönetim	Kurumsal Yönetim İlkeleri	OECD
Muhasebe	Uluslar arası Muhasebe Standartları	IASB
Denetim	Uluslar arası Denetim Standartları	IFAC
Ödemeler ve Mutabakat	Sistemik Önem Taşıyan Ödemeler Sistemleri için Temel İlkeler	CPSS
	Menkul Mutabakat Sistemlerinde Teslim ve Ödeme	CPSS/IOSCO
Piyasa Bütünlüğü	Mali Eylem Görev Grubu'nun Kara para Aklama Konusundaki 40 Tavsiyesi	FATF
	Terörizmin Finansmanına Karşı 9 Temel Öneri	
<u>Finansal Düzenleme ve Denetim</u>		
Bankacılığın Denetimi	Etkin Bankacılık Gözetim ve Denetimi İçin Temel İlkeler	BCBS
Menkul Kıymet Düzenlemeleri	Menkul Kıymet Düzenlemelerinin Amaç ve İlkeleri	IOSCO
Sigorta Denetimi	Sigorta Denetim Prensipleri	IAIS

Kaynak: Finansal İstikrar Forumu, "Etkin Finansal Sistemlere İlişkin Temel Standartlar", (çevrimiçi), www.fsforum.org, 12 Ağustos 2007.

⁴⁹ OECD, **OECD Principles of Corporate Governance**, 2004, s.11.

*

IMF	:Uluslararası Para Fonu	IASIS	:Uluslar arası Sigorta Denetim Birliği
WB	:Dünya Bankası	IOSCO	:Uluslar arası Menkul Kıymet Komisyonu
OECD	:Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı	BCBS	:Basel Bankacılık Komitesi
IASB	:Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu	FATF	:Mali Eylem Grubu
IFAC	:Uluslararası Denetim Standartları Kurulu	CPSS	:Ödeme ve Mutabakat Sistemleri Komitesi

Kurumsal yönetim alanında yapılan düzenlemeler genel olarak kapsamlı düzenlemelerin bir parçası kabul edilmektedir. Son yıllarda uluslar arası piyasaların yaşadığı en önemli sorun finansal risklere açık hale gelmiş olmasıdır. Yatırımcı ve diğer piyasa aktörlerinin etkin hareketini sınırlandıran bu durum piyasaların etkin şekilde çalışmasını engellemektedir. Bu nedenle şeffaf ve piyasa oyuncuları arasında etkin bilgi akışının sağlandığı etkin işleyen bir piyasa yapısı hedeflenmektedir. Bu amaçla uluslar arası kuruluşların dünya ekonomisinde son yıllarda yaşanan istikrarsızlık ve yatırımcı güveni sağlamak amacıyla sağlıklı ve istikrarlı finansal sistemin oluşması için düzenlemeler üç grupta toplanmaktadır. Buna göre makroekonomik ve şeffaflık belirlenmesi, finansal sistemin düzenlenmesi ve denetimi ve güçlü kurumsal piyasa alt yapısını oluşturulması amaçlanmıştır.

ABD’de yaşanan Enron ve Worldcom gibi çok sayıda muhasebe ve şirket skandalları sonucunda ABD’de 2002 yılından itibaren yürürlüğe giren Sarbanes Oxley Kanunu kurumsal yönetim açısından kritik öneme sahiptir. 30 Ekim 2002 de yapılan düzenlemeler çerçevesinde halka açık şirketlerde bilgilendirme yükümlülüğün artırılması, denetim komiteleri ve yönetim kurulunun sorumluklarına yönelik düzenlemeleri kapsamaktadır.

AB’nde 1992 yılında İngiltere’de Sir Adrian Cadbury’nin “Cadbury Raporu” adı altında önerdiği iyi yönetim ilkelerinin bir beyan ile birlikte ele alınması fikri tüm dünyada temel ilke olarak kabul edilmiştir. 1998’de ise Hampel Komitesi Cadbury ve Greenbury raporlarını gözden geçirmek üzere çalışmalar yapmıştır.⁵⁰

1990’lı yılların başında Dünya Ticaret Örgütü ve üye ülkeler yatırım bölgelerinde gerekli güveni sağlamak amacıyla yatırımcılara ve kreditorlere yönelik standartları geliştirmeye başlamışlardır. Bu amaçla, Uluslar arası Muhasebe Standartları Birliği(NAA), uluslararası muhasebe standartları oluşturarak uygulamaya başlamıştır. Bunlara ek olarak OECD, birçok bölgesel kalkınma bankaları ve ulusal ajanslar kurumsal yönetimin gelişmesi ve yaygınlaşması amacıyla çeşitli programlar uygulamaktadır. Benzer biçimde, Uluslar arası Özel Girişim Merkezi(CIPE) gibi organizasyonlar ile ABD Ticaret Odası, kurumsal yönetim konusunu gündemlerine almıştır. Düşünce kuruluşları ve işletme birlikleri bu dönemden itibaren gelişmekte

⁵⁰ Aşçıgil, “Avrupa Birliği’nde Kurumsal Şirket Yönetimi”, s.115.

olan ülkelerde kurumsal yönetimin gelişimini teşvike yönelik fikirlere odaklanmıştır. Amerika da bağımsız denetim firmalarına yönelik olarak yapılan düzenlemeler ve yeniden yapılandırma kararları alınmıştır. Genellikle gelişmiş endüstri ülkeleri uluslararası yatırımların çekilmesi konusunda kurumsal yönetim reformuna ve güçlendirilmesine ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden Fransa'da Vienot Komisyonu ve Güney Afrika'da Kral Komitesi yeni kurumsal yönetim rehberleri yayınlamaktadır.⁵¹

IMF, kurumsal yönetimin öneminin giderek artması ile birlikte üye ülkelerde kurumsal yönetimin teşviki amacıyla 15 Ocak 1997 tarihinde yaptığı toplantı sonucunda iyi yönetime ilişkin bir taslak çalışması hazırlamıştır. 14 Mayıs 1997 yılında yapılan düzenlemeler rehber niteliği taşımaktadır. İcra Direktörleri toplantısı sonucunda ortaya çıkan mutabakat, iyi yönetimin ekonomik etkinliği ve büyümeyi teşvik ettiğidir. IMF kurumsal yönetimin üye ülkelerde makro ekonomik istikrar ve sürdürülebilir büyüme açısından büyük önem taşıdığını ortaya koymuştur.⁵²

IMF üye ülkelerde kurumsal yönetimin teşviki konusunda farklı politika kanallarını kullanmaktadır. Bunlar:

- i. Döviz kurunda, ticarete ve fiyat sisteminde serbestleşme ve doğrudan kredi tahsisini kaldırmayı teşvik etmek,
- ii. Etkin ekonomik politikaların ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesini sağlamak,
- iii. Merkez Bankalarda şeffaflığı teşvikini sağlamak ve kamu da muhasebe, denetim ve istatistiksel sistemler oluşturmak,
- iv. Kamuda yolsuzlukların ortadan kaldırılması ve kurumsal yönetim kalitesinin güçlendirilmesi konularını kapsamaktadır.

Avrupa Birliği Konseyi de 20 Mart 2000 tarihinde finansal piyasaları tek Pazar altında toplamayı amaçlayan 2000/12/EC sayılı Direktif çıkartmıştır. Ayrıca Avrupa Birliği Konseyi tarafından Portekiz'de gerçekleştirilen toplantıda Lizbon Stratejisi belirlenmiştir. Bu stratejinin temel hedefi etkin ve şeffaf çalışan finansal piyasaların

⁵¹ Center For International Private Enterprise, **Instituting Corporate Governance In Developing, Emerging And Transitional Economies**, Center For International Private Enterprise, USA, 2002, s.5.

⁵² IMF, **Good Governance, IMF's Role**, USA,1997, s.1.

teşvikidir. Bu doğrultuda 2003 yılında Brüksel’de gerçekleştirilen toplantıda Lizbon Stratejisi tekrar ele alınarak büyümenin ve yatırımların desteklenmesi gerektiği belirlenmiştir. Bu amaçla sermaye piyasalarının gelişimini sağlamak amacıyla kurumsal yatırımcıların önündeki engellerin kaldırılması gerektiği görüş birliğine varılmıştır. 2004 yılı Mayıs ayında Avrupa Birliği tarafından yayınlanan Finansal Hizmetler Aksiyon Planı bütünleşmiş ve etkin çalışan rekabetçi bir bankacılık sisteminin oluşturulmasını amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda bankalarda iç denetim ve risk yönetim sistemlerinin güçlendirilmesi ve etkin kontrolün oluşturulması hedeflenmektedir.

Bankacılık alanında uluslararası düzenlemelerin kaynağını oluşturan Basel Bankacılık Komitesi ise son yıllarda kötü yönetimden kaynaklanan banka krizleri nedeni ile bazı önlemlerin alınması öngörülmüş ve 1999 yılında “Bankalarda Kurumsal Yönetim” başlığını taşıyan dokümanı yayınlamıştır. Basel Bankacılık Komitesi bu alanda yayınladığı birçok dokümanında kurumsal yönetimin önemini vurgulamaktadır. Bu dokümanlara ek olarak çeşitli düzenlemeler yayınlamıştır. Bu dokümanlar “Bankacılıkta Etkin Gözetim ve Denetime İlişkin Temel Prensipler” (1997), "Faiz Riski Yönetimine İlişkin Prensipler" (Eylül 1997), "Bankalarda İç Kontrol Sistemlerine İlişkin Prensipler" (Eylül 1998), "Banka Şeffaflığının Artırılması" (Eylül 1998) ve "Kredi Riski Yönetimine İlişkin Prensipler"(Haziran 1999) olarak sıralanabilir. Söz konusu dokümanlarda altı çizildiği üzere; etkin kurumsal yönetime yönelik stratejileri içermektedir.

Basel Komite’nin üye ülke bankalarında ortak bir sermaye standardı oluşturma fikri, 1988 yılında resmi olarak açıklanmıştır. Ancak Basel I’e gelen eleştiriler doğrultusunda yeniden düzenlemeye gidilmiş ve son şeklini 2004 yılında almıştır. Basel II Sermaye Uzlaşısı, Asgari Sermaye Gereksinimi, Asgari Sermayenin Denetimi ve Piyasa Disiplini olmak üzere üç ana unsurdan oluşmaktadır. Basel II Sermaye Uzlaşısı, basiretli bir sermaye yeterliliği düzenlemesi, denetim ve piyasa disiplininin tesisi için sağlam temeller oluşturmayı, risk yönetimini ve finansal istikrarı geliştirmeyi amaçlamaktadır.

2. Bankalarda Kurumsal Yönetimin Kavramsal Temelleri

Bankalar finans dışı kurumlara göre daha fazla opak yapı özelliğine sahip olması ve ekonomideki üstlendikleri roller nedeniyle kamu tarafından ağır düzenlemeye tabidir. Opak yapı, bir kurumun ya da organizasyonun faaliyetlerinin tam olarak izlenemediği yapıyı ifade etmektedir. Bu durum banka dışında bulunan paydaşlar ile banka arasında asimetrik bilgi problemini ortaya çıkarmakta ve bankanın faaliyetlerinin izlenmesini güçleştirmektedir. Örneğin bankaların kredi kalitesinin durumu ve bilançodaki risk kompozisyonu her an değişiklik gösterebilmektedir.¹

Asimetrik bilginin var olması durumunda ters seçim ve ahlaki risk olmak üzere iki temel sorunla karşı karşıya kalınmaktadır. Literatürde ters seçim taraflar arasında sözleşme imzalanmasından önce ortaya çıkan bir sorun olup farklı niteliklere sahip olan malların asimetrik bilgi nedeniyle tek bir fiyattan satılmasıdır. Yani asimetrik bilgi düşük kaliteli ürünlerin, yüksek kaliteli ürünleri piyasadan dışlamasına neden olmaktadır. Ters seçim sorunun temelinde gizli bilgi kavramı yer almaktadır.² Bankacılık kesiminde bu durum kredi sözleşmeleri öncesi bankaların, borcunu ödeyebilecek durumda olan kredi alanlarla, borcunu ödeyemeyecek durumda olan kredi alanları tam olarak ayırt edememesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Asimetrik bilgi nedeniyle ortaya çıkan ahlaki risk sorunu ise sözleşme yapıldıktan sonra taraflardan birinin dürüst olmayan bir biçimde ya da yetersiz davranması olarak tanımlanmaktadır. Ahlaki risk sorunun temelinde gizli eylem kavramı yer almaktadır. Gizli eylem kavramı ekonomik ilişkilerde bir tarafın faaliyetinin diğer tarafın faaliyetlerini tam olarak izleyememesi durumudur.³ Örneğin bankalar da kredileri kullanan müşterilerin krediyi riskli yatırımlarda kullanarak kredinin geri dönüşünü riske atabilmektedir. Bu durumun başka bir şekli ise mevduat garantisi olması durumunda, banka yönetimin bankanın kaynaklarını riske edecek tutum ve davranışlara girebilmesidir.⁴

¹ Ross Levine, "The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence", World Bank Policy Research Working Paper 3404, 2004, s.2-3.

² Hal. R. Varian, **Intermediate Microeconomics**, Norton, Third Edition, USA, 1993, s. 609.

³ **A.e.**

⁴ Levine, "The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence", s. 3.

2.1. Bankalarda Kurumsal Yönetim Sorunlarının Nedenleri

Bankalarda kurumsal yönetim sorunlarının nedenleri opak yapı, hissedarlık yapısı ve kamu düzenlemeleri olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir.

2.1.1. Opak Yapı

Bankaların opak yapısı, mevduat sahipleri ile banka, hissedarlar ile yöneticiler, hissedarlar ile kreditorler ve denetim otoritesi ile banka arasında asimetrik bilgi problemine neden olabilmektedir.

2.1.1.1. Mevduat Sahipleri ile Banka

Bankaların fon kaynağı mevduat ve mevduat dışı borçlanmalardan oluşmaktadır. Öz sermaye, mevduata ek olarak banka sahipleri tarafından sağlanan uzun dönem kaynağı temsil etmektedir. Öz sermaye bankanın büyümesinde temel finansal katkıyı ve olağanüstü zararların karşılanmasını sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle bankanın öz sermayesi ve diğer pasif kalemleri, fon kaynak birikimini temsil etmekte ve bankanın varlıkları için ihtiyaç duyduğu harcama gücünü ifade etmektedir.⁵

Bankalar kaynaklarının yaklaşık %10'nunu öz sermayeden sağlarken, diğer kısmını mevduat sahiplerinden ve yabancı kaynaklardan sağlamaktadır⁶(Grafik 1). Bankaları, diğer işletmelerin sahip olduğu pay sahiplerinden ya da çıkar gruplarından ayıran en önemli özellik mevduat sahiplerinin bulunmasıdır.⁷ Ancak mevduat sahipleri ya da yabancı kaynak sağlayanlar bankanın faaliyetlerini ve risk kompozisyonundaki değişimleri sürekli izleme olanağına sahip değildir. Bu nedenle, mevduat sahipleri ile yabancı kaynak sağlayanları bankaya sağladıkları kaynaklar nedeniyle belki de ortaklardan daha fazla önemsenmesi ve haklarının korunması gerekmektedir. Bu durum bankacılık faaliyetine kamu hizmeti ve kamu menfaati boyutunu getirmektedir. Bu çerçevede, kötü yönetilen bankalarda ortaya çıkan zarar

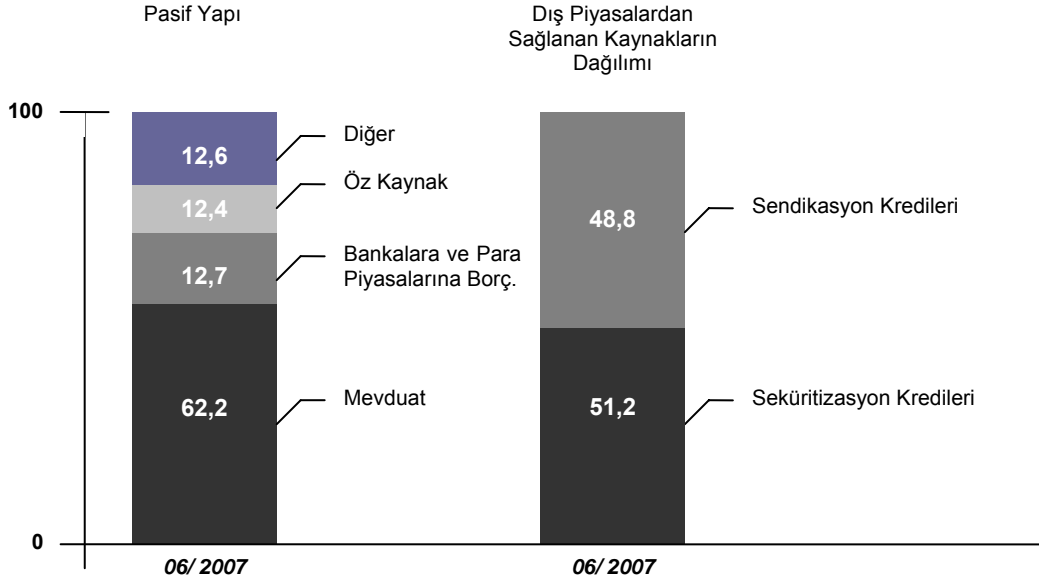
⁵ Peter Rose, **Commercial Bank Management**, Graw Hill, New York, 2002, s.111.

⁶ Penny Ciancanelli, Jose Antonio Reyes Gonzalez, Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework, **Social Science Research Network Electronic Paper**, y.y., t.y., s.6.

⁷ Kenneth Spong, **Banking Regulation**, Federal Reserve Bank of Kansas City, 4. Edition, Kansas City, 1994, s.6.

önemli ölçüde kamu tarafından karşılanmaktadır.⁸

Grafik 1: Türk Bankacılık Sisteminin Pasif Yapısı



Kaynak: BDDK, Finansal Piyasalar Haziran Raporu, Sayı:6, Ankara, 2007, s.72-73.

Aksi durumda banka iflas ya da başka bir nedenle fonlarını kaybederse tasarruf sahiplerinin zararı çok büyük olacaktır. Bu nedenle bankalarda kurumsal yapının güçlendirilmesini sağlayacak kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ve beraberinde etkinliğin sağlanması için banka yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirmesi beklenmektedir. Böylece, bankacılığın doğası gereği halktan toplanan ve bankaya emanet edilen mevduatların mevduat sahiplerine güven sağlayacak şekilde değerlendirilmesi ve korunması kurumsal yönetimin temel hedeflerinden birini oluşturmaktadır.

Bunun için bankadaki özkaynak/mevduat oranının standardının korunmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve bu dengenin zorlanmaması gerektiği ifade edilmektedir. Banka parası olan mevduat ile ortakların parası olan sermaye arasındaki sınır iyi belirlenmesine ihtiyaç bulunmaktadır.⁹

İngiltere’de 1970’li yıllarda bankacılık sektöründe başlayan deregülasyon başta ABD

⁸ Doğan Cansızlar, “Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim”, **Yayınlanmamış TKYD Bankacılık Kurumsal Yönetim Paneli**, 12 Ekim 2004, s.6.

⁹ A.e., s.6.

olmak üzere birçok batı Avrupa ülkesine yayılırken devletin bankacılık üzerindeki düzenlemedeki etkisinin giderek zayıflamasına neden olmuştur.¹⁰ Bankacılıkta “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” düşüncesine karşın, yaşanan bankacılık krizleri “Devlet bankacılık üzerinde nasıl bir rol oynamalı?” sorusunun sıklıkla sorulmaya başlanmasını sağlamıştır. Tartışmanın odağında, bankaların düzenlenmemiş olması durumunda sistemdeki herhangi bir paniğin, bankalardan kaçışın önlenmesinin zor olacağı görüşü bulunmaktadır. Böyle bir durumda, mevduat sahipleri aynı anda bankadaki haklarını banka zarara uğramadan almak istemektedir. Bu görüşü destekleyen Douglas Diamond ve Philip Dybvig(1983), böyle bir durumda mevduat sahiplerinin kaçış kararlarının ve kaçışların aynı anda olmasının diğer mevduat sahiplerini, hissedarları ve kreditorleri negatif şekilde etkileyeceğine dikkati çekmektedir.¹¹

Konuya sistemin denetimi açısından bakıldığında bankacılık sistemini düzenleyici otoritenin mevduat sahiplerinin haklarını korumadaki rolü daha da önem kazanmaktadır. Çünkü kamunun tasarruflarını, dolayısıyla bireylerin ve ailelerin tasarruflarını toplayan bankalar ile sistemi düzenleyen ve denetleyen otorite arasındaki ilişki temelde kamu menfaati boyutundadır. Şöyle ki, birçok tasarruf sahibinin bir bankanın riskini değerlendirecek finansal uzmanlığı bulunmaması ve derin bilgi ihtiyacını karşılama eksikliği nedeniyle düzenleyici otorite kamunun kaybını korumak, bankaların doğru finansal konumunu değerlendirmek için bilgilerin toplanmasından ve değerlendirilmesinden sorumlu olduğu kabul edilmektedir. Bunun için bankaların kurumsal yapılarının, pay sahiplerinin dolayısıyla mevduat sahiplerinin haklarının korunması ve izlenmesi amacıyla gerekli düzenlemelerin yapılması düzenleyici kurumlardan beklenmektedir. Düzenleyici otoritenin periyodik banka denetimleri ile banka içinde zimmete para geçirme, dolandırıcılık ve kötü yönetimin sınırlandırılmasını sağlayarak¹² kurumsal yönetimin etkin şekilde bankanın tüm faaliyetlerinde uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır.

¹⁰ Peter Rose, **Commercial Bank Management**, Graw Hill, New York, 2002, s.45.

¹¹ Lawrence H. White, **The Theory of Monetary Institution**, Blackwell, 1999, s.121-123.

¹² Rose, **Commercial Bank Management**, s.34-35.

2.1.1.2. Hissedarlar ile Yöneticiler

Literatürde işletmelerde vekalet probleminin kaynağı olarak gösterilen yöneticiler, kendi çıkarlarını gözetmeleri durumunda ortaya çıkan zararın maliyetinin karşılamasında hissedarlar sorumlu hale getirebilmektedir. Hissedarlık yapısının dağıldığı ve hissedar/yönetici yerine sadece profesyonel yöneticilerin şirketleri yönettiği sistemde yöneticilerin izlenmesi, gözetimi ve kontrolünün bazen sınırlı olması, bazen de küçük hissedarlar için bunun yapılmasının ekonomik olarak maliyetli olmasının bir sonucu olarak hissedarlar, yöneticileri yeterince kontrol edemeyebilmektedir. Anglo Sakson sistemin genel özelliği olan bu durumu “güçlü yönetici, zayıf sahipler” olarak nitelendirilmektedir. Ancak hissedar/yönetici ya da paya sahip olmayan yönetici arasında özellikle bankacılıkta risk alma konusunda farklı tutumlar ortaya çıkabilmektedir. Bir başka deyişle bankacılıkta pay sahibi olmayan yöneticiler aşırı risk alabilmektedir.¹³

Johnson, La Porta, Lopez-de-Silanes ve Shleifer (2000)'nin, “Tunneling (tünelleme/hortumlama)” başlıklı çalışmalarında, bir şirket yapısı içinde kontrolü elinde tutan hissedarların kendi çıkarlarına yarar sağlayacak davranışları incelemişlerdir. Çalışmada “tünelleme”¹⁴, bir şirket yapısı içinde şirketi kontrol eden hissedarların şirket varlıklarını ve karlarını şirket dışına çıkarması olarak tanımlanmaktadır. Yazarlara göre tünelleme iki şekilde olabilmektedir:¹⁵

- i. Birinci olarak şirketi kontrol eden hissedarlar, şirketin kaynaklarını kendi çıkarları için transfer edebilmektedir. Burada hırsızlık ya da hilekarlık yöntemleri yanında yüksek ücret ödemeleri ya da şirketin olanakları kullanılmaktadır.
- ii. İkinci olarak şirketi kontrol eden hissedarlar, şirkete herhangi bir varlık koymadan paylarını artırmak amacıyla, sulandırıcı pay ihraçları, insider

¹³ Morris Goldstein, and Philip Turner, **Bankacılık Krizleri**, Çev. Ali İhsan Karacan, Globus Dünya Basımevi, İstanbul, 1999, s.64-65.

¹⁴ Birçok ülke hukukunda tünellemenin çeşitleri yasaklanmış durumdadır. Ülke mahkemeleri, iki temel ilkeyi kullanmaktadır. Birincisi, yöneticilerin sorumluluklarını ifade eden “özen borcu”dur. İkinci ilke sadakat borcudur. Bu ilke, çıkar çatışması durumunda yöneticilerin ve yönetimdeki kontrol eden hissedarların ve şirket aleyhine yarar sağlamayacağını ifade etmektedir.

¹⁵ Simon Johnson, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, “Tunnelling” **Harvard Institute of Economic, Research Discussion Paper** Number: 1887, 2000, s.3.

trading ya da azınlık haklarını engelleyici uygulamalara başvurulabilmektedir.

Gerek gelişmişte olan ülkelerde gerekse gelişmiş ülkelerdeki şirketlerde tünelleme yaygın olarak görülmektedir. Özellikle yükselen ekonomilerde tünelleme uygulamalarının bir kısmı hırsızlık ve dolandırıcılık biçiminde olmakla birlikte gelişmiş ülkelerde daha ziyade yasal tünelleme olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁶

2.1.1.3. Hissedarlar ile Kreditorler

Literatürde, ahlaki risk, asimetrik bilgi altında kreditorler ile fonları yöneten hissedarlar arasında ortaya çıkabilmekte ve yöneticilerin aşırı risk alma suretiyle servet transferine neden olmaktadır.¹⁷

Şöyle ki bir işletmeye finansman sağlayanların beklentisi işletmeye yapmış olduğu yatırımı verimli şekilde değerlendirebilecek uzmanlığa sahip yöneticilerin bulunmasıdır. Ancak finansör yapmış olduğu yatırımın batmayacağını ve karlı yatırımlarda değerlendirilip kendine tekrar döneceği konusunda endişeler taşıyabilmektedir. vekâlet teorisi, finansörün fonlarının geri dönüp dönmeyeceği konusundaki beklentileri zorlaştırmaktadır.¹⁸

Kreditorlerin diğer paydaşlarda olduğu temel beklentisi yapılan yatırımın geri dönmesidir. Bu nedenle bankanın izleyeceği politika ve uygulamalar kreditorleri de doğrudan etkilemektedir. Şöyle ki bankacılık sektöründe mevduat sigortası bulunması durumunda bankanın alacağı risk düzeyi farklılaşabilmektedir. Buna göre bankanın faaliyetlerini doğrudan izleme imkânı bulamayan yatırımcılar bankanın aldığı risk düzeyi konusunda yeterli bilgiye de sahip olamamaktadır. Mevduatın sigorta kapsamında olmaması durumunda banka yönetimin bankanın faaliyetlerinde aşırı risk alma konusunda temkinli davranabilmektedir.

¹⁶ A.e., s.10-12.

¹⁷ Klaus P. Fischer, Ridha M. Mahfoudhi, Corporate Governance and Rating: Do Agencies Rate Mutual Bank Bonds Fairly?, **Crefa Working Paper**, No:01-02, 2002, s.2.

¹⁸ Andrei Shleifer, Robert W. Vishny, A Survey of Corporate Governance, **Nber Working Paper**, No: 5554, 1996, s.7.

2.1.1.4. Denetim Otoritesi ile Banka

Ulusal bankacılık denetim otoritelerinin temel görevi sağlıklı şekilde çalışmasını sağlayacak bankacılık sistemini düzenlemek ve gözetimini yapmaktır. Kuşkusuz denetim otoriteleri bankaları izleme ve gerekli bilgileri alma konusunda diğer paydaşlara göre daha ayrıcalıklı konuma sahiptir. Ancak bankaların denetimi konusunda yeterli kanuni düzenlemelerin bulunmaması, denetim yapısının yetersizliği ve bankaların sürekli değişkenlik gösteren risk profilleri bu konudaki etkinliği sınırlandırmaktadır.

Bu çerçevede bir finansal kurumun yönetilmesinde, belki de diğer endüstrilerden daha farklı olarak, yönetim kurulu ve yöneticiler bir noktada sosyal hedef ve özel sorumlulukları dengeleyerek hareket etmek zorundadır. Buna göre bankaların sağladığı hizmetler kamunun ekonomik ve finansal faaliyetlerini son derece etkilemektedir. Bankalarda, borçlanma, yatırım ve diğer iş faaliyetleri uygun şekilde olmak zorunda ve uygun olmayan tarzdaki yöntemler, mevduat sahiplerinin fonlarını riske etmekte ya da kamunun bankacılıktaki istikrara ve finansal sisteme olan güveni azaltabilmektedir.¹⁹

Bankalar faaliyetlerini yüksek risk altında sürdürürken beraberinde pay sahiplerine değer yaratmaya çalışmaktadır. Bu nedenle bankalar doğası gereği karşı karşıya olduğu risklerden korunma ve finansal sistemde güvenli şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri beklenmektedir. Çünkü bankaların finansal risklere açık yapısı, ortaya çıkacak krizin ekonomik sistem üzerinde ilk etkisini bankalar üzerinden gösteriyor olması ve sonucunda krizin maliyetinin önemli ölçüde kamuya yükleniyor olması bu anlamda büyük önem taşımaktadır(Tablo 9). Bu nedenle, bankacılık sisteminde kurumsal yönetimin etkin şekilde uygulanması, bankaların sistemik risklere karşı daha güçlü ve ortaya çıkacak maliyetin boyutunu azaltacağı öngörülmektedir.

¹⁹ Peter Rose and James Kolari, **Financial Institutions**, Irwin, 1995, s.161-162.

Tablo 9: Bankacılık Krizlerinin Maliyeti

Ülke	Kapsam	Maliyeti	
		%GSYİH	\$ Milyar
Japan, 1990s	Kötü Krediler, Emlak Fiyatları	24	\$960
China, 1990s	4 Büyük Kamu Bankası İflası	47	428\$
U.S., 1984-1991	1400 TKM ve 1300 Bankanın İflası	3	180\$
Güney Kore, 1997-	Bankaların Yeni Yapılanması	28	90\$
Endonezya, 1997-	83 Bankanın Kapanması	55	83\$
Meksika, 1995-	20 Bankanın Sermayesinin Güçlendirilmesi	19	81\$
Türkiye, 2000-	21 Bankanın Kurtarılması	31	54\$
Arjantin, 1980-1982	70 Kurumun Kapatılması	55	46\$
Tayland, 1997-	Bankacılık Sektörü	35	39\$
İspanya, 1977-1985	20 Bankanın Kamulaştırılması	17	28\$
Rusya, 1988-1999	720 bankanın Kapatılması	6	15\$
İsveç, 1991-1994	5 Bankanın Kurtarılması	4	15\$
Malezya, 1997-	Bankacılık Sektörü	16	14\$
Venezüella, 1994	Ödeme Güçlüğü Çeken Bankalar	20	14\$
Fransa, 1994-1995	Credit Lyonnais	0.7	10\$

Kaynak: Phippe Jorion, **Value At Risk**, McGraw Hill, Third Edition, 2007, s.35.

Sundararajan and Balino (1991) ve Lindgren, Garcia and Saal(1996) göre sağlıklı bankacılık sistemi ve makroekonomik istikrar arasından karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Yazarlara göre, denetim otoriteleri bankacılık sistemine olan güveni sağlayarak, ekonominin istikrarına önemli katkı sağlamaktadır.²⁰

Son yıllarda ulusal denetim otoriteleri bankaların denetimi konusunda Basel Komite'nin açıkladığı ilkeler etrafında birleşmektedir. Bankalar için risklere karşı sermaye büyüklüğü belirleme fikri ve etkin risk yönetimi bu gelişmenin bir sonucu olarak çıkmıştır. Basel Komite bankaların faaliyetlerin yeterli ölçüde izlenebilmesi için düzenleme, gözetim ve denetim kavramlarının bileşimi olan bir yapıyı önermektedir. Böylece bankalara için bilgi akışının zamanında ve yeterli şekilde olacağı öngörülmektedir.

2.1.2. Hissedarlık Yapısı

Bankalarda yoğunlaşmış hissedarlık yapısı içinde hakim hissedarın, yayılmış hissedarlık yapısında ise yöneticilerden kaynaklanan sorunlar bulunmaktadır.

²⁰ V. Sundararajan, Prudential Supervision, Banka Restructuring and Financial Sector Reform, **Sequencing Financial Sector Reforms**, Ed by R. Barry Johnston and V.Sundararajan, IMF, USA, 1999, s. 188.

2.1.2.1. Hakim Hissedarın Kendi Çıkarlarını Gözetmesi

Bir anonim şirket yapısı içinde hissedarlar, şirkete para yatıran ve riski alan sermayedar olarak işletmenin gerçek sahipleridir.²¹ Nitekim, hissedarlar ekonomik anlamda şirket varlıklarının mülkiyetine sahip olmakla birlikte yönetsel hakları da bulunmaktadır.²² Hissedarların, anonim şirkete sağladıkları öz sermaye, şirketin başta maddi varlıkları olmak üzere şirket üzerinde önemli kararları alma hakkını da vermektedir. Hissedarlar bu kontrolünü yönetim kurulu aracılığı ile sağlamaktadır. Yönetim kurulu hissedarlar adına hareket ederek şirketi yönetirken²³ hissedarlar, şirketin dolayısıyla yönetim kurulunun faaliyetlerini yönetim tarafından sunulan raporlar ile izlemektedir(Şekil 8).²⁴

Bir banka organizasyonda da benzer işletme yapılarında olduğu gibi hissedarlar banka organizasyon yapısının tepesindeki bankanın gerçek sahipleridir. Hissedarlar tarafından seçilen bankanın yönetim kurulu, kurumun faaliyetlerini tayin etme, yönetimi seçme ve kararların icrasını ve kurumun performansını izlemeyi sağlamaktadır.

Literatürde hissedarların şirket içindeki rolü ve konumları farklı yaklaşımlara konu olmaktadır. Amerikan kurumsal yönetim sistemi hissedarların menfaatinin diğer tüm pay sahiplerinin menfaatlerinin üstünde tutan ve hissedarlara değer yaratma amacına odaklanırken Alman kurumsal yönetiminde bir hissedar kültürü bulunmamaktadır. Zira Amerikan kurumsal yönetimi piyasa tabanlı bir sistem iken Alman sistemi bir banka tabanlı sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında belirgin fark bankaların üstlendikleri roldür. Amerika da bankalar, anonim şirketlere kredi sağlamakta, ancak firmaların sahipliğinde bir pozisyon alamamaktadır. Almanya'da ise bankaların, şirkete sağladığı kaynak şirketin yönetimde yer alma hakkı da sağlayabilmektedir. Almanya'da bankaların üstlenmiş olduğu bu rol bazı avantajları da beraberinde getirmektedir. Özellikle vekillik maliyetinin düşmesi ve kreditorlerin ve hissedarların aynı kişilerden olması,

²¹ Louis E. Bone and David L. Kurtz, **Contemporary Business**, 8^{ed}, USA, Dryden Press, 1990, s.121.

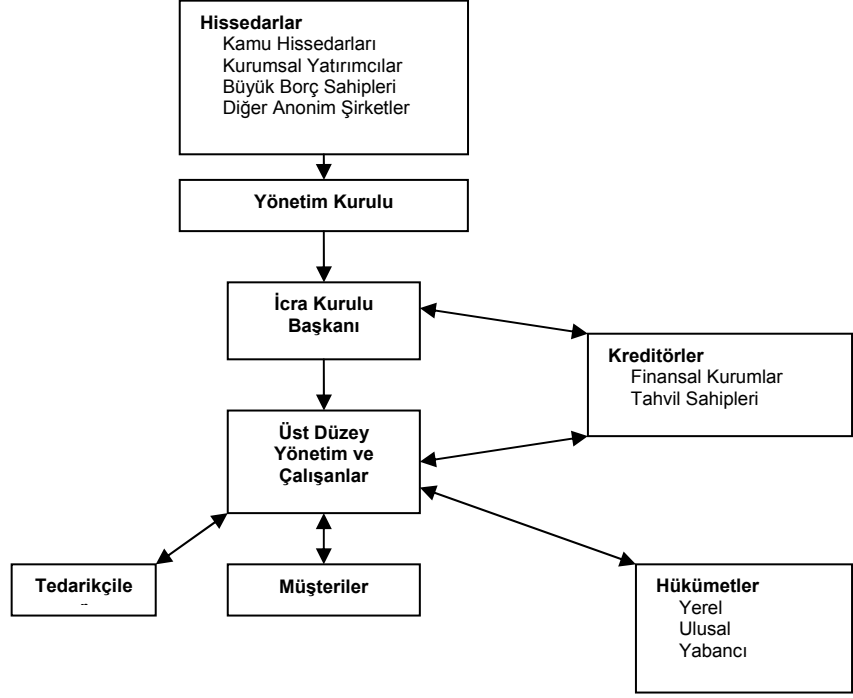
²² SPK, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, Temmuz 2003. s.7.

²³ Fred R. Kaen, **A Blueprint For Corporate Governance**, USA, Amacom, 2003, s.17-19.

²⁴ Peter Rose and James Kolari, **Financial Institutions**, Irwin, 1995, s.163.

kreditörler ve hissedarlar arasındaki menfaat itilafını azalmaktadır.²⁵

Şekil 8 : Modern İşletmelerde Kurumsal Yapı



Kaynak: Fred R. Kaen, **A Blueprint For Corporate Governance**, USA, Amacom, 2003, p. 18

Rafael La Porta Florencio Lopez-de-Silanes Andrei Shleifer Robert Vishny(1999) tarafından 27 ülkeden 371 örnek firma üzerinden yapılmış oldukları çalışmada, hissedar haklarının korunmasına yönelik hukuksal düzenlemelerin firmaların değeri üzerinde önemli etkisini ortaya koymuşlardır. Ayrıca yatırımcıları korumaya yönelik hukuksal düzenlemelerin, firmaya finansman sağlamadaki rolü gözlenmiştir. Bu durum hakları daha iyi korunan hissedarların firmaya öz kaynak ve borç sağlamada da istekli olabildiği sonucuna ulaşılmıştır.²⁶

Aksi halde, banka yönetimin sınırsız söz sahibi olması, Mevduat sahiplerinde toplanan banka kaynaklarının verimsiz ve etkin olmayan yatırımlara kaymasına ve kamu maliyesinin, tasarruf sahiplerinin, azınlık hisse sahiplerinin ve küçük yatırımcıların çok büyük zarara uğramasına neden olmaktadır.²⁷

²⁵ Kaen, **A Blueprint For Corporate Governance**, s. 179-191.

²⁶ Rafael La Porta Florencio Lopez-de-Silanes Andrei Shleifer Robert Vishny, Investor Protection And Corporate Valuation, **Nber Working Paper Series**, No:7403, 1999, s.3.

²⁷ Cansızlar, "Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim", s.5.

Basel Komite ise, hâkim hissedarların²⁸ varlığının sakıncalı olmadığını aksine hakim hissedarların banka için faydalı bir kaynak olabileceğini savunmaktadır. Birçok bir çok küçük bankada bu tür ortaklık yapısı bulunmaktadır. Ancak bu tür ortaklık yapılarının sağlam kurumsal yönetimin önüne geçmemesi için denetim otoriteleri tarafından gerekli önlemler alınmasını önermektedir. Bankanın büyük hissedarlarının doğrudan ve dolaylı kontrollerinin yapılmasına, hissedarların bankacılık ve diğer işleriyle ilgili deneyimlerinin ve aldıkları risklerin araştırılmasına, iş dünyasındaki itibarlarının ve finansal durumlarının gerekli olduğunda mali destek sağlamaya yeterli olması beklenmektedir. Yönetim kurulu bankayı, hakim hissedarların banka ve bankanın pay sahiplerine zarar veren veya çıkarlarına çok uygun olmayan yasa dışı uygunsuz eylemlerinden korumakla yükümlüdür.²⁹

2.1.2.2. Yöneticilerin Kendi Çıkarlarını Gözetmesi

Yöneticilerin güçlü, hissedarların zayıf olduğu Anglo Sakson hissedarlık yapısında, yöneticiler şirket kaynaklarını kendi lehlerine kullanabilmektedir. Bu durum hissedarların banka yönetimi konusunda yeterli gözetim ve denetim yapmamasında ortaya çıkarmaktadır.

Yöneticiler, mevcut hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket eder ise banka varlıklarını daha riskli yatırımlara kaydırabilmektedir. Eğer riskli yatırımlar başarılı olursa hissedarlar yarar sağlamakta, başarısızlık durumunda ise kayba uğramaktadır.³⁰ Bu durum yöneticilerin risk alma eğilimlerinin yüksek olduğu sonucunu vermektedir. Yöneticilerin çıkarlarının hissedar çıkarlarının önüne geçmesi, hissedarların yöneticileri yeterli ölçüde izleme ve gözetim yapma imkânının bulunmamasından kaynaklanmaktadır.

Yöneticiler banka kaynaklarını farklı şekillerde kullanabilmektedirler. Yüksek maaş ve yönetici teşvikleri ya da verimsiz yatırımlara yönelebilmektedirler. Yayılmış hissedarlık yapısının bir sonucu olarak ortaya çıkan bu durumda küçük hissedarların

²⁸ Çoğu ülkede sermayenin yüzde 10'unu veya daha fazlasını elinde tutan hissedarlardır.

²⁹ BIS, **Enhancing Corporate Governance For Banking Organisations**, 2006, s.7-16.

³⁰ Robert Cull, Lemma W. Senbet, and Marco Sorge, Deposit Insurance and Financial Development, 2000, **Deposit Insurance Conference**, World Bank MC13-121, 2000, s.11.

yöneticilerin faaliyetlerini bazen izleyememekte bazen de izleme maliyeti yüksek olmaktadır. Hissedarların beklentisi bankanın faaliyetlerinin ve kararlarına ilişkin gerekli bilgilendirmenin yapılmasıdır.

OECD'nin hissedarlara bakışı iki temel üzerine odaklanmaktadır. Birincisi, hissedarlık haklarının korunması ve bu hakların kullanılabilmesinin kolaylaştırılması önerilmektedir. Bu kapsamda, hissedarlara, zamanında ve düzenli olarak açıklayıcı bilgi akışının sağlanması, genel kurul toplantılarına katılma ve oy kullanma; yönetim kurulu üyelerini seçme ve azletme hakkı verilmesi önerilmektedir. Ayrıca şirketin kârından pay alma hakları, şirketin varlıkların üzerinde köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve bu kararlar hakkında yeterince bilgilendirilme hakları da bu kapsamdadır. İkinci olarak OECD, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamelede bulunulmasını ve bunun güvence altına alınmasını ve beraberinde hissedarların haklarının ihlali karşısında yeterli telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmasını önermektedir.³¹

Konuya şirketle doğrudan ilişki içinde olan ya da potansiyel yatırımcılar açısından bakıldığında yatırımcı davranışlarının OECD'nin yaklaşımını destekleyici nitelikte olduğu görülmektedir. Nitekim yatırımcıların davranışlarına ilişkin yapılan araştırmalarda, yatırımcıların korunmasına yönelik yapılan düzenlemelerin o ülkenin finansal piyasalarının gelişmesinde önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Zira, yatırımcıların korunmasına yönelik güçlü düzenlemeler iyi kurumsal yönetimin yapısını da etkilemektedir.³² Küçük yatırımcıların haklarının korunmasına yönelik düzenlemeler, büyük hissedarların banka kaynakları üzerindeki müdahalesini de sınırlandırabilmektedir.³³ Bu nedenle yöneticilerin faaliyetlerinin izlenmesi gerekmektedir.

³¹ OECD, **OECD Principles of Corporate Governance**, s.18-20.

³² Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, Robert Vishny, Investor Protection: Origins, Consequences, Reform, **Nber Working Paper Series**, No:7428, 1999, s.1.

³³ Gerard Caprio, Luc Laeven, Ross Levine "Governance And Bank Valuation", **Nber Working Paper Series**, No:10158, 2003, s.2.

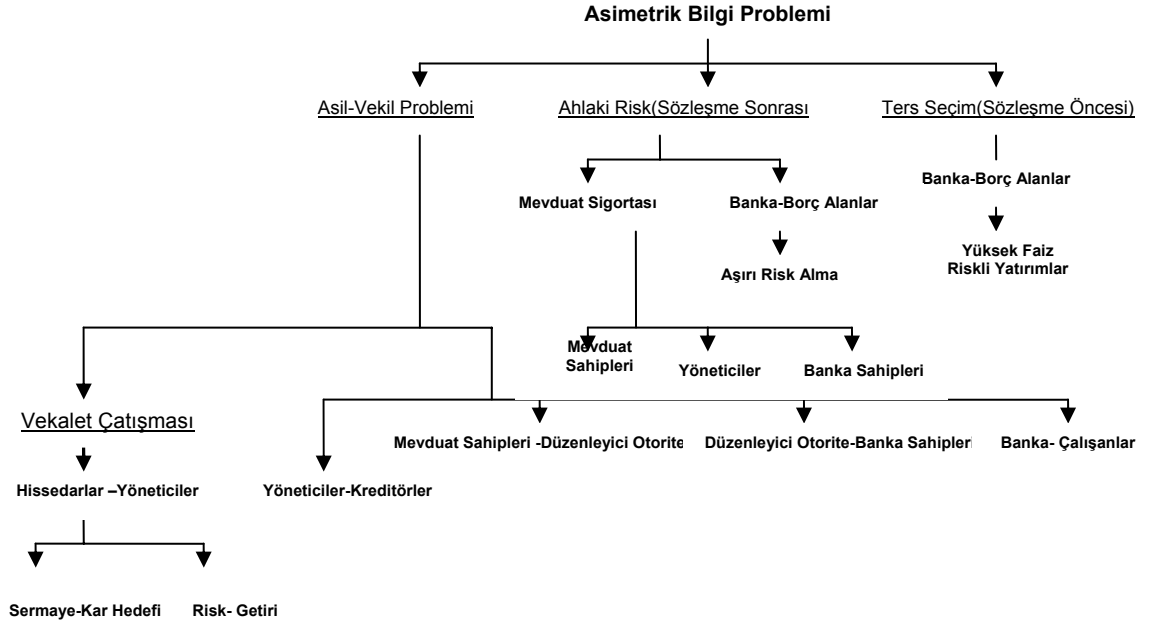
2.2.3. Kamu Düzenlemeleri

Bankalarda etkin kurumsal yönetimin yapısını sınırlandıran diğer bir faktör mevduat sigorta sistemi, kamu banka sahipliği ve düzenleme ve denetimden kaynaklanan sorunlardır.

2.2.3.1. Mevduat Sigorta Sistemi

Mevduat sigortasının amacı, bankalarda kaçışları ve banka iflaslarının ekonomik etkilerini önlemeye çalışmaktır. Öte yandan mevduat sigortası banka yönetimini daha fazla risk almaya teşvik edebilmektedir. Bu nedenle mevduat sigortası birçok bankanın iflasında rol oynayabilmekte ve ahlaki riskin kaynağı olarak gösterilmektedir(Şekil 9).³⁴

Şekil 9: Bankacılık Kesimin Asimetrik Bilgi Probleminin Sonuçları



1970'li yıllarda Şili ve Arjantin'in ve 1980'li ve 1990'lı yıllarda Amerikan bankacılık sisteminin yaşadığı deneyimler, mevduat sigortasının ahlaki riski artırmada etkisi

³⁴ Aslı Demirgüç-Kunt and Enrica Detragiache, "Does Deposit Insurance Increase Banking System Stability? An Empirical Investigation", **Deposit Insurance Conference**, World Bank MC13-121, 2000, s.3.

gözlenmiştir.³⁵ Bu konudaki benzer bir çalışma Kunt Detragiache(2000) tarafından 1980-1997 yılları arası esas alınarak yapılan çalışmada 61 ülkede, mevduat sigortası bankacılık krizi eğilimini artırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır.³⁶

Dünyada düzenleyici kurumların finansal sisteme ilişkin temel yaklaşımı banka iflaslarını en az maliyetle gerçekleştirecek finansal sistemi oluşturmak ve piyasa disiplini bozmadan mevduat sahiplerini korumaktır. Ancak, mevduat sigortası, mevduat sahiplerine güven sağlarken piyasa disiplini de bozabilmektedir.³⁷ Diğer taraftan bankaların opak yapısı mevduat sahiplerini ketum davranmaya zorlamaktadır. Böyle bir durumda rasyonel davranan mevduat sahipleri bankaya para yatırmadan önce bir garantiye ihtiyaç duymaktadır. Kamu ise mevduat sigortası ile ekonomik birimleri bankaya para yatırmaya teşvik etmektedir.

Mevduat sahipleri, bankanın kredi portföyünün değerini bilmemektedir. Banka yönetimi banka varlıklarını daha riskli yatırımlarda kullanabilmektedir. Özellikle mevduat sigortası, hissedarları daha fazla risk almasına teşvik edebilmekte ve bankalardaki kırılganlığı artırabilmektedir. Mevduat sigortasının varlığı dolandırıcılık riskini artırırken, bankacılık sektörünün kendi yararına olan izleme teşvikini azaltmaktadır.

2.3.3.2. Kamu Banka Sahipliği

Bir bankanın kamu bankası olması bankanın stratejilerini ve hedeflerini değiştirebilecek olsa dahi, kurumsal yönetimin zayıf olması halinde özel bankaların karşı karşıya kaldığı risklerin birçoğu kamu bankaları için de geçerli olmaktadır. Bu nedenle, sağlam kurumsal yönetime ilişkin genel ilkeler kamu bankaları için de geçerlidir.³⁸

Devletin banka sahipliği olduğu durumda kurumsal yönetimde ana problem devlet ve

³⁵ Ronald I. Mckinnon, **The Order of Economic Liberalization**, Second Edition, USA, John Hopkins University Press, 1993, s.89.

³⁶ Kunt and Detragiache, "Does Deposit Insurance Increase Banking System Stability? An Empirical Investigation", s.1.

³⁷ Asli Demirgüç-Kunt and Harry Huizinga, "Market Discipline and Financial Safety Net Design", **Deposit Insurance Conference**, MC13-121, World Bank, 2000, s.28-30.

³⁸ BIS, **Enhancing Corporate Governance For Banking Organisations**, s.5.

vergi verenler ile yöneticiler ve bankayı kontrol eden bürokratlar arasında menfaat çatışması olabilmektedir. Bankayı kontrol eden bürokratlar, politik kariyeri için özel menfaat grupları ile ilişki arayışı içinde olabilmektedir. Ayrıca bankanın kamu bankası olması nedeniyle siyasi baskı altında niteliksiz kredilerin verilmesine neden olabilmektedir.

Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, and Andrei Shleifer(2000)'nin çalışmasının sonuçlarına göre:³⁹

- i. Dünyada kamu banka sahipliği ağırlıktadır.
- ii. Kamu bankaları ağırlıklı olarak gelir düzeyi düşük ülkelerde yoğunlaşmaktadır.
- iii. Kamu banka sahipliği finansal gelişimi zayıflatmaktadır.
- iv. Kamu banka sahipliği büyümeyi yavaşlatmakta ve verimliliği düşürmektedir.
- v. Kamu bankaların politize yapısı etkinliği ve kaynak dağılımını sınırlandırmaktadır.

Kamu bankalarında siyasi baskı nedeniyle etkin kurumsal yönetimin tesisi de zorlaşmaktadır. Özellikle kamu bankası patının yüksek olduğu ülkelerde bu durum daha önem kazanmaktadır.

2.3.3.3.Düzenleme ve Denetim

Bankacılıkta asil vekil sorunu gözetim mekanizmalarının etkin bir şekilde devreye girmemesinin sebeplerinden biridir. Asil vekil sorunu hipotezi, sosyolojik eğilimler ve mevcut siyasal yapılar çerçevesinde asiller, yani seçmenler ve vergi mükellefleri ile bunların vekilleri konumundaki(politikacı-bürokrat) kesim arasındaki çıkar çatışmalarından hareket etmektedir.⁴⁰

Buna göre asillerin çıkarı, sıkı gözetim ile finansal kurumların aşırı risk taşıyan girişimlerini frenlemelerini gerektirmektedir. Aksi takdirde aşırı riskli girişimlerin

³⁹ Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, and Andrei Shleifer, Government Ownership of Banks, **Harvard University Faculty Research Working Papers Series KSG Working Paper**, No. 01-016, 2000, s.26-27.

⁴⁰ Merih Paya, **Para Teorisi ve Para Politikası**, Filiz Kitabevi, 3.Baskı, İstanbul, 2002, s. 47.

iflasla sonuçlanması halinde, ortaya çıkan sorunlar, vergi mükelleflerinin paraları ile aşılabilecektir. Örneğin, batan bir bankanın topladığı mevduatlar kamu güvencesi altında ise iflas halinde devlet kamu fonları ile mevduat sahiplerinin paralarını karşılama yoluna gidebilmektedir. Bu nedenle asillerin çıkarı, zorlanan kuruluşlara yaptırımlar gerektirmekteyken, yapılan gözlemlerde, politikacıların ve bürokratların, yaptırımlarından kaçındıkları, zora düşen firmaların durumunu saklamaya yöneldikleri yönündedir. Gözetim organlarını, sorumluklarının gereğini yerine getirmekten alıkoyan bir diğer etken, bu organlarda çalışan kişilerin, kariyerleri üzerinde etkili olabilecek kişi ve kurumların baskılarına boyun eğmeleridir. Bürokratların, politikacılardan ve iş dünyasından gelen baskılardan etkilendikleri bilinmektedir.⁴¹

2.2. Bankalarda Etkin Kurumsal Yönetimin Amaçları

Bankalarda etkin kurumsal yönetimin kurumsal disiplin ve piyasa disiplini olmak üzere iki temel amacı bulunmaktadır.

2.2.1. Kurumsal Disiplin

Kurumsal disiplin kapsamında paydaşların korunması, hissedarların korunması, sermayenin korunması ve riskten korunma amaçları bulunmaktadır.

2.2.1.1. Paydaşların Korunması

Basel Komite kurumsal yönetimi “kuruluşların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapı” olarak tanımlanmaktadır. Bankalarda kurumsal yönetimin yapısı, başta hissedarlar olmak üzere, bankanın diğer çıkar grupları olan çalışanlarını ve bankaya yabancı kaynak sağlayan kreditor ve mevduat sahiplerini doğrudan etkilemektedir. Komite bankalarda oluşturulacak etkin kurumsal yönetimin yapısından öncelikle yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin sorumluluğunda olduğunu ifade etmektedir. Bunun için hissedarların haklarının korunması, sözleşmelerin geçerliliği, yönetim kurallarına açıklık getirilmesi, kurumlarda rüşvet ve yozlaşmanın önlenmesi ile yönetici, çalışan ve

⁴¹ Paya, **Para Teorisi ve Para Politikası**, s.47-48.

hissedar haklarının düzenlenmesi gibi teşvik edici tedbirlerin alınmasını önermektedir. Basel Komite'ye göre kurumsal yönetimin yapısı bankaların:⁴²

- i. Kurumsal hedeflerin belirlenmesi,
- ii. Günlük faaliyetlerin yürütülmesi,
- iii. Pay sahiplerine karşı olan hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi,
- iv. Kurumsal faaliyetlerin ve davranışların, bankaların mevcut yasa ve düzenlemelere uyumlu hale getirilmesi,
- v. Mevduat sahiplerinin çıkarlarının korunması, konularındaki yaklaşımlarını etkilemektedir.

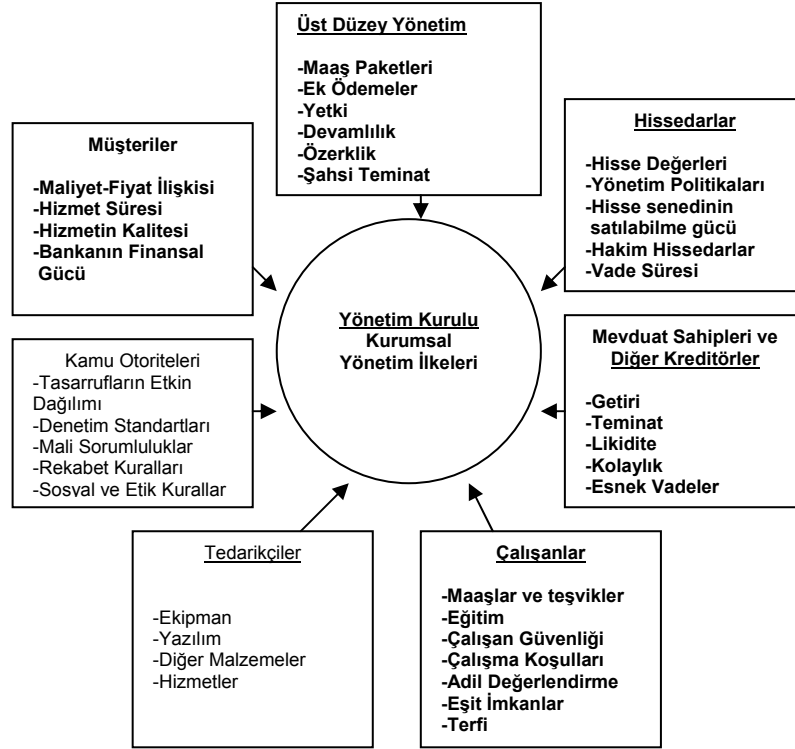
Literatürde, kurumsal yönetime bankalar açısından bakıldığında ayrı bir önem arz etmektedir. Zira bankalar, ekonomide atfedilen temel fonksiyonları sebebiyle büyük önem taşımaktadır. Finansal aracılık, kredilendirme, likidite temini ve ödeme sistemindeki işlevleri ile beraber ekonomideki istikrarın sağlanmasında devletin vazgeçilmez politika kanalı olması bu önemi ortaya koyan bazı unsurlardır. Bu özellikleri ile bankalar, bireysel ve kurumsal tasarruflara aracılık ederek, kaynakların fon ihtiyacı bireylere ve işletmelere kredi olarak aktarılmasını sağlamaktadır. Ancak gerçekte bankaları ayrıcalıklı finansal kurumlar hale getiren sahip oldukları mevduat kabul etme imtiyazı ve tasarrufları koruma ve yönetiminde üstlendikleri rollerdir. Bu nedenle, bankaların faaliyetlerinin düzenlenmesi ve denetimi ayrı bir önem taşımaktadır. Bir şirket yönetiminde olduğundan farklı olarak bankaların faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla kurumsal yapının oluşturulması ve beraberinde hizmet üretim süreçlerinin izlenmesi gerektiği kabul edilmektedir.

Bu konudaki destekleyici görüşleri ifade eden Adams ve Mehran (2003)'da göre düzenlenmemiş ya da finansal olmayan firmalardan farklı olarak bankacılıkta kurumsal yönetimin yapısının, bankanın farklı pay sahipleri grubunu oluşturan mevduat sahipleri ve düzenleyici otoritenin bulunuyor olmasına dikkati çekmektedirler(Şekil 10). Yazarlar, bankaların performansını yakından izlenmesi gerektiğini, çünkü bankaların performansının doğrudan ekonomin genel gidişatını da

⁴² BIS, **Enhancing Corporate Governance For Banking Organisations**, s.4.

etkilediğini savunmaktadırlar.⁴³

Şekil 10 : Bankalarda Kurumsal Yönetimde Paydaşların Beklentileri



Kaynak: Zuhary Mikdashi, Whither Financial Intermediation? Managerial and Regulatory Issues, **Financial Intermediation 21. in the Century**, Edited by. Zuhary Mikdashi, Palgrave, Great Britain, 2001, s.256.

Caprio, Laeven ve Levine(2003)'nin kurumsal yönetimin bankalardaki etkilerini inceleyen çalışmalarında elde edilen bulgularda iyi yönetilen bankaların pay sahiplerine değer yaratarak banka kaynaklarının etkin kullanımını teşvik ettiğini böylece sermaye maliyetinin düşmesini ve beraberinde ekonominin geneline katma değer yaratarak sermaye birikimini ve verimliliği arttırdığı önemle ifade edilmektedirler. Bunun dışında kurumsal yönetimin yapısı sadece bankaları değil aynı zamanda bankaların ekonomik sistem içinde üstlendikleri ana kreditor rolü nedeniyle ilişkide olduğu firmaların kurumsal yapılarındaki değişimin teşvikinde de önemli pay sahibi olabildiğine dikkat çekilmektedir.⁴⁴

⁴³ Reene Adams and Hamid Mehran, "Is Corporate Governance Different For Bank Holding Companies?", **Federal Reserve Bank of New York Review**, 2003, s.124.

⁴⁴ Gerard Caprio, Luc Laeven, Ross Levine "Governance And Bank Valuation", **NBER Working Paper Series**, No:10158, 2003, s.1-2.

Bu açıdan bakıldığında Arun ve Turner, gelişmekte olan ülkelerdeki bankalardaki kurumsal yönetimin yapısının birçok nedenle daha da büyük önem taşıdığını ifade etmektedir. Yazarlar, gelişmekte olan ülkelerde;⁴⁵

- i. Finans sisteminin az gelişmişliği nedeniyle sisteminin ağırlıklı olarak bankalardan oluşması,
- ii. Bu ülkelerdeki firmaların temel finansal kaynağının bankalardan sağlanıyor olması,
- iii. Ekonomideki tasarruflarının önemli bölümünün bankalarda bulunuyor olması,
- iv. Son yıllarda bu ülkelerdeki bankacılık sisteminde serbestleşme ile birlikte sistem üzerindeki düzenlemelerin azalması sonucunda banka yönetimlerinin hareket alanındaki özgürlükler, kurumsal yönetimin bankalardaki varlığını daha da önemli hale getirdiğini vurgulamaktadırlar.

Basel Komite, bankanın yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin bankanın performansından nihai olarak sorumlu olduğunu kabul etmektedir. Bu nedenle, bankanın kurumsal yapısının güçlendirilmesine katkı sağlayabilmesi için, banka ve hissedarlara karşı sadakatle görevini yürütmesini ve diğer kuruluşlarla çıkar çatışmalarından ve taahhüt vermekten kaçınmasını, banka politikaları ve kurum içi iletişim kanallarının oluşturmasını önermektedir. Buna ek olarak kurumsal amaçların gerçekleşmesinde kaydedilen ilerlemelerin izlenmesi için üst düzey yönetim ve denetim kurulu ile ilişki içinde olmasını öngörmektedir. Bankalarda kurumsal yönetimin yapısının etkin kılınması amacıyla;

- i. Kurumsal değerler ve kurumsal stratejinin oluşturulması,
- ii. Yetki ve sorumlulukların açık olarak tanımlanması
- iii. Kurum içi işbirliği ve etkileşimin sağlanmasına yönelik mekanizmanın kurulması,
- iv. Çıkar çatışmalarının önem arz ettiği durumlara ilişkin risklerin özel olarak izlenmesi,
- v. Uygun çalışma ve idari teşvik mekanizmalarının oluşturulması,
- vi. Kurum içinde ve kamuoyuna yeterli bilgi akışının sağlanması,

⁴⁵ Arun and Turner, Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues”, s.3.

vii. Etkinliği sağlayacak komitelerin oluşturulması ve izlenmesi, gerekmektedir.

2.2.1.2. Hissedarların Haklarının Korunması

Kurumsal yönetimin başarılı şekilde uygulandığı, Amerika, Almanya ve Japonya'da küçük yatırımcıları korumak, büyük yatırımcıları korumak kadar önemlidir. Bununla birlikte yatırımcıları korunmanın oldukça sınırlı olduğu birçok ülkede aile şirketleri kısıtlı oranda dış finansman kabul etmektedir.⁴⁶ Bu nedenle kurumsal yönetimin de temel soru, finansörlerin finansal yatırımları nasıl güvence altına alınacağı ile ilgilidir. Yatırımcı haklarının korunması kurumsal yönetimin en önemli parçasıdır. Sahiplik yoğunluğu(büyük hissedarlar, devralmalar ve banka finansmanı) yatırımcıların paralarının geri dönmesini sağlayan evrensel bir yöntemdir. Bununla birlikte, vekalet problemini etkili şekilde çözebilmekle birlikte, refahın diğer yatırımcılara yeniden dağıtımdan etkisiz olabilmektedirler.

Andrei Shleifer, Robert W. Vishny(1996)'ya göre, yatırımcıların korunması ve sahiplik yoğunlaşma biçimi iyi kurumsal yönetim sistemi için gerekli elementlerdendir. Büyük yatırımcılar yönetimin karları dağıtımı için zorlayı özelliği ile gerekli olduğu görünmektedir. Bu yatırımcılar en azından bazı hukuksal haklar talep edeceklerdir: Oy kullanma hakkı ya da diğer haklar içim yönetim üzerinde baskı unsuru olabilmektedir. Küçük yatırımcıların şirket finansman sağlamaya çekmek için, küçük yatırımcıların yönetimin ve büyük hissedarların haklarını engelleyici davranışlara yönelmelerine mani olmak için hukuksal haklar talep edeceklerdir Hukuksal koruma ve büyük hissedarlar iyi kurumsal yönetim için tamamlayıcı unsurlardır.⁴⁷

Finansal olmayan şirketlerde olduğu gibi, sınırlı sorumluluğu bankalarda da riski artırarak banka sahiplerine alacaklıların varlıkları üzerinden bir servet transferi yapma teşviki sağlamasıdır. Bankacılıkta devlet alacaklıları(özellikle mevduat sahipleri) bankaların risk almalarının sonuçlarına karşı koruduğu için alacaklıların para yatırdıkları bankanın risk alma durumunu gözetmeleri ya da gözetimini

⁴⁶ Andrei Shleifer, Robert W. Vishny, A Survey of Corporate Governance, **Nber Working Paper**, No:5554, 1996, s.56.

⁴⁷ **A.e.**, s.49.

yapmaları ve sınırlamaları yönündeki teşvikleri zayıftır. Bu bankacılık yazınında ahlaki riziko olan isimlendirilmektedir.⁴⁸

2.2.1.3. Riskten Korunma

Mevduat toplama, kredi bulma ve verme, ödemelere aracılık yapma gibi işlevleri nedeniyle ekonominin önemli bir parçası olan bankacılık sektörü, bu işlevleri nedeniyle önemli sistemik riskleri de bünyesinde yaşatmaktadır. Kurumsal yönetimin eksikliği bu sistemik risklerin artmasına ve böylece bankanın maliyetlerinin de artmasına sebep olabileceği gibi makro ekonomik dengelerin bozulmasına da yol açabilmektedir.⁴⁹

Ancak bununla birlikte banka yönetimleri risk-getiri ikilemi nedeniyle iki soru sorar: Birincisi, “Banka getirisini artırmak için toplam ne kadarlık risk almalı?”, ikincisi, “Banka hangi riskten ne kadar almalı?”. Banka yönetimi bu soruların cevabını bulmada üç aşamalı olan bir sürecin sonunda ulaşmaktadır. Bunun için ilk adım, banka yönetimi benzer bireysel bankaların ve banka gruplarının risk getiri kararlarının miktarını nasıl belirlediklerini incelemektedir. İkinci adım da, bankanın getiri-risk ölçümü seçilmiş benzer bankalarla karşılaştırmaktadır. Son adım da ise, bankanın geçmiş performansı, eş performansı ve onun çevresi ile uygun hedefler konularak bankanın planlanan hedeflerle risk getiri karşılaştırması yapılmaktadır.⁵⁰

Tüm bu sürecin sonunda banka yönetiminden, banka faaliyetini maruz kaldığı riskler altında risk-getiri dengesini de iyi şekilde gözetilmesi beklenmektedir. Bankaların karşı karşıya olduğu bu riskler farklı tür ve ayrımlar altında incelenmekle birlikte, bu konuda genel kabul gören ayırım Basel Bankacılık Komitesi tarafından yapılmaktadır.

Bankacılık, doğası gereği faaliyetleri sürecinde yüksek risk düzeyinde çalışan finansal kurumlardır. Bu nedenle risk düzeylerin izlenmesi ve kontrolü büyük önem taşımaktadır. Bankacılık açısından risk kavramı dar tanımla, beklenmedik dalgalamalar ya da bir olayın sonucunda ortaya bir zararın ya da kaybın çıkma

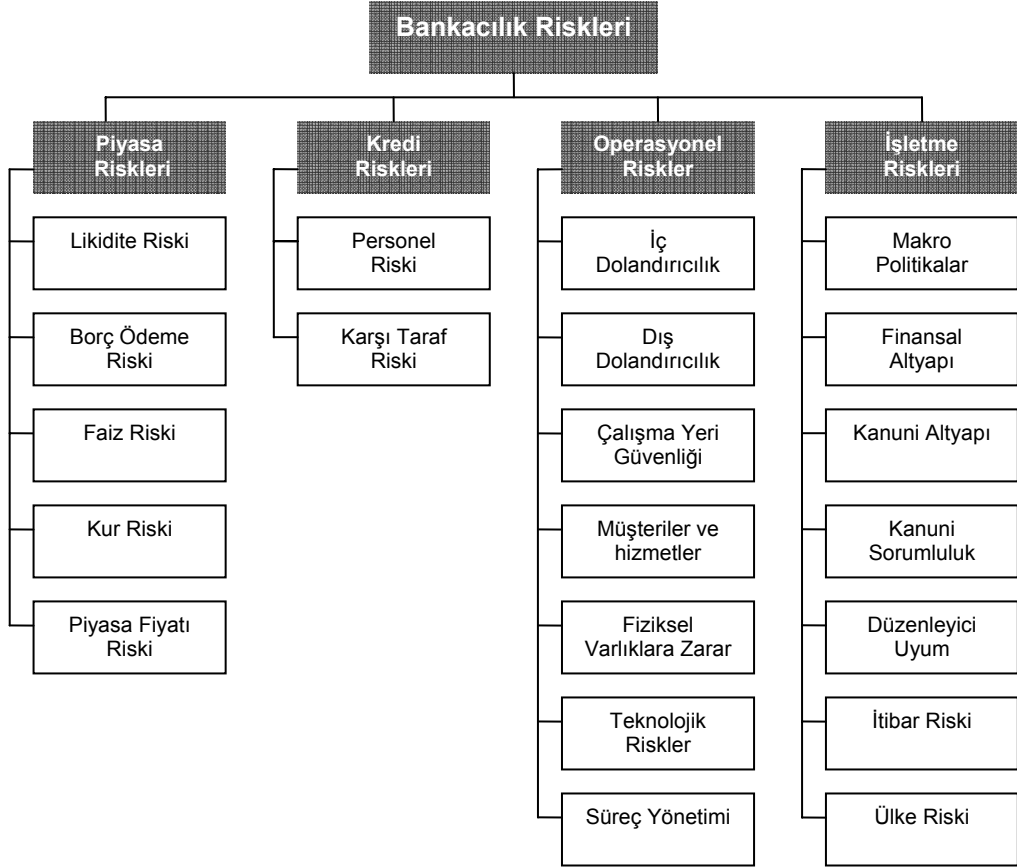
⁴⁸ Goldstein, and Turner, **Bankacılık Krizleri**, s.64.

⁴⁹ Cansızlar, “Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim”, s.6.

⁵⁰ Hempel, Simonson and Coleman, **Bank Management**, s.68.

olasılığıdır. Bankacılık açısından riskler farklı ayrımlara tabi tutulmaktadır. Ancak bu konuda en temel ayırım piyasa riskleri, kredi riskleri, işletme riskleri operasyonel riskler olarak sınıflandırılmaktadır(Şekil 11).

Şekil 11: Bankacılıkta Temel Riskler



Kaynak: Hennie van Greuning and Sonja Brajovic Bratanovic, **Analyzing and Managing Banking Risk**, Second Edition, Dünya Bankası, Washington, 2003, s.4.

Piyasa riski menkul kıymet, para, döviz ve diğer varlıklar fiyatlarındaki değişim sonucu ortaya çıkmaktadır. Piyasa riskleri, faiz riski, döviz kuru riski, likidite risklerinden oluşmaktadır.

Faiz riski, bir bankanın faiz oranlarında oluşan ters yönlü hareketlerin, bankanın finansal durumunda yarattığı etkidir. Faiz oranlarındaki değişimler, banka gelirlerini, bankanın net faiz geliri ve diğer faize duyarlı gelirlerinde ve faaliyet giderlerinde değişimlere yol açarak etkilemektedir. Faiz oranlarındaki değişimler, banka varlıklarının, yükümlülüklerinin ve bilanço dışı araçlarının temel değerini de

etkilemektedir.⁵¹

Kur riski, bir bankanın ulusal parası ile diğer paralar arasındaki değişimdir. Kur riski varlıkların değeri ile sermaye ve yükümlükleri arasında vade uyumsuzluğuna neden olmaktadır. Kur riski; işlem riski, ekonomik ya da işletme riski ve yeniden değerlendirme riski olarak ortaya çıkmaktadır.

Likidite bankaların bilançoda beklenen ya da beklenmeyen dalgalanmalar karşısında fonlarının büyütülmesidir. Likidite bir bankanın mevduatları ve diğer yükümlülüklerini krediler ve yatırım portföyü ile birbirine uydurma becerisidir Bankanın zamanında ve uygun maliyette fonları elde edebilmesi bankanın yeterli likidite potansiyeline sahip olduğunun göstergesidir. Bir bankanın likidite riski, mevduat çıkışları ve elinde tuttuğu varlıklarından likidite kaynakları ya da kredi artışlarının karşılaştırmasını ifade eder(Şekil 12).⁵²

Likidite riski, bankanın yükümlülüklerindeki azalmayı iyi düzenleyememesi ya da aktiflerindeki artışı karşılayacak şekilde yeterli kaynak bulunduramaması nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Likidite sıkıntısı çeken bir banka kısa sürede yükümlülüklerini artırarak ya da aktiflerini makul maliyetlerde nakde çevirerek ihtiyacı olan fonu sağlayamayabilir. Olağandışı hallerde likidite yetersizliği bankanın yükümlülüklerini yerine getiremez duruma düşmesine yol açabilir.⁵³

Bir banka nakit ihtiyacını zamanında karşılayamadığında, müşterilerini kaybeder, banka sahiplerinin kazancı düşer. Eğer nakit ihtiyacı devam derse bankanın iflasına neden olabilirler. Eğer banka likidite ihtiyacını uygun maliyetle karşılamada kabiliyetsiz davranırsa ciddi problem ortaya çıkar.⁵⁴

⁵¹ BIS, **For The Management of Interest Rate Risk September**, 1997, s.5.

⁵² Hennie van Greuning and Sonja Brajovic Bratanovic, **Analyzing and Managing Banking Risk**, Second Edition, Dünya Bankası, Washington, 2003, s.168.

⁵³ BIS, **Core Principles Effective Banking Supervision**, 1997, s.21-22.

⁵⁴ Rose, **Commercial Bank Management**, s.478

Şekil 12: Bankalarda Likidite Planlaması Örneği

	Aktifler		Fon Kaynakları	
Kısa Vadeli Menkul Değerler Diğer Kısa Vadeli Yatırımlar	Likit		Geçici	Mevsimsel Mevduatlar
		Likidite Açığı		
Rezevler Konut Kredileri Tüketici Kredileri Ticari Krediler	Likit Olmayan		Sabit	Uzun Vadeli Mevduatlar Özkaynak
	Tahmini Kredi Büyümesi		Tahmini Mevduat Büyümesi	
		Likidite İhtiyacı		? Borçlanma Yeteneği

Kaynak: George H.Hempel, Donald G. Simonson and B. Coleman, **Bank Management**, John Wiley, 4. Edition, 1994,s.164.

Kredi riski, borçlu ya da finansal enstrümanın faizinin ya da ana para ödemesinin kredi anlaşmasındaki vadesi içinde yapılmamasıdır. Kredi riskinde ödemelerin ertelenmesi ya da tamamının ödenememesi durumunda bankanın nakit akışı ve likiditesinde problem çıkabilmektedir(Şekil 13).⁵⁵

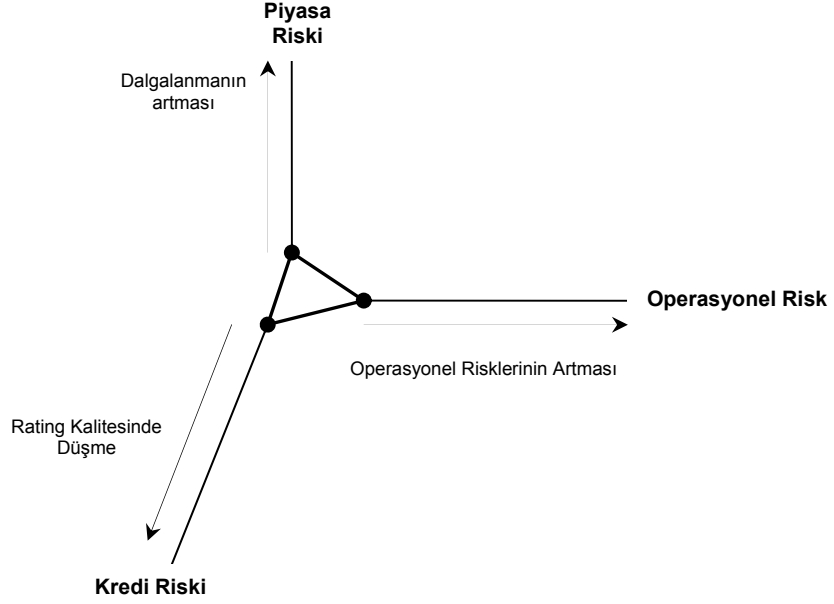
Kredi vermek çoğu bankanın en temel faaliyetidir. Kredi işlemleri, bankaların ödünç alanların kredibilitesi konusunda doğru kararlar vermelerini gerektirir. Bu kararlar her zaman doğru olmayabilir ya da ödünç alanların kredibilitesi çeşitli faktörlere bağlı olarak zaman içerisinde azalabilir. Dolayısıyla, bankaların maruz kaldıkları en temel risk kredi riski, yani ödünç alan tarafın yapılan anlaşma gereklerine uymaması durumudur..⁵⁶ Borç alan müşteriler ödemeleri gereken ana para ve faizleri ödemedikler zaman, batık kredi ve menkul kıymet olarak edilmekte ve bankanın sermayesinde kayba neden olmaktadır.⁵⁷

⁵⁵ Greuning and Bratanovic, **Analyzing and Managing Banking Risk**, s.135.

⁵⁶ BIS, **Core Principles Effective Banking Supervision**, s.20.

⁵⁷ Rose, **Commercial Bank Management**, s.477.

Şekil 13: Risk Sınıfları Arasında Etkileşim ve Entegrasyon



Kaynak: Reto Gallati, Risk Management and Capital Adequacy, Mc Graw Hill, USA, 2003, s.xviii.

Operasyonel riskler bankanın tüm organizasyonu ve iç sistemlerin fonksiyonları, bilgisayarları ve diğer teknolojileri, banka politika ve prosedürleri, kötü yönetimi ve hile dolandırıcılığı kapsamaktadır.

Operasyonel risk özellikle kurum içi kontrollerdeki aksamalar ve şirket yönetimindeki hatalardan kaynaklanır. İç kontrollerdeki aksamalar mevcut hata ve sahtekarlıkların gözden kaçmasına yol açacağı için bankanın zarar uğramasına ya da zaman ve koşullara uygun hareket edilememesine ve banka çıkarlarının tehlikeye sokulmasına (örneğin; dealer, kredi yetkilisi ya da diğer banka mensuplarınca yetkilerin aşılması ya da ahlaki olmayan şekilde hareket edilmesi, uygun olmayan risklerin alınması gibi) neden olabilir. Operasyonel riske ilişkin diğer örnekler ise bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalar ile yangın, sel gibi felaketlerin yol açabileceği kayıplardır.

İşletme riskleri, kanuni ve düzenleyici faktörleri ve finansal sektörün altyapısı ve ödeme sistemlerinden kaynaklı riskler olarak tanımlanmaktadır.

2.2.1.4. Sermayenin Korunması

Sermaye, banka ortaklarının bankanın faaliyetleri için gerekli olan temel fon katkısını ifade etmektedir. Sermaye, bankaların faaliyetlerinde birçok önemli işlevi yerine getirirken, sermaye büyüklüğü, bankanın büyüme ve genişlemesinin temel fon kaynağını oluşturmaktadır. Sermayenin kendisi esas olarak banka sahipleri tarafından sağlanan fonlardır.

Bankaların paydaşları açısından bir bankanın sermaye yapısı ve gücü farklı anlamlar içermektedir. Banka ortakları en düşük sermaye ile en yüksek getiri elde etmek beklentisi içindeyken, banka sermayesinin büyüklüğü bankanın kreditorleri konumunda bulunan mevduat sahipleri ve yatırımcılar açısından yüksek riskler karşısında bankanın herhangi bir zarara uğramasının sigortası olarak kabul edilmektedir. Ülke gözetim ve denetim otoriteleri açısından güçlü sermaye yapısı, bankacılık sistemini makroekonomik dalgalanmalar karşısında bir güven unsuru işlevi görmektedir.

Banka öz sermayesi, bankaya fon sağlaması, hissedarların sabit gelir kaynağı olması, büyüklüğü ölçüsünde risk alınması, zararların karşılanması ve bankanın büyümesine olanak vermesi gibi birçok amaca hizmet etmektedir. Asgari sermaye yeterliliğine ilişkin yükümlülükler, mevduat sahiplerinin, bankanın ve banka hissedarlarının kayıp risklerini azaltmak ve bankacılık sektöründe istikrarın sağlanmasında gözetim ve denetim otoritelerine yardımcı olmaktadır.⁵⁸ Bu nedenle, bankanın ortakları düşük sermaye rasyosu ile yüksek getiri beklentisine karşın, düzenleyici otoriteler finansal sistemin istikrarı ve güveni açısından yüksek sermaye rasyosu beklentisi içinde bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sermaye yönetiminde, ortaklar işletmeye yaptığı yatırımın dönüşü ile ilgilenirken,⁵⁹ düzenleyici otoriteler riske karşı güçlü sermaye yapısı ile ilgilenmektedir.

Bankalarda minimum gerekli sermayesi seviyesi fikri, bankaların güçlü sermaye pozisyonları ile faaliyetlerini sürdürmeleri amaçlanmaktadır. Düzenleyici otoriteler de kabul edilebilir seviyedeki sermaye düzeyini belirlemektedir. Banka sermayesinin

⁵⁸ BIS, **Core Principles For Effective Banking Supervision**, s.24.

⁵⁹ Rose and Kolari, **Financial Institutions**, s.386.

düzenlemesinin üç temel amacı bulunmaktadır.⁶⁰

- i. Banka iflas risklerini sınırlandırmak,
- ii. Kamuoyunun bankalara olan güveninin korumak,
- iii. Mevduat sigortası zararını sınırlandırmak.

Sermaye ortaya çıkan zararları emerek tampon işlevi görmektedir. Sermaye, bankanın yatırımlardaki risk kayıplarını emerek zararı hafifletirken, mevduat sahiplerine ve diğer finansal kreditorlere sigorta temini sağlamaktadır.⁶¹

Ticari bankalarda sermaye günlük operasyonları destekleyici hayati rolleri bulunmaktadır. Buna göre sermaye,⁶²

- i. Bankanın finansal ve operasyonel kayıplarında banka karlılığı yeniden yapılandırılana kadar tampon-destek işlevi görmektedir.
- ii. Banka mevduat kabulü, organize olmadan ve operasyonlarından önce destek vermektedir. Yeni bir banka fon toplamaya başlamadan önce arsa, bina, ekipman yada çalışanların ve görevlilerin kiralanması gerekmektedir.
- iii. Kamuoyunun bankaya olan güvenini sağlamakta ve kreditorlerin(mevduat sahipleri) bankanın finansal gücüne inancını tatmin etmektedir.
- iv. Kurumun büyüme ve geliştirilmesini sağlayacak yeni program, hizmetler ve imkânların elde edilmesini sağlamaktadır.
- v. Bankanın büyümesinde regülatör görevi üstlenir, uzun vadeli sürdürülebilir büyüme hedefine ulaşmasını sağlamaktadır. Düzenleyici otoriteler ve finansal piyasalar kredilerdeki büyüme ve riskli aktiflerdeki

⁶⁰ Rose, **Commercial Bank Management**, s.484.

⁶¹ Rose and Kolari, **Financial Institutions**, s.387

⁶² Rose, **Commercial Bank Management**, s.475-477.

artışlara bağlı olarak bankaların sermayelerini artırmalarının talep etmektedir.

- vi. Son olarak, bankacılık düzenleme kurumlarının bankaların maruz kalacakları risk sınırını dikkate alarak sermaye düzenlemesi yapabilmektedir. Bunun amacı sadece kamunun bankalara ve bankacılık sistemine güvenin sağlanması yanında ciddi kayıplara karşı kamunun sigorta sistemini de korumaktadır.

İsviçre'de kurulu bulunan Basel Bankacılık Komitesinin amacı uluslar arası bankaların sermaye yapılarına ilişkin bazı düzenlemeler yapılması kararı alınmıştır. Basel Bankacılık Komitesi, gözetim ve denetim otoritelerinin uygun asgari sermaye yeterliliğinin belirlemesi ve bankaları asgari sermaye yükümlülüğünün üzerinde sermaye bulundurmaları için teşvik etmesini önermektedir. Bir bankanın taşıdığı risklerin mahiyeti dolayısıyla ya da aktif kalitesi, risk dağılımı ve/veya bankanın mali yapısına ilişkin diğer özelliklerde belirsizlikler varsa, gözetim ve denetim otoritesi asgari sermaye yeterliliği rasyosunu daha yüksek tutabilmelidir. Bankanın sermaye yeterliliği rasyosu asgari oranın altına düşerse bankacılık gözetim ve denetim otoritesi belli zaman sürecinde asgari yükümlülüğün tekrar karşılanması için bankanın gerçekçi bir planı olduğundan emin olmalıdır. Gözetim ve denetim otoritesi ayrıca söz konusu durumlarda gerekli olabilecek ilave sınırlandırmalar olup olmadığını da dikkate alması öngörülmektedir.⁶³

⁶³ BIS, **Core Principles For Effective Banking Supervision**, s.24.

2.2.2. Piyasa Disiplini

Piyasa Disiplini mevduat sahiplerinin korunması, finansal sistemin istikrarı ve şeffaflıktan oluşmaktadır.

2.2.3.1. Mevduat Sahiplerinin Korunması

Her işletmenin hedefe ulaşmasında işletmenin faaliyetinden doğrudan ya da dolaylı etkilenen kişi(ler) ve(ya da) çıkar gruplar bulunmaktadır. Bu gruplar pay sahipleri yada menfaat sahipleri olarak tanımlanmaktadır. Her bir pay sahibinin işletmenin faaliyetinde farklı sorumluluğu ve ilişkisi bulunmaktadır. Bu ilişki sözleşmeye dayalı olabileceği gibi, sözleşmeye dayanmadığı durumlar da olabilmektedir. Bu yapının temelinde şirketle pay sahipleri arasındaki karşılıklı çıkar ilişkisinin bulunuyor olmasıdır.⁶⁴ Şöyle ki, şirketlerin pay sahiplerine karşı olan yükümlüklerini yerine getirmesi farklı kesimlere karşı farklı kurumsal sosyal sorumluluklarının önemli bir parçasıdır. Her işletme yapısında da olduğu gibi bankanın temelde pay sahipleri hissedarlar(bankanın sahipleri) ve borç verenlerden(banka mevduat sahipleri) oluşmaktadır. Ancak, bunlarla sınırlı olmamak üzere bankanın sahipleri olan hissedarlar, yabancı kaynak sağlayan kreditorler, mevduat sahipleri, çalışanlar ve diğer pay sahiplerinden(düzenleyici otorite ve vergi verenler) oluşan geniş çıkar grubu bulunmaktadır. Her bir pay sahibinin hakları sözleşmede tanımlanmıştır.⁶⁵

Bankalar para yaratma gücü ile kredi ve yatırım imkânı sağlaması nedeni ile ekonomideki üstlendiklerin rolün önemi sektörün ağır düzenleme altında olması gereğini ortaya çıkarmıştır. Kamunun bankaları ağır şekilde denetiminin temel nedenleri arasında⁶⁶

- i. Kamunun tasarruflarını koruma,
- ii. Milli ekonomik hedeflere ulaşmada başarı sağlamak için para arzı ve kredileri kontrol etmek,

⁶⁴ SPK, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, s.32.

⁶⁵ Robert Cull, Lemma W. Senbet, and Marco Sorge, Deposit Insurance and Financial Development, **Deposit Insurance Conference**, MC13-121June 8-9, World Bank, 2000, s.10.

⁶⁶ Rose, **Commercial Bank Management**, s.34-35.

- iii. Kamunun kredilendirme ve hayati önem taşıyan finansal hizmetlerin sağlanmasında fırsat eşitliğinin ve dürüstlüğünün temini,
- iv. Finansal sisteme kamunun güvenini sağlama, böylece tasarrufların verimli yatırımlara akmasını, mal ve hizmet ödemelerinin hızlı ve etkin olmasını sağlama,
- v. Finansal kurumların sadece birkaç kurum yada elde toplanmasını önleme,
- vi. Devlete kredi, vergi gelirleri ve diğer finansal hizmetleri sağlama,
- vii. Ekonomideki bazı sektörlerin özel kredi ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmak bulunmaktadır.

Spong(1994), bankaların düzenlenmesinin kabul edilebilir dört gereği olarak (1) mevduat sahibini koruma, (2) parasal istikrar, (3) etkin ve rekabetçi sistem ve (4) tüketiciyi koruma olarak tanımlamaktadır.⁶⁷ Rose(2002) ise bankaların finansal sisteme kredi arzı, mevduat kabulü ve diğer hizmetleri müşterilerine sağlamaları sebebiyle, bankalara birinci dereceden kamunun menfaatlerini koruyacak düzenlemeler yapılması zorunlu olduğunu savunmaktadır. Böyle bir durumda bankacılık sisteminin düzenleyicilerinin bankalardan bazı beklentileri bulunduğunu ifade etmektedir. Rose, bunun için bankaların gereksinimi olan sermaye yapısına ve kurum için kurum dışı raporlamaların önemini vurgulamaktadır. Denetim ve gözetim yapısının daha etkin şekilde uygulanması amacıyla bankacılık sistemine girişlerde gerekli kontrollerin yapılması ve bankanın kredi kalitesi ve yatırımları dikkatli şekilde izlenmesi gereğinin altını çizmektedir.⁶⁸

Bireysel mevduat sahiplerinin ilgisinden başka, bankacılık düzenlemesi aynı zamanda ödeme sistemi için parasal çerçevenin istikrarını sağlamaktadır. Bireylerin ve işletmelerin bankalarda yaptıkları işlemlerin güvenli şekilde ekonominin sağlığı açısından kritik önem taşımaktadır. Bankacılık sistemi ve makroekonomik istikrar arasında karşılıklı ilişki bulunmaktadır.⁶⁹ Düzenleme, kamunun finansal kurumlarının ilgisi ve finansal sistem içinde sigorta, menkul kıymet satın alan ve bankaya mevduat yatırımından kaynaklanmaktadır. Düzenleyici otoriteler, bankacılık

⁶⁷ Kenneth Spong, **Banking Regulation**, USA, 4. Edition, Federal Reserve Bank of Kansas City, Kansas City, 1994, s.5-10.

⁶⁸ Rose, **Commercial Bank Management**, s.33-34.

⁶⁹ V. Sundararajan, Prudential Supervision, Banka Restructuring and Financial Sector Reform, **Sequencing Financial Sector Reforms**, Ed by R. Barry Johnston and V.Sundararajan, USA, IMF, 1999, s. 188.

sisteminin güvenliği sağlayarak ekonomik istikrarı teşvik etmektedir.⁷⁰ Bankaların düzenlenmesi ve denetiminde öne çıkan mevduat sahiplerinin haklarının korunmasıdır. Finansal işlemleri için öncelikle bankaları kullanılması nedeni ile banka müşterileri bankanın kreditorü rolüne sahiptir. Bu nedenle mevduat sahiplerinin korunması öne çıkan temel hedef kabul edilmektedir.

Mckinnon(1993) göre, üçüncü tarafın yararı açısından, (1) bankalar güveni sağlayacak şekilde dikkatlice düzenlenmeli ve risk almalarının sınırlandırılmalı, (2) bireysel tasarruflular, devletin finansal varlıkların güvenliğinden sorumlu olduğunu kavramalıdır.⁷¹

Bununla birlikte, düzenleme dengeli ve sınırlı olması gerektiği ifade edilmektedir. Bunun nedenleri olarak (1) bankaların kamunun talebini karşılayacak yeni hizmetleri geliştirmesi gerektiği, (2) finansal hizmetler rekabetinde yeterli derecede güçlü kalabilmek için uygun fiyatlama ve yeterli miktar ve hizmet kalitesi olması gerektiği, (3) özel sektör kararlarının kaynakların israfına ve yanlış aktarımına neden olmaması gerektiği vurgulanmaktadır. Ruth de Krivoy (2000), ise bankaların denetiminin önemini vurgularken güvenli ve sağlamlık bankacılık sistemi için kurumların çerçevesi üç gerekli koşulu şu şekilde sıralamaktadır.⁷²

1. Politikadan bağımsız kurumların gözetiminde olmalı,
2. Para politikası ile bankacılık düzenleme ve denetimi arasındaki uygun koordinasyona izin verilmeli,
3. Sistemik riskleri önlemeye imkan verecek zamanında ve etkin olmasının sağlanması gerekmektedir.

Piyasaların yeniden düzenlenmesi konusunda farklı görüşlerin bulunmasına rağmen piyasa katılımcılarının arasında varolan asimetrik bilgi sorununun 1980'li yıllardan itibaren finansal serbestleşme ile birlikte piyasaların işleyişinin etkinliğini sınırlandıran önemli bir faktör haline geldiği kabul edilmektedir. Bununla birlikte ideal

⁷⁰ Alan Gart, **Regulation, Deregulation, Regulation**, Canada, John Wiley&Sonc, 1994, s.31.

⁷¹ Ronald I. Mckinnon, **The Order of Economic Liberalization**, Second Edition, USA, John Hopkins University Press, 1993, s.84.

⁷² Charles Goodhart, "The Organizational Structure of Banking Structure", **Financial Stability and Central Banks**, Routledlge, London, 2001, s.101.

piyasa düzenlemelerin nasıl olması gerektiği konusunda farklı görüşler tartışılmaktadır. Franco Bruni'ye göre, ideal düzenleme konusundan tam bir mutabakat bulunmaması rağmen gerçekte “yüksek seviyedeki hedeflerdeki” düzenlemelerde iç piyasanın düzenlenmesi gereğine vurgu yaparken iç piyasada finansal hizmetler kapsamında tüketiciyi korumaya yönelik olduğunu gerçeğini ifade etmektedir.⁷³ Bruni ve diğer bu görüşü destekleyen yaklaşımların temelinde finansal piyasalarda ürün ve hizmetlerin giderek karmaşık hale gelmesi ve artan rekabet ile birlikte piyasa katılımcılarının karşı karşıya olduğu risklerinin giderek artması gösterilmektedir. Küresel ekonomide yaşanan istikrarsızlıkların finansal sistemde ortaya çıkardığı belirsizlik ve güven eksikliğinin ekonomideki kaynakların etkin şekilde dağılımını sınırlandırıcı etkiye neden olurken fon aktarımlarının etkin işleyişini sınırlanmaktadır.

2.2.2.2. Finansal Sistemin İstikrarı

Finansal sistem, piyasaların ve kurumların bir araya geldiği, finansal araçların alım satım yöntemlerinin ve finansal hizmetlerin sunumunun kurallarının belirlendiği bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Buna göre fon arz eden ve talep eden birimleri bir araya getirme teşebbüsünde bulunan kurumlar, “finansal aracı” olarak tanımlanmaktadır.⁷⁴

Finansal araçlar, vade, miktar ve risk eşleşmesine göre sistem içerisinde taraflar arasında dolaylı finansman sağlamaktadır. Başta bankalar olmak üzere, finansal piyasalarda faaliyet gösteren tüm finansal araçlar, dolaylı finansman faaliyetlerini; işlem maliyetlerini düşürme, riskin paylaşımı ve asimetrik bilginin azaltılması gibi üç temel işlevi de beraberinde yerine getirmektedir. Finansal araçlar tecrübeleri ve ölçek ekonomi avantajları nedeniyle işlem maliyetini düşürmektedir. Asimetrik bilginin neden olduğu, yanlış seçim ve ahlaki risk finansal piyasaların fonksiyonunu iyi şekilde yerine getirmesine engel olurken, finansal araçlar bilgi problemini

⁷³ Jeon J.M. Kremers, Dirk Schoenmaker and Peter J. Wierts, “Financial Supervision in Europe: An Overview”, **Financial Supervision in Europe**, Ed. by. Jeon J.M. Kremers, Dirk Schoenmaker and Peter J. Wierts Edward Elgar Publishing, Neterlands, 2003, s.4.

⁷⁴ Robert Hudson, Alan Colley and Mark Lorgan, **The Capital Markets&Financial Management in Banking**, USA, Grenlake, 2000, s.86.

çözmektedir.⁷⁵ Basit anlamda finansal araçlar; ekonomi içerisinde işletme ve bireylerin davranışlarına göre iki yönlü ilişki içerisindeyler;

- i. cari harcamaların tüketim ve yatırım gelirlerini aşması, dış fon borçlanma ihtiyacını artıracak ve finansal aracı bu ihtiyacı giderme yönünde harekete geçecektir,
- ii. bireylerin ve kurumların gelirlerinin mal ve hizmetlere yapılan harcamaları aşması durumunda, fazla fonlar tasarruf ve yatırım alanlarına kanalize olacaktır.

Finans sistemindeki en önemli aracı bankalardır. Bankaların ekonomideki farklı rolleri bulunmaktadır:⁷⁶

- i. Aracılık Rolü: Bireylerden toplanan tasarruflar işletmelere kredi olarak transfer edilmekte yeni bina, makine ve mallara yatırım yapılması sağlanmakta,
- ii. Ödemeler Rolü: Müşteriler adına mal ve hizmet ödemeleri yapılmakta,
- iii. Garantör Rolü: Müşterileri ödeme yapamadığı zaman(kredi mektubu), borçlarına garantörlük rolünü üstlenmekte.
- iv. Risk Yönetimi Rolü: Müşterilere yardım ederek finansal risk kayıpların mal kaybı azaltılması,
- v. Danışma Rolü: Müşterilerin uzun dönem yüksek yaşam standardı için gerekli olan tasarruflarının korunması ve yönetimini sağlamakta,
- vi. Sertifika Değerini Koruma Rolü: Bir müşterinin değerli ve kıymetlerini piyasa değeri içinde koruma,
- vii. Acente Rolü: Müşterileri adına menkul kıymetlerini yönetmek ve koruma,
- viii. Politika Rolü: Devletin politikalarından ekonominin büyüme düzenleme ve sosyal hedeflerini izleme,

Finansal sistem, tasarruf birikimi, servet oluşumu, likidite, kredilendirme, ödeme, piyasa risklerinden korunma ve makro ekonomik politikalar oluşturma gibi temel fonksiyonlara sahiptir. Finansal sistemin temel görevi; ödünç verilebilir fonları, mal

⁷⁵ Frederic Mishkin, **The Economics of Money, Banking and Financial Markets**, Seventh Edition, Addison Wesley, USA, 2004, .29-34.

⁷⁶ Rose, **Commercial Bank Management**, s.3-9.

ve hizmet satın alanlara, yeni araç ve tesislere yatırım yapan kişilere ve firmalara aktarmaktır.⁷⁷ Bu çerçevede sistemin temelde iki fonksiyonu bulunmaktadır;

- i. bilgi üretmek ve sermaye dağıtmak,
- ii. risklerin optimal dağılımını sağlamak.

Finansal Sistemin bilgi üretimi fonksiyonunu araştıran Tahkor (1984), Bhattacharya ve Pfeiderer (1985), Boyd ve Presscott (1986) ve Allen (1990)'in geliştirdikleri modellerde, finansal araçların “bilgi üretmek için ortaya çıktıkları ve bu bilgileri tasarruf sahiplerine sattıkları” ifade edilmektedir. Finansal sistemin diğer önemli fonksiyonu risklerin optimal dağılımını sağlamaktır. Ekonomik sistemin büyümesi ile risk paylaşımı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmada, risk paylaşımının ekonomik büyüme ve refahı desteklediği ve yatırım süreçlerinin etkinliğinin artırıldığı bu şekilde ekonomik büyümeye hız kazandırıldığı savunulmaktadır.⁷⁸

Finansal sistemin önemi ekonomik faaliyetlerin etkinliği ile ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ekonomik kalkınmanın kıt kaynaklarla gerçekleştirilmesinde karşılaşılan temel sorunlardan biri, yatırımların finansmanı için gereken fon teminidir. Gerek ekonominin finansman ihtiyacının karşılanmasında kaynakların en yüksek ölçüde ve en düşük maliyetiyle kullanılabilir fonlara dönüştürülmesi, gerekse mali kaynakların ekonomide en verimli alanlar kanalize edilmesi, ekonomik gelişmeyi teşvik etmekte, hız kazandırmaktadır.⁷⁹ Gelişmiş ekonomilerde, fon dağılımının etkin şekilde gerçekleştirilmesi son derece önemli olgudur. Ekonomide kaynakların verimli şekilde dağılımında finans piyasalarının, önemli işlevleri bulunmaktadır. Sanayileşme sürecinde ekonomik gelişmeye hız kazandırmasında; reel kesime düşük maliyetle fon aktarma işlevine sahip gelişmiş finans piyasalarına ihtiyaç duyulmaktadır.⁸⁰ Gelişmiş ülkelerde finansal araç sayısı ve çeşidi ile yada finansal piyasalardaki çeşitlilik arasında önemli farklar bulunmaktadır. Ekonomik gelişme ile birlikte daha gelişmiş finansal piyasalara ihtiyaç duyulmaktadır. Finansal piyasaların etkinliğini

⁷⁷ Peter Rose, **Money and Capital Markets**, 5. Edition, USA, Mc Graw Hill, 2003, s.2-3.

⁷⁸ Franklin Allen and Hiroko Oura, “Sustained Economic Growth and the Financial System” **Institute For Monetary And Economic Studies**, Bank of Japan Discussion Paper No. E-24, 2004, s.3-4.

⁷⁹ Targan Ünal, **Sigorta Sektörünün Ekonomik İşlevi ve Fon Yaratma Kapasitesi**, İstanbul, İTO, No:4, 1994, s.43.

⁸⁰ Ünal, **Finans Kesiminin Reel Sektöre Kaynak Yaratma Kapasitesi**, s.9-10.

artırmadaki temel amaç, ulusal ve uluslar arası fonların kalkınmaya yönelik kullanımı ve mali piyasalara uluslar arası rekabet gücünün kazandırılmasıdır.⁸¹

Bu nedenle büyüme ve finansal sisteminin büyüklüğü arasındaki korelasyon ekonomistler tarafından uzun yıllardır savunulmaktadır. Johnston ve Sundarrarajan (2001), istikrarlı ve etkin bir finansal sistemin uygulanan istikrar politikaları ve sermaye akımları üzerindeki pozitif etkisinin büyüme sürecine katkı yaptığını ifade etmektedir.⁸² Bagehot W.(1873) ve Hicks, J(1969) İngiltere'nin sanayileşme sürecinde sermaye akımlarına itici gücü sağlayan finansal sistemin üstlendiği kritik rolü vurgulamaktadırlar. Schumpeter, J(1912), ise iyi işleyen bankacılık sektörünün girişimcilere yeni teknolojik icatlar yapmaları için gereken fon kaynağını sağlayarak onları teşvik ettiğini ifade etmektedir. Diğer taraftan Robinson J (1952) ve Lucas, R(1988) gibi karşı görüşler ise finansal sistemlerin büyüme ve finansal gelişme için gerekli bir ön koşul olmadığını belirtmektedir.⁸³

Bu görüşlerin aksine, Johnston ve Sundarrarajan(2001)'nin destekleyici görüşleri açıklayan, Claus, Jacobsen and Jera(2004), finansal sistemin ekonomik büyümeyi, sermaye birikimi(fiziksel ve insan sermayesi) ve teknolojik icatlar olmak üzere iki kanalla etkilediğini ifade etmektedir. Buna göre borç veren ile borç alan arasındaki fon maliyetini düşürmesi, bireylerin ve hane halkının tasarruf ve tüketim arasındaki kararını etkilemesi ve tasarrufların getiri oranlarının yüksekliği dolayısıyla tüketim yapmanın maliyetini artırması rolü ile tasarrufların yatırıma dönüşmesinde önemli rol oynamaktadır. Teknolojik icatlara etkisi incelediğinde finansal sistemdeki araçlar ekonomik sistemdeki yeni firmalara dış finansman desteği sağlayarak teknolojik yatırımlarına yardımcı olabilmektedir.⁸⁴ Ancak finansal sistemin ekonomideki büyüme sürecine yapacağı katkının sonucunun alınmasında ön koşul finansal sistemin nasıl düzenlenmesi gerektiği kabul edilmektedir. Düzenlemenin finansal etkinlik ve finansal istikrar olmak üzere iki temel odak noktası bulunmaktadır.

⁸¹ Targan Ünal, **Sigorta Sektörünün Ekonomik İşlevi ve Fon Yaratma Kapasitesi**, İstanbul, İTO, No:4, 1994, s.43.

⁸² R.Barry Johnston and V.Sundarrarajan, "Managing Financial Sector Liberalization" **Sequencing Financial Sector Reforms**, Ed by R. Barry Johnston and V.Sundarrarajan , IMF, Washington, 1999, s.1.

⁸³ Allen and Oura, "Sustained Economic Growth and the Financial System", s.2.

⁸⁴ Iris Claus, Veronica Jacobsen and Brock Jera, "Financial Systems And Economic Growth: An Evaluation Framework For Policy", **New Zealand Treasury Working Paper 04/17** September New Zealand, 2004, s.6-7.

Ekonomik kalkınma, büyük miktarlardaki yeni sermaye oluşumları ile gerçekleştirilmektedir. Bu durum tasarruf oranlarının ve yatırımının niteliğine uygun ve yeterli oluşuna bağlıdır. Finansal araçlar, bir taraftan tasarruf sahiplerine cazip finansal araçlar sunan, diğer taraftan yatırımcılara kredi imkanları sağlayan kuruluşlardır. Finansal araçlar, reel fiziki yatırım konusunda çok az etkinlikleri olsa da verdikleri hizmetlerle hem tasarruf oranlarının artmasına, hem de fonların en verimli yatırım fırsatlarına kaydırılmasına katkıda bulunurlar. Bu nedenle reel gelirdeki büyüme ile finansal aracılığın gelişimi arasında bağlantı bulunmaktadır.⁸⁵

Temel fonksiyonu söz konusu ilişkilere aracılık etmek olan bankalar, hizmet üretim süreci içerisinde, harcama fazlası bireylerin ve kurumların fonlarını çekerek bu fonları kredi olarak harcama açığı olan bireylere ve kurumlara aktarmaktadırlar.⁸⁶ Bankalar işletmeler için kısa vadeli sermaye kaynağı sağlamakla birlikte, son yıllarda işletmelerin ihtiyaç duyduğu makine ve bina ihtiyaçlarının karşılanması için uzun dönem kredi imkanı da sağlamaktadırlar. Ödeme sisteminin en önemli parçası olan bankalar, aynı zamanda finansal bilgi ve finansal planlamaya ihtiyaç duyulduğunda bankalar danışmanlık hizmetleri sağlamaktadırlar. Bundan başka, banka rezervleri ekonominin istikrarının sağlanmasında devletin ekonomi politikasının temel kanalıdır.

2.2.2.3. Şeffaflık

Modern finans sisteminde amaç tasarruf sahiplerinin finansal varlıklarının fon talep eden kullanıcılarına ulaştırılmasıdır. Bu yapıyı teminen ulusal ekonomilerde finansal işlemlerde taraflar arasındaki finansal sözleşme bulunması piyasanın etkin işlemesi gereğinin ön koşullarından birisi olduğu kabul edilmektedir.⁸⁷ Bu durumu destekleyici yapının oluşturulması amacıyla finansal kurumların kamuyu aydınlatmasının sağlanması, finansal istikrarı destekleyerek piyasa disiplinini güçlendirmektedir. Piyasa disiplinin ve etkin kurumsal yönetimin sağlanması finansal düzenleyici

⁸⁵ Ünal, **Sigorta Sektörünün Ekonomik İşlevi ve Fon Yaratma Kapasitesi**, s.21.

⁸⁶ Rose and Kolari, **Financial Institutions**, s.152.

⁸⁷ Ingo Walter, "Financial Integration Across Borders and Across Sectors: Implications for Regulatory Structures", **Financial Supervision in Europe**, Ed. by. Jeoen J.M. Kremers, Dirk Schoenmaker and Peter J. Wierts Edward Elgar Publishing, Neterlands, 2003, s.16.

kurumun denetim yapısını güçlendirmektedir. Amaç, özel sektör yöneticilerin ihtiyatlı risk almalarını teşvik etmektedir. Basel Bankacılık Komitesinin(2001) Uzlaşısında, piyasa disiplini olarak ifade edilen 3. yapısal blokta sermaye yapısı ve riskin şeffaflığa riayet edilmesi olarak açıklanmaktadır. Etkin piyasa disiplini için iki gerekli husus bulunmaktadır. Birincisi, pay sahiplerinin izlemesini sağlayacak zamanında, tam ve yeterli şeffaflığın sağlanması gereksinimi ve pay sahipleri izleme aktiviteleri için yeterli teşviklere ihtiyaç duymaktadır Bunun anlamı global risklere ve risk yönetiminde, düzenleyici otoriterlerde yeterli bilgiye ulaşması bu kurumların çözümünde önemli rol oynamaktadır.⁸⁸

Örneğin Yeni Zelanda bankacılık sektöründe ağır piyasa disiplini sağlamak amacıyla yaptığın düzenlemelerin beş temel ilkesi bulunmaktadır:⁸⁹ (1) Bankalar yüksek muhasebe ve bağımsız denetim standartları gereklidir. (2) Bir bankanın mevduat sahipleri ve yatırımcıları bankanın aldığı risklerin tam olarak sahip olmalıdır.(3) Banka yönetimin riskleri almamaya yada yetersiz bilgilendirmesi sonucunda para ve diğer ceza sistemleri olması. (4) Tam bir “güven ağı” yoktur, özellikle mevduat sigortası. (5) Finansal sıkıntı içinde olan bankaların kapatılmasını kolaylaştırıcı düzenlemelere izin verilmelidir.

2.3. Bankalarda Etkin Kurumsal Yönetimin Araçları

Kurumsal etkinlik, kurumsal risk yönetimi ve kurum çapında sorumluluk ve hesap verebilirlik olmak üzere üç temel ilkedен oluşmaktadır

2.3.1. Kurumsal Etkinlik

2.3.1.1. Kurumsal Planlama

Yönetim kurulu tarafından bankanın hedef ve stratejilerinin belirlenmesi ve yazılı

⁸⁸ Andrea Enria and Jukka Vesela, “Externalities In Supervision: The European Case,” “Financial Supervision in Europe: An Overview”, **Finacial Supervision in Europe**, Ed. by. Jeoen J.M. Kremers, Dirk Schoenmaker and Peter J. Wierts Edward Elgar Publishing, Neterlands, 2003, s.74.75.

⁸⁹ Xavier Freixas, “Crisis Management in Europe”, **Finacial Supervision in Europe**, Ed. by. Jeoen J.M. Kremers, Dirk Schoenmaker and Peter J. Wierts Edward Elgar Publishing, Neterlands, 2003 s.105.

olarak bankanın tüm çalışanları tarafından benimsenmesinin sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu nedenle hedef ve kurumsal değerleri belirlenmemiş yada çalışanlar tarafından benimsenmemiş bir organizasyon yapısının hedeflere ulaşmasının zor olacağı ifade edilmektedir. Yönetim kurulu bankanın vizyonunu, misyonunu ve hedeflerinin belirlenmesinden sorumludur. Ayrıca bu değerlerin bankaların en küçük birimleri olan şubeler ve şube çalışanları tarafından kavranması gerektiği belirtilmektedir.

2.3.1.2. Teşvik Mekanizmaları

Bankalarda atama ve ücretlendirme kriterlerin oluşturulması ve atamaların bu kriterler esas alınarak yapılması teşvik mekanizmasının bir unsuru kabul edilmektedir. Komite, bankalarda yönetimin etkin işleyişinin en önemli yapıtaşlarından birinin performansa dayalı atama ve ücretlendirme politikalarının olduğunu belirtmektedir. Bu durumun banka çalışanlarına bankanın oluşturduğu kurumsal değerlerin ve kültürün bir parçası olduğunun sağlanmasının uzun vadede bankanın verimliliğine ve performansına olumlu yansıtacağı belirtilmektedir.

2.3.1.3. Yönetim Kurulunun Yapılanması

Komite, bankalarda kurumsal yönetim yapısının tesisinden ve icrai faaliyetlerin gözetiminden birinci dereceden sorumlu olduğunu kabul etmektedir. Bu nedenle bankanın tüm faaliyetlerini etkin şekilde düzenleyecek, denetimi ve gözetimini yapacak yönetim kurulu üyelerinin pozisyonlarının gerektirdiği vasıflara ve niteliklere sahip olmasının gerekliliğinin altını çizmektedir.

2.3.2. Kurumsal Risk Yönetimi

2.3.2.1. Kurumsal Gözetim ve Denetim

Bankalarda icrai faaliyetleri yürüten üst yönetimin bu faaliyetleri sonucunda elde edilen sonuçları izlemesi büyük önem taşımaktadır. Bankanın politikalarını belirleyen en üst organ yönetim kuruludur. Yönetim kurulları bu politikaların etkin şekilde uygulanmasını sağlayacak bir organizasyon yapısının oluşturulmasından

sorumludur. Diğer taraftan banka üst düzey yönetimin faaliyetlerini etkin şekilde denetim ve gözetimin yapılmasını sağlayacak mekanizmalar oluşturulması gerekmektedir.

Bu nedenle yönetim kurulları banka üst düzey yönetimi bağımsız şekilde gözetim ve denetimini yapması önerilmektedir. Böylece, yönetim kurulları bankanın belirlenmiş olan hedefleri ve politikalarındaki gelişmelerin bir sonucu olarak bankanın finansal performansı ile uyumunu sonuçlarını izleyerek gerekli durumlarda önlem alma imkanı sağlayacaktır.

2.3.2.2. İç Denetim ve Kontrol

Bankalarda faaliyetlerin izlenmesini sağlayacak en önemli unsur iç sistemlerin oluşturulmasıdır. Yönetim kurulunun bankanın faaliyetlerinin bankacılık kurallarına uygunluğunu ve risk alma düzeyini izlemek amacıyla bağımsız dış denetiminde içinde olduğu entegre bir kontrol sistemi oluşturması önerilmektedir.

Yönetim kurulları iç denetim ve kontrol sistemlerinin etkin şekilde işleme sürecinde bağımsız çalışmasını ve bilgilerin zamanında ve doğru şekilde yönetim kuruluna aktarılmasını sağlamakla yükümlüdür. Buradan elde edilecek sonuçlar bankanın risk düzeyinin banka politikaları açısından durumun analizi açısından önem taşımaktadır.

2.3.3. Kurum Çapında Sorumluluk

2.3.3.1. İletişim ve Bilgi Sistemlerinin Tesisi

Komite şeffaflığın ve dolayısıyla yeterli bilgi akışının iki yönüne dikkat çekmektedir. Birinci olarak bankanın organizasyon yapısı içinde ilgili birimler arasında iletişim kanalları oluşturulmasını sağlayacak bir bilgilendirme politikası oluşturması önerilmektedir. Böylece kurum içinde farklı kanallarda elde edilen bilgilerin yönetim kurulu tarafından değerlendirilmesi ve ihtiyaç halinde önlemler alınmasını sağlayacaktır.

İkinci olarak bankalar sorumlu olduğu kesimlere karşı açık ve şeffaf olmak zorundadır. Bunlar bankanın paydaşları olan hissedarlara ve gözetim ve denetim otoriteleri bu kapsamdadır. Bankalar yönetim, ortaklık ve mali performans olmak üzere bankacılık sırrı dışında kalan bilgilerini zamanında ve doğru şekilde açıklamasını sağlamakla yükümlüdür.

2.3.3.2. Kamuya Yeterli Bilgi Akışı

Bankalarda etkin kurumsal yönetimin önemli bir ön koşulu şeffaflıktır. Gerek halka açık ticari bankaların paydaşları açısından kamuoyunu bilgilendirmenin esas olduğu bir yapıda gerekse kurum içi etkin bilgi akışının bankanın risk yönetimi ve iç denetime olan katkısı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, ülke gözetim ve denetim otoriteri bankaların kurumsal yapıları ve risk yapıları için gerek duydukları bilgi ihtiyacı karşılanmaktadır. Basel Bankacılık Komitesi dokümanların da bankaların açıklaması gerekli olan bilgilere yer vermektedir. Ayrıca kamuoyuna ve gözetim ve denetim otoriterine yapılacak bilgilendirmenin niteliği, kapsamı ve yönetimi konusunda tavsiye niteliği taşıyan açıklamaları bulunmaktadır.

3. Bankalarda Kurumsal Yönetimin Yapısı ve İşleyişi

Türk bankacılık sisteminde Türk Ticaret Bankası'nın 1997 yılında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu(TMSF)'na devri ile başlayan süreçte, 2003 yılı sonunda Fon'a devredilen banka sayısı 21'e ulaşmıştır. 2000 ve 2001 Krizlerinin etkisi ile bankaların Fon'a devir sürecinin hızlanması, bankacılık sektöründe kapsamlı yeniden yapılandırmayı gündeme getirmiştir. Söz konusu bankaların Fon'a devir gerekçeleri¹ incelendiğinde iç kontrol ve risk yönetim sistemlerindeki yetersizlikler ve banka hakim ortaklarının banka kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmaları gösterilmektedir. Önemli ölçüde kötü yönetim ve kurumsal yönetim eksikliğinden kaynaklanan bu durum Türk Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim yapısının güçlendirilmesine yönelik düzenlemeleri gündeme getirmiştir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu(BDDK) kurumsal yönetimi "banka üst yönetiminin bankayı, belirlenmiş hedefler, Kanun, Kanun'a istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuat, ana sözleşme ve banka içi düzenlemeler ile bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm menfaat ve pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde yönetimi" olarak tanımlamaktadır.²

Bankalarda kurumsal yönetimin yapısına ilişkin düzenlemelerin temel kaynağını Bankacılık Kanunu ve ilgili yönetmelikler ve tebliğler oluşturmaktadır.³ 1999 yılından 2005 yılına kadar yürürlükte bulunan 4389 sayılı Bankacılık Kanunu ve 8 Şubat 2001 tarihli ve 24312 sayılı "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik" in Basel Komite'nin belirlemiş olduğu kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusundaki yetersizlikleri nedeniyle yürürlükten kaldırılmıştır. Bunların yerine 2005 yılında yürürlüğe giren 5411 sayılı "Bankacılık Kanunu" ve 1 Kasım 2006 tarihli ve 26333 sayılı "Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik" bankalarda kurumsal yönetimin yapısına ilişkin temel hükümleri içermektedir.

¹ Ek:1'de Fona devredilen bankaların devir gerekçeleri açıklanmaktadır.

² BDDK, Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, 1 Kasım 2006/26333, s.1.

³ Türkiye'de bankalarda kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçler ve bunlara ilişkin ilkeler SPK ile kuruluş birliklerinin de görüşü alınarak Kurul tarafından belirlenmektedir.

3.1. Üst Yönetim

Bir bankanın, yönetim kurulu ile üst düzey yönetimin oluşturduğu yapı, üst yönetim olarak tanımlanmaktadır.

3.1.1. Yönetim Kurulunun Yapısı

Yönetim kurulu bir bankanın stratejik karar alma ve en üst seviyede yürütme ve yönetim organıdır. Yönetim kurulu, bankanın misyonunu ve vizyonunu belirleyerek, kamuya açıklamakla yükümlüdür. Yönetim kurulunun stratejik hedefleri onaylama, sürekli ve etkin bir şekilde, bankanın hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirme sorumlulukları bulunmaktadır. Yönetim kurulunun söz konusu sorumlulukları yerine getirirken her konuda uluslararası standartlara uyum sağlaması ve gerekli durumda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem alması beklenmektedir.⁴

Yönetim kurulunun diğer işlevi, hissedarları temsil etmek ve hissedarlar adına gözetim yapmaktır.⁵ Bu doğrultuda hissedarlar esas sözleşme, çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanmakta ve bankayı temsil etmektedir. Yönetim kurulu, uzun vadede hissedarlarına sürekli kazanç yaratmak amacıyla, üst düzey karar alma, yürütme ve temsil mercii olarak şirketi faal bir şekilde yönlendirmektedir. Bu nedenle yönetim kurulu, bankayı idare ve temsil ederken bankanın müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve toplumdaki diğer çıkar sahiplerine karşı sorumludur.⁶

Diğer taraftan yönetim kurulu üyeleri bu görevlerini, bankanın çıkarları ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki hassas dengeyi gözeterek yerine getirmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, yönetim kurulunun, etkinliğinin en üst düzeyde olmasını ve her türlü çıkar çatışmasından ve etkiden uzak, karar alma, yürütme ve temsil görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmesini sağlayacak şekilde oluşturulması gerekmektedir.⁷

⁴ SPK, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, s.39.

⁵ Kaen, **A Blueprint For Corporate Governance**, s.25.

⁶ TUSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu:Yönetim Kurullarının Yapısı ve İşleyişi**, s.15.

⁷ SPK, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, s.37.

Bankacılık Kanunu'na göre, bankalarda yönetim kurulları en az beş kişiden oluşması gerekmektedir. Yönetim kurulu icrada görevli olan ve olmayan üyelere oluşmaktadır. İcrai görevi bulunan yönetim kurulu üyesi, kendisine bağlı icrai özellik taşıyan birim bulunan yönetim kurulu üyesi olarak tanımlanmaktadır(Tablo 10). Yönetim kurulunda icrada görev almayan üye sayısının fazla olması yönetim kurulunun etkin şekilde çalışması açısından büyük önem taşımaktadır. Nitekim SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde halka açık bankalarda yönetim kurulunun yarısından fazlasının icrada görev almamasının sağlanması gerekmektedir.

Tablo10: Yönetim Kurulu Yapısı

Bağımsız Üyeler	İcra Görevli Olmayan Üyeler	İcra Görevli Üyeler
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denetim Komitesi Başkanı ▪ Kurumsal Yönetim Komitesi Başkanı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diğer Üyeler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İcra Kurulu Başkanı

* İcrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyesi: Kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim(doğrudan gelir getirici faaliyetlerin icra edildiği birim) bulunmayan yönetim kurulu üyesi.

Bankalarda icranın başında olan Genel Müdür, İcra Kurulu Başkanı(CEO) sıfatıyla aynı zaman da Bankacılık Kanunu'na göre yönetim kurulunun doğal üyesi sayılmaktadır. Ancak yönetim kurulu başkanının kurul üyeleri tarafından seçilmesi ve icra kurulu başkanı ve kurul başkanının aynı kişi olmaması gerekmektedir. Böylece icranın başında bulunan üye ile icranın denetiminden sorumlu olan yönetim kurulu başkanının birbirinden ayrılması sağlanmış olacaktır. Bu konuda SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde açık hüküm bulunmakla birlikte, Bankacılık Kanunu'nda, icranın başında bulunan Genel Müdür'ün yönetim kurulunun doğal üyesi sayılmakla birlikte "eşanlı olarak yönetim kurulu başkanlığı görevini yürütemez" ifadesine yer verilmektedir.

Bankalarda görev yapacak yönetim kurulunun tarafsız ve paydaşların beklentileri doğrultusunda çalışması için kurul üyelerinin bağımsızlığının sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle son yıllarda yönetim kurullarında görev alacak yönetim kurulu üyeleri arasında bağımsız üyelerin bulunması görüşü büyük önem kazanmaya başlamıştır. Bağımsız üyelerin bağımsızlık koşullarını ne şekilde sağlayacağı konusunda farklı yaklaşımlar mevcuttur. Ancak temel yaklaşım yönetim kurulunda görev yapacak bağımsız üyelerin bankayla bağlantısı olmaması,

görevlerini etki altında kalmadan ve hissedarlara karşı sorumlu olarak yapması beklenmektedir.

Bağımsız yönetim kurulu üyeliği kavramı tüm dünyada olduğu gibi Türkiye de uygulamaları açısından oldukça yenidir. Bu konuda en temel problem bağımsız üye şartlarının ne olması gerektiği ve bağımsız üye niteliği taşıyan üyelerin yönetim kurullarında nasıl görev alacağı konusudur. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun hazırlanma sürecinde bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin zorunlu hale getirilmesi ilişkin tartışmalara rağmen Kanun'un nihai aşamasında herhangi bir zorunluluk getirilmemiştir. Ancak SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde halka açık bankalarda bağımsız üye bulunmasına ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. Buna göre yönetim kurulunda sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte birinin bağımsız üyelerden oluşması önerilmektedir. Söz konusu oranın artması durumunda ise kurumsal yönetim açısından olumlu bir gösterge olarak gösterilmektedir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde aşağıdaki kriterlere uyan yönetim kurulu üyesi "bağımsız üye" olarak nitelendirilmektedir:⁸

- i. Şirket veya şirketin iştiraki, bağlı kuruluşu ve grup içi şirketlerden biri ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhrî hısımları arasında son iki yıl içinde istihdam, sermaye veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin kurulmamış olması,
- ii. Yönetim kuruluna belirli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olması,
- iii. Başta şirketin denetimini ve danışmanlığını yapan şirketler olmak üzere, yapılan anlaşmalar çerçevesinde şirketin faaliyet ve organizasyonunun tamamını veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmıyor olması ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,
- iv. Son iki yıl içerisinde, şirketin bağımsız denetimini yapan kuruluşlarda istihdam edilmemiş veya bağımsız denetim sürecinde yer almamış olması,
- v. Şirkete önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birisinde çalışmamış ve son iki yıl içerisinde yönetici olarak görev almamış olması,
- vi. Eşi veya üçüncü dereceye kadar olan kan ve sıhrî hısımları arasında hiçbirisinin şirkette yönetici, toplam sermayenin %5'inden fazlasını elinde

⁸ SPK; **Kurumsal Yönetim İlkeleri**, s.49.

bulunduran veya her halükarda yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahibi veya herhangi bir yönetici pozisyonunda veya şirketin kontrolünde etkili olmaması,

- vii. Şirketten yönetim kurulu üyeliği ücreti ve huzur hakkı dışında başka herhangi bir gelir elde etmiyor olması; yönetim kurulu görevi dolayısıyla hissedar ise %1 seviyesinin altında hisseye sahip olması, bu payların imtiyazlı olmaması, gerekmektedir.

3.1.2. Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri

Yönetim kurulları fonksiyonları ve görevleri itibariyle bankalarda kritik rolü üstlenen en tepedeki karar organıdır. Bu nedenle alınan kararların ve sorumlulukların önemi dikkate alındığında kurul üyelerinin yeterli düzeyde bilgiye ve tecrübeye sahip olmaları beklenmektedir.

Basel Komite açıklamış olduğu dokümanların da konuya verdiği önemin bir göstergesi olarak bankalarda görev alacak yönetim kurulu üyelerinin yeterli vasıflara ve niteliklere sahip olması gerektiğinin altını çizmektedir. Bu çerçevede görev yapacak yönetim kurulu üyelerinin üstlendiği sorumluluklar düşünüldüğünde düzenleyici otoriteler tarafında belirlenen hukuki niteliklerin ötesinde mesleki yeterlilik büyük önem taşımaktadır. Nitekim bankalarda yönetim kurulunda görev alacak yönetim kurulu üyelerinin taşıması gereken nitelikler Bankacılık Kanunu'nda ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilmektedir.

Diğer taraftan bankalarda görev yapacak üyelerin aşağıdaki asgari niteliklere sahip olması önerilmektedir:

1. Mali tabloları ve raporları okuma, anlama ve analiz etme becerisine sahip olmak,
2. Bankanın günlük ve uzun vadeli faaliyetlerinde ve hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmak,
3. Yönetim kurulu üyeliğinin getirdiği sorumluluğun bilincinden olmak ve paydaşların menfaatleri doğrultusunda hareket etmek
4. Gelişmeleri analiz etme ve değerlendirme yapabilecek düzeyde ekonomik

- bilgisine sahip olmak,
5. Bankacılık ve finansal piyasalara ilişkin yeterli mesleki tecrübeye sahip olmak,
 6. Yıl içindeki kurul toplantılara düzenli olarak katılma olanağına sahip olmak,
 7. Bankanın hissedarlara ve diğer paydaşların beklentilerini karşılayacak ve değer yaratacak vizyona sahip olmak,
 8. Bankacılık Kanunu ve SPK'nun öngördüğü niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Bunun ötesinde yönetim kurulu üyeleri aldıkları görev ve sorumlulukları nedeniyle karar alma süreçlerinde bilgi ve tecrübelerinin yanında bankanın faaliyetleri sonucunda elde edilen sonuçları analiz yeteneğine sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Banka ve benzer organizasyonlarda yönetim kuruluna yapılan raporlamalar sonucunda karar alma süreci gerekebilecektir. Böyle bir durumda yönetim kurulu üyelerinin önemli ölçüde öngörü ve analiz edebilme özellikleri ön plana çıkmaktadır.

3.1.3. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Basel Komite'ye göre yönetim kurulunun, bankanın tüm faaliyetlerine ilişkin politika ve stratejileri onaylama ve periyodik olarak inceleme sorumluluğu bulunmaktadır.; Bu kapsamda bankanın taşıdığı temel riskleri bilmek ve bu risklere ilişkin kabul edilebilir asgari ve azami sınırları belirlemek ve üst düzey yönetimin söz konusu riskleri tespit etmesi, ölçmesi, yönetmesi beklenmektedir. Yönetim kurulu üst düzey yönetimin kontrol etmesi konusunda gerekli tedbirler almasını temin etmek; bankanın kurumsal yapısını onaylamak; ve üst düzey yönetimin iç denetim sisteminin işlerliğini izlemesini sağlamaktan sorumludur.⁹

Yönetim kurulunun, iç denetim sisteminin etkinliğine ilişkin konularda üst düzey yönetimle düzenli toplantılar yapması, üst düzey yönetimin ve iç ve bağımsız dış denetçilerin kurumun iç denetim sistemine ilişkin değerlendirmelerini düzenli olarak incelemeli, bağımsız denetçilerin, gözetim ve denetim otoritelerinin iç denetimin güçlendirilmesine ilişkin yönetime yaptıkları öneri ve tavsiyelere uyulup uyulmadığını

⁹ BIS, **Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations**, s.10.

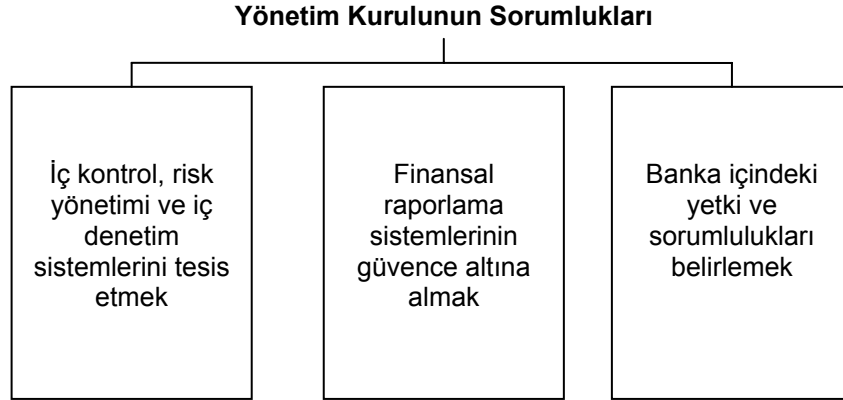
kontrol etmeli, banka stratejileri ile mevcut risk limitlerinin uygunluğunu periyodik olarak incelemesi önerilmektedir.¹⁰

Bankacılık Kanununa göre yönetim kurulunun sorumlulukları üç başlıkta ele alınmaktadır(Şekil 14). Buna göre yönetim kurulu,

1. İç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerini tesis etmek,
2. Finansal raporlama sistemlerinin güvence altına almak,
3. Banka içindeki yetki ve sorumlulukları belirlemek,

sorumlulukları bulunmaktadır.

Şekil 14: Bankacılık Kanuna Göre Yönetim Kurulunun Sorumlulukları



Bankalarda iç kontrol, risk yönetim sistemi ve iç denetim sisteminden oluşan iç sistemlerin kurulmasında, ilgili birimlerin bağımsız şekilde faaliyetlerini sürdürmesinde ve denetim otoritesine zamanında ve etkin raporlama yapılması yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Yönetim kurulu bankanın faaliyetleri sonucunda elde edilen finansal raporları etkin şekilde raporlanmasının sağlanması gerekmektedir. Bunun için banka içinde gerekli iletişim sistemlerinin oluşturulması ve raporlamanın zamanında ve doğru şekilde yapılması sağlanması beklenmektedir.

¹⁰ BIS, **Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations**, s.11.

3.1.4. Yönetim Kuruluna Bağlı Komitelerin Yapısı

Bankalarda denetim ve kurumsal yönetim olmak üzere iki temel komitenin oluşturulması önerilmektedir.

3.1.4.1. Denetim Komitesi

Banka içi denetim işlevinin yürütülmesi konusunda yönetim kuruluna danışmanlık görevi üstlenen bağımsız bir komite olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu komitenin mali raporlama ve iç denetim sisteminin gözetim sorumluluğu bulunmaktadır. Komite, yönetim kurulu adına bankanın iç sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek ve konsolidasyona tâbi ortaklıkların iç denetim faaliyetlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevlidir.¹¹ Komite ayrıca banka teftiş kuruluna ve bağımsız dış denetçilerle ilk etapta temasa geçebilmekte ve teftiş kurulu faaliyetlerini izlemektedir.¹²

Basel Komite'nin denetim komiteleri oluşturulmasına yönelik tavsiye kararının bir sonucu olarak 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile birlikte bankalarda denetim komitesi oluşturmak yasal olarak zorunlu hale getirilmiştir. Kanunu'na göre denetim komitesi¹³ en az iki üyeden oluşması gerekmektedir. Komite üyelerinin icra görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi ve komite üyeleri ilgili yönetmelikte gereken nitelikleri taşıması gerekmektedir. Ayrıca SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde Komite başkanları bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi gerekmektedir.

Bankacılık Kanunu'ndaki düzenleme çerçevesinde yönetim kurulu tarafından denetim komitesine seçilecek üyelerinin taşıması gereken nitelikler belirtilmiştir. Buna göre denetim komitesine seçilecek üyelerin icrai görevi bulunmayan ve atanmanın yapıldığı tarihten önceki son iki yıl da dahil olmak üzere;¹⁴

¹¹ BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 1 Kasım 2006/26333, s.3-4.

¹² BIS, **Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations**, s.11.

¹³ Türkiye'de şube olarak faaliyet gösteren bankalarda ise kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan müdürler kurulu üyelerinden biri görevlendirilir.

¹⁴ BDDK, Denetim Komitesi Üyelerinde Aranacak Şartlar, 7 Temmuz 2006/26221, s.1-2.

- i. Bankada icrai görevi bulunan yönetim kurulu üyelerinden olmaması,
- ii. İç denetim, iç kontrol, risk yönetimi, mali kontrol ve muhasebe birimlerinde görev yapanlar hariç, bankanın ve konsolidasyona tabi ortaklıklarının personeli olmaması,
- iii. Bankanın ve konsolidasyona tabi ortaklıklarının bağımsız denetimini yapan kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bağımsız denetim sürecinde yer almaması,
- iv. Bankaya ve konsolidasyona tabi ortaklıklarına danışmanlık veya destek hizmeti veren kuruluşların ortağı veya personeli olmaması veya bu hizmeti veren kişilerden olmaması,
- v. Bankada ve konsolidasyona tabi ortaklıklarda nitelikli pay sahibi olmaması,
- vi. Hakim ortağın veya genel müdürün eşi veya ikinci dereceye kadar kan veya sıhrî hısımlı olmaması,
- vii. Aralıklı veya sürekli olarak, 9 yıldan fazla bir süreyle aynı bankanın denetim komitesinde görev yapmış olmaması,
- viii. Ana sözleşme hükmüne veya genel kurul kararına dayalı olarak tüm personele kârdan yapılan ödemeler hariç olmak üzere, bankadan ve konsolidasyona tabi ortaklıklardan, bunların kârlılığına dayalı olarak herhangi bir ad altında ücret veya benzeri bir gelir almaması,
- ix. Lisans düzeyinde öğrenim görmüş olması ve bankacılık veya finans alanında en az on yıllık deneyime sahip olması,
- x. Eş ve çocuklarının bankada veya konsolidasyona tabi ortaklıklarında genel müdür, genel müdür yardımcısı ve dengi pozisyonda yönetici olmaması gerekmektedir.

Bankalarda denetim komitesi iç kontrol ve risk yönetiminde kritik öneme sahiptir. İç sistemlerin etkin şekilde çalışması ve etkinliğin sürekliliğin sağlanması denetim komitesinin sorumluluğundadır.

Denetim Komitesinin sorumluluğu dört grupta toplanmaktadır. Denetim komitesinin sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁵

1. İç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini,

¹⁵ BDDK, 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 2005, s.6.

bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin bu kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek,

2. Bağımsız denetim kuruluşlarının yönetim kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak,
3. Yönetim kurulu tarafından seçilen bağımsız denetim kuruluşlarının faaliyetlerini düzenli olarak izlemek,
4. Bu kanun kapsamında ana ortaklık niteliğindeki kuruluşlarda, konsolide denetime tâbi kuruluşların iç denetim işlevlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eşgüdümünü sağlamakla görevli ve sorumludur.

Denetim komitesi Bankacılık Kanunu çerçevesinde altı aylık dönemleri aşmamak kaydıyla faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirerek alınması gereken önlemleri yönetim kuruluna bildirmekle yükümlüdür.

Bu kapsamda denetim komitesi faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: ¹⁶

- i. İç kontrole ilişkin düzenlemelere ve yönetim kurulunca onaylanan banka içi politika ve uygulama usullerine uyulup uyulmadığını gözetmek ve alınması gerekli görülen önlemler konusunda yönetim kuruluna önerilerde bulunmak,
- ii. İç denetim raporlarında tespit edilen hususlar konusunda üst düzey yönetimin ve bunlara bağlı birimlerin aldığı önlemleri izlemek,
- iii. Müfettişler ve bankanın bağımsız denetimini yürüten bağımsız denetim kuruluşunun bağımsız denetçileri ile düzenli aralıklarla yılda dört defadan az olmamak üzere belirlenecek program ve gündemler dahilinde görüşmelerde bulunmak,
- iv. Üst düzey yönetim ve bağımsız denetçiler ile birlikte, bağımsız denetimin sonuçlarını, yıllık ve üçer aylık mali tablolar ile bunlara ilişkin dokümanları, bağımsız denetim raporunu değerlendirmek,
- v. 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,

¹⁶ BDDK, İç Sistemler, s.3-4.

- vi. Finansal raporların, bankanın mali durumunu, yapılan işlerin sonuçlarını ve bankanın nakit akımlarını doğru olarak yansıtıp yansıtmadığı konusunda bağımsız denetçiler ile görüşmek,
- vii. Altı aylık dönemi aşmamak kaydıyla, dönem içerisinde icra ettiği faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçlarını yönetim kuruluna raporlamak,
- viii. Kredi açma yetkisini haiz olanların, kendileri ile eş ve velâyeti altındaki çocuklarının veya bunlarla risk grubu oluşturan diğer gerçek ve tüzel kişilerin taraf olduğu kredi işlemlerini izlemekle yetkilidir.

3.1.4.2. Kurumsal Yönetim Komitesi

Yönetim kurulunun işleyişinin denetiminin yapılması, yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaflık ve politikalar geliştirmesini sağlayan komite olarak tanımlanmaktadır.¹⁷

Yönetim kuruluna bağlı kurumsal yönetim komitesi oluşturma fikri tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'deki bankalarda da büyük önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim komitelerinin temelde kuruluş amacı bankalarda etkin kurumsal yönetimin sürekliliği sağlamaktır. Basel Komitenin "Bankalarda Kurumsal Yönetim" dokümanında belirttiği üzere denetim komitesinin yanında kurumsal yönetim komitesinin kurulmasının gerekliliğinin altını çizmektedir.

Kurumsal yönetim komitesi kurulması Türkiye'deki uygulamalar açısından oldukça yenidir. Bu konudaki ilk tavsiye niteliği taşıyan doküman 2002 yılında TUSİAD tarafından yayınlanmıştır. TUSİAD'ın halka açık şirketlerde kurulmasının gerekliliğini hissedarların yönetim kurulu üyelerine sağlanan her türlü ödüllendirme konusunda gerekli bilgilendirmenin yapılması için taşıdığı önemi dikkate alarak açıklamaktadır.

Ancak halka açık şirketlerde kurumsal yönetim komitesi kurulmasına ilişkin ilk düzenleme SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilmektedir. Bu çerçevede Kurumsal yönetim komitesinin görev ve sorumlukları şu şekilde sıralanmaktadır,¹⁸

¹⁷ TUSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu:Yönetim Kurullarının Yapısı ve İşleyişi**, s.25.

¹⁸ SPK, **Kurumsal Yönetim İlkeleri**. s.53-54.

- i. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına ilişkin politikaların belirlenmesi ve uygulanması,
- ii. Pay sahipleri ile ilişkiler biriminin çalışmalarını koordine edilmesi
- iii. Yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve ödüllendirilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması,
- iv. Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayısı konusunda öneriler geliştirilmesi,
- v. Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi, kariyer planlaması ve ödüllendirmesi konusundaki yaklaşım, ilke ve uygulamaları belirlenmesi ve gözetimini yapılması, görevlerini yürütmektedir.

Bankalarda Kurumsal yönetim komitesi kurulması BDDK'nın Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik çerçevesinde yasal zorunluluk hale getirmektedir. Bu yönetmelik çerçevesinde en az iki kişiden oluşan komitenin başkanının icracı olmayan üyelerden oluşması gerekmektedir. SPK'nun bu düzenlemenin aksine komitenin en iki bağımsız üyeden oluşması ve İcra başkanın bu komitede görev almaması önerilmektedir.

Kurumsal Yönetim komitesinin bankalarda iki temel işlevi bulunmaktadır. Buna göre birinci olarak yönetim kuruluna atanacak üyelerin seçimi, uygun adayların saptanması, üyelerin intibakının sağlanması ve yönetim kuruluna danışmanlık işlevleri bulunmaktadır. İkinci olarak yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirmesine ilişkin ücret ve prim sistemlerin kurulması ve etkinliğinin sağlanması işlevi bulunmaktadır.

3.1.5. İcra Komiteleri

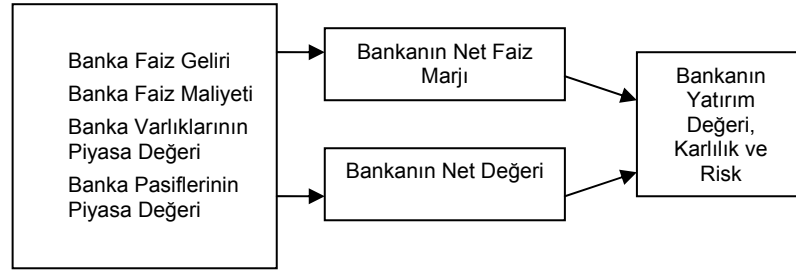
Bankalarda temel olarak Aktif Pasif Komitesi(APKO), Kredi Komitesi ve Risk Komitesi olmak üzere üç temel icrai görev üstlenen komite bulunmaktadır.

3.1.5.1. Aktif Pasif Komitesi

Bankanın varlık ve yükümlülüklerinin yönetimi ile bu kapsamdaki fon hareketlerine ilişkin politikaların belirlenmesi, bilançonun yönetilmesi ve ilgili birimlerce icra edilecek kararların alınması ve uygulanmasını izlemek üzere yönetim kurulu tarafından görevlendirilen komite olarak tanımlanmaktadır.¹⁹

Banka yönetimi, bankanın zarara uğraması yada zarara yol açacak durumlara karşı bütün aldığı kararları koordineli şekilde uygulamak zorundadır. Bu amaçla bankaların, aktif ve pasif portföyünü dikkate alarak, kabul edilebilir risk çerçevesinde toplam portföyün hedeflenen karlılık düzeyine ulaşmasını sağlayacak şekilde hareket etmeleri beklenmektedir. Bu tip koordine ve entegre edilmiş banka kararları aktif pasif yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Aktif pasif yönetimin amacı strateji oluşturmak ve bankanın bilançosunu, varlıklarının değerlerini koruyarak hedeflere ulaşmasını sağlamaktır(Şekil 15).

Şekil 15: Bankacılıkta Aktif Pasif Yönetimi



Kaynak: Peter R. Rose, **Commercial Bank Management**, Graw, Hill, New York, 2002, s.202

Aktif Pasif Komitesi icrai komite niteliği taşımaktadır. Söz konusu komite, Genel Müdür başkanlığında ve Grup yöneticilerinin katılımıyla haftalık toplanmaktadır. Banka bilançosu ve mevcut ekonomik ve politik gelişmeler çerçevesinde stratejiler

¹⁹ BDDK, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 2001/24312, s.2.

belirlenmektedir. Aktif Pasif Komitesinin sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:²⁰

- i. Bankanın kaynak ve kullanım kararlarını eşanlı olarak almak,
- ii. Banka yönetiminin belirlediği risk düzeyinde, bankanın gelirlerini maksimize etmek,
- iii. Günlük ve haftalık bilanço yönetimi stratejileri yanında yıllık finansal hedefleri belirlemek,
- iv. Ekonomideki gelişmeleri analiz etmek ve politikalar geliştirmek,
- v. Faiz, kur ve ekonomik büyümeye ilişkin farklı senaryolar oluşturmak,
- vi. Bankanın büyüme ve karlılık hedeflerine uygun geliştirilmiş olan senaryoları uygulamaya koymak,
- vii. Likidite riski, faiz oranı riski, kur riski ve kredi riskinin kontrol etmek,
- viii. Yönetim ve risk yönetim tekniklerini kullanarak karar alma süreçlerinin kalitesinin geliştirilmesi, sorumlulukları bulunmaktadır.

Aktif pasif yönetiminde amaç, bankanın finansal hedeflerine ve net kar maksimizasyonuna odaklanmak olduğundan, Aktif Pasif Komitesi bu hedeflere ulaşmak amacıyla aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmektedir:²¹

- i. Spread Yönetimi(Faiz ve kur marjları arasındaki farkların izlenmesi),
- ii. Kredi riskinin azaltılarak, kredi kalitesinin yükseltilmesi,
- iii. Varlıklar ve kaynaklar arasında vade uyumunun sağlanması,
- iv. Faiz dışı giderlerinin kontrolü,
- v. Faiz dışı gelirlerinin geliştirilmesi,
- vi. Özkaynak yeterliliğın sağlanması,

Bankalarda önemli işlevi olan aktif pasif komitelerinin oluşturulmasına yönelik gerek Bankacılık Kanunu'nda gerekse ilgili yönetmeliklerde herhangi bir düzenleme bulunmaktadır. Ancak aktif pasif yönetimi bankalar açısından büyük önem arz etmesi nedeniyle aktif pasif komitesi yada başka isimle birçok bankada yaygın olarak kurulan komiteler arasındadır.

²⁰ Öztin Akgüç, **Banka Yönetimi ve Performans Analizi**, Arayış Basım ve Yayıncılık, 2007, s.335-336.

²¹ **A.e.**

3.1.5.2. Kredi Komitesi

Kredi komitesi²² banka bünyesinde ticari, kurumsal ve işletme kredilerine ilişkin tekliflerin değerlendirildiği komitedir. Komite, haftalık olarak toplanmakta ve önerileri değerlendirilerek, kendi yetki sınırları içerisinde olanları onaylamakta yada reddetmektedir

Bankacılık Kanunu'nda kredi açma ve onay verme yetkisi yönetim kuruluna aittir. Kanun'da yer alan söz konusu maddeye göre; kredi açma ve onay vermenin yanında kredilendirmeye ilişkin politikaları oluşturmak, bunların uygulanmasını ve izlenmesini sağlamak ve gerekli hallerde tedbirler almak yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Bu çerçevede yönetim kurulu kredi açma yetkisini kredi komitesine yada genel müdürlüğe devredebilmektedir. Genel müdürlük ise devredilen kredi açma yetkisini belirlenen kredi limitleri dahilinde, bölge müdürlüklerine ve şubeler aracılığıyla kullanılmaktadır.

Bankalarda Kredi Komitesi'nin oluşturulmasına ilişkin düzenleme BDDK tarafından "Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik" ile belirmiştir. Buna göre banka yönetim kurulunun, kredilerle ilgili olarak vereceği görevleri yapmak üzere, genel müdürde aranan şartları taşıyan üyeleri arasından seçeceği en az iki üye ile banka genel müdürü veya vekilinden oluşan bir kredi komitesi kurabilmektedir. Kredi komitesi üyelerinden herhangi birinin toplantılara katılamaması durumunda kredi komitesi üyesi yerine görev yapmak üzere yönetim kurulu üyeleri arasından iki yedek üye seçilmektedir. Kredi komitesi üye ve yedeklerinin seçiminde yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte üçünün olumlu oyu aranmaktadır.²³

BDDK tarafından Kredi Komitesinin çalışma esasları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

²² Bankacılık Kanunu'na göre kredi açma yetkisi yönetim kuruluna aittir. Söz konusu kanuna göre kredi sınırlarına ilişkin hükümlerine tâbi olmayan krediler için kredi açma yetkisi yönetim kurulunca belirlenecek usûl ve esaslar çerçevesinde devredilebilmektedir. Kredi açma yetkisini haiz olanlar, kendileri ile eş ve velâyeti altındaki çocuklarının veya bunlarla risk grubu oluşturan diğer gerçek ve tüzel kişilerin taraf olduğu kredi işlemlerine ilişkin değerlendirme ve karar verme aşamalarında yer alamaz ve bu hususu yazılı olarak yetkililere bildirmektedir.

²³ BDDK, Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik, 1 Kasım 2006/26333 sayılı, s.3.

Buna göre:²⁴

- i. Kredi komitesi tüm üyelerin katılımı ile toplanmaktadır.
- ii. Kredi komitesinin oybirliği ile verdiği kararlar doğrudan, oyçokluğu ile verdiği kararlar yönetim kurulunun onayından sonra uygulanır.
- iii. Komite gündemi genel müdür veya genel müdürün bulunmaması halinde vekili tarafından tespit edilmektedir.
- iv. Kredi komitesinin faaliyetleri yönetim kurulu tarafından denetlenmektedir.
- v. Yönetim kurulu üyeleri gerekli gördüğü durumlarda, kredi komitesinden, komitenin faaliyetleri hakkında her türlü bilgiyi istemeye ve gerekli göreceği her türlü kontrolü yapmaya yetkilidir.
- vi. Kredi komitesi kararları karar defterine kaydedilmektedir.

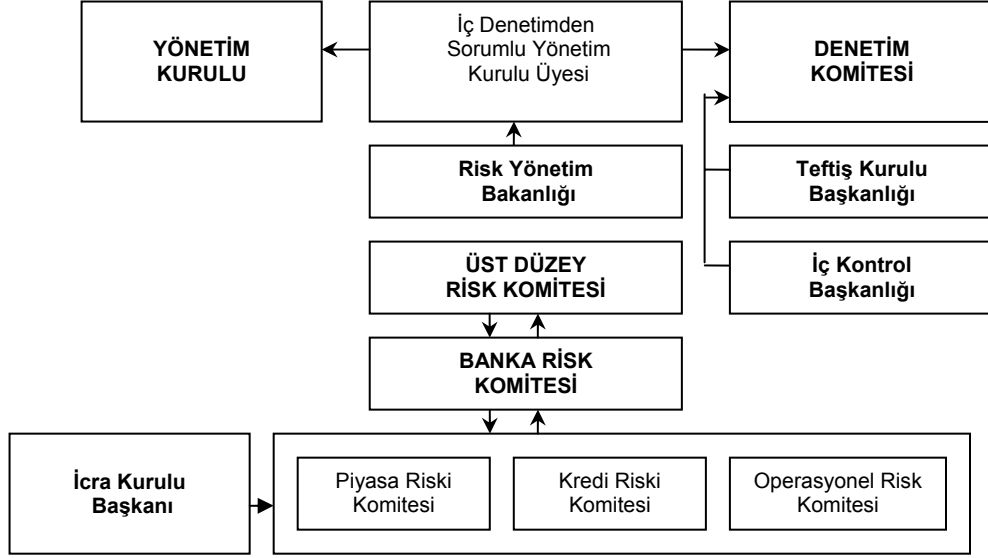
3.1.5.3. Risk Komitesi

Bankanın faaliyetleri sürecinde karşılaşılan risklerin tespiti, ölçümü, kontrolü ve gerekli önlemlerin alınması ve politikaların geliştirilmesinden sorumlu komite olarak tanımlanmaktadır. Bankalar yüksek risk ortamında faaliyet göstermeleri sebebiyle risklerin tanımlanması, risklerin ölçümü, kontrolü ve gerekli durumlarda önlemler alınması üst düzeyde finansal bilgi ve uzmanlık gerektiren bir durumdur. Ayrıca bankaların karşı karşıya oldukları farklı risklerin yönetiminin koordineli şekilde izlenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle tüm dünyadaki bankacılık sistemlerindeki uygulamalarda olduğu gibi Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda da risk yönetimi komitelerinin kurulması gerekmektedir.

Bankalarda kritik öneme sahip olan risk komitelerinin oluşumu ve yapılanması 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ile birlikte değişime uğramıştır. Şöyle ki, 2001 yılında yayınlanan İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, risk yönetim yapılanmasında Üst Düzey Risk Komitesi ve bu komiteye bağlı Banka Risk Komitesi kurulmasını öngörmekteydi(Şekil 16). Aynı şekilde mevcut yapıda olduğu gibi Banka Risk Yönetim Komitesinin altında görev yapacak alt komiteler oluşturulmaktaydı.

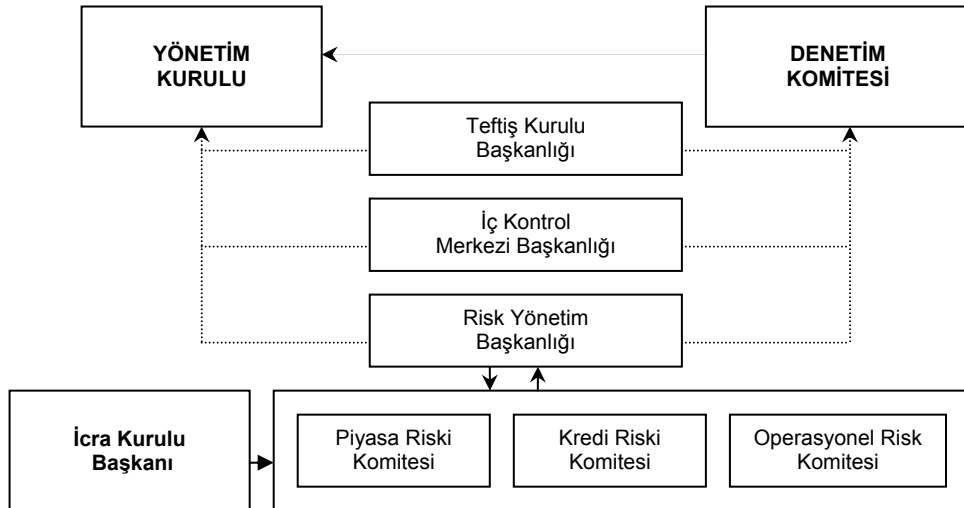
²⁴ A.e., s.3.

Şekil 16: İç Kontrol Yönetmeliğine Göre Eski Organizasyon



Ancak İç Sistemler Yönetmeliği ile birlikte, İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik yürürlükten kalkmıştır. Bu durum yeni yapılanmada Üst Düzey Risk Komitesi ve Banka Risk Komitesi oluşturulmasını yasal zorunluluk olmaktan çıkarmıştır. Bunu yerine Risk Yönetim Başkanlığı ya da Müdürlüğü altında alt komitelerin oluşturulması öngörülmüştür(Şekil 17).

Şekil 17: İç Sistemler Yönetmeliğine Göre Yeni Organizasyon Yapısı



Mevcut Kanun'da risk yönetim komitelerinin oluşumu ve yapısına ilişkin herhangi bir düzenleme bulunmaması nedeniyle mevcut uygulamalar incelendiğinde bankaların önemli kısmının halen eski risk yönetim organizasyon yapısını büyük ölçüde

koruduğu görülmektedir.

Bankalarda risk komitesinin oluşumu ve uygulamalarda alt komiteler oluşturulmakta ve söz konusu komitelerin koordinasyonu Risk Yönetim Müdürlüğü yada Risk Başkanlığı tarafından sürdürülmektedir. Buna göre temel olarak Piyasa Riski Komitesi, Kredi Riski Komitesi ve Operasyonel Risk Komitesi olmak üzere üç alt komiteden oluşmaktadır.

Piyasa Riski Komitesi, alım-satım işlemlerinden kaynaklanan piyasa riskini, vade uyumsuzluğından kaynaklanan faiz riskini, likidite riskini ve alım satım portföyünün risk limit/kullanımlarını izleyerek, piyasa riskine maruz pozisyonlarda meydana gelen değişiklikler konusunda bilgi akışı sağlamaktadır. Kredi Riski Komitesi, kredi riskini ölçen modelin etkinliğini izleyerek kredi riski ölçüm sonuçlarının değerlendirmekte ve kredi riskine maruz pozisyonda meydana gelen değişiklikler konusunda bilgi akışı sağlamaktadır. Operasyonel Risk Komitesi ise, operasyonel risklerin kontrolü, yönetimi ve alınacak aksiyonların takibine ilişkin faaliyetleri yürütmektedir.²⁵ Risk yönetiminden elde edilen bulgular doğrudan Denetim Komitesine raporlanmaktadır.

3.1.6. Üst Düzey Yönetim

Üst düzey yönetim, banka genel müdür ve genel müdür yardımcıları, iç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri ile yetki ve görevleri itibarıyla genel müdür yardımcısına denk veya daha üst konumlarda görev yapan yöneticileri kapsamaktadır.

3.1.6.1. Üst Düzey Yönetimin Nitelikleri

Bankalarda icrai görev üstlenen üst düzey yönetim görev ve sorumluklarını yerine getirebilmesi için gereken nitelikleri taşıması gerekmektedir. Bu kapsamda Basel Komite st düzey yönetimin gerekli mesleki tecrübeye sahip olmasını belirtmektedir.

²⁵ Garanti Bankası, 2006 Yılı Raporu,(Çevrimiçi) www.garantibank.com.tr, 12 Eylül 2007, s.91.

Türkiye’de bankalarda görev yapacak genel müdür ve genel müdür yardımcılarının taşınması gereken nitelikler söz konusu kanunda belirtilmektedir.²⁶

- i. Bankalarda genel müdür sıfatıyla görev alacak yöneticinin hukuk, iktisat, maliye, bankacılık, işletme, kamu yönetimi ve dengi dallarda en az lisans düzeyinde, mühendislik alanında lisans düzeyinde öğrenim görmüş olanların ise belirtilen alanlarda lisansüstü öğrenim görmüş olmaları ve bankacılık veya işletmecilik alanında en az on yıllık meslekî deneyime sahip olması şarttır.
- ii. Genel müdür yardımcılarının en az yedi yıllık meslekî deneyime sahip ve belirtilen alanlarda en az lisans düzeyinde öğrenim görmüş olması şarttır.
- iii. Başka unvanlarla istihdam eidilen yetki ve görevleri itibarıyla genel müdür yardımcısına denk veya daha üst konumlarda icraî nitelikte görev yapan diğer yöneticiler de genel müdür yardımcılarında ilişkin hükümlere tâbidir.
- iv. Genel müdür ve genel müdür yardımcılarının, konsolide denetime tâbi ortaklıklar hariç başka bir ticari kuruluşta tam veya yarı zamanlı olarak görev almaması şarttır

3.1.6.2. Üst Düzey Yönetimin Sorumlulukları

Banka üst düzey yönetimi, yönetim kurulu tarafından onaylanan politika ve stratejilerin yürütülmesi; bankanın taşıdığı risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için gerekli yöntemlerin geliştirilmesi; yetki ve sorumlulukların açık olarak paylaşıldığı bir kurum yapısının sürdürülmesi ve görev ve sorumlulukların etkin olarak yerine getirilmesinin takip edilmesi; uygun iç denetim politikalarının oluşturulması, iç denetim sisteminin etkinliğinin ve uygunluğunun izlenmesinden sorumludur. Bu çerçevede üst düzey yönetimin sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir:²⁷

- i. Banka üst düzey yönetimi, banka politika ve stratejilerine ilişkin yönetim kurulu kararlarının uygulanması ve etkin bir iç denetim sisteminin kurulmasından sorumludur.

²⁶ BDDK; Bankacılık Kanunu, s.7.

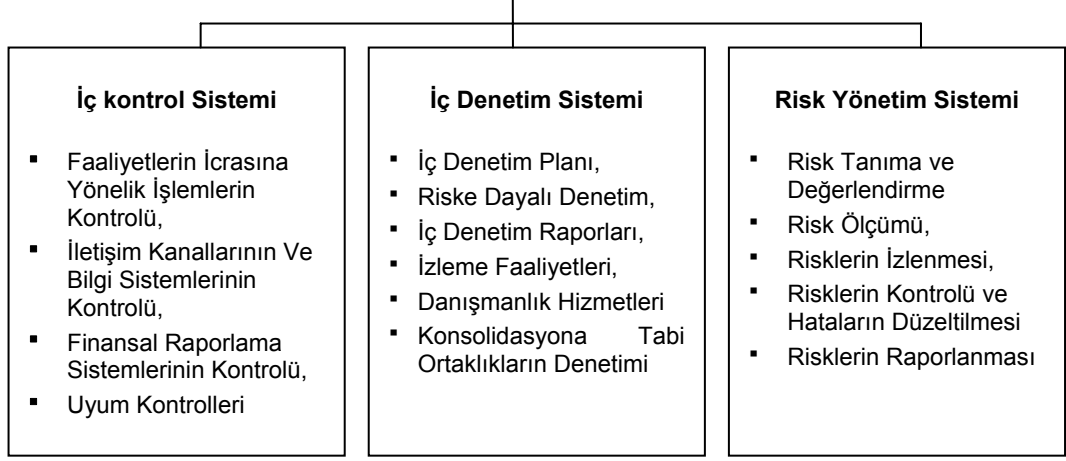
²⁷ BIS, **Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations**, s.11-12.

- ii. Üst düzey yöneticileri iç denetimle ilgili daha detaylı politika ve prosedürlerin oluşturulması konusunda özel birimleri görevlendirebilir. Görev delegasyonu yönetimin esasını oluşturur ancak üst yönetimince görevlendirilen yöneticilerin uygun yöntem ve kuralları geliştirip, uygulamasının izlenmesi önem taşımaktadır.
- iii. İç denetim sistemine uygunluk, raporlamaya ilişkin yetki ve sorumlulukların dağılımını açıkça gösteren etkin iletişim kanallarına ve bilgi donanımına sahip bir organizasyon yapısına bağlıdır.
- iv. Yetki ve sorumlulukların dağılımı raporlama işlevinde herhangi bir aksamaya yol açmamalı ve tüm birimlerin ve faaliyetlerin yönetimin kontrolünde olmasına imkan vermelidir.
- v. Denetime ilişkin faaliyetlerin eğitilmiş ve gerekli altyapı ve teknik özelliklere sahip personel tarafından yürütülmesi için üst düzey yönetim düzenleyici tedbirleri almalıdır.
- vi. Denetim işlevinde yer alan tüm personel, çalışmalarından dolayı uygun bir teşvik programına tabi olmalıdır.

3.2. İç Sistemler

İç denetim, iç kontrol ve risk yönetim sistemlerinin oluşturduğu bütünlüklü yapı iç sistemler olarak tanımlanmaktadır. Bankalar, maruz kaldıkları riskleri izlemek ve gerekli kontrolü yapmak amacıyla, faaliyetlerinin kapsamında değişen koşullara uygun, yeterli ve etkin iç sistemleri kurması gerekmektedir(Şekil18).

Şekil 18: İç Sistemin Unsurları



Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda iç sistemlerin kurulması ve etkinliğin sağlanmasına ilişkin düzenleme Bankacılık Kanunu ve İç Sistemler Yönetmeliği ile belirlenmiştir. Bu çerçevede iç sistemlerin kurulması ve politikaların geliştirilmesi yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Yönetim kurulu oluşturduğu iç sistemlerin yönetimi sağlamak amacıyla yöneticileri belirlemek ve atama yükümlüğü bulunmaktadır. Ancak Kanun’un bu konudaki temel yaklaşımı iç sistemler sorumluluğunun icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyelerinden birine yada bu nitelikteki taşıyan yönetim kurulu üyelerinden oluşan komitelere ya da denetim komitesine verilmesi yönündedir.²⁸

3.2.1. İç Kontrol Sistemi

3.2.1.1. İç Kontrol Sistemin Amacı ve Yapısı

İç kontrol sistemi, bankanın varlıklarının korunmasını, faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde banka içi politika ve kurallara ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini, muhasebe ve finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini sağlamaktır.²⁹ Başka bir ifadeyle bankanın tüm faaliyetlerinin, belirlenen politika, yöntem, uygulama talimatları ve limitlere uygun olarak, yönetim kademelerince yürütülmesini sağlamak

²⁸ BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, Sayı:26333, BDDK, 2006, s.1-2.

²⁹ BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, s.5.

amacıyla, iç kontrol elemanları tarafından yerine getirilen, bir sistem içinde izlemeyi, bağımsız değerlendirmeyi, yönetim kademelerine eş anlı rapor etmeyi içeren finansal, operasyonel ve diğer kontrol sistemlerinin tümüdür.³⁰

İç kontrol sisteminin kurulması kapsamında:³¹

- i. İşlevsel Görev Ayırımı: Banka bünyesinde işlevsel görev ayırımının tesis edilmesi ve sorumlulukların paylaşılması,
- ii. Bilgi Sistemlerinin ve İletişim Kanallarının Tesisi: Muhasebe ve finansal raporlama sisteminin, bilgi sisteminin ve banka içi iletişim kanallarının etkin çalışacak şekilde tesis edilmesi,
- iii. Acil ve Beklenmedik Durum Planı: Acil ve beklenmedik durum planı hazırlanması,
- iv. İş Akım Şeması: Bankanın iş süreçleri üzerinde kontrollerin ve iş adımlarının gösterildiği iş akım şemalarının oluşturulması zorunludur.
- v. İç Kontrol Faaliyetleri: İç kontrol faaliyetlerinin oluşturulması,

gerekmektedir. İç kontrol faaliyetleri kapsamında, faaliyetlerin icrasına yönelik işlemlerin kontrolü, iletişim kanallarının ve bilgi sistemlerinin kontrolü, finansal raporlama sistemlerinin kontrolü, uyum kontrollerinin yapılması öngörülmektedir.

3.2.1.2. İç Kontrol Sisteminin Görevleri

İç kontrol birimi iç kontrol sistemlerinin etkin şekilde yürütülmesinden sorumludur. Basel Komite İç kontrol birimlerin bütünleşik kontrol mekanizmasına yardım olacak şekilde yürütülmesini ön örmektedir. Bu nedenle iç kontrol personeli Kanun'un belirlemiş olduğu yetkileri ve görevleri kullanması beklenmektedir.

Bu çerçevede İç Sistemler yönetmeliğinde iç kontrol personelinin yetki ve görevleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:³²

- i. İç kontrol personeli görevlerini, operasyonel faaliyetlerin gerçekleştirildiği

³⁰ BDDK, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, s.1.

³¹ BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, s.5-6.

³² BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, s.8.

birim veya şubelerde ve genel müdürlükte yürütmelidir.

- ii. Şube faaliyetlerinin banka toplam işlem hacmi içerisindeki payı, taşıdıkları operasyonel riskleri, bankanın toplam risk profili içerisindeki etkisi, dikkate alınarak bazı şubelerde sürekli iç kontrol personeli bulundurulmalıdır.
- iii. İç kontrol personeli, iç kontrol faaliyetleri dışında bir faaliyette bulunamazlar.
- iv. İç kontrol personeli, bankanın tüm faaliyetlerinin güvenli bir biçimde icra edilmesini izlemek, incelemek ve kontrol etmek amacıyla ilgili birimlerden raporlamaya dayalı bilgi talebinde bulunmalıdır.
- v. İç kontrol birimi tarafından hazırlanan, ilgili iç sistemler sorumlusu tarafından uygun görülen ve yönetim kurulu tarafından onaylanarak kabul edilen iç kontrol birimi yönetmeliğinde iç kontrol personelinin öğrenim durumu, deneyim, bilgi ve beceri seviyeleri ile diğer niteliklere yer verilir.

3.2.1.3. İç Kontrol Faaliyetleri

İç sistemler yönetmeliği kapsamında bankaların iç kontrol faaliyetleri dört gruptan oluşmaktadır:

1. Faaliyetlerin İcrasına Yönelik İşlemlerin Kontrolü,
2. İletişim Kanallarının ve Bilgi Sistemlerinin Kontrolü,
3. Finansal Raporlama Sistemlerinin Kontrolü,
4. Uyum Kontrolleri

Bankalar faaliyetlerin icrasına yönelik işlemlerin kontrolü kapsamında operasyonel faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği sağlamaktır. Bu çerçevede üst yönetime sunulmak üzere gerekli belirli dönemlerde raporlamanın yapılması, bankaya ait tüm maddi varlıkların düzenli olarak fiziki kontrolünün yapılması, çift taraflı yada çapraz kontrollerle belirli limitteki işlemlerin kontrolünü yapılması ve son olarak risk yönetim modellerine ait çıktıların doğruluğunun kontrolünün yapılması konularını kapsamaktadır.

İletişim kanallarının ve bilgi sistemlerin kontrolü kapsamında banka bünyesinde elde edilen bilgilerin güvenilir, nitelikli ve ilgilini personele ve birimlere zamanında ulaşım

ulaşmadığının kontrolünün yapılmasıdır. İç sistemlerin etkin şekilde çalışmasının ön koşulu iç kontrol biri tarafından bilgi ve iletişim sistemlerinin tesisidir. BDDK, Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelerle İlişkin Tebliğ kapsamında bilgi sistemleri yönetimi, bankaca gerçekleştirilen faaliyetlerin ve verilen hizmetlerin etkin, güvenilir ve kesintisiz bir şekilde yürütülmesi; muhasebe ve finansal raporlama sisteminden sağlanan bilgilerin bütünlüğünün, tutarlılığının, güvenilirliğinin sağlanmasına ilişkin faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda bankaların bilgi sistemleri risk yönetimi kapsamında, bankacılık faaliyetlerinde bilgi teknolojilerini kullanıyor olmasından kaynaklanan riskleri ölçmek, izlemek, kontrol etmek ve raporlamak üzere gerekli önlemleri alması olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bilgi sistemlerine ilişkin risklerin yönetilmesi, bilgi sistemleri yönetiminin önemli bir bileşeni olarak ele alınmaktadır.³³

Finansal raporlama sistemlerinin kontrolü, muhasebe ve raporlama sistemlerinin doğru ve güvenilir şekilde karar alıcılara ulaşması amacıyla yapılmaktadır. Bu nedenle finansala tablolarda maddi hata kontrolü ve herhangi bir şekilde yanlış anlamalara yol açacak ifadelerin bulunup bulunmadığının kontrolünün yapılması konuşlarını kapsamaktadır.

Uyum kontrolleri kapsamında bankanın belirlemiş olduğu yada uygulamayı düşündüğü politikaların bankanın temel ilkelerine uygun olup olmadığı ve aynı zamanda Kanun ile belirlenmiş olan düzenlere aykırılığının bulunmadığının konularını kapsamaktadır.

3.2.2. İç Denetim Sistemi

3.2.2.1. İç Denetim Sisteminin Amacı ve Yapısı

İç denetim sistemi, iç kontrol sistemi ile teftiş sisteminden oluşan bütünleştirilmiş yapı olarak tanımlanmaktadır. İç denetim, üst yönetime banka faaliyetlerinin Kanun ve ilgili diğer mevzuat ile banka içi strateji, politika, ilke ve hedefler doğrultusunda yürütüldüğü ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği

³³ BDDK, Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelerle İlişkin Tebliğ, 14 Eylül 2007/26643,s.1-2.

hususunda güvence sağlamaktır.³⁴ Teftiş sistemi, bankanın günlük faaliyetlerinden bağımsız, yönetimin ihtiyaçları ve bankanın yapısına göre finansal faaliyet ve uygunluk denetimleri şeklinde, iç kontrol işlevi kapsamında bağımsız bir biçimde, müfettişlerce gerçekleştirilen, iç kontrol sistemi ile risk yönetim sisteminin işleyişi başta olmak üzere bankanın tüm faaliyetlerini ve birimlerini kapsayan ve bu alanlara ilişkin değerlendirme yapılmasını sağlayan, değerlendirmelerde kullanılan kanıt ve bulguların raporlama, izleme ve inceleme sonucunda elde edildiği sistematik denetim sürecini ifade etmektedir³⁵ İç denetim faaliyetleri, iç denetim planı, riske dayalı denetim, iç denetim raporları, izleme faaliyetleri, danışmanlık hizmetleri unsurlarından oluşmaktadır.

3.2.2.2. İç Denetim Sisteminin Görevleri

İç denetim birimi yöneticisi, iç denetim faaliyetlerini denetim faaliyetlerine yönelik politika ve uygulama usulleri ile iç denetim planları çerçevesinde yürütür. İç denetim birimi yöneticisi;³⁶

- i. İç denetim faaliyetlerine yönelik politika ve uygulama usullerini belirlenmesinden sorumludur. Belirlenen politikalar için denetim komitesinin uygunluk görüşü ve yönetim kurulunun onayıyla uygulamaya koyar.
- ii. İç denetim faaliyetlerini gözetler, denetim politika, program, süreç ve uygulamalarını izler ve yönlendirir.
- iii. Banka bünyesinde yeter sayıda müfettişin istihdam edilmesini sağlaması gerekmektedir.
- iv. Müfettişlerin görev, yetki ve sorumluluklarının gerektirdiği nitelikleri taşımasını sağlamalıdır.

İç denetim sisteminde görev yapacak müfettişler bankanın iç denetim faaliyetlerinde önemli rol üstlenmektedir. Bu nedenle bankalarda Teftiş Kurulları bu sorumluluklarının bilincinde görev yapmaları beklenmektedir. Müfettişler görev ve sorumluluklarını tarafsız ve bağımsız olarak icra etmelidir. Bu amaçla müfettişlerin iç denetim birimi

³⁴ BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, s.9.

³⁵ BDDK, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, s.1.

³⁶ BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, s.9.

yöneticisi, ilgili iç sistemler sorumlusu ve yönetim kurulu haricinde banka yönetiminde yer alan hiçbir kişiye karşı hesap verme sorumluluğu bulunmaması ve görevlerinin icrasında kişisel veya akrabalık ilişkileri ya da bankadaki konumu gibi hususlardan kaynaklı menfaat çatışmalarından uzak olmaları sağlanır. Buna göre Müfettişler ilgili yönetmelikte belirlenen görev ve sorumlukları yerine getirmeleri beklenmektedir.³⁷

- i. Müfettişler, bağımsızlıklarını ve tarafsızlıklarını zedeleyici nitelikteki hususların bulunması halinde görevden çekilir.
- ii. Yönetim kurulunca, müfettişlere görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bankanın tüm kayıt, dosya ve verilerine ulaşabilmektedir.
- iii. iç denetim yönetmeliğinde müfettişlerin yeterlilikleri için aranan öğrenim durumu, deneyim, bilgi ve beceri seviyeleri ile diğer niteliklere yer verilir.
- iv. Müfettişlerden, bankanın bilgi teknolojilerinin denetimini icra edeceklerin bilgi teknolojileri ile bilgi teknolojilerine dayalı denetim teknikleri konularında asgari bilgi ve beceriye sahip olmaları zorunludur.

3.2.1.3. İç Denetim Faaliyetleri

İç sistemler yönetmeliği kapsamında iç denetim faaliyetleri aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

1. İç Denetim Planı,
2. Riske Dayalı Denetim,
3. İç Denetim Raporları,
4. İzleme Faaliyetleri,
5. Danışmanlık Hizmetleri
6. Konsolidasyona Tabi Ortaklıkların Denetimi

Bu çerçevede risklerin değerlendirilebilmesi amacıyla denetim planı oluşturulması ve hazırlanan planın yönetim kurulu onayı ile işlerlik kazandırılması gerekmektedir.

³⁷ BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, s.9-10.

Banklarda etkin iç denetim sistemi, iç denetim birimi tarafından bankanın maruz kaldı yada maruz kalması muhtemel risklerin tespiti ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle riske dayalı denetim faaliyetlerinden elde edilen bulgular ile iç denetim planı oluşturulmaktadır.

İç denetim biriminin, müfettişler tarafından denetim sonucu elde edilen bulguları değerlendirmesi beklenmektedir. Müfettişler bu kapsamda iç denetime ilişkin görülen tespitleri ve önerilerini bir rapor halinde sunması beklenmektedir. Ayrıca müfettişlerin raporda yapmış olduğu tespitler sonucunda alınan önlemler izleme faaliyetleri ile kontrol edilmektedir.

Ayrıca iç denetim birimi bankadaki yeni ürünlere ve politikalara ilişkin görüşlerini sunabilmekte, başka bir ifadeyle danışmanlık vermektedir. Son olarak konsolidasyona tabi ortaklıkların denetimi iç denetim birimlerinde gerçekleştirilmektedir.

3.2.3. Risk Yönetim Sistemi

3.2.3.1. Risk Yönetim Sisteminin Amacı ve Yapısı

Risk yönetimi sistemi, bankanın gelecekteki nakit akımlarının ihtiva ettiği risk-getiri yapısını, buna bağlı olarak faaliyetlerin niteliğini ve düzeyini izlemeye, kontrol altında tutmaya ve gerektiğinde değiştirmeye yönelik olarak belirlenen politikalar, uygulama usulleri ve limitler vasıtasıyla, maruz kalınan risklerin tanımlanmasını, ölçülmesini, izlenmesini ve kontrol edilmesini sağlamaktır.³⁸ Risk yönetimi farklı risklere karşı politika ve stratejilerin geliştirildiği ve uygulandığı entegre bir yapıyı ifade etmektedir. Bu nedenle risk yönetiminden koordinasyon ve izleme faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Günümüzde bankacılık çok farklı risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bankaların faaliyetleri sürecinde sermaye yönetimi ve buna bağlı olarak etkin risk politikaları belirlemesi ve uygulaması beklenmektedir.

Risk yönetim faaliyetleri Basel Komite ve İç Sistemler Yönetmeliği çerçevesinde Risk Komitesi altında kurulan komiteler aracılığıyla yürütülmektedir. Bu konuda en

³⁸ BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, s.12.

önemli sorumluluk yönetim kuruluna verilmiştir. Yönetim kurulları bankada etkin risk yönetim sistemleri kurmak ve gözetimi yapmakla yükümlüdür. Risk yönetim, iç kontrol sistemi ve iç denetim sistemi ile birlikte iç sistemler olarak tanımlanmakla birlikte risk yönetim sistemi, diğer bütünleşik yapının dışında bulunmaktadır. Risk yönetiminde elde edilen bulgular Denetim Komitesi aracılığıyla yönetim kuruluna raporlanmaktadır. Denetim komitesi ve yönetim kurulunun yapacağı değerlendirmeler sonucunda alınması gereken önlemler ve aksiyon planı belirlenmektedir.

3.2.3.2. Risk Yönetim Sisteminin Görevleri

Risk yönetim birimin görevleri genel olarak tüm dünyada olduğu gibi ortak özellikler taşımaktadır. Risk yönetiminin görevleri aynı zamanda Risk Komitesinin sorumlulukları olarak da düşünülmesi gerekmektedir:

Bu çerçevede İç Sistemler Yönetmeliğinde asgari olarak aşağıdaki sorumluluklar verilmektedir:³⁹

- i. Risk yönetim sistemini tasarlamak ve uygulamak,
- ii. Risk yönetim stratejileri esas alınarak, risk yönetim politikaları ve uygulama usullerini belirlemek,
- iii. Risk yönetimi politika ve uygulama usullerinin uygulanmasını ve bunlara uyulmasını sağlamak,
- iv. Bir işleme girilmeden önce risklerin anlaşılmasını ve yeterli değerlendirmenin yapılmasını sağlamak,
- v. Risk ölçüm modellerinin tasarımı, seçilmesi, uygulamaya konulması ve ön onay verilmesi sürecine katılmak, modelleri düzenli olarak gözden geçirmek ve gerekli değişiklikleri yapmak,
- vi. Bankanın kullandığı risk ölçüm modellerinden günlük raporlar üretmek ve raporları analiz etmek,
- vii. Sayısallaştırılabilen risklerin belirlenen limitler dahilinde kalmasını sağlamak ve bu limitlerin kullanımını izlemek,

³⁹ BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, s.14.

- viii. Her bir risk için birim bazında belirlenen limitleri toplulaştırarak bankanın tümü bazında belirlenen limitlere uyumunu izlemek,
- ix. Risk ölçümü ve risk izleme sonuçlarının yönetim kuruluna veya ilgili iç sistemler sorumlusuna ve üst düzey yönetime düzenli ve zamanında raporlanmasını sağlamak.

3.2.3.3. Risk Yönetim Faaliyetleri

Risk yönetim faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Risk Tanıma ve Değerlendirme,
2. Risk Ölçümü,
3. Risklerin İzlenmesi,
4. Risklerin Kontrolü ve Hataların Düzeltilmesi
5. Risklerin Raporlanması

Bankalar faaliyetleri gereği risk alan kuruluşlardır. Bu nedenle, bankanın taşıdığı risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesi risk yönetimin bir gereğidir. Etkin bir iç risk yönetim sistemi, maddi risklerin tespit edilmesini ve değerlendirilmesini gerektirir(Şekil 19). Risklerin değerlendirilmesinde bankanın ve konsolide bazda banka grubunun karşı karşıya olduğu tüm riskler (kredi riski, ülke riski, transfer riski, piyasa, faiz riski, likidite riski, faaliyet riskleri, yasal risk, itibar riski vb.) dikkate alınmalıdır.⁴⁰

Risk yönetiminin ikinci aşaması risklerin sayısallaştırması başka bir ifadeyle ölçümüdür. Bankaların risk düzeylerinin tespiti ve ölçülmesi karmaşık modellemeler ve uygulamalar gerektirmektedir. Bunun için risk limitlerinin belirlenmesi, senaryo analizleri ve stres testlerinin yapılması gerekmektedir. Etkin risk ölçümü için teknoloji, iletişim ve bilgi sistem altyapılarının oluşturulması ve bunun için gerekli yazılımların kullanılması gerekmektedir. Ayrıca risk ölçümünün teknik boyutun yanında risk ölçümü süreklilik gerektiren güncellemelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Bankalar üçüncü aşamada değişen ekonomik ve finansal şartlar içinde risklerini

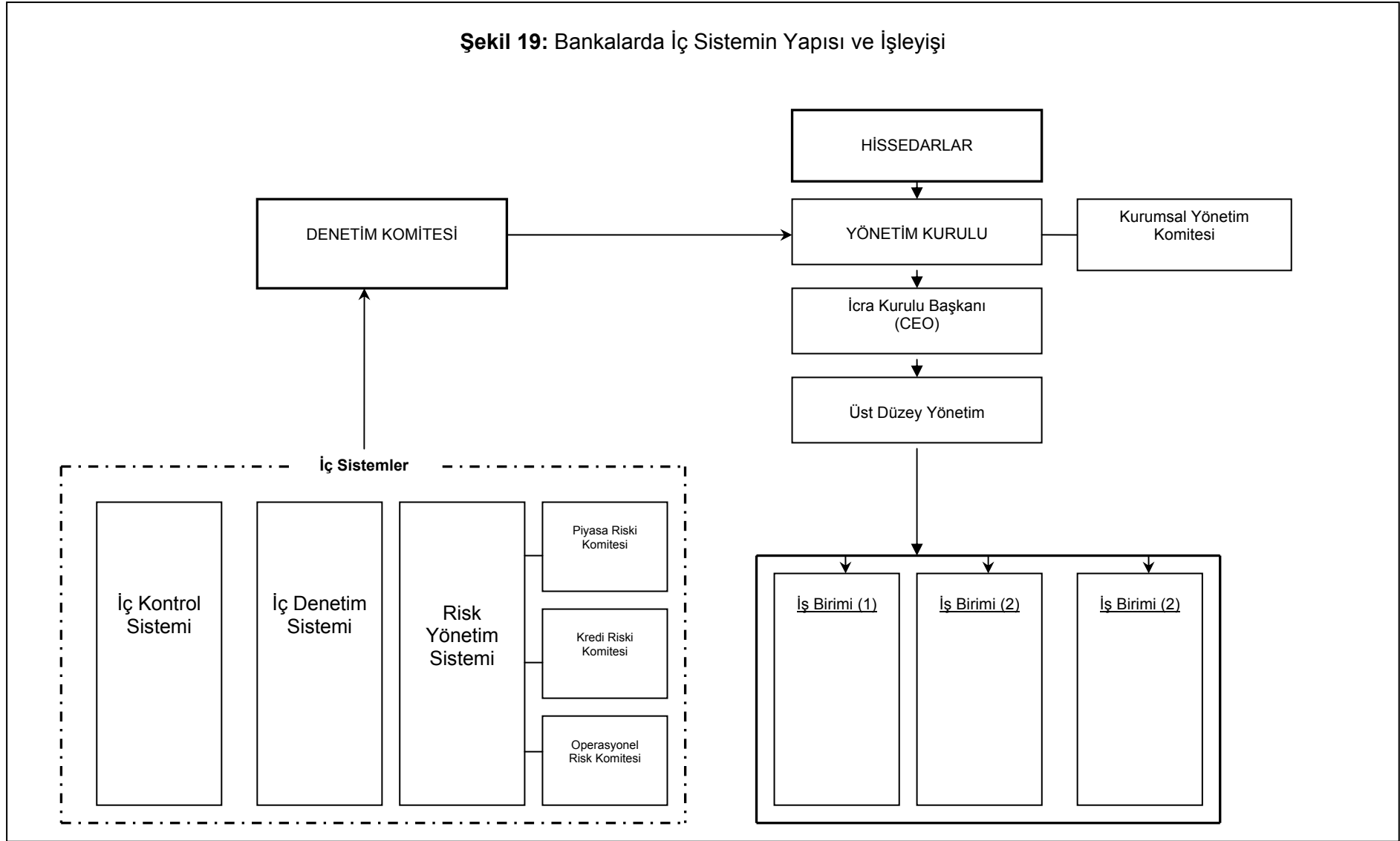
⁴⁰ BIS, **Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations**, s.14.

izlemesi gerekmektedir. Örneğin faiz ve kurdaki değişmeler yanında küresel piyasalardan kaynaklı risklerin bankanın risk düzeyinde değişmelere neden olabilmektedir(Tablo 11). Bu nedenle risklerin izlenmesi amacıyla veri tabanları oluşturulması ve elde edilen sonuçlar dikkate alınarak önlemler alınması gerekmektedir.

Bankalar dördüncü aşamada risklerin izlenmesi sonucunda yapılacak kontrollerden elde edilen bulgular değerlendirilerek risk düzeyleri analiz edilmektedir. Bankalar farklı riskler karşısında farklı düzeylerde riskler ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle yapılacak değerlendirme sonucunda hataların düzeltilmesine yönelik çalışma yapılmaktadır.

Bankalar beşinci aşamada risk yönetimi faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler, denetim komitesine ve dolayısıyla yönetim kuruluna düzenli olarak raporlanması gerekmektedir.

Şekil 19: Bankalarda İç Sistemin Yapısı ve İşleyişi



Tablo 11 : Banka Risk Değerlendirme Matrisi

Bankadaki Operasyonel Faaliyetler	Hacim veya Nisbi Ağırlık	Operasyonel Faaliyetler İle İlgili Riskler							Risk Yönetim Sistemleri				Birleşik Ortalama Risk Düzeyi
		Kredi Riski	Piyasa Riski	Likidite Riski	Operasyonel Risk	Kanunlardan Kaynaklanan Risk	İtibar Riski	Diğer Riskler	Üst Yönetimin Gözetimi	Politikalar Uygulama Usulleri ve Limitler	Risk Yönetimi İzlemesi ve Yönetim Bilgi Sistemi	İç Kontroller	
Kredilendirme(Türlerine Göre)													
Bireysel Bankacılık Operasyonları													
Mevduat Toplama ve Yatırım Ürünleri													
Fon Yönetimi (Bilanço içi ve dışı alım-satım işlemleri dahil)													
Mali Yatırımlar ve Plasmanlar													
Müşteri Fonlarının İdaresi ve Saklama													
Birleşme ve Devralmalar													
Sigortacılık Hizmetleri													
Ödemeler Sistemi													
Bilgi Sistemleri													
İnsan Kaynakları													
Hukuki İşlemler													
Yeni Teknolojiler													
Diğer Faaliyetler													
Nihai Risk Düzeyi													

3.3. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kapsamında temel bilgilendirme alanları, kurumsal yönetim bilgileri, finansal performans, finansal durum, risk yönetim politikaları, maruz kalınan riskler ve muhasebe politikalarından oluşmaktadır(Tablo 12)

3.3.1. Kurumsal Yönetim Bilgileri

Kurumsal Yönetim bilgileri kapsamından yönetim kurulunun yapısı, işleyişi, yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, bağımsız üye kriterleri, ortaklık yapısı oy kullanma hakları, imtiyazlı pay sahipleri organizasyon yapısı, iştirakler, teşvik yapısı ücretlendirme ve bilgilendirme politikaları, genel kurul bilgileri rating notları yer almaktadır.

3.3.2. Finansal Performans

Bankanın performansı kapsamında kârlılığı ve zaman içerisinde bu kârların nasıl değiştiği, bankanın finansal durumundaki değişiklikleri ile mevduat ve yükümlüklerini karşılayabilme gücünü, kâr dağıtım yapma ilgili durumunu göstermektedir. Kâr ve zarar hakkındaki bilgi ve bunları oluşturan kalemlerin bilinmesi bankanın gelecekteki finansal performansının ve nakit akımlarının bilinmesi açısından önemlidir.⁴¹

3.3.3. Finansal Durum

Bilanço, krediler, menkul kıymetler, yatırım fonları, maddi duran varlıklar, maddi olmayan duran varlıklar, kısa vadeli ve uzun vadeli borçlanmaları içermektedir. Bilanço dışı kalemlerin açıklanmasında nazım hesaplar ve bilanço dışı işlemlerin yenilenmesi ve piyasa değerleri hakkında bilgilerin yer alması gerekmektedir.⁴²

⁴¹ BIS, **Enhancing Bank Transparency**, September, 1998, s.16.

⁴² **A.e.**, s.17.

3.3.4. Risk Yönetim Politikaları

Risk yönetimi, politika ve metodolojileri, risklerin nasıl oluştuğu, yönetildiği ve kontrol edildiği konusu ve nasıl risk yönetiminde kullanıldığı hakkındaki görüşleri içermelidir. Risk yönetimi yöntemlerinin öngördüğü üzere bankanın şeffaflığını sürdürmesi önem taşımaktadır. Risk yönetimi stratejilerine ilaveten riske maruz kalma durumuyla ilgili bireysel tartışmalar risk yönetimi ile ilgili stratejileri de içermelidir. ⁴³

3.3.5. Maruz Kalınan Riskler

Bankaların temelde maruz kaldığı piyasa riskleri, kredi riski ve operasyonel riskleri kapsamaktadır. Bu riskleri analiz ederken, riske maruz kalma durumunun anlaşılması için kalitatif ve kantitatif bilgiler içermelidir. Operasyonel, hukuki ve stratejik riskler gibi diğer riske maruz kalma durumlarını hakkında kalitatif bilgi sunulmalıdır. ⁴⁴

3.3.6. Muhasebe Politikaları

Muhasebe politikaları kapsamında genel muhasebe ilkeleri, muhasebe politika ve uygulamalarındaki değişiklikler, konsolidasyon ilkeleri, belirleme politika ve yöntemleri, değerlendirme politikaları, menkul kıymetleştirme, kredi komisyonları, prim ve indirimler, repo, gelir vergisi ve türev ürünler dikkate alınarak yapılması uygundur. ⁴⁵

⁴³ A.e., s.18.

⁴⁴ A.e.

⁴⁵ A.e., s.22.

Tablo 12 : Bankalarda Bilgilendirmenin Unsurları

	Amaç	Kapsam	Temel Göstergeler
▪ Kurumsal Yönetim Bilgileri	<ul style="list-style-type: none"> Bankanın mali durumu ve performansı ile riskleri ve risk yönetimi stratejileri hakkındaki açıklamaların doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için, karar alıcılarının ve gözetim ve denetim otoritelerinin bankanın temel ticaret, işletme ve kurumsal yönetimi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir 	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve temel organizasyon yapısı, kurulu ve üst düzey yöneticilerin nitelikleri ve tecrübeleri hakkındaki bilgiler Bankaların ücret ve performans değerlendirmeleri de dahil iç organizasyonu hakkındaki bilgiler. Üst yönetimin ve personelin tazminatları, yönetim kurulunun tazminatların belirlenmesindeki rolü. İştiraklerle olan işlemlerinin yapısı ve hacmi hakkında bilgi. 	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim Kurulunun Yapısı Ortaklık Yapısı Organizasyon Yapısı Bankanın Teşvik Yapısı
▪ Finansal Performans	<ul style="list-style-type: none"> Karar alıcılar ve gözetim ve denetim otoriteleri bankaların mali performansları hakkında bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar 	<ul style="list-style-type: none"> Kârlılık Bankanın mali durumundaki değişiklikler Mevduat ve yükümlüklerini karşılayabilme gücünü Kâr dağıtımı 	<ul style="list-style-type: none"> Özkaynak Ve Ortalama Aktif Getirisi Net Faiz Marjı Maliyet/Gelir
▪ Finansal Durum	<ul style="list-style-type: none"> Bankanın yükümlüklerini karşılama gücü hakkında bilgi edinilmesi açısından önemlidir. Aktif, pasif, nazım hesaplar, hissedarların fon yapısı ve hacmi hakkındaki bilgi, bankanın likidite ve ödeme gücü ile asıl mali gücünün ve buradaki eğilimlerin belirlenmesi açısından faydalıdır. 	<ul style="list-style-type: none"> Teminat olarak tutulan aktiflerin yapısı ve miktarı Aktif-pasif ve öz sermaye yapısını Bilanço, krediler, ticari menkul kıymetler, yatırım fonları, maddi duran varlıklar, maddi olmayan duran varlıklar, kısa vadeli ve uzun vadeli borç Bilanço dışı kalemlerin açıklanmasında nazım hesaplar ve bilanço dışı işlemlerin yenilenmesi ve piyasa değerleri 	<ul style="list-style-type: none"> Risk Ağırlıklı Varlıklar Risk Tabanlı Sermaye Oranı Borç/Öz Sermaye Oranı
▪ Risk Yönetimi Politikaları	<ul style="list-style-type: none"> Risk yönetimi bir bankanın gelecekteki performansı, durumu ve yönetimin etkinliğinin bilinmesi açısından temel faktördür. Risk yönetimi yöntemlerinin öngördüğü üzere bankanın şeffaflığını sürdürmesi önem taşımaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> Bilgilendirmeler risk yönetimi felsefesi, Politika ve metodolojileri, Risklerin nasıl oluştuğu, yönetildiği ve kontrol edildiği konusu ile türev ürünlerin nasıl risk yönetiminde kullanıldığı 	<ul style="list-style-type: none"> Risk Yönetimi Stratejileri Riske Maruz Kalma Durumu
▪ Maruz Kalınan Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Bankanın mali durumu ile ilgili açıklamalar ve bu tür bilgiler bankanın mali gücünü ve kriz anlarında faaliyetlerini sürdürme gücünü göstermektedir. Bir bankanın risk profili, örneğin, bilanço ve bilanço dışı faaliyetlerdeki riskler, bir kurumun mali durumunun istikrarı ve değişen piyasa koşullarına olan hassasiyeti hakkında bilgi sağlamaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Risk hakkındaki bilgilendirmeler nakit akımlarının zamanlaması ve hacmi hakkında bilgi sağlamaktadır. Bankanın faaliyette buldukları mali piyasalar dinamikliği, global rekabet ve teknik yenilikler nedeniyle bankaların risk profillerinin sürekli değiştiği gözlemlenmektedir. 	<ul style="list-style-type: none"> Kredi Ve Piyasa Riski İle Faiz Riski, Kur Riski Ve Bir Ölçüde Likidite Riski Kalitatif (Yönetim Stratejileri) Ve Kantitatif Bilgi (Pozisyon Bilgisi) Operasyonel, Hukuki Hakkında Kalitatif Bilgi
▪ Muhasebe Politikaları	<ul style="list-style-type: none"> Muhasebe politikaları ile uygulama ve yöntemleri sadece ülkeler arasında değil, aynı ülke içinde bankalar arasında bile farklılık gösterebilmektedir. Bu sebeple, muhasebe bilgilerinden yarılananların bilgiyi yorumlamaları için her kalemin nasıl hesaplandığı bilmeleri gerekmektedir. Muhasebe politikalarının açıklanması bankanın rapor edilen durumunun ve performansının değerlendirmesi açısından önemlidir. 	<ul style="list-style-type: none"> Muhasebe politika ve uygulamalarındaki değişiklikler, konsolidasyon ilkeleri, aktiflerin donuklaşmasını belirleme politika ve yöntemleri, donuk aktif ve takipteki krediler üzerinden zararlar, değerlendirme politikaları, menkul kıymetleştirme, kredi komisyonları, prim ve indirimler, repo, gelir vergisi ve türev ürünler dikkate alınarak yapılması uygundur. 	<ul style="list-style-type: none"> Muhasebe Politika ve Stratejileri

Kaynak: Bank for International Settlements, "Enhancing Bank Transparency", **Basel Committee on Banking Supervision**, September, 1998.

3.4. Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma

3.4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı Türk Bankacılık sisteminde faaliyet gösteren Ticari Bankaların kurumsal yönetime uyum düzeylerinin analizi amaçlanmaktadır. Gerek 2001 krizi sonrası Türk Bankacılık sisteminde yasal altyapının güçlendirilmesine yönelik yapılan düzenlemeler gerekse SPK tarafından yapılan düzenlemeler Türk Bankacılık sisteminin Basel II'ye uyum sürecinde önemli rol oynamıştır. Basel Komite Basel II'nin uygulanma sürecinde etkin risk yönetim uygulamasının ön koşulunun kurumsal yönetim olduğunun belirtmektedir.

Bu çerçevede kullanılan en önemli yöntemlerin başında kurumsal yönetim endeksinin oluşturulması ve sonuçların analizinin yapılmasıdır. Bu çalışmada Türk bankacılık sektöründe en büyük paya sahip olan ticari bankaların uyum düzeyleri kurumsal yönetim endeksi kullanılarak incelenmektedir.

3.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Kurumsal yönetim endeksi için gerekli veri setinin oluşturulmasında bankaların halka açık bilgilerinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede bankaların ana sözleşmeleri, kurumsal yönetim uyum raporları, faaliyet raporları ve web sitelerinde açıklanan bilgiler kullanılmıştır.

3.4.3. Örneklem

2007 Eylül tarihi itibari ile Türk bankacılık sektörü 33'ü ticari banka, 13'ü kalkınma ve yatırım bankaları olmak üzere toplam 46 bankadan oluşmaktadır. Ticari banka kapsamında bulunan Adabank, TMSF tarafından mevduat toplama yetkisinin kaldırılması nedeniyle, Birleşik Fon Bankası da TMSF tarafından fona devredilen bankaları temsil etmesi nedeniyle ve 7 banka da Türkiye'de şube açan ticari bankalar kapsamında olması nedeniyle değerlendirme kapsamına alınmamıştır. Bu çalışmada İMKB'de işlem gören 12 ticari banka ile İMKB'de işlem görmeyen 12 Ticari Banka yer almaktadır. Ancak Halk Bank Mayıs 2007 tarihinde halka arz

edilmesi nedeniyle İMKB'de işlem görmeyen bankalar kapsamında incelenmiştir.

Tablo 13 : Kurumsal Yönetim Endeksi Araştırma Örneklem	
İMKB'de İşlem Gören Ticari Bankalar	
1	Akbank T.A.Ş.
2	Alternatif Bank A.Ş.
3	Denizbank A.Ş.
4	Finans Bank A.Ş.
5	Fortis Bank A.Ş.
6	Şekerbank T.A.Ş.
7	Tekstil Bankası A.Ş.
8	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
9	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
10	Türkiye İş Bankası A.Ş.
11	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
12	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
İMKB'de İşlem Görmeyen Ticari Bankalar	
1	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.
2	Türkiye Halk Bankası A.Ş.
3	Anadolubank A.Ş.
4	Arap Türk Bankası A.Ş.
5	Millennium Bank A.Ş.(*)
6	Citibank A.Ş.
7	Deutsche Bank A.Ş.
8	HSBC Bank A.Ş.
9	Turkland Bank(**)
10	Oyak Bank A.Ş.
11	Tekfenbank A.Ş.
12	Turkish Bank A.Ş.

* Bank Europa

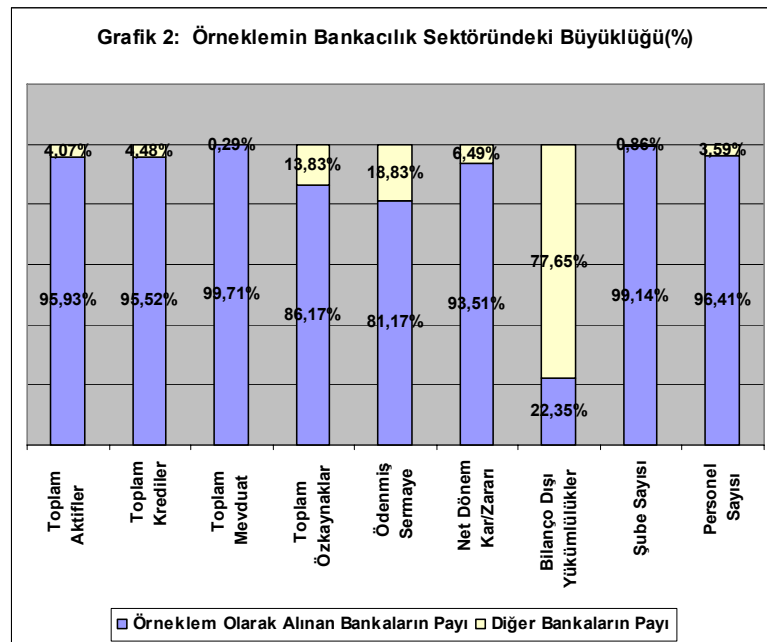
**MNG Bank A.Ş.

www.tbb.org.tr

Bu çerçevede, İMKB'de işlem görmeyen 12 bankanın değerlendirmeye alındığı çalışmada MNG Bank A.Ş.'nin ticari unvanı 3 Nisan 2007 tarihinde İstanbul Ticaret Sicil'inde tescil ettirilerek "Turkland Bank A.Ş." olarak değiştirilmiştir. BDDK'nın 28 Aralık 2006 tarih ve 2075 kararı ile, MNG Bank A.Ş. hisselerinin %50'sinin Arap Bank plc ve %41'inin BankMed tarafından devralınmasına izin verilmiştir. Fiili hisse devri 29 Ocak 2007 tarihinde gerçekleşmiştir. Banka, bu tarih itibarıyla özel sermayeli mevduat bankaları grubundan Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir. BDDK'nın 23 Şubat 2007 tarihli kararı ile, Tekfenbank

A.Ş. hisselerinin % 70'inin Eurobank EFG Holding(Luxemburg) S.A. tarafından devralınmasına izin verilmiştir. Fiili hisse devri 16 Mart 2007 tarihinde gerçekleşmiştir. Banka, bu tarih itibariyle özel sermayeli mevduat bankaları grubundan Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir. BankEuropa Bankası A.Ş.'nin ticari unvanı 29 Kasım 2006 tarihinde İstanbul Ticaret Sicil'inde tescil ettirilerek "Millennium Bank A.Ş." olarak değiştirilmiştir. BDDK'nın 28 Eylül 2006 tarih ve 1983 sayılı kararı ile Denizbank A.Ş. hisselerinin % 74.99'u Dexia Participation Belgique S.A.'ya devredilmiştir. Bu tarih itibariyle banka, "Özel Sermayeli Ticaret Bankaları" grubundan "Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Bankalar" grubuna geçmiştir. BDDK'nın 28 Temmuz 2006 tarih ve 1944 sayılı kararı ile Finans Bank A.Ş. hisselerinin % 46'sı National Bank of Greece S.A.'ya devredilmiştir. Bu tarih itibariyle banka, "Özel Sermayeli Ticaret Bankaları" grubundan "Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Bankalar" grubuna geçmiştir.⁴⁶

Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında incelenen 24 Ticari Banka önemli ölçüde Türk bankacılık sektörünü temsil etmektedir (Grafik 2). Buna göre örneklem olarak alınan 24 banka bankacılık sektöründe toplam aktifleri %96,93, toplam kredilerin %95,52'sini, toplam mevduatın %99,71'ini, toplam öz kaynakların %86,17 sine sahiptir.



⁴⁶ TBB, Banka Bilgileri, <http://www.tbb.org.tr/v12/asp/bankalarimiz1.asp>, 2007.

3.4.4. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Literatürde kurumsal yönetim endeksi oluşturulması ve analizi kapsamında en önemli çalışma Paul A. Gompers, Joy L. Ishii, ve Andrew Metrick, tarafından 2003 yılında yayınlanan ve 1500 büyük firmayı kapsayan çalışmadır. Bu çalışma kapsamında hissedar haklarının korunmasına yönelik 24 kriter dikkate alınarak kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Analizin yapılması için örneklem dahilinde incelen şirketlere hissedar haklarının korunması dikkate alınarak kurumsal skoru belirlenmiştir. Buna göre elde edilen skorlara göre şirketlerin uyum düzeyleri incelenmiştir.⁴⁷

Bu alandaki diğer benzer bir çalışma Lawrence D. Brown ve Marcus L. Caylor tarafından 2004 yılında yapılmıştır. Söz konusu çalışmada kurumsal yönetim düzeyi ile performans ilişkisi incelenmiştir. Bunun için 51 kurumsal yönetim kriteri belirlenmiş ve 2347 şirket için uygulanmıştır. Değerlendirilen şirketler 8 kategori de ele alınmıştır. Elde edilen bulgularda kurumsal yönetim düzeyi iyi olan firmaların karlılık ve hissedarlara daha iyi ödeme yaptığı ve şirket değerlerinin daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.⁴⁸ Leora F. Klapper ve Inessa Love tarafından 14 gelişmekte olan ülkede 374 firmanın incelendiği çalışmada yatırımcı haklarının korunması ve performans ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgularda yatırımcı haklarını daha fazla koruyan şirketlerin performansının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.⁴⁹

Bernard S. Black, Hasung Jang ve Woochan Kim tarafından yapılan çalışmada, Kore için kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Kore Kurumsal Yönetim Endeksinin oluşturulmasında hissedar haklarının korunması, yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulunun işleyişi, şeffaflık ve sahiplik yapısına ilişkin alt endeksler oluşturmuştur. Söz konusu çalışmada 418 küçük firma ile 35 büyük firmanın kurumsal yönetim yapısının karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Çalışmada kurumsal

⁴⁷ Paul A. Gompers, Joy L. Ishii, ve Andrew Metrick, "Corporate Governance and Equity Prices", **Financial Institutions Center**, 02-32, s.1.

⁴⁸ Lawrence D. Brown ve Marcus L. Caylor, "Corporate Governance and Firm Performance", **Working Paper**, 2004, s.1.

⁴⁹ Leora F. Klapper ve Inessa Love, "Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets", **World Bank Policy Research Working Paper** 2818, April 2002, s.32.

yönetim için yeterli koşulu sağlayan kritere 1, sağlamayan kriter için 0 verilmiş elde edilen toplamda bir ortalama alınarak Kore Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur. Şirketlerin kurumsal yönetim skorları belirlenen performans göstergeleri ile korelasyonları incelenmiştir.⁵⁰

3.4.5. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada literatürde kullanılan yöntemler dikkate alınarak halka açık bilgilerden yararlanılmıştır. Bu kapsamda 62 kurumsal yönetim kriteri belirlenmiştir. Kriteri sağlayan bankaya “1” sağlamayan bankaya “0” verilmiştir. Hissedar Haklarının Korunması, Yönetim Kurulunun Yapısı, Yönetim Kurulunun Etkinliği, Paydaşlarla İlişkiler, Kamuoyunu Aydınlatma ve Şeffaflık olmak üzere beş temel başlık altında alt kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Bu endekslerin toplamı ile Kurumsal Yönetim Endeksi(KYE) oluşturulmuştur. Bernard S. Black, Hasung Jang ve Woochan Kim tarafından yapılan benzer çalışmada da Hissedar Haklarının Korunması alt Endeksi, Yönetim Kurulu Yapısı Alt Endeksi, Yönetim Kurulu İşleyişi Alt Endeksi, Şeffaflık Alt Endeksi ve Sahiplik Yapısı Alt Endeksi oluşturulmuştur.

Kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin belirlenen kriterler doğrultusunda 5 alt grup oluşturulmuştur:

- %90-100% arasında uygulayan: Tam Uyum Düzeyi (5)
- %70-%80 arasında uygulayan : Yüksek Uyum Düzeyi (4)
- %50%60 ve üzeri uygulayan: Orta Düzey(3)
- %40-%50 arası uygulayan: Asgari Uyum Düzeyi (2)
- <%40 altı uygulayan: Zayıf (1)

%90-%100 arasında olan bankalar kurumsal yönetim ilkelerine büyük ölçüde uyum sağlamış durumda olan bankalar grubundadır. Bu düzeyde olan bankaların hissedar haklarının korunması ve hissedara eşit muamele konularında politikalar yeterli etkinliği sağladığı kabul edilmektedir. Ayrıca yönetim kurulunun etkin şekilde çalışmasına yönelik önlemler alınmış risk yönetimi ve denetim sistemleri etkin şekilde çalışmaktadır. Bunlara ek olarak banka paydaşlarına zamanında ve yerinde

⁵⁰ Bernard S. Black, Hasung Jang ve Woochan Kim, “Predicting Firms' Corporate Governance Choices: Evidence from Korea”, yy, 2006, s.33-34.

bilgi edinimi sağlayacak şeffaflık araçları kullanılmaktadır.

%70-%80 arasında uygulayan bankalar kurumsal yönetim ilke ve standartlarını önemli ölçüde sağlamış banka grubundadır. Bu grupta yer alan bankalar kurumsal yönetim konusunda etkinliği artıracak düzenlemelere ihtiyaç duymaktadır. %60 ve üzeri uygulayan bankalarda kurumsal yönetim orta düzeyde ve asgari uyum sağlayan banka grubudur. Bu grupta yer alan bankalar kurumsal yönetim ilkeleri konusunda bazı düzenlemeler gerekmektedir. %40-%50 arası uygulayan bankalar kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin düzenlemeler yapılmasına rağmen önemli iyileştirmelere gerek duymaktadır. <%40 altı uygulayan bankalar kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayamamıştır. Bu gruptaki bankalar önemli düzeyde risk taşımaktadır.

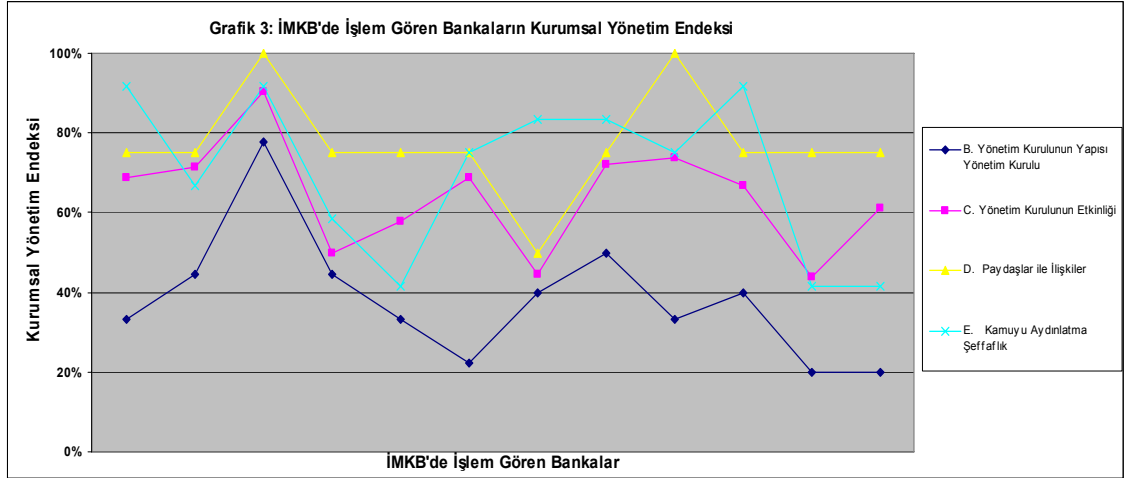
Türkiye'deki bankalara ilişkin kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulması kapsamında en önemli kısıtlar, analiz için örneklem sayısının az olması ve bankaların geçmiş dönem kurumsal yönetim bilgilerine ilişkin tutarlı ve sağlıklı bilgilerin bulunmaması, kurumsal yönetim endeksi ile banka performans arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşmak mümkün olmamıştır

3.4.6. Verilerin Analizi

İMKB'de İşlem Gören Bankalar ve İMKB'de İşlem Görmeyen Bankalar olarak iki yarı grupta edilen bilgiler doğrultusunda Hissedar Hakları Endeksi, Yönetim Kurulu Yapısı Endeksi, Yönetim Kurulunun Etkinliği Endeksi, Paydaşlar ile İlişkiler ve Şeffaflık Endeksi oluşturulmuştur. Buna göre İMKB'de işlem gören ticari bankaların İMKB'de işlem görmeyen bankalara göre tüm alt endekslerde düşük çıktığı gözlenmektedir. Özellikle halka açık bankaların kamuoyuna açıklamak zorunda olduğu bilgilerin yanında kurumsal yönetime ilişkin yapılan düzenlemelerde SPK uygulamaların büyük etkisi olduğu görülmektedir. Özellikle yönetim kurulunun etkinliği ve şeffaflığa ilişkin endekslerde oldukça yüksek oldukları gözlenmiştir.

Tablo 14 : Kurumsal Yönetim Endeksi						
Alt Endeksler	İMKB'de İşlem Gören Ticari Bankalar			İMKB'de İşlem Görmeyen Ticari Bankalar		
	Banka Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Banka Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
A. Hissedar Hakları Endeksi	12	0,7500	0,0754	12	0,3036	0,1869
B. Yönetim Kurulunun Yapısı Endeksi	12	0,3824	0,1589	12	0,1867	0,1124
C. Yönetim Kurulunun Etkinliği Endeksi	12	0,6410	0,1350	12	0,3933	0,1494
D. Paydaşlar ile İlişkiler Endeksi	12	0,7708	0,1287	12	0,2500	0,2357
E. Şeffaflık Endeksi	12	0,7014	0,1993	12	0,5000	0,1010
Kurumsal Yönetim Endeksi(KYE)	12	0,6491	0,1067	12	0,3267	0,0591

Özellikle İMKB Kurumsal Yönetim Endeksine girme koşulu için kurumsal yönetim derecesinin asgari koşulun 6 olduğu düşünüldüğünde İMKB'de işlem göre, 12 bankanın da bu koşulu sağladığı gözlenmiştir. 5 alt grupta incelenen çalışmada halka açık bankalar Yönetim kurulunun yapısı dışında diğer gruplarda yüksek uyum düzeyi taşıdığı gözlenmektedir.

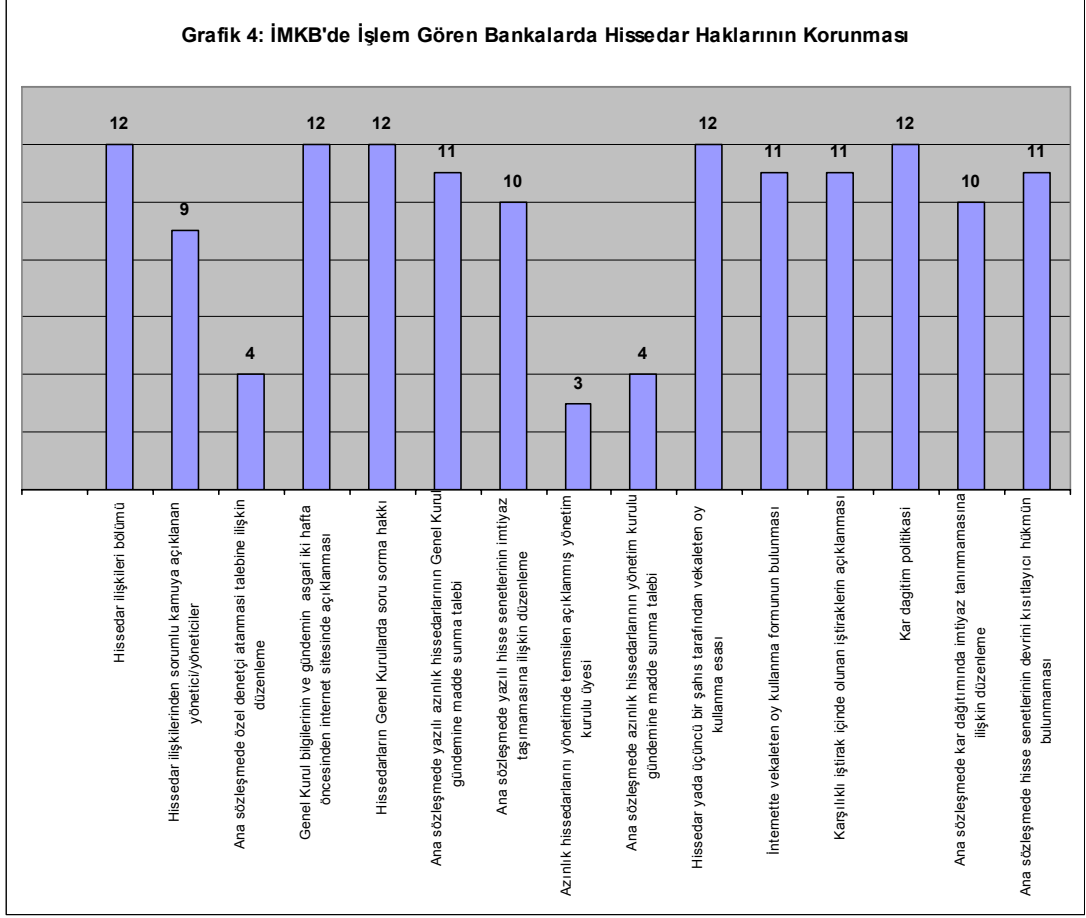


24 Ticari bankanın oluşturduğu endekste, Tam uyum düzeyinde 1, yüksek düzeyinde 2, Orta Düzey uyumda 4, asgari uyum düzeyinde ise 12 banka yer almaktadır. Halka açık ticari bankaların kurumsal yönetim ilke ve standartlarına uyum açısından, asgari uyum derecesinde bulunduğu gözlenmiştir.

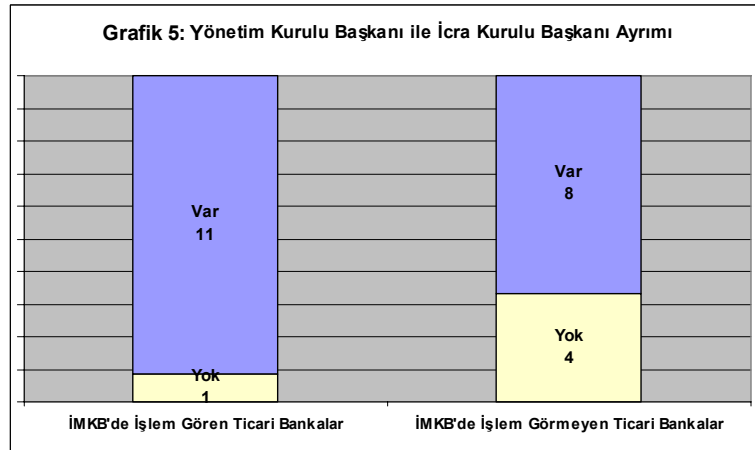
Tablo 15 : Kurumsal Yönetim Endeksi Uyum Düzeyi

Kurumsal Yönetim Düzeyi			Sıra	Banka	Endeks
5	90%-100%	Tam Uyum Düzeyi	1	HTB3	0,90
4	70%-80%	Yüksek Uyum Düzeyi	2	HTB1	0,73
			3	HTB8	0,70
3	%60	Orta Düzey	4	HTB9	0,69
			5	HTB10	0,69
			6	HTB2	0,64
			7	HTB6	0,64
2	40%-50%	Asgari Uyum Düzeyi	8	HTB7	0,59
			9	HTB4	0,56
			10	HTB12	0,51
			11	HTB5	0,49
			12	HTB11	0,43
1	<40	Zayıf	13	TB2	0,38
			14	TB10	0,38
			15	TB6	0,36
			16	TB5	0,36
			17	TB1	0,34
			18	TB8	0,34
			19	TB12	0,34
			20	TB9	0,33
			21	TB11	0,33
			22	TB3	0,28
			23	TB4	0,27
			24	TB7	0,26

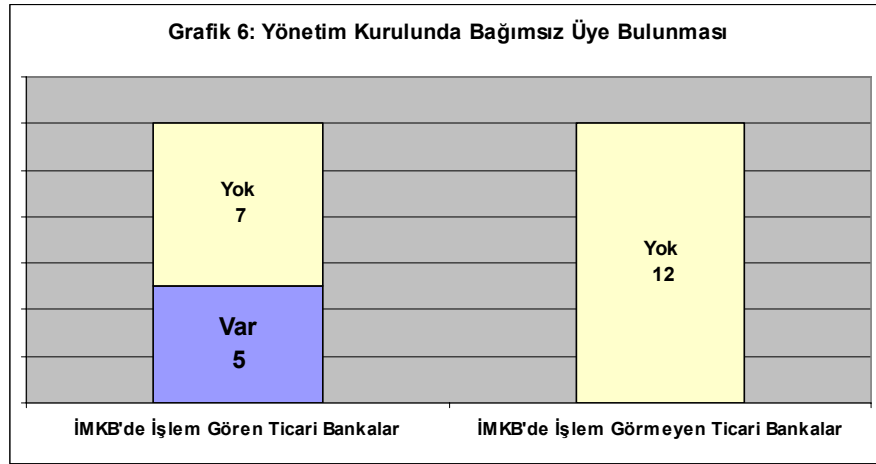
İMKB’de İşlem gören bankaların tamamı hissedar haklarının korunmasında, hissedar ilişkileri birimi, genel kurul gündeminin iki hafta öncesinden açıklanması, hissedarlara genel kurulda soru sorma hakkı verilmesi, vekalet oy kullanımı ve kar dağıtım politikaları bulunmaktadır. Diğer taraftan ana sözleşmede özel denetçi atanması talebi 3 bankada, azınlık hissedarlarını temsilen açıklanmış yönetim kurulu üyesi 3 bankada, azınlık hissedarlarının yönetim kurulu gündemine madde sunma talebi 4 bankada bulunmaktadır. Bu durum bankaların azınlık hissedarlarının hakları korunması konusunda yeterli düzeyde olmadığını bir göstergesi olarak da kabul edilmektedir.



Ticari bankalarda yönetim kurullarının yapısı incelendiğinde kurumsal yönetim açısından kritik önem sahip olan Yönetim Kurulu Başkanı İcra Kurulu Başkanı ayrımı konusunda İMKB'de işlem gören 1 bankada, diğer bankalarda ise 4 bankanın bu özelliği taşımadığı gözlenmektedir.



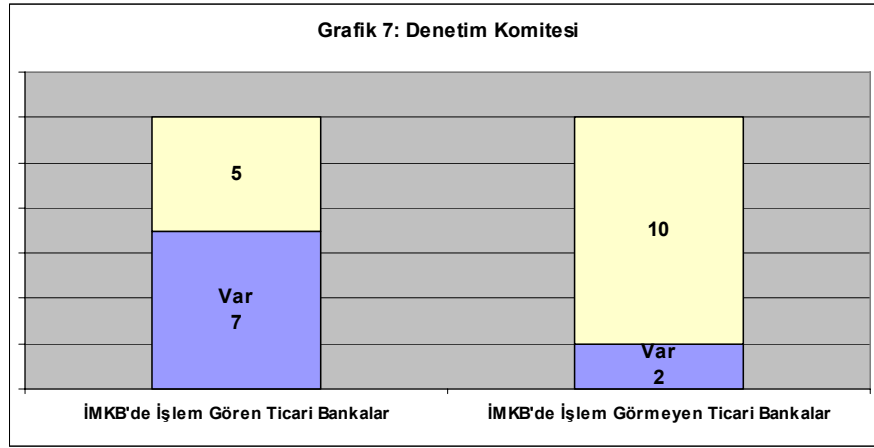
Yönetim kurulunun bağımsız olarak çalışması ve azınlık hissedar haklarının etkin şekilde temsil edilmesi açısından kritik önem sahip diğer gösterge olan yönetim kurulunda bağımsız üye bulunması açısından Türk Bankacılık sektörünün istenen düzeye gelmediği gözlenmektedir. Buna göre, İMKB'de işlem gören sadece 5 bankada bağımsız üye bulunurken halka açık olmayan bankalarda bağımsız üye bulunmamaktadır. Diğer taraftan en az 1/3 oranında bağımsız üye bulundurulması önerilirken, bunu sadece 2 bankanın taşıdığı gözlenmektedir.



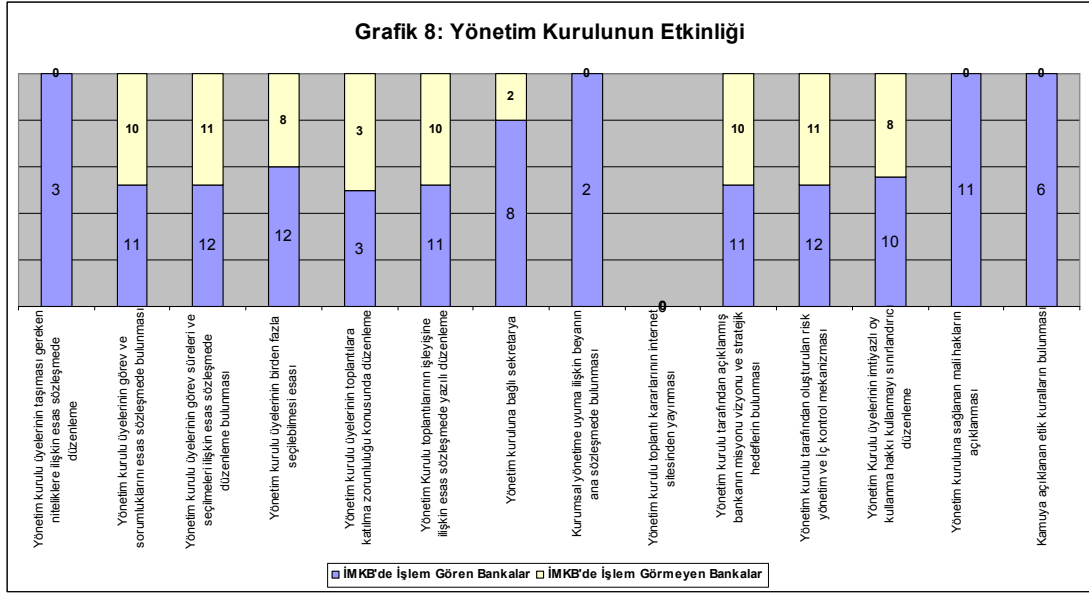
İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin yarıdan fazlası bulunmasını İMKB'de işlem gören 2; İMKB'de işlem görmeyen 2 banka bu özelliği taşımaktadır. Her iki grupta bankanın iştiraklerinde ve iştirakleri dışında görev alma konularında kısıtlayıcı düzenlemeler bulunmaktadır.

Kurumsal yönetimin ilke ve standartlara uyum açısından kritik önem sahip diğer önemli unsur komitelerin oluşturmasıdır. Basel Komite etkin Kurumsal yönetim açısından Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim ve Atama Komitelerinin kurulması ve etkin şekilde çalışmasını önermektedir. Bu çerçevede İMKB'de işlem gören 7 diğer gruptaki 2 bankada denetim komitesi bulunmaktadır. Ancak BDDK'nın Denetim Komitesinin kurulması konusunda yayınladığı tebliğde tüm bankacılık sektöründe denetim komitesi kurulması zorunluluk haline getirilmiştir. Denetim komitesi Başkanının bağımsız ve icrai görevi olmayan yönetim kurulu üyesi, 5 bankada bulunmaktadır. İMKB'de işlem gören 3 bankada denetim komitesinin yılda 3 yada daha fazla toplantı yapma konusu bulunmaktadır. İMKB'de işlem gören 5 bankada denetim komitesinin yapısı ve işleyişine ilişkin yazılı düzenleme

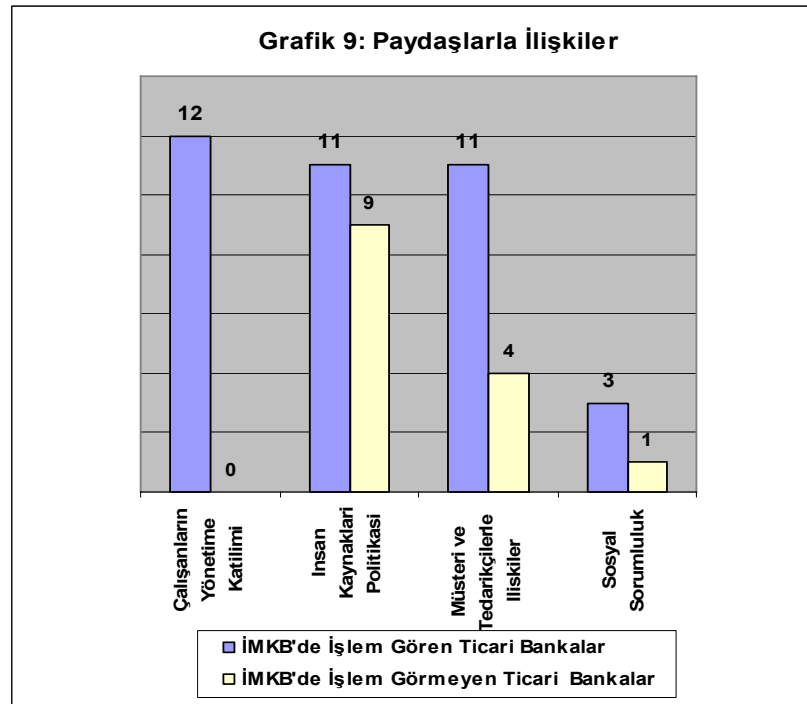
bulunmaktadır. Kurumsal yönetim açısından diğere bir önemli komite kurumsal yönetim ve atama komitesidir. İMKB’de işlem gören 5 bankada kurumsal yönetim ve atama komitesi bulunurken, İMKB’de işlem görmeyen bankalarda kurumsal yönetim ve atama komitesi bulunmaktadır. İMKB’de işlem gören 3 bankanın komite başkanı 3 başkanı bağımsız ve icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyesi tarafından yapılmaktadır. Sadece 1 bankada kurumsal yönetim ve atama komitesinin görev ve sorumlulukları konusunda düzenleme bulunmaktadır.



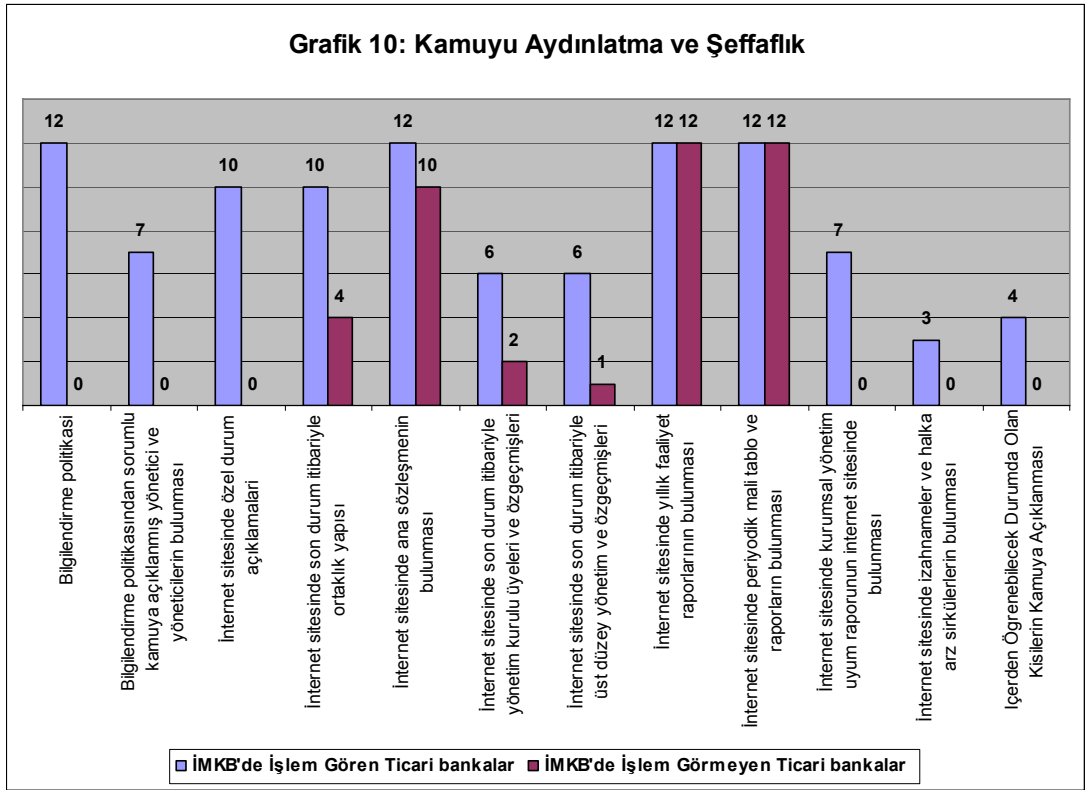
Yönetim kurulu üyelerinin taşıması gereken niteliklere ilişkin esas sözleşmede düzenleme İMKB’de işlem gören sadece 3 bankada bulunmaktadır. Yönetim Kurulu üyelerinin toplantılara katılma zorunluluğu her iki grupta olmak üzere toplam 6 bankada bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyelerin görev ve sorumlulukları ve görev süreleri konuları her iki gruptaki bankalarda esas sözleşmede belirlenmiştir. Yönetim kuruluna bağlı bir sekreteryaya , İMKB’de 8, İMKB de işlem görmeyen 2 bankada bulunmaktadır. Yönetim kurulu kararlarının internet sitesinde açıklanması her iki gruptaki bankalarda bulunmamaktadır. Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar İMKB’de işlem gören 11 bankada bulunurken İMKB’de işlem görmeyen bankalar tarafından açıklanmamaktadır.



Paydaşlar ile ilişkiler açısından İMKB'de işlem gören bankaların Çalışanların yönetime katılımı konusunda 12, İnsan Kaynakları Politikası konusunda 11, Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler konusunda 11, Sosyal sorumluluk konusunda 4 bankanın kamuoyuna açıklanmış yazılı beyanları bulunmaktadır. İMKB'de işlem görmeyen bankaların Paydaşlar ile İlişkiler konusunda daha düşük düzeyde kaldığı gözlenmektedir.



OECD ve Basel Komite, şirketlerde ve bankalarda kurumsal yönetimde en önemli kriterlerden birinin şeffaflık olduğu ifade etmektedir. Bu çerçevede BDDK bankacılık sektörünün şeffaf bir yapıya sahip olması konularında düzenlemeler yayınmaktadır. Bu çerçevede Kurumsal yapının, mali tablo ve raporların açıklanması bu açıdan önem taşımaktadır. İMKB’de işlem gören bankaların şeffaflık düzeyi diğer bankalarda oldukça yüksek olduğu gözlenmektedir.



SONUÇ

Şirketlerin sermaye yapılarındaki büyümenin bir sonucu olarak ortaya çıkan sahiplik ve kontrol ayrımı iki kurumsal yönetim modelini ortaya çıkarmıştır. Birinci olarak ABD ve İngiltere'nin içinde bulunduğu Anglo Sakson modelidir. Güçlü yönetim zayıf sahipliği öngören bu yapı beraberinde bazı sorunları da gündeme getirmiştir. Çok sayıda küçük hissedarların sahipliğinde olan söz konusu şirket yapılarında yönetim kurullarının hissedar haklarını gözetme konusunda isteksizlikleri ABD'nde şirket kaynaklarının farklı şekilde şirket dışına çıkarılmasına neden olmuştur. Enerji şirketi Enron ile başlayan süreç ABD'nde Sarbanes Oxley Yasasının yürürlüğe girmesiyle birlikte sermaye piyasalarında yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Yasayla birlikte özelde halka açık şirketler olmak üzere şirketler bazında kurumsal yönetim yapısının güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Almanya, Fransa ve İtalya'yı içine alan ikinci kurumsal yönetim modeli ise Kıta Avrupası modelidir. Güçlü sahiplik, zayıf yönetiminin egemen olduğu bu yapıda büyük hissedarın yanında küçük hissedarların yer aldığı dağınık bir hissedarlık yapısı söz konusudur.

Tüm bu gelişmeler yanında uluslar arası piyasalarda artan riskler ile ortaya çıkan krizler makro düzeyde ekonomide büyümenin yavaşlamasına, fonların güvenli bir şekilde dolaşımına engel olurken mikro düzeyde şirketlerin bu fonlardan yeterli ölçüde yararlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle yatırımcıların artan riskleri nedeniyle yatırımcılar kurumsal yönetim düzeyi yüksek şirketlere yönelmeye başlamıştır. Başka bir ifadeyle, makro ekonomik faktörler, yaşanan şirket skandallarının etkisi, kurumsal yatırımcıların yatırımlarında güven ve istikrarı ön planda tutmalarında önemli etkileri olmuştur.

Bu çerçevede başta OECD; Dünya Bankası, IMF ve Basel Bankacılık Komitesi olmak üzere bir çok uluslar arası kuruluş yatırım risklerini en aza indirmek amacıyla "iyi yönetim", başka bir ifadeyle kurumsal yönetim kavramının tüm dünyada gelişimine katkı sağlayan ilkelerin oluşmasında öncülük etmişlerdir. Nitekim OECD'nin 1999 yılında açıklamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte önemli bir ivme kazanan bu kavram, yönetim kurullarının sorumluluklarını tanımlanmasında,

hissedar haklarının korunmasında ve eşit muamele görmesinde, paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesinde ve şeffaflığın ülke bazında önemli bir politika aracı haline getirilmesinde önemli katkıları olmuştur.

Kurumsal yönetim, bankalar açısından ayrı bir önem arz etmektedir. Nitekim tüm dünyada son yıllarda ortaya çıkan krizlerin ortak özellikleri incelendiğinde krizler önce ülke mali piyasalarından bankacılık sektöründe etkileri ortaya çıkmakta ve hızla ekonominin tümüne yayılmaktadır. Bu gelişmeler, Basel Komite'yi bankaların risklerini iyi yönetmeleri konusunda tedbirler almaya yönelik bir dizi öneriler sunmaya itmiştir. Bu çerçevede 1998 yılından Basel I Uzlaşısı ve daha sonra Basel II Uzlaşısı olarak kabul edilen sermaye yeterliliği açıklanmış ve bankalar güçlü sermaye yapısı ile birlikte risklerini daha iyi yönetebilme imkanına kavuşmuştur.

Ancak, edinilen tecrübeler sermaye yeterliliğinin etkin sonuçlarının alınmasında etkin risk yönetim politikalarının ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle Basel Komite 1999 yılında OECD'nin ilkelerinin temel alındığı "Bankalarda Kurumsal Yönetim" başlığını taşıyan dokümanını yayınlamıştır. Bu dokümanın da risk yönetiminin yönetim kurulundan başlayarak bankaların en küçük birimine kadar uzanan bir risk yönetim kültürünün oluşturulmasının gerekliliğinin altı çizilmiştir. Bu çerçevede Basel Komite tarafından, yönetim kurullarının bankalarda etkin risk yönetimi ve kurumsal yönetimin yerleşmesinden birinci dereceden sorumlu olduğu ifade edilmektedir.

Basel Komite bankalarda etkin kurumsal yönetimde iki noktaya odaklanmaktadır. Birinci olarak ülke gözetim ve denetim otoritelerinin bankalarda etkin kurumsal yönetimin sağlanmasından ve denetiminden sorumlu tutmaktadır. Bunun için gözetim ve denetim otoritelerinden beklenen bu yapının tesisi için bankalara yol gösterici dokümanların yayınlanması ve sonuçlarının izlenmesini önermektedir. İkinci olarak Komite bankalarda etkin kurumsal yönetimin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin düzenlemelere odaklanmaktadır. Bu çerçevede Komite, yönetim kurullarının gerekli nitelikleri taşımasını, kurumsal değer ve kültürün oluşturulduğu, kurum çapında hesap verebildiğin geliştirildiği, yönetim kurulu tarafından icrai faaliyetlerin etkin gözetim ve denetimin yapıldığı, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin oluşturulduğu, liyakata göre atama ve ücretlendirme politikalarının

benimsendiği ve kurumun şeffaf olduğu bir yapıyı öngörmektedir.

Sermaye Piyasası Kurulunun 2003 yılında yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri, BDDK'nın 2005 yılında kurumsal yönetim kavramını ön plana çıkaran yeni kanunu çıkarması ve buna bağlı olarak iç sistemlere ilişkin düzenlemelerin yayınlaması konuya verilen önemi göstermesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede Türk Bankacılık Sektörünün Basel II Sermaye Uzlaşına Uyumuna ilişkin düzenlemeleri yanında etkin kurumsal yönetim ilişkin yapılan uyum çalışmaları bu etkinlik açısından kritik öneme sahip olması beklenmektedir.

Bu kapsamda Türk Bankacılık sektöründe Basel II'ye uyum sürecinde ticari bankalarda kurumsal yönetimin yapısının incelenen bu çalışmada uyum sürecinin analizi yapılmaktadır. 12'si İMKB'de işlem gören 12'si İMKB'de işlem görmeyen 12 bankanın toplamda 24 bankanın incelendiği bu çalışmada kurumsal yönetim açısından literatürde kabul edilen 62 kriter dikkate alınarak kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Buna göre bankalar 5 alt gruba ayrılarak elde edilen skorlar ile uyum derecesinin hangi aşamada olduğu ölçülmüştür. Söz konusu endeks, bankalarda Hissedar Haklarının Korunması, Yönetim Kurulunun Yapısı, Yönetim Kurulunun Etkinliği, Paydaşlarla İlişkiler ve Şeffaflık Endeksi olmak üzere 5 grup oluşturulmuştur. Bu endekslerden elde edilen sonuçlar ile genel Kurumsal Yönetim endeksi elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar 100 den 0'ra doğru derecelendirilerek, Tam Uyum Düzeyi, Yüksek Uyum Düzeyi, Orta Uyum Düzeyi, Asgari Uyum düzeyi, Zayıf Uyum düzeyi olarak sınıflandırmıştır. Bunun sonucunda elde edilen bulgular ile bankaların kurumsal yönetim düzeylerine ilişkin çıkarımlar yapılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular incelendiğinde; birinci olarak İMKB'de işlem gören bankaların halka açık olmanın getirdiği zorunluluklar nedeniyle 5 alt endekste de halka açık olmayan bankalara göre uyum düzeylerin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. En asgari uyum düzeyini yakalayan halka açık bankaların, 1 tanesinin tam uyum düzeyini yakaladığı, 2 bankanın yüksek uyum düzeyinde bulunduğu, 4 bankanın orta uyum düzeyinde olduğu, 5 bankanın da asgari uyum düzeyini sağladığı gözlenmektedir. Halka açık olmayan 12 bankanın ise zayıf Kurumsal Yönetim düzeyindeki sınıfın içinde yer aldığı gözlenmiştir.

İkinci olarak halka açık bankaların yönetim kurulunun yapısı ve etkinliği konularında halka açık olmayan banka gruplarına göre yüksek kurumsal yönetim düzeyine uyum sağlanmış olmasına rağmen kurumsal yönetim açısından kritik öneme sahip olan denetim komiteleri ve kurumsal yönetim komiteleri oluşturulması, bağımsız yönetim kurulu üyesi atanması konularında hedeflenen düzeye ulaşılmadığı gözlenmiştir. Yönetim kurulu yapısı içinde bağımsız yönetim kurulu üyeliği niteliği taşıyan üyelerin bulunması konusunda Bankacılık Kanunu'nda zorunluluk bulunmaması rağmen bağımsız yönetim kurulu üyeleri tüm dünyada güçlü kurumsal yönetim açısından büyük önem taşıdığı sürekli olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, denetim komitelerinin oluşturulmasına BDDK tarafından zorunlu hale getirilmiş ve bankalara bu konudaki uyum süreci için zaman tanınmıştır. Bu nedenle bankalarda denetim komitelerinin oluşturulması süreci kısa bir zaman dilimi içinde belirlenen şartlara uygun hale getirilmesi beklenmektedir.

Üçüncü olarak halka açık bankaların banka çalışanları ve tedarikçiler açısından ilişkilerinin incelendiği paydaşlarla ilişkilerin yüksek düzeyde olduğu gözlenmektedir. Bu durum kurumsal yönetimin en önemli amacı olan paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi açısından kritik öneme sahip önemi içermektedir. Bu nedenle özellikle halka açık olmayan bankalarda bu yapının güçlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Dördüncü olarak kurumsal yönetim açısından en önemli konuların başında şeffaflık gelmektedir. Halka açık bankaların borsa işlem görmesinin doğal bir sonucu olarak şeffaflık düzeyleri oldukça yüksektir. Bu nedenle halka açık bankaların şeffaflık düzeylerin yükselmesi bu bankaların hissedarları, paydaşları ve en önemli gözetim ve denetim komitelerinin de sağlıklı izlenmesine imkan tanımaktadır. Basel Komite'nin altını çizdiği konuların başında gelen şeffaflık bu yönüyle halka açık bankaların Basel II ye uyum açısından asgari koşulları taşımasının ötesinden daha iyi yönetilen ve izlenen bankaların sektörde bulunmasını sağlamaktadır.

Özet olarak tüm sonuçlar ele alındığında sadece halka açık bankaların kurumsal yönetime uyum düzeylerinin yüksek olması sektör içinde kurumsal yönetimin genel etkinliği açısından dikkate alınması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü Türkiye'de

46 bankanın yer aldığı bankacılık sisteminin toplam aktif büyüklüğü Eylül 2007 itibariyle 436 milyar dolardır. Haziran 2007 itibariyle finans sektörünün toplam aktiflerinin %74,8'ini bankacılık sektörünün varlıkları oluşturmaktadır. Türkiye'de ekonominin büyümesinde bankaların reel kesime aktardığı kaynağın büyüklüğü düşünüldüğünde sektörün büyümesi gelişmesi ve reel kesime kaynak aktarımında kritik önemi bulunmaktadır. Bu nedenle bankaların iyi yönetilmesi ve paydaşlarına değer yaratacak bir yapının oluşturulması gerekmektedir. Türk Bankacılık sektörünün 2001 yılından itibaren yeniden yapılandırılmasında yaşanan en önemli süreç krizlere karşı sermaye yapısı, mali yapısı ve yönetim yapısı güçlü bir bankacılık sektörünün oluşturmaktır. Bu nedenle kurumsal yönetim, Türk Bankacılık sisteminden kaynakların etkin şekilde aktarımında ve finansal sistemin istikrarında kritik rolü bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Akgüç, Öztin, **Banka Yönetimi ve Performans Analizi**, Arayış Basım ve Yayıncılık, 2007.
- Alan Gart, **Regulation, Deregulation, Regulation**, Canada, John Wiley&Sons, 1994.
- BIS, **Basel II'nin Uygulanmasına İlişkin Göz Önünde Tutulması Gereken Hususlar**, Basel, 2004.
- BIS, **Core Principles Effective Banking Supervision**, 1997.
- BIS, **Enhancing Bank Transparency**, Basel Committee on Banking Supervision, September, 1998.
- BIS, **Enhancing Corporate Governance For Banking Organisations**, 2006
- BIS, **For The Management of Interest Rate Risk** September 1997.
- BIS, **Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations**, Eylül 1998.
- Bone Louis E. and Kurtz David L., **Contemporary Business**, 8ed, USA, Dryden Press, 1990.
- Brealey, Richard A., Myers Stewart C. and Marcus, Alan J., **İşletme Finansının Temelleri**, Çevirenler: Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan ve Hatice Doğukanlı, Literatür Yayıncılık 3. Baskı, İstanbul, 2001.
- Claessens, Stijn, **Corporate Governance and Development**, Global Corporate Governance Forum, Focus 1, World Bank, Washington, 2003.
- Dowd, Kevin, **Beyond Value At Risk**, England, John Wiley&Sons, 1998.
- Finansal İstikrar Forumu, "Etkin Finansal Sistemlere İlişkin Temel Standartlar", (çevrimiçi), www.fsforum.org, 12 Ağustos 2007.
- Gallati, Reto, **Risk Management and Capital Adequacy**, Mc Graw Hill, USA, 2003.
- Goldstein, Morris and Turner, Philip, **Bankacılık Krizleri**, Çev.Ali İhsan Karacan, Globus Dünya Basınevi, İstanbul, 1999.
- Greuning Hennie van and Bratanovic, Sonja Brajovic, **Analyzing and Managing Banking Risk**, Second Edition, Dünya Bankası, Washington, 2003.

- Heinrich, Ralp P., **Complementarities in Corporate Governance**, Springer, Germany, 2002.
- Hempel, George H., G. Simonson Donald and Coleman B., **Bank Management**, John Wiley, 4. Edition, 1994.
- Hudson, Robert, Colley Alan and Largan, Mark, **The Capital Markets&Financial Management in Banking**, USA, Grenlake, 2000
- IMF, **Good Governance, International Money Fund's Role**, USA,1997.
- Iskander Magdi R.and Chamlou, Nadereh, **Corporate Governance: A Framework Implementation**, Worldbank, Washington D.C, 2000.
- Jorion, Phippe, **Value At Risk**, McGraw Hill, Third Edition, 2007.
- Kaen, Fred R. **A Blueprint For Corporate Governance**, USA, Amacom, 2003.
- Mckinnon, Ronald I., **The Order of Economic Liberalization**, Second Edition, USA, John Hopkins University Press, 1993.
- Mishkin, Frederic, **The Economics of Money, Banking and Financial Markets**, Seventh Edition, Addison Wesley's, USA, 2004.
- OECD, **OECD Principles of Corporate Governance**, 2004.
- Paya, Merih, **Para Teorisi ve Para Politikası**, Filiz Kitabevi, 3.Baskı, İstanbul, 2002.
- Risk Standards Working Group, **Risk Standards For Institutional Investment Managers And Institutional Investors**, Capital Market Risk Advisors, Inc., 1996.
- Rose Peter and Kolari, James, **Financial Institutions**, Irwin, 1995.
- Rose, Peter, **Commercial Bank Management**, Graw Hill, New York, 2002.
- Rose, Peter, **Money and Capital Markets**, 5. Edition, USA, Mc Graw Hill, 2003.
- SPK, "Kurumsal Yönetim İlkeleri", Temmuz 2003, Düzeltilmiş İkinci Yayınlanma Tarihi: Şubat 2005.
- Spong, Kenneth, **Banking Regulation**, Federal Reserve Bank of Kansas City, 4 Edition, Kansas City, 1994.
- Stiglitz, Joseph, **Economics of the Public Sector**, Norton, Third Edition, USA, 2000.
- TUSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurullarının Yapısı ve İşleyişi**, İstanbul, Aralık 2002.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S. Kadri, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

- Ünal, Targan, **Finans Kesiminin Reel Sektöre Kaynak Yaratma Kapasitesi**, İstanbul, İTO, 1996.
- Ünal, Targan, **Gelişen Borsalarda Kurumsal Yatırımcılar: Türkiye Örneği ve Çözüm Önerileri**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları No: 7, 1995, s.47.
- Ünal, Targan, **Sigorta Sektörünün Ekonomik İşlevi ve Fon Yaratma Kapasitesi**, İstanbul, İTO, No:4, 1994.
- Varian, Hal. R. **Intermediate Microeconomics**, Norton, Third Edition, USA, 1993.
- Williamson, Oliver E., **The Mechanisms of Governance**, Oxford University Press, New York, 1996.
- Wilshire Associates, **Permissible Public Equity Markets Investment Analysis**, The California Public Employees' Retirement System, April 2007.

MAKALELER

- Adams Reene and Mehran Hamid, "Is Corporate Governance Different For Bank Holding Companies?", **Federal Reserve Bank of New York Review**, 2003.
- Allen, Franklin and Oura, Hiroko, "Sustained Economic Growth and the Financial System" **Institute For Monetary And Economic Studies, Bank of Japan Discussion Paper** No. E-24, 2004.
- Arun, T.G. and Turner, J.D., **Corporate Governance of Banks in Developing Economies: Concepts and Issues**, t.y.
- Aşçıgil, Semra, "Avrupa Birliği'nde Kurumsal Şirket Yönetimi", **Kurumsal Şirket Yönetimi**, TCMB; Ankara, 2003.
- Black, Bernard S., Jang Hasung ve Kim, Woochan, "Predicting Firms' Corporate Governance Choices: Evidence from Korea", yy, ty.,
- Brown Lawrence D. And Caylor, Marcus L. , "Corporate Governance and Firm Performance", **Working Paper**, 2004.
- Cansızlar, Doğan, "Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim", **Yayınlanmamış TKYD Bankacılık Kurumsal Yönetim Paneli**, 12 Ekim 2004.

- Caprio, Gerard, Laeven, Luc, Levine Ross, "Governance And Bank Valuation", **Nber Working Paper Series**, 10158, 2003.
- Center For International Private Enterprise, Instituting Corporate Governance In Developing, Emerging And Transitional Economies, Center For International Private Enterprise, USA, 2002.
- Ciancanelli, Penny , Gonzalez, Jose Antonio Reyes, Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework, **Social Science Research Network Electronic Paper**, y.y., t.y
- Claus, Iris, Jacobsen Veronica and Jera, Brock, "Financial Systems And Economic Growth: An Evaluation Framework For Policy", **New Zealand Treasury Working Paper** 04/17 September New Zealand, 2004.
- Coombes, Paul and Wong, Simong, "Investor Perspectives On Corporate Governance A Rapidly Evolving Story", McKinsey, 2004.
- Cull, Robert, Senbet, Lemma W., and Sorge, Marco "Deposit Insurance and Financial Development", **Deposit Insurance Conference**, June 8-9, World Bank MC13-121, 2000.
- Enria, Andrea and Vesela, Jukka, "Externalities In Supervision: The European Case," "Financial Supervision in Europe: An Overview", **Finacial Supervision in Europe**, Ed. by. Jeoen J.M. Kremers, Dirk Schoenmaker and Peter J. Wierts Edward Elgar Publishing, Neterlands, 2003.
- Fischer, Klaus P., Mahfoudhi, Ridha M., Corporate Governance and Rating: Do Agencies Rate Mutual Bank Bonds Fairly?, **Crefa Working Paper** No:01-02, 2002.
- Freixas, Xavier, "Crisis Management in Europe", **Finacial Supervision in Europe**, Ed. by. Jeoen J.M. Kremers, Dirk Schoenmaker and Peter J. Wierts Edward Elgar Publishing, Neterlands, 2003.
- Gompers, Paul A. Ishii , Joy L. and Metrick Andrew, "Corporate Governance And Equity Prices", **Quarterly Journal of Economics**, February 2003.
- Goodhart, Charles , "The Organizational Structure of Banking Structure", **Financial Stability and Central Banks**, Routledge, London, 2001.
- Helbling, Catherine L. Kuchta and Sullivan, John D., "Instituting Corporate Governance In Developing, Emerging And Transitional Economies", **In Search of Good Directors: A Guide to Building Corporate**

- Governance in the 21st Century**, Third Edition, Center For International Private Enterprise, Washington DC, 2003.
- Hergüner, Ümit, "Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Hukusal Çerçevesinin İrdelenmesi" **Yayınlanmamış Panel Notları**, Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları Paneli, İstanbul, TKYD-TUSİAD, 8 Haziran 2004.
- Johnson, Simon, La Porta ,Rafael, Silanes Florencio Lopez-de-, Shleifer Andrei, "Tunnelling" **Harvard Institute of Economic, Research Discussion Paper**, Number 1887, 2000.
- Johnston R.Barry anSundararajan, d V. "Managing Financial Sector Liberalization" Sequencing Financial Sector Reforms, Ed by R. Barry Johnston and V.Sundararajan, IMF, Washington, 1999.
- Klapper Leora F. ve Love, Inessa, "Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets", **World Bank Policy Research Working Paper**, 2818, April 2002.
- Kremers, Jeoen J.M., Schoenmaker, Dirk and Wierds, Peter J. , "Financial Supervision in Europe: An Overview", **Financial Supervision in Europe**, Ed. by. Jeoen J.M. Kremers, Dirk Schoenmaker and Peter J. Wierds Edward Elgar Publishing, Neterlands, 2003.
- Kunt Aslı Demirgüç and Detragiache, Enrica, "Does Deposit Insurance Increase Banking System Stability? An Empirical Investigation", **Deposit Insurance Conference**, June 8-9, World Bank MC13-121, 2000.
- Kunt, Asli Demirgüç and Huizinga, Harry "Market Discipline and Financial Safety Net Design", **Deposit Insurance Conference**, June 8-9 MC13-121, 2000 World, Bank, 2000.
- La Porta Rafael, Silanes Florencio Lopez-de, Shleifer Andrei, Vishny Robert, Investor Protection And Corporate Valuation, **Nber Working Paper Series**,7403, 1999.
- La Porta Rafael, Silanes Florencio Lopez-de-, Shleifer Andrei, and Vishny, Robert, "Investor Protection and Corporate Valuation", **Working Paper**, 2001.
- La Porta Rafael, Silanes Florencio Lopez-de, Shleifer Andrei, and Vishny Robert W., "Law and Finance", **Working Paper** No: 5661, 1996.

- La Porta Rafael, Silanes, Florencio Lopez-de, Shleifer Andrei, Vishny Robert, Investor Protection: Origins, Consequences, Reform, **Nber Working Paper Series**, 7428, 1999.
- La Porta, Rafael, Silanes Florencio Lopez-de, and Shleifer Andrei, Government Ownership of Banks, **Harvard University Faculty Research Working Papers Series KSG Working Paper**, No. 01-016, 2000.
- Levine Ross, "The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence", **World Bank Policy Research Working Paper** 3404, 2004.
- Macey Jonathan R. and O'Hara, Maureen , "Corporate Governance of Banks", **Federal Reserve Bank of New York Review**, 2003.
- Maher, Maria and Andersson, Thomas, "Corporate Governance: Effects On Firm Performance and Economic Growth", OECD, 1999.
- McDonough, William J. "Issues In Governance", **Current Issues In Economics and Finance**, Volume 8, Number 8, September-October, 2002.
- Mikdashi, Zuhary, Whither Financial Intermediation? Managerial and Regulatory Issues, **Financial Intermediation 21 in the Century**, Edited by. Zuhary Mikdashi, Palgrave, Great Britain, 2001.
- Oman, Charles P., "Corporate Governance and National Development", **Technical Papers** No:180, OECD, France, 2001.
- Porta Rafael La, F Silanes lorencio Lopez-de, Shleifer Andrei, and Vishny, Robert W., Legal Determinants of External Finance, **Nber Working Papers**, No:5879, Cambridge, 1997.
- Roe, Mark J. , "Political Determinants of Corporate Governance: Political Context, Corporate Impact", **Harvard Law School Discussion Paper** No. 451, 2003.
- Shleifer, Andrei,. Vishny, Robert W, A Survey of Corporate Governance, **Nber Working Paper**, 5554, 1996.
- Sundararajan V., Prudential Supervision, "Banka Restructuring and Financial Sector Reform," **Sequencing Financial Sector Reforms**, Ed by R. Barry Johnston and V.Sundararajan USA, IMF, 1999.
- Tahran, Vefa, "Reel Sektör Sermaye Piyasası İlişkisi: Kurumsal Finansman Olanakları", **Reel Sektörün Finansmanında Sermaye Piyasasının Rolü**, İstanbul, TSPAKP, No:7, 2002.

Walter, Ingo, "Financial Integration Across Borders and Across Sectors: Implications for Regulatory Structures", **Finacial Supervision in Europe**, Ed. by. Jeoen J.M. Kremers, Dirk Schoenmaker and Peter J. Wierds Edward Elgar Publishing, Neterlands, 2003.

Williams, Cynthia, Aguilera, Ruth, "John Conley, Deborah Rupp, Corporate Governance and Corporate Responsibility: A Comparison of the UK and US", **Corporate Governance And Social Responsibility**, Volume 14 Number 3 May 2006.

KANUNLAR, YÖNETMELİKLER VE TEBLİĞLER

BDDK, 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, 2005.

BDDK, Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelerle İlişkin Tebliğ, 14 Eylül 2007/26643.

BDDK, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 08.02.2001/ 24312.

BDDK, Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 1 Kasım 2006/26333

BDDK, Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik, 1 Kasım 2006/26333

BDDK, Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, 1 Kasım 2006/26333.

BDDK, Denetim Komitesi Üyelerinde Aranacak Şartlar, 7 Temmuz 2006/26221.

RAPORLAR

BDDK, Finansal Piyasalar Haziran Raporu, Sayı:6, Ankara, 2007.

Garanti Bankası, 2006 Yılı Raporu,(Çevrimiçi) www.garantibank.com.tr, 12 Eylül 2007.

IMF, Global Financial Stability Report Market Developments and Issues, , April, Washington D.C, 2004

McKinsey, Global Investor Opion Survey: Key Findings, 2002.

McKinsey, KIOD Survey on Corporate Governance ,2003.

TBB, Banka Bilgileri, <http://www.tbb.org.tr/v12/asp/bankalarimiz1.asp>, 2007.

Türkiye Kurumsal Yatırımcılar Derneği, "Kurumsal Yatırımcılar", (Çevrimiçi) http://www.tkyd.org.tr/T/kurumsal_yatirimci.aspx, 13 Ağustos 2007.

EKLER

EK-1 TMSF'ye Devredilen Bankalar		
	Bankalar	TMSF'ye Devir Tarihi
Bankaların TMSF'ye Devredilmesinin/ Yönetim ve Denetiminin TMSF'ye Devredilmesinin Yasal Dayanağı	4386 Sayılı Bankalar Kanunu Md. 14/3 ve 4	Banka mali bünyenin bozulması ve banka kaynaklarının hakim ortakların lehine ve banka zararına sebep olacak şekilde kullanılması
	Pamukbank	19.06.2002
	Toprakbank	30.11.2001
	Kentbank	09.07.2001
	EGS Bank	09.07.2001
	Bayındırbank	09.07.2001
	İktisat Bankası	15.03.2001
	Bank Kapital	27.10.2000
	Etibank	27.10.2000
	Egebank	21.12.1999
	Yurtbank	21.12.1999
	Esbank	21.12.1999
	Sümerbank	21.12.1999
Bankaların TMSF'ye Devredilmesinin/ Yönetim ve Denetiminin TMSF'ye Devredilmesinin Yasal Dayanağı	4389 Sayılı Bankalar Kanunu Md. 14/3	Mali bünyenin bozulması, selayahatini ve likiditesini kaybetmesi
	İmar Bankası	03.07.2003(*)
	Sitebank	09.07.2001
	Tarişbank	09.07.2001
	Ulusalbank	28.02.2001
	Demirbank	06.12.2000
	Yaşarbank	21.12.1999
Bankaların TMSF'ye Devredilmesinin/ Yönetim ve Denetiminin TMSF'ye Devredilmesinin Yasal Dayanağı	Mülga 3182 Sayılı Bankalar Kanunu Md.64	Mali bünyenin bozulması
	Interbank	07.01.1999
	Bank Ekspres	12.12.1998
	Türkbank	06.11.1997(**)

(*) Bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14/3 maddesi gereğince kaldırılmış, yönetim ve denetimi aynı Kanunun 16/1 maddesi gereğince TMSF'ye intikal etmiştir.

(**) Bankanın çoğunluk hisselerinin Fon tarafından alınması

Kaynak: TMSF, 2004 Faaliyet Raporu, 2005.

Kurumsal Yönetim Endeksi(KYE)	EK-2 İMKB'de İşlem Gören Ticari Bankalar												Kurumsal Yönetim Endeksi	
	HTB1	HTB2	HTB3	HTB4	HTB5	HTB6	HTB7	HTB8	HTB9	HTB10	HTB11	HTB12		
A. Hissedar Hakları	0,8125	0,7500	0,8750	0,6875	0,5625	0,8125	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500
B. Yönetim Kurulunun Yapısı	0,3333	0,4444	0,7778	0,4444	0,3333	0,2222	0,4000	0,5000	0,3333	0,4000	0,2000	0,2000	0,2000	0,3824
C. Yönetim Kurulunun Etkinliği	0,6875	0,7143	0,9048	0,5000	0,5789	0,6875	0,4444	0,7222	0,7368	0,6667	0,4375	0,6111	0,6111	0,6410
D. Paydaşlar ile İlişkiler Endeksi	0,7500	0,7500	1,0000	0,7500	0,7500	0,7500	0,5000	0,7500	1,0000	0,7500	0,7500	0,7500	0,7500	0,7708
E. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0,9167	0,6667	0,9167	0,5833	0,4167	0,7500	0,8333	0,8333	0,7500	0,9167	0,4167	0,4167	0,4167	0,7014
	0,7000	0,6651	0,8948	0,5931	0,5283	0,6444	0,5856	0,7111	0,7140	0,6967	0,5108	0,5456	0,5456	0,6491

Kurumsal Yönetim Endeksi(KYE)	İMKB'de İşlem Görmeyen Ticari Bankalar												Kurumsal Yönetim Endeksi	
	TB1	TB2	TB3	TB4	TB5	TB6	TB7	TB8	TB9	TB10	TB11	TB12		
A. Hissedar Hakları	0,2857	0,2143	0,2143	0,7500	0,2857	0,4286	0,0714	0,1429	0,2857	0,3571	0,2857	0,4286	0,4286	0,3036
B. Yönetim Kurulunun Yapısı	0,2000	0,2000	0,2000	0,0000	0,3333	0,3333	0,2000	0,2000	0,2000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,1867
C. Yönetim Kurulunun Etkinliği	0,3750	0,4375	0,3750	0,0000	0,3750	0,5000	0,4000	0,5000	0,5263	0,4444	0,4375	0,3750	0,3750	0,3933
D. Paydaşlar ile İlişkiler	0,2500	0,2500	0,0000	0,2500	0,5000	0,2500	0,0000	0,0000	0,2500	0,7500	0,5000	0,5000	0,5000	0,2500
E. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0,5714	0,7143	0,5714	0,4286	0,4286	0,4286	0,4286	0,5714	0,4286	0,4286	0,4286	0,4286	0,4286	0,5000
	0,3364	0,3632	0,2721	0,2857	0,3845	0,3881	0,2200	0,2829	0,3381	0,3960	0,3304	0,3464	0,3464	0,3267

EK-3 Kurumsal Yönetim Endeksi(KYE)		İMKB'de İşlem Göre Ticari Bankalar			İMKB'de İşlem Görmeyen Ticari Bankalar		
		Banka Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Banka Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Hissedar Hakları Alt Endesi		12	0,7500	0,0754	12	0,3036	0,1869
A1	Hissedar ilişkileri bölümü	12	1,0000	0,0000	0	0,0000	0,0000
A2	Hissedar ilişkilerinden sorumlu kamuya açıklanan yönetici/yöneticiler	12	0,7500	0,4523	0	0,0000	0,0000
A3	Ana sözleşmede özel denetçi atanması talebine ilişkin düzenleme	12	0,3333	0,4924	11	0,0000	0,0000
A4	Genel Kurul bilgilerinin ve gündemin asgari iki hafta öncesinden internet sitesinde açıklanması	12	1,0000	0,0000	12	0,2000	0,4216
A5	Hissedarların Genel Kurullarda soru sorma hakkı	12	1,0000	0,0000	11	0,1111	0,3333
A6	Ana sözleşmede yazılı azınlık hissedarlarının Genel Kurul gündemine madde sunma talebi	12	0,9167	0,2887	12	0,1111	0,3333
A7	Ana sözleşmede yazılı hisse senetlerinin imtiyaz taşımamasına ilişkin düzenleme	12	0,8333	0,3892	12	0,4000	0,5164
A8	Azınlık hissedarlarını yönetimde temsilen açıklanmış yönetim kurulu üyesi	12	0,2500	0,4523	11	0,0000	0,0000
A9	Ana sözleşmede azınlık hissedarlarının yönetim kurulu gündemine madde sunma talebi	12	0,3333	0,4924	11	0,0000	0,0000
A10	Birikimli oy kullanma hakkı	12	0,0000	0,0000	11	0,0000	0,0000
A11	Hissedar yada üçüncü bir şahıs tarafından vekaleten oy kullanma esası	12	1,0000	0,0000	11	0,4444	0,5270
A12	İnternette vekaleten oy kullanma formunun bulunması	12	0,9167	0,2887	11	0,0000	0,0000
A13	Karşılıklı iştirak içinde olunan iştiraklerin açıklanması	12	0,9167	0,2887	12	0,3000	0,4830
A14	Kar dağıtım politikası	12	1,0000	0,0000	12	1,0000	0,0000
A15	Ana sözleşmede kar dağıtımında imtiyaz tanınmamasına ilişkin düzenleme	12	0,8333	0,3892	11	0,5556	0,5270
A16	Ana sözleşmede hisse senetlerinin devrini kısıtlayıcı hükümün bulunmaması	12	0,9167	0,2887	11	0,5556	0,5270
Yönetim Kurulunun Yapısı Alt Endeksi		12	0,3824	0,1589	12	0,1867	0,1124
B1	Yönetim Kurulu Başkanı/Başkan Vekili ile İcra Kurulu Başkanı(CEO) ayrımı	12	0,9167	0,2887	12	0,8000	0,4216
B2	Yönetim Kurulunda bağımsız üye bulunması	12	0,4167	0,5149	12	0,0000	0,0000
B3	Bağımsız yönetim kurulu üyelerinden bağımsızlık beyanı alınması	5	0,2000	0,4472	0	0,0000	0,0000
B4	Yönetim kurulunda 1/3 oranında bağımsız üye bulunması	5	0,4000	0,5477	0	0,0000	0,0000
B5	Yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık kriterlerinin açıklanması	5	0,2000	0,4472	0	0,0000	0,0000
B6	İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin yarından fazla olması	8	0,3750	0,5175	3	1,0000	0,0000
B7	Yönetim kurulu üyelerinin bankanın iştiraklerinde görev alma konusunda kısıtlayıcı düzenleme bulunması	12	0,0000	0,0000	12	0,0000	0,0000
B8	Bankanın iştirakleri dışında görev alma konusunda kısıtlayıcı düzenleme bulunması	12	0,0000	0,0000	12	0,0000	0,0000
B9	Yönetim kurulu üyelerinin banka içi kredi kullanımını sınırlandırıcı yazılı düzenleme	12	0,8333	0,3892	12	0,0000	0,0000
Yönetim Kurulunun Etkinliği Alt Endeksi		12	0,6410	0,1350	12	0,3933	0,1494
C1	Yönetim kurulu üyelerinin taşınması gereken niteliklere ilişkin esas sözleşmede düzenleme	12	0,2500	0,4523	12	0,0000	0,0000
C2	Yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarını esas sözleşmede bulunması	12	0,9167	0,2887	12	0,8889	0,3333
C3	Yönetim kurulu üyelerinin görev süreleri ve seçilmeleri ilişkin esas sözleşmede düzenleme bulunması	12	1,0000	0,0000	12	1,0000	0,0000
C4	Yönetim kurulu üyelerinin birden fazla seçilebilmesi esası	12	1,0000	0,0000	12	0,6667	0,5000
C5	Yönetim kurulu üyelerinin toplantılara katılma zorunluluğu konusunda düzenleme	12	0,2500	0,4523	12	0,3333	0,5000

C6	Yönetim Kurulu toplantılarının işleyişine ilişkin esas sözleşmede yazılı düzenleme	12	0,9167	0,2887	12	1,0000	0,0000
C7	Yönetim kuruluna bağlı sekreteryaya	12	0,6667	0,4924	12	0,2222	0,4410
C8	Kurumsal yönetime uyuma ilişkin beyanın ana sözleşmede bulunması	12	0,1667	0,3892	12	0,0000	0,0000
C9	Yönetim kurulu toplantı kararlarının internet sitesinden yayınması	12	0,0000	0,0000	12	0,0000	0,0000
C10	Yönetim kurulu tarafından açıklanmış bankanın misyonu vizyonu ve stratejik hedeflerin bulunması	12	0,9167	0,2887	12	0,8889	0,3333
C11	Yönetim kurulu tarafından oluşturulan risk yönetim ve iç kontrol mekanizması	12	1,0000	0,0000	12	1,0000	0,0000
C12	Yönetim Kurulu üyelerinin imtiyazlı oy kullanma hakkı kullanmayı sınırlandırıcı düzenleme	12	0,8333	0,3892	12	0,7500	0,4629
C13	Yönetim kuruluna sağlanan mali hakların açıklanması	12	0,9167	0,2887	12	0,0000	0,0000
C14	Kamuya açıklanan etik kuralların bulunması	12	0,5000	0,5222	12	0,0000	0,0000
C15	Yönetim kuruluna bağlı Denetim Komitesi	12	0,5833	0,5149	12	0,2000	0,4216
C16	Denetim Komitesi Başkanının bağımsız ve icrai görevi görevi olmayan yönetim kurulu üyesi olması	7	0,7143	0,4880	2	0,0000	0,0000
C17	Denetim komitesinin yılda 3 yada daha fazla toplantı yapma koşulu	4	0,7500	0,5000	2	0,5000	0,7071
C18	Denetim komitesinin yapısı ve işleyişin ilişkin yazılı düzenleme	7	0,7143	0,4880	2	1,0000	0,0000
C19	Yönetim Kuruluna bağlı "Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi"nin bulunması	12	0,4167	0,5149	12	0,0000	0,0000
C20	Kurumsal Yönetim Komitesi ve Atama Komitesi Başkanının bağımsız ve icracı olmayan yönetim kurulu üyesi olması	4	0,7500	0,5000	0	0,0000	0,0000
C21	Kurumsal yönetim ve Atama Komitesinin Görev ve Sorumlulukları konusunda yazılı düzenleme bulunması	4	0,2500	0,5000	0	0,0000	0,0000
Paydaşlar ile İlişkiler		12	0,7708	0,1287	12	0,2500	0,2357
D1	Çalışanların Yönetime Katilimi	12	1,0000	0,0000	12	0,0000	0,0000
D2	İnsan Kaynakları Politikası	12	0,9167	0,2887	12	0,7000	0,4830
D3	Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler	12	0,9167	0,2887	12	0,2000	0,4216
D4	Sosyal Sorumluluk	12	0,2500	0,4523	12	0,1000	0,3162
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık		12	0,7014	0,1993	12	0,5000	0,1010
E1	Bilgilendirme politikası	12	1,0000	0,0000	12	0,0000	0,0000
E2	Bilgilendirme politikasından sorumlu kamuya açıklanmış yönetici ve yöneticilerin bulunması	12	0,5833	0,5149	0	0,0000	0,0000
E3	İnternet sitesinde özel durum açıklamaları	12	0,8333	0,3892	0	0,0000	0,0000
E4	İnternet sitesinde son durum itibarıyla ortaklık yapısı	12	0,8333	0,3892	12	0,4000	0,5164
E5	İnternet sitesinde ana sözleşmenin bulunması	12	1,0000	0,0000	12	0,8000	0,4216
E6	İnternet sitesinde son durum itibarıyla yönetim kurulu üyeleri ve özgeçmişleri	12	0,5000	0,5222	12	0,2000	0,4216
E7	İnternet sitesinde son durum itibarıyla üst düzey yönetim ve özgeçmişleri	12	0,5000	0,5222	12	0,1000	0,3162
E8	İnternet sitesinde yıllık faaliyet raporlarının bulunması	12	1,0000	0,0000	12	1,0000	0,0000
E9	İnternet sitesinde periyodik mali tablo ve raporların bulunması	12	1,0000	0,0000	12	1,0000	0,0000
E10	İnternet sitesinde kurumsal yönetim uyum raporunun internet sitesinde bulunması	12	0,5833	0,5149	0	0,0000	0,0000
E11	İnternet sitesinde izahnameler ve halka arz sirkülerlerin bulunması	12	0,2500	0,4523	0	0,0000	0,0000
E12	İçerden Öğrenebilecek Durumda Olan Kisilerin Kamuya Açıklanması	12	0,3333	0,4924	0	0,0000	0,0000
Kurumsal Yönetim Endeksi(KYE)		12	0,6491	0,1067	12	0,3267	0,0591

EK-4 Kurumsal Yönetim Endeksi

	ort	stdsapma	alt lim	üst lim	min	max
Hissedar Hakları	0,5313	0,2588	0,0137	1,0488	0,5625	0,8750
1 Hissedar ilişkileri bölümü	1,0000	0,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
2 Hissedar ilişkilerinden sorumlu kamuya açıklanan yönetici/yöneticiler	0,7500	0,4523	-0,1545	1,6545	0,0000	1,0000
3 Ana sözleşmede özel denetçi atanması talebine ilişkin düzenleme	0,1739	0,3876	-0,6012	0,9490	0,0000	1,0000
4 Genel Kurul bilgilerinin ve gündemin asgari iki hafta öncesinden internet sitesinde açıklanması	0,6250	0,4945	-0,3641	1,6141	1,0000	1,0000
5 Hissedarların Genel Kurullarda soru sorma hakkı	0,5652	0,5069	-0,4485	1,5790	1,0000	1,0000
6 Ana sözleşmede yazılı azınlık hissedarlarının Genel Kurul gündemine madde sunma talebi	0,5652	0,5069	-0,4485	1,5790	0,0000	1,0000
7 Ana sözleşmede yazılı hisse senetlerinin imtiyaz taşımamasına ilişkin düzenleme	0,6250	0,4945	-0,3641	1,6141	0,0000	1,0000
8 Azınlık hissedarlarını yönetimde temsilen açıklanmış yönetim kurulu üyesi	0,1304	0,3444	-0,5583	0,8191	0,0000	1,0000
9 Ana sözleşmede azınlık hissedarlarının yönetim kurulu gündemine madde sunma talebi	0,1739	0,3876	-0,6012	0,9490	0,0000	1,0000
10 Birikimli oy kullanma hakkı	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
11 Hissedar yada üçüncü bir şahıs tarafından vekaleten oy kullanma esası	0,7391	0,4490	-0,1588	1,6371	1,0000	1,0000
12 İnternette vekaleten oy kullanma formunun bulunması	0,4783	0,5108	-0,5432	1,4998	0,0000	1,0000
13 Karşılıklı iştirak içinde oluşan iştiraklerin açıklanması	0,5833	0,5036	-0,4239	1,5906	0,0000	1,0000
14 Kar dağıtım politikası	1,0000	0,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
15 Ana sözleşmede kar dağıtımında imtiyaz tanınmamasına ilişkin düzenleme	0,7391	0,4490	-0,1588	1,6371	0,0000	1,0000
16 Ana sözleşmede hisse senetlerinin devrini kısıtlayıcı hükmün bulunmaması	0,7826	0,4217	-0,0609	1,6261	0,0000	1,0000
	ort	stdsapma	alt lim	üst lim	min	max
Yönetim Kurulunun Yapısı	0,2690	0,1816	-0,0942	0,6322	0,2000	0,7778
17 Yönetim Kurulu Başkanı/Başkan Vekili ile İcra Kurulu Başkanı(CEO) ayrımı	0,7917	0,4149	-0,0380	1,6214	0,0000	1,0000
18 Yönetim Kurulunda bağımsız üye bulunması	0,2083	0,4149	-0,6214	1,0380	0,0000	1,0000
19 Bağımsız yönetim kurulu üyelerinden bağımsızlık beyanı alınması	0,2000	0,4472	-0,6944	1,0944	0,0000	1,0000
20 Yönetim kurulunda 1/ 3 oranında bağımsız üye bulunması	0,4000	0,5477	-0,6954	1,4954	0,0000	1,0000
21 Yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık kriterlerinin açıklanması	0,2000	0,4472	-0,6944	1,0944	0,0000	1,0000
22 İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin yarından fazla olması	0,4545	0,5222	-0,5899	1,4990	0,0000	1,0000
23 Yönetim kurulu üyelerinin bankanın iştiraklerinde görev alma konusunda kısıtlayıcı düzenleme bulunması	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
24 Bankanın iştirakleri dışında görev alma konusunda kısıtlayıcı düzenleme bulunması	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
25 Yönetim kurulu üyelerinin banka içi kredi kullanımını sınırlandırıcı yazılı düzenleme	0,4167	0,5036	-0,5906	1,4239	0,0000	1,0000
	ort	stdsapma	alt lim	üst lim	min	max
Yönetim Kurulunun Etkinliği	0,5182	0,1824	0,1535	0,8830	0,4375	0,9048
26 Yönetim kurulu üyelerinin taşınması gereken niteliklere ilişkin esas sözleşmede düzenleme	0,1364	0,3513	-0,5661	0,8389	0,0000	1,0000
27 Yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarını esas sözleşmede bulunması	0,9130	0,2881	0,3368	1,4893	0,0000	1,0000
28 Yönetim kurulu üyelerinin görev süreleri ve seçilmeleri ilişkin esas sözleşmede düzenleme bulunması	1,0000	0,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
29 Yönetim kurulu üyelerinin birden fazla seçilebilmesi esası	0,8696	0,3444	0,1809	1,5583	1,0000	1,0000
30 Yönetim kurulu üyelerinin toplantılara katılma zorunluluğu konusunda düzenleme	0,2609	0,4490	-0,6371	1,1588	0,0000	1,0000
31 Yönetim Kurulu toplantılarının işleyişine ilişkin esas sözleşmede yazılı düzenleme	0,9130	0,2881	0,3368	1,4893	0,0000	1,0000

32	Yönetim kuruluna bağlı sekreteryaya	0,4348	0,5069	-0,5790	1,4485	0,0000	1,0000
33	Kurumsal yönetime uyuma ilişkin beyanın ana sözleşmede bulunması	0,0870	0,2881	-0,4893	0,6632	0,0000	1,0000
34	Yönetim kurulu toplantı kararlarının internet sitesinden yayınması	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
35	Yönetim kurulu tarafından açıklanmış bankanın misyonu vizyonu ve stratejik hedeflerin bulunması	0,9130	0,2881	0,3368	1,4893	0,0000	1,0000
36	Yönetim kurulu tarafından oluşturulan risk yönetim ve iç kontrol mekanizması	1,0000	0,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
37	Yönetim Kurulu üyelerinin imtiyazlı oy kullanma hakkı kullanmayı sınırlandırıcı düzenleme	0,8182	0,3948	0,0286	1,6077	0,0000	1,0000
38	Yönetim kuruluna sağlanan mali hakların açıklanması	0,4783	0,5108	-0,5432	1,4998	0,0000	1,0000
39	Kamuya açıklanan etik kuralların bulunması	0,2500	0,4423	-0,6347	1,1347	0,0000	1,0000
40	Yönetim kuruluna bağlı Denetim Komitesi	0,3750	0,4945	-0,6141	1,3641	0,0000	1,0000
41	Denetim Komitesi Başkanının bağımsız ve icrai görevi olmayan yönetim kurulu üyesi olması	0,5556	0,5270	-0,4985	1,6096	0,0000	1,0000
42	Denetim komitesinin yılda 3 yada daha fazla toplantı yapma koşulu	0,6667	0,5164	-0,3661	1,6995	0,0000	1,0000
43	Denetim komitesinin yapısı ve işleyişin ilişkin yazılı düzenleme	0,7778	0,4410	-0,1041	1,6597	0,0000	1,0000
44	Yönetim Kuruluna bağlı "Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi"nin bulunması	0,2083	0,4149	-0,6214	1,0380	0,0000	1,0000
45	Kurumsal Yönetim Komitesi ve Atama Komitesi Başkanının bağımsız ve icracı olmayan yönetim kurulu üyesi olması	0,7500	0,5000	-0,2500	1,7500	0,0000	1,0000
46	Kurumsal yönetim ve Atama Komitesinin Görev ve Sorumlulukları konusunda yazılı düzenleme bulunması	0,2500	0,5000	-0,7500	1,2500	0,0000	1,0000
		ort	stdsapma	alt lim	üst lim	min	max
	Paydaşlar ile İlişkiler	0,5313	0,3067	-0,0822	1,1447	0,5000	1,0000
47	Çalışanların Yönetime Katılımı	0,5000	0,5108	-0,5215	1,5215	1,0000	1,0000
48	İnsan Kaynakları Politikası	0,8333	0,3807	0,0719	1,5947	0,0000	1,0000
49	Müşteri ve Tedarikçilerle İlişkiler	0,6250	0,4945	-0,3641	1,6141	0,0000	1,0000
50	Sosyal Sorumluluk	0,1667	0,3807	-0,5947	0,9281	0,0000	1,0000
		ort	stdsapma	alt lim	üst lim	min	max
	Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	0,5947	0,1877	0,2194	0,9701	0,4167	0,9167
51	Bilgilendirme politikası	0,5000	0,5108	-0,5215	1,5215	1,0000	1,0000
52	Bilgilendirme politikasından sorumlu kamuya açıklanmış yönetici ve yöneticilerin bulunması	0,5833	0,5149	-0,4465	1,6132	0,0000	1,0000
53	İnternet sitesinde özel durum açıklamaları	0,8333	0,3892	0,0548	1,6118	0,0000	1,0000
54	İnternet sitesinde son durum itibarıyla ortaklık yapısı	0,5833	0,5036	-0,4239	1,5906	0,0000	1,0000
55	İnternet sitesinde ana sözleşmenin bulunması	0,9167	0,2823	0,3520	1,4813	1,0000	1,0000
56	İnternet sitesinde son durum itibarıyla yönetim kurulu üyeleri ve özgeçmişleri	0,3333	0,4815	-0,6298	1,2964	0,0000	1,0000
57	İnternet sitesinde son durum itibarıyla üst düzey yönetim ve özgeçmişleri	0,2917	0,4643	-0,6369	1,2203	0,0000	1,0000
58	İnternet sitesinde yıllık faaliyet raporlarının bulunması	1,0000	0,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
59	İnternet sitesinde periyodik mali tablo ve raporların bulunması	1,0000	0,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
60	İnternet sitesinde kurumsal yönetim uyum raporunun internet sitesinde bulunması	0,5833	0,5149	-0,4465	1,6132	0,0000	1,0000
61	İnternet sitesinde izahnameler ve halka arz sirkülerlerin bulunması	0,2500	0,4523	-0,6545	1,1545	0,0000	1,0000
62	İçerden Öğrenebilecek Durumda Olan Kisilerin Kamuya Açıklanması	0,3333	0,4924	-0,6514	1,3181	0,0000	1,0000
		ort	stdsapma	alt lim	üst lim	min	max
	Genel	0,4889	0,1833	0,1222	0,8556	0,5108	0,8948

ÖZGEÇMİŞ

Lisans eğitimini 1999 yılında İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İngilizce İktisat bölümünde, yüksek lisans eğitimini İktisat Politikası Anabilim Dalında tamamladı. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölüm'ünde araştırma görevlisi ve Bankacılık Araştırma Merkezi Koordinatörlüğü görevlerini sürdürmektedir. İstanbul Üniversitesi ve Hava Harp Okulu'nda dersler veren Tuna'nın, çalışma alanı bankacılık, mali piyasalar ve kurumsal yönetimdir. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun hazırlanması aşamasında Türkiye Büyük Millet Meclisi Bütçe Plan Alt Komisyon üyeliği ve T:C Devlet Planlama Teşkilatı 9. Kalkınma Planı Finansal Hizmetler Özel İhtisas Komisyon üyeliği görevlerinde bulundu. Bankacılık alanında yayınlanmış ulusal ve uluslar arası, bildiri ve araştırma raporları bulunmaktadır.