

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ  
BANKACILIK ANA BİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**2001 KRİZİ SONRASI  
TC ZİRAAT BANKASI ve T. HALK BANKASINDA  
YAPILAN YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI**

**Bülent GÜNCELER**

**İSTANBUL, 2009**

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ  
BANKACILIK ANA BİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**2001 KRİZİ SONRASI  
TC ZİRAAT BANKASI ve T. HALK BANKASINDA YAPILAN  
YENİDEN YAPILANMA ÇALIŞMALARI**

**Hazırlayan : Bülent GÜNCELER**

**Danışman : Prof. Dr. Tiğınçe OKTAR**

**İSTANBUL, 2009**



T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI : 2001 Krizi Sonrası TC Ziraat Bankası ve T. Halk Bankasında Yapılan Yeniden Yapılanma Çalışmaları

TEZ TÜRÜ : Doktora

TEZİ HAZIRLAYAN : Bülent GÜNCELER

ANABİLİM DALI : Bankacılık

SAVUNMA TARİHİ : 12.11.2009

JÜRİ ÜYELERİ :

GÖREVİ

ADI SOYADI

İmza

Danışman

Prof.Dr.Tiğınçe OKTAR

Üye

Prof.Dr.Nazım ENGİN

Üye

Prof.Dr.Targan ÜNAL

Üye

Doç.Dr.Nadir EROĞLU

Üye

Yrd.Doç.Dr.Kamil USLU

## ÖZET

Türkiyenin yaşadığı en büyük kriz olan Şubat 2001 Ekonomik Krizinde en büyük darbeyi alan kurumlardan biri de Kamu Bankacılık Sistemi olmuştur. Geçmiş yıllardan 2000’li yıllara gelirken çeşitli siyasi müdahalelerin yarattığı bozuk mali bünyeleri, krizin şiddetli etkileri nedeniyle bankaları iyice sarsmış, onları batma noktasına getirmiştir.

Krizin yatışmaya başlayıp ekonominin kendine gelmesi süreci sırasında Hükümet IMF ile yaptığı Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı’nda öncelikli hedeflerin arasına “Kamu Bankalarının Yeniden Yapılandırılması” alınmıştır.

Bu durumda yapılması gereken : bir dizi yasal düzenlemeler sonrasında, bankaların faaliyet ve organizasyonlarında çok ciddi değişiklik ve iyileştirmeler yapılması olacaktı. Gerek mali bünyelerinin bozukluğunun giderilmesi, gerekse yönetim usul ve prensiplerinin tamamen yeni bir yapıya kavuşturulması gerektiği için, banka yönetimlerine siyasi kanattan bağımsız profesyonel bankacılardan oluşan, icracı kadroların atanması gerekiyordu.

Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu, bu misyondan hareketle göreve başlamış ve 2 yıllık bir süre içerisinde görevin birinci safhasını başarıyla tamamlamıştır. Bankaların dört bir yanında yapılan iyileştirme ve yeniden yapılandırma faaliyetleri kısa zamanda sonuçlarını göstermeye başlamış, bankalar gerek mali bünyeleri açısından sağlam bir konuma gelmiş, gerekse organizasyon ve yönetim açısından çağdaş bir kimliğe kavuşmuşlardır.

Bu çalışmada 2000’li yıllara gelene kadar yanlış ve siyasi amaçları yerine getirmek üzere yönetilen ve teknik olarak iflas durumuna gelen kamu bankalarının kararlı bir şekilde yeniden yapılandırıldığı takdirde, çarpıklıkların giderilerek toparlanmasında önemli bir etken olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. 2001 yılında yaşanan bir siyasi olumsuzluk etkisiyle patlak veren kriz sonrası yapılan yeniden yapılandırma çalışmalarında, ekonominin tekrar toparlanmasında kamu bankalarının iyileştirilmesinin çok önemli bir rolü olmuştur.

**Anahtar Kelimeler :** *Kamu bankalarında Yeniden Yapılandırma, 2001 Ekonomik Krizi Sonrası Kamu Bankaları, Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, Görev Zararları, 2001 Krizinin Kamu Bankalarına Etkisi, Ziraat Bankasında Yeniden Yapılandırma, Halk Bankasında Yeniden Yapılandırma, Emlak Bankasının Tasfiyesi, 4603 Sayılı Kanun*

## **ABSTRACT**

During the biggest economical crisis happened in Turkey at February 2001, state owned banks received the biggest hit from the turbulence. As the country was approaching to the new millennium, these banks were technically bankrupt due to many political influences to these banks' activities.

As the crisis slowed down and the government of Turkey made a stand-by agreement with IMF, one of the priorities was identified as re-structuring of state banks within the framework of " Transition to Stronger Economy " Program.

In respect to this target there were many necessary arrangements, reorganization and reformation activities to be made in order to bring these institutions back to normal life. Ultimate target was transforming these banks into a stage for offering to privatization. For this purpose it was decided to appoint an "independent management" to the banks who were selected from experienced professional bankers.

Joint Management of Public Banks commenced their activities by the target of this mission. The results achieved very rapidly and the first phase of the program was finished with success. The results of the program was also very important for the other targets of the restructuring process of the Turkish Economy and this achievement provided significant help to the program.

My thesis is supporting the idea that "success story" can always be achieved, during a re-structuring phase, if you focus on the issues in a solution oriented manner while keeping the banks stay independent and moving the hands of politicians away from these banks, it is unavoidable to receive good results under these conditions.

**Key words :** *Restructuring of Public Banks, 2001 Economical Crisis in Turkey, New Structure in Ziraat Bank, Public Banks after 2001 Economical Crysis, Transition to Stronger Economy, Public Financing Loss, Liquidation of Emlakbank*

## ÖNSÖZ

Kamu sermayeli bankalar finansal sistemin içerisinde yer alan kurumlar içerisinde en önde gelenlerden biri olmuştur. Tüm dünyada bu bankalar ülke yönetimleri tarafından ülke kaynaklarının bireylere dağıtılmasında uygulanan kamu politikalarının aracılık fonksiyonlarını yerine getirdikleri için, genellikle bankacılık sektörü içerisinde büyük paylara sahiplerdir.

İşlevleri yönünden çok önemli yerde olan bu tür bankalar iyi yönetilip, misyonlarına uygun faaliyetler içerisinde çalıştırıldığı takdirde o ülkenin refah düzeyinin geliştirilmesine katkıda bulunurken, kaynakların da adil ve ekonomik kalkınmaya uygun şekilde dağıtılmasına yardımcı olmuşlardır.

Ancak eğer siyasi iktidarlar, kamu sermaye sahipliğindeki bu bankaları belli bir plan, program ve sektör kurallarına uygun olarak yönetmeyip, sadece kendi siyasi amaçlarına hizmet edecek bir kasa ya da kaynak toplama merkezi gibi kullandıkları takdirde, bu kurumlar zaman içerisinde iyice zayıflayıp, bir süre sonra ekonominin geneli için büyük bir tehlike haline gelebilirler. Bu çalışmada işlenen konular, çalışmaların ödün verilmeden yapıldığı takdirde başarıyla sonuçlandığını açıkça göstermektedir.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ.....	x
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
KISALTMA LİSTESİ .....	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 2001 EKONOMİK KRİZİ SONRASINDA T.C. ZİRAAT BANKASI ve HALK BANKASINDA YAPILAN YENİDEN YAPILANDIRMA ÇALIŞMALARI

1. KAMU BANKALARININ KURULUŞ AMAÇLARI VE TARİHSEL GELİŞİMİ ....	4
1.1 T.C. Ziraat Bankası.....	7
1.2 Türkiye Halk Bankası .....	11
1.3 Emlak Bankası.....	13
2. KAMU BANKALARININ ARALIK 2000'E KADAR FİNANSAL VERİLERİNİN ANALİZİ.....	16
2.1 Kamu Bankalarının Sektör İçindeki Payları.....	18
2.2. Kamu Bankalarının Bilanço Yapısı .....	20
2.3 Kamu Bankalarında Özkaynak Yapısı ve Karlılık Durumları .....	22
3. EKONOMİK İSTİKRAR TEDBİRLERİNİN BANKACILIKTAKİ YERİ .....	24
3.1 Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının Ortaya Çıkma Nedeni.....	24
3.1.1 IMF ve Dünya Bankasının Görüşü .....	25
4.1990-1999 DÖNEMİNDE TÜRK EKONOMİSİNİN SORUNLARI .....	27
4.1 İç Borç Sorunu.....	27
4.2 Mali Sistemin Olumsuz Yapısı.....	28
4.3 2000 Yılı Enflasyonla Mücadele Programı ve Gelişmeler.....	32



5. GÜÇLÜ EKONOMİYE GEÇİŞ PROGRAMI VE NEDENLERİ.....	37
5.1 Ekonomide “KARA ÇARŞAMBA” 21 Şubat 2001.....	37
5.2 Programın Temel Amaç ve Araçları – Ekonominin Yeniden Yapılandırılması ve İstikrarın Kalıcı Kılınması.....	39
5.2.1 Yapısal Yenilenme ve Yasal Düzenlemeler.....	42
5.2.1.1 Mali Sektörün Yeniden Yapılandırılması.....	42
5.2.1.2 Devlette Şeffaflığı Artıracak ve Kamu Finansmanını Güçlendirecek Düzenlemeler.....	47
5.2.1.3 Reel Ekonomiye Yönelik Önlemler.....	48
5.3 Ekonomik Kriz Başlarken Kamu Bankalarının Mali Bünyesinde Yer Alan Olumsuzluklar.....	49
5.3.1 Genel bir bakış.....	49
5.3.2 Kamusal Sermayeli Bankalardaki Sorunlar.....	50

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>TC ZİRAAT BANKASI,EMLAK BANKASI VE TÜRKİYE HALK BANKASI’NDA YAPILACAK REFORM ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN YASAL DÜZENLEMELER.....</b>	<b>53</b>
1. 4603 SAYILI YASA.....	53
2. 4640 SAYILI YASA.....	59
3. 4684 SAYILI YASA.....	62
4. 4743 SAYILI YASA.....	66
5. DÜZENLEMELERİN BANKALARA UYGULAMALARI.....	72
5.1 Kamu Payının % 50 nin altına indirilmesi.....	72
5.2 Bankaların KİT statüsünden çıkartılarak Ticari Banka Kimliğine Kavuşması.....	72
5.3 Yönetim Kurulları Yapısının Değiştirilmesi.....	73
5.4 Hariçten getirilecek Uzman Kadroların Durumu ve Kısıtları.....	73
5.5 Bankaların Görev Zararı Alacaklarının Tasfiye Edilme Mekanizması.....	73
5.6 Bankaların TBMM Denetimine Dahil Edilmesi ve Bundan Sonra Verilecek Özel Görevlerde Finansman Kaynakları Yönteminin Belirlenmesi.....	74
5.7 Emeklilik Süresini Doldurmuş Yaşlı Personelin Emekliliğe Özendirilmesi.....	75
5.8 T. Emlak Bankası’nın Birleştirilmesi.....	75

5.9 Özel Hukuk Kurallarına Göre Sözleşmeli Olarak Çalışmak İstemeyen Personel ile İlgili Düzenleme .....	76
5.10 Devralınan Emlak Bankası Şubelerinin Bankalarla Entegrasyonu .....	77
5.11 Emlak Bankası Devir Bilançosunun Bankaların Bilançolarına Aktarılabilmesinin Sağlanması.....	77
5.12 Bankaların Faaliyet Amaçlarının Hedef Kitleleri Olan Sektörlere Kredi Desteği Verilmesi.....	77
5.13 Emeklilik Yaşı Gelmiş Yaşlı Personeli Özendirmek İçin Yeni Fırsat Verilmesi.....	77
5.14 Yeniden Yapılandırma Sürecini Yürüten Yönetim ve Denetim Kurulları Üyelerinin Devlet Memuru Sayılmamaları ve Devlet Memurlarına Yönelik Kanun ve Hükümlere Tabi Tutulmamaları .....	78
5.15 Bankaların Yönetim, Denetim ve Tasfiye Kurulları Üyelerinin Kanun ve Kararnameler Kapsamında Yaptıkları İşlemlerden Şahsen Sorumlu Tutulmamaları .....	78

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>TC ZİRAAT BANKASI VE TÜRKİYE HALK BANKASI'NDA YAPILAN REFORM ÇALIŞMALARI .....</b>	<b>80</b>
1.REFORM ÇALIŞMALARININ FİNANSAL AÇIDAN YÖNÜ .....	80
1.1 Genel Stratejinin Belirlenmesi.....	80
1.2 Finansal Yeniden Yapılanma ve Mali Bünyenin İyileştirilmesi .....	82
1.2.1 Borçlanma Faizlerinin İndirilmesi .....	83
1.2.2 Kısa Vadeli Borçların Tasfiyesi.....	85
1.2.3 Sorunlu Kredilere Karşılık Ayrılması .....	88
1.2.4 Bilançoların Şeffaflaştırılması .....	92
1.2.5 Sermaye Arttırımı.....	92
1.2.6 Gelir ve Gider Reeskontlarının Ait Olduğu Dönemlere Dağıtılarak Disiplinli Bir Kayıt Düzeninin Sağlanması .....	94
1.2.7 Şubelerarası İşlemlerde Kayıtların Düzenli Çalıştırılarak Gerçek Şube/Birim Karlılıklarını İzleyip, İnceleyebilecek Bir Yapının Oluşturulması .....	95

1.2.8 Gerçek Şube/Birim karlılıkları Analizi ile Banka İçi Rekabet Oluşturarak Piyasa Koşullarına Uygun Kar Odaklı Anlayışa Geçiş .....	98
1.2.9 Dinamik Aktif Pasif Yönetimine Geçiş.....	99
2. ÖZEL GÖREV HESAPLARININ OLUŞTURDUĞU ZARARLARIN TASFİYESİ .....	104
2.1. T. Halk Bankasındaki Görev Zararı Alacakları .....	104
2.2. TC Ziraat Bankasındaki Görev Zararı Alacakları .....	105
2.3. Görev Zararı Alacaklarının Tasfiye Edilmesi .....	105
2.4 Emlak Bankası'nın TC Ziraat Bankası ile Birleştirilmesi.....	110
3.İDARİ ve ORGANİZASYONEL YENİDEN YAPILANMA.....	118
3.1 Yönetişim .....	118
3.2 Yönetim Konseyi .....	120
3.3 Yönetim Kurulu .....	122
3.4 İcra Kurulu .....	123
3.5 Yönetim Kurulu Murahhas Üyeleri .....	124
3.6 Komiteler.....	124
4.ORGANİZASYON, İNSAN KAYNAKLARI ve EĞİTİM .....	134
4.1 Banka Organizasyon ve Şube Yapısı.....	135
4.2 Şube Rasyonalizasyonu.....	139
4.3 Kadro Rasyonalizasyonu .....	141
4.4 Hiyerarşik Yapı, Görev Ünvanları ve Kariyer Planlaması Düzenlemeleri ...	143
4.5 Eğitim İle İlgili Yapılan İşlemler.....	149
5. DESTEK HİZMETLERİ ( OPERASYON ).....	157
5.1 Operasyon Hizmetleri .....	157
5.2 Teknoloji – Fintek AŞ.....	158
6. RİSK YÖNETİMİ ve DENETİM .....	159
6.1 Genel Durum .....	160
6.2 Mali Kontrol ve Planlama .....	162
6.3 Bilanço Konsolidasyon ve Dış Raporlama.....	165
6.4 Risk Yönetimi ve İç Kontrol .....	165
7. REFORM ÇALIŞMALARI SONUÇLARININ BAŞARISININ 2003 VE 2004 FİNANSAL VERİLERİYLE KIYASLANARAK ANALİZ EDİLMESİ .....	173

7.1 Genel Değerlendirme .....	173
7.2 Seğilmiş Rasyolar .....	174
<b>SONUÇ .....</b>	<b>179</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>186</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>197</b>

## TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1 :Türk Bankacılık Sisteminde Banka Sayısı.....	16
Tablo 2 : Aralık 2002 İtibarıyla Kamu Bankalarının Sektördeki Payları .....	19
Tablo 3 : 2000 Yılı Bankacılık Sektörü Toplam Bilanço Yapısı Yüzdelik Dağılımı .....	21
Tablo 4 : 2000 Yılı Kamusal Sermayeli Bankaların Bilanço Yapısı .....	22
Tablo 5 : Kamu Bankaları Toplam Aktifler ve Özkaynak Gelişim Tablosu .....	23
Tablo 6 : Aralık 2000 den Aralık 2002 ye kadar faiz oranlarındaki gelişmeler .....	84
Tablo 7 : Kamu Bankaları Kısa Vadeli Borçlarının Gelişimi.....	87
Tablo 8 : Kamu Bankaları Kısa Vadeli Borçlarının Mar 2001 – Ara 2002 Grafiği .....	87
Tablo 9 : Kamu Bankalarında Tahsili Gecikmiş Alacaklar .....	89
Tablo 10 : Kamu Bankalarında Takipteki Alacaklar ve Ayrılan Karşılıklar.....	90
Tablo 11 : Kamu Bankaları Özkaynak ve Sermaye Yeterlilik Standart Rasyoları .....	93
Tablo 12 : Kamu Bankaları Gelir Gider Kalemleri Analizi ( 1999 – 2001 ) .....	101
Tablo 13 : Özel Görev Hesaplarından Doğan Alacakların Tasfiyesi –Kamu Bankaları ( Katrilyon TL ) .....	108
Tablo 14 : Özel Görev Hesaplarından Doğan Alacakların Tasfiyesi-Ziraat Bankası .....	109
Tablo 15 : Özel Görev Hesaplarından Doğan Alacakların Tasfiyesi-Halk Bankası .....	110
Tablo 16 : Emlak Bankası Devir Bilançosu .....	116
Tablo 17 : Kamu bankaları Verimsiz Şube Kapatma Tablosu .....	141
Tablo 18 : Kamu Bankaları Kadro Rasyonalizasyonu .....	143
Tablo 19: Kamu Bankaları Ünvan ve Görevler Matrisi .....	147
Tablo 20.: Kamu Bankaları Personel Eğitim Durum Karşılaştırması (2000-2002) .....	150
Tablo 21: Kamu Bankaları Personeli Eğitim Durumunun Sektörle Karşılaştırması .....	151

Tablo 22 : Ziraat Bankası 2002 yılı Eğitim Katılımcı Sayısı .....	154
Tablo 23 : T. Halk Bankası 2002 yılı Eğitim Katılımcı Sayısı .....	155
Tablo 24 : Seçilmiş Rasyolar Tablosu - TC Ziraat Bankası .....	175
Tablo 25 : Seçilmiş Rasyolar Tablosu – T. Halk Bankası .....	177

## ŞEKİL LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
Şekil 1: Kamu Bankaları Yönetişim Şeması.....	121
Şekil 2: Banka Organizasyon Bölümleri .....	137
Şekil 3: Matriks Şube Yapılanması.....	137
Şekil 4: Matriks Yapıdaki Merkez Şube Organizasyonu .....	138
Şekil 5: Bankaların Yönetim Üçgeni Yüzdesel Dağılımı.....	148
Şekil 6: Yönetim Grubu Kadrolarının Yapısı .....	149

## KISALTMA LİSTESİ

<b>BDDK</b>	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
<b>HAZİNE</b>	: TC Başbakanlık , Hazine Müsteşarlığı
<b>TCMB</b>	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
<b>T B B</b>	: Türkiye Bankalar Birliği
<b>I M F</b>	: International Monetary Fund
<b>ÖTDİBS</b>	: Özel Tertip Devlet İç Borçlanma Senetleri
<b>APKO</b>	: Aktif Pasif Komitesi
<b>İ F P</b>	: İhtiyaç Fazlası Personel
<b>ZİRAAT</b>	: T.C. Ziraat Bankası A.Ş.
<b>HALK</b>	: Türkiye Halk Bankası A.Ş.



## EKLER LİSTESİ

- Ek 1. 4603 Sayılı TC Ziraat Bankası, T. Halk Bankası ve T. Emlak Bankası Hakkında Kanun
- Ek 2. 4640 Sayılı 2001 Mali Bütçe Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- Ek 3. 4684 Sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
- Ek 4. 4743 Sayılı Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- Ek 5. 4743 Sayılı Kanunun Bazı Maddeleri ile İlgili Açılan İptal Davasına İlişkin Anayasa Mahkemesi Kararı
- Ek 6. TC Ziraat Bankası Ana Sözleşmesi
- Ek 7. İmaj Değişikliği ile İlgili Örnek Karşılaştırmalı Resimler
- Ek 8. BDDK Risk Yönetimine İlişkin Teşekkür Yazısı
- Ek 9. Türkiye ile IMF Arasında İmzalanan Stand-by Anlaşması Öncelikler Listesi

## GİRİŞ

Ülkelerin finansal yapılarında devlet bankaları her zaman önemli bir konumdadır. Ekonomik gelişmenin sürdürülmesi ve kontrol edilmesi amacıyla bu bankalarca üstlenilen rol, hem finansal kalkınmayı sağlamak hem de ekonomi içerisinde bazı sosyal görevlerin yerine getirilmesinde bir aracılık görevi üstlenmek olmuştur. Ülkemizde de dünyadaki diğer örnekler gibi kamu sahipliği altında kurulan ticari bankalar da aynı amaçlar için kurulmuşlardı. Ancak çeşitli siyasi, sosyal veya başka nedenlerle bu bankaların üzerinde oluşturulan çeşitli sorumluluklar ve kendilerine verilen özel görevlerle, ana sözleşmelerinde belirtilen hizmet ve faaliyetlere aykırı bir çok hizmeti yerine getirmek ve bunların yarattığı mali külfetlere de katlanmak zorunda kalmışlardı. Bunların yarattığı mali bünye zayıflaması sonucunda oluşan zarar ve fonlama zorlukları, zamanla kamu bankalarının bilançolarında ciddi erozyonlara sebep olmaya başlamış, bu erozyonun meydana getirdiği hasarların giderilmesi için yapılan gayretler ise ekonomik konjoktürde zaman zaman meydana gelen dalgalanmaların da katkısıyla, sıkıntıları büyütürken onarılması imkansız hale getirdiği görülmüştür.

Bu çalışma ile, Türkiyeyi derinden sarsıp ekonomik hayatı ve özellikle Bankacılık Sektörünü ciddi bir şekilde etkileyen 2000 ve 2001 yılı ekonomik krizlerinin oluşmasında en önemli sebeplerden biri olarak lanse edilen Kamu Bankalarının neden bu hale geldiğini inceleyip, TC Hükümeti ile IMF arasında yapılan anlaşma gereği devreye sokulan “ Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı “ çerçevesinde sözkonusu bankalarda gerçekleştirilen yeniden yapılandırma çalışmalarının verdiği sonuçlar incelenmektedir.

Dünyada yaşanan çeşitli ekonomik krizler ve bu krizli dönemlerde devlet bankalarının başına gelenlere bakıldığı taktirde, krizden kurtulma süreçlerinden geçen ülkelerin hemen hemen tamamının aynı sıkıntıları yaşadığı ve uygulamaya sokulan reçetelerde alınan tedbirlerle sıkıntıları aşip, devlet bankalarının yeniden daha sağlıklı bir yapıya kavuşturulduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın konusu olan Kamu Bankaları, işte böyle bir durumun sonucunda ortaya çıkan senaryonun aktif oyuncularıdır. Analizlerde yer alan üç Kamu Bankası

(Türkiye Vakıflar Bankası ortaklık yapısı özelliği nedeniyle ve IMF'in Kamu Bankalarını Yeniden Yapılandırma Programında yer almaması nedeniyle bu çalışmaya dahil edilmemiştir ) TC Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası ve Türkiye Emlak Bankası 2000 yılı sonu itibarıyla Türkiye Bankacılık Sektörünün aktif toplamında % 29.5 luk paya sahiplerdi. Bu nedenle adı geçen bankaların yaşadığı olumsuzluklar dolaylı olarak tüm bankacılık sektörünü ve doğal olarak Türkiye Cumhuriyeti Devlet Hazinesinin para politikalarını da etkilemekte, ekonominin yönetiminde en etkileyici faktörlerden biri olmuştur.

Türkiyede yaşanan yüksek enflasyon ortamı nedeniyle faiz oranları çok yüksekti. Kamu Borçlanmalarının sürdürülebilirliğinin sağlanması için Devlet İç Borçlanma Senetlerine verilen reel faiz ise çok yüksek maliyetlere çıkıyordu. Bu durum ise IMF ile yapılan “ Güçlü Ekonomiye Geçiş “ programının esas amaçlarından olan enflasyonun düşürülmesi ve faizlerin indirilmesi hedeflerinin gerçekleştirilmesine engeldi.

Çalışmamızdaki varsayımımız : TC Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası ve Emlak Bankası'nın Türk Bankacılık Sektöründeki dağınkılık ve likidite krizini çözebilecek midir ? Buna göre yeniden yapılanan Kamu Bankaları ekonomideki eski yerini alabilecek midir ?

Kamu bankaları ile ilgili 2001 öncesi durum ile 2003 sonrası durum çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Çünkü araştırma konusu belli bir dönemi kapsamaktadır ve sadece bu dönemde yapılanlar detaylı olarak incelenerek sonuçları analiz edilmiştir.

Çalışmamız üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde 2001 ekonomik krizi sonrasında Ziraat Bankası ve Halk Bankasında yapılan yeniden yapılandırma çalışmaları hakkında bilgiler sunulmuştur. Burada kamu bankalarımızın kuruluşu, tarihsel süreci verilmiştir. Ayrıca aynı dönemde alınan ekonomik istikrar tedbirlerinin bankalardaki yeri, Türk ekonomisinde ki sorunları, güçlü ekonomik program gerekliliği hakkında bilgiler sunulmuştur.

Çalışmamızın ikinci bölümünde, T.C. Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Emlak Bankası'nda yapılacak yasal düzenlemeler belirtilmiştir. Bu düzenlemelerin bankalarda nasıl uygulanacağı anlatılmıştır.

Çalışmamızın üçüncü ve son bölümünde, T.C. Ziraat Bankası ve Halk Bankası'nda yapılan reform çalışmaları belirtilmiştir. Bu reform çalışmaları finansal yönü, özel görev hesaplarının tasfiyesi, idari ve organizasyonel yeniden yapılandırma, organizasyon, insan kaynakları ve eğitim, destek hizmetleri, risk yönetimi ve denetim olarak başlıklar halinde ele alınmış ve incelenmiştir.

Çalışmada uygulanan araştırma metodu literatür taraması şeklinde olup, bunlar için; konu ile ilgili kitaplar, süreli yayınlar, bankalarda yapılan hizmet içi raporlar, bankaların finansal durumları ile ilgili veri analizleri, bankacılık sektöründeki uzman kişilerle olan mülakatlar, konu ile ilgili kanun ve mevzuatlar ile güvenilir internet kaynaklarından faydalanılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 2001 EKONOMİK KRİZİ SONRASINDA T.C. ZİRAAT BANKASI ve T. HALK BANKASINDA YAPILAN YENİDEN YAPILANDIRMA ÇALIŞMALARI

#### 1. KAMU BANKALARININ KURULUŞ AMAÇLARI ve TARİHSEL GELİŞİMİ

Kamu bankaları ve kamuda bankacılık sistemleri bütün dünyada hemen hemen aynı mantık içerisinde kurularak ekonomik faaliyetler içerisinde önemli bir oyuncu olmuştur. Zaten bankacılık uygulamaları bütün dünyada birbirlerinden örnek alınarak uygulamaya geçirildiği için sonuçta kamu bankalarının çalışmaları da birbirlerine benzer bir yapıda gelişim göstermiştir. Bu nedenle de kamu bankalarının başarı veya başarısızlıkları her ülkede benzer sonuçlar göstermiştir.

Bu durumu Uçarkaya, aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

*“1929 Dünya Ekonomik Buhranı'nın yarattığı sorunların çözümüne yönelik olarak Keynezyen iktisadın öne sürdüğü ekonomik hayata daha çok devlet müdahalesi önerisinin birçok ülke tarafından kabul görmesi sonucu ekonomik kalkınmaya öncülük etmek, piyasa mekanizmasındaki aksaklıkları gidermek, finansal ve ekonomik istikrara katkıda bulunmak gibi amaçlarla pek çok ülkede kamu bankaları bankacılık sektöründe önemli bir pay teskil etmeye başlamışlardır. İncelenen ülke örnekleri ve ampirik çalımsalar başlangıç olarak kuruluş amaçlarına hizmet eden kamu bankalarının zamanla amaçları dışında görevler üstlenerek düşük performansla çalıştığını ve ülke ekonomisi ile finansal istikrar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığını ortaya koymaktadır.”<sup>1</sup>*

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiyede de kamu bankaları özellikle cumhuriyetin ilk yıllarından beri ekonomide yerini almışlardı. Osmanlılardan bugüne bankacılık sistemi içerisinde 16 adet kamu sahipliğinde banka faaliyete girmiş ve görev alanlarını

---

<sup>1</sup> Sinem Uçarkaya, **Kamu Bankalarının Bankacılık Sistemindeki Rolü**, Uzmanlık Tezi, TCMB Ankara, 2006, s. xii

ilgilendiren konularındaki işlemleri yapmak üzere faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Bu bankaların isimleri ve kuruluş yıllarını listelemek gerekirse<sup>2</sup> :

“1. İstanbul Emniyet Sandığı	1868
2. T.C. Ziraat Bankası A.Ş.	1888
3. Türkiye Sınai ve Maadin Bankası	1925
4. Türkiye Emlak Bankası A.Ş.	1927
5. Sümerbank A.Ş.	1933
6. Belediyeler Bankası ( İller Bankası )	1933
7. Etibank	1935
8. Denizbank	1938
9. Türkiye Halk Bankası	1938
10. Denizcilik Bankası	1952
11. Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	1954
12. T. Öğretmenler Bankası T.A.Ş.	1959
13. T.C. Turizm Bankası	1960
14. Devlet Yatırım Bankası	1964
15. Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası ( Türkiye Kalkınma Bankası )	1975
16. Türk Eximbank	1987”

Bankaların isimleri ve faaliyet konularından da anlaşılacağı üzere genç cumhuriyetin daha kuruluş yıllarından itibaren ekonomik hayatın kalkınmasında katkıda bulunmak amacıyla kurulan bu bankaların maalesef ki çoğunluğu hayatta kalamayarak tarihteki yerlerini almışlardır.

Kamusal sermayeli bankalarla özel bankaların sektör içerisindeki rolleri kıyaslandığı zaman bazı avantaj ve dezavantajlar ortaya çıkmaktadır. Bunları ana hatlarıyla sıralamak gerekirse<sup>3</sup>:

---

<sup>2</sup> Uçarkaya, a.g.e. s. 66-67

- *‘‘Avantajları*
  - *Devlet bankaları olmanın avantajıyla özel bankaların sahip olamadığı neredeyse maliyetsiz sayılabilecek resmi mevduata ve devlet güvencesinin yarattığı psikolojik garantiden ötürü de özel mevduata çekici gelmelerinden dolayı rahatlıkla kaynak toplamaları*
  - *Resmi yatırımlarda aracılık görevlerinin verilmesi*
  - *Dönem zararlarını hazineye devretmeleri nedeniyle özel bankalarda bu konuda yaşanan sıkıntıları yaşamamaları*
  - *Büyük ölçekli banka olmanın sağladığı avantajlar*
  - *Adının kamusal sermayeli banka olmasını nedeniyle iflas riskinin bulunmaması*
- *Dezavantajları*
  - *Kalıcı bir üst yönetim olmayıp sık sık değişmesi*
  - *Hükümetlerin politik tercihlerinin etkilerinin buralarda kendini göstermesi*
  - *Sistem içerisinde problem yaşayan başarısız bankaların bunlarla birleştirilmesi*
  - *Topladıkları kaynakları devlete maliyeti altında ve bilinmeyen belli bir hesabı olmayan usullerle devretmeleri*
  - *Hazineden alacaklarını tahsil edememeleri ve bu alacaklara piyasa faizlerinin işletilmemesi*
  - *Finansal politikalarının bağımsız olmayıp devletin borçlanma gereğine göre politikalar oluşturmak mecburiyetinde kalmaları’’*

---

<sup>3</sup> Batu Tunay, Mustafa T. Uzuner ve Adnan Yiğit, **Türkiyede Kamu Bankacılığı ve Sektör Üzerindeki Etkileri**, İstanbul: Ekonomik Araştırmalar Merkezi Yayınları , Aralık 1997 s.142

Bu bankalardan bazıları ekonomik koşullar nedeniyle, bazıları ise ileriki bölümlerde anlatılan çeşitli siyasi veya başka nedenlerin etkisiyle bir süre sonra faaliyetlerini durdurmuşlardır. Listede bulunan 16 banka içerisinde 3 tanesi Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş programının başarıyla sonuçlandırılabilmesini sağlayacak en temel taşlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bankalar TC Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası ve Türkiye Emlak Bankasıdır.

Bu bankaların ekonomik programdaki önem ve yerlerini incelemeyen önce tarihçelerine göz atmak daha yararlı olacaktır :

### **1.1 T.C. Ziraat Bankası**

Yaşayan en eski Türk Bankası olan T.C. Ziraat Bankası hayat hikayesini resmi web sitesinde şöyle anlatmaktadır :

*“19. yüzyılın ilk yarısında Osmanlı İmparatorluğu'nda, ticare finansmanda batılı modellerin benimsenmesiyle birlikte, yabancı bankalar ülke toprakları içinde faaliyet göstermeye başlamıştı. O dönemlerde ülkede henüz, ulusal niteliğe sahip bir bankacılık sisteminin kurulması için yeterli sermaye birikimi oluşmamıştı ve bir kaynak yaratma aracı olarak mill bankaların varlığından söz edilemiyordu. Bundan en çok zarar gören kesim ise çalışan nüfusun büyük çoğunluğunu oluşturan çiftçilerdi. Çünkü tamamen kendi kaderine terkedilmiş tarım kesiminde, geçim sıkıntısı içinde bulunan büyük bir çiftçi topluluğu başvurabilecekleri kurumsal bir finansal yapı olmadığı için, sürekli olarak özel şahıs kredilerine muhtaç durumdaydı.*

*Söz edilen kredileri verenler, bu işi meslek edinmiş faizci kimselerin yanı sıra, tarım gereçlerini satan tüccar, toptancı, ihracatçı, komisyoncu, kabzımal ve köy bakkalı gibi çeşitli ticaret erbabı ve bu tür yüksek faizli özel şahıs kredilerine Tefeci veya Murabaha Kredileri denilmekteydi.*

*O sıralarda günde 1 para hesabıyla yıllık %900'lere varan bir faiz söz konusuydu. Dolayısıyla borçlarını ödemekte son derece zorlanan çiftçiler, ürünlerini daha hasattan önce bu kişilere satmak zorunda kalmaktaydı.(Selem Usulü) Ezilen çiftçilerin derdlerine çare bulunabilmesi için devletin zirai kredi işine el atması düşüncesi dönemin gazetelerinde ve resmi ağzılarda yer bulmaya başlamıştı.*

*O dönemde Osmanlı İmparatorluğu'na bağlı Yugoslavya'nın Niş Kenti Valisi olan Mithat Paşa, çeşitli alanlarda başarılı çalışmalarda*



*bulunmasının yanı sıra, çiftçilerin içinde buldukları zor koşullara da yakından tanık olmuştur.Yaptığı araştırmalarla, bu alanda teşkilatlanmanın zorunlu olduğu ve çiftçilerin, tefecilerin elinden kurtarılması için devlet yardımının gerektiği, ancak bu yardımın halk hareketiyle desteklenmesinin önem taşıdığı sonucuna varmıştır. Böylece 1863 yılında, çiftçilerin oluşturduğu kaynakla, Mithat Paşa öncülüğünde, devlet eliyle ve devlet himayesinde kurulan ve adına "Memleket Sandıkları" denilen organizasyon Milli Bankacılığın ilk örneği olarak tarihe geçmiştir.*

*Mithat Paşa 1863 yılında Pirot Kasabası'nda kurduğu ilk Memleket Sandığını oluştururken Türk gelenekleri arasında zaten varolan ve karşılıklı yardımlaşma esasına dayanan imece geleneğinden esinlenmiştir.*

*1867 yılında "Memleket Sandıkları Nizamnamesi" nin yürürlüğe girmesiyle Osmanlı Devleti'nin her yanında Sandıklar faaliyete başlamış ve uzun yıllar başarıyla hizmet vermiştir.*

*Ancak izleyen yıllarda sandıkların işleyişinde gözlenen bozulmalar Memleket Sandıkları'nın etkinliklerini azaltmıştır. Sandıkları merkezi yönetime bağlayarak olumsuzlukları giderebileceğini düşünen hükümet, 1883'te aynı amaçlar doğrultusunda "Menafi Sandıkları"nı kurmuştur. Menafi Sandıklarına geçilmesiyle, idare yeniden düzenlenmiş, kayıt ve muhasebe işleri çağdaş ve ilmi esaslara uygun olarak yürütülmeye başlanmış ve merkezi hükümetin doğrudan denetimine tabi tutulmuştur.*

*Bu yeni yapılanma, Sandıkların idaresine nispeten ciddi, bilimsel denetime açık bir işleyiş kazandırsa da tamamen yeni, çağdaş bir örgütlenmeye duyulan gereksinimin önünü alamamıştır.*

*Böylelikle, 15 Ağustos 1888'de Menafi Sandıkları'nın yerine işlevlerini üstlenecek modern finans kuruluşu olarak Ziraat Bankası resmen kurulmuş, o tarihte faaliyette bulunan Menafi Sandıkları da Banka şubelerine dönüştürülerek faaliyete başlamıştır. O güne kadar Menafi Sandıklarının mali kaynağını oluşturan menafi hisseleri Bankaya devredilmiş ve bundan sonraki hisseler de Bankanın sermayesine tahsis edilmiştir. Bu adımla birlikte, teşkilatlı tarımsal kredi tarihimizde yeni bir dönem başlamıştır'.<sup>4</sup>*

Bu başlangıç 1863 yılında pirot kasabasında tarımla uğraşanlara düşük faizli kredi vermek için kurulmuş bulunan ve tarımsal krediler vererek bankacılık faaliyetine

---

<sup>4</sup>TC Ziraat Bankası WEB Sitesi, **Bankamız / Tanıtım** Mart 2007, <http://www.ziraatbank.com.tr/default.asp?sayfa=tr/bankamiz/tanitim/tarihce.aspx&anagrup=bankamiz> (07.04.2007)

başlayan Ziraat Bankası , 1867 yılındaki “Memleket Sandıkları Nizamnamesi” nin yayınlanmasıyla daha belirgin bankacılık kimliği kazanmış ve nihayetinde 1888 Nizamnamesi ile bu nitelikte çalışan diğer sandıkların dağıtılıp tarım kredilerine yönelik bir bankanın kuruluşuyla gerçek konumuna ulaşmıştır.<sup>5</sup>

Ziraat Bankası'nın ilk kuruluşundaki görevleri ise<sup>6</sup>;

- Satılması mümkün olan gayrimenkul rehini ve kuvvetli kefalet karşılığında çiftçiye kredi kullandırmak,
- Faiz karşılığında tevdiat kabul etmek,
- Ziraat'e ilişkin sarraflık ve aracılık işleri yapmak olarak belirlenmiştir.

Ziraat Bankası'nın Sektöre Getirdikleri ve Bazı Önemli Kilometre Taşları

Banka 1863 yılında ilk faaliyete geçtiği zaman :

- Mithat Paşa tarafından Pirot kasabasında bugünkü Ziraat Bankası'nın temelini oluşturan Memleket Sandıkları kuruldu (20 Kasım).
- 3-12 Ay vadeli ve kişi başına azami 20 liralık ilk tarımsal kredi uygulaması başladı.
- İlk defa faiz karşılığı mevduat kabul edildi. ( 1888 )
- Nominal sermayesi 10 milyon TL olan Ziraat Bankası hükümetin himayesinde ve Ticaret ve Nafia Nezareti'nin kontrolü altında bir Devlet Müessesesi oldu. ( 1888 )
- Hazineye ilk kredi verildi. ( 1892 )

---

<sup>5</sup> Haydar Kazgan, **Osmanlıdan Cumhuriyete Türk Bankacılık Tarihi**, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği 1997 s. 19

<sup>6</sup> TC Ziraat Bankası , Resmi WEB Sitesi, Bankamız / Tanıtım Mart 2007 [www.ziraatbank.com.tr](http://www.ziraatbank.com.tr) (10.04.2007)

- Tarımsal işletmelere kredi, tahvil ve kefalet karşılığı avans kullandırılmaya başlandı. ( 1916 )
- İlk devlet tahvili satışı yapıldı. ( 1916 )
- Bugünkü Mevduat Sertifikası benzeri "Tevdiatı Nakdiye Senetleri" çıkarıldı. ( 1916 )
- Zirai alacaklarda ilk toplu erteleme yapıldı. ( 1916 )
- İlk tohumluk kredisi verildi. ( 1916 )
- İzmir'i işgal eden Yunanlılar burada ayrı bir Ziraat Bankası İdare Merkezi oluşturarak, işgalleri altına giren şube ve sandıkları bu merkeze bağladılar. ( 1919 )
- Kurtuluş Savaşı sırasında oluşturulan Kuvayı Milliye müfrezelerinin giderlerinin karşılanabilmesi için Ziraat Bankası sandıklarından para alınıp askerlere teçhizat sağlandı. ( 1919 )
- İşgal, Banka bünyesini olumsuz şekilde etkiledi. ( 1919 )
- Ankara'da TBMM'nin açılmasıyla birlikte, TBMM'nin nüfuzu altındaki topraklarda bulunan şube ve sandıkların idaresi görevi Ziraat Bankası Ankara Şubesi'ne verildi (23 Nisan). Böylece Ziraat Bankası Milli Mücadele'de yerini aldı. ( 1920 )
- İlk tahsil senedi çıkarıldı. ( 1923 )
- Banka büyümeye devam ederek, Euromoney Dergisinin, " Özkaynak Büyüklüğüne Göre İlk 500 Banka" sıralamasında Ziraat Bankası 452. oldu. ( 1988 )
- 25 Kasım 2000 tarihinde kabul edilen 4603 sayılı kanunla T.C. Ziraat Bankası, Anonim Şirket haline getirildi. ( 2000 ) ( 2001 )

- Kamu Bankalarının yeniden yapılandırılmaları kapsamında, Ziraat Bankası 2001 yılından başlayarak büyük bir değişim içine girdi.
- Şubat 2001 Krizinin ardından Kamu Bankaları, Nisan 2001'den itibaren ortak bir yönetim kurulu tarafından yönetilmeye başlandı.
- Bankanın organizasyon yapısı, çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre tamamen değiştirildi.
- Operasyon ağırlıklı bankacılık anlayışına, pazarlama nosyonu eklendi.
- Emlak Bankası, Ziraat Bankası ile birleştirilerek kapatıldı.
- 37 adet merkez şube seçilerek, merkezi yönetimin bazı yetkileri bu şubelere devredildi.
- Banka çalışanları Özel Hukuk Hükümlerine göre çalıştırılmaya başlandı.
- Krizden sonra ilk krediler verilmeye başlandı. ( 2002 )
- Misyonunu başarı ile tamamlamasının ardından, Kamu Bankaları Ortak Yönetimi uygulaması sona erdi. ( 2005 )

## **1.2 Türkiye Halk Bankası**

Cumhuriyetin kuruluşunu izleyen yıllardan itibaren Atatürk'ün telkin ve yönlendirmeleriyle faaliyete geçen bankalar ve diğer kamu işletmeleri toplumun en geniş kitlesi olan esnaf ve sanatkarların sorunlarına çözüm getiremediği görülünce bu kesim için yeni arayışlar ortaya çıkmıştır.

Türkiye Halk Bankası'nın kuruluş amacı bankacılık destek, hizmet ve kolaylıklarının tabana yayılma amacına katkıda bulunacak en önemli araçlardan biri olmuştur.

Kalıcı bir ekonomik kalkınmanın temel gereği olarak, sosyal denge ve toplumsal barışın korunması için uygun koşullarla esnaf-sanatkar ve küçük meslek sahibine kredi verme amacıyla, Türkiye Halk Bankası'nın kurulmasına karar verilmiş, bu sayede sözkonusu sektörde faaliyet geçiren tüm kesimin rahatlatılması hedeflenmiştir. Bu yaklaşımla 1933 yılında çıkartılan 2284 sayılı Halk Bankası ve Halk Sandıkları Kanunu ile Türkiye Halk Bankasının kuruluş süreci resmîyet kazanmıştır.<sup>7</sup>

Halk bankası resmi web sitesinde kuruluş gelişmeleri şöyle anlatmaktadır :

*“1938-1950 yılları arasında finansman sağladığı Halk Sandıkları kanalı ile kredi hizmetleri yürütülürken, 1950 yılından sonra doğrudan şube açma ve kredi kullandırma yetkisi ile çalışmaya başlamıştır. 1964 yılı başından itibaren sermayesi artırılan ve aktif bir çalışma temposuna giren bankanın mevduat ve kredi hacmi giderek yükselmiştir.*

*Bankaya 1992 yılında bütün aktif ve pasifleriyle birlikte Türkiye Öğretmenler Bankası T.A.Ş. (Töbank), borç, alacak, mevduat ve taahhütleriyle de 1993 yılında Sümerbank ve 1998 yılında Etibank devredilmiştir. Bankaya her katılım var olan yapının daha da zenginleşmesine ve güçlenmesine katkı sağlamıştır.*

*Halkbank, 2000 yılına gelindiğinde, kamu bankalarının; çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalışmalarını ve özelleştirmeye hazırlanmalarını sağlayacak şekilde yeniden yapılanmaya girmiştir.*

*4603 sayılı, “Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun” ile kamu bankaları Anonim Şirket statüsüne sokulmuş ve kamu hukuku statüsünden özel hukuk statüsüne geçiş sağlanmış, atanan yönetim yerine seçilen yönetim ilkesi benimsenmiştir.*

*4603 sayılı Kanun, 20.06.2001 tarihinde kabul edilen 4684 sayılı Kanun ile revize edilmiş ve bu iki yasal düzenleme ile yeniden yapılandırma süresi içerisinde, Türkiye Emlak Bankasının tasfiyesi ve birleştirilmesi, görev zararlarının tasfiyesi ve kamu bankalarına ortak yönetim urulu atanması konuları karara bağlanmıştır.*

*Nisan 2001 tarihinde göreve başlayan Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu, bankanın organizasyon yapısını değiştirerek çağdaş*

---

<sup>7</sup> T. Halk Bankası , Resmi WEB Sitesi, Bankamız / Tarihçemiz Mart 2007, [www.halkbank.com.tr](http://www.halkbank.com.tr) (12.03.2007)

*bankacılık prensipleri ve ticari bankacılık kuralları çerçevesinde ekonomiyeye artı değer yaratacak, karlı ve verimli bir kurum olması hedefiyle hareket etmiştir. Bu hedef doğrultusunda bankanın organizasyon yapısı, çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre tamamen değiştirilmiştir, bankanın faaliyetleri; Pazarlama, Krediler, Destek Hizmetleri, Şube Dışı Kar Merkezleri, Mali Kontrol ve Risk Yönetimi olmak üzere 5 ana başlık altında toplanmış, operasyon ağırlıklı bankacılık anlayışına, pazarlama nosyonu da eklenmiştir*

*Kanunun yürürlüğe girmesinden kısa bir süre sonra da Emlak Bankası faaliyetlerini yürütemediği gerekçesiyle T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'ye devredilmiş, 12.11.2001 tarihinde Türkiye Emlak Bankasının 96 şubesi ise, personeli ve bilançosuyla birlikte T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'den T. Halk Bankası A.Ş.'ye devredilmiştir.2004 yılının ikinci yarısında Pamukbank T.A.Ş., T. Halk Bankası A.Ş.'ye devredilmiş, devir işlemleri ise 17.11.2004 tarihi itibarıyla tamamlanmıştır. Halkbank – Pamukbank entegrasyonu bankacılık sektöründe örnek olarak gösterilebilecek bir şekilde, birleşme konusunda danışmanlık hizmeti alınan firmaların öngördüğü sürelerden çok önce ve sorunsuz olarak gerçekleştirilmiştir.*

*Bankaya devredilen Pamukbank T.A.Ş.'den gelen şubelerle birlikte şube yapısı yeniden şekillenmiş, yeni yapıda, müşteri segmentasyonu kapsamında, özellikle KOBİ'ler ile orta ve orta üstü gelir sahibi bireysel müşterilere ayrıcalıklı ürün ve hizmetler sunmak, müşteri odaklı kaliteli hizmet anlayışını benimsemek unsurları önem kazanmıştır.''<sup>8</sup>*

### **1.3 Emlak Bankası**

Bankanın tarihçesi, 03.06.1926 tarihinde, inşaat teşebbüslerini desteklemek ve gerekli kredileri sağlamak amacıyla 20 Milyon sermaye ile Emlak ve Eytam Bankası adı altında kurulmasıyla başlamıştır. Daha sonra birleşmeler yaşayan banka sırasıyla Türkiye Emlak Kredi Bankası daha sonra Buğday Bankası AŞ ile Türkiye Ekspres Bankası AŞ ile birleştirilmiş, daha sonra da 06.01.1988 tarihinde Bakanlar Kurulu kararıyla kuruluş amacı dış ticaretin finansmanı olan Anadolu Bankası ile birleştirilmiştir. Bankanın kuruluş amacından tamamen farklı diğer bankaların birleşmesi ile hibrid bir yapı haline dönüşen bu bankanın yeni bir kimliğe

---

<sup>8</sup> T. HALK BANKASI Resmi WEB Sitesi Bankamız / Tarihçemiz Mart 2007, [www.halkbank.com.tr](http://www.halkbank.com.tr) (10.05.2007)

kavuşturulması gerekmiştir. Bu son birleşmenin sonucunda yine İktisadi Devlet Teşekkülü şeklinde oluşan yeni tüzel kişilik Türkiye Emlak Bankası A.Ş. adını almıştır.

Bankanın ana statüsünde amaç ve faaliyet konuları; çağdaş bankacılığın gerektirdiği çalışma düzeni içinde tasarruf birikimine katkıda bulunmak, bu tasarrufları ekonominin gerek duyduğu alanlarda değerlendirmek, dış ticaretin gelişmesini sağlayıcı tedbirlerleri alarak uygulamak, dış Pazar gelişmesini sağlamak, dış ticaret sektör bankacılığı yapmak, konut sektörünü kredilendirmek, bina yaparak satmak, konut sektörü bankası görevini yürütmek, böylelikle uluslararası ekonomiyle bütünleşmenin sağlanmasına katkıda bulunmak olarak belirlenmiştir.

Bu sürecin devamında birleşmeler devam etmiş, 29.11.1992 tarihinde Denizcilik Bankası T.A.Ş. bütün aktif ve pasifleriyle T.Emlak Bankasına devredilmiştir.

Banka birleşmeleri ve bu kabil tasarruflarla oluşturulan yapıyı meydana getiren katmanların birbirleriyle uyumu, birleşmenin rasyonelliği ve verimliliği bilimsel incelemelerden geçirilmemiş, ne derece uygun olduğu belirlenemeyen bu yeni yapılanmanın yanısıra, bu yeni kuruluşun yönetimi yine çeşitli siyasi tercih ve etkilerin doğrultusunda banka dışından, güvenilirlikleri, deneyimleri, başarıları saptanmamış yöneticilerin uhdesine verilmiştir. Bu şekilde artık bankanın ana sözleşmesi veya diğer yönetmeliklerde tanımlanmış olan misyonu ortadan kalmış, yerine sadece dev cüsseli bir banka kalmıştır.

Bankanın ana statüsü Yüksek Planlama Kurulunun 10.09.1993 tarihli kararıyla değiştirilerek “Denizcilik Sektörü Bankası “ görevini yürütme işlevi de Türkiye Emlak Bankasının faaliyet konuları arasına dahil edilmiştir. Bu suretle, konut ve dış ticaret sektör bankacılığı misyonuna, denizcilik sektörü bankacılığı da eklenmiştir.

Türkiye Emlak Bankası'nın bankacılıkla bağdaşmaması ve inşaat projelerinden büyük zararlara uğraması nedeniyle 1998 yılında ana statüsünde çok önemli bir değişiklik yapılarak; zaten bankacılık görev tanımlarıyla bağdaşmayan, bina yaparak satmak, gayrimenkul satın almak ve satmak, örnek yerleşim alanları kurmak, yapı

malzemesi endüstrisi kurmak, şeklindeki amaçlar kuruluşun faaliyet alanından çıkartılarak inşaat faaliyetlerinden çekilmesi yoluna gidilmiştir.

25.11.2000 tarih ve 24241 sayılı resmi Gazetede yayınlanan 4603 sayılı kanun gereğince, T. Emlak Bankası , TC Ziraat Bankası ve T. Halk Bankası ile birlikte , önce bu bankaların rekabet koşullarına göre yeniden yapılanması ve kanun hükümleri çerçevesinde özelleştirilmesi hükmüne bağlanmıştır.

4603 sayılı kanun ile KİT olma özelliğini kaybeden banka ilk genel kurulunu 23.02.2001 tarihinde yapmış, bu genel kurulda yönetim ve denetim kurulları secilerek ana sözleşme kabul edilmiştir. Ancak Bankanın ilk olağan genel kurulu olan bu toplantıda 2000 yılı işlemleri görüşülmemiş, yönetim ve denetim kurullarının ibrası gündeme alınmamıştır.

16.04.2001 tarihinde Bankanın olağanüstü genel kurulu yapılmış, bu toplantıda banka yönetiminde radikal bir değişiklik yapılarak 23.02.2001 tarihinde seçilen genel müdür, yönetim kurulu ve denetim kurulu üyeleri görevlerinden alınmış, yerine yenileri seçilmiştir.

Öte yandan, değişikliğin devamı sayılacak şekilde 28.03.2001 tarih 2001/2202 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Bankanın bankacılık dışında kalan mal varlıkları, iştirakleri ve ticari gayrimenkulleri Toplu Konut İdaresi Başkanlığına devredilmiş ayrıca bankanın geri kalan kısmının ise 20.06.2001 tarih 4684 sayılı kanun ile TC Ziraat Bankası veya T. Halk Bankasına devredilerek tasfiyesi hükmüne bağlanmıştır.

Bu kararların sonucunda artık Emlak Bankası'nın varlığını sürdüremeyeceği anlamına geldiği ortaya çıkmıştır. Nitekim T. Emlak Bankası AŞ nin , bankacılık hizmetleri, bankacılık iş ve işlemlerinden doğan taahhütleri, bankalara olan yükümlülükleri, bankacılıkla ilgili sabit kıymetleri dahil, buna karşılık kanuni takibe intikal etmiş alacakları, 28.03.2001 tarih ve 2001/2202 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı gereğince Toplu Konut İdaresine devri gereken varlıkları, ( bankacılık dışında kalan mal varlıkları bu konudaki iştirakleri ticari gayrimenkulleri ile ihtiyaç fazlası gayrimenkulleri ) ve ticari gayrimenkullerinden doğan yükümlülükleri hariç TC Ziraat Bankası AŞ ye devredilmiştir. Devir işlemlerinin tamamlanmasını takiben Banka,



bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme yetkisi sona ererek tasfiye sürecine girmiştir.<sup>9</sup>

## 2. KAMU BANKALARININ ARALIK 2000'E KADAR FİNANSAL VERİLERİNİN ANALİZİ

Türkiye Bankacılık Sistemindeki bankaların sayısı yıllara göre aşağıdaki tablodaki gibi bir gelişme göstermiştir:

**Tablo 1 :**  
**Türk Bankacılık Sisteminde Banka Sayısı**

	1980	1990	1994	1999	2000	2007
<b>Ticari Bankalar</b>	<b>31</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>33</b>
Kamu Bankaları	8	7	6	4	4	3
Özel Bankalar	19	25	29	31	28	11
Yabancı Bankalar (*)	4	22	20	19	19	18
TMSF Bankaları	0	0	0	8	11	1
<b>Kalkınma ve Yatırım Bankaları</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>13</b>
Kamu Bankaları	4	3	3	3	3	3
Özel Bankalar	2	4	6	13	13	6
Yabancı Bankalar	0	3	3	3	3	4
<b>Toplam Banka Sayısı</b>	<b>37</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>81</b>	<b>81</b>	<b>46</b>

Kaynak: TBB WEB Sitesi , Bankalarımız Kitabı 2007, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) (20.11.2008)

(\*) Yabancı ortak payı % 50'nin altında olan bankalar Yabancı Bankalar Grubuna dahil edilmemiştir.

1980'li yıllarda yaşanan bu olumlu gelişmelere karşın, 1990'lı yıllarda makro ekonomik istikrarsızlık, yüksek kamu kesimi açıkları, kamu bankalarının sistemi çarpıtıcı etkileri, risk algılama ve yönetiminin zayıflaması gibi nedenlerle bankacılık sektörü, üretimi destekleme ve kaynakları uzun vadeli yatırımlara yönlendirme

<sup>9</sup> T. EMLAK BANKASI, 31.12.2000 YDK Denetim Raporu, Kuruluşun Tarihçesi, Ankara, s. I - II

şeklindeki mali aracılık fonksiyonunu etkin bir biçimde yerine getirememiştir. Bu sürecin bir sonucu olarak Türk bankacılık sistemi özkaynak yetersizliği, küçük ölçekli ve parçalı bankacılık yapısı, kamu bankalarının sistem içindeki payının yüksekliği, zayıf aktif kalitesi (kredi yoğunlaşması, grup bankacılığı ve risklerinin yoğunluğu, kredi ve karşılıklar arasındaki uyumsuzluk), piyasa risklerine aşırı duyarlılık ve kırılganlık (vade uyumsuzluğu, açık pozisyon), yetersiz iç kontrol, risk yönetimi, şeffaflığın eksikliği ve kurumsal yönetim şeklinde sıralanabilecek yapısal zayıflıklarla karşı karşıya kalmıştır.

Son 15 yılda büyüme ve reel faiz oranlarında ortaya çıkan dalgalanma, kronik enflasyon, süregelen kamu açıkları ve ödemeler dengesi krizleri şeklinde görülen makro ekonomik istikrarsızlık, yüksek kredi, ülke ve döviz kuru risklerine neden olurken, vade yapılarının oldukça kısalmasını da beraberinde getirmiştir. Özellikle kamu borçlanması ve kronik enflasyon esasen yeterli büyüklük ve derinliğe sahip olmayan bankacılık sisteminin temel fonksiyonunu yerine getirmesini güçleştirmiş, aktif-pasif yönetimini olumsuz yönde etkilemiş ve bankaların temel gelir kaynaklarının asıl faaliyet alanları olan bankacılık yerine açık pozisyonlardan elde edilen arbitraj gelirlerine yönelmesine neden olmuştur.

Yüksek enflasyon sadece artan para tutma maliyetine bağlı olarak bankacılık aktivitesini artırmakla kalmamış, aynı zamanda yüksek karlılığa da neden olmuştur. Böylelikle çok sayıda küçük banka çok yüksek olan reel faizden yüksek gelirler elde ederek ayakta kalabilmişti. Makro ekonomik alandaki belirsizlikler, vergi uygulamaları ve diğer yan faktörlerle de birleşerek vade uyumsuzluğunun tehlikeli bir hale gelmesine neden olmuştur.

Ayrıca kamu bankalarının sistemdeki ağırlığı, yüksek miktardaki görev zararlarını bilançolarında taşıyabilmek için ortaya çıkan aşırı fonlama ihtiyacı bir yandan kredi hacminin daralmasında önemli bir etkiye neden olurken, diğer yandan piyasalar üzerinde yarattığı likidite baskısı ile, gerek nominal, gerekse reel faizlerin yükselmesine yol açmıştı ve sonuç olarak da sistemdeki çarpıklıklar ve riskler artmıştı. Bu durum da para otoritelerinin enflasyonu düşürme çabalarına ciddi ölçüde olumsuz etki yapıyordu.

Bankacılık sektöründe hizmetler 1990'ların başından itibaren , devlet eliyle ve büyük oranda kamu kağıtlarından elde edilen karlarla sürdürülmüştür. Asli görevi mevduata makul düzeyde faiz verip, söz konusu mevduatı reel sektöre kredi şeklinde kullandırmak olan bankacılık sektörü, bu sorumluluğunu yerine getirmeyip bunun yerine yüksek reel faizin tatlı getirisiyle kamuyu finanse etmeyi tercih etmişti..

Tüm bunlara ilaveten bankacılık sistemi ile ilgili mevzuatta sık sık yapılan değişikliklerin sonucu uluslararası temel bankacılık ilkelerinden sapmalar, uluslararası muhasebe uygulamalarına göre ciddi farklılıklar nedeniyle bağımsız denetim uygulamalarında yaşanan sorunlar ve sistemde istenilen şeffaflığın bir türlü sağlanamamış olması olumsuzluklara neden olan diğer önemli faktörlerdir.<sup>10</sup>

Sistemde bu gelişmeler olurken, sektör rakamları büyüdükçe kamu bankalarının dertleri artmaya başlamıştı. İşbaşındaki hükümetlerin para musluğu olarak gördükleri bu kurumlara karşılığı ödenmeden sürekli görev zararı verilerek bankaların bilançoları ciddi biçimde tahrip edilmişti. Bu görevlerin sonucu bankaların bilançolarında aşağıdaki verilerin gerçekleşmesini meydana getirmişti.

## 2.1 Kamu Bankalarının Sektör İçindeki Payları

Kamu bankacılığının, kaynak toplamadaki psikolojik rekabet üstünlüğünü yatırımlara yönlendirmek yerine devlet iç borçlanmalarını desteklemek şeklinde uygulaması parasal hareketin ekonomik sonucunu, reel üretim kesimini finansal dışlanma (crowding out)konumuna düşürdüğü gibi , üretimde önemli bir etmen olan parasal kaynakların üzerinde bir kıtlık yaratılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda Kamu bankalarının varlığı, sektörel misyonlarla kalkınmaya yönelik işlevleri dışında kalıp sadece kamu kesimini fonlama durumunda olmaları finansal sistemde olumsuz sonuçlar doğurmuştu.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Melek Acar Boyacıoğlu **1980 Sonrası Türk Bankacılık Sektöründeki Gelişmeler, Krizlerin Sektör Üzerindeki Etkileri ve İyileştirici Öneriler**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Melek%20ACAR%20BOYACIO%C4%9ELU/523-538.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Melek%20ACAR%20BOYACIO%C4%9ELU/523-538.pdf) s. 526 (08.09.2007)

<sup>11</sup> Hayati Eriş, "**Türk Bankacılık Sistemi**", T.C. Marmara Üni. Finansal Piyasalar Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No: 1, İstanbul: Derin Yayınevi,2007, s. 57

Gerçekten de kamu bankaları devletten olan alacaklarını bilançolarında taşıyabilmek için kamu sahipliğinde olmanın avantajıyla mali istemin içerisinde bulunan kaynaklardan önemli bir miktarı emmekteydiler.

Araştırmamızın konusu olan 3 kamu bankasının Türk Bankacılık Sektöründe önemli yerleri vardı. Aşağıdaki seçilmiş verilerden de anlaşılacağı üzere bu bankaların sektörün faaliyetleri içerisinde önemli payları vardı.

Aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi Kamu Bankaları –Vakıfbank hariç tutulduğu halde – sektördeki toplam payları çok önemli bir yüzde olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 2 :**  
**Aralık 2002 İtibarıyla Kamu Bankalarının Sektördeki Payları**

( Trilyon TL )

BANKA	TOP. AKTIF		TOP. MEV.		TOP. KRD		SUBE SAY		PER. SAY.	
Ziraat bankası	16,393	16%	12,695	19%	4,324	13%	1,309	17%	36,576	21%
Halk bankası	10,737	10%	8,720	13%	1,446	4%	810	11%	15,025	9%
Emlak Bankası	3,684	4%	2,697	4%	1,142	3%	406	5%	10,000	6%
<b>Kamu Bank. Toplamı</b>	<b>30,814</b>	<b>30%</b>	<b>24,112</b>	<b>35%</b>	<b>6,912</b>	<b>20%</b>	<b>2,525</b>	<b>33%</b>	<b>61,601</b>	<b>36%</b>
<b>Sektör Toplamı</b>	<b>104,283</b>		<b>68,442</b>		<b>34,214</b>		<b>7,691</b>		<b>170,401</b>	

Kaynak: TBB WEB Sitesi , Bankalarımız Kitabı 2000, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) ( 20.09.2008 )

## 2.2. Kamu Bankalarının Bilanço Yapısı

Kamu Bankalarının kuruluş nedenleri incelendiği zaman bunların ağırlıklı olarak aşağıdaki misyonları üstlendiklerini görmekteyiz :

- Ekonomik Kalkınma Hamlelerinde devletin önderlik yapması
- Bazı sektörlerin kaynak dağılımlarından ve kredi tahsislerinden yeterli pay alamaması nedeniyle kaynakların buralara da ulaştırılmasının sağlanmasında aracılık etme
- Devletin piyasaya müdahale edememesi nedeniyle dolaylı olarak yaptığı sübvansiyonlara aracılık etme

Bu nedenlerden ötürü Kamu Bankaları ticari bankacılık faaliyetleri yanısıra devletin verdiği bu görevleri de ifa etmekle yükümlüydüler. Ancak, bu görevlerin icrası sırasında en önemli nokta, sözkonusu doğrudan veya dolaylı olarak dağıtılan kaynakların tedarik edilerek devlet yönetimleri tarafından bu bankalara ödenmesiydi.

Ancak Kamu Bankalarının bilanço yapılarındaki yıllara dağılan gelişim incelendiği zaman bu kuralın pek işlemediği görülmektedir. Bu nedenle bankalar bilançolarının pasiflerinde eksik kalan bu miktarları piyasadan yüksek faiz ödeyerek finansman sağlamak zorunda kalmışlar, bunun sonucunda da bilanço yapıları günden güne piyasa dinamiklerine bağlı bir vaziyete gelmişti. 2000 yılı sonuna gelindiğinde bankaların borçlanma miktarları öyle bir seviyeye gelmişti ki seçebilme şansları olmadan ne bulurlarsa toplamak zorunda kalmışlardı.

Bunun yanı sıra çeşitli siyasi nedenlerin etkisiyle de zaten nitelikli personel eksikliği problemi yaşayan ve yönetim zaafiyetleri bulunan bu bankalar, ihtiyaçları olan yüksek finansmanı tedarik etmekte başarılı uygulama gösterememişler, çok pahalı ve riskli yöntemlere başvurmak zorunda kalarak bilanço yapılarının hızla bozulmasına neden olmuşlardı. Bu bozukluğun sonucunda bankaların likit kaynakları da iyice kurumuş, bilanço yapıları iyice donuk bir hale gelmişti.

**Tablo 3 :**  
**2000 Yılı Bankacılık Sektörü Toplam Bilanço Yapısı Yüzdelerik Dağılımı**

( Hesaplama Kamu Bankaları rakamları düşülerek yapılmıştır )

<b>Likit Aktifler</b> % 29	
<b>Menkul Değerler</b> % 16	
<b>Krediler</b> % 37	<b>Mevduat</b> % 60
<b>Diğer Aktifler</b> % 18	<b>Alınan Krediler</b> % 17
	<b>Diğer Pasifler</b> % 15
	<b>Özkaynaklar</b> % 8

**Kaynak:** TBB WEB SİTESİ, Bankalarımız 2000, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) ( 30.09.2008 )

Buna karşılık Kamu Bankalarının bilançoları aşağıdaki gibiydi . Tablodan rahatça görülebileceği gibi sektör içerisinde yer alan bankaların bilançolarında % 82 lik kısım bankacılık ürünleri veya likit enstrümanlarda yer bulmuşken, bu yapı kamu sermayeli bankalarda ancak % 40 da kalabilmişti. Bunun sebebi ise bilançolarının % 60'ını kapsayan diğer aktifler içerisinde Özel Görev Hesaplarının bulunmasıydı. Halbuki bilançoların pasiflerinde kamu sermayeli bankaların bariz üstünlükleri vardı. Sektördeki bankalar mevduatın ancak % 60 sını toplayabilirken kamu bankaları % 77 pay alarak özel görev hesaplarını bilançolarında taşıyabilmekteydi. Bu da Kamu Bankaları ve diğer bankalar arasında ciddi bir rekabet eşitsizliğini doğuruyordu. Bu pay farkının en büyük sebebi ise kamu finansman ihtiyaçlarının kamu bankaları bilançolarında Özel Görev Zararlarından alacaklar adı altında taşınması ve bunlarının bilanço da taşınması için de mevduat toplama faaliyetlerinin yoğunluğu idi.

**Tablo 4 :**

**2000 Yılı Kamusal Sermayeli Bankaların Bilanço Yapısı**

<b>Likit Aktifler</b>	<b>% 8</b>		
<b>Menkul Değerler</b>	<b>% 6</b>		
<b>Krediler</b>	<b>% 26</b>	<b>Mevduat</b>	<b>% 77</b>
<b>Diğer Aktifler</b>	<b>% 60</b>	<b>Alınan Krediler</b>	<b>% 2</b>
		<b>Diğer Pasifler</b>	<b>% 18</b>
		<b>Özkaynaklar</b>	<b>% 3</b>

**Kaynak:** TBB WEB Sitesi, Bankalarımız Kitabı 2000, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) ( 30.09.2008 )

### **2.3 Kamu Bankalarında Özkaynak Yapısı ve Karlılık Durumları**

Kamu Bankalarının sadece likidite yönetimini yaparak verdikleri hayatta kalma mücadelesi karlılık kavramını tamamen gündem dışında bırakmış görünüyordu. İleriki bölümlerde detaylı olarak anlatılacağı üzere bankalarda karlılık tamamen bilanço ve muhasebe kayıtları üzerinde oluşturulan bir hareketler zinciri haline dönmüştü. Bunların yanı sıra da verilen kötü kredilerin etkisiyle bilanço ve özkaynakları da hızla eriyordu.

**Tablo 5 :**  
**Kamu Bankaları Toplam Aktifler ve Özkaynak Gelişim Tablosu**

( Milyar TL )

<b>ZİRAAT BANKASI</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Aktif Toplamı	3,168,736	5,936,669	12,035,315	16,393,327
Özkaynaklar*	167,359	224,307	330,843	441,094
Özkaynaklar %	5.28%	3.78%	2.75%	2.69%

<b>HALK BANKASI</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Aktif Toplamı	1,533,523	3,120,532	7,147,230	10,737,800
Özkaynaklar*	97,087	128,661	258,905	315,901
Özkaynaklar %	6.33%	4.12%	3.62%	2.94%

<b>EMLAK BANKASI</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Aktif Toplamı	987,000	2,036,459	2,608,808	3,684,148
Özkaynaklar*	50,715	38,175	165,905	(114,413)
Özkaynaklar %	5.14%	1.87%	6.36%	-3.11%

Kaynak: TBB WEB Sitesi, Bankalarımız Kitabı 2000, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) ( 30.09.2008 )

\* Özkaynaklara varsa dönem karı ilave edilmiştir

Bankacılık reformu ile ilgili olarak dünya örneklerine bakıldığı zaman hep devletin bankacılık sistemine kaynak aktararak iflasları önlediği görülmüştür. Bankalara kaynak aktarımı aşağıdaki 4 farklı yöntemle yapılabiliyordu :

- Devletin bankaların sermaye yapılarını ve hisselerini satın alıp özkaynak sağlaması diğer bir deyişle bankaya ortak olması yoluyla
- Devlet, bankalara kamu kağıdı ihraç etmek ( D.İ.B.S.) suretiyle bankaları, bilançolarının aktif tarafına likiditesi daha yüksek enstrümanlar enjekte ederek arttırmak suretiyle sermaye artırımını yapmak, ya da takipteki



kredilerin, kamu borç kağıtları ile değiştirilmesi de sermaye yeterliliğinin güçlendirilmesinin en yaygın şeklidir.

- Devlet Bankalara uzun vadeli krediler veya çeşitli kaynak aktarma yöntemini kullanarak hızlı likidite girişi sağlayabilir.
- Devlet yardımları, aynı zamanda zayıf bankalara mevduat transferi şeklinde de olabilir. Ancak bu işlem yapılırken doğal olarak fonlar mali durumu güçlü bankalardan çekilip zayıf bankalara aktarılma durumunda olacağı için sektörde yeni problemler ortaya çıkmaktadır.<sup>12</sup>

Kamu Bankalarının sermayelendirilmesinde yukarıdaki ikinci yöntem prensibine dayanarak, DİBS yoluyla kamunun bankalara olan borçları tasfiye edilmiş, ayrıca yeterli miktarda sermaye arttırımı da yapılmıştır.

### **3. EKONOMİK İSTİKRAR TEDBİRLERİNİN BANKACILIKTA Kİ YERİ**

#### **3.1 Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının Ortaya Çıkma Nedeni**

Türkiye 2001 krizine kadar IMF ile çok sayıda anlaşma yapmış ve çeşitli istikrar programları uygulamıştı. Ancak bunlarda çoğunlukla başarısız olmuş bazıları ise tamamlanmadan yarım bırakılmıştı. Bu nedenle yeni bir programa geçilmesine toplumun tüm kesimleri tereddütlü bakıyordu.

Özellikle döviz çıpasının esas alınarak uygulandığı istikrar programları dünyanın başka ülkelerinde de başarısızlığa uğrayarak bu ülkeler en sonunda çeşitli krizlerle karşı karşıya kalmışlardı. Tayland, Rusya, Brezilya, Meksika örneklerinin başarısızlığı döviz çıpasına karşı tedirgin bakış açısının en önemli nedeniydi.

IMF programının başarıya ulaşmasını etkiliyecek bir başka faktör de bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılma ihtiyacıydı. Mali bünyesi bozulmuş çok sayıda bankanın arasında kamu bankaları da yer alıyordu. Bu durum mali sistemin çok zor bir durumda olduğunun önemli bir göstergesiydi.

---

<sup>12</sup> A. Murat Arvas, **Türk Bankacılık Sisteminde Yeniden Yapılandırma ve Kamu Bankaları**, Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007 s.15

Ekonomik veriler incelendiği takdirde Eylül 2000 de bankacılık sisteminde yer alan bankaların açık pozisyonlarının toplamının olması gereken yasal sınırların çok üzerine çıktığı görülecektir. Bu kaynakların vade yapısının çok kısa olması ise ekonomideki döviz dengeleri üzerinde ciddi bir baskı yaratmıştı.

Bunun yanı sıra TC Merkez Bankası'nın döviz verileri de güzel sonuçlar göstermemekteydi. 2000 yılı Ekim ayının başında 25 Milyar Dolar olan döviz rezervleri özellikle Kasım ayında yaşanan küçük krizin etkisiyle hızla erimiş Aralık 2000 sonunda 18.4 Milyar Dolara gerilemişti. Bu dönemde döviz piyasalarına olan yüksek talep IMF'den alınan 7.5 Milyar Dolarlık kredi ile bile yatıştırılamamıştı.

*“Türkiyede uygulanan programda önemli payı olan IMF Başkan Yardımcısı Stanley Fisher’in daha 1988 de döviz krizine ilişkin görüşü şöyleydi : “ Bir ülkede yaklaşmakta olan krizin temel göstergesi cari işlem açığıdır”<sup>13</sup>*

Bu önemli işaret Türk Ekonomisinde uzun zamandır kendini göstermesine rağmen karşı tedbirler alınmamış ve ekonomi kendi gidişatına bırakılmıştı. Bunun nedeni ise alınacak tedbirlerin siyasal otoritelere kredibilite kaybı yaratması endişesi olmalıydı.

### **3.1.1 IMF ve Dünya Bankasının Görüşleri**

2001 yılı başlarında finans sektöründe söz sahibi olan Goldman Sachs, Deutsche Bank, Merrill Lynch gibi finansal kuruluşlar da cari açık için benzeri görüşlerde bulunarak yaklaşan bir krizi işaret etmekteydiler. Onlar için Şubat'ta yaşanan kriz hiç sürpriz olmamıştı. Aslında IMF de döviz kurunun sabit bir banda çekilmesini yani devalüasyon benzeri bir uygulamayı önermişti. Halbuki IMF adına çalışmalar yapmakta olan Eichengreen ve Masson kur çıpasının devam etmesinde yana tavır sergilemekteydiler. Şubat 2001 krizi sonrası ekonominin tekrar toparlanması konusunda IMF'nin yaklaşımı şöyle olmuştu:

---

<sup>13</sup> Ercan Uygur, **Krizden Krize Türkiye 2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri**, Ankara: Türk Ekonomi Kurumu, Tartışma Metni 2001/1, 7 Nisan 2001,s.24 <http://www.tek.org.tr> (14.05.2007)

***‘‘Dış dengeyi sağlamak, dış ödemeleri aksatmamak, döviz çıkışlarını durdurmak ve döviz kurlarında büyük sıçramaları engellemek için sıkı para politikası, yüksek faiz ve sıkı maliye politikası gereklidir.’’<sup>14</sup>***

Dünya Bankası uzmanları IMF'nin görüşlerine tamamen katılmıyorlardı. Onlara göre her şeyi birden sıkı yapmak doğru olmayabilirdi.

*‘‘P. Krugman, J. Sachs ve J. Stiglitz krizle birlikte maliye ve para politikalarının gevşetilmesi, reel faizin düşürülmesi gerektiğini çünkü kriz sonrasında reel ekonominin değişik nedenlerle zaten daralma eğilimine girmiş olduğunu ifade etmektedir.*

.....  
*Krizin getirdiği belirsizlik nedeniyle zaten daralma eğilimine giren bir ekonomide bir de paranın sıkılması ve faizin yükselmesi ekonomide krizin daha da derinlemesine neden olacaktır.’’<sup>15</sup>*

Bu ikilem içerisinde yeni program büyük bir güven eksikliği ve tereddütlerle başlatılmıştı. Ama ekonominin yeniden ayağa kaldırılması için mutlaka güçlü ve dirayetli bir şekilde arkasında durulacak bir program uygulanmalıydı. Bu program ekonominin tüm birimlerini etkileyecek önemli bir programdı ve tüm kesimlerce sahip çıkılması gereken bir sistem olması gerekiyordu. Herkesin ortak olarak kabul ettiği tek konu bu programın başarılı olması gerektiğiydi.

***‘‘Bu programda öngörülen bir çok hedefin arasında kamu bankalarını da içine alan , kamu kesimi açıklarını ve bu açıkların da etkisiyle büyüyen dış açıkları azaltmak için bir intibak- geçiş süreci gerekmektedir ‘‘ Geldiğimiz noktada artık bu süreç kolay olmayacaktır’’<sup>16</sup>***

Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı bu düşünceler ve yaklaşımlar içerisinde uygulamaya konulmuştu.

---

<sup>14</sup> Uygur, a.g.e s.27

<sup>15</sup> Uygur, a.g.e s.29

<sup>16</sup> Uygur, a.g.e s.36

## 4. 1990-1999 DÖNEMİNDE TÜRK EKONOMİSİNİN SORUNLARI

Türk ekonomisi 1990'lı yıllardan itibaren sıklaşan aralıklarla ekonomik krizlerle karşı karşıya kalmaktaydı. 1994 krizi bu dönem içerisinde en çok iz bırakan ve kaygan ekonomik yapının oluşturduğu tehlikelerin ilk habercisi olmuştu. Yaşanan bu krizlerde dışsal etkenlerin de rolü olmakla beraber krizlerin başlıca nedenleri:

- Sürdürülemez bir iç borç dinamiğinin oluşması
- Başta kamu bankaları olmak üzere mali sistemdeki bankaların yetersiz sermaye tabanı, kötü kalitedeki aktifleri ve vade uyumsuzluğunun yarattığı likidite riskinin meydana getirdiği sağlıksız yapı ile diğer yapısal sorunların kalıcı bir çözüme kavuşturulamamış olmasıydı.<sup>17</sup>

### 4.1 İç Borç Sorunu

Kamunun sürdürülemez İç Borç Dinamiği ekonominin üzerindeki en büyük tehlikeydi. Öyle ki bankacılık sistemi kamunun bu ihtiyacı nedeniyle topladığı tüm kaynakları büyük karlarla en büyük ve en güvenli müşteri olan Devlet'e hazine bonoları veya benzerinden türetilmiş enstrümanlarla aktarıyordu. Kamu ise kontrol altında tutmadığı / tutatmadığı harcamaları nedeniyle bu kaynaklara yüksek miktarlarda ihtiyacı vardı. Bu ihtiyaç ise parayı kendine plase edenlere yüksek faiz ve getiri verilmesine zorlamaktaydı.

Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı ( Program ) bunu şöyle değerlendiriyordu :

*“Kamu kesimi toplam borç stokunun (net) GSMH'ya oranı 1990 yılında yüzde 29 iken, bu oran 1999 yılı sonunda yüzde 61'e ulaşmıştı. İç borç stokundaki artış ise daha çarpıcıydı. 1990 yılında yüzde 6 olan*

<sup>17</sup> TC Hazine WEB Sitesi, **Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı**, [www.tcmb.gov.tr/yeni/duyuru/eko\\_program/program.pdf](http://www.tcmb.gov.tr/yeni/duyuru/eko_program/program.pdf) s.1 Md. I.1 (01.03.2007)

*net iç borç stokunun GSMH'ya oranı 1999 yılında (kamu bankalarının görev zararları dahil) yüzde 42'ye çıkmıştır.*'<sup>18</sup>

Kamu kesimindeki borç stoklarındaki artışın nedeni doğal olarak çok yüksek olan kamu harcamalarının yarattığı açıktan kaynaklanıyordu. Durum böyle olunca da borçlanma yapabilmek için çok yüksek reel faiz ödemek gerekiyordu.

#### **4.2 Mali Sistemin Olumsuz Yapısı**

Program mali sistemdeki sağlıksız yapı sonucu tırmanan borç stoku miktarında ciddi sorunlar olduğunu tesbit ederek, bunların üzerine gidilmesi gerektiğini benimsemişti. Bu durum program içerisinde aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir :

*“Borç stokundaki artış, dönemin ilk yarısında yüksek faiz dışı kamu açıklarından kaynaklanmış, ikinci yarıda ise yüksek reel faizlerin etkisi belirgin hale gelmiştir. Nitekim 1990-1994 döneminde yıllık ortalama olarak faiz dışı denge GSMH'nın yüzde 4,5'i oranında açık verirken, enflasyondan arındırılmış faiz ödemelerini de içeren operasyonel kamu açığı yüzde 8,3 olmuştur. 1995-2000 döneminde faiz dışı denge GSMH'nın yüzde 0,1'i oranında fazla verirken, operasyonel denge yüzde 5,8 açık vermiştir.*

*Yüksek kamu açıklarının yanısıra 1994 yılından sonra kamu kesiminin net dış borç ödeyici durumunda olması, yeterince derin olmayan yurtiçi mali piyasalar üzerinde baskı oluşturmuş ve reel faiz oranlarının yüksek seviyede kalmasına yol açmıştı. Bu dönemde yüksek ve değişken enflasyon ortamı risk primini artırmak suretiyle reel faiz oranlarının yüksek seyretmesinde etken olan bir diğer unsurdur. 1992-1999 döneminde yıllık ortalama GSMH büyüme hızı yüzde dördün altında kalırken, iç borçlanma reel faiz oranı yüzde 32 olmuştur. Yüksek reel faizler kamu kesiminin borçlanma ihtiyacını daha da artırmış ve hergün Türkiye'yi daha zor bir duruma götüren bir borç-faiz kısır döngüsünü ortaya çıkarmıştı. Borç stokundaki artışla birlikte bu durumun sürdürülemez olduğu açıktır.*'<sup>19</sup>

Kamu açıklarının artması ve devletin net dış borç ödeyen konumunda olması da doğal olarak Kamu Bankalarına karşı yükümlülüklerinde aksamlar yaratmaya başlamıştı. Bu durum nedeniyle devlet kamu bankalarına olan borçlarını ödeyemezken,

<sup>18</sup> TC Hazine WEB Sitesi, **Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı**, [www.tcmb.gov.tr/yeni/duyuru/eko\\_program/program.pdf](http://www.tcmb.gov.tr/yeni/duyuru/eko_program/program.pdf) s.1 Md. I.2 (01.03.2007)

<sup>19</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı s. 1 – 3 Md. I .3 ve 4 (01.03.2007)

Kamu bankalarına devlet tarafından verilen tarım kesimi ile küçük ve orta boy işletmelerini destekleme görevi sonucunda oluşan zararları da kamu bankaları tarafından üstlenilmek zorunda kalmıştır. Bunların yanı sıra; uzun yıllardır devam eden ve bankaların ekonomik etkinliğine ters düşen çeşitli müdahaleler, bankalarının yetkin olmayan bazı yönetici atamalarıyla iyi yönetilememesi, icraatları üzerinde oluşturulan siyasi baskı ve istekler ile kendilerine asli fonksiyonlarının dışında bir çok görev verilerek fakat finansman kaynakları bulunmadan bunların gerçekleştirmeleri sonucunda finansal yapılarının günden güne çarpıklaştırılmış, bu etkiyle sözkonusu bankaların mali bünyeleri önemli ölçüde bozulmuş ve zayıflamıştır.<sup>20</sup>

Bu durum kamu bankalarının faaliyetlerinin üzerinde önemli bir problem haline gelmiştir. Mali bünyelerindeki bu bozukluk Kamu bankalarının finansman ihtiyaçlarını kısa vade ve yüksek maliyetle bankalararası piyasadan karşılamaları zorunluluğunu doğurmuştur.

Programda ifade bulduğu gibi,

*“Kamu Bankaları’nın finansman ihtiyaçlarını kısa vade ve yüksek maliyetle piyasadan karşılamaları, bir yandan zararlarının gittikçe artmasına, diğer yandan da sektörde istikrarsızlık unsuru olmalarına yol açmıştır. Bu durum piyasalarda faiz oranlarının yüksek seviyelerde seyretmesine neden olmuştur. Sonuç olarak, kamu bankaları bankacılık işlevini yerine getiremez hale gelmiş ve bu bankalar Türkiye’deki toplam mevduatın yüzde 40’ını toplarken krediler içindeki payları ancak yüzde 26’da kalmıştır.”<sup>21</sup>*

Araştırmalarda ortaya konulduğu üzere sistemik bir banka krizinde öncelikle sermayesi genellikle yetersiz olan ve mali sistemdeki en büyük oyuncular olan kamu bankaları, krizin ana sebebi sayılan bütçe açıklarındaki en büyük faktör olduğu görülmektedir.<sup>22</sup>

Kamu kesimi borçlanma ihtiyacındaki yüksek miktarlar ve bu açıkları yüksek faiz ödeyerek karşılamak zorunda oluşları özel bankaların asıl işlevi olması gereken reel ekonomiye kaynak sağlamak yerine, hem daha garantili bir adres olan hem de

<sup>20</sup> Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.5 Md. I.8 (01.03.2007)

<sup>21</sup> Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s. 5 Md. I.8 (01.03.2007)

<sup>22</sup> Ertan Altıkulaç, Kamu Bankalarının Özelleştirilmesi ve Türkiye’de Performanslarının Özel ve Yabancı Bankalarla Karşılaştırılmasına İlişkin Kantitatif Bir Analiz, İstanbul: M.Ü. Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2006, s. 84

kendilerine daha yüksek getiri sağlayan kaynak kullanımlarını kamu açıklarını finanse etmeye yöneltmelerine yol açmıştı.<sup>23</sup>

Devletin ödemek zorunda kaldığı bu bedeller ekonominin üzerinde ciddi bir yük oluşturmuştur. Faiz giderlerinin bütçe içerisindeki payı önemli ölçüde artış göstermiştir. Öyle ki, kamu gelirleri içerisinde her 100 liralık vergi gelirlerinin faiz ödemelerine ayrılan kısmı 1990 yılında sadece 32 TL iken bu miktar 1999’da 72 TL ye yükselmiştir. Diğer bir deyişle kamu topladığı vergilerin neredeyse % 75’ini sadece faiz ödemelerine ayırmak zorunda kalmıştır.

Bankaların devletin ödediğı yüksek faizler nedeniyle yatırımlarını devlet tahvil ve bonolarına yönlendirme yaklaşımı, sektörün genelinde hacimsel büyüklükler olarak hemen kendini göstermiştir. Bu durum program içerisinde şöyle ifade edilmektedir :

*“Devlet iç borçlanma senetlerinin mevduat bankalarının toplam aktifleri içindeki payı 1990 yılında yüzde 10 civarında seyrederken süreç içerisinde önemli bir artış göstererek 1999 yılında yüzde 23’e çıkmıştır. Aynı dönemde özel sektöre açılan kredilerin toplam aktifler içindeki payı ise yüzde 36’dan yüzde 24’e inmiştir. Bu da mali kesimin topladığı kaynakları ekonomide yer alan oyunculara sunmak yerine kendilerine daha çok ödeyen ve de garantili müşteri konumunda olan devleti seçtiğı anlaşılmaktaydı. “Böylece bankalar üreticiyi ve reel ekonomiyi yeterli ölçüde destekleymemişlerdir.”<sup>24</sup>*

Öte yandan yüksek enflasyon ortamı ve siyasal istikrarsızlıklar ve belirsizlikler tasarruf sahiplerinin mevduatlarının kısa vadeye yönelmesine yol açmıştı. Uzun yıllar devam eden bu durum bankaların varlık ve yükümlülükleri arasındaki vade uyumsuzluğunu tehlikeli boyutlarda arttırmıştı.<sup>25</sup> Bu yapı olası kriz ortamlarında “ Likidite Krizi “ ve bu krizin yaratacağı bankaların iflas etme riskini meydana getiriyordu.

Tüm bu olumsuz koşullar, sektördeki diğer rakipleriyle birlikte yaşayan Kamu Bankalarını da etkilediğı için hem sektördeki genel durum hem de yukarıda açıklanan nedenlerden ötürü tahsil edemedikleri görev zararlarından doğan alacaklarının finansmanından doğan güçlükler, Kamu Bankalarını hızla uçurumun eşiğine

<sup>23</sup> Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s. 6 Md. I.9 (05.03.2007)

<sup>24</sup> Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s. 6 Md. I.8 (05.03.2007)

<sup>25</sup> Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.6 Md. I.10 (01.03.2007)

sürüklemişti. Bunun tek çözümünün kamu bankalarını yeniden yapılandırmak olduğu açıkça ortadaydı.

Uçarkaya bu konuda aşağıdaki yaklaşımı öne sürmektedir,

*Genel anlamda yeniden yapılandırma, bir bankanın mali bünyesinin güçlendirilerek bankanın net değerinin ve dolayısıyla yükümlülüklerini yerine getirme gücünün artırılması şeklinde tanımlanmaktadır. (Küçükbüçakçı 2004 ) Banka yeniden yapılandırılmasının temel amacı, bankaların ödeme gücüne kavuşmasını ve istikrarlı bir karlılık düzeyine ulaşmasını temin ederek finansal anlamda varlığını sürdürmesini sağlamak ve bu şekilde bankanın aracılık kapasitesini iyileştirmektir.<sup>26</sup>*

Dünya örneklerinde de genel görüş, finansal sektör reformlarında vurgulanan öncelikli işlemin sağlıklı bir bankacılık sektörü meydana getirmektir. Bu görüşe katılan Polonya da bankaların tasarruf sahipleri ile müteşebbisler arasında bir aracı fonksiyonu olduğu fikrinin benimsenmesi nedeniyle etkili faaliyet gösteren bankacılık sisteminin, kredilendirme piyasalarındaki yönetim ve kontrolü de sağlayacağını öngörmüştür.<sup>27</sup>

Mali yapısal bozukluğun en temel noktasında kamu bankalarının bulunduğu apaçık ortada idi. Öyle ki,

*“Kamu bankaların düşük etkinlik ve verimlilik düzeyinde çalışmaları bu bankaların maliyetlerinin yükselmesine, karlılıklarının düşmesine ve zaman içerisinde sermayelerinin erimesine yol açmış, bu bankalar zaman zaman iflasın eşiğine gelmiş, bunun sonucunda da faaliyetlerini sürdürebilmeleri için yeniden yapılandırılmaları kaçınılmaz olmuştur.”<sup>28</sup>*

Bu konuda dünyadaki diğer deneyimlerde de aynı yaklaşımı görebilmek mümkündür. Genel kamu bankalarının bir çok problemi beraberinde taşıdığı ve bunların kapatılması veya özelleştirilmesinin çok iyi sonuçlar verdiği olmuştur. Ancak özelleştirme mekanizmasını oluştururken bankaların gelecekteki karlılığının ve farkedilebilirliğinin sağlanması için gerekli düzenin kurulması da gereklidir.<sup>29</sup>

Bu arada ekonomideki diğer olumsuzluklar da sektör için tehlike sinyalleri de veriyordu. Gelişmelerden etkilenen tasarruf sahipleri de eğilimlerini değiştirmeye

<sup>26</sup> Uçarkaya, a.g.e. , s. 32 Md. 2.1

<sup>27</sup> Monetary Policy & Financial Sector Reform, **Resturcturing of State Banks**, Poland sh.34

<sup>28</sup> Uçarkaya, a.g.e. , s. 32 Md. 2.1.1

<sup>29</sup> Claudia Dziobec, Pazarbaşıoğlu, Ceyla **IMF , Lessons from Systemic Bank Restructuring**, s. 7



başlamıştı. Bunun sonucunda toplam mevduatın yarısına yakın bir kısmı döviz tevdiat hesaplarına yönelmişti. Ayrıca bankaların yurtdışından borçlanmalarındaki artış döviz yükümlülüklerini önemli ölçüde arttırmıştı. Buna bağlı olarak,” *yüksek reel faiz – kur farkı ve döviz borçlanma maliyeti arasındaki pozitif karın cazibesıyla bankalar başta kamu kağıtları olmak üzere getirisini yüksek Türk Lirası cinsi yatırım araçlarına yönelmişlerdir.*”<sup>30</sup>

Yüksek reel faiz ile kur farkı arasındaki cazip kar marjı bankacılık sisteminin yabancı para açık pozisyonlarını daha fazla yükseltmiş ve bankalar kur riskine karşı önemli ölçüde kırılgan hale gelmişti. Herhangi bir ani kur artışında bankalar ciddi zararlarla karşı karşıya kalabilirdi.

Mali sektörün sağlıklı bir yapıya kavuşturulması için en önemli ihtiyacı olan özkaynaklarının artırılarak daha sağlam bir tabana oturtulması, ayrıca faaliyetlerinin güvenilirliği açısından yürürlükteki yasal düzenlemelerin uluslararası standartlara uyumundaki eksikliklerin giderilmesi ve sektördeki tüm kurumlarda şeffaflığın sağlanması yönünde gerekli altyapının oluşturulmasına şiddetle ihtiyaç vardı.<sup>31</sup>

### **4.3 2000 yılı Enflasyonla Mücadele Programı ve Gelişmeler**

Bu durumda, gerekli olan tedbirler enflasyonu düşürmek ve ekonomide büyüme ortamını yeniden sağlamak olacaktı. Bunun için kapsamlı bir ekonomik programı başlatmak gerekliydi. İşte bu amaçla 2000 yılı başında “ Enflasyonla Mücadele Programı “ başlatılmıştır.

*“Program kapsamında sıkı maliye politikası uygulanması ve kapsamlı yapısal reformların hayata geçirilmesinin yanısıra, enflasyonist beklentileri hızla aşağıya çekmek için, döviz kurları hedeflenen enflasyona göre belirlenerek önceden açıklanmış ve para politikası likidite genişlemesini yabancı kaynak girişine bağlayan bir çerçeveye oturtulmuştur.”*<sup>32</sup>

Bu program çerçevesinde Uluslararası Para Fonu ( IMF ) ile yapılan Stand-by anlaşması zor bir takvimi de beraberinde getirmişti. IMF benzeri bir takvimi 1997 yılı

<sup>30</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s. 7 Md. I.12 (05.03.2007)

<sup>31</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı s. 8 Md. I.13 (05.03.2007)

<sup>32</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı s. 9 Md. I.14 (05.03.2007)

Temmuz ayında Tayland'da meydana gelen ve kısa sürede diğer Asya ülkelerine sıçrayan krizin çözümünde de kullanılmıştı.

Çözüm için<sup>33</sup> :

*“IMF tarafından önerilen çeşitli mali sektör reformları doğrultusunda,*

- *Bankacılık sektörü denetim altına alınmış*
- *Bazı bankalar kamu kaynaklarından yüksek maliyetle sermaye desteği sağlanarak ancak bu şekilde hızlı bir şekilde kurtarılmış,*
- *Bazı bankalar yeniden yapılandırma amacıyla geçici olarak devlet kurumlarına devredilmiş*
- *Bazı bankalara düşük maliyetle likidite aktarılması yoluyla durumları düzeltilerek satışa çıkarılmış*
- *Kurtarılması olası görünmeyen bankalar tasfiye edilerek aktifleri açık arttırma ile satılmış,*
- *Zor durumdaki bazı bankaların problemleri devralınarak banka birleşmeleri teşvik edilmiş,*
- *Zor durumdaki bazı bankalara sermaye girişi sağlayabilmek amacıyla yabancı sermaye üzerindeki sınırlamalar azaltılmış,*
- *İflas kanunlarında değişiklikler yapılmıştır”*

IMF benzeri bir takvimi 1997 yılı Temmuz ayında Tayland'da meydana gelen ve kısa sürede diğer Asya ülkelerine sıçrayan krizin çözümünde de kullanılmıştı.

*“Anlaşma gereği uygulanması istenilen uzun bir liste bir çok kanun, kararname ve düzenlemeler yapılmasını öngörmekteydi.”*<sup>34</sup>

Bu döküman kamunun faaliyetlerine çok ciddi düzenlemeler öngören ve bu hedeflerin başarılması için oldukça kısıtlı zaman dilimi olan ve radikal değişiklikler içeren hedeflerdi.

IMF sözkonusu hedefler takvimini 8 kategoriye ayırmıştı :

- Bankacılık Düzenlemeleri
- Vergi Politikası ve İdaresi
- Diğer Alanlar

<sup>33</sup> Tülay Burçak, Pelin Ataman Erdönmez, **Küresel Krizlere Yeni yaklaşımlar**, İstanbul: TBB Bankacılık ve Araştırma Grubu, Eylül 1999 s.4

<sup>34</sup> Türkiye IMF Stand-by Anlaşması, **Program Hedefleri Öncelikler Listesi**, ( Ek : 9 )

- Kamu Mali Yönetimi
- Tarım Reformu
- Özelleştirme
- Sermaye Piyasası
- Sosyal Güvenlik Reformu

*“Bu kategoriler içerisinde toplam 63 adet hedef ve tamamlanma takvimi belirlenmişti.”* (Bknz: Ek 9) Bu hedeflerin 18 adedi Bankacılık Düzenlemelerine yönelikti ve bunlar arasında öncelikli belirlenmiş 4 hedef ise :

- BDDK'nın Tümüyle Faaliyete Geçmesi
- Bankaları Denetim ve Gözetim Yetkisinin BDDK'ya verilmesi
- Kamu Bankalarının Yeniden Yapılanması
- Ödenmemiş Görev Zararlarıyla İlgili Alınacak Tedbirler

olarak tesbit edilmişti. Programın başarıya ulaşabilmesi için hükümet ve ilgili kurumların öngörüldüğü şekilde hareket etmeleri ve tesbit edilen uygulamaları hayatiyete geçirmeleri gerekiyordu.

Türk bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması çerçevesinde BDDK tarafından Mayıs 2001 yılında “ Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı “ hazırlanarak kamuoyuna açıklanmıştır. Bu program IMF ve Dünya Bankası ile yürütülmekte olan makroekonomik ve yapısal reform programının da önemli bir bileşenini oluşturmuştur.<sup>35</sup>

Bu program aslında dönemin ekonomiden sorumlu Devlet Bakanı tarafından 14 Mart 2001 tarihinde açıklanan Ekonomik Programın Genel Stratejisi, Bankacılık Bölümünde sözü edilen :

*“Bu yeniden yapılandırma sürecinde, ekonominin ve özellikle küçük ve orta ölçekli özel girişimin en verimli şekilde çalışabilmesi için, sadece kamu bankaları değil tüm bankacılık sistemi göz önünde*

---

<sup>35</sup> Oğuz Yıldırım, **Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma ve Düzenlemelerin Türkiye Ekonomisine Etkileri**, [www.ozmena.com/e-book](http://www.ozmena.com/e-book), ( 10.11.2008 )

*tutularak, yeni bir perspektif getirilmesi amacıyla her türlü çaba gösterilecektir.”*<sup>36</sup>

uygulamalarının başlangıcı niteliğinde ortaya çıkan bir düzenlemedir.

Ortaya konulan diğer hedeflerden de kolayca anlaşılacağı gibi IMF “ Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı “ nda Türk Bankacılık Sisteminin yeniden yapılandırılmasındaki en önemli noktalardan biri olarak Kamu bankalarının yeniden yapılandırılması ve Ödenmemiş Görev Zararı Alacaklarının tasfiyesini belirlemiştir.

*“Programın uygulanmasında kamu açıklarını daraltma ve yapısal reformlar alanında da önemli adımlar atılmıştır. Yapısal reformlar kapsamında, uzun yıllardır açık veren sosyal güvenlik sistemi yeniden düzenlenmiş ve sistemin aktif ve pasifleri arasındaki dengenin sağlanması yönünde önemli adımlar atılmıştır..*

*Tarımda doğrudan gelir desteği sistemine geçişin ilk adımları atılmış, pilot bölgelerdeki uygulamalarda olumlu sonuçlar alınmış, kredi faizleri kaynak maliyetlerine göre belirlenmiştir.”*<sup>37</sup>

Mali sektör reformu sonucunda kurulan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ile bankacılık sektörünün düzenlenmesi, gözetimi ve denetimi işlevlerinin tek bir otorite altında toplanması hedeflendi.

***“Programın uygulanmaya konulmasıyla birlikte faiz oranları beklentilerin üzerinde hızla geriledi, enflasyon önemli ölçüde yavaşladı, üretim ve iç talep canlanmaya başladı.”***<sup>38</sup>

Programda bir çok hassas denge birbirlerinin üzerine oturuyordu. Bu da herhangi birinde ortaya çıkacak başarısızlık hepsini doğrudan olumsuz olarak etkileyebilirdi, bu nedenle de her tarafta dikkatli bir izleme yapılması gerekiyordu.

*“Ancak, enflasyon programda beklenen hızla düşmemesi sonucunda verilen yüksek miktarlardaki faizlerin etkisiyle Türk Lirasının beklentilerin üzerinde reel değer kazanması, iç talepte hızlı bir canlanmayı ortaya çıkarmıştır. Bunun da enflasyonu düşürmek yerine çıkış trendine sokması doğaldır. Ayrıca türkiyenin önemli ithal girdileri kalemlerinden olan ham petrol, doğal gaz gibi girdilerindeki, bunlara ilaveten de enerji fiyatlarındaki artış ve hepsinin yanısıra Euro/\$ paritesindeki gelişmeler sonucunda 2000 yılında cari işlemler açığı hesaplanan düzeyin çok üzerine çıktı. Doğal olarak da bu sonuç*

<sup>36</sup> Kemal Derviş, Programın Genel Hedefleri, Bankacılık Md. I s. 5 [www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr) (03.11.2007)

<sup>37</sup> Türkiyenin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.9 Md. I.15 (08.03.2007)

<sup>38</sup> Türkiyenin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.9 Md. I.16 (08.03.2007)

*iç ve dış piyasalarda mevcut kur sisteminin sürdürülebilirliği ve cari işlemler açığının finansmanı konusundaki endişeleri arttırdı.’’<sup>39</sup>*

Türk Ekonomisinin yıllardan beri süre gelen döviz kurları sendromu ekonomik çevrelerde ciddi endişeler doğurmuştu. Yılların biriktirdiği deneyimle Türkiye’de ortaya çıkabilecek bir kriz ortamında piyasalardan gelen ilk reaksiyonun her zaman “ dövize hücum “ şeklinde olduğu görülmüştür. Korkular tarihin tekerrür etmesiydi.

Ekonomi dünyasındaki olumsuz gelişmeler de devam ediyordu. Bu gelişmeler kırılğan ve kaygan bir zeminde yol almakta olan Türkiye Ekonomisi için büyük bir tehdit unsuruydu.

Programda işaret edildiği gibi,

*“Bazı önemli kamu işletmeleriyle ilgili çalışmaların hedefe ulaşmaması, kamu bankalarına ilişkin düzenlemelerde yaşanan sorunlar, bazı politik belirsizlikler, kur çapasına benzer bir Para Kuruluna dayalı Arjantin ekonomisindeki gelişmelerin de etkisiyle uluslararası sermayenin gelişen piyasalara daha ihtiyatla yaklaşması, 2000 yılının ikinci yarısında Türkiye’ye dış kaynak girişinin azalmasına yol açmıştır. Uygulanmakta olan kur çapasına dayalı para politikası gereği likidite yaratım mekanizmasının döviz girişine dayandırılmış olduğu bir yapıda dış kaynak imkanlarındaki bu daralma likiditedeki artışın da yavaşlamasına yol açmıştır. Artan likidite sıkışıklığının bir yansıması olarak Tem- Ağustos 2000 döneminde yüzde 30 civarına gerilemiş olan kısa vadeli faiz oranları Eylül ayından itibaren yeniden yükselmeye başlamıştır.’’<sup>40</sup>*

Türkiye’de bankacılık kesimi sürekli bir şekilde likidite, faiz ve kur risklerine karşı duyarlı olduğu için bu durum daha hassasiyet kazandığından bunun sonucunda ortaya çıkan faizlerdeki bu yükselme eğilimi, özellikle yabancı yatırımcıların yürütülmekte olan programın sürdürülebilirliği üzerindeki endişelerini artırmıştı. <sup>41</sup>

Bu endişeler yabancı yatırımcıların piyasalardan çekilme eğilimine girmesi sonucunu doğurmuştu. Piyasanın ortalama dinamiklerinin üzerindeki hareketler likidite sıkıntısı yaratmış bu da özellikle bankacılık sektörü üzerinde bir baskı yaratmıştı. Daralan likidite sıkıntısıyla 2000 Kasım ayının ikinci yarısında kısa vadeli faizlerde yaşanan ani yükselme sonucu, elinde tahvil-bono ve hisse senedi bulunduranların portföy değeri keskin bir biçimde düşmüş, bunların piyasa oranlarına göre

<sup>39</sup> Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.9 Md. I.17 (08.03.2007)

<sup>40</sup> Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.10 Md. I.18 (08.03.2007)

<sup>41</sup> Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.10 Md. I 19 (17.03.2007)

değerlendirilmeleri sonucunda ciddi zararlar etmişlerdi. Kısa süreli olmakla birlikte gecelik borçlanma faizlerinin % 3500 'lere çıkması özellikle faize dayalı finansal enstrümanları ellerinde bulunduranlar büyük çalkantı yaşıyorlardı. Bu gelişmeler içerisinde portföyünde önemli ölçüde devlet iç borçlanma senedi bulduran orta ölçekli bir bankanın faaliyeti durdurularak TMSF'ye alınması mecburiyetiyle karşılaşıldı. Bunun yanı sıra yabancı yatırımcıların ülkeyi terketme çabaları sonucunda sıkıntıya düşen piyasaları rahatlatabilmek amacıyla, Merkez Bankası 6 milyar dolar civarında döviz satarak müdahale etmiş ve de bu satış sonucunda ellerindeki döviz rezervlerini azaltmıştır.<sup>42</sup>

*“Krizin daha da derinleşmesini önlemek amacıyla Kasım ve Aralık aylarında bir dizi önlem alınmış, yapısal reformların hızlandırılması kararlaştırılmış ve yürütülmekte olan Stand By Düzenlemesinin 7,5milyar dolar tutarında Ek Rezerv Kolaylığı ile desteklenmesi yönünde Uluslararası Para Fonu ( IMF ) ile anlaşma sağlanmıştır.*

*Kasım krizi sonrasında alınan önlemler ve IMF ile varılan anlaşma sonucunda mali piyasalardaki dalgalanmalar kısmen giderilmiş, Merkez Bankasının döviz rezervleri artmış ve faiz oranları kriz ortamına göre önemli ölçüde gerilmiştir. Ancak faiz oranlarının kriz öncesi döneme göre yüksek seviyelerde kalması özellikle aşırı gecelik borçlanma ihtiyacında olan kamu bankalarıyla portföyünde yoğun olarak Devlet İç Borçlanma senetleri bulduran TMSF kapsamındaki bankaların mali yapılarını daha da bozmuştur.”<sup>43</sup>*

Ancak alınan önlemler sonucunda Aralık 2000 sonlarında Türkiye kriz ortamından kurtulmaya başlamış, Ocak 2001 başlarında Merkez Bankası'nın döviz rezervleri \$ 25 Milyarın üzerine çıkarak Şubat krizine kadar bu seviyelerini koruyabilmiştir. Türk Lirası piyasalarda da iyileşme kendisini göstermeye başlamıştı. Aralık 2000 sonlarında ortalama % 199 olan gecelik borçlanma oranları Ocak 2001 içerisinde % 42' ye kadar gerilemişti.

## **5. GÜÇLÜ EKONOMİYE GEÇİŞ PROGRAMI**

### **5.1 Ekonomide “KARA ÇARŞAMBA” 21 Şubat 2001**

Şubat 2001 ayında Hazine ihalesi öncesindeki siyasi kanatta Cumhurbaşkanı ve Başbakan arasında meydana gelen beklenmedik bir gerginliğin etkisiyle yeniden

<sup>42</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.10 Md. I 20 (25.03.2007)

<sup>43</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.10 Md. I. 21-22 (25.03.2007)

çalkantıya giren piyasalar ekonomide büyük bir dalgalanmaya neden olunca, zaten Kasım000 krizi nedeniyle iyice zayıflamış olan, uygulanan programa olan güvenin tamamen kaybolmasına sebep oldu ve bunun sonucunda Türk Lirasına karşı ciddi bir atak meydana geldi.

*“Tam bir panik havasına giren para piyasalarında Türkiye tarihinde görmediği rekor faiz oranları ile tanıştı ve Türk Lirası piyasalarda bankalararası gecelik borçlanma oranları % 7500’e kadar çıkmıştı. Döviz piyasalarında da durum farklı değildi. Kriz ortamının yarattığı panik ile sadece 19 Şubat 2001 de bir gün valörlü 7.6 milyar dolarlık döviz talebi olmuştu. Bu gelişmeler karşısında Merkez Bankası likiditeyi kontrol etmeye çalışmıştı. Ancak bu şekilde likiditesi kuruyan piyasada normal zamanda bile büyük bir kısma ihtiyacı olan kamu bankaları, olmayan likidite nedeniyle kilitlenme durumuna geldiler.”<sup>44</sup>*

Kasım krizi sonrasında zaten hassas olan piyasalar bu kriz nedeniyle altüst olarak likidite sıkıntısı yanında döviz krizini de başlamıştır. Kasım 2000 krizinde TL pozisyonlarını koruyanların da gelişmelerden korkup Şubatta dövize hücum edince döviz kuru üzerindeki baskı artmış, Merkez Bankası krizi izleyen 2 gün boyunca rezervlerini eritmek pahasına piyasaya müdahale etmiş, ancak 22 Şubat tarihinde döviz kuru çıpasının yürürlükten kaldırılıp dalgalı kura geçildiğini ilan etmek zorunda kalmıştır.

Merkez Bankası yüksek seviyedeki bu döviz talebine karşı likiditeyi kontrol etmeye çalışmış, ancak bu durumun yarattığı likidite sıkışıklığı özellikle kamu bankalarının zaten normal zamanlarda bile aşırı düzeyde günlük likidite ihtiyaçları nedeniyle, ödemeler sisteminin sıkıntıya girmesine neden olmuştu.

“Kara Çarşamba“ adıyla anılan 21 Şubat 2001 de ödemeler sistemi kilitlenmişti. Merkez Bankası uygulanmakta olan ekonomik program gereği olarak piyasaya likidite sağlamamıştı. Bunun sonucunda oluşan güvensizlik ve devam etmekte olan siyasi gerginlik faiz oranlarının aşırı yükselmesine yol açmış, ayrıca yabancı ve yerli yatırımcıların dövize yönelmesine sebep olmuştu. Ortamın etkisiyle ellerinde döviz bulunduranlar piyasaya satmayınca faizlerin yükselmesi devam etmiş döviz

---

<sup>44</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.11 Md. I. 23 (25.03.2007)

piyasası da iyice sıkışmıştı. Bütün bunların yanısıra uluslararası derecelendirme kuruluşu Standard & Poor's 'un Türkiyenin notunu düşüreceğine dair yaptığı açıklamalar paniği iyice arttırmıştı.

Bu durumun yarattığı ortam sonucunda 22 Şubat günü 14 aydır uygulanmakta olan döviz kuru “çıpası” sistemi terkedilerek döviz kuru dalgalanmaya bırakıldı. 23 Şubat günü TC Merkez Bankası 689.729 TL olan dolar kurunu % 39,8 oranında arttırarak 963.943 TL ye yükseltince piyasalara ilk ciddi müdahalesini yapmış oldu. Merkez Bankası kurların dalgalanmaya bırakılmasının ve kurları arttırmasının ardından, ödemeler sistemine işlerlik kazandırmak amacıyla piyasaların TL ihtiyacını karşılamaya başladı ve bunun sonucunda % 7500'e kadar fırlayan kısa vadeli faiz oranları yüzde 80 civarına geriledi. Ancak, Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin sonuçları, bankacılık sektörünün içinde bulunduğu sorunları daha da ağırlaştırmıştı ve yeni sıkıntıları ortaya çıkardı. Bankacılık sektörü Kasım krizi sonrasında faiz riski, Şubat krizi sonrasında ise hem faiz hem de kur riski sonucu önemli kayıplarla karşı karşıya kaldı. Başta kamu bankaları olmak üzere, bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması için ihtiyaç duyulan kaynaklar kamu maliyesi üzerine önemli bir yük getirmiş durumdaydı.

*“Yaşanan krizler; faizlerde ve enflasyonda artış, döviz kurlarındaki dalgalanmayla birlikte tüm ekonomide bir belirsizlik ortamına yol açmıştır. Bu durum, reel sektörü de çok olumsuz etkilemiştir. Mali sektörde yaşanan sıkıntılar reel kesime yeni kredi imkanını ortadan kaldırırken, reel kesimin kredi geri ödemelerinde de önemli sorunlara yol açmaktadır.”<sup>45</sup>*

Yaşanan krizlerin yarattığı tahribat ve geri ödenmeyecek olan kredilerin piyasalara olan etkisi başka sorunlar doğurabilirdi. Bu nedenle ekonominin yeni ve güçlü bir programa ihtiyacı vardı.

## **5.2 Programın Temel Amaç ve Araçları – Ekonominin Yeniden Yapılandırılması ve İstikrarın Kalıcı Kılınması**

Devreye alınan bu yeni programın temel amacı kur rejiminin terkedilmesi nedeniyle ortaya çıkan güven bunalımı ve istikrarsızlığı süratle ortadan kaldırmak amaçlı bir süreç olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda uygulamaya sokulacak olan tüm

---

<sup>45</sup> Türkiyenin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.10 Md. I 26 (25.03.2007)



tedbirler, eski duruma bir daha geri dönülmeyecek şekilde kamu yönetiminin ve ekonominin yeniden yapılandırılmasına yönelik altyapıyı oluşturmak amacına yönelik olacaktır. Artık eski düzene dönmek gerçekten mümkün değildi. Programın devreye girmesiyle Türk ekonomisinde yepyeni bir düzen başlıyordu <sup>46</sup>

Program toplumun ve özellikle mali kesiminin tüm oyuncuları tarafından dirayetli bir şekilde uygulandığı takdirde başarılı olabilirdi. Özellikle hükümetin üçlü koalisyon olmasının getirdiği tereddütler programın başarısı üzerine endişeler yaratmaktaydı. Ama krizden kurtaracak olan çözümün istikrarlı bir biçimde bu programı uygulamak olduğunun bilincinde olan siyasi irade, bu programı her bir yandan koşulsuz olarak desteklemek zorunda olduğunun farkındaydı ve bu nedenle programın başlamasında sıkıntı çıkmamıştı..

Programın III.A-27 ve 28. maddelerinde belirtildiği gibi<sup>47</sup> :

‘‘Bu doğrultuda;

- (i) *Programın başarısı, öngörülen hedeflere ulaşılması ve ekonominin yeniden yapılandırılması konusunda kesin bir siyasi taahhüdü ve desteği içermektedir*
- (ii) *Kamuda kaynak tahsisi sürecinde şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması, rasyonel olmayan müdahalelerin bir daha geri dönüş olmayacak şekilde önlenmesi, iyi yönetişimin ve yolsuzlukla mücadelenin güçlendirilmesi hedeflenmektedir*
- (iii) *Bütün bunlarla, katlanılan fedakarlıkların boşa gitmesinin önlenmesi ve piyasalarda güven ortamının yeniden sağlanması amaçlanmaktadır*

*Yeni program bu temel ilkeler çerçevesinde;*

- (i) *Dalgalı kur sistemi içinde enflasyonla mücadeleyi kesintisiz ve kararlı biri biçimde sürdürmeyi,*
- (ii) *Bankacılık sektöründe kamu ve TMSF bünyesindeki bankalar başta olmak üzere hızlı ve kapsamlı bir yeniden yapılandırılmayı, böylece bankacılık kesimi ile reel sektör arasında sağlıklı bir ilişki kurmayı,<sup>48</sup>*
- (iii) *Kamu finansman dengesini bir daha bozulmayacak bir biçimde güçlendirmeyi,*

<sup>46</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.12 Md. III. A.27 (31.03.2007)

<sup>47</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s. 12-13 Md. III.28-29-30 (06.04.2009)

<sup>48</sup> Tunay, a.g.e s.176

- (iv) *Toplumsal uzlaşmaya dayalı, fedakarlığın tüm kesimlerce adil bir biçimde paylaşılmasını öngören ve enflasyon hedefleri ile uyumlu bir gelirler politikası sürdürmeyi ve,*
- (v) *Bütün bunları etkinlik, esneklik ve şeffaflık ile sağlayacak yapısal unsurların yasal altyapısını oluşturmayı;*
- kendisine alt hedefler olarak seçmiştir.*

*Nihai amcımıza, ekonomide sürdürülebilir bir gelişme ortamını sağlayarak kaynak kullanma sürecindeki verimliliği artırmak, dışa açık bir yaklaşımla piyasa koşullarında rekabet gücünü geliştirmek ve böylece ekonomide büyümeyi, yatırım ve istihdamı artırarak halkımızın geleceğe umutla bakmasını ve refah düzeyini kalıcı bir biçimde yükseltmek olacaktır.”*

***“Türk Bankacılık Sisteminde özel bankaların gelişmesine karşın, kamu otoritesinin piyasadan elini çekmekte isteksiz davrandığı ve sektörde kamu bankalarının hala en önemli aktör konumunda olduğu da bir gerçektir.”***<sup>49</sup>

Kamu bankalarının sektördeki yeri konusunda yapmış olduğumuz kantitatif analizin bulguları, bu bankaların etkinliğinin ve verimliliğinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak dünya ve Türkiye örnekleri incelendiği zaman yeniden yapılandırma uygulamaları ne kamu bankacılığı ne de özel sektör bankacılık kesimi tarafından pek sıcak bakılmayıp kolay kolay kabul görmemektedir. Geleneksel yaklaşımla „değişim“ her zaman sıcak bakılmayan bir olgudur. Özellikle konu bankacılık faaliyetleri ve sistemleri olunca bu tepkiler daha da ağırlaşmış halde ortaya çıkarlar.

*Kamu kesimi ve bankalar, çeşitli nedenlerle yeniden yapılandırma faaliyetlerine karşı isteksiz davranmaktadırlar. Bu operasyonun kamuya yükleyeceği vergisel maliyetler, operasyonun bankacılık sektöründe yol açabileceği ahlaki rizikolar, kamuoyunun operasyonlara tepkisi, yeniden yapılandırma için gerekli hukuksal altyapı eksiklikler idari otoriteyi banka yeniden yapılandırma operasyonlarından uzak tutabilmektedir.”*<sup>50</sup>

Ancak bu kez IMF, Dünya Bankası ve Devletin yürüttüğü bir program olması nedeniyle bu tereddütler kendiliğinden ortadan kalkmak zorunda kalmıştı.

---

<sup>49</sup> Tunay, a.g.e. s.176

<sup>50</sup> Arvas, a.g.e s. 20 Md. 2.6

### 5.2.1 Yapısal Yenilenme ve Yasal Düzenlemeler

Program çerçevesinde acil müdahale gerektiren alanlar olarak aşağıda sıralanan dört ana alanda çok sayıda yasal düzenlemeler yapıldı. Bu alanlar<sup>51</sup>:

- (i) “Mali Sektörün Yeniden Yapılandırılması
- (ii) Devlette Şeffaflığın Artırılması ve Kamu Finansmanının Güçlendirilmesi
- (iii) Ekonomide Rekabetin ve Etkinliğin Artırılması
- (iv) Sosyal Dayanışmanın Güçlendirilmesi”

Bu dört ana başlık üzerinden Kamu Bankalarını ilgilendiren esas kısım Mali Sektörün Yeniden Yapılanmasıydı.

#### 5.2.1.1 Mali Sektörün Yeniden Yapılandırılması

Bankaların mali bünyelerinin sağlıklı bir yapıya kavuşturulması mali piyasaların ve reel sektörün istikrarı bakımından büyük önem taşımaktaydı. Yürürlükte olan Bankalar Yasasında ise ciddi değişiklikler yapılmasına ihtiyaç vardı. Bu kapsamda öncelikli olarak Bankalar Kanunu’nda yasal süreç başlatıldı ve öngörülen değişiklikleri içeren bir çok düzenlemeler yapıldı.

*“Bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması çalışmalarının başlaması ile bankaların yapısı yeniden düzenlenmiş, banka birleşmeleri teşvik edilmeye başlanmış ve bankalardan da bu doğrultuda kendi bünyeleri içinde yeniden yapılanmaya gitmeleri istenmiştir.”*<sup>52</sup>

Düzenlemelerin amacına ulaşabilmesi için o sırada yürürlükte olan Bankalardaki mevduat ve bankaların diğer yükümlülüklerine yönelik olarak ilan edilen garanti uygulamasına devam edileceği kararı alınarak tasarruf sahiplerinde psikolojik rahatlık sağlandı.

<sup>51</sup> Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s. 13 Md. III.B.31 (29.04.2007)

<sup>52</sup> Niyazi Erdoğan, **Dünyada ve Türkiyede Finansal Krizler, Kamu Bankaları Deneyimi**, Ankara: Yaklaşım Yayınları, s.163, Haziran 2002

Bu yasal düzenlemeler içerisinde Kamu Bankalarını ilgilendiren bazılarını şöyle sıralayabiliriz :

- Görev zararlarını kaldıran kararname ve kanun
- 15 bütçe ve 2 bütçe dışı fonun kapatılması ile ilgili yasa
- Merkez Bankası Yasası
- Bankalar Kanununda değişiklik öngören düzenlemeler
- Kamu Bankaları ile ilgili karamame çıkartılarak ortak yönetim kurulu atanması.

Kamu ve TMSF bünyesindeki bankaların en ciddi sorunları yüksek tutarlı nakit açıklarını gidermek amacıyla günlük olarak piyasalara fon ihtiyacı için başvurmalarıydı. Bu ihtiyaç hem piyasaların dengesini hem de piyasadaki faiz oranlarını çaresiz kabul etmek zorunda olduklarından kendi mali bünyelerini bozmaktaydı. Bu olumsuzluğun giderilmesi için kamu bankalarına Hazine'den alacaklarına karşılık olarak piyasa koşullarına uygun faizli Hazine kağıdı verilerek, görev zararı alacaklarının tümü en kısa sürede ortadan kaldırılmalıydı.

*“Kamu ve fon bankaları, belirli bir program dahilinde, bu kağıtlar karşılığında Merkez Bankası'ndan repo veya satış karşılığı temin edebildikleri likidite ile diğer bankalara ve banka dışı kesime olan gecelik bağımlılıkları azaltacaklardı. Buna karşılık Merkez Bankası'da piyasalarda oluşabilecek likidite fazlasını da repo veya interbank işlemleri yoluyla çekecekti. Hazine bu uygulamanın yürürlüğe girmesi için kamu ve fon bankalarına 10.3 katrilyon tutarında özel tertip iç borçlanma senedi vermiştir.”<sup>53</sup>*

Kamu Bankalarına bu sistemde tanınan toplam gecelik borçlanma limiti 7 Katrilyon TL idi. Böylece Kamu Bankalarının piyasada oluşabilecek her türlü dalgalanma ve spekülasyonlara karşı koruma altına alınması sağlanmıştı.

---

<sup>53</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s. 15 Md. III.B.1. 34 (12.05.2007)

Bu yoldan hareketle 2001 yılı içinde Hazine, kamu ve fon bankalarına mali durumlarını birikmiş görev zararı alacaklarını tasfiye etmek ve mali yapılarını güçlendirmek amacıyla 10.3 katrilyon lira tutarında Özel Tertip kağıt verdi.

Bonoların faiz getirileri geçmiş 3 aylık dönem içerisinde oluşan ağırlıklı ihale ortalamaları üzerinden hesaplanarak belli bir program dahilinde Hazine tarafından bankalara ödemesi yapılıyordu. Bu bonoların ikincil piyasası olmadığı için diğerleri kadar piyasa imkanları yaratamasa da bankalara likidite yönetimleri açısından daha özgür hareket kabiliyeti sağlamıştı.

Bu program çerçevesinde bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasına yönelik yapılan çalışmalar üç kategoriye ayrılmıştır :

- (1) Kamu bankalarında yapılanlar,
- (2) TMSF bünyesindeki bankalarda yapılanlar
- (3) Özel bankalar da yapılanlar

Kamu Bankalarında yapılanlar :

Programın ilk hareket noktası kamu bankalarının ıslah edilmesi amacına yönelikti. Programın mimarları kamu bankalarındaki sorunun ekonomideki krizin en orta noktası olduğunun bilinciyle hızla tedbir alınmasını öngörmüşlerdi. Bu konudaki ilk hedef sözkonusu bankaların yaşadıkları sorunları ortadan kaldırmak için bir an önce yeniden yapılandırılmalarının sağlanması olacaktı Bu sayede yıllar boyunca yaşanan sorunları tekrar yaşamayacaklardı ve onların durumunun düzelmesi ekonominin de düzelmesi demektir.

Bu durumda alınacak tedbirlerin şu şekilde sıralayabiliriz<sup>54</sup>:

*“Kamu bankalarında yaşanan sorunların tekrar oluşmaması için likidite sorunlarının giderilmesi ile eşanlı olarak gerekli olan diğer önlemler de alınmaktadır. Bu çerçevede;*

- (i) *Kamu bankalarına bundan sonra zarar oluşturacak görev verilmeyecektir.*

---

<sup>54</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s. 15-16 Md. 36-37 (07.05.2007)

- (ii) *Mevcut koşullarda yetersiz düzeyde bulunan kamu bankalarının sermayeleri kısa süre içinde yeterli seviyeye getirilecektir. Artırılan sermaye tutarları hemen ödenecektir*
- (iii) *Kamu bankalarının faaliyetlerinin etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde sürdürmeleri doğrultusunda, her bankanın ihtisas alanındaki kredilerini kaynak maliyetlerini dikkate alarak sürdürmeleri sağlanacaktır.*
- (iv) *Emlak Bankası'nın Ziraat Bankası ile birleştirilme çalışmaları devam etmektedir*
- (v) *Kamu bankalarının yönetiminin profesyonel bankacılardan oluşan bir ortak yönetim kuruluna devredilmesi süreci başlatılmıştır. Bu kurula kamu bankalarını yeniden yapılandırma ve özelleştirmeye hazırlama yetkisi verilmiştir.\**
- (vi) *Kamu bankalarının verimsiz şubeleri kapatılacak ve personel sayısını azaltmak için emeklilik teşvik edilecektir.*

*Kamu bankalarında yapılan tüm bu düzen değişikliği Türkiye için köklü bir değişimdi. Uzun yıllardır süren bozuk bir düzenin sonudur.*

Konuyu biraz detaylı inceleyen her kesim bu düşüncede birleşmiştir. **“ Hükümet diğer 3 büyük kamu bankası olan Ziraat Bankası, Halkbank ve Emlakbank'ı kar amaçlı çalışan özerk kuruluşlar olarak yapılandırma üzerinde çalışıyor olsa da <sup>55</sup>, biz bu bankaların sektördeki yüklerinin tamamen ortadan kalkması için bir an önce özelleştirilmeleri gerektiğine inanıyoruz.”<sup>56</sup>**

Ancak , Emlak Bankası'nın takipteki alacaklarının çokluğu, oldukça sorunlu bir bilançoya sahip olması ve yüksek risk taşıması bu bankanın bankacılık faaliyetlerine devam etmesinin mümkün olamayacağı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre bankanın diğer iki banka ile birleştirilmesinin uygun olacağı sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın esas konusu olan bu değişiklikler ve bunu sağlamak için yapılanlar bir sonraki bölümlerden başlayarak detaylı olarak incelenecektir.

---

<sup>55</sup> Erdoğan, a.g.e s. 166

<sup>56</sup> Hüsni Akhan, “Türk Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılanırken Beklentiler”, **Bankacılar Dergisi**, 2000, Sayı 34 s. 15

\*Yönetim Kurulunun ortak oluşu sayesinde bu çalışmaların her üç bankada da aynı standartta ve entegre bir şekilde yürütülebilmesi, her üç banka için birden çalışacak birimler kurularak bankaların çeşitli ihtiyaçlarının karşılanmasında ortak yatırımlar yapılması ve bu bankaların benzer görevlerdeki birimlerinin çeşitli projeler üstünde beraber çalışabilmesi sağlanmıştır. Buna göre her üç bankada da yeniden yapılandırma belli standartlarda tek bir elden yürütülmüştür.

Programın öngördüğü tedbirler sadece kamu bankalarında değildi. Mali sektörü meydana getiren diğer unsurlara yönelik bir dizi başka düzenlemeler de yapılmıştır. Bunları saymak gerekirse :

## 2. TMSF Bünyesindeki Bankalarda Yapılanlar

*“TMSF bünyesindeki bankaların sorunlarının en kısa sürede çözüme kavuşturulması mali sistemin istikrarı ve kamu maliyesine getirdikleri yükün azaltılması bakımından da önem taşımaktadır. TMSF bünyesindeki 13 bankadan 5’i Sümerbank bünyesinde birleştirilmiştir. Sümerbank bünyesinde birleştirilen bankaların Fona devir tarihinde 9141 olan çalışan sayısı Mart 2001 itibarıyla 4596’ya, 396 olan şube sayısı ise 213’e indirilmiştir. Haziran 2001 itibarıyla şube sayısı ise 213’e indirilmiştir.”<sup>57</sup>*

Daha sonra bu şubeler çeşitli satış ve diğer yollardan tamamen tasfiye edildiler. (2008 yılı itibarıyla TMSF bünyesinin elinde kalan tüm bankalar tek bir çatı altında toplanarak Birleşik Fon Bankası adı altında tasfiye edilme işlemlerini sürdürmektedirler).

*“Bankalar Kanunu’nda yapılacak değişikliklerle TMSF bünyesindeki bankaların alacaklarının tahsil kabiliyetinin artırılması ve tahsil sürecinin hızlandırılması sağlamış olacaktır. Ayrıca, oluşturulan Aktif Yönetim Birimi ile Fon bünyesindeki bankaların kötü aktifleri tek elden ve etkin bir biçimde yönetilecektir.”<sup>58</sup>*

## 3. Özel Bankalarda Yapılanlar

Yaşanan büyük kriz sadece kamu bankalarını değil, yapısı sağlıklı durumda olan bir çok özel bankayı da olumsuz etkilemişti. Bu nedenle alınacak tedbirlerin mutlaka özel bankacılık sistemini de kapsamı altına alması gerekiyordu.

Program özel bankalar için aşağıdaki prensipleri benimsemişti<sup>59</sup> :

*“Yaşanan krizlerden olumsuz yönde etkilenen bazı özel bankaların bir an önce sağlıklı bir yapıya kavuşmalarını sağlayacak düzenlemeler başlatılmıştır.*

*Bu kapsamda ;*

<sup>57</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı s.16 Md. 38-39

<sup>58</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı s.16 Md. 41

<sup>59</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.17 Md. III.B.42 (09.06.2007)

- (i) *BDDK sermaye yeterliliği kriterini de dikkate alarak, özel bankalar ile sermaye artırımı ve yeniden yapılanma planları üzerinde belirli bir takvime dayalı anlaşmalar yapmaktadır. Bu çalışmalar hızlanacaktır.*
- (ii) *Bankaların dönem karlarını sermayeye ilave etmeleri sağlanmıştır.*
- (iii) *Hem bankaların hem de şirketlerin devir ve birleşmelerini kolaylaştıracak ilave tedbirlerle ilgili çalışmalar sürdürülmektedir.*
- (iv) *Makul bir geçiş dönemi tanınarak bankaların mali olmayan iştiraklerinin özkaynaklara oranı daraltılmaktadır.*
- (v) *Bankalar Kanununda yapılan değişiklikle özel karşılıkların kurumlar vergisi matrahının tespitinde gider sayılması konusundaki yasal düzenlemelere açıklık kazandırılmaktadır.*
- (vi) *Bankacılık sistemindeki gelişmeler çerçevesinde uzun vadeli yatırımları özendirmek ve tasarruf araçları arasındaki farklılıkları gidermek amacıyla vergi ve yasal karşılıklar gözden geçirilecektir.’’*

Alınan bu tedbirler ve bunlara bağlı olarak yapılan düzenlemelerle bankacılık sistemi tam anlamıyla denetim altına alınmış olup, problemler bölgele hızla iyileştirmeler yapılmıştır.

### **5.2.2 Devlette Şeffaflığı Artıracak ve Kamu Finansmanını Güçlendirecek Düzenlemeler**

- ***Görev Zararları ile İlgili Düzenlemeler***

Türkiyede kamu harcamaları, bütçede ayrılmış kaynaklardan yapılmasının yanı sıra devletin kontrolü altındaki finansal kurumları da kullanarak yaptıkları harcamalara ek finansmanlar sağlamaktaydılar. Ancak yapılan tüm harcamalar için temel ihtiyaç bunları harcayabilecek kaynağı da yaratabilmektir.

*“Türkiye’de kamu sektörünün üretimden doğası gereği uzak olmasının yanı sıra krizler için kaynak oluşturan bir başka özelliği daha bulunmaktadır : Türk Devleti elindeki kaynakları ekonomi dışı yollarla tüketmektedir ki bu da kamu harcamalarının verimsizliğini arttırmaktadır. Ekonomik kurallar içinde yapılan kamu harcamaları sağlık, eğitim, altyapı hizmetleri gibi doğrudan üretime yönelik olmayan ancak istihdam sağlayan alanlara yapıldığında ve bu yatırımlar vergilerle karşılandığında krizler için kaynak oluşturmamaktadır. Ancak, bu tür yatırımların borçlanılarak*



*karşılanması ya da “ görev zararları “ adı altında karşılıksız kamu harcamaları yapılması krizlerin önemli nedenlerinden olmaktadır.’’<sup>60</sup>*

Bu nedenle KİT’lerin faaliyetlerinde zarar oluşturacak görevlerin en aza indirilmesi yönünde düzenlemeler yapılmaya devam edildi. Büyük bir çoğunluğu kamu bankalarında bulunan görev zararlarının kaldırılmasına yönelik kanun çıkartıldı.

*“Bu kanundan sonra kamu bankalarına görev verilmesi halinde bununla ilgili giderlerin karşılığı ilgili yıl bütçesine konularak kuruluşlara peşin ödeme yapılacaktı. Diğer bir deyişle artık devletin eli kamu bankalarının cebinden çıkacaktı. O güne kadarki boçları için de Özel tertip DİBS verilerek bir nevi alacak verecek hesaplaşması yapıldı. Kamu bankalarına Şubat 2001 sonu itibariyle mevcut gecelik yükümlülüklerinin üçte ikisi karşılığında piyasa koşullarına uygun Hazine kağıtları verilmişti. Bu kağıtlar Hazine Bonosu ihalelerine endeksenerek nemalandırılacak böyle bankaların da maliyet sorunları ile karşı karşıya kalmaları da engellenmiş olacaktı. Kalan kısım için Mayıs 2001 sonuna kadar yine özel tertip Hazine kağıdı verildi. Hazine ve Merkez Bankası koordineli bir şekilde hareket ederek piyasalarda olumsuz etki yaratmayacak şekilde kağıtların nakde dönüştürülmesini sağlayacak uygulamalar yaptılar.’’<sup>61</sup>*

- **Bütçe ve Bütçe Dışı Fonların Kapatılması**

*“Düzenlemenin yapıldığı günlerde kapatılmış bulunan 46 bütçe ve 6 bütçe dışı fona ek olarak 15 bütçe ve 2 bütçe dışı fonun daha kapatılarak fon sisteminde nihai bir konsolidasyon sağlandı ve böylelikle mali disiplin ve şeffaflık temin edildi.’’<sup>62</sup>*

### 5.2.3 Reel Ekonomiye Yönelik Önlemler

<sup>60</sup> Hakan Şakar , **Bankalarda Aktif Pasif Yönetimi**, İstanbul: Akdeniz Yayıncılık, Temmuz 2002, I. Basım, s.3

<sup>61</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı , s.17-18 Md.43,45 (09.06.2007)

<sup>62</sup> Türkiye'nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s.19 Md. III.B.1.49 (09.06.2007)

Reel ekonomiye yönelik çeşitli ilave tedbirler alındı. Bu kapsamda; kamu bankalarını ilgilendiren aşağıdaki düzenlemeler yapıldı :

*“Esnaf, sanatkar, KOBİ’ler ve tarım kesiminin krizden asgari seviyede etkilenmelerini temin etmek amacıyla Ziraat ve Halk Bankasından kullanmış oldukları kredilerin faizlerine maliyetlerin yansıtılmasını sınırlamak amacıyla bütçeye 400 trilyon lira tutarında ödenek konmuştur.”<sup>63</sup>*

Kamu finansmanına ilişkin hedeflere ulaşmak için herşeyden önce devlet harcamalarından tasarruf edecekti. Öngörülen tedbirler arasında kamu bankalarını ilgilendiren kısmı; *“Kamu bankalarının faiz farkı ödemelerini karşılamak üzere bütçeye GSMH’ nın yüzde 0,2’si oranında ödenek konmuştur. Ödenek aşımına yol açacak yükümlülükler verilmeyecektir.”<sup>64</sup>* şeklindedir.

### **5.3 Ekonomik Kriz Başlarken Kamu Bankalarının Mali Bünyesinde Yer Alan Olumsuzluklar**

#### **5.3.1 Genel bir bakış**

2001 Ekonomik Krizi başlarken bankaların ne durumda olduklarını aşağıdaki gibi incelemek mümkündür. Bu veriler o yıllarda Türkiye’deki Bankacılık Sisteminin ne kadar kaygan ve kırılğan yapıda olduğunun en güzel göstergesidir.

Bu bağlamda sektörün genel problemlerinin yanı sıra bu bankalarının özellikleri nedeniyle oluşan sıkıntılar da birleşince Kamu Bankalarının çok ciddi bir şekilde tehlikenin eşiğine gelmesi kaçınılmazdı.

A. Bankacılık Sektörünün Yapısal Sorunları sıralamak gerekirse<sup>65</sup> :

- *Makroekonomik Ortamdaki İstikrarsızlık*
- *Özkaynakların Yetersizliği*

<sup>63</sup> Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s. 22 Md. III. B.1 59 ( 10. 09.2007)

<sup>64</sup> Türkiye’nin Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı, s. 27 Md. III.C.2.66.(v) ( 10. 09.2007)

<sup>65</sup> Hakan Özyıldız, **Bankacılıkta Yeniden Yapılanma ve Kamu Bankaları** ,İstanbul: Hazine Sunum, Haziran 2002 s.4

- *Küçük Ölçekli Bankacılık Yapısı*
- *Kamusal Sermayeli Bankaların Sistem İçerisindeki Yüksek Payı*
- *Bankacılık Aktif kalitesinin Giderek Zayıflaması*
- *Likidite, Piyasa ve Kredi Risklerine Karşı Aşırı Kırılgan ve Duyarlı Yapı*
- *Kurumsal Yönetim, İç Kontrol, Denetim ve Risk Yönetimi Konularında Yetersizlikler*
- *Saydamlığın Eksikliği*

denilebilir.

Sektörün bu sıkıntıları en önemli oyuncular olan Kamusal Sermayeli Bankaları da doğrudan etkilemekte, zaten düşük olan performans verimlerini yok denecek seviyelere düşürmekteydi.

### **5.3.2 Kamusal Sermayeli Bankalardaki Sorunlar**

Bu bankalar yukarıda sayılan sorunlarla birlikte özellikleri itibarıyla başka problemlerle de mücadele etmek durumundaydılar :

- Siyasi iradenin kamusal bankalara popülist veya siyasal amaçlı yaklaşımları sonucunda yönetim özerkliğindeki aksamalar
- Ziraat Bankası ve Halk Bankasına kaynağı bulunmadan çeşitli görevler verilerek bankalarda bulunan halkın mevduatının kullanımı ve bunun sonucunda ortaya çıkan muazzam görev zararları ve bilanço üzerindeki etkileri ( zararların etkisi, likidite, faiz ve kur riskleri )
- Çeşitli siyasal etkiler ve kayırmacılıklar nedeniyle bankaların olması gerektiğinden çok fazla miktarda eleman istihdamı ile ciddi boyutlarda ve altından kalkamayacak miktarlarda personel maliyetleriyle karşı karşıya kalmaları

- Personelin yeterince eğitilmiş olmaması nedeniyle hizmet kalitesinin son derece düşük olması ve bu nedenle rekabet ettikleri özel sektör bankalarına karşı geriye düşmeleri
- Banka bilançolarında yer alan kalitesiz aktifler ve bunların temizlenmesi konusunda yeterli adımların atılmaması
- Çağdışı kalmış bankacılık anlayışı. Müşteri ve kar odaklı pazarlama mantığının olmaması nedeniyle çağdaş bankacılık ilkelerine uygun çalışmıyor olmaları
- Teknoloji ve yatırım eksikliği nedeniyle zaten çok büyük olan gövde nedeniyle aşırı hantal bir yapının olması
- Raporlama ve erken uyarı sistemleri yetersizliği nedeniyle iç ve dış kötü niyetli hareket risklerine karşı açık ve korumasız olmaları
- Organizasyon yapısının verimsiz olması, gereksiz bürokratik katmanlar
- Standart prosedürlerin yeterince olmaması, olanların uygulanmaması nedeniyle karar alma zorlukları
- Performans değerlendirme sistemi olmayışından iyi ve kaliteli personel ile yetersiz ve verimsiz personelin ayırdedilme güçlüğü
- Serbest piyasa vizyon ve misyon belirsizlikleri ve strateji eksikliği

Bütün bu etkilerin sonucunda kamu bankaları artık sektör içerisinde dinamizmi olmayan, hantal ve ilkel kurullarla çalışan; belli bir misyonu, vizyonu olmayan, bunların sonucunda da marka değeri günden güne kaybedilen kuruluşlar haline gelmişlerdir.

Altıkulaç'ın ifade ettiği gibi,

*“Kamu bankalarının yeniden yapılandırılma ihtiyacı ve özelleştirmeye hazırlanmasının en önemli nedenlerinden biri de bankacılık sektörü ile politika ilişkisinin ortadan kaldırılmak istenmesidir. Kamu bankaları buldukları konum gereği, politik otoritenin baskı aracı olarak ucuz kredinin temin edilebildiği, istihdamın yaratılabildiği yerler olarak görülmektedir.”<sup>66</sup>*

Halbuki bankacılık faaliyetlerini yürütürken evrensel bazı kurullar vardır :

---

<sup>66</sup> Altıkulaç, a.g.e. s. 76

Berk, “**Bankacılık sektöründe kredi verilebilmesi için gerekli olan ölçütler 5K ilkeleridir. Bunlar Karakter, Kapasite, Kapital, Karşılık yani teminat ve ekonomik Koşullardır.**”<sup>67</sup> demektedir.

Aslında Kamu Bankalarını yıpratın en önemli faktör bu sebepler olmuştur. Tüm dünya ülkelerinde finans sektörü içerisinde önemli büyüklükte pay sahibi olan kamu bankaları ellerinde bulundurdukları önemli miktarlardaki ve ucuz maliyetli fonlar nedeniyle her devrin siyasilerinin ve yandaşlarının ilgi odağı olmuştur. Dünya örneklerinde olduğu gibi Türkiye’de de bu özellik kendini fazlasıyla göstermiştir.

Kamu bankaları kredi kullanırken geleneksel bankacılık ilke ve prensiplerinin uygulanmasından çok politik baskılar nedeni ile 5K ilkelerinden tavizler vermek zorunda bırakılmışlardır. Bunun sonucunda da şüpheli duruma düşmüş ya da batık hale gelmiş kredilerin kamu bankalarında, özel bankalara göre daha fazla olduğu görülmektedir.<sup>68</sup> Kamu bankalarında güvenceler de kimi zaman yeterince alınmadığından, sorunlu hale düşen krediler bilançolarda genellikle kurtarılamayıp batık krediler haline dönüşmekte ve bilançoların üzerinde önemli bir maliyet yükü haline gelmektedir. Bu sonuçlara gelinmesindeki etkenler ise manevra kabiliyetlerinin yetersizliğinin yanında siyasi bazı engellemeler olmuştur.

---

<sup>67</sup> Niyazi Berk, **Finansal Yönetim**, 8.Baskı , İstanbul Türkmen Kitabevi, 2005, s. 234

<sup>68</sup> Altıkulaç, a.g.e. s. 76

## İKİNCİ BÖLÜM

### TC ZİRAAT BANKASI, EMLAK BANKASI ve TÜRKİYE HALK BANKASI'NDA YAPILACAK REFORM ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN YASAL DÜZENLEMELER

Uluslararası Para Fonu (IMF) ile yapılan anlaşma sonucunda 2000 yılının başlarında uygulamaya konulan Ekonomik İstikrar Programı çerçevesinde Kamu Bankalarının özelleştirilmesine ilişkin çalışmalar başlatılmış ve bu çalışmaların sonucunda bir dizi yasa ve yönetmelikler uygulamaya sokulmuştu. Bu yasalar ve kamu bankalarını ilgilendiren en önemli maddeleri aşağıdadır\* :

#### 1. 4603 Sayılı Yasa

Kamu Bankalarının karşı karşıya kalmış olduğu tüm bu sıkıntılar ve olumsuz koşulların zararı sadece kendilerine değil tüm ekonomi üzerinde ciddi tehditler oluşturmaya başlamış, zaten kırılğan yapıda olan piyasalarda Kamu Bankalarının varlığı tehlikeli bir boyuta gelmişti.

Ekonomi yönetiminin daha önceden çeşitli kereler alınıp da bir türlü uygulamaya geçirilemeyen tedbirleri artık alması gerekiyordu. 2000 yılında görevde bulunan üçlü koalisyon hükümeti konunun çözümü için düğmeye basmak zorunda kalmıştı. IMF ile yürütülmekte olan Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı'nın "olmazsa olmaz" koşullarından biri de Kamu Bankalarının rehabilite edilmesiydi.

Bütün bu etkilerin sonucunda 25 Kasım 2000 tarihinde 4603 Sayılı T.C. Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası A.Ş. ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi hakkında Kanun yayınlanarak yürürlüğe girdi.

Kanunun yayınlanma amacı yıllardır problem haline gelip ekonomiyi tıkanma noktasına getiren, ekonomik kriz tetikçisi durumunda olan bu bankaların,

*Çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalışmalarını ve özelleştirmeye hazırlanmalarını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmaları ile hisse satışlarına ilişkin düzenlemelerin ve hisselerin tamamına kadarının öz hukuk*

\* 4603, 4640, 4684 ve 4743 nolu yasaların tam metni eklelerde mevcuttur ( Ek . 1), (Ek.2),(Ek.3),(Ek.4)

*hükümlerine tabî gerçek ve tüzel kişilere satışının gerçekleştirilmesidir.*

Bu kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte bankalarda şimdiye kadar alışılmamış, devrim niteliğinde bir çok radikal değişiklikler öngörülmüştü. Kanun, aslında çok uzun zamandır gündemde olan ama bir türlü hayatiyete geçirilemeyen tüm değişikliklerin başarılabilmesi için zorlayıcı bir unsur olmuştur. Bilindiği üzere “değişim” ve “yeniden yapılanma” her organizasyonda zorlu ve sıkıntılı süreçlerden geçer. Hele ki sözkonusu olan kurumlar kamu sahipliğinde ve yıllarca siyasi iktidarların varlıklarını sürdürmelerinde çok önemli roller üstlenmiş ve aşırı politize olmuş kurumlar olunca, amacın gerçekleştirilmesi ancak kanun zorlaması ile mümkün olabirdi.

4603 Sayılı kanunun önemli maddeleri ve kamu bankalarının yeniden yapılandırılma çalışmalarına ilişkin öngördüğü adımların değerlendirmeleri şu şekilde yapılabilir :

*MADDE 1. – 1. Bu Kanunun amacı, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketinin (bankalar) çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalışmalarını ve özelleştirmeye hazırlanmalarını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmaları ile hisse satışlarına ilişkin düzenlemelerin ve hisselerin tamamına kadarının özel hukuk hükümlerine tabî gerçek ve tüzel kişilere satışının gerçekleştirilmesidir.*

*2. Bankalar, anonim şirket statüsündedirler. Bu Kanunda yer alan hükümler dışında 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile genel hükümlere tabidirler.<sup>69</sup>*

Kanun bu ilk iki madde ile bankaların kendilerini nerede konumlandırılması gerektiğini tanımlamaktadır. Bu şekilde yeniden yapılandırmayı icra edecek yöneticiler de kendilerine verilen sorumluluğun adresini görmüşlerdir.

.....

*5. 233 sayılı Kamu İktisadî Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 399 sayılı Kamu İktisadî Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname, 3346 sayılı Kamu İktisadî Teşebbüsleri ile Fonların*

<sup>69</sup> TBMM, **Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi Ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun**, ( Sayı 4603 / Kabul Tarihi 15.11.2000 ) Resmi gazete No. 24241 / 25.11.2000, Md. 1. 1 ve 1.2

*Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu, 6245 sayılı Harcırah Kanunu ve 237 sayılı Taşıt Kanunu ile bunların ek ve değişikliklerine ilişkin hükümler ile 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 13 üncü maddesi ve 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununun 277 nci maddesi bankalar hakkında uygulanmaz.*<sup>70</sup>

Bu 5 madde ile bankalar KİT statüsünden çıkarılarak sektördeki tüm diğer bankalarla aynı statüye kavuşturuldu.

*“Bankaların (bağlı ortaklık ve iştiraklerindeki payları dahil) etkin, verimli ve özerk bir şekilde çalışmalarının sağlanması amacıyla yeniden yapılandırılmalarına ilişkin usul ve esaslar, 4059 sayılı Hazine Müsteşarlığı ile Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanunun 2 nci maddesinin (b) fıkrası uyarınca ve mevcut yönetim düzenlemeleri dikkate alınarak, Bakanlar Kurulunca belirlenir.”*<sup>71</sup>

Bu maddede bankaların kendi yönetim kurallarını belirleyerek sektör içerisinde daha rekabetçi bir konuma gelmeleri konusunda imkan sağlanmıştır. Bu şekilde şimdiye kadar kendilerini rekabette geriye düşüren zaafiyet ortadan kalmış oluyordu. Uygulama sağlıklı yapıldığı takdirde atanacak yöneticilerin politik tercihler yerine çağdaş bankacılığın gerektirdiği yetkinliğe sahip kişilerden seçilmesi mümkün olacaktı.

*“Yeniden yapılandırma işlemlerinin tamamlanmasını müteakiben bankaların hisse satış işlemleri 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun hükümleri çerçevesinde sonuçlandırılır. Yeniden yapılandırma ve hisse satış işlemleri bu Kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren üç yıl içinde tamamlanır. Bakanlar Kurulu bu süreyi bir defaya mahsus olmak üzere yarısı kadar uzatabilir.”*<sup>72</sup>

Bu maddede bankaların özelleştirme sürecine girmelerini sağlayan bir takvim tanımlanmıştır. Böylece bankaların bu süreçte oluşturacakları yol haritalarının uygulamaya sokulması ve bitirilebilmesi için daha kolay bir zemin oluşturulmuştur. Yine bu takvime göre yol haritalarının gerçekleşme durumunun izlenmesi mümkün olacaktı.

<sup>70</sup> 4603 sayılı kanun , Md. 1.5

<sup>71</sup> 4603 Sayılı Kanun, Md. 2.1

<sup>72</sup> 4603 Sayılı Kanun, Md. 2.2



*‘‘Bankaların bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte mevcut personeli hakkında aylık, özlük ve emeklilikleri yönünden tabi oldukları mevzuatın uygulanmasına devam olunur. Bunlardan uygun görülenler istekleri halinde, emeklilik statüleri devam etmek üzere özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılabilir. 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu ile ilgileri devam eden personelin özel hukuk hükümlerine göre çalışacakları süreler kazanılmış hak aylıklarında değerlendirilir ve emeklilik işlemlerinde söz konusu Kanunun ek 48 inci maddesinin (b) fıkrası ile ek 68 inci maddesi hükümleri uygulanır. Bu kadro ve pozisyonlar emeklilik, istifa, ölüm ve sair nedenlerle boşaldıkları takdirde hiçbir işleme gerek kalmaksızın iptal edilmiş sayılır. Özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılacak personelin kadro sayısı ve unvanları ile ücret ve sair malî hakları bankaların genel kurullarınca tespit olunur. Yeniden yapılandırma sürecinde bankalarca özel hukuk hükümlerine göre yeni istihdam edilecek personele ilişkin usul ve esaslar Bakanlar Kurulunca belirlenir.’’<sup>73</sup>*

Kanunun en zorlu maddelerinden birisi de bu madde olmuştu. Çünkü Kanun bu güne kadar hep 657 Sayılı Devlet memurları Yasasının koruma şemsiyesi altında çalışan personelin, belli bir sistematik içerisinde özel hukuk hükümlerine tabi olmasını öngörüyordu. Göreceli olarak daha riskli gibi algılanan bu yeni oluşum çalışanların ve sosyal, sivil kuruluşların tepkilerini çekmişti.

Yeniden yapılandırma programının en zor kısımlarından biri olan bu safhada, gereğinden fazla sayıda olan bankalar personelinin rasyonel bir sayıya indirilmesi öngörülmekteydi. Bu çok sıkıntılı ve dikkatli yönetilmediği takdirde sosyal çalkantı yaratabilecek kadar tehlikeli bir süreçti. En büyük rahatlatıcı unsur ise atıl kapasite olan ve kurumlara büyük miktarda mali yük bindiren ihtiyaç fazlası personelin, işten çıkartılmasını öngörmeyen bir stratejinin olmasıydı. Ancak bu günlere kadar gelinirken bankada ataması yapılan bir çok kişinin, çeşitli siyasi ve politik destek faktörlerine dayanan bu yapı sayesinde, kendilerine yarattıkları performans, bilgi ve çaba

---

<sup>73</sup> 4603 Sayılı Kanun, Md. 2.3

göstermeden oluşturdukları rahat ve kontrol bile edilmediği için bir o kadar da konforlu çalışma alanları doğrudan etkilenmiş oluyordu.

Yukarıdaki kanun maddesi Ortak Yönetim Kurulunun rasyonel norm kadro sayısını oluşturabilmesinde gerekli yasal desteği sağlayacak bir imkanı sağlamıştı.

*MADDE 3. – 1. Bankaların bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte Hazine'den olan birikmiş görev zararları alacakları yeniden yapılandırma programında belirtilen esas ve süreler dahilinde itfa olunur. Çeşitli kanun ve kararnamelerle bankalara verilmiş olan görevler program dönemi sonunda yürürlükten kalkar. Devlet yeniden yapılandırma döneminde bankalara bedelini önceden ödemediği görev veremez.<sup>74</sup>*

Kanunun getirdiği en önemli değişiklik bu maddede kendini göstermektedir. Geçmiş dönemlerde ağırlıklı olarak siyasi baskı ve polemiklerle siyasi iktidarların bir türlü geri ödemediği bankaların devletten olan alacakları, ideal şekilde olmasa da makul bir çözüm sürecine girmiş ve en azından geleceğe yönelik tedbirler alınmıştı. Bu madde ile kamunun bundan sonra bankaların üzerine herhangi bir mali yük bindirmesinin önüne geçilmiş oluyordu. Kamu bankalarının mali bünyelerini zayıflatan ve bilançolarındaki çarpıklıkların esas sebebi olan bu görev yüklemeleri ve sonucunda yarattıkları görev zararlarının sona ermesi, bankaların kurtuluşu anlamına geliyordu.

*Bankaların bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte çalışmakta olan personeline en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dahil) brüt tutarının % 180'ini geçmemek üzere görev ve unvanlarına göre yönetim kurullarınca belirlenecek miktarda bankacılık tazminatı ödenir. Bu personele bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihe kadar bankalarca kendi iç mevzuatına göre yol parası, geçici görevlendirme ve ikamet gideri olarak yapılmış olan ödemeler bu Kanuna göre yapılmış sayılır. Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihe kadar yapılmış olan bu tür ödemeler, damga vergisi hariç herhangi bir vergiye tabi tutulmaz ve bundan sonra her ne ad altında olursa olsun, bu mahiyette ödeme yapılmaz.<sup>75</sup>*

Bu madde ile kamu bankalarında çalışan personelin sektör ortalamalarına göre çok geride kalmış olan ücretlerinin piyasa koşullarına yaklaştırılması hedeflenmişti. Bu da personel motivasyonunun artırılarak etkinlik ve verimlilikte daha başarılı bir ortamın yaratılması anlamına gelmekteydi.

<sup>74</sup> 4603 Sayılı Kanun, Md. 3.1

<sup>75</sup> 4603 Sayılı Kanun, Md. 3.2

*GEÇİCİ MADDE 1. – 1. Bankaların ana sözleşmeleri bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üç ay içinde yapılacak ilk genel kurullarının onayı ile yürürlüğe girer. Mevcut yönetim kurulu üyelerinin görevleri genel kurullarca yenileri seçilinceye kadar devam eder. Bankaların tüm diğer personeli bu Kanunla buldukları kadro ve pozisyonlara atanmış sayılır.*

*2. Bankaların bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte çalışan personelinden 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanununa göre emeklilik hakkını kazanmış olanlara Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren altı ay, bu hakkı 2002 yılı sonuna kadar kazanacak olanlara da kazandıkları tarihten itibaren üç ay içinde emeklilik başvurusunda bulunmaları halinde emekli ikramiyeleri % 30 fazlasıyla ödenir. Ancak, bu kapsamda emekli olan personel, emekli oldukları tarihten itibaren üç yıl içinde bu bankalarda yeniden istihdam edilemez.*

*3. Bankaların mevcut personeli, yeniden yapılandırma süresince istekleri halinde 4046 sayılı Kanunun 22 nci maddesine göre diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilir. Bu halde söz konusu Kanuna göre yapılması gereken ödemeler ilgili bankalarca karşılanır.<sup>76</sup>*

Geçici 2. ve 3. madde ile fazla olan personel sayısının azaltılması stratejisini destekleyen tedbirler için eklenmişti. İkinci madde kapsamında %30 fark ödemesi yapılarak gereken verimlilikte iş görmeyen yaşlı kadroların emekli olması özendirilmiş. Üçüncü madde kapsamında ise esas amacı bankacılık yapmak olmayıp, sadece devletin kanatlarının güvencesi altında herhangi bir kamu kurumunda iş yapmak isteyen kadroların bankadan ayrıştırılarak beklentilerini ve hizmetlerini başka kurumlarda devam etmesini sağlamalarına yardımcı olacak düzenleme getirilmişti.

***“MADDE 4. - Bu Kanun, bankalar hakkında sermayelerindeki kamu payı % 50'nin altına düşünceye kadar uygulanmak üzere yayımı tarihinde yürürlüğe girer.”<sup>77</sup>***

4603 sayılı kanun bu üç kamu bankasının rehabilitasyonunu gerçek anlamıyla başlatacak ilk kilometre taşı olarak hazırlanmıştı. Ancak yayımlandığı tarih Kasım 2000 den sonra bir süre gerekli faaliyetler görülemedi. Siyasi otorite, yaşamakta olduğu siyasi ve ekonomik sıkıntılarla uğraşırken bu kanunun öngördüğü düzenlemeleri

<sup>76</sup> 4603 Sayılı Kanun, Geçici Maddeler 1,2,3

<sup>77</sup> 4603 Sayılı Kanun, Geçici Madde 4

başlatmakta biraz yavaş davranmıştı ve kanun hükümlerinin gerçek anlamıyla uygulamaya sokulması ancak Şubat 2001 krizinin patlamasından sonra mümkün olmuştu.

## 2. 4640 Sayılı Yasa

Bu kanunun tüm maddeleri kamu bankaları ile Hazine arasındaki parasal ilişkilerin nasıl düzenlenmesi gerektiğinin tanımı yapılmıştır. 4603 sayılı Kanunun devamı niteliğinde olan bu Yasa'nın tam metni ekler içerisinde mevcuttur. ( Ek : 2 ) Yeniden yapılandırmaya ilişkin en önemli maddelerinin aşağıdakiler olduğunu söyleyebiliriz.

*“MADDE 3. – 4611 sayılı Kanununun 38 inci maddesinin başlığı “Avans ve ödeme işlemleri” olarak değiştirilmiş, mevcut hükümleri (a) fıkrası olarak teselsül ettirilmiş, maddeye aşağıdaki (b) ve (c) fıkraları eklenmiştir.*

*b) Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş. ve Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'ye yapılacak sermaye ödemelerini, ödenek yetersizliği durumunda “Bütçeden Mahsup Edilecek Ödemeler Hesabı”ndan yaptırmaya, hesabın yılı içinde mahsup edilemeyen artıklarını ertesi yıla devretmeye Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakan yetkilidir.*

*c) 2001 Malî Yılında “Bütçeden Mahsup Edilecek Ödemeler Hesabı”na borç yazılmak suretiyle gerçekleştirilmiş olan harcamalara ilişkin tertiplere, bu tutarlar kadar ödenek kaydetmeye Maliye Bakanı yetkilidir.”<sup>78</sup>*

Bu madde sonucunda özellikle sermaye arttırımı ihtiyaçlarında ilgili bakan'a verilen yetki ile bankaların mali yapılarının iyileştirilmesinde gereken yetkinin tanımlanması ve bakan'a verilmesi sağlanmıştır.

*“MADDE 4. – 4611 sayılı Kanununun 43 üncü maddesinin (c) fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiş, maddeye aşağıdaki (h) fıkrası eklenmiştir.*

*c) Yeniden yapılandırma çalışmalarına paralel olarak Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş. ve Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'nin çeşitli kanun ve kararnamelerden*

<sup>78</sup> 4640 Sayılı Kanun , Md. 3

*doğan ve bütçe ödenekleri ile karşılanamayan yıllara sari olarak banka sigorta muamele vergisi eklenerek oluşmuş görev zararı alacaklarının tasfiye edilmesini veya ödenmemiş sermayelerine mahsubunu teminen özel tertip Devlet iç borçlanma senedi ihraç edilebilir. Daha önceden ihraç edilmiş senetler işlemiş faizleri ödenmek suretiyle geri alınabilir veya özel tertip başka senetlerle değiştirilebilir.*

*Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerine (TTKK) tabii afetlere bağlı olarak çeşitli Bakanlar Kurulu kararları ile verilen görevler nedeniyle oluşan ve bütçe ödenekleri ile karşılanamayan görev zararlarının tasfiye edilmesini teminen, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.'ye Hazinece özel tertip Devlet iç borçlanma senedi ihraç edilebilir.*

*Bu senetlerin vade, faiz ve diğer şartlarına ilişkin usul ve esaslar Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın teklifi üzerine Başbakan tarafından belirlenir.*

*Söz konusu bankaların 1999 ve önceki yıllara ait kâr paylarından Hazineye isabet eden tutarları, Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın talebi üzerine bütçenin gelir ve giderleri ile işkilendirilmeksizin bankaların görev zararları alacakları veya ödenmemiş sermayelerine mahsup etmeye ilişkin işlemleri yapmaya Maliye Bakanı yetkilidir.”<sup>79</sup>*

Bu maddede yapılan tanımlamalar ve verilen yetkiler bankaların başında bir kabus gibi duran görev zararlarının tasfiyesine ilişkin niyet ve hareketlerin en önemli göstergesi olmuştur. Bankaların kurtuluşunun ancak bu yükün temizlenmesi ile mümkün olacağını anlayan siyasi otorite bu yasa ile harekete geçerek bankaları tekrar hayata döndürmenin en önemli adımlarını atmıştır. Diğer bir deyişle bu madde bankaların kurtuluş müjdecisidir.

*“h) Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.’ce, ekonomik faaliyetleri münhasıran küçük ve orta boy tarımsal işletmelerin işletilmesinden ibaret olan üreticilere doğrudan ve/veya tarım kredi kooperatifleri aracılığıyla ve Türkiye Halk Bankası A.Ş.’ce esnaf ve sanatkârlar ile genç ve kadın girişimcilere açılmış olan kredilerin faizoranlarının, 2001 yılı sonuna kadar olmak koşuluyla, Bakanlar Kurulunca belirlenecek esas ve usuller çerçevesinde düşürülmesi sonucunda oluşacak gelir kayıpları her iki banka için toplam dört yüz trilyon TL’yi geçmemek kaydıyla bütçeden avans olarak ödenir. Ödenek yetersizliği halinde bu ödemeleri “Bütçeden Mahsup Edilecek Ödemeler Hesabı”ndan yaptırmaya ve*

<sup>79</sup> 4640 Sayılı Kanun , Md. 4 c

*hesabın yılı içinde mahsupedilemeyen artıklarını ertesi yıla devretmeye Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakan yetkilidir.’’*

Bu madde Ziraat ve Halk Bankalarının kamusal amaçlı faaliyetlerinde uğramış olabilecekleri zararları telafi etmeye yönelik bir düzenlemeyi hayata geçirmiştir. Bu şekilde bankalar bundan sonra yapacakları bu tür işlerde, fiyatlandırma hesaplamalarını yaparken, doğru bir zeminde ve faaliyetlerini gerçek bankacılık ilke ve prensiplerine uygun olarak yapabilecek duruma gelmişlerdir.

*‘‘MADDE 5. – 4611 sayılı Kanununun 44 üncü maddesinin sonuna aşağıdaki fıkralareklenmiştir. Türkiye Emlak Bankası A.Ş.’nin bankacılık faaliyetleri dışında kalan mal varlıklarının ve bu konuda faaliyet gösteren iştiraklerindeki hisse paylarının ve ticarî gayrimenkuller ile ihtiyaç fazlası gayrimenkullerinin Toplu Konut İdaresi Başkanlığına tüm hak ve yükümlülükleriyle bilanço değerleri üzerinden devredilmesi karşılığında, Toplu Konut İdaresi Başkanlığınca Türkiye Emlak Bankası A.Ş.’ye ihraç edilecek senetlere Hazine garantisi vermeye Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakan yetkilidir.*

*Ancak bu devir, Türkiye Emlak Bankası A.Ş. ortaklarına, gayrimenkullerin paydaşı gerçek veya özel hukuk tüzel kişileri veya sair aynî hak sahiplerine şuf’a hakkı dahil hiçbir hak doğurmaz.’’<sup>80</sup>*

Yasadaki bu madde ile Emlak Bankası bilançosunun bankacılık hizmetleri dışındaki tüm faaliyetlerden arındırılması hedeflenmiştir. Bu sayede konut yapım ve pazarlamasıyla uğraşan bankanın bu faaliyetleri nedeniyle çeşitli bilanço kalemleri içerisine park edilmiş olan bir çok sorunun TOKİ’ye devredilerek banka üzerindeki yükü ortadan kaldırılması amaçlanmıştır.

---

<sup>80</sup> 4640 Sayılı Kanun, Md. 5

### 3. 4684 Sayılı Yasa

Bundan sonraki bölümlerde detayları işlenecek tüm faaliyetler başladıktan sonra, uygulamada yaşanan bazı sorunlar ve 4603 sayılı kanun hazırlanırken gözden kaçan hususlar daha sonra çıkartılan 4684 nolu kanun ile düzene sokulmuştur

Bu kanun kapsamında yapılan belli başlı düzenlemeler aşağıdaki gibidir :

*“Kamu Bankalarına İlişkin Hükümler*

*B) 4603 sayılı Kanununun 3 üncü maddesinin (1) numaralı fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.*

*1. Bankaların, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce çeşitli kanun ve kararnamelerle verilmiş görevler nedeniyle doğan ve bütçe ödenekleri ile karşılanamayan yıllara ilişkin olarak banka sigorta muamele vergisi eklenerek oluşmuş görev zararı alacakları, yeniden yapılandırılmaları kapsamında belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde tasfiye edilir. Bankalara bedeli önceden ödenmeden görev verilemez.”<sup>81</sup>*

Dönüm Noktası ve Ekonomik Özgürlüğe Geçiş :

Bu madde, kanunun ilk halindeki ilgili maddenin daha detaylı olarak açıklandığı ve bu bankaların bilançolarındaki büyük kamburun temizlenmesinin müjdecisi olan bir koşuldur. Bu madde ile sadece geçmişten gelen sıkıntılar temizlenmiyor, bankaların geleceği de emniyet altına alınıyordu. Artık siyasi otoritelerin eli her ne sebeple olursa olsun Kamu Bankalarının cebine giremeyecekti. Eğer devletin kamusal hizmetler nedeniyle bankacılık hizmetlerine ihtiyacı olduğu takdirde işin bedelini önceden ödeyerek bu hizmeti talep edebilecekti. Kamu Bankalarının tarihinde dönüm noktası olan bu karar ile artık Kamu Bankaları ekonomik özerkliklerine kavuşmuş oldular.

---

<sup>81</sup> Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ( 4684 S.K.), Resmi Gazete 24451, 3 Temmuz 2001

.....  
C) 4603 sayılı Kanunun geçici 1 inci maddesinin (3) numaralı fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

3. Yeniden yapılandırma sürecinde bankaların yönetim kurulunca istihdam fazlası olarak tespit edilen banka personeli, 24.11.1994 tarihli ve 4046 sayılı Kanunun 22 nci maddesine (süreler hariç) göre, diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilir. Ancak, bu şekilde nakledilen personelden, anılan madde uyarınca eski kadrolarına ait hakları şahıslarına bağlı olarak saklı tutulanlar için bankacılık tazminatı da şahıslarına bağlı bir hak teşkil etmez. Bu durumda, söz konusu 22 nci madde kapsamında Özelleştirme Fonu tarafından yapılması gereken ödemeler ilgili bankalar tarafından yapılır.

.....  
MADDE 2.- 4603 sayılı Kanuna aşağıdaki geçici maddeler eklenmiştir.

GEÇİCİ MADDE 2- Geçici 1 inci maddenin (2) numaralı fıkrasında belirtilen süreler içinde emeklilik hakkını kullanmayanlara, bu maddenin yayımı tarihinden itibaren iki ay içinde emeklilik başvurusunda bulunmaları halinde, emekli ikramiyeleri % 25 fazlasıyla ödenir.

506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun geçici 20 nci maddesine göre kurulmuş T. Emlak Bankası A.Ş. Mensupları Emekli ve YardımSandığı Vakfına tabi personel için de geçici 1 inci maddenin (2) numaralı fıkrası ve bu madde hükümleri uygulanır. Ancak, söz konusu personel için geçici 1 inci maddede öngörülen süreler bu maddenin yayımı tarihinden itibaren başlar.

.....  
Bu madde kapsamında emekli olan personel, emekli oldukları tarihten itibaren üç yıl içinde bu bankalarda yeniden istihdam edilemez.

.....  
GEÇİCİ MADDE 3- Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketinin yeniden yapılandırma çalışmaları sürecinde, Bankanın her türlü bankacılık hizmetleri ile bankacılık iş ve işlemlerinden ve bankalara olan yükümlülüklerden doğan taahhütleri ve bankacılıkla ilgili sabit kıymetler dahil kanunî takibe intikal etmiş olacaklar ile 2001/2202 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 1 inci maddesi ile devri öngörülen Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'nin varlıkları hariç tüm aktifleri bankaların yönetim kurullarının kendi aralarında düzenleyecekleri protokol doğrultusunda, protokole konu bütün hak, alacak ve borçlar, alacaklıların rızası veya sair herhangi bir işleme gerek kalmaksızın, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketine veya Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketine devredilir.



*Söz konusu işlemlere ilişkin olarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun uygun görüşü alınır.’’<sup>82</sup>*

Bu madde ile artık Emlak Bankasının kapatılma adımları atılmış oldu. Denetim raporlarında da murakıpların işaretle bulunduğru banka bilançosundaki onarılması çok güç olumsuzluklar nedeniyle, teknik olarak faaliyetlerini sürdürmesinin imkansız olduğru anlaşılan bankanın Ziraat ve/veya Halk Bankasına devredilerek bunların içerisinde eritilmesinin tanımlaması yapılmış oldu.

*“Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi veya Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi tarafından devir alınacak taahhütler ile aktifler arasındaki menfi fark devir alan bankaya Hazine Müsteşarlığınca nakit ve/veya tahvil şeklinde sermaye olarak ödenir. Devir tarihi itibarıyla nazım hesaplarda yer alan taahhütlere de nakde önuştükleri takdirde nakde dönüştükleri tarih itibarıyla aynı işlem uygulanır.’’<sup>83</sup>*

Bu madde gereğince Ziraat Bankasına devredilen bilanço menfi farkı ileriki bölümlerde analizini yapacağımız Emlak Bankası Bilanço Farkı kalemi içerisinde incelenecektir.

*“Devir işlemlerinin tamamlanmasını takiben Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketinin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme yetkisi sona ererek tasfiye haline girer. Bankanın tasfiyesi banka genel kurulunca belirlenecek üç kişiden oluşan Tasfiye Kurulunca genel hükümlere göre yürütülür.*

*Tasfiye Kurulu, 2004 sayılı İcra ve İflas Kanununda yazılı iflas dairesi, alacaklılar toplantısı ile iflas idaresi görev ve yetkilerine de sahip olarak Kanun hükümleri çerçevesinde Bankayı tasfiye eder.*

.....  
*GEÇİCİ MADDE 5 - Bankaların yeniden yapılandırılması ile görevli yönetim ve denetim kurulu üyeleri, yürütmekte oldukları görevlerden yalnızca, reel sektörün faaliyetlerinin gelişip devamını temin etmek, bankaların aktiflerini seyyal kılmak, pasif kalitesini yükseltmekve bankaların reorganizasyonunu sağlayarak süratle özelleştirmeye hazırlamak amacıyla yapacakları ve konusu açıkça suç teşkil etmeyen iş ve işlemlerden dolayı sorumlu tutulamazlar. Yeniden yapılandırma*

<sup>82</sup> 4684 Sayılı Kanun, Geçici Md. 1,2,3

<sup>83</sup> 4684 Sayılı Kanun, Geçici Md. 3 para 2

*sürecinde ve bu amaca yönelik olarak bu kişilerin iş ve işlemleriyle ilgili, üçüncü kişilerce kusura dayalı açılacak davalar, temsil ettikleri banka veya bankalara açılır. Bankaların rücu hakkı saklıdır.’’<sup>84</sup>*

Bu madde bazı polemikler meydana getirdi. Maddenin hükümleri doğrultusunda banka yöneticilerinin yürürlükte olan yasalar ve mevzuata uygun şekilde yaptıkları işlemlerden dolayı sorumlu tutulmaması, sosyal çevreler ve çeşitli sivil toplum kuruluşları tarafından bir ayrıcalık olarak nitelendirildi ve bu konuda olumsuz bir kamuoyu yaratıldı. Bu görüşe dönemin Cumhurbaşkanı da katılınca yasanın bu konudaki ilgili maddeleri Cumhurbaşkanı tarafından “veto” edildi ancak yasa aynı şekilde tekrardan Meclisten geçip Cumhurbaşkanı’na onaya gönderilince, dönemin Cumhurbaşkanı tarafından onaylandı. Söz konusu maddeler hala tepki çekmekteydi. Çeşitli kuruluş ve yayın organlarının yönlendirmesiyle gündemden düşmeyen yasa Anayasa Mahkemesine kadar götürüldü.

Ancak Ortak Yönetim Kurulu bankalarda yapmakta oldukları çeşitli reorganizasyon çalışmaları sırasında hem yasalara hem de ticari bankacılık teamüllerine uygun fakat bazı kamusal düzenlemelerin geleneklerinde sık örnekleri bulunmayan çeşitli tasfiye yöntemlerini uygulamak için bu güvencenin verilmesinde ısrarcı oldu. Konu basında “ Bürokratlara Zırh “ adı altında polemik malzemesi yapılarak bir süre gündemi meşgul etti. Anayasa mahkemesi 25.06.2002 tarih ve 2002/58 sayılı kararıyla yasanın söz konusu maddelerinin geçerli olduğuna hükmederek tartışmalara bir nokta koydu.

*MADDE 4.-11.6.1937 tarihli ve 3242 sayılı Göçmenlere Nakledilenlere ve Muhtaç Çiftçilere Tohumluk ve Yemeklik Dağıtılması Hakkında Kanun, 14.7.1970 tarihli ve 1311 sayılı Türkiye Bağcılığının Modernleştirilmesi ve Bağcılığımızın Kalkındırılması Hakkında Kanun, 15.3.1977 tarihli ve 2085 sayılı Küçük Çiftçilerin T.C. Ziraat Bankası ve Tarım Kredi Kooperatiflerine Olan Borçlarının 10 Yılda 10 Eşit Taksitle Faizsiz Ödenmesine İlişkin Kanun, 8.7.1948 tarihli ve 5254 sayılı Muhtaç Çiftçilere Ödünç Tohumluk Verilmesi Hakkında Kanun, 5.3.1992 tarihli ve 3782 sayılı Küçük Çiftçilerin T.C. Ziraat Bankasına ve Tarım Kredi Kooperatiflerine Olan Bir Kısım Borç Faizlerinin Silinmesine Dair Kanun, 399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı*

<sup>84</sup> 4684 Sayılı Kanun, Geçici Md. 3 para 3 ve 4, Geçici Md. 5

*Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararnamenin 34 üncü maddesinin (c) fıkrası ve 27.4.1995 tarihli ve 4106 sayılı Çiftçilerin T.C. Ziraat Bankasına, Tarım Kredi Kooperatiflerine, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne, Türkiye Zirai Donatım Kurumuna, Toprak Mahsulleri fisine, Orman ve Köy İlişkileri Genel Müdürlüğüne Olan Bir Kısım Borç Faizlerinin Silinmesine Dair Kanunun 2 nci maddesinin (a) bendi yürürlükten kaldırılmıştır.*

*27.4.1995 tarihli ve 4106 sayılı Çiftçilerin T.C. Ziraat Bankasına, Tarım Kredi Kooperatiflerine, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne, Türkiye Zirai Donatım Kurumuna, Toprak Mahsulleri Ofisine, Orman ve Köy İlişkileri Genel Müdürlüğüne Olan Bir Kısım Borç Faizlerinin Silinmesine Dair Kanunun 1 inci, 3 üncü, 4 üncü, 9 uncu ve 10 uncu madde metinlerinden "T.C. Ziraat Bankası" ve "Tarım Kredi Kooperatifleri" ibareleri çıkarılmıştır.*<sup>85</sup>

Yasanın bu maddeleri ile ve daha sonradan alınan kararlarla özellikle Ziraat Bankasına getirilen yükleri oluşturan çeşitli kanun ve kararnameler iptal edilerek bankanın sadece bankacılık işlemleri yapmasına olanak sağlayan bir yapı oluşturulmuştur. Bu bağlamda 100 den çok kanun, kararname ve yönetmelik iptal edilmiştir.<sup>86</sup>

#### **4. 4743 Sayılı Yasa**

Bu kanun bankacılık sektörünün ciddi bir sorunu hale gelmiş olan ticari alacakların yeniden yapılandırılması konusuna çözüm getirirken 6. madde ve devamında Kamu bankalarının uygulamada karşılaştıkları bazı sorunlara çözüm getirmiştir. Buna göre : 15.11.2000 tarihli ve 4603 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanunda bulunan bazı maddelerde değişiklik ihtiyacı ortaya çıkmıştı. Bunları düzene sokmak için yeni bir kanun yayınlandı. Bu kanunla yapılan düzenlemeler aşağıdaki şekilde olmuştur.

*“MADDE 6.- A) 4603 sayılı Kanunun geçici 1 inci maddesinin (3) numaralı fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.*

*3. Bankalarda 31.12.2002 tarihinden sonra özel hukuk hükümlerine tâbi olmayan personel çalıştırılmaz. Yeniden yapılandırma sürecinde bankaların yönetim kurullarınca gerek özel hukuk hükümlerine göre*

<sup>85</sup> 4684 Sayılı Kanun, Md. 4

<sup>86</sup> Özyıldız, a.g.e. s.7

*çalıştırılmak üzere kendisine sözleşme teklif edilen ancak özel hukuk hükümlerine göre çalışmayı kabul etmeyen gerekse özel hukuk hükümlerine göre çalışması uygun görülmeyp sözleşme imzalanmayan personel, bankaların yönetim kurullarınca Devlet Personel Başkanlığına bildirilir.*

*Devlet Personel Başkanlığı kendisine bildirilen personel listelerini en geç kırkbeş gün içerisinde (özelleştirme kapsam ve/veya programındaki kuruluşlar hariç) tespit edeceği kamu kurum ve kuruluşlarındaki boş kadro ve pozisyonlara atanmalarını sağlamak üzere ilgili kurum veya kuruluşa gönderir. İlgili kurum ve kuruluş bildirimine ulaştığı tarihten başlayarak en geç beş iş günü içinde bu personelin atanmalarını yaparak atamalara ilişkin bilgileri Maliye Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı ile ilgili bankalara bildirir. Atama tarihi itibarıyla personelin bankalarla ilişkisi kesilmiş sayılır. Personelin atandığı kurumda fiilen göreve başlayacağı tarihe kadar geçen sürede her türlü malî ve sosyal hakları bankalarca karşılanmaya devam olunur. Bu fıkrafta hüküm bulunmayan hallerde 24.11.1994 tarihli ve 4046 sayılı Kanununun 22 nci maddesi hükümleri uygulanır.*

*Ataması yapılan personel hakkında bankalar tarafından yapılacak tebliğ işlemini takiben 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 62 ve 63 üncü maddelerinin uygulanmasından atamayı yapan kamu kurum veya kuruluşu sorumludur.*

*Ancak, bu şekilde nakledilen personelden anılan madde uyarınca eski kadrolarına ait hakları şahıslarına bağlı olarak saklı tutulanlar için bankacılık tazminatı da şahıslarına bağlı bir hak teşkil etmez.’’<sup>87</sup>*

Bu ile madde sosyal bir polemik haline getirilen özel hukuk kurallarına göre sözleşme veya başka bir kuruma atanma konusunda Ortak Yönetim Kuruluna rahatlık getirecek bir adım daha atıldı. Özellikle bürokrasinin işleyişindeki yavaşlık ve hasas dengelerin yarattığı bazı engeller bankalardaki eleman sayılarının program hedefleri içerisinde öngörülen seviyelere çekilmesinde sıkıntılar yaratıyordu. Ortak Yönetim Kurulunun belirleyip Devlet personel Dairesine “ İFP ( İhtiyaç Fazlası Personel ) olarak bildirdiği personel listesinin başka kurumlara atamaları çeşitli nedenlerle bir türlü gerçekleştirilemiyordu. Bu kanun ile süreler ve uygulama şekli hakkında tereddütleri ortadan kaldıracak tüm detaylar çizilip, süre kısıtları getirildiği için yol haritasındaki hedeflere daha sağlıklı ulaşabilme imkanı sağlanmış oldu.

<sup>87</sup> Mali Sektörde Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hkında Kanun (4743 SK) R.G. 24657, 31.01.2002

‘‘4603 sayılı Kanunun geçici 3 üncü maddesinin ikinci fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiş, bu fıkradan sonra gelmek üzere aşağıdaki fıkra ve aynı maddenin sonuna aşağıdaki fıkra eklenmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim şirketi veya Türkiye Halk Bankası Anonim şirketi tarafından devir alınacak taahhütler ile aktifler arasındaki menfi fark, devir alan bankaya Hazine Müsteşarlığınca nakit ve/veya özel tertip devlet iç borçlanma senedi şeklinde sermaye olarak avans mahiyetinde ödenir. Ancak Hazinece avans mahiyetinde yapılan ödemeler Bankalar Yeminli Murakıplarınca yapılacak incelemeler sonucu onaylanacak devir bilançoları esas alınarak kesinleştirilir. Söz konusu inceleme sonucunda tespit edilen Hazine aleyhine doğmuş fark ve devir tarihi itibarıyla nazım hesaplarda yer alan taahhütler nakde dönüştükleri takdirde nakde dönüştükleri tarih itibarıyla Hazinece nakit ve/veya özel tertip Devlet iç borçlanma senedi olarak ödenir. Hazine lehine bir farkın tespit edilmesi halinde ise söz konusu fark ilgili yıl bütekânununda belirtilen esaslar dahilinde devir alan banka tarafından Hazineye ödenir.

Bu madde hükmü uyarınca yapılan Türkiye Emlak Bankası Anonim şirketinin devir işlemleri nedeniyle doğan menfi farka ilişkin hesaplar muhasebe kayıtları bakımından Tasfiye Halinde Emlak Bankası Anonim şirketinin Hazineye borçlu olmasını sağlayacak şekilde izlenir. Bu madde uyarınca yapılan devir sonucu oluşan menfi fark nedeniyle doğan Hazine alacağı 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununun 446 ncı maddesinin ikinci fıkrasının uygulanmasında dikkate alınmaz. Bu devirden dolayı T.C. Ziraat Bankası bilançosunda görünen alacaklar özelleştirme süreci başlayana kadar karşılıklı ayırılarak giderilir.

4389 sayılı Bankalar Kanununun 14 üncü maddesinin (5) numaralı fıkrasının (c) bendi hükümleri bankanın taraf olduğu davalar yönünden (tesis edilen teminatlar iade olunur); 16 ncı maddesinin (2) numaralı fıkrası hükümleri banka aleyhine yapılacak takipler yönünden ve 16 ncı maddenin (9) numaralı fıkrası hükümleri Bankanın alacak ve borçları yönünden Tasfiye Halinde Emlak Bankası Anonim şirketi hakkında da uygulanır.’’<sup>88</sup>

Emlak Bankası tüm aktif ve pasifleriyle birlikte Ziraat Bankası’na 06.07.2001 tarihi itibarıyla devredildiği halde bilanço menfi farkı Ziraat Bankasına ödenememişti. Bu madde ile gerekli düzenleme yapılarak, ödeme koşullarının tanımını yapılmış buna

<sup>88</sup> 4743 Sayılı Kanun, Md. 6 B

göre ilgili birimlerin gerekli çalışmalara başlamasına imkan sağlanmıştı. Ancak buna rağmen bu farkın ödenmesi için belli bir zaman geçmesi gerekecekti çünkü Bankalar yeminli Murakıplarının yapacakları inceleme çalışmalarının belli bir süre alacağı tabiiydi.

*“ 4603 sayılı Kanuna aşağıdaki geçici madde eklenmiştir.*

*GEÇİCİ MADDE 6.- Bu Kanunun geçici 2 nci maddesinin birinci fıkrasında belirtilen süreler içinde emeklilik hakkını kullanmayanlara son kez bu maddenin yürürlük tarihinden itibaren iki ay içinde emekli olmaları halinde emekli ikramiyeleri %20 fazlasıyla ödenir.*

*506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun geçici 20 nci maddesine göre kurulmuş Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Mensupları Emekli ve Yardım Sandığı Vakfına tâbi personel için de bu madde hükümleri uygulanır.*

*Bu madde kapsamında emekli olan personel emekli olduğu tarihten itibaren üç yıl içinde anılan bankalarda yeniden istihdam edilemez.”*

<sup>89</sup>

Bu madde ile eleman azaltma sürecinde “ikinci emeklilik kampanyası” başlatılmıştır. İlk ilan edilen süreler içerisinde başvuruda bulunmayıp daha sonra pişman olan ve emekliliği gelmiş olan personele yine bir fark ödemesi alma imkanı yaratılarak özendirici bir uygulamaya geçilmiştir..

*“25.11.2000 tarihinde bu bankalarda çalışan personelden özel hukuk hükümlerine geçirilenlerin hizmet sözleşmelerinin 31.12.2003 tarihine kadar, bankaların disiplin yönetmelikleri hükümleri saklı kalmak kaydıyla 1475 sayılı İş Kanununun 17 nci maddesi dışında kalan sebeplerle bankalar tarafından feshedilmesi halinde söz konusu personel hakkında bu Kanunun geçici 1 inci maddesinin(3) numaralı fıkrası uyarınca işlem tesis edilmek üzere Devlet Personel Başkanlığına bildirilir. Bu kapsamda olan personele sözleşmenin feshinedeniyle ihbar ve kıdem tazminatı ödenmez. Bankaların kurduğu, kuracağı ve iştirak ettiği veya edeceği bilgi sistemleri ve/veya alternatif dağıtım kanalları amaçlı şirketlere bu bankalardan geçen ve T. C. Emekli Sandığı ile 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun geçici 20 nci maddesi uyarınca kurulan Türkiye Emlâk Bankası Anonim Şirketi Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı ile irtibatları devam eden personelden isteyenlerin anılan sosyal güvenlik kurumları ile irtibatları devam eder. Bu fıkra hükümleri bu personel hakkında da uygulanır.”*<sup>90</sup>

<sup>89</sup> 4743 Sayılı Kanun Geçici Md. 6 para 1,2,3

<sup>90</sup> 4743 Sayılı Kanun, Geçici Md. 6 Para 4

Bu şekilde Özel Hukuk hükümlerine tabi olarak sözleşme imzalamış ancak daha sonra bu kararından vazgeçmiş olan çalışanlara talebi halinde 2 yıl içerisinde tekrar 657 sayılı kanun hükümleri altına girme imkanı sağlanmıştır. Bu madde özellikle bankada çalışmaya devam etmek isten fakat devlet memuru olma güvencesini kaybetmek istemeyen kaliteli ve nitelikli personelin bankaların bünyesinde kalmalarını teşvik eden önemli bir sigorta maddesiydi. Madde çalışanlara 2 yıllık bir geçiş süresi tanıyor ve bu süre içerisinde eğer banka yönetimleri sözleşmelerini disiplin yönetmeliğine aykırı suçlar hariç daha başka nedenlerle sözleşmelerini feshederse, tekrar devlet memuriyetine dönmelerine olanak tanıyordu. Bu düzenleme özel hukuk hükümlerine tabi olmayı kabul edenlere ciddi bir geçiş dönemi güvencesi sağlamaktaydı.

*“MADDE 7.- Özel kanunlarla kurulmuş kamu tüzel kişiliğini ve idari ve malî özerkliği haiz kurul, üst kurul ve bunlara bağlı kurumların yıllık hesapları Başbakanlık tarafından belirlenen Başbakanlık müfettişi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu denetçisi ve Maliye müfettişinden oluşan bir komisyon tarafından denetlenir.*

*Bu madde kapsamındaki kurul, üst kurul ve bunlara bağlı kurumların faaliyetleri hakkındaki yıllık rapor, her yılın Mayıs ayı sonuna kadar Bakanlar Kuruluna sunulur. Bu kurul ve kuruluşlar faaliyetlerine ilişkin olarak yılda bir defa Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonunu bilgilendirir.*

*GEÇİCİ MADDE 1.- Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Emlâk Bankası Anonim Şirketi ve Tasfiye Halinde Emlâk Bankası Anonim Şirketinin Yönetim ve Denetim Kurulu üyeleri ile Tasfiye Kurulu üyeleri, bu Kanun ve 15.11.2000 tarihli ve 4603 sayılı Kanun kapsamında işlemler yapmaya, 21.2.2001 tarihinden önce açılmış esnaf ve sanatkâr kredileri, küçük ve orta boy işletme kredileri ve zirai krediler ile bu Kanunun 1 inci ve 2 nci maddesi kapsamındaki kredileri söz konusu maddelerde belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde yeniden yapılandırmaya yetkilidirler.*

*Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlâk Bankası Anonim Şirketi Yönetim, Denetim ve Tasfiye Kurulu üyelerinin bu Kanun ve 4603 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde yaptıkları işlemlerden dolayı hukuki sorumlulukları bankacılık sektöründe aaliyette bulunan özel bankaların yönetim, denetim ve tasfiye kurullarına uygulanan özel hukuk hükümlerine ve mevzuata tâbidir.*

*Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlâk Bankası Anonim Şirketi Yönetim, Denetim ve Tasfiye Kurulu üyeleri ceza ve idare hukuku bakımından memur sayılmazlar.”<sup>91</sup>*

Bu madde ile Ortak Yönetim Kurulunun ticari bankacılık ilke ve usullerine göre hareket etme yetkisini hangi koşullar altında tanıdığı tanımlanmıştır. Bu şekilde bankaların yönetimi serbestçe kurum için en yararlı olacak kararları alabilmekte kendini daha özgür hissedebilecekti.

*“GEÇİCİ MADDE 2.- Emlâk Konut Anonim Şirketinde çalışmakta olan memur ve sözleşmeli personel (kapsam dışı personel dahil) kamu kurum ve kuruluşlarına 24.11.1994 tarihli ve 4046 sayılı Kanununun 22nci maddesi esasları uyarınca Devlet Personel Başkanlığı tarafından nakledilir. Bu maddeye göre yapılması gereken ödemeler Emlâk Konut Anonim Şirketi tarafından yapılır.*

*GEÇİCİ MADDE 3.- Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi; 2002 yılı iş planı ve programlarında 2002 yıl sonuna kadar bankacılık usullerine uygun olarak kullandırılmak üzere, tarım kesimine, esnaf ve sanatkâra, küçük ve orta boy işletmelere ve ihracatçılara kendi kaynaklarından en az bir buçuk katrilyon Türk Lirası karşılığı yabancı para ve Türk Lirası ilave plasman limiti tahsis ederler.”<sup>92</sup>*

Bu madde ile bankaların hedef kitleleri ile bankacılık işlemlerine başlayabilme yetkisinin önü açılmıştır.

---

<sup>91</sup> 4743 Sayılı Kanun, Md. 7 ve Geçici Md. 1

<sup>92</sup> 4743 Sayılı Kanun Geçici Md. 2 ve 3



## **5. DÜZENLEMELERİN BANKALARA GETİRDİĞİ UYGULAMALARA GENEL BİR BAKIŞ**

### **5.1 Kamu Payının % 50 nin altına indirilmesi**

4603 Sayılı Yasa bankaların sermayelerindeki Kamu Payı % 50 nin altına düşünceye kadar uygulanacaktı. Kanunda, yeniden yapılanma ve hisse satış işlemlerinin Kanunun yürürlük tarihinden itibaren üç yıl içerisinde tamamlanması öngörülmüş, ayrıca Bakanlar Kurulu'na bu süreyi 1 defaya mahsus olmak üzere 1,5 yıla kadar uzatma yetkisi verilmişti. ( Ancak zaman içerisinde bu süreler yeterli olmayınca hükümet yeni bir kanun teklifi ile 2005 yılında sona eren 5 yıllık sürenin 10 yıla çıkartılmasına ilişkin yasayı TBMM ne onaylatmıştır.)<sup>93</sup>

### **5.2 Bankaların KİT statüsünden çıkartılarak Ticari Banka Kimliğine Kavuşması**

4603 sayılı Kanun'un 1. maddesinin 2. fıkrasında, adı geçen bankaların anonim şirket statüsünde olduğu kabul edilmiş ve 5. maddesinde de 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname , 399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname , 3346 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu, 6245 sayılı Harcırah Kanunu ve 237 sayılı Taşıt kanunu ile bunların ek ve değişikliklerine ilişkin hükümler ile 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik yapılmasına Dair Kanun'un 13. maddesi ve 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununun 277. maddesinin bu bankalar hakkında uygulanmayacağı hükme bağlanmıştı.

Yine 4603 sayılı Kanununun geçici 1. maddesinde, bankaların ana sözleşmelerinin Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üç ay içerisinde yapılacak ilk genel kurulunun onayı ile yürürlüğe gireceği hükmü yer almaktaydı.

---

<sup>93</sup> Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Emlak Bankası ile ilgili teklif yasalaştı, 10 Ocak 2007, Haberler.com , <http://www.haberler.com/ziraat-bankasi-halkbankasi-ve-emlak-bankasi-ile-haberi/> (27.01.2007)

Bankalar bu madde gereği ilk genel kurul toplantılarını yaparak Bankaların Ana Sözleşmelerinin yeni şekillerinin onaylanmasına oybirliği ile karar vermiş ve süreci başlatmışlardır.

### **5.3 Yönetim Kurulları Yapısının Değiştirilmesi**

Diğer yandan, 4603 sayılı Kanunun geçici 2. maddesi, uyarınca 03.04.2001 tarih ve 24362 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yayımı tarihinde yürürlüğe giren 2001.2202 sayılı “ Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketinin Yeniden Yapılandırılmalarına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Karar” ile, söz konusu bankaların yapılmış ve yapılacak olan genel kurul toplantılarında seçilmiş ve seçilecek olan yönetim kurulu üyeleri ile genel müdürleri, özelleştirmeye hazırlık amacıyla yeniden yapılandırmaya ilişkin her türlü işlemin yapılmasına yetkili kılınmış ve aynı kişilerin her üç bankada yönetim kurulu üyesi olarak görev alabilecekleri hükme bağlanmıştı. Bu şekilde Ortak Yönetim Kurulu oluşturmanın yasal zemini oluşmuştu.

### **5.4 Hariçten getirilecek uzman kadroların durumu ve kısıtları**

Ayrıca. Söz konusu Kararın 2. fıkrası ile, yeniden yapılandırma süreci içerisinde bankalarda özel hukuk hükümlerine göre istihdam edilecek hariçten getirilecek yeni personel sayısının mevcut personel sayısının % 1 ‘inden fazla olamayacağı hükmü getirilerek bankada çalışmakta olan personelin iş güvenliği de sağlanmış oluyordu.

### **5.5 Bankaların Görev Zararı alacaklarının tasfiye edilme Mekanizması**

Bankaların yeniden yapılandırılmasına ilişkin bu düzenlemelerden birisi de 4640 sayılı 2001 Mali Yılı Bütçe Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında’ki kanundu. Bu kanun ile her üç bankanın çeşitli Kanun ve Kararnamelerden doğan ve bütçe ödenekleri ile karşılanamayan yıllara sari olarak Banka Sigorta Muameleleri Vergisi ( BSMV ) eklenerek oluşmuş görev zararı alacaklarının tasfiye edilmesi ve ödenmemiş sermayelerine mahsubunu teminen Özel tertip Devlet İç Borçlanma Senedi

( ÖTDİBS ) ihraç edilmesinin hükme başlanmasıydı. İşte bu hüküm kamu bankalarının cebinden devletin elinin çekilmesi ve kendi iradeleri ile hareket edebilmelerini sağlayacak en önemli karardı.

Hazine Müsteşarlığı yaptığı açıklamada şunları belirtmiştir:

- *“Görev zararlarının tasfiyesi için 23 katrilyon tutarında ÖTDİBS verilmiştir.*
- *Görev zararlarına ilişkin 100’e yakın Bakanlar Kurulu Kararı yürürlükten kaldırılmışve kanunlardan kaynaklanan görev zararlarının kaldırılmasına yönelik kanuni düzenleme Temmuz 2001 tarihinde yasalaşmıştır.*
- *Destekler için ihtiyaç duyulan kaynakların bütçeye konulması ve gerekli finansmanın eşzamanlı olarak bankalara aktarılması uygulaması başlatılmıştır.’’<sup>94</sup>*

#### **5.6 Bankaların TBMM Denetimine Dahil Edilmesi ve Bundan Sonra Verilecek Özel Görevlerde Finansman Kaynakları Yönteminin Belirlenmesi**

Kamu Bankalarının yeniden yapılandırma ve özelleştirmeye hazırlık çalışmaları kapsamındaki diğer önemli gelişme , 03.07.2001 tarih ve 24451 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4684 sayılı yasa oldu. Yukarıda tamamının analizi yapılan bu yasa ile 4603 sayılı Kanunda yapılan değişiklikler sonucunda Kamu Bankaları yeniden 3346 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun’a tabi tutuldu. Ancak yine aynı kanun ile , bankaların çeşitli kanun ve kararnameler kapsamında verilen görevler neticesinde ortaya çıkan ve bütçe ödenekleri karşılanamayan yıllara ilişkin olarak BSMV eklenerak oluşmuş görev zararı alacaklarının tasfiye edileceği hükme bağlanmış, bundan sonra bankalara bedeli önceden ödenmeden bu tür görevlerin verilemeyeceği ifade edilmişti.

---

<sup>94</sup> Hakan Özyıldız, **Bankacılıkta Yeniden Yapılanma ve Kamu Bankaları** ,İstanbul: Hazine Sunum, Haziran 2002 s.14

## **5.7 Emeklilik Süresini Doldurmuş Yaşlı Personelin Emekliliğe Özendirilmesi**

4684 sayılı Kanun ile 4603 sayılı Kanun'a eklenen geçici 2. madde ile, adı geçen Kanunun geçici 1. maddesinin 2. fıkrasında belirtilen süreler içinde emeklilik hakkını kullanmayanlara , 4684 sayılı kanunun yayını tarihinden itibaren iki ay içerisinde emeklilik başvurusunda bulunmaları halinde, emekli ikramiyelerinin % 25 fazlası ile ödenmesi, bu madde kapsamında emekli olan personelin emekli oldukları tarihten itibaren 3 yıl içerisinde bu bankalarda yeniden istihdam edilmemeleri esası getirilmişti. Bu şekilde bazı personelin haksız kazançlar elde etmesinin önü kesilmişti.

## **5.8 T. Emlak Bankası'nın birleştirilmesi**

4684 sayılı Kanunun 2. maddesi ile 4603 sayılı Kanuna eklenen geçici 3. madde ile T. Emlak Bankası A.Ş. artık tarih oluyordu. Bu maddeler gereğince adı geçen bankanın her türlü bankacılık iş ve işlemlerinden ve bankalara olan yükümlülüklerinden doğan taahütleri ve bankacılıkla ilgili sabit kıymetler dahil, kanuni takibe intikal etmiş alacaklar ve Bakanlar Kurulu Kararıyla tesbit edilmiş olan Toplu Konut İdaresi Başkanlığına devri öngörülen varlıkları hariç, tüm aktif kalemleri bankaların yönetim kurullarının kendi aralarında düzenleyecekleri bir protokol ile TC Ziraat ve T. Halk Bankalarına devredilmesi öngörülmüştü.

Üç bankanın yönetim kurullarının kendi aralarında yaptıkları protokole göre T. Emlak Bankası A.Ş. nin :

- Devir bilançosunda yer alan kanuni takipteki alacaklar ve bunlara ilişkin özel karşılık tutarları
- 2001.2202 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile devri öngörülen varlık ve yükümlülükleri
- Bankacılık kapsamına girmeyen mal varlıkları ve ticari gayrimenkullerinden doğan yükümlülükleri dışında kalan bankacılıkla ilgili tüm aktif ve pasiflerinin, bankacılık iş ve işlemlerinden ve bankalara

olan yükümlülüklerinden doğan taahhütlerinin, bankacılık alanına tahsis edilmiş menkul, gayrimenkul ve şublerinin, yurt dışı iştirak ve şubeleri ile kurmuş olduğu yatırım fonlarının TC Ziraat Bankasına devredilmesi hükmüne bağlanmıştı. Bu hüküm gereği T. Emlak Bankası AŞ detayları ileride verilen bilanço rakamları ile 06.07.2001 tarihinde Ziraat Bankası tarafından devralınarak tarihe karışmıştı.

Söz konusu protokol gereği Emlak Bankası personeli mevcut özlük hakları ile Ziraat Bankası bünyesinde çalışmaya devam edecekti. Ancak, ihtiyaç halinde bu personelin bir kısmının tayin yoluyla Halk Bankasında görevlendirilebileceği ve bu konuda Ziraat Bankası yönetiminin yetkili olduğu da belirtilmişti.

Bu şekilde Emlak Bankası personeli her iki bankanın ihtiyaç durumuna göre, bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda eritilerek herhangi bir personel sorunu yaşanılmadan bankanın faaliyetine son verilmişti.

### **5.9 Özel hukuk kurallarına göre sözleşmeli olarak çalışmak istemeyen personel ile ilgili düzenleme**

Ancak 4603 sayılı yasa gereği bu bankalarda 31.01.2002 tarihinden itibaren özel hukuk hükümlerine tabi olmayan personel çalıştırılmayacağı için, yasa hükümlerine göre Bankaların Yönetim Kurullarınca özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılmak üzere kendilerine sözleşme teklif edilen ancak özel hukuk hükümlerine göre çalışmayı kabul etmeyen personel ile, bankaların yönetimleri tarafından bu kapsamda çalışılmak istenilmeyen ve bu nedenle kendilerine sözleşme önerilmeyen personelin, banka yönetimlerince Devlet Personel Başkanlığına İhtiyaç Fazlası Personel ( İFP ) olarak bildirilmesi gerekmişti. İFP kapsamına giren personel ise kamunun ihtiyacı doğrultusunda Devlet personel Başkanlığı tarafından ihtiyaç durumuna göre başka kurumlara tayini yapılıyordu.

### **5.10 Devralınan Emlak Bankası Şubelerinin Bankalarla Entegrasyonu**

Yine sözkonusu protokol gereği Emlak Bankasının şubeleri faaliyetlerine TC Ziraat bankası Şubesi olarak devam edecekti. Ancak daha sonra yapılan ek bir protokole göre Halk Bankasının ihtiyacı doğrultusunda , üzerinde mutabık kalınan şubelerin, bu bankaya devredilebileceği konusunda karar alınmıştı. Bu bağlamda 12.10.2001 tarihinde 96 adet şube Halk Bankasına devredildi.

### **5.11 Emlak Bankası Devir Bilançosunun Bankaların Bilançolarına Aktarılabilmesinin Sağlanması**

Yine 4684 ve 4603 sayılı kanunların ilgili maddeleri doğrultusunda ve 31.12.2002 tarihli 4743 sayılı kanunun getirdiği değişiklikler sonucunda her iki bankanın devraldığı taahütler ve aktifler arasında ortaya çıkan ve Bankalar yeminli Murakıplarınca yapılacak inceleme ve onay sonucunda ortaya çıkan devir bilançoları esas alınarak kesinleşecek menfi fark ile, devir tarihi itibarıyla yer alan taahütlerden daha sonra nakde dönüşen olduğu taktirde nakde dönüştükleri tarih itibarıyla Hazine’ce nakit ve.veya ÖTDİBS olarak ödeneceği kararı alınmıştı. Eğer yapılan denetlemeler sonucunda Hazine lehine bir fark tesbit edildiği taktirde söz konusu fark bütçe kanununda belirtilen esaslar dahilinde devir alan banka tarafından Hazine’ye ödenecekti. Bu maddenin gerçekleşmesi zaten teknik olarak mümkün değildi çünkü gelecek bölümlerde görüleceği gibi Emlak Bankasının mali bünyesi tamir edilemeyecek kadar bozulmuştu.

### **5.12 Bankaların faaliyet amaçlarının hedef kitlesi olan sektörlere kredi desteği verilmesi**

4743 sayılı yasa geçici 3. maddesi ile, Ziraat bankası ve Halk Bankası’na 2002 yılı sonuna kadar tarım kesimi, esnaf ve sanatkarlar ile küçük ve orta boy işletmelere, ihracatçılara kendi kaynaklarından en az 1.5 Trilyon TL karşılığı ilave plasman limiti tahsis etme yükümlülüğü getirilmişti. Bu sayede bankalar gerçek faaliyet alanlarında yer alan kesimlere kredi kullandıracak ve bu sektörlerin rahatlamasına katkıda bulunmuş olacaktı.

### **5.13 Emeklilik yaşı gelmiş yaşı personeli özendirmek için yeni fırsat verilmesi**

4603 sayılı kanuna 4743 sayılı Kanun ile eklenen geçici 6. madde ile de, 4603 sayılı kanunda belirtilen sürenin uzatılmasına rağmen hala hakkını kullanmamış olanlara son olarak başvurmaları halinde emeklilik ikramiyelerinin % 20 fazlasıyla ödenme imkanı tanınmış, kararsızlara bir kere daha düşünme fırsatı verilmişti.

### **5.14 Yeniden yapılandırma sürecini yürüten yönetim ve denetim kurulları üyelerinin devlet memuru sayılmamaları ve devlet memurlarına yönelik kanun ve hükümlere tabi tutulmamaları**

4743 sayılı Kanunun geçici 1. maddesi ise bazı sıkıntılar yaratmıştı. Bu maddeye göre bankaların yönetim, denetim ve tasfiye kurulu üyelerinin 4603 ve 4743 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde yaptıkları işlemlerden dolayı hukuki sorumluluklarının, bankacılık sektöründe faaliyette bulunan özel bankalardaki anılan görevlilere uygulanan özel hukuk hükümlerine ve mevzuata tabi olacağı hükmü getirilmişti. Mezkur hüküm uyarınca bankaların yönetim, denetim ve tasfiye kurulu üyeleri ceza ve idare hukuku hükümleri bakımından memur sayılmayacaklardı.

### **5.15 Bankaların Yönetim, Denetim ve Tasfiye Kurulları üyelerinin kanun ve kararnameler kapsamında yaptıkları işlemlerden şahsen sorumlu tutulmamaları**

Bu madde değişik kesimlerin tepkisini almıştı. Kamuoyunda “ Padişahlık Yetkisi “sloganı ile çeşitli spekülasyonlarla karşılaşan bu madde nedeniyle kanun Cumhurbaşkanı tarafından veto edilmişti. Ancak bankaların yöneticileri , yeniden yapılandırma sürecinde yapılmakta olan bir çok düzenlemelerin bankacılık mevzuat ve teamüllerine uygun olup kamu uygulamalarına ters düşebilecek bazı sorumluluklar getirebileceğinden endişe ediyorlardı. Bu nedenle adı geçen maddenin getirdiği korumanın olmaması halinde faaliyetlerini ve görev sorumluluklarını huzur içerisinde yerine getiremeyecekleri endişesi ile ısrarcı olmuşlar ve bu kanun da TBMM de aynı şekilde tekrar kabul edilerek ikinci kere onaya gönderilmişti. Bu durum sonucunda Cumhurbaşkanı yasayı onaylamıştı. Ancak daha önceki bölümde de değinildiği gibi

ana muhalefet partisi yasa hakkında yürütmenin durdurulması talebiyle konuyu Anayasa Mahkemesi'ne intikal ettirmişti.

Anayasa Mahkemesinin 25.06.2002 tarih ve 2002/58 sayılı kararıyla ilgili kanun maddeleri onaylanınca sıkıntı bitmiş ve süreç planlandığı gibi yoluna devam etmişti.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Anayasa Mahkemesi Kararı ( Karar Sayısı : 2002/57 Karar günü : 19.6.2002 ) , [www.alomaliye.com/mart\\_06/anayasa\\_e2002\\_31.htm](http://www.alomaliye.com/mart_06/anayasa_e2002_31.htm) (28.11.2007)



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU BANKALARINDA YAPILAN REFORM ÇALIŞMALARI

#### 1. REFORM ÇALIŞMALARININ FİNANSAL AÇIDAN YÖNÜ

Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu 3 Nisan 2001 tarihinde göreve başlamalarıyla birlikte kendilerine 7 kategoriye ayrıştırılabilecek öncelik belirlemiş ve bunlar üzerine odaklanmıştı.

##### 1.1 Reform Çalışmalarının Stratejik Yönü

Bu öncelikleri sıralamak gerekirse :

- Finansal Yeniden Yapılanma ve Mali Bünyenin İyileştirilmesi
- Özel Hesaplarının Yarattığı Zararların Durdurulması ve Tasfiye Edilmesi
- Teknik Olarak İflas Noktasına Gelmiş Bulunan Emlak Bankasının Ziraat Bankasıyla Birleştirilmesi
- Bankaların Yönetişim Düzenlemelerinin Yapılması
- Bankalarda Organizasyon, İnsan Kaynakları ve Eğitim Konusunda Modernizasyon Çalışmaları
- Kurumsal İmaj, Operasyon ve Teknoloji Alanında Yapılan İyileştirmeler
- Bankalarda Etkili Risk Yönetimi ve Denetim Sistemlerinin Kurulması

Bütün bu fonksiyonların yerine getirilmesi için Ortak Yönetim Kurulu üyeleri kendi aralarında görev paylaşımı yaparak bankaların yönetim kurullarında o dönemde Türk Bankacılık Sisteminin pek alışık olmadığı bir yapılanmaya gitmişti. ( Ek 6 : TC Ziraat Bankası Ana Sözleşmesi )

Bu yapılanmaya göre Ortak Yönetim Kurulu tarafından her biri Bankalar Kanununun Genel Müdürlüklerde aradığı özelliklere sahip 5 tane Murahhas Üye seçilerek bu faaliyetleri icra edecek görev ve sorumlulukları üstlenecekti. Bu 5 üye bankaların

İcra Kurulunu meydana getiriyordu. İcra Kurulu Yönetim Kurulunca saptanan politikaların uygulanma esaslarını belirleyerek uygulamaların murahhas üyeler kanalıyla yürütülmesi ve denetlenmesinden sorumluydu.

*“İcra Kurulu, Banka'nın en üst icra organı olup, Yönetim Kurulu'nun seçtiği beş (5) Murahhas Üyeden oluşur. İcra Kurulu kendi içinde yapacağı oylamayla risk yönetimi ve mali kontrolden sorumlu olmayan ve en çok oyu alan bir üyeyi başkan adayı olarak seçer. Başkan adayı olarak seçilen üye veya oyların eşit olması halinde eşit oy alanlardan biri Yönetim Kurulu tarafından “İcra Kurulu Başkanı ve Genel Müdür” olarak atanır.”<sup>96</sup>*

Haftada en az 1 kez toplanan İcra Kurulu, toplantılarına banka Genel Müdür Yardımcıları ve ilgili diğer birim yöneticilerinin de katılımını sağlayarak iş başında yönetimin gereklerini yerine getirmiş, kararların daha hızlı, objektif ve ortak akıl ile alınmasını sağlamıştı. İcra Kurulları her iki bankada ayrı ayrı teşekkül ettirilerek diğerinden bağımsız kararlar alıyordu.

İcra Kurulunu meydana getiren 5 murahhas üye sorumluluklarını aşağıdaki 5 kategoride toplamışlardı :

- Pazarlama Faaliyetleri
- Şube Dışı Kar Merkezleri
- Destek Hizmetleri
- Krediler
- Risk Yönetimi ve Kontrol

*“Murahhas Üyeler, Yönetim Kurulu tarafından, sınır ve kapsamı belirtilerek kendilerine devredilen görevlerle ilgili olarak; bu görevlerin yürütülmesi için gerekli birimlerin kurulmasını, organizasyonlarının gerçekleştirilmesini, uygun personel atanmasını, eğitilmesini ve performanslarının değerlendirilmesini, gerçekleştirilmesi gerekli işlemlerle ilgili uygulama talimatları çıkartılmasını, bu faaliyetleri yürütmek için gerekli koordinasyonun sağlanmasını ve görev alanındaki işlerin sonuçlandırılması için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayan, yürütülmesini ve denetimini gerçekleştiren ve Yönetim Kurulu'nun kendi arasından Bankalar*

<sup>96</sup> TC Ziraat Bankası, Yönetim Organları Tüzüğü, **İcra Kurulu** s. 11 Bölüm II Md.13

*Kanunu'na göre genel müdür vasıflarına haiz seçtiği üyelerdir. Murahhas Üye sayısı beş (5) dir.”<sup>97</sup>*

İcra Kulu her hafta yaptığı toplantılarla banka ana sözleşmesi ile kendilerine verilmiş olan veya Yönetim Kurulunca kendilerine devredilen yetkiler çerçevesinde faaliyetlerini yürütmüş ve öncelikli hedef olarak belirlenen 7 kategorideki işlemlerin hızlı bir şekilde sonuçlandırılması sağlanmıştı.

Ortak Yönetim Kurulu hem Ziraat hem de Halk Bankasından sorumlu olduğu için yapılan işlemler hep birbirleriyle paralel götürülmüş bu sayede alınan sonuçların her iki bankada birden elde edilmesi sağlanmıştı. Ortak Yönetim Kurulu görevde kaldığı 2001 – 2003 yılını kapsayan 2 dönemde her iki bankada da benzeri karar ve uygulamalar yaparak sorunların çözümünde daha hızlı sonuçlar elde etmişti.

### **1.2 Finansal Yeniden Yapılanma ve Mali Bünyenin İyileştirilmesi**

Ortak Yönetim Kurulu Nisan 2001 de göreve başladığı zaman önündeki en önemli sorun bankaların çarpık bilançoları ve bozulmuş mali yapılarının iyileştirilmesi olarak belirlenmişti.

Gecelik borçlanmalarla piyasadaki likiditenin neredeyse tamamını çeken, bunu yapabilmek için piyasa koşullarının çok üzerinde faiz ödeyen , bilançolarında yeterince şeffaflık bulunmayan bu nedenle aktif pasif yönetiminde sıkıntılar çeken bu bankaların sorunu aslında sadece kendi sorunları olmaktan çıkmış Türkiye Ekonomisinin üzerinde çözümü güç bir kambur haline gelmişti. Piyasada bu kadar büyük meblağ talebi olan bir oyuncu varken Hazinesinin faizleri düşürme çabaları da yetersiz kalıyordu.

Bunların bilincinde olan Ortak Yönetim Kurulu bankaların finansal yeniden yapılanmaları için şu öncelikleri belirledi :

- Borçlanma Faizlerinin İndirilmesi
- Kısa Vadeli Borçların Tasfiyesi
- Sorunlu Kredilere Karşılık Ayırılması
- Bilançoların Şeffaflaştırılması

---

<sup>97</sup> TC Ziraat Bankası, Yönetim Organları Tüzüğü, **Yönetim Kurulu Murahhas Üyeleri**, s. 11 Bölüm II Md. 15

- Sermaye Arttırımı
- Gelir ve Giderlerin Ait Olduğu Dönemlerde Muhasebeleştirilmesi ve Reeskontlarının Düzenli ve Disiplinli Bir Şekilde Yapılması
- Şubelerarası İşlemlerde Kayıtların Düzenli Çalıştırılarak gerçek Şube/Birim Karlılıklarını İzleyip, İnceleyebilecek Bir Yapının Oluşturulması
- Gerçek Şube/Birim karlılıkları Analizi ile Banka İçi Rekabet Oluşturarak Piyasa Koşullarına Uygun Kar Odaklı Anlayışa Geçiş
- Dinamik Aktif Pasif Yönetimine Geçiş

Ortak Yönetim Kurulu önünde duran bu zorlu hedefler karşısında harekete geçerken bazı desteklere ihtiyacı olacaktı. Ekonomi kurmayları bu sorun çözümlenmediği takdirde IMF ile birlikte yürütmekte olduğu Yeniden Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının başarılı olmasının zor olacağını bilinciyle gereken desteği vereceğini çeşitli şekillerde ortaya koymuştu.

### ***1.2.1 Borçlanma Faizlerinin İndirilmesi***

Kamu Bankaları bilançolarındaki finansman ihtiyacını karşılamak için piyasalara çok yüksek faiz ödeyerek kaynak toplamak durumunda kalmışlardı. Kamu Bankalarının yoğun taleplerinin farkında olan yatırımcılar yüksek faizler talep ederek bankaların aşırı maliyetlerle borçlanmalarına neden oluyordular. Bankalar bu ihtiyaçlarını giderebilmek için piyasa koşullarına göre çok yukarıda bedeller ödemek zorunda kalıyorlardı.

Aralık 2000 de Özel Bankaların % 58 ödediği durumda Kamu Bankaları % 70, Mart 2001 sonunda Özel Bankaların % 97 ödediği durumda Kamu Bankaları % 115 ödemekteydiler.

***“Bilançoların dengesizliği, ikinci mali krizin temel sebebi haline gelmiştir. Şubat 2001 krizinde Kamu Bankalarının bilançolarını yönetememeleri en temel etkenlerdir.”***<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Erdoğan , a.g.e. , s.162

Likidite sıkıntısının yarattığı bu baskı Kamu Bankalarının bilançosunu çok kötü bir şekilde etkiliyor ölçek olarak zaten çok büyük olan bu bilançolar mali durumlarının hızla bozulmasına neden oluyorlardı. Ancak bütün bunlara sebep aşırı likidite ihtiyacıydı. Bankaların likidite ihtiyacı devam ettiği sürece bu devam edecekti. Alınması gereken tedbirlerin başında gecelik ihtiyacın daha uzun vadelere yayılabilmesi olacaktı. Bu başarılı olduğu takdirde bankalar rahatlayarak tasarruf sahibine piyasa koşullarına uygun fiyat verebilecek, böylece maliyetlerini düşürebilecekti. Bir sonraki kısımda detaylandırılan likidite baskısının yokedildiği tedbirlerden sonra Kamu Bankaları piyasaya yön veren bir konuma gelmiş, borçlanma maliyetleri aşağıdaki tabloda gösterildiği şekle gelmişti :

**Tablo 6 :**  
**Aralık 2000 den Aralık 2002 ye kadar faiz oranlarındaki gelişmeler**

	12.2000	03.2001	06.2001	09.2001	12.2001	03.2002	06.2002	09.2002	12.2002
<b>Özel Bankalar (Faiz %)</b>	<b>58</b>	<b>97</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>57</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>43</b>
<b>Kamu Bankaları (Faiz %)</b>	<b>70</b>	<b>115</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>57</b>	<b>51</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>41</b>
<b>Faiz Farkı</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>
<b>Farkların Yüzdesi (%)</b>		<b>19</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>		<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	

**Kaynak:** KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, **Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma**, 20

**Aydın Ardından**, Tanıtım Dökümanı, Ankara Şubat 2003, s. 12

Yukarıdaki tablodan kolaylıkla görüleceği gibi ilk yıl içerisinde piyasalarda yer alan özel bankaların 12 – 18 puan arasında fazlasıyla ödenen faiz oranları yapılan çalışmalar sonucunda Aralık 2001 de aynı seviyeye düşürülmüş, Aralık 2002 de ise piyasaların ( - ) 2 puan altına gerileyerek artık Kamu Bankaları faizleri belirleyici bir konuma gelmişti.

Tablodan görüleceği gibi Mart 2001 sonunda yüzdesel olarak özel bankalardan % 19 ( 18 fark puan ) fazla ödeyen kamu Bankaları Aralık 2001 de diğer bankalarla

aynı oranları ödemiş, Aralık 2002 de ise yüzdesel olarak % 5 ( - 2 puan ) daha az ödeyerek piyasalarda baskı unsuru olmaktan çıkmıştı.

Tüm bu gelişmelerin içerisinde IMF ile birlikte yürütülen program çerçevesinde ülke genelinde faizlerin düşürülmesinin de başarılı olduğu görülmektedir. Mart 2003 de ( % 97 - % 115 ) bandında seyreden faiz oranları Aralık 2003 de (% 41 - % 43) bandına gerilemişti. Bunun başarılmasındaki en önemli etken Kamu Bankalarının piyasalardaki aşırı talepkar durumunun sona ermesi olmuştu.

### ***1.2.2 Kısa Vadeli Borçların Tasfiyesi***

Kamu Bankalarının kısa vadeli borçları hem kendileri hem de Türk Ekonomisi için ciddi bir sorun halindeydi. Kısa vadeli borçların yarattığı likidite riskinin baskısı banka yönetimlerinin sağlıklı kararlar almasını ve bankacılık faaliyetlerini sürdürmelerini engelliyordu. Yılların gerisinden katlanarak gelen bilanço çarpıklığı en başta tahsil edilemeyen Görev Zararları Alacaklarından kaynaklanıyordu. Bankaların bilançolarının yarısından fazlasına ulaşan bu rakamların devletten tahsil edilememesi nedeniyle bilançoda taşınması gerekmiş, bunun sonucunda normal koşullar altında toplamakta oldukları mevduat yeterli olamamış ve ek kaynak bulma zorunluluğu doğmuştu. Türk halkının mevduatını kısa vadede değerlendirme tercihi yüzünden Kamu Bankaları bilançolarındaki açığı mecburen gecelik borçlanmalarla çevirmek zorunda kalmışlardı.

Mart 2001 itibarıyla Kamu Bankalarının gecelik vadelerle borçlanmak zorunda kaldıkları miktar yaklaşık 13 Katrilyon TL idi. Bu rakam bilançolarının % 35 'ni meydana getiriyordu. Bankalararası piyasada işlem gören hacimlerin o dönemlerde günlük ortalama 9 Katrilyon civarında olduğu göz önüne alınca tehlikenin büyüklüğü hemen ortaya çıkıyordu. Piyasalar artı şube müşterilerinden her gün toplanmak ve yenilenerek çevrilmek zorunda olunan bu kaynak yapısı bankalara tercih yapma şansı bırakmayıp, onları piyasaların elinde oyuncak haline getirmişti. Ayrıca şimdiye kadar piyasaların alışmış olduğu yüksek faiz ortamı nedeniyle yapacak başka bir şey görünmüyordu.

Kısa vadeli borç sarmalından kurtulmaları için Kamu Bankalarının tek bir çıkış yolu vardı : Gecelik borçlanmanın vadesini uzatabilmek. Bu da ancak kaynak ihtiyacını azaltarak olabilecekti. Hızlı bir şekilde aşağıdaki çözüm uygulamaya konuldu :

- Bilançolarda önemli yer tutan Görev Zararı Alacaklarını tahsil etmek. Bunun sağlanması için Kamu Bankalarına 3 aylık Hazine Bonosu ihalelerine endeksli Özel Tertip İç Borçlanma Senetleri Verildi. Bunun için 23 Katrilyon tutarında tahvil verilmişti.

Bu durumun sonuçları değişik yorumları ortaya çıkardı: <sup>99</sup>

- *“Bu konu ekonomi basınında yanlış yorumlamalara yer açmış ve kamuoyu yanlış bilgilendirilmiştir. Bu uygulama “ Kamu Bankalarına bono verildi ve Hazine yardımıyla kurtarıldı “ olarak yansımıştır ancak alınan kağıtlar Kamu Bankalarının yıllarca Hazineden tahsil edemediği alacaklar olup, nakde çevrilme kabiliyeti olmayan 8 yıl vadeli kağıtlardır.*
- *Sağladığı en büyük fayda, Görev zararı Alacakları adıyla taşıdıkları donuk aktiften kurtulup, bu alacakların piyasa faizlerine endeksli gelir getiren, uzun vadeli bir portföy haline dönüşmesi ve bu enstrümanların teminata kullanılabilerek TCMB den kaynak kullanılmasına olanak sağlamasıdır.”*

- TC Merkez Bankası Kamu Bankalarının acil nakit ihtiyaçları ortaya çıktığı takdirde bu kağıtların teminata alınması kaydıyla 7 Katrilyon TL’ye kadar borç verme limiti tanındı
- Bu likidite güvencesi karşılığında Kamu Bankaları gecelik borçlanmalara son verip daha uzun vadeli kaynak arayışlarına geçtiler, açıkları kaldığı takdirde TC Merkez bankasının tanıdığı limitleri kullanarak bunu kapatma imkanları olması nedeniyle ilk iş olarak borçlanma vadelerini en az 7 güne yükseltme kararı aldılar. Verilen faiz oranları ise piyasa koşullarına indirilecek bir yaklaşımla deklare ediliyordu.

Başlangıçta zor görünen bu görev özellikle çok büyük miktarlarda olan bazı mevduatın kaçmasına neden olurken, tesis edilen güven ortamı nedeniyle, gidenin yerine küçük mevduatın gelmesini sağlamıştı. Gerçek şu ki, kararlı bir şekilde yapılan bu

---

<sup>99</sup> Bülent Günceler, **Risk Yönetimi Seminer Notları**, Demir Kyrgyz Int’l Bank, (Aslı Rusça) , Bishkek, Haziran 2007

uygulama sonucunda bankalar çok sınırlı TCMB den kaynak ihtiyacı duymuş, kısa bir zaman içerisinde kendi kendine yeter duruma gelmişti.Kamu Bankalarının kısa vadeli borçlarını tasfiyesi kısa bir zamanda aşağıdaki tabloda görüldüğü şekliyle azalmış, bu sayede piyasalar da solum alabilmişti.

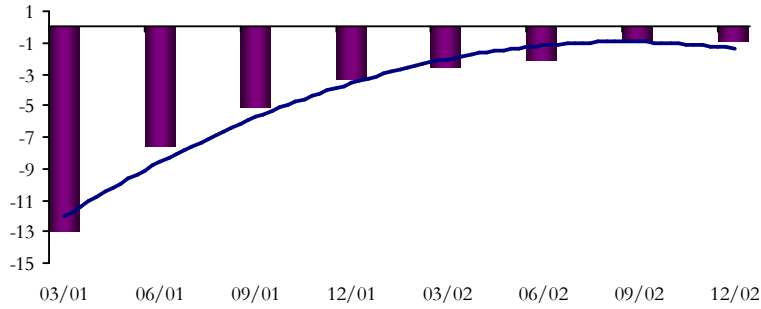
**Tablo 7 :**

**Kamu Bankaları Kısa Vadeli Borçlarının Gelişimi**

	Mar.01	Haz.01	Eyl.01	Ara.01	Mar.02	Haz.02	Eyl.02	Ara.02
Kısa Vadeli Borç	-13,0	-7,6	-5,1	-3,3	-2,6	-2,1	-0,9	-0,9
TL Bilanço Payı (%)	46	27	14	11	8	7	3	3
Toplam Bilanço Payı (%)	35	22	12	7	6	4	2	2

**Tablo 8 :**

**Kamu Bankaları Kısa Vadeli Borçlarının Mar 2001 – Ara 2002 Grafiği**



Kaynak : KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, **Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma, 20 Ayın Ardından**, Tanıtım Dökümanı, Ankara Şubat 2003, s. 15

Tablodan görüleceği gibi Mart 2001 de 13 Katrilyon olan kısa vadeli borçlanma. Aralık 2002 itibarıyla 1 katrilyonun altına indirilmiş, piyasa dinamiklerine göre önemsiz bir miktar olan bu rakam, kısa vadeli borçlanmanın Kamu Bankalarının bilançoları içerisindeki payını da % 35 den % 2 ye indirmişti. Artık Kamu Bankaları



piyasalarda büyük alıcı olmadığı için enflasyonun düşürülmesinde bir tehdit unsuru olmaktan çıkmıştı.

Bu işlemlerin yarattığı sonucu 4 madde olarak özetleyebiliriz:

- Faiz oranlarının düşürülmesine katkıda bulunulmuştu
- Piyasalara istikrar gelmişti
- Enflasyonu düşürme faaliyetleri aksamadan yürüyecekti
- Ekonominin iyileşmesine katkı sağlanmıştı

### **1.2.3 Sorunlu Kredilere Karşılık Ayrılması**

Bir banka bilançosunun en önemli sağlık göstergesi sorunlu kredilerine karşılık ayrılma şeklidir. Bankacılık sistemi şüpheli duruma düşen alacaklarına karşı belli bir sistemle karşılık ayırıp geleceğe yönelik tedbir almak zorundadır.

*“Kamu bankaları özel sektör tarafından finanse edilmeyen sosyal ve ekonomik açıdan verimli projeleri finanse etmek, kredi imkanlarına ulaşamayan kesimlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere kaynakların etkin dağılımını sağlamak amacıyla kurulmuş olmalarına rağmen, çoğu zaman etkin ve verimli projelere kaynak dağıtım aracılığı fonksiyonunu yerine getirememektedir. Kamu bankalarının politik nedenler veya yöneticilerinin çıkar ilişkileri nedeniyle popülist amaçlarla çoğu zaman kredi değerliliği düşük kuruluşlara kaynak maliyetlerinin yüksek olduğu dönemlerde kullandığı, kaynakları geri ödeme gücü bulunmayan küçük işletmelere politik nedenlerle kaynak aktardığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak ülke kaynaklarının etkin dağılımı sağlanamamış ve özellikle siyasi baskılar nedeniyle kullanılan kredilerin geri dönmemesine, kamu sermayeli ticaret bankalarında aktiflerin reel anlamda azalmasına ve büyük zararlar edilmesine neden olmuştur.”<sup>100</sup>*

---

<sup>100</sup> Altıkulaç, a.g.e. s. 82

Ortak Yönetim Kurulu kamu bankalarının bilançosunda yer alan kredilerden takibe düşenlere % 100 karşılık ayırarak bilançoyu sağlıklı bir hale getirme kararı almıştı.

Aynı zamanda Ziraat Bankasının bilançosuna yansıyan Emlak Bankası birleşmesinin sonucunda oluşan 1.934 Katrilyon luk bilanço aktif pasif farkının da provizyona tabi tutulması gerekmişti.

Halk Bankasında ise kredilerin durumu daha çarpıcıydı. Bir yandan sayıları 20,000 in üzerindeki geri ödenmeyen küçük esnaf ve sanatkarlara verilmiş krediler, diğer taraftan da sayıları 50 civarındaki risk gruplarının geri ödenmeyen kredileri bilançoda çok büyük rakamlara ulaşmıştı.

**Tablo 9 :**

**Kamu Bankalarında Tahsili Gecikmiş Alacaklar**

<b>Eylül 2001 itibarıyla</b>	<b>Trilyon TL</b>
Ziraat Bankası Tahsili Gecikmiş Alacaklar	276
Emlak Bankası Aktif Pasif devir Farkı	1.934
T. Halk Bankası Tahsili Gecikmiş Alacaklar	1.010
<b>TOPLAM</b>	<b>3.220</b>

**Kaynak:** TC Ziraat Bankası ve T. Halk Bankası Hazine Alacakları Detay Raporu , Hizmet içi döküman, Ankara Nisan 2002

Yukarıdaki tabloda görülen rakamlar sonucunda banka yönetimleri bu risklere karşılık ayırmak zorunda kalmıştı.

Kredi veya diğer alacaklara karşılık (PROVİZYON ) ayırmak demek ayrılan karşılığı zarar yazmak anlamına gelir. Söz konusu karşılık oranının 1 yıl içerisinde %100 oranına çıkartılması gerektiği düşünülürse bu meblağların banka bilançolarına nasıl bir yük getirdiği ortadadır.

Bu risklerin 2002 yılı sonuna kadar gelişimi aşağıdaki gibi olmuştur :

**Tablo 10:**

**Kamu Bankalarında Takipteki Alacaklar ve Ayrılan Karşılıklar**

**Takipteki Alacaklara Karşılık Ayrılması**

Trilyon TL

	Aralık 2000	Mart 2001	Haziran 2001	Eylül 2001	Aralık 2001	Mart 2002	Haziran 2002	Eylül 2002	Aralık 2002
<b>ZİRAAT BANKASI</b>									
Takipteki Alacaklar (Net)	138	0	1	39	5	40	70	46	40
Brüt	191	232	219	276	323	442	536	502	459
Karşılıklar	53	232	218	237	318	402	466	456	419
Emlak Birleşme Zararı (Net)	-	-	-	1.507	1.055	930	880	680	580
Brüt	-	-	-	1.934	1.932	1.932	1.932	1.932	1.932
Karşılıklar	-	-	-	427	877	1.002	1.052	1.252	1.352
<b>TOPLAM (Net)</b>	<b>138</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1.546</b>	<b>1.060</b>	<b>970</b>	<b>950</b>	<b>726</b>	<b>620</b>
<b>HALK BANKASI</b>									
Takipteki Alacaklar (Brüt)	376	441	934	1.010	1.111	1.144	1.170	1.156	1.141
Karşılıklar	121	149	924	1.005	1.105	1.137	1.163	1.149	1.133
Takipteki Alacaklar (Net)	255	292	10	5	6	7	7	7	8

Kaynak: KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma, 20

Aydın Ardından, Tanıtım Dökümanı, Ankara Şubat 2003, s. 21

**1.2.4 Bilançoların Şeffaflaştırılması :**

Kuruluş tarihleri çok eskilere dayanan her iki bankanın geçmişten beri süregelen çok sayıda tasfiye edilmemiş muhasebe kayıtları da bulunuyordu. “Süspan Kayıt” olarak tabir edilen bu kayıtlar hem bilançoda gereksiz şişkinliğe sebep oluyordu hem de sonuçlanmasında kar-zararı etkileyen bu işlemler nedeniyle bankaların

karlılıkları etkilenecekti. Kar zarara olan etkisi bilanço büyüklüğü göz önüne alındığında çok önemli sayılmasa bile adetsel olarak bilançoda önemli yer tutan bu işlemler bilanço şeffaflığına tereddütler oluşturmaktaydı.

İki bankanın tarihsel olarak getirdiği bu kayıtların üzerine, Emlak Bankası bilançosunun da Ziraat Bankasının bilançosuyla birleştirilmesi sonucu devralınan yeni kayıtlar da eklenince, temizlenmesi gereken binlerce kayıt ortaya çıkmıştı.

Bunun için her iki bankada oluşturulan ekipler tüm bu kayıtları teker teker inceleyerek, mutabakatlarını yapıp geçici hesaplardan temizlenmesini sağlamıştı. Her iki bankada ayrı ayrı görev yapan 35şer kişilik ekipler 6 ay gibi kısa bir sürede onlarca yıl geriden gelen ve her yıl artarak büyüyen sayılardaki bu kayıtları temizleme konusunda özverili bir çalışma sergilemişlerdi.

Ziraat Banka'sında 125,000 in üzerinde , Halk Banka'sında ise 75,000 in üzerinde olan bu kayıtlar teker teker ayıklanmış, mahiyeti tesbit edilemeyenler ise topluca bir liste haline getirilerek akibeti Yönetim Kurulu kararına bırakılmıştı.

Kayıtların niteliğinin tam anlaşılabilmesi için ilgi çekecek bazı örnekleri

şöyle sayabiliriz\* :

- 2 Adet tabanca ( Güvenlikçiler için alınmış kayıtlara geçmemiş )
- 1 Adet köpek - sivas kangal cinsi ( şube bahçesinin güvenliği için satın alınmış ancak defterlere nasıl kaydedileceği bilinmediğinden geçici hesaplara aktarılmış )
- 1 Adet Renault 12 Model Araç - Arşiv dolaplarına fiziki olarak konulmuş çalışmayan bozuk bir araba Satma yetkileri olmadığı için sabit kıymetlerden çıkarılıp geçici hesaplara alınmış
- Toplam değeri \$ 2,000,000 un üzerinde ödenmiş ancak gider hesaplarına aktarılmamış binlerce muhabir banka masraf ve komisyonları

---

\* TC Ziraat bankası ve T. Halk Bankası Mali kontrol Daire Başkanlığı Mutabakat Raporu, Ankara, 31.03.2002, s.14

- Aynı şekilde toplam değeri \$ 2,000,000 a yaklaşan çeşitli bankalardan tahsil edilip gelir hesaplarına intikal ettirilmemiş binlerce kayıttan oluşan faiz ve komisyonlar
- Döviz cinsi geçişmeleri nedeniyle ( Doların Mark yazıldığı, Liret'in Dolar gösterildiği vb yanlışlıklar ) mutabakatı yapılamayan binlerce kayıt
- Peşin olarak ödemesi yapılmış ancak kapatılmayan çok sayıda iş Avansları
- Bir nedenle üçüncü şahıslardan tahsil edilmiş ancak nedeni ve amacı belli olmadığı için herhangi bir hesaba intikali yapılamayan çeşitli meblağlar

Söz konusu kayıtların tasfiye işlemlerinde görev alan ekipler tüm kayıtları tek tek gözden geçirmiş, bunun için arşivler taranmış, evrak ve dökümanlar incelenerek kayıtların ait olduğu yere aktarılması sağlanmıştı. Mahiyeti tesbit edilemeyenler ise tek bir liste halinde dökümlü olarak Yönetim Kuruluna onaya çıkarılmıştı. Yönetim Kurulu ise aldığı kararla listeleri netleştirerek tek bir kayıt halinde gelir hesaplarına intikalini yaparak bilançoların içerisinde yıllarca bir yağ tabakası olan bu binlerce kaydın temizlenmesini sağlamıştı.

Tüm bu operasyonun sonucunda ise bankaların gider hesaplarına intikal eden maliyet bir kaç yüzbin doları geçmemişti. Bu rakam 2001 yılı sonu itibarıyla Toplam Aktifleri 21.8 katrilyon TL ile sektör toplamı olan 72.1 Katrilyonluk hacmin % 30'unu teşkil eden bu bankalar için ihmal edilebilecek bir değerdirdi. Bu kayıtların bilançolardan tasfiyesi için harcanan insan ve işgücü maliyeti net sonucun çok çok üzerinde hesaplanabilirdi. Ancak bu operasyonun sonucunda bankaların bilançosu iyice şeffaflaştırılabilmişti.

### ***1.2.5 Sermaye Arttırımı***

Bankacılık sisteminin en önemli sağlamlık göstergesi sermaye yeterliliğidir. Bilançolarındaki çarpıklık nedeniyle Sermaye Yeterlilik Rasyoları hızla olması gereken düzeyin altına inen Kamu Bankalarına gerekli sermaye desteği de yapılarak

faaliyetlerini sağlıklı yürütmeleri sağlanmıştı. Üç yıllık karşılaştırmalı tablo bankaların sermaye yönünden düştüğü sıkıntıyı ortaya koymaktadır : <sup>101</sup>

**Tablo 11 :**

**Kamu Bankaları Özkaynak ve Sermaye Yeterlilik Standart Rasyoları**

<b>ÖZKAYNAKLAR</b>		<b>(Yeni Dönem)</b>		
	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
TC Ziraat Bankası AŞ	203.4	290.7	441.1	3476.5
T. Halk Bankası AŞ	113.9	170.7	315.9	943.1
T. Emlak Bankası AŞ	38.2	95.5	- 1.114,4	-

**SERMAYE YETERLİLİK STANDART RASYOSU**

**(Yeni Dönem)**

	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
TC Ziraat Bankası AŞ	12,4 %	9,4 %	14,9 %	62,2%
T. Halk Bankası AŞ	18,2%	21,5%	19,2%	48,5%
T. Emlak Bankası AŞ	-	6,9%	-	Faal.Durdu

**KAYNAK :** TCMB Bankacılık Sektörü Raporu 2002 , s. 118

Kamu bankalarının ve TMSF kapsamındaki bankaların yedek akçeler kalemi, Hazine tarafından sermaye desteği amacıyla verilen devlet iç borçlanma senetlerinedeniyle artmıştır. Aralık 2001-Kasım 2002 arasında, kamu bankalarının yedek Akçeleri 7,5 katrilyon Türk lirasından 10,7 katrilyon Türk lirasına, TMSF kapsamındaki bankaların yedek akçeleri ise 8,3 katrilyon Türk lirasından 18,7 katrilyon Türk lirasına yükselmiştir.<sup>102</sup>

Rasyolar incelendiği zaman Emlak Bankası için yapılan uygulamanın doğru olduğu ancak Ziraat ve Halk Bankasının rasyoları güzel görüldüğü halde bu sıkıntının neden kaynaklandığı sorusu akla gelecektir.

Bankacılık sistemi için sözkonusu yıllarda gerekli olan asgari Sermaye Standart Rasyosu Basel I kuralları ve Türkiyede Bankacılık Otoritelerinin uygulamalarına göre en düşük % 8 olması öngörülüyordu. Ancak bu rasyo ile ilgili yapılan hesaplamalarda özel görev hesapları ve özellikle tahsil kabiliyeti sınırlı hale

<sup>101</sup> TBB WEB Sitesi , **Bankalarımız Kitabı 2001**, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) (20.11.2008)

<sup>102</sup> TCMB Bankacılık Sektörü Raporu 2002 , s. 118

gelmiş kredi alacaklarının hesaplanması ve bunların hesaplamaya dahil edilmemiş negatif etkisi, rasyolara olması gerektiği şekliyle tam olarak yansımamıştı. Durum böyle olunca da bilançoların şeffaflaştırılması sonucunda önemli bir özkaynak açığı ortaya çıkacaktı. Bu nedenle yukarıdaki Sermaye Standart Rasyosu zaten eksiye dönmüş ve ciddi bir sermaye açığı olan Emlak Bankasının faaliyetlerine son verilirken, Ziraat ve Halk Bankalarına tabloda görülen miktarlarda sermaye arttırımı yapılarak şüpheli alacaklarına karşılık ayırmalarına olanak sağlanmıştı.

Diğer taraftan Özel Görev Zararlarından doğan alacaklar karşılığında verilen Özel Tertip Devlet İç Borçlanma Senetlerinin Sermaye Yeterlilik Rasyosunda Risk Katsayısı ( 0 ) olarak alındığından her iki bankanın rasyoları 2001 yılında çok olanüstü yüksekliğe çıkması gerekiyordu. Çünkü artık ÖTDİBS haline dönen kamudan alacaklar sermaye yeterlilik rasyosu hesaplamalarında eskiden % 100 olarak hesaplanırken ÖTDİBS haline dönüşünce % 0 katsayı ile değerlendirilmeye başlamış oluyordu.

Ancak rasyo hesaplamasında olumlu sonuç yaratan bu operasyona rağmen 2001 yılında uygulamaya giren “ Enflasyon Muhasebesi “ uygulaması<sup>103</sup> nedeniyle parasal pozisyonun değerlemesinin yarattığı negatif etki sadece o yıla mahsus olarak 2001 yılı rasyolarını özellikle Halk Bankasında beklenen çok yüksek oranın biraz altına düşürmüştü, Ziraat bankasında ise küçük bir gerilemeye neden olmuştu. Enflasyon muhasebesinin geçmiş yıllardan devreden birikmiş parasal pozisyon düzeltilmesi 2001 yılında tek kalem yapıldığı için meydana gelen bu etki ertesi yıl ortadan kalkmış ve kamu bankalarında sermaye yeterlilik rasyoları 2002 yılı sonunda Ziraat bankasında % 72 Halk Bankasında ise % 102 olarak gerçekleşmiştir.<sup>104</sup>

### ***1.2.6 Gelir ve Gider Reeskontlarının Ait Olduğu Dönemlere Dağıtılarak Disiplinli Bir Kayıt Düzeninin Sağlanması***

Geçmişten bu güne uygulanmakta olan muhasebe kuralları çerçevesinde daha çok yıl sonu sonuçlarına odaklanılan bir yaklaşım olması nedeniyle bankanın

<sup>103</sup> BDDK, Muhasebe Uygulama Yönetmeliğine İlişkin 14 Sayılı Tebliğ, Mali Tabloların Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Düzenlenmesine İlişkin Muhasebe Standardı [www.tbb.org.tr/turkce/muhasebe\\_uygulama/MUY%2014.doc](http://www.tbb.org.tr/turkce/muhasebe_uygulama/MUY%2014.doc) (18.04. 2008)

<sup>104</sup> TBB WEB Sitesi , *Bankalarımız Kitabı 2002*, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) (20.11.2008)

faaliyetleri nedeniyle oluşan gelir ve giderlerin ilgili hesaplarına aktarılmasında bazı sorunlar vardı.

Muhasebe kurallarının “ Dönemsellik İlkesi “ gereği tüm gelir ve giderlerin ait olduğu döneme yansıtılması gerekirken, işlemler ürün veya hizmetin özelliğine göre, yeknesak olmayan ve ürünün cinslerine göre değişken usullerle ilgili hesaplarına atılıyordu. Ancak yıl sonu denetimleri için yapılan hazırlıklarla tekrar normal seyrine çevrilen bu tür işlemlerin yıl içerisinde sağlıklı izlenebilmesi pek olası değildi. Zaten yıl içerisinde ay sonlarında tam anlamıyla şeffaf bir bilançonun da çıktığı söylenemezdi. Tüm çabalar 3'er aylık dönemler sonunda gerçeğe yakın veriler elde etmek için veriliyordu. Genellikle sözkonusu bilanço ve gelir gider tabloları dönem kapanışına göre çok geç hazırlanabiliyordu

Bu eksiklik ise üst yönetimlerin şube ve birimlerin performanslarını izlemesinde, bütçe ve planlarını sağlıklı oluşturup, gerek duyulması halinde revizyona gidilmesinde sıkıntılar çekmesine sebep oluyordu. Birim karlılığı ürün karlılığı hatta etkili gelir gider yönetimi yapmak çok zor oluyordu, neredeyse imkansız gibiydi.

Ortak Yönetim, bankalarda Genel Kabul Görmüş Muhasebe Prensipleri ( GAAP ) ve Uluslararası Muhasebe Standartları ( IAS ) kurallarının kesinlikle dışına çıkılmaması ve bankalarda yapılmakta olan tüm işlemlerin bu prensipler doğrultusunda yapılması kararı almıştı. Bunun sonucunda artık banka rakamları senenin her döneminde sağlıklı ve o anki durumu gösteren bir şekle gelmişti. Bu da ileriki bölümlerde değineceğimiz Performans Değerlendirme Toplantılarının yapılabilmesinde bir baz teşkil etmişti.

### ***1.2.7 Şubelerarası İşlemlerde Kayıtların Düzenli Çalıştırılarak Gerçek Şube/Birim Karlılıklarını İzleyip, İnceleyebilecek Bir Yapının Oluşturulması***

Bankacılık sisteminde işlemlerin sonuçlandırılması sırasında kaynak maliyetlerinin de göz önüne alınarak ne kadar kar edildiğinin hesaplanması esastır. Bunun için gerek şubelerin birbirleriyle yaptıkları işlemlerde, gerek şube genel müdürlük arasındaki işlemlerde, gerekse de kaynak elde etme ve/veya kaynak kullanımı nedeniyle yapılan tüm işlemlerin birimlere ve bankaya ne kazandırıp kaybettirdiğinin



hesabını yapan Şubeler Cari Hesabı denilen bir sistem oluşturulmuştur. İleri teknolojik altyapıya sahip bankalarda bu sistem “ Pool Rate “ Havuz Maliyeti olarak adlandırılan daha gelişmiş yöntemlerle hesaplanmaktadır. Ancak bankacılık sistemimizde mevcut alt yapıya göre ve yılların getirdiği deneyim çerçevesinde Şubeler Cari Hesabı sistemi daha yaygındır.

Yine teknik altyapılarına göre bazı bankalarımızda günlük uygulanabilen bu sistem ile genellikle aylık hesaplama yapılarak şube ve birimlerin aylık karlılıklarını sağlıklı bir şekilde izleyebilmek mümkündür.

Ancak yeniden yapılanma dönemine kadar Kamu Bankalarında bu uygulama etkili değildi. Şube ve Birimler sadece yıl sonunda hesaplama yöntemi ve nelerden nasıl aldığı sistemin bilmediği bir rakamı yıl sonunda gelir veya giderinde net olarak görüyordu. Diğer bir deyişle, nelerden kar ettiğini veya nerede zarar ettiğini göremeden yıl sonunda büyük bir rakam gelir veya gider kalemi olarak bilançosuna yansıtıyordu.

Bu durumda Şubeler Cari Sisteminden gelecek rakam şube/birim yöneticisi için hiç bir şey ifade etmiyordu. Sistemin ancak yıl sonunda çalışıyor olması üst yönetimin de şubelerini doğru analiz edebilmesine olanak tanıyordu. Bu durum ise ara kademe yöneticilerde kar etme kavramını ortadan kaldırıyor, ancak hedef tutturmak ve Genel Müdürlükten verilen fiyat kriterleri ile çalışmak şeklinde verimsiz bir ortama neden olmuştu. Özellikle verileri izleyip analiz edememe durumu karlı çalışmayan, verimsiz performansı olan birimlerin tesbit edilmesinin önüne geçiyordu.

Şubeler Cari Hesabının çalışma şeklini bir örnekle açıklamak gerekirse :<sup>105</sup>

*XXXX Şubesi' nin aşağıdaki verileri olduğunu düşünelim :*

<i>Krediler</i>	<i>100.00</i>	<i>Faiz Getirisi Ortalama</i>	<i>% 18.50</i>
<i>Mevduat</i>	<i>30.00</i>	<i>Faiz Maliyeti Ortalama</i>	<i>% 16.50</i>
<i>Komisyon Gelirleri</i>	<i>2.00</i>		
<i>Genel Giderler</i>	<i>7.00</i>		

<sup>105</sup> Bülent Günceler, “Banka Muhasebesi”, Yayınlanmamış Ders Notları, Demir Kazakistan Bank Almaty,2007, Vaka Çalışmaları V

( Olayı kolay anlaşılabilir tutabilmek için diğer faktörler ihmal edilmiştir )

**A - Şubeler Cari Hesabı uygulaması olmayan sistem**

Krediler	100.00	Faiz Oranı % 18.50	Faiz Getirisi	18.50
Mevduat	30.00	Faiz Maliyeti % 16.50	Faiz Gideri ( - )	4.95
Komisyon Gelirleri			( + )	2.00
Genel Giderler			( - )	7.00

**NET ŞUBE KARI 8.55**

**B - Şubeler Cari Hesabı Uygulanan Gerçek Kar Zarar Durumu**

Krediler	100.00	Faiz Oranı % 18.50	Faiz Getirisi	( + )	18.50
			Şubeler Cari Maliyeti % 17.5 dan	( - )	17.50
Mevduat	30.00	Faiz Maliyeti % 16.50	Faiz Gideri	( - )	4.95
			Şubeler Cari Hesabı Getirisi % 17.5 dan	( + )	5.25
Komisyon Gelirleri			( + )	2.00	
Genel Giderler			( - )	7.00	

**NET ŞUBE ZARARI ( - ) 3.70**

Yukarıdaki örnekten görüleceği gibi kaynak maliyeti sisteminin çalıştırılmadığı bir ortamda karlı gibi görülen bir şube maliyetler yansıtıldığı zaman dönemi zararla kapatabilmektedir. Bütün yıl bu sistemin çalışmadığı bir ortamda faaliyet gösteren bir şube yıl sonunda hesaplarına yansıyan bir meblağla daha farklı bir konuma dönebilmektedir.

Sistem desteği ve insan gücünün yardımıyla bu sorun ortadan kaldırılarak şube ve birimlerin gerçek karlılığı hesaplanabilir hale getirilmiş, bu sayede periyodik performans değerlendirme toplantıları yapılması sağlanmıştı. Bu toplantılar tüm şube örgütünün bankanın hedef ve stratejilerini anlamasına, bugüne kadar hiç gündemde olmayan gerçek karlılığın hesaplanmasına odaklanmalarına, yeri geldiğinde piyasa

koşullarının gerektirdiği manevraların neden yapıldığının anlaşılmasına yardımcı olmuş, banka yöneticileri daha bilinçli çalışmaya başlamışlardı.

### ***1.2.8 Gerçek Şube/Birim karlılıkları Analizi ile Banka İçi Rekabet Oluşturarak Piyasa Koşullarına Uygun Kar Odaklı Anlayışa Geçiş***

Ortak Yönetim Kurulu, ileri bölümlere detaylandırarak olduğumuz yeni organizasyon şemasına göre banka şubelerinin Merkez Şube adını verdiği lider konumundaki şubelere yetki vermiş ve şubeleri bu liderlerin altında gruplandırarak yönetimin ve izlemenin daha kolay hale getirilmesini sağlamıştı. Farklı bir deyişle banka daha küçük parçalarda birden çok genel müdürlüğe bölünmüş oluyordu. Bu yeni organizasyon modelinin geleneksel Bölge Müdürlüğü yapılanmasından en önemli farklılığı, Merkez Şubelere talimatlar ve yönetmeliklere uygun davranmak kaydıyla özgür hareket edebilme yetkisi veriyordu. Bu şekilde kararlar daha hızlı alınabilecek, işlemler daha hızlı sonuçlandırılabilirdi.

Bunun yanısıra Merkez Şube performanslarının detaylı incelenmesi sonucu hem şubeler daha kolay analiz edilebiliyor hem de banka içerisinde tatlı bir rekabet yaratılarak performanslarının daha verimli hale getirilmesi sağlanıyordu.

Bu yarış içerisinde şube yöneticileri, kendi sonuçlarının daha güzel olmasını sağlamak için artık hedef ve hacim bankacılığından vaz geçerek hem hedef ve hacim tutturmak ama bunun yanında da ürün ve birim karlılığını artırıcı hizmetlere odaklı bir çalışma ortamına girmişlerdi.

Üçer aylık devreler halinde Merkez Şube yöneticileri ve bağlı bulunan bazı şube temsilcilerinin de katılımıyla banka üst yönetimi Performans Değerlendirme Toplantıları yaparak şubelerin eksik ve geri kaldıkları konuları karşılıklı tartışıyor böylece onların daha verimli çalışmalarını sağlayacak atılımları yapmasını en yetkili birinci ağızdan anlatıyordu.

Bu yöntem hem aynı merkez şubenin çatısı altındaki şubelerin daha verimli olmak için yarışmalarına neden oluyor, hem de merkez şubeler arası sıralama rekabetini de körükleyerek banka genelinde topyekün bir yarışın yapılmasını sağlamıştı.

Burekabet tüm organizasyon içerisinde büyük bir hareketi başlatmış, böylece hemen hemen her şube verimliliğini önemli ölçüde arttırmıştı. Zaten yukarıda sayılan negatif etkisi olan diğer faktörlerin etkisinin kalkmasıyla iyice ferahlamış olan banka bilançosu, bu hareketin sonucunda yukarıya doğru son derece karlı bir ivme kazanmıştı.

### ***1.2.9 Dinamik Aktif Pasif Yönetimine Geçiş***

Bilançonun şeffaştırılması, üzerindeki baskının ortadan kalkması, şube örgütünün karlılık analizlerinin yapılabiliyor olması ve bankanın tüm şube ve birimleri ile pazarlama ve bankacılık hizmetleri atağına kalması etkili bir Aktif Pasif Yönetimi yapılmasını şart koşuyordu. Bunun etkili olabilmesi için dinamik bir şekilde toplanılan, banka bilançosunun durumunu piyasa dinamiklerine göre değerlendirip, gerektiğinde hızla manevra yapabilen bir komiteye ihtiyaç duyulmuştu.

Aslında Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu ( BDDK ) nın Risk Yönetimi Yönetmeliği gereği oluşturulmasını şart koştuğu Aktif Pasif Komitesi olması gerekiyordu

Söz konusu yönetmeliğe göre bu komite,

*‘‘Aktif/pasif yönetimi komitesi: Yönetim kurulu tarafından, banka varlık ve yükümlülüklerinin yönetimi ile bu kapsamda fon hareketlerine ilişkin politikaları belirlemek, banka bilançosunun yönetilmesi için ilgili birimlerce icra edilecek kararları almak ve uygulamaları izlemekle görevlendirilen komite;’’<sup>106</sup>*

olarak tanımlamıştı ama bu komite sadece yasal gereklilikten değil, banka içerisinde hızla yayılan dinamizmin doğurduğu ihtiyaç nedeniyle kurulmuş ve düzenli olarak toplanmaya başlamıştı.

Aktif Pasif Yönetimi Komitesi ( APKO ) her hafta Genel Müdür’ün başkanlığında düzenli olarak toplanıyordu.

---

<sup>106</sup> BDDK, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Hakkında Yönetmelik , 8.2.2001 tarih R.G. sayı 24312

Toplantıya başta kar merkezleri ve ürün pazarlama gruplarının temsilcileri olmak üzere tüm Genel Müdür Yardımcıları ve onların olmadığı yerlerde ilgili Daire Başkanlarının temsiliyle bankanın tüm birimlerini kapsayacak bir ekip katılıyordu.

Haftalık düzenli olarak ve hep aynı saatte toplanan bu komite bankanın gireceği yeni ürünlerin politikalarını, fiyatlamasını, mevcut ürünlerin ve hizmetlerin durumunu, sorunları ve aksayan yerleri, yönetim ve veya icra kurulundan talep edilecek konuları tartışıp karara bağlanmasını tartışıyor ve uygulamaya sokuyordu.

Düzenli toplantılar son derece olumlu sonuçlar vermeye başlamıştı. Özellikle bilanço kalemleri üzerindeki tam hakimiyet ve düzenli analizler bankaların fiyatlama ve ürün satış stratejilerini hızlı şekilde gözden geçirip piyasa dinamiklerindeki değişimlere göre hızla manevra yapabilmelerini sağlamıştı.

Yine düzenli toplanma ve izleme sayesinde hedef koyma, hedefleri revize etme ve sonuçlarını analiz edebilme sağlıklı bir yapıya kavuşmuş, belli bir hesaba dayanan , sonuçlarının rasyonel biçimde değerlendirilebildiği yol haritası çizibilme imkanı olmuştu.

Yukarıda sayılan tüm Finansal Yeniden Yapılanma tedbir ve uygulamaları bankaların bilançolarında ve Kar zarar sonuçlarında çok hızlı iyileşmeler gösterdi. Özellikle Görev Zararlarından Doğan Alacakların tasfiye edilerek bunların gelir kazandıran menkul kıymetlere dönüşmesi ve bu dönüşümün bankaların bilançolarını rahatlatması, bunun yanı sıra değişen vizyon ve stratejilerin etkisiyle bankacılık işlem ve faaliyetlerinden elde edilen gelirler açısından bilançolarda çok olumlu değişim ortaya çıkmıştı. Sonuçta kamu bankaları geleneksel gelir kalemi yaratan ve içerisinde fiktif ( gerçek olmayan ) gelirleri de barındıran finansal sonuçlar yerine, mali bünyesi iyi durumda olan herhangi bir ticari bankanın tablolarında yer alan gelir gider yapısına kavuşmuş oldular.

**Tablo 12 :**  
**Kamu Bankaları Gelir Gider Kalemleri Analizi ( 1999 – 2001 )**

( Trilyon TL )	TC ZİRAAT BANKASI			T. HALK BANKASI		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001
Faiz Gelirleri	4.835	4.223	21.212	3.285	3.507	7.658
Faiz Giderleri	4.330	3.440	12.801	3.026	3.227	6.198
<b>Net faiz Geliri</b>	<b>505</b>	<b>783</b>	<b>8.411</b>	<b>259</b>	<b>280</b>	<b>1.460</b>
<b>Net Ücret ve Komisyon</b>	<b>62</b>	<b>98</b>	<b>295</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>34</b>
<b>Genel İşletme Giderleri</b>	<b>341</b>	<b>571</b>	<b>1.667</b>	<b>148</b>	<b>243</b>	<b>456</b>
(*)						
<b>Faaliyet Karı ( Vergi Öncesi )</b>	<b>114</b>	<b>131</b>	<b>1.401</b>	<b>170</b>	<b>28</b>	<b>525 (**)</b>

**Kaynak:** TBB WEB Sitesi , Bankalarımız Kitabı 2001, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) (20.11.2008)

(\*) Gelir Gider kalemlerinin tamamı tabloya konulmamıştır ancak net sonuçlara dahildir

(\*\*) Takibe alınan alacaklar için ayrılan TL. 1.106 provizyon hariçtir

Ancak 2001 yılı sonunda her iki bankanın ilan ettiği net sonuçlar detaylı incelenmediği takdirde bu değişimin farkına varmak etmek mümkün değildir. Çünkü her iki bankanın 2001 sonu bilançolarında bazı yasal veya yapısal işlemler yapılarak yıl sonu Net Kar'ları faaliyet gelirlerine oranla çok farklı sonuçlar çıkarmıştı.

Bu hareketler :

**Ziraat Bankası**'nda, yeni uygulanmaya başlanan “Enflasyon Muhasebesi” kuralları gereği ellerinde bulundurdukları varlıkların yeniden değerlemeye tabi tutulması nedeniyle ortaya çıkan Net Parasal Pozisyon Zararları'nın etkisi olmuştu.

2001 yılında uygulamaya giren Enflasyon Muhasebesi kuralları, temelde ilgili dönemdeki bilanço tarihi itibarıyla Türk Lirasının satın alma gücündeki değişimi gösteren fiyat endekslerinin oluşturulmasını ve parasal olmayan varlıkların (bır nevi sabit kıymetlerin yeniden değerlemesi olarak nitelendirilebilir) ilk elde etme değeri ile bilanço tarihindeki kıymeti arasındaki farkın hesaplanıp bilançolara yansıtılmasıdır.

14 Nolu Enflasyon Muhasebesinin usul ve esaslarını anlatan tebliğ<sup>107</sup> hükümlerine göre, bir ülkede Enflasyon Muhasebesinin kurallarını uygulama gerekliliğini gösteren durumlardan biri, son 3 yıllık kümülatif enflasyon oranının %100 veya üzerinde olmasıdır. Türkiye Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından yayınlanan Toptan Eşya Fiyat Endeksi baz alındığında 3 yıllık enflasyon oranı % 100 ün üzerinde olduğundan tebliğin hükümlerine göre mali tabloların bilanço tarihindeki ölçüm biriminden gösterilmesini ve genel fiyat endeksinin kullanılarak daha önceki dönemlere tekabül eden bakiyelerin de aynı birimlerden gösterilmesini öngörmekteydi. Endeksleme düzeltmeleri, BDDK tarafından yayınlanan toptan eşya fiyat endeksleri ve Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından yayımlanan fiyat endeksleri kullanılarak hesaplanmıştı.

Bu düzeltmeler tebliğde belirtilen kurallar çerçevesinde uygulanmıştı. Bankanın denetimini yapan bağımsız denetim şirketi 2002 raporunda aşağıdaki görüşlere yer vererek 2001 de yapılan bu uygulamanın doğruluğunu teyit etmektedir<sup>108</sup> :

- *“Mali tablolar Tebliğ 14 e uygun olarak paranın satın alma gücü dikkate alınarak düzenlenmişti. Bilanço tarihindeki Türk Lirasının satın alma gücünü göstermeyen bütün tutarlar , fiyat endeksleri kullanılarak düzeltilmiştir*
- *Bilançodaki parasal kalemler, bilanço tarihindeki paranın cari satın alma gücü cinsinden ifade edildiklerinden düzeltme işlemine tabi tutulmamışlardı. Parasal Değerler para olarak tutulan , tahsil edilen veya ödenen kalemlerdir.*
- *Mali tablolarda tarihi maliyet bedeliyle yer alan ve parasal olmayan aktifler, pasifler ve özsermayenin bileşenleri, ilk elde etme maliyeti ve varsa itfa edilen değerlerin elde ediliş tarihine tekabül eden düzeltme oranları kullanılarak düzeltilmiştir.*
- *Gelir tablosu kalemleri ilgili düzeltme oranları kullanılarak düzeltilmiştir*
- *Enflasyonun Bank'nın parasal durumuna etkileri gelir tablosunda net parasal pozisyon karı ( zararı ) olarak yer almaktadır.”*

Enflasyon Muhasebesi düzeltmesiyle birlikte bankanın 2001 faaliyet karlarından TL. 1,037 Trilyon düşüldüğü için aslında 31.12.2001 tarihi itibarıyla

<sup>107</sup> Mali Tabloların Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Düzenlenmesine İlişkin Muhasebe Standardı Resmi Gazete 22 Haziran

2002 Sayı : 24793 Mük

<sup>108</sup> Ziraat Bankası, **Bağımsız Denetim Raporu**, Deloitte Touch DRT Denetim Revizyon , s. 10

Faaliyet Karı TL 1,400 Trilyon olan bankanın net sonucunu TL.363 Trilyon Vergi Öncesi Net Kar rakamına indirmişti.

**Halk Bankası**'nda ise sorun daha başkaydı. Geçmiş dönemlerden 2001 yılına kadar devrolan ve gerçekte tahsil kabiliyeti hiç kalmamış olduğu halde çeşitli muhasebe teknikleri kullanılarak bankacılık jargonunda "yüzdürülmekte" olan sorunlu kredilere 2001 bilançosunda % 100 oranında karşılık ayrılarak bilançonun şeffaflaştırılmasına gidilmesi nedeniyle, net kar rakamı negatife dönmüştür.

Bu durum, bankanın 2001 yılı faaliyet raporunda yer alan denetçi raporunda aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir :

*“Bankanın 2001 yılı faaliyet dönemi içerisindeki en önemli sorunlarından birisinin daha önceki yıllardan devrolan problemleri kredilerden oluşan takipteki alacaklar stoğunun eritilmesi konusu olduğu, 2001 sonu itibarıyla problemleri kredi stoğunun toplam 1.106 Trilyon TL olduğu ve tamamı için karşılık ayrıldığı, 2001 dönemini 581 Trilyon zararla kapatan bankanın bu veriler dikkate alındığında karşılık öncesi net karının 525 Trilyon olacağı, Takipteki alacakların kompozisyonuna bakıldığında; bu miktarların yaklaşık % 60'ının büyük hacimli 30 firmaya ait olduğu ve bunlara ait takiplerin faizleriyle birlikte 1.800 Trilyon TL.sına ulaştığı, kayıtlara göre bu kredilerle ilgili olarak zaman içinde önemli ölçüde teminat açıklarının da oluştuğu, böylesine problemleri bir stoğun tasfiye edilebilmesinin; konunun yeni ve geliştirilmiş bir yöntem ve organizasyon şeması ile izlenmeyi, ayrıca 2002 yılı başında 4743 sayılı kanunla getirilen yeni yasal düzenlemelerin ve bu paraleldeki diğer çözümlerin hızla uygulamaya geçirilmesini gerektirdiği,*

*Bahsedilen bu problemleri krediler ve tasfiyesi ile ilgili olarak Devlet Denetleme Kurulu ( DDK ) , Yüksek Denetleme Kurulu ( YDK ) gibi denetim organlarının çok sayıda eleştiri ve temennilerinin mevcut olduğu, bunlara ilişkin raporlama ve cevaplamaların periyodik olarak yapıldığı, ayrıca bankanın da müdahil olduğu Kamu davalarının seyrinin ve akibetinin sürekli izlenmekte olduğu görülmüştür.’’<sup>109</sup>*

Denetçi Raporunda da net bir şekilde ifade edilen bu kötü kredi portföyü için Ortak Yönetim Kurulu % 100 karşılık ayırarak geçmişten süre gelen Aktif Kalitesi problemini kökünden çözerek banka bilançosunun sağlıklı bir hale gelmesini sağlamıştı.

<sup>109</sup> T. HALK BANKASI, Yıllık Faaliyet Raporu, Ankara, 2001



## 2. ÖZEL GÖREV HESAPLARININ YARATTIĞI ZARARLARIN TASFİYESİ

Bankaların bilançolarında görülen en önemli kalemlerden biri olan Diğer Aktifler temelde Özel Görev Zararlarından oluşan alacaklardan meydana geliyordu. Gerçekte bu kurumların bankacılık işlemlerinden kaynaklanmayıp, çeşitli kanun ve kararnameler ile kendilerine yüklenmiş bulunan çeşitli ödemelerin sonucunda tahsil edemedikleri alacaklardan kaynaklanıyordu. Öyle ki bu alacaklar bankaların bilançolarında çok önemli miktarlara çıkmıştı.

### 2.1 T. Halk Bankasındaki Görev Zararı Alacakları

Denetim raporlarına göre T. Halk bankası'nın Hazine'den alacaklarını ifade eden Görev Zararı hesabı 31.12.2000 tarihinde önceki yıla göre % 62.9 oranında ve 2.664.410 milyar TL artarak 6.897.249 milyar liraya yükselmişti. Bu hesabın kalıntısı 1999 yılında aktif toplamının % 59,2 oranında iken 2000 yılındaki bu artış ile 5.0 puan artarak % 64,2 oranına yükselmişti. Bunun yorumu ise bankacılık sektöründe ilk 5 arasında yer alan bu bankanın aktiflerinin % 65'ine yakın bir kısmı devletten alacak olarak sekillenmişti diğer bir deyişle de hazine bu bankanın kaynaklarını kullanarak kendisini fonluyor veya desteklemek istediği sektörlerle kaynak aktarıyordu.

Murakıp raporlarına göre T. Halk Bankası'nın Görev Zararı alacaklarının :

*'6.419.938 Milyar Lirası 98/11330 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri aracılığıyla kullandırılan, 277.661 Milyar Lirası 93/4790 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca Genç ve Kadın Girişimci Kredileri 136.766 Milyar Lirası 95/6565 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca Sümerbank için yapılan giderler 14.951 Milyar Lirası 92/3067 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca Töbank için yapılan giderlerden kalan bakiyeler ise yine çeşitli KHK ile erilmiş görevler nedeniyle yapılan ödemelerden oluşuyordu.'*<sup>110</sup>

<sup>110</sup> T. HALK BANKASI , 2000 Yılı Denetim Raporu , Ankara

## **2.2. TC Ziraat Bankasındaki Görev Zararı Alacakları**

Bu rakamlar Ziraat bankası açısından da çok farklı değildi. Sektörün en büyük bankası konumunda olan bu bankada 31.12.1999 da 5.989.218 milyar TL olan Görev Zararı Alacakları 1 yıl içerisinde % 36,86 artarak 8.196.921 milyar TL ye yükselmişti. Bu da bir önceki yıl toplam aktiflerin % 53,69 unu teşkil eden görev zararı alacakları 2000 yılı sonuna göre oluşan bilançoda % 56,36 oranına yükselmişti. <sup>111</sup>

Murakıp raporlarına göre TC Ziraat Bankası'nın Görev Zararı alacaklarının 8.080.629 Milyar Lirası Kütlü Pamuk Destekleme Ödemeleri 116.292 Milyar Lirası Diğer Görev Zararı alacakları olarak şekillenmişti. <sup>112</sup>

## **2.3 Görev Zararı Alacaklarının Tasfiye Edilmesi**

Bankaların 2000 görev zararlarından doğan alacaklarına ilişkin mali bünyelerini etkileyen Bakanlar Kurulu kararlarına ait gelişmeler şöyle sıralanabilir :

- 08.02.2000 tarih ve 23958 sayılı Resmi gazetede yayınlanıp 01.01.2000 tarihinden itibaren geçerli olan kararname ile T.C. Ziraat Bankası ve T. Halk Bankası'nın görev zararları alacak bakiyelerine ve yıl içinde doğacak görev zararına yürütülecek faizlerin düzenlenmesi 14.01.2000 tarih ve 2000/62 sayılı kararname ile yukarıdaki düzenlemede yapılan değişiklikler

- Bu karara göre bankaların yıl içinde doğacak görev zararlarının ödenmemesi halinde, her ay için, önceki üç aylık dönem süresince oluşan, Hazine'ce ihale yöntemiyle ihraç edilen 12 ay veya 12 aya yakın vadeli Devlet İç Borçlanma Senetleri yıllık bileşik ortalama faizinin % 5 fazlası olarak tesbit edilen gösterge faiz oranının yürütüleceği, bu usule göre hesaplanan görev zararlarının yıl sonunda görev zararı bakiyesine ilave edileceği hükmü getirilmişti. <sup>113</sup>Görünüşte bu uygulama ile bankaların bilançolarına her hangi bir yük getirilmiyordu çünkü bankalar taşıdıkları bakiyelerin faiz maliyetlerini 5 puan fazlasıyla alıyor gibi görünüyordu.Ancak, bu durum aşağıdaki sıkıntıları yaratıyordu :

<sup>111</sup> TBB WEB Sitesi , **Bankalarımız Kitabı 2000**, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) (20.11.2008)

<sup>112</sup> TC ZİRAAT BANKASI, 2000 Yılı Denetim Raporu, Ankara

<sup>113</sup> Bakanlar Kurulu Kararnamesi , 14.01.2000 tarih , sayı : 2000/62

- Sözkonusu faizler nakden tahsil edilemedikleri için oluşan gelirler kağıt üzerinde kalmaktaydı. Oluşan gelirlerin tahsil edilememesi günden güne artan nakit sıkıntısı doğurmaktaydı

- Bankaların elinde nakit bulunmaması nedeniyle piyasadan sürekli nakit çekiyor bankalararası para piyasasını sıkıştırıyorlardı

- Bankaların bilançoları gittikçe donuklaşmaya başladığı için ve ellerinde yeterince nakit bulunduramadıkları için gerçek işlevleri olan kredi vermek ve bankacılık işlemleri yapmak görevlerini yerine getiremiyorlardı

- Banka yönetimlerinin artık tek hedefleri nakit açıklarını denkleştirme çabaları olması nedeniyle, toplanan fonların maliyetlerini hesaplamak ikinci plana düşmüştü ve bu nedenle kaçta malolursa olsun piyasadaki tüm fonları toplamaya çalışıyorlardı. Bunu gerçekleştirmek için aşırı faiz farklarını göze alarak fonları toplamaktaydılar

- Piyasada bu kadar şiddetli ihtiyacı olan hem de devlet kurumu olarak piyasalarda kredi riski kapsamına alınmayan bu tür 2 müşterinin bulunması nedeniyle, piyasa faizleri hep yüksek oluyor, bir türlü aşağıya indirilemiyordu .

Bu durum ekonomik programın en temel hedefinin aksamasına yol açmaktaydı. Piyasa faizlerini düşürmeden gerekli reformları yapmak imkansız gibiydi. Bu nedenle ilk yapılması gereken şey kamu bankalarının likidite ihtiyaçlarına son vermek için bilançolarının önemli bir payını teşkil eden tahsil edemedikleri alacaklarını temizlemek oldu. Bunu sağlamak için 25.11.2000 tarih ve 24241 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren TC Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında 4603 sayılı kanunun 1/5 maddesinde bu bankalar hakkında uygulanmayacak kanunlar arasında 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname de sayılmıştır.

Bunun yanısıra 4603 sayılı kanunun 3. maddesinin 1.fıkrasında görev zararlarına ilişkin şu ifade yer almaktadır :

*“Bankaların bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte Hazine’den olan birikmiş görev zararı alacakları yeniden yapılandırma programında belirtilen esas ve süreler dahilinde itfa olunur.*

*Çeşitli kanun ve kararnamelerle bankalara verilmiş olan görevler program dönemi sonunda yürürlükten kalkar. Devlet yeniden yapılandırma döneminde bankalar bedelini önceden ödemedengörev veremez.”<sup>114</sup>*

*“Bu amaç doğrultusunda çıkarılan kararlarla bankaların alacaklarına yapılacak faiz tahakkuku oranları ve bu alacakların tasfiye yöntemleri belirlenmişti. Buna göre 30.04.2001 tarih ve 24388 sayılı resmi gazetede yayınlanan 2001/2312 sayılı kararda, görev zararı alacaklarının 01.01.2001 – 30.04.2001 tarihleri arasında, 4 aylık ortalaması % 235’i aşmamak kaydıyla aylar itibarıyla yürütülecek faiz oranları ve buna ilişkin usullerin her bankanın mali bünyesi dikkate alınarak Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakan’ın onayı ile belirleneceği düzenlenmişti.”<sup>115</sup>*

Yine bu karara göre bankalar tarafından muhtelif kararnameler uyarınca kullandırılan veya ertelenen, vadesi henüz dolmamış kredilerin 30.04.2001 tarihi itibarıyla kaydi bakiyelerinin belirlenerek, aynı tarih itibarıyla hesaplanacak stok görev zararlarına ekleneceği, bu krediler için gelir kaybı hesaplanmayacağı belirtilmişti. Aynı karar gereğince bu şekilde belirlenen görev zararlarının 2001 Mali Bütçe Kanunu uyarınca tasfiye edileceği hükme bağlanmıştı. Bu durumda bankaların tek kaybı, bütçe kanunundan tahsilat yapılana kadar geçecek süredeki valör kaybı olacaktır.

Gerek 2000 yılı sonundaki kayıtların gerekse de 2001 yılı için yapılan avans niteliğindeki hesaplamaların doğruluğunun tesbitinin görevi ise Bankalar Yeminli Murakıplarına verilmişti.

Aynı karar ile Bankaların görev zararlarına esas teşkil eden kararnameler yürürlükten kaldırıldı.

---

<sup>114</sup> 4603 sayılı kanun Md. 3

<sup>115</sup> Bakanlar Kurulu Kararı 30.04.2001 tarih, sayı 2001/2312

2001 yılının ilk dört ayı içerisinde tarihte yaşanan en büyük krizin ortaya çıkması ve faiz oranlarının kısa sürelerde bile olsa % 7500 lere çıktığı halde sözkonusu bakiyelere Hazine Müsteşarlığının 10.05.2001 tarih 39059 sayılı yazısı ile aşağıdaki faiz oranlarının tahakkuk ettirilmesi uygun görülmüştü :

T. Halk Bankası	% 235
TC Ziraat Bankası	% 152
T. Emlak Bankası	% 152

Daha sonra Hazine Müsteşarlığı tarafından bankaların 2000 yılı sonu stok görev zararları ile 2001 yılının ilk 4 aylık dönemine ait tahmini görev zararlarını tasfiye etmek amacıyla Özel Tertip Devlet İç Borçlanma Senedi verilmiştir.

Özel Görev Zararlarından alacakların Özel Tertip Devlet İç Borçlanma Senetleri verilerek tasfiye edilmesinin ardından bankaların bilanço yapıları aşağıdaki karşılaştırmalı tablodaki gibi şekillenmiştir :

**Tablo 13 :**  
**Özel Görev Hesaplarından Doğan Alacakların Tasfiyesi –Kamu Bankaları**  
**( Katrilyon TL )**

<b>KAMU BANKALARI</b>	<b>31.03.01</b>	<b>Bilanço Payı (%)</b>	<b>30.06.01</b>	<b>Bilanço Payı (%)</b>	<b>31.12.02</b>	<b>Bilanço Payı (%)</b>
<b>MENKULKIYMETLER (*)</b>	13,6	35	23,5	66	34,1	62
<b>ÖZEL GÖREV</b>	13,7	36	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	27,3	71	23,5	66	34,1	62

**Kaynak :** KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, **Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma, 20**

**Ayın Ardından,** Tanıtım Dökümanı, Ankara Şubat 2003, s. 18

Yukarıdaki konsolide rakamlar analiz edildiği zaman 30 Haziran tarihinden itibaren artık diğer aktiflerde yer alan özel görev zararlarından alacaklar hesabının

kalıntısı ( 0 ) a indirilmiş olup, bu sayede bankaların sermaye yeterlilik rasyoları rahatlatılmış oldu. Bu da bankaların daha rahat kredi verebilmelerine olanak sağlamış oldu.

Yapılan bu tasfiye işleminin bankaların bilançolarına pozitif anlamda yansıyan etkisi aşağıdaki gibi olmuştur :

**Tablo 14 :**  
**Özel Görev Hesaplarından Doğan Alacakların Tasfiyesi-Ziraat Bankası**

( Katrilyon TL )

<b>T.C. ZİRAAT BANKASI</b>	<b>31.03.01</b>	<b>Bilanço Payı (%)</b>	<b>30.06.01</b>	<b>Bilanço Payı (%)</b>	<b>31.12.02</b>	<b>Bilanço Payı (%)</b>
<b>MENKUL KIYMETLER (*)</b>	<b>6,7</b>	<b>30</b>	<b>13,4</b>	<b>61</b>	<b>20,6</b>	<b>55</b>
<b>ÖZEL GÖREV</b>	<b>7,9</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>14,6</b>	<b>66</b>	<b>13,4</b>	<b>61</b>	<b>20,6</b>	<b>55</b>

**Kaynak :** KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, *Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma*, 20

*Aydın Ardından*, Tanıtım Dökümanı, Ankara Şubat 2003, s. 19

Bu işlem T. Halk Bankası bilançosuna ise aşağıdaki gibi yansımıştı :

**Tablo 15 :**

**Özel Görev Hesaplarından Doğan Alacakların Tasfiyesi-Halk Bankası**

( Katrilyon TL )

<b>T. HALK BANKASI</b>	<b>31.03.01</b>	<b>Bilanço Payı (%)</b>	<b>30.06.01</b>	<b>Bilanço Payı</b>	<b>31.12.02</b>	<b>Bilanço Payı</b>
<b>MENKUL KIYMETLER</b>	<b>6,9</b>	<b>42</b>	<b>10,1</b>	<b>73</b>	<b>13,5</b>	<b>78</b>
<b>ÖZEL GÖREV</b>	<b>5,8</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>12,7</b>	<b>77</b>	<b>10,1</b>	<b>73</b>	<b>13,5</b>	<b>78</b>

**Kaynak :** KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, **Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma**, 20

**Ayın Ardından**, Tanıtım Döktümanı, Ankara Şubat 2003, s. 19

Tablolardaki rakamlardan görüleceği üzere eskiden bilançolarında yüklü miktarda getirisiz aktif konumunda bulunan kalemleri taşımaları nedeniyle tüm bankacılık rasyolarının olumsuz olduğu bu iki bankada, özel tertip olsalar bile artık ölçülebilir ve hesaplanabilir durumda olan, piyasada güvenilir bir değerlendirme endeksi bulunan ve TC Merkez Bankası'nın sağlamış olduğu 7 Katrilyon Liralık borçlanabilme limitinin verdiği rahatlık ile kolayca likiditeye dönüştürebilme imkanı bulunan bu alacaklar, eldeki diğer menkul kıymetlerin de birleşmesiyle bilanço içindeki paylarını çok yükseltilere çıkartınca bankaların sermaye yeterlilik rasyolarını alabildiğince rahatlatmıştı.

#### **2.4 Emlak Bankası'nın TC Ziraat Bankası ile Birleştirilmesi**

Emlak Bankası TC Ziraat bankası ile birleştirilene kadar 1999 ve 2000 yıllarında çok hareketli bir sürecin içerisindeydi. Özellikle 2000 yılında aktiflerinde meydana gelen hızlı gerileme ve pasiflerindeki özkaynakların NEGATİF seviyeye düşmesi, bankanın komisyon ve faiz getirilerinde önemli miktarda gerileme olduğu görülmüştü.

Bankanın bilanço ve diğer faaliyetleri sonucu kalemlerin bankacılık toplamı içerisindeki payları incelendiğinde , özkaynaklardaki olumsuzluğun yanısıra, vadesiz mevduat, vadeli döviz tevdiat, plasmanlar ( krediler ), teminat ve kefalet mektupları, iştiraklerden elde edilen gelirler ( özellikle verilen kredilerden ) düşmüştü.

Son 5 yılın en olumsuz göstergesi ise bankanın özkaynaklarının tüketilmiş bir duruma girdiğinin görülmesiydi. Yukarıda sayılan nedenlerden ötürü alınan faizlerin azalması, yatırım gerçekleştirmelerinin gerilemesi,mali ve iktisadi karlılığın negatife dönüşmesi olumsuz gidişatın en önemli bulguları olmuştu.

Yüksek Planlama Kurulu'nun 10.09.1998 tarih ve T-48 sayılı kararı ile inşaat faaliyetlerinden çekilen banka, Bankalar Kanununa göre açılacak krediler limitinin özkaynaklarla sınırlı olması nedeniyle ve de oluşan zararların özkaynaklarını eritmiş olması nedeniyle yıl ortasına gelindiğinde kredi işlemi yapamaz hale gelmişti.

Bunun üzerine bankanın önünü biraz açabilmek için Yüksek Planlama Kurulu 4.8.1999 tarihli toplantısında T-29 sayılı kararı ile rayiç değeri 250 Trilyon olarak belirlenen bir grup taşınmazı bağlı ortaklık Emlak Konut A.Ş. ye aynı sermaye olarak devri kararı almış ve bu şirket Gayrimenkul Yatırım Ortaklığına dönüştürülmüştü. Bu işlemin sonucunda aynı sermaye devri işlemi ile satış ve kayıt değeri farkı olan 205,5 Trilyon TL banka gelirlerine intikal etmişti. Bu işlemle hem sermaye yeterlilik rasyosundaki risk değerleri hesaplamasında azalma oluyor hem de yaratılan gelir ile zarar tabanı düşürülmüş oluyordu.

Yine 1999 yılı içerisinde 29.12.1999 tarih ve 588 sayılı Kanun Hükmünde Kararname gereğince de Konut Edindirme Yardımı hesapları karşılığı devre konu olan 387 Trilyon liralık taşınmaz değerlerin değerlendirilmesinden 225,6 Trilyon TL reeskont etme yöntemiyle gelir kaydedilmiş, bu işlemler sayesinde sermaye tabanı biraz rahatladığı için banka kısıtlı olarak kredi işlemlerine yeniden başlayabilmişti.

Bankaca çok yüksek maliyetlerle toplanan kısa vadeli kaynakların gerçekleşmesi ve pazarlanması yıllar süren inşaat projelerine bağlanması bunların yanı sıra ticari krediler portföyündeki aktif kalitesinin bozukluğu nedeniyle tahsilat sıkıntısı yaşanması, kredi geri dönüşlerinin vadelerinde tahsil edilemeyerek gecikmelerin hızlı bir şekilde büyümesi, geciken kredilere yeniden yapılandırılarak yeni itfa planlarına



bağlanması nedeniyle kaynak girişlerinin ertelenmesi 1999 sonunda kısmen ferahlatılan bankayı 2000 yılında yeni bir darboğazın içerisine çekmişti.

Yüksek Denetleme Kurulu denetim raporlarında sürekli uyarısı yapılan geçmiş yıllardan beri süre gelen eleştirilerde emlak işlerinin bankaya yüklediği risklere dikkat çekiliyordu. Bu eleştirilerde yüksek maliyetli mevduat kaynağı ile finanse edilen inşaat projelerinin kara dönüştürülememesi, hatta büyük zararlarla karşılaşılması, üretilen konut stoklarının eritilememesi, özellikle satış potansiyeli olmayan yörelerde gerçekleştirilen işyeri ve konutlarla ilgili stok devir hızlarının durgunluğu işaret ediliyor ve bunların gelecekte bankanın mali yapısı üzerinde yaratacağı sıkıntılar işaret ediliyordu.

Bütün bunlara ilaveten global krizin ve ekonomik konjonktürdeki ani dalgalanmaların da reel sektör üzerinde yarattığı olumsuz etkiler sonucu ticari krediler portföyünde yaşanan sorunların mali bünyeye etkisi nedeniyle 1999 sonunda biraz nefes alma durumuna girmiş olan Emlak Bankası 2000 yılı içerisinde de sıkıntılarla boğuşmak durumunda kalmıştı. Bu da zaten sonun başlangıcı demektir. Ucunda gerçek anlamıyla karlılık bulunmayan, çeşitli hesapsal manevralarla yüzdürülmeye çalışılan dev banka artık kaçınılmaz sona doğru hızla ilerlemekteydi.

2000 yılı sonunda Emlak Bankasının denetlenmiş bilançosu incelendiğinde artık bankada özkaynak kalmayıp negatife döndüğü görülmekteydi. Diğer bilanço kalemlerinde göreceli bazı artışlar görülmekle birlikte özkaynağı tükenmiş bir bankanın faaliyetlerine devam edemeyeceği tabiiydi.

Bankanın özkaynakları 31.12.2000 itibarıyla (-) 114.4 Trilyon TL olup detayları aşağıdaki kalemlerden oluşmaktaydı :<sup>116</sup>

	(Trilyon TL)
- Ödenmiş Sermaye	70.0
- Sermaye Yedekleri	105.4
- Diğer Sermaye Yedekleri	14.9
- Dönem Zararı	(-) 304.7
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>	<b>(-) 114.4</b>

<sup>116</sup> T. EMLAK BANKASI , Yıllık YDK Denetim Raporu, Ankara,2000, s.35

Bankanın karlılık performansı incelendiğinde ilginç bir tablo ortaya çıkıyordu.

1998 yılını banka 32.5 Trilyon TL Zararla kapatmış .1999 yılında ise yukarıda açıklanan operasyonlar nedeniyle 70.4 Trilyon Karla kapatmıştı. Ancak hiç de karlı yürümeyen bankada, 2000 yılında da benzeri düzeltme destekleri yapıldığı halde içerisinde bulunduğu büyük miktarlardaki nakit ihtiyacının doğurduğu yüksek maliyetler nedeniyle özellikle Mart 2000 den başlayarak yıl boyunca artan büyük boyutlu zararlar nedeniyle özkaynakları hızla erimeye başlamıştı. Bunun sonucunda Emlak Bankası yıl sonunu 304.7 Trilyon Zararla kapatmıştı.

Eylül 2000 de negatif ( 75 ) Trilyon Liraya düşen semaye tabanı, Hazine'nin yaptığı 20 Trilyon Liralık sermaye ödemesi, Toplu Konut İdaresi ile Kamu ortaklığı Fonu tarafından KEY ( Konut Edindirme Yardımı ) hesapları karşılığında Bankaya olma borçlarına mahsuben verilen 145 Trilyonluk tahvillerin faizi olan 64 Trilyon liranın gelirlere ilave edilmesine rağmen özkaynaklar Ekim 2000 de ancak negatif ( 6 ) Trilyon düzeyine inmişti.

Bankanın sermaye tabanı olmaması nedeniyle Ekim 2000 ayından itibaren tüm yabancı para cinsinden borçları için Disponibilite tutması gerekmişti. Bu nednle zaten sıkışık olan kaynak yapısı yaklaşık 500 – 6000 Trilyon civarında açığa düşmüş bu da günlük borçlanmalarla sürdürülmeye çalışılmıştı. Bunun üzerine Kasım 2000 tarihindeki ekonomik kriz nedeniyle faiz giderleri o güne kadar yaşanmamış boyutta yükselmesi nedeniyle hem kaynak açığı daha çok yükselmiş hem de banka büyük boyutlarda zararlar yazmıştı.

Likidite sıkıntısı ve yarattığı zararların yanısıra bilançoda da iyi şeyler olmuyordu. Tahsil edilemeyen nakdi ve gayri nakdi kredilerden dolayı tasfiye olacak alacaklarda izlenen kalıntılar 1999 yılı sonunda 220 Trilyon Lira olmasına karşın, ekonomik krizin piyasalar üzerinde yarattığı durgunluk, belirsizlik veya firmaların ödeme güçlüğüne girerek taahütlerini yerine getirememeleri nedeniyle 450 Trilyon Liraya yükselmiş, bunun karşılığında 101 Trilyon Lira Krediler Özel Karşılığı olarak ayrılmış ve gider kaydedilmişti.

Bankanın sermayesinin 50 Trilyon liradan 125 Trilyon Liraya yükseltilmesi, Tasfiye Olacak Alacaklarda bekleyen kalıntıların tasfiyesi için çaba gösterilmesi, daha

çok getirisi olan bireysel kredilere ağırlık verilmesi, ihtiyaç dışı taşınmazların elden çıkarılması gayretlerine rağmen bankanın 2000 yılı bilançosunu 304 Trilyon Zarar ve negatif ( 114 ) Trilyon özkaynak ile kapatmıştı.

Banka 1997 yılında bilançosunu % 26,3 , 1998 Bilançosunu % 58,3 Zararlılık ile kapatmıştı, 1999 yılında yapılan operasyon ile kara geçmiş gibi gözükse de 2000 yılını da yapılan operasyonlara rağmen yüksek zararlar kapamış olması nedeniyle Yeniden Yapılanma Programı sürecinde ilk önce sonuçlandırılması gereken problemlerden biri haline gelmişti.

15.11.2000 tarihinde kabul edilen TC Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası A.Ş ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi hakkındaki 4603 sayılı Kanun 25.11.2000 tarihli ve 24941 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmişti.

Daha önceden de detaylandırıldığı üzere bu kanunun amacı adı geçen bankaları çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalışmalarını ve özelleştirmeye hazırlayacak şekilde yapılandırılması hedeflenmişti.

Yine adı geçen kanun bankaların etkin, verimli ve özerk bir şekilde çalışmalarının sağlanması amacıyla yeniden yapılandırılmasını öngörmüş, buna ilişkin usul ve esaslar , 4059 sayılı Hazine Müsteşarlığı ile Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 2. maddesinin (b) fıkrası uyarınca ve mevcut yönetim düzenlemeleri dikkate alınarak, Bakanlar Kurulunca belirleneceği, belirtilmişti.

4603 sayılı yasanın 2. maddesine göre hazırlanan yeniden yapılandırmaya ilişkin usul ve esaslar Bakanlar kurulunun 28.03.2001 tarih ve 2001/2202 sayılı kararı ile belirlenmiş ve 03.04.2001 tarih 24362 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

Bu karara göre *“Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi’nin bankacılık faaliyetleri dışında kalan malvarlıkları ve bu konuda faaliyet gösteren iştiraklerindeki hisse payları ve ticari gayrimenkulleri tüm hak ve yükümlülükleri ile bilanço değeri üzerinden Toplu Konut İdaresine devredilmiştir.”*<sup>117</sup>denilerek bankanın verimsiz çalışması nedeniyle alınacak kararlara yasal dayanak oluşmuştur.

---

<sup>117</sup> Bakanlar Kurulu Kararı, sayı 2001/2202, Resmi Gazete sayı 24362 Tarih 03.04.2001

Yine aynı kararnamede yer alan : *“Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi'nin bankacılık ve bankacılık dışı faaliyetlerinde müştereken kullanılan, menkul, gayrimenkul, araç, gereç, ve malzemenin dağılımı Türkiye Emlak bankası Anonim Şirketi ile Toplu Konut İdaresi Başkanlığı arasında yapılacak protokolle belirlenir”*,<sup>118</sup> hükmü bankanın günlük faaliyetlerine devam edebilmesi için ortam yaratmış, devreden ve devralanların sıkıntı yaşamasının önüne geçilmiştir.

Yine bu kararnamede öngörülen usul ve esaslar içerisindeki en önemli madde ise artık adı geçen üç bankanın aynı yönetim ( ortak yönetim kurulu ) çatısı altına girmesine izin veren maddeydi. Bu konu 17. maddede gereğince Bankanın Yönetim ve Denetim Kurulu üyeliklerine 3 yıl süreyle görev yapmak üzere TC Ziraat bankası ve T. Halk Bankası Yönetim ve Denetim Kurulu üyeliklerine atanan şahısların atanması (ortak yönetim ) şeklinde bir uygulama öngörülmektedir.

Artık Kamu bankaları Ortak Yönetim Kurulu olarak ifade edilecek bu yönetim 2001 yılı boyunca büyük bir hızla kanunun öngördüğü görev ve sorumlulukları gerçekleştirebilecek yasal zemine kavuşmuş oluyordu.

Emlak Bankasının kanunun öngördüğü şekliyle tüm bankacılık faaliyetleri dışındaki varlıkları tüm hak ve yükümlülükleri ile Toplu Konut İdaresine devredilmişti.

Bunun akabinde Hazine tarafından tahmini görev zararı alacaklarına mahsuben 45 Trilyon, Nominal Sermayenin ödenmemiş kısmına mahsuben de 624 Trilyon tutarında 01.05.2002 vadeli Özel tertip Devlet İç Borçlanma Senedi verilerek nominal sermayenin ödenmiş sermaye kısmı 02.05.2001 tarihinde 749 Trilyon Liraya yükseltilmişti. Böylece 2000 yılını negatif ( 114.4 ) özkaynak ile kapayan bankanın özkaynakları tekrar artıya geçmiş ve 292.4 Trilyon Liraya yükselmişti.

Bütün bunlara rağmen Türkiyenin yaşadığı en büyük kriz olan Şubat 2001 krizinin etkileri bankanın bilançosunun toparlanmasının önüne geçmiş ve bankanın hızla daha kötü duruma gitmesine sebep olmuştu. Daha Global Krizin etkisi geçmeden çok yakın aralıkla mali piyasalara bomba gibi düşen 2001 krizi zaten kırılğan yapısı

---

<sup>118</sup> Bakanlar Kurulu Kararı, sayı 2001/2202

olan ve yüksek maliyetlerle borçlanan bankanın maliyetlerine çok olumsuz etkiler yaptığı gibi zaten kötü kalitesi olan aktiflerin daha da kötüleşmesine neden olmuştu.

4684 Sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun' un 2. maddesi ile 4603 sayılı Kanun'a eklenen geçici 3. maddede Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi'nin bankacılık faaliyetleri dışında kalan tüm varlıklarının Toplu Konut İdaresine devri hükmünün yanısıra,

*“TC Ziraat bankası AŞ ile Türkiye Halk Bankası AŞ tarafından devir alınacak taahütler ile aktifler arasındaki menfi fark devir alan bankaya Hazine Müsteşarlığınca nakit ve/veya tahvil şeklinde sermaye olarak ödenir. Devir tarihi itibarıyla nazım hesaplarda yer alan taahütlere de nakde dönüştükleri takdirde nakde dönüştükleri tarih itibarıyla aynı işlem uygulanır”<sup>119</sup>*

denilmiştir.

Bu madde ile birlikte Emlak Bankasını devralacak olan TC Ziraat Bankası veya T. Halk Bankası'nın devraldıkları bilanço nedeniyle yeni bir görev zararı üstlenmesinin önüne geçilmiş oluyordu.

Bankanın devrine ilişkin yapılan protokolde devir bilançosu 30.06.2001 iken daha sonradan imzalanan ek bir protokol ile sözkonusu tarih 06.07.2001 olarak değiştirilmişti. Bu tarih itibarıyla devralınan bilançonun menfi farkı aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştı:

**Tablo 16:**  
**Emlak Bankası Devir Bilançosu**

**06.07.2001 itibarıyla ( Trilyon TL )**

**AKTİF HESAPLAR**

Likit Kıymetler	5.0
Kredi Faiz ve Komisyonları	0.2

---

<sup>119</sup> 4684 Nolu Kanun, Md.2

Takipteki Alacaklar	865.7
İştirak ve Kuruluşlarımız	254.4
Bağlı Menkul Kıymetler	-
Sabit Kıymetler	20.7
Elden Çıkarılacak Kıymetler	-
Faiz ve Gelir Reeskontları	11.3
İnşaat Sektöründen Alacaklar	888.5
Diğer Aktifler	239.2
<b>Toplam</b>	<b>2,285.0</b>

#### **PASİF HESAPLAR**

Özkaynaklar	18.9
Krediler Özel Karşılığı	187.6
Sabit Kıymetler Amortismanı	2.6
Fonlar	2.9
Muhtelif Borçlar+Ödeme Emirleri	1.2
Yurtdışı Merkez ve Şubeler	-
Faiz ve Gider Reeskontları	37.0
Diğer Karşılıklar	4.3
Diğer Pasifler	95.6
<b>Toplam</b>	<b>350.1</b>

#### **MENFİ FARK 1,934.9**

**Kaynak:**TC Ziraat Bankası Hazine Alacakları Detay Bilgi Raporu 31.12.2002 , Bölüm : Emlak Bankası

Birleşme Bilançosu Farkı , Hizmet İçi Döküman, s. 6

Oluşan bu menfi fark karşılığında aşağıda yazılı olan hesaplaşma yapılmıştı :

- |   |                 |
|---|-----------------|
| - 06.07.2001 tarihli devir bilançosundaki menfi fark                    | 1,934.9 Trilyon |
| - 13.07.2001 ve 17.07.2001 tarihlerinde Hazine tarafından yapılan ödeme | 1,722.0 Trilyon |
| - İlave ödenmesi gereken tutar  | 212.9 Trilyon   |

Bu hesaplaşma sonucunda Ziraat Bankası'nın Hazine'den tahsil etmesi gereken 212.9 Trilyon alacağı kalmıştı. Bu bedel de daha önceki "özel Görev Hesapları" gibi herhangi bir faiz geliri reeskont edilmeden getirisiz aktifler arasında bilançoda taşınmaya başlandı. Söz konusu alacak zaman içerisinde Hazine itfa planına konularak kapatılmıştır.

Yine 4684 sayılı kanunun bu konuyla ilgili diğer bir hükmü ise,

*“Devir işlemlerinin tamamlanmasını takiben Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketinin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme yetkisi sona ererek tasfiye haline girer. Bankanın tasfiyesi banka genel kurulunca belirlenecek üç kişiden oluşan Tasfiye Kurulunca genel hükümlere göre yürütülür”*<sup>120</sup>

uygulamasını sonuçlandırmayı gerektirdiği için artık Emlak Bankası'nın kapatılması işlemlerine başlamayı gerektiriyordu. Gerçekte bilançosu teknik olarak iflas etmiş olduğu halde, çeşitli muhasebe manevraları ile yüzdürülmeye çalışılmış bulunan bu tarihi ve köklü bankanın kapatılma durumuna gelmesi kamuoyunda büyük tepkilere neden olmuştu ( Bakınız : Ek Gazete Kupürleri ) Ancak ekonomik olarak faaliyetlerine devam etmesi artık imkansız olan bu banka da 06.07.2001 tarihinden sonra bankacılık sektöründen silinerek tarihteki yerini almıştır.

### **3. İDARİ ve ORGANİZASYONEL YENİDEN YAPILANDIRMA**

#### **3.1 Yönetişim**

Ülke ekonomisinde yaşanan değişiklikler ve yapılan yasal düzenlemeler sonucunda bankacılık sektöründe bir çok yeni oluşumlar ve yönetim biçimleri ortaya

<sup>120</sup> 4684 Sayılı Yasa, Geçici Md. 3

çıkmişti. Özellikle batılı ülkelerde uygulanmakta olan yöntemlerin kendi sektörümüze intibakı için yoğun çalışmalar başlatılmıştı. Bir yandan bankaların mali bünyeleri çeşitli tedbirlerle güçlendirilirken bir yandan da yönetim usulleri daha etkili bir hale getirilmeye çalışılıyordu.

Bu bağlamda Kamu bankaları tarihlerindeki en köklü değişiklikleri bu süreç içerisinde yaşadılar. Organizasyon iyileştirmesi çalışmalarının yanı sıra banka yönetimi Yönetişim açısından çok önemli adımlar atıldı.

*“Yeniden yapılanma dönemi Halkbankası’nın organizasyonel açıdan tarihindeki en köklü değişimi yaşadığı dönem olmuştur. Pazarlama organizasyonunun kurulması organizasyonel yeniden yapılandırılmanın merkezi haline gelmiştir. Bu çerçevede “müşteri odaklı hizmet” anlayışı bankanın yeni çalışma ve pazarlama felsefesi olarak benimsenmiştir.”<sup>121</sup>*

Yeni yapılanmada ortaya konulan felsefe ve hedefler her iki bankada da yönetim sürecini iyice farklılaşmış, çoğul katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışı belirlenmiştir.

Bu yapıda “Yönetim Konseyi” olarak adlandırılan Direktör ve Yönetici Direktörlerden oluşturulan Komiteler aracılığı ile banka politikaları üretilecekti. Bankalarda oluşturulan 20 den fazla komitelerde hem Genel Müdürlük Birimleri çalışanları, hem de şube çalışanları yer alıyordu. Oluşturulan bu komiteler, kendi çalışma konuları bazında banka politikalarını oluşturmakta ve mevcut uygulamaların rekabet çerçevesinde iyileştirilmesine yönelik stratejileri belirlemektedirler.

Arvas’ın eserinde belirttiği gibi,

*“İyi yönetim süreci ve yeni yönetim, sorunlu bankalarda yönetimdeki zaaflıklar nedeniyle banka yöneticilerinin değiştirilmesi ve daha etkin personel ile operasyonel yapılandırma sağlanması bankaların finansal disiplini sağlanabilmektedir. Kamu kesiminin tasarrufu ile atanacak*

---

<sup>121</sup> T. Halk Bankası , **Yıllık Faaliyet Raporu**, Bölüm : Organizasyonel Yapılanma,Ankara, 2003



*yeni yöneticilerin,siyasi müdahalelerden etkilenmemesi gerekmektedir.’’<sup>122</sup>*

Gerçekten de bir yönetimin başarılı olması müdahalelerden uzak özgür bir şekilde çalışmasına bağlıdır. İyi yönetim olarak tanımlanabilecek yönetim yapısı organizasyonun başarı seviyesini de belirleyebilir.

Arvas, özellikle yeniden yapılanma sürecinde istihdama ilişkin görüşlerinde,

*“Yeniden yapılandırma sürecinde bankacılık sektörü açısından istihdama ilişkin önemli sorunlar yaşanmakta, yetkin yönetici ve personelin istihdam edilmesi önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Operasyonelyeniden yapılandırmada istenilen başarının elde edilebilmesi amacıyla üst yönetim ve personel kültürünün arttırılması, kurum içi eğitim programlarının yapılması, personel planlaması ile aşırı istihdamın önüne geçilmesi gibi operasyonel yapılanmalara gidilebilir.’’<sup>123</sup>*

demektedir. Kamu bankalarında bu durum daha fazla özellik arzemiştir. Çünkü yaşanan tüm değişimde yapılan herşey çoğunlukla banka çalışanlarınca gerçekleştirilmiştir. Yabancı uzmanlara gerek kalmadan yürütülen yeniden yapılanma çalışmalarının ortaya çıkardığı sonuçlar, doğru bir hedef ve buna bağlı yönlendirmeler sonucunda nasıl başarılı olunabileceğinin en güzel göstergesidir.

### **3.2 Yönetim Konseyi**

Ortak Yönetim Kurulu, bu doğrultudan hareketle hem çalışan orta kademe yöneticileri alınacak kararlara ve oluşturulacak politikalara katmak, hem de işbaşında eğitimlerini sağlamak amacıyla aşağıdaki Yönetişim Modelini oluşturmuştu.<sup>124</sup> Model bir bütün olarak “ Yönetim Konseyi “ olarak adlandırılmıştı

*“Yeni yapılanmamızda yönetim süreci farklılaştırılmış, ortak, katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışından hareket edilerek bir yönetişim süreci belirlenmiştir. Bu yapıda Yönetim Konseyi olarak adlandırılan*

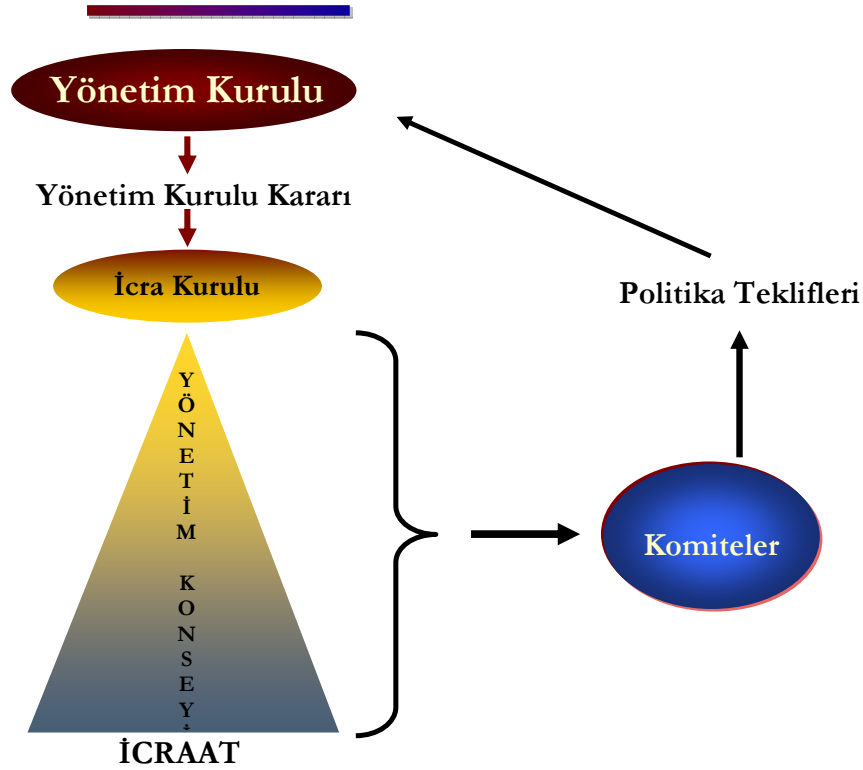
<sup>122</sup> Arvas, a.g.e. s. 28

<sup>123</sup> Arvas , a.g.e. s.28

<sup>124</sup> T. HALK BANKASI, 2001 Faaliyet Raporu , s.17

*Direktör ve Yönetici Direktörlerden 2001 yılında oluşan konsey üyeleri 24 Çalışma Komitesi, çalışma konuları bazında oluşturulan banka politikaları doğrultusunda belirlenen stratejilerin takibi ve gözden geçirilme çalışmaları yürütülmektedir. Konsey toplantıları, her ay organize edilerek, tüm katılımcılar periyodik olarak bilgilendirilmektedir.*”<sup>125</sup>

**Şekil 1 : Kamu Bankaları Yönetişim Şeması**



**Kaynak:** TC Ziraat Bankası, **Yeniden Yapılandırma ve Özelleştirmeye Hazırlık Raporu**, Aralık 2002 s.45

Kamu Bankalarının yapısında bir devrim niteliği taşıyan yukarıda çizili Yönetişim modeli bankaların işleyişine ciddi bir dinamizm kazandırmıştı. Bunun

<sup>125</sup> TC Ziraat Bankası, 2002 Faaliyet Raporu, Böl. 4.4. Destek Hizmetleri s.123

sonuçları gerek mali tablolar üzerinde, gerekse de örgütün çalışmalarının sonuçları üzerindeki olumlu etkilerini hemencecik göstermiştir.

Süreç içerisinde görev alan organlar olan; Yönetim Kurulu, İcra Kurulu, Yönetim Kurulu Murahhas Üyeler ve Kredi Komitesinin görev, yetki ve sorumlulukları banka ana sözleşmesine ilaveten detaylı olarak Ocak 2002 tarihli Yönetim Organları Tüzüğü'nde tanımlanmıştır

### 3.3 Yönetim Kurulu

Bankaların Yönetim Kurulları ilk bakışta kalabalık hissi veren bir sayıda oluşturulmuştu. Bunun sebebi ise yönetim kurulu yapısının murahhas üyeler ve murahhas olmayan üyeler şeklinde 2 guruptan meydana gelmesiydi. Murahhas üyeler ana sözleşme ve bankanın yönetim organları tüzüğünde tanımlanan görev ve sorumlulukları yerine getirirken, murahhas olmayan üyeler ise oluşturulan bilgilendirme sistemi ile neler yapıldığını takip etmekteydiler. Bu durumu, murahhas üyelerin yönlendirdiği görev ve fonksiyonlara murahhas olmayan üyelerin zımni olarak denetleme ve izleme görevlerinin verilmesi şeklinde değerlendirmek mümkündür.

Yönetim Kurulu'nun 2001 faaliyet raporunda bu yapı şöyle ifade edilmiştir:

*“Yönetim Kurulu, Genel Kurul tarafından seçilen 11 üyeden oluşur. Yönetim Kurulu'nun belli başlı görevleri , bankanın amaç ve faaliyetleri konusunda İcra Kurulu veya Komiteler tarafından kendisine gelen önerileri dikkate alarak ana strateji ve politikaları belirlemek, İcra Kurulu vasıtası ile uygulanmasını izlemek ve denetlemesini sağlamaktır”*<sup>126</sup>

Bankanın ana sözleşmesinde yönetim kurulu'na görevini icra ederken, banka bilançosunun seyyaliyet, aktif kalitesi, pasif maliyeti, aktiflerin ve pasiflerin vade uyumu, karlılık ve çağdaş risk yönetimi prensipleri dahilinde kaynak ve kullanım

---

<sup>126</sup> TC Ziraat Bankası, **Yıllık Raporu**, 2001, s.22

dengesi gözetilerek İcra Kurulu vasıtasıyla yönetmesi görevini vermiş, yapılan uygulamaların denetiminin Risk Yönetimi ve Kontrol'den sorumlu Murahhas Üye ve/veya bağımsız denetim şirketlerince yapılmasını sağlamanın sorumluluğunu vermiştir.<sup>127</sup>

### 3.4 İcra Kurulu

Bankanın günlük faaliyetlerinin sevk ve idaresini yapan, kararları veren en üst icra organı olup, Yönetim Kurulunun kendi görev ve yetkilerinin sınır ve kapsamını açıkça belirterek devrettiği ve kendi içinden seçtiği 5 Murahhas Üyeden oluşmaktadır.<sup>128</sup> Bu kurul tüm icraatlarını yönetim kurulu adına yaparken, aldıkları kararlar ve yaptıkları uygulamalardan yönetim kuruluna karşı komite olarak sorumluydu.

*“Murahhas Üyelerin oylarıyla seçilen bir aday, Yönetim Kurulu onayıyla, İcra Kurulu Başkanı ve ve Genel Müdür olarak atanmaktadır.*

*Bankalar Kanunu, diğer ilgili mevzuat ve Ana Sözleşme hükümleri çerçevesinde Bankanın amaç ve faaliyetleri konusunda Yönetim Kurulu'na öneriler götürmekte, Yönetim Kurulu'nca belirlenerek kendisine sevk edilen ana strateji ve politikaların Murahhas Üyeler ve sekreteryaya aracılığı ile uygulanmasını ve denetlenmesini sağlamaktır.*

*İcra Kurulu'nun haftada en az bir defa olağan olarak toplanması zorunludur’<sup>129</sup>*

Söz konusu beş murahhas üyeden biri olan Risk Yönetiminden Sorumlu Murahhas Üye, İcra Kurulu'nun asli üyesi olmasına rağmen kendisi hiç bir icracı faaliyetten sorumlu olamazdı. Bu kısıtlama BDDK'nın İç Denetim Sistemleri ve Risk Yönetimi Yönetmeliğinde tanımlanmış olan bağımsız üye olması koşulundan kaynaklanıyordu. Aynı özellikten hareketle bu üyenin İcra kurulu başkanı ve/veya Genel Müdür olma imkanı bulunmuyordu.

<sup>127</sup> TC Ziraat Bankası Ana Sözleşmesi, Md. 17 - 20

<sup>128</sup> TC Ziraat Bankası, Yıllık Raporu 2001, s.22

<sup>129</sup> TC Ziraat Bankası Ana Sözleşmesi, Md. 22 - 24

### 3.5 Yönetim Kurulu Murahhas Üyeleri

Banka ana sözleşmesinde Yönetim Kurulu Murahhas Üyeleri şu şekilde tanımlanmıştır:

*“Yönetim Kurulu tarafından, sınır ve kapsamı belirtilerek kendilerine devredilen görevlerle ilgili olarak; bu görevlerin yürütülmesi için gerekli birimlerin kurulmasını, organizasyonlarının gerçekleştirilmesini, uygun personel seçilerek atanmasını, eğitilmesini ve performanslarının değerlendirilmesini, gerekli işlemlerle ilgili uygulama talimatlarının çıkarılmasını, bu faaliyetleri yürütmek için gerekli koordinasyonun sağlanmasını ve görev alanlarındaki işlerin sonuçlandırılması için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayan, yürütülmesini ve denetimini gerçekleştiren ve Yönetim Kurulu’nun kendi aralarından seçtiği Bankalar Kanunu’na göre Genel Müdür olabilme özelliklerine haiz üyelerdir.”<sup>130</sup>*

### 3.6 Komiteler

Her iki bankada aynı özellikleri taşıyan İcra Kurulu Başkanı, Murahhas Üyeler, Genel Müdür Yardımcıları, Teftiş Kurulu Başkanları, Bölüm Müdürleri, Merkez Şube ve Şube Müdürleri, Bölüm Müdürleri ve Kurumsal şube Müdürlerinden oluşan sayıları 100 ün üzerinde bir “ Yönetim Konseyi “ kurulmuştu. Konsey üyelerinden teşekkül ettirilen ve onların katılımlarıyla bankanın çeşitli yönetsel konularında politikalar üretmek amacıyla Komiteler kurulmuştu. Bu komiteler Ziraat bankasında Halk Bankasına kıyasla 1 tane fazla idi . Tarımsal Pazarlama Politikası Komitesi Ziraat bankası’nın kuruluş amacı ve hedef kitlesi ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulduğundan Halk Bankasında böyle bir komiteye ihtiyaç yoktu.<sup>131</sup>

Bu bağlamda kurulan 24 komite aşağıdaki kategoriler altında sıralanmıştı

- |                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| A. Ana Politikalar Grubu          | ( 4 Komite ) |
| B. Pazarlama ve Krediler Grubu    | ( 5 Komite ) |
| C. Şube Dışı Kar Merkezleri Grubu | ( 4 Komite ) |
| D.. Destek Hizmetleri Grubu       | ( 7 Komite ) |

<sup>130</sup> TC Ziraat Bankası Ana Sözleşmesi, Madde 26

<sup>131</sup> T. HALK BANKASI, Yeniden Yapılandırma Yol Haritası Gerçekleşme Durumu, Aralık 2002

Hem Ziraat Bankası'nda hem de Halk Bankası'nda aynı formatta oluşturulan Komitelerin isimleri ve faaliyet alanları aşağıdaki gibi açıklanabilir :

A. Ana Politikalar Grubu Komiteleri

▪ Yönetişim Politikası Komitesi

Bu komite yeniden yapılandırmanın temel felsefesinin tam orta noktasında yer alan bir konumdaydı. Komitenin çalışma konularının esası, Bankanın tüm faaliyet alanlarında uzun vadede oluşturulmak istenen temel felsefenin yarartılmasına dayanmaktadır. Banka'nın ilke ve kararlarının belirlenmesi, bunların uygulamaya geçirilebilmesi oluşturulacak politikaların tesbiti, ticari bankacılık yönetim usullerinin analiz edilmesi ve bankada yapılabirlik durumunun değerlendirilmesi; banka'nın genel politikalarının , belirlenmiş faaliyet alanlarının, oluşturulmuş komitelerin neler olması gerektiğinin belirlenmesi, bunların görev tanımlarının yapılması ve kaç komite kurulmasının yeterli olacağıın tesbiti, bütün bunlarla birlikte Banka'nın karar süreçlerinin mekanizmasının oluşturulması ve bu süreçlere ilişkin politikalarının saptanarak yönlendirilmesi konularında çalışır.

▪ Stratejik Planlama Politikası Komitesi

Türkiyenin çok dinamik ve aşırı kırılğan bir ekonomik yapısı olması nedeniyle ekonomik gelişmeler özellikle bir bankanın yönetiminde hayati önem taşıması nedeniyle ekonomideki gelişmeler doğrultusunda Banka'da yeni durumlara uygun stratejiler geliştirmek, alternatif planlar hazırlamak bu komitenin temel görevlerinden biriydi. Ayrıca bankadaki mevcut yapının değişikliklere uyumunu sağlayacak politikalarını oluşturarak, yurtiçi ve yurt dışı ekonomik konjonktürü ve finans sektöründeki değişim olasılıklarını dikkate alarak Banka'nın kısa orta ve uzun vadeli politikalarını belirlemek sorumluluğu verilmişti. Bu komitenin ayrıca üstlendiği diğer sorumluluk ise Banka'nın yıllık program ve bütçesinin oluşturulmasına ve revize edilmesine ilişkin politikaların belirlenmesi konularında çalışmak olarak belirlenmişti.

▪ Kurumsal İletişim Politikası Komitesi

Bankanın tüm faaliyetleri ile sunduğu ürün ve hizmetlerin hedef kitleye, kamuoyuna ve iç müşteriye doğru ve anlaşılır şekilde duyurulması en az yapılanlar

kadar önemli olduğunun bilinciyle oluşturulmuş bir komitedir. Faaliyet alanının içerisine iç müşteri ve kurum kültürünün oluşturulması, müşteri şikayet ve isteklerinin değerlendirilmesi, Banka'nın ilişki içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlar ile uyumlu ve verimli iletişimin sağlanması konuları dahil edilerek bankanın tanımının en etkili bir şekilde yapılması hedeflenmiştir. Komite bu mantık çerçevesinde Bankanın tanıtım faaliyetleri ile dışa dönük uygulamaların kurum kimliği çerçevesinde olması için ve tanıtım faaliyetlerine yönelik genel politikaların oluşturulması konularında çalışmaktaydı

- Aktif Pasif Dengesi Politikası Komitesi

Bankacılık sektörünün yaşadığı hızlı değişim ve gündün güne ortaya çıkan yeni hizmet ve ürün çeşitlerinin yanısıra, nereden geldiği önceden tesbit edilmesi çok güç olan krizlerin daha iyi yönetilebilmesi, tedbir alınması başarılı aktif pasif yönetimi ile mümkündür. Bunu başarılı şekilde yapabilmek ise ancak oluşturulacak doğru politikalar ile mümkündür.

Bu komitenin kuruluş amacı bu felsefeden hareketle banka yönetimi tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir :

*“Bankanın istenilen karlılık düzeyine ulaşabilmesini, ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak Banka'nın aktif ve pasif yapısını değiştirebilme kabiliyetini arttıran esnek bir yapıya sahip olmasını sağlamak, Banka'nın istenilen karlılık düzeyine ulaşırken karşı karşıya kaldığı riskleri minimize etmek, Banka Aktif-Pasif Yönetimi Komitesi'nin çalışmalarına yönelik genel esaslar konusunda görüş oluşturmak gibi alanlarda Banka'nın genel politikasınının oluşturulması konularında çalışır.”<sup>132</sup>*

## B. Pazarlama ve Krediler Grubu Komiteleri

- Segmentasyon Politikası Komitesi

Bu komite müşteri ihtiyaçlarını, tiplerini, faaliyet alanlarını esas alarak onlara hizmet verecek şube ve birimlerin gruplandırılmasına, bu konuya yönelik Banka Organizasyonunda düzenlemeler yapılmasına, müşteri gruplarına yönelik bankacılık

---

<sup>132</sup> TC Ziraat Bankası , Yıllık Raporu 2001, s. 24 md.4

ürün ve hizmetlerinin gözden geçirilerek en doğru şekilde sunulmasına ve müşterinin bankadan beklediği hizmetin kalitesini yükseltmeye yönelik politikalar oluşturulması konularında çalışmak üzere kurulmuştu.

- Kurumsal ve Ticari Pazarlama Politikası Komitesi

O zamana kadar en önemli görevleri sadece kamu ihtiyaçlarına cevap vermek olan her iki bankaya da yeniden yapılanma ile birlikte, önceleri pek ihtisas sahibi olmadıkları yepyeni bir vizyon kazandırılmaya çalışılmaktaydı. Bunu ise kısaca “ÇAĞDAŞ PAZARLAMA FAALİYETLERİ” olarak tanımlamak mümkündür. Mevcut durum göz önüne alındığında her iki bankada bu fonksiyon yeterince başarılı bir yapıda olmadığı görülmüyordu. Bunu başarmak için ilk adım, örgüt genelinde oluşturulacak, doğru seçilmiş temel politikalarla mümkün olabilirdi.

Bu amaçla kurulmasına karar verilen bu komitenin görev tanımı aşağıdaki gibi yapılmıştı :

*“Ticari ve Kurumsal Pazarlama hedef ve stratejilerinin oluşturulmasına, bu hedef ve stratejiler doğrultusunda hedef müşteri grubunun oluşturulmasına, müşteri tabanını yaygınlaştırmaya ve tabanı tabanı korumaya, etkin bir Müşteri İlişkileri Yönetimi sisteminin kurulmasına, firmaların nakit akışlarının Banka’dan geçirilmesini sağlayan ve firma ile entegrasyon sağlanarak, Banka’nın maliyetsiz kaynaklarını arttırmaya yönelik diğer bir ifadeyle nakit yönetimine, müşteri memnuniyeti odaklı yeni ürün geliştirilmesine ve mevcut ürünlerin revize edilmesine, ticari ve kurumsal bankacılık ürünlerinin genel fiyatlamasına, şube problemlerinin çözümüne ve pazarlama zamanını maksimize etmeye, pazarlamaya ilişkin şube hedeflerini belirlemeye ve performanslarını ölçmeye, mali analiz ve istihbarata ilişkin politikalar geliştirilmesi konularında çalışır”<sup>133</sup>*

- Tarımsal Pazarlama Politikası Komitesi (Sadece Ziraat Bankasında kuruldu )

Ziraat Bankası’nın ilk kuruluşundan beri kendisinden beklenen temel görev ve sorumluluklar, çiftçinin desteklenmesi ve tarımın istenilen yönde geliştirilmesi amacıyla gereken faaliyetlerin yapılmasına aracılık edilmesi idi. Ancak, banka o güne kadar önceki bölümlerde anlatılan problemlerden ötürü ya bu görevini hiç yerine getirmede ya

---

<sup>133</sup> TC Ziraat Bankası, Yıllık raporu 2001, md.6, s. 25



da yapılan yanlış usul ve politikalar nedeniyle hedeften sapmalarla karşı karşıya kalmıştı.

İşte bu amacın yerine getirilmesi için oluşturulan bu komiteye şu görev verilmişti :

*“Tarımsal pazarlama hedef ve stratejilerinin oluşturulması, bu hedef ve stratejiler doğrultusunda hedef müşteri grubunun oluşturulması, müşteri memnuniyeti odaklı yeni ürünlerin geliştirilmesi, müşteri tabanının korunması ve yaygınlaştırılması, tarımsal bankacılık ürünlerinin genel fiyatlaması, şube hedeflerinin belirlenmesi ve performanslarının ölçülmesi, mali analiz ve istihbaratı konularında çalışır.”<sup>134</sup>*

- Bireysel Pazarlama Politikası Komitesi

Gerek Ziraat Bankası gerekse de Halk Bankası görev ve sorumlulukları nedeniyle ilişkide oldukları geniş tabanlı bireysel kitlelerin bankalara kazandırabileceği potansiyelden yeterince yararlanamıyorlardı. Bu konuda eksikliği hissedilen yaklaşımları şöyle tanımlamak mümkündür : Müşteri tabanını yaygınlaştırmak ve mevcut tabanı korumak, müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler oluşturmak, bu ürünlerin hedef müşterisinin tesbit edilmesini sağlamak, mevcut ürünleri müşteri ihtiyaçları ve değişen teknolojik etkenlere göre iyileştirilmek, etkili bir Müşteri İlişkileri Yönetimi Sistemini kurmak olarak sayılabilir. Bunların yanısıra bireysel bankacılık ürünlerinin genel fiyatlamasına, şube problemlerinin çözümüne ve pazarlama aktivitelerinin zamanını maksimize etmeye, pazarlamaya ilişkin şube hedeflerini belirlemeye ve performanslarını ölçmeye, mali analiz ve istihbarata ilişkin politikalar oluşturulması da bu komitenin görevleri arasına dahil edilmiştir.

- Kredi Politikası Komitesi

Yeniden yapılandırmanın dikkati çeken önemli bir kısmı da tahsil kabiliyeti olmayan kredi hacimlerinin büyüklüğü olmuştur. Sonuçlandırılması çok büyük maliyetlere ulaşan bu problem kredilendirme sürecinde yeterli ve doğru politikaların oluşturulmamasından kaynaklanmaktaydı.

Komitenin amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilmişti :

*“Dünyada ve ülkemizdeki ekonomik ve siyasi konjonktürdeki gelişmeler doğrultusunda Bankamız kredi politikalarını oluşturmak ( genel kredi hacmi, kredilendirilecek sektörler, kredi dağılımı ve*

---

<sup>134</sup> TC Ziraat Bankası, Yıllık Raporu 2001, md.7, s. 25

*kredilerin bölgesel dağılımı v.b.) revize etmek, sektörlerin mevcut durumları ile sorunlu kredilerin yoğunlaştığı sektör alanları tesbit ederek bunlara özgü politikalar belirlemek, Bankanın pazar payını arttıracak kredi portföylerinin oluşturulmasına, plasman limitlerinin dağıtımına, çok boyutlu erken uyarı sisteminin uygulanmasına, kredilendirmede riski dağıtma ilişkin konularda çalışır’’<sup>135</sup>*

#### C. Şube Dışı Kar Merkezleri Grubu Komiteleri

- Fon Yönetimi Politikaları Komitesi

Bu komite, bankanın fon yönetimi politikalarının başarılı bir şekilde oluşturulmasını sağlamak amacıyla kuruldu. Komite faaliyetlerini yerine getirirken banka mevcutlarının yükümlülükleri karşılayacak düzeyde tutulması ve atıl fonların en iyi şekilde değerlendirilmesi, döviz pozisyon oranı, döviz likidite oranı ve Yabancı Para Net Genel Pozisyonu/ Sermaye Tabanı Rasyosunun Banka yararlarına uygun düzeyde tutulması, döviz ve para piyasalarında etkin faaliyette bulunulması, hazine ürünlerinde Pazar payının arttırılması ve Banka'nın portföylerinin yönetimine ilişkin genel politikalar oluşturulması konusunda çalışmıştır.

- Yurtdışı Şubeler ve İştirakler Politikaları Komitesi

Her iki bankanın da yurtdışı şube ve iştirakleri de bulunduğu için buraların daha sağlıklı yönetilmesini sağlamak amacıyla genel politikalar üretilmesi gerekliydi. Bu komite amacını oluştururken şu öncelikleri belirlemiştir : Banka'nın ana hedef ve politikaları çerçevesinde yurtdışı iştirak politikasını, Banka'nın uluslararası bankacılık ve yurtiçi ve yurtdışı muhabir ilişkileri yöntemlerinin belirlenmesi ve bankaların onlar nezdinde temsiline, banka'nın dış ülkelerdeki şube, temsilcilik veya bürolarının Banka politikalarına uygun olarak faaliyetlerini sürdürme yöntemlerine, Banka'nın yurtdışı bağlantılı işlemlerinin yapılmasını teminen muhabir banka ağı oluşturulması ve bu organizasyonların ihtiyacı olan sevk ve idarelerine yönelik genel politikalar üretmek şeklinde tanımlanmıştır.

- Yurtiçi İştirakler Politikası Komitesi

---

<sup>135</sup> TC Ziraat Bankası, **Yıllık Ekonomik Raporu**, 2001, s. 26 md.9

Yurtdışına yönelik oluşturulan komitenin benzeri fonksiyonları da yurtiçi iştirakler için de gerekliydi. Bu nedenle kurulan bu komite, bankanın finans hizmetlerini en iyi ve karlı bir şekilde sunmasına ve çapraz satışına yönelik olarak Bankayla sinerji yaratacak iştiraklerde bulunmak ve kurulu iştiraklerin bu amaca hizmet etmesini sağlama kontrol gücüne sahip olduğu ana ortaklık niteliğindeki yurtiçi iştiraklerin faaliyet gösterdikleri sektörün lideri yapma, yurtiçi iştiraklerin faaliyetlerinin etkin bir şekilde izlenmesine yönelik genel politikalar oluşturulması konularında çalışmak üzere faaliyete geçmişti.

- Yatırım Bankacılığı Politikası Komitesi

Her iki banka da ticari bankacılık alanında faaliyet göstermesine karşın çeşitli yatırım projeleriyle de ilişkide bulunmak durumunda kalıyorlardı. Bu doğrultuda kurulmuş olan bu komite, banka tarafından desteklenecek yatırım projelerinin ve yatırım alanları ile sağlanacak desteğin boyutunun ve türünün belirlenmesine, bireysel ve kurumsal müşterilerin portföylerinin yönetilmesine ilişkin genel politikalar oluşturulması amacıyla faaliyete geçmişti.

#### D. Destek Hizmetleri Grubu Komiteleri

- Hazine Operasyonları Politikası Komitesi

Her iki banka da bilanço büyüklükleri ile sektör toplamında önemli paylara sahiplerdi. Bunun sonucunda da önemli para hareketleri yapmaktaydılar. Bu hareketler hazine birimleri tarafından gerçekleştirildiği için bu işlemlerde karar verilmesi kadar işlemlerin yürütülüp sonuçlandırılması da çok önemliydi.

Kurulan bu komite, Bankanın hazine operasyonları ile ilgili temel ilke ve politikalarını oluşturmak, uluslararası platformda kabul görecekt dış işlemler operasyonları konusunda Bankaca verilen hizmetlerin geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına, Banka'nın hedef ve stratejilerine uygun şube operasyon yapısının oluşturulmasına, şube operasyonlarını belli bir sistem içinde yönetmeye ilişkin genel politikaların oluşturulması konularında faaliyet göstermekteydi.

- Alternatif Dağıtım Kanalları Politikası Komitesi

Bu komite, teknolojik gelişmeler doğrultusunda yeni ürün ve hizmetler sunarak müşteri memnuniyetini, kalıcılığını ve bağlılığını sağlayıcı, müşteri tabanını yaygınlaştırıcı ATM, POS, internet ve telefon bankacılığı, plastik kartlar gibi şube dışı dağıtım kanallarının geliştirilmesi ve bankanın verimlilik ve karlılık ilkeleri doğrultusunda sektör lideri olmasına yönelik genel politikalar oluşturulması konularında çalışıyordu

Destek Hizmetleri bünyesinde insan kaynakları yönetimini ilgilendiren 3 ayrı komite kurulmuştu. Değişimin temel taşı olan insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesini ilke olarak benimseyen yönetim, bu komitelerin başarısının yeniden yapılandırmasının başarısı olacağına bilincinde olarak bu komitelerin faaliyetlerine oldukça önem veriyordu.

Komitelerin sorumluluk ve faaliyetlerini aşağıdaki şekilde ifade eden bu yaklaşımla insan kaynakları politikalarında çok önemli değişikliklere imza atılmıştır. Bu komitelerin görev alanlarını şu şekilde tanımlamak mümkündür :

#### Organizasyon Politikası Komitesi

Hizmet birimlerinin organizasyonel yapılanmasının gerçekleştirilmesi, iş bölümünde uzmanlaşma, müşteri karlılığından banka karlılığına kadar uzanan kontrolün fonksiyonel ve sürekli olduğu tamamen yenilenmiş matris organizasyon yapısının oluşturulması, bankacılık uygulamalarında daha önceden yapılmayan maliyet denetimi sağlanması, birim, şube ve pozisyon bazında görev tanımlarının yapılması ve bu yapının performansının değerlendirilmesi, bu sayede çalışanların bankaya olan katkılarının ölçülebilmesi, iş süreçlerinin tasarlanması ve geliştirilmesi, iş geliştirme ve basitleştirme, hizmet standartlarının oluşturulması, faaliyet alanı odağında yoğunlaşma, karlılığı ve verimliliği arttırmak için diğer alanları “outsourc” etmeye ilişkin genel politikalar oluşturulması, bankacılıktaki işletme fonksiyonları alanında ortaya çıkan yeniliklerin izlenmesi konularında çalışıyordu.

#### İnsan Kaynakları Politikası Komitesi

Bankanın stratejileri doğrultusunda, işe alma sistemi geliştirilmesi, ileriye dönük insan gücünün planlanması, mevcut insan gücünden maksimum faydanın

sağlanması, çalışanların görev-pozisyon bazında performans kriterlerinin belirlenmesi, hedefe dayalı performans değerlendirme sistemi oluşturulması, çalışanların kariyer planlamasının yapılması ve takip edilmesi ve performans yönetimi konularına ilişkin genel stratejiler geliştirilmesi konularında çalışmaktaydı.

#### Eğitim Politikası Komitesi

Yeniden yapılanma ve değişim süreci içinde Bankanın eğitim misyonunun ve stratejik rolünün belirlenmesi, eğitim ihtiyacının ortaya çıkmasında iş kollarına verilecek desteğin sağlanması, planlama, metodoloji, uygulama ve değerlendirme bağlamında eğitim yönetiminin oluşturulması, eğitimin iş sonuçlarına ve performansa yansımalarının ölçülmesinin sağlanması ve takip edilmesi, eğitimlerin ne şekilde yapılacağına belirlenmesi konularında çalışmaktaydı.

#### Teknoloji Politikası Komitesi

Bu komite Bankanın hedeflerine ulaşması için sunduğu hizmetlerin yaygınlaştırılmasını ve kalitesinin artmasını sağlayacak çağdaş teknolojiye sahip olabilmesi amacıyla yönelik temel politikaların oluşturulması için kurulmuştu. Bunu başarmak için Banka'da kullanılmakta olan sistemlerin birbirleriyle olan entegrasyonunu sağlanması, “ Olağanüstü Durum Planları “nın hazırlanması ve bilgi sistemlerinin sağlıklı işlemesi, güvenliğinin tesis edilmesine ve sürekliliğinin sağlanarak, işlemlerin kontrol edilebilir olması gerekiyordu. Ayrıca bilişim sistemlerinin operasyonlarını etkin kılmaya, iletişim ağıyla ilgili yönetim fonksiyonlarının belirlenmesi ve kapasite planlaması yapılması, projelerin uygulanacağı donanım, yazılım, veri tabanı ve iletişim sistemlerine ilişkin tüm politikaların oluşturulması da bu komitenin sorumluluk alanı içerisine alınmıştı.

#### Şube Yeri ve Mimarisi Politikası Komitesi

Yapısal değişimle birlikte bankaların çalışma planı ve ağdaş ticari bankacılık anlayışı ile müşteri odaklı hizmet hedeflerine uygun şube konseptinin geliştirilmesi ve bu doğrultuda şube mekanları yaratmak için politikalar oluşturulması gerekiydi. Bu komite hantal ve eski yüzlü şube yapılarının görüntüsünün değiştirilmesi için şube açma, kapama ve yer değişikliği konularının sektörel konjonktür ile birlikte değerlendirilip rekabet içerisinde öncü konuma geçebilmek için “yeni imaj” yaratılmasına katkı sağlanması için faaliyet göstermekteydi

#### E. Risk Yönetimi ve Kontrol Grubu Komiteleri

Gerek sektör dinamikleri içerisinde ortaya çıkan değişiklikler ve ihtiyaçlar, gerekse BDDK'nın bunlara bağlı uygulamaya soktuğu yenilikler Risk Yönetimi ve Kontroller açısından bir çok konunun gözden geçirilmesi ve bankacılıkta bu konuya yönelik bazı temel politikaların geliştirilmesi ihtiyacını ortaya koymaktaydı.

Yönetim Kurulunda Risk Yönetimi ve Kontrollardan sorumlu bağımsız üyenin yönlendirmesi ile oluşturulan 4 yeni komitede bankanın risk yönetimi etkinliğini arttıracak temel politikaların üretilmesi sağlanmıştı.

Bu komitelerin faaliyetlerinin tanımı şu şekilde açıklanmıştı :

*“Mali Kontrol Politikası Komitesi  
şubeler ve şube dışı kar merkezleri ile Banka'nın genel durumunun mali kontrolüne yönelik uluslararası standartlarda yapılanmasını tamamlamış etkili bir mali kontrol sistemi oluşturulması konularında çalışır*

*MIS – Rapor Standardı Komitesi  
Yönetici Bilgi Sisteminin kapsayacağı bilgilerin belirlenmesine Yönetici Bilgi Sistemi kullanıcılarının hangi bilgilere ne seviyede ulaşılabileceği ile ilgili çerçevenin belirlenmesine, Yönetici Bilgi Sisteminin içerdiği bilgilerin standardının belirlenmesi ile ilgili konularda çalışır.*

*Risk Yönetimi Politikası Komitesi  
Bankada etkin bir risk yönetimi sisteminin oluşturulması, risklerle ilgili karar alma süreçlerinin hızlandırılması, Banka'nın alabileceği risklerin düzenli olarak ölçümlenmesinin sağlanması, risk türlerine göre Banka'nın alabileceği risklere ait alt ve üst sınırların*

*belirlenmesine ilişkin genel politikalar oluşturulması konularında çalışır.*

*İç Denetim Politikası Komitesi*

*İç denetim işlevinin bir sistem içinde izlenmesini, bağımsız değerlendirilmesini ve yönetim kademelerine eş anlı rapor edilmesini sağlamaya, dolayısıyla Bankada yürütülen kontrol faaliyetlerinde bütünlüğü sağlamaya ve denetimin etkinliğini arttırmaya yönelik konularda çalışır.<sup>136</sup>,*

Bankalar yönetim süreci içerisinde daha önceki bölümlerde anlatılan Şube Performans Değerlendirme ve Şube Verimlilik Toplantılarını yaparak organizasyonun tüm birimlerinde neler olduğunu takip etmekte ve küçük birimlerin de bankanın yönetim stratejilerini anlamasını sağlayacak bir ortamı yaratmaktaydılar.

#### **4. Organizasyon, İnsan Kaynakları ve Eğitim**

Bankalarda yoğun bir şekilde yürütülmekte olan finansal yeniden yapılandırma çalışmalarının yanısıra organizasyon ve değişim faaliyetleri de hızlı bir şekilde ilerliyordu. Çok köklü bir geçmişi olan bu kurumlarda tarihi değerlerin yanısıra yılların getirdiği bir eskimişlik ve hantallık mevcuttu.

Bankaların Organizasyonları ve İnsan Kaynaklarının elden geçirilmesi, çağdaş bankacılık uygulamalarına göre yeniden yapılandırılması gerekiyordu. Tabiidir ki bunlar yapıldığı zaman uygulamaya geçirilecek sistemlerin başarılı şekilde yürütülmesi ve bankaların rekabette önde gidebilmelerinin sağlanması için yoğun bir eğitim programı gerekiyordu. Zaten 4603 sayılı yasada “ .... **çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalışmaları** ..... ”<sup>137</sup> şeklinde bir ibare ile bu görevler zımni olarak tarif edilmişti.

Bu bölümle ilgili yapılan çalışmalar 3 ana başlıkta incelenecektir :

#### **A – Organizasyon**

<sup>136</sup> TC ZİRAAT BANKASI, **Yıllık Faaliyet Raporu**, 2001 s. 24 - 30

<sup>137</sup> 4603 sayılı yasa, md. 1

B – İnsan Kaynakları

C – Eğitim

#### ***4.1 Banka Organizasyon ve Şube Yapısı***

Yeniden yapılanma öncesinde bankaların organizasyon yapıları Genel Müdürlük, Bölge Müdürlüğü ve Şube ilişkileri şeklindeyken yeniden yapılandırma sürecinde matriks organizasyon yapısına dönüldü. Uygulamaya göre Merkez Şubelere bağlı uydu şubeler oluşturuldu ve, merkez şubeler kendi hedef ve sorumlulukları haricinde bağlı şubelerinin de faaliyet ve sonuçlarından sorumlu tutuldu. Bu sorumlulukların sonucunda da Merkez Şubelere daha fazla yetki ve hareket kabiliyeti verilmiş oldu.

Bu iki uygulama tipi arasındaki en önemli fark Merkez Şubelerin banka içerisinde daha hızlı ve etkili karar verebildiği yetkilerle donatılmasıydı. Tanımlanmış yetki sınırları içerisinde kalmak kaydıyla şubelerin ihtiyaçları Genel Müdürlük Birimlerinin iş takvimlerine bağlı kalmadan daha hızlı çözülebiliyordu. Bu da şubelerin daha hızlı ve dinamik çalışabilmelerine, karar alabilmelerine olanak sağlamıştı.

Şube örgütünün baştan düzenlenmesinin yanısıra Genel Müdürlük Murahhas Azalık Sisteminin de yönlendirmesiyle matriks bir yapı altında tüm organizasyon kontrol altına alınmış oluyor, performansları yakından incelenebiliyordu. Bu bankaların teşkilatlanmasında devrim çok önemli bir değişiklik anlamına gelmiştir. Çünkü bu yapı şube faaliyetlerini en ince detayına kadar yakından izleyebilecek, performanslarını ise sürekli değerlendirilebilecek bir yapıyı oluşturmuştur.

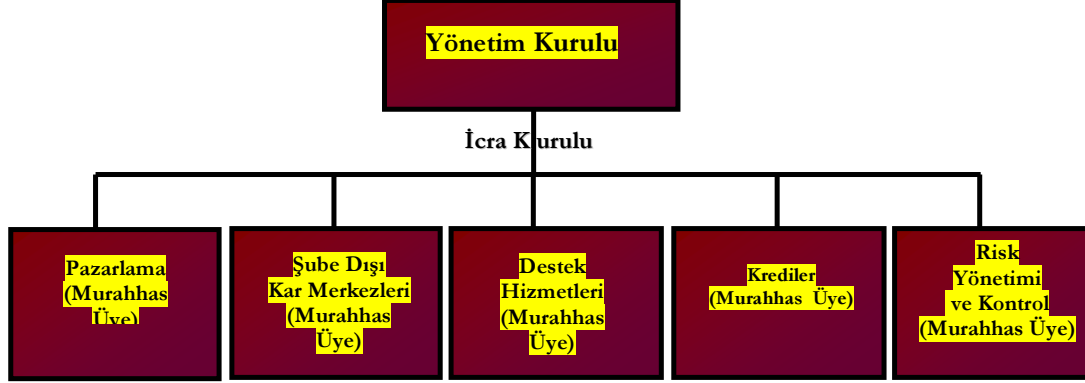
Ayrıştırılmış fonksiyonların ise murahhas üyeler tarafından doğrudan yönetilmesi bankalar içerisinde bir nevi 5 adet genel müdürlük fonksiyonu oluşturulması demektir. Kendi alanlarında Genel Müdür gibi çalışan her bir murahhas üye yeni hedef ve presipler doğrultusunda hazırlanan yol haritasındaki kriterlerin hızla yerine getirilmesini sağlıyordu.

Bu durumda bankaların organizasyonu aşağıdaki şekilde oluşturuldu :



## A - Banka Organizasyonu

Şekil 2: Banka Organizasyon Bölümleri



Kaynak : KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, *Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma, 20 Ayın Ardından*, Tanıtım Dökümanı, Ankara Şubat 2003, s. 29

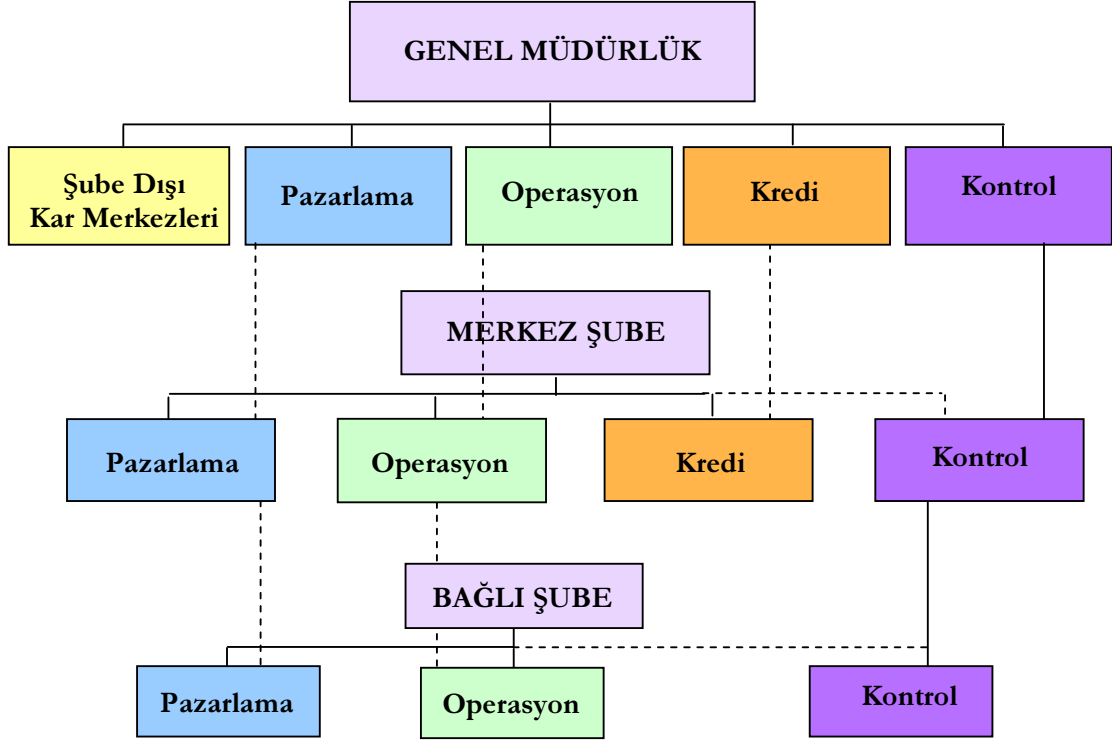
Yukarıdaki organizasyon yapısıyla Ortak Yönetim Kurulu bankalardaki iş kollarını 5 ana fonksiyona ayırmış oldu :

1. Pazarlama
2. Şube Dışı Kar Merkezleri
3. Destek Hizmetleri ( Operasyon )
4. Krediler
5. Risk Yönetimi ve Kontrol

Fonksiyonların kapsadığı faaliyet alanları detaylı incelendiği takdirde bankacılıkta “Yönetimde Kuvvetlerin Ayrılığı” ilkesinin hassasiyetle korunduğu görülecektir. Bankacılık hizmet ve ürünlerini pazarlayan, satışını yapan birimlerin ( Pazarlama ve Şube Dışı Kar Merkezleri ), işlemlerin kayda geçirilmesi, hizmetlerin yürütülmesi ve sonuçlandırılması ( Destek Hizmetleri ), risklerin değerlendirilmesi ( Krediler ) ve en önemlisi tüm organizasyonda yapılan işlemlerin denetlenmesi ve kontrolü ( Risk Yönetimi ve Kontrol ) olarak birbirlerine eşit güçte Murahhas Üyeler tarafından yürütülmekte olduğundan yönetsel kararlar alınırken güç dengesizliği faktörlerinden söz edilmesi mümkün kılınmamıştı.

## B - Matriks Şube Yapılandırılması

Şekil 3: Matriks Şube Yapılanması

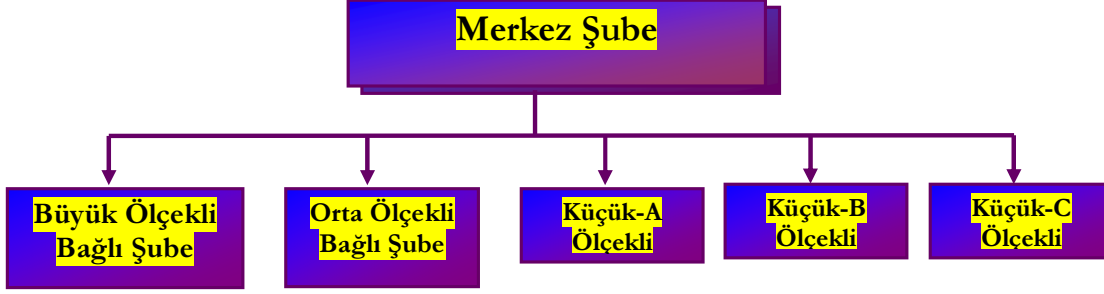


Kaynak : KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, **Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma, 20 Ayın Ardından**, Tanıtım Dökümanı, Ankara Şubat 2003, s. 31

Banka merkez yönetim ve organizasyonunda oluşturulan kuvvetlerin ayrılığı ilkesi aynı şekilde şube yapılanmasında da oluşturulmuştu. Bu şekilde tüm örgüt içerisinde fonksiyonel bağımsızlıklar sağlanmış, her bir fonksiyonun merkezde kendi alanında oluşturulan birimler kanalıyla başka etki faktörlerinden arındırılmış olarak çalışması sağlanmıştı.

Bu yapının son halkası olarak da şubeler büyüklüklerine göre kategorize edildiler. Bu ayrıştırmanın sonucunda bir Merkez Şube bünyesinde aşağıdaki şekilde bağlı şubeler oluşturuldu :<sup>138</sup>

**Şekil 4: Matriks Yapıdaki Merkez Şube Organizasyonu**



Kaynak : KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, *Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma, 20 Ayın Ardından*, Tanıtım Dökümanı, Ankara Şubat 2003, s. 31

Merkez Şube ve Bağlı Şubelerin tanımlanıp dağılımlarının yapılmasından sonra sadece Kurumsal Müşterilere hizmet verecek olan özel ihtisas şubelerinin de oluşturulmasına karar verildi. Bu şubelerdeki personel, kredilerden dış ticaret ürünlerine kadar tüm bankacılık hizmetlerini verebilecek kapasite, bilgi ve tecrübeye elemanlardan oluşturularak bankaların diğer özel bankalarla rekabetçi bir ortamda yarışabilmesine imkan sağlayacaktı.

Bu durumda oluşturulan şube tipleri şu şekilde olmuştur :

- Karma Merkez Şube
- Kurumsal Merkez Şube
- Ticari Merkez Şube
- Karma Ticari Şube
- Özel bankacılık Şubesi

<sup>138</sup> TC Ziraat Bankası, Pazarlama Daire Başkanlıkları, *Şube Segmentasyonu Raporu*, Eylül 2002

Ancak bu değişik Şube ayırımlarına rağmen esas mantık Merkez Şubelerin oluşturulması ve koordine edilmesine dayanıyordu. Sadece Ziraat Bankası 1206 Őubesini bu modele göre örgütleyerek Şubelerin yönetiminde başarılı bir yapı meydana getirmiştir. Benzeri yapılanma da Halk Bankası Şubelerinde meydana getirilerek her iki kurumun birbirlerine senkronize bir Şekilde alıŐmaları sağlanmıştı.

Yeni organizasyon modelinin tamamlanıp, dağılımı yapıldığında, oluşan tablo aşağıdaki gibiydi :

<b>ŞUBE TİPİ</b>	<b>Ziraat Bankası</b>	<b>Halk Bankası</b>	<b>Toplam</b>
<b>Merkez Şube</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>59</b>
<b>Kurumsal Şube</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>Toplam</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>66</b>

**Kaynak:** Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu Yol Haritası Gerçekleşme Raporu, Aralık 2002

Sonuçta toplam 1685 Őubeli 2 dev bankalarda 66 ara komuta merkezi oluşturularak bankaların daha dinamik bir yapıda yönetilmesine olanak sağlandı.

#### **4.2 Şube Rasyonalizasyonu**

Her u bankanın Şubelerinin belli bir miktarı yeterince verimli alıŐamayıp birer Zarar Merkezi halinde faaliyet göstermekteydiler. Bunun yanı sıra Emlak Bankasının kapatılarak 403 adet Őubesinin Ziraat Bankasına devredilmesi bazı bölgelerde yanyana 3 adet Şubenin olmasına yol açmıştı.

Ziraat ve Halk Bankası yöneticilerinin birlikte koordinasyon içerisinde yaptıkları çalışmalar sonucunda :

- Verimsiz alıŐan ve zarar üretmekte olan Şubelerin kapatılması
- Halk bankasının ihtiyacı olan bölgelerde eğer ( Ziraat Bankası'nın ihtiyacı yoksa) Emlak Bankasından devralınan Şubenin Halk Bankasına devredilmesi
- Birbirine yakın ama verimlilikte yetersiz olan Şubeler varsa onların birleştirilerek yaratılacak sinerjiden fayda çıkarılması

kararı verildi.

Yapılan çalışmalarda :

- Şubelerin coğrafi konumu göz önüne alınarak ve sosyal sorumluluk gereği,verimsiz çalışsa bile, bir ilçede bu iki bankadan birinin mutlaka mevcut tutulması
- Şubelerin mevduat ve kredi hacimleri
- Şubelerin ürettikleri faiz ve komisyon hacmi
- Bölgelerinde yarattıkları istihdam hacmi
- Bölgelerindeki ekonomik faaliyetlere olan katkıları

göz önünde bulundurularak şube kapatma ve birleştirme takvimi oluşturuldu.

Buna göre yapılan işlemler :

06.07.2001	Ziraat ve Emlak Bankalarının Birleşmesi
12.10.2001	Ziraat Bankası'ndan Halk Bankası'na 96 adet şube devri
30.06.2002	Kamu Bankaları Şube Kapama ve Devir İşlemlerinin sona

ermesi

Yapılan işlemlerin sonucunda 810 şube kapatıldı. Oluşan tablo aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir <sup>139</sup>:

---

<sup>139</sup> 20 Ayın Ardından, a.g.döküman , s.26

**Tablo 17 :**  
**Kamu bankaları Verimsiz Şube Kapatma Tablosu**

ŞUBE SAYISI	Aralık 2000	Mart 2001	Temmuz 2001*	Ekim 2001*	Aralık 2001	Haziran 2002*	Aralık 2002
ZİRAAT	1.286	1.286	1.621	1.523	1.499	1.141	1.139
HALK	806	805	803	899	899	551	546
EMLAK	403	403	-	-	-	-	-
TOPLAM	2.495	2.494	2.424	2.422	2.398	1.692	1.685

**Kaynak:** KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, *Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma, 20 Ayın Ardından*, Tanıtım Dökümanı, Ankara Şubat 2003, s. 26

Sonuçta Temmuz 2001 de başlayıp Haziran 2002 ye kadar zorlu ve oldukça sıkıntılı geçen bu süre içerisinde şube Aralık 2000 ile Aralık 2002 karşılaştırıldığı zaman bankaların şube sayısı durumu :

TC Ziraat Bankası	1286 şubeden	1.139' e
T. Halk Bankası	806 şubeden	546' ya
T. Emlak Bankası	403 şubeden	0' a

düşerek bankaların verimliliğini attıracak en önemli adımlar atılmıştı. Söz konusu çalışmaların sonucunda verimsiz olan toplam 810 adet şube kapatılmış oluyordu. Kapanan bu şubelerden tasarruf edilen maliyetlerin ve ortadan kaldırılan bilanço yükünün getirdiği kazanımların ne kadar önemli olduğu tartışılmaz bir sonuçtur.

#### **4.3 Kadro Rasyonalizasyonu**

Kamu bankaların bu duruma gelmesinde en önemli faktörlerden biri de bankalarda istihdam edilmiş kadroların durumuydu. Altıkulaç, “ *Kamu bankalarının özelleştirilmesinin gerekliliği inancı altında bu bankaların etkin ve verimsiz çalışmalarının en önemli nedenlerinden birinin bu kuruluşlardaki aşırı ve yetkin*

*olmayan istihdamın bulunmasıdır.* “<sup>140</sup> diyerek bu konudaki hassasiyetin altını çizmiştir.

Gerçekten de yeniden yapılandırma süreci içerisinde Kamu Bankalarındaki en büyük sıkıntılardan biri de çalışan kadroların durumuydu.

*“Siyasi otoritenin baskısı ve talebi doğrultusunda personel alımı ile yönetim kadrosunun eski, yetersiz olması geleneksel yönetim anlayışı ile profesyonel yönetim ve değişim düşüncesinden uzak bir kadronun sorunların başında gelmektedir. Örneğin ülkemizde 1987 – 1995 yılları arasında mevcut dört kamu bankasının toplam personel sayısı özel sektör bankalarının toplam personel sayısını geçmiştir.”<sup>141</sup>*

Yıllar boyu çeşitli siyasi ve başka nedenlerle bankalarda istihdam edilen büyük bir kadro şişkinliği vardı. Aralarında önemli sayıda atıl kapasite bulunan bu kadroların şişkinliği makul boyutlara indirilemediği taktirde yeniden yapılandırma sürecinin başarıya ulaşması pek mümkün değildi. Zaten yayınlanan mevzuatın içinde de de bu şişkinliklerin azaltılmasına yönelik düzenlemeler yapılmıştı.

Özellikle emeklilik yaşına geldiği halde hala banka içerisinde bulunan yaşlı personelin emekliliğe özendirilmesi için “ Zamlı Emekli İkramesi “ uygulaması yapıldı. Kanunda tanımı net olarak yapılan ve 2 kere tekrarlanan bu özendirme sayesinde 13.859 kişi emekli oldular.

Yine 4603 sayılı kanun ve daha sonraki kanunların getirdiği düzenlemelerle bankada çalışan tüm personelin Özel Hukuk Hükümlerine göre çalıştırılması hükmü getirilmişti. Bunu kabul etmeyen personelin ise İhtiyaç Fazlası Personel ( İFP ) olarak Devlet Personel Ofisine transfer edilmesi ve kendilerinin kamuda başka bir göreve tayin edilmesi sağlanmıştı. Bu yöntemle yeniden yapılandırma sürecinin ilk 20 aylık bölümünde toplam 15.713 kişi kamuda başka göreve tayin edildiler.

Tüm bu süreç içerisinde çeşitli disiplin veya daha başka idari suçları nedeniyle sadece 18 kişinin görevine son verildi. Bu sayı Mart 2001 ‘de 59,831 olan toplam çalışan sayısı göz önüne alınırsa ihmal edilebilecek küçüklükte bir sayıdır.

---

<sup>140</sup> Altıkulaç, a.g.e. s. 80

<sup>141</sup> Altıkulaç, a.g.e s. 80

Kadro Rasyonalizasyonu işlemleri Aralık 2002 itibarıyla aşağıdaki şekilde gerçekleştirildi:

**Tablo 18 :**

**Kamu Bankaları Kadro Rasyonalizasyonu**

PERSONEL SAYISI	Aralık 2000	Mart 2001	Temmuz 2001*	Ekim 2001	Aralık 2001	Haziran 2002	Aralık 2002
ZİRAAT	36.689	35.334	38.306	35.833	33.023	22.923	22.099
HALK	15.033	14.699	13.142	12.897	14.956	14.131	8.300
EMLAK	10.000	9.798	-	-	-	-	-
TOPLAM	61.722	59.831	51.448	48.730	47.979	37.054	30.399

Kaynak : KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, *Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma, 20 Ayın Ardından*, Tanıtım Dökümanı, Ankara Şubat 2003, s. 27

**4.4 Hiyerarşik Yapı, Görev Ünvanları ve Kariyer Planlaması Düzenlemeleri**

Kadro rasyonalizasyonu işlemlerinin tamamlanmasından sonra artık organizasyon şemasının etkinliğini sağlayacak kariyer planının düzenlenmesi ve banka içerisindeki hiyerarşik yapının gözden geçirilmesi gerekiyordu.

Bu amaç doğrultusunda ortak yönetim kurulunun bankalardaki insan kaynağına bakış açısı olarak çalışanları bir maliyet unsuru olarak görmeyip, eğitilmesi, geliştirilmesi gereken vazgeçilmez bir kaynak olarak değerlendirmek şeklinde olmuştu. Bankalara yıllarca hizmet veren bu kaynakların yeni baştan düzenlenmiş bir yapıyla geliştirildiği takdirde çok olumlu sonuçlar elde edileceğine inanılmıştı.

Tamamı özel hukuk hükümlerine tabi olmak üzere bankayla yeniden sözleşme imzalamış bu kadroların bankaları öngördükleri hedeflerine taşıyacağına inanılıyordu.

İnsan Kaynakları Yönetimi olarak tanımlanan bu yaklaşımın temel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanmıştı :



- Fırsat Eşitliği
- Kariyer Planlama
- Yansızlık ve tarafsızlık
- Performans Değerlendirme
- Gereken Yetkinlikleri Belirleme ve Bunları sağlama

İnsan Kaynakları Birimi fonksiyonlarında aşağıdaki hedefler amaçlanmıştı :

- Mevcut insan sermayesini iyi tesbit ederek, maksimum faydayı sağlamak
- Başarı odaklı ve “ BİZ “ şirket kültürünü oluşturmak
- Kariyer ve gelişim fırsatları yaratmak
- Kişinin çözümün bir parçası haline getirilmesi

Bu hedefler doğrultusunda yapılması gereken çok şey vardı. Ancak hedeflerden bir tanesi yönetim için başka organizasyonlara oranla daha kolay gerçekleştirilebilecek bir hedefti. “ BİZ “ kültürünü geliştirmek için fazla çaba sarfetmeye gerek yoktu. Her iki banka çalışanları da zaten yılların getirdiği ve banka içerisinde kemikleşmiş bulunan kuruma bağlılık ve sahiplilik konusunda yeterince kuvvetli “ BİZ “ kültürünü taşımaktaydılar.

Bu duygular bankalarda yapılan tüm değişim faaliyetlerinin başarılı olmasındaki en önemli etkenlerden biriydi. Yapılacak işlere inanan banka çalışanları üstün gayret göstererek bu değişimin hayata geçmesi için çaba sarfetmişlerdi.

Bankaların yönetimi kendisine insan kaynakları faaliyetlerini belirlerken en önemli stratejik hedef olarak “ Sektörde En İyilerin Çalışmak İsteyeceği Banka Olmak “ misyonunu seçmişti. Bu misyondan hareketle belirlenen stratejik hedefler aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>142</sup>

- *İnsan Kaynakları Politikasını belirlemek, günün koşullarına göre değiştirmek ve geliştirmek*

<sup>142</sup> TC Ziraat Bankası, “Yeniden Yapılandırma ve Özelleştirmeye Hazırlık Planı” ( Yol Haritaları) 2001

- *Performans Değerlendirme Sisteminin kurulmasını ve işlemlerini sağlamak*
- *Sektördeki en etkin insan kaynakları uygulamaları ile; personelin sektör içerisinde ayrıcalıklı olmasını sağlayacak şekilde ücret ve sosyal güvenlik politikalarını belirlemek*
- *Çalışanın kuruma ve işine olan bağlılığını geliştirmek*

Hedefleri belirledikten sonra artık sıra bunları gerçekleştirmeye gelmişti. O güne kadar banka içerisinde sistemli ve kurallarına göre işleyen bir İnsan Kaynakları Yönetimi olmaması nedeniyle çözülmesi gereken bir çok olumsuzluk vardı.

Bunları sıralamak gerekirse :

- Personel sayısının gereğinden çok fazla olması ve emeklilik yaşı gelmiş personel sayısının fazlalığı
- Personelin görev yeri dağılımındaki dengesizlik
- Kurum içindeki ünvan sayısının fazlalığı ve görev tanımlarının olmayışı
- Hizmet içi eğitimin yeterli olmayışı
- Performans ölçme sisteminin bulunmaması nedeniyle motivasyonu arttıracak uygulamaların olmayışı

Yaş durumu her iki bankada da önemli bir sorundu. Çalışan kadroların Ziraat bankasında % 46 sı Halk Bankası'nda ise % 66 sı 40 yaşın üzerindeydiler.

Bu zorluklarla baş etmeyi sağlayacak insan kaynakları politikalarının en temel kuralını, eldeki insan kaynağını “ İÇ MÜŞTERİ “ olarak görmek ve bunlara karşı müşteri odaklı hizmet anlayışını en iyi şekilde yürütmek olarak belirlemişlerdi <sup>143</sup>

Bu doğrultuda yola çıkan İnsan Kaynakları Birimi yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde Nisan – Aralık 2001 döneminde insan kaynakları alanında aşağıda belirtilen değişiklikleri gerçekleştirdi :

- Ünvan – Görev ayırımına ilişkin çalışmalar yapıldı
- İşgücü planlamasına göre işe alma çalışmaları yapıldı

<sup>143</sup> TC Ziraat Bankası, **2001 Yıllık Faaliyet Raporu**, Bölüm 3.4.2.3

- Ünvan ve Görevde yükselme-terfi prensipleri oluşturuldu
- Banka icinde kariyer yolları belirlendi
- Performans değerlendirme sistemi yenilendi
- İş akışı uygulamalarının analizleri yapıldı
- Yetkinlik Bazlı İş Süreçleri Projesi gerçekleştirildi

Buna göre banka içerisinde 700'e yakın değişik ünvanların sadeleştirilerek birbirleriyle uyumlu ve karşılaştırılabilir hale getirilmesi için Ana Ünvanlar Tesbit edildi; bunların altında oluşturulan Alt Gruplar ve bunların içerisinde yer alan Görev Ünvanı tanımları yapıldı. Bu şekilde oluşturulan bu matriks ile çalışanlara kariyer yollarında kendilerine plan yapacak bir ortam sağlandı.

**Ana Ünvanlar :**

- 1.Yönetici Direktör
- 2.Direktör
- 3.Yönetici
- 4.Asistan
- 5.Destek Hizmetleri

Bu dağılımların ardından bankalardaki ünvan ve görevler matriksi aşağıdaki şekilde oluşturuldu :

**Tablo 19:**  
**Kamu Bankaları Ünvan ve Görevler Matrisi**

ÜN VAN	ALT GRUP	GÖREV
<b>Yönetici Direktör</b>	1	Murahhas Üye-Genel Müdür
	2	Genel Müdür Yardımcısı
		Teftis Kurulu Başkanı
		Merkez/Kurumsal Şube Müdürü
	3	Genel Müdür Yardımcısı
		Daire Başkanı
		Merkez/Kurumsal Şube Müdürü
Teftiş Kurulu Başkanı		
<b>Direktör</b>	1	Daire Baskanı
		Bağlı Şube Müdürü (Büyük)
		Bölüm Müdürü
		Müfettiş Kariyer
	2	Bağlı Şube Müdürü (Orta)
		Bölüm Müdürü
		Müfettiş Kariyer
	3	Bağlı Şube Müdürü (Küçük)
		Bölüm Müdürü
		Müfettiş Kariyer
	<b>Yönetici</b>	1
Müfettiş Kariyer		
Müfettiş		
2		Uzman
		Yönetmen Yardımcısı
3		Müfettiş Yardımcısı
		Uzman Yardımcısı
<b>Asistan</b>		Servis Yetkilisi
		Servis Görevlisi
		Güvenlik Elemanı
<b>Destek Hizmetleri</b>		Kurye
		Şoför

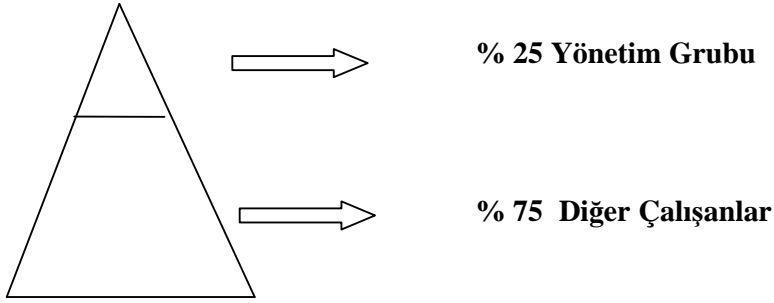
Kaynak: TC ZİRAAT BANKASI , İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı Faaliyet Raporu , Ankara 2002,

Mevcut durumun yeni yapıya uydurulması ve aradaki farklılıkların bertaraf edilebilmesi için değişik taktik ve stratejiler uygulanmaya konulmuştu. Burada en çok üzerinde durulan konu belirlenen görevleri yürütecek insan kaynaklarının yetkinliği, hizmet süresi ve yaşlarının performansına olan etkisinin değerlendirilmesi oldu. Buradaki

en önemli hedef ise bankalardaki planlanan insan kaynağının optimum seviyeye getirilmesi olmuştur. Bu konuda yaygın bir eğitim hamlesine ihtiyaç vardı. Bu konudaki detaylar eğitim bölümünde incelenmiştir.

Planlanan norm kadrolara göre bankaların yönetim yapısı aşağıdaki kriterlere göre oluşturuldu :

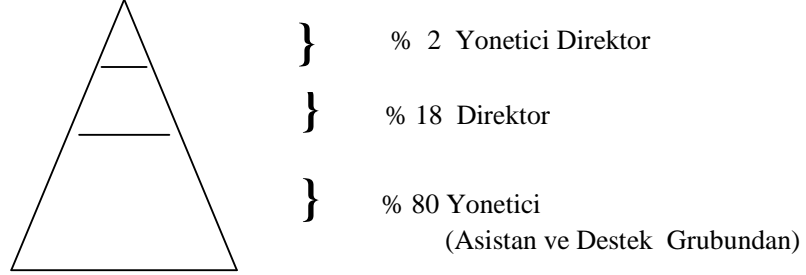
**Şekil 5: Bankaların Yönetim Üçgeni Yüzdesel Dağılımı**



Bu yapı içerisinde her bir ünvan grubunun kariyer planları ve bu plana göre nereye kadar gidebilecekleri ayrıca tanımlanmıştı. Yönetim grubunun da kendi içerisindeki dağılımları yapılmıştı. Bu dağılıma göre her kademedeki işkinliklerin önüne geçilerek tanımlanan kariyer yolunda başarılı bir şekilde yürümeleri planlanmıştı.

Yönetim Grubu kadrolarının yapısı aşağıdaki yoğunlukta olacak şekilde belirlendi :

## Şekil 6: Yönetim Grubu Kadrolarının Yapısı



Kaynak: TC ZİRAAT BANKASI, İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı 2001 yılı Faaliyet Raporu

### 4.5 Eğitim İle İlgili Yapılan İşlemler

Günümüz koşullarında kurumlar kendilerini yeniledikleri ölçüde ayakta kalabilmekte, değişime direnen kurumlar ise silinmeye mahkum olmaktadır. *“Özellikle bankacılık gibi değişimin sürekli olarak yaşandığı sektörlerde tehditleri fırsata dönüştürerek rekabet avantajını yakalayabilmek için kurumların eğitilmiş işgücüne, buna bağlı olarak da eğitime daha fazla önem vermesi artık kaçınılmaz bir zorunluluktur. Çünkü değişimde başarının önkoşulu EĞİTİM’dir.”*<sup>144</sup>

Kamu Bankalar’nda eğitim düzeyi oldukça düşüktü. Bütün bunların yanısıra hizmet içi verilen eğitimler de yetersizdi ve belli bir plan program içermiyordu.

Yeniden yapılan dönemi başladığı sırada bankalardaki personelin eğitim durumu aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir :

<sup>144</sup> Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu, **Kamu Bankaları yeniden Yapılandırma Yol haritası**,Ankara, 2001, s.75

**Tablo 20:**  
**Kamu Bankaları Personel Eğitim Durum Karşılaştırması (2000-2002)**  
**TC Ziraat Bankası**

	31/12/2000 %	31/12/2002 %
<b>İLKOKUL</b>	<b>11,6</b>	<b>4,3</b>
<b>ORTA-LİSE</b>	<b>52,0</b>	<b>50,2</b>
<b>2 YILLIK Y.O</b>	<b>15,1</b>	<b>18,7</b>
<b>4 YILLIK FAKULTE – YO</b>	<b>19,9</b>	<b>24,9</b>
<b>Y.LISANS VE ÜSTÜ</b>	<b>1,4</b>	<b>1,9</b>

Kaynak: TC Ziraat Bankası, İnsan Kaynakları ve Organizasyon , Yıllık Faaliyetleri raporu, 2002

**T. Halk Bankası**

	31/12/2000 %	31/12/2002 %
<b>İLKOKUL</b>	<b>12,7</b>	<b>9,1</b>
<b>ORTA-LİSE</b>	<b>49,1</b>	<b>46,9</b>
<b>2 YILLIK Y.O</b>	<b>14,1</b>	<b>18,3</b>
<b>4 YIL. FAKULTE –YO</b>	<b>24,1</b>	<b>27,7</b>
<b>Y.LISANS VE ÜSTÜ</b>	<b>0,01</b>	<b>0,01</b>

Kaynak: T. Halk Bankası, İnsan Kaynakları ve Organizasyon , Yıllık Faaliyetleri raporu, 2002

Tablolardan görüleceği gibi banka çalışanlarının % 60'ından fazlası lise veya altı okullardan mezun personeldi. Ancak primli emeklilik özendirilip zaten çoğunluğu bu kategoride olan yaşlı personel emekli olunca veriler sektördeki diğer ortalamalarına yaklaştırılmış oldu.

Yapılan bu işlemin sonucunun karşılaştırmasını şöyle yapabiliriz :

**Tablo 21:**

**Kamu Bankaları Personeli Eğitim Durumunun Sektörle Karşılaştırması**

<b>2002 YIL SONU İTİBARIYLA</b>	<b>İlk-Orta Öğretim Mezun Sayısı</b>	<b>Toplam Çalışan</b>	<b>İlk-Orta %</b>
<b>Kamu Bankaları personeli Hariç Sektör Çalışanları Toplamı</b>	<b>36.030</b>	<b>90.713</b>	<b>39.7</b>
<b>Kamu Bankaları Çalışanları</b>	<b>18.033</b>	<b>32.558</b>	<b>55.4</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>54.063</b>	<b>123.271</b>	

**Kaynak:** TBB WEB Sitesi , Bankalarımız Kitabı 2002, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) ( 20.09.2008 )

Tablodan kolayca görülebileceği gibi sektördeki diğer bankaların ortalamasına göre hala yüksek olan bu yüzde, iki yıl önceki % 60 ların üzerindeki rasyoya göre çok olumlu bir gelişme göstermiştir.

**Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri**

- Yeniden yapılandırma sürecine sahip çıkıp hedeflere varmak için çaba harcayan personelin hızla eğitime ihtiyacı vardı. Daha önceleri belli bir plan programa bağlı olmadan sadece kurum içi ihtiyaçların doğurduğu eğitim takvimi, yeniden yapılanma süreci içerisinde kariyer planlaması ve yeni organizasyon yapısının ihtiyaçları doğrultusunda planlanmaya başlamıştı. Kelimenin tam anlamıyla bir eğitim seferberliği başlatılmıştı. Ağırlıklı olarak personelin hem mesleki konularda bilgi becerilerini, hem de yönetsel alanda yetkinliklerini arttırmak için oluşturulan eğitim programlarında aşağıdaki alanlara ağırlık verilmiştir : <sup>145</sup>

*‘Mesleki Bilgi ve Beceriye Arttırmaya Yönelik Teknik Programlar*

- *Krediler*
- *Muhasebe Bilgileri*

<sup>145</sup> TC Ziraat Bankası Eğitim Daire Başkanlığı, **Kamu Bankaları Eğitim Programları Katalogu**, Ankara , 2002



- *Hukuk*
- *Kambiyo İşlemleri*
- *Bankacılık Hizmetleri*
- *Sigorta İşlemleri*
- *Sermaye Piyasaları*
- *Banko-Vezne İşlemleri Simülasyonu*
- *Bankacılık Paketi Oryantasyon Eğitimleri*
- *Temel Pazarlama Eğitimleri*
- *Sigorta Ürünleri Pazarlanması Eğitimleri*
- *Yatırım Ürünleri Eğitimleri*
- *Risk Yönetimi ve Kontrollara Yönelik Eğitimler*
- *Dış Ticaret Ürünleri Eğitimleri*
- *Temel Bankacılık Uygulamaları*

#### *Kişisel Gelişim Eğitim Programları*

- *Yönetim Becerilerini Geliştirme*
- *Çağdaş ve Kaliteli Hizmette İnsan Faktörü*
- *Duygusal Zeka ve İş Yaşamındaki Önemi*
- *Stres ve Stresle Mücadele*
- *Empatik İletişim*
- *Müşteri Hizmetinde Kalite''*

Ayrıca çalışanların gerek sektördeki diğer meslekdaşlarını tanımalarını gerekse diğer bankalardaki uygulamaları görmeleri amacıyla diğer kurum ve kuruluşların

düzenledikleri eğitimlere de katılmaları sağlanmıştı. Bu kurumlar içerisinde ağırlıklı olarak Türkiye Bankalar Birliğinin verdiği eğitim programları vardı.

Ayrıca yeniden yapılanma sürecinde Kamu bankaları Yönetim Kurulunca İhtiyaç Fazlası ( İFP ) olarak tesbit edilip diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilen personele, yeni yetkinlikler kazandırarak, iş yaşamlarındaki kişisel başarılarını arttırmak ve gidecekleri yerlerde performanslarının daha verimli kılınmasını sağlamak amacıyla “ Kariyer Değişim Eğitimleri “ ile ilgili bir proje geliştirildi. Çalışanların başka kurumlara nakledilmiş olması nedeniyle bu projenin sonuçları hakkında bilgi sahibi olunamamıştır.

#### Bankacılık Okulu

Ziraat Bankası bünyesinde bir çok bankanın sahibi olamadığı önemli bir eğitim aracı mevcuttu. Öğretim yılına 1989 yılında başlayan ve yetiştirdiği uzmanlarından sadece kendisinin değil tüm sektör için de önemli bir kaynak yaratan bu okulda her eğitim döneminde nitelikli bankacılar yetiştiren yoğun eğitimler düzenleniyordu. Gerçekten de bu okulun mezunları banka dışına çıktıkları zaman da sektör içerisinde çok iyi yerlere gelmişlerdi. Böylesine kıymetli personel yetiştiren bir okula sahipken buradan yetiştirilen değerleri elde tutmak için politikalar geliştirilmemiş olması ciddi bir eleştiri konusu olsa da Bankacılık Okulu'nun yetiştirdiği genç ve yetenekli bankacılar, bankanın faaliyetlerine önemli bir dinamizm kazandırmıştı.

Dokuz ay süren akademik eğitimden sonra öğrenilen bilgilerin uygulama ile bütünleşmesini sağlamak amacıyla öğrenciler, iş ve işlem hacmi yüksek olan birim ve şubelerde 3 aylık iş başında eğitim aldıktan sonra niteliklerine uygun birim ve şubelere tayini yapılıyordu.

Bankacılık okulunun 2001 yılı itibarıyla 1100 ü aşkın mezunu vardı.Eğitim alanında yapılan bütün bu faaliyetlerin sonucunda her iki banka da sektörde önemli bir hamle yapmışlardı. Yıllarca eğitim verme konusunda personeline oldukça cimri davranmış bu bankalarda hızlı bir eğitim hamlesine girmek çok yönlü zorluklara açıktı. Ayrıca, sektörde rekabet edilen diğer bankaların personelinin bilgi ve becerilerini

arttırmak için sundukları eğitim programları düşünülünce bu hamlenin hem çok hızlı hem de çok sayıda çalışana kapsayacak bir spektrumda yapılması gerekmektedir.

Aşağıdaki tablolarda bankaların 2002 yılı içerisinde personeline sundukları eğitim programlarının sayısını göstermektedir.

**Tablo 22 :**  
**Ziraat Bankası 2002 yılı Eğitim Katılımcı Sayısı**

Pazarlama Personeli	19.493 kişi / katılım
Krediler Personeli	3.372 kişi / katılım
Şube Dışı Kar Merkezleri	366 kişi / katılım
Kurum Kültürü Eğitimleri ( Karma )	3.374 kişi / katılım
Operasyon Personeli	55.459 kişi / katılım
Risk Yönetimi Kontrol Personeli	7.133 kişi / katılım
Kurum Dışı Eğitimler	669 kişi / katılım
Proje Eğitimleri	117 kişi / katılım
Uzman Yardımcıları Eğitimi	1.193 kişi / katılım
Yurt Dışı Oryantasyon	108 kişi / katılım
<b>TOPLAM</b>	<b>91.284 kişi / katılım</b>

**Kaynak:** TC Ziraat Bankası, 2002 İnsan Kaynakları ve Organizasyon , **2002 Faaliyet Raporu** – Eğitim Bölümü

**Tablo 23 :**

**T. Halk Bankası 2002 yılı Eğitim Katılımcı Sayısı**

Pazarlama Personeli	9.653 kişi / katılım
Krediler Personeli	627 kişi / katılım
Şube Dışı Kar Merkezleri	274 kişi / katılım
Kurum Kültürü Eğitimleri ( Karma )	3.954 kişi / katılım
Operasyon Personeli	4.724 kişi / katılım
Risk Yönetimi Kontrol Personeli	1.736 kişi / katılım
Yetiştirme Programları	11.291 kişi / katılım
Kurum Dışı Eğitimler	140 kişi / katılım
Proje Eğitimleri	415 kişi / katılım
Genel Katılıma Açık Programlar	678 kişi / katılım
Kurum Dışı Eğitimler	140 kişi / katılım
Bilgi İşlem Personeli	448 kişi / katılım
İnsan Kaynakları Birimleri	202 kişi / katılım
<b>TOPLAM</b>	<b>34.142 kişi / katılım</b>

**Kaynak:** T. Halk Bankası, İnsan Kaynakları ve Organizasyon , 2002 Faaliyet Raporu – Eğitim Bölümü

Yukarıdaki veriler göz önüne alındığı zaman her iki bankanın da tarihlerinde görmediği ölçüde bir eğitim atağına kalktığı görülmüştür. Bunu sebebi ortak yönetimin, konulan hedeflerin başarılması için personelin bilgi beceri ve yetkinliklerinin artırılması gerektiğine olan inançlarıydı. Aksi taktirde sektördeki muazzam rekabet kamu bankalarını çok kısa sürede geride bırakarak tekrar eski duruma dönmelerine sebep olabilirdi. Yönetimin bu konudaki kararlılığı istatistiklerde de kendini gösteriyordu :

**2002 YILINDA KİŞİ BAŞINA DÜŞEN EĞİTİM / SAAT**

<b>Dört Büyük Özel Banka Ortalaması</b>	<b>58</b>
<b>Ziraat Bankası</b>	<b>90</b>
<b>Halk Bankası</b>	<b>66</b>

**Kaynak:** KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU, **Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma, 20**

**Aydın Ardından,** Tanıtım Dökümanı, Ankara Şubat 2003, s. 12

Artık Kamu bankaları personeli de rekabette kendilerini diğerkleri ile aynı konumda yarıştıracak bilgi ve beceriyi de biriktirmeye başlamış, bu nedenle de bankacılık sektöründeki pasta payını koruyarak daha da geliştirmeye yönelmişti.

Bunu sağlamak için bankalar eğitim programlarını aşağıdaki süreç doğrultusunda tasarlıyorlardı :

- Banka genelinde yöneticilerden alınan talepler doğrultusunda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Eğitimlerle ilgili görüşlerin değerlendirilmesi
- Eğitimlerde verimliliğin ve etkinliğin tesbiti
- Yönetim seviyelerine bilgilendirme raporlarının gönderilmesi

Her iki bankada da şimdiye kadar oluşmuş boşlukların doldurulabilmesi için eğitim programlarına destek olmak amacıyla yan etkinlikler de yapılmıştı. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilirdi :

- Banka Yöneticilerine başvuru kaynağı olacak bilgileri içeren bilgi seti
- Banka Portalı Eğitim Web Sitesi
- Çeşitli eğitim yayınları
- Eğitim Filmleri
- Kütüphane çalışmaları ve mevcut düzenin iyileştirilmesi
- Elektronik Dergi
- Yönetim Konseyi sunumlarının CD lere aktarılarak arşivlenmesi ve bu bilgilerden gelecekte de yararlanabilme imkanının yaratılması
- Uzaktan eğitim “ e-learning “ ortamının yaratılması için çalışmaların başlatılması

## 5. DESTEK HİZMETLERİ ( OPERASYON )

Yeniden yapılandırma süreci içerisinde üzerine en büyük yük binen bölümlerden biri de Destek hizmetleridir. Bankanın tüm hizmet ve faaliyetleri tepeden tırnağa değişime uğrarken doğal olarak destek hizmetlerine bağlı tüm birimlerde radikal değişiklikler olacaktır.

IMF ve Dünya Bankası gözetiminde devreye alınan “ Yeniden Yapılandırma ve Özelleştirmeye Hazırlık Planı – Yol Haritaları “ nda Destek Hizmetleri’ne bağlı daire başkanlıkları tarafından öngörülen her bir bankada ayrı ayrı tanımlanan 100’ün üzerinde çözümlenmesi/sonuçlanması gereken noktalar tesbit edilerek yol haritası planlarına dahil edilmişti.<sup>146</sup>

### 5.1 Operasyon Hizmetleri

Kamu Bankalarındaki Operasyon faaliyetlerinin amacı şu şekilde tanımlanmıştır :” *Piyasa disiplini içerisinde, sağlıklı, etkin ve rekabet edebilir bir yapı dahilinde bankanın uzun vadeli ekonomik büyümesine ve istikrarına katkıda bulunmaktadır* “<sup>147</sup> Bu bağlamda oluşturulan çeşitli daire başkanlıkları bankanın destek hizmetlerini olabildiğince hızlı, kaliteli ve en optimum şekliyle vermek üzere yeniden yapılanmıştır. Bu yapılanma içerisinde aşağıdaki ana başlıkları sayabiliriz :

- Hazine ve Dış İşlemler Operasyonları
- Şube Operasyonları
- Muhasebe İşlemleri
- Satınalma ve İnşaat
- İdari işler
- Güvenlik
- Teknoloji

---

<sup>146</sup> Yeniden Yapılandırma ve Özelleştirmeye Hazırlık Planı – Yol haritaları , Aralık 2002 Raporu

<sup>147</sup> TC Ziraat Bankası, 2002 Faaliyet raporu, s. 148

Destek hizmetleri faaliyetleri bankanın hizmet kalitesini arttırıp, daha süratli ve çağdaş bankacılık ilkelerine uygun hizmet verme hedeflerindeyken iki ayrı konuya da öncelik vermişti.

#### Genel Müdürlük ve Şube Mekanları Tadilatları

Şube mekanları bütçe elverdiğince bakım ve onarıma sokulmuş, bankaların imajı özellikle büyük ve önemli şubelerde rakiplerle yarışabilecek konuma getirilmiştir.

Halk bankası şanslı olarak güzel tasarlanmış modern bir genel müdürlük binasına sahipken, Ziraat Bankası Genel Müdürlük birimleri eski ve dekorasyon ihtiyacı bulunan çeşitli binalarda faaliyet göstermekteydiler. Ziraat Bankası şubelerinde yaptığı imaj yenileme çalışmasına Tandoğan Genel Müdürlük Ek Hizmet Binasının modernizasyonu ile devam etmiştir. Bunların akabinde Ulus ve İstanbul Maslak'daki binaların tadilat ve dekorasyonu yenilenerek, hizmet binalarının daha verimli ve rasyonel kullanımını sağlarken, personel motivasyonu ve iş verimliliğinin arttırılması hedeflenmiştir. İmaj yenileme çalışmaları sonuçları ekli karşılaştırmalı resimlerde görülmektedir. (bknz Ek:7a,7b,7c,7d)

#### 5.2 Teknoloji – Fintek AŞ

Bankalarda teknoloji alanında ciddi yatırımlara gidilmiştir. O güne kadar sektörde kulvar dışı durumda olan hantal ve yetersiz teknolojik altyapının hızla günün koşullarına uydurulması gerekiyordu.

Bunun için Bilgi Sistemleri Grubu önce kendi iç yapılanmasını tamamlayarak maliyet avantajı sağlamak, konusunda ihtisaslaşmak ve sinerji yaratarak kamu bankalarına tüm teknoloji hizmetlerini tek elden vermek amacıyla kamu bankaların ortaklığı ile FİNTEK Finansal Teknoloji Hizmetleri AŞ adında bir teknoloji şirketi kurmuştur.

Adı geçen şirket teknoloji konusundaki faaliyetleri altyapı projeleri ve uygulama geliştirme projeleri olarak iki ana başlıkta toplamıştır . Bu projeleri isimlendirmek gerekirse<sup>148</sup> :

#### *I – Altyapı Projeleri :*

---

<sup>148</sup> TC Ziraat bankası, **2002 Faaliyet raporu** s. 158 - 160

- *Geniş Alan Ağı Projesi*
- *Yerel Alan Ağı projesi*
- *Güvenlik Projesi*
- *NT Dönüşüm Projesi*
- *Ofis Uygulamaları Yaygınlaştırma Projesi*
- *Şube Rasyonalizasyon Projesi*

## *II – Uygulama Geliştirme Projeleri*

- *Mevcut Bankacılık Yazılımını Geliştirme Projesi*
- *Yeni Bankacılık Yazılımı projesi*
- *Kartlı Ödeme Sistemleri Projesi*
- *Bilgi Paylaşımı ( Knowledge Management Projesi )*
- *İş Akışı ( Workflow Management Projesi )*
- *MIS/EIS Projesi*
- *Emlak bankasından Devir Şubelerin Entegrasyonu projesi*

## **6. RİSK YÖNETİMİ VE DENETİM**

Bankacılıkta globalleşmenin hızla artması ve ürün yelpazesine her gün yeni yeni karmaşık ürün ve hizmetlerin eklenmesi bankalarda risk yönetimi ve kontrolün önemini daha çok arttırmıştır. Özellikle vade uyumsuzluğu buna bağlı olarak likidite riski, pozisyon tutma manevraları, kur riski ve türev ürünlerin yaygınlığı bu ihtiyacı daha çok göz önüne getirmiştir.

Altıkulaç'ın belirttiği gibi bu konu bankalarda şöyle değerlendirilmektedir,

*“Bilindiği üzere bankalar her ülkede BASEL kriterleri ve uygulamaları gibi bir çok standartlar altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bankaların birçok bilanço kaleminin ve bunların birbirlerine oranlarının belli seviyeler altında veya üzerinde tutulmaları tavsiye edilmekte, bu sayede bankaların etkin risk yönetimi ve performans sağlayabildikleri ifade edilmektedir. Bu öneriler altında birçok ülke belli standartları sağlanamaması durumunda bankaların*



*bankacılık lisanslarını kaldırmakta veya yönetimlerini bu standartların yeniden sağlanması devlet tarafından kontrol edilen bazı kurumlara devretmektedirler.*''<sup>149</sup>

Her görüş farklı yöntemlerle ama mantığı aynı yaklaşımla olaya yaklaşmaktadır. Bessis'in dediği gibi, “ **Gerçekte Risk Yönetiminin ana hedefi riskleri ölçmek, onları izlemek ve kontrol etmektir** “. <sup>150</sup>

### **6.1 Genel Durum**

Ülkemizde de Kasım 2000 ve Şubat 2001 de yaşanan ekonomik krizler, bankaların mali yapıları güçlü bile olsa büyüksorunlar yaşamalarına neden olmuştu. Bu sorunlar hem Özel Sermayeli hem de Kamu Bankaları için geçerliydi.

*“Yukarıda bahsi geçen standart ve uygulamalar dünyada özel sermayeli bankalar için uygulanmasına rağmen kamu sermayeli bankalarda bu kriterlerin tutturulamadığı dönemlerde bankaların lisansının kaldırılması ve yönetiminin bu süreçten sorumlu diğer bir devlet yönetimindeki kuruluşa devri rastlanılan bir uygulama olmamaktadır.*”<sup>151</sup>

Bu sorunların nedeni incelendiği zaman bankaların Likidite, Kur, Faiz, Kredi ve Operasyonel Riskler karşısında çok kırılabilir bir yapıda oldukları ortaya çıkmış bu risklerin yaratabileceği zararlara karşı dirençli olabilmek için bunların denetim ve kontrolüne ağırlık verme görüşü hakim olmuştu. Zaten bütün dünya bu risklerin bilincinde olarak bir çok yeni risk ölçüm ve denetim mekanizmalarını devreye sokmaktaydılar. Bu sistemlerin yanı sıra bankacılık sektörüne belli bir disiplin de getirilmek isteniyordu.

---

<sup>149</sup> Altıkulaç, a.g.e. s. 78

<sup>150</sup> Joél Bessis, **Risk Management in Banking**, John Wiley & Sons Ltd. West Sussex 1998, s.23

<sup>151</sup> Altıkulaç, a.g.e. s. 78

Gelişmiş ülkelerdeki temel görüş ise,

*“Bankalarda uluslararası sermaye ve muhasebe standartlarını, periyodik uzaktan izleme, iç denetim ve risk yönetimi sistemlerini, kredi sınıflandırması ve bilançoların şeffaflaşması amacıyla kamuoyu bilgilendirmesini zorunlu tutmak, bankalara asgari sermaye şartı getirerek aldıkları riskleri dengeleyecek mali yapıya sahip olmalıdır”<sup>152</sup>*

Bu gelişmeler çerçevesinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu çıkardığı yönetmeliklerle bankaların karşılaşılabileceği riskleri tanımlayarak bunlara karşı alınması gereken önlemleri belirten uygulamalar başlatmıştı.

Risk Yönetiminin uygulama kapasitesi altında bir çok fonksiyon olmalıdır. Risk Yönetimi sürecini aşağıdaki safhalarda izleyebiliriz :

- Risklerin piramidini oluşturmak
- Aktif Pasif Yönetimini izlemek
- Bankanın aldığı ticari kararları global hedeflere uygunluğunu izlemek
- VAR ve CAR gibi sayısal değerlerle Risk Yönetimini yapmak
- Bankada Risk Yönetimi organizasyon yapısını kurmak <sup>153</sup>

Bu kapsam altında tanımı yapılan zamana kadar risklerden fazlasıyla etkilenmiş olan Kamu Bankaları yeniden yapılandırma sürecinde Risk Yönetimi ve Denetim konularına fazlasıyla ağırlık vermişti.

Bu bağlamda bankaların organizasyon şemalarında yapılan değişiklikle bu kapsam altına giren tüm fonksiyonlar 4 ana başlık altında toplanarak Yönetim Kurulunda icra işlerinden bağımsız Murahhas Üyelerden birinin sorumluluğuna verilerek uluslararası standartlara uygun bir konuma getirilmişti.

Sözkonusu ana başlıklar şöyle belirlenmişti :

- Mali Kontrol ve Planlama
- Bilanço Konsolidasyon ve Dış Raporlama
- Risk Yönetimi ve İç Kontrol
- Teftiş Kurulu

---

<sup>152</sup> Arvas, a.g.e. s.14

<sup>153</sup> Bessis, a.g.e., s. 31 - 34

## **6.2 Mali Kontrol ve Planlama**

Bu grubun misyonu banka kayıtlarının güvenilir olmasının sağlanması ve uluslararası standartlarda , her türlü hata ve sapmalardan arındırılmış muhasebe sistemi oluşturarak, banka finansal yapısının , getiri ve gider hareketlerinin etkili bir şekilde kontrol ve takip edildiği, bankanın genel strateji ve hedeflerinin belirlenmesine baz teşkil edecek mali bir yapının oluşturulmasıydı

Bu gurup Merkez Şubelerde ve bazı büyük ölçekli şubelerde oluşturduğu kadrolarla yönetim birimlerinden bağımsız olarak çoğunluğu günlük periyotlarda yaptıkları dinamik izleme ve kontrollerle banka mali yapısının her zaman güvenli ve doğru kayıtlar üzerinde oluşmasını sağlıyordu.

İlgili personel buldukları birim yöneticilerine sadece idari yönden bağlı olup. diğer tüm faaliyetleri ve özlük hakları Genel Müdürlükte bulunan Daire Başkanlığı tarafından sevk ve idare edildiği için bir müfettiş gibi bağımsızlığı sağlanarak analizlerini ve ikazlarını daha sağlıklı yapabileceği bir ortam oluşturulmuştu. Bu şekilde banka kayıtlarının her zaman doğru ve sağlıklı olması sağlanabilmiş bankaların yönetimleri de buna bağlı olarak stratejik karar ve planlarını daha rahat bir ortamda alabilme imkanını bulmuşlardı.

Mali Kontrol ve Planlama Grubu çalışmalarını 3 kategori içerisinde yürütüyordu :

### **—Stratejik Planlama**

Bu birim Yönetim Raporlaması ( MIS ) ve Bütçe olmak üzere iki bölüm halinde faaliyette bulunuyordu. Temel amacı konsolide bazda hazırlanan raporlarla üst yönetimi ve harici kurumlara ( rating kuruluşları, basın ) mali durum hakkında bilgi vermek, çeşitli analizlerle finansal durum gelişmesi hakkında sunumlar yapmak

### **— Şubeler Mali Kontrol**

Bu birim bankaların organizasyonu içerisinde yer alan şubelerin finansal faaliyetlerinin ve muhasebe kayıtlarının mali açıdan talimat, mevzuat, kanun ve kararnameler ile bankanın prensiplerine uygun olarak yapılmasının kontrolünden sorumluydular.

### Kayıt Kontrolleri

Tüm Merkez Şubelerde ve büyük başlı şubelerde görev yapan bu personel önceden belirlenmiş çeşitli kontrol noktaları üzerinde yaptıkları günlük, aylık ve yıllık periyotlarla kontroller yapmaktaydılar. Tesbit edilen hata ve eksiklikler hemen ilgili birimlere haber verilerek uyarılması ve düzeltilmesi sağlanırken Genel Merkezde oluşturulan veri bankası ile bankalardaki eksiklik ve yanlışlıkların genel trendi analizi yapılmakta, bunun sonucunda personelin eğitim ihtiyacı belirlenmekteydi.

### Performans Değerlendirme Toplantıları

Ayrıca 3er aylık dönemler halinde Performans Değerlendirme Toplantıları yapılarak Merkez Şubelerin ve bunlara bağlı şubelerin mali yapıdaki gelişen olayların içerisinde olmaları hedeflenmiş onların tüm banka bilançosu ile entegre edilmesi sağlanmıştı. Bu toplantılara hem Merkez Şube Yöneticilerinin hem de başlı şubelerden temsilcilerin katılması ise bankaların üst yönetimi ile birim ve şubelerin birbirleriyle kaynaşmaları ve iletişimin kuvvetlendirilmesi sonucu elde edilmişti.

### Şube Sıralama Sistemi

Yine bu birimin faaliyetleri içerisinde finansal kriterler ve hedef gerçekleştirmelerinin analizi yapılarak Şube Sıralama Sistemi oluşturulmuş, banka içerisinde tatlı bir rekabet yaratılarak şubelerin daha randımanlı çalışmalarına zemin hazırlanmıştı.

### Müşteri Karlılık Raporları

Bankanın hizmet vermekte olduğu müşterilerinden elde ettiği net karların hesaplanıp Müşteri Odaklı Hizmet anlayışının yerleştirilmesi çalışmaları başlatıldı. Elde edilecek sonuçlara göre daha çok yoğunlaşılacak müşterilerin belirlenmesi mümkün olacak, hizmet ve ürün yelpazesi bu raporlara göre gözden geçirilebilecekti.

## Şubelerarası Gelir Paylaşımı

Ticari Bankacılık faaliyetlerinin temel amacı finansal ürün ve hizmetleri sunarken aynı zamanda kar etmektir. Kamu Bankalarında yeniden yapılandırma süreci sırasında yerleştirilmeye başlanan bu kavram ile birlikte şubelerarası işbirliği içerisinde yürütülen işlemlerde bankanın elde edeceği gelirlerin, sürece katılan şube ve birimlerce paylaşımını sağlayacak bir mekanizmanın kurulmasını gerektirmişti.

Müşteri ve işlem karlılık verilerinin belli bir formülasyon içerisinde şubelere dağıtımı sağlanarak hem şubelerin coğrafi dağılım avantajından istifade etmesi sağlanmış hem de şubeler arası sinerji yaratarak işbirliği ve kooperasyon ortamı oldukça geliştirilmişti.

### — Şube Dışı Kar merkezleri Mali Kontrol

Bu birim bankalarda şubelerin haricinde işlem yapan bölümlerin muhasebe kayıtlarının gözden geçirilerek bilanço ve kar-zarar hareketlerinin incelendiği, işlemlerin yönetömelik ve prosedürlere uygun yapıp yapılmadığının kontrol edildiği faaliyetleri yapmaktaydı.

Öncelikli olarak bankaların Hazine işlemlerinin yakından takip edildiği bu birimde şu temel mali kontrol mekanizmaları oluşturulmuştu :

- Döviz Pozisyon durumunun izlenmesi ( Limit Takibi )
- Kambiyo Kar ve Zararlarını ortaya çıkaran Evalüasyon ( Kur değişimine göre yeniden değerlendirme ) işlemlerinin haftalık ve günlük bazda kontrolü
- Banka bilançolarının en büyük parçası olan Menkul Kıymetler Portföyündeki kağıtların alım-satım, faiz gelirlerinin reeskontlarının kayıtlara doğru yansıtıldığının kontrolü
- Repo, ters repo işlemlerindeki faizlerin kayıtlara doğru yansıtılmış olduğunun kontrolü

- Hazine biriminde yapılan Türk Lirası ve Yabancı Para İşlemlerinde uygulana faiz ve kurların uygunluğunun günlük kontrolleri
- İştiraklerin mali tablolarının 3er aylık dönemler halinde analiz ve kontrolleri

Bu üç birimin oluşturduğu mali kontrol ortamı sayesinde bankaların yönetimleri ellerindeki verilerin sağlığına güvenerek bankaların stratejik kararlarını daha rahat alabilecekleri bir ortamı elde etmişlerdi.

### ***6.3 Bilanço Konsolidasyon ve Dış Raporlama***

Bu birimin amacı özet olarak : uluslararası ve yasal standartlara uygun olarak Bankanın konsolide mizan, bilanço ve gelir/gider cetvellerinin haftalık ve aylık olarak hazırlanması ve bu doğrultuda konsolide mali tablolarla ilgili makro kontrollerin düzenli aralıklarla yapılması, denilebilir.

Birim faaliyetleri içerisinde yasal otoritenin yayınladığı tüm karar ve yönetmeliklerin uygulanması olduğundan hem muhasebe kural ve gereklerinin bankaların genelinde doğru olarak yerine getirilmesi elde edilmiş hem de Türkiyede bankalar için oldukça yoğun ve yüklü bir iş olan resmi raporlamaların tek merkezden yapılması sağlanmıştı. Merkezi raporlama farklı birimlerce ve farklı formatlarda yapılan raporlama bilgilerinin yanlışlıklarının önüne geçen bir sistem olup bu sayede hem gereksiz işgücü kaybının önüne geçilmiş hem de bankaların mali yapısı hakkında düzenlenen bu raporların birbirleriyle uyumlu olması sağlanmıştı.

### ***6.4 Risk Yönetimi ve İç Kontrol***

Etkin bir risk yönetimi ile yaratılacak farklılık hem bankaların aldığı riskleri iyi yönetmesine, hem de risk.kazanç dengesini değerlendirerek sermayenin en verimli şekilde yönetilmesine neden olur. Aynı zamanda, etkin risk yönetimi bankanın karlılığını arttırırken sermayenin riske karşı daha karlı değerlendirilmesini sağlar. Bütün bu farklılıkların yaratılması ise ancak bir bankanın içerisinde risk yönetim organizasyonunun kurulması ve bu organizasyonun etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır.

Finans sisteminde herhangi bir aksama olduğu taktirde oluşan riskler mali yapının bütününi hızla etkileyerek tüm sistemi etkiyebileceği gibi sadece bireysel olarak bir veya bir kaç bankayı etkileyebilmektedir. Bu tehlikeler karşısında finansal kurumlar sağlam durabilmek için kendilerini koruyacak risk yönetimi sistemlerine ihtiyaç duyarlar. Bu çerçevede “Risk Yönetimi“ bir kurumun karlılığı ve devamlılığını esas almak kaydıyla, maruz kalınabilecek risklere karşı likidite yönünden sağlam kalmak, riskleri bertaraf edip tekrardan oluşmasını sağlamak veya birlikte yaşanılmaya mecbur kalınan risklere karşı oluşabilecek zararları telafi edecek yöntemlerin tümü olarak tanımlanabilir.

Yeni organizasyon yapısı içerisinde bankalar bu mekanizmayı oluştururken Risk Yönetimi ve operasyonel riskleri bertaraf eden İç Kontrol fonksiyonları bir arada değerlendirmişti.

Bu bağlamda Risk Yönetimi Biriminde görev alan kadrolar sözkonusu nedenlerden oluşabilecek zararları engelleyecek tedbirlerin alınması, bunların boyutlarını ölçecek metotların geliştirilmesi ve gerektiği taktirde hızlı karar alma sistemlerini kurmak için görevlendirilirken, İç Kontrol Birimi personeli ise Operasyonel Risklerin önüne geçecek faaliyetleri yürütüyorlardı.

Risk Yönetimi üç temel kategoride faaliyet gösteriyordu :

- Piyasa Riski Yönetimi
- Kredi Riski Yönetimi
- Operasyonel Risk Yönetimi

Tez konusunun kapsadığı zaman süreci içerisinde üçüncü kategori olan “Operasyonel Risk” dünyada bile yeterince tanımlanamamıştı. Bu nedenle bu çalışmada Operasyonel Risk konusu uluslararası uygulamalara göre detaylandırılmamıştır. Ancak, Kamu Bankaları Yönetimi, Risk Yönetimi birimlerinin faaliyetleri içerisinde Operasyonel Riskin bertaraf edilme çalışmalarını öncelikli olarak İç Kontrol’a ve bunun yanı sıra Teftiş Kurulu ve Mali Kontrole de sorumluluk verilerek bu konuda sıkıntıya düşülmemesi için gerekli tedbirler alınmıştır. Ancak başarılı bir operasyonel risk yönetimi yapabilmek için bankalarda etkili bir İç Kontrol Sistemi kurulmasının gerekli olduğu yönetimler tarafından mutlak kural olarak benimsenmişti.

## A. Piyasa Riski Yönetimi

Finans sektörünün değişen dinamikleriyle birlikte, özellikle risk yönetimi konusunda Türk Bankalarının uluslararası standartlarda faaliyet gösterebilmeleri amacıyla BDDK tarafından 08.02.2001 tarih ve 24312 sayılı Resmi Gazete’de “Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik” ile 31 Ocak 2002 tarih ve 24657 sayılı Resmi Gazete’de “ Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik “ olmak üzere iki önemli düzenleme yayınlanmıştı.

Daha sonraları çeşitli tarihlerde değişikliklere uğrayacak olan bu düzenlemeler ile bankaların Piyasa Riski Yönetimi, faiz-fiyat dalgalanmalarının muhtemel etkileri ve Riske Maruz Değer (VAR) hesaplamaları gibi, kendi içinde tutarlı risk ölçüm teknik ve kriterleri kullanılarak, kontrollerin yapılmasına imkan verecek yöntemlerle , önceden belirlenmiş risk limitlerine uyulmasını sağlayacak kurallar getirilmişti.

Yine bu düzenlemelerle bankalarda tüm organizasyon kademelerindeki bilgiler konsolide edilerek bankanın taşıdığı piyasa riskinin ölçülmesi ve izlenmesi öngörülmüştü.

Yeniden yapılandırma süreci içerisinde Kamu Bankalarının Risk Yönetimi birimleri Piyasa Riskini 4 temel başlık altında izliyordu:

- i. Kur Riski
- ii. Faiz Riski
- iii. Hisse Senedi Pozisyon Riski
- iv. Spesifik Risk

Yine buna bağlı olarak bankalar, maruz kaldıkları likidite riskini ölçmek ve izlemek için Likidite GAP Analizi ve Stres Testi yapıyorlardı. Yöntemleri yukarıda bahsedilen yasal mevzuatta detaylı olarak tanımlanmış olan bu usullerle Kamu Bankaları tüm kuralları mevzuata tam uygun bir şekilde yürüten bir Piyasa Riski Yönetimi modeli oluşturmuştu.



## B. Kredi Riski Yönetimi

Ekonomideki para hareketlerinde yaptığı aracılık ve kaynak temini konularında kilit rol üstlenen bankacılık sektöründe, kar marjları her geçen gün azalma göstermektedir. Bu nedenle rekabet avantajı sağlamak isteyen bankalar yeni enstrümanlar oluştururken kendilerine daha çok kazanç sağlamaya çalışmaktadırlar. İşte bu faaliyetleri yürütürken ve yeni enstrümanlara yönelirken hem oluşacak riskleri ölçmek, hem de risklerin fiyata en doğru şekilde yansıtılmasını sağlayarak, ihtiyaç duyulacak sermayeyi tesbit etmek amacıyla kredi riski yönetimi sistemlerinin gelişmesine giderek daha çok önem vermektedirler. Bu duruma paralel olarak bilanço ve bilanço dışı faaliyetlerden kaynaklanan kredi risklerinin etkin ve sistematik olarak ölçülmesi ve belirlenen risk ağırlıklı aktifler için yeterli sermayenin ayrılması konusu gündeme gelmektedir.

Kredi riski ölçümleme metodu dünyada ve ülkemizde yeni bir kavram olması nedeniyle dünyada ve Türkiyede sürekli yeni düzenlemeler yapılmakta ve en doğru yönteme ulaşılmaya çalışılmaktaydı.

Bu kapsam içerisinde –özellikle kredi hacmi daha yoğun olan – Halk Bankasında bankanın maruz kalabileceği kredi risklerinin tesbit edilmesi yönünden çalışmalar başlatılmasına rağmen elde yeterli tarihsel veri bulunmaması nedeniyle modern istatistikî metotların kullanılması pek mümkün olamamıştı.

Kamu bankaları yasal yükümlülük olarak Basel I uygulamalarıyla sektöre lanse edilmiş bulunan Risk Ağırlıklı varlıklarının hesaplamalarını yaparak Sermaye Yeterliliği rasyolarını izleyerek kalıcı olmayan bir yöntem uygulamaktaydılar.

Ancak Kamu Bankaları yeniden yapılanma süreci içerisinde meydana getirdikleri Kredi Riski Yönetimi birimlerine gerekli altyapı çalışmalarını yapıp kabul edilebilir bir model oluşturma görevi vermişti. Buna göre sözkonusu birimlere :

- Oluşturulacak izleme yöntemleriyle kredilerden beklenen geri dönüşün maksimize edilmesine çalışmak

- Bankanın kredi risklerinin sermaye yeterliliğine etkilerini analiz etmek ve yorumlamak
- Verilecek kredilerin kategorizasyonunu yaparak risk primini kapsayacak fiyatlamaya esas olacak verileri elde etmek
- Bölge, sektör, teminat yapısı ve kredilerin niteliğine göre hacim izleme ölçümlerini yaparak konsantrasyon risklerini en aza indirmek
- Bankanın kredilerinin takibe düşmesinden önce uyarı mekanizmasını oluşturacak modelleri kurmak
- Takibe düşen krediler nedeniyle bankanın mali bünyesinin olumsuz etkilenmesi ve sıkıntılı duruma düşmesini engelleyecek uyarı sistemlerini kurmak

gibi kredi riski yönetimi modellerini geliştirme görevi verilmişti. Bu şekilde bankalar çağdaş bankacılık sisteminin hedeflerinde yer alan bu kriterleri de gecikmeden bünyelerinde oluşturabileceklerdi.

### C. İç Kontrol Faaliyetleri ( Operasyonel Risk Yönetimi )

Bankaların Risk Yönetimi Sistemleri içerisinde önemli bir ayağı olan Operasyonel Risk yönetimini başarılı yapmak için İç Kontrol Sistemleri önemli bir araçtır.

*“Operasyonel Risk Yönetimi , klasik teftiş anlayışının dışında periyodik ve daha dinamik süreçler içerisinde oluşturulan kontrollerle , oluşan riskleri daha çabuk yakalamak, oluşabilecek olan riskleri bertaraf etmek veya caydırıcı unsur olarak oluşmasına engel olmak amaçlı faaliyetlerdir.”<sup>154</sup>*

Bu amaçtan yola çıkarak Kamu bankaları İç Kontrol fonksiyonalarını aşağıdaki temel görev ve sorumluluklar altında yapılandırmışlardır :

---

<sup>154</sup> Bülent Günceler, **Risk Yönetimi Ders Notları** , Okan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi , 2005- 2006, s. 5

- Bankada etkin bir iç denetim sistemi kurmak ve işletmek, oluşturulan sistemin yeterlilik ve etkinliğini sürekli şekilde gözden geçirmek, değerlendirmek ve Bankada yürütülen İç Kontrol faaliyetlerinin bütünlüğünü sağlamak

- Bankanın işlem ve faaliyetlerinin, mevzuata, BDDK tarafından belirlenen standartlara , kendi politika yöntemlerine ve etik kurallara uygunluğunu denetlemek

- Faaliyetlerin mevzuat ilke ve kurallar ile yetki limitlerine uygunluğunu kontrol etmek, hesap ve kayıt düzeninin bütünlüğünü ve güvenilirliğini sağlamaya yönelik birim ve şube kontrol sistemini oluşturmak

- Banka işlemlerinin her birim ve şubede aynı standartlarda yapılmasını sağlayacak düzenlemelerde rol almak, uygulamaya geçirilmiş standartların korunması için çalışmalar yapmak

İç Kontrol Birimi, aynı Mali Kontrolcüler gibi Merkez Şubeler ve Bağlı Şubelerde teşkilatlanmışlardı. Aralarındaki en önemli farklar , Mali Kontrolcüler finansal hareketleri kontrol edip analiz yaparken, İç Kontrolcüler ise tüm operasyonel işlemleri denetliyor eksiklik, aksaklık veya suistimali yakalıyorlardı. Bunun yanı sıra Mali Kontrolcüler kayıt üzerinden kontrol ve izleme yaparken, İç Kontrolcüler hareketliydi ve şubelere giderek yerinde kontrol yapmaktaydılar.

*“İç Kontrol faaliyetleri, gelecekte istatiki metotların esas olacağı ancak bu veri tabanını sağlayabilmek için önceden belirlenmiş sabit kontrol noktaları üzerinde yapılan periyodik kontrollardan oluşmaktadır.*

*Tesbit edilen farklılıklar RUR ( Risk Uyarı Raporu ) olarak isimlendirilen bildirim raporu ile hem ilgili işlem birimiyöneticilerine düzeltilmek üzere gönderiliyor, hem de Genel Müdürlükte istatistiki analizler için merkez birime raporlanmaktadır. Burada yapılan analiz ve değerlendirmelere göre bankanın ihtiyaçları, Operasyonel Risklerin yoğun olduğu bölge ve şubeler görülmekte, buna göre gerekli tedbirler alınmaktadır.”<sup>155</sup>*

---

<sup>155</sup> Mustafa Savaş, T. Halk Bankası, Risk Yönetimi ve İç Kontrolde Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, “Halk Bankası’nda İç Kontrol Faaliyetleri” konulu Görüşme, Ankara, 15 Ocak 2007

İç kontrolcülerin denetim periyodları günlük, aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık olarak belirlenmişti. Kontrol noktaları ise bankanın tüm risklerinin bir arada toplandığı risk matris tablosundan seçilerek tesbit edilmişti.

#### D. Teftiş Kurulu

Bankaların Teftiş Kurulları klasik anlamdaki yapılanmasıyla çalışmamızın kapsadığı dönemde faaliyetini eskiden geldiği sürdürmüştü. Aslında geçmişten gelen sıkıntuların çoğunda bankalardaki teftiş mekanizmalarının yetersizliği görülmekteydi. Bu nedenle Teftiş Kurullarının da yeniden yapılandırılması ve teftiş metot ve felsefesinde değişiklikler yapılması gerektiği ortadaydı.

Ancak aynı anda BDDK'nın yayınladığı yönetmelik<sup>156</sup> içerisinde bankalarda teftiş kurullarının faaliyet usulleri hakkında da düzenlemeler bulunduğu için Kamu Bankaları Ortak Yönetimi farklı yapılandırmalara gitmek yerine yönetmelikte işaret edilen usul ve yöntemlere uyma yolunu tercih etmişti. Zaten olmazsa olmaz bir husus olan bu yapılanma içerisine monte edilebilecek olan kendilerine özgü detay ihtiyaçlar ise, yapılanmanın tamamlanıp, sonuçların elde edilmesinden sonraki döneme bırakıldı.

Ortak Yönetim Başkan Vekili Özcan Atalay bu konuda şu görüşü belirtmiştir,

*“Yönetimimiz görev üstlendiğinde, başta Kamu Bankaları olmak üzere, Bankacılık sektörü ciddi sıkıntılar içindeydi. Bu nedenle Ulusal Ekonominin güç kazanması Bankacılık sektörünün ayağa kalkabilmesi için, ivedi ve özellikle de radikal kararlar alınması ve bu kararların uygulanması zorunlu idi. Bankacılık sektörünün, özelde de sorumluluğunu üstlendiğimiz Kamu Bankalarının, bulunduğu halden süratle çıkarılması, Uluslar arası kabul görmüş ilke ve kurallara göre yeniden yapılandırılması gerekiyordu. Siyasi İradenin hazırladığı Ulusal Ekonomiye Güçlü Geçiş projesi gereği ve daha da ötesi I.M.F. Ve Dünya Bankasının Siyasi İradeden beklentileri bu doğrultudaki çalışmalara ağırlık verilerek hızlandırılmasını gerektiriyordu. Bu koşulları değerlendiren Yönetimimiz, yaptığı çalışma programı doğrultusunda öncelikli olarak Kamu Bankalarının Ana Sözleşmelerini tümüyle değiştirmiş, Yeniden yapılanmanın Kurumsal gereklerini sisteme enjekte etmiştir.*

<sup>156</sup> BDDK, Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Hakkında Yönetmelik, 8.2.2001 tarih R.G. sayı 24312

*Kuşkusuz sistemin verimli çalışması, ciddi bir İç Denetim ve RISK YÖNETİMİNİN OLUŞUM VE İŞLEVSEL nitelik kazanmasıyla olanaklı görüldüğünden, bu kurumsal yapılanmaya ÖZEL BİR ÖZEN GÖSTERİLMİŞTİ. Yönetimin oluşumunu projelendirdiği hedeflerin yaşama geçirilme çabaları içinde, Teftiş Kurullarında köklü ve radikal değişim yapılmasının riskleri takdir edilerek, bu başlıktaki yapılması öngörülen değişiklikler bir süre ötelenmiştir. Ancak Yönetimimiz İlkesel bazda oluşturduğu talimatlarla Teftiş Kurullarından beklentilerini Muhataplarına iletmiş, sınırlı Personel değişiklikleri ile Sistemi ivme kazandırılmıştır. Bu çabalarımız, görev sürecimizde Teftiş Kurullarının disipline edilmesini sağlamıştır. ’’<sup>157</sup>*

---

<sup>157</sup> Özcan Atalay, Kamu Bankaları ( 2001-2003 Dönemi ) Ortak Yönetim Kurulu Başkan Vekili, “Kamu Bankalarında Yeniden Yapılanma” Görüşmesi, 27 Mart 2008

## 7. REFORM ÇALIŞMALARI SONUÇLARININ BAŞARISININ 2003 ve 2004 FİNANSAL VERİLERİYLE KIYASLANARAK ANALİZ EDİLMESİ

### 7.1 Genel Değerlendirme

Kamu Bankalarında 2001 Nisan ayından başlayarak hummalı bir şekilde devam eden yeniden yapılandırma faaliyetlerinin ne kadar başarılı olduğu ve elde edilen olumlu gelişmeler ortaya çıktıysa bunların en iyi görülebileceği yer doğal olarak finansal sonuçlar olacaktır. Bu nedenle hem TC Ziraat bankası hem de T. Halk Bankasının 2000 yılından başlayarak 2004 yılına kadar uzanan 5 yıllık finansal gelişimini incelemek tezimin başında ortaya koyduğum teorinin doğru, kararlı ve zamanında uygulanması halinde nasıl olumlu sonuçlar doğuracağını ortaya koyacaktır.

Nitekim bu sonuçlar aşağıdaki rapordan anlaşılacağı gibi finans sektörünün en önemli regülatörü TCMB tarafından bile kamu bankalarında meydana gelen olumlu gelişmelerin ve bunların yarattığı olumlu sonuçların altını çizerek , finans sektörüne olan etkileri ifade edilmektedir; :

*“2001 yılında 10,6 katrilyon Türk lirası zarar eden bankacılık sektörü, 2002 yılı Eylül ayında 336 trilyon Türk lirası zarar etmiştir . ABD doları cinsinden bakıldığında, bankacılık sektörü 2001 yılı Aralık ayında 7,3 milyar ABD doları zarar ederken, 2002 yılı Eylül ayındaki zararı 203 milyon ABD doları olmuştur. 2002 yılı Eylül ayında, TMSF kapsamındaki bankalar hariç diğer banka grupları kâr etmişlerdir. Kamu bankaları, özel bankalar, yabancı bankalar ve kalkınma ve yatırım bankaları sırasıyla 560 trilyon Türk lirası, 582 trilyon Türk lirası, 70 trilyon Türk lirası ve 470 trilyon Türk lirası kâr ederken, TMSF kapsamındaki bankalar 2 katrilyon Türk lirası zarar etmişlerdir. 2002 yılı Eylül ayında bir önceki yıl sonuna göre bankacılık sektörünün net zararındaki gerileme, temel olarak kambiyo zararlarındaki gerilemeden kaynaklanmıştır.*

*Kamu bankaları 2001 yılında 1,6 katrilyon Türk lirası zarar ederken, 2002 yılı Eylül ayında 560 trilyon Türk lirası kâr etmişlerdir. Kamu bankalarının Hazine adına kullandırmış olduğu özel görev hesabı gelirlerinin muhasebeleştirildiği diğer aktifler kaleminden elde ettiği*

*gelirler 2002 yılında hemen hemen sıfırlanırken, menkul kıymetlerden elde edilen faiz gelirleri artmıştır. Diğer taraftan, kısa vadeli finansman ihtiyaçlarının azalması sonucu, mevduata verilen faizler ve bankalara verilen faizler kalemi düşmüştür. Ayrıca, 2002 yılında kamu bankalarının sermaye piyasası işlem zararlarının da sıfırlanması sonucu, kamu bankaları 2002 yılı Eylül ayında kâr etmişlerdir.*

*Özel bankalar 2001 yılında 3,3 katrilyon Türk lirası zarar ederken, 2002 yılı Eylül ayında 582 trilyon Türk lirası kâr etmişlerdir. Kamu bankalarının kısa vadeli finansman ihtiyaçlarının azalmasıyla, bankalardan alınan faiz gelirleri kalemindeki gerilemeye bağlı olarak özel bankaların net faiz gelirleri düşmüştür.”<sup>158</sup>*

Bu yaklaşımdan hareketle sözkonusu 2 bankayı ayrı ayrı incelemekte fayda vardır. Eldeki verilerin değerlendirilmesi yapılırken her iki bankanın bilançoları içerisinde teknik olarak iflas etmiş olan Emlak Bankasının 400 şubesi ve 5000 çalışanının da yer aldığı bir bilançonun eritildiğini de göz ardı etmemek gerekir.

## **7.2 Seçilmiş Rasyolar**

Aşağıda her iki banka için bazı seçilmiş rasyolar yer almaktadır. Rasyolar incelendiği zaman 2001 yılına kadar sektör ortalamalarına göre genelde kötü seyreden bir çok rasyonun 2001 yılı ve devamında yapılan iyileştirme çalışmaları sayesinde normale döndüğü, hatta bazı rasyolarda sektör ortalamalarına kıyasla çok daha iyi bir konuma gelindiği görülmektedir.

Bu sonuçlar da bankalarda yapılan yeniden yapılandırma çalışmalarının doğru yerlerde ve doğru şekilde yapılmış olduğunun en güzel göstergesidir.

Türkiye Bankalar Birliği'nin sektörü analiz ettiği bu beş (5) kategorideki rasyo gurubu banka ve sektör analizinin yapılabileceği anahtar şifrelerdir. Bunlar :

1. Sermaye Rasyoları : Basel II'nin en çok üzerinde durduğu “güçlü sermaye yapısı, güçlü banka” kavramını incelemekte yardımcı olacak rasyolardır

2. Aktif Rasyoları : Bankaların aktiflerindeki risklerin kalitesini ölçmeye yarayan, bankanın gelecekte uğrayabileceği zararları ölçen rasyolardır

---

<sup>158</sup> TCMB Bankacılık Sektörü 2002 Raporu, s.122

3. Likidite Rasyoları : Olası bir kriz ortamında bankaların ayakta durabilmesini sağlayacak likidite durumunu ölçen rasyolardır

4. Karlılık Rasyoları : Bankaların Kar Zarar durumunu gösteren rasyolardır

5. Gelir Gider Rasyoları : Bankaların gelir gider dengesinin ölçüldüğü rasyolardır

6 ve 7. kısımlarda ise bankaların sektörden aldıkları çeşitli paylar ve birim başı bazı değerler gösterilmektedir

**Tablo 24 :**

**Seçilmiş Rasyolar Tablosu - TC Ziraat Bankası**

<b>SEÇİLMİŞ RASYOLAR</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>1. SERMAYE RASYOLARI</b>						
a. Sermaye Standart Rasyosu	14,9	10,2	72,0	95,1	50,6	47,7
Sektör Ortalaması	-	6,0	24,2	30,9	28,8	24,2
b. ( Özkaynak + Kar ) / Toplam Aktifler	3,1	11,9	11,0	12,5	8,9	8,9
Sektör Ortalaması	7,3	9,0	12,1	14,2	15,0	13,5
c. ( Özkaynak + Kar ) / Mevduat + Mevduat Dışı Kaynaklar	3,5	14,3	13,2	15,3	10,2	10,4
Sektör Ortalaması	8,7	10,7	15,3	18,9	19,9	17,7
<b>2. AKTİF RASYOLARI</b>						
a. TL Krediler / Toplam Aktifler	26,4	14,6	12,6	11,8	16,0	20,6
Sektör Ortalaması	32,8	21,9	26,5	28,0	33,7	38,6
b. Takipteki Krediler / Toplam Krediler	4,4	24,8	14,7	1,2	0,7	0,4
Sektör Ortalaması	11,5	19,9	6,6	1,4	0,7	0,5
c. Diğer Aktifler / Toplam Aktifler	53,6	9,2	1,1	2,1	0,3	1,1
Sektör Ortalaması	20,3	8,4	1,0	1,2	0,7	0,1
<b>3. LİKİDİTE RASYOLARI</b>						
a. Likit Aktifler / Toplam Aktifler	17,4	17,9	20,7	34,4	34,1	39,9
<b>SEÇİLMİŞ RASYOLAR</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>



Sektör Ortalaması	32,1	32,0	34,3	38,8	37,4	39,9
b. Likit Aktifler / (Mevduat + Mevduat Dışı Kaynaklar )	19,5	21,6	24,8	42,0	39,3	46,5
Sektör Ortalaması	37,9	37,8	43,5	51,5	49,5	52,3
<b>4. KARLILIK RASYOLARI</b>						
a. Net Dönem Karı / Ortalama Toplam Aktifler	0,5	-0,2	0,4	2,3	2,7	2,8
Sektör Ortalaması	-3,1	-6,6	1,1	2,2	2,1	1,4
b. Net Dönem Karı / Ortalama Toplam Özkaynaklar	1,9	-2,1	3,8	18,4	30,3	31,1
Sektör Ortalaması	-72,8	-76,5	9,2	15,8	14,0	10,6
<b>5. GELİR - GİDER RASYOLARI</b>						
a. Faiz Gelirleri / Faiz Giderleri	122,8	165,7	137,7	149,4	168,7	156,4
Sektör Ortalaması	129,6	147,6	140,6	140,8	177,8	176,2
a. Faiz Gelirle Toplam Aktifler	0,5	-7,5	1,7	2,2	1,6	1,9
Sektör Ortalaması	0,4	-3,6	3,3	4,9	2,8	2,6
<b>6. SEKTÖR PAYLARI</b>						
a. Toplam Aktifler	15,7	17,3	17,7	18,7	18,6	16,4
b. Toplam Krediler	12,6	11,5	8,5	7,9	8,8	8,8
c. Toplam Mevduat	18,5	17,6	19,6	21,1	23,0	20,4
<b>7. ŞUBE RASYOLARI</b>						
a. Şube Başı Toplam Aktifler ( Milyon TL )	12,5	19,0	32	41	50	57
Sektör Ortalaması	13,3	24	35	42	50	64
b. Şube Başı Toplam Mevduat ( Milyon TL )	9,7	14	24	29	40	45
Sektör Ortalaması	8,7	17	23	27	32	41
c. Şube Başı Personel	28	22	20	19	18	18
Sektör Ortalaması	22	20	20	21	21	21
ç. Şube Başı Krediler	3	3	4	5	8	12
Sektör Ortalaması	4	5	9	12	17	25
d. Şube Başı Net Kar	0,1	0	0	1	1	2
Sektör Ortalaması	-0,3	-2	0	1	1	1

**Kaynak:** TBB WEB Sitesi, Bankalarımız Kitabı, İstanbul, 2000, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) ( 30.04.2008 )

**Tablo 25 :**  
**Seçilmiş Rasyolar Tablosu – T. Halk Bankası**

<b>SEÇİLMİŞ RASYOLAR</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>1. SERMAYE RASYOLARI</b>						
a. Sermaye Standart Rasyosu	19,2	5,0	102,0	99,3	58,9	49,6
Sektör Ortalaması	-	6,0	24,2	30,9	28,8	24,2
b. ( Özkaynak + Kar ) / Toplam Aktifler	3,0	6,1	10,5	13,3	11,7	11,8
Sektör Ortalaması	7,3	9,0	12,1	14,2	15,0	13,5
c. ( Özkaynak + Kar ) / Mevduat + Mevduat Dışı Kaynaklar	3,3	6,8	12,6	16,3	14,1	14,3
Sektör Ortalaması	8,7	10,7	15,3	18,9	19,9	17,7
<b>2. AKTİF RASYOLARI</b>						
a. TL Krediler / Toplam Aktifler	13,5	7,6	6,9	13,0	16,9	23,0
Sektör Ortalaması	32,8	21,9	26,5	28,0	33,7	38,6
b. Takipteki Krediler / Toplam Krediler	26,0	0,5	0,7	1,3	1,0	0,3
Sektör Ortalaması	11,5	19,9	6,6	1,4	0,7	0,5
c. Diğer Aktifler / Toplam Aktifler	66,3	9,0	0,2	1,5	1,0	0,7
Sektör Ortalaması	20,3	8,4	1,8	1,2	0,7	0,1
<b>3. LİKİDİTE RASYOLARI</b>						
a. Likit Aktifler / Toplam Aktifler	17,4	12,2	6,9	16,0	9,6	20,4
Sektör Ortalaması	32,1	32,0	34,3	38,8	37,4	39,9
b. Likit Aktifler / ( Mevduat + Mevduat Dışı Kaynaklar )	18,5	13,7	8,3	19,8	11,6	24,7
Sektör Ortalaması	137,9	37,8	43,5	51,5	49,5	52,3
<b>4. KARLILIK RASYOLARI</b>						
a. Net Dönem Karı / Ortalama Toplam Aktifler	0,1	-5,8	3,4	2,5	2,1	2,0
Sektör Ortalaması	-3,1	-6,6	1,1	2,2	2,1	1,4
b. Net Dönem Karı / Ortalama Toplam Özkaynaklar	19,8	-95,6	32,5	18,9	17,5	16,6
Sektör Ortalaması	-72,8	-76,5	9,2	15,8	14,0	10,6
<b>5. GELİR - GİDER RASYOLARI</b>						
a. Faiz Gelirleri / Faiz Giderleri	108,7	125,2	16,5	138,8	146,6	133,1
Sektör Ortalaması	129,6	147,6	140,6	140,8	177,8	176,2
b. Faiz Gelirleri / Toplam Aktifler		-2,5	5,0	3,1	1,4	2,4
Sektör Ortalaması		-3,6	3,3	4,9	2,8	2,6
<b>6. SEKTÖR PAYLARI</b>						
a. Toplam Aktifler	10,3	9,1	8,2	7,8	8,4	6,8
b. Toplam Krediler	4,2	3,2	2,1	3,6	4,2	4,1
c. Toplam Mevduat	12,7	8,8	8,1	8,6	9,9	8,2

SEÇİLMİŞ RASYOLAR	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>7. ŞUBE RASYOLARI</b>						
a. Şube Başı Toplam Aktifler ( Milyon TL )	18,3	17	32	37	36	46
Sektör Ortalaması	13,3	24	35	42	50	64
b. Şube Başı Toplam Mevduat ( Milyon TL )	10,8	11	21	26	28	36
Sektör Ortalaması	8,7	17	23	27	32	41
c. Şube Başı Personel	19	17	17	16	16	18
Sektör Ortalaması	22	20	20	21	21	21
ç. Şube Başı Krediler	2	1	2	5	6	11
Sektör Ortalaması	4	5	9	12	17	25
d. Şube Başı Net Kar	0	-1	1	1	1	1
Sektör Ortalaması	-0,3	-2	0	1	1	1

**Kaynak:** TBB WEB Sitesi, Bankalarımız Kitabı,, İstanbul, 2000, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) ( 30.04.2008 )

## SONUÇ

Varsayımlarımızın testi ve bunların sonucunda elde edilen verilerden ötürü Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı'nın en temel adımı olarak tesbit edilmiş olan Kamu Bankaları'nın yeniden yapılanma ve özelleştirmeye hazırlanma sürecinin birinci safhası Nisan 2001 de başlayarak, Şubat 2003 tarihi itibarıyla tamamlanmış olduğu sonucuna varılmıştır.

Başlangıç adımlarını, bankaların yeniden yapılandırılması üzerine dünyanın çeşitli ülkelerinde uygulanmış olan programlardaki mantıkla oluşturulan, TC Hükümeti ile IMF arasında yapılan anlaşma gereği, IMF tarafından belirlenmiş öncelikler listesi üzerinden oluşturmuş olan bu model, 2003 yıl sonu verilerinin analizlerinden de kolayca görülebileceği gibi başarılı bir şekilde sona ermiştir.

Yaptığımız testler ve önerilen çözüm yollarından elde edilen verilerin analizi yapılan çalışmaların kamu bankalarının mali bünyesinde kalıcı bir iyileşme sağladığını göstermektedir. Yeniden yapılanmanın sonuçlarının ülkedeki mali sistemin sağlıklı ve güvenli bir şekilde gelişmesinin sağlanması ve kamu bankalarının iyileştirilmesi hedeflenmişti. Bu nedenle özsermayeleri güçlendirilmiş, ticari ilkeler çerçevesinde faaliyet gösteren, ihtiyaç duyulan yatırımları kesintisiz ve etkili bir şekilde finanse edebilecek kurumlar haline getirilmelerinin beklenmekte olduğu tüm yetkili ağızlarca defalarca ifade edilmiştir. Varılan sonuçlar bu beklentilerin gerçekleşmiş olduğunu teyit etmektedir.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiği takdirde gerek finansal yeniden yapılandırma çalışmalarında, gerek organizasyonel gerekse de yönetim açısından varılan neticede bankalarda devrim sayılabilecek nitelikte değişiklikler yapılmış, 4603 sayılı yasanın emrettiği bankaların çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalışmalarını ve özelleştirmeye hazırlanmalarını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmalarının sağlandığı görülmüştür.

Elde edilen sonuçlar detaylı incelenirse:

- Mali bünyelerindeki zayıflık nedeniyle sektör içerisinde dolaşan likiditenin neredeyse tamamını gecelik borçlanmalarla piyasadan toplayan bankalar, 2002 sonunda piyasaya net fonlama arzeden bankalar haline gelmiştir
- Borçlanma maliyetleri piyasa ortalamalarının çok üzerinde seyreden bu bankalar yapılan çalışmaların sonucunda büyük piyasa oyuncularının altında faiz ödeyen bir konuma gelmiştir
- Aktifler içerisinde en büyük payı alan “ Özel Görev Hesapları “ içerisinde yer alan kamu alacakları, özel tertip menkul kıymet alınarak tasfiye edilmiş, böylece sözkonusu meblağın piyasa koşulları altında değerlendirilip, nemalandırılması sağlanmış, bankaların likidite yönetiminde de kendilerini daha rahat kontrol edebilmelerine imkan verilmiştir
- Aktif kalitesi yönünden sıkıntılı olan bilançolarında gereken tedbirler alınarak sorunlu krediler ve sorunlu diğer aktiflerine gerekli karşılıklar ayrılmış ve aktif kalitesinde iyileştirmeler yapılmıştır.
- Bankaların bilançoları içerisinde yer alan yüzbinlerce muhtelif kayıt tek tek temizlenerek bankaların aktif ve pasif yapılarında şeffaflık sağlanmıştır
- Gerekli sermaye enjeksiyonu yapılarak sermaye yeterlilik rasyosu iyice rahatlatılmış, bankaların işlevlerini yerine getirebilmeleri için daha uygun bir ortam yaratılmıştır
- Bankaların topladıkları mevduat ve benzeri kaynakların vade yapısı uzatılarak vade uyumsuzluğu daha iyileştirilmiş böylece olası likidite krizine karşı daha dirençli bir kaynak yapısı oluşturulmuştur
- Bütün bu finansal yeniden yapılandırma çalışmalarının sonucunda Kamu Bankalarının rahatlaması nedeniyle, günlük hayatlarını

sürdürürken mali sektör üzerine yaptıkları baskının azalmış, Hazine ve TCMB'nin uygulamak istedikleri tedbirleri ve enflasyona karşı verdikleri mücadelenin daha güçlü sürdürülmesine zemin hazırlanmıştır.

- Piyasanın en büyük borçlanıcısı olan bu bankalar nedeniyle, daha önce her zaman garanti alıcısı olan faiz oranlarına dayalı piyasalarda, mali otoritelerin faiz oranlarını düşürme çabaları başarısız oluyordu. Kamu Bankaları'nın “yüksek maliyet ödeyen müşteri” konumunun sona ermesi ve piyasa oyuncularının durumuna gelmesi nedeniyle Hazine de IMF ile uygulanmakta olan programını daha rahat sürdürebilmiş, faizler hedeflendiği gibi aşağıya çekilebilmiştir.
- Tüm bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkarılan en önemli değer ise eskiden yüksek kazanç ödeyen – düşük maliyetle borç veren – devlet güvencesi altında garantisi olan bu bankalar, artık yine devlet güvencesi altında garantisi olan ama piyasa koşullarına uygun maliyet ve getiriler ile faaliyet gösteren ticari bankalar haline gelmişlerdir.

Finansal yeniden yapılandırmada gösterilen bu başarı aynı şekilde Organizasyon ve diğer alanlarda da kendini göstermiştir:

- Daha önceden çeşitli siyasi ve idari etkiler nedeniyle bünyesinde aşırı istihdam fazlası bulunan kamu bankalarında norm kadrolar oluşturulmuş ve “kişiye göre iş” mantığı terkedilerek, “işin gerektirdiği personel” felsefesi ile yeni bir kadro yapısı oluşturulmuştur
- Çeşitli teşvik ve özendirmeler yapılarak, kendilerinden daha az verim alınan emeklilik yaşı geçmiş ama hala çalışmakta olan yaşlı personelin emekli edilmesi sağlanmış, bu sayede hem şişkin kadroların eritilmesi hem de çalışanların yaş ortalamasının daha aza indirilmesi sonucu elde edilmiştir

- Piyasadaki rakiplerine göre daha az ücret almakta olan personelin maaşları gözden geçirilerek yeni ücret skalaları oluşturulmuş, banka çalışanlarının aldıkları ücret düzeyi sektörde öncü durumundaki olan büyük bankaların ücret düzeyine getirilmiştir.
- Personelden maksimum verimin elde edilmesi ve çalışanlarda kurum içi rekabetin sağlanması için yine 4603 sayılı yasanın 2. Maddesine göre özel hukuk hükümlerinde çalışmaları konusunda düzenlemeler yapılmış, performans değerlendirme sistemleri oluşturularak rekabet edilen diğer bankalardaki yapıya benzer bir yapı oluşturulmuştur.
- Bankaların personelinin bilgi ve becerisini arttıracak eğitim programlarında şimdiye kadar yapılanların yeterli olmaması nedeniyle tam anlamıyla bir eğitim seferberliğine gidilmiş sektör ortalamalarının üzerinde eğitim programları düzenleyerek çalışanların bilgi ve becerilerini arttıracak eğitim açıkları giderilmiştir
- Bankaların bünyesinde çeşitli etkenlerle oluşturulmuş olan çok karışık, dünyada hiçbir kurumsal organizasyonda bulunmayacak sayıda sayıda ve belli bir sistematiği olmayan personel ünvan ve terfi mekanizması sadeleştirilerek belli kurallara bağlanmış, bankalarda çalışan personelin organizasyon yapısında yeknesak bir ortamın oluşturulması sağlanmıştır

Testlerimiz sonucunda şube örgütünün rasyonalizasyonu ve performanslarının öl.çümü konusunda çok olumlu sonuçların elde edildiği görülmüştür. Buna göre:

- Bankalarda gereğinden fazla verimsiz şube bulunduğu için yapılan “Şube Rasyonalizasyonu Programı” ile verimsiz çalışan ve bankalara ve ekonomiye zarardan başka hiç bir katkı sağlamayan şubeler ya başkalarıyla birleştirilerek veya kapatılarak yarattıkları zarar ortadan kaldırılmıştır

- Hacim ve şube sayısı çok fazla olan bu bankalarda şube yapılaşması yeni bir çatı altına alınarak – göreceli olarak bölge teşkilatı mantığına uygun – Merkez Şubeler oluşturulmuş, bu şubelere belli sayıda daha küçük şubeler bağlanıp, mini-Genel Müdürlük fonksiyonunda teşkilatlandırılarak, şubelerin bağlı buldukları Merkez Şubeler tarafından izlenip yönetilmesi sağlanmıştır. Bu sayede dağıtık yapıda meydana gelen daha küçük bilanço hacimleri ve şube sayılarıyla, bankanın başarılı ve/veya sorunlu konularının daha kolay tesbit edilmesi sağlanmıştır
- Periyodik olarak yapılan “ Performans Toplantıları “ ile organizasyon en küçük birimine kadar verimli çalışma, bütçe – fiili gerçekleştirme durumunu takip etme, giderlerini kontrol etme, karlılığı artırma kavramları yerleştirilerek bankaların çağdaş bankacılık kriterlerine göre çalışması sağlanmıştır

Yönetişim konusunda da bankaların yapılarında şimdiye kadar görülmeyen modern bir oluşumun meydana geldiği tespit edilmiştir:

Bankada bir “ Yönetişim Modeli “ oluşturarak ara yönetim kademelerinin de banka strateji ve politika üretiminde katkıda bulunulması teşvik edilmiş, kurulan çeşitli komitelerle bu yaklaşım desteklenmiştir. Haftalık “ İcra Kurulu “ toplantıları ile üst yönetimin banka sorunlarına daha detaylı eğilmesi ve karar alma sürecinin hızlandırılması sağlanmıştır

Herbiri Genel Müdür özelliklerini taşıyan 5 Murahhas Üye ile bankada faaliyet alanlarında hızlı karar alıp uygulama imkanı yaratılmıştır. Haftalık “İcra Kurulu” toplantılarının da sağladığı pratiklik ile bankada bir çok kararın hızlı ve çoklu katılım ile alınması sağlanmıştır

Bankaların hizmet noktaları, yılların verdiği eskilikle çirkin, kullanışsız veya bakımsız olduğundan, bankalar rekabette diğer rakiplerine göre psikolojik olarak daha zayıf durumda kalırken, yeniden yapılandırma döneminde bütçelerinin elverdiği imkanlar doğrultusunda, önemli merkezlerde daha çağdaş, modern görümlü ve diğer



rakiplerinden geri kalmayan şube mekan tadilatları yapılmıştır. Bu değişikliklerle Kamu Bankaları'nın yıllardır süre gelen sönük imajı daha çağdaş ve modern bir görüntü almıştır.

Operasyonel işlemler ve teknoloji alanında çok önemli gelişmelerin kaydedildiği tespit edilmiştir. Bilindiği gibi bankaların taşıdığı en ağır yüklerden biri de operasyon giderleridir. Kuruluşları çok eskiye dayanan, şube ağı Anadolu'nun en ücra köşelerine kadar uzanan ancak buna karşılık gerekli altyapı yatırımları eksik kalmış bu bankalarda ciddi sayılır miktarda operasyonel riskler mevcuttu. Altyapı eksikliği ve yetersizliğinden dolayı uzaktaki birimlerin genel yapıyla entegre edilmesi başarılamamıştı.

Ziraat ve Halk Bankalarının ana ortaklığı ve önderliğinde, bünye içerisinde kurulan bir teknoloji firması ile teknoloji hizmetlerinin daha kaliteli alınmasına, sözkonusu uzak birimlerin banka şube ağına gerçek zamanlı olarak ( real-time, on-line) olarak bağlanabilmesine olanak sağlanmıştır. Tamamlanan çok sayıda teknoloji projesi ile organizasyondaki birimlerin hızla birbirine bağlı olması sağlanarak hizmette hız, kalite ve işlem güvenliği artırılmış, müşteri hizmetlerinde memnuniyet sağlanmıştır.

Bankalarda var olan ancak güncelleştirme ihtiyacı olan veya yazılı olduğu halde pek uygulanmayan yüzlerce yönetmelik ve prosedürler gözden geçirilerek günün koşullarına intibakı sağlanmış, uygulamaya sokulmuştur

Risk yönetimi ve denetim alanında da kamu bankalarının çok önemli hamleler yaparak uluslararası standartlara uygun bir yapıya kavuşturulduğu görülmüştür. Kamu bankalarının her bir yanında çağdaş bankacılık ilke ve usullerine uygun bir yapılanma faaliyetlerinin olduğu ortamda doğal olarak Risk Yönetimi ve Denetim usullerinde yeni bir vizyon oluşmuştur. Yönetim BDDK'nın bu konularda uygulamaya soktuğu tüm yönetmelik ve kurallara tam uyum sağlamayı ilke edinerek bankalardaki yapıyı uluslararası standartlara uygun hale getirmiş, bu konuda gösterilen duyarlılık nedeniyle BDDK'nın teşekkürünü almıştır.

Tüm bu yapılanların tek tek ele alınması halinde herbirinin çok miktarda vakit, enerji ve insan gücü gerektirdiği açıktır. Yapılan çalışmanın başlangıcında ortaya

konulan varsayıma göre yeniden yapılandırma faaliyetlerinin çatısı doğru kurulduğu takdirde başarının gelmesi kaçınılmazdır. Buna göre; misyon doğru oluşturulup, insan kaynaklarının da gerekli motivasyon ve destek ile donatılması kaydıyla varılan nokta hedeflendiği şekilde olacaktır. Kamu Bankaları'nın yeniden yapılanması ve özelleştirmeye hazırlanması konusundaki Türkiye Modeli, dünyadaki diğer ülkelere örnek teşkil edecek bir süreç içerisinde ve öngörülen hedeflerin hepsi gerçekleştirilerek başarılı bir şekilde tamamlanmıştır.

Çalışmamızın sonunda öneri olarak belirtmek istediğimiz en önemli husus ise söz konusu dönemde yapılan uygulama ve değişikliklerin temel felsefesinin korunarak, çeşitli nedenlerle erozyona uğratılmaması; kamu bankalarının toplumsal görev ve ekonomiye katkı işlevlerini sürdürürken onlara mali bünyelerini zayıflatacak görevler verilmemesine özen gösterilmesidir. Eğer önerdiğimiz yaklaşım içerisinde yönetildikleri takdirde, kamu bankaları kendinden beklenen asli fonksiyonlarını başarıyla yerine getirmeye devam edecek ve ekonomide önemli bir itici güç olacaklardır.

## KAYNAKÇA

Akçakoca, Engin. **Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı**, (Vakıf 2000 tarafından düzenlenen “Türk Bankacılık Sisteminin Temel Sorunları ve Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı” konulu toplantıda yapılan sunuş), 2 Mart 2002.

Akhan, Hüsnü. **Türk Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılanırken Beklentiler**, Bankacılık Dergisi, Sayı 34, 2000.

Altıkulaç, Ertan. **Kamu Bankalarının Özelleştirilmesi ve Türkiye’de Performanslarının Özel ve Yabancı Bankalarla Karşılaştırılmasına İlişkin Kantitatif Bir Analiz**, Doktora Tezi, İstanbul 2006.

Anwar, Nasution. **Bank Restructuring: Strategy, Progress and Outlook**, 15-March-2001, [www.mof.go.jp/jouhou/kokkin/tyousa/tyou007b.pdf](http://www.mof.go.jp/jouhou/kokkin/tyousa/tyou007b.pdf) (17.03.2007)

Arvas, Murat Ahmet. **Türk Bankacılık Sisteminde Yeniden Yapılandırma ve Kanun Bankaları**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2007.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, **Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu VI**, Nisan 2003, [www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr) (22.04.2007)

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, **Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu**, Temmuz 2002, [www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr) (01.03.2007)

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, **Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu V**, Kasım 2002, [www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr) (16.03.2007)

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, **Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı Gelişme Raporu VII**, Ekim 2003, [www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr) (11.05.2008)

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, **Bankacılık Sektörü, Yeniden Yapılandırma Programı: Geliştirme Raporu**, 8 Kasım 2001, [www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr) (28.04.2007)

Banking Regulation and Supervision Agency, **Banking Capital Strengthening Program**, 01.03.2002 , 21.06.2002, [www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr) (05.02.2008)

Banking Regulation and Supervision Agency, **Banking Sector Restructuring Program- Progress Reports** 08.11.2001,06.02.2002, 23.07.2002, 18.11.2002, 21.04.2003, 23.10.2003, [www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr) (25.09.2008)

Banking Regulation and Supervision Agency, **Towards a Sound Turkish Banking Sector** 15.05.2001, [www.bddk.org.tr](http://www.bddk.org.tr) English (17.03.2008)

BAYIR, Cahit. **Sorunlu Krediler Raporu**, Halkbank A.Ş, Takip Genel Müdür Yardımcılığı, ., 22.04.2002.

Berikol, Zafer Bilal. **Yeni Ekonominin Finansal Krizler Üzerine Etkileri: Türkiye Kasım 2000 – Şubat 2001 Krizleri**.

Berk, Niyazi. **Finansal Yönetim**, İstanbul Türkmen Kitabevi, 2005

Bessis, Joel. **Risk Management in Banking** , April 1998 by John Wiley 8 Sons Ltd.

Boyacıoğlu Acar, Melek. **1980 Sonrası Türk Bankacılık Sektöründeki Gelişmeler, Krizlerin Sektör Üzerindeki Etkileri ve İyileştirici Öneriler**, Sosyal

Bilimler Enstitü Dergisi, 1980 Sonrasında Türk Bankacılık Sisteminin Gelişimi,  
Kaynak: T.C. Merkez Bankası.

Çondur, Funda. **Türkiye’de Kamu Bankalarının Özelleştirme Gerekliliği ve Karşılaşılan Sorunlar**, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıl: 2005, Sayı: 3, Dönem: Ocak.

Ebrill, P. Liam. **Restructuring of State Banks**, Poland,  
[http://books.google.com.tr/books?id=CLZzc\\_urySEC&pg=PT44&lpg=PT44&dq=restructuring+of+state+banks&source=bl&ots=YUrsUeQpIR&sig=CJc6Hb2Z2m0O8BTUGIMO07wjoe4&hl=tr&sa=X&oi=book\\_result&resnum=1&ct=result#PPT42,M1](http://books.google.com.tr/books?id=CLZzc_urySEC&pg=PT44&lpg=PT44&dq=restructuring+of+state+banks&source=bl&ots=YUrsUeQpIR&sig=CJc6Hb2Z2m0O8BTUGIMO07wjoe4&hl=tr&sa=X&oi=book_result&resnum=1&ct=result#PPT42,M1)  
(19.10.2008)

Ekodialog, Özgün Ekonomi ve Makale Arşivi, **Türk Bankacılık Tarihi, Bankaların Tanımı ve Tarihçesi**, [www.ekodialog.com](http://www.ekodialog.com)

Ekonomik Forum TOBB Aylık Dergi, **Yeni Kimliği ile Halk Bankası**, Yıl: 8, Sayı: 9, 15 Eylül-15 Ekim 2001.

Erdoğan, Niyazi. **Dünya ve Türkiye’de Finansal Krizler** , Kamu Bankaları Deneyimi, Ankara:Yaklaşım Yayınları, Haziran 2002.

Erdönmez Ataman, Pelin; Tulay, Burçak. **Küresel Krizlere Yeni Yaklaşımlar**, Eylül 1999, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Ve Araştırma Grubu, TBB – Bankacılar Dergisi, Aralık 1999, Sayı: 31, ss. 5-24

Eriş, Hayati. **Türk Bankacılık Sistemi** , T.C. Marmara Üni. Finansal Piyasalar Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayın No: 1, İstanbul:Derin Yayınevi.2007 ss.20

Günceler, Bülent. **2001 Krizi Sonrası Kamu Bankalarında Yeniden Yapılandırma**, TBB Risk Yönetimi Seminer Notları, İstanbul, Mayıs 2006.

Günceler, Bülent. **Banka Muhasebesi Ders Notları**, DKB Almaty, Temmuz 2007

Günceler, Bülent. **Risk Yönetimi Seminer Notları (aslı Rusça)** , DKIB Bishkek, Haziran 2007

Halkbank 2002, Yetki ve Limitler İç Kontrol Daire Başkanlığı.

Halkbank A.Ş. Organizasyon Daire Başkanlığı, **Yeniden Yapılandırma Yol Haritası Gerçekleşme Durumu**, Aralık 2002.

Halkbank A.Ş. Organizasyon Daire Başkanlığı, **Yeniden Yapılandırma Yol Haritası Gerçekleşme Durumu**, Kasım 2002.

Halkbank Hazine Yönetimi, **Hazinenin Dış Borç Durumu**, 10.10.2002.

Halkbank, **1995-1999 Döneminde Bankacılık Sektörü Raporu**.

Halkbank, **2001 Yılı Faaliyet Raporu**, Şubeler Mali Kontrol Daire Başkanlığı.

Halkbank, **BDDK Raporları 2001** , İç Kontrol Daire Başkanlığı.

Halkbank, **Yıllık Rapor 2001**, Mart 2002.

Halkbank, **2002 Faaliyet Raporu**.

Halkbank, Türkiye Halk Bankası A.Ş. **2002 Yılı Yönetim Kurulu Kararları** , (5.08.2002 – 26.12.2002) , Ek: 7 / 2

Heffernan, Shelagh. **Modern Banking in Theory and Practice**, December 1996, John Wiley & Sons.

John, P. Bonin; Bozena, Leven. **Can state owned Banks Promote Enterprise Restructuring? Evidence from One Polish Bank's Experience**, Post- Communist Economies, Vol.13, No:4, 2001.

### **Kamu Bankaları Eğitim Programları Kataloğu, 2002**

Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu Tanıtım Dökümanı, **20 Ayın Ardından**, Şubat 2003, 137 Sayfa.

Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu, **Kamu Bankaları Yeniden Yapılandırma Yol Haritası Gerçekleşme Raporu**, Kasım 2002”

Kamu Bankaları, **Yeniden Yapılandırma Yol Haritası Gerçekleşme Durum Raporu**, 31 Aralık 2002.

**Kamu Bankaları Faaliyet Raporu**, ZİRAAT & HALK, 31 Aralık 2002.

Karakaş, Eser. **Derviş Yasaları ve Piyasa Ekonomisi**, İŞVEREN Dergisi, Cilt47, No:10, Temmuz 2001.

Kazgan, Gülten. **Türkiye’de Ekonomik Krizler: (1929-2001) Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Karşılaştırmalı Bir İrdeleme**, DEGEV – Türkiye İş Bankası, 25-26-27 Eylül.

Kazgan, Haydar. **Osmanlı’dan Cumhuriyete Türk Bankacılık Tarihi** Türkiye Bankalar Birliği 1997

Mai ve Küreselleşme Karşıtı Çalışma Grubu, **Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı Kemal DERVİŞ’in 14 Mart 2001 tarihinde açıkladığı Ekonomik Program T.C. Hazine Müsteşarlığı Web Sitesi**, [www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr) (26.03.2008)

Ocak, Safa. **Ekonomideki Büyümei Destekleyeceğiz**, Finans Dünyası Dergisi, Haziran 2002, Sayı: 150.

Yıldırım, Oğuz. **Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma ve Düzenlemelerin Türkiye Ekonomisine Etkileri** Anadolu Üniversitesi, AÖF İktisadi Programlar Bölümü

Odabaş, Canan. **Kamu Bankalarının Özelleştirilmesine İlişkin Yeniden Yapılanma Sürecinde Yaşanan Handikaplar**, Kamu Yönetimi Dünyası Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 6, Nisan 2001, ss. 22-23

Öncü, Semra; Aktaş, Rabia. **Yeniden Yapılandırma Döneminde, Türk Bankacılık Sektöründe Verimlilik Değişimi**, Yönetim ve Ekonomi Yıl 2007 Cilt:14 Sayı:1, Celal Bayar Üni. İ.İ.B.F. Manisa.

Özkaya, Vildan. **2001 Yılı Mizan Bilgileri**, T. Halk Bankası A.Ş. Genel Müdürlüğü Stratejik Daire Başkanlığı, Eylül 2001.

Özyıldız, R. Hakan. **Bankacılıkta Yeniden Yapılanma ve Kamu Bankaları**, Hazine Müsteşarı Yardımcısı, Haziran 2002, Seminer Notları.

Pangestu, Mari. **The Indonesian Bank Crisis and Restructuring: Lessons and Implications for other Developing Countries**, No:23, November 2003, [www.unctad.org/en/docs/dgsmdpg2420034\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/dgsmdpg2420034_en.pdf) (28.02.2008)

Pazarbaşıoğlu, Ceyla. **Kamu Bankaları ve Sektörel Etkinlik**, ABN AMRO, 26 Ocak 2001.

Pazarbaşıoğlu, Ceyla. **Lessons from Systematic Bank Restructuring**, May 1998, [www.imf.org/external/pubs/ft/issues14/index.htm](http://www.imf.org/external/pubs/ft/issues14/index.htm) (05.05.2007)

Ping, Xie. **“Bank Restructuring in China”**, [www.bis.org/pub/plcy06c.pdf](http://www.bis.org/pub/plcy06c.pdf) (13.10.2007)



Şakar, Hakan. **Bankalarda Kredilendirme Teknikleri**, 2.Basım, Akdeniz Yayıncılık A.Ş., Temmuz, 2002 İstanbul.

Şakar, Hakan. **Risk Yönetimi Açısından Bankalarda AKTİF PASİF YÖNETİMİ**, Akdeniz Yayıncılık A.Ş., Temmuz 2002 İstanbul.

Şekerbank, **Temel Bankacılık Bilgileri**, Kültür Yayınları No :6

**T. C. Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve T. Emlak Bankası A.Ş. Hakkında Kanun.** Kanun No: 4603, Kabul Tarihi: 15.11.2000.

T. Halk Bankası A.Ş. Genel Müdürlük. **Aylık Rapor**, Strateji Planlama Daire Başkanlığı, 31.12.2000 – 31.12.2001

T. Halk Bankası, **İnsan Kaynakları ve Organizasyon, 2002 Faaliyet Raporu**

T. Halk Bankası, Web Sitesi, [www.halkbank.com.tr](http://www.halkbank.com.tr) (29.03.2007)

T. Halk Bankası, **Olağanüstü Genel Kurul Tutanağı, Bazı Yönetim Kurulu Üyelerinin Atama Kararı**, 29.11.2001/53.01.

T. Halkbank A.Ş. **Yeniden Yapılanma ve Özelleştirmeye Hazırlık Planı** (Yönetici Özeti)

T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı 2004 Yılı Faaliyet Raporu, Mart 2005, [www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr) (02.04.2007)

T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, **Kamu Bankaları Yeniden Yapılanma ve Özelleştirme Stratejisi**, Basın Duyurusu, Sayı: 2004/92, 30 Temmuz 2004.

T.C. Merkez Bankası, Resmi Web Sitesi, [www.tcmb.gov.tr](http://www.tcmb.gov.tr)

T.C. Resmi Gazete, **Anayasa Mahkemesi Kararı**, 23 Şubat 2008, Sayı: 26796.

T.C. Resmi Gazete, **Yasama Bölümü**, Kanunlar 3 Temmuz 2001, Sayı: 24451.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. **2002 Bütçe Revizesi, Eylül 2003 Bütçesi (Yönetici Özeti)**

T.C. Ziraat Bankası A.Ş, **(Haftalık) İcra Kurulu Raporu**, 31.Mayıs – 07.Haziran 2002.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş, **An Overview**, November 2002.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş, **Mali Kontrol ve Planlama Faaliyet Raporu**, 29.09.2001.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş, **Sorumluluk Davası Açılmasına İlişkin Alınmış Kararlar**, 2002.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş, **Şube Segmentasyonu**, Pazarlama Daire Başkanlıkları, Eylül 2002.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş, **Yeniden Yapılandırma ve Özelleştirmeye Hazırlık Planı** (Yol Haritaları), Kasım 2001.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş, 28.11.2001 Tarihinde Saat 14:00 ve 16:00 de yapılan **Olağanüstü Genel Kurul Toplantı Dosyası**

T.C. Ziraat Bankası A.Ş, **31 Aralık 2000 Denetim Raporuna ilişkin çalışmalar.**

T.C. ZİRAAT BANKASI A.Ş. , **2002 Faaliyet Raporu**

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. 31 Aralık tarihi itibariyle **Konsolide Mali Tablolar.**

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. **31-Aralık-2001 tarihi itibariyle Mali Tablolar ve Mali Tablolara İlişkin Notlar**, Deloitte & Touch Bağımsız Denetim Raporu.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. **Ana Sözleşmesi.**

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Birimler, **Görev Yönetmeliği**, Ekim 2002

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Genel Müdürlüğü Şubeler Mali Kontrol Daire Başkanlığı, 31.01.02 – 31.12.02, **Yurtdışı Gerçekleşmeler.**

T.C. Ziraat Bankası A.Ş., **Şube Bilançolarında Bekleyen Açık Kayıtlar Raporu**, Şubeler Mali Kontrol Daire Başkanlığı ( Ocak 2002 Sonu İtibarıyla)

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Stratejik Planlama Daire Başkanlığı, **T.C. Ziraat Bankası A.Ş. 2002 Yılı Revizesi ve 2003 Yılı Bütçesi.**

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Stratejik Planlama Daire Başkanlığı, **T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Aylık Rapor**, 31 Aralık 2001 – Ocak 2002.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. **Finansal Raporlar 2001 – 2002 Karşılaştırması**, Stratejik Planlama Daire Başkanlığı.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve T. Halk Bankası A.Ş. **Hazine Alacakları Detay Bilgi Raporu**, (31.12.2002) itibariyle.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve T. Halk Bankası A.Ş., **Hazine Alacakları Detay Bilgi Raporu** (Nisan 2002 itibariyle)

**T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ve Tarım Kredi Kooperatifleri Tarafından Üreticilere Kullandırılan ve Sorunlu Hale Gelen Tarımsal Kredilerin Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Kanun**, Kanun No: 4876, Resmi Gazete 12.06.2003, Sayı: 25/36.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. **Yönetim Organları Tüzüğü**, Aralık 2001.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. **Yönetim Organları Tüzüğü**, Ocak 2002.

T.C. ZİRAAT BANKASI A.Ş., **Faaliyet Raporu 2002**.

T.C. Ziraat Bankası A.Ş., **Yeniden Yapılandırma ve Özelleştirmeye Hazırlık Planı (Yol Haritaları)**, Kasım 2001. Gerçekleşme Durumu, Kasım 2002.

T.C. Ziraat Bankası, **İnsan Kaynakları ve Organizasyon, 2002 Faaliyet Raporu**

T.C. Ziraat Bankası, Web Sitesi, [www.ziraatbank.com.tr](http://www.ziraatbank.com.tr) (08.03.2007)

Taçoy, Nüzhet. **T.C. Ziraat Bankası Müzesi**, T.C. Ziraat Bankası Matbaası.

Türkiye Bankalar Birliği, **Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşması**, Mayıs 2002, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) (20.07.2008)

Türkiye Bankalar Birliği, **Türkiye’de BANKACILIK 2000 , 81 Bankanın Tüm Verileri**.

Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifleri Birlikleri Merkez Birliği (TESKOMB), **Türkiye Halk Bankası’nın Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Görüşlerimiz**, Ağustos 2001.

Türkiye Halk Bankası A.Ş., **2002 Yılı Yönetim Kurulu Kararları**, (05-08-2002 , 26-12-2002), Ek: 7/2.

Uçarkaya, Sinem. **Kamu Bankalarının Bankacılık Sistemindeki Rolü**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, T.C. Merkez Bankası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, Ankara, Mart 2006.

Uygur, Ercan. **Krizden Krize Türkiye 2000 Kasım ve 2001 Şubat Krizleri**, Ankara: Türk Ekonomi Kurumu, 7 Nisan 2001. <http://www.tek.org.tr> (19.11.2007)

Yenal, Oktay. **Cumhuriyet'in İktisat Tarihi**, TSKB, Creative Yayıncılık ve Tanıtım Ltd. Şti. ISBN 975-7104-4.

Yiğit, Adnan; Mustafa T. Uzuner; Batu K. Tunay, **Türkiye'de Kamu Bankacılığı ve Sektör Üzerindeki Etkileri**, Ekonomik Araştırmalar Merkezi Yayınları: 7, Aralık 1997.

## EKLER LİSTESİ

- Ek 1. 4603 Sayılı TC Ziraat Bankası, T. Halk Bankası ve T. Emlak Bankası Hakkında Kanun
- Ek 2. 4640 Sayılı 2001 Mali Bütçe Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- Ek 3. 4684 Sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun
- Ek 4. 4743 Sayılı Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- Ek 5. 4743 Sayılı Kanunun Bazı Maddeleri ile İlgili Açılan İptal Davasına İlişkin Anayasa Mahkemesi Kararı
- Ek 6. TC Ziraat Bankası Ana Sözleşmesi
- Ek 7. İmaj Değişikliği ile İlgili Örnek Karşılaştırmalı Resimler
- Ek 8. BDDK Risk Yönetimine İlişkin Teşekkür Yazısı
- Ek 9. Türkiye ile IMF Arasında İmzalanan Stand-by Anlaşması Öncelikler Listesi

## Ek : 1

# TÜRKİYE CUMHURİYETİ ZİRAAT BANKASI, TÜRKİYE HALK BANKASI ANONİM ŞİRKETİ VE TÜRKİYE EMLAK BANKASI ANONİM ŞİRKETİ HAKKINDA KANUN

**Kanun No. 4603**

**Kabul Tarihi : 15.11.2000**

**MADDE 1.** – 1. Bu Kanunun amacı, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketinin (bankalar) çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalışmalarını ve özelleştirmeye hazırlanmalarını sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmaları ile hisse satışlarına ilişkin düzenlemelerin ve hisselerin tamamına kadarının özel hukuk hükümlerine tabî gerçek ve tüzel kişilere satışının gerçekleştirilmesidir.

2. Bankalar, anonim şirket statüsündedirler. Bu Kanunda yer alan hükümler dışında 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile genel hükümlere tabidirler.

3. Bankaların çalışma konuları ve amaçları, merkezleri, sermaye miktarları, hisseleri, genel kurulları, yönetim ve denetim organları, hesapları ve kârlarının dağıtımını ile faaliyetlerine, devir, birleşme, fesih ve tasfiyelerine ilişkin diğer esaslar, ana sözleşmelerinde gösterilir.

4. Bankaların yıllık faaliyetleri 4389 sayılı Bankalar Kanununun 13 üncü maddesinin 2 numaralı fıkrasında belirtilen bağımsız denetim kuruluşlarınca incelenerek rapora bağlanır. Bu raporlar bankaların genel kurullarına sunulur.

5. 233 sayılı Kamu İktisadî Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 399 sayılı Kamu İktisadî Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname, 3346 sayılı Kamu İktisadî Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun, 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu, 6245 sayılı Harcırah Kanunu ve 237 sayılı Taşıt Kanunu ile bunların ek ve değişikliklerine ilişkin hükümler ile 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 13 üncü maddesi ve 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununun 277 nci maddesi bankalar hakkında uygulanmaz.

**MADDE 2.** – 1. Bankaların (bağlı ortaklık ve iştiraklerindeki payları dahil) etkin, verimli ve özerk bir şekilde çalışmalarının sağlanması amacıyla yeniden yapılandırılmalarına ilişkin usul ve esaslar, 4059 sayılı Hazine Müsteşarlığı ile Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanunun 2 nci maddesinin (b) fıkrası uyarınca ve mevcut yönetim düzenlemeleri dikkate alınarak, Bakanlar Kurulunca belirlenir.

2. Yeniden yapılandırma işlemlerinin tamamlanmasını müteakiben bankaların hisse satış işlemleri 4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun hükümleri çerçevesinde sonuçlandırılır. Yeniden yapılandırma ve hisse satış işlemleri bu Kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren üç yıl içinde tamamlanır. Bakanlar Kurulu bu süreyi bir defaya mahsus olmak üzere yarısı kadar uzatabilir.

3. Bankaların bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte mevcut personeli hakkında aylık, özlük ve emeklilikleri yönünden tabi oldukları mevzuatın uygulanmasına devam olunur.

Bunlardan uygun görülenler istekleri halinde, emeklilik statüleri devam etmek üzere özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılabilir. 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanunu ile ilgileri devam eden personelin özel hukuk hükümlerine göre çalışacakları süreler kazanılmış hak aylıklarında değerlendirilir ve emeklilik işlemlerinde söz konusu Kanunun ek 48 inci maddesinin (b) fıkrası ile ek 68 inci maddesi hükümleri uygulanır. Bu kadro ve pozisyonlar emeklilik, istifa, ölüm ve sair nedenlerle boşaldıkları takdirde hiçbir işleme gerek kalmaksızın iptal edilmiş sayılır. Özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılacak personelin kadro sayısı ve unvanları ile ücret ve sair malî hakları bankaların genel kurullarınca tespit olunur. Yeniden yapılandırma sürecinde bankalarca özel hukuk hükümlerine göre yeni istihdam edilecek personele ilişkin usul ve esaslar Bakanlar Kurulunca belirlenir.

**MADDE 3.** – 1. Bankaların bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte Hazine'den olan birikmiş görev zararı alacakları yeniden yapılandırma programında belirtilen esas ve süreler dahilinde itfa olunur. Çeşitli kanun ve kararnamelerle bankalara verilmiş olan görevler program dönemi sonunda yürürlükten kalkar. Devlet yeniden yapılandırma döneminde bankalara bedelini önceden ödemediği görev veremez.

2. Bankaların bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte çalışmakta olan personeline en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dahil) brüt tutarının % 180'ini geçmemek üzere görev ve unvanlarına göre yönetim kurullarınca belirlenecek miktarda bankacılık tazminatı ödenir. Bu personele bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihe kadar bankalarca kendi iç mevzuatına göre yol parası, geçici görevlendirme ve ikamet gideri olarak yapılmış olan ödemeler bu Kanuna göre yapılmış sayılır. Bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihe kadar yapılmış olan bu tür ödemeler, damga vergisi hariç herhangi bir vergiye tabi tutulmaz ve bundan sonra her ne ad altında olursa olsun, bu mahiyette ödeme yapılmaz.

3. Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası teşkilâtı, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte hiçbir hukukî merasime tabi olmaksızın anonim şirket olarak ticaret siciline re'sen tescil olunur. Bankanın mevcut sağlık yardım sandığı da bu Kanunla tüzel kişilik kazanır. Sandığın organları, kaynakları ile çalışma usul ve esaslarını düzenleyen ana statüsü Banka yönetim kurulunun onayı ile yürürlüğe girer.

4. Bu Kanun çerçevesinde yapılacak işlemler ve bu işlemlere ilişkin olarak düzenlenecek kağıtlar, her türlü vergi, resim ve harçtan müstesnadır. Ticaret siciline tescil ve Sermaye Piyasası Kurulu kayıt işlemlerinden ücret alınmaz. Bankalar hakkında 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun 29 uncu maddesi, 3572 sayılı İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarına Dair Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulüne Dair Kanunun 3 üncü maddesi ve 2464 sayılı Belediye Gelirleri Kanununun 81 inci maddesi hükümleri uygulanmaz.

**GEÇİCİ MADDE 1.** – 1. Bankaların ana sözleşmeleri bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üç ay içinde yapılacak ilk genel kurullarının onayı ile yürürlüğe girer. Mevcut yönetim kurulu üyelerinin görevleri genel kurullarca yenileri seçilinceye kadar devam eder. Bankaların tüm diğer personeli bu Kanunla buldukları kadro ve pozisyonlara atanmış sayılır.

2. Bankaların bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihte çalışan personelinden 5434 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanununa göre emeklilik hakkını kazanmış olanlara Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren altı ay, bu hakkı 2002 yılı sonuna kadar kazanacak olanlara da kazandıkları tarihten itibaren üç ay içinde emeklilik



başvurusunda bulunmaları halinde emekli ikramiyeleri % 30 fazlasıyla ödenir. Ancak, bu kapsamda emekli olan personel, emekli oldukları tarihten itibaren üç yıl içinde bu bankalarda yeniden istihdam edilemez.

3. Bankaların mevcut personeli, yeniden yapılandırma süresince istekleri halinde 4046 sayılı Kanunun 22 nci maddesine göre diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilir. Bu halde söz konusu Kanuna göre yapılması gereken ödemeler ilgili bankalarca karşılanır.

**MADDE 4.** - Bu Kanun, bankalar hakkında sermayelerindeki kamu payı % 50'nin altına düşünceye kadar uygulanmak üzere yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

**MADDE 5.** - Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

Ek : 2

**2001 MALÎ YILI BÜTÇE KANUNUNDA DEĞİŞİKLİK YAPILMASI  
HAKKINDA KANUN**

**Kanun No. 4640**

**Kabul Tarihi :**

**11.4.2001**

**MADDE 1.** – 20.12.2000 tarihli ve 4611 sayılı 2001 Malî Yılı Bütçe Kanununun 31 inci maddesinin (a) fıkrasının son cümlesi ile (b) fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiş ve maddeye aşağıdaki (g) fıkrası eklenmiştir.

Bu Kanunun ilgili maddeleri uyarınca “Bütçeden Mahsup Edilecek Ödemeler Hesabı”na gider kaydedilmek suretiyle yapılacak ödemeler de bu limite eklenir. Daha önce ihraç edilmiş olup nakden ödenenler hariç çeşitli kanunlara dayanılarak ihraç olunan özel tertip Devlet iç borçlanma senetleri bu limitin hesaplanmasında dikkate alınmaz.

b) Verilen yetki sınırları içinde ihraç edilecek Devlet iç borçlanma senetleri bir yıl (364 gün) ve daha uzun vadeli Devlet tahvilleri ve özel tertip Devlet tahvilleri ile vadeleri bir yıldan kısa olan (364 güne kadar) Hazine bonoları ve özel tertip Hazine bonolarıdır.

g) Ödenek yetersizliği durumunda, Devlet iç borçlanma senetlerinin faiz ödemelerini “Bütçeden Mahsup Edilecek Ödemeler Hesabı”ndan yaptırmaya, hesabın yılı içinde mahsup edilemeyen artıklarını ertesi yıla devretmeye Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakan yetkilidir.

**MADDE 2.** – 4611 sayılı Kanunun 32 nci maddesine aşağıdaki (f) bendi eklenmiştir.

f) 4389 sayılı Bankalar Kanununun 15 inci maddesinin (2) numaralı fıkrasının son cümlesi çerçevesinde Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna ikrazen özel tertip Devlet iç borçlanma senedi ihraç etmeye, cari yıl içerisinde çıkarılan veya daha önceki yıllarda çıkarılmış senetleri işlemiş faizlerini ödemek suretiyle geri almaya veya özel tertip başka senetlerle değiştirmeye, bu senetlerin vade, faiz ve çeşitlerine ilişkin her türlü esaslar ve bunlara müteallik diğer şartlar ile yapılacak ikraz anlaşmasına ilişkin her türlü düzenlemeleri yapmaya Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakan,

**MADDE 3.** – 4611 sayılı Kanunun 38 inci maddesinin başlığı “Avans ve ödenek işlemleri” olarak değiştirilmiş, mevcut hükümleri (a) fıkrası olarak teselsül ettirilmiş, maddeye aşağıdaki (b) ve (c) fıkraları eklenmiştir.

b) Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş. ve Türkiye Emlak Bankası A.Ş.’ye yapılacak sermaye ödemelerini, ödenek yetersizliği durumunda “Bütçeden Mahsup Edilecek Ödemeler Hesabı”ndan yaptırmaya, hesabın yılı içinde mahsup edilemeyen artıklarını ertesi yıla devretmeye Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakan yetkilidir.

c) 2001 Malî Yılında “Bütçeden Mahsup Edilecek Ödemeler Hesabı”na borç yazılmak suretiyle gerçekleştirilmiş olan harcamalara ilişkin tertiplere, bu tutarlar kadar ödenek kaydetmeye Maliye Bakanı yetkilidir.

**MADDE 4.** – 4611 sayılı Kanununun 43 üncü maddesinin (c) fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiş, maddeye aşağıdaki (h) fıkrası eklenmiştir.

c) Yeniden yapılandırma çalışmalarına paralel olarak Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş. ve Türkiye Emlak Bankası A.Ş.’nin çeşitli kanun ve kararnamelerden doğan ve bütçe ödenekleri ile karşılanamayan yıllara sari olarak banka sigorta muamele vergisi eklenerek oluşmuş görev zararı alacaklarının tasfiye edilmesini veya ödenmemiş sermayelerine mahsubunu teminen özel tertip Devlet iç borçlanma senedi ihraç edilebilir. Daha önceden ihraç edilmiş senetler işlemiş faizleri ödenmek suretiyle geri alınabilir veya özel tertip başka senetlerle değiştirilebilir.

Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerine (TTKK) tabii afetlere bağlı olarak çeşitli Bakanlar Kurulu kararları ile verilen görevler nedeniyle oluşan ve bütçe ödenekleri ile karşılanamayan görev zararlarının tasfiye edilmesini teminen, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.’ye Hazinece özel tertip Devlet iç borçlanma senedi ihraç edilebilir.

Bu senetlerin vade, faiz ve diğer şartlarına ilişkin usul ve esaslar Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın teklifi üzerine Başbakan tarafından belirlenir.

Söz konusu bankaların 1999 ve önceki yıllara ait kâr paylarından Hazineye isabet eden tutarları, Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanın talebi üzerine bütçenin gelir ve giderleri ile ilişkilendirilmeksizin bankaların görev zararları alacakları veya ödenmemiş sermayelerine mahsup etmeye ilişkin işlemleri yapmaya Maliye Bakanı yetkilidir.

h) Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.’ce, ekonomik faaliyetleri münhasıran küçük ve orta boy tarımsal işletmelerin işletilmesinden ibaret olan üreticilere doğrudan ve/veya tarım kredi kooperatifleri aracılığıyla ve Türkiye Halk Bankası A.Ş.’ce esnaf ve sanatkârlar ile genç ve kadın girişimcilere açılmış olan kredilerin faiz oranlarının, 2001 yılı sonuna kadar olmak koşuluyla, Bakanlar Kurulunca belirlenecek esas ve usuller çerçevesinde düşürülmesi sonucunda oluşacak gelir kayıpları her iki banka için toplam dörtüüz trilyon TL’yi geçmemek kaydıyla bütçeden avans olarak ödenir. Ödenek yetersizliği halinde bu ödemeleri “Bütçeden Mahsup Edilecek Ödemeler Hesabı”ndan yaptırmaya ve hesabın yılı içinde mahsup edilemeyen artıklarını ertesi yıla devretmeye Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakan yetkilidir.

**MADDE 5.** – 4611 sayılı Kanununun 44 üncü maddesinin sonuna aşağıdaki fıkralar eklenmiştir.

Türkiye Emlak Bankası A.Ş.’nin bankacılık faaliyetleri dışında kalan mal varlıklarının ve bu konuda faaliyet gösteren iştiraklerindeki hisse paylarının ve ticarî gayrimenkuller ile ihtiyaç fazlası gayrimenkullerinin Toplu Konut İdaresi Başkanlığına tüm hak ve yükümlülükleriyle bilanço değerleri üzerinden devredilmesi karşılığında, Toplu Konut İdaresi Başkanlığınca Türkiye Emlak Bankası A.Ş.’ye ihraç edilecek senetlere Hazine garantisi vermeye Hazine Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakan yetkilidir.

Ancak bu devir, Türkiye Emlak Bankası A.Ş. ortaklarına, gayrimenkullerin paydaşı gerçek veya özel hukuk tüzel kişileri veya sair aynı hak sahiplerine şuf'a hakkı dahil hiçbir hak doğurmaz.

**MADDE 6.** – Bu Kanun yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

**MADDE 7.** – Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

**Ek : 3**

**BAZI KANUN VE KANUN HÜKMÜNDE KARARNAMELERDE  
DEĞİŞİKLİK YAPILMASINA DAİR KANUN**

**Kanun No : 4684**

**Kabul Tarihi : 20.6.2001**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**Kamu Bankalarına İlişkin Hükümler**

**MADDE 1.-** A) 15.11.2000 tarihli ve 4603 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanunun 1 inci maddesinin (4) numaralı fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiş ve (5) numaralı fıkrasında yer alan "3346 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile Fonların Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun" ibaresi fıkra metninden çıkarılmıştır.

4. Bankaların yıllık faaliyetleri ile ilgili olarak (2000 yılı faaliyetleri dahil) genel kurullarına sunacağı yıllık bilançoları ile kâr ve zarar cetvellerinin; 4389 sayılı Bankalar Kanununun 13 üncü maddesinin (2) numaralı fıkrasında belirtilen bağımsız denetim kuruluşlarınca onaylanması şarttır.

B) 4603 sayılı Kanunun 3 üncü maddesinin (1) numaralı fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

1. Bankaların, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce çeşitli kanun ve kararnamelerle verilmiş görevler nedeniyle doğan ve bütçe ödenekleri ile karşılanamayan yıllara ilişkin olarak banka sigorta muamele vergisi eklenecek oluşmuş görev zararı alacakları, yeniden yapılandırılmaları kapsamında belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde tasfiye edilir. Bankalara bedeli önceden ödenmeden görev verilemez.

C) 4603 sayılı Kanunun geçici 1 inci maddesinin (3) numaralı fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

3. Yeniden yapılandırma sürecinde bankaların yönetim kurulunca istihdam fazlası olarak tespit edilen banka personeli, 24.11.1994 tarihli ve 4046 sayılı Kanunun 22 nci maddesine (süreler hariç) göre, diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilir. Ancak, bu şekilde nakledilen personelden, anılan madde uyarınca eski kadrolarına ait hakları şahıslarına bağlı olarak saklı tutulanlar için bankacılık tazminatı da şahıslarına bağlı bir hak teşkil etmez. Bu durumda, söz konusu 22 nci madde kapsamında Özelleştirme Fonu tarafından yapılması gereken ödemeler ilgili bankalar tarafından yapılır.

**MADDE 2.-** 4603 sayılı Kanuna aşağıdaki geçici maddeler eklenmiştir.

**GEÇİCİ MADDE 2-** Geçici 1 inci maddenin (2) numaralı fıkrasında belirtilen süreler içinde emeklilik hakkını kullanmayanlara, bu maddenin yayımı tarihinden itibaren iki

ay içinde emeklilik başvurusunda bulunmaları halinde, emekli ikramiyeleri % 25 fazlasıyla ödenir.

506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun geçici 20 nci maddesine göre kurulmuş T. Emlak Bankası A.Ş. Mensupları Emekli ve Yardım Sandığı Vakfına tabi personel için de geçici 1 inci maddenin (2) numaralı fıkrası ve bu madde hükümleri uygulanır. Ancak, söz konusu personel için geçici 1 inci maddede öngörülen süreler bu maddenin yayımı tarihinden itibaren başlar.

Bu madde kapsamında emekli olan personel, emekli oldukları tarihten itibaren üç yıl içinde bu bankalarda yeniden istihdam edilemez.

T.Emlak Bankası A.Ş. Mensupları Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı üyesi personele, emekli olduklarında, bu Sandığa tabi olarak çalıştıkları ve "emekli ikramiyesi" veya "kıdem tazminatı" veya "iş sonu tazminatı" alamadıkları yıllar için, Bankadaki emsali T.C. Emekli Sandığına tabi personele her bir hizmet yılı için ödenmesi gereken "emekli ikramiyesi" tutarı kadar kıdem tazminatı Türkiye Emlak Bankası A.Ş. tarafından ödenir. Bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten önce emekli olan, söz konusu Vakıf üyesi personel için de, her hizmet yılı için kendi hizmet dönemlerinde geçerli olan emekli ikramiyesi tutarları dikkate alınarak kıdem tazminatı hesaplanmak üzere ve geçmişe yönelik herhangi bir gecikme zammı, faiz veya fer'î diğer bir hak ödenmemek kaydıyla bu fıkra hükmü uygulanır.

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası A.Ş. ve Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'nde 5434 sayılı Kanuna tabi olarak çalışmakta olan personelden, emeklilik hakkını elde etmeden, bu Kanundan faydalanmak amacıyla 31.12.2001 tarihine kadar bu görevlerinden istifa eden ayrılanlara, 5434 sayılı Kanun hükümlerine göre hesaplanacak emeklilik ikramiyesi miktarını aşmamak ve emekli olma şartı aranmamak üzere hesaplanacak miktar, ilgili bankalarca ikramiye olarak ödenir. Bunlardan, bilahare T.C. Emekli Sandığından emekli aylığı bağlanmasına hak kazananlara, Sandıkça ödenecek emeklilik ikramiyesinin hesabında, ikramiye ödenen bu süreler dikkate alınmaz. T. Emlak Bankası A.Ş. Mensupları Emekli ve Yardım Sandığı Vakfına tabi olarak çalışan personelden, aynı sürede istifa ederek ayrılanlara da, Vakfa tabi süreler için, emekli olma şartı aranmaksızın yukarıdaki fıkra hükümlerine göre hesaplanacak kıdem tazminatı ilgili bankaca ödenir.

**GEÇİCİ MADDE 3-** Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketinin yeniden yapılandırma çalışmaları sürecinde, Bankanın her türlü bankacılık hizmetleri ile bankacılık iş ve işlemlerinden ve bankalara olan yükümlülüklerden doğan taahhütleri ve bankacılıkla ilgili sabit kıymetler dahil kanunî takibe intikal etmiş alacaklar ile 2001/2202 sayılı Bakanlar Kurulu Kararının 1 inci maddesi ile devri öngörülen Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'nin varlıkları hariç tüm aktifleri bankaların yönetim kurullarının kendi aralarında düzenleyecekleri protokol doğrultusunda, protokole konu bütün hak, alacak ve borçlar, alacaklıların rızası veya sair herhangi bir işleme gerek kalmaksızın, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketine veya Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketine devredilir. Söz konusu işlemlere ilişkin olarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun uygun görüşü alınır.

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi veya Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi tarafından devir alınacak taahhütler ile aktifler arasındaki menfi fark devir alan bankaya Hazine Müsteşarlığınca nakit ve/veya tahvil şeklinde sermaye olarak ödenir. Devir tarihi itibarıyla nazım hesaplarda yer alan taahhütlere de nakde dönüştükleri takdirde nakde dönüştükleri tarih itibarıyla aynı işlem uygulanır.

Devir işlemlerinin tamamlanmasını takiben Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketinin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme yetkisi sona ererek tasfiye haline girer. Bankanın tasfiyesi banka genel kurulunca belirlenecek üç kişiden oluşan Tasfiye Kurulunca genel hükümlere göre yürütülür.

Tasfiye Kurulu, 2004 sayılı İcra ve İflas Kanununda yazılı iflas dairesi, alacaklılar toplantısı ile iflas idaresi görev ve yetkilerine de sahip olarak Kanun hükümleri çerçevesinde Bankayı tasfiye eder. Tasfiye Kurulu, iflas masasının aktifindeki paralarla, iflas idaresi sıfatıyla tahsil ettiği paraları muhafaza ve nemalandırma hususunda 2004 sayılı İcra ve İflas Kanununun 9 uncu ve sair ilgili maddelerine tabi değildir. 492 sayılı Harçlar Kanununun 36 ncı maddesinin birinci fıkrası hükmü bu paralar için uygulanmaz.

Tasfiye Kurulu, her türlü alacaklar bakımından tahkim, sulh, kabul ve feragat yetkileri ile banka hak ve alacaklarının takip, tahsil ve tasfiyesinde geçici 4 üncü maddede yer alan kanunî haklardan aynen yararlanır. Tasfiyeye konu menkul ve gayrimenkullerin satışında 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu hükümleri uygulanmaz.

Söz konusu devir işlemlerinde 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanunun 7, 10 ve 11 inci maddesi hükümleri uygulanmaz.

**GEÇİCİ MADDE 4 -** Yeniden yapılandırma süreci içinde, bankalarca başlatılmış ve devam eden takipler sonuçlandırılıncaya kadar borçluların iflası halinde 2004 sayılı İcra ve İflas Kanununun 221 inci maddesindeki iflas bürosu bankaların temsilcisinin katılımı ile teşekkül eder. 2004 sayılı İcra ve İflas Kanununun 223 üncü maddesindeki İflas İdaresinin, bankaların talep etmesi halinde üyelerinden bir veya ikisi bankaların göstereceği iki kat aday arasından icra tetkik mercii tarafından seçilir. Bankalar bir üye seçtirmişse, icra tetkik mercii diğer bir üyeyi alacak tutarı itibarıyla çoğunlukta olanların göstereceği iki kat aday arasından, bir üyeyi de alacaklı sayısı itibarıyla çoğunlukta olanların göstereceği adaylar arasından seçer. Bankalar iki üye seçtirmişse, diğer bir üye icra tetkik mercii tarafından alacaklı sayısı itibarıyla çoğunlukta olanların göstereceği iki aday arasından seçilir.

Yeniden yapılandırma süreci içinde, bankalarca kredi alacaklarının tahsili amacıyla açılmış veya açılacak dava veya takipler sonuçlandırılıncaya kadar 492 sayılı Harçlar Kanununun 2 nci, 23 üncü, 29 uncu maddeleri ve 2548 sayılı Ceza Evleriyle Mahkeme Binaları İnşası Karşılığı Olarak Alınacak Harçlar ve Mahkûmlara Ödettirilecek Yiyecek Bedelleri Hakkında Kanunun 1 inci maddesi hükümleri uygulanmayacağı gibi her türlü ihtiyati tedbir ve ihtiyati haciz taleplerinde teminat şartı aranmaz. Ayrıca

bankaların mahkeme ilamını alması ve tebliğe çıkartması işlemlerinde karşı tarafa yükletilmiş olan harcın ödenmiş olması şartı da aranmaz.

Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'nin tasfiyesi hükmen sonuçlandırılıncaya kadar aynı hükümlerin uygulanmasına devam olunur.

Bankaların alacaklarına ilişkin davalarda 1086 sayılı Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanununun seri muhakeme usulü hükümleri uygulanır.

**GEÇİCİ MADDE 5** - Bankaların yeniden yapılandırılması ile görevli yönetim ve denetim kurulu üyeleri, yürütmekte oldukları görevlerden yalnızca, reel sektörün faaliyetlerinin gelişip devamını temin etmek, bankaların aktiflerini seyyal kılmak, pasif kalitesini yükseltmek ve bankaların reorganizasyonunu sağlayarak süratle özelleştirmeye hazırlamak amacıyla yapacakları ve konusu açıkça suç teşkil etmeyen iş ve işlemlerden dolayı sorumlu tutulamazlar. Yeniden yapılandırma sürecinde ve bu amaca yönelik olarak bu kişilerin iş ve işlemleriyle ilgili, üçüncü kişilerce kusura dayalı açılacak davalar, temsil ettikleri banka veya bankalara açılır. Bankaların rücu hakkı saklıdır.

**MADDE 3.-** 11.1.1954 tarihli ve 6219 sayılı Türkiye Vakıflar Bankası Türk Anonim Ortaklığı Kanununun ek 2 nci maddesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

Ek Madde 2 - Bankanın (A) grubu hisseleri ile (B) grubundan Vakıflar Genel Müdürlüğüne ait olanların satışına ve bu satışla ilgili usul ve esasları belirlemeye Bakanlar Kurulu yetkilidir.

**MADDE 4.-** 11.6.1937 tarihli ve 3242 sayılı Göçmenlere Nakledilenlere ve Muhtaç Çiftçilere Tohumluk ve Yemeklik Dağıtılması Hakkında Kanun, 14.7.1970 tarihli ve 1311 sayılı Türkiye Bağcılığının Modernleştirilmesi ve Bağcılığımızın Kalkındırılması Hakkında Kanun, 15.3.1977 tarihli ve 2085 sayılı Küçük Çiftçilerin T.C. Ziraat Bankası ve Tarım Kredi Kooperatiflerine Olan Borçlarının 10 Yılda 10 Eşit Taksitle Faizsiz Ödenmesine İlişkin Kanun, 8.7.1948 tarihli ve 5254 sayılı Muhtaç Çiftçilere Ödünç Tohumluk Verilmesi Hakkında Kanun, 5.3.1992 tarihli ve 3782 sayılı Küçük Çiftçilerin T.C. Ziraat Bankasına ve Tarım Kredi Kooperatiflerine Olan Bir Kısım Borç Faizlerinin Silinmesine Dair Kanun, 399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararnamenin 34 üncü maddesinin (c) fıkrası ve 27.4.1995 tarihli ve 4106 sayılı Çiftçilerin T.C. Ziraat Bankasına, Tarım Kredi Kooperatiflerine, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne, Türkiye Zirai Donatım Kurumuna, Toprak Mahsulleri Ofisine, Orman ve Köy İlişkileri Genel Müdürlüğüne Olan Bir Kısım Borç Faizlerinin Silinmesine Dair Kanunun 2 nci maddesinin (a) bendi yürürlükten kaldırılmıştır.

27.4.1995 tarihli ve 4106 sayılı Çiftçilerin T.C. Ziraat Bankasına, Tarım Kredi Kooperatiflerine, Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğüne, Türkiye Zirai Donatım Kurumuna, Toprak Mahsulleri Ofisine, Orman ve Köy İlişkileri Genel Müdürlüğüne Olan Bir Kısım Borç Faizlerinin Silinmesine Dair Kanunun 1 inci, 3 üncü, 4 üncü, 9



uncu ve 10 uncu madde metinlerinden "T.C. Ziraat Bankası" ve "Tarım Kredi Kooperatifleri" ibareleri çıkarılmıştır.

**Ek : 4**

**MALÎ SEKTÖRE OLAN BORÇLARIN YENİDEN YAPILANDIRILMASI  
VE BAZI KANUNLARDA DEĞİŞİKLİK YAPILMASI**

**HAKKINDA KANUN**

**Kanun No.**

**Kabul Tarihi : 30.1.2002**

**4743**

**Amaç**

**MADDE 1.-** Bu Kanunun amacı, Türkiye’de faaliyette bulunan bankalar, özel finans kurumları ve kendi özel mevzuatları uyarınca alınan izinler dahilinde faaliyette bulunan diğer malî kurumlar tarafından, bankalar ve diğer malî kurumlar ile kredi ilişkisi içinde bulunup, finansal darboğaz yaşayan borçluların; finansal yeniden yapılandırma çerçevesinde belirlenecek süre ve koşullarla, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce açılmış kredilerle ilgili olarak vadeleri uzatmak, krediyi yenilemek, ilave yeni kredi vermek, anapara ve/veya faiz indirmek, faizden vazgeçmek, kredileri kısmen veya tamamen iştirake çevirmek, kredileri aynî, nakdi ya da tahsil şartına bağlı bir bedel karşılığı devir ve temlik etmek, kredileri borçlu ya da üçüncü kişilere ait aynî değerler karşılığında kısmen veya tamamen tasfiye etmek, diğer bankalarla birlikte hareket ederek protokoller yapmak gibi alınacak tedbirlerle malî kesime olan geri ödeme yükümlülüklerini yerine getirebilmelerine ve katma değer yaratmaya devam etmelerine imkan verilmesinin sağlanmasıdır.

Yukarıdaki fıkroda belirtilen; kredileri kısmen veya tamamen iştirake çevirmek, kredileri aynî bir bedel karşılığı devir ve temlik etmek, kredileri borçlu ya da üçüncü kişilere ait aynî değerler karşılığı kısmen veya tamamen tasfiye etmek işlemleri 4603 sayılı Kanuna tâbi bankalar ile yönetim ve denetimi Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilen bankalar tarafından yapılamaz.

**Finansal yeniden yapılandırma çerçeve anlaşmaları**

**MADDE 2.-** Bankalar ve özel finans kurumları ile diğer malî kurumlar, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ve Tasfiye Halinde Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketinin alacakları, Türkiye Bankalar Birliği tarafından hazırlanacak alacaklı kurumların yetkili temsilcilerince imzalanacak ve onaylama ve kabule ilişkin genel şartları Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından çıkarılacak yönetmelikte gösterilecek olan Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmaları kapsamında ve bu Anlaşmaların Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından onaylandığı tarihten itibaren üç yıllık bir süre içinde finansal yeniden yapılandırma sözleşmelerine bağlanmak şartıyla gerektiğinde ilave finansman da sağlanmak suretiyle yeniden yapılandırılabilir veya yeni itfa planlarına bağlanabilir.

Gerektiğinde ilave finansman da sağlanmak suretiyle yeniden yapılandırılacak veya yeni bir itfa planına bağlanacak alacakların kapsamı, borçluların nitelikleri, asgari tutar ve şartları ve alacaklılar ile borçlular arasında ayrı ayrı imzalanacak finansal yeniden yapılandırma sözleşmelerinin asgari unsurları birinci fıkradaki usulle saptanan Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmaları ile belirlenir. Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmalarını imzalamayanlar tarafından yapılacak sözleşme ve işlemler için bu Kanunun ilgili madde hükümleri uygulanmaz.

Alacaklı ve borçlu taraflar arasında imzalanacak finansal yeniden yapılandırma sözleşmelerine bankalar, özel finans kurumları ve diğer malî kurumlar dışında kalan alacaklılar da taraf sıfatıyla katılabilir.

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi, hisseleri kısmen ya da tamamen Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna ait bankalar, Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmalarına ve bu Anlaşmalar kapsamında borçları gerektiğinde ilave finansman da sağlanmak suretiyle yeniden yapılandırılan veya yeni bir itfa planına bağlanan borçlularla yapılacak finansal yeniden yapılandırma sözleşmelerine taraf olmaya yetkilidir.

Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ve Tasfiye Halinde Emlak Bankası Anonim Şirketi, Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmalarına ve bu Anlaşmalar kapsamında borçlularla yapılacak finansal yeniden yapılandırma sözleşmelerine ilave finansman sağlamamak kaydıyla taraf olabilirler.

Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmalarına göre gerektiğinde ilave finansman da sağlanmak suretiyle yeniden yapılandırılan veya yeni bir itfa planına bağlanan krediler ve diğer alacaklardan, Bankalar Kanununun 15 inci maddesinin (3) numaralı fıkrasına göre 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanun hükümlerine tâbi olanları, 6183 sayılı Kanunun 48 inci maddesinin tecil süresi ve teminat şartlarına bağlı olmaksızın, Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmalarına göre taksitlendirmeye ve tecil etmeye yetkilidir.

#### **Vergi istisnaları ve teşvik belgeleri**

**MADDE 3.-** Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmaları hükümleri kapsamında düzenlenecek finansal yeniden yapılandırma sözleşmeleri ve bu sözleşmeler kapsamında yapılacak işlemlerle ilgili olarak aşağıdaki hükümler uygulanır.

a) Çerçeve anlaşması, düzenlenen sözleşmeler ve bu çerçeve anlaşması ve düzenlenen sözleşmelerde belirlenen esaslar uyarınca yapılacak işlemler ve düzenlenecek kağıtlar 488 sayılı Damga Vergisi Kanununa göre ödenecek damga vergisi ve 492 sayılı Harçlar Kanununa göre ödenecek harçlardan,

b) Çerçeve anlaşması ve düzenlenen sözleşmeler uyarınca alacaklı kuruluşlar tarafından her ne nam altında olursa olsun tahsil edilecek tutarlar 6802 sayılı Gider Vergileri Kanunu gereği ödenecek banka ve sigorta muameleleri vergisinden,

c) Çerçeve anlaşması ve düzenlenen sözleşmeler kapsamında alacaklı kuruluşların iktisap edecekleri motorlu taşıtlar 1318 sayılı Finansman Kanununa göre ödenecek taşıt alım vergisinden,

d) Çerçeve anlaşması ve düzenlenen sözleşmeler kapsamında kullanılan ve kullanılacak krediler kaynak kullanımı destekleme fonundan,

Ve diğer benzeri vergi, resim, harç, fon yükümlülüklerinden (4306 sayılı Kanun uyarınca ödenmesi gereken Eğitime Katkı Payı hariç) istisna edilmiştir.

İstisna (Taşıt Alım Vergisi hariç), alacaklı kuruluşların çerçeve anlaşması ve düzenlenen sözleşmeler uyarınca edindikleri varlıkları elden çıkardıkları hallerde de uygulanır.

İstisna uygulaması, sözleşme hükümlerinin borçlu firmalar tarafından yerine getirilememesi veya getirilmemesi hallerinde alacağın hukuki yollardan tahsili aşamalarında ödenmesi gereken vergi, resim ve harçlar açısından da geçerlidir.

Sözleşme hükümleri uyarınca tahsilinden vazgeçilen alacak tutarları Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre alacaklı için değersiz alacak, borçlu için ise vazgeçilen alacak olarak dikkate alınır.

Sözleşme ile uygulamaya konulan işlemlerin gerçekleşmemesi halinde dahi, uygulanmış olan vergi, resim ve harç istisnaları geri alınmaz.

Finansal yeniden yapılandırma sözleşmelerine göre borçları yeniden yapılandırılan ve yeni bir itfa planına bağlanan borçlular tarafından alınmış olan teşvik belgelerinin süreleri ile ihracat taahhüt süreleri, sözleşmeler ile belirlenen süreler kadar uzatılmış sayılır.

Bankalar, özel finans kurumları ve diğer malî kurumların alacakları ile diğer varlıklarının satın alınması ve yeniden yapılandırılarak satılması amacıyla, kuruluş ve faaliyet esasları Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından belirlenecek varlık yönetim şirketlerinin yaptıkları işlemler ve bu işlemlerle ilgili olarak düzenlenen kağıtlar, kuruluş işlemleri de dahil olmak üzere kuruldukları takvim yılı ve bunu izleyen beş yıl süresince 488 sayılı Damga Vergisi Kanununa göre ödenecek damga vergisinden, 492 sayılı Harçlar Kanununa göre ödenecek harçlardan, her ne nam altında olursa olsun tahsil edilecek tutarlar 6802 sayılı Gider Vergileri Kanunu gereği ödenecek banka ve sigorta muameleleri vergisinden, 1318 sayılı Finansman Kanununa göre ödenecek taşıt alım vergisinden, kaynak kullanımı destekleme fonuna yapılacak kesintilerden ve 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun 29 uncu maddesi hükmünden istisnadır. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu bu şirketlere, hiçbir şekil ve suretle şirket sermayesinin yüzde yirmisini aşmamak kaydıyla, sermaye sağlamak suretiyle katılmaya yetkilidir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından belirlenecek esas ve usuller çerçevesinde bankalar arasında alım ve satım işlemine konu edilen alacaklar ve bu alacakların teminatını oluşturan değerlerin devir ve temlik için yapılacak işlemler ve bu işlemlerle ilgili olarak düzenlenen kağıtlar için, yedinci fıkrada belirtilen vergi, resim, harç ve fon istisnaları 31.12.2004 tarihine kadar aynen uygulanır.

### **3.6.1949 tarihli ve 5422 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununda yapılan düzenleme**

**MADDE 4.-** 5422 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununa aşağıdaki geçici madde eklenmiştir.

**GEÇİCİ MADDE 30.-** Bu Kanunun 38 inci maddesine göre yapılacak bölünmelerde Türk Ticaret Kanununun 404 üncü maddesi uygulanmaz.

### **18.6.1999 tarihli ve 4389 sayılı Bankalar Kanununda yapılan düzenlemeler**

**MADDE 5.-** A) 4389 sayılı Bankalar Kanununun 3 üncü maddesinin (5) numaralı fıkrasının (b) bendi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

b) Kurul üyeleri, görevlerinden ayrılmalarını izleyen iki yıl içinde, yönetim ve denetimleri veya hisseleri Fona intikal eden bankalar hariç olmak üzere, bu Kanun kapsamına giren kuruluşlarda görev alamazlar. Kurul üyeleri ile Kurum personelinin uyacakları mesleki ilkeler Kurulca belirlenir.

B) 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14 üncü maddesinin (5) numaralı fıkrasının (a) bendine (ab) alt bendinden sonra gelmek üzere aşağıdaki (ac) alt bendi eklenmiş, ayrıca, aynı maddenin (5) numaralı fıkrasının (c) bendinin ilk cümlesi aşağıdaki şekilde değiştirilmiş ve bu cümleden sonra gelmek üzere aşağıdaki cümleler eklenmiştir.

ac) Devralınan zararlar sonucunda hisselerinin tamamına sahip olunamaması halinde, zararın ödenmiş sermaye tutarından düşülmesi suretiyle hesaplanacak sermaye esas alınmak üzere bulunacak hisse bedelinin Kurulca belirlenecek süre içinde banka hissedarlarına ödenmesi karşılığında hisselerini devralmaya,

Bu Kanun hükümlerine göre temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetimleri Fona intikal eden bankaların, tasfiyeleri Fon eliyle yürütülen bankaların iflas idarelerinin ve hisseleri kısmen veya tamamen Fona intikal eden bankaların Fon tarafından borçlarının ve/veya taahhütlerinin üstlenilmesi ve/veya alacaklarının devralınması halinde Fonun, üstlendiği borçlar ve/veya taahhütler ile devraldığı alacaklarla ilgili devir ve temlik sözleşmeleri, her türlü teminatın tesisi ve kaldırılması, sözleşmelerin bozulması, dava ve icra takipleri ile bu borçlar ve/veya alacaklar ve/veya taahhütlerle ilgili diğer her türlü işlemler ve bu işlemlerle ilgili düzenlenen kağıtlar, eğitime katkı payı hariç olmak üzere her türlü vergi, resim, harç, fonlar ve 2548 sayılı Cezaevleri ile Mahkeme Binaları İnşası Karşılığı Olarak Alınacak Harçlar ve Mahkumlara Ödettirilecek Yiyecek Bedelleri Hakkında Kanununun 1 inci maddesi hükmünden istisnadır. Bu işlemlerden kaynaklanan döner sermaye ücreti ödenmez ve diğer kesintiler yapılmaz. Ayrıca, alacağa karşılık menkul veya gayrimenkul bir malın rızaen veya icraen Fon tarafından veya yönetim ve denetimleri veya hisseleri Fona intikal eden bankalar tarafından satın alınması halinde bu işlemlerle ilgili olarak tarafların ödemekle yükümlü olduğu vergi, resim, harç (eğitime katkı payı hariç) ve döner sermaye ücreti gibi malî yükümlülükler aranmaz.

C ) 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14 üncü maddesinin (6) numaralı fıkrasının (b) bendinde yer alan "yapacağı anlaşmalar çerçevesinde kamusal sermayeli olanlar da dahil olmak üzere diğer bankalar aracılığıyla Fon nam ve hesabına bunları nakde tahvil ettirmeye" ifadesi "yapacağı anlaşmalar çerçevesinde kamusal sermayeli olanlar da dahil olmak üzere diğer bankalar veya üçüncü kişiler aracılığıyla Fon nam ve hesabına bunları nakde tahvil ettirmeye" şeklinde değiştirilmiş ve aynı maddenin (6) numaralı fıkrasının (b) bendinden sonra "ve gerekli göreceği" ifadesinden önce gelmek üzere aşağıdaki (c) bendi ve aynı fıkranın sonuna aşağıdaki fıkra eklenmiştir.

c) Hisselerinin üçüncü kişilere devredilmesine imkan bulunmaması halinde, (a) ve (b) bentlerindeki yetkileri yanında, bu fıkradaki sınırlamalarla bağlı olmaksızın, varlık ve yükümlülüklerini devralmaya ve/veya varlık ve yükümlülükleri ile ilgili her türlü işlemi yapmaya,

Fon, bu fıkra hükümlerine göre hisseleri kendisine intikal eden bankaların, ekonomik değeri olan iştirakleriyle ilgili olarak 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümleri uygulanmaksızın yapılacak sermaye artırımları da dahil olmak üzere, yeniden yapılandırma amacıyla Kurulca belirlenecek esas ve usuller çerçevesinde kaynak sağlamak da dahil gerekli her türlü tedbiri almaya yetkilidir.

D) 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14 üncü maddesinin (7) numaralı fıkrasının üçüncü paragrafının sonuna aşağıdaki cümle eklenmiştir.

Bu bankaların başka bir bankaya devredilmesi ya da başka bir bankayla birleşmesi, hisselerinin üçüncü kişilere devredilmesi ya da tasfiyelerine karar verilmesi hallerinde, bu işlemlerin tamamlanmasını takip eden iki yıl içinde, bankanın sorumlulukları tespit edilen yönetim kurulu eski üyeleri ile eski denetçileri aleyhine, varsa ibralarının iptali ve işlemleri nedeniyle verdikleri zararın Fon adına tazmini istemiyle, Fon tarafından 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümlerine istinaden dava açılabilir.

E) 4389 sayılı Bankalar Kanununun 15 inci maddesinin (3) numaralı fıkrasında yer alan "Fon, devraldığı alacakla ilgili olarak iskonto da dahil olmak üzere her türlü tasarrufta bulunmaya, sulh olmaya, alacağına mahsuben menkul ve gayrimenkul mallar ile her türlü hak ve alacakları hiçbir sınırlamaya tâbi olmaksızın devralmaya yetkilidir." cümlesi, aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

Fon, devraldığı ve dava veya iflas takibine konu etmekle görevli ve yetkili olduğu alacakları da dahil olmak üzere bu Kanunda yazılı her türlü alacakları ile ilgili olarak iskonto da dahil olmak üzere her türlü tasarrufta bulunmaya, sulh olmaya, alacağına mahsuben menkul ve gayrimenkul mallar ile her türlü hak ve alacakları hiçbir sınırlamaya tâbi olmaksızın devralmaya ve alacağın yeniden itfa planına bağlanması da dahil olmak üzere borçlularla anlaşma yapmaya ve borçlularla yaptığı anlaşmalar kapsamında 14 ve 17 nci maddeler uyarınca Kurulca belirlenecek esas ve usuller dahilinde muhafaza tedbiri uygulayıp, uygulamamaya, dava açıp açmamaya veya açılmış bulunan hukuk davalarının yapılan anlaşma süresince durdurulmasını mahkemeden istemeye yetkilidir.

F) 4389 sayılı Bankalar Kanununun 15 inci maddesinin (4) numaralı fıkrasına, birinci bendinden sonra gelmek üzere aşağıdaki bent eklenmiştir.

Fon işlemlerini yürütmeye Başkana yardımcı olmak üzere Kurul kararıyla Kurum başkan yardımcısı statüsünde ve Kurum başkan yardımcılarında aranan şartları taşıyan üç Fon başkan yardımcısı atanabilir.

G) 4389 sayılı Bankalar Kanununun 15 inci maddesinin (9) numaralı fıkrasının (a), (b) ve (c) bentleri aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

a) Fon tarafından, hisseleri kısmen veya tamamen kendisine intikal eden bir bankanın borçlarının, taahhütlerinin yüklenilmesi veya alacaklarının devralınması halinde, bu borç, taahhüt ve alacaklarla ilgili olarak, 3167 sayılı Çekle Ödemelerin Düzenlenmesi ve Çek Hamillerinin Korunması Hakkında Kanun ve 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunundan doğanlar ve takibi şikayete bağlı suçlar dahil olmak üzere açılmış veya açılacak her türlü ceza davalarında, alacağın devralındığı veya borcun, taahhüdün yüklenildiği tarihten itibaren, suçtan zarar gören olarak, Fon müdahil sıfatını kazanır. Bu davalara bağlı şahsî haklar dahi Fona ait olur.

b) Fon tarafından, hisseleri kısmen veya tamamen kendisine intikal eden bir bankanın borçlarının, taahhütlerinin yüklenilmesi veya alacaklarının devralınması halinde, bu borç, taahhüt ve alacaklarla ilgili olarak, Fonun taraf olduğu icra takipleri ile icra takiplerinden kaynaklanan her türlü hukuk davalarının kısmen veya tamamen Fon aleyhine neticelenmesi halinde, 2004 sayılı İcra ve İflas Kanununda yazılı tazminat ve cezalar Fon hakkında uygulanmaz.

c) Fon tarafından, hisseleri kısmen veya tamamen kendisine intikal eden bir bankanın borçlarının, taahhütlerinin yüklenilmesi veya alacaklarının devralınması halinde, bu borç, taahhüt ve alacaklarla ilgili olarak açılmış veya açılacak dava ve icra takiplerinde kanunlarda yazılı zamanaşımı ve hak düşürücü süreler dahil her türlü süre alacağın devralındığı veya borcun, taahhüdün yüklenildiği tarihten itibaren Fon bakımından dokuz ay süre ile durur.

H) 4389 sayılı Bankalar Kanununun 24 üncü maddesinin (6) numaralı fıkrasına aşağıdaki bent eklenmiştir.

Fon tarafından 15 inci maddenin (7) numaralı fıkrasının (a) bendine istinaden atanan yönetim ve denetim kurulu üyeleri ile yönetim ve denetimi veya hisseleri Fona intikal eden bankaların iştiraklerinde bu bankaları temsilen görev yapan yönetim ve denetim kurulu üyeleri aleyhine görevlerinin ifası sebebiyle açılan ve açılacak her türlü tazminat ve alacak davaları Fon aleyhine açılmış sayılır. Bu kişilerin görevlerini kötüye kullandıklarına hükmolunması halinde kendilerine rücu edilir. Bu şekilde atanan yöneticilere bu iştiraklerin kamu borçları nedeniyle şahsi sorumluluk yüklenemez.

İ ) 4389 sayılı Bankalar Kanununun Geçici 2 nci maddesinin (f) bendi aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

f) Bankalar, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce açtıkları kredilerini dört yıl içinde bu Kanun hükümlerine uygun hale getirmek zorundadırlar.

J) 4389 sayılı Bankalar Kanununa aşağıdaki geçici madde eklenmiştir.

**GEÇİCİ MADDE 4.-** 1. Kurul, bankacılık sisteminde güven ve istikrarı korumak ve ekonomik krizin bankaların sermayeleri üzerindeki olumsuz etkilerini bertaraf etmek amacıyla, bu Kanunun diğer maddelerinde yer alan hükümler saklı kalmak üzere; Türkiye'de kurulu mevduat kabulüne yetkili özel sermayeli bankaların, krediler ve diğer alacaklar için ayrılması gereken karşılıklardan, kur değişimlerinden veya diğer faaliyetlerinden kaynaklanan zararlarının belirlenerek malî durumlarını yansıtan malî tablolarının hazırlanmasını sağlamak üzere, her bir bankanın sözleşmeli bağımsız denetim kuruluşunu, bankada denetim yapmakla görevlendirir.

Bağımsız denetim kuruluşları tarafından 31 Aralık 2001 bilanço tarihi itibarıyla düzenlenen malî tablolar esas alınarak, bilanço tarihinden sonra malî tabloları etkileyebilecek hususlar da dikkate alınmak suretiyle yapılacak özel denetimin kapsamı ve bu denetimde uygulanacak esas ve usuller Kurul tarafından belirlenerek duyurulur.

2. Bağımsız denetim kuruluşu tarafından düzenlenen malî tablolarla ilgili rapor, Kurumca belirlenecek ikinci bir bağımsız denetim kuruluşu tarafından denetim ilke ve esaslarına uygunluk yönünden incelenir.

3. Bağımsız denetim kuruluşlarınca düzenlenen rapor ve malî tablolar, Kurum tarafından yapılan gözetim ve denetim sonucunda her bir banka için yapılmış olan tespitlerle karşılaştırılarak, bankanın malî durumunu tam olarak yansıtmayı yansıtmadığı ve esas ve usullere uygunluğu açısından ilgili bankanın görüşleri de alınarak Kurumca değerlendirilir.

4. Bankaların yukarıdaki usule göre denetimden geçen ve Kurum tarafından yapılan değerlendirmede yeterli bulunan malî tabloları ile bağımsız denetim kuruluşunun malî tablolara ilişkin raporu, bu tespitler neticesinde ortaya çıkan, Kanunun 13 üncü maddesi uyarınca düzenlenen sermaye yeterliliği standart oranı, bu oranın yüzde sekizin altında olması halinde yüzde sekize ulaşabilmek için gerekli sermaye tutarı, sermayenin artırılması veya sermaye benzeri kaynak temin edilmesi ve alınması gerekli görülen tedbirler Kurum tarafından bankaların yönetim kurullarına bildirilir.

5. (4) numaralı fıkraya istinaden Kurumca yapılan bildirim izleyen onbeş gün içinde bankalar, yedek akçelerle karşılanamayan zararların giderilmesi için, ödenmiş sermayelerinin bu zarar kadar azaltılması ve sermaye yeterliliği standart oranının yüzde sekize ulaşması için gerekli sermaye artışının tamamen ödenerek sağlanmasını teminen, genel kurullarını yurt çapında yayın yapan en az bir gazetede ilan ederek duyurmak

suretiyle olağanüstü toplantıya çağırırlar. Genel kurul kararının, imtiyazlı pay sahipleri genel kurulunca onaylanma şartı aranmaz.

Genel kurulun toplanması için oy haklarının yarısına sahip olan pay sahiplerinin katılımı yeterlidir. Kararlar katılanların oy çokluğuyla alınır.

6. (5) numaralı fıkraya göre banka genel kurulunca karara bağlanan ana sözleşme değişiklikleri ile rüçhan haklarının kullanımına ilişkin hususlar genel kurulu izleyen üç gün içinde bankanın başvurusu üzerine ticaret sicil memurluklarınca ilan olunur. Sermaye artırımına katılmak isteyen ortaklar bu ilanı izleyen on beş gün içinde rüçhan haklarını kullanırlar.

7. Sermaye artırımının gerçekleşmemesi halinde Kurul, 14 üncü madde hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bankaların yeniden yapılandırılması programı dahilinde sermayelerinin artırılmasını teminen, bu maddede belirtilen esaslar dahilinde kaynak tahsis etmek suretiyle, her bir banka için bir defaya mahsus olmak üzere, gerekli görülecek her türlü tedbiri almaya yetkilidir.

Yeniden yapılandırma programına katılmak isteyen bankaların, (5) numaralı fıkra da belirtilen işlemleri tesis etmeleri ve bu işlemlerden itibaren altı ayı geçmemek üzere Kurumca belirlenecek süre içinde Kuruma başvurmaları şarttır.

8. Kurul, (7) numaralı fıkraya göre başvuruda bulunan bankalara, yapacağı değerlendirmeler çerçevesinde Fon tarafından;

a) Sermaye yeterliliği standart oranı yüzde beşten az ancak sıfırdan büyük ve 30 Eylül 2001 tarihindeki bilanço büyüklükleri itibariyle sektördeki payı aşgari yüzde bir olan bankalarda, bu oranın yüzde beşe ulaşması için gerekli sermaye artırımına, ortaklarca veya sermaye artırımına katılanlarca ödenen tutarı aşmamak kaydıyla katılmasını,

b) Sermaye yeterliliği standart oranları yüzde beş ve daha yüksek olan bankalarda, sermaye yeterliliği standart oranlarının yüzde dokuza ulaşmasına yetecek kadar, hisse senedine dönüştürülebilir tahvil karşılığı ve yedi yıl vadeli olmak üzere sermaye benzeri kredi sağlanmasını,

Temine ilişkin işlemleri ayrı ayrı veya birlikte yapmaya yetkilidir.

Ortaklar tarafından 2001 yılı içinde nakden ödenen ve sermaye yeterliliği standart oranının pozitif kısmına isabet eden bölümü (a) bendi hükümlerinin uygulanmasında dikkate alınır.

(6) numaralı fıkraya göre rüçhan hakkı kullanılmak veya sermaye artırımına katılmak suretiyle yapılan ve sermaye artırımına ulaşmayan ödemeler sermayeye dönüşür.

Fon tarafından bankaya yapılan sermaye katılımının teminatını oluşturmak üzere, bankanın yönetim ve denetimini doğrudan veya dolaylı olarak elinde bulunduran ortaklara ait hisseler Fon tarafından rehin alınır. Rehne başvurulması gerektiğinde, rehinli hisse senetlerinin mülkiyeti başkaca bir işlem yapılmasına gerek olmaksızın Fona geçer. Fon tarafından muhafaza edilecek bu rehinli hisseler üçüncü kişilerce hazcedilemez, üzerine ihtiyati haciz ve ihtiyati tedbir konulamaz, üçüncü kişilere teminat gösterilemez.

Bankalar, (a) bendi hükümlerine göre Fon tarafından bankaya yapılan sermaye katılımlarının en az yüzde altmışına karşılık gelen tutarı, aynı risk grubunda buldukları gerçek ve tüzel kişiler ile bankalar ve diğer malî kurumlar hariç olmak



üzere, bankacılık ilke ve teamülleri çerçevesinde 30 Haziran 2003 tarihine kadar kredi olarak kullandırılırlar.

9. Bilanço büyüklüğü itibarıyla sektördeki payları yüzde birin altında olan mevduat kabulüne yetkili özel sermayeli bankalar da, diğer bankalarla devir veya birleşme suretiyle sektördeki paylarını en az yüzde bire çıkarmaları ve (7) numaralı fıkra hükümleri çerçevesinde Kuruma başvurmaları halinde (8) numaralı fıkranın (a) bendinde yer alan tedbirlerden yararlanabilirler.

10. Bu madde hükümlerine göre Fon tarafından bankaya sermaye veya sermaye benzeri kredi olarak verilen tutarlar 15 inci maddenin (2) numaralı fıkrası hükümleri çerçevesinde Hazine Müsteşarlığınca Fona ikrazen verilmek üzere ihraç olunacak Devlet İç Borçlanma Senetleriyle karşılanır.

11. Bu maddeye göre alınacak tedbirlerin uygulanmasını teminen banka genel kurullarınca alınan kararlara karşı açılacak davalara ve ihtiyati tedbir taleplerine banka merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesi tarafından bakılır. O yerde, birden fazla asliye ticaret mahkemesi bulunması halinde yetkili mahkeme (1) numaralı asliye ticaret mahkemesidir.

Açılacak davalarda, mahkemelerce teminat aranmaksızın ihtiyati tedbir kararı verilemez. Teminat tutarı kamu yararı gözetilerek ve duruşma yapılarak ilgili mahkeme tarafından belirlenir.

12. Bu madde uyarınca yapılacak genel kurul toplantısına, sermaye azaltım ve artırımına, sermayenin tesciline, sermaye artırımına konu hisselerin devir sürelerine, hisse senedine dönüştürülebilir tahvil ihracına ve bu tahvillerin hisse senedine dönüştürülmesine ilişkin işlemlerin esas ve usulleri Kurulca belirlenir. Belirtilen konularda Türk Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri uygulanmaz. Kurul, bu Kanun, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve bu kanunlara ilişkin mevzuatla belirlenen, bankaların malî tablolarının yayımı ve yıllık olağan genel kurul toplantılarının yapılması ile ilgili süreleri değiştirmeye yetkilidir.

13. Bu madde uyarınca kanuni ve ihtiyari yedek akçeler ile sermayenin azaltılmasına konu edilen zararlar, 3.6.1949 tarihli ve 5422 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun 14 üncü maddesinin 7 nci fıkrasında belirlenen esaslar çerçevesinde bankaların kazancının tespitinde gider olarak matrahtan indirilir.

14. Kurul, bu maddenin uygulanmasına ve bu maddedeki tedbirlerin uygulanması sonucunda Fon tarafından edinilen banka hisselerinin satış ve devrine, sermaye benzeri kredilerin sermayeye dönüştürülmesine ilişkin usul ve esasları belirlemeye, bu kapsamda düzenleme yapmaya yetkilidir.

#### **15.11.2000 tarihli ve 4603 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanunda yapılan düzenlemeler**

**MADDE 6.-** A) 4603 sayılı Kanunun geçici 1 inci maddesinin (3) numaralı fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

3. Bankalarda 31.12.2002 tarihinden sonra özel hukuk hükümlerine tâbi olmayan personel çalıştırılmaz. Yeniden yapılandırma sürecinde bankaların yönetim kurullarınca gerek özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılmak üzere kendisine sözleşme teklif edilen ancak özel hukuk hükümlerine göre çalışmayı kabul etmeyen gerekse özel

hukuk hükümlerine göre çalışması uygun görülmeyip sözleşme imzalanmayan personel, bankaların yönetim kurullarınca Devlet Personel Başkanlığına bildirilir.

Devlet Personel Başkanlığı kendisine bildirilen personel listelerini en geç kırkbeş gün içerisinde (özelleştirme kapsam ve/veya programındaki kuruluşlar hariç) tespit edeceği kamu kurum ve kuruluşlarındaki boş kadro ve pozisyonlara atanmalarını sağlamak üzere ilgili kurum veya kuruluşa gönderir. İlgili kurum ve kuruluş bildirimine ulaştığı tarihten başlayarak en geç beş iş günü içinde bu personelin atanmalarını yaparak atamalara ilişkin bilgileri Maliye Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı ile ilgili bankalara bildirir. Atama tarihi itibarıyla personelin bankalarla ilişkisi kesilmiş sayılır. Personelin atandığı kurumda fiilen göreve başlayacağı tarihe kadar geçen sürede her türlü malî ve sosyal hakları bankalarca karşılanmaya devam olunur. Bu fıkrada hüküm bulunmayan hallerde 24.11.1994 tarihli ve 4046 sayılı Kanununun 22 nci maddesi hükümleri uygulanır.

Ataması yapılan personel hakkında bankalar tarafından yapılacak tebliğ işlemini takiben 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 62 ve 63 üncü maddelerinin uygulanmasından atamayı yapan kamu kurum veya kuruluşu sorumludur.

Ancak, bu şekilde nakledilen personelden anılan madde uyarınca eski kadrolarına ait hakları şahıslarına bağlı olarak saklı tutulanlar için bankacılık tazminatı da şahıslarına bağlı bir hak teşkil etmez.

4046 sayılı Kanununun 22 nci maddesi kapsamında Özelleştirme Fonu tarafından yapılması öngörülen ödemeler ilgili bankalar tarafından yapılır.

1.1.2002-31.12.2002 tarihleri arasında uygulanmak üzere bu madde uyarınca, bankalardan genel bütçeli daireler ile katma bütçeli idarelere ve bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlara, genel ve katma bütçelerin transfer tertiplerinden yardım alan kuruluşlar ile sosyal güvenlik kuruluşlarına nakli yapılan personelin aylık ve diğer özlük hakları karşılığı tutar, ilgili bankalarca Maliye Bakanlığı Merkez Saymanlık hesabına yatırılır. Yatırılan bu tutar bir taraftan bütçenin (B) işaretli cetveline özel gelir, diğer taraftan Maliye Bakanlığı bütçesinde açılacak bir tertibe özel ödenek kaydedilir. Özel ödenek kaydedilen tutarları kurum ve kuruluşların bütçelerinin ilgili tertiplerine aktarmaya Maliye Bakanı yetkilidir. Nakli yapılan personelin aylık ve diğer özlük hakları karşılığı tutar, aylık dönemler itibarıyla ilgili bankalar ve Maliye Bakanlığınca müştereken tespit edilir ve bu miktar en geç tespitin yapıldığı ay sonuna kadar bankalarca yukarıda belirtilen hesaba yatırılır.

B) 4603 sayılı Kanununun geçici 3 üncü maddesinin ikinci fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiş, bu fıkradan sonra gelmek üzere aşağıdaki fıkra ve aynı maddenin sonuna aşağıdaki fıkra eklenmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi veya Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi tarafından devir alınacak taahhütler ile aktifler arasındaki menfi fark, devir alan bankaya Hazine Müsteşarlığınca nakit ve/veya özel tertip devlet iç borçlanma senedi şeklinde sermaye olarak avans mahiyetinde ödenir. Ancak Hazinece avans mahiyetinde yapılan ödemeler Bankalar Yeminli Murakıplarınca yapılacak incelemeler sonucu onaylanacak devir bilançoları esas alınarak kesinleştirilir. Söz konusu inceleme sonucunda tespit edilen Hazine aleyhine doğmuş fark ve devir tarihi itibarıyla nazım hesaplarda yer alan taahhütler nakde dönüştükleri takdirde nakde dönüştükleri tarih itibarıyla Hazinece nakit ve/veya özel tertip Devlet iç borçlanma senedi olarak ödenir.

Hazine lehine bir farkın tespit edilmesi halinde ise söz konusu fark ilgili yıl bütçe kanununda belirtilen esaslar dahilinde devir alan banka tarafından Hazineye ödenir.

Bu madde hükmü uyarınca yapılan Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketinin devir işlemleri nedeniyle doğan menfi farka ilişkin hesaplar muhasebe kayıtları bakımından Tasfiye Halinde Emlak Bankası Anonim Şirketinin Hazineye borçlu olmasını sağlayacak şekilde izlenir. Bu madde uyarınca yapılan devir sonucu oluşan menfi fark nedeniyle doğan Hazine alacağı 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununun 446 ncı maddesinin ikinci fıkrasının uygulanmasında dikkate alınmaz. Bu devirden dolayı T.C. Ziraat Bankası bilançosunda görünen alacaklar özelleştirme süreci başlayana kadar karşılık ayrılarak giderilir.

4389 sayılı Bankalar Kanununun 14 üncü maddesinin (5) numaralı fıkrasının (c) bendi hükümleri bankanın taraf olduğu davalar yönünden (tesis edilen teminatlar iade olunur); 16 ncı maddesinin (2) numaralı fıkrası hükümleri banka aleyhine yapılacak takipler yönünden ve 16 ncı maddenin (9) numaralı fıkrası hükümleri Bankanın alacak ve borçları yönünden Tasfiye Halinde Emlak Bankası Anonim Şirketi hakkında da uygulanır.

C ) 4603 sayılı Kanuna aşağıdaki geçici madde eklenmiştir.

**GEÇİCİ MADDE 6.-** Bu Kanunun geçici 2 nci maddesinin birinci fıkrasında belirtilen süreler içinde emeklilik hakkını kullanmayanlara son kez bu maddenin yürürlük tarihinden itibaren iki ay içinde emekli olmaları halinde emekli ikramiyeleri %20 fazlasıyla ödenir.

506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun geçici 20 nci maddesine göre kurulmuş Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Mensupları Emekli ve Yardım Sandığı Vakfına tâbi personel için de bu madde hükümleri uygulanır.

Bu madde kapsamında emekli olan personel emekli olduğu tarihten itibaren üç yıl içinde anılan bankalarda yeniden istihdam edilemez.

25.11.2000 tarihinde bu bankalarda çalışan personelden özel hukuk hükümlerine geçirilenlerin hizmet sözleşmelerinin 31.12.2003 tarihine kadar, bankaların disiplin yönetmelikleri hükümleri saklı kalmak kaydıyla 1475 sayılı İş Kanununun 17 nci maddesi dışında kalan sebeplerle bankalar tarafından feshedilmesi halinde söz konusu personel hakkında bu Kanunun geçici 1 inci maddesinin (3) numaralı fıkrası uyarınca işlem tesis edilmek üzere Devlet Personel Başkanlığına bildirilir. Bu kapsamda olan personele sözleşmenin feshi nedeniyle ihbar ve kıdem tazminatı ödenmez. Bankaların kurduğu, kuracağı ve iştirak ettiği veya edeceği bilgi sistemleri ve/veya alternatif dağıtım kanalları amaçlı şirketlere bu bankalardan geçen ve T. C. Emekli Sandığı ile 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun geçici 20 nci maddesi uyarınca kurulan Türkiye Emlâk Bankası Anonim Şirketi Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı ile irtibatları devam eden personelden isteyenlerin anılan sosyal güvenlik kurumları ile irtibatları devam eder. Bu fıkra hükümleri bu personel hakkında da uygulanır.

### **Denetim**

**MADDE 7.-** Özel kanunlarla kurulmuş kamu tüzel kişiliğini ve idari ve malî özerkliği haiz kurul, üst kurul ve bunlara bağlı kurumların yıllık hesapları Başbakanlık tarafından belirlenen Başbakanlık müfettişi, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu denetçisi ve Maliye müfettişinden oluşan bir komisyon tarafından denetlenir.

Bu madde kapsamındaki kurul, üst kurul ve bunlara bağı kurumların faaliyetleri hakkındaki yıllık rapor, her yılın Mayıs ayı sonuna kadar Bakanlar Kuruluna sunulur. Bu kurul ve kuruluşlar faaliyetlerine ilişkin olarak yılda bir defa Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonunu bilgilendirir.

Bu madde kapsamındaki kurul, üst kurul ve bunlara bağı kurumlar 6245 sayılı Harcırah Kanunu, 1050 sayılı Muhasebei Umumiye Kanunu ve 832 sayılı Sayıştay Kanununa tâbi değildir.

Bu madde kapsamındaki kurul, üst kurul ve bunlara bağı kurumların kanunlarındaki ve diğerk kanunlardaki bu maddeye aykırı hükümler uygulanmaz.

**GEÇİCİ MADDE 1.-** Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Emlâk Bankası Anonim Şirketi ve Tasfiye Halinde Emlâk Bankası Anonim Şirketinin Yönetim ve Denetim Kurulu üyeleri ile Tasfiye Kurulu üyeleri, bu Kanun ve 15.11.2000 tarihli ve 4603 sayılı Kanun kapsamında işlemler yapmaya, 21.2.2001 tarihinden önce açılmış esnaf ve sanatkâr kredileri, küçük ve orta boy işletme kredileri ve zirai krediler ile bu Kanunun 1 inci ve 2 nci maddesi kapsamındaki kredileri söz konusu maddelerde belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde yeniden yapılandırmaya yetkilidirler.

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlâk Bankası Anonim Şirketi Yönetim, Denetim ve Tasfiye Kurulu üyelerinin bu Kanun ve 4603 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde yaptıkları işlemlerden dolayı hukuki sorumlulukları bankacılık sektöründe faaliyette bulunan özel bankaların yönetim, denetim ve tasfiye kurullarına uygulanan özel hukuk hükümlerine ve mevzuata tâbidir.

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlâk Bankası Anonim Şirketi Yönetim, Denetim ve Tasfiye Kurulu üyeleri ceza ve idare hukuku bakımından memur sayılmazlar.

**GEÇİCİ MADDE 2.-** Emlâk Konut Anonim Şirketinde çalışmakta olan memur ve sözleşmeli personel (kapsam dışı personel dahil) kamu kurum ve kuruluşlarına 24.11.1994 tarihli ve 4046 sayılı Kanunun 22 nci maddesi esasları uyarınca Devlet Personel Başkanlığı tarafından nakledilir. Bu maddeye göre yapılması gereken ödemeler Emlâk Konut Anonim Şirketi tarafından yapılır.

**GEÇİCİ MADDE 3.-** Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi; 2002 yılı iş planı ve programlarında 2002 yıl sonuna kadar bankacılık usullerine uygun olarak kullanılmak üzere, tarım kesimine, esnaf ve sanatkâra, küçük ve orta boy işletmelere ve ihracatçılara kendi kaynaklarından en az bir buçuk katrilyon Türk Lirası karşılığı yabancı para ve Türk Lirası ilave plasman limiti tahsis ederler.

#### **Yürürlük**

**MADDE 8.-** Bu Kanunun;

a) 6 ncı maddesinin ( B ) fıkrası 3.7.2001 tarihinden geçerli olmak üzere yayımı tarihinde,

b) Diğerk maddeleri yayımı tarihinde, Yürürlüğe girer.

#### **Yürütme**

**MADDE 9.-** Bu Kanun hükümlerini Bakanlar Kurulu yürütür.

**Ek : 5**

**A - 4743 sayılı kanun anayasa mahkemesi kararı**

( Kararın tamamı 44 sahifedir. Bu ekte sadece geçici 5. Maddeyi ilgilendiren kısımları mevcuttur. Tam metin aşağıdaki adresten temin edilebilir )

[www.alomaliye.com/mart\\_06/anayasa\\_e2002\\_31.htm](http://www.alomaliye.com/mart_06/anayasa_e2002_31.htm)

*B – Anayasa Mahkemesi Karar Metni*

## **ANAYASA MAHKEMESİ KARARI**

**Esas Sayısı : 2001/471**  
**Karar Sayısı : 2002/57**  
**Karar Günü : 19.6.2002**

**İPTAL DAVASINI AÇAN** : Anamuhalefet (Doğru Yol Partisi) TBMM Grubu adına Grup Başkanı Tansu ÇİLLER

**İPTAL DAVASININ KONUSU** : 15.11.2000 günlü, 4603 sayılı “Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun”a, 20.6.2001 günlü, 4684 sayılı Yasa’nın 2. maddesiyle eklenen geçici 5. maddenin Anayasa’nın 2., 10. ve 129. maddelerine aykırılığı savıyla iptali istemidir.

### **I- İPTALİ İSTENEN YASA KURALI**

4603 sayılı Kanun’a 4684 sayılı Yasa ile eklenen ve iptali istenen geçici 5. maddesi şöyledir:

“GEÇİCİ MADDE 5- Bankaların yeniden yapılandırılması ile görevli yönetim ve denetim kurulu üyeleri, yürütmekte oldukları görevlerden yalnızca, reel sektörün faaliyetlerinin gelişip devamını temin etmek, bankaların aktiflerini seyyal kılmak, pasif kalitesini yükseltmek ve bankaların reorganizasyonunu sağlayarak süratle özelleştirmeye hazırlamak amacıyla yapacakları ve konusu açıkça suç teşkil etmeyen iş ve işlemlerden dolayı sorumlu tutulamazlar. Yeniden yapılandırma sürecinde ve bu amaca yönelik olarak bu kişilerin iş ve işlemleriyle ilgili, üçüncü kişilerce kusura dayalı açılacak davalar, temsil ettikleri banka veya bankalara açılır. Bankaların rücu hakkı saklıdır.”

### **II- İLK İNCELEME**

Anayasa Mahkemesi İçtüzüğü’nün 8. maddesi gereğince Mustafa BUMİN, Haşım KILIÇ, Samia AKBULUT, Yalçın ACARGÜN, Sacit ADALI, Ali HÜNER, Fulya

KANTARCIOĞLU, Rüştü SÖNMEZ, Ertuğrul ERSOY, Ahmet AKYALÇIN ve Enis TUNGA'nın katılımlarıyla 12.9.2001 gününde yapılan ilk inceleme toplantısında, "Dosyada eksiklik bulunmadığından işin esasının incelenmesine" oybirliğiyle karar verilmiştir.

### III- ESASIN İNCELENMESİ

Dava dilekçesi ve ekleri, işin esasına ilişkin rapor, iptali istenen yasa kuralları, dayanılan Anayasa kurallarıyla bunların gerekçeleri ve diğer yasama belgeleri okunup incelendikten ve 4603 sayılı Yasa'ya 4684 sayılı Yasa'nın 2. maddesiyle eklenen geçici 5. madde ile 6219 sayılı Yasa'nın 4684 sayılı Yasa'yla değiştirilen ek 2. maddesinin iptali istemine ilişkin davanın farklı yasaları içermesi nedeniyle 4603 sayılı Yasa'ya 4684 sayılı Yasa'yla eklenen geçici 5. madde hakkındaki iptal isteminin ayrı bir esasa kaydedilmesine 6.12.2001 gününde oybirliğiyle karar verilerek gereği görüşülüp düşünüldü:

Dava konusu geçici 5. madde ile ilgili iptal davası 16.8.2001 gününde açılmış ancak madde, 30.1.2002 günlü 4743 sayılı "Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun"un geçici 1. maddesiyle yeniden düzenlenmiştir. Dava açıldıktan sonra yapılan bu değişiklik nedeniyle, geçici 5. madde ile ilgili olarak konusu kalmayan istem hakkında karar verilmesine yer olmadığı sonucuna varılmıştır.

### IV-SONUÇ

20.6.2001 günlü, 4684 sayılı "Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"un 2. maddesiyle 15.11.2000 günlü, 4603 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun'a eklenen geçici 5. madde, 30.1.2002 günlü, 4743 sayılı Yasa'nın geçici 1. maddesiyle yeniden düzenlendiğinden KONUSU KALMAYAN İSTEM HAKKINDA KARAR VERİLMESİNE YER OLMADIĞINA, 19.6.2002 gününde OYBİRLİĞİYLE karar verildi.

Başkan  
Mustafa BUMİN

Başkanvekili  
Haşim KILIÇ

Üye  
Samia AKBULUT

Üye  
Yalçın ACARGÜN

Üye  
Sacit ADALI

Üye  
Nurettin TURAN

Üye  
Fulya KANTARCIOĞLU

Üye  
Ertuğrul ERSOY

Üye  
Tülay TUĞCU

Üye  
Ahmet AKYALÇIN

Üye  
Enis TUNGA

## **C – Anayasa Mahkemesi Kararı - DETAYLI**

### **ANAYASA MAHKEMESİ KARARI**

**Resmi Gazete Tarih-Sayısı : 14.03.2006 - 26108**

**Esas Sayısı : 2002/31**

**Karar Sayısı : 2002/58**

**Karar Günü : 25.6.2002**

**İPTAL DAVASINI AÇAN : Anamuhalefet Partisi (Doğru Yol Partisi) TBMM Grubu adına Parti Genel Başkanı Tansu ÇİLLER**

**İPTAL DAVASININ KONUSU :** 30.1.2002 günlü, 4743 sayılı Malî Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un, 6. maddesinin (A) bendi ile değiştirilen 4603 sayılı Kanunun geçici 1. maddesinin (3) numaralı fıkrasının, 7. maddesinin, Geçici 1. maddesinin ikinci ve üçüncü fıkralarının, Anayasa'nın 2., 7., 9., 10., 28., 87., 108., 128., 133., 138., 160., ve 165. maddelerine aykırılığı savıyla iptali ve yürürlüklerinin durdurulması istemidir.

#### **I- İPTAL VE YÜRÜRLÜĞÜN DURDURULMASI İSTEMLERİNİN GEREKÇESİ**

Dava dilekçesinin yürürlüğün durdurulması istemini de içeren gerekçe bölümü şöyledir:

.....

4- “Yeniden yapılandırma yasalar grubu” içinde takdim olunan bu yasa, finans kesimine tahsis edilecek kaynağın yine kara deliğe akma ihtimalini önleyecek mekanizmalarla yeteri kadar donatılmamıştır. Özellikle yasanın 1 inci maddesindeki önemli (ve bize göre de gerekli) yetkilerin ve benzeri yetkilerin

kullanım alanlarında şeffaflık getirilmemiştir. “Kaynaklar kime aktarıldı, yapılan sözleşmeler ve alınan kararlar nelerdir?” sorularının cevaplarını kimse öğrenemeyecek, belki de ancak skandallarla ortaya çıkabilecek yolsuzluklar, ulusal sır gibi saklanacaktır. Yasanın geçici 1 inci maddesi ile tanınan sorumsuzluk eşdeğeri koruma ile 1 inci maddedeki ekonomik içerikli rafine yetkilerin gizli kullanımı bir araya gelince, adeta yolsuzluk tarlası olan güzel Türkiye’imize nasıl bir kara delik sunulduğu kolaylıkla farkedilebilecektir. (Vadelerin uzatılması, trilyonlarca asıl alacakların tamamına yakın şekilde indirilebilmesi, faizlerin tümünün silinmesi ve benzeri yetkiler hatırlanmalıdır. Yasanın 1 inci maddesi).

.....

Davamız, bu yasanın bazı maddelerine yönelik bir iptal davasıdır. İktidar çoğunluğunun yarattığı krizden kurtuluş için sunulan formüllerin önünü tıkamamak için, tümünden iptal istenmemiştir. Ana Muhalefet Partisi, iptal davası açmasa idi, “ülkeyi kurtaracaktık” popülizmine fırsat verilmemiştir. Ayrıca, krizden çıkış için üzerimize düşen her türlü desteği ve görevi; pozitif muhalefet anlayışımızın gereği saymaktayız. Belirtelim ki ekonomik önlem adına, açık Anayasa ihlalleri karşısında suskun kalmamız beklenemez. Ana muhalefet, Anayasamızın “anayasal koruyucusu” dur (Any. Mad. 150). Ana muhalefete düşen bu ulusal görev, savsanamaz.

## SOMUT AYKIRILIKLAR - GEREKÇELER

1- Yasanın “6/A” hükmü, Anayasamızın, 2, 128/1 ve 165 hükümlerine aykırıdır.

Yasanın sözü geçen hükmü, “özel hukuk hükümlerine tabi olmayan personel” tersine anlatımıyla kamu bankalarında, 31.12.2002 tarihinden sonra “statü hukukuna tabi personel çalıştırılmayacağını”, bu bankaların özelleştirilmesi (geçiş) sürecinde bu personellerin statülerinin sözleşmelere dönüşümlerini ve duruma göre diğer kamu kurumlarına aktarılmaları ile bunların haklarını düzenlemektedir.

Kamu bankalarının özelleştirilmesi, siyasi ve hatta ekonomik olarak zorunlu bir tercih sayılabilir. Bu tercih, siyaseten de eleştirilebilir. İşin bu yönünün, gerek Anayasamızı ve gerekse Anayasal yargımızı ilgilendiren bir tarafı yoktur. Ne var ki, “yeniden yapılandırma” veya “geçiş” üst-başlıklarıyla kavramlaştırılan bu süreçler, bir yönüyle yoğunluğu Anayasa düzeyine yükselen hukuki süreçlerdir. İlgilendirdiği ölçüde yüksek amaç adına Anayasa feda edilemez (Any.Mad.11/2).



O halde, “Anayasaya ve hukuka saygılı yeniden yapılandırma ve geçiş” ilkesini keşfetmek ve sindirmek zorundayız. “Biz yaptık, oldu” diyemeyiz. Herhangi bir kesim için Anayasaya rağmen imtiyaz ve dayatmalar üretemeyiz.

İmdi

a) Kamu kaynakları ile kurulmuş kamu bankalarının yapı, işlev ve hizmetleri, KAMUSAL-ALAN İÇİNDE KALIRLAR. KAMU HİZMETİ GÖRÜRLER. Bunlar, elbette ki özelleştirilebilirler (Any.Mad.47/3). Ancak, özelleştirilinceye kadar yaptıkları faaliyet, birer kamu hizmetidir (Any.Mad.128/1).

b) Bu bankalar, birer Kamu İktisadi Teşebbüsüdür. Hakim sermaye niteliğini kaybetmeleri (yani sermaye paylarının yarıdan aşağıya düşmesi), bu alandaki hizmeti, en azından Anayasanın 128/1 anlamında “asli kamu hizmeti” sayılmaktan çıkarır. Bu sonuç, Anayasamızın KİT’lerin denetimine ilişkin 165 inci maddesinin dolaylı sonucudur. Anayasa, yalnızca sözü ile değil, aynı zamanda rasyosu (ruhu) ile de bağlayıcıdır. Varılan sonuç odur ki, “kamu bankaları % 50’nin üstünde sermaye paylarını” korudukları sürece, geçiş süreçlerinde de olsa, gördükleri hizmet, asli birer kamu hizmetidir.

c) Anayasamızın 128/1 hükmü, “Devletin, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve diğer Kamu Tüzel Kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür” biçimindedir.

Bankaların, özelleştirme tamamlanıncaya (kamu payı % 50’nin altına düşünceye) kadar ki süreçte görecekları asli ve sürekli hizmetleri, statü hukukuna tabi bir personel rejimi ile sürdürmek, Anayasa buyruğudur. Ne bir Anayasacıdan, ne de Anayasa Komisyonundan destek almadan oluşturulan, Cumhurbaşkanımızın geri gönderme mesajına kulak asmayan, geçiş döneminde statü hukukuna bağlı istihdam rejimini yasaklayan bu hüküm, Anayasa ile çatışmaktadır. Anayasaya rağmen bir hüküm, hukuki varlığını sürdüremez (Any.Mad.11/2).

Yasa hükmü, mevcut yapısı ile “hukuk devleti” ilkesi ile de bağdaşmamaktadır. Devletin bir parçası (organı) olan yasama da, bu ilkeyle bağlıdır. Hukuk devleti, kendi Anayasasına uyan, Anayasasındaki kuralları baypas etmeyen yasama organına sahip devlettir (Any.Mad.2). Yasa kuralı üretilirken, iktidar çoğunluğu tarafından, Anayasa yok sayılmış, bile bile çiğnenmiştir. Bu aykırılıklar, “ancak akademik tartışmanın konusu olabilir” denerek geçiş stratejisi izlenmiştir. Bu anlayışı Anayasal düzenimiz bakımından doğru bulmuyoruz.

Sonuç olarak, özelleştirilme tamamlanmadıkça, geçiş sürecinde kamu bankalarında statü hukukuna bağlı personel istihdamı yasağının öngörülmesi,

statü hukukuna tabi mevcut personelin tip değiştirerek veya diğer kamu kurumlarına aktararak tasfiyesi, Anayasamızla bağdaşmamaktadır.

.....

3- Yasanın geçici 1 inci maddesinin 2 nci ve 3 üncü fıkra hükümleri, Anayasamızın 2, 10, 9, 87, 138, 128/1 hükümlerine aykırıdır.

Maddenin sözü geçen fıkraları, kamu bankalarının yönetim, denetim ve tasfiye kurulları üyelerinin; sorumluluk, ceza ve idare hukuku açılarından özel hukuk alanına tabi kılınmalarını öngörmektedir. Madde, mevcut yapısıyla bir kısım kurul üyelerine “kısmi sorumsuzluk ve imtiyaz bahşetmektedir”

a) Bu üyelerin görevleri, kamusal alanla ilgili asli ve sürekli görevlerdir. Bu üyeler, dört başı mamur birer memurdurlar. Bu, Anayasanın buyruğudur (Any.Mad. 128/1). Ceza ve idare hukuku açılarından bunları memur saymamak; - tabir yerinde ise- alacalı memurluk (işine gelince memur, işine gelmeyince memur değil) kavramına geçit vermek anlamına gelir. Anayasamız, böyle bir geçite olur vermemektedir.

b) Bu layihamızın “11/1” numaralı bölümünde, yasanın 6 ncı maddesiyle ilgili olarak yapılan tahliller, kısmen burada da geçerlidir. Orada belirtildiği gibi, özelleştirme tamamlanmadıkça (veya kamu payı % 50'nin altına düşmedikçe), geçiş döneminde sözü geçen kurul üyelerini kısmen veya tamamen memur saymama serbestisi yoktur (Any.Mad.165 hükmünden çıkarsanan yan ilke ve Any.Mad. 128/1)

c) Ayrıca, üst bürokratları memur kapsamından çıkararak, aynı bankalarda çalışan diğer onbinlerce kişileri memur saymaya devam eden çelişkili düzenleme, kamu vicdanını incitecek bir eşitsizlik, kayırma ve imtiyaz yaratır (Any.Mad.10). - Sözelimi memur olsaydı- işlediği suça göre, rüşvetten yargılanabilecek üye, bu yasa sayesinde böyle bir suçu işlememiş sayılacak ve bu suçtan yargılanamayacaktır. Çünkü, memur değildir. Kurul üyesi olmayan -sözelimi, üye ile birlikte suça iştirak eden- diğer görevli yada görevliler ise, bu suçtan yargılanabileceklerdir. Yasa, bu yönüyle bir sorumsuzluk kategorisi üretmektedir. Bu hüküm, suçları yargıdan, suçluları hukuktan kaçırmaktadır. Anayasamızın 2, 9, 138 hükümlerine açıkça meydan okunmaktadır. Yasama organı, bir ilim olan ceza hukukunun kökleşmiş ve yargı elinde bulunan alanları daraltacak, suçluların el ve kollarını sallayarak dolaşabileceği bir düzenlemeye gidemez. Yargı ile yaşamın ilişilemeyecek saf alanları vardır ve bu alanlardan birisi de üzerinde durduğumuz alandır.

d) Yasanın mevcut hükmü, sözü geçen kurul üyelerini, ceza hukuku anlamında memur saymamaktadır. Başka deyimle, suç ve suçlu tarifi değiştirmekte, bunlar

yönünden görev suçları, artık söz konusu olamamaktadır. Ceza hukukumuzun referans düzeyindeki ünlü normu, lehe olan cürmi ve cezai yeni hükümlerin geriye yürüyeceği prensibini kapsar. (TCK M a d. 2/2)

İmdi;

Yasanın yürürlüğünden önceki tarihlerde, bu bankalarda işlenmiş (takibe uğrasın veya uğramasın), bu kurul üyelerinin yıllanmamış suçları bakımından da suç ortadan kaldıran veya başka tavsife döndüren bir hukuki etkiyle karşı karşıyayız. Yasama organının, yürürlük tarihinden önce işlenmiş suçları etkileyen her türlü tasarrufu, aynı zamanda af etkisi doğurur. Yasanın (hukuki tasarrufun), suç, suçlu veya ceza tariflerini değiştirme niteliği taşıması, farklı sonuç doğurmaz. Anayasal anlamda af, işlenmiş suçları, kurulmuş hükümleri ortadan kaldırma, başka suça veya cezaya dönüştürme veya cezayı azaltma unsurlarından birisini içeren yasama iradesini ifade eder. Olayımızda, kamu bankalarının belli üyeleri yönünden geleceğe yönelik olarak suç ve suçlu tarifi yeni bir yapı kazanmaktadır. Lehe olan ceza normlarının geriye yürürlüğü prensibi, yasanın yürürlük öncesi bu alan suçları bakımından af etkisi doğurur. Anayasamızın 87 nci maddesi, af önerisinin ancak üye tam sayısının 3/5 çoğunluğu ile kurullaşabileceğini emretmektedir. bu madde, genel kurul oylamasında, açık oylanmalı ve nisabın oluşup oluşmadığı gözetilmeli idi. Ne var ki, Anayasamızın 89 uncu maddesine aykırı olarak yasanın geneli üzerinde yapılan son açık oylama, konversiyon kuralı yoluyla geçici 1 inci madde için de bir tespiti içerdiğinden, 3/5 nisabının altında kalan oylama sonucu ile bu madde reddedilmiş sayılmalıdır. maddenin, nitelikli nisabın altındaki oyla kabul edilmiş sayılması dahi, Anayasanın 87 nci maddesine, belirtilen nedenle aykırıdır.

e) Bu layihamızın “-1-Genel Olarak/4” bölümünde kısmen değinildiği gibi maddenin sağladığı koruma (bir tür sorumsuzluk) zırhı, büyük yolsuzlukların gerçekleştirilmesine çok elverişlidir. Özellikle, kimisi basına yansımış ve gerçek boyutları banka sırlarına gömülmüş, kredi giysisine büründürülmüş gayri meşru transferler, “zaten sorumluluğun yok” gerekçesine dayalı sözlü talimatlarla ve zorlamalarla silinebilecektir. Hükmün yolsuzluğu besleyebilecek bu karakteri, hukuk devleti ilkesi ile bağdaşmaz (Any.Mad.2). Hukuk devleti, yolsuzlukları önleme kapasitesi gelişmiş, kaliteli kural üretimini (Kanun yapımını) da içerecek genelliktedir.

## YÜRÜRLÜĞÜ DURDURMA İSTEĞİMİZİN GEREKÇESİ

Yasanın, dava konusu her üç maddesindeki hükümleri, uygulandığında hemen etki doğuran, telafisi imkansız riskleri barındıran bir karakterdedir. Özellikle 6 ncı maddedeki onbinlerce personeli ilgilendiren tasfiye formülü, kısa zamanda

uygulamaya aktarılıp tüketilebilir. Anayasal yargının oluşturacağı iptal hükmünün sonuçsuz kalması, bu seçenekte muhakkaktır. Keza, RTÜK bakımından 7 nci madde; ceza adaleti ve yolsuzluk kapasitesi bakımından geçici 1 inci madde, aynı akıbeti bünyesinde taşımaktadır.

Yüksek Mahkemenin, diğer işlere göre öncelik tanıyarak, yürürlüğü durdurma isteğinin ivedilikle karara bağlaması, dava konusu kuralların ve düzenleme alanının doğalarından kaynaklanan zorunluluk olarak görülmektedir. Özellikle sağlanan kısmi sorumsuzluk (koruma) zırhı ile, kimisi basına yansımış kredi giysili kamu transferlerinin faizlerinin tamamının, asıllarının tamamına yakın kısmının silinmesi, daima mümkündür. Bu potansiyel olasılık dahi, yürürlüğü durdurma kararını ivedileştirecek yeter bir sebeptir.

#### TALEP-SONUÇ

1- Yasanın 6 ncı maddesinin; 7 nci maddesinin “A” fıkrasının (hükmünün), geçici 1 inci maddesinin ikinci ve üçüncü fıkralarının; belirtilen ve yüksek mahkemece belirlenecek olan Anayasaya aykırılık sebepleriyle iptallerine,

2- Dava konusu hükümlerin öncelikle ve ivedilikle yürürlüklerinin durdurulmasına,

Karar verilmesi hususu, yüksek takdire arz ve talep olunur. 07.02.2002”

## II- YASA METİNLERİ

### A- İptali İstenen Yasa Kuralları

4743 sayılı Kanun’un iptali istenilen kuralları şöyledir:

**1- “MADDE 6.- A)** 4603 sayılı Kanunun geçici 1 inci maddesinin (3) numaralı fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiştir.

3. Bankalarda 31.12.2002 tarihinden sonra özel hukuk hükümlerine tâbi olmayan personel çalıştırılmaz. Yeniden yapılandırma sürecinde bankaların yönetim kurullarınca gerek özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılmak üzere kendisine sözleşme teklif edilen ancak özel hukuk hükümlerine göre çalışmayı kabul etmeyen gerekse özel hukuk hükümlerine göre çalışması uygun görülmeyp sözleşme imzalanmayan personel, bankaların yönetim kurullarınca Devlet Personel Başkanlığına bildirilir.

Devlet Personel Başkanlığı kendisine bildirilen personel listelerini en geç kırkbeş gün içerisinde (özelleştirme kapsam ve/veya programındaki kuruluşlar hariç) tespit edeceği kamu kurum ve kuruluşlarındaki boş kadro ve pozisyonlara atanmalarını sağlamak üzere ilgili kurum veya kuruluşa gönderir. İlgili kurum ve kuruluş bildirimini ulaştığı tarihten başlayarak en geç beş iş günü içinde bu personelin atanmalarını yaparak atamalara ilişkin bilgileri Maliye Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığı ile ilgili bankalara bildirir. Atama tarihi itibarıyla personelin bankalarla ilişkisi kesilmiş sayılır. Personelin atandığı kurumda fiilen göreve başlayacağı tarihe kadar geçen sürede her türlü malî ve sosyal hakları bankalarca karşılanmaya devam olunur. Bu fıkrada hüküm bulunmayan hallerde 24.11.1994 tarihli ve 4046 sayılı Kanunun 22 nci maddesi hükümleri uygulanır.

Ataması yapılan personel hakkında bankalar tarafından yapılacak tebliğ işlemini takiben 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 62 ve 63 üncü maddelerinin uygulanmasından atamayı yapan kamu kurum veya kuruluşu sorumludur.

Ancak, bu şekilde nakledilen personelden anılan madde uyarınca eski kadrolarına ait hakları şahıslarına bağlı olarak saklı tutulanlar için bankacılık tazminatı da şahıslarına bağlı bir hak teşkil etmez.

4046 sayılı Kanunun 22 nci maddesi kapsamında Özelleştirme Fonu tarafından yapılması öngörülen ödemeler ilgili bankalar tarafından yapılır.

1.1.2002 - 31.12.2002 tarihleri arasında uygulanmak üzere bu madde uyarınca, bankalardan genel bütçeli daireler ile katma bütçeli idarelere ve bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlara, genel ve katma bütçelerin transfer tertiplerinden yardım alan kuruluşlar ile sosyal güvenlik kuruluşlarına nakli yapılan personelin aylık ve diğer özlük hakları karşılığı tutar, ilgili bankalarca Maliye Bakanlığı Merkez Saymanlık hesabına yatırılır. Yatırılan bu tutar bir taraftan bütçenin (B) işaretli cetveline özel gelir, diğer taraftan Maliye Bakanlığı bütçesinde açılacak bir tertibe özel ödenek kaydedilir. Özel ödenek kaydedilen tutarları kurum ve kuruluşların bütçelerinin ilgili tertiplerine aktarmaya Maliye Bakanı yetkilidir. Nakli yapılan personelin aylık ve diğer özlük hakları karşılığı tutar, aylık dönemler itibarıyla ilgili bankalar ve Maliye Bakanlığınca müştereken tespit edilir ve bu miktar en geç tespit yapıldığı ay sonuna kadar bankalarca yukarıda belirtilen hesaba yatırılır.

.....

### **3- “GEÇİCİ MADDE 1.-**

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlâk Bankası Anonim Şirketi Yönetim, Denetim ve Tasfiye Kurulu üyelerinin bu Kanun ve 4603 sayılı Kanun hükümleri

çerçevesinde yaptıkları işlemlerden dolayı hukuki sorumlulukları bankacılık sektöründe faaliyette bulunan özel bankaların yönetim, denetim ve tasfiye kurullarına uygulanan özel hukuk hükümlerine ve mevzuata tâbidir.

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlâk Bankası Anonim Şirketi Yönetim, Denetim ve Tasfiye Kurulu üyeleri ceza ve idare hukuku bakımından memur sayılmazlar”

## **B- Dayanılan Anayasa Kuralları**

İptal istemi, Anayasa'nın 2., 7., 9., 10., 28., 87., 108., 128., 133., 138., 160. ve 165. maddelerine dayandırılmıştır.

## **III- İLK İNCELEME**

Anayasa Mahkemesi İçtüzüğü'nün 8. maddesi gereğince Mustafa BUMİN, Haşim KILIÇ, Samia AKBULUT, Yalçın ACARGÜN, Sacit ADALI, Fulya KANTARCIOĞLU, Rüştü SÖNMEZ, Ertuğrul ERSOY, Tülay TUĞCU, Ahmet AKYALÇIN ve Enis TUNGA'nın katılımlarıyla 13.2.2002 gününde yapılan ilk inceleme toplantısında, “Dosyada eksiklik bulunmadığından işin esasının incelenmesine, yürürlüğü durdurma isteminin bu konudaki raporun hazırlanmasından sonra karara bağlanmasına” oybirliğiyle karar verilmiştir.

## **IV- ESASIN İNCELENMESİ**

Dava dilekçesi ve ekleri, işin esasına ilişkin rapor, iptali istenen yasa kuralları, dayanılan Anayasa kuralları, bunların gerekçeleri ve diğer yasama belgeleri okunup incelendikten sonra gereği görüşülüp düşünüldü:

### **1- Yasa'nın 6. Maddesinin (A) Bendinin İncelenmesi**

Dava dilekçesinde, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası ile Türkiye Halk Bankası'nın sermayelerindeki kamu payı % 50'nin altına düşünceye kadar da olsa gördükleri hizmetin genel idare esaslarına göre yürütülen aslî ve sürekli bir kamu hizmeti olduğu, bu hizmeti yürüten personelin özel hukuk kurallarına tabi tutulmasını veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına aktarılarak bir anlamda tasfiye edilmesini öngören kuralların Anayasa'nın 2., 128. ve 165. maddelerine aykırı olduğu ileri sürülmüştür.

4743 sayılı Yasa'nın 6. maddesinin (A) bendi ile 4603 sayılı Yasa'nın Geçici 1. maddesinin (3) numaralı fıkrası değiştirilmiştir.

25.11.2000 tarihinde yürürlüğe giren 4603 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası

Anonim Şirketi Hakkında Kanun ile T. C. Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası ve Türkiye Emlak Bankası 233 ve 399 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamelere tabi Kamu İktisadi Teşebbüsleri kapsamından çıkarılarak özel hukuk hükümlerine tabi anonim şirket statüsüne geçirilmişlerdir. Bu bankalar, 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile çalışma konuları ve amaçları, merkezleri, sermaye miktarları, hisseleri, genel kurulları, yönetim ve denetim organları, hesapları, kârlarının dağıtımı, devir, birleşme, fesih ve tasfiyelerine ilişkin diğer esasların yer aldığı ana sözleşmelerindeki kurallara tabi tutularak ekonominin, çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre çalıştırılmaları ve özelleştirilmeye hazırlanmaları amacıyla yeniden yapılandırılmışlardır.

4603 sayılı Kanun'un 2. maddenin (3) sayılı fıkrasında, bu bankalarda çalışan mevcut personelin aylık, özlük ve emeklilik statülerinin devam edeceği ancak, bunlardan “uygun görülenler”in “istekleri hâlinde”, emeklilik konumları devam etmek üzere, özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılabilecekleri öngörülmüştür.

4603 sayılı Kanun'un Geçici 1. maddesinin (3) numaralı fıkrası 4684 sayılı Kanun'un 1. maddesinin (C) bendi ile değiştirilerek, yeniden yapılandırma sürecinde bankaların yönetim kurullarınca istihdam fazlası olarak tespit edilen banka personelinin isteklerine bakılmaksızın 4046 sayılı Kanun'un 22. maddesine göre diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakledileceği kurala bağlanmıştır.

4603 sayılı Kanun'un Geçici 1. maddesinin, 4684 sayılı Kanun'un 1. maddesinin (C) bendi ile değişik (3) numaralı fıkrası, 4743 sayılı Kanun'un 6. maddesinin iptali istenen (A) bendi ile yeniden değiştirilmiştir.

Fıkranın birinci paragrafına göre, özel hukuk hükümleri uyarınca çalışması uygun görülen personele sözleşme yapılması teklif edilecek, ilgili kişi kabûl etmediği takdirde diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilmek üzere Devlet Personel Başkanlığı'na bildirilecektir. Böylece, 31.12.2002 tarihinden sonra bankalarda özel hukuk hükümlerine bağlı olmayan personel kalmayacaktır.

Fıkranın öteki paragraflarında, personelin diğer kamu kurum ve kuruluşlarına ne şekilde nakledileceği belirlenmiştir. Buna göre, Devlet Personel Başkanlığı, bankaların yönetim kurullarınca kendisine bildirilen personel listelerini, en geç kırk beş gün içerisinde, tespit edeceği kamu kurum ve kuruluşlarındaki boş kadro ve pozisyonlara atanmalarını sağlamak üzere ilgili kamu kurum veya kuruluşuna gönderecektir. Nakilde, özelleştirme kapsam ve/veya programına alınan kurum ve kuruluşlar hariç tutulmak suretiyle, bu yerlerde çalışan personelin de diğer kamu kurum ve kuruluşlarına gönderileceği gözetilerek ikinci kez nakil işlemi yapılması önlenmiştir.

Boş kadro ve pozisyonun bulunduğu ilgili kurum ve kuruluşlar, bildirim kendisine ulaştığı tarihten itibaren en geç beş iş günü içinde bu personelin atamalarını yaparak, buna ilişkin bilgileri Maliye Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve ilgili bankalara bildirecektir. Banka personelinin, yeni atandığı kurumda göreve başlamasına kadar geçecek sürede her türlü malî ve sosyal hakları bankalarca karşılanmaya devam edilecektir. Bu fıkra da hüküm bulunmayan hallerde 24.11.1994 tarihli ve 4046 sayılı Kanun'un 22. maddesi hükümleri uygulanacaktır.

Ataması yapılan personel hakkında bankalar tarafından yapılacak tebliğ işlemini takiben, göreve başlama ya da başlamama halinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 62. ve 63. maddelerinin gereğinin yerine getirilmesi, atamayı yapan kamu kurum veya kuruluşu tarafından gerçekleştirilecektir.

4603 sayılı Kanun'un 3. maddesinin (2) numaralı fıkrasında, bu yasanın yürürlüğe girdiği tarihte çalışmakta olan personel için "Bankacılık Tazminatı" adı altında bir ödeme öngörülmüştür. Buna göre, personele en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dahil) brüt tutarının %180'ini geçmemek üzere görev ve ünvanlarına göre yönetim kurullarınca belirlenecek miktarda bir tazminat ödenecektir. Ancak, iptali istenen fıkraya göre banka personeline bulunduğu statüden dolayı yapılan bu ödeme, diğer kamu kurum ve kuruluşuna nakledilmesinden sonra şahıslara bağlı bir hak teşkil etmeyecektir.

Fıkranın son paragrafında, 1.1.2002-31.12.2002 tarihleri arasında uygulanmak üzere bankalardan;

- Genel bütçeli daireler ile katma bütçeli idarelere ve bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlara,
- Genel ve katma bütçelerin transfer tertiplerinden yardım alan kuruluşlara,
- Sosyal güvenlik kuruluşlarına,

nakli yapılan personelin aylık ve özlük hakları karşılığı tutar, ilgili bankalarca Maliye Bakanlığı Merkez Saymanlık hesabına yatırılacak ve bir taraftan bütçenin (B) işaretli cetveline özel gelir, diğer taraftan Maliye Bakanlığı bütçesinde açılacak bir tertibe özel ödenek olarak kaydedilecektir.

Anayasa'nın 128. maddesinde devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevlerin memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yürütüleceği belirtilmiştir.



T.C. Ziraat Bankası ve Türkiye Halk Bankası, 4603 sayılı Kanun ile kamu iktisadi teşebbüsü kurallarına tabi iktisadi devlet teşekkülü statüsünden çıkarılarak özel hukuk kurallarına bağlı anonim şirket konumuna geçirilmişlerdir. Başka bir anlatımla belirtilen bankaların yürüttüğü hizmetler yasa ile kamu hizmeti olmaktan çıkarılmıştır. Bu durumda, statüsü değiştirilen bankalar tarafından yürütülen hizmeti, Anayasa'nın 128. maddesinde belirtilen genel idare esaslarına göre yapılan asli ve sürekli bir kamu hizmeti ve burada çalışan personeli de memur ya da diğer kamu görevlisi olarak nitelemek olanaklı değildir. Dolayısıyla özel hukuk kurallarına göre faaliyet gösteren söz konusu bankaların personelinin özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılması Anayasa'nın 128. maddesine aykırılık oluşturmaz.

Anayasa'nın 2. maddesinde belirtilen "hukuk devleti" insan haklarına saygılı, bu hakları koruyan, toplum yaşamında adalete ve eşitliğe uygun bir hukuk düzeni kuran ve bu düzeni sürdürmekle kendini yükümlü sayan, bütün davranışlarında Anayasa'ya ve hukuk kurallarına uyan, işlem ve eylemleri yargı denetimine bağlı olan devlettir.

Özel hukuk hükümlerine göre bankalarda çalışması uygun görülen personel ile uygun görülmeyen personelin yönetim kurullarınca belirlenmesi konusunda yasada herhangi bir ölçütün bulunmamasının keyfiliğe yol açacağı ileri sürülmekte ise de, çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine uygun olarak yeniden yapılandırılan bankaların çalışmalarını etkin, verimli, özerk bir yapıda sürdürebilmeleri yapılacak personel seçiminde belirleyici olacaktır. Ayrıca, hukuk devletinde hukuka aykırı işlemlerin yargı denetimine bağlı olması da önemli bir güvencedir.

Yeniden yapılandırma sürecinde bankaların yönetim kurullarınca özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılmak üzere kendisine sözleşme teklif edilen, ancak özel hukuk hükümlerine göre çalışmayı kabul etmeyen ya da özel hukuk hükümlerine göre çalışması uygun görülmeyip kendileriyle sözleşme imzalanmayan personelin diğer kamu kurum ve kuruluşlarına nakillerinde statüleri korunarak hukuksal güvenceleri sağlanmış olduğundan Anayasa'ya aykırılıktan söz edilemez.

İptali istenen fıkranın diğer bölümlerinde, başka kamu kurum ve kuruluşlarına nakledilecek personelin aylık ve özlük hakları karşılığı tutarın hesabı ve kurumlar arası aktarma yapılması hususlarına ilişkin kurallar yer almaktadır. Bu bölümler birinci bent ile doğrudan bağlantılı olan usuli işlemleri içermektedir.

Açıklanan nedenlerle, kamu tüzelkişiliği konumundan çıkarılıp özel hukuk hükümlerine tabi anonim şirket statüsüne geçirilmek suretiyle ekonominin gereklerine uygun olarak yeniden yapılandırılan sözkonusu bankaların personelinin özel hukuk hükümlerine göre çalıştırılması, bunlarla yapılacak sözleşme ile sözleşme yapılmayanların başka

kurumlara nakli, aylık ve özlük haklarının düzenlendiği kurallar, **Anayasa'nın 2. ve 128. maddelerine aykırı değildir. İptal isteminin reddi gerekir.**

**Konunun Anayasa'nın 165. maddesiyle ilgisi görülmediğinden bu yönden inceleme yapılmamıştır.**

### **3- Yasa'nın Geçici 1. Maddesinin İkinci ve Üçüncü Fıkralarının İncelenmesi**

Dava dilekçesinde, kamu bankalarının yönetim, denetim ve tasfiye kurulları üyelerinin, sorumluluk, ceza ve idare hukuku bakımından özel hukuk hükümlerine tâbi tutulmasının üyelere kısmi sorumsuzluk ve imtiyaz getirdiği, bu üyelerin kamusal alanla ilgili aslî ve sürekli görevler yürüttüğü, bankalardaki kamu payı %50'nin altına düşünceye kadar bu üyelerin memur olduğu, bu düzenlemenin eşitsizlik, kayırma ve imtiyaz yarattığı, bu kural nedeniyle üyelerin rüşvet gibi bazı suçlardan dolayı yargılanamayacakları, yasama organının suçluların serbest kalacağı bir düzenlemeye gidemeyeceği, yasanın yürürlüğünden önceki tarihlerde bu bankalarda işlenmiş olan suçların ortadan kaldırıldığı veya niteliğinin değiştiği, lehe olan ceza normlarının geriye yürütülerek uygulanacak olması nedeniyle yasanın yürürlük öncesi suçlar bakımından af etkisi doğuracağı, Anayasa'nın 87. maddesine göre ise affın TBMM'nin üye tam sayısının beşte üç çoğunluğunun kararı ile yerine getirilmesi gerektiği belirtilerek kuralın, Anayasa'nın 2., 9., 10., 87., 128. ve 138. maddelerine aykırı olduğu ileri sürülmüştür.

**Kanun'un Geçici 1. maddesinin ikinci fıkrasında, kapsamdaki bankaların yönetim, denetim ve tasfiye kurulu üyelerinin bu kanun ve 4603 sayılı Kanun hükümleri çerçevesinde yaptıkları işlemlerden dolayı hukukî sorumluluklarının, bankacılık sektöründe faaliyette bulunan özel bankaların yönetim, denetim ve tasfiye kurullarına uygulanan özel hukuk hükümlerine ve mevzuata tâbi olacakları, üçüncü fıkrasında ise, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlâk Bankası Anonim Şirketi Yönetim, Denetim ve Tasfiye Kurulu üyelerinin ceza ve idare hukuku bakımından memur sayılmayacağı öngörülmektedir.**

4743 sayılı Kanun'un 6. maddesinin (A) bendi ile değişik 4603 sayılı Kanun'un Geçici 1. maddesinin (3) numaralı fıkrasının iptali isteminin reddine ilişkin gerekçe, Geçici 1. maddenin ikinci ve üçüncü fıkraları için de geçerlidir. **Ayrıca, yapılan düzenleme ilgili bankaların statülerinin değiştirilerek özel hukuk hükümlerine bağlı tutulmasına ilişkin olup, af niteliği taşımamaktadır.**

**Bu nedenle iptal isteminin reddi gerekir.**

**Kuralın, Anayasa'nın 9., 10., 87. ve 138. maddeleriyle ilgisi görülmemiştir.**

**VI- YÜRÜRLÜĞÜN DURDURULMASI İSTEMİ**

30.1.2002 günlü, 4743 sayılı "Malî Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun"un dava konusu kurallarının yürürlüğünün durdurulması isteminin reddine 25.6.2002 gününde oybirliğiyle karar verilmiştir.

**VII- SONUÇ**

30.1.2002 günlü, 4743 sayılı "Malî Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun"un:

A- 6. maddesinin;

(A) bendi ile değiştirilen 15.11.2000 günlü, 4603 sayılı, Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası, Türkiye Halk Bankası Anonim Şirketi ve Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun'un geçici 1. maddesinin (3) sayılı fıkrasının Anayasa'ya aykırı olmadığına ve iptal isteminin REDDİNE,

B- 7. maddesinin;

1- Birinci, üçüncü ve dördüncü fıkralarının Anayasa'ya aykırı olduğuna ve İPTALİNE,

2- İkinci fıkrasının Anayasa'ya aykırı olmadığına ve iptali isteminin REDDİNE,

C- Geçici 1. maddesinin;

ikinci ve üçüncü fıkralarının Anayasa'ya aykırı olmadığına ve iptal isteminin REDDİNE,

25.6.2002 gününde OYBİRLİĞİYLE karar verildi.

Başkan	Başkanvekili	Üye
Mustafa BUMİN	Haşim KILIÇ	Samia AKBULUT
Üye	Üye	Üye
Yalçın ACARGÜN	Sacit ADALI	Nurettin TURAN
Üye	Üye	Üye
Fulya KANTARCIOĞLU	Ertuğrul ERSOY	Tülay TUĞCU
Üye		Üye
Ahmet AKYALÇIN		Enis TUNGA

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ ZİRAAT BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**  
**ANA SÖZLEŞMESİ**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**Kuruluş:**

**Madde 1-** T.C. Ziraat Bankası 4603 sayılı Kanun ile Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi'ne dönüştürülmüştür.

**Unvan:**

**Madde 2-** Banka'nın unvanı "Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası Anonim Şirketi"dir. Kısa adı "Ziraatbank"tır. Bu Anasözleşmede kısaca "Banka" olarak anılacaktır.

**Merkez ve Teşkilatı:**

**Madde 3-**Banka'nın merkezi Ankara'dadır. Teşkilatı, Genel Müdürlük, yurtiçi ve yurtdışı hizmet birimlerinden oluşur.

**Amaç ve Konu:**

**Madde 4-** Banka'nın amacı, mevduat kabulü dahil her türlü bankacılık faaliyetlerini yürutmektir. Banka, amaçlarını gerçekleştirmek üzere, Bankalar Kanunu ve diğer mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla;

- Türk Lirası ve döviz üzerinden her türlü nakdi ve gayrinakdi krediler açmak, yerel ve uluslararası finans piyasalarında kullanılan finansal ürünlerin ihracına, alınmasına, satılmasına aracılık etmek, yatırım bankacılığı işlemleri yapmak, kredileri toptan veya perakende almak, satmak, devretmek, yurtiçi ve yurtdışı vadeli piyasalarda alım ve satım işlemi yapmak, bankalararası para piyasasından, yurtiçi ve yurtdışından fon sağlamak, her türlü sermaye piyasası işlemlerini yapmak, ithalat ve ihracat işlemlerine aracılık etmek, sigorta ve diğer finans kuruluşları acenteliği yapmak, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde yurtiçi ve yurtdışında bankaların kurabilecekleri veya ortak olabilecekleri her türlü ortaklığa iştirak etmek yada bu amaçla yeni ortaklıklar kurmak veya oluşmuş ortaklıklardan çıkmak,

- Her çeşit taşınır ve taşınmaz malları, sınai ve fikri hakları, intifa, irtifak ve üst hakkı gibi sınırlı ayni ve şahsi alacak haklarını iktisap etmek ve iktisap ettiği mal ve hakları satmak, devretmek, bu mal ve haklar üzerinde rehin ve ipotek tesis etmek, tesis edilmiş rehin ve ipotekleri fık etmek gibi her türlü tasarruflı işlemleri yapmak, taşınır ve taşınmaz malları, sınai ve fikri hakları kiralamak veya kiraya vermek, kira ve satış vaadi sözleşmelerini tapuya şerh etmek,

gibi her türlü faaliyette bulunur.

### *Menkul ve Gayrimenkul İktisabı Menkul ve Gayrimenkul Mallar üzerine İşlemler*

**Madde 5-**Banka ticari amaçla gayrimenkul ve emtia alım ve satımı ile uğraşamaz. Gayrimenkul yatırım ortaklıkları hariç olmak üzere munhasıran taşınmaz ticareti ile uğraşan ortaklıklara katılmaz ve bu konularda iş yapan gerçek veya tüzel kişilere kredi açamaz.

Ancak ilgili mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla banka yönetim kurulu kararı ile her türlü menkul ve gayrimenkul malları hakları ve özellikle sınai ve fikri ve benzeri hakları iştirak ve vefa hakkı ile itiraf, itiraf ve üst hakkı gibi aynı haklar ve alacak haklarını iktisap edebilir, bunları başkalarına satabilir, devredebilir, rehin veya ipotek edebilir, menkul ve gayrimenkul mallar üzerinde kendi lehine rehin ve ipotek alabilir, mevcut ipotekleri fekkedebilir, menkul ve gayrimenkul malları, sınai ve fikri ve benzeri hakları kiralayabilir veya kiraya verebilir, kira ve satış vaadi sözleşmelerini kendi lehine tapuya şerh ettirebilir, şerhleri kaldırtabilir. Münferiden veya muştemian ve garameten rehin ve ipotek tesis edebilir.

Banka, yasal sınırlar dahilinde bankacılık işlerini yürütebilmek veya alacaklarını tahsil edebilmek için gayrimenkul edinebilir ve gerektiğinde bunları satım, trampa ve sair suretlerle elden çıkarabilir.

Banka, hak ve alacaklarının tahsili ve temini için aynı ve şahsi her türlü teminat alabilir. Bunlara ilgili olarak tapuda vergi dairelerinde vb. kamu ve özel kuruluşlar nezdinde tescil, terkin ve diğer bütün işlemleri yapabilir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **SERMAYE**

#### **Sermaye:**

**Madde 6-** Banka'nın sermayesi, 2.500.000.000.000.000.- Türk Lirasıdır. Bu sermaye her biri 1.000.000 Türk Lirası itibari değerinde, 2.500.000.000 adet nama yazılı hisseye ayrılmıştır. Sermayenin 2.221.978.269.168.000.- Türk Lirası ödenmiş olup, tamamı Hazine'ye aittir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **BANKA'NIN ORGANLARI**

#### **Banka Organları:**

**Madde 7-**Banka'nın yetkili organları; Genel Kurul, Yönetim Kurulu, İcra Kurulu, Kredi Komitesi, Genel Müdür ve denetçilerden oluşur.

**Genel Kurul:**

**Madde 8-** Banka Genel Kurulu olağan veya olağanüstü olarak toplanır. Olağan Genel Kurul, Banka'nın hesap dönemi sonundan itibaren üç ay içinde ve yılda bir kere toplanır. Olağanüstü Genel Kurul Banka işlerinin gerektirdiği hal ve zamanlarda Türk Ticaret Kanunu ve bu ana sözleşmede yazılı hükümlere göre toplanır ve gereken kararları alır.

**Genel Kurul'un Görev ve Yetkileri:**

**Madde 9-** Genel Kurul, bu Ana Sözleşme ile düzenlenen hususlar dışında, Türk Ticaret Kanunu, Bankalar Kanunu ve ilgili kanunlarda belirtilen görevleri yapar ve yetkileri kullanır.

**Genel Kurul'un Toplanması:**

**Madde 10-** Genel Kurul Banka merkezinin bulunduğu şehirde toplanır.

**Genel Kurul Toplantısına Davet:**

**Madde 11-** Genel Kurul toplantılarının günü, saati, yeri ile gündemi ve çağrı, toplantı gününden en az iki hafta önce Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi ve Banka Merkezinin bulunduğu yerde çıkan en az iki gazete ile ilan olunur.

Ayrıca, ortakların adreslerine birer taahhütlü mektup gönderilmek suretiyle, toplantı, gün, saat, yer ve gündemini ortaklara bildirmek suretiyle Genel Kurul toplantıya davet edilebilir.

**Gündem:**

**Madde 12-** Gündemde; Yönetim Kurulu, denetçiler raporlarının okunması, bilanço kar zarar hesaplarının incelenmesi ve onaylanması, Yönetim Kurulu üyeleri ile denetçilerin aynı ayı: İhrası, karın dağıtımı hakkındaki teklifler, süresi dolan Yönetim Kurulu üyeleri ile denetçilerin seçimi ve Yönetim Kurulu'nca görüşülmesi ve gerekli görülen diğer hususlar yer alır.

**Genel Kurul Divanı:**

**Madde 13-** Genel Kurul toplantılarını Banka Yönetim Kurulu Başkanı açar ve Genel Kurul ortaklar arasından bir başkan ile iki katip seçerek Divanı oluşturur. En çok payı temsil eden iki ortak oy toplayıcı olarak belirlenir.

**Karar Nisabı:**

**Madde 14-** Genel Kurul toplantılarında toplantı ve karar nisabı konularında Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili hükümleri uygulanır.

**Oy Hakkı ve Oyların Kullanma Şekli:**

**Madde 15-** Genel Kurul toplantılarında hazır bulunan hissedarların her hisse için bir oy hakkı vardır. Genel Kurul toplantılarında oylamalar, el kaldırmak suretiyle açık olarak yapılır. Ancak

toplantıda hazır olanlar tarafından temsil edilen payların en az onda birine sahip bulunan pay sahiplerinin isteği üzerine gizli oya başvurulması zorunludur

***Bilançonun Tasdiki ve İbra:***

**Madde 16-** Bilançonun onaylanmasına dair Genel Kurul kararı, Yönetim Kurulu üyeleri ile denetçilerin ve müdürlerin ibrasını da kapsar. Ancak bilançoda bazı hususlar gösterilmemiş veya bilanço hatalı olarak düzenlenmiş ise, bilançonun onaylanması ile Yönetim Kurulu, denetçiler ve müdürler ibra edilmiş olmazlar

***Yönetim Kurulu:***

**Madde 17-**Yönetim Kurulu on bir (11) üyeden oluşur.Yönetim Kurulu üyeleri Genel Kurul tarafından seçilir. Yönetim Kurulu, yemin törenini izleyen ilk toplantıda, aralarından bir Üyeyi Yönetim Kurulu Başkanı olarak seçer. Bu toplantıda bir Üye de Başkan Vekili seçilir. Yönetim Kurulu'na, Yönetim Kurulu Başkanı, bulunmadığı hallerde Yönetim Kurulu Başkan Vekili başkanlık eder.Yönetim Kurulu Üyelerinin en az (7) yedisinin Bankalar Kanununun Genel Müdür için öngördüğü nitelikleri taşımaları şarttır.

Yönetim Kurulu, üyeleri arasından Bankalar Kanununa göre genel müdür vasıflarını haiz beş (5) üyeyi aşağıdaki görevler için murahhas üye olarak seçerek;

17.1- Pazarlamaдан sorumlu murahhas üyeye, pazarlama ile ilgili yetki ve görevlerinden bir bölümünü, sınır ve kapsamını açıkca belirterek devreder,

17.2- Kredilerden sorumlu murahhas üyeye, kredi ile ilgili yetki ve görevlerinden bir bölümünü, sınır ve kapsamını açıkca belirterek devreder,

17.3- Hazine, fon yönetimi, muhabet ve yurtdışı ilişkiler, iştiraklerden sorumlu murahhas üyeye, hazine, fon yönetimi, muhabet ve yurtdışı ilişkiler, iştirakler ile ilgili yetki ve görevlerinden bir bölümünü, sınır ve kapsamını açıkca belirterek devreder,

17.4- Operasyonlar, insan kaynakları, teknoloji ve destek hizmetlerinden sorumlu murahhas üyeye, operasyonlar, insan kaynakları, teknoloji ve destek hizmetleri ile ilgili yetki ve görevlerinden bir bölümünü, sınır ve kapsamını açıkca belirterek devreder,

17.5- Risk yönetimi ve mali kontrolden sorumlu murahhas üyeye, risk yönetimi ve mali kontrol ile ilgili yetki ve görevlerinden bir bölümünü, sınır ve kapsamını açıkca belirterek devreder

***Yönetim Kurulunun Görev ve Yetkileri:***

**Madde 18-**Banka, Yönetim Kurulu tarafından idare ve temsil edilir.

18.1- Banka adına düzenlenecek sözleşme, senet, vekaletname ve diğer belgelerin Banka'yı bağlayabilmesi için, bunların Banka'nın ünvanı altına konulmuş ve Yönetim Kurulu'na

hazırlanarak ticaret siciline tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanmış olan imza sirkülerinde belirtilen koşullara uygun olarak en az iki yetkilinin imzasını taşıması şarttır.

**18.2-Yönetim Kurulu,** Bankalar Kanunu ve diğer ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde, Banka'nın amaç ve faaliyet konusunda ana strateji ve politikalarını belirlemek, uygulanmasını izlemek, denetlenmesini sağlamak ve kanunlar ve ana sözleşme gereğince kendisine vermiş olan bütün görevleri yapmakla yükümlüdür. Bu cümleden olarak Yönetim Kurulu:

**18.2.1-Banka** teşkilatının çağdaş yönetim prensiplerine ve etik ilkelere uygun, aktif ve pasiflerinin dengeli, emniyetli ve karlı şekilde yönetimi ile kurumsal iletişim ve stratejik planlama politikalarını belirlemek.

**18.2.2-Banka'nın** amaç ve faaliyet konusuna giren ve kanunlar veya anasözleşme ile açıkça menedimemiş ve önceden genel kurul kararı alınması gerekmeyen konular hakkında karar almak.

**18.2.3-Genel Kurulca** alınmış olan kararları uygulamak.

**18.2.4-Anasözleşmede** yapılacak değişiklikler ve özellikle eklenecek veya kaldırılacak maddeler veya hükümler hakkında Genel Kurul'a önerilerde bulunmak.

**18.2.5-Genel Kurul'u** olağan ve olağanüstü olarak toplantıya çağırarak ve gündemini saptamak.

**18.2.6-Banka'nın** bilanço, kar ve zarar cevvelerini ve yıllık çalışma raporunu şeffaflık ilkelere uygun şekilde düzenlemek, safi karın dağıtımını belirleyerek çalışma raporunda açıklamak ve bu konularda Genel Kurul'a önerilerde bulunmak; anılan belgeleri incelemeleri için denetçilere vermek ve sonra da onların raporları ile birlikte, Genel Kurul'un olağan toplantısından en az onbeş gün önce Banka'nın merkezinde ve şubelerinde pay sahiplerinin incelemelerine hazır bulundurmak ve bu hususu Genel Kurul'un toplantıya çağrı ilanları ile mektuplarında belirtmek.

**18.2.7-Banka'nın** amaç ve konusuna giren iş, işlem ve sözleşmelerle ilgili olarak hakeme gitmek, sulh olmak, ibra vermek, davayı kabul veya davadan kısmen veya tamamen feragat etmek, bu konularla ilgili yetkilerinden uygun gördüklerini belirleyeceği limitler çerçevesinde icra kuruluna veya kredi komitesine devretmek, uygulanmasını izlemek, denetlenmesini sağlamak.

**18.2.8-Her türlü** hizmet birimi açılmasına veya kapatılmasına karar vermek.

**18.2.9-Banka'nın** yıllık çalışma programını, bütçesini hazırlayıp onaylamak.

**18.2.10-Banka'nın** politika, strateji ve prensiplerinin açıklandığı yönetmelikleri onaylamak.

**18.2.11-Banka'nın** faaliyet konusuna giren ve Türk Ticaret Kanunu ile Bankalar Kanunu ve diğer ilgili mevzuatla Genel Kurul'un ve diğer organların münhasır yetkisine bırakılmamış olan iş ve işlemleri yapmak.



yetki ve görevlerini haizdir.

**18.3- Yönetim Kurulunun kredilerle ilgili görev ve yetkileri:**

**18.3.1-Kredi açma yetkisi** esas itibarıyla Yönetim Kuruluna aittir. Yönetim Kurulu bu yetkisini kredi komitesine aşağıda belirtilen usuller ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunca belirlenen kurallar çerçevesinde ve kredilerden sorumlu murañhas üye ve genel müdürün ortak yazılı önerisi üzerine devredebilir.

**18.3.2-Yönetim Kurulu,** Kredi Komitesinin faaliyetlerini denetlemekte yükümlüdür. Yönetim Kurulu üyelerinden her biri Kredi Komitesinden komitenin faaliyetleri hakkında her türlü bilgiyi istemeye ve gerekli göreceği her türlü kontrolü yapmaya yetkilidir.

**18.3.3-Yönetim Kurulu,** Bankanın kredi politikasını, toplam plasman portföyünün büyüklüğünü, sektörel, bölgesel ve kredi türüne göre dağılımını belirler, uygulanmasını ve denetlenmesini sağlar.

**18.3.4-Yönetim Kurulu,** kredi portföyünün, evrensel olarak genel kabul görmüş kredi risk yönetimi prensipleri dahilinde yönetilmesini sağlar.

**18.3.5-Yönetim Kurulu,** Kredi Komitesince önerilen kredilerden uygun gördüklerini onaylar.

**18.3.6-Yönetim Kurulu,** tahsili mümkün olmayan alacakları silmek, tahsilinde zorluk olan kredilerin şartlarını iyileştirmek (faiz ve anapara bonifikasyonu) yetki ve görevlerini haizdir. Yönetim Kurulu bu konularla ilgili yetkilerinden uygun gördüklerini belirleyeceği limitler çerçevesinde Kredi Komitesine devreder, uygulanmasını ve denetlenmesini sağlar.

**18.4- Yönetim Kurulunun Pazarlama ile ilgili görev ve yetkileri:**

**18.4.1-Yönetim Kurulu** Bankanın pazarlama politikalarını belirler, uygulanmasını ve denetlenmesini sağlar

**18.5- Yönetim Kurulunun** hazine, fon yönetimi, muhabir ve yurtdışı ilişkiler, iştirakler ile ilgili görev ve yetkileri:

**18.5.1-Yönetim Kurulu,** hazine, fon yönetimi, muhabir ve yurtdışı ilişkiler, iştirakler politikasını belirler, uygulanmasını ve denetlenmesini sağlar.

**18.5.2-Yönetim Kurulu,** Bankanın bilançosunun piyasa riski yönetimi prensipleri dahilinde yönetilmesini ve denetlenmesini sağlar.

**18.5.3-Yönetim Kurulu,** Bankanın toptan fonlama ihtiyacıyla ilgili sendikasyon sözleşmelerini ve her türlü menkul kıymet ihracı işlemlerini onaylar.

**18.6- Yönetim Kurulunun** operasyonlar, insan kaynakları, teknoloji ve destek hizmetleriyle ilgili görev ve yetkileri:

18.6.1-Yönetim Kurulu, operasyonlar, insan kaynakları, teknoloji ve destek hizmetleriyle ilgili politikaları belirler, uygulanmasını ve denetlenmesini sağlar

18.6.2-Yönetim Kurulu, personel, ücret ve disiplin politikaları ile Bankanın norm kadrosunu belirler, uygulanmasını ve denetlenmesini sağlar.

18.6.3-Banka'nın yönetici direktör dahil daha üst seviyedeki personelini atar, hizmet sözleşmelerini yapar, fesheder ve bunların ücret ve sair haklarını belirler, imza yetkisi verir, bu yetkinin sınır, derece, kapsamını belirler ve gerektiğinde imza yetkilerini iptal eder, diğer personele ilgili atama işlemleri ile ilgili politika ve prensipleri, imza yetkileri ile ilgili olarak sınır, derece ve kapsamını belirleyerek yetkilerini İcra Kuruluna devreder, disiplin kurallarını oluşturur, disiplin suçlarını, yaptırımlarını ve disiplin işlemlerinin prensiplerini belirler.

18.6.4-Yönetim Kurulu Bankanın faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli menkul ve gayrimenkul mal ve hizmet alımı, satımı, kiralanması ve bakımı ile ilgili tekliflerden uygun gördüklerini onaylar. Yönetim Kurulu, bu konularla ilgili yetkilerinden uygun gördüklerini belirleyeceği limitler çerçevesinde İcra Kuruluna devreder, uygulanmasını ve denetlenmesini sağlar.

18.7- Yönetim Kurulunun, risk yönetimi ve mali kontrolle ilgili görev ve yetkileri:

18.7.1-Yönetim Kurulu, bankanın risk yönetimi ve kontrol faaliyetlerine ilişkin strateji ve politikaları oluşturarak, onaylar, uygulanmasını dönemsel olarak inceler ve bankanın bünyesinde kurumsal yapıya uygun ve etkin bir iç denetim sistemi ile risk yönetimi sisteminin kurulması ve sürdürülmesi hususunda gerekli tedbirleri alır

18.7.2-Yönetim Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunca çıkarılan yönetmelikte belirtilen esaslara uygun olarak bankanın genel yönetim yapısında iç denetim ve risk yönetim sistemlerine açıkça yer verir, bu sistemlerin idari yapısına, personelin teminine, kalitenin sağlanmasına ilişkin esas ve usulleri belirler.

18.7.3-Yönetim Kurulu, Banka üst düzey yönetiminin, teftiş kurulu, iç kontrol merkezi ve risk yönetimi grubu yetkililerinin ve Bankanın bağımsız dış denetimini yapan kuruluşun Bankanın iç denetim sistemine ya da iç kontrol sürecine ilişkin değerlendirmelerini düzenli olarak inceler. Bankanın bağımsız denetim kuruluşunun iç denetimin güçlenmesine yönelik önerilerinin dikkate alınıp alınmadığını ve taleplerine uyulup uyulmadığını kontrol eder. Banka stratejileri ve politikaları ile mevcut risk sınırlarının uygunluğunu periyodik olarak değerlendirir.

18.7.4-Yönetim Kurulu, bankanın mali kontrol politikalarını belirler, uygulanmasını ve denetlenmesini sağlar.

*Yönetim Kurulu Üyelerinin Görev Süreleri ve Üyelik Sonu Ermesi:*

**Madde 19.1-Yönetim Kurulu Üyeleri üç yıl süre için seçilebilirler.**

19.2-Hangi neden veya zorunluluk ile olursa olsun Yönetim Kurulu'ndan izin almaksızın üst üste üç toplantıya katılmamış olan veya aralıklı da olsa bir hesap dönemi içinde yapılan toplantıların yarısına katılmamış olan Yönetim Kurulu Üyeleri istifa etmiş sayılırlar.

19.3-Yönetim Kurulu'nda bir veya birkaç üyeliğin boşalması halinde, Yönetim Kurulu, durumları kanuna ve anasözleşmeye uygun kimseleri boşalan üyeliklere geçici olarak seçer ve bu seçimi toplanacak ilk Genel Kurul'un tasvibine sunar. Bu suretle seçilen üye ilk genel kurul toplantısına kadar görevini yapar.

#### *Yönetim Kurulu Toplantıları:*

**Madde 20-1-**Yönetim Kurulu Banka işleri gerektirdikçe Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Vekili veya bir üyenin çağrısı üzerine toplanır. Kurul'un ayda en az bir defa toplanması zorunludur.

20.2-Yönetim Kurulu toplantıları kuralı olarak Banka merkezinin bulunduğu şehirde yapılır. Ancak, üye tam sayısının çoğunluğunun muvafakati ile başka bir yerde toplantı yapılabilir.

20.3-Yönetim Kurulu'nun gündemi, çağırıcı yapan başkan veya vekilince düzenlenir ve toplantıya çağrı yazısıyla birlikte üyelere herhangi bir şekilde gönderilir veya elden verilir.

Gündem toplantıdan 24 saat önce belirlenir ve Üyelere dağıtılır. Acil durumlarda Yönetim Kurulu Başkanı'nun isteği ile gündeme madde ilave edilebilir. Yönetim Kurulu Üyeleri de Kurul Kararı alınması ile ilgili konularda önerge verebilirler.

20.4-Yönetim Kurulu'nun toplantı gündemini görüşebilmesi için üye tam sayısının salt çoğunluğunun (7 üyenin) toplantıda hazır bulunması zorunludur. Yönetim Kurulu'nda kararlar, üye tam sayısının salt çoğunluğu ile alınır.

20.5- Üyelerden biri müzakere talabında bulunmadıkça yönetim kurulu kararları içlerinden birinin belirli bir konuda yaptığı teklife diğerlerinin yazılı onayı alınmak suretiyle de verilebilir. Bu takdirde alınacak kararda oybirliği şartı aranır.

#### *Yönetim Kurulu Üyelerinin Ücreti:*

**Madde 21-**Yönetim Kurulu Üyelerine Genel Kurul tarafından belirlenen miktarda aylık ücret veya huzur hakkı ödenir.

#### *İcra Kurulu*

**Madde 22-** İcra Kurulu, Yönetim Kurulunun seçtiği beş (5) murahhas üyeden oluşur. İcra Kurulu kendi içinde yapacağı oylamayla risk yönetimi ve mali kontrolden sorumlu olmayan ve en çok oyu alan bir üyeyi başkan adayı olarak seçer. Başkan adayı olarak seçilen üye veya oyların eşit olması halinde eşit oyları alanlardan biri Yönetim Kurulu tarafından Genel Müdür ve İcra Kurulu Başkanı olarak atanır.

İcra Kurulu, Yönetim Kurulu'nca belirlenen strateji, politika, esas ve usullere uygun olarak karar alır. İcra Kurulu aldığı kararlar dolayısıyla Bankalar Kanunu ve ilgili mevzuat çerçevesinde sorumludur.

Yönetim Kurulu, İcra Kurulu'nun aldığı kararların Yönetim Kurulu'nca belirlenen stratejiye, politikalara, Bankalar Kanunu ve ilgili mevzuata uygunluğunu izlemekten, denetimini sağlamaktan ve uygulanmasından sorumludur.

İcra Kurulu, Yönetim Kurulu'nca saptanan politikaların uygulanma esaslarını belirler, uygulamaların murahhas üyeler eliyle yürütülmesini ve denetlenmesini sağlar.

#### *İcra Kurulu Başkanı*

**Madde 23-** İcra Kurulu Başkanı-Genel Müdür, Bankalar Kanunu'nun genel müdür için öngördüğü görevlerin yanısıra İcra Kurulu faaliyetlerinin etkin ve sağlıklı yürütülmesinin koordinasyonunu sağlar.

#### *İcra Kurulu Toplantıları*

**Madde 24-** İcra Kurulu Banka işleri gerektirdikçe İcra Kurulu Başkanı veya bir üyenin çağrısı üzerine Bankanın merkezinin bulunduğu şehirde toplanır. İcra Kurulunun haftada en az bir defa toplanması zorunludur.

**24.1-** İcra Kurulunun gündemi çağrışı yapan başkan veya üye tarafından düzenlenir ve toplantıya çağrı yazısı ile birlikte üyelere herhangi bir şekilde gönderilir veya eiden verilir. Gündem toplantıdan 24 saat önce belirlenir ve üyelere dağıtılır. Acil durumlarda İcra Kurulu Başkanının isteği ile gündeme madde ilave edilebilir. İcra Kurulu üyeleri de gündem dışı konularda kurul kararı alınması ile ilgili önerge verebilirler.

**24.2-** İcra Kurulunun toplantı gündemini görüşebilmesi için en az üç üyenin toplantıda hazır bulunması zorunludur. İcra Kurulunda kararlar katılanların oy birliği ile alınır.

**24.3-** Yönetim Kurulu Başkanı gerek gördüğü hallerde, İcra Kurulunu toplantıya çağırabilir veya toplantılara iştirak ederek başkanlık eder ve oy hakkı sahibi olarak kararlara katılır.

**24.4-** İcra Kurulu kararları karar defterine kayıt edilir. İcra Kurulu Karar Defteri Yönetim Kurulu Karar Defterinin tabi olduğu esas ve usullere göre tutulur.

#### *Kredi Komitesi*

**Madde 25-** Kredi Komitesi kredilerden sorumlu murahhas üye, hazine, fon yönetimi, muhâbir ve yurtdışı ilişkiler, iştiraklerden sorumlu murahhas üye ile Genel Müdürdan oluşur.

Herhangi bir toplantıya katılmayacak kredi komitesi üyesi yerine görev yapmak üzere Genel Müdürde aranan şartları taşıyan yönetim kurulu üyeleri arasından iki yedek üye seçilir.

**25.1-** Kredi Komitesi kendi yetki sınırları içinde kalan kredilerle ilgili olarak yeni tahsis, vade uzatımı, artırım, şart değişikliği, yeniden yapılandırma konularında karar alır. Kredilerle ilgili uyulması zorunlu kural ve esasları belirler

**25.2-** Kredi Komitesi tüm üyelerin katılımıyla haftada en az bir kez Genel Müdür tarafından tespit edilen ve toplantı tarihinden en az 24 saat önce üyelere gönderilen gündemle toplanır. Kararlar oybirliği ile alınır

**25.3-** Kredi Komitesi kararları, karar defterine kayıt edilir. Kredi Komitesi Karar Defteri Yönetim Kurulu Karar Defterinin tabi olduğu esas ve usullere göre tutulur.

#### ***Murahhas Üyeler***

**Madde 26-** Murahhas üyeler, Yönetim Kurulu tarafından, sınır ve kapsamı belirtilerek kendilerine devredilen görevlerle ilgili olarak; bu görevlerin yürütülmesi için gerekli birimlerin kurulmasını, organizasyonların gerçekleştirilmesini, uygun personelin seçilerek atanmasını, eğitilmesini ve performanslarının değerlendirilmesini, gerçekleştirilmesi gerekli işlemlerle ilgili uygulama talimatlarının çıkarılmasını, bu faaliyetleri yürütmek için gerekli koordinasyonun sağlanmasını ve görev alanlarındaki işlerin sonuçlandırılması için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar, yürütülmesini ve denetimini gerçekleştirir.

#### ***Denetçilerin Sayıları, Seçimleri ve Görev Süreleri:***

**Madde 27-** Genel Kurul, yüksek öğrenim görmüş, bankacılık, ekonomi veya finans alanlarında en az 10 yıl deneyim sahibi kimselerden en fazla 3 denetçi seçer. Denetçiler üç yıl için seçilirler. Denetçilere ödenecek ücret Genel Kurulca belirlenir.

Denetçiler, Banka Ana Sözleşmesi ile düzenlenen hükümler, Bankalar Kanunu, 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu hükümleri ile diğer ilgili mevzuat uyarınca denetim görevlerini yaparlar

### **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

#### **HESAPLAR VE TEMETTÜ DAĞITIMI**

##### ***Hesap Dönemi:***

**Madde 28-**Banka'nın hesap dönemi her yılın Ocak ayının ilk gününde başlayıp Aralık ayının son gününde biter.

*Bilanço ve Kar-Zarar Cetveli, Yönetim Kurulu ve Denetçi Raporları:*

**Madde 29-** Banka, hesaplarını ve yıllık bilançoları ile kar ve zarar cetvellerini Bankalar Kanunu'na göre belirlenen usul ve esaslara göre; tutar, yayınlar ve ilgili mercilere gönderir. Bağımsız denetim kuruluşunca onaylanmış bilanço kar-zarar cetveli, Yönetim Kurulu ve Denetçi raporları, Genel Kurul toplantısının yapılacağı gündün onbeş gün önce hissedarların tetkikine hazır bulundurulur.

*Safî Karın Tesbiti, Tahsisi ve Dağıtım:*

**Madde 30.1-** Banka'nın, bir hesap dönemi içinde elde ettiği gelirlerden her türlü gider, karşılıklar ve vergiler çıktıktan sonra kalan miktar safî karıdır.

Safî karın,

**30.1.1-** Yüzde beşi (%5) kanuni yedek akçeye,

**30.1.2-** Kalandan pay sahiplerine ödenmiş sermaye üzerinden yüzde beş (%5) oranında birinci temettü ayrılır.

**30.1.3-** Bakiyenin,

**30.1.3.1-** Genel Kurul tarafından kabul edilmesi halinde ve keza Genel Kurul tarafından üyeler için ayrı ayrı oran ve miktar belirtilmek kaydıyla, azami yüzde bir (%1)'e kadar olan kısmı, Yönetim Kurulu Üyelerine, Genel Kurul tarafından kabul edilmesi halinde ve keza Genel Kurul tarafından toplam dağıtılacak miktar belirtilmek kaydıyla, azami yüzde dörde (%4) kadar olan kısmı dağıtımı Yönetim Kurulu'na performansla bağlı kriterler saptanarak yapılmak üzere Banka personeline,

**30.1.3.2-** Genel Kurulca kararlaştırılacak bir miktarı da "ikinci temettü payı" olarak pay sahiplerine dağıtmak üzere ayrılır.

**30.1.4-** 30.1.3.1 ve 30.1.3.2 fıkralarına göre dağıtılacak miktarlar toplamının yüzde onu (%10) Türk Ticaret Kanunu'nun 466 maddesinin 2 fıkrasının 3.bendi gereğince yedek akçe ayrılır.

**30.1.5-** Geriye kalacak safî kar tutarı yedek akçeye ayrılır.

**30.2-** Yıllık temettü paylarının hangi tarihte ve ne miktarda ödeneceği Yönetim Kurulu'nun önerisi üzerine Genel Kurulca kararlaştırılır.

**30.3-** İş bu anasözleşme hükümlerine uygun olarak dağıtılan temettüleri geriye alınamaz, Türk Ticaret Kanunu'nun 473.maddesi hükmü saklıdır.

**30.4-** Banka'nın zarar etmesinden dolayı sermayenin ikmaline ihtiyat akçesi yetmediği takdirde zararın tamamen karşılanmasına kadar ortaklara kar payı dağıtılamaz.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **BANKANIN FESİH, TASFİYE, BİRLEŞME VEYA DEVRİ**

#### ***Banka'nın Fesih veya Tasfiyesi:***

**Madde 31-**İflas dışında, Banka'nın herhangi bir nedenden dolayı fesih ve tasfiyesi gerektiği takdirde Genel Kurul olağanüstü toplantıya davet edilerek, bu yolda karar alınmasından sonra tasfiye, Genel Kurul tarafından pay sahipleri arasından veya dışardan atanacak üç tasfiye memurunca genel hükümlere göre yapılır.

#### ***Birleşme ve Devir***

**Madde 32-** Banka'nın birleşme veya devrine Genel Kurul tarafından karar verilir. Birleşme veya devir işlemleri, 4603 ve 4684 Sayılı Kanun hükümleri saklı kalmak kaydıyla, Bankalar Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine göre yapılır.

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **DİĞER HÜKÜMLER**

**Madde 33-**Banka'ya ait ilanlar ilgili mevzuat hükümlerine göre yapılır.

**Madde 34-**Bu anasözleşmede hüküm bulunmayan hallerde Bankalar Kanunu'nun, Türk Ticaret Kanunu'nun ve sair mevzuatın ilgili hükümleri uygulanır.

## **YEDİNCİ BÖLÜM**

### **PERSONEL İLE İLGİLİ HÜKÜMLER**

**Madde 35-** Banka personelinin görevlendirme dayanağı, hangi Kanun olursa olsun, personel görevlerini ifa ederken, Çağdaş Bankacılık ve Uluslararası Rekabetin gereklerine, Yeniden Yapılandırma kural ve amacına uygun davranmakla yükümlüdür.

**Madde 36-** Banka Genel Kurulunca seçilerek, görev üstlenen Yönetim Kurulu Üyeleri ve Denetim Kurulu Üyeleri ile Özel Hukuk Hükümlerine tabi Sözleşmeli Personel iş ve eylemlerinden doğan mali sorumlulukları yönünden Özel Hukuk Hükümlerine tabidir.

## SEKİZİNCİ BÖLÜM

### GEÇİCİ HÜKÜMLER

**Geçici Madde 1-** Kamu hisseleri yüzde ellinin (%50) altına düşünceye kadar, Banka'nın zirai kredileme faaliyetleri, uğraşı konuları münhasıran küçük ve orta boy tarımsal işletmelerin işletilmesinden ibaret üreticilere doğrudan ve/veya Tarım Kredi Kooperatifleri aracılığı ile açacağı kredilerle sınırlı olmak ve faiz oranları Banka kaynak maliyetinin altında olmamak kaydıyla devam eder.

#### *Rücu Hakkının Kullanılması:*

**Geçici Madde 2-** 4603 sayılı T.C. Ziraat Bankası A.Ş., T. Halk Bankası, A.Ş., T. Emlak Bankası A.Ş. Hakkında Kanun ve 4684 Sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun hükümleri uyarınca, yeniden yapılandırma iş ve işlemlerinde görevli Yönetim Kurulu Üyeleri ile Denetim Kurulu Üyeleri aleyhine rucu davası açılabilmesi ancak kusur unsurunun varlığına bağlıdır.

Bu kişilerin görevleri ile ilgili dava açılabilmesi için, kesinleşmiş bir ceza ya da hukuk mahkemesi ilamının varlığı, ayrıca aynı doğrultuda dava açımı için alınmış ve kesinleşmiş bir Genel Kurul kararı bulunması şarttır.

Açılacak davada hasım olacak kişilerin, 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununun 381.3 maddesinde düzenlenen iptal davası açma hakkını kullanmış olmaları, davanın dinlenilmesi için ön şarttır.





EK : 7a

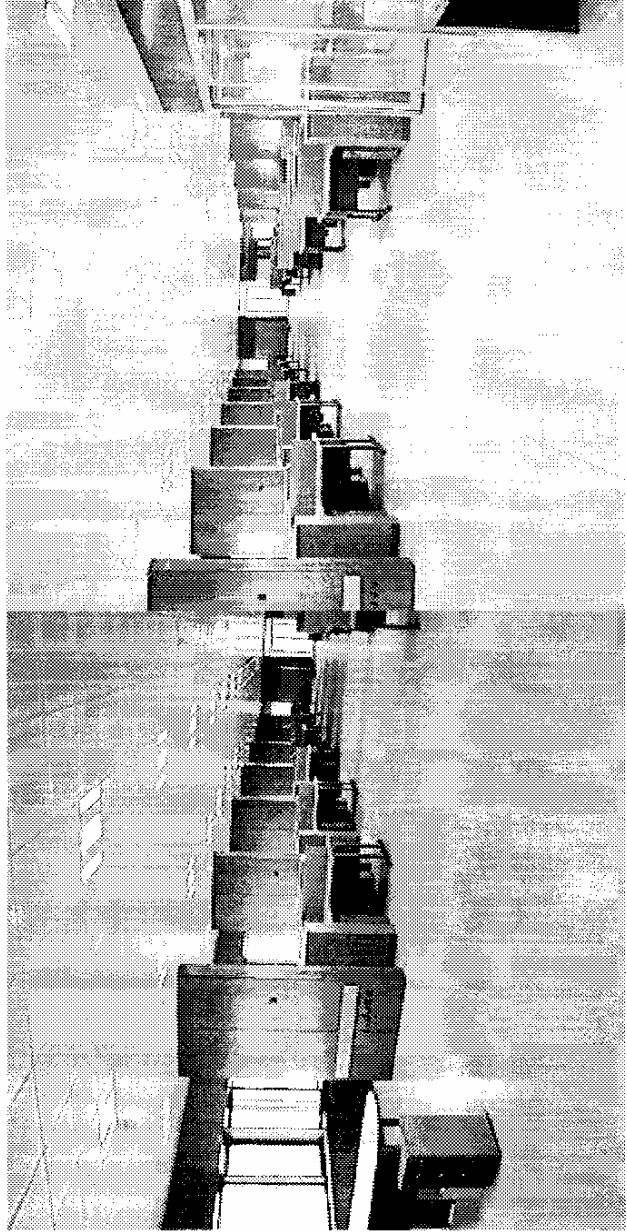
# TANDOĞAN BİNASI ESKİ HALİ





EK : 7b

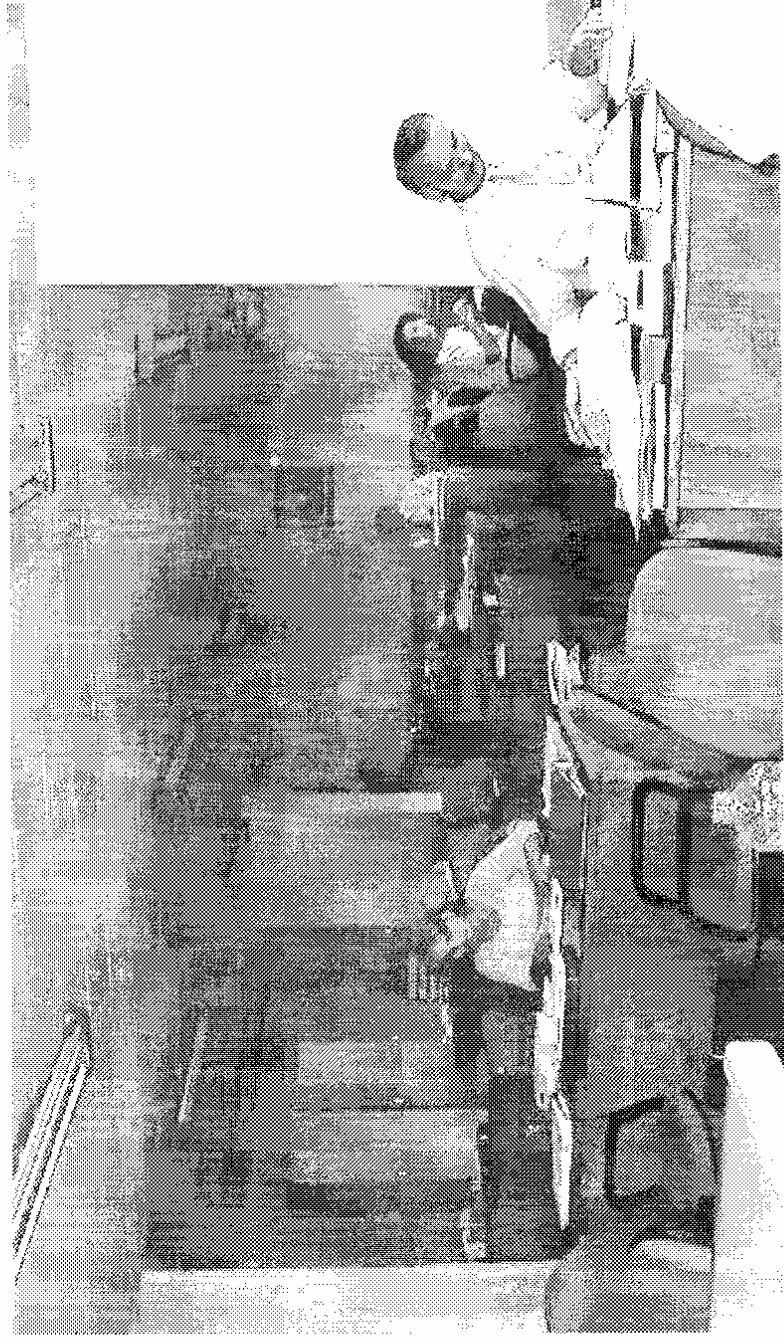
# TANDOĞAN BİNASI YENİ HALİ





**EK : 7c**

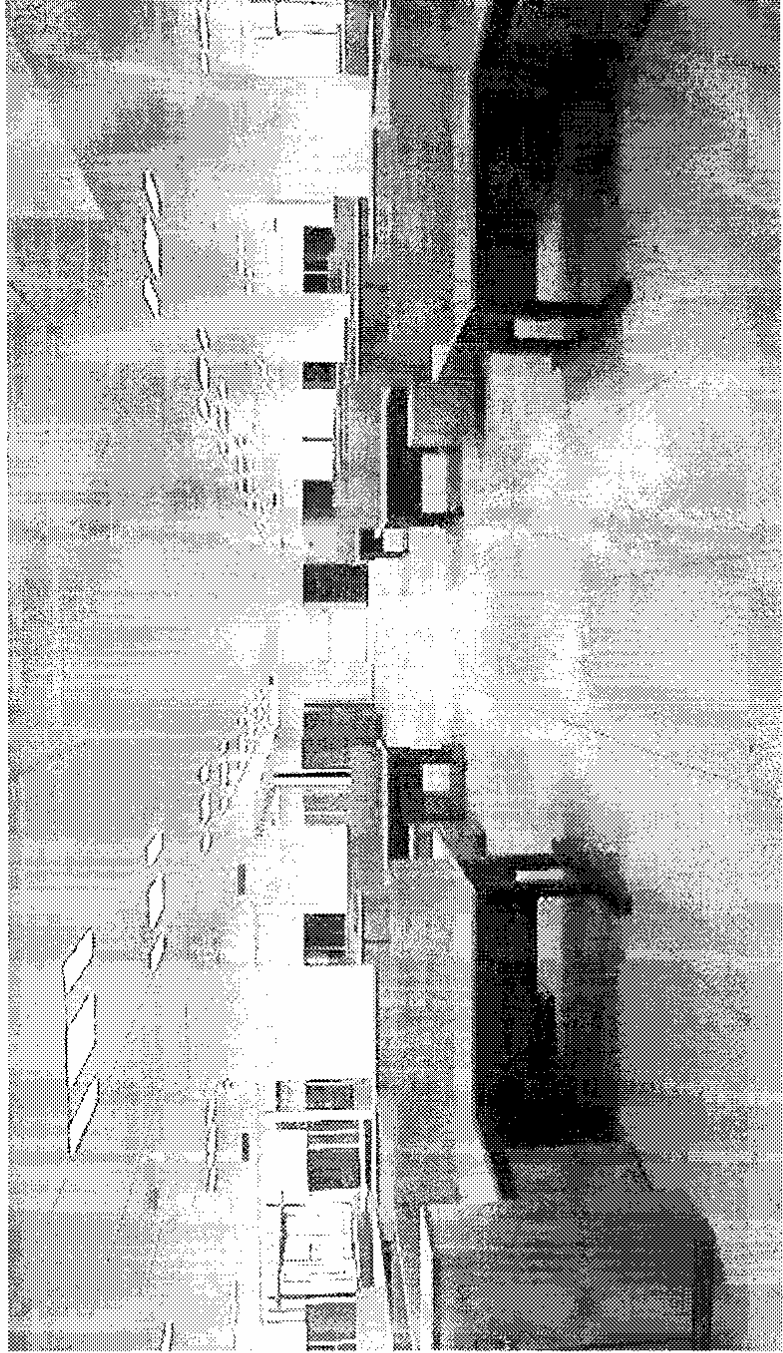
## **ULUS C BİNASI ESKİ HALİ**





EK : 7d

## ULUS C BİNASI YENİ HALİ



TARİH : 28.08.2002  
KAYIT NO : 1000010  
SERİ NO : 1000 00

**EK : 8**

**BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME  
KURUMU**

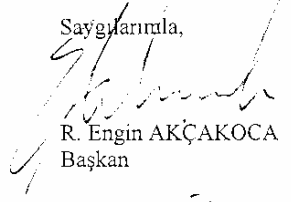
28 Ağustos 2002

**SAYI : BDDK.01.ÖKM.02.38**

**Sn. Safa OCAK  
KAMU BANKALARI ORTAK YÖNETİM KURULU BAŞKANLIĞINA**

Ziraat Bankası olarak Risk Yönetimi ve Anlayışına gösterdiğiniz ilgi ve hassasiyetten  
ötürü teşekkür ederim.

Saygılarımla,

  
R. Engin AKÇAKOCA  
Başkan

## EK 9 : Türkiye IMF Stand-by Anlaşması Öncelikler Listesi

### Yapısal Reformlar Alanında Belirlenen Hedefler (Konu Başlığına Göre)

Konu Başlığı	Yapılan / Yapılacak Düzenlemeler	Tarih	Sonuç	Not
<i>Bankacılık Düzenlemeleri</i>	Denetim ve Gözetim Yetkisinin BDDK'na Devredilmesi		Gerçekleşti (Haziran 1999)	
	Yabancı Para Net Genel Pozisyon Sınırı Oranında Değişme		Gerçekleşti (Eylül 1999)	
	Bankalar Kanunu'nda Yapılan Değişiklikler		Gerçekleşti (Aralık 1999)	Stand-by İçin Ön Koşul
	Karşılık Ayrılacak Krediler ile İlgili Düzenlemeler		Gerçekleşti (Aralık 1999)	
	Karşılıkların Vergiden Düşülmesine İlişkin Düzenlemeler	Haziran 2000'e kadar		
	Sermaye Yeterliliği ve Açık Döviz Pozisyonu Oranları ile İlgili Düzenlemeler		Gerçekleşti (Aralık 1999)	
	Bankaların Alınan Tedbirlere Uyumu/Uyumsuzluğu	2000 yılı içinde		
	BDDK Ü BDDK Üyelerinin Belirlenmesi	01 Nisan 2000'e kadar	Gerçekleşti (Mart 2000)	Yapısal Performans Kriteri
	Muhasebe Kurallarının Değiştirilmesi	01 Mayıs 2000'e kadar		İkinci Gözden Geçirmenin Tamamlanması için Yapısal Kriter
	Kredi Sınırlarına İlişkin Düzenlemeler	01 Temmuz 2000'e kadar	Gerçekleşti (Aralık 1999)	
	Sermaye Yeterliliği ile ilgili Kuralların Hayata Geçirilmesi	01 Temmuz 2000'e kadar		Yapısal Performans Kriteri

	Sermaye Yeterliliği ile ilgili Kuralların Değiştirilmesi	01 Temmuz 2000'e kadar		Üçüncü Gözden Geçirmenin Tamamlanabilmesi İçin Yapısal Kriter
	BDDK'nın Tümüyle Faaliyete Geçmesi	01 Eylül 2000'e kadar		Yapısal Performans Kriteri
	Yeni Muhasebe Standartları Getirilmesi	01 Ocak 2001'e kadar		
	Piyasa Riskini de İçeren Sermaye Yeterliliği Konusu ile İlgili Düzenlemeler	01 Ocak 2001'e kadar		
	Risk Yönetimi Prosedürü ile İlgili Düzenlemeler	01 Ocak 2001'e kadar		
	Kamu Bankalarının Yeniden Yapılandırılmaları	01 Ocak 2001'e kadar		
	Ödenmemiş Görev Zararları ile İlgili Alınan Tedbirler			
<b>Vergi Politikası ve İdaresi</b>	Vergi İzleme Sistemi Kurulması	01 Mayıs 2000'e kadar		İkinci Gözden Geçirme İçin Yapısal Kriter
	Vergi Affı Yasası Çıkarılmaması			
<b>Diğer Alanlar</b>	Tarife Oranlarının Yeniden Belirlenmesi	01 Ocak 2001'e kadar		
	Gümrük Düzenlemeleri		Gerçekleşti	
	Türk Ulusal Akreditasyon Konseyi'nin Kurulması		Gerçekleşti	
	Dış Borçların Zamanında Ödenmesi			
	Uluslararası Cari İşlemlere Yönelik Kısıtlama Getirilmemesi			
	Ödemeler Dengesine			

	Yönelik Kısıtlama Getirilmemesi			
<b>Kamu Mali Yönetimi</b>	İhtiyari Yükümlülüklerin Stoğunun Çıkarılması	01 Ocak 2000'e kadar		İlk Gözden Geçirme İçin Yapısal Kriter
	20 Bütçe Fonunun Kapatılması	01 Şubat 2000'e kadar		İlk Gözden Geçirme İçin Yapısal Kriter
	Gereksiz Bütçe-dışı Fonların Belirlenmesi	01 Nisan 2000'e kadar		
	Bütçe-dışı Fonların Ortadan Kaldırılması	01 Haziran 2000'e kadar		İkinci Gözden Geçirme İçin Yapısal Kriter
	25 Bütçe Fonunun Kapatılması	01 Ağustos 2000'e kadar		Üçüncü Gözden Geçirmek için Yapısal Kriter
	Konsolide Bütçeye Tabi Kuruluşlar	2001 yılı içinde		
	Finansal Bilgi Sisteminin Uygulamaya Konması	2001 yılı içinde		
	Garantiler ile İlgili Değişiklikler	01 Ocak 2001'e kadar		Beşinci Gözden Geçirme İçin Yapısal Kriter
	16 Bütçe Fonunun Kapatılması	01 Haziran 2001'e kadar		
	Bütçe-içi veya Bütçe-dışı Yeni Fon Oluşturulmaması			
<b>Tarım Reformu</b>	Doğrudan Gelir Desteği Sistemi ile İlgili Pilot Uygulama Başlatılması	2000 yılı içinde		
	Kredi Sübvansiyonlarının Kaldırılması	2000 yılı içinde		Ön Koşul
	Gübre ve Diğer Girdi Sübvansiyonlarının Sabit Tutulması	2000 yılı içinde		
	Destekleme Alımları ile İlgili Kanun Çıkarılması	01 Mart 2000'e kadar		İlk Gözden Geçirmenin Tamamlanması İçin Yapısal Kriter
	Doğrudan Gelir			



	Desteği Sisteminin Yaygınlaştırılması	2001 yılı içinde		
	Gübre ve Diğer Girdi Sübvansiyonlarının Sabit Tutulması	2001 yılı içinde		
	Çiftçilerin Kayıt Altına Alınması	01 Mart 2001'e kadar		
	Doğrudan Gelir Desteği Sisteminin Oturtulması	01 Ocak 2003'e kadar		
<b>Özelleştirme</b>	Uluslararası Tahkim Konusunda Anayasa Değişiklikleri		Gerçekleşti (Ağustos 1999)	
	Telekomünikasyon Kanunu'nun Çıkarılması		Gerçekleşti (Mart 2000)	Yapısal Performans Kriteri
	GSM Satışlarının Gerçekleştirilmesi		Gerçekleşti (Nisan 2000)	
	Özelleştirilecek Şirketlerin Portföye Eklenmesi	01 Eylül 2000'e kadar		Üçüncü Gözden Geçirme İçin Yapısal Kriter
	6 Milyar Dolarlık Özelleştirme Geliri Elde Edilmesi	2001 yılı içinde		
	7,6 Milyar Dolarlık Özelleştirme Geliri Elde Edilmesi	01 Ocak 2001'e kadar		
	Telekom'un Özelleştirilmesi	01 Ocak 2001'e kadar		
	Elektrik ve Gaz Sektörlerine Yönelik Kanun'un Çıkarılması	01 Ocak 2001'e kadar		
	Enerji Alanındaki Özelleştirmeler	01 Ocak 2001'e kadar		
	Listede Belirlenmiş Şirketlerin Özelleştirilmesi	01 Ocak 2001'e kadar		
	4 Milyar Dolarlık Özelleştirme Geliri Elde Edilmesi	2002 yılı içinde		
	Enerji Sektörü ile İlgili Düzenlemeler			Ön Koşul

	Türk Telekom ile İlgili Düzenlemeler			
	Enerji Sektöründeki Kamu İşletmeleri İçin İyileştirme Planı			
<b>Sermaye Piyasası</b>	Piyasa Yapıcılığı Uygulamasının Başlatılması		Gerçekleşti (Nisan 2000)	İkinci Gözden Geçirmenin Tamamlanmasında Yapısal Kriter
<b>Sosyal Güvenlik Reformu</b>	Sosyal Güvenlik Alanında Yapılan Değişiklikler		Gerçekleşti (Eylül 1999)	
	Prime Esas Ücret Tavanının Asgari Seviyenin 4 Katına Çıkarılması	01 Nisan 2001'e kadar		
	Prime Esas Ücret Tavanının Asgari Seviyenin 5 Katına Çıkarılması	01 Nisan 2002 tarihinde		
	Özel Emeklilik Fonları ile İlgili Düzenlemeler			Gelecek Program Gözden Geçirmelerinin Konusu