



T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE FİNANSMAN (TEZLİ) PROGRAMI

**BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL
YÖNETİMİN ÖNEMİ VE BANKALARA İLİŞKİN
BİR KARŞILAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SİNEM GÜL BAYRAKDAR
081119101

Danışman Öğretim Üyesi:
Yrd. Doç Dr. GONCA ATICI

İstanbul, Mart 2012

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE VE FİNANSMAN (TEZLİ) PROGRAMI

**BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL
YÖNETİMİN ÖNEMİ VE BANKALARA İLİŞKİN
BİR KARŞILAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SİNEM GÜL BAYRAKDAR
081119101

Danışman Öğretim Üyesi:
Yrd. Doç Dr. GONCA ATICI

İstanbul, Mart 2012

ÖZET

BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ VE BANKALARA İLİŞKİN BİR KARŞILAŞTIRMA

GENEL BİLGİLER

Adı Soyadı	: Sinem Gül BAYRAKDAR
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Muhasebe ve Finansman
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Gonca ATICI
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Mart 2012

Kurumsal yönetim, kurum ve kuruluşlarda üst düzey yönetim dahil bütün çalışanların ve menfaat sahiplerinin görev, yetki ve sorumluluklarını güç dengesi ve kontrol mekanizması içinde belirleyerek haklarını hukuki açıdan korumalarını sağlamaktadır. Kurum ve kuruluşların etkin denetim ve gözetim ile birlikte kaynaklarını verimli kullanmasını, içeriden ve dışarıdan oluşabilecek risklerin azaltılmasını ve uzun süre varlıklarının devamlılığını sağlayabilen bir yönetim yapısıdır.

Bu çalışmanın temel amaçlarından birisi, kurumsal yönetim yapısını ve kurumsal yönetimin bankacılık sistemine etkisini incelemektir. Bir diğeri ise, Türk bankacılık sistemi hakkında bilgiler verilerek bankacılık sisteminde kurumsal yönetimin önemini vurgulamaktır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kurumsal yönetimin genel yapısı hakkında bilgi verilerek Dünya’da ve Türkiye’de kurumsal yönetimin tarihsel gelişimi, ana modelleri ve ilkeleri açıklanmaktadır.

İkinci bölümde, bankacılık sisteminde kurumsal yönetim, Türkiye’de bankacılık sisteminin gelişimi ve Türk bankacılık sisteminde işlevsel ve yapısal açıdan kurumsal yönetim süreci incelenmektedir. Bankalarda etkin kurumsal yönetim anlayışının ve kurumsal yönetimin güçlendirilmesinin önemli olduğuna dikkat çekilerek Basel Bankacılık ve Denetim Komitesinin hazırlamış olduğu Basel II kapsamı ve Basel II ve Basel III’ün bankacılık sisteminde kurumsal yönetim alanında çalışmaları ile ilgili bilgi verilmektedir.

Üçüncü bölümde, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na devredilen bankalardan Sümerbank, Egebank ve Yaşarbank’ın Fon’a devir öncesi dönem ve Fon’a devir sonrası dönemleri incelenerek kurumsal yönetim ilkelerine uygunlukları değerlendirilmektedir.

Türkiye’de faaliyeti sona eren bankaların mali durumlarının bozulmasının nedenleri arasında yaşanan ekonomik kriz etkilerinden ziyade banka yönetiminden kaynaklanan zayıflıkların etkin olduğu görülmektedir. Etkin kurumsal yönetim anlayışı, banka yönetimi ve denetim-gözetim otoriteleri arasında denge kurarak iyi bir banka yönetiminin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Bankacılık Sistemi, TMSF’ye devrolan Sümerbank, Egebank, Yaşarbank

ABSTRACT

IMPORTANCE OF CORPORATE GOVERNANCE IN BANKING SYSTEM AND A COMPARISON WITH REGARD TO BANKS

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Sinem Gül BAYRAKDAR
Field	: Business Administration
Program	: Accounting & Finance
Supervisor	: Asst. Prof. Gonca ATICI
Degree Type and Date	: Master – March 2012

Corporate governance protects the rights and limits the legal liabilities of institutions, employees of institutions including board members, and stakeholders by controlling their duties and powers in a lawful ordinance. Corporate governance is a method used to regulate the supervision of the institution for efficient use of resources. This method also reduces the risks which may arise from internal and external effects and it is a management structure that can provide the stability of long-term presence.

One of the main objectives of this study is to examine the structure of corporate governance and effect of the corporate governance method on the banking system. Another objective of this study is to emphasize the important role of corporate governance in the banking system by providing information about the Turkish banking system.

This thesis consists of three chapters. In the first chapter, the historical development of corporate governance in the world and Turkey is explained, along with the main models of corporate governance and principles of it by providing information about the structure of corporate governance.

The second chapter examines the corporate governance in banking system, development of the banking system in Turkey and functional and structural aspects of corporate governance process in the Turkish banking system, This chapter also states the importance of strengthening the approach of corporate governance and also provides the studies of Basel II and Basel III on corporate governance. Basel II is a report prepared by the Basel Committee on Banking and Supervision.

In the third chapter, the time period before and after the transfer of Sumerbank, Egebank and Yaşarbank to the Savings Deposit Insurance Fund is reviewed. The pre and post transfer periods of the banks provides a good example of how they were managed in correspondence to the principles of corporate governance.

Instead of the effects of the economical crisis, inaccurate management decisions led these banks to unfavorable financial status and bankruptcy. Following effective corporate governance principles establishes a balance between the bank's management and audit-monitoring authorities. Therefore corporate governance helps in creating a sustainable management system.

Key words: Corporate Governance, Banking System, SDIF banks, Sumerbank, Egebank, Yasarbank.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	2
1. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
1.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE TANIMI	2
1.2. KURUMSAL YÖNETİMİN ORTAYA ÇIKIŞI VE TARİHİ GELİŞİMİ.....	6
1.2.1. Dünyada Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	8
1.2.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi	13
1.3. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ.....	15
1.3.1. Kurumsal Yönetimin Başlıca Amaçları	17
1.3.2. Kurumsal Yönetim Anlayışının Faydaları	18

1.4. KURUMSAL YÖNETİMİN BAŞLICA İLKELERİ	18
1.4.1. Şeffaflık (Transparency)	20
1.4.2. Hesap verebilirlik (Accountability)	20
1.4.3. Sorumluluk (Responsibility)	21
1.4.4. Adaletlilik (Fairness).....	22
1.5. KURUMSAL YÖNETİMİN ANA MODELLERİ	23
İKİNCİ BÖLÜM	27
2. BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL YÖNETİM MODELİ	27
2.1. BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL YÖNETİM SÜRECİ..	27
2.1.1. Uluslararası Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Süreci	28
2.1.2. Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Süreci	29
2.2. TÜRKİYE’DE BANKACILIK SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	31
2.2.1. Cumhuriyet’ten Önce Türk Bankacılığı.....	31
2.2.2. Cumhuriyet Döneminde Türk Bankacılığı.....	32
2.3. BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL YÖNETİM MODELİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ	47

2.4. BASEL UZLAŞMALARI KAPSAMINDA BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİNE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	49
2.4.1. Basel II Sermaye Uzlaşısı'nın Türkiye'deki Gelişimi	50
2.4.2. Basel II'nin Bankalara Yönelik Etkileri.....	53
2.4.3. Basel III Yeni Sermaye Uzlaşısı	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	57
3. TMSF BÜNYESİNE DEVREDİLEN BANKALARDAN SÜMERBANK, EGE BANK, YAŞARBANK'IN KURUMSAL YÖNETİM MODELİ	57
3.1. SÜMERBANK A.Ş.....	57
3.1.1. Sümerbank'ın Fona Devir Öncesi Dönemi	57
3.1.2. Sümerbank'ın Fona Devir Nedenleri	59
3.1.3. Fona Devir Sonrası Dönem.....	61
3.1.4. Sümerbank'ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi.....	63
3.2. EGE BANK A.Ş.....	66
3.2.1. Egebank'ın Fona Devir Öncesi Dönem	66
3.2.2. Egebank'ın Fona Devredilmesi ve Nedenleri	68
3.2.3. Fona Devir Sonrası Dönem.....	68

3.2.4. Egebank'ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi.....	70
3.3. YAŞARBANK A.Ş.....	72
3.3.1. Yaşarbank'ın Fona Devir Öncesi Dönem	72
3.3.2. Yaşarbank'ın Fona Devir Nedenleri	74
3.3.3. Yaşarbank'ın Fona Devir Sonrası Dönemi	74
3.3.4. Yaşarbank'ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi.....	76
3.4. SPK KURUMSAL YÖNETİM KRİTERLERİNE GÖRE TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR MATRİS ÇALIŞMASI.....	78
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	81
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	81
KAYNAKÇA.....	88
EKLER	95
ÖZGEÇMİŞ	145

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
AMEX	:American Express
BDDK	:Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BIS	:Bank For International Settlements (Uluslararası Ödemeler Bankası)
BYM	:Bankalar Yeminli Murakıpları
CRD	:Capital Requirements Directive (Özkaynak Gereksinimi Direktifleri)
DEM	:Deutsche Mark
EFT	:Elektronik Fon Transferi
FDIC	:Federal Deposit Insurance Corporation (ABD Federal Mevduat Sigorta Şirketi)
GCGF	:Global Corporate Governance Forum (Global Kurumsal Yönetim Forumu)
GSYİH	:Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IMF	:International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
IMKB	:İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
IOSCO	:International Organization of Securities Commissions (Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonu Örgütü)
KİT	:Kamu İktisadi Teşebbüsü
KKTC	:Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

NAFTA	:North American Free Trade Agreement (Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Antlaşması)
NASDAQ	:National Association of Securities Dealers Automated Quotations (Tezgah üstü piyasalarda işlem gören menkul kıymetler için alım satım fiyatlarının gösterildiği otomatik bilgi ağı)
NYSE	:New York Stock Exchange (New York Menkul Kıymetler Borsası)
OECD	:Organization For Economic Co-Operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
SPK	:Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	:Türkiye Bankalar Birliği
TCMB	:T.C. Merkez Bankası
TKYD	:Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TMSF	:Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TTK	:Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	:Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği
WB	:World Bank (Dünya Bankası)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Organizasyonlarda Mülkiyet, Sermaye ve Yönetim Yapısına Göre İşletmelerin Sınıflandırılması.....	6
Tablo 1.2. Geleneksel Yönetim İle Kurumsal Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	7
Tablo 1.3. Yönetim ile İlgili Belli Başlı Yasal Düzenlemeler.....	12
Tablo 1.4. Kurumsal Yönetim Modelinin Türkiye’deki Gelişimi.....	14
Tablo 1.5. Bölgelere Göre Finansal Performans ve Kurumsal Yönetim Performansının Karşılaştırılması.....	16
Tablo 1.6. Anglo Sakson Sistem ve Kıta Avrupa’sı Sisteminde Kurumsal Yönetim Anlayışı	25
Tablo 2.1. 1999–2001 Yılları Arasında Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Karlılık Oranları (%)	40
Tablo 2.2. Türkiye’de 2001 Yılında TMSF Bünyesine Devredilen Bankalar	42
Tablo 2.3. Türkiye’de Kasım 2000 Krizinde Sorunlu Hale Gelen Bankalar İçin Çözüm Alternatifleri.....	45
Tablo 3.1. Sümerbank’ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi.....	63
Tablo 3.2. Egebank’ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi.....	70
Tablo 3.3. Yaşarbank’ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Türk Bankacılık Sisteminde Banka Sayısı (1990-2002).....	36
Şekil 2.2. Bankacılık Sektörünün Yeniden Yapılandırılması.....	44

GİRİŞ

1980’li yıllardan itibaren küreselleşme ve teknolojinin hızla gelişmesi ile birlikte ekonomi alanında önemli yere sahip olan bankacılık sisteminde birçok yenilik ve değişiklik gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, gelişen ve değişen piyasa koşullarında bankaların varlığını devam ettirebilmesi, risk oranını en aza düşürerek maliyetini azaltabilmesi ve rekabet gücünü artırabilmesi için etkin ve güçlü kurumsal yönetim modellerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Uluslararası alanda yaşanan ekonomik krizler, muhasebe hileleri kaynaklı şirket skandalları, denetim ve gözetim organlarının güdümlü faaliyetleri, menfaat gruplarının çıkar çatışmaları gibi unsurların giderilmesinde kurumsal yönetim modelinin önemi ortaya çıkmıştır. Bu tez çalışmasında, kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalar incelenerek kurumsal yönetim modelinin benimsenmesi ve uygulanmasının hem firmalar hem de ülkeler açısından gerekli olduğu vurgulanmıştır.

Bu tez çalışmasının amacı; güçlü bir ekonomik sistem için kurumsal yönetim modelinin uygulanmasının zorunlu olduğunu açıklamaktır. Bu kapsamda, Türkiye ve dünyada kurumsal yönetim modelinin tarihsel gelişim süreci ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na devredilen bankalardan Sümerbank, Egebank ve Yaşarbank’ın faaliyetleri hakkında bilgi verilerek bankalar üzerinde kurumsal yönetim modelinin uygulanmadığı ya da eksik uygulandığı durumlarda faaliyetlerinin nasıl sonuçlanacağını ve bu durumun ekonomiyi nasıl etkileyebileceğini verilerden yararlanarak ortaya çıkarmaktır.

Son yıllarda uluslararası alanda yaşanan ekonomik krizler hemen hemen tüm ülke piyasalarını ve bankaları olumsuz yönde etkilemiştir. Türk bankacılık sistemi, 2001 krizi ardından kurumsal yönetim alanında aldığı önlemler ve hayata geçirdiği uygulamalar ile krizlere karşı riskini azaltmış ve uluslararası alanda sistemdeki başarısını kanıtlamıştır. Türk bankacılık sisteminin aldığı önlem ve uygulamalar, 2013 yılından itibaren uygulamaya başlaması planlanan Basel III modeli ile paralellik göstermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kurumsal yönetim kavramının gelişimi, önemi, başlıca ilkeleri incelenecek, uluslararası alanda ve Türkiye’de bulunan belli başlı kurulların kurumsal yönetim konusuna yaklaşımlarına değinilecektir.

1.1. KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE TANIMI

Kurumsal yönetim (Corporate Governance), kavram olarak 1990’lı yıllarda ortaya çıkan, uluslararası alanda hızla yayılan ve kabul gören bir yönetim felsefesidir (Aktan, 2006, 1). Aralık 1992’de İngiliz ekonomi denetçisi Sir Adrian Cadbury’nin başkanlığında hazırlanan “*Cadbury Raporu*” içerdiği kurallar ile kurumsal yönetim alanında bir dönüm noktası olmuştur. Cadbury Raporu, İngiltere’de daha sonra yayınlanan “*Greenbury*” ve “*Hampel*” raporlarına, diğer ülkelerin kendi ulusal raporlarına ve uluslararası örgütlerin hazırladığı raporlara baz oluşturmuştur (Paslı, 2005, 21).

Kurumsal yönetim ilkelerinin yasalaşma sürecinin 2000’li yıllarda hız kazanmasının temel nedenleri arasında, ABD’de Enron, WorldCom, Xerox, Avrupa’da Ahold ve Parmalat gibi büyük şirketlerin iflaslarının uluslararası finans piyasalarında etkili olması gösterilebilir (Sür, 2004, 129). Son yıllarda yaşanan muhasebe hileleri nedeni ile iflas eden şirketlerin uluslararası faaliyetlerde bulunması sonucunda uluslararası piyasalar da olumsuz yönde etkilenmiştir. Böylelikle uluslararası alanda kurumsal yönetim ilkelerinin önemi artmış olup, yürürlüğe konulma süreci hız kazanmıştır (Pulaşlı, 2003, 7).

Kurumsal yönetimin temel işlevi, uzman ve bağımsız kişi veya kuruluşlar tarafından önceden belirlenen ilke ve kurallara göre şirketlerin mali analizlerinin kontrol ve denetiminin yapılması, menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmalarının ortadan kaldırılması ve şirketlere ilişkin ticari sır dışında, kamuoyunca bilinmesi gereken bilgiye ulaşabilmesi, yönetim, denetim ve paydaşların sahip oldukları gücün

dengelenmesini ve bu konudaki tüm işlemlerin şeffaf olarak yapılabilmesini sağlamaktır. Kurumsal yönetimin düşünce yapısı, genel olarak gücün kötüye kullanılmasını engellemek veya önlemek için, karşı bağımsız bir güçle dengelenmesi kısaca; Montesquieu'a ait olan "güçlerin dengelenmesi" düşüncesine dayanmaktadır. "Güçlerin dengelenmesi" kavramı daha sonra Amerikan Anayasası'na "checks and balances" (kontrol ve denge) olarak alınmış ve güç dünyasında otorite bir ilke olarak benimsenmiştir (Pulaşlı, 2003, 4).

Dünya Bankası tarafından kurumsal yönetim, "*bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar bütünü*" olarak ifade edilmektedir (Daştan, 2010, 4). Kurumsal yönetim kavramı geniş anlamda; özel, kamu kurum ve kuruluşları ile paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen ve yatırımcıların hak ve kazanımlarını içeren düzenlemelerdir (Çıtak, 2006, 145).

Literatürde yer alan kurumsal yönetim ile ilgili bazı tanımlar aşağıdaki gibi örneklenebilir;

Denis ve McConnell kurumsal yönetimi, "*bir şirketin işleyişine dair kararlar alan ve kendi çıkarlarını gözetme eğiliminde olan yöneticileri, şirketin hisse sahipleri için şirket değerini maksimize edecek kararlar almaya teşvik eden, kurumsal ve piyasa bazlı mekanizmalar seti*" olarak tanımlamaktadırlar. Shleifer ve Vishny ise kurumsal yönetimin, firmalara sermaye aktaranların yatırımlarından kazanç elde etmeyi garantileme yöntemleri ile ilgili olduğunu vurgulamaktadır (Çalışkan ve İçke, 2009, 124).

Millstein'a göre kurumsal yönetim, firmalar beşeri ve mali sermayeyi etkin ve verimli bir şekilde kullanırken paydaşlar ile toplumun menfaatlerini de göz önünde bulundurmalıdır. Bununla birlikte, hissedarları için uzun vadede ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlanmasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve uyulması isteğe bağlı uygulamaları içermektedir (Akgül, 2009, 34).

Ülgen ve Mirze ise kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır; "*Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin, bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme*

üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır” (Ülgen ve Mirze, 2004, 423).

Kurumsal yönetim, işletmenin en üst yönetiminden tüm çıkar gruplarına uzanan ilişkiler bütününde, tarafların hak ve sorumluluklarını ortaya koyan, karar alma ve uygulama süreçlerinde ilkeleri toplumsal değerlere ve etik kodlara duyarlı biçimde belirleyen, sonuçları tam, zamanında, sorumluluk bilinci içinde, hesap verebilir bir yapıda tüm taraflara şeffaf bir şekilde sunan yapı olarak ifade edilebilir (Daştan, 2010, 5).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), (2004), kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır.” OECD yöneticilerinden Bill Witherell’e göre (2002) *“Kurumsal yönetim, şirket yönetimi, hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerde şeffaflık, adalet ve sorumluluğu sağlayacak kural ve uygulamaları ifade eder”* (Aktan, 2006, 2).

Bu kapsamda OECD, hisse senedi yatırımcılarının ve pay sahibi haklarının korunması amacıyla beş temel kural belirlemiştir. Kar dağıtımı, ilgili konularda oy verme hakkı, hisselerin devri, güncel ve ilgili konuya ulaşmak, mülkiyet kaydının garantilenmesi gibi temel hisse senedi hakları güvence altına alınmalıdır. Piyasanın etkin ve şeffaf bir şekilde faaliyetini sürdürmesi sağlanmalıdır. Azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere aynı hisse sınıfına tabi hissedarlara eşit şekilde davranılmalı, yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler kurumun işleyişini etkileyen konular ve anlaşmalarla ilgili olarak kamuoyuna bilgi vermelidir. Pay sahiplerinin kurum yönetiminde hakları korunmadığı durumda bunu düzeltebilecek bir sistem sağlanmalı, gerekli bilgiye ulaşabilmelidir. Kamuoyu için gerekli bilgiler hazırlanmalı, denetimden geçirilmeli ve yüksek kalite standartlarına uygun olmalı, bağımsız denetim aracılığıyla yıllık denetim raporu hazırlanmalıdır. Kurumsal

yönetim kapsamında yönetim kuruluna etkin bir gözetleme ve rehberlik sistemi sağlanmalı, kurumsal konularda yönetim kurulu tarafsız olmalıdır (Tulay ve Erdönmez, 1999, 11).

İyi kurumsal yönetim uygulamalarının işletmeler ve ülkeler açısından birçok yararı mevcuttur. Konu işletmeler açısından değerlendirildiğinde, düşük sermaye maliyeti, finansman imkânlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması için kurumsal yönetim uygulamaları önem kazanmaktadır. Ülke açısından değerlendirildiğinde ise kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurtdışına kaçmasının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, krizlerin daha az zararlarla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi için önemlidir (SPK, 2005, 2). Kurumsal yönetim yaklaşımı, verimlilik artışı, kurumsal süreklilik, profesyonel yönetim yapısı, süreçlerde şeffaflık, sosyal sorumluluk ve etik ilkelere duyarlılık gibi kurumsal faaliyetlerin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır (Akın ve Aslanoğlu, 2007, 28).

Mallin'e göre (2004); kurumsal yönetimin birkaç önemli özelliği (Topçu, 2006, 11);

- a) Uygun ve gerekli bir kontrol sistemi oluşturarak varlıkları korumak,
- b) Tek başına bir kişinin hüküm sürmesini engellemek,
- c) Yönetim kurulu, hissedar ve diğer yatırımcılar arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- d) Firmanın hissedar ve diğer yatırımcıya en iyi kazancı sağlamasını sürekli kılmak,
- e) Yatırımcıların şirket yönetimini ve performansını yakından takip edebilmeleri için şeffaflığı sağlamak olarak belirtilebilmektedir.

Ülkelere danışmanlık yapan uluslararası kuruluşlardan Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası (WB)'nin kurumsal yönetime yönelik yaklaşımları tüm ekonomiyi kapsamakta iken OECD daha çok kurumsal yönetim yaklaşımının olumlu yönleri ve geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Sonuç olarak üç uluslararası kuruluş, özel sektörün daha rahat, kuralları belli ve adil bir ortamda faaliyetini sürdürmesini, serbest piyasa ekonomisinin işlerliğinin artırılmasını

amaçlamaktadır. IMF'nin kurumsal yönetim konusuna siyasi alanda döviz kurunun ve fiyat sisteminin serbestleşmesi, doğrudan kredilerin engellenmesi, teknik danışmanlık ile ilgili önerisi, üyelere ekonomik politika oluşturma ve uygulama, kamunun güvenilirliğinin geliştirilmesinde danışmanlık, devlet kurumlarının ve devletin faaliyetinde şeffaflığın sağlanması, ayrıca muhasebe, denetleme ve istatistik sistemlerinin geliştirilmesine yardımcı olma gibi katkıları bulunmaktadır (Topçu, 2006, 22).

1.2. KURUMSAL YÖNETİMİN ORTAYA ÇIKIŞI VE TARİHİ GELİŞİMİ

Geleneksel aile şirketlerinden, büyük ve çok ortaklı şirketlere geçiş dönemi ve değişim incelendiğinde organizasyonlarda mülkiyet, sermaye ve yönetim yapısında zaman içerisinde bazı gelişmelerin yaşandığı görünmektedir. Tablo 1.1'de şahıs şirketi ile sermaye şirketi arasındaki farklar belirtilmektedir.

Tablo 1.1. Organizasyonlarda Mülkiyet, Sermaye ve Yönetim Yapısına Göre İşletmelerin Sınıflandırılması

		KİM YÖNETİYOR?	
		SAHİP	VEKİL
MÜLKİYET VEYA SERMAYE YAPISI NASIL?	ŞAHIS ŞİRKETİ	Geleneksel Küçük İşletmeler Hakiki şahıs işletmeleri bu konuda örnek verilebilir. Bir girişimci tarafından oluşturulan ve yönetilen işletmelerdir.	Geleneksel Küçük İşletmeler İşletmenin yönetimi, işletmenin sahibi tarafından bir vekile bırakılmaktadır.
	SERMAYE ŞİRKETİ	Geleneksel Küçük Aile Şirketi Şirket, kurucu sahibi tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulu aile üyeleri tarafından yönetilir.	Modern Çok Ortaklı Şirketler Şirket yönetimi sahip tarafından bir vekile devredilmektedir.

Kaynak: Aktan, C. C. (2006). *Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar*, SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi, s. 4

Ekonomi alanında gelişmeler ve diğer faktörlerin etkisi ile zaman içerisinde geleneksel şirketler, çok ortaklı şirketlere dönüşmüştür. Bu gelişmelerle birlikte şirketlerin mülkiyet ve sahiplik yapıları hisse sahipleri arasında pay edilmiştir. Böylece şirket kurucuları ve ana sermayedarların, geleneksel aile işletmelerinde bulunan “sahip”/ “vekil” ilişkisi de sona ermektedir. Yönetim kurulu ve icradan sorumlu vekil, tüm hissedarların ve tüm paydaşların çıkarlarına hizmet etmek durumundadır. Sonuç olarak, geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim karşılaştırıldığında en temel farkın “kurallar” ve “takdir” yönünden olduğu görülmektedir. Bu kapsamda kurumsal yönetim kurallara dayalı bir şirket yönetimi olarak tanımlanabilmektedir. Geleneksel yönetim ile kurumsal yönetim arasındaki farklılıklar Tablo 1.2’de gösterilmektedir (Aktan, 2006, 5-6).

Tablo 1.2. Geleneksel Yönetim ile Kurumsal Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

GELENEKSEL YÖNETİM	KARŞILAŞTIRMA KRİTERİ	KURUMSAL YÖNETİM
Insider sistem ¹	Güç ve otorite	Outsider sistem ²
Şirket sahibi, şirketi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler.	Kurallara karşı takdiri kararlar	Şirket yönetiminde “kurallar”a uygunluk zorunludur.
Şirket sahibine ve yöneticilere ait sorumluluklar hukuki alanda kapsamlı olarak belirtilmemiştir.	Sorumluluk	Şirket sahibi ve yöneticileri, şirkete ve hak sahiplerine karşı doğrudan sorumludurlar.
Sadece vekil şirket sahibine hesap verir. Şirket sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur.	Hesap verme yükümlülüğü	Şirket sahibi ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımaktadırlar.
Şirket sahibi sadece kendine hesap vermektedir.	Hesap sorma hakkı	Paydaşların şirket yönetimine hesap sorma hakkı vardır.
Şirket yönetiminde şeffaflık ilkesi önemli değildir. Şirket sahibi istediği bilgileri kamuya açıklar.	Şeffaflık	Şirket sahibi ve yöneticileri, şirket faaliyetlerini şeffaflık ilkesine uygun olarak kamuoyu ile paylaşır.
Şirket sahibi istediği kişileri yönetim kurulu üyesi olarak belirleyebilir.	Yönetim kurulunun oluşumu	Yönetim kurulu üyesi olabilmenin genel koşulları bulunmaktadır.
Şirketin yönetim ve denetim kuruluna üye olan kişiler görev ve yetkilerini bağımsız olarak kullanamazlar.	Bağımsızlık	Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri kabul edilmektedir.

Kaynak: Aktan, C. C. (2006). *Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar*, SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi, s. 6-7

¹ Insider sisteminde sahip, hem yöneten hem de denetleyen kişidir. Kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.

² Outsider sisteminde şirket sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrıdır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.

Tablo 1.2’de açıklandığı üzere geleneksel yönetimde şirket faaliyetlerinin denetimi ve kontrolü doğrudan şirket sahibi ve yönetim kurulunun belirlediği şirket içi denetim kurulları tarafından yapılmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışında ise, paydaşlar yönetimde bulunan kişileri denetleme hakkına ve yetkisine sahiptirler (Aktan, 2006, 6).

Kurumsal yönetimin gelişimine etki eden olgular; uluslararası sermaye hareketlerinin artması, hisse senedi sahipliğinin artması, sermaye piyasalarındaki rekabetin artmasıdır. Uluslararası alanda faaliyette bulunan işletmeler, yerli işletmeler ile yapılan ortaklık anlaşmaları ve birleşmeler yolu ile ulusal ekonomilerde etkinliklerini sağlamaktadırlar. Bu noktada, yönetim anlayışındaki farklılıklar kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Hisse senedi sahipliğinin artması ile halka açık işletmelerin şeffaf bir yönetim yapısına sahip olmaları önem kazanmakla birlikte kurumsal yönetim anlayışının yaygınlaşmasını sağlamaktadır (Altın, 2006, 9-10).

Kurumsal yönetim modeline sahip ülkelerde sermaye piyasalarının gelişmekte olduğu dikkat çekmektedir. Sermaye piyasaları arasındaki rekabetin artması ile yatırımcılar haklarının korunması yönünde işletmelerin kurumsal yönetim ilke ve kurallarına uygun olmasına önem vermektedir. Yatırımcılar için günümüzde yönetim kurulu yapısı, bileşimi ve görevleri, pay sahipleri ile ilişkiler, sosyal sorumluluk güçlü mali yapı kadar kontrol edilip önemsenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, 437).

1.2.1. Dünyada Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışı 1930’lu yıllara dayanmaktadır. Kurumsal yönetimin klasik eserlerinden biri olan “The Modern Corporation and Private Property” kitabı 1932 yılında Berle ve Means tarafından yazılmıştır. Kitapta modern şirketi çok sayıda bireyin yatırım yaptığı ve bu yatırım üzerindeki kontrolün tek elde toplandığı büyük yapılar olarak tanımlamışlar ve sahiplik ile yönetim yapısını birbirinden ayrı olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca Berle ve Means, pay sahiplerinin yatırımları karşılığında kazanç elde etmek için profesyonel yöneticilere sermaye birikimlerini devrettiğini ve her iki grup arasında çıkar farklılıklarının

olduğunu vurgulamışlardır. Kurumsal yönetim alanında bir diğer klasik sayılan çalışma 1976'da Jensen ve Meckling'in yazdıkları makalede belirtilen "Vekalet Teorisi" (Agency Theory) ile modern şirkete uyarlanmış ve hissedarlar ile şirketi kontrol edenler arasında çıkar çatışması olduğundan söz edilmiştir. Jensen ve Meckling'in bu çalışması teorik ve ampirik çok sayıda araştırma için baz alınmıştır. Bunlara ek olarak, çıkar çatışması Adam Smith'in The Wealth of Nations (1776) yapıtında da aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Çalışkan ve İçke, 2009, 123).

"Şirket yöneticileri kendi birikimlerini değil, başkalarının birikimlerini yönetmektedirler. Dolayısıyla, birikim sahiplerinin "kendi" şirketlerinin yöneticisi olmaları durumunda davranacakları dikkat ve uyanıklıkla davranmaları şirket yöneticilerinden beklenemez. Bu durumda şirketlerin yönetiminde az ya da çok ihmalkârlık ve müsriflik olması kaçınılmazdır."

Tannenbaum'un 1962 yılında kurum faaliyetlerinin devamlılığı ile ilgili yaptığı araştırması, kurumsal yönetim alanındaki bilimsel çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Etzioni'nin 1965 yılındaki "performans standartlarına karşılık gelen bireysel ve kurumsal gücü tanımlama" ile ilgili çalışması ilk dönem çalışmalarından bir diğeridir. Son şekliyle kurumsal yönetimin teorik olarak alt yapısını oluşturan diğer araştırmalar ise; "yönetim kurulunca gerçekleştirilen çeşitli yönetsel eylemler" olarak incelenen Demsetz ve Alchian'ın çalışmaları ile Pfeffer ve Salancick'in 1992 yılındaki "yönetsel uygulamalardaki dış kontrol"e ilişkin çalışmalarıdır. Persson'un 1997 yılındaki "sanal yapılarda yönetsel mekanizma"yı incelediği çalışma, kurumsal yönetim alanında geliştirilen çalışmalardan bir diğeridir (Akın ve Aslanoğlu, 2007, 29).

1990'lı yıllara yaklaşırken kurumsal yönetim ilkelerinin doğuşuna öncülük eden ve onları gerekli kılan bazı ekonomik ve sosyal gelişmeler aşağıdaki gibi belirtilebilir (Aysan, 2007, 75);

- a) Dünya ekonomisindeki büyük değişim 1990-2000
 - a. "Demir Perde"nin kalkması 1989
 - b. "Berlin Duvarı"nın yıkılması 1989
 - c. Dünya ticaretinin bloklaşması, AB, Çin, ABD, NAFTA
 - d. Özelleştirme akımı 1985-2000
 - e. Ekonomilerin liberalleşmesi, kapitalizmin yaygınlaşması

- f. Küreselleşmenin hızlanması
- g. Özel kesim işletmelerinin önem kazanması
- h. 1997-1998 Uzak Doğu'dan çıkan ekonomik bunalım
- i. Bunalım içinde ortaya çıkan yolsuzluklar ve “eş-dost kapitalizmi”nin kötü sonuçlarının ortaya çıkması
- j. Büyük iflasların etkileri:
 - i. Asya ve Rusya finansal krizleri, Rusya moratoryumu,
 - ii. Yeni doğan finansal pazarda ortaya çıkan büyük yolsuzluk olayları,
 - iii. Büyük muhasebe skandalları; Enron, ABD ve diğerleri, Parmalat, İtalya ve başka ülkelerdeki iflaslar,
- b) İyi kurumsal yönetim sisteminin; yolsuzlukları ve rüşvetleri önleyeceği, yeniden yatırımı özendirceği, çıkar çatışmaları olan gruplar arasında uzlaşma sağlayacağı, yabancı sermayeyi özendirceği, yeni iş alanları sağlayacağı, işsizliği azaltacağı, ekonomik kalkınmayı hızlandıracağı konusundaki eğilimleri güçlendireceği inancı uluslararası alanda hızla yaygın hale gelmiştir.

1990'lı yıllarda ABD'de yatırımcıların haklarının korunması yönünde değerlendirilen kurumsal yönetim daha sonra İngiltere ve Kıta Avrupa'sında ardından Asya ve tüm dünyada tartışılır ve incelenir hale gelmiştir. Asya'da 1997 yılı ortalarında başlayan finansal kriz ile birlikte kurumsal yönetim anlayışı önem kazanmıştır. Kurumsal yönetimin gelişim sürecinde kurumsal yönetim konusuna katkı sağlanmıştır. Bu hususdaki rapor ve çalışmaların bazıları aşağıda belirtilmektedir (Daştan, 2010, 7).

Treadway Komisyonu (1987): ABD'de denetim komitelerinin önemli olduğunu vurgulayan, hilelerin önlenmesinin denetim komitesinin temel görevi kabul eden ve NYSE, AMEX ve NASDAQ borsalarında kayıtlı şirketler için denetim komitesi zorunluluğu getiren düzenlemeyi içerir (Daştan, 2010, 7).

Cadbury Komitesi (1992): İngiltere'de bulunan şirketlerde yönetim kurulunun yapılması ve faaliyetlerinin devamlılığı için en iyi uygulamaları geliştiren, denetim, atama ve ücret komitelerinin şirketler tarafından oluşturulmasını ve Londra borsası tarafından gönüllülük esasına dayalı benimsemesini ele alan düzenlemeyi kapsamaktadır (Daştan, 2010, 7). Günümüzde Cadbury yasası, standart

uygulama haline getirilmiş olup halka açık şirketlere ait hisse senedi dahil menkul kıymetlerin borsalarda işlem görebilmesi için şirketlerin kurumsal yönetimle ilgili politikalarını açıklama zorunluluğunu sağlamıştır (Gürbüz ve Ergincan, 2004, 17).

Dey Raporu (1994): Kanada'da yönetim kurulunun sorumluluğu ve oluşumunu birincil husus olarak değerlendiren, Toronto borsası tarafından kurumsal yönetim için 14 ilke belirten ve gönüllülük esasına dayalı bir düzenlemedir (Daştan, 2010, 7).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (1999): Ortakların haklarını koruyarak çıkar gruplarına eşit ve adil davranılmasını amaçlayan, şeffaf ve tam zamanlı bilgilendirmeyi kurul, şirket ve ortak sorumluluğuyla değerlendiren düzenleme olarak tanımlanmaktadır. İyi bir kurumsal yönetim için tek bir model olmadığını vurgulamaktadır (Daştan, 2010, 7).

Sarbanes Oxley Kanunu, (2002): İşletmelerde denetim ve kontrol kaynaklı yaşanan skandallar ile güven ortamının sarsılması ve skandalların tekrar edilmemesi için ABD'de 30 Temmuz 2002 tarihinde çıkarılmıştır. Yasa, halka açık şirketlerde kurumsal yönetimin güçlendirilmesini sağlamaya yönelik düzenlemeleri kapsamaktadır (Süer, 2004, 130).

Yatırımcıları korumak amacıyla oluşturulan Sarbanes Oxley Kanunu'nun kurumsal yönetime katkısı aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Abdioğlu, 2007, 66):

- a) Denetim komitelerine verilen önemin artırılması ve bağımsız denetimin sağlanması,
- b) Finansal analiz sonucunda çıkar grupları arasında oluşabilecek çıkar çatışmalarının giderilmesine ilişkin düzenlemeleri kapsamaması,
- c) Periyodik raporlarla kamuya açıklanacak yükümlülüklerin artırılması,
- d) İşletmelerde iş etiği kurallarını uygulama zorunluluğunun getirilmesi,
- e) Etik kod ve kurallar oluşturularak adaptasyon zorunluluğu getirmesi,
- f) Yöneticilere işletme fonlarından şahsi kredi izni verilmemesine yönelik düzenlemeleri içermektedir.

Tablo 1.3'te bazı ülkelerin kurumsal yönetim alanında yaptığı belli başlı yasal düzenlemeler yer almaktadır.

Tablo 1.3. Kurumsal Yönetim ile İlgili Belli Başlı Yasal Düzenlemeler

ÜLKELER	YASAL DÜZENLEMELER
Hong Kong	HK Borsası, Kurumsal Yönetimde En İyi Uygulamalar Bildirisi, 1993
Almanya	Alman Adalet Bakanlığı Bildirisi, 1998
İngiltere	The Combined Code (Kurumsal Yönetim Birleşik Kanunu), 1999
Fransa	Kurumsal Yönetim Parlamento Komisyonu Kararı, 1999
Çin	Hisse Senetleri Kanunu, 1999
Asya	Asya Kalkınma Bankası'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri, 1999
OECD	OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri, 1999
AB	Kurumsal Yönetim Komite Kararı, Avrupa Ortaklıklar Bildirisi, 2000
Japonya	Keidanren Kurumsal Yönetim Komitesi Bildirisi, 2000
ABD	Sarbanes Oxley Kanunu, 2002
Türkiye	SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2003

Kaynak: Aysan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) ve Risk*. s.74

ABD'nin ardından Avrupa'da da birçok büyük firmada yaşanan finansal skandallar, mali raporlama, denetim ve kurumsal yönetim alanında düzenlemelerin yapılmasını gerekli kılmıştır. Bu kapsamda Avrupa Komisyonu, 8. Direktifi (8th Company Law Directive) modernize eden bir yönerge (The Commission's Communication of 21 May 2003 on "Modernising Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union") hazırlayarak Parlamento'ya sunmuştur (Süer, 2004, 130).

Bunlara ek olarak, Avrupa Birliği'nde Şirketler Hukuku Eylem Planı (2003), Yönetici Ücretleri ile ilgili Tavsiye Kararı (2004), Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği Tavsiye Kararı (2004), Şeffaflaşma Direktifi (2005), Muhasebe ve Denetim Kuralları Hakkında Şirketler Hukuku Direktifi (2007) ve daha sonra ele alınan kurumsal yönetim konusunun yıllık raporlar aracılığıyla açıklanmasına yönelik düzenlemeler şeklinde kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır (Daştan, 2010, 8).

Dünya Bankası yöneticileri, “Kurumsal Yönetim Uygulama Çerçevesi” raporunda belirtilen kurumsal yönetimin hissedara yönelik kabul edilebilir en uygun model olduğunu ve bu modele ait ulusal standartların belirlenmesinin gelişmekte olan ülkelerde beklenen bir gelişme olduğunu belirtmektedir (Gürbüz ve Ergincan, 2004, 16).

1.2.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de yaşanan ekonomik sorunların çözümü, riskin azaltılması ve şirketlerin sürekliliğinin devamı için ulusal yapıya uygun kurumsal yönetim ilkeleri oluşturulmasına yönelik olarak çeşitli kurum ve kuruluşlarca araştırma ve incelemeler yapılmıştır.

SPK tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi, Türkiye’de özellikle halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi açısından önemlidir (Gürbüz ve Ergincan, 2004, 19). SPK tarafından kurulan komitede, SPK, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu uzmanları ve temsilcileri ile birlikte birçok akademisyen, özel sektör temsilcilerinin katılımı ve kamu kuruluşları ile çeşitli meslek örgütlerinin görüş ve önerileri değerlendirilerek kurumsal yönetim ilkeleri düzenlenmiştir (SPK, 2005, 3).

TÜSİAD tarafından Aralık 2002 yılında Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu kurularak “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı rapor hazırlanmıştır. Raporun içeriğinde, özel sektör şirketlerinin dünya piyasasında bir yere sahip olması amacıyla kurumsal yönetimin 4 temel ilkesi açıklanmaktadır. Bu ilkelerin iyi uygulanması açısından stratejik öneme ve büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı gibi konular ele alınmaktadır (TÜSİAD, 2002, 4).

Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışının gelişmesi için yapılan düzenleme ve çalışmalar Tablo 1.4’te yer almaktadır.

Tablo 1.4. Kurumsal Yönetim Modelinin Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi

TARİH	HAZIRLAYAN KURUM	DÜZENLEMELER
Aralık 2002	TÜSİAD	“Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu”
Şubat 2003	SPK	“Kurumsal Yönetim İlkeleri”
Aralık 2003	SPK	Kurumsal yönetim derecelendirmesi ile ilgili düzenleme
Kasım 2004	SPK	İMKB’de işlem gören firmalardaki kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen araştırma sonuçları
Aralık 2004	SPK	İMKB’de işlem gören şirketlerin kurumsal uyum raporlarının faaliyet raporları içerisinde yer almasını ve internet sitelerinde uyum raporlarını içeren bir yatırımcı ilişkileri bölümü açılmasının zorunlu hale gelmesi
Şubat 2005	İMKB	Kurumsal yönetim endeksi ile ilgili kurallar
Şubat 2005	SPK	OECD kurumsal yönetim ilkelerinde oluşan değişikliklerin ardından Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde düzenlemeler
Mayıs 2005	TKYD ve Boston Consulting Group (BCG)	“Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası” araştırması
Kasım 2005	TBMM	Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı
Kasım 2005	BDDK	Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni içeren Bankacılık Kanunu
Ocak 2006	SPK	İyi Kurumsal Yönetim ve sürdürülebilir büyüme “GOOD” projesi
Haziran 2006	SPK	Bağımsız denetim standartları ile ilgili düzenlemeler
Ekim 2006	OECD	“Corporate Governance in Turkey: A Pilot Study” araştırma sonuçları
Temmuz 2007	SPK	“Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği”
Ağustos 2007	İMKB	İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinin hesaplanması
Kasım 2008	GFK Türkiye ve TKYD	GFK Türkiye ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği işbirliğinde “Kurumsal Yönetim Algı Araştırması Raporu”
Şubat 2009	SPK	“Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği”

Kaynak: Karpuzoğlu, E. (2010), *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*, İstanbul: Sistem Matbaacılık, s.60-61

Bu gelişmelere ek olarak, Yeni Türk Ticaret Kanunu tasarısında kurumsal yönetime ilişkin birçok kural yer almaktadır. Tasarının genel gerekçesinde değinilen bilgiler kısaca aşağıdaki gibi belirtilebilir (Topçu, 2006, 40-41);

- a) Pay sahiplerinin şirkete borçlanmalarının önlenmesi,
- b) Yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olmaları zorunluluğunun kaldırılması,
- c) Azınlığın yönetim kurulunda temsil edilebilme hakkı,
- d) Yönetim kurulu üyelerinin görevi kötüye kullanmaları durumunda verilen zarardan sorumlu olmaları,
- e) Uluslararası standartlara uygun bağımsız denetimin gerçekleşmesi, riskin ölçülebilmesi ve iç denetim sisteminin standartlara uygunluğunun kontrol edilmesi,
- f) Genel kurulda değişmeyen ve aktarılmayan yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,
- g) Oyda imtiyazın sınırlandırılmasıdır.

1.3. KURUMSAL YÖNETİMİN ÖNEMİ

Uluslararası alanda yaşanan finansal krizler, şirket skandalları, küreselleşme ve uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması, özelleştirme hususundaki gelişmeler 1990'lı yıllarda kurumsal yönetim yapısını gündeme getirerek ön plana çıkarmıştır. Özellikle 1990'lı yıllarda birbirini takip eden şirket skandalları kurumsal yönetimin gerekliliğini zorunlu kılmıştır. ABD'de Enron ve WorldCom, İtalya'da Parmalat, Hollanda'da Ahold ve Çin'de Yanguangxia skandalları şirketteki yönetime ve denetime dikkat çeken olaylardır. Olayların ekonomi üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek ve yatırımcıların tekrar güvenini sağlamak için kurumsal yönetim uygulamalarına önem verilmektedir. Ayrıca, 1980'li yıllardan itibaren tüm dünyada yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları kurumsal yönetimin önem kazanmasında dolaylı olarak etkin olmuştur (Aktan, 2006, 8-9).

Finansal krizlerin etkisi ile ülkeler, piyasalar ve şirketler için şeffaflığın geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması yönünde kurumsal yönetim kavramı önem taşımaktadır. Ayrıca, devletler ve uluslararası yatırımcılar, bir ülkeye veya bir

şirkete yatırım yapmadan önce, finansal performans kadar kurumsal yönetimin kalitesine de dikkat etmektedirler (Altın, 2006, 19).

Son zamanlarda kurumsal yönetim modeli, nakdi sermayeye oranla daha çok entelektüel sermayenin ön plana çıkmasıyla önem teşkil etmektedir. Bu önemin artmasında uluslararası serbest ekonomiye geçilmesi, telekomünikasyon ve bilişimde yaşanan gelişmelerin hızlanması, sermaye piyasalarının birleşmesi, bilginin yönetilmesi, satın alma ve birleşme gibi işlemlerin sıklıkla yaşanması gibi uygulamalar etkili olmuştur (Karpuzoğlu, 2010, 44-45).

Tablo 1.5. Bölgelere Göre Finansal Performans ve Kurumsal Yönetim Performansının Karşılaştırılması

BÖLGELER	KURUMSAL YÖNETİM ORANI	KURUMSAL YÖNETİM DAHA ÖNEMSİZ	AYNI DERECEDE ÖNEMLİ	KURUMSAL YÖNETİM DAHA ÖNEMLİ
Doğu Avrupa/Afrika		% 15	%45	%40
Latin Amerika		%16	%66	%18
Asya		%18	%61	%21
Kuzey Amerika		%23	%50	%7
Batı Avrupa		%44	%41	%15

Kaynak: Altın, U. (2006). *Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulaması*, Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.20

Tablo 1.5'te belirtildiği üzere gelişmiş ülkelerdeki yatırımcılar, az gelişmiş ülkelerdeki yatırımcılarla karşılaştırıldığında kurumsal yönetim uygulamalarını daha az önemsemektedirler. Bu durumun nedeni olarak, gelişmiş ülkelerde sermaye piyasalarındaki gelişmeler beraberinde yasal düzenlemeleri de getirmekte ve bu düzenlemelere uyulacağına dair inancın daha fazla olması gösterilebilir (Altın, 2006, 20)

Son yıllarda Dünya Bankası, OECD ve bu iki örgütün özel sektör temsilcileri ile oluşturulan Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum) çalışmalarının amacı; ülkelere kurumsal yönetim standartlarını geliştirmeleri için yardımcı olabilme ve kurumsal yönetimin önemini vurgulamaktır (Erdönmez, 2003, 43).

1.3.1. Kurumsal Yönetimin Başlıca Amaçları

Kurumsal yönetimin temel amacı, şirket ile bağlantısı olan tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını sağlamaktır. Aktan'a göre kurumsal yönetimin başlıca amaçları aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Aktan, 2006, 7-8);

- a) Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin isteğe bağlı kişisel kullanımını engellemektir.
- b) Yatırımcı haklarını korumaktır.
- c) Şirket hissedarlarına adil ve eşit davranılmasını sağlamaktır.
- d) Şirket ile ilişki içerisinde olan menfaat sahiplerinin haklarının korunmasını ve güvence altına alınmasını sağlamaktır.
- e) Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması adına kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaşlar için önemli olan bilginin zamanında ve eksiksiz olarak kamuoyu ile paylaşılmasıdır.
- f) Yönetim kurulu sorumluluklarının açık olarak belirlenmesidir.
- g) Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri ile ilgili hissedarlara ve diğer paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün sağlanmasıdır.
- h) Vekâlet maliyetlerinin azaltılmasını sağlamaktır.
- i) Azınlık hissedarların haklarının büyük hissedarlara karşı korunmasıdır.
- j) Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven ortamı yaratılmasına ve sermaye maliyetinin düşürülmesine ortam hazırlamaktır.
- k) Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonel arasında oluşacak çıkar çatışmalarının kurallara bağlı kontrol edilebilmesidir.

Oman'a göre (2001); kurumsal yönetim modelinin, işletmeler için ekonomik performansı artırabilmesini ve anonim ortaklıkların uyumunu sağlayabilmesini

gerçekleştirme gibi iki ana amacı bulunmaktadır. İşletme ekonomik performansını artırmak amacıyla etkin faaliyette bulunmalı, hedefleri doğrultusunda yatırımlarından getirisini ve verimliliğini uzun dönemde en üst seviyeye ulaştırmalıdır (Gürbüz ve Ergincan, 2004, 7-8).

1.3.2. Kurumsal Yönetim Anlayışının Faydaları

Kurumsal yönetim ilkeleri, uygulanan kuruma, kurumla doğrudan ve/veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan tüm taraflara yarar sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin sağladığı faydalar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Daştan, 2010, 5);

- a) Kurumsal yönetim, pay sahiplerine ortaklık hakkından yararlanmayı, şirket yönetimine etkin olarak katılmayı, şirket faaliyetleri hakkında bilgi edinmeyi ve gerektiğinde hesap sormayı sağlaması bakımından yatırımcılar açısından faydalıdır.
- b) İşletmenin şeffaf olması ile tüm menfaat gruplarına fayda sağlamaktadır.
- c) Sermaye maliyetini düşürmesi, finansman imkânı sunarak likiditeyi artırması, etkin ve verimli kaynak kullanılmasını sağlaması, değişimlere uyum gösterebilmesi, daha nitelikli istihdam olanakları yaratması, krizlerin daha kolay atlatılmasını sağladığı için işletmeler açısından faydalı olmaktadır.
- d) Ülke imajının yükseltilmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, sermaye piyasalarının gelişmesi ve rekabet gücünün artması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağıtılması bakımından ülke açısından faydaları bulunmaktadır.

1.4. KURUMSAL YÖNETİMİN BAŞLICA İLKELERİ

Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmenin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayan ve rakiplere karşı üstünlük kazandıracak üst düzey uygulamaları içeren kurallardır (Karpuzoğlu, 2010, 65). Dünyada kurumsal yönetim modelini belirgin bir şekilde oluşturmaya yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Ülkelerin özelliklerine bağlı olarak bütün ülkeler için geçerli tek bir kurumsal yönetim modeli olmasa da, bütün dünyada kurumsal yönetimin dört temel ilkesi olarak eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kabul edilmektedir (Çalışkan ve İçke, 2009, 125).

Kurumsal yönetim konusu ile ilgili, OECD tarafından yayımlanmış genel kurumsal yönetim ilkeleri (1999) ve diğeri Basel Komitesi tarafından yayımlanan bilgi ve belgeler olarak iki temel kaynak gösterilmektedir. OECD raporuna göre, kurumsal yönetim; şeffaflık, hesap verebilirlik, adil olma ve sorumluluk ilkelerine dayalı olarak şirketlerdeki yönetim kurulu, hissedarlar ve diğeri pay sahipleri arasındaki ilişkiler süreci olarak ifade edilmektedir (Akın ve Aslanoğlu, 2007, 30).

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile birlikte yatırım ortamı olumlu yönde etkilenmektedir. Ekonomi alanında devamlılığının sağlanabilmesi, yolsuzluğun önlenmesi, kayıt dışı ekonominin azaltılması, rekabet eşitliğinin sağlanabilmesi gibi birçok konuda kurumsal yönetim ilkeleri yardımcı bir etkidir (TKYD, 2005, 9).

Türkiye’de SPK tarafından ilk olarak 2003 yılında yayınlanan, daha sonra 2005’te düzenlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri, Türkiye’de kurumsal yönetim konusunda en kapsamlı çalışmadır. Bununla birlikte 10.12.2004 tarihli 48/1588 sayılı SPK kararı ile hisse senetleri İMKB’de işlem gören şirketlerin SPK kurumsal yönetim ilkelerine uyumları konusunda Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlamaları zorunlu hale getirilmiştir (Çalışkan ve İçke, 2009, 130).

SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne göre, eşitlik ilkesi; şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılmasını ve olası çıkar çatışmalarının önlenmesini sağlamaktadır. Şeffaflık ilkesi; şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan, ticari sır niteliği taşımayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle, kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulmasını gerçekleştirmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi; yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu, sorumluluk ilkesi; şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunun kontrol ve denetimini sağlamaktadır (SPK, 2005, 3).

Kurumsal yönetim modelinin genel olarak dört temel ilkesinden söz edilebilir. Bunlar sorumluluk, şeffaflık, adalet/eşitlik, hesap verme yükümlülüğüdür.

1.4.1. Şeffaflık (Transparency)

Kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık ilkesi, işletmenin finansal durumu, performansı, mülkiyet yapısı ve yönetim biçimi gibi konularda güvenilir, açık, anlaşılabilir ve yorumlanabilir bilgilere erişimi kısa sürede, kolay ve en düşük maliyetle gerçekleştirmeyi sağlayabilen kuralları kapsamaktadır (Daştan, 2010, 9).

Şeffaflık ilkesinin benimsendiği durumda ortaklık faaliyetlerinden tüm çıkar gruplarının bilgisi olabilmekte ve bu durum güvenli bir ortam yaratmaktadır. Yatırımcılar, ortaklıkları gerçek anlamda inceleyebilme, piyasa değerlerini anlayabilme, performanslarını karşılaştırabilme ve kendisi için en doğru yatırım kararını verebilme imkanını şeffaflık ilkesinin uygulanması ile sağlayabilmektedir (Paslı, 2005, 74).

Şeffaflık ilkesi, hem yönetsel hem de mali anlamda açıklık ve sadelik olarak da tanımlanmaktadır. Yönetsel anlamda açıklık, işletmenin birimleri arasında yetki dağılımını, özellikle yönetim kurulunun ve diğer yöneticilerin hiyerarşik yetki dağılımını net bir biçimde belirlenmesini gerçekleştirmektedir. Mali anlamda açıklık ise, ortaklığın mali yapısı ve alınan mali kararların denetiminin kolaylıkla yapılabilmesi ve takip edilebilir durumda olmasıdır. Şeffaflık ilkesi ile yönetsel ve mali yapının açıklığının bağımsız denetim şeklinde yapılması zorunludur (TKYD ve Deloitte Ortak Yayını, 2008, 14).

1.4.2. Hesap verebilirlik (Accountability)

Hesap verebilirlik, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanmasını, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini, yönetim ve ortak çıkarların denkliğinin dikkate alınarak, yönetim süreçlerini ve eylemlerini gösteren ilkeler, normlar ve sorumlulukların belirtilmesini ifade etmektedir (Akin ve Aslanoğlu, 2007, 31).

Hesap verebilirlik, ortaklık organlarının ve karar verme yetkisine sahip yöneticilerin, ortaklığa ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunu içermektedir. Sorumluluğun kapsamı, ortaklık içinde görev ve yetki dağılımının sağlıklı yapılmasını, sorumlu olduğu yetkilerin belirlenmesini ve ortaklığın zararına yol açan

işlem ve eylemlerde ortakların yaptırma bağlanmasını zorunlu kılmaktadır. Sorumluluğun muhatabı ortaklığın kendisi veya onun genel kurulda vekilliğini yapan pay sahipleri olmaktadır (TKYD ve Deloitte Ortak Yayını, 2008, 15). Ayrıca iyi yönetilen şirket yeni fikirlere olumlu yaklaşmakla birlikte daha uygulanabilir karar alma sürecine ve piyasalar karşısında daha hesap verebilir hale gelmektedir (Pound, 2002, 90).

1.4.3. Sorumluluk (Responsibility)

Sorumluluk ilkesi, anonim şirket adına yapılan tüm faaliyetlerin mevzuata, ana sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğu ve bunun denetlenmesi olarak açıklanmaktadır (Karpuzoğlu, 2010, 68). Yöneticilerin; işçiler, alacaklılar, müşteriler, üreticiler, muhtemel pay sahipleri ve devlet gibi tüm ilgililerin menfaatlerini ve isteklerini yerine getirme kaygısını taşımaları ile yönetime sosyal düşünceyi aktaran ilkedir (Paşlı, 2005, 78).

Yönetim kurulunun başlıca sorumluluklarını şu şekilde özetlemek mümkündür: (TÜSİAD, 2002, 15.)

- a) Kısa ve uzun vadeli hedefleri belirlemelidir.
- b) Hedeflere ulaştıracak stratejileri değerlendirerek stratejilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlamalıdır.
- c) Şirketin stratejik ve mali performansını inceleyerek iyileştirici önlemler oluşturmalıdır.
- d) İcra başkanının seçilmesi, performans kriterlerine göre değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesini belirlemelidir.
- e) Şirketin idari ve mali denetimini gerçekleştirmelidir.
- f) Yönetim kurulunun, yönetim kurulu alt komitelerinin ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarına katkı sağlamalıdır.
- g) Şirket ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemeli ve uygulanmasını sağlamalıdır.
- h) Şirketin bütün tasarruflarının, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu kontrol etmelidir.

1.4.4. Adaletlilik (Fairness)

Azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere tüm pay sahiplerinin haklarının korunması ve tedarikçilerle yapılan sözleşmelerin uygulanabilmesi adillik ilkesi ile gerçekleşmektedir (Akın ve Aslanoğlu, 2007, 31). Bu ilke ile birlikte, dürüstlük kuralına bağlı olarak pay sahipleri ve ortaklık yönetimi ile ilgili olan menfaat grupları arasında ortaklık faaliyetlerinde ayırım yapılmamaktadır. Bu durum pay sahiplerinin ortaklık anlayışına karşı kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktadır (Paslı, 2005, 73).

Eşitlik ilkesi, şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılmasına ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesine katkı sağlamakta olup tüm hissedar haklarının korunmasını içermektedir. OECD tarafından açıklanan temel hissedar hakları aşağıda maddeler halinde belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2010, 66-67);

- a) Hisse kayıtlarının güvence altına alınması,
- b) Hisselerin açıklanması,
- c) Şirket hakkında zamanında ve düzenli olarak gereken bilginin edinilmesi,
- d) Genel kurul toplantılarına katılım ve oy kullanımı,
- e) Yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi,
- f) Şirket karından pay alınmasıdır.

Ayrıca, Asian Pasific Economic Corporation Forum (2003) da da değinilen Kurumsal Yönetim Merkezi (Corporate Governance Center) tarafından hazırlanan “ABD Halka Açık Şirketler için 21. Yüzyıl Yönetim İlkeleri” (21.st Century Governance Principles for U.S. Public Companies) adlı raporda işletmeler için 10 adet yönetim ilkesi açıklanmıştır. Bu ilkelerin amacı kurumsal yönetim anlayışının gelişmesine katkıda bulunmak olup aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Altın, 2006, 34-35-36).

- a) **Etkileşim (Interaction):** Yönetim kurulu, denetim komitesi, yönetim, iç denetçiler ve bağımsız denetçiler arasında etkin bir iletişim olmalıdır.
- b) **Yönetim Kurulunun Amacı (Board Purpose):** Yönetim kurulu işletme hissedarlarının haklarını korumak amacıyla görev ve yetkilerini en iyi şekilde bilmeli, üçüncü kişi yatırımcıların haklarını da önemsemelidir.

- c) **Yönetim Kurulunun Sorumluluğu (Board Responsibility):** Yönetim kurulu işletme faaliyetlerinin güvenilir bir şekilde yerine getirilmesi için tüm menfaat gruplarına karşı sorumludur.
- d) **Bağımsızlık (Independence):** Yöneticinin işletme veya yönetimle mesleki veya kişisel bir bağı olmamalıdır. Bu bağlamda yönetim kurulu ve denetim komitesi üyelerinin işletme yönetiminden bağımsız olması sağlanmalıdır.
- e) **Uzmanlık (Expertise):** Yöneticiler ve kurul üyeleri işletmenin faaliyette bulunduğu sektör ve işletme faaliyetleri konusunda yönetsel uzmanlığa sahip kişilerden oluşmalıdır.
- f) **Toplantı ve Bilgilendirme (Meetings and Information):** Yönetim kurulu belli aralıklarla toplantı yapmalı ve kurul, görevlerini yapabilecek personel ve bilgiye kolay şekilde erişmelidir.
- g) **Liderlik (Leadership):** Yönetim kurulu başkanlığı ile icra direktörünün (CEO) rolleri birbirinden ayrı şekilde tanımlanmalıdır.
- h) **Kamuyu Aydınlatma (Disclosure):** İşletmenin finansal tabloları yönetim tarafından zamanında ve doğru bir şekilde kamuya bildirilmelidir.
- i) **Komiteler (Committee):** Yönetim kuruluna bağlı tüm komiteler bağımsız üyelere oluşmalıdır.
- j) **İç Denetim (Internal Audit):** Tüm işletmelerin etkin, devamlı çalışan ve doğrudan komiteye raporlama yapan bir iç denetim fonksiyonuna sahip olması gerekmektedir.

1.5. KURUMSAL YÖNETİMİN ANA MODELLERİ

Dünyada kurumsal yönetime ilişkin iki ayrı sistem (model) yer almaktadır. Birinci model, kavramın ortaya çıkışının gerçekleştiği, sermaye piyasalarının hakim durumda olduğu, güçlü ve çok ortaklı şirket yapılarının yaygın olduğu ülkeler tarafından oluşturulan Anglo-Sakson (özellikle Amerikan) sistemidir. İkinci model,

bankacılık sisteminin her anlamda hakim olduğu ÷lkelerde gelişen Kıta Avrupası sistemidir. Her iki yaklaşım da kurumsal yönetimin yerleşmesi konusunda başarılı olmakla birlikte, Anglo-Sakson hukuk sisteminin ve piyasa yapısının farklılığı, bu ÷lkelerdeki kurumsal yönetim anlayışının daha hızlı ve kalıcı bir şekilde yerleşmesini ve uygulanmasını gerçekleştirmektedir (Akgöl, 2009, 32).

ABD ve İngiltere gibi ÷lkelerde işletme modelini oluştururken pay sahiplerinin çıkarlarına ve amaçlarına hizmet edilmesi gerektiğı dikkate alınmaktadır. Tekil kurumsal yönetim modelinde piyasaların etkinliğı daha fazladır. Bununla birlikte yöneticiler işlemlerinde piyasalardan baskı görebilmektedir. Anglo-Sakson modelde, kurumsal yönetim, işletme üst yönetimi ile pay sahibi arasındaki ilişkileri kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, 435).

Kurumsal yönetim anlayışının ikinci modeli, bankaların egemenliğinde olan ve ortakların gözetiminin bankalar tarafından yapıldığı Kıta Avrupa'sı sistemidir. Kıta Avrupa'sı ve Japonya'da da geçerli olan bu sistem kurumsal yönetimin paydaş modeli üzerine odaklanmaktadır. Almanya ve Japonya'da bankalar daha önemli bir kurumsal yönetim anlayışına sahiptirler. Almanya ve Japonya banka merkezli ekonomiler olarak değerlendirilmelerine rağmen yönetim yapılarında özsermaye ve sahiplik hususlarında farklılık bulunmaktadır. Prowse, finansal kurumların Japonya'da en önemli blok hissedarlar olduklarını belirtmekte ve bu durumun Almanya için de geçerli olduğı kanısındadır. Franks ve Mayer, finansal olmayan şirketlerin en yaygın blok hissedarlar olduğunu vurgulamakta ve bunları da ailelerin takip ettiğini belirtmektedir. Sonuç olarak, finansal kurumlar firmalar üzerinde etkin kontrol gücüne sahiptir (Mesutoğlu, 2008, 13–14).

Ek olarak, Weimer ve Pape'e göre (1999) kurumsal yönetim sistemleri Anglo-Sakson Sistemler, Alman Sistemleri, Latin Sistemleri ve Japon Sistemi olarak dört gruba ayrılmaktadır. ABD, İngiltere, Kanada ve Avusturalya gibi ÷lkelerde kurumsal yönetim sistemleri "piyasa yönelimli" olarak adlandırılırken, Alman, Latin ve Japon Sistemleri "ağ (network) yönelimli" olarak ifade edilmektedir. Weimer ve Pape, piyasa yönelimli ve ağ yönelimli kurumsal yönetim sistemleri arasındaki farklılıkların aşağıdaki kriterlerle oluştuğunu açıklamaktadır (Çıtak, 2006, 156-157).

a) ÷lkede geçerli olan işletme kavramı,

- b) Kurul sistemi,
- c) Yönetmel kararlar almada etkili olabilen paydaşlar,
- d) Menkul kıymet borsalarının ulusal ekonomideki yeri,
- e) İşletmenin denetimini gerçekleştirmek için gerekli olan etkin piyasa mekanizmasının var olup olmaması,
- f) İşletmelerde sahiplik yoğunluğu,
- g) Yöneticilerin işletme performansına dayalı olarak ödüllendirme düzeyi,
- h) Ekonomik ilişkilerdeki zaman ufkunun uzunluğu.

Aşağıdaki Tablo 1.6’da iki ana sistem olan Anglo-Sakson ve Kıta Avrupa’sı sistemlerinin kurumsal yönetim sistemleri karşılaştırılmaktadır.

Tablo 1.6. Anglo-Sakson Sistem ve Kıta Avrupa’sı Sisteminde Kurumsal Yönetim Anlayışı

KRİTER	ANGLO-SAKSON SİSTEMİ	KITA AVRUPA’SI SİSTEMİ
Ortaklık	Dağınık	Yoğunlaşmış
Ortak kimliği	Kurumsal yatırımcılar	Aileler, özel şirketler ve finansal kurumlar
Kontrol	Yönetim kurulunda	Büyük hissedarlarda
Yönetim kurulu	Dış üyeler etkin	İç üyeler, büyük ortaklarla bağlantılı dış üyeler
Sermaye piyasaları	Likit	Göreceli olarak likit değil
Kurumsal kontrol piyasası	Gelişmiş	Kısıtlı
Karşılıklı hissedarlık	Kısıtlı	Yaygın
Kotalı şirket sayısı	Çok	Az
Hissedar-yönetici ilişkisi	Kısıtlı, kişisel değil	Yoğun
Yatırımcı ilişkisi	Yaygın	Yaygın değil
Şirket sahipleri ile grup şirketlerinin uzun süreli ilişkisi	Yaygın değil	Yaygın
Yönetim faaliyetlerinin açıklanması	Yaygın	Yaygın değil
Hissedar aktifliği	Yaygın	Yaygın değil
En iyi uygulama kodu uygulaması	Etkin	Etkin değil

Kaynak: Mesutoğlu, T. (2008). *Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. s.8-9

Tablo 1.6’da göre, Anglo-Sakson sistemde oluşturulmuş olan yapı, Kıta Avrupa’sı sistemine göre kurumsal yönetim ilkelerini daha etkili bir şekilde desteklemektedir. Bununla birlikte piyasa kontrolünün etkin olduğu ülkelerde kurumsal yönetim ilkeleri daha iyi uygulanabilmektedir (Mesutoğlu, 2008, 9).

Kurumsal yönetim sistemleri; ülkede geçerli olan işletme kavramı, aile işletmelerinin yaygınlığı, menkul kıymet borsalarının ekonomideki yeri, işletme ele geçirme (takeover) piyasasının işleyişi, kurumsal yatırımcıların piyasalardaki payı, hukuk sistemi, sözleşmelerin uygulanma derecesi, işletmenin ön planda olan paydaşları, işletmelerde sahiplik yoğunlaşması, ülkede yozlaşmanın kontrolü gibi çok sayıda faktörün şekillendirdiği sistemlerdir. Bu yüzden, her ülkede geçerli olabilen tek düzen bir kurumsal yönetim modelinin kısa dönemde uygulanması olası değildir. Türkiye’de uygulanan kurumsal yönetim modeli Anglo-Sakson ülkelerin özelliklerinden büyük oranda farklılık göstermektedir. Türkiye’de aile işletmeleri yaygın olmakla birlikte kurulda aile üyeleri yer alır, öne çıkan paydaşlar aile veya çoğunluk hissedarlarından oluşur, menkul kıymet borsasının ülke ekonomisi içindeki payı görece küçüktür, işletme satın alma piyasası zayıftır ve hissedar haklarının korunma düzeyi düşüktür. Bu nedenle Anglo-Sakson kurumsal yönetim modelinin uygulanması oldukça güçtür (Çıtak, 2006, 169).

Türk bankacılık sistemi Kıta Avrupa’sı banka sistemi ile benzer bir yapı içindedir. Türk bankaları Kıta Avrupa’sı modelindeki gibi tüm bankacılık hizmetlerini veren evrensel bankacılık modelinde hizmet vermektedir. Kıta Avrupa’sı modelinden farklı olarak Türk bankacılık sisteminde kooperatif bankacılığı ve tarım sektörüne yönelik yerel küçük bankalar yer almamaktadır (Er, 2009, 163).

İKİNCİ BÖLÜM

2. BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL YÖNETİM MODELİ

Bankacılık sisteminin tarihi, milattan önce 3500 yıllarına Babil ile Sümer uygarlıklarına kadar uzandığı tarihçiler tarafından açıklanmıştır. Tarihçilere göre o dönemde, ilk bankerlerin Maket rahipleri ve Hammurabi kanunlarında Maketlerin kredi işlerini düzenleyen kanunları da yer aldığı, Eski Mısır, Yunan ve Roma medeniyetlerinde de banka işlemleriyle uğraşan kurumlar bulunduğu bilinmektedir. Bugünkü modern yapıya göre değerlendirildiğinde bilinen ilk bankerler Lombardiya'lı yahudilerdir. O dönemde bu bankerlerin bazıları taahhütlerini yerine getiremeyip iflas ettiğinde halk tarafından bu bankerlerin bankosu kırılmıştır. Bunun sonucunda batı dillerinde iflas eden bankalar, “banco” kelimesinden gelen “bankrupt” kelimesi ile ifade edilir. Genelde tüm dünyada küçük farklılıklarla ifade edilen “banka” terimi İtalyanca “banco” kelimesinden türemektedir (Er, 2009, 131).

2.1. BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL YÖNETİM SÜRECİ

Bankacılık sisteminde kurumsal yönetim, yönetim kurulları ve üst yönetim tarafından bankaların faaliyetlerinin idare edilebilme modelidir. Bankacılık sisteminde kurumsal yönetim yapısı, kurumsal hedeflerin belirlenmesi, günlük faaliyetlerin sürdürülmesi, pay sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi ve diğer menfaat sahiplerinin haklarının korunması, güvenilir bir şekilde kurumsal işlemlerin mevcut yasa ve düzenlemelere uygun olması gibi işlemleri içermektedir (Açıkel, 2006, 87). Bankalar, finans sisteminin yapı taşlarıdır. Bankalar aracılık faaliyetleri, kredilendirme faaliyetleri gibi işlemleri gerçekleştirdikleri için düzenlemelere daha çok gereksinim duyulur (Tuna, 2007, 210).

Bankaların örgütsel yapıları içinde kurum içi dengelerin sağlanabilmesi ve gerekli kontrollerin yapılabilmesi için inceleme yöntemi olarak; yönetim kurulu ya da denetim kurulunca yapılan gözetim, günlük operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesinden sorumlu olmayan kişilerce yapılan gözetim, farklı faaliyet alanlarının doğrudan denetim ve gözetimi, bağımsız risk yönetim ve denetim fonksiyonları bulunmaktadır (Açıkel, 2006, 88).

Bankacılık sisteminin küreselleşmesi, bankalarda yaşanan krizler, teknolojinin hızlı gelişimi, bankaların ekonomik gelişmedeki etkisi gibi faaliyetler bankaların yasal denetim ve gözetimlerinin önemini arttırmıştır. Bankacılık ile ilgili araştırmalar, bankaların ülke sanayisinin gelişiminde, sermayenin dağılımında ve kredi verdikleri şirketlerin kurumsal yönetiminde kritik önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Öyle ki bankalar fonları etkin bir biçimde dağıttıklarında, firmaların sermaye maliyeti düşmekte ve verimlilik artmaktadır. Sonuç olarak bankaların etkin işleyişi, şirketlerin faaliyetleri ve ülkelerin refahı için önemlidir (Çalışkan ve İçke, 2009, 126).

2.1.1. Uluslararası Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Süreci

ABD’de banka mevduatlarının korunmasını sağlamak üzere faaliyet gösteren FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation), bankalar için kurumsal yönetimi şu şekilde açıklamaktadır (Keküllüoğlu, 2008, 71);

“Kurumsal yönetim genel olarak bir organizasyonun faaliyetlerini yönetme süreci ya da hesap verebilirliğin sağlanması olarak tanımlanabilir. Strateji ve amaçların oluşturulması, risklerin belirlenmesi, kültür ve değerlerin tanımlanması, içsel politikaların geliştirilmesi ve performansın gözlenmesi gibi birçok aktiviteyi içinde barındırabilir. Kurumsal adalet, şeffaflık ve hesap verebilirlik kurumsal yönetimin amaçları arasındadır. Kurumsal yönetim kimine göre yönetim kurulunun daha aktif ve etkili katılımını ifade ederken, kimine göre de kurumsal demokrasiyi ve pay sahiplerinin yönetime daha geniş katılımını ifade etmektedir.”

Uluslararası alanda Barings Bank (1995) ve Sumitomo Bank (1997) gibi tekil krizler ve Avrupa Para Krizi (1992-93), Meksika Krizi (1994-95), Güneydoğu Asya Krizi (1997-98), Rusya Krizi (1998) ve Brezilya Krizi (1999) gibi de sistematik krizler yaşanmıştır. Sistematik krizler, öncelikle işletmeyi ardından işletmenin içinde bulunduğu sektörü ve hemen ardından da ulusal ekonominin tamamına etki etmekte ve sonunda ülkenin içinde bulunduğu coğrafi bölge hatta ticaret yapılan diğer ülkelerde de krizin olumsuz etkileri hissedilmektedir. Bu kapsamda, son on yıl içerisinde finans alanında oluşturulmuş OECD, IMF, IOSCO gibi uluslararası dayanışma örgütleri kural koyucu ve düzenleyici ulusal otoriteler, kendi hukuksal alanlarında tüm küresel ekonomiyi etkileme riski olan finansal krizlerin daha işletme

seviyesinde fark edilmesi ve önlenmesi için birçok kararlar alıp düzenlemeler yapmaktadırlar (Mesutoğlu, 2008, 67).

Son zamanlarda uluslararası finans sektöründe oluşan sorunların ve istikrarsızlık ortamının giderilmesi için gelişmiş ülkeler ve uluslararası kuruluşlar ortak çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu ortak çalışmalarda önemsenen konu, finans sektöründe istikrarın sağlanabilmesi için ekonomik yapıların güçlendirilmesini gerçekleştirebilecek düzenlemelerdir. Bu çalışmaların ortak görüşü; istikrarlı bir ekonomik ortamın yaratılması, piyasaların geliştirilmesi, her alanda şeffaflığın sağlanması, denetimin etkinliğinin artırılması, uluslararası mali krizlerin önlenmesi konusunda işbirliğinin geliştirilmesi, piyasaların daha iyi işlemesini sağlamak için yasal düzenlemelerin tüm sektörleri kapsamak üzere eksiksiz olarak yapılması, rekabetin her alanda geliştirilmesi ve sistemin devamlılığını sağlamak olarak belirtilmektedir (Keskin ve ark., 2008, VI).

2.1.2. Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Süreci

Türk bankacılık sistemini kurumsal, mali ve operasyonel anlamda büyük ölçüde etkileyen kurumsal alandaki teşvikler ve kısıtlar aynı zamanda sistemin gelişmesine de önemli katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda yapılan reformlar, bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşitlenmesine ve yenilenmesine, kurumsal altyapı gelişmelerinin hızlanmasına ve bankacılık sektörünün mali sistemdeki payının hızla artmasına etki etmektedir (Arslan ve Hotamışlı, 2007, 195).

Türk Ticaret Kanunu ve Bankacılık Kanunundaki düzenlemeler, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun yönetmelikleri, Türkiye Bankalar Birliği'nin çalışmaları, Sermaye Piyasası Kurulu ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın düzenlemeleri Türk bankacılık sisteminde kurumsal yönetimin yaygınlaşmasına yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından 2006 yılında yayınlanan Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik'te kurumsal yönetim ilkeleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Çalışkan ve İçke, 2009, 129-130).

- a) Banka içerisinde kurumsal değerler ve stratejik hedefler bulunmalıdır.
- b) Banka içinde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

- c) Yönetim Kurulu üyeleri, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalı ve banka faaliyetleri hakkında bağımsız değerlendirme yapabilmelidir.
- d) Üst düzey yönetim görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek niteliklere sahip ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları görevin farkında olmalıdır.
- e) Bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim yetkililerinin çalışmalarından etkin olarak faydalanılmalıdır.
- f) Ücret politikaları ile bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri arasında uyum sağlanmalıdır.
- g) Kurumsal yönetim modeli şeffaf olarak devam ettirilmelidir.

Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu’nun yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri bankalara kurumsal yönetim yapısını oluşturmaları konusunda rehberlik etmektedir. Ayrıca kurumsal yönetimin yaygınlaştırılmasına katkı sağlamak amacıyla İMKB bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksi yapılmıştır (Çalışkan ve İçke, 2009, 130).

Sermaye Piyasası Kurulu, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu konularını dört ana başlık altında değerlendirerek bu konuları bankalar için aşağıdaki gibi açıklamaktadır (SPK, 2005, 4–5);

- a) Pay sahiplerinin hakları olan konularda (bilgi sahibi olma, bilgiyi inceleme, genel kurula katılım, oy verme, kar payı alma, azınlık hakları, pay sahibine ilişkin kayıtların sağlıklı tutulması, payların serbestçe devri ve satışı) düzenlemeler ve uygulamalar yapması gerekmektedir.
- b) Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık ilkesi ile pay sahiplerini bilgilendirme politikalarını oluşturmalarına yönelik prensipler, periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgilerin standart olarak belirlenmesini sağlamalıdır.
- c) Menfaat sahipleri olarak nitelendirilen (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, alacaklılar, sendikalar, devlet, çeşitli sivil toplum kuruluşları...) kişiler ile ilişkilerinin düzenlenmesine yönelik kuralları oluşturmalıdır.
- d) Yönetim kurulunun fonksiyonları, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu, yönetim kuruluna sağlanan mali hakları ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komiteleri ve yöneticileri içeren prensipleri belirlemesi gerekmektedir.

Uluslararası Ödemeler Bankasının (BIS) en iyi uygulamalar kapsamında oluşturduğu yeni sermaye yeterlilik uzlaşısı Basel II, Türkiye’de 2004 yılında BDDK tarafından yayınlanan yönetmelikle kabul edilmiştir (TÜSİAD, 2004, 77).

2.2. TÜRKİYE’DE BANKACILIK SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye’de banka dışı finansal araçların gelişmiş olmamasından dolayı bankalar finansal sistemin yapı taşı oluşturulmaktadır. Ekonominin işleyişi, halkın tasarruflarının toplanması ve kullanım alanlarına dağıtılması açısından bankaların önemli işlevi bulunmaktadır (Parasız, 2007, 19).

2.2.1. Cumhuriyet’ten Önce Türk Bankacılığı

Osmanlı İmparatorluğu’nda ilk banka 1847 yılında İstanbul Bankası adı ile faaliyete başlamıştır. O dönemlerde, Kaime adı verilen ilk kağıt para 1840 yılında bütçe açıklarını kapatmak için çıkarılmış ve bu paranın miktarı sürekli açık veren Osmanlı Hazinesi’nin kaynak ihtiyacını karşılaması amacıyla kısa sürede önemli oranda artırılmıştır. Birkaç yıl içerisinde sürekli dış ticaret açıkları verilmesinin de etkisiyle kaimelerin yabancı paralar karşısındaki değeri önemli oranda azaldığı için ithalatın finansmanı için dış piyasalardan kaynak bulunması zorlaşmıştır. Bu sebeple kaimelerin dış değerinin korunması için 1845 yılında iki Galata bankerisi ile bir anlaşma yapılmıştır. Bu sözleşme 1847 yılında yenileneceği sırada bankerler hükümetten aynı işlevi yerine getirmek üzere bir banka kurmalarının kabulünü talep etmişlerdir. Böylelikle kurulan İstanbul Bankası faaliyetinin sona erdiği 1852 yılına kadar kaimelerin dış değerinin sabit kalması yönünde önemli katkı sağlamıştır (Keskin ve ark., 2008, 1).

Cumhuriyet’ten önce piyasada faaliyet gösteren bankalar daha çok yabancı sermaye tarafından ya da yabancı birleşme ile kurulan bankalardır. Bu dönemdeki bankaların amacı, özellikle Osmanlı döneminde faaliyette bulunan yabancı şirketleri finanse etmektir (Parasız, 2007, 19). 1856 yılında Paris Antlaşması’nın ardından Osmanlı Bankası Bank-ı Osman-i Şahane adı altında kurulan banka, Osmanlı hükümeti ile yabancı sermaye sahipleri arasında dış borç alınmasında aracılık etmek

amacıyla İngiliz sermayesi ile kurulmuştur. Osmanlı Bankası'nı diğer bankalardan ayıran en önemli özellik, 1863 yılında bankaya para basma ayrıcalığı tanınması ve merkez bankası şeklinde çalışmış olmasıdır (Er, 2009, 132). Osmanlı döneminde kurulan ulusal banka sayısı çok az olmakla birlikte 1911–1923 yılları arasında ulusal bankalar faaliyete başlamıştır (Parasız, 2007, 20).

1863 yılında T.C. Ziraat Bankası'nın temelini oluşturduğu kabul edilen Memleket Sandığı açılmıştır. 1888 yılında kurum devlet kuruluşu haline getirilerek bankacılık faaliyetleri gerçekleştirmiş ve 1924 yılında Ziraat Bankası Anonim Şirketi kurularak Bankanın, şahsi kefalet ile işçilere kredi verebilmesi, mevduat kabul edebilmesi sağlanmıştır (Er, 2009, 133). Bu dönemde yerli sermaye ile kurulan bankaların büyük çoğunluğu yabancı bankaların kredi piyasasına hakim olmaları ve rekabetin güç olması nedeniyle kısa süreli faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Cumhuriyetin ilanı ile biten bu dönemde milli bankacılığın önemi ve devlet teşvikinin zorunlu olduğu görülmüştür (Keskin ve ark., 2008, 2).

2.2.2. Cumhuriyet Döneminde Türk Bankacılığı

2.2.2.1. Ulusal Bankalar ve Özel Amaçlı Devlet Bankalarının Kurulduğu Dönem (1923–1944)

1923 yılında İzmir İktisat Kongresi'nde ekonomik gelişme için ulusal bankacılığının gerekli olduğu savunulmuş ve devletin bu konuda katkıda bulunması gerektiğine karar verilmiştir. Bu kapsamda, 1924 yılında Türkiye İş Bankası ilk kurulan bankadır (Er, 2009, 133).

Cumhuriyetin ilk on yılında bankacılık alanındaki başlıca gelişmeler, İş Bankası'nın faaliyete geçmesi, 1925'te Sanayi ve Maadin Bankası'nın kurulması, 1924'te Ziraat Bankası'nın anonim ortaklık haline getirilmesi, 1926'da Emlak ve Eytam Bankası'nın kurulması ve 1930'da Merkez Bankası'nın kurulmuş olmasıdır. 1923–1932 döneminde bankacılık sektöründeki en belirgin özellik, çok sayıda küçük yerel bankanın kurulmasıdır. 1929 Dünya Ekonomik Krizinin olumsuz etkileri ile Türkiye'de şube bankacılığının gelişmesi ve yaygınlaşması durmuştur. O dönemde kurulan bankalardan günümüzde sadece sekizi faaliyetini sürdürmektedir (Parasız, 2007, 20). Dünyada etkili olan ekonomik kriz ülkede tüm ekonomiyi özellikle dış

ticarete yönelik üretim yapan tarım kesimini ve bu kesime kredi veren yerel bankaları olumsuz yönde etkilemiştir (Cihangir, 2005, 102).

1920’li yıllarda uygulanan özel kesimin özendirilmesi ile sanayileşme stratejisi yerine kamu iktisadi girişimleri aracılığı ile sınai yatırımlarla birlikte sanayileşme stratejisine geçilmiştir. Bu strateji, “İktisadi devletçilik” olarak adlandırılmaktadır (Keskin ve ark., 2008, 4).

Bu dönemde özel kanunlarla kurulan devlet bankaları; Sümerbank (1933), Belediyeler Bankası (İlker Bankası) (1933), Etibank (1935), Denizbank (1938), T. Halk Bankası ve Halk Sandıkları (1938) olarak kurulmuştur. Sümerbank, sınai kalkınmayı desteklemek; T. Halk Bankası, küçük esnaf ve zanaatkarlara kredi sağlamak; İller Bankası, yerel yönetimleri kalkındırmak, şehir imar planlarını hazırlamak, su elektrik-havagazı kanalizasyon gibi altyapı hizmetlerinin sağlanmasını orta ve uzun vadeli kredilerle desteklemek; Denizbank, Türk ve yabancı limanlar arasında düzenli posta seferleri işletmek, şehir içi deniz nakliyat işlerini tekel halinde yapmak, çeşitli liman işlerini yürütmek amacıyla kurulmuş ve faaliyet vermiştir. 1930’lu yıllar Türkiye’de tek şubeli yerel bankaların sona erdiği dönem olarak bilinmektedir (Parasız, 2007, 21).

2.2.2.2. Özel Bankaların Geliştiği Dönem (1946–1962)

Bu dönemde, sanayileşme stratejisi olarak iktisadi devletçiliğin yerine özel sektörün desteklenmesi ve ekonomik kalkınmanın hızlandırılması stratejileri benimsenmiştir. 1945-1959 yılları arasında yatırımların, modern işletmelerin, milli gelir ve nüfusun hızla artması, şehirlerin büyümesi, sanayi sektörünün milli gelirden daha çok pay almaya başlaması ve piyasa için üretimin genişlemesi, ekonomide para ve kredi ihtiyacının artmasını sağlamıştır (Keskin ve ark., 2008, 6). 1950’den itibaren özel girişimin önem kazanması ile dış kredilerin artması, Kore Savaşı nedeni ile başta pamuk ihracatı olmak üzere ihracat gelirlerinin artması, 1954’te Yabancı Sermayeyi Teşvik Yasası’nın yürürlüğe girmesi, 1950-1954 yılları arasında çok hızlı bir ekonomik büyüme sağlanması ve enflasyon yükselirken faiz oranlarının sabit kalması ülkede tasarrufların giderek artmasını sağlamıştır (Parasız, 2007, 21).

Bankacılık alanında yapılan yatırımların getirisi yükselmiş ve özel bankacılık önemli hale gelmiştir. 1944 yılında Yapı ve Kredi Bankası, 1946 yılında Garanti

Bankası,1948 yılında Akbank, 1950 yılında Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, 1955 yılında Pamukbank bu dönemde kurulan bankalardır (Keskin ve ark., 2008, 6). Bu dönemde büyük bir çoğunluğu özel banka olmak üzere 25 yeni banka faaliyete geçmiştir.

2.2.2.3. Planlı Dönem - Çok Şubeli Bankacılık (1963-1980)

Birinci beş yıllık kalkınma planı ile başlayan bu dönemde, bir önceki dönemin liberal politikalarının ardından devletçiliğe daha yakın politikalar benimsenmiştir. Dışa kapalı bir ekonomi oluşturularak fiyatlar devlet tarafından belirlenmiş, yatırım bankaları ve yabancı bankalar dışında yeni banka kurulmasına sıcak yaklaşılmamış ve üçüncü plan döneminde banka birleşmeleri yolu ile banka sayılarının azaltılması sağlanmıştır. Bununla birlikte, bankalar mevduatlarını artırmak için şubelerini artırarak şube bankacılığına geçiş sağlamıştır (Er, 2009, 136).

1970'li yılların sonunda ödemeler dengesi problemleri nedeniyle yaşanan ekonomik durgunluk yeni bir sanayileşme stratejisinin benimsenmesini zorunlu kılmıştır. 1980'li yıllarda, iç pazara yönelik üretimin yapıldığı ithal ikameci sanayileşme stratejisinden vazgeçilerek, piyasa ekonomisine dayalı, dışa açılmayı ve dışarıya yönelik üretimi esas alan bir kalkınma politikası uygulanmıştır (Keskin ve ark., 2008, 14).

2.2.2.4. Serbestleşme ve Dışa Açılma Dönemi (1980 ve Sonrası)

1981 yılından itibaren reel faizlerin pozitif değerler almaya başlaması ve faizlerin serbest kalması ile tasarrufların banka sektörüne yapılmasına yönelinmiştir. 1982'de çıkarılan Sermaye Piyasası Kanunu'ndan sonra 1986'da İMKB faaliyete geçmiş ve 1985'te Hazine düzenli iç borçlanma ihaleleri başlatmıştır. 1987'de Merkez Bankası açık piyasa işlemleri yapmaya başlamış, 1988'de döviz-efektif piyasası, 1989'da altın piyasası ortaya çıkmış, döviz mevduatına serbesti getirilmiştir. Bu dönemde, Bankalar Tasfiye Fonu 1983'te Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu adını almıştır. 1984 yılında KİT'ler ile ilgili düzenleme yapılmış ve bu bağlamda, devlet bankaları, İktisadi Devlet Teşekkülü olarak adlandırılarak, sermayesi devlete ait ve iktisadi alanda ticari esaslara göre çalışan kuruluşlar halini almıştır (Er, 2009, 138).

Bu dönemde 24 Ocak 1980 İstikrar Programlarının yürürlüğe girmesinin ardından tüketim azaltılıp tasarrufa geçilmesi sonucunda azalan tüketimle birlikte firmalar ürünlerini iç ve dış pazara satamaz hale gelmişler ve çok fazla stok fazlalığı oluşmuştur. Bunun sonucunda, firmalar sermaye ihtiyaçlarını karşılamak için yüksek faizle kredi kullanmak zorunda kalmışlardır. Birçok firma kredi limitini doldurduğunda bankalardan tekrar kredi kullanamamış ve bankalara göre daha yüksek faiz uygulayan bankerler aracılığıyla sermaye ihtiyaçlarını karşılamıştır. Bu durumun ardından borçlarını ödeyemeyen firmalar iflas etmiş ve ödeme yapmadıkları bankerler de hızla batmışlardır. Bu nedenle bu dönemde yaşanan krize bankerler krizi de denmektedir. 1982 banker krizi ve ardından bazı bankaların iflas etmesi veya devlet tarafından el konulması ile sonuçlanan krizin en önemli sonucu mevduatın özel bankalardan kamu bankalarına doğru yönelmesidir (Cihangir, 2005, 103-104).

1985 yılında 3182 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bununla birlikte, uluslararası denetim ve gözetim sistemi ile uluslararası bankacılık standartları sistemi açıklanmış, tek düzen hesap planı uygulaması sağlanmış, bilançolar dış denetime tabi tutulmuş, mevduat sigorta fonu kurulmuş, donuk kredilere daha gerçekçi karşılık uygulanması sağlanmıştır. Sektöre yeni yerli ve yabancı bankaların girişine izin verilmesi ve mevduat/kredi faiz oranlarının serbest bırakılmasına bağlı olarak sektörde rekabet artmış ve artan rekabet ile kaynak ve mevduat çeşitliliğinin arttığı bir bankacılık sistemi benimsenmiştir. Bu dönemde banka fonlarının bir bölümü sermaye piyasası işlemleri, devlet iç borçlanma senetleri ve hazine bonoları alımı ve döviz işlemlerinde kullanılmıştır. Banka müşterilerine tüketici kredileri, kredi kartları, döviz tevdiat hesabı, leasing, factoring, forfaiting, türev ürünler, otomatik vezne makineleri, satış noktası terminalleri gibi yeni ürün ve hizmetler sunulmuş, bilgisayar sistemleri ve diğer teknolojik yeniliklerden yararlanılması ve personel eğitimine önem verilmesi sonucu sektörde verimlilik artışı sağlanmıştır (Keskin ve ark., 2008, 14-15).

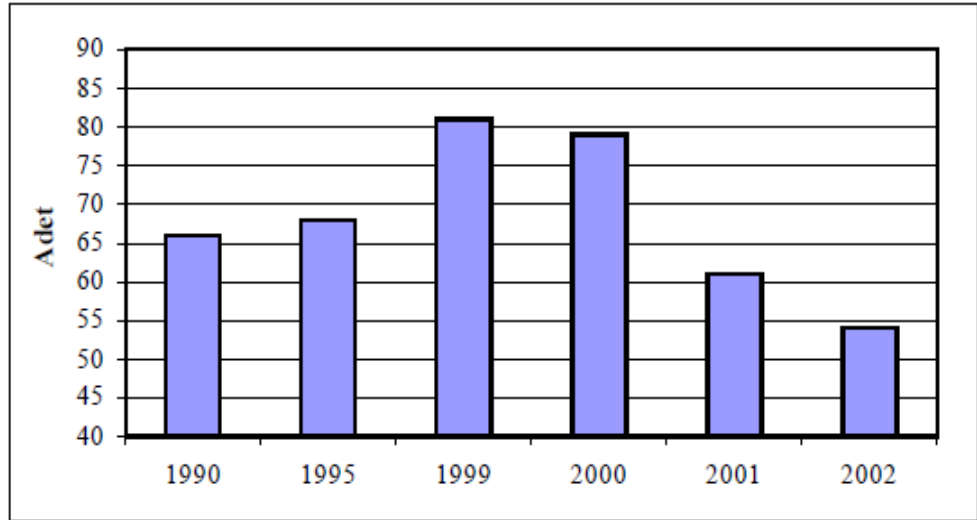
1980-1990 tarihleri arasında bankacılık sisteminde serbestleşme politikalarına yönelik uygulamalar şu şekilde özetlenebilir (Çolak ve Yiğidim, 2001, 14).

- a) Faiz oranlarının serbest bırakılması,
- b) Faiz oranlarının reel olarak pozitif düzeye erişmesinin kolaylaştırılması,

- c) Sektöre yeni banka girişlerinin kolaylaştırılması,
- d) Bankacılık sektörünün uluslararası piyasalara açılması,
- e) Bankaların yabancı para cinsinden işlem yapmasının serbest bırakılması,
- f) Bankaların uluslararası kriterlere uygun yapılanma içerisine girmesine yönelik düzenlemelerin oluşturulmasıdır.

Finansal serbestleşme sonrasında, Banka sahibi olmak isteyen kişi ve gruplarda aranması gereken nitelikler ve buna ilişkin lisans verme konusundaki eksiklikler ile sektöre girişin kolay, lisans iptal kararlarının ise zor olması, banka sayısının hızla 81'e artmasına yol açmıştır (BDDK, 2010, 9). 1990'lı yıllarda Hazine, Merkez Bankası ve bankalar kendi aralarında Hazine'nin kolay borçlanması ve kendi karlılıklarını sürdürebilmeleri amacıyla karşılıklı anlaşma sağlamışlardır (Er, 2009, 143). 1990'lı yıllarda banka kurmanın kolaylaştırılması sonucu bankalar hızla çoğalmış sayıları seksenleri bulmuştur.

Şekil 2.1. Türk Bankacılık Sisteminde Banka Sayısı (1990-2002)



Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği, (2003), "2002 Yılında Türk Bankacılık Sistemi" Bankacılar Dergisi, sayı:45, s.18

1999 yılına kadar geçen sürede Türk bankacılık sisteminin temel yapısal sorunları aşağıdaki gibi belirtilebilir (Parasız, 2007, 25-26).

- a) Hazinesinin finansman ihtiyacının karşılanmasında daha çok kamu bankalarının kullanılmış olması, bankalarda görev zararlarının artması,
- b) Kamunun finans sektöründen sürekli olarak fon talep etmesi, iç borçlanmada kaynak ihtiyacının tamamen bankacılık sistemi aracılığıyla karşılanması ve özel sermayeli bankaların grup ve iştiraklerine kullandığı kredilerin artması sonucu bankacılık sisteminin aracılık faaliyetlerinde etkin bir biçimde çalışmamış olması,
- c) Mali bünyesi olumsuz etkilenen bankalara yönelik tedbirlerin geç alınması,
- d) Bankacılık sisteminde rekabet ortamının oluşmaması

1990'lı yıllarda bankacılık sisteminin uluslararası alanda faaliyet göstermesi ve uluslararası finans sistemi ile bütünleşmesi alanında önemli oluşumlar gerçekleşmiştir. Bankacılık sektöründe yerli ve yabancı banka sayısının artması ile birlikte bankacılık sektörünün toplam aktifleri içinde kamu bankalarının payı 1980 ve 1990 yıllarında %45 iken bu oran 2000 yılında %34 seviyesine düşmüştür. Bankacılık sektöründe teknolojideki gelişmelere uyum sağlama ve teknolojik altyapıyı güçlendirme ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Son on yıllık dönemde ATM sayısı, on-line bağlantıya sahip şube sayısı, Elektronik Fon Transferi (EFT) ve SWIFT sistemlerinin kullanımı, İnteraktif bankacılık hizmetleri ve internet bankacılığı alanlarında hızlı gelişmeler yaşanmıştır (BDDK, 2001a, 3).

Bu dönemde, Bankalar Kanunu'nda yapılan başlıca değişiklikler ile idari ve mali açıdan bağımsız gözetim ve denetim kurumunun kurulması, iştirakleri de kapsayan kredi tanımının genişletilmesi, konsolide bazda denetimin getirilmesi, risk yönetiminin düzenlenmesi, sorunlu bankaların mali yapılarının güçlendirilmesi ve bu bankaların faaliyetlerine müdahale yöntemlerinin düzenlenmesi sağlanmıştır. İlave olarak, karşılık kararnameyi değiştirilmiş, sermaye yeterliliğinin ve döviz pozisyonunun hesaplanmasında konsolide bazda uygulamaya geçilmiştir (Keskin ve ark., 2008, 17-18).

2.2.2.5. Nisan 1994, Kasım 2000, Şubat 2001 Krizleri ve Bunların Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri

1994 ekonomik krizinin etkisi ile bankacılık sisteminde yapısal sorunların olduğu ve buna bağlı risklerde artış olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, 5 Nisan 1994 kararlarının etkisi ile döviz borcu yüksek olan Marmara Bank, TYT Bank ve IMPEX Bank'ın faaliyetlerine son verilmiştir. Nisan 1994 tarihinde sorunların ve risklerin bir kısmının azaltılması için çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda alınan tedbirlerden bazıları; bankaların TL ve özellikle açık pozisyondan dolayı taşıdıkları kur riskini azaltılması, döviz yükümlülüklerinin kanuni karşılığa tabi tutulması, repo ve ters repo ile ilgili düzenlemelere gidilmesi, bankaların kuruluş, faaliyet, öz kaynakları ve denetime ilişkin yeni esaslar belirlenmesi, kısa vadeli avans kullanımının belli kriterlere bağlanması şeklinde belirtilebilir. 5 Mayıs 1994 tarihinde tasarruf mevduatına %100 garanti uygulaması ile bankacılık sistemine ve tasarruf mevduatı sahibine güven verilmesi için çalışmalar yapılmıştır (Parasız, 2007, 25).

1994 Ekonomik Krizi'nin sektör üzerindeki etkileri geniş kapsamlı ve olumsuz yönde olmuştur. 1994 krizinin bazı önemli sonuçları (Karaçam, 2006, 137);

- a) Hazinesin iç borçlanmasını karşılamak için %50 faizli bonolar bankaların kaynak maliyetlerinin büyük oranda artmasına yol açmıştır.
- b) Döviz kurunun 42.000 TL'ye kadar çıkması, bankalardaki açık pozisyon üzerinde daha fazla zarar oluşturmuş ve öz kaynakların azalmasına neden olmuştur.
- c) Mevduat çekilişleri ve üç bankanın faaliyetlerine son verilmesi ile oluşan güvensizlik ortamının kontrolü, devletin tüm bankalara teminat vermesiyle sağlanmıştır.

Von Hagen ve Ho (2004) ile Laeven ve Valencia'nın (2008) çalışmaları kapsamında Türkiye'de 1994, 2000-2001 ekonomik krizleri bankacılık krizleri olarak belirtilmektedir (Tunay, 2010, 25-26). Bankacılık krizleri yurtiçi temel mikro ve makroekonomik unsurlarla yurtdışı kaynaklı sistemik risk potansiyeli içeren değişkenlerden oluşmaktadır. Türkiye'de yaşanan krizlerin daha çok yurtdışı kaynaklı olduğu görülmektedir (Tunay, 2010, 37).

1982 banker krizinden sonra yaşanan krizlerin tamamının döviz kaynaklı olması, bankalarda likidite yönetiminin önemine işaret etmiştir. Hem banka hem müşterileri koruyan likidite yönetiminin oluşmasına önem verilmiştir (Karaçam, 2006, 138). 1994 krizinin olumsuz etkilerinin kısa sürede giderilmesine rağmen, sonraki dönemde Uzakdoğu ve Rusya krizleri ile 1999 yılında Türkiye’de yaşanan deprem felaketi nedeniyle ekonomideki ciddi daralma bankacılık sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir. Bu dönemde ve sonrasında bankacılık sektöründe bulunan bankalar yüksek riskli bir ortamda faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmışlardır (Boyacıoğlu, 2003, 527).

Bu dönemin ardından 2000 yılında Türkiye ekonomisi için önemli kararlar alınmıştır. IMF’ye verilen niyet mektubu ile üç yıllık bir “enflasyonla mücadele programı” hazırlanmıştır. Bu dönemde, mali piyasalar enflasyonla mücadele programını olumlu karşılamış, faiz oranları hızla düşmüş ve tüketici kredilerinde artış yaşanmıştır. Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşları, Türkiye’nin kredi notu üzerine olumlu açıklamalar yapmıştır. Uluslararası yatırımcıların da olumlu yaklaşımları sonucu Hazine’nin yurtdışı borçlanmalarında artış gerçekleşmiştir. Ekonomik faaliyetlerde hızlı canlanma yaşanırken cari işlemler açığı hızla artmıştır. Bankaların pozisyon aşımalarına ilişkin taahhütleri için bulunduracakları disonibilite oranı yüzde 100’e yükseltilmiş ve açık pozisyon tebliği yayımlanmıştır (Keskin, 2001, 3-4).

2000 yılında bankacılık sisteminin aktif yapısındaki değişim ile birlikte kredilerin payında önemli bir artış yaşanırken, likiditesi yüksek olan menkul kıymet portföyünün toplam aktifler içindeki payı gerilemiştir. Türk Lirası cinsinden kredilerde önemli ölçüde artış yaşanmıştır. Aktif ve pasif yapısındaki bu gelişmeler sonucunda bankacılık sisteminin likidite, faiz ve kur risklerine karşı duyarlılığı artış göstermiştir. Kasım 2000 tarihinde yaşanan ekonomik kriz sonucu faiz oranlarının önemli ölçüde yükselmesi çok fazla gecelik borçlanma ihtiyacında olan kamu bankalarıyla TMSF kapsamındaki bankaların mali yapılarını olumsuz yönde etkilemiştir (BDDK, 2001a, 8).

Tablo 2.1. 1999–2001 Yılları Arasında Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Karlılık Oranları (%)

	ARALIK 1998	ARALIK 1999	ARALIK 2000	ARALIK 2001
Ortalama Aktif Karlılığı	2,07	-0,6	-3,6	-3,8
Kamusal Sermayeli Bankalar	0,8	1,5	-0,6	0,0
Özel Sermayeli Bankalar	5,6	5,6	0,9	-4,7
Yabancı Bankalar	7,1	8,2	0,7	7,8
Ortalama Özkaynak Karlılığı	45	-15	-90	-70
Kamusal Sermayeli Bankalar	20	48,2	-21,5	-0,8
Özel Sermayeli Bankalar	70,8	65,2	9,6	-69,5
Yabancı Bankalar	107	124	11	92

Kaynak: Boyacıoğlu, A. M. (2003). *1980 Sonrası Türk Bankacılık Sektöründeki Gelişmeler, Krizlerin Sektör Üzerindeki Etkileri ve İyileştirici Öneriler*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.529 <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/>

Türkiye’de 1999-2001 yılları arasında bankacılık sisteminin zararı çok yüksek seviyelere ulaşmıştır.. Karlılığın düşük olması nedeniyle bankalar sorunlu krediler için yeterli karşılık ayıramamışlar, sermayelerinin güçlendirilmesini sağlayamamışlardır. Bu dönemde bankalar yatırımlarını ve pasiflerini finanse etmek için yurtdışından kredi almışlardır. 2001 yılında yaşanan devalüasyonun etkisi ile sermayede büyük oranda azalma yaşanmıştır. Bu dönemde bankacılık sisteminin açık pozisyon riski taşıması ve riskten korunma mekanizmalarını geliştirememesi şeklinde iki önemli zayıf noktası bulunmaktadır (Boyacıoğlu, 2003, 529).

Türkiye’de 19 Şubat 2001 tarihinde Hazine ihalesi öncesi yaşanan gelişmelerin etkisi ile istikrar programının sürdürülebilir olacağına ilişkin güven ortamı sarsılmış ve spekülasyon olarak dövize yönelme olmuştur. Bunun sonucunda TCMB, başlangıçta uygulanan kur rejimini savunmak ve rezerv kaybını önlemek amacıyla piyasaya verdiği Türk Lirası likiditeyi sınırlamak istemiş fakat, bu

uygulama sonucunda gecelik faizler % 1.000'ler seviyesinin üzerine ulaşmıştır. Kara Çarşamba olarak da adlandırılan 21 Şubat 2001 tarihinde TCMB'nin para politikası ve likidite yönetiminin etkinliği sona ermiştir. 22 Şubat 2001 tarihinde ekonomide dalgalı kur rejimine geçiş yaşanmıştır (BDDK, 2010, 25).

Sonuç olarak, Kasım 2000 ile Şubat 2001 dönemlerinde yaşanan krizler hem finansal sistemin kırılganlığını daha da arttırmış hem de banka bilançolarındaki sorunların daha belirginleşmesine yol açmıştır. Yaşanan krizlerin ardından Türk bankacılık sisteminde öz kaynak yetersizliği ve iç denetim sistemlerinin yetersiz olduğu görülmektedir. Kısa vadeli kaynak yapısı nedeniyle likidite ve faiz riski yükselmiştir. Yüksek faiz hem bankalardaki kaynak maliyetini artırmış hem de bankaların menkul değerlerinde faiz yükselişine bağlı olarak önemli kayıplara yol açmıştır. Yüksek faiz ortamı Kamu ve Fon bankalarının hâlihazırda var olan kısa vadeli kaynak ihtiyaçlarının daha maliyetli hal almasına neden olmuştur. Bununla birlikte 2001 Şubat'ında yapılan kur politikası değişikliği ile dalgalanmaya bırakılan döviz kurlarının Türk Lirasının değerinde yarattığı yaklaşık %100'lük kayıp bankacılık sisteminin kur riski nedeniyle zarar etmesine yol açmıştır. Bankacılık sisteminin aktif kalitesindeki bozulma ciddi bir boyutlara ulaşmış, kredi portföyünde karşılık ayrılmayan sorunlu kredilerde önemli artış yaşanmıştır (Parasız, 2007, 27-28).

Tablo 2.2. Türkiye’de 2001 Yılında TMSF Bünyesine Devredilen Bankalar

BANKA ADI	DEVİR TARİHİ	BANKA GRUBU	2001 YILINDAKİ DURUM	DEVİR TARİHİ
Türk Ticaret Bankası	06.11.1997	Özel Ser. Tic. Bank	TMSF’na devredildi.	01.07.2001
Bank Expres A.Ş.	12.12.1998	Özel Ser. Tic. Bank	Tekfen Grubu’na satıldı.	29.06.2001
İnterbank A.Ş.	07.01.1999	Özel Ser. Tic. Bank	Etibank ile birleştirildi.	15.06.2001
Sümerbank A.Ş.	22.12.1999	Özel Ser. Tic. Bank	Oyak Grubu’na satıldı.	09.08.2001
Yurtbank A.Ş.	22.12.1999	Özel Ser. Tic. Bank	Sümerbank ile birleşti.	26.06.2001
Egebank A.Ş.	22.12.1999	Özel Ser. Tic. Bank	Sümerbank ile birleşti.	26.06.2001
Eskişehir Bankası T.A.Ş.	22.12.1999	Özel Ser. Tic. Bank	Etibank ile birleştirildi	15.06.2001
Yaşarbank A.Ş.	22.12.1999	Özel Ser. Tic. Bank	Sümerbank ile birleşti.	26.01.2001
Bank Kapital T.A.Ş.	28.10.2000	Özel Ser. Tic. Bank	Sümerbank ile birleşti.	26.01.2001
Etibank A.Ş.	28.10.2000	Özel Ser. Tic. Bank	TMSF’da olan bankanın faaliyet izni 28.12.2001 tarihinde kaldırıldı.	13.12.2001
Demirbank T.A.Ş.	06.12.2000	Özel Ser. Tic. Bank	HSCB Bank Plc. tarafından satın alındı.	31.10.2001
Ulusal Bank T.A.Ş.	28.02.2001	Özel Ser. Tic. Bank	Sümerbank ile birleşti.	17.04.2001
İktisat Bankası T.A.Ş.	15.03.2001	Özel Ser. Tic. Bank	Bankanın faaliyet izni 07.12.2001 tarihinde iptal edildi.	07.12.2001
Sitebank A.Ş.	09.07.2001	Özel Ser. Tic. Bank	Nova Bank’a satıldı	21.12.2001
Milli Aydın Bankası A.Ş.	09.07.2001	Özel Ser. Tic. Bank	TMSF’na devredildi.	09.07.2001
Kent Bank A.Ş.	09.07.2001	Özel Ser. Tic. Bank	Bankanın faaliyet izni 28.12.2001 tarihi itibarıyla kaldırıldı.	28.12.2001
Bayındırbank A.Ş.	09.07.2001	Özel Ser. Tic. Bank	TMSF’na devredildi.	09.07.2001
EGS Bank A.Ş.	09.07.2001	Özel Ser. Tic. Bank	Bayındırbank ile birleştirilmek üzere 18.01.2002 tarihi itibarıyla faaliyet izni kaldırıldı.	27.12.2001
Toprakbank A.Ş.	30.11.2001	Özel Ser. Tic. Bank	TMSF’na devredildi.	30.11.2001

Kaynak: Gediz, B. (2002). *Türk Bankacılık Sektörünün Yeniden Yapılandırılması ve Çözüm Önerileri*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi. Cilt.9 Sayı:1-2 s.58

Tablo 2.2’de belirtildiği üzere; Bankalar Kanunu’nda yapılan değişikliklerin ardından 1999 yılının sonunda beş özel ticaret bankasının yönetimi TMSF’ye devredilmiş, bir yatırım ve kalkınma bankasının faaliyeti durdurulmuştur. Böylece Fon’daki banka sayısı 8 olmuştur. 2000 yılında, üç özel sermayeli ticaret bankasının yönetimi de Fon bünyesine geçirilmiştir. İki kalkınma ve yatırım bankasının bankacılık faaliyeti sona ermiştir. Böylece 2000 yılı sonunda Fon’daki banka sayısı 11’e yükselmiştir. Nisan 2001 itibariyle Fon’daki bankası sayısı, İktisat Bankası ve Ulusal Bank’ın yönetimlerinin Fon’a devredilmesi ile 13’tür. Böylelikle, 2000 yılı sonunda Fon’daki bankaların sektör payı, toplam mevduat için %12,9 ve toplam krediler için %6,5’tir (Keskin, 2001, 11).

Bankacılık sisteminde banka sayısındaki azalma 2005 ve 2006 yıllarında da devam etmiş, Ocak-Mart 2007 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı Koçbank A.Ş.’nin Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.’ne devredilmesi ile 46 olmuştur. Bu süre içinde, “MNG Bank A.Ş.” hisselerinin %50’si Arap Bank PLC’ ye, %41’i ise BankMed’e 29 Ocak 2007 itibariyle devri gerçekleşmiştir. Daha sonra bankanın ticari ünvanı 3 Nisan 2007 tarihi itibariyle “Turkland Bank A.Ş.” olarak değişmiştir. Ayrıca, Tekfenbank A.Ş. hisselerinin de %70’i Eurobank EFG Holding (Luxemburg) S.A.’ya 16 Mart 2007 tarihi itibariyle devri gerçekleşmiştir. Her iki banka da hisse devir tarihlerinde özel sermayeli mevduat bankaları grubundan yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir (Rybak ve Aktan, 2008, 1419).

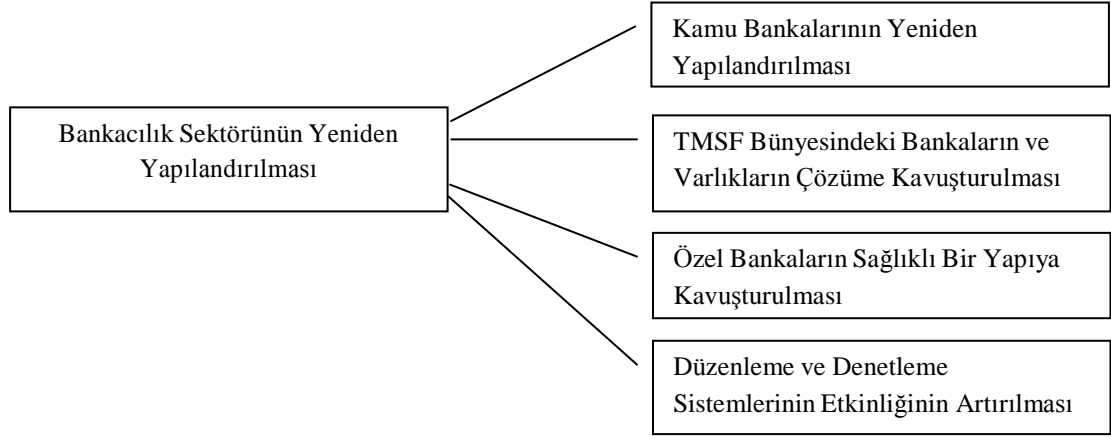
2000-2001 kriz döneminin sonunda kur rejiminden vazgeçilmesi ile ortaya çıkan güven bunalımının giderilmesi ve istikrarın sağlanabilmesi için ekonominin yeniden yapılandırılmasına yönelik altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Hükümet tarafından Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı uygulamaya başlanmıştır. Bu programın ana unsurlarından birisi bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması olmuştur (BDDK, 2001, 9).

2.2.2.6. Yeniden Yapılandırma Dönemi (2002-2007)

Ekonomik krizlerin ardından mali durumları ve karlılık performansları olumsuz yönde etkilenen bankacılık sistemi için Mayıs 2001’de “Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı” uygulamaya geçilmiştir (Ersoy, 2008, 33).

Bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılmasının amacı; kamu bankalarını mali sistem içinde bir istikrarsızlık unsuru olmaktan çıkarmak, TMSF bünyesindeki bankaların sorunlarını en kısa sürede çözüme ulaştırmak ve yaşanan krizlerden olumsuz yönde etkilenen özel bankaların güçlü bir yapıya sahip olmaları için düzenlemeler yapmaktır. Yeniden yapılandırma programı, mali ve operasyonel yapının güçlendirilmesine yönelik uygulamalar ile bankacılık sisteminde gözetim ve denetim etkinliğinin artması ve sistemde daha etkin, rekabetçi bir yapının oluşması için yasal ve kurumsal düzenlemeleri kapsamaktadır (BDDK, 2001a, 13).

Şekil 2.2. Bankacılık Sektörünün Yeniden Yapılandırılması



Kaynak: Ersoy, H. Finansal Risk Ortamında Bankacılık Sisteminin Yeniden Yapılandırılması, Türkiye Uygulaması. s. 320

Türkiye’de ekonomide istikrarın yeniden sağlanması amacıyla Mayıs 2001 tarihinde “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı”nın beş temel unsuru aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Erdönmez, 2003, 38).

- a) Dalgalı kur sistemi içinde enflasyonla mücadelenin kararlı bir biçimde devam etmesi,
- b) Bankacılık sektöründe, kamu ve TMSF bünyesinde bulunan bankaların öncelikli olarak yeniden yapılandırılması,

- c) Kamu finansman dengesinin güçlendirilmesi,
- d) Enflasyon hedefleri ile uyumlu bir gelir politikasının sağlanması,
- e) Bütün bu unsurların etkin, esnek ve şeffaf bir yapıda oluşmasını sağlayacak yapısal ve yasal unsurların oluşturulması.

Tablo 2.3. Türkiye’de Kasım 2000 Krizinde Sorunlu Hale Gelen Bankalar İçin Çözüm Alternatifleri

TMSF BÜNYESİNE ALINAN BANKALARIN TÜM YÜKÜMLÜLÜKLERİNİN GARANTİ KAPSAMINA ALINACAĞI AÇIKLAMASI		
Mevduat Sigortası Garanti Kapsamı Dikkate Alınarak Tasfiye	Fon Bünyesine Alıp Doğrudan Tasfiye	Fon Bünyesinde Çözümleme
Mali sisteme iç ve dış güven kaybı Bankalara hücum Mevduatın sistem dışına çıkması	DİBS şeklinde TMSF’ye kaynak aktarmak yerine, 26 milyar dolar nakit ihtiyacı Aşırı borçlanma gereği Faizler üzerinde aşırı baskı Borcun sürdürülebilirliğinin imkansız kılınması	Doğrudan tasfiyeye nazaran hukuki süreç kısaltıldı Mevduat devirleri ile çözüm süreçleri kolaylaştırıldı Şube/banka satışları ile istihdamın bir kısmı korunabildi.

Kaynak: Parasız, İ. (2007). *Modern Bankacılık Teori ve Uygulama*, Bursa: Ezgi Kitabevi. s.31

Kamu maliyesi üzerinde yeniden yapılandırma sürecinde görev zararları dahil olmak üzere; kamu bankaları için 21,9 milyar ABD doları, TMSF’ye devredilen bankalar için ise 17,3 milyar ABD doları olmak üzere toplam 39,3 milyar ABD doları ek bir ödeme belirlenmiştir. Bu tutarın GSYİH’ya oranı %26,6’dır. Bununla beraber bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılmasının, 5,2 milyar ABD doları TMSF tarafından ve 2,7 milyar ABD doları özel sektör bankalarından olmak üzere özel sektöre maliyeti toplam 7,9 milyar ABD doları olmuştur. Bu tutarın GSYİH’ya oranı %5,3’tür. Sonuç olarak, bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılmasının

toplam maliyeti 47,2 milyar ABD dolarıdır. Toplamda bu tutarın GSYİH'ya oranı %31,8'dir (Ersoy, 2008, 34).

Bu dönemde, yasal değişikliklerle bankacılık alanında düzenleme ve denetleme yetkisi BDDK'ya aktarılmış ve mali sektöre olan borçların yeniden yapılandırılması sağlanmıştır. Merkez Bankası kanununda yapılan değişiklikle asıl görevinin fiyat istikrarı olduğu belirtilmiştir (Er, 2009, 152).

4743 sayılı Mali Sektöre olan Borçların Yeniden Yapılandırılması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ve 11 Nisan 2002 tarihinde Finansal Yeniden Yapılandırma Çerçeve Anlaşmalarının Onaylanması, Kabulü ve Uygulanmasına İlişkin Genel Şartlar Hakkında Yönetmelik, kamuoyunda "İstanbul Yaklaşımı" olarak da bilinen Finansal Yeniden Yapılandırma Programı kapsamında hazırlanan Çerçeve Anlaşması'nın yasal dayanağı olmaktadır. Çerçeve Anlaşmaları kapsamında banka alacakları için anlaşmaların BDDK tarafından onaylanmasını takip eden üç yıl içinde yeniden yapılandırılması ve gerektiğinde ek finansman sağlanması ve buna göre yeni bir ödeme planının yapılması sağlanmıştır (TBB, 2003, 17).

Son yıllarda uluslararası alanda yaşanan ekonomik krizlerden Türkiye, gerek çok güçlü ve iyi denetlenen bankacılık sistemi gerekse geçmiş krizlerin tecrübeleri sonucunda oluşturulan esnek ve etkin likidite yönetimi genel çerçevesi sonucu aynı klasmanda olan bir çok ülkeye oranla olumsuz yönde etkilenmemiştir. Bu kapsamda, TCMB tarafından yürütülen "Para Politikası Çıkış Stratejisi" ile kriz sırasında, döviz piyasalarına ve bankacılık sistemi döviz likiditesine yönelik olarak çeşitli önlemler alınmıştır. Bu düzenlemeler ile günümüzde Türk Bankacılık sistemi uluslararası alanda örnek gösterilecek duruma gelmiştir. Sonuç olarak, TCMB'nin ek olarak radikal önlem alma gereği azalmış ve kriz döneminde merkez bankası bilançosunun yapısı korunmuştur (Cangürel, Güngör, Sevinç, Kayci ve Atalay, 2010,13).

2.3. BANKACILIK SİSTEMİNDE KURUMSAL YÖNETİM MODELİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ

Basel Bankacılık Denetim Komitesi, uygun kurumsal yönetim modelinin bankalara yardımcı olması ve bankalarca benimsenmesi için 1999 yılında konu ile ilgili bir rehber yayımlamıştır. Basel Komitesi'nin yayımladığı rehberin amacı, tüm dünyada denetim otoriteleri ve bankalar için sağlam kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesini ve uygulanmasını sağlamaktır. Basel Komitesi tarafından yayımlanan bu rehberin kaynağı, aynı yıl OECD tarafından da yayınlanmış olan kurumsal yönetim ilkelerinden oluşmaktadır. Bu ilkelerin amacı; hükümetlere kurumsal yönetim çerçevelerini değerlendirmeleri, geliştirmeleri, mali piyasa düzenleyicilerine ve katılımcılarına yol göstermeleri konusunda yardımcı olmaktır (Açikel, 2006, 85).

Basel Komitesi kurumsal yönetim modelinin önemini belirtmek üzere çeşitli konularda birçok doküman yayımlamıştır. Bu dokümanlar; "Faiz Riski Yönetimine İlişkin Prensipler" (Eylül 1997), "Bankalarda İç Kontrol Sistemlerine İlişkin Prensipler" (Eylül 1998), "Banka Şeffaflığının Artırılması" (Eylül 1998) ve "Kredi Riski Yönetimine İlişkin Prensipler" (Haziran 1999) olarak sıralanabilir. Söz konusu dokümanlarda etkin kurumsal yönetime yönelik temel teknikler ve stratejiler aşağıdaki hususları kapsamaktadır (TBB Bankacılık ve Araştırma Grubu, 1999, 5);

- a) Kurumsal değerler, etik ilkeler ve diğer doğru kabul edilen davranış standartları ve birlikte uyumlu bir sistem oluşması,
- b) Kurum başarısının, bireysel katılımların ölçülebileceği açıkça belirtilmiş kurumsal strateji uygulaması,
- c) Karar alma otoriteleri ile yetki ve sorumlulukların açık olarak belirtilmesi,
- d) Yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve denetçiler arasında işbirliği ve etkileşimin sağlanmasına yönelik yapının oluşturulması,
- e) Çıkar çatışması kaynaklı oluşabilecek risklerin özel olarak izlenmesi,
- f) Üst düzey yönetim, bölüm yöneticileri ve çalışanların uygun şekilde davranması ve çalışmasını teşvik etmek üzere finansal ve idari teşvik ve primin verilmesi,
- g) Kurum içine ve kamuoyuna gerekli bilgilerin verilmesi.

Ülkelerin ekonomik performansları ile kurumsal yönetim yapısının etkinliği birbirleri ile bağlantılıdır. Güçlü kurumsal yönetim sisteminin oluşturulması finansal kaynakların etkin şekilde kullanılacağı işletmelere aktarılabilmesi için önemlidir. Finansal kaynakların, büyüme potansiyeli olan ve en karlı çalışabilecek işletmelere aktarılması için fon arz edenlerin işletme ile ilgili yeterli bilgi ve işletmeyi takip edebilecek mekanizmalara sahip olması sağlanmalıdır (Çıtak, 2006, 155).

Kurumsal yönetim modelinin uygulanmasında ilgili taraflara karşı şeffaflık ve eşitlik ilkesine bağlı bilgi verilmesi mesleki etik açıdan önemlidir. Basel Komite ilkelerine göre, yönetim kurulunun sorumlulukları arasında bankalarda kurumsal yönetimin etkin şekilde uygulanması da yer almaktadır. Yönetim kurulu, bankanın hedef ve stratejisinin belirlenmesi ile birlikte uygun iç kontrol sistemlerinin kurulması ve faaliyetlerin izlenmesinden sorumludur (Akın ve Aslanoğlu, 2007, 37).

Yönetim kurulu, bankanın kurumsal yapısının güçlendirilmesine katkı sağlayabilmek için belirtilen hususları gerçekleştirmelidir (TBB Bankacılık ve Araştırma Grubu, 1999, 7-8).

- a) Menfaat sahiplerine karşı hesap verebilirlik yetkisini kullanmalı,
- b) Banka faaliyetlerinin yönetilmesinde 'kontrol-denge' fonksiyonu oluşturmalı,
- c) Banka yönetimini denetleme yetkisinin bilincinde olmalı,
- d) Birçok sonuç üreterek içinden en uygunu seçmeli,
- e) Objektif olmalı,
- f) Banka politikaları ve kurum içi iletişim ağının oluşturulması, kurumsal amaçların gerçekleşmesinde kaydedilen ilerlemelerin izlenmesi için üst düzey yönetim ve denetim kurulu düzenli olarak toplanmalıdır.

Sarbanes Oxley Kanunu ile kurumsal yönetim modeli hukuki alanda güçlendirilmiştir. Kanun ile üst düzey ve mali birimlerdeki yöneticiler tarafından şirketlerin finansal tablolarının doğru ve SEC'teki verilerle uyumlu olduğunun kontrol edilmesi zorunlu hale getirilmiştir. Mali tabloların doğru olmaması, menkul değerlerin gerçeği yansıtmaması, yargının engellenmesi durumunda ceza ve yaptırım getirilmelidir (Erdönmez, 2003, 44).

Kurumsal olarak yönetilen şirketler daha sağlam, daha çoğulcu ve daha uyarlanabilir karar alma süreçlerine sahip olmaktadır. Genellikle bu şirketler daha

fazla yeni fikir üretebilmekte ve izledikleri politikalarla piyasalar karşısında hesap verebilir durumda olmaktadır (Pound, 2002, 111).

Birçok araştırma, etkin kurumsal yönetim anlayışını benimseyen firmalarda orta ve uzun vadede daha yüksek finansal performansa sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin; Deutsche Bank Securities (2003) tarafından yapılan bir araştırmada daha kapsamlı kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olan firmaların hisse fiyatının diğer firmalarla karşılaştırıldığında ilk üç yıl sonunda %18, beş yıl sonunda ise %78,4 oranında daha fazla değer kazandığı belirtilmektedir (TKYD, 2005, 9).

2.4. BASEL UZLAŞMALARI KAPSAMINDA BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİNE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR

1975 yılında G-10 ülkelerinin merkez bankası başkanları tarafından kurulmuş olan Basel Bankacılık Denetim Komitesi, Belçika, Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Lüksemburg, Hollanda, İspanya, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri'nin bankacılık denetim otoriteleri ve merkez bankalarının üst düzey temsilcilerinden oluşmaktadır. Genellikle, daimi sekreteryasının bulunduğu Basel, İsviçre'deki Uluslararası Ödemeler Bankasında (Bank for International Settlements –BIS) toplanmaktadır (Açıkel, 2006, 103).

Basel Komitesi'nin çalışmaları, bankalarda risk yönetimine odaklanmakta ve bankacılık sisteminde bilinçli bir risk yönetimi kültürünün oluşturulmasını sağlamaktadır. Risk yönetimi anlayışı ile verimli bir bankacılık sistemi ve piyasanın korunması yolunda daha doğru bir yapı sağlanabilmektedir. Böylelikle, niteliksel ya da sayısal herhangi bir sorun ortaya çıktığında, bu sorun risk yönetimi tarafından hızlı bir şekilde hissedilebilecektir (Özince, 2005, 19).

Basel Denetim Komitesinin görevleri, şirketin mali tablolarının kontrol edilmesi, şirketin finansal iç kontrol sisteminin başka bir organ tarafından denetimi yapılmıyor ise, risk yönetim sistemi ve iç denetim sisteminin etkinliğinin gözden geçirilmesi gibi hususları kapsamaktadır. Denetim komitesi üyelerinin bağımsız üyelerden oluşması iyi bir kurumsal yönetim için önemli bir husustur (Mesutoğlu, 2008, 100).

Basel Bankacılık Denetim Komitesi tarafından açıklanan kurallar ve ilkeler baz alınarak bankacılık sisteminde kurumsal yönetim modeli belirlenmektedir. Basel Bankacılık Denetim Komitesi'ne göre, banka kurumsal yönetimi “kuruluşların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimler tarafından idare edildikleri bir yapı” olarak açıklanmaktadır. Komite, bankalarda etkin kurumsal yönetim yapısından yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin sorumlu olduğunu belirtmektedir. Hissedarların haklarının korunması, sözleşmelerin geçerliliği, yönetim kurallarına açıklık getirilmesi, rüşvet ve yozlaşmanın önlenmesi ile yönetici, çalışan ve hissedar haklarının düzenlenmesi gibi önlemlerin alınmasını istemektedir (Tuna, 2007, 214).

Basel Bankacılık Denetim Komitesi, 1988 yılında farklı ülkelerde uygulanan sermaye yeterliliği hesaplama yöntemlerini birbirleriyle uyumlu hale getirmek ve bu konuda uluslararası platformda geçerli olacak asgari bir sektör standardı oluşturmak amacıyla Basel-I olarak adlandırılan Sermaye Yeterliliği Uzlaşısını yayımlamıştır. Basel Komitesi, finansal piyasalarda meydana gelen gelişmeleri ve Basel-I'in sermaye yeterliliği ölçümüne ilişkin eksikliklerini dikkate alarak Haziran 1999'da Yeni Basel Sermaye Yeterliliği Uzlaşısına (Basel-II) ilişkin ilk istişari metni yayımlamış ve 2001 yılı başında ikinci istişari metin, 2003'te üçüncü istişari metni açıklamıştır. Mutabakatın son hali Haziran 2004'te yayınlanmıştır (BDDK Araştırma Dairesi, 2005, 1-2).

Ek olarak, Komite Basel II'nin özellikle son finansal krizlerde oluşan eksiklikleri tamamlamak için bir “ek düzenlemeler seti” niteliğinde 12 Eylül 2010 tarihi itibarıyla Basel III'ü kamuoyuna açıklamıştır. Basel II uygulamalarının en büyük eksikliği olarak görülen likidite yeterlilik ve risk bazlı olmayan kaldıraç oranları gibi hususlarda yeni düzenlemeler eklenmiştir (Cangürel, Güngör, Sevinç, Kayci ve Atalay, 2010, 1-I).

2.4.1. Basel II Sermaye Uzlaşısı'nın Türkiye'deki Gelişimi

Basel II (Yeni Sermaye Yeterliliği Uzlaşısı), minimum sermaye gereksinimi, denetim fonksiyonunun işleyişi ve piyasa disiplini olmak üzere üç temel yapısal bloktan oluşmaktadır (Parasız, 2007, 249).

Minimum sermaye gereksinimi ile bankaların karşı karşıya buldukları önemli riskler için sermaye bulundurulmasının gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Sermaye yeterliliği standart rasyosunun asgari %8 seviyesinde olması kabul edilmiştir. Kredi riskinin hesaplanması için basit orta ve gelişmiş düzeyde çeşitli yaklaşımlar seçenek olarak belirtilmektedir. Bunlar, Standart Yaklaşım, Basitleştirilmiş Standart Yaklaşım, Temel İçsel Derecelendirme Yaklaşımı, İleri düzey İçsel Derecelendirme Yaklaşımıdır. Bununla birlikte daha sonra eklenen operasyonel risk hesaplaması, Temel Gösterge Yaklaşımı, Standart Yaklaşım, Alternatif Standart Yaklaşım veya İleri Ölçüm Yaklaşımları ile sağlanmaktadır (Tuna, 2007, 211).

Denetim fonksiyonunun işleyişi, denetim ve gözetim otoriteleri aracılığıyla yapılan incelemelerin uzaktan (off-site) ve yerinde (on-site) denetimlerin işleyişini yerine getirmektedir. Gözetim otoritelerinin görevi, bankanın kendi risklerini doğru değerlendirdiğinin ve sermaye yeterliliğinin sağlandığının kontrol edilmesidir (Parasız, 2007, 251).

Piyasa disiplini, bir bankanın diğer piyasa katılımcıları tarafından durumunun değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Böylelikle bankaların tüm bilgileri zamanında ve şeffaf olarak açıklamaları zorunlu olacaktır. Kamuyu yeterli bir şekilde bilgilendirme piyasa disiplini, bankaların sağlam risk yönetim sistemleri ve uygulamalarının devamlılığı için önemli bir rol oynamaktadır (Tuna, 2007, 212).

Genelde risk yönetimi tekniklerinin gelişmesi, özelde de Basel-II ile beklenen başlıca faydalar şu şekildedir (BDDK Araştırma Dairesi, 2005, 3);

- a) Bankalarda risk yönetiminin etkinliğinin artması,
- b) Bankaların aracılık fonksiyonlarını daha etkin biçimde yerine getirmesi,
- c) Bankaların sermaye düzeylerinin maruz kaldıkları risklere paralel olması,
- d) Bankalar tarafından kamuya açıklanacak bilgiler aracılığıyla piyasa disiplininin artması,
- e) Bankaların müşterileri konumundaki şirketlerin kurumsal yönetim yapılarında iyileşme sağlamasıdır.

Temel olarak mali sistemlerin güvenliğini arttırılmasını hedefleyen Basel II'nin Basel I'den farkları şu şekilde özetlenebilir (BDDK Araştırma Dairesi, 2005, 2):

- a) Basel I'de yer alan, kredi riski açısından sermaye yükümlülüğünün OECD ülkesi olup olmama kriterine göre belirlenmesi prensibine dayanan “kulüp kuralı (club rule)” Basel-II ile birlikte kaldırılmaktadır.
- b) Basel-II'de kredi riski, krediyi alan tarafların derecelendirme notlarına göre belirlenmektedir. Basel-II'de yer alan bazı yöntemler bağımsız derecelendirme şirketleri tarafından verilen derecelendirme notlarını kullanırken, bazı ileri yöntemlerde, bankaların kendi değerlendirmelerine dayanarak verdikleri derecelendirme notları dikkate alınmaktadır.
- c) Basel I'de sadece kredi ve piyasa riskleri için sermaye zorunluluğu bulunmaktadır. Basel II'de ise bu risklere ek olarak operasyonel risk sermaye yükümlülüğü de vardır. Basel II'de operasyonel risk, yetersiz veya aksayan iç süreçler, insanlar ya da sistemler ya da harici olaylar sonucu ortaya çıkan zarar riski olarak tanımlanmakta ve bankalardan bu riskleri için de sermaye bulundurmaları istenmektedir.
- d) Basel II içerisinde bankaların sermaye yeterliliklerini kendilerinin değerlendirmesi istenmekte ve hem sermaye yeterliliği hem de bankanın kendisini değerlendirme sürecinin bankacılık denetim otoritesi tarafından denetlenmesi ve değerlendirilmesi istenmektedir.
- e) Basel II kapsamında sermaye yeterliliğine ilişkin olarak Basel II'ye özgü detaylı bilgilerin kamuya açıklanması zorunluluğu getirilmektedir. Bu husus Basel-I'de yer almamaktadır.

Türkiye'de Basel-II ile ilgili bankacılık sisteminin bilgilendirilmesi, bu konuda bankacılık sisteminin görüşlerinin dile getirilmesi ve ortak bir strateji belirlenmesi amacıyla Mart 2003 tarihinde BDDK yetkilileri ile çeşitli bankaların risk yönetiminden sorumlu üst düzey yöneticilerinin katılımıyla Türkiye Bankalar Birliği bünyesinde Basel-II Yönlendirme Komitesi oluşturulmuştur. Diğer taraftan, Basel-II'ye hazırlık sürecinde etkin bir tartışma platformunun oluşturulması ve Basel-II'ye yönelik çeşitli teknik hususlarda çalışmalar yapılması amacıyla BDDK, Hazine Müsteşarlığı, Merkez Bankası, SPK, TBB ve münferit banka yetkililerinin

katılımıyla Basel-II Koordinasyon Komitesi oluşturulmuştur (Keskin ve ark., 2008, 48).

BDDK, 30 Mayıs 2005 tarihinde, Basel II'ye geçiş sürecinin etkin bir şekilde plânlaması için bir yol haritası ile kamuoyunu bilgilendirmiştir. Yol haritasının değişen koşullara göre değişimi mümkün olmakla birlikte, Türkiye'de 2008 yılında fiilen kredi ve operasyonel riskler için standart metotları kullanarak Yeni Uzlaşî'nin uygulanması sağlanmıştır (Rybak ve Aktan, 2008, 1427). BDDK ve Türkiye Bankalar Birliği, Türk Bankacılık sisteminin 2007 yılından bu yana gerekli altyapı ve kredi tahsis süreçlerinin Basel II kriterlerine göre uygun olması yönünde çalışmalarını devam ettirmektedir. Bu kapsamda, Türkiye'de tüm bankalar kredi iç derecelendirme sistemlerini oluşturmuşlardır (Dayıoğlu, 2010, 61).

Basel II düzenlemesi ile temel olarak risk duyarlılığı daha fazla olan ve daha esnek bir yapının oluşturulması, düzenleyici uygulamalarda teşvik ve uyumluluğun artırılması istenmektedir. Komite Basel II'nin Türk bankacılık sistemine olası etkilerinin belirlenmesi için bankaların büyük çoğunluğunun katılımıyla yapılan Sayısal Etki Çalışmasının (QIS-TR) sonuçları ışığında sektörün Basel II'ye geçiş sürecindeki altyapı hazırlık faaliyet planlarını yapmaktadır (Özince, 2005, 19).

Türkiye'de Basel II uygulamasına yönelik olarak, CRD ve Basel-II ile uyumlu düzenleme tasarımları Nisan 2010 itibarıyla sektörün ve kamuoyunun görüşleri için açıklanmıştır. Bu tasarımlara ilişkin olarak iletilen görüşlerin değerlendirilmesi ve Basel II'nin sektörün sermaye yeterliliği üzerine etkilerini ölçen son ulusal etki çalışmasının (QIS-TR3) sonuçlarının açıklanmasının ardından, paralel uygulama dönemi olarak adlandırılan bir yıllık dönem Temmuz 2011 itibarıyla başlamış olmaktadır. Paralel uygulama döneminin sona ermesi ile beraber kredi riskinin ölçümünde standart yöntem tüm sektör tarafından uygulanır hale gelmiştir. (BDDK Risk Yönetimi Dairesi, 2011, D).

2.4.2. Basel II'nin Bankalara Yönelik Etkileri

Basel II düzenlemesinin bankalar üzerindeki temel etkilerine bakıldığında; düzenleme, borçlu-kredi kalitesine verilen önemin artmasına paralel olarak zaman içinde kurallara uygun bir kredi kültürünün yerleşmesini sağlamaktadır. Piyasa

disiplini, şeffaflık ve rekabetin artması, daha etkin hale gelmesi istenmektedir. Mevcut sistemde, özel sektör firmalarına verilen krediler risk yapısına bakılmaksızın, teminat yapısı dikkate alınarak büyük oranda yüzde 100 risk ağırlığına sahipken, Basel II'deki standart yöntem altında kurumsal portföydeki firmaların risk ağırlığı, firmaların kredi notuna bağlı olmaktadır (Özince, 2005, 20-21).

Basel II uygulamasının başlaması ile bankalar tarafından kullanılacak kredilerin risk durumu kredinin maliyetini doğrudan etkilemektedir. Kredi almak için bankalara başvuran firmaların daha öncesinde bağımsız denetim kurumları tarafından ve bankalar tarafından verilen derecelendirme notunu almaları gerekmektedir. Kredi verilecek firmanın derecelendirme notuna paralel olarak bankanın alacağı risk artacak veya azalacak, bu durum bankanın daha fazla veya daha az sermaye karşılığı ayırmasına neden olacaktır. Basel II uygulaması ile birlikte bankaların kredi tahsis süreçleri daha net bir şekilde ve tamamıyla firmaların derecelendirme notuna göre sağlanacaktır. Basel II kriterlerinin uygulamaya geçilmesiyle birlikte bankalar; kredi değerlendirmesinde öznel kriterler yerine gelişmiş standartlara göre her anlamda risk değerlendirmesi yapılan içsel değerlendirme sistemini göz önünde bulunduracaktır (Dayıoğlu, 2010, 60-61).

Basel II ile getirilen yeni düzenlemelerde ön plana çıkan konular şu şekilde özetlenebilir,

- a) Banka yönetim kurullarının, risk yönetim süreçlerinde daha etkin rol alması,
- b) Ölçülemeye yönelik yazılımların gerçekleştirilmesi ya da satın alınması,
- c) Karşı karşıya olunan riskin sermaye ile ilişkilendirilerek, riske uygun sermaye tutulmasını sağlayacak biçimde içsel sermaye değerlendirme sürecinin tesis edilmesi,
- d) Mevcut denetim sistemlerinin, risk yönetim süreçleri ve içsel sermaye yeterliliği değerlendirmeleri üzerinde tam denetim sağlayacak şekilde oluşturulmasıdır (Er, 2009, 187).

Türkiye'de "Bankaların CRD/Basel II'ye Geçişine İlişkin İlerleme Anketi"nde Haziran 2011 dönemine ilişkin anket sonuçları kontrol edildiğinde, Türk bankacılık sektörü toplam aktif büyüklüğünün %46,2'sini oluşturan bankaların bireysel bazda, %27,9'unu oluşturan bankaların ise konsolide bazda CRD/Basel II'ye geçişe ilişkin strateji ve politikalarını yönetim kurullarının onayına sunmuş oldukları

veya söz konusu strateji ve politikaları yönetim kurullarına onaylatarak uygulamaya koydukları sonucuna varılmaktadır. Bankacılık sektörünün %99'u CRD/Basel II çalışmalarını yürütecek üst yönetimini ve birimlerini oluşturmuş, %79'u sorumlu personelini, %65'i ise komitelerini belirlemiştir. CRD/Basel II ile ilgili karşılaşılan sorunlara ve kısıtlara bakıldığında bankaların öncelikli engelinin veri eksikliği olduğu belirtilmektedir. Kredi riskinin hesaplanmasında, bankaların büyük bir kısmı uygulamanın başlamasını takip eden 2 yıl içerisinde farklı portföyler bazında ileri yöntemlere geçmeyi planlamakta, bu çalışmalar kapsamında veri biriktirmekte, yine büyük kısmı stres testleri uygulamakta ve bankaların tamamına yakını kredi riski analiz sonuçlarını karar alma süreçlerinde kullanmaktadır (BDDK Risk Yönetimi Dairesi, 2011, I-II).

Son zamanlarda yaşanan finansal gelişmelerin etkisi ile Basel II'ye ek olarak Basel III gündeme gelmiştir. Eylül 2008'de Lehman Brothers'in iflasını duyurması, ABD'deki büyük yatırım bankalarının banka holding şirketlerine dönüştürülmesi, Fannie Mae ve Fredi Mac'in ulusallaştırılması, AIG'nin iflase yakın olması, Fortis'in parçalanması ve satılması, İzlanda'nın en büyük ticari bankasının ardından ülkenin bankacılık sisteminin batması, birçok ülkenin bankalarına ciddi destekler vermesine yol açması gibi gelişmeler kriz durumları için yeterince önlemin alınmadığını ve mevcut sistemin ciddi eksiklikler içerdiğini ortaya çıkarmıştır. Krizlere karşı daha dirençli olunmasını sağlamak amacıyla likidite, sermaye kalitesinin artırılması, ekonomik döngünün dikkate alınması ve sermaye yükümlülüğünün artırılması gibi önemli reformlara ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda, Basel Komitesi tarafından hazırlanan reform takvimi Ekim 2009'da Pittsburgh'da düzenlenen G20 liderler zirvesinin en önemli konularından biri olmuştur (Cangürel, Güngör, Sevinç, Kayci ve Atalay, 2010, 4).

2.4.3. Basel III Yeni Sermaye Uzlaşısı

12 Eylül 2010 tarihinde açıklanan Basel III Yeni Sermaye Uzlaşısı kapsamında yapılan düzenlemeler ve yeni standartlar Ocak 2013 itibariyle kademeli olarak uygulanmaya başlanacak ve Ocak 2019 tarihi itibariyle tam uyumun gerçekleştirilmesi hedeflenecektir (Cangürel, Güngör, Sevinç, Kayci ve Atalay, 2010, 3).

Basel III ile getirilen en önemli yenilik, “döngüsel sermaye tamponu” ve “sermaye koruma tamponu” uygulamalarının gerçekleştirilmesidir. Bu yönüyle bakıldığında Basel III’ün ilave sermaye ihtiyacı yaratmasına bağlı bir dönem için bankaların öz kaynak karşılıklarının olumsuz etkilenebileceği varsayılsa da orta vadede alınması istenen önlemler ile ekonomik büyümeye olumlu katkı sağlanacağı tahmin edilmektedir (Gürel, Bulgurcu, Demir, 2010, 26).

Basel III düzenlemesi ile ulaşılmak istenen hedefler şu şekilde özetlenebilir (Cangürel, Güngör, Sevinç, Kayci, Atalay, 2010, 1);

- a) Kaynağı ne olursa olsun finansal ve ekonomik şoklara karşı bankacılık sisteminin dayanıklılığının artırılması,
- b) Kurumsal yönetim ve risk yönetimi uygulamalarının geliştirilmesi,
- c) Bankaların şeffaflığının ve kamuya bilgi verme özelliklerinin artırılması,
- d) Mikro bazda yapılan düzenlemelerle bireysel olarak bankaların dayanıklılığının artırılması,
- e) Makro bazda düzenlemelerle finansal sistemin şoklara karşı direncinin artırılması

Türk Bankacılık sisteminin sermaye yapısı değerlendirildiğinde özkaynaklar içerisinde sermaye benzeri kredilerin oranının düşük olduğu görülmektedir. Buna karşılık ödenmiş sermaye, kâr yedekleri ve dağıtılmamış karlar gibi çekirdek sermaye unsurlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. 2001 yılında yaşanan krizin ardından bankacılık sisteminin yeniden düzenlenmiş olması Türk bankacılık sisteminin Basel III ile getirilen düzenlemelere uyumunu kolaylaştırmıştır. Basel III düzenlemelerinde sermayenin niteliği ile ilgili değişikliklerin yapılmasının nedeni, yaşanan finansal krizlerde banka bilançolarında sermaye olarak belirtilen tutarların fonksiyonel olarak sermaye görevini yerine getirecek nitelikte olmamasıdır. Bununla beraber, Türkiye’nin %8 olarak kabul edilen sermaye yeterlilik oranına ek olarak 2006 yılında asgari %12’lik hedef oran belirlemesi kriz sürecinde Türk bankalarının sermaye sıkıntısı çekmemesinde en etkili proaktif önlemlerden biri olmuştur. Sonuç olarak, yaşanan küresel krizde Türkiye, OECD ülkeleri arasında bankacılık sistemi için kamunun sermaye desteğine ihtiyaç duymayan tek ülke özelliğine sahiptir (Gürel, Bulgurcu, Demir, 2010, 25).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TMSF BÜNYESİNE DEVREDİLEN BANKALARDAN SÜMERBANK, EGE BANK, YAŞARBANK'IN KURUMSAL YÖNETİM MODELİ

3.1. SÜMERBANK A.Ş.

3.1.1. Sümerbank'ın Fona Devir Öncesi Dönemi

Sümerbank, devletin sanayi ve tekstil alanında girişim faaliyetlerini oluşturmak, kurulmaları ve genişletilmeleri ülke kalkınmasına yararlı olacak sanayi faaliyetlerine Banka sermayesinin yeterli olması durumunda yardım etmek, bu girişimcilere kredi vermek ve bankacılık hizmetleri sunmak üzere 11 Temmuz 1933 tarihinde bir iktisadi devlet teşekkülü olarak kurulmuştur (Zarakolu, 1974, 82). Sanayi ve ticaretin gelişmesi için gerekli kredi kurumları olarak 1925'te Sanayi ve Maden Bankası, 1923'te Türk Sanayi Kredi Bankası adıyla kurulmuş olan bankalar 1933'te Sümerbank ile birleştirilmiştir. Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı'nın faaliyete geçirilmesi için görevlendirilmiş olan Sümerbank, ülke sanayinin kurulmasında büyük katkı sağlamıştır (Gündüz, 2003, 132-135).

Bankacılık işlemleri ve sanayi faaliyetleri için kurulan Sümerbank'ın 3 Haziran 1933 tarih ve 2262 sayılı kuruluş kanununda görevleri şu şekilde açıklanmıştır; (Yılmaz, 2005, 244)

- a) Devlet sanayi ofisinden devir alacağı fabrikaları işletmek ve özel sanayi kuruluşlarındaki Devletin iştirak hisselerini idare etmek,
- b) Özel yasalar ile kurulan fabrikalar hariç, devlet sermayesi ile kurulan bütün sanai işletmelerin projelerini hazırlamak ve bunları tesis ve idare etmek,
- c) Kurulması ya da genişletilmesi ülkenin ekonomisi açısından faydalı olan işletmelere bankanın sermayesinin yettiği oranda katkı sağlamak,
- d) Teknik eğitimle ilgili ara eleman ve usta yetiştirmek,
- e) Sanayi kurumlara kredi vermek ve bankacılık faaliyetlerinde bulunmak,
- f) Ulusal sanayinin gelişmesi için araştırmalar yaparak önerilerde bulunmaktır.

30 Ekim 1987 tarihinde Sümerbank'ın özelleştirilmesine karar verilmiş ve 16 Temmuz 1993 tarihine kadar Kamu Ortaklığı İdaresi bünyesinde Sümerbank Holding A.Ş. unvanı ile faaliyetine devam etmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 25). 6 Haziran 1995 tarihinde Bakanlar Kurulu'nun kararı ile Sümerbank'ın alacakları ve mevduatları T.C. Halk Bankası'na aktarılmıştır. Bu birleşmede Sümerbank'ın borçları, alacakları ve mevduatları T.C. Halk Bankası'na ait hesaplardan ayrı özel hesapta izlenmesine ve devir sonrasında Halk Bankası'nda bir zarar olduğu durumda zararın devlet hazinesi tarafından ödenmesine karar verilmiştir (Ergüneş, 2008, 303).

Bunun ardından, tüm mevduat, borç, alacak ve taahhütleri Halk Bankası'na aktarılan Sümerbank'ın hisseleri, 17 Ekim 1995'te Garipoğlu Grubu'na satılmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 25). 1994 yılında özelleştirme uygulamaları ve düzenlemeleri ile ilgili yapılan kanuni değişiklikler ile kamu bankalarının özelleştirilmesi için gerekli alt yapı oluşturulmuştur. Bu kapsamda, bir kamu bankasının %100 hissesinin blok satış yöntemiyle özelleştirilmesi ilk olarak Sümerbank A.Ş. ile gerçekleşmiştir (Gündüz, 2003, 141).

Sümerbank'ın özelleştirilmesinin ardından 1998 yılında Bankalar Yeminli Murakıpları (BYM) tarafından düzenlenen mali bünye raporuna göre bankanın durumu aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 28);

- a) 1997 yılı sonu itibariyle 12 milyon TL özkaynak açığı,
- b) Kısa vadede likidite sorunu ile karşılaşabileceği,
- c) Repo yükümlülüklerinin yüksekliğinden kaynaklanan önemli bir bilanço dışı yükümlülük ve 314 milyon ABD doları tutarında yüksek kur riski ile karşı karşıya olduğu,
- d) 1997 yılında çok yüksek faiz ve kur riski ile çalışmasına rağmen karlılık açısından başarısız bir yıl geçirdiği saptanmıştır.

Sümerbank, mali durumundaki zayıflık, hızlı mevduat çekilişleri nedeni ve likidite baskısı altında kalma sebebi ile 22 Ekim 1998 tarihinde yakın izleme kapsamına alınmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 20). Sümerbank'ın yakın izleme döneminde mevcut idari ve mali durumu kontrol edildiğinde, kısa vadede istenilen durumu karşılayabilecek bir yapıya sahip olmadığı, sermaye artırım

teşebbüsünün sonuçlanmadığı, alınması istenen tedbirlerin alınmadığı ortaya çıkmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 112).

3.1.2. Sümerbank'ın Fona Devir Nedenleri

3.1.2.1. Özelleştirme Bedelinin Ödenmesinde Banka Kaynaklarının Kullanılması

Özelleştirme İdaresinden 103.460 bin ABD doları karşılığı satın alınan Sümerbank için Hayyam Garipoğlu ve Nesim B. Malki arasında bir anlaşma yapılmıştır. Banka hisselerinin %50'sinin Nesim B. Malki ve ortağına devri karşılığında, Özelleştirme İdaresi'ne peşin olarak ödenmesi gereken 51.730 bin ABD dolarının yarısı bu kişilerden alınmıştır. (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 34). Garipoğlu, Sümerbank'ı 103,4 milyon dolara satın almıştır. Daha sonra yapılan araştırmalarda Garipoğlu'nun, hazine bonusu ve devlet tahvilleri ile verdiği parayı iki yılda 145 milyon 200 bin dolar olarak devletten fazlasıyla geri aldığı tespit edilmiştir (Ergüneş, 2008, 195).

3.1.2.2. Hakim Ortağa Doğrudan Kredi Kullanılması

Garipoğlu Grubu firmaları daha çok banka kredisi kullanarak faaliyetlerini finanse etmişlerdir. Söz konusu firmaların mali durumlarındaki zayıflık nedeni ile Sümerbank'tan doğrudan kullandıkları krediler durgun halde ve faizleri hemen hemen hiç ödenmeyip reeskont hesaplarında bekletilmiştir. Faizlerin ödenmemesi ve kredi anaparalarının tahsil edilmemesi Sümerbank'ın likidite sıkıntısı yaşamasına neden olmuştur. Bankanın likidite gereksinimi ise yüksek faizle toplanan mevduatlardan karşılanmaya çalışılmış ve bu durumda Sümerbank'ın gelir gider dengesini olumsuz yönde etkilemiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 36).

3.1.2.3. Efektifbank Off-Shore Üzerinden Kullanılan Krediler

KKTC'de faaliyet gösteren Garipoğlu Grubu'nun Efektifbank Off-Shore bankası³, Sümerbank şubeleri aracılığıyla mevduat toplamış ve toplanan mevduat

³ Serbest bölgelerde faaliyet gösteren ve ulusal bankacılık sisteminin dışında tutularak bazı muhafiyetler tanınan uluslararası bir bankacılık türüdür. Off-shore bankalar; yerel para birimi dışındaki bir para birimi cinsinden kuruldukları ülkede yerleşik olmayan kişi ve kurumlarla işlem yapar, yurt içi

şubeler tarafından Efektifbank Off-Shore'un Sümerbank merkez şube de bulunan hesabına havale edilmiştir. Bununla birlikte Sümerbank ve iştirakleri Efektifbank Off-Shore'da depo oluşturmuşlardır (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 36).

3.1.2.4. Karşılıklı (back to back) Krediler

Karşılıklı (back to back) kredi⁴ verme şekli ile Grup firmaların risk birikimleri gizlenerek firmalara kaynak aktarılmıştır. Başka bankalarla karşılıklı kredi kullandırmalarında da Garipoğlu Grup firmalarının riskleri oldukça yüksek tutardadır (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 37).

3.1.2.5. Fiduciary Krediler

Karşılıklı kredilerle birlikte fiduciary krediler⁵ kullanılarak Garipoğlu Grubu'na ait firmaların kredilendirilmesi sağlanmıştır. 10 Haziran 1996 – 25 Kasım 1997 tarihleri arasında 77 milyon ABD doları nominal tutarlı Eurobondlar 77,1 milyon ABD doları bedelle alınmış ve UBS/London'da rehin edilerek ters repo işlemleri ile büyük oranda kredi kullanılmıştır. Bu kredilerin tamamının kayıt dışı kullanıldığı ve kayıt dışı kapatıldığı tespit edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 38).

3.1.2.6. Paravan Firmalar ve Üçüncü Şahıs Firmalar Aracılığıyla Kullanılan Krediler

Garipoğlu Grubu firmalarına Sümerbank'tan paravan firmalar aracılığıyla kaynak aktarımı sağlanmıştır. Bu şekilde birçok firmaya kullanılan kredi, firmanın

bankaların tabi olduğu sınırlama ve kontrollerin çoğundan muaftırlar. Ayrıca bu bankalarda çok sıkı bir şekilde sır saklama ilkesi uygulanır. Off-shore bankalarda açılan mevduat hesapları, kanuni karşılığa ve vergiye tabi olmadıklarından yüksek getiri sağlarlar. Ancak tasarruf mevduatının bütün niteliklerini taşımalarına rağmen yurt dışında kurulu bir bankada bulduklarından mevduat güvencesi dışında kalırlar.

⁴ Bankadan yasal sınırlar çerçevesinde kredi temin etme imkanı kalmamış bulunan özellikle de bankanın hakim ortağı şahıs ve grupların başvurduğu bir kaynak kullandırma yöntemidir. Bu yöntem iki bankanın aralarında anlaşarak, her birinin yasal çerçevede kredi veremeyecekleri şahıs ve gruplara, karşı bankadan kredi verdirmeleri şeklinde uygulanmakta, böylece her iki banka da yasal kısıtlamaları dolanmış olmaktadır. Bu işlemlerde karşılıklı verilen kredilerin tutar, vade ve faiz oranlarının genelde uyumlu olduğu görülmektedir.

⁵ Bu yöntem Türk bankacılığında, yasal sınırlar dahilinde kredi alma imkanını kaybetmiş olan, özellikle banka hakim ortağı kişi ve gruplara, banka kaynaklarından kredi aktarmak üzere uygulanmıştır. İlgili şahıs veya gruplara kredi kullandıracak olan banka, yurt dışında kurulu bir banka ile anlaşarak, bu bankada bir mevduat hesabı (depo hesabı) açmakta ve bu hesabın kullanılacak kredinin teminatı olduğuna dair sözleşme imzalamaktadır. Bankanın açtığı teminat niteliğindeki depo hesabının tutar, vade ve faizleri ile karşı bankaca ilgili şahıs veya gruplara açılan kredinin tutar, vade ve faizlerinin yakın uyum içinde olduğu görülmektedir.

mevduat hesabına aktarılmış, daha sonra nakit olarak çekilmiş ve işlemle ilgili kullanılan dekontlar kaybolmuştur (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 38).

3.1.2.7. Kredi İşlemlerindeki Usulsüzlükler

İslam Kalkınma Bankası'ndan sağlanan 10 milyon ABD doları tutarındaki bir kredi Sümerbank'ın ortaklarından birine verilmiştir. Sümerbank, kayıt dışı ve yönetim kurulu kararı olmaksızın garantörlük yaparak bu kredinin ödemesini gerçekleştirmiştir. Garipoğlu Grubu, bir limanının işletme hakkını alıp ve karşılık olarak teminat mektuplarını kısmen vermiş kalan 12,5 milyon ABD doları tutarındaki teminat mektubunu Egebank'tan sağlamıştır. Buna karşılık Sümerbank, Egebank'a yönetim kurulu kararı olmaksızın kayıt dışı 12,5 milyon ABD doları tutarında bir teminat mektubu vermiştir.

3.1.3. Fona Devir Sonrası Dönem

21.12.1999 tarihinde Bakanlar Kurulu kararı ile Sümerbank'ın yönetim ve denetimi ile hisse senetlerinin mülkiyeti TMSF'na devredilmiştir. Sümerbank'ın 24 trilyon TL'lik ödenmiş sermayesi tutarındaki zararı fon tarafından karşılanmıştır (BDDK, 2002, 39). Sümerbank'ın fona devri sonrasında, yönetim ve denetim kadrosu değiştirilerek banka hisselerinin fon tarafından devralınması sağlanmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 45).

Bununla birlikte, Bankalar Yeminli Murakıpları (BYM) tarafından düzenlenen mali bünye raporlarına göre, bankanın yönetim ve denetimini elinde bulunduran banka ortakları aleyhine alacak davası neticesinde BYM tarafından sorumlu oldukları tespit edilen Sümerbank A.Ş. eski yöneticileri hakkında, bankaya verilen zarar nedeniyle Bankalar Kanunu'nun 17.nci maddesine istinaden şahsi iflas davaları açılmış, mal varlıkları üzerine ihtiyati tedbir konulmuş, yurt dışına çıkış yasağı getirilmiştir (BDDK, 2002, 40).

Ayrıca, Sümerbank'ın mali durumunun güçlendirilmesi için yaptırımlar getirilmiştir. 31.12.2000 tarihine kadar kanuni karşılık yükümlülüklerinin sıfıra düşürülmesi ve döviz pozisyon oranını tutturamaması nedeniyle doğacak cezai faizlerden muaf tutulması, devir tarihi öncesinden gelen yükümlülüklerle ilişkin cezalarının kaldırılması kararı alınmıştır (BDDK, 2002, 39).

BDDK'nın 26.01.2001 tarihinde aldığı karar ile TMSF'nin kararına istinaden satış prosedürleri gerçekleştirilemeyen Egebank A.Ş. Yurt Ticaret ve Kredi Bankası A.Ş., Türkiye Tütüncüler Bankası Yaşar Bank A.Ş. ile Bank Kapital A.Ş. tüm aktif ve pasifiyle Sümerbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmeleri sağlanmıştır. BDDK'nın 17.04.2001 tarihindeki kararı ve TMSF'nin 18.04.2001 tarihindeki kararı ile de Ulusal Bank T.A.Ş. tüm aktif ve pasif varlıkları ile Sümerbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmiştir (BDDK, 2002, 40).

Bütün hisseleri TMSF'ye ait olan ve bu bankaların birleştirilmesi ile oluşan Birleşik Sümerbank'ın sermayesini teşkil eden ve her biri 1000 TL nominal değerli 133.400.000.000 adet hisse Oyak Grubu'na aktarılmıştır (BDDK, 2001b, 5).

TMSF tarafından devralınan Sümerbank'a ait varlıkların, devir işlemlerinin tamamlanmasının ardından çözümlene sürecine girilerek gayrimenkul ve iştiraklerin satışı, tahsili gecikmiş alacakların ise tahsili işlemlerine başlanmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 64).

Sümerbank kaynaklı gayrimenkul ile ilgili çözümlene çalışmaları sonucunda fon adına tescilli yapılan 145 adet gayrimenkulün 138'i satılmış ve 33,3 milyon ABD doları tutarında gelir sağlanmıştır. Sümerbank kaynaklı 7 adet iştirakten 6'sı satılmış 1'inin tasfiyesi gerçekleşmiştir. İştiraklerden elde edilen toplam çözümlene geliri 14,2 milyon ABD doları tutarında olmuştur (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 114).

3.1.4. Sümerbank'ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 3.1. Sümerbank'ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi

KURUMSAL YÖNETİM UNSURLARI	+/- DEĞERLENDİRME	AÇIKLAMA
Şeffaflık	-	Nesim B. Malki ile gizli ortaklık anlaşması yapılması
Eşitlik/ Adillik	-	Fiduciary krediler
Hesap verebilirlik	-	Paravan firmalar ve üçüncü şahıs firmaları aracılığıyla kullanılan krediler
Sorumluluk	-	Banka ortaklarınca alınmayan önlemler Hakim ortağa doğrudan ve dolaylı olarak kredi kullandırımı
Stratejik hedef, kurumsal kararların belirlenmesi	-	Özkaynak yetersizliği, risk birikimi, likidite sıkıntısı yaşanması, açık pozisyonun yasal sınırı aşması
Denetim- Gözetim	-	Kredi işlemlerindeki usulsüzlükler Efektifbank Off-Shore depo yapılması
İç denetim - kontrol	-	Yönetim Kurulunun aktif olarak çalışmaması Fiktif işlemler, kayıt dışı krediler

Tablo yazar tarafından değerlendirilmiştir.

Sümerbank'ın özelleştirilmesi kapsamında 17 Ekim 1995 tarihinde bankanın Sümer Holding'e ait %100 oranındaki hissesi 103.460 bin ABD doları bedelle İpeks İplik, Amasya Tekstil ve Akmaya Sanayi'nin oluşturduğu şirketler birliğine satışı yapılmıştır. Satış sonrası ihale bedelinin yarısı peşin ödenmiş, diğer yarısının iki yıl sonra ödenmesi için banka teminat mektubu verilmiştir. Banka ortağı olan şirketlerin fona devir tarihi itibarı ile ortaklık yapıları incelendiğinde Garipoğlu ailesinin bu şirketlerin tek sahibi olduğu ortaya çıkmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 27).

3182 Sayılı Kanun hükmüne aykırı olarak yapılan devirlerin pay defterine kaydedilmeyeceği ve kayıtların hükümsüz sayılacağı ibaresi yer almasına rağmen, gizli bir anlaşma yapılmış buna göre bankanın %50'si Nesim B. Malki ve ortağı tarafından devralınmış fakat anlaşmanın taraflarca gizli tutulması nedeniyle banka

hisse senetlerini devralan kişiler, Sümerbank'ın ortakları olarak pay defterine kaydedilmemiş ve banka ortağı olarak herhangi bir işleme taraf olmamışlardır. Nesim B. Malki'nin ölümünden sonra gizli ortaklık sona erdirilmiş olup Nesim B. Malki'nin varisleri ile ortağının sahibi oldukları şirketlere kullandırılan toplam 28.864.111 ABD doları tutarındaki döviz kredisinin Hayyam Garipoğlu tarafından üstlenilmesiyle, hisse bedelinin banka kaynakları kullanılarak tasfiye edildiği tespit edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 27). Bu kapsamda yapılan faaliyetler kurumsal yönetim anlayışının şeffaflık ilkesine aykırıdır.

Fiduciary işlemlerle Grup firmalarının kredilendirilmesi kapsamında, iştiraklere toplam 14,5 milyon ABD doları, Grup firmalarından İpeks İplik'e ve Sümerbakır'a toplam 46,5 milyon ABD doları tutarlı krediler verildiği tespit edilmiştir. Bu kredilerin tamamı kayıt dışı kullandırılıp kayıt dışı kapatılmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 38). Bu durum, kurumsal yönetim hususunda adillik ve eşitlik ilkesine uygun işlem yapılmadığını ortaya koymaktadır.

Hayyam Garipoğlu'nun banka kaynaklarını paravan firmalar aracılığıyla dolaylı yollardan kendisine aktarmasıyla kişisel mal varlığı sağladığı ortaya çıkmıştır. Garipoğlu Grubu'na doğrudan veya dolaylı olarak kullandırılan krediler için anapara ve faiz tahsilatı sağlanamamıştır. Ayrıca, İnterbank ile karşılıklı (back to back) kredi ilişkisine girilmek suretiyle Garipoğlu Grubu'na kaynak aktarımında bulunduğu tespit edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 29-31). Banka kaynakları paravan firmalar ve üçüncü şahıs firmalara kullandırılan krediler ile banka hakim ortağına aktarılmıştır. Banka hakim ortağına verilen yetkilerin sorumsuzca kullanılması, kurumsal yönetim modelinin hesap verebilirlik ilkesine uygun değildir.

Hayyam Garipoğlu hakkında yazılı ve görsel basında çıkan haberler sonrasında banka, mevduat çekilişi karşısında likidite baskısıyla karşı karşıya kalmış ve Hazine tarafından yakın izlemeye alınmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 112). Bunun ardından Garipoğlu Grubu'na doğrudan ve dolaylı olarak kullandırılan banka kaynakları Sümerbank'ın fon bünyesine girmesine neden olmuştur (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 32). Bankanın yönetim ve denetiminde birinci kişi olan Hayyam Garipoğlu kendi çıkarları doğrultusunda faaliyetlerini devam ettirdiğinden bankaya karşı olan sorumluluğunu yerine getirememiştir.

BYM tarafından düzenlenen 5 Mayıs 1999 tarihli mali durum raporunda, 1998 yılında sermaye artırımını teşebbüsünün sonuçlandırılmadığı belirtilmiştir. Kar dağıtılmaması gerektiği halde, Sümerbank genel kurulu tarafından 1998 yılı karından 1,8 milyon TL seviyesinde ihtiyari yedek akçe ayrılmasına karar verilmesi, tahsilinde risk görülen alacaklar için karşılık ayrılmadığı, masrafların kısılması yönünde önlem alınmadığı aksine, yeni şube açılarak faaliyetlere devam edildiği ortaya çıkmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 30-31). Bu doğrultuda banka yönetimi, stratejik hedef belirleme ve kurumsal kararların alınmasında görevini yerine getirememiştir.

Mevduat çekilişi yaşandığı dönemde Garipoğlu firmalarına doğrudan ve paravan firmalar aracılığıyla yaklaşık 20 milyon ABD doları kredi verilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 29). Akmaya Sanayi için İslam Kalkınma Bankası'ndan sağlanan krediye Sümerbank, kayıt dışı ve yönetim kurulu kararı olmaksızın garantörlük yapmış ve bu kredinin banka tarafından ödemesi gerçekleşmiştir. Banka tarafından bankacılık mevzuatı sınırlamalarının aşılması ve risk birikiminin gizlenmesi amacıyla fiduciary kredi ve karşılıklı kredi, Efektifbank Off-Shore depo yapılması (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 33) gibi işlemler kurumsal yönetim anlayışına göre bağımsız denetim ve gözetimin yapılmadığını ortaya koymaktadır.

BYM tarafından 1998 tarihinde hazırlanan raporda, bankanın iki yurt dışı bankada emanet olarak gösterdiği 30 milyon ABD doları tutarındaki Eurobondun 22 Aralık 1998 itibarıyla serbest olmadığı, yönetim kurulunun aktif olarak çalışmadığı, bazı yasal yükümlülüklerden kaçınmak için sıklıkla fiktif işlemlere başvurulduğu tespit edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 29).

Antalya limanının işletme hakkını alan Garipoğlu Grubu, Özelleştirme İdaresine vermek durumunda oldukları teminat mektuplarını grup limitleri yetmediğinden kısmen verebilmiş ve kalan tutar için teminat mektubunu Egebank'tan almıştır. Sümerbank, yönetim kurulu kararı olmaksızın kayıt dışı bu tutarda bir teminat mektubu vermiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009a, 39). Banka faaliyetleri kurumsal yönetim anlayışına göre değerlendirildiğinde iç denetim ve kontrol mekanizmasının çalışmadığı ortaya çıkmaktadır.

3.2. EGE BANK A.Ş.

3.2.1. Egebank'ın Fona Devir Öncesi Dönem

İzmirli esnaf ve ahalinin sermaye ihtiyacını karşılamak amacıyla kurulmuş olan banka, kurulduğu yıllarda tarım ürünleri komisyonculuğu ve ticaret alanlarında faaliyet gösteren işletmelere hizmet vermiştir (bknz. Egebank, Ek-3). Bankacılık faaliyetleri ile birlikte Demir Çelik İşletmeleri'nin İzmir Acenteliği, tütün alım-satımı gibi çeşitli ticari faaliyetlerde de bulunmuştur. Egebank, 1975 yılında Özkat Grubu'na geçtikten sonra strateji değiştirerek ulusal bankacılığa yönelmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 27).

Bankacılık sisteminde yaşanan yoğun rekabet ortamı, bankaların sermaye grupları arasında el değiştirmesine neden olmuş ve Özkat Grubu'nun kontrolünde olan Egebank 1990 yılında Bayraktar Holding'e geçmiştir (Ergüneş, 2008, 188). 1994 yılında İhlas Grubu, bankanın hakim ortağı olan Otomobilcilik ve Ticaret A.Ş.'nin %35 hissesine sahip olmasıyla birlikte dolaylı olarak bankaya katılım sağlamıştır. Mayıs 1998'de Demirel Grubu, Otomobilcilik ve Ticaret A.Ş. ile Erdem Dış Ticaret A.Ş.'nin Bayraktar Grubu ve Erdem ailesine ait hisselerini satın alarak bankanın hakim ortağı olmuştur (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 27).

1994 ekonomik krizinden olumsuz etkilenen Egebank'ın hakim ortaklarına kullandığı krediler etkisiyle oluşan likidite eksikliği giderilememiş ve bu durum banka özkaynaklarını olumsuz yönde etkilemiştir. Bu gelişmeler sonucunda Egebank 20 Haziran 1994 tarihinde yakın izlemeye alınmıştır. Egebank'ın yakın izlemeye alınmasının nedeni önemli ölçüde bankanın maruz kaldığı hakim ortak istismarıdır (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 29). 1998 yılında Demirel Grubu, Egebank'ı bankanın kaynaklarını kullanarak satın almıştır. Demirel Grubu, 4 Mayıs 1998 tarihinde iki sözleşme ile 118 milyon ABD doları ödeme taahhüdünde bulunarak, Egebank'ın sahibi olan şirketleri ve diğer hisseleri satın alarak Egebank hisselerinin %90'dan fazlasının kontrolünü dolaylı olarak ele geçirmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 32).

Demirel Grubu ile Bayraktar Grubu ve Mehmet Sami Erdem arasında Egebank'ın satışı için yapılan sözleşmelerin ardından Demirel Grubu, bağımsız bir denetim şirketi ile bankanın mali durumunu incelettirmesinin sonucunda elde edilen

verilere göre, banka bilançosunun gerçek mali durumu yansıtmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durumda, Bayraktar Grubu fiyat indirimi ve ödeme şartları ile ilgili Demirel Grubu ile yeni bir anlaşma düzenlemiş ve sözleşme kapsamında, Bayraktar Grubu 100 milyon ABD dolarlık satış bedeli üzerinden 15,3 milyon ABD doları tutarında fiyat indirimini kabul etmiş ve Egebank'taki hisselerini 84,7 milyon ABD doları karşılığında Demirel Grubu'na aktarmıştır. Egebank'ın satış işleminde Bayraktar Grubu, 35,6 milyon ABD doları tahsil edebilmiştir. Satış değerinden geriye kalan 49,1 milyon ABD doları, Bayraktar Grubu şirketlerinin bankaya olan borcuna karşılık tahsili gerçekleşmiştir. Sonuç olarak, Egebank tamamen bankanın kendi kaynakları kullanılarak satın alınmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 33-34).

Demirel Grubu doğrudan Egebank'ı satın almak yerine, Bankanın sahibi olan şirketleri satın alarak Egebank'ın hakim ortağı konumuna gelmiştir. Böylelikle, banka ortağı şirketlerin paylarının devri yoluyla dolaylı olarak banka pay sahipliğinin el değiştirmesine yol açan devirler için izin alınması ile ilgili konuda kanuni boşluktan Bayraktar Grubu ve Demirel Grubu yararlanmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 36).

Demirel Grubu döneminde yasal olmayan uygulamalara devam edildiği bankanın mali durumundaki sorunların daha da artmış olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda BYM tarafından hazırlanan rapor ile, Demirel Grubu firmalarının diğer bankalardan aldığı kredilerin dolaylı yollarla Egebank kaynaklarından karşılandığı ve böylelikle risk yoğunlaşmasının gizlenmeye çalışıldığı, banka mali durumunun güçlendirilmesi için verilen talimatlara uyulmadığı, doğrudan ve dolaylı olarak hakim ortağa yüksek miktarda kredi kullandırıldığı ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler üzerine, Hazine Müsteşarlığı, 14 Nisan 1999 tarihinde bankaya yönetim kurulu üyesi atamış ve alınması gereken önlemleri banka yönetimine bildirmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 37-38). BYM tarafından düzenlenen raporda bildirilen talimatlara uyulmadığı ve mali durumunun öngörülen önlemler ile giderilemeyeceği saptanmıştır. Bu kapsamda, bankacılık işlemleri yapma yetkisinin kaldırılmasının gerektiği tespit edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 40).

3.2.2. Egebank'ın Fona Devredilmesi ve Nedenleri

22.12.1999 tarihinde Bakanlar Kurulu kararı ile Egebank A.Ş.'nin temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin TMSF'ye devredilmesi sağlanmıştır. 25 trilyon TL ödenmiş sermaye tutarındaki zarar TMSF tarafından üstlenilmiştir. Bununla birlikte, bankaların mevcut yönetim ve denetim kurulu üyeleri görevlerinden alınmış ve yerlerine yeni üyeler tayin edilmiştir (BDDK, 2002, 38).

Egebank'ın fona devir nedenleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 45).

- a) Egebank'ın Egebank kaynakları kullanılarak Demirel Grubu tarafından satın alınması,
- b) Demirel Grubu şirketlerinin banka kaynaklarını kullanması,
- c) Diğer bankalarla yapılan karşılıklı kredilendirme işlemleri ile Demirel Grubu şirketlerine kaynak kullandırılması,
- d) Bankanın sermaye artırımının yine banka kaynakları ile yapılması,
- e) Yurt içi ve yurt dışı bankalara yapılan mevduat ve depolar yoluyla kaynak kullanılması,
- f) Fiktif kar yaratılması,
- g) Banka yöneticileri ve şirketler için banka kaynaklarının kullandırılması,
- h) Aşırı reklam, onarım ve dekorasyon harcamaları yapılması.

3.2.3. Fona Devir Sonrası Dönem

Egebank'ın 21 Aralık 1999 tarihinde temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin fona devredilmesinin ardından banka yönetim ve denetim kadrosu değiştirilerek yerlerine fon tarafından yeni üyeler tayin edilmiştir. Bankanın hakim ortakları, yönetim ve denetim kurulu üyeleri ile diğer yöneticilerden mal beyannamesi talep edilmiş ve tespit edilen mal varlıklarına ihtiyati tedbir konup haczedilmiş ve sorumlu tutulan kişilere yurt dışı çıkış yasağı getirilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 67).

TMSF tarafından, bankanın mali durumunun güçlendirilmesine yönelik bankanın kanuni karşılık yükümlülüklerini gerçekleştirememesinden dolayı oluşan ya da oluşacak olan cezai faizlerinin kaldırılması, likiditenin güçlendirilmesi için bankaya vadesiz mevduat verilmesi, bankanın zararının giderilmesi için devlet iç borçlanma senetlerinin aktarılması gibi çalışmalar yapılmıştır (BDDK, 2002, 38).

BYM tarafından oluşturulan bilançoya göre, 21 Aralık 1999 tarihi itibarıyla dönem zararı 647 milyon TL'dir. Banka'nın fona devir öncesi bilgilerine bakıldığında 84 milyon TL olarak dönem zararı hesaplanmış olması banka eski yönetimi tarafından mali tablolarda yapılan değişiklikleri açıkça ortaya çıkarmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 148). Bu durumların sonucunda, Egebank, BDDK'nın 26.01.2001 tarihli kararıyla tüm aktif ve pasifiyle Sümerbank A.Ş. bünyesine devredilmiştir. Egebank A.Ş.'nin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme kanuni izni kaldırılmıştır (BDDK, 2002, 39).

30 Haziran 2009 tarihi itibarıyla gayrimenkul çözümlenmelerinden elde edilen toplam gelir 17,5 milyon ABD doları, iştirak çözümlenmelerinde elde edilen toplam gelir 15,4 milyon ABD dolarıdır. Egebank gayrimenkuller portföyünün kayıtlı değer üzerinden %97'sinin, iştirakler portföyünün kayıtlı değer üzerinden %51'inin çözümü gerçekleşmiştir. Fona devir sonrası hakim ortak alacaklarından toplam 124 milyon ABD doları tutarında tahsilat elde edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 148-149).

Fonun yönetim ve denetimini devraldığı bankalar için yapılan düzenlemelerin amacı, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması ve bankaların en az maliyet ile en kısa sürede çözümlenmesini sağlamaktır. Egebank'ın çözümlenme süreci fona devredilmesiyle başlamış, bankanın mali durumunun iyileştirilmeye çalışılmasının ardından satışa sunulması ile devam etmiştir. Sümerbank ile birleştirilmesi ile çözümlenme süreci tamamlanmıştır. Banka varlıklarının çözümlenme işlemleri ise halen devam etmektedir (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 150).

3.2.4. Egebank'ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 3.2. Egebank'ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi

KURUMSAL YÖNETİM UNSURLARI	+/- DEĞERLENDİRME	AÇIKLAMA
Şeffaflık	-	Risk yoğunlaşması Bankanın sermaye artırımının yine Banka kaynaklarıyla yapılması Fiktif kar yaratılması ve temettü dağıtımı
Eşitlik/ Adillik	-	Riskleri tasfiye edilmesi istenen firmalara kredi verilmesi Demirel Grubu'nun üçüncü şahıs firmalar aracılığıyla kredi kullanması
Hesap verebilirlik	-	Demirel Grubu'nun Bankanın sahibi olan şirketleri satın alıp Egebank'ın hakim ortağı olması
Sorumluluk	-	Hakim ortak istismarı Hakim ortağa doğrudan ve dolaylı olarak kredi kullandırımı Banka yöneticilerine ve bağlantılı şirketlere Banka kaynaklarının kullandırımı
Stratejik hedef, kurumsal kararların belirlenmesi	-	Likidite sıkıntısı, özkaynak yetersizliği, riskin yönetilememesi, yurt içi ve yurt dışı Bankalara yapılan mevduat ve depolar yoluyla kaynak kullanılması, aşırı reklam, onarım ve dekorasyon harcamalarının yapılması
Denetim-Gözetim	-	Egebank'ın tamamen Egebank kaynakları kullanılarak satın alınması
İç denetim - kontrol	-	Sorunlu krediler için gelir reeskontu yapılması, karşılıklı kredilerle Demirel Grubu şirketlerine kaynak kullandırılması Hazine talimatları aksine işlemlere devam edilmesi

Tablo yazar tarafından değerlendirilmiştir.

BYM tarafından hazırlanan raporda, bankanın mali durumundaki en önemli sorunun risk birikimi olduğu tespit edilmiştir. Banka yönetiminin bazı paravan firmalar kullanılarak Demirel Grubu'na dolaylı yollardan kaynak aktardığı ortaya çıkmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009, 40).

Egebank kaynakları çeşitli yöntemler ile bankanın sermaye artırımı için kullanılmıştır. Şöyle ki, banka sermayesinin 12 milyon TL'den 25 milyon TL'ye yükseltilmesi için gerekli olan 13 milyon TL tutarındaki kaynak banka kaynakları ile karşılandığı ve bankadan alınan 100 milyon DEM'in, çeşitli yöntemlerle bankanın sermaye artırımında kullanıldığı tespit edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 52). Bankanın zarar etmesine karşın, söz konusu zararın gizlenmesi ve bilançonun karlı gösterilmesine yönelik olarak fiktif kar yaratıldığı BYM tarafından hazırlanan raporlarda ortaya çıkmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 58). Bu durum kurumsal yönetim açısından değerlendirildiğinde şeffaflık ilkesine uygun olmadığı açıktır.

Kredi portföyünde önemli bir paya sahip olan belirli grupların likidite sıkıntısı içinde bulunan gruplar üzerindeki risklerin tasfiyesi için gerekli tedbirleri almaması ve bazı gruplara ek krediler açması (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 37) ile kurumsal yönetim kapsamında eşitlik ilkesine uygun faaliyetlerde bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Egebank'ın Demirel Grubu'na satış işlemlerinde; Demirel Grubu doğrudan Egebank'ı satın almak yerine, bankanın sahibi konumunda bulunan şirketleri satın alarak Egebank'ın hakim ortağı olmuştur. Banka hisselerinin el değiştirmesi konusunda kanuni boşluk kullanılmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 36). Ayrıca, eski ve yeni banka hakim ortağı grupları finansman ihtiyaçlarını banka kaynaklarından sağlamışlardır. Bu gibi durumlar kurumsal yönetim alanında hesapverebilirlik ilkesine uygun nitelikte değildir.

Demirel Grubu'nun diğer bankalardaki kredilerinin kapatılması amacıyla gerçekleştirdiği işlemlerde kullandığı firmalar adreslerinde bulunmamış ve çoğunun paravan şirket olduğu saptanmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 49). Bu kapsamda banka yönetimi faaliyetleri ile sorumluluk ilkesini yerine getirmemiştir.

Banka hakim ortaklarına kullandırılan krediler, özkaynakların azalması, gelir-gider dengesinin sağlanamaması ve birikmiş zararın 14 milyon TL'ye ulaşması (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 37) riskin yönetilememesi, yoğun şubeleşme faaliyeti, yüksek mevduat faizi, çok yüksek tutarlara ulaşan reklam, onarım ve dekorasyon harcamaları stratejik hedef ve kurumsal kararların belirlenmesinde gerekli uygulamanın yapılmadığını ortaya koymuştur.

Egebank'ın banka kaynakları kullanılarak Demirel Grubu'na devredilmesi işlemlerinde kanuni boşluktan yararlanılmıştır. Söz konusu işlemler bankacılık ilke ve yöntemleriyle uyuşmamakta ve kurumsal yönetim alanında denetim ve gözetimin yeteri kadar iyi yapılmadığını göstermektedir.

Banka tarafından sorunlu krediler için gelir reeskontu yapma uygulamasına devam edilmesi, sorunlu kredilerin normal krediler arasında izlenmeye devam edilmesi, bankanın iyileştirilmesi için öngörülen talimatların yerine getirilmemesi, şube ve tahsilat ofisleri açılması ve aşırı reklam, onarım gibi harcamaların yapılması, fiduciary niteliğinde olan karşılıklı kredilendirme işlemleri ile Demirel Grubu şirketlerine kaynak aktarılması (Raf temizliği proje ekibi, 2009b, 38) şeklinde yapılan faaliyetler iç denetim ve kontrol mekanizmasının yeteri ölçüde yapılmadığını ortaya çıkarmıştır.

3.3. YAŞARBANK A.Ş.

3.3.1. Yaşarbank'ın Fona Devir Öncesi Dönem

Türkiye Tütüncüler Bankası A.Ş. 1980 yılına kadar yerel bir banka olarak hizmet vermiştir. Yaşar Grubu'na geçmesi ve şube sayısını artırması ile yerel banka olma özelliğini değiştirmiştir (bkz. Yaşarbank, Ek-3). Yaşarbank'a 1985 yılında ortak olan Irving Trust Company, Banka'nın % 40 hissesi ile yönetimine de sahip olmuştur. 1988 yılında Bankanın yönetimi Yaşar Grubu'na geçmiştir (Abaç ve IBAR Grubu, 1989, 174).

Yaşarbank'ın 1988 yılından itibaren resmi mali tabloları ile denetim raporları arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. Resmi bilançoda 220 milyar TL olarak verilen aktif toplamı denetim raporunda 207 milyar TL olduğu ve denetim raporunda sorunlu

kredilerin yaklaşık 5 milyar TL daha fazla olduğu tespitlenmiştir (Abaç ve IBAR Grubu, 1989, 174).

Bankanın sermayesinin %15'lik kısmı 5 Eylül 1990 yılında halka arz edilmiştir. 1993 yılında banka sermayesini 420 bin TL'ye çıkarmıştır. Bankacılık sisteminde 1994 ekonomik krizi etkilerinin yaşandığı dönemde, Yaşarbank'ın 1993 ve 1994 tarihlerine ait mali tablolarında bankanın aktiflerini %100, özkaynaklarını %125, dönem karını %32 oranlarında arttığını ve tahsili gecikmiş alacaklarında %2,4 oranında bir büyüme olduğunu kamuya açıklamıştır. Yaşarbank'ın kamuya açıkladığı mali tablolarındaki verilerin aksine bu döneme ilişkin BYM çalışmalarına göre; bankanın 31 Aralık 1993 tarihinden itibaren açık pozisyonunda artış olduğu ve bunun yüksek düzeyde kambiyo zararına yol açabileceği, banka kredi portföyünün çok riskli olduğu, bankanın ödeme gücünü kaybettiği, likidite sıkışıklığı yaşabileceği, 31 Aralık 1993 tarihi itibarıyla sermaye yeterliliği oranının %8 olan yasal sınırın altında %4,4 olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 23-26).

Nisan 1994 sonrasında başta nakit sermaye artırımı olmak üzere Hazine Müsteşarlığı tarafından belirtilen talimatlarının büyük ölçüde yerine getirilmemesi, Yaşarbank GmbH nezdindeki depolar kullanılarak Yaşar Grubu firmalarına kredi sağlanması (fiduciary krediler) ve yanılıcı muhasebeleştirme uygulamaları üzerine Yaşarbank 7 Şubat 1995 tarihinde, 3182 Sayılı Kanunun 64/1 maddesi uyarınca yakın izleme kapsamına girmiştir. Yakın izleme kapsamına alınan Yaşarbank yönetiminin yerine getirmesi istenen hususlar; nakit sermaye artırımı yapılması, kredilerde risk yoğunlaşmasının önlenmesi, fiduciary krediler ve sorunlu kredilerin tasfiyesi, sabit kıymetlerin elden çıkarılması, açık pozisyonun makul bir düzeye düşürülmesi, yanılıcı muhasebe uygulamalarına son verilmesi şeklinde belirtilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 90).

1998 ve 1999 yıllarında hakim ortak, nakit sermaye artırımı konusunda duyarsızlığını devam ettirmiş, kamu otoritesinin bu yöndeki talepleri yerine getirilmemiş ve sonuç olarak bankanın mali durumundaki olumsuzluklar gittikçe artmıştır. BYM tarafından yapılan incelemelerde bankanın 1997 yılı zararının bir önceki yıla göre %206 oranında arttığı ve 31 Mart 1998 itibarıyla birikmiş zararının bilanço büyüklüğünün %45'ine ulaştığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, banka mali

durumuna ilişkin zararın karşılanması için sermaye artırımının sağlanamadığını ve banka özkaynaklarının hızla azaldığını belirtmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 28).

BYM mali durum raporunda; Fona devir tarihi itibarıyla düzenlenen banka bilançosunda bankanın toplam birikmiş zararı 609 milyon TL, net özkaynakları (-) 615 milyon TL olarak açıklanmıştır. Özkaynak yetersizliği çözülmesi gereken en önemli sorun olarak belirlenmiş ve sermaye yeterliliği standart rasyosu (-) %115 olarak hesaplanmıştır. Bankanın açık pozisyonu 1,1 milyar ABD doları olarak tespit edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 90).

Bakanlar Kurulu'nun 21 Aralık 1999 tarihli kararı uyarınca Yaşarbank temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetimi 4389 Sayılı Kanununun 14. maddesinin 3 numaralı fıkrasına dayalı olarak Fon bünyesine devredilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 31).

3.3.2. Yaşarbank'ın Fona Devir Nedenleri

Yaşarbank'ın Fona devir nedenleri; (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 33).

- a) Hakim ortak kredileri,
- b) Banka iştiraklerine usulsüz kaynak aktarımı kapsamında Yaşarbank GmbH'ye depo yapılması ve fiktif kar üzerinden temettü dağıtımı gerçekleşmiş olması,
- c) Sorunlu krediler olarak sıralanabilir.

3.3.3. Yaşarbank'ın Fona Devir Sonrası Dönemi

22 Aralık 1999 tarihinde Bakanlar Kurulu Kararı ile Türkiye Tütüncüler Bankası Yaşarbank A.Ş.'nin temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetimi TMSF'ye devredilmiştir. Bankanın 27 trilyon TL'lik ödenmiş sermayesi tutarındaki zararı Fon tarafından devralınarak bu tutardaki karşılıkları ilgili bankaya ödenmiştir (BDDK, 2002, 56)

Yaşarbank'ın Fona devredilmesinin ardından banka yönetim ve denetim kadrosu değiştirilerek banka hisseleri Fona aktarılmıştır. Yaşarbank, 4389 Sayılı Kanunun 14/3 maddesi kapsamında devralındığından, banka hakim ortaklarına yönelik iade ve tazmin davası açılmamış ancak şahsi iflasları talep edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 43). Şahsi iflasları istenen banka hakim ortaklarının mal beyannamesinde bulunmaları talep edilmiş ve mal varlıkları üzerine ihtiyati tedbir uygulanarak yurtdışına çıkmaları yasaklanmıştır (BDDK, 2002, 56).

Yaşarbank'ın mali durumunun iyileştirilmesinin ardından hızla sisteme geri kazandırılma çalışmaları yapılmıştır. Bu kapsamda bankaların satış işlemlerinin planlanması ve yürütülmesi için teknik konularda yardım almak üzere özel bir danışmanlık firması ile sözleşme imzalanmış ve 17 Mayıs 2000 tarihinden itibaren tüm bankalar için ortaklaşa yürütülen bir satış sürecine girilmiştir. Bu kapsamda, Yaşarbank için uygun talep koşulları oluşmadığından satışı gerçekleşmemiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 50).

TMSF yönetim kurulu kararı ile 26.01.2001 tarihinde satış prosedürleri gerçekleştirilemeyen Yaşarbank A.Ş. ile birlikte Sümerbank A.Ş., Egebank A.Ş., Yurtbank A.Ş., Bank Kapital T.A.Ş. tüm aktif ve pasifleriyle Sümerbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmiştir. BDDK'nın 17.02.2001 tarihli kararıyla Sümerbank A.Ş. ile birleştirilen bankaların bankacılık yapma yetkisi ve mevduat kabul etme izni kaldırılmıştır (BDDK, 2002, 57)

Yaşarbank varlıklarının çözümlene işlemleri sonucunda; 6 iştiraktan 4'ü satılmış 2'si tasfiye sürecine girmiştir. Bu kapsamda elde edilen toplam çözümlene geliri 7,3 milyon TL'dir. Yaşar Grubu'ndan toplam 270,6 milyon ABD doları tahsil edilmiştir. Yaşarbank'tan devralınan tahsili gecikmiş bireysel kredi alacakları ile ilgili 681 bin ABD doları tahsil elde edilmiştir. Varlıkların çözümlene işlemlerine halen devam edilmektedir (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 92).

3.3.4. Yaşarbank'ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi

Tablo 3.3. Yaşarbank'ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uygunluğu Açısından Değerlendirilmesi

KURUMSAL YÖNETİM UNSURLARI	+/- DEĞERLENDİRME	AÇIKLAMA
Şeffaflık	-	Yanılıcı mali tablolar Banka iştiraklerine usulsüz kaynak aktarımı
Eşitlik/ Adillik	-	Hakim ortak kredileri Yaşarbank depoları ve Yaşar Foreign Trade kredileri
Hesap verebilirlik	-	Swap ve forward işlemleri
Sorumluluk	-	Banka ortaklarınca alınmayan önlemler
Stratejik hedef ve kurumsal kararların belirlenmesi	-	Bankanın aktif kalitesinde, karlılığında ve likiditesinde bozulma yaşanması
Denetim ve Gözetim	-	Bağımsız denetim firmasının onayı
İç denetim ve kontrol	-	Sorunlu kredilerin artması Açık pozisyonun artması Fiktif kar üzerinden temettü dağılımı

Tablo yazar tarafından değerlendirilmiştir.

Yaşarbank'ın kamuyu aydınlatma adına kamuya açıkladığı 1993 ve 1994 yıllarına ait mali tablolarının tüm olumlu gösterge ve eğilimlerinin yanılıcı olduğu ortaya çıkmıştır. Bankanın gerçek mali verileri şeffaflık ilkesine uygun olarak açıklanmamıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 26).

Fona devir öncesinde yapılan denetimlerde, Banka yetkililerinin Yaşarbank GmbH'nin faaliyet zararlarını karşılamak amacıyla usulsüz kaynak aktardığı ortaya çıkmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 34). Banka iştiraklerine usulsüz kaynak aktarımı gerçekleştirilmesi kurumsal yönetim açısından şeffaf olunmadığını göstermektedir.

Yaşarbank kaynakları kullanılarak hakim ortaklara yüksek tutarda nakit krediler verilmiş ve bu kapsamdaki kredilerin çoğunluğu fiduciary kredi kullandırma şekli ile yapılmıştır. Fiduciary kredi kullandırma yöntemi ile yasal sınırlar dahilinde kredi alma imkanını kaybetmiş olan banka hakim ortağı kişi ve gruplara kredi verilerek kaynak aktarımı gerçekleşmiştir. Bu kapsamda Yaşarbank bilançosunda 31 Aralık 1999 tarihi itibarıyla 11,3 milyon TL tutarında nakit kredisi bulunan Yaşar Grubu firmalarının kredi borcunun fiduciary niteliğindeki kredilerle birlikte toplam 32 milyon TL'ye yükseldiği ortaya çıkmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 29).

47,8 milyon DEM tutarındaki krediler Yaşar Grubu firmalarından birine kullandırılmış ve karşılığında Yaşarbank deposu alınmıştır. Yaşar Foreign Trade depolarının gerçekte fiduciary kredi olduğu tespit edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 35). Hakim ortak çıkarları doğrultusunda banka kaynak kullanımı kurumsal yönetim anlayışının açıklık ve eşitlik ilkesine ters düşmektedir.

Bankanın açık pozisyon artışı ile birlikte döviz pozisyon oranını dengeleyebilmek için yapılan swap ve forward işlemleri yüksek oranlara ulaşmıştır. Bu kapsamda Bankanın yurt dışı iştirakleri olan Yaşar Foreign Trade ve Yaşarbank GmbH ile karşılıklı forward işlemleri çok fazla yapılmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 28). Banka, topladığı mevduatları swap ya da forward adı altında işleme tabi tutarak kaynak oluşturmuştur. Böylelikle, vadeli döviz alım-satım işlemlerinde stopaj ve fon maliyetinden kurtulmak için maliyetler faiz oranına yansıtılmış ve rekabet avantajı da elde etmeye çalışılmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 30). Banka kurumsal yönetim alanında hesapverilebilirlik ilkesine aykırı hareket etmiştir.

Yakın izlemeye alınan banka yönetimi belirtilen talimatlara aykırı uygulamalara devam etmiştir. BYM'nin 1995 yılı Mayıs-Haziran aylarına ait rapor ve incelemelerinde bu durum belirtilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 27).

Bankanın yönetim politikaları mali durumunun bozulmasına neden olmuş ve banka yönetimi istikrarın sağlanabilmesi için sorumluluğunu yerine getirememiştir.

Banka yönetimi tarafından nakit sermaye artırımını sağlanamaması, likidite sorununun devam etmesi, kredilerde risk birikiminin önlenememesi, fiduciary krediler ve sorunlu kredilerin tasfiye edilmemesi, açık pozisyonun kapatılamaması, yanılıcı muhasebe uygulamalarına devam edilmesi de bankanın stratejik hedef ve kurumsal kararların verilmesinde doğru karar alamadığını göstermektedir.

Yaşarbank hakim ortağı tarafından sorunlu kredilerin tahsil edilememesi sonucu oluşan donuk aktif yapısı ve yüksek orandaki açık pozisyonundan kaynaklanan zararların karşılanabilmesi için sermaye girişi yapılmamıştır. Böylelikle, özkaynak açığı ve banka zararı katlanarak artmıştır. Ayrıca BYM incelemeleri sonucu, Yaşarbank'ın 1996 yılı mali tablolarında 1,7 milyon TL olarak açıklanan karının gerçekte 25 milyon TL zarar olduğu ortaya çıkmıştır. Banka mali tablolar verilerinin doğru olmadığı tespit edilmiştir (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 35).

Bankanın sorunlu krediler portföyü içinde en büyük payı olan Balkaner Grubu firmalarına 1991-1993 tarihli dönemlerde kullanılan krediler için hiçbir tahsilat sağlanamamış, verilen krediler geri ödenmemiştir. Nakit tahsilat gibi görünen tutarlar, gerçekte diğer grup firmalarına açılan yeni krediler ile sağlanmış ve bu uygulama grubun riskini artırmıştır (Raf temizliği proje ekibi, 2009c, 37). Bankanın faaliyet ve verileri incelendiğinde banka yapısı için gerekli iç denetim ve kontrolün yapılmadığı tespit edilmektedir.

3.4. SPK KURUMSAL YÖNETİM KRİTERLERİNE GÖRE TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR MATRİS ÇALIŞMASI

Bankacılık alanında uzman kişilerin görüşleri alınarak yapılan matris çalışmasında, SPK kurumsal yönetim kriterlerine uyumluluğu açısından aynı dönemde kurulan üç banka birbirleri ile karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma matrisinde uzman kişiler öncelikle SPK kurumsal yönetim kriterlerini birbirleri ile önem derecesine göre değerlendirmiştir. Bununla birlikte, uzman kişiler, TMSF'ye devredilen bankalardan Sümerbank ve Egebank ile faaliyetini devam ettiren X

Bankası'nı SPK kurumsal yönetim kriterlerine uyumlulukları açısından karşılaştırma yaparak derecelendirmiştir. Karşılaştırma matrisinin amacı; kurumsal yönetim kriterlerinin eksik uygulandığı durumlarda bankaların kurumsal yönetim kriterlerine uyum derecelendirmelerinde düşük olacağını göstermektir.

SPK kurumsal yönetim kriterlerinden pay sahipleri kriterinin diğerlerine göre daha önemli olmasının nedeni; pay sahiplerinin haklarının korunması ile bankacılık sektörüne güvenin artması, rekabet gücünün artması ve devamlılığının artmasını sağlamasıdır.

SPK kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak yapılan karşılaştırmada, X Bankası pay sahiplerinin haklarının kullanımının kolaylaştırılması için bankanın ana sözleşmesinde gerekli bilgilere ve belgelere yer vermektedir. Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı, genel kurula katılma hakkı, oy hakkı, kar payı hakkı, azınlık hakkı, payların devri, pay sahiplerine eşit işlem hakkı unsurları X Bankası'nın ana sözleşmesinde açıklanmakta ve yasalar ile korunmaktadır. TMSF'ye devredilen bankaların ise pay sahiplerinin haklarının kullanımı konusunda yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır.

X Bankası, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kriterine bağlı olarak bilgilendirme politikası kapsamında ticari sır dışındaki gerekli bilgi ve raporları doğru, eksiksiz, anlaşılabilir olarak kamuya açıklamaktadır. Bağımsız denetim işlevini sağlamaktadır. Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları kullanılarak periyodik mali tablo ve raporlar açıklanmaktadır. Karşılaştırma matrisinde Sümerbank ve Egebank'ın kamuyu aydınlatma esaslarını ve araçlarını yeteri kadar kullanmadığı, bilgilerinin gerçeği yansıtmadığı, karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanmadığı, bağımsız denetimin işlevini yapamadığı ortaya çıkmıştır.

X Bankası menfaat sahipleri kriterine göre, menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikasını benimsemekte ve banka yönetimine menfaat sahiplerinin katılımlarını desteklemektedir. Bankanın mal varlığının korunmasına oldukça önem vermektedir. Banka yönetimi, insan kaynakları politikasına ve etik kurallara önem vermektedir. Bununla birlikte, banka, sosyal sorumluluk kapsamında birçok alanda hizmet vermektedir. Sümerbank ve Egebank'ın yönetiminin tek kişide olması, menfaat sahiplerinin yönetime katılımının desteklenmemesi, mal varlıklarının bankaların

hakim ortakları tarafından kendilerine ait sermaye olarak kullanılması menfaat sahipleri kriterine değer verilmediğini gösterir.

X Bankası'nın yönetim kurulu teşkilatı 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda belirtilen yönetim kurulu ile ilgili düzenlemelere uygunluk göstermektedir. İç kontrol mekanizması görev ve sorumluluklarını yerine getirmekte ve banka müfettişleri tarafından denetlenmektedir. Yönetim Kurulu yelerinin yetki ve sorumlulukları kanun ve düzenlemelere bağlı olarak Banka ana sözleşmesinde açıklanmaktadır. Sümerbank ve Egebank'ın yönetim kurulu üyelerinin görevini yerine getirmemesi, hakim ortakların kendi çıkarları doğrultusunda kararlar alınması, stratejik hedeflerin ve kurumsal kararların belirlenmesinde objektif etkinliğin sağlanamaması, risk yönetimi ve iç kontrol biriminin görev ve sorumluluklarını yerine getirememesi yönetim kurulu kriterine gerekli önemin verilmediğini göstermektedir.

SPK kurumsal yönetim kriterleri baz alınarak yapılan karşılaştırma matrisinde, faaliyetini sürdüren X Bankası'nın güçlü kurumsal yönetim yapısına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum Banka'nın faaliyetlerinin devamlılığını sağlarken bankacılık sektöründeki yerini güçlendirmektedir.

SPK kurumsal yönetim kriterleri baz alınarak yapılan karşılaştırma matrisi bankacılık alanında uzman kişilerce değerlendirilen formlar Ek-4 ve Ek-5'te yer almaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

1980’li yıllarda liberalleşme ile başlayan süreç günümüzde küreselleşmenin etkisi ile ekonomi alanında yapısal değişimleri gerekli kılmıştır. Ekonomilerin dışa açılması ve geniş bir pazar alanı oluşması sonucu işletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmesi hem o işletmeler hem de ülke ekonomileri için oldukça önemlidir. Bu kapsamda, uluslararası standartlara uygun olması açısından yönetim ve denetim alanında birçok yapısal düzenleme ve öneriler getirilmektedir.

Kurumsal yönetim kavramı olarak 1990’lı yıllardan itibaren uluslararası alanda hızla yayılan ve kabul gören bir yönetim sistemidir. Son yıllarda, uluslararası alanda kurum ve kuruluşlarda karşılaşılan yönetim sorunları kurumsal yönetim konusuna verilen önemi artırmıştır.

Kurumsal yönetim modelinin uygulanması ile birlikte, kurum ve kuruluşlar, ulusal ve uluslararası alanda daha rekabetçi olabilir, sermaye maliyetlerini düşürerek finansman imkanlarını artırabilir, daha fazla yatırım olanakları elde edebilir ve oluşan krizlere karşı daha sağlam durabilirler. Böylelikle kurum ve kuruluşlar, özkaynaklarını etkin kullanabilecek, faaliyetlerini istikrarlı bir şekilde devam ettirebileceklerdir. TKYD’nin “Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası Araştırma Raporu”nda (2005) belirttiği üzere, kurumsal yönetim modeline sahip olan firmaların hisse fiyatları ile diğer firmaların hisse fiyatları karşılaştırıldığında ilk grubun hisse fiyatlarının ilk üç yıl sonunda %18, beş yıl sonunda ise %78,4 oranında değer kazandığı açıklanmıştır.

Türkiye ve dünyada kurumsal yönetim modeli ile ilgili birçok çalışma yapılmaktadır. Her ülkenin farklı özellikleri olduğundan tek tip bir kurumsal yönetim modeli olamayacağı bu alanda yapılan çalışmaların ortak sonucudur. Ayrıca, uluslararası alanda yapılan çalışmalar, hemen hemen tüm ülkeler için geçerli kurumsal yönetimin dört temel ilkesini; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak kabul etmektedir.

Kurumsal yönetimin temel amacı; kurum ve kuruluşların mali analizlerinin iç denetim-kontrol ve bağımsız denetim-gözetim otoriteleri aracılığıyla şeffaf ve adil

olarak kontrol edilmesinin sağlanmasıdır. Üst düzey yöneticilerden menfaat sahiplerinin, görev ve yetkilerini belirterek sorumluluk almalarını ve hesap verebilir durumda olmalarını sağlamak, aralarındaki çıkar çatışmalarını önlemek, kamuoyunu bilgilendirmek kurumsal yönetim yapısının işlevleridir.

Kurumsal yönetim modelinin uygulanması ile birlikte bankalar, ekonomik ve sosyal alanda güven ve itibar kazanarak yabancı yatırımcıları çekmek için iyi bir fırsat yakalayabilirler. Etkin kurumsal yönetim anlayışı, koruma kalkını vazifesi görerek bankacılık sistemini risklere karşı koruyabilmekte ve ekonomik kriz etkilerini en aza indirgemektedir. Bu durum ülke refahına katkı sağlamakla birlikte bankanın sistem içinde pozisyonunu sağlamlaştırmaktadır.

Türkiye bankacılık sistemi incelendiğinde, bankaların finans alanına egemen oldukları görülmektedir. Bankalarda yaşanan mali bozuklukların temelinde banka yönetiminin etik dışı davranışları, sorumluluk ve hesap verilebilirlik ilkesi ile uyuşmayan kararları ve uygulamaları bulunmaktadır. 1994, 2000 ve 2001 ekonomik krizlerinin temelinde hakim ortak istismarı, denetim ve gözetim yetersizliği, kamu otoritesinin korumasına güvenerek dikkatsizce alınan risk, şeffaf ve adil olmayan bir idare, mali durumun bozulması gibi temel nedenler bulunmaktadır. Tez çalışması sonucunda, Sümerbank, Egebank ve Yaşarbank'ın mali durumlarının bozulmasına yol açan ana etkenlerin ahlaki risk ve kurumsal yönetim modelinin uygulanmaması gibi faktörler olduğu ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de 1990'lı yıllardan itibaren ekonomide süre gelen sorunlar, Kasım 2000 ve Şubat 2001 bankacılık krizlerinin şiddetini artırmıştır. 1997 yılında yaşanan Asya krizi, 1998 yılında yaşanan Rusya krizi de ülke ekonomisini dış etken olarak olumsuz yönde etkilemiştir. Bu dönemde kamu açıkları daha çok iç borçlanma ile kapatılmaya çalışılmış, iç borçlanmaya paralel olarak reel faiz oranları da yükselmiştir. Piyasalarda oluşan panik ortamı bankacılık sisteminde güven bunalımına yol açmıştır.

Türkiye'de bankacılık sisteminde yeniden yapılandırma süreci "Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı" ile başlamıştır. Yeniden yapılandırma kapsamında ele alınan konuların başında TMSF'ye devredilen bankaların durumlarının kısa süre içinde çözümlenebilmesi ve Hazine'ye yüklenen zararın karşılanabilmesi gelmektedir. Bu kapsamda, 2001 yılından bugüne hala çözümlenmesi beklenen

davalar bulunmaktadır. TMSF'ye devredilen bankaların zararlarının büyük bir kısmı T.C. Hazine Müsteşarlığı tarafından karşılanmıştır.

Türkiye'de bankacılık sistemi 2001 ekonomik krizinin ardından yeniden yapılandırılmıştır. Bu kapsamda yapılan düzenlemelerle şeffaf, adil, hesap verebilir ve sorumluluk ilkelerine uyumlu faaliyet gösteren Türk bankacılık sistemi iç ve dış risklere karşı daha dayanıklı bir yapıya sahip olmuş ve banka devamlılığını sağlayarak toplum içinde güvenilir konuma gelebilmiştir.

TMSF'ye aktarılan bankalardan üçüne ilişkin bilgiler tez çalışmasının son bölümünde yer almaktadır. Yine son bölümde TMSF'ye aktarılan bankalar ile faaliyetini devam ettiren bir Banka karşılaştırılmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri açısından birbiriyle karşılaştırma yapılan bankalar aynı dönemde kurulmuşlardır. Batan bankaların mali durumlarının bozulması ve yönetim uygulamalarının eksik olması nedeniyle batan bankaların faaliyetlerine son verilirken, kurumsal yönetim modeline uygunluk gösteren banka günümüzde de Türkiye'nin bankacılık sisteminde özel sermayeli büyük bankalarından biri olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bankaların karşılaştırılmasında temel amaç; kurumsal yönetim ilkelerinin önemini vurgulamak ve etkinliğini ortaya koymaktır. Bankacılık alanında uzman kişilerin görüşleri alınarak yapılan karşılaştırmada seçilen bankaların SPK kurumsal yönetim ilkelerine uyumu açısından bir değerlendirme yapılmıştır. Yapılan değerlendirmede 5411 sayılı Bankalar Kanunu, uluslararası uygulamalar ve Basel kriterleri doğrultusunda yapılan düzenlemeler dikkate alınmıştır. SPK kurumsal yönetim ilkeleri uluslararası standartlara uygun olarak 2005 yılında revize edilmiştir. SPK kurumsal yönetim ilkeleri; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört temel bölümden oluşmaktadır. Bu alanda uzman kişi ve denetçiler tarafından SPK kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak yapılan karşılaştırma matrisinde konu ile ilgili birçok kriterden yararlanılmış ve bankaların kamuoyuna sunulan bilgileri, bankaların kurumsal yönetim uyum raporları incelenmiştir.

SPK kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak yapılan karşılaştırmada batan bankaların pay sahipleri kriterine göre, bilgi alma ve inceleme hakkı, genel kurula katılma hakkı, oy hakkı, kar payı hakkı, azınlık hakkı, payların devri, pay sahiplerine

eşit işlem hakkı, pay sahibi haklarının kullanımının kolaylaştırılması konusunda eksikliklerinin olduğu tespit edilmiştir.

Türk bankacılık sisteminde güçlü bir yapıya sahip olan ve karşılaştırma yapılan diğer bankanın sermayesinin %30'undan fazlası halka açıktır. Pay sahiplerinin haklarının kullanımının kolaylaştırılması için bankanın ana sözleşmesi, gerekli bilgiler, raporlar ve belgeler Türkçe ve İngilizce olarak güncel bir şekilde bankanın internet sitesinde yer almaktadır. Banka ve pay sahipleri arasında iletişim kurmak için Yatırımcı İlişkileri Bölümü mevcuttur. Pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkı korunmakta olup Yatırımcı İlişkileri Bölümü tarafından gerekli bilgilendirmeler yapılmaktadır.

Bununla birlikte, Banka'nın sermaye artırım bilgisi, kar payı dağıtımı, Genel Kurul toplantı tutanağı gibi faaliyet raporları ile ilgili bilgiler kamuya duyurulmaktadır. Genel Kurul toplantıları kanunlara uygun olarak yapılmakta olup Genel Kurula katılım hakkında pay sahiplerine adil ve açık bir şekilde davranılmakta ve tutanaklar Ticaret Sicili Gazetesinde de yayınlanmaktadır. Pay sahiplerinin kar payı hakkı ve payların devri Banka'nın ana sözleşmesinde ayrıntılı olarak yer almaktadır.

SPK kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak yapılan karşılaştırmada batan bankaların, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kriterine göre, kamuyu aydınlatma esaslarını ve araçlarını kullanmadığı, periyodik mali tablo ve raporlarının gerçeği yansıtmadığı, karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanmadığı, bağımsız denetimin işlevini yapamadığı ortaya çıkmıştır.

Batan bankalar ile karşılaştırması yapılan güçlü banka, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesine bağlı olarak bilgilendirme politikası kapsamında ticari sır dışındaki gerekli bilgi ve raporları kamuoyuna doğru, eksiksiz, anlaşılabilir olarak sağlamaktadır. Üçer aylık dönemlerde hazırlanan mali tablolar, Denetim Komitesi üyeleri ile Banka'nın finansal raporlamadan sorumlu yöneticileri tarafından doğruluğu tespit edilerek kamuya açıklanmaktadır. BDDK tarafından hazırlanan mevzuat ile Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na uygun olarak hazırlanan mali tablolar ve raporlar yetkili birimlere sunulmakta ve internet adresinde yayınlanmaktadır. Bağımsız denetim raporları ve yıllık faaliyet raporları kamuya açıklanmaktadır.

Banka karşılaştırmalarında baz alınan ve faaliyetini sürdüren Banka, ticari sır niteliğindeki bilgiler için Banka çalışanları ile anlaşma yaparak sorumlulukları hakkında bilgi vermektedir. Banka ve müşteri sırları sadece yasa ile belirtilen kişi ve kurumlara gizlilik esasına dayalı olarak bildirilmektedir. Ayrıca, yurt içi ve yurt dışında konferanslar, toplantılar, ziyaretler düzenlenmekte olup Banka ile ilgili bilgi aktarımı sağlanmaktadır. Banka'nın özel durumları Sermaye Piyasası Kurulu'nun "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği" doğrultusunda yetkili birimlere ulaştırılmaktadır. İçeriden öğrenenlerin ticaretine ilişkin olarak yasal yaptırımlar bulunmaktadır.

SPK kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak yapılan karşılaştırmada batan bankalar, menfaat sahipleri kriterine göre değerlendirildiğinde, Bankaların yönetiminin tek kişide olduğu, menfaat sahiplerinin yönetime katılımının desteklenmediği ortaya çıkmıştır. Bankalara ait mal varlıkları Bankaların hakim ortakları tarafından kendilerine ait sermaye olarak kullanılmıştır. Etik kurallar ve sosyal sorumluluk anlayışı banka hakim ortakları ve bazı banka çalışanları tarafından suiistimal edilmiş ve toplumsal olarak bankacılık sistemine olan güveni azaltmıştır.

Batan bankalar ile karşılaştırılması yapılan Banka'nın menfaat sahipleri kriterine göre, menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası bulunmakta olup banka yönetimine menfaat sahiplerinin katılımları sağlanmaktadır. Banka'nın insan kaynakları politikası, fırsat eşitliği, açıklık, adillik, ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı gözetmeyen etik değerler kriterlerine bağlıdır. İşe alımlarda iş için yeterli vasıflara sahip kişiler mülakatlardan sonra istihdam edilmektedir. Banka personelinin performansının artırılması için eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.

Bununla birlikte, Banka müşterileri ve tedarikçileri ilişkilerini Müşteri İlişkileri Birimi aracılığıyla sağlamaktadır. Bankayı ilgilendiren her türlü soru, şikayet ve öneriler alternatif dağıtım kanalları aracılığıyla yanıtlanmakta ve ilgili birimlere ulaştırılmaktadır. Banka sosyal sorumluluk kapsamında birçok alanda hizmet vermektedir.

SPK kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak yapılan karşılaştırmada batan bankalar yönetim kurulu kriterine göre değerlendirmesinde, Bankaların Yönetim Kurulu üyeleri görevini yerine getirememiş, hakim ortakların çıkarları doğrultusunda kararlar vermiştir. Stratejik hedef ve kurumsal kararların belirlenmesinde objektif

olarak etkinlik sağlanamamıştır. Risk yönetimi ve iç kontrol birimi de görev ve sorumluluklarını yerine getirememiştir.

Batan bankalar ile karşılaştırılması yapılan Banka'nın yönetim kurulu teşkilatı 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda belirtilen yönetim kurulu ile ilgili düzenlemelere uygunluk göstermektedir. Banka'nın faaliyetlerini desteklemek üzere belirli sayıda komite kurulmuştur. Banka'nın misyon ve vizyonu ile stratejik hedefleri Yönetim Kurulu tarafından onaylanarak kamuya bildirilmekte ve Banka'nın faaliyet raporları Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır. İç kontrol mekanizması görev ve sorumluluklarını yerine getirmekte ve banka müfettişleri tarafından denetlenmektedir. Yönetim Kurulu üyelerinin yetki ve sorumlulukları kanun ve düzenlemelere bağlı olarak Banka ana sözleşmesinde açıklanmaktadır. Banka TBB tarafından kamuya duyurulan Bankacılık Etik İlkeleri'ne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde, faaliyetini sürdüren Banka'nın güçlü kurumsal yönetim yapısına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum Banka'nın faaliyetlerinin devamlılığını güçlendirmektedir.

Son zamanlarda uluslararası alanda yaşanan ekonomik krizler ve yönetim skandalları tüm dünyayı olumsuz yönde etkilemiştir. Özellikle, Eylül 2008'de ABD'nin yatırım bankası olan Lehman Brothers'ın iflas etmesi ile başlayan ekonomik kriz daha çok Avrupa ülkelerini etkilemiş ve kısa sürede tüm dünyaya yayılmıştır. Bununla birlikte, 2008 yılında ABD'de konut piyasasında dalgalanma yaşanması ile birçok ABD bankasının yetersiz tutarda sermaye ve likidite ile faaliyetlerini sürdürdüğü ortaya çıkmıştır. 2011 yılında IMF aracılığıyla ABD'nin rating notu yeni düşürülerek, önlemler alınmaya başlanmıştır.

Aynı şekilde Yunanistan'da kurumsal yönetimin benimsenmemesi, sosyal güvenlik reformunun yapılamaması, dış borçlanma ile sağlanan kaynakların verimli kullanılmaması nedeniyle yaşanan kriz, küresel krizle birleşerek daha büyük bir boyuta ulaşmıştır. Euro alanında başta Almanya ve Fransa olmak üzere AB ülkeleri, krizin benzer durumda olan ülkelere de yayılmaması için IMF ile birlikte Yunanistan ekonomisinin düzeltilmesi adına tedbirler açıklamaktadır.

Ekonomik ve Mali Politikalar Başkanlığı'nın 2011'de yayımladığı "Euro Rekabet Paketi" çalışmasında belirttiği üzere; küresel krizden olumsuz yönde etkilenen AB, 2009'da %4,1 oranında küçülerek tarihinin en büyük daralmasını

yaşamıştır. Bu durum AB politikalarının yetersiz kaldığını ve yeni düzenlemelere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda 29 Eylül 2010 tarihinde İstikrar ve Büyüme Paketi'nin kabulü ile birlikte AB'de kurumsal yönetim modeli ile ilgili kapsamlı çalışmalar yapılmaktadır.

Son zamanlarda tüm dünyada yaşanan ekonomik krizler, kurumsal yönetim modeline ve yapısal reformlara ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetim ve denetim otoriteleri arasında güç dengesinin sağlanabilmesi ve ahlaki risk konuları sadece Türkiye'nin değil tüm dünyanın gündemindedir. Türkiye'de bankacılık sistemi 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan krizlerden önemli bir deneyim edinmiştir. Sonuç olarak, Türk bankacılık sisteminde düzenlemeler ve uygulamalar ile kurumsal yönetim modelinin güçlendirilmesi sağlanmıştır. Böylelikle, bankacılık sisteminde kurumsal yönetime ilişkin sorunlar çözülmüş ve kriz maliyetlerinin düşürülmesi konusunda başarı sağlanmıştır. Son yaşanan Global finansal krizde Türk bankacılık sistemi önceden alınan tedbir ve düzenlemeler sonucu sermaye sıkıntısı çekmemiş ve uluslararası alanda önemli bir başarı kazanmıştır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Aysan, M. A. (2007). *Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) ve Risk*. İstanbul: Elit Ofset Matbaacılık.
- Abaç, S., IBAR Grubu. (1989). *Türkiye’de Bankalar ve Bankacılık Sistemi’89*. İstanbul: IBAR Grubu.
- Çolak, Ö.F., Yiğidim, A. (2001). *Türk Bankacılık Sektöründe Kriz*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Er, S. (2009). *Devletin Bankacılık Sektöründe Düzenleyici Denetleyici Rolü ve Türkiye Uygulaması*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Ersoy, H. (2008). *Türk Bankacılık Sisteminde Krizler ve TMSF Uygulamaları*. İstanbul: Karacan Akademi Yayınları.
- Ergüneş, N. (2008). *Bankalar, Birikim, Yolsuzluk 1980 Sonrası Türkiye’de Bankacılık Sektörü*. İstanbul: Ezgi Matbaacılık. Sosyal Araştırmalar Vakfı.
- Gürbüz, A. O. ve Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Karaçam, B. (2006). *Orası Yapı Kredi Fark Oradaydı*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2010). *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*. İstanbul: Sistem Matbaacılık.

- Keskin, E., İnan, E. A., Mumcu, M., Erdönmez, P., Kılınç, G., Özaktan, A., ve ark. (2008). *50. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye’de Bankacılık Sistemi 1958-2007*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
- Parasız, İ. (2007). *Modern Bankacılık Teori ve Uygulama*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Paslı, A. (2005). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi (Corporate Governance)*. Ankara: Çağa Hukuk Vakfı Yayınları.
- Pound, J. (2002). *Kurumsal Şirket Yönetimi. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. İstanbul: Acar Matbaacılık.
- Pulaşlı, H. (2003). *Corporate Governance (Kurumsal Yönetim İlkeleri) Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model*. Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Süer, A. Z. (2004). *Muhasebe Uygulamalarında Enron Vakasının Yeri ve Önemi ve Ülkemiz Muhasebe Uygulamaları Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: İSMMMO Yayınları.
- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, Raf Temizliği Proje Ekibi. (2009a). *Sümerbank*. İstanbul: Karizma Yayıncılık.
- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, Raf Temizliği Proje Ekibi. (2009b). *Egebank*. İstanbul: Karizma Yayıncılık.
- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, Raf Temizliği Proje Ekibi. (2009c). *Yaşarbank*. İstanbul: Karizma Yayıncılık.
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. (2005). *The Boston Consulting Group Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası Araştırma Raporu*. İstanbul: TKYD Yayınları
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Sürelî Yayınlar:

- Açikel, G. (2006). *Basel Bankacılık Denetim Komitesi, Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi*. İstanbul: TBB Bankacılar Dergisi, (57), 85-103.
- Akın, A. ve Aslanoğlu, S. (2007). *İşlevsel ve Yapısal Açıdan Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi*. İstanbul: TBB Bankacılar Dergisi, (61), 28-37
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu. (2001a). *Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı*. Ankara: BDDK Yayını, 3-13
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2001b). *Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Kapsamındaki Bankalar: Performans ve Gelişme Raporu*. Ankara: BDDK Yayını, 5
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2002). *Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu 2001 Yılı Faaliyet Raporu*. Ankara: BDDK Yayını, 38-57
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu. Çalışma Tebliği. (2010). *Krizden İstikrara Türkiye Tecrübesi*. Ankara: BDDK Yayını, 9-25
- Cihangir, M. (2005). *Finansal Krizlerin Banka Birleşmelerine Etkileri: Kasım 2000 ve Şubat 2001 Çerçevesinde Kronolojik Bir Yaklaşım*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, cilt:19, (1), 102-104 <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/view/3620>
- Çalışkan, E. ve İçke, T. B. (2009). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, (2), 123-130
- Çıtak, L. (2006). *Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (35), 145-169

- Daştan, A. (2010). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Muhasebe Etkileşimi*. İstanbul: TBB Bankacılar Dergisi, (72), 4-8
- Erdönmez, P. A. (2003). *Türkiye’de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma*. İstanbul: TBB Bankacılar Dergisi, (47), 38-44
- Gediz, B. (2002). *Türk Bankacılık Sektörünün Yeniden Yapılandırılması ve Çözüm Önerileri*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi. Cilt.9 (1-2), 58
- Gündüz, Y. A. (2003). *Türkiye’de Bankacılık Sektörü, Sorunları ve Çözüm Önerileri*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17 (3-4), 132-141
- Gürel, E., Bulgurcu, E.B., Demir, N.(2012) *Basel III Kriterleri*. Ankara: Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi (BSAD), 1 (3-4), 25-26
<http://editor.ankara.edu.tr /index.php/bankavesigorta/article/view/1072>
- Keskin, E. (2001). *2000 Yılında Türkiye Ekonomisi ve Türk Bankacılık Sistemi*. İstanbul: TBB Bankacılar Dergisi, (37), 4-11
- Özince, E. (2005). *Finansal İstikrar, Basel II ve Bankalar Açısından Etkileri*. İstanbul: TBB Bankacılar Dergisi, (53), 19-21
- TKYD ve Deloitte Ortak Yayını. (2008). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Bağlamında Genel Kurulun ve Yönetim Kurulunun Karşılıklı Konumu*. (7), 14-15
- Tuna, K. (2007). *Bankalarda Kurumsal Yönetim*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, (ISSN:1307-542X /1), sayı 2007/1, 210-214

Tunay, K. B. (2010). Bankacılık Krizleri ve Erken Uyarı Sistemleri: Türk Bankacılık Sektörü İçin Bir Model Önerisi. BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar. Cilt: 4(1), 25-37

Türkiye Bankalar Birliği, (2003), "2002 Yılında Türk Bankacılık Sistemi", Bankacılar Dergisi, İstanbul: TBB Yayınları, (45), 17

Diğer Kaynaklar:

Abdioğlu, H. (2007). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB-100 Örneği*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. İstanbul.

Akgül, B. (2009). *Kurumsal Yönetimin İlkeleri Uyarınca Banka Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Ankara.

Aktan, C. C. (2006). *Kurumsal Şirket Yönetimi: İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar*. SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi, (4-196). 3 Ocak 2011 www.sobiadacademy.net/...yonetim/kurumsal-yonetim/aktankurumsal.pdf

Altın, H. U. (2006). *Sermaye Piyasalarında Kurumsal Yönetim Kavramı ve Türkiye Uygulaması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Finansman Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Arslan, R. ve Hotamışlı, M. (2007). *Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Çevrenin Bankaların Yapı ve Uygulamaları Üzerinde Oluşturduğu Teşvik ve Kısıtlamalar*. Yönetim ve Ekonomi, 14 (1), 195. 9 Nisan 2011'de adresinden indirildi. <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C14S12007/RAMH.pdf>

- Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu, Araştırma Dairesi. (2005). *10 Soruda Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı (Basel II)*. 22.09.2011 tarihinde ulaşıldı. http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Basel/125010_Soruda_Basel-II.pdf
- Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurumu, Risk Yönetimi Dairesi. (2011). *Bankacılık Sektörü Basel II İlerleme Raporu Eylül 2011*. 22.09.2011 tarihinde ulaşıldı. http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Basel/10084_ilerlemeraporu_06_11.pdf
- Boyacıoğlu, A. M. (2003). *1980 Sonrası Türk Bankacılık Sektöründeki Gelişmeler, Krizlerin Sektör  zerindeki Etkileri ve İyileştirici  neriler*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 525-527-529. 29 Mart 2011 tarihinde adresinden indirildi. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2003/9/MACARBOYA_CIOGLU.PDF
- Cangürel, O., Güngör, S., Sevinç, V.U., Kayci, İ., Atalay, S. (2010). *Sorularla Basel III Aralık 2010*. 22.09.2011 tarihinde ulaşıldı. http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Basel/8742sorularla_basel_iii_29_11_2010_.pdf
- Dayıoğlu, M. K. (2010). *Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Anlayışı*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Uluslararası İktisat Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Değerli, I. Ve  rs, O. (2011). Avrupa Birliği'nde Küresel Finansal Krize Karşı Alınan  nlemler ve Birliğin Rekabet Gücünün Artırılmasına Yönelik Girişimler: "Euro Rekabet Paktı". T.C. Başbakanlık AB Genel Sekreterliği, Ekonomik ve Mali Politikalar Başkanlığı. Ankara. http://www.abgs.gov.tr/files/EMPB/euro_plus_pact_son_internet.pdf
- Keküllüoğlu, T. D. (2008). *Hisse Senetleri İMKB'de İşlem Gören Ticari Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Sermaye Piyasası ve Borsa Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

- Mesutoğlu, T. (2008). *Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Rybak, T. N. ve Aktan, B. (2008). *Basel Sermaye Uzlaşısı Kapsamında Türk Bankacılık Sektöründeki Nihai Gelişmeler*. s.1419-1427 12 Nisan 2011'de adresinden indirildi. http://joy.yasar.edu.tr/makale/no10_vol3/14_rybak_aktan.pdf
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*. 13 Mayıs 2011 <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf>
- Topçu, N. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Borsaya Kote (İMKB-100) Şirketler Üzerinde Bir Uygulama*. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Tulay, B. ve Erdönmez, P. A. (1999), *Küresel Krizlere Yeni Yaklaşımlar*. TBB Bankacılık ve Araştırma Grubu
- Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık ve Araştırma Grubu. (1999). *Bankalarda Kurumsal Yönetim. Basel Bankacılık Gözetim Komitesi*. s.5-11. 26 Haziran 2011 tarihinde adresinden indirildi. www.tbb.org.tr
- TÜSİAD. (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*. 14.06.2011'de adresinden indirildi. <http://www.tusiad.org/rsc/shared/file/kurumsalyonetim.pdf>
- TÜSİAD. (2004). *Bankacılık ve Reel Sektör İlişkilerinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*. 13.09.2011 tarihinden adresinden indirildi. <http://www.tusiad.org/>
- Yılmaz, N. (2005). *1923-1938 Döneminde Uygulanan Ekonomi Politikalarının Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri*. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul.

EKLER

EK-1: SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

BÖLÜM I -PAY SAHİPLERİ

1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması
2. Bilgi Alma ve inceleme Hakkı
3. Genel Kurula Katılım Hakkı
4. Oy Hakkı
5. Azınlık Hakları
6. Kar Payı Hakkı
7. Payların Devri
8. Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi

BÖLÜM II -KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları
2. Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması
3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar
4. Bağımsız Denetimin İşlevi
5. Ticari Sır Kavramı ve İçerden Öğrenenlerin Ticareti
6. Kamuya Açıklanması Gereken Önemli Olay Ve Gelişmeler

BÖLÜM III - MENFAAT SAHİPLERİ

1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası
2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi
3. Şirket Malvarlığının Korunması
4. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası
5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler
6. Etik Kuralları
7. Sosyal Sorumluluk

BÖLÜM IV - YÖNETİM KURULU

1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları
2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları ile Görev ve Sorumlulukları
3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi
4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar
5. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı
6. Yöneticiler

Kaynak: Taner Davut Keküllüoğlu, Hisse Senetleri İMKB’de İşlem Gören Ticari Bankalarda Kurumsal Yönetim ve Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Sermaye Piyasası ve Borsa Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s.131.

EK- 2. TÜRKİYE’DE FAALİYETİ DEVAM EDEN BANKALAR

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Adabank A.Ş.	1985	Banka, 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14/1 maddesi uyarınca BDDK tarafından izlemeye alınmış, 25 Temmuz 2003’de 1102 sayılı karar ile bankaya yeni bir Yönetim Kurulu atanmıştır. 3 Temmuz 2006 tarihinde Fon tarafından yapılan ihale sonucunda Kuveyt menşeli “The International Investor Company”e ihale edilmiştir. BDDK’nın 26 Temmuz 2007 tarihli Kararı ile hisse devrine izin verilmemiştir.
Akbank T.A.Ş.	1948	30 Ocak 1948 yılında merkezi Adana’da kurulmuş, 1954 Kasım ayında Genel Müdürlüğü İstanbul’a taşınmıştır. 26 Temmuz 1990 tarihinde bankanın hisse senetleri İMKB’de işlem görmeye başlamıştır. Ayrıca banka hisselerinin bir bölümü 1998 yılında American Depository Receipt ve adi hisse senedi olarak uluslararası piyasalara arz edilerek satılmıştır. Resmi Gazetenin 13 Eylül 2005 tarih ve 25935 sayılı nüshasında yayımlanan BDDK’nın 9 Eylül 2005 tarih ve 1695 sayılı Kararı ile Ak Uluslararası Bankası A.Ş., 19 Eylül 2005 tarihinde tüm hak, alacak ve borçları ile Akbank T.A.Ş.’ye devir olmuştur. BDDK’nın 6 Aralık 2006 tarihli kararı ile Akbank T.A.Ş.’nin sermaye artırım sonrasında %20’sinin Citibank Overseas Investment Corporation (COIC) tarafından devralınmasına izin verilmiştir.
Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	1999	Bir Çalık Holding iştiraki olan Çalık Yatırım Bankası A.Ş., Bakanlar Kurulu’na 22 Eylül 1998 tarih ve 98/11819 sayılı Kararnamesi ile kurulmasına izin verilmiştir. Söz konusu karar 21 Ekim 1998 tarih ve 23500 sayılı Resmi Gazete ‘de yayınlanmıştır. Banka 28 Temmuz 1999 tarihinde tescil edilmiş ve ana sözleşme 29 Temmuz 1999 tarihinde Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi’nde yayınlanmıştır. Çalık Yatırım Bankası A.Ş., "Çalık Yatırım Bankası A.Ş."nin ticari unvanı 1 Ağustos 2008 tarihi itibariyle "Aktif Yatırım Bankası A.Ş." olarak değişmiştir.
Alternatif Bank A.Ş.	1992	Hazine'nin 20 Şubat 1992 tarih ve 8488 sayılı yazısı ile bankacılık işlemlerine başlama izni verilmiş, 24 Şubat 1992 tarihinde ise faaliyetlerine başlamıştır. Bankanın hisseleri 3 Temmuz 1995 tarihinde İMKB’de işlem görmeye başlamıştır. 1996 yılında hisselerinin % 80’i satın alınarak Anadolu Grubuna geçmiştir.
Anadolubank A.Ş.	1996	Bakanlar Kurulunun 11 Ekim 1996 tarih ve 22784(Mükerrer) sayılı Resmi Gazete ‘de yayınlanan 18 Eylül 1996 tarih ve 96/8332 sayılı Kararına istinaden "Anadolubank A.Ş." unvanıyla kurulmuş ve 11 Nisan 1997 tarih ve 4269 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde tescil edilmiştir. Hazine'nin 25 Ağustos 1997 tarih ve 39692 sayılı yazısı ile Anadolubank A.Ş.’ye faaliyet izni verilmiştir. 1997 yılında Özelleştirme İdaresi’nce Etibank A.Ş.’nin 3’e ayrılarak Etibank A.Ş., Denizcilik Bankası T.A.Ş. ve Anadolu Bankası T.A.Ş. adı altında 3 ayrı özelleştirme işlemine tabi tutulması sonucunda açılan özelleştirme ihalesi kapsamında "Anadolu Bankası T.A.Ş."nin isim ve lisans haklarının Anadolubank A.Ş.’ye devri gerçekleştirilmiştir. 27 Eylül 1997’de faaliyetlerine başlayan Anadolubank A.Ş. bir Habaş Şirketler Grubu iştirakidir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Arap Türk Bankası A.Ş.	1976	18 Temmuz 1976 tarihinde kurulan Arap Türk Bankası, Arap (% 65) ve Türk (% 35) hissedarların bir ortak girişim bankasıdır.
Bank Mellat	1982	16 Nisan 1982 tarihinde Türkiye'de şube açan yabancı sermayeli banka statüsünde faaliyetine başlamıştır.
BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş.	1999	9 Nisan 1999 tarihinde "Toprak Yatırım Bankası A.Ş." adıyla kurulmuştur. 30 Kasım 2001 tarihinde, bankanın eski ana sermayedarı Toprakbank A.Ş. Fon'a devredilmiştir. Daha sonra Fonu'nun düzenlediği ihale sonucunda 1 Kasım 2002 tarihinde banka hisselerinin % 89,92'lik bölümü "C Faktoring A.Ş." tarafından satın alınmış, yeni ortaklık yapısıyla 27 Ocak 2003 itibariyle unvanı "C Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş." olarak değişmiştir. 13 Aralık 2005 tarihinde yabancı ortak girişine yönelik olarak nihai satış sözleşmesi imzalanmıştır. Söz konusu anlaşmaya göre tamamı Bank Hapoalim B.M.'e ait bulunan Tarshish-Hapoalim Holdings and Investments Ltd., sermaye artırımı yöntemiyle bankada %57.55 hisse sahibi olmuştur. 29 Aralık 2005 tarihinde Banka'nın unvanı "Bankpozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş." olarak değişmiştir.
Birleşik Fon Bankası A.Ş.	1958	"Çaybank A.Ş." mahalli banka olarak kurulmuş, 1964'de statüsü değişmiştir. 6 Nisan 1988 tarih ve 19777 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 20 Mart 1988 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile bankacılık işlemleri ve mevduat kabul yetkisi kaldırılmış, 8 Mart 1990 tarih ve 20455 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 18 Ocak 1990 tarih ve 90/86 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile bu yetki tekrar geri verilmiştir. Unvanı 1992 yılında "Derbank A.Ş.", 1998 yılında Bayındır Holding bünyesine geçmesiyle "Bayındırbank A.Ş." olarak değişmiştir. 10 Temmuz 2001 tarih ve 24458 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 383 sayılı BDDK Kararı ile Fon'a devredilmiştir. 18 Ocak 2002 tarihinde Ege Giyim Sanayicileri Bankası A.Ş., 5 Nisan 2002 tarihinde Etibank A.Ş., İktisat Bankası T.A.Ş. ve Kentbank A.Ş., 30 Eylül 2002 tarihinde Toprakbank A.Ş. tüm aktif ve pasifleriyle Bayındırbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmiştir. Fon Kurulu'nun 14 Aralık 2005 tarih ve 515 sayılı kararı uyarınca "Bayındırbank A.Ş." 'nin unvanı "Birleşik Fon Bankası A.Ş." olarak değiştirilmiş ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nin 19 Aralık 2005 tarih ve 6455 sayılı nüshasında yayımlanmıştır.
Citibank A.Ş.	1981	"Citibank N.A." 1981 yılında Türkiye'de şube açan yabancı sermayeli banka statüsünde faaliyetlerine başlamıştır. BDDK'nın 8 Aralık 2003 tarih ve 1149 sayılı kararı uyarınca 26 Aralık 2003 tarihinde (tamamı Citibank N.A.'ya ait bir yan kuruluş olarak) Citibank A.Ş. kurulmuştur. Citibank A.Ş. BDDK'nın 10 Mart 2004 tarih ve 1222 sayılı yazısı ile mevduat kabul etmek ve bankacılık işlemleri yapmak üzere izin almıştır. 31 Mart 2004 tarihinde Citibank N.A.'nın bütün aktifi (mevduat dahil olmak üzere) pasifi, hak ve borçları Citibank A.Ş.'ye devredilmiştir. Böylelikle banka Türkiye'deki faaliyet şeklini 31 Mart 2004 itibariyle "şube"den "anonim şirket" şeklindeki iştirake dönüştürmüştür.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Credit Agricole Yatırım Bankası Türk A.Ş.	1990	11 Ocak 1990 tarihinde "Avrupa Türk Yatırım Bankası A.Ş." unvanıyla kurulmuş, daha sonra bu unvan 29 Mayıs 1995 tarihinde "Indosuez Euro Türk Merchant Bank A.Ş.", 5 Haziran 2000 tarihinde "Crédit Agricole Indosuez Türk Bank A.Ş." olarak değişmiştir. Credit Lyonnais (Paris) Merkezi Fransa İstanbul Türkiye Merkez Şubesi'nin mevduatı hariç bütün aktif ve ödenmiş sermayesi ile yedek akçeleri de dahil olmak üzere pasifi, borç, alacak ve haklarını 18 Mart 2004 tarihinde devralmıştır. 17 Haziran 2004 tarihinde ise "Calyon Bank Türk A.Ş." olarak değişmiştir. Banka unvanı 28 Aralık 2007 tarihinde "Calyon Yatırım Bankası Türk A.Ş." olarak değişmiştir. Banka unvanı 2 Mart 2010 tarihinde "Credit Agricole Yatırım Bankası Türk A.Ş." olarak değişmiştir.
Denizbank A.Ş.	1997	11 Ekim 1996 tarih ve 22784(Mükerrer) sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 18 Ağustos 1996 tarih ve 96/8532 sayılı Bakanlar Kurulu Kararına istinaden "Denizbank A.Ş." unvanıyla kurulmuş ve 11 Nisan 1997 tarih ve 4269 sayılı Türk Ticaret Sicili Gazetesi'nde tescil edilmiştir. Hazine'nin 22 Ağustos 1997 tarih ve 632 sayılı yazısı ile "Denizbank A.Ş."ye faaliyet izni verilmiş, banka 25 Ağustos 1997 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. 1997 yılında Özelleştirme İdaresi'nce açılan ihale kapsamında "Denizcilik Bankası T.A.Ş." hisseleri satın alınmış ve Zorlu Holding bünyesine katılmıştır. 25 Ekim 2002 itibarıyla Milli Aydın Bankası T.A.Ş., tüm hak alacak, borç ve yükümlülükleri ile Denizbank A.Ş.ye devir olmuştur. Denizbank A.Ş. hisseleri 1 Ekim 2004 tarihinden itibaren İMKB'de işlem görmeye başlamıştır. 30 Mayıs 2006 tarihinde Zorlu Holding, Denizbank A.Ş.'de sahip olduğu % 74,9965 hissesini Belçika - Fransa sermayeli Dexia Participation Belgique S.A. ya satmış, BDDK'nın 28 Eylül 2006 tarih ve 1983 sayılı kararı ile devir izni alınmış ve 17 Ekim 2006 itibarıyla fiili devir gerçekleşmiştir. Banka, bu tarih itibarıyla Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir.
Deutsche Bank A.Ş.	1988	"Türk Merchant Bank A.Ş." unvanı ile ve 7 Nisan 1988 tarih ve 1994 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde tescil ettirilmek suretiyle bir kalkınma ve yatırım bankası olarak faaliyetlerine başlamıştır. Unvanı 17 Nisan 1997 tarihinde "Bankers Trust A.Ş." olarak değişmiştir. 1 Mart 2000 tarihinde unvanı "Deutsche Bank A.Ş." olarak değişmiştir. Deutsche Bank'ın İstanbul'daki iştiraki olan Deutsche Bank A.Ş. 2004 yılında bankacılık lisans değişikliği ve Resmi Gazete'nin 15 Ekim 2004 tarih ve 25614 sayılı nüshasında yayımlanan BDDK Kararı ile mevduat kabul etme yetkisi almıştır. Bu doğrultuda banka, yabancı sermayeli kalkınma ve yatırım bankaları grubundan Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Eurobank Tekfen A.Ş.	1992	"Bank Ekspres A.Ş." 18 Şubat 1992 tarihinde faaliyetine başlamış, 23 Ekim 1998 yılında Fon'a devredilmiştir. 30 Haziran 2001 yılında Tekfen Holding tarafından satın alınan "Bank Ekspres A.Ş." tekrar özel sermayeli mevduat bankaları grubuna geçmiştir. Tekfen Grubu daha sonra, 18 Ekim 2001 tarihinde, sahibi olduğu "Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası A.Ş."yi Bank Ekspres A.Ş.ye devrederek, iki bankayı birleştirmiştir. Bankanın unvanı da 26 Ekim 2001 tarihi itibarıyla tescil ettirilerek "Tekfenbank A.Ş." olarak değiştirilmiştir. BDDK'nın 23 Şubat 2007 tarih ve 2126 sayılı kararı ile, Tekfenbank A.Ş. hisselerinin % 70'inin Eurobank EFG Holding(Luxemburg) S.A. tarafından devralınmasına izin verilmiştir. Fiili hisse devri 16 Mart 2007 tarihinde gerçekleşmiştir. Banka, bu tarih itibarıyla özel sermayeli mevduat bankaları grubundan Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir. Tekfenbank A.Ş.'nin ticari unvanı 11 Ocak 2008 tarihinde Ticaret Sicilinde tescil ettirilerek "Eurobank Tekfen A.Ş." olarak değişmiştir.
Finans Bank A.Ş.	1987	Finans Bank A.Ş. 23 Eylül 1987 tarihinde İstanbul'da kurulmuştur. Bankanın hisse senetlerinin ilk halka arzı 3 Şubat 1990 tarihinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda yapılmıştır. Banka'nın hisseleri 1998 yılından itibaren Londra Menkul Kıymetler Borsası'nda da Global Depository Receipts olarak işlem görmektedir. 3 Nisan 2003 tarih ve 1023 sayılı BDDK Kararı ile Fiba Bank A.Ş. yi kendi çatısı altına devralmıştır. 3 Nisan 2006 tarihinde National Bank of Greece S.A., Fiba Şirketler Grubu ile Finans Bank A.Ş. hisselerinin %46'sını satın almak üzere bir hisse alım anlaşması imzalamış, BDDK'nın 28 Temmuz 2006 tarih ve 1944 sayılı Kararı ile devir gerçekleşmiştir.
Fortis Bank A.Ş.	1964	9 Nisan 1964 tarihinde "Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş." unvanıyla kurulmuş, 27 Mart 1971 tarihinde "Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş." unvanını almıştır. Bankanın hisse senetleri 13 Eylül 1990'dan itibaren İMKB'de işlem görmeye başlamıştır. Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.'nin ödenmiş sermayesinin % 89,34'ü, 4 Temmuz 2005 tarihinde Fortis Bank NV-SA' ya devredilmiştir. Bu tarih itibarıyla banka, özel sermayeli mevduat bankaları grubundan Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir. 24 Kasım 2005 tarihi itibarıyla unvanı "Fortis Bank A.Ş." olarak değişmiştir. Fortis Bank NV-SA'nın ana ortaklığı şu anda % 93,26'dır.
GSD Yatırım Bankası A.Ş.	1998	7 Mayıs 1998 tarih ve 23335 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 98/10962 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile bankanın kurulmasına izin verilmiş, 28 Aralık 1998 tarih ve 4700 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde tescil edilmiştir. Hazine'nin 24 Şubat 1999 tarih ve 14145 sayılı yazısı ile bankacılık işlemlerine başlayan banka, GSD Holding'in % 99,9 ortaklığı ile kurulmuştur.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Habib Bank Limited	1983	Habib Bank Limited, 19 Mart 1982 tarih ve 8/4456 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile bankacılık faaliyetleri yapma yetkisi ve merkez şube ile dört şube açma yetkisi almıştır. Banka, 4 Ocak 1983 yılından bu yana Türkiye’de şube açan yabancı sermayeli banka statüsünde bankacılık faaliyetlerini yürütmektedir.
HSBC Bank A.Ş.	1990	"Midland Bank A.Ş." 1 Ağustos 1990 tarih ve 20592 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 90/644 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulma izni almıştır. Hazine’nin 19 Ekim 1990 tarih ve BAK 1-1-5222-455-47928 sayılı yazısı ile bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni doğrultusunda 5 Kasım 1990 tarihinde bankacılık işlemlerine ve mevduat kabulüne başlamıştır. 1 Nisan 1999 tarihinde unvanı "HSBC Bank A.Ş." olarak değişmiştir. 13 Aralık 2001 tarih ve 24612 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan BDDK’nın 11.12.2001 tarih ve 547 sayılı kararı ile Demirbank T.A.Ş. ti bünyesine devralmıştır.
ING Bank A.Ş.	1984	1984 yılında The First National Bank of Boston Merkezi İstanbul Şubesinin açılmasına izin verilmiş, daha sonra Bakanlar Kurulunun 1 Ağustos 1990 tarih ve 20592 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 13 Mart 1990 tarih ve 90/256 sayılı kararı uyarınca "The First National Bank of Boston A.Ş." kurulmuş, 5 Kasım 1990 tarihinde The First National Bank of Boston Merkezi İstanbul Şubesi’nin tüm aktif ve pasifleriyle devralmıştır. Bankanın unvanı 25 Aralık 1991 tarihinde Ticaret Sicilinde tescil ettirilerek "Türk Boston Bank A.Ş." olarak değişmiştir. Oyak Grubu, 1994 yılında, tüm hisseleri almasıyla birlikte bankanın tek sahibi olmuş, banka unvanı 15 Mayıs 1996 tarihinde Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi’nde yayınlanarak "Oyak Bank A.Ş." olarak değiştirilmiş, ayrıca yabancı sermayeli bankalar statüsünden özel sermayeli mevduat bankaları grubuna geçmiştir. 3 Ocak 2002 tarih ve 24629 sayılı Resmi Gazete ‘de yayınlanan BDDK’nın 2 Ocak 2002 tarih ve 569 sayılı Kararı gereğince Sümerbank A.Ş., Oyak Bank A.Ş.’ye devredilmesine karar verilmiş, söz konusu devir ve birleşme işlemleri 11 Ocak 2002 tarihinde tamamlanmıştır. 19 Haziran 2007 tarihinde yapılan anlaşma uyarınca Oyak Bank A.Ş.’nin tamamı, bir Hollanda bankası olan ING Bank’a nakden 2 milyar 673 milyon dolara satılmıştır. Rekabet Kurulu’nun 6 Eylül 2007 tarih 07-69/856-324 sayılı Kararı ve BDDK’nın 12 Aralık 2007 tarih 2416 sayılı Kararı ile verilen izinler çerçevesinde; Ordu Yardımlaşma Kurumu uhdesinde bulunan ve sermayesinin %100’üne tekabül eden Oyak Bank A.Ş. hisseleri 24 Aralık 2007 tarihi itibarıyla ING Bank N.V.’ye devredilmiştir. Banka bu tarih itibarıyla "Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Mevduat Bankaları" grubuna geçmiştir. "Oyak Bank A.Ş."nin ticari unvanı 7 Temmuz 2008 tarihi itibarıyla "ING Bank A.Ş." olarak değişmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
İller Bankası	1933	Belediyelerin imar faaliyetlerini finans etmek üzere, kamusal sermaye ile ve 11 Haziran 1933 tarihinde, 2301 sayılı Kanunla, "Belediyeler Bankası" adıyla kurulmuştur. İl Özel İdareleri, belediyeler ve köyleri de içine alan "İller Bankası", 13 Haziran 1945 tarihinde kabul edilen ve 23 Haziran 1945 tarihinde Resmi Gazete 'de yayınlanan 4759 sayılı kanunun yürürlüğe girmesiyle, Belediyeler Bankasının görevlerini üstlenerek resmen kurulmuştur. İller Bankası bütün işlemlerinde kuruluş kanunu ve özel hükümlerine bağlı, tüzel kişiliğe sahip bir kamu kuruluşudur.
İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.	1995	İMKB'nin faaliyete başladığı dönemde İMKB'de gerçekleştirilen alım-satım işlemlerine ilişkin teslim yükümlülükleri, piyasa katılımcıları tarafından Borsa dışında gerçekleştirilmekte iken 1988 yılında İMKB bünyesinde kurulan bir müdürlükle takas işlemleri Borsa bünyesinde yapılmaya başlanmış, 1992 yılı başından itibaren ise takas ve saklama görevi İMKB ve üyelerinin ortaklığı ile kurulan İMKB Takas ve Saklama A.Ş. ye tevdi edilmiştir. 23 Mart 1995 tarihli Resmi Gazete 'de yayımlanan 95/6551 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yatırım bankasına dönüştürülmüş olan Takasbank, 1996 yılı başından itibaren de ilgili mevzuat hükümlerine uygun bir çerçevede mali piyasalara yönelik bir şekilde ihtisas bankacılığı yapmaktadır.
JPMorgan Chase Bank N.A.	1984	"The Chase Manhattan Bank N.A." unvanı ile 1984 yılında kurulmuştur. Yurt dışındaki "The Chase Manhattan Bank"ın, "Morgan Guaranty Trust Company"yi devralmasıyla birlikte 21 Aralık 2001'de unvanı "JPMorgan Chase Bank" olarak değişmiştir. 28 Şubat 2005 tarihi itibarıyla bu unvan "JPMorgan Chase Bank N.A." olarak tekrar değişmiştir.
Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş.	1992	15 Ekim 1991 tarih ve 21022 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 7 Ağustos 1991 tarih ve 91/2066 sayılı Bakanlar Kurulu Kararına istinaden Tat Yatırım Bankası A.Ş.'nin bir kalkınma ve yatırım bankası statüsünde kurulmasına izin verilmiştir. 7 Eylül 1993'de faaliyete geçmiştir. BDDK'nın 30 Kasım 2006 tarih ve 2040 sayılı Kararı ile Tat Yatırım Bankası A.Ş.'nin sermayesinin %99.947'sine tekabül eden hisselerinin Merrill Lynch European Asset Holdings Inc.'e devredilmesine izin verilmiştir. Hisse devri 7 Aralık 2006 tarihinden gerçekleşmiştir. Banka özel sermayeli kalkınma ve yatırım bankaları grubundan yabancı sermayeli kalkınma ve yatırım bankaları grubuna geçmiştir. Ticari unvanı 1 Şubat 2007 tarihinde İstanbul Ticaret Sicil' inde tescil ettirilerek "Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş." olarak değiştirilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Millennium Bank A.Ş.	1984	"Manufacturers Hanover Trust Company" 1984 yılında, şube açan yabancı sermayeli banka statüsünde faaliyetine başlamış, 1991'de "Manufacturers Hanover Bank A.Ş." unvanını alarak Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli banka grubuna geçmiştir. Manufacturers Hanover Corporation ile Chemical Banking Association'ın birleşmeleri nedeniyle Hazine'nin 3 Şubat 1992 tarih ve 5454 sayılı yazısı ile Manufacturers Hanover Bank A.Ş. nin unvanı "Chemical Bank A.Ş." olmuştur. Bu değişiklik 7 Nisan 1992 tarihinde Ticaret Siciline tescil ettirmek suretiyle yürürlüğe girmiştir. Bankanın Sürmeli Grubu'na geçmesiyle birlikte, 26 Mart 1997 tarihinde unvanı "Sitebank A.Ş." olarak değişmiştir. Banka bu tarih itibariyle özel sermayeli mevduat bankaları grubuna geçmiştir. Sitebank A.Ş., 10 Temmuz 2001 tarihinde Fon'a devredilmiştir. 21 Aralık 2001 tarihinde bankanın hisselerinin Novabank S.A.'ya devri için sözleşme imzalanmış, 24 Ocak 2002 tarihinde satış işlemi sonuçlandırılmıştır. Banka, bu tarih itibariyle yeniden Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir. Unvanı, 4 Mart 2003 itibariyle "BankEuropa Bankası A.Ş.", 29 Kasım 2006 tarihinde "Millennium Bank A.Ş." olarak değişmiştir.
Nurol Yatırım Bankası A.Ş.	1999	Banka, 21 Ağustos 1998 tarih ve 23440 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 98/11565 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmuş, Hazine'nin 12 Nisan 1999 tarih ve 23600 sayılı yazısı ile bankacılık işlemlerine başlama izni almıştır. Nurol Yatırım Bankası A.Ş. bir Nurol Holding kuruluşudur.
Société Générale (SA)	1989	24 Mayıs 1989 tarih ve 20174 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 89/14049 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Merkezi Fransa'nın Paris şehrinde bulunan Societe Generale Societe Anonyme unvanlı bankanın Türkiye'de şube açmasına izin verilmiştir. Banka 15 Kasım 1989 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır.
Şekerbank T.A.Ş.	1953	Şeker pancarı üreticisi ve şeker sektörünün finansal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla 1953 yılında, "Pancar Kooperatifleri Bankası" adı altında Eskişehir'de kurulmuştur. Daha sonra merkezini Ankara'ya taşımış ve 1956 yılında "Şekerbank T.A.Ş." unvanını almıştır. Bankanın hisse senetleri 1996 yılında halka arz edilmiş, 3 Nisan 1997'de İMKB'de işlem görmeye başlamıştır. 22 Haziran 2006 tarihinde imzalanan anlaşma ile Şekerbank T.A.Ş. Personeli Munzam Sosyal Güvenlik ve Sosyal Sigorta Sandığı Vakıfları hisselerinin % 33,97'sinin Bank Turan Alem Group'a satılmıştır. BDDK'nın 21 Aralık 2006 tarihli kararı ile bankanın ödenmiş sermayesinin % 33,98'ine karşılık gelen hisselerinin, sermayesinin tamamı Bank Turanalem JSC'nin sahip olduğu Turanalem Securities JSC tarafından devralınmasına izin verilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Tekstil Bankası A.Ş.	1986	Bakanlar Kurulu'nun 31 Ocak 1986 tarih ve 19005 sayılı Resmî Gazete 'de yayınlanan 24 Eylül 1985 tarih ve 85/9890 sayılı kararına istinaden "Tekstil Bankası A.Ş." unvanıyla İstanbul'da kurulmuş ve bu husus İstanbul Ticaret Sicilinde 29 Nisan 1986 tarihinde tescil edilerek Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nin 9 Mayıs 1986 tarih ve 1511 sayılı nüshasında yayınlanmıştır. Hazine'nin 13 Ekim 1986 tarih ve 94406 sayılı yazısı ile bankacılık işlemlerine başlama ve mevduat kabul etme yetkisi almıştır. 23 Mayıs 1990 tarihinden itibaren İMKB'de işlem görmeye başlayan Tekstil Bankası A.Ş. hisselerinin % 24,5'i halka açıktır. GSD Grubu bünyesinde yer alan bankanın ödenmiş sermayesinin % 75,5'i GSD Holding A.Ş.ye aittir.
The Royal Bank of Scotland N.V.	1921	"Holantse Bank Uni. N.V." unvanı ile kurulmuş, 1 Ocak 1995 tarihinde "ABN AMRO Bank N.V." olarak değişmiştir. "ABN AMRO Bank N.V."nin ticari ünvanı 19 Mart 2010 tarihinde "The Royal Bank of Scotland N.V." olarak değişmiştir.
Turkish Bank A.Ş.	1982	Bakanlar Kurulununun 31 Ağustos 1981 tarih ve 8/3600 sayılı Kararı ile Türkiye'de şube açmasına izin verilen Türk Bankası Grubu, faaliyetlerine, 1982 yılında, Kıbrıs'ta kurulu "Türk Bankası Limited"nin İstanbul Merkez Şubesini açarak başlamıştır. 2 Ekim 1991 tarih ve 21009 sayılı Res.Gaz.'de yayınlanan Bakanlar Kurulu'nun.14 Eylül 1991 tarih ve 91/2256 sayılı Kararnamenin eki esaslar çerçevesinde Turkish Bank A.Ş. nin kurulmasına, Türk Bankası Limited İstanbul Merkez Şubesi'ne ayrılmış ve ödenmiş sermayenin, kurulacak olan Turkish Bank A.Ş. sermayesine mahsup edilmesine ve Turkish Bank A.Ş.'nin kurulup, bankacılık işlemlerine ve mevduat kabulüne ait iznin alınmasını takiben Türk Bankası Limited'in İstanbul Merkez Şubesinin bilançosundaki aktif ve pasiflerin Turkish Bank A.Ş.ye devredilmesine karar verilmiştir. Hazine'nin 25 Aralık 1991 tarih ve 56527 sayılı yazısı ile bankanın bankacılık işlemlerine ve mevduat kabulüne izin verilmiş, 27 Aralık 1991'den itibaren "Turkish Bank A.Ş." unvanı ile ayrı bir tüzel kişilik altında Türkiye'de kurulu yabancı banka olarak faaliyetlerine devam etmiştir. 7 Ocak 1998 tarihinde ise özel sermayeli mevduat bankaları grubuna geçmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Turkland Bank A.Ş.	1986	1986'da "Bank of Bahrain and Kuwait B.S.C." adıyla kurulmuştur. 1991 yılında "Bank of Bahrain and Kuwait A.Ş." unvanını almıştır. 1992 yılında Şahenk Ailesi ve Doğu Grubu kontrolüne geçmiş, "Tasarruf ve Kredi Bankası A.Ş." unvanı ile faaliyetlerini sürdürmüştür. Aynı zamanda yabancı sermayeli bankalar grubundan özel sermayeli mevduat bankaları grubuna geçmiştir. 1994 yılı Şubat ayında unvanı "Garanti Yatırım ve Ticaret Bankası A.Ş." olarak değişmiştir. En son 1997 yılında banka hisselerinin Doğu Grubu'ndan MNG Grubu'na geçmesiyle bankanın unvanı "MNG Bank A.Ş." olarak değişmiş, 1 Ekim 1997 tarih ve 4388 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanmıştır. BDDK'nın 28 Aralık 2006 tarih ve 2075 kararı ile, MNG Bank A.Ş. hisselerinin %50'sinin Arap Bank plc ve %41'inin BankMed tarafından devralınmasına izin verilmiştir. Fıllı hisse devri 29 Ocak 2007 tarihinde gerçekleşmiştir. Banka, bu tarih itibariyle özel sermayeli mevduat bankaları grubundan Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir. "MNG Bank A.Ş."nin ticari unvanı 3 Nisan 2007 tarihinde İstanbul Ticaret Sicil'inde tescil ettirilerek "Turkland Bank A.Ş." olarak değiştirilmiştir.
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	1927	1927 yılında Kocaeli'nde mahalli bir banka olarak "Kocaeli Halk Bankası T.A.Ş." unvanıyla kurulmuş, 1961'deki statü değişikliğinden sonra unvanı "Kocaeli Bankası T.A.Ş." olarak belirlenmiştir. Bankanın 1982 yılında Çolakoğlu Grubu tarafından satın alınmasıyla birlikte unvanı "Türk Ekonomi Bankası A.Ş." olarak bir kez daha değişmiş ve genel merkezi aynı yıl İstanbul'a taşınmıştır. Bankanın hisse senetleri 21-22 Şubat 2000 tarihinde halka arz edilmiş, 28 Şubat 2000 tarihinde İMKB'de işlem görmeye başlamıştır. 10 Şubat 2005 tarihinde bankanın ana hissedarı olan TEB Mali Yatırımlar A.Ş. hisselerinin % 50'si BNP Paribas'a devredilmiş, bu devir neticesinde BNP Paribas, bankada %42.125 oranında dolaylı pay sahibi olmuştur.
Türk Eximbank	1987	Türkiye'nin ihracatını, döviz kazandırıcı işlemlerini ve dış yatırımlarını desteklemek amacıyla kurulan "Devlet Yatırım Bankası", 31 Mart 1987 tarihli Resmi Gazete 'de yayınlanan 3332 sayılı Kanunla, "Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş.(Türk Eximbank)"ye dönüştürülmüştür. Bankanın amacı, organizasyon yapısı ve faaliyet esaslarına ilişkin düzenlemeler ise anılan Kanun'un Bakanlar Kurulu'na verdiği yetkiye istinaden 21 Ağustos 1987 tarihli Resmi Gazete 'de yayınlanan 87/11914 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenmiştir. Bankanın sermayesinin tamamı Hazine'ye ait olup, bünyesinde ihracat kredisi ve ihracat kredi sigorta/garantisi hizmetlerini sunan Türkiye'nin tek resmi destekli finansman kuruluşudur.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	1863	"Ziraat Bankası" 1863'de Mithat Paşa tarafından Pırot şehrinde çiftçiye kredi vermek amacı ile kurulmuş, 1863-1888 yıllarında mahalli istikraz sandıkları olarak hizmet vermiştir. 1888'de çıkarılan bir nizamname ile Ziraat Bankası haline dönüştürülmüştür. 1937'de çıkarılan 3202 sayılı Kanun ile İktisadi Devlet Teşekkülü statüsü kazanmış ve "Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası" unvanını almıştır. 15 Kasım 2000 tarihinde yürürlüğe giren 4603 sayılı Kanunla kamu hukuku statüsünden çıkarılan banka özel hukuk hükümlerine tabi bir "Anonim Şirket" statüsü kazanmış ve yeniden yapılanma sürecine girmiştir. 4684 sayılı Kanun ile 4603 sayılı Kanuna eklenen hüküm gereğince, Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'nin her türlü bankacılık hizmetleri ile bankacılık iş ve işlemlerinden ve bankalara olan yükümlülüklerinden doğan taahhütleri ile bir kısım aktifleri, 6 Temmuz 2001 tarihinde, BDDK tarafından onaylanan protokol ile TC Ziraat Bankası A.Ş.'ye devredilmiştir. Bu kapsamda, Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'nin şubeleri, 9 Temmuz 2001 tarihinde T.C. Ziraat Bankası A.Ş. şubesi olarak faaliyetlerine devam etmeye başlamış, bunlardan 96 adet şube bilahare Türkiye Halk Bankası A.Ş.'ye devredilmiştir.
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	1946	1946 yılında Ankara'da kurulan Türkiye Garanti Bankası A.Ş., 1950 yılında genel müdürlük merkezini İstanbul'a taşımıştır. 1983 yılında Doğu Holding bünyesine katılmıştır. Bankanın hisse senetleri 6 Haziran 1990'da İMKB'de işlem görmeye başlamıştır. 1993'te Türkiye'de ilk defa yurtdışına hisse ihracı gerçekleştiren kurum olmuştur. Banka, 13 Aralık 2001 tarih ve 24612 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan BDDK'nın 11 Aralık 2001 tarih ve 548 sayılı kararı ile Osmanlı Bankası A.Ş. yi bünyesine almıştır. 22 Aralık 2005 tarihinde bankanın % 25,5'ine karşılık gelen hisse senetleri General Electric Grubuna satılmıştır.
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	1938	Türkiye Halk Bankası A.Ş.'nin, 1933 yılında çıkarılan 2284 sayılı Halk Bankası ve Halk Sandıkları Kanunu ile kuruluş süreci başlamış ve Banka, 23 Mayıs 1938 tarihinde faaliyete geçmiştir. 1938-1950 yılları arasında finansman sağladığı Halk Sandıkları kanalı ile kredi hizmeti veren banka, 1950 yılından sonra doğrudan şube açma ve kredi kullandırma yetkisi ile faaliyetine devam etmiştir. Halk Sandıkları, 24 Aralık 1963 tarih, 358 sayılı Kanun ile Türkiye Halk Bankası şubelerine devir suretiyle kapatılmıştır. 1992 yılında T.C. Öğretmenler Bankası, 1993 yılında Sümerbank, 1998 yılında Etibank, 12 Kasım 2001 tarihinde Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'nin 96 şubesi ve 31 Temmuz 2004 tarih, 5230 sayılı yasa kapsamında Pamukbank T.A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş. ne devredilmiştir. Türkiye Halk Bankası A.Ş. 1938-1984 yılları arasında Türk Ticaret Kanunu ve 1984-2000 yılları arasında da 233 Sayılı KHK hükümlerine göre; 15 Kasım 2000'den sonra ise yeniden yapılandırılması ve özelleştirilmesini öngören 4603 sayılı yasa ile Bankacılık Kanunu, TTK hükümlerine tabi kamusal mevduat bankası olarak faaliyetini sürdürmüş, T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın 05.02.2007, 2007/ 08sayılı, SPK'nın 26.04.2007 tarih, 16/471 sayılı kararı ile bankanın hisselerinin %24,98' i 10.05.2007 tarihinde halka arz edilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Türkiye İş Bankası A.Ş.	1924	"Türkiye İş Bankası A.Ş." 26 Ağustos 1924 tarihinde kurulmuştur. Hazine'ye ait olan % 12,3 oranındaki pay, 4-5-6 Mayıs 1998 tarihinde bir halka arz işlemi ile yerli ve yabancı yatırımcılara sunulmuştur. Bu hisseler bugün İMKB'de ve Londra Borsası'nda işlem görmektedir.
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.	1975	Banka, 1877 sayılı Yetki Kanunu'na dayanılarak, 27 Kasım 1975 tarih ve 13 sayılı KHK ile "Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası (DESİYAB) A.Ş." unvanı ile kurulmuştur. Banka'nın kuruluş işlem ve faaliyetleri 14 Kasım 1983 tarih ve 165 sayılı KHK ile yeniden düzenlenmiştir. 15 Temmuz 1988 tarih ve 329 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile unvanı "Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş." olarak değişmiş ve sanayi sektörü dışındaki sektörleri de finanse etmek imkanı sağlanmıştır. Yüksek Planlama Kurulu'nun 20 Ocak 1989 tarih ve 89/T-2 sayılı Kararı ile T.C. Turizm Bankası A.Ş.'nin tüm aktif ve pasifleriyle Türkiye Kalkınma Bankası'na devredilmesi sonucu Banka'nın hizmet verdiği alanlara turizm sektörü de ilave edilmiştir. 12 Şubat 1990 tarih ve 401 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Banka statüsünün bazı maddeleri değiştirilmiştir. Bankanın hisse senetleri 19-20-21 Kasım 1990 tarihlerinde halka arz edilmiş, 6 Mart 1991'de İMKB'de işlem görmeye başlamıştır. Bankamızın kuruluşuna ilişkin 4456 sayılı Kanun 14 Ekim 1999 tarihinde kabul edilmiş ve 17 Ekim 1999 tarih ve 23849 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Banka, bu Kanun ile düzenlenen hususlar dışında özel hukuk hükümlerine tabi ve anonim şirket şeklinde, tüzel kişiliğe sahip, bir kalkınma ve yatırım bankasıdır.
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.	1950	"Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş." 2 Haziran 1950 tarihinde Dünya Bankası'nın desteği ile TC Merkez Bankası ve ticari bankaların işbirliği ile kurulmuş Türkiye'nin ilk özel sermayeli kalkınma ve yatırım bankasıdır. Bankanın hisse senetleri 10 Nisan 1986 tarihinde İMKB'de işlem görmeye başlamıştır. 29 Mart 2002 tarih ve 24710 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan BDDK'nın 27 Mart 2002 tarih ve 659 Sayılı Kararı ile her türlü hak, alacak, borç ve yükümlülükleri ile birlikte "Sınai Yatırım Bankası A.Ş.'yi devralmıştır.
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	1954	11 Ocak 1954 tarihinde 6219 sayılı özel bir kanunla kurulmuştur. Banka, Yönetim Kurulunun 2 Kasım 2005 tarih ve 73727 sayılı Kararı doğrultusunda çıkarılmış sermayesinin halka arz yoluyla artırılmasına karar verilmiştir. Bankanın hisse senetleri 9-10-11 Kasım 2005 tarihlerinde halka arz edilmiş, 18 Kasım 2005 tarihinde İMKB'de işlem görmeye başlamıştır.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
WestLB AG	1985	1985 yılında "Standard Chartered Bank" unvanıyla Türkiye'de şube açarak faaliyetlerine başlamış, daha sonra bankanın unvanı 21 Ağustos 1990 tarih 20612 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 90/698 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile "Westdeutsche Landesbank (Europe) A.G." olarak değişmiştir. Daha sonra bu unvan, 7 Temmuz 1997 tarih ve 4326 sayılı Ticaret Sicili Memurluğunca tescil ettirilerek "Westdeutsche Landesbank Girozentrale" ve 7 Ekim 2002 tarihinde Ticaret Sicili Memurluğunca tescil ettirilerek "WestLB AG" olarak tekrar değiştirilmiştir.
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	1944	Yapı Kredi Bankası A.Ş. 9 Eylül 1944 tarihinde kurulmuştur. 1980 yılında Çukurova Holding bünyesine giren bankanın hisse senetleri 28 Mayıs 1987'den itibaren İMKB'de işlem görmeye başlamıştır. 28 Eylül 2005 tarihi itibarıyla, daha önce Çukurova Grubu Şirketleri ve Fon'un sahip olduğu % 57,43 oranındaki banka hisseleri, finansal iştirakleri ile birlikte, Koçbank A.Ş.'nin mülkiyetine geçmiştir. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'nin Koçbank A.Ş. yi, tüzel kişiliğinin sona erdirilmesi suretiyle, tüm hak, alacak, borç ve yükümlülükleriyle birlikte devralmasına ilişkin işlemlere başlanmasına BDDK'nın 30 Mayıs 2006 tarih 5911 sayılı yazısı ile izin verilmiştir. 1 Ekim 2006 tarih ve 26306 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 28 Eylül 2006 tarih ve 1990 sayılı BDDK kararı ile Koçbank A.Ş., tüm hak, alacak, borç ve yükümlülükleri ile birlikte ve tüzel kişiliği tasfiyesiz sona ermek suretiyle Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ye devredilmiştir.

KAYNAK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, 27 Aralık 2010.

EK- 3. TÜRKİYE'DE FAALİYETİ SONA EREN BANKALAR

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Adapazarı Emniyet Bankası T.A.Ş.	1919	1919 yılında "Emniyet Bankası Komandit Şirketi" unvanıyla kurulmuş, 1928 yılında bu unvan "Adapazarı Emniyet Bankası A.Ş." olarak değişmiştir. 30 Eylül 1971 tarihinde yapılan olağanüstü genel kurul kararı ile tasfiye yoluna gitmiştir.
Ak Uluslararası Bankası A.Ş.	1985	"Bnp-Ak Bankası A.Ş." unvanı ile 1985 yılında özel sermayeli banka olarak faaliyetine başlamıştır. Bankanın ana hissedarları olan Akbank T.A.Ş., Banque Nationale de Paris Intercontinental ve Banque Nationale de Paris'in toplam % 30 hissesini Devlet Planlama Teşkilatı Yabancı Sermaye Başkanlığı'ndan 24 Ağustos 1988 tarihinde alınan izne dayanarak 1989 yılında Dresdner Bank A.G. ye satması ile unvanı 27 Ocak 1989 tarihinde "Bnp-Ak Dresdner Bank A.Ş." olarak değişmiş, Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir. 9 Mart 2005 tarihi itibarıyla BNP Paribas, Societe Jovacienne de Participations ve Dresdner Bank A.G.'nin bankada sahip oldukları % 60 oranındaki hisselerin tümü, bankanın % 39,99 oranında hissesine sahip diğer sermayedarı Akbank T.A.Ş. ye devredilmesiyle 30 Mart 2005 itibarıyla ticari unvanı "Ak Uluslararası Bankası A.Ş." olarak değişerek tekrar özel sermayeli bankaları grubuna geçmiştir. Resmi Gazete'nin 13 Eylül 2005 tarih ve 25935 sayılı nüshasında yayımlanan BDDK'nın 9 Eylül 2005 tarih ve 1695 Sayılı Kararı ile banka, tüm hak, alacak ve borçları ile Akbank T.A.Ş. ye devir olmuş, tüzel kişiliği 19 Eylül 2005 tarihinde İstanbul Ticaret Sicili Memurluğuna tescil ettirilerek sona ermiştir.
Akseki Ticaret Bankası T.A.Ş.	1927	25 Aralık 1958 tarihinde genel kurul kararı ile bankacılık dışında faaliyet göstermek üzere unvanını ve faaliyet alanını değiştirmiştir.
Akşehir Bankası T.A.Ş.	1916	1916 yılında 50 yıllığına kurulmuş, 7 Ocak 1966'da Genel Kurul kararı ile kendi isteğiyle faaliyetine son vermiştir.
Anadolu Bankası T.A.Ş.	1962	1962 yılında Türk Ekspres Bank, Buğday Bankası ve Hazine'nin iştiraki ile "Anadolu Bankası A.Ş." unvanı ile faaliyetlerini sürdürmüştür. 1985'de statüsü değişmiş "Anadolu Bankası T.A.Ş." unvanını almıştır. 8 Ocak 1988 tarihinde Türkiye Emlak Kredi Bankası A.Ş. çatısı altına girmiştir. 1997 yılında Özelleştirme İdaresi'nce Etibank A.Ş.'nin 3'e ayrılarak Etibank A.Ş., Denizcilik Bankası T.A.Ş. ve Anadolu Bankası T.A.Ş. adı altında 3 ayrı özelleştirme işlemine tabi tutulması sonucunda açılan özelleştirme ihalesi kapsamında "Anadolu Bankası T.A.Ş."nin isim ve lisans haklarının AnadoluBank A.Ş.'ye devri gerçekleştirilmiştir. (Bakınız Faaliyette Bulunan Bankalar'dan "Anadolubank A.Ş.").

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Ankara Halk Sandığı T.A.Ş.	1938	1 Haziran 1938 tarihinde faaliyete geçmiş, 21 Ocak 1964 tarihinde Türkiye Halk Bankası A.Ş.'nin bir şubesi olmuştur.
Atlas Yatırım Bankası A.Ş.	1999	Bakanlar Kurulunun 13 Ağustos 1998 tarih ve 23432 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 27 Mayıs 1998 tarih ve 38048 sayılı Kararı ile "Süzer Yatırım Bankası A.Ş." kurulmuş, bu husus 9 Kasım 1998 tarih ve 4665 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanmıştır. Daha sonra, 16 Haziran 1999 tarih ve 4808 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanarak unvanı "Atlas Yatırım Bankası A.Ş." olarak değişmiştir. 10 Temmuz 2001 tarih ve 24458 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan BDDK'nın 378 sayılı Kararı ile bankacılık işlemleri yapma izni kaldırılmıştır.
Bank Kapital Türk T.A.Ş.	1986	1986 yılında yabancı sermaye ile kurulan "Bank Indosuez" in 31 Aralık 1990 tarihinde unvanı "Bank Indosuez Türk A.Ş." olarak değişmiş, Türkiye'de şube açan yabancı sermayeli banka statüsünden Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli banka statüsüne geçmiştir. "Bank Indosuez Türk A.Ş." unvanı 8 Kasım 1993 tarihinde "Bank Indosuez Generale Euro Türk A.Ş. (Eurotürk Bank)", 22 Mayıs 1995 tarihinde Ceylan Grubu'na geçmesiyle birlikte "Bank Kapital Türk A.Ş." olarak değişmiştir. 27 Ekim 2000 tarih ve 24213 (1. Mükerrer) Resmi Gazete 'de yayınlanan 85 no'lu BDDK Kararı ile banka Fon'a devredilmiştir. Fon Kurulu'nun 26 Ocak 2001 tarih ve 17 sayılı Kararı ile bankanın, Sümerbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmesine ve bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izninin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14.maddesine istinaden kaldırılmasına karar verilmiştir. Bu karar, 178 no'lu BDDK Kararı başlığıyla 18 Şubat 2001 tarih ve 24322 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanmıştır.
Bank of Credit and Commerce International Ltd.	1982	21 Kasım 1980 tarih ve 8/1967 sayılı karar ile İstanbul, İzmir ve İçel illerinde 3 şube açarak faaliyet göstermesine izin verilen Bank of Credit and Commerce International Ltd.'in bankacılık yapma ve mevduat kabul etme izni Türkiye'deki şubelerini kapatacak şekilde 20 Temmuz 1991 tarih ve 20935 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 91/1992 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kaldırılmıştır.
Banka Kommerçiale İtalyana	1919	Banka Yönetim Kurulunun 28 Mart 1977 tarihli kararı ile tasfiye kararı almıştır.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş.	1988	1 Eylül 1987 tarihinde ve 87/12073nolu Bakanlar Kurulu kararıyla "Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş."nin kurulmasına izin verilmiş ve "ana sözleşme" 3 Aralık 1987 tarihli Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanmıştır. 7 Temmuz 1995 tarihinde, Doğu Grubu'na geçmesi nedeniyle, Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubundan özel sermayeli mevduat bankaları grubuna geçmiştir. 29 Ağustos 2001 tarih ve 24508 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 450 sayılı BDDK Kararı ile banka Osmanlı Bankası A.Ş.ye devredilmiştir.
Birleşik Yatırım Bankası	1989	27 Ekim 1988 tarih ve 19972 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan Bakanlar Kurulu Kararıyla kurulmasına izin verilmiş, 17 Mayıs 1989 tarihinde İstanbul Ticaret Sicili Memurluğunca tescil edilmiştir. 29 Haziran 1989 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. 22 Aralık 1999 tarih ve 23914 (Mükerrer) Resmi Gazete 'de yayınlanan 21 Aralık 1999 tarihli ve 99/13765 sayılı Kararnamenin Eki Karar ile bankacılık yapma izni kaldırılmıştır.
Bor Zürra ve Tüccar Bankası	1922	13 Haziran 1961 tarihinden itibaren bankacılık işlemleri yapma yetkisine son verilmiştir. 22 Eylül 1961 tarihinde banka genel kurulu tasfiye kararı almıştır.
Credit Lyonnais S.A.	1987	Credit Lyonnais S.A. 3 Mart 2004 tarihinde tüm hak, alacak, borç ve yükümlülükleriyle ve 18 Mart 2004 tarihinde Ticaret Sicilinden terkin edilmek suretiyle Credit Agricole Indosuez Türk Bank A.Ş.ye devredilmiştir.
Credit Suisse First Boston	1998	17 Nisan 1998 tarih ve 23316 sayılı Resmi Gazete yayınlanan Karar ile bankanın kurulmasına izin verilmiştir. Credit Suisse First Boston BDDK'nın 11 Eylül 2003 tarih ve 1127 sayılı Kararı ile 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 18. maddesinin 2 numaralı fıkrası uyarınca tasfiye sürecine girmiştir. Şubenin tasfiyesinin tesciline ilişkin işlemler 2 aylık sürenin sonu olan 1 Aralık 2003 tarihinde Ticaret Sicil Memurluğu nezdinde gerçekleştirilmiştir.
Demirbank T.A.Ş.	1953	7 Eylül 1953'te İstanbul Galata'da demir ticaretini geliştirmek için kurulmuştur. 6 Aralık 2000 tarih ve 24252 (1. Mükerrer) Resmi Gazete 'de yayınlanan 123 nolu Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu Kararı ile banka Fon'a devredilmiştir. Daha sonra, 13 Aralık 2001 tarih ve 24612 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan BDDK'nın 11 Aralık 2001 tarih ve 547 sayılı kararı ile HSBC Bank A.Ş. ye devredilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Denizcilik Bankası T.A.Ş.	1952	"Denizcilik Bankası", Türk Denizcilik sektörüne finansman sağlamak üzere 1938 yılında bir devlet bankası olarak kurulmuş, 1952 yılında Denizcilik Bankası T.A.O. unvanını almıştır. 1983 yılında unvanı "Denizcilik Bankası T.A.Ş." olmuştur. Hükümetin bazı devlet bankalarını birleştirme kararı neticesinde 20 Kasım 1992 tarih ve 21420(Mükerrer) sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile Türkiye Emlak Bankası A.Ş. çatısı altına girmiştir. 1997 başlarında Türkiye Emlak Bankası A.Ş. den ayrılarak özelleştirilmiş ve Zorlu Holding bünyesine katılmıştır (Bakınız Faaliyette Bulunan Bankalardan "Denizbank A.Ş.").
Doğubank	1952	5 Aralık 1961 tarih ve 10975 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan Maliye Bakanlığı Kararı ile 2 Ocak 1962 tarihinden itibaren tedrici tasfiyeye gitmiştir. Tasfiye işlemlerine Türkiye İş Bankası A.Ş. nezaret etmiştir.
Efesbank Ltd. Şti.	1932	Mahalli banka iken 1962'de statüsü değişmiş, 1 Ekim 1972'den itibaren tasfiye sürecine girmiştir.
Ege Giyim Sanayicileri Bankası A.Ş.	1995	Ege Bölgesinde tekstil imalatı ve ihracatı yapan çok sayıda küçük ve ortak ölçekli işletmenin (KOBİ'ler) mali kaynaklarını bir çatı altında birleştirmek amacıyla 1995 yılında kurulan "Ege Giyim Sanayicileri Yatırım Bank A.Ş." bir yatırım bankası olarak 18 ay kadar hizmet verdikten sonra, bankacılık lisansı alarak izni alarak ve 1 Aralık 1996 tarihinde unvanını "Ege Giyim Sanayicileri Bankası A.Ş." olarak değiştirerek özel sermayeli mevduat bankaları grubunda faaliyetlerine başlamıştır. Banka, 10 Temmuz 2001 tarihinde Fon'a devredilmiştir. Daha sonra BDDK'nın 26 Aralık 2001 tarih ve 562 sayılı Kararı gereğince bankanın Bayındırbank A.Ş. bünyesinde devren birleştirilmesine, söz konusu devir ve birleşme işlemlerinin 18 Ocak 2002 tarihine kadar tamamlanmasına ve bu tarih itibarıyla Ege Giyim Sanayicileri Bankası A.Ş.'nin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izninin kaldırılmasına karar verilmiştir.
Egebank A.Ş.	1928	"İzmir Esnaf ve Ahali Bankası olarak" 1928 yılında kurulmuş, 1959 yılında unvanı "Egebank A.Ş." olarak değişmiştir. 22 Aralık 1999 tarih ve 23914 (Mükerrer) Resmi Gazete 'de yayınlanan 21 Aralık 1999 tarih ve 99/13765 sayılı Kararnamenin Eki Karar ile Fon'a devredilmiştir. Fon Yönetim Kurulunun 26 Ocak 2001 tarih ve 17 sayılı Kararı ile bankanın, Sümerbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmesine ve bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izninin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14.maddesine istinaden kaldırılmasına karar verilmiştir. Bu karar 178nolu BDDK Kararı başlığıyla 18 Şubat 2001 tarih ve 24322 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanmıştır.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Eskişehir Bankası T.A.Ş.	1926	15 Eylül 1927 tarihinde mahalli bir banka olarak Eskişehir'de kurulmuş, 1955'e kadar tek şube olarak hizmet vermiştir. 1970'li yıllara kadar bölgesel olarak faaliyet göstermiş, sonraki dönemlerde ulusal bir banka olma yolunda önemli adımlar atmıştır. 1977'de Zeytinoğlu ailesine geçmiştir. 22 Aralık 1999 tarih ve 23914 (Mükerrer) Resmi Gazete 'de yayınlanan 21 Aralık 1999 tarih ve 99/13765 sayılı Kararnamenin Eki Karar ile Fon'a devredilmiştir. BDDK'nın 15 Haziran 2001 tarihinde yayınladığı 346 sayılı Karar ile banka 2 Temmuz 2001 tarihinde Etibank A.Ş. bünyesinde birleştirilmiş ve bu tarihte kapanmıştır.
Esnaf Kredi Bankası	1957	23 Haziran 1969 tarih ve 10533 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile mevduat kabul yetkisi kaldırılmıştır. Bankanın Türkiye İş Bankası A.Ş. nezaretinde tasfiye edileceği ise 21 Ocak 1961 tarih ve 10713 sayılı Resmi Gazete 'de duyurulmuştur.
Etibank A.Ş.	1935	1935 yılında kamusal sermaye ile kurulmuş, yeraltı kaynaklarının üretilmesinden pazarlanmasına, santrallerin inşası, elektrik enerji üretimi gibi kalkınmada ekonomik alt yapının oluşturulmasında etkin rol oynamıştır. 1955 yılında bankacılık hizmetlerine başlamıştır. 13 Temmuz 1993 tarih ve 21636 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 93/4611 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Etibank'ın bankacılık birimi bu unvanla Etibank'a bağlı anonim ortaklık statüsünde ortaklığa dönüşmüş, "Etibank Bankacılık A.O." unvanını almıştır. 2 Mart 1998'de özelleştirilerek Medya İpek Holding A.Ş. ye satılmıştır. 20 Mart 1998 tarihinde "Etibank A.Ş." unvanını almıştır. Banka 2000 yılı başlarında hissedarlardan Medya Sabah Holding A.Ş. ye geçmiş, 27 Ekim 2000 tarih ve 24213 (1. Mükerrer) Resmi Gazete 'de yayınlanan 86 sayılı BDDK Kararı ile Fon'a devredilmiştir. 21 Haziran 2001 tarih ve 24439 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan BDDK'nın 15 Haziran 2001 tarih ve 346 sayılı Kararı ile Eskişehir Bankası T.A.Ş. ve Interbank A.Ş. yi 2 Temmuz 2001 tarihinde bünyesine almıştır. 14 Aralık 2001 tarih ve 24613 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan BDDK'nın 13 Aralık 2001 tarih ve 554 sayılı Kararı ile Etibank A.Ş.'nin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni 28 Aralık 2001 tarihi itibarıyla kaldırılarak tasfiye edilmiştir. 5 Nisan 2002 tarihinde Tasfiye Halinde Etibank A.Ş.'nin tasfiyesinin kaldırılmasına ve bankanın tüm aktif ve pasifleriyle Bayındırbank A.Ş. bünyesinde devren birleştirilmesine karar verilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Fiba Bank A.Ş.	1985	Chemical Mitsui Bank A.Ş. unvanıyla yabancı sermayeli bir banka olarak kurulmuştur. 1989 yılı sonunda bankanın ortaklık yapısı değişmiş, ana ortaklardan Mitsui Bank Limited bankanın % 51 hissesine sahip olmuştur. Böylece bankanın unvanı Bakanlar Kurulunun 15 Eylül 1989 tarih ve 14566 sayılı izni ile 1 Aralık 1989 tarihinden geçerli olmak üzere "Türk Mitsui Bank A.Ş." olarak değişmiştir. 1 Nisan 1992'de "Türk Sakura Bank A.Ş." unvanını almış, 23 Kasım 1999 tarihinde tamamının Fiba Grubu şirketlerine satılmasının ardından statüsü değişerek özel sermayeli mevduat bankaları grubuna dahil edilmiştir. Bankanın unvanı 13 Nisan 2000 tarihinde Fiba Bank A.Ş. olarak değişmiştir. BDDK'nın 3 Nisan 2003 tarih ve 1023 sayılı Kararı ile Fiba Bank A.Ş., Finans Bank A.Ş. ye devredilmesine karar verilmiştir. Bankanın devre dair genel kurul kararlarının tescil edilmesiyle ilgili mevzuat uyarınca tüm hak ve borçları ile mevduatı Finans Bank A.Ş. ye intikal etmiş, tüzel kişiliği 9 Nisan 2003 tarihinde İstanbul Ticaret Sicilinden sildirilerek sona ermiştir.
Hisarbank A.Ş.	1910	"Terakki Servet Osmaniye'si" unvanı ile mahalli bir banka olarak kurulmuş, daha sonra 1926 yılında "Afyon Terakki Servet Bankası T.A.Ş." olarak unvanı değişmiştir. 1975'de statüsü değişerek özel sermayeli mevduat bankaları grubuna geçmiştir. 28 Haziran 1979'da unvanı bir kez daha değişerek "Hisarbank" adını almış ve genel müdürlüğünü İstanbul'a taşımıştır. 24 Kasım 1983 tarih ve 18231 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile tüm aktif ve pasifleri ile T.C. Ziraat Bankası'na devredilmiştir.
ING Bank N.V.	1997	BDDK'nın 1 Mayıs 2003 tarih ve 1037 sayılı Kararı ile ING Bank N.V. nin tasfiye işlemlerine başlaması onaylanmıştır. Söz konusu bankanın, 30 Haziran 2003 itibarıyla -mevduat kabul etmemek ve bankacılık işlemlerinde bulunmamak üzere- tasfiyesine başlanmıştır.
İktisat Bankası T.A.Ş.	1927	"Denizli İktisat Bankası" adıyla mahalli bir banka olarak kurulmuş, 1971'de statüsü değişerek özel sermayeli mevduat bankaları grubuna geçmiştir. 1980 yılında ticari unvanı "İktisat Bankası T.A.Ş." olarak değişmiş, genel müdürlük merkezi İstanbul'a taşınmıştır. 15 Mart 2001 tarih ve 24343 Mükerrer sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 14 Mart 2001 tarih ve 198nolu BDDK Kararı ile banka Fon'a devredilmiştir. Aynı yıl içinde 30 Kasım 2001 tarih ve 24599 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan BDDK'nın 28 Kasım 2001 tarih ve 527 sayılı Kararı ile bankanın bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni 7 Aralık 2001 tarihi itibarıyla kaldırılarak tasfiye edilmiştir. Daha sonra 5 Nisan 2002 itibarıyla, Tasfiye Halinde İktisat Bankası T.A.Ş.'nin tasfiyesinin kaldırılmasına ve bankanın tüm aktif ve pasifleriyle Bayındırbank A.Ş. bünyesinde devren birleştirilmesine karar verilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
İstanbul Bankası T.A.Ş.	1953	24 Kasım 1983 tarih ve 18231 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile tüm aktif ve pasifleri ile T.C. Ziraat Bankası'na devredilmiştir.
İstanbul Emniyet Sandığı	1868	1907 yılında TC Ziraat Bankası'na bağlanmış, 1 Ocak 1984'den itibaren de T.C. Ziraat Bankası bünyesine alınmıştır.
İstanbul Halk Sandığı T.A.Ş.	1936	1964 yılında Türkiye Halk Bankası A.Ş. nin bir şubesi olmuştur.
İşçi Kredi Bankası T.A.Ş.	1954	Mahalli bir banka olarak 1954 yılında Kayseri'de kurulmuş, 1962 yılında statüsü değişerek mevduat bankaları grubuna dahil edilmiştir. 16 Eylül 1983 tarih ve 5238/217/6-63673 sayılı Maliye Bakanlığı yazılı emri ile bankanın yönetim ve denetimi hissedarlarından olan Türkiye İş Bankası A.Ş. ye devredilmiş, 25 Ekim 1983 tarih 8/723 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul yetkisi kaldırılmıştır.
İzmir Halk Sandığı T.A.Ş.	1957	1964 yılında Türkiye Halk Bankası A.Ş.'nin bir şubesi olmuştur.
Kentbank A.Ş.	1992	10 Ekim 1991 tarih ve 21 017 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 91/2316 Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan "Türkiye Konut Endüstri ve Ticaret Bankası A.Ş. nin ana sözleşmesi 2 Mart 1992 ve 2978 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanmıştır. Bu unvan 6 Nisan 1994 tarihinde "Kentbank A.Ş." olarak değişmiştir. Ana ortağı Süzer Holding olan banka, 10 Temmuz 2001 tarih ve 24458 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 382nolu BDDK Kararı ile Fon'a devredilmiştir. 14 Aralık 2001 tarih ve 24613 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan BDDK'nın 552 sayılı Kararı ile Kentbank A.Ş. nin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni 28 Aralık 2001 tarihi itibarıyla kaldırılarak tasfiye edilmiştir. Daha sonra 5 Nisan 2002 tarihinde Tasfiye Halinde Kentbank A.Ş. nin tasfiyesinin kaldırılmasına ve bankanın tüm aktif ve pasifleriyle Bayındırbank A.Ş. bünyesinde devren birleştirilmesine karar verilmiştir.
Kıbrıs Kredi Bankası Ltd.	1989	Bakanlar Kurulunun 21 Eylül 1988 tarih, 88/13316 sayılı kararıyla kurulmasına izin verilmiştir. 1989 Eylül'ünde faaliyetlerine başlamıştır. 28 Eylül 2000 tarih ve 24184nolu Resmi Gazete 'de yayımlanan BDDK'nın 28 Eylül 2000 tarih ve 59 sayılı Kararına göre Kıbrıs Kredi Bankası Ltd.'nin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izninin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) numaralı fıkrasına istinaden 28 Eylül 2000 tarihinden itibaren kaldırılmasına karar verilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Koçbank A.Ş.	1981	"American Express I.B.C." 1981 yılında yabancı sermayeli banka olarak kurulmuştur. Koç Grubu'nun 1986 yılında Amerikan Express'in %51 hissesini satın almasıyla birlikte bankanın unvanı "Koç Amerikan Bank A.Ş." olarak değişmiştir. 1992 yılına kadar hisselerini % 100'e yükselten Koç Grubu, aynı yıl bankayı iştiraklerinden biri haline getirmiş, bankanın unvanı 1993 yılında "Koçbank A.Ş." olarak değiştirilmiştir. Koç Topluluğu'nun finans sektöründe büyüme kararı alması ile Mart 2001'de Koç Finansal Hizmetler A.Ş. (KFH) kurulmuştur. KFH'nin kurulması ile başlayan yapılanma sürecinde yaşanan önemli gelişmelerden biri de, UniCredito Italiano (UCI) ile stratejik ortaklık kurulması olmuştur. Her iki hissedarın KFH'nin % 50 hissesine sahip olduğu anlaşma Ekim 2002'de imzalanmıştır. 28 Eylül 2005 tarihinde, daha önce Çukurova Grubu Şirketleri ve Fon'un sahip olduğu % 57,4 oranındaki Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. hisseleri, Koçbank A.Ş.'nin mülkiyetine geçmiştir. Koçbank A.Ş. nin, tüzel kişiliği sona ermek suretiyle, tüm hak, alacak, borç ve yükümlülükleriyle birlikte Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ye devredilmesine ilişkin işlemlere başlanmasına BDDK'nın 30 Mayıs 2006 tarih 5911 sayılı yazısı ile izin verilmiştir. 1 Ekim 2006 tarih ve 26306 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 28 Eylül 2006 tarih ve 1990 sayılı BDDK kararı ile Koçbank A.Ş., tüm hak, alacak, borç ve yükümlülükleri ile birlikte ve tüzel kişiliği tasfiyesiz sona ermek suretiyle Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. ye devredilmiştir.
Lüleburgaz Birlik Ticaret Bankası	1929	28 Haziran 1964 tarihinde tasfiye kararı almış ve 1 Eylül 1964'de faaliyetini durdurmuştur.
Maden Kredi Bankası A.Ş.	1957	4 Ekim 1957 tarihinde mahalli banka olarak kurulmuş, 1962'de statüsü değişerek özel bankalar grubuna geçmiştir. Maliye Bakanlığı, Türk Ticaret Kanununun 274. maddesine göre "feshih" davası açılmasını gerekli kılmış ve İstanbul 5. Ticaret Mahkemesi, 12 Nisan 1972'de bankanın feshine karar vermiştir. Karar Yargıtay'ca 23 Kasım 1972'de onaylanmıştır.
Marmara Bankası A.Ş.	1987	"Netbank A.Ş." unvanıyla kurulmuş, 1991'de "Marmara Bankası A.Ş." olarak değişmiştir. 24 Nisan 1994 tarihinde bankacılık işlemleri yapma izni kaldırılarak Türkiye İş Bankası A.Ş. tarafından tasfiye edilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Milli Aydın Bankası T.A.Ş. (Tarişbank)	1913	1913'de kurulmuş, fakat 27 Mart 1914'de faaliyete geçmiştir. İzmir'in işgali sırasında faaliyetini durdurmuş ve 1925 yılında tekrar başlamıştır. 10 Temmuz 2001 tarih ve 24458 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 9 Temmuz 2001 tarih ve 381 sayılı BDDK Kararı ile Fon'a devredilmiş, aynı yıl içinde Danıştay 10. Dairesi yürütmeyi durdurma kararı almıştır. Milli Aydın Bankası T.A.Ş. 21 Aralık 2002 tarih ve 24970 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 19 Aralık 2002 tarih ve 929 sayılı BDDK Kararı ile Denizbank A.Ş. ye tüm hak alacak, borç ve yükümlülükleri ile devir olmuş, tüzel kişiliği 27 Aralık 2002 tarihinde İzmir Ticaret Sicili Memurluğuna tescil ettirilerek sona ermiştir.
Morgan Guaranty Trust Co.	1999	14 Ağustos 1998 tarih ve 23433 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 98/11458 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmasına izin almıştır. Bu husus 2 Haziran 1999 tarih ve 4803 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanmıştır. Hazine'nin 13 Ağustos 1999 tarih ve 58998 sayılı yazısı ile bankacılık işlemlerine başlama izni almıştır. 21 Aralık 2001 tarih ve 5449 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanan karar ile "Morgan Guaranty Trust Company of New York" şirketinin "The Chase Manhattan Bank"a katılması nedeniyle Türkiye'de faaliyette bulunan "Morgan Guaranty Trust Co." şubesi "The Chase Manhattan Bank" şubesi ile 10 Kasım 2001 tarihi itibarıyla birleşmiştir.
Niğde Bankası	1948	7 Mayıs 1960 tarihinde banka genel kurul kararı ile tasfiyeye gitmiştir. 23 Eylül 1960 tarih ve 5/371 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile mevduat kabul ve bankacılık işlemlerinde bulunma yetkisi kaldırılmıştır.
Okan Yatırım Bankası A.Ş.	1998	Hazine'nin 24 Haziran 1998 tarih 39668nolu yazısı ile 25 Haziran 1998 tarihinde bankacılık işlemlerine başlamıştır. 10 Temmuz 2001 tarih ve 24458 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan BDDK'nın 9 Temmuz 2001 tarih ve 380 sayılı Kararı ile bankacılık işlemleri yapma izni kaldırılmıştır.
Ortadoğu İktisat Bankası T.A.Ş.	1929	"Elazığ İktisat Bankası" unvanı ile mahalli bir banka olarak kurulmuş, 1974'de statüsü değişmiştir. Merkezi İstanbul'a taşınan bankanın unvanı 29 Temmuz 1980 tarihinde "Ortadoğu İktisat Bankası T.A.Ş." olarak değişmiştir. 24 Kasım 1983 tarih ve 18231 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile tüm aktif ve pasifleri ile TC Ziraat Bankası'na devredilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Osmanlı Bankası A.Ş.	1863	1863 yılında "Bank-ı Osmani-i Şahane (Ottoman Bank)" unvanıyla kurulmuş, 1923 yılında "Osmanlı Bankası A.Ş." adını almıştır. 29 Ağustos 2001 tarih ve 24508 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 27 Ağustos 2001 tarih ve 450 sayılı BDDK Kararı ile Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş., Osmanlı Bankası A.Ş. ye devredilmiştir. Daha sonra Osmanlı Bankası A.Ş., 13 Aralık 2001 tarih ve 24612 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan BDDK'nın 11 Aralık 2001 tarih ve 548 sayılı kararı ile Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ye devredilmiştir.
Pamukbank T.A.Ş.	1955	19 Haziran 2002 tarih ve mükerrer 24790 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 18 Haziran 2002 tarih ve 742 sayılı BDDK Kararı ile banka Fon'a devredilmiştir. Resmi Gazetenin 10 Kasım 2004 tarih ve 25639 sayılı nüshasında yayımlanan BDDK'nın 9 Kasım 2004 tarih ve 1415 Sayılı Kararı ile Türkiye Halk Bankası A.Ş. ve Pamukbank T.A.Ş. Genel Kurullarının devre dair kararlarının tesciline onay verilmesine karar verilmiştir. 12 Kasım 2004 tarihinde Pamukbank T.A.Ş.'nin Türkiye Halk Bankası A.Ş. ye fiili devir işlemleri gerçekleştirilmiştir. 17 Kasım 2004 tarihinden itibaren tüm mülga Pamukbank T.A.Ş. şubeleri Türkiye Halk Bankası A.Ş. olarak hizmet vermeye başlamıştır.
Park Yatırım Bankası A.Ş.	1992	10 Ekim 1991 tarih 21017 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 91/2316 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmasına izin verilmiştir. 6 Aralık 2000 tarih ve 24252 (1. Mükerrer) Resmi Gazete 'de yayınlanan 122nolu BDDK Kararı ile bankacılık işlemleri yapma izni 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) numaralı fıkrası ve 20. Maddesinin 2 numaralı fıkrasına istinaden 6 Aralık 2000 tarihinden itibaren kaldırılmasına karar verilmiştir.
Rabobank Nederland	1998	3 Nisan 2002 tarih ve 24715 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 2 Nisan 2002 tarihli BDDK 678 Sayılı Kararı ile Rabobank Nederland'ın bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni kaldırılarak tasfiyesine onay verilmiştir.
Raybank	1956	Maliye Bakanlığı'nın 7 Temmuz 1964 tarih ve 11747 sayılı Resmi Gazetede ilan edilen talimatı ile tasfiyeye tabi tutulmuştur. Tasfiyesi Türkiye Emlak Kredi Bankası gözetiminde yapılmıştır.
Sağlık Bankası A.Ş.	1928	1928 yılında "Şarkikaraağaç Bankası" adıyla kurulmuş, 1962'de unvanı "Sağlık Bankası A.Ş." olarak değişmiş, 24 Mart 1975 tarihinde tasfiye edilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Sınai Yatırım Bankası A.Ş.	1963	13 Mart 1963 tarihinde "Sınai Yatırım ve Kredi Bankası A.Ş." unvanı ile kurulmuş, daha sonra bu unvan, 18 Haziran 1997 tarihinde 4313 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayımlanmak suretiyle "Sınai Yatırım Bankası A.Ş." olarak değişmiştir. 29 Mart 2002 tarih ve 24710 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan BDDK'nın 27 Mart 2002 tarih ve 659 Sayılı Kararı ile banka, her türlü hak, alacak, borç ve yükümlülükleri ile birlikte tüzel kişiliğinin sona erdirilmesi suretiyle Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. ye devredilmiştir.
Sümerbank A.Ş.	1933	Yüksek Planlama Kurulunun 16 Temmuz 1993 tarih ve 93/17 sayılı kararı ile Sümerbank Holding A.Ş.'nin bankacılık birimi bu şirketten ayrılarak Sümerbank A.Ş. unvanını almıştır. Sümerbank A.Ş. 24 Ekim 1995 tarihinde özelleştirilerek Garipoğlu Şirketler Topluluğu'na satılmış, "Sümerbank A.Ş." unvanını almış, 19 Ocak 1996'da merkezi İstanbul'a taşınmıştır. 22 Aralık 1999 tarih ve 23914 (Mükerrer) Resmi Gazete 'de yayınlanan 21 Aralık 1999 tarih ve 99/13765 sayılı Kararnamenin Eki Karar ile Fon'a devredilmiştir. Daha sonra Egebank A.Ş., Bank Kapital Türk A.Ş., Yurt Ticaret ve Kredi Bankası A.Ş. ve Türkiye Tütüncüler Bankası Yaşarbank A.Ş. 18 Şubat 2001 tarihinde; Ulusal Bank T.A.Ş ise 20 Mayıs 2001 tarihinde Sümerbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmiştir. Sümerbank A.Ş. hisselerinin Oyak'a satış ve devrine ilişkin sözleşme 9 Ağustos 2001 tarihinde imzalanmış, banka özel sermayeli mevduat bankaları grubuna geçmiştir. 3 Ocak 2002 tarih ve 24629 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan BDDK'nın 2 Ocak 2002 tarih ve 569 sayılı Kararı gereğince Sümerbank A.Ş. ve Oyak Bank A.Ş.'nin birleştirilmesine karar verilmiş ve söz konusu devir ve birleşme işlemleri 11 Ocak 2002 tarihinde tamamlanmış ve Sümerbank A.Ş. bu tarihte kapatılmıştır.
Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası A.Ş.	1989	7 Ekim 1988 tarih ve 19952 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 88/13253 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmasına izin verilmiştir. BDDK'nın 18 Ekim 2001 tarih ve 489 sayılı Kararı ile "Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası A.Ş.", "Bank Ekspres A.Ş. ye devredilmiştir. Tescil işlemi 26 Ekim 2001 tarihinde gerçekleşmiş, böylece Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası A.Ş.'nin tüzel kişiliği devir sebebiyle sona ermiştir.
The American Express Bank Co.	1955	1961 yılında tasfiye olmuştur.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Toprakbank A.Ş.	1992	10 Ekim 1991 tarih 21017 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 91/2316 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulmasına izin verilmiştir. 31 Temmuz 1992 tarih ve 3082 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanmıştır. 1 Aralık 2001 tarih ve 24600 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 30 Kasım 2001 tarih ve 538 sayılı BDDK Kararı ile Fon'a devredilmiştir. Daha sonra banka, 27 Eylül 2002 tarih ve 24889 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 26 Eylül 2002 tarih ve 826 sayılı BDDK Kararı ile 30 Eylül 2002 tarihi itibariyle Bayındırbank A.Ş. bünyesinde devren birleştirilmiş ve aynı tarih itibariyle bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni kaldırılmıştır.
Tutum Bankası T.A.O.	1948	20 Mayıs 1963 tarih ve 6/1782 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile tasfiyesine karar verilmiştir. 4 Temmuz 1963 tarih ve 11445 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan karar ile tasfiye işlemleri Türkiye Emlak Bankası nezaretinde yapılmıştır.
Türk Ticaret Bankası A.Ş.	1913	1913'de "Adapazarı İslam Ticaret Bankası" unvanı ile kurulmuş, unvanı birçok kereler değişerek 1937 yılında "Türk Ticaret Bankası A.Ş." olmuştur. 1952 yılında merkezi İstanbul'a taşınmıştır. 27 Haziran 1997 tarihinde Fon'a devredilmiştir. 21 Haziran 2001 tarih ve 24439 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan BDDK'nın 15 Haziran 2001 tarih ve 346 sayılı Kararı ile Türk Ticaret Bankası A.Ş.'nin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izninin 1 Temmuz 2001 tarihi itibariyle kaldırılmasına, adı geçen bankanın tasfiyesine karar verilmiştir. Türk Ticaret Bankası Munzam Sosyal Güvenlik Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı(Vakıf) bu Karara karşı Danıştay'da dava açmış, Danıştay 10. Dairesi, E:2001/1787 sayılı Kararla, davacı Vakfın yürütmenin durdurulması isteminin reddine karar vermiştir. Vakıf, bu defa anılan Dairenin Kararına karşı Danıştay İdari Dava Daireleri Genel Kuruluna itirazda bulunmuş, adı geçen Kurulun Y.D. İtiraz No 2001/360 sayılı Kararı ile Davacı Vakfın itirazının kabulüne ve BDDK Kararının yürütülmesinin durdurulmasına 28 Eylül 2001 tarihinde karar verilmiştir. Daha sonra, 9 Ağustos 2002 tarihinde, Türk Ticaret Bankası A.Ş. Olağanüstü Genel Kurulu toplanmış ve bankanın tasfiyesine ve tasfiyenin Türk Ticaret Kanunu'nun infisah ve tasfiyeye ilişkin hükümleri ile 4389 sayılı Bankalar Kanununun 18 inci maddesi kapsamında gerçekleştirilmesine karar vermiştir. Bu karar 14 Ağustos 2002 tarihinde İstanbul Ticaret Sicili Memurluğunda tescil edilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Türkiye Bağcılar Bankası A.Ş.	1917	"Manisa Bağcılar Bankası" unvanı ile 1917'de mahalli bir banka olarak kurulmuş, 1950 yılında unvanı "Türkiye Bağcılar Bankası A.Ş." olarak değişmiştir. 26 Ocak 1984 tarihinde 84/7657 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile mevduat kabul etme ve bankacılık işlemleri yapma yetkisi kaldırılmıştır.
Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası A.Ş.	1957	1957 yılında "Türkiye Muallimler, Memurlar ve Subaylar Bankası" (Tümsubank) unvanı ile kurulan banka 1959 yılında "Türkiye Eski Muharipler Bankası" (Muhabank) ile birleşerek "Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası A.Ş." unvanını almıştır. Banka, 28 Mart 1961 tarihinde 153 sayılı yasa ile Türkiye Emlak Kredi Bankası nezaretinde tasfiye olmuştur.
Türkiye Cumhuriyeti Turizm Bankası A.Ş.	1962	Kamusal sermaye ile kurulmuş, 1986'da statüsü değişerek kamusal sermayeli kalkınma ve yatırım bankaları grubuna geçmiştir. Yüksek Planlama Kurulu'nun 20 Ocak 1989 tarih ve 89/T-2 Sayılı kararı ile T.C. Turizm Bankası A.Ş., tüm aktif ve pasifleriyle Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. ye devredilmiştir.
Türkiye Emlak Bankası A.Ş.	1926	1926 yılında "Emlak ve Eytam Bankası" unvanı ile kurulmuş, 1 Eylül 1946 tarihinde "Türkiye Emlak Kredi Bankası A.Ş." unvanını almıştır. 8 Ocak 1988 tarihinde "Anadolu Bankası T.A.Ş." ile birleşerek "Türkiye Emlak Bankası A.Ş." olarak unvanı değişmiştir. Banka, 21 Kasım 2000 tarihinde yürürlüğe giren 4603 sayılı kanunla yeniden yapılanma sürecine girmiştir. 4603 sayılı Kanunla, kamu hukuku statüsünden özel hukuk statüsüne geçiş sağlanmıştır. BDDK'nın 6 Temmuz 2001 tarihinde yayınladığı Karar ile banka aktif ve pasifleri ile TC Ziraat Bankası A.Ş. ye devredilmiştir. Bankanın tüm şubeleri 9 Temmuz 2001 tarihinde T.C. Ziraat Bankası A.Ş. olarak faaliyetlerine devam etmeye başlamıştır. Daha sonra Türkiye Emlak Bankası A.Ş.'nin 96 adet şubesinin Türkiye Halk Bankası A.Ş. ye devredilmesine karar verilmiştir. 4684 sayılı kanun gereğince Türkiye Emlak Bankası A.Ş. den T.C. Ziraat Bankası A.Ş. ye devredilen varlıklardan 96 şubenin Türkiye Halk Bankası A.Ş. ye devrine ilişkin 12 Ekim 2001 tarihi itibari ile yürürlüğe giren ek protokol ile de anılan şubeler bir bütün olarak Türkiye Halk Bankası A.Ş. ye devredilmiştir.
Türkiye Eski Muharipler Bankası (Muhabank)	1949	1959 yılında Türkiye Muallimler, Memurlar ve Subaylar Bankası (Tümsubank) ile birleşmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.	1928	4 Temmuz 2003 tarih ve 25158 mükerrer sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan BDDK'nın, 3 Temmuz 2003 tarih ve 1085 sayılı kararı ile Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.'nin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesi (3) numaralı fıkrası uyarınca kaldırılmış ve bankanın yönetimi ve denetimi Fon'a intikal etmiştir. Fon tarafından İstanbul 2. Asliye Ticaret Mahkemesinin 2003/132 E Sayılı dosyasında banka hakkında açılan iflas davasında 8 Haziran 2005 tarihi itibarıyla Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.'nin iflasına karar verilmiştir.
Türkiye İthalat ve İhracat Bankası A.Ş. (Impexbank)	1984	24 Nisan 1994 tarih ve 21914 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 94/5485 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni kaldırılarak Türkiye Emlak Bankası A.Ş. tarafından tasfiye edilmiştir.
Türkiye Kredi Bankası A.Ş.	1948	1966'da Türkiye İş Bankası tarafından tasfiye edilmiştir.
Türkiye Maden Bankası A.Ş.	1968	Kurulduktan sonra faaliyete geçmemiş ve 16 Mart 1974 tarihinde tasfiyeye gitmiştir. Genel kurul kararı ile alınan tasfiye kararı 8 Mayıs 1974 tarih ve 5142 sayılı Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde yayınlanmıştır. Tasfiye işlemleri Türkiye İş Bankası A.Ş. gözetiminde yapılmıştır.
Türkiye Öğretmenler Bankası T.A.Ş. (Töbank)	1958	22 Mayıs 1958 tarih ve 9912 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan karar ile merkezi Ankara'da kurulmuş ve 1985'de İstanbul'a taşınmıştır. 22 Mayıs 1992 tarih ve 21235 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Bakanlar Kurulu Kararı ile Türkiye Halk Bankası A.Ş. ye devredilmiştir.
Türkiye Turizm Yatırım ve Dış Ticaret Bankası A.Ş. (TYT Bank)	1988	Türkiye Turizm Yatırım ve Dış Ticaret Bankası A.Ş. (TYT Bank) 11 Nisan 1994 tarih ve 21902 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 94/5483 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izni kaldırılarak Türkiye İş Bankası A.Ş. tarafından tasfiye edilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Türkiye Tütünçüler Bankası Yaşarbank A.Ş.	1924	26 Ağustos 1924 tarihinde Akhisar'da "Akhisar Tütünçüler Bankası" unvanıyla kurulmuş, daha sonra bu unvan 1954 yılında "Türkiye Tütünçüler Bankası A.Ş." olarak değişmiştir. Genel müdürlük merkezi önce 1955 yılında İzmir'e, daha sonra 1989 yılında İstanbul'a taşınmıştır. Yaşar Topluluğu'na dahil olduktan sonra 26 Aralık 1996 tarihinde "Türkiye Tütünçüler Bankası Yaşarbank A.Ş." olarak unvanı bir kez daha değiştirmiştir. 22 Aralık 1999 tarih ve 23914 (Mükerrer) Resmi Gazete 'de yayınlanan 21 Aralık 1999 tarih ve 99/13765 sayılı Kararnamenin Eki Karar ile Fon'a devredilmiştir. Fon Yönetim Kurulu'nun 26 Ocak 2001 tarih ve 17 sayılı Kararı ile bankanın, Sümerbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmesine ve bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izninin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14.maddesine istinaden kaldırılmasına karar verilmiştir. Bu karar 178 no'lu BDDK Kararı başlığıyla 18 Şubat 2001 tarih ve 24322 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanmıştır.
Ulusal Bank T.A.Ş.	1985	1985 yılında "Saudi American Bank" adıyla yabancı sermayeli bir banka olarak kurulmuş, Ephesus Ltd. bünyesine geçmesiyle birlikte 6 Şubat 1997'de ticari unvanı "Ulusal Bank T.A.Ş." olarak değişerek Türkiye'de şube açan yabancı sermayeli bankalar grubundan Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalar grubuna geçmiştir. 28 Şubat 2001 tarih ve 24332 Mükerrer sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 189nolu BDDK Kararı ile banka Fon'a devredilmiştir. Fon Yönetim Kurulu'nun 17 Nisan 2001 tarih ve 230 sayılı Kararı ile Sümerbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmesine karar verilmiştir. 20 Mayıs 2001 tarih ve 24407 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 290nolu BDDK Kararı ile Ulusal Bank T.A.Ş.'nin bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izninin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14.maddesine istinaden kaldırılmasına karar verilmiş ve Sümerbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmiştir.
Unicredit Banca di Roma S.p.A.	1911	"Banco di Roma" unvanı ile 1911 yılında faaliyetlerine başlamış, 1992 yılında unvanı "Banca di Roma S.p.A." olarak değişmiştir. Bankanın tamamına sahip olan Banca di Roma-Italiano'nun ana grubu Capitalia S.p.A.'nın yurt dışında Unicredit ile birleşmesi nedeniyle Banca di Roma S.p.A - İstanbul şubesi ticari bankacılık işlemlerini 8 Aralık 2007 tarihinde Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'ye devretmiştir. "Banca di Roma S.p.A."nın ticari unvanı 26 Mart 2008 tarihinde Ticaret Sicilinde tescil ettirilerek "Unicredit Banca di Roma S.p.A." olarak değişmiştir. BDDK'nın 13 Kasım 2008 ve 2893 sayılı Kararı ile 5411 sayılı Bankacılık Kanununun 20. maddesi ve Bankaların İradi Tasfiyeleri Hakkında Yönetmeliğin 5. maddesi uyarınca bankanın bankacılık faaliyetlerine son ve iradi tasfiyesine izin verilmesine karar verilmiştir.

Banka Adı	Kuruluş Tarihi	Tarihsel Gelişme
Yurt Ticaret ve Kredi Bankası A.Ş. (Yurtbank)	1993	7 Eylül 1993'de "Eurocredit Türk Fransız Ticaret Bankası A.Ş." unvanıyla yabancı sermayeli banka olarak kurulmuş, bankanın Balkaner Grubu'na geçmesiyle birlikte 6 Ekim 1994'de unvanı "Yurt Ticaret ve Kredi Bankası A.Ş." olarak değişerek özel sermayeli mevduat bankaları grubuna geçmiştir. 22 Aralık 1999 tarih ve 23914 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanan 21 Aralık 1999 tarih ve 99/13765 sayılı Kararnamenin Eki Karar ile Fon'a devredilmiştir. Fon Yönetim Kurulunun 26 Ocak 2001 tarih ve 17 sayılı Kararı ile bankanın, Sümerbank A.Ş. bünyesinde birleştirilmesine ve bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izninin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14.maddesine istinaden kaldırılmasına karar verilmiştir. Bu karar 178 no'lu BDDK Kararı başlığıyla 18 Şubat 2001 tarih ve 24322 sayılı Resmi Gazete 'de yayınlanmıştır.

KAYNAK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu, TC Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, 27 Aralık 2010

EK-4: SPK Kurumsal Yönetim Kriterlerine Göre Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Matris Çalışması

Değerlendirmede çıkan sonuçlar dereceler altında yer alan “x” işareti ile gösterilmektedir. “x” hangi kısma daha yakın ise, yakın olunan tarafın diğerine olan üstünlüğü ifade edilmiş olmaktadır.

SPK KURUMSAL YÖNETİM KRİTERLERİNE GÖRE TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR MATRİS ÇALIŞMASI																		
(Sizce SPK kurumsal yönetim kriterlerinden hangisi daha önemli ve önem derecesi ile birlikte kendi tarafında değerlendiriniz).																		
BANKACILIKTA KURUMSAL YÖNETİM ANA KRİTERLERİ																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
Pay sahipleri			X															Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık
Pay sahipleri			X															Menfaat sahipleri
Pay sahipleri	X																	Yönetim kurulu
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık			X															Menfaat sahipleri
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık			X															Yönetim kurulu
Menfaat sahipleri															X			Yönetim kurulu

PAY SAHİPLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME																			
(Sizce SPK kurumsal yönetim kriterlerinden hangisi daha önemli ve önem derecesi ile birlikte kendi tarafında değerlendiriniz).																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması																X		Genel kurula katılma hakkı	
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması																X		Oy hakkı	
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması			X															Azınlık hakları	
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması			X															Kar payı hakkı	
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması			X															Payların devri	
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması			X															Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi	
Bilgi alma ve inceleme hakkı																X		Genel kurula katılma hakkı	
Bilgi alma ve inceleme hakkı																X		Oy hakkı	
Bilgi alma ve inceleme hakkı			X															Azınlık hakları	
Bilgi alma ve inceleme hakkı																X		Kar payı hakkı	
Bilgi alma ve inceleme hakkı																X		Payların devri	
Bilgi alma ve inceleme hakkı																X		Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi	
Genel kurula katılma hakkı																	X	Oy hakkı	
Genel kurula katılma hakkı	X																	Azınlık hakları	
Genel kurula katılma hakkı	X																	Kar payı hakkı	
Genel kurula katılma hakkı																	X	Payların devri	
Genel kurula katılma hakkı																	X	Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi	
Oy hakkı	X																	Azınlık hakları	
Oy hakkı	X																	Kar payı hakkı	
Oy hakkı																	X	Payların devri	
Oy hakkı																	X	Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi	
Azınlık hakları																	X	Kar payı hakkı	
Azınlık hakları																	X	Payların devri	
Azınlık hakları																	X	Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi	
Kar payı hakkı																	X	Payların devri	
Kar payı hakkı																	X	Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi	
Payların devri																	X	Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi	

KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK AÇISINDAN DEĞERLENDİRME																		
(Sizce SPK kurumsal yönetim kriterlerinden hangisi daha önemli ve önem derecesi ile birlikte kendi tarafında değerlendiriniz).																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları	X																	Karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanması
Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları	X																X	Periyodik mali tablo ve raporlar
Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları																	X	Bağımsız denetimin işlevi
Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları																	X	Ticari sır kavramı ve içeriden öğrenenlerin ticareti
Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları																	X	Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler
Karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanması																	X	Periyodik mali tablo ve raporlar
Karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanması																	X	Bağımsız denetimin işlevi
Karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanması																	X	Ticari sır kavramı ve içeriden öğrenenlerin ticareti
Karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanması																	X	Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler
Periyodik mali tablo ve raporlar	X																X	Bağımsız denetimin işlevi
Periyodik mali tablo ve raporlar	X																X	Ticari sır kavramı ve içeriden öğrenenlerin ticareti
Periyodik mali tablo ve raporlar	X																	Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler
Bağımsız denetimin işlevi	X																	Ticari sır kavramı ve içeriden öğrenenlerin ticareti
Bağımsız denetimin işlevi	X																	Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler
Ticari sır ve içeriden öğrenenlerin ticareti	X																	Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler

MENFAAT SAHİPLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME																			
(Sizce SPK kurumsal yönetim kriterlerinden hangisi daha önemli ve önem derecesi ile birlikte kendi tarafında değerlendiriniz).																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası			X															Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası																	X	Şirket malvarlığının korunması	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası															X			Şirketin insan kaynakları politikası	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası			X															Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası																	X	Etik kurallar	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası		X																Sosyal sorumluluk	
Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi																	X	Şirket malvarlığının korunması	
Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi																X		Şirketin insan kaynakları politikası	
Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi																X		Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler	
Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi																X		Etik kurallar	
Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi																X		Sosyal sorumluluk	
Şirket malvarlığının korunması	X																	Şirketin insan kaynakları politikası	
Şirket malvarlığının korunması	X																	Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler	
Şirket malvarlığının korunması	X																	Etik kurallar	
Şirket malvarlığının korunması	X																	Sosyal sorumluluk	
Şirketin insan kaynakları politikası			X															Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler	
Şirketin insan kaynakları politikası			X															Etik kurallar	
Şirketin insan kaynakları politikası			X															Sosyal sorumluluk	
Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler																X		Etik kurallar	
Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler																X		Sosyal sorumluluk	
Etik kurallar																X		Sosyal sorumluluk	

YÖNETİM KURULU AÇISINDAN DEĞERLENDİRME																			
(Sizce SPK kurumsal yönetim kriterlerinden hangisi daha önemli ve önem derecesi ile birlikte kendi tarafında değerlendiriniz).																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
Yönetim kurulunun temel fonksiyonları																X		Faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları	
Yönetim kurulunun temel fonksiyonları																X		Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi	
Yönetim kurulunun temel fonksiyonları																X		Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar	
Yönetim kurulunun temel fonksiyonları																X		Yönetim kurulunda oluşturulan komiteler	
Yönetim kurulunun temel fonksiyonları																X		Yöneticiler	
Faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları																X		Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi	
Faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları			X															Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar	
Faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları			X															Yönetim kurulunda oluşturulan komiteler	
Faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları			X															Yöneticiler	
Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi			X															Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar	
Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi			X															Yönetim kurulunda oluşturulan komiteler	
Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi			X															Yöneticiler	
Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar			X															Yönetim kurulunda oluşturulan komiteler	
Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar			X															Yöneticiler	
Yönetim kurulunda oluşturulan komiteler			X															Yöneticiler	

PAY SAHİPLERİ																		
(Pay sahipleri kriteri konusunda tercihlerinizi ilgili kriterlere göre önem derecesiyle birlikte kendi tarafında değerlendiriniz)																		
PAY SAHİPLERİNİN HAKLARININ KULLANIMININ KOLAYLAŞTIRILMASI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank	X																	Egebank
PAY SAHİPLERİNİN BİLGİ ALMA VE İNCELEME HAKKI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank	X																	Egebank
PAY SAHİPLERİNİN GENEL KURULA KATILIM HAKKI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank	X																	Egebank
PAY SAHİPLERİNİN OY HAKKI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank	X																	Egebank
PAY SAHİPLERİNİN AZINLIK HAKLARI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank	X																	Egebank

PAY SAHİPLERİ																			
(Pay sahipleri kriteri konusunda tercihlerinizi ilgili kriterlere göre önem derecesiyle birlikte kendi tarafında değerlendiriniz)																			
PAY SAHİPLERİNİN KAR PAYI HAKKI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
X Bankası	X																	Sümerbank	
X Bankası	X																	Egebank	
Sümerbank	X																	Egebank	
PAY SAHİPLERİNİN PAYLARININ DEVRİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
X Bankası	X																	Sümerbank	
X Bankası	X																	Egebank	
Sümerbank	X																	Egebank	
PAY SAHİPLERİNE EŞİT İŞLEM İLKESİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
X Bankası	X																	Sümerbank	
X Bankası	X																	Egebank	
Sümerbank	X																	Egebank	

KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK																		
(Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kriteri konusunda tercihlerinizi ilgili kriterlere göre önem derecesiyle birlikte kendi tarafında değerlendiriniz)																		
KAMUYU AYDINLATMA ARAÇLARI VE ESASLARI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank	X																	Egebank
KARŞILIKLI İLİŞKİLERİN KAMUYA AÇIKLANMASI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank	X																	Egebank
PERİYODİK MALİ TABLO VE RAPORLAR AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank	X																	Egebank
BAĞIMSIZ DENETİMİN İŞLEVİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank	X																	Egebank
TİCARİ SIR KAVRAMI VE İÇERDEN ÖĞRENENLERİN TİCARETİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank	X																	Egebank
KAMUYA AÇIKLANMASI GEREKEN ÖNEMLİ OLAY VE GELİŞMELER AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank	X																	Egebank

MENFAAT SAHİPLERİ																		
(Menfaat sahipleri kriteri konusunda tercihlerinizi ilgili kriterlere göre önem derecesiyle birlikte kendi tarafında değerlendiriniz)																		
MENFAAT SAHİPLERİNE İLİŞKİN ŞİRKET POLİTİKASI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
MENFAAT SAHİPLERİNİN ŞİRKET YÖNETİMİNE KATILIMININ DESTEKLENMESİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
MENFAAT SAHİPLERİNİN ŞİRKET MALVARLIĞININ KORUNMASI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
ŞİRKETİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
MÜŞTERİLER VE TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
MENFAAT SAHİPLERİNİN ETİK KURALLARI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
SOSYAL SORUMLULUK AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank

YÖNETİM KURULU																		
(Yönetim Kurulu kriteri konusunda tercihlerinizi ilgili kriterlere göre önem derecesiyle birlikte kendi tarafında değerlendiriniz)																		
YÖNETİM KURULUNUN TEMEL FONKSİYONLARI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
YÖNETİM KURULUNUN FAALİYET ESASLARI İLE GÖREV SORUMLULUKLARI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
YÖNETİM KURULUNUN OLUŞUMU VE SEÇİMİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
YÖNETİM KURULUNA SAĞLANAN MALİ HAKLAR AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
YÖNETİM KURULUNDA OLUŞTURULAN KOMİTELER AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
YÖNETİM KURULU KRİTERİNDE YÖNETİCİLER AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank

EK-5: SPK Kurumsal Yönetim Kriterlerine Göre Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Matris Çalışması

Değerlendirmede çıkan sonuçlar dereceler altında yer alan “x” işareti ile gösterilmektedir. “x” hangi kısma daha yakın ise, yakın olunan tarafın diğerine olan üstünlüğü ifade edilmiş olmaktadır.

SPK KURUMSAL YÖNETİM KRİTERLERİNE GÖRE TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR MATRİS ÇALIŞMASI																			
(Sizce SPK kurumsal yönetim kriterlerinden hangisi daha önemli ve önem derecesi ile birlikte kendi tarafında değerlendiriniz).																			
BANKACILIKTA KURUMSAL YÖNETİM ANA KRİTERLERİ																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
Pay sahipleri														X					Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık
Pay sahipleri														X					Menfaat sahipleri
Pay sahipleri														X					Yönetim kurulu
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık						X													Menfaat sahipleri
Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık						X													Yönetim kurulu
Menfaat sahipleri														X					Yönetim kurulu

PAY SAHİPLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME																				
(Sizce SPK kurumsal yönetim kriterlerinden hangisi daha önemli ve önem derecesi ile birlikte kendi tarafında değerlendiriniz).																				
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler		
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması															X			Bilgi alma ve inceleme hakkı		
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması													X					Genel kurula katılma hakkı		
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması															X			Oy hakkı		
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması													X					Azınlık hakları		
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması									X									Kar payı hakkı		
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması									X									Payların devri		
Haklarının kullanımının kolaylaştırılması													X					Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi		
Bilgi alma ve inceleme hakkı											X							Genel kurula katılma hakkı		
Bilgi alma ve inceleme hakkı											X							Oy hakkı		
Bilgi alma ve inceleme hakkı				X														Azınlık hakları		
Bilgi alma ve inceleme hakkı				X														Kar payı hakkı		
Bilgi alma ve inceleme hakkı				X														Payların devri		
Bilgi alma ve inceleme hakkı									X									Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi		
Genel kurula katılma hakkı															X			Oy hakkı		
Genel kurula katılma hakkı									X									Azınlık hakları		
Genel kurula katılma hakkı													X					Kar payı hakkı		
Genel kurula katılma hakkı													X					Payların devri		
Genel kurula katılma hakkı															X			Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi		
Oy hakkı									X									Azınlık hakları		
Oy hakkı													X					Kar payı hakkı		
Oy hakkı									X									Payların devri		
Oy hakkı													X					Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi		
Azınlık hakları									X									Kar payı hakkı		
Azınlık hakları											X							Payların devri		
Azınlık hakları															X			Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi		
Kar payı hakkı									X									Payların devri		
Kar payı hakkı											X							Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi		
Payların devri									X									Pay sahiplerine eşit işlem ilkesi		

KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK AÇISINDAN DEĞERLENDİRME																			
(Sizce SPK kurumsal yönetim kriterlerinden hangisi daha önemli ve önem derecesi ile birlikte kendi tarafında değerlendiriniz).																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları							X											Karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanması	
Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları																	X	Periyodik mali tablo ve raporlar	
Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları																X		Bağımsız denetimin işlevi	
Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları											X							Ticari sır kavramı ve içeriden öğrenenlerin ticareti	
Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları									X									Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler	
Karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanması																X		Periyodik mali tablo ve raporlar	
Karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanması																X		Bağımsız denetimin işlevi	
Karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanması									X									Ticari sır kavramı ve içeriden öğrenenlerin ticareti	
Karşılıklı ilişkilerin kamuya açıklanması									X									Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler	
Periyodik mali tablo ve raporlar									X									Bağımsız denetimin işlevi	
Periyodik mali tablo ve raporlar					X													Ticari sır kavramı ve içeriden öğrenenlerin ticareti	
Periyodik mali tablo ve raporlar					X													Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler	
Bağımsız denetimin işlevi			X															Ticari sır kavramı ve içeriden öğrenenlerin ticareti	
Bağımsız denetimin işlevi			X															Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler	
Ticari sır ve içeriden öğrenenlerin ticareti									X									Kamuya açıklanması gereken önemli olay ve gelişmeler	

MENFAAT SAHİPLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRME																			
(Sizce SPK kurumsal yönetim kriterlerinden hangisi daha önemli ve önem derecesi ile birlikte kendi tarafında değerlendiriniz).																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası									X									Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası											X							Şirket malvarlığının korunması	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası											X							Şirketin insan kaynakları politikası	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası									X									Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası												X						Etik kurallar	
Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası									X									Sosyal sorumluluk	
Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi													X					Şirket malvarlığının korunması	
Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi									X									Şirketin insan kaynakları politikası	
Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi											X							Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler	
Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi											X							Etik kurallar	
Şirket yönetimine katılımının desteklenmesi							X											Sosyal sorumluluk	
Şirket malvarlığının korunması				X														Şirketin insan kaynakları politikası	
Şirket malvarlığının korunması						X												Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler	
Şirket malvarlığının korunması							X											Etik kurallar	
Şirket malvarlığının korunması							X											Sosyal sorumluluk	
Şirketin insan kaynakları politikası											X							Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler	
Şirketin insan kaynakları politikası											X							Etik kurallar	
Şirketin insan kaynakları politikası							X											Sosyal sorumluluk	
Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler				X														Etik kurallar	
Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler			X															Sosyal sorumluluk	
Etik kurallar				X														Sosyal sorumluluk	

YÖNETİM KURULU AÇISINDAN DEĞERLENDİRME																		
(Sizce SPK kurumsal yönetim kriterlerinden hangisi daha önemli ve önem derecesi ile birlikte kendi tarafında değerlendiriniz).																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
Yönetim kurulunun temel fonksiyonları									X									Faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları
Yönetim kurulunun temel fonksiyonları											X							Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi
Yönetim kurulunun temel fonksiyonları									X									Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar
Yönetim kurulunun temel fonksiyonları									X									Yönetim kurulunda oluşturulan komiteler
Yönetim kurulunun temel fonksiyonları													X					Yöneticiler
Faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları													X					Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi
Faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları											X							Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar
Faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları									X									Yönetim kurulunda oluşturulan komiteler
Faaliyet esasları ile görev ve sorumlulukları													X					Yöneticiler
Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi					X													Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar
Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi					X													Yönetim kurulunda oluşturulan komiteler
Yönetim kurulunun oluşumu ve seçimi											X							Yöneticiler
Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar											X							Yönetim kurulunda oluşturulan komiteler
Yönetim kuruluna sağlanan mali haklar											X							Yöneticiler
Yönetim kurulunda oluşturulan komiteler									X									Yöneticiler

PAY SAHİPLERİ																		
(Pay sahipleri kriteri konusunda tercihlerinizi ilgili kriterlere göre önem derecesiyle birlikte kendi tarafında değerlendiriniz)																		
PAY SAHİPLERİNİN HAKLARININ KULLANIMININ KOLAYLAŞTIRILMASI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası			X															Sümerbank
X Bankası			X															Egebank
Sümerbank							X											Egebank
PAY SAHİPLERİNİN BİLGİ ALMA VE İNCELEME HAKKI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası			X															Sümerbank
X Bankası			X															Egebank
Sümerbank							X											Egebank
PAY SAHİPLERİNİN GENEL KURULA KATILIM HAKKI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank								X										Egebank
PAY SAHİPLERİNİN OY HAKKI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası				X														Sümerbank
X Bankası				X														Egebank
Sümerbank								X										Egebank
PAY SAHİPLERİNİN AZINLIK HAKLARI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank								X										Egebank

PAY SAHİPLERİ

(Pay sahipleri kriteri konusunda tercihlerinizi ilgili kriterlere göre önem derecesiyle birlikte kendi tarafında değerlendiriniz)

PAY SAHİPLERİNİN KAR PAYI HAKKI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?

Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank

PAY SAHİPLERİNİN PAYLARININ DEVRİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?

Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank

PAY SAHİPLERİNE EŞİT İŞLEM İLKESİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?

Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank

KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK																		
(Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kriteri konusunda tercihlerinizi ilgili kriterlere göre önem derecesiyle birlikte kendi tarafında değerlendiriniz)																		
KAMUYU AYDINLATMA ARAÇLARI VE ESASLARI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
KARŞILIKLI İLİŞKİLERİN KAMUYA AÇIKLANMASI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
PERİYODİK MALİ TABLO VE RAPORLAR AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
BAĞIMSIZ DENETİMİN İŞLEVİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
TİCARİ SIR KAVRAMI VE İÇERDEN ÖĞRENENLERİN TİCARETİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank
KAMUYA AÇIKLANMASI GEREKEN ÖNEMLİ OLAY VE GELİŞMELER AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank									X									Egebank

MENFAAT SAHİPLERİ																			
(Menfaat sahipleri kriteri konusunda tercihlerinizi ilgili kriterlere göre önem derecesiyle birlikte kendi tarafında değerlendiriniz)																			
MENFAAT SAHİPLERİNE İLİŞKİN ŞİRKET POLİTİKASI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
X Bankası	X																	Sümerbank	
X Bankası	X																	Egebank	
Sümerbank									X									Egebank	
MENFAAT SAHİPLERİNİN ŞİRKET YÖNETİMİNE KATILIMININ DESTEKLENMESİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
X Bankası	X																	Sümerbank	
X Bankası			X															Egebank	
Sümerbank									X									Egebank	
MENFAAT SAHİPLERİNİN ŞİRKET MALVARLIĞININ KORUNMASI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
X Bankası	X																	Sümerbank	
X Bankası	X																	Egebank	
Sümerbank									X									Egebank	
ŞİRKETİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
X Bankası	X																	Sümerbank	
X Bankası	X																	Egebank	
Sümerbank							X											Egebank	
MÜŞTERİLER VE TEDARİKÇİLERLE İLİŞKİLER AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
X Bankası	X																	Sümerbank	
X Bankası	X																	Egebank	
Sümerbank									X									Egebank	
MENFAAT SAHİPLERİNİN ETİK KURALLARI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
X Bankası	X																	Sümerbank	
X Bankası	X																	Egebank	
Sümerbank				X														Egebank	
SOSYAL SORUMLULUK AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																			
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler	
X Bankası	X																	Sümerbank	
X Bankası	X																	Egebank	
Sümerbank							X											Egebank	

YÖNETİM KURULU																		
(Yönetim Kurulu kriteri konusunda tercihlerinizi ilgili kriterlere göre önem derecesiyle birlikte kendi tarafında değerlendiriniz)																		
YÖNETİM KURULUNUN TEMEL FONKSİYONLARI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank							X											Egebank
YÖNETİM KURULUNUN FAALİYET ESASLARI İLE GÖREV SORUMLULUKLARI AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası			X															Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank							X											Egebank
YÖNETİM KURULUNUN OLUŞUMU VE SEÇİMİ AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası				X														Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank				X														Egebank
YÖNETİM KURULUNA SAĞLANAN MALİ HAKLAR AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası	X																	Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank													X					Egebank
YÖNETİM KURULUNDA OLUŞTURULAN KOMİTELER AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası			X															Sümerbank
X Bankası	X																	Egebank
Sümerbank							X											Egebank
YÖNETİM KURULU KRİTERİNDE YÖNETİCİLER AÇISINDAN HANGİ BANKA NE KADAR DAHA BAŞARILIDIR?																		
Dereceler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dereceler
X Bankası			X															Sümerbank
X Bankası				X														Egebank
Sümerbank								X										Egebank

ÖZGEÇMİŞ

Sinem Gül BAYRAKTAR 1983 yılında Giresun'da dünyaya gelmiştir. İlk ve orta öğretimini Giresun Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulunda tamamlamıştır. 1997-2001 yılları arasında Giresun Süper Lisesinde öğrenim görmüştür. 2002 yılında girdiği Muğla Üniversite'sinde hazırlık sınıfında bir yıl yabancı dil (İngilizce) eğitimi almıştır. Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden 2007 yılında mezun olmuştur. Ocak 2009 - Kasım 2010 tarihleri arasında Yapı ve Kredi Bankasında çalışmıştır. 2012 yılından itibaren T.C. Maltepe Üniversitesi Rektörlük Birimi'nde idari işler personeli olarak halen görevine devam etmektedir.

2008 yılında başladığı Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman (tezli) Programında öğrenim sürecine devam etmektedir.