

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İKTİSAT ANA BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞININ ÖZEL SERMAYELİ  
BANKALARIN YAPISI VE İŞLEYİŞİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

Cüneyt KAHRAMAN

2502559945

TEZ DANIŞMANI : Prof. Dr. Targan ÜNAL

İSTANBUL 2008

## ÖZ

Türk bankacılık sektöründeki dalgalanmalar , kamuya yüklediği zarar dışında, bireylerin, esnafların, ticari ve kurumsal nitelikli firmaların da mali anlamda bu dalgalanmalardan zarar görmesine neden olmaktadır. Gelişmekte olan ülkemizde sermaye yeterliliği minimum düzeyde olup, neredeyse tüm işletme sermayesi ihtiyaçları ve yatırım finansmanları Banka kredileri ile karşılanmaktadır. Banka iflas ve TMSF'na devirlerinin olduğu dönemlerde, piyasalarda büyük hacimli dalgalanmalar yaşanmakta ve halka arz vasıtasıyla banka hisselerini elinde bulunduran küçük yatırımcılar ve banka mudileri zarar görmektedir. Kendi tüzel kişiliklerine olan görev ve sorumluluk dışında bankaların müdilerine, küçük ortaklarına ve kredi vermek suretiyle likiditesine destek sağladığı tüm kuruluşlara karşı sorumlulukları vardır. Bu nedenlerle bankalar iyi yönetilmelidirler.

Kurumsal yönetim; şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve eşitlik ilkeleri ile iyi bir yönetim şekli sunan ilkeler dizisidir. Bu ilkelerin uygulanması her kurum için başarılı yönetime giden anahtardır ve önemlidir. Fakat Kurumsal Yönetim var olan sorumlulukları ve yükümlülükleri dolayısı ile Bankalar için ayrı bir önem arz etmektedir.

## ABSTRACT

The fluctuations in the Turkish banking sector cause to damage individuals, tradesmen, firms having commercial and corporate natures in the financial meaning except ascribing the damages to public. Capital adequacy is minimum level at the our developing country, almost all working capital, requirements and investment financing are met by bank credits. In the periods of bank bankruptcy and transfers to TMSF fluctuations in the big scale shall be realized and bank depositors and small investors having bank stocks via public offerings shall be damaged. They have responsibilities against bank depositors, small partners and all enterprises whose liquidity is supported by them except their duties and responsibilities related to their own legal entity. For these reasons, the banks should be well-managed.

Corporate governance is principle list offering well management method with transparency, accountability, responsibility, and equity principles. For ever corporation, performing of these principles is key to reach successful administration and so important. However, corporate governance presents differend importance for banks because of its existing responsibilites and obligations

## ÖNSÖZ

20. Yüzyılda şirketler dünyanın en güçlü kuruluşları haline gelmiştir. Faaliyetleri ve nasıl iş yaptıkları dikkatle izlenir olmuştur. Son yıllarda, dünyanın her tarafında ard arda meydana gelen, Enron, WorldCom (ABD), Parmalat (İtalya), Ahold (Hollanda) ve Yanguangxia (Çin) gibi şirket skandalları, “kurumsal yönetim” kavramını gerek işdünyasının gerekse devletlerin gündemine oturtmuştur. Kurumsal yönetim, bütün dünyada, uluslar arası teşkilatlarda tartışılmaya başlanmış, ülkeler, şirketler ve ilgili tüm kuruluşlar, kendileri için en doğru ve en iyi kurumsal yönetim biçimini armaya başlamışlardır.

Kurumsal yönetim firma sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil etmektedir. Bankaların ekonomi ve mali yapıdaki üstlendikleri görev ve mudilerin haklarının korunması, sisteme olan güvenin sarsılmaması ve istikrarın bozulmaması açısından bankalarda kurumsal yönetim oldukça önemlidir.

Çalışmada Özel sermayeli bankaların sermaye yeterliliği, Basel I ve II kriterlerinin sektöre etkisi, Basel öncesi bankacılık düzenlemeleri ile Türkiye’de özel sermayeli bankaların yapısı anlatılmış, kurumsal yönetim teorik olarak değerlendirilmiş ve Ülkemizde Kurumsal Yönetim alanında yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir. Denizbank Özel Sermayeli bankalar arasında kurumsal yönetim uygulamalarını benimseyen ve uygulayan ilk türk bankası olup çalışmada Denizbank Kurumsal yönetim çalışmaları incelenmiştir.

Literatür anlamda Bankacılık Sektöründeki sermaye yeterliliği düzenlemelerinin ve artık günümüzde birbirinden bağımsız düşünilemeyen Basel Kriterleri ile Kurumsal Yönetim ilkelerinin değerlendirildiği kaynak sayısının az olmasına rağmen, yönlendirmeleriyle bana kılavuz olan danışman hocam Prof. Dr. Targan Ünal’a, tezimle ilgili kaynaklarından yararlandığım tüm kişi ve kuruluşlara ve emeği geçen herkese teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ - ABSTRACT .....	i
ÖNSÖZ.....	iii
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL YÖNETİMİN TEORİK ALTYAPISI

1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı.....	5
1.2. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkışı.....	8
1.2.1 Kurumsal Yönetimin Amacı.....	11
1.2.2 İyi Kurumsal Yönetim İçin 5-N 1-K Modeli.....	12
1.3. Kurumsal Yönetim Düzenlemelerinde Temel Yaklaşımlar.....	14
1.4. Kurumsal Yönetim ve Ulusal Kalkınma.....	15
1.5. Uluslararası Kurumsal Yönetim İlkelerinin Ortaya Çıkışı.....	18
1.6. Uluslararası Kurumsal Yönetim Düzenlemelerinde Ana İlkeler.....	21
1.7. Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi ve Faydaları.....	23
1.8. Kurumsal Yönetime ilişkin Uluslar arası Alanda Yapılan Çalışmalar.....	26
1.8.1. Cadbury Komitesi Yasası.....	27
1.8.2. Greenbury Raporu.....	27
1.8.3. Hampel Raporu.....	28
1.8.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	29
1.8.5. Sarbanes – Oxley Yasası.....	33

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖZEL SERMAYELİ BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI VE SERMAYE YETERLİLİĞİ

2.1.	Özel Sermayeli Bankacılığın Tanımı.....	36
2.2.	Bankacılık Sektörünün Yapısı.....	36
2.3.	Bankalarda Kurumsal Yönetim.....	36
2.3.1.	Etkin Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	38
2.3.2.	Üst Düzey Yönetim Tarafından Uygun Gözetimin Yapılması.....	39
2.3.3.	Kurumsal Yönetimin Şeffaf Olarak Sürdürülmesi.....	40
2.3.4.	Etkin Kurumsal Yönetimi Destekleyici Koşulların Sağlanması...	40
2.4.	Bankacılık Gözetim Ve Denetim Otoritesinin Rolü.....	41
2.5.	Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Sorunları.....	42
2.5.1.	Bankacılık Sisteminde Uygulanması Gereken Etkin Kurumsal Yönetime Yönelik Temel Teknikler ve Stratejiler ile Bankalar Üzerindeki Etkileri.....	43
2.5.2.	Kurum İçi Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi ve Uygulanması .....	44
2.6.	Bankalarda Sermaye ve Sermaye Yeterliliği.....	45
2.6.1.	Banka Sermayesinin İşlevleri.....	45
2.6.2.	Sermaye Yeterliliğinin Ölçütleri.....	46
2.7.	Sermaye Yeterliliği Konusunda Yaşanan Uluslararası İşbirliği.....	47
2.8.	Basel I Kriterleri.....	48
2.9.	Basel II Kriterleri.....	49
2.10.	Basel I ve Basel II Kriterleri Çerçevesinde Türk Bankacılık Sektörü.....	55
2.10.1	Türk Bankacılık Sisteminde Basel I Kriterleri Öncesi Yürürlükte Olan Düzenlemeler.....	55
2.10.2.	Basel I Kriterlerinin Türk Bankacılık Sistemine Uyarlanması....	57
2.10.3.	Sermaye Yeterliliği Konusunda 199-2001 Tarihleri Arasında Yapılan Düzenlemeler.....	58

2.10.4. BDDK'nın Kurulmasından Sonra Sermaye Yeterliliği Konusunda Yapılan Düzenlemeler.....	63
2.11. Basel II Kriterlerinin Türk Bankacılık Sistemine Etkileri.....	65

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM**  
**ve DENİZBANK ÖRNEĞİ**

Türkiye'de Kurumsal Yönetim Anlayışı.....	70
3.1.1. Kurumsal Yönetim Alanında TÜSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar.....	72
3.1.2. Kurumsal Yönetime İlişkin SPK Tarafından Yapılan Düzenlemeler .....	73
3.1.3. Kurumsal Yönetime İlişkin TTK Tarafından Yapılan Düzenlemeler .....	77
3.2. Kurumsal Yönetimde Denizbank Örneği.....	79
3.2.1.Kurumsal Yönetim Uygulamasında Denizbank'ın Seçilmesinin Nedenleri.....	79
3.2.2.DenizBank'ın Türk Bankacılık Sektördeki Yeri.....	80
3.2.3. Denizbank'ın Halka arzı ve Kurumsal Yönetim.....	81
3.2.4. Denizbank'ın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Çalışmaları.....	83
3.2.4.1. Kurumsal Yönetim Atama Komitesinin Yapısı.....	95
3.2.4.2. Kurumsal Yönetim Atama Komitesinin Yetki ve Sorumlulukları.....	96
3.2.4.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Bankanın Uygulamaları Arasında Doğan Farklılıklar.....	98
3.2.5. Kurumsal Yönetimin Banka Performansı Açısından Etkileri.....	100

3.2.5.1. Denizbank'ın Satış Değeri Performansı.....	101
3.2.5.2. Denizbank'ın Hisse Senetlerine Yabancı Talebi.....	105
3.2.5.3. Denizbank'ın Piyasa Değeri ve Hisse Senedi Performans Değerlemesi.....	108
<b>SONUÇ</b> .....	111
<b>KAYNAKÇA</b> .....	121
<b>EKLER</b> .....	129
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	164



## TABLO ve ŞEKİL LİSTESİ

Tablo - 1: Organizasyonda Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarı için 5-N ve 1-K Yaklaşımı Analizi.....	13
Tablo - 2: Basel I ve Basel II'nin Karşılaştırılması.....	53
Tablo - 3: Sermaye Yeterliliği Konusundaki 6 ve 12 Sayılı Tebliğlerin Karşılaştırılması.....	60
Tablo - 4: Kurumsal Yönetim Atama Komitesi Analizi.....	96
Tablo - 5: 2004 Yılı İçinde Gerçekleştirilen Genel Kurullar.....	97
Tablo - 6: 2005 Yılı Dönem İçi Gerçekleştirilen Genel Kurullar.....	98
Tablo - 7: 2006 Yılı İçinde Gerçekleştirilen Genel Kurullar.....	98
Tablo - 8: Özel Bankaların Yabancılara Satış Göstergeleri.....	104
Tablo - 9: Özel Bankaların Hisse Senetlerinde Yabancı Payları.....	107
Tablo -10: Piyasa Değeri, Performans Değerlemesi.....	109
..	
Şekil -1: Özel Bankaların Hisse Senetlerinde Yabancı Payları.....	107

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>Basel I</b>	: Basel I Sermaye Uzlaşısı
<b>Basel II</b>	: Basel II Sermaye Uzlaşısı
<b>BDDK</b>	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
<b>Bkz.</b>	: Bakınız
<b>BIS</b>	: Uluslararası Ödemeler Bankası
<b>DFHG</b>	: DenizBank Finansal Hizmetler Grubu
<b>EAD</b>	: Temerrüt Anındaki Kullanım Miktarı
<b>FYYP</b>	: Finansal Yeniden Yapılandırma Programı
<b>GK</b>	: Genel Kurul
<b>İMKB</b>	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>KYD</b>	: Kurumsal Yönetim Derneği
<b>LGD</b>	: Temerrüt Halinde Tahsilat Oranı
<b>KAP</b>	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
<b>Rehber</b>	: Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi
<b>SerPK</b>	: Sermaye Piyasası Kanunu
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>SPK İlkeleri</b>	: SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri
<b>OECD</b>	: Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
<b>TBB</b>	: Türkiye Bankalar Birliği
<b>TKYD</b>	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
<b>TSPAKB</b>	: Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği
<b>TÜSİAD</b>	: Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği
<b>TÜSİAD Kodu</b>	: TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu
<b>YK</b>	: Yönetim Kurulu
<b>YPNGP</b>	: Yabancı para net genel pozisyonu
<b>vb.</b>	: Ve benzeri

## GİRİŞ

Şirketlerin hissedarlarına ve diğer menfaat sahiplerine yüksek yarar sağlayacak biçimde yönetilmelerini amaçlayan “Kurumsal Yönetim” iş dünyasında son yıllarda en çok tartışılan konulardan biri oldu. Enron skandalını, ardından Worldcom gibi dev şirketlerin yok olup gittiğini izledik. Büyük yankılar uyandırarak faaliyetlerine son veren şirketlerin ortadan kalkmasında yönetimlerin şirketleri asıl hak sahibi olan hissedarların yararına değil, kendi bireysel çıkarları yararına yönetmeleri yatıyordu. Hissedar ve diğer menfaat sahiplerinin, şirket yönetimlerini bu tür davranışlardan alıkoyacak yeterli denetim mekanizmalarından yoksun olması ise, yöneticilerin bu davranışları için uygun zemini hazırlıyordu.

1998 yılında OECD üye ülkelerin kurumsal yönetim konusunda görüşlerini değerlendirmek ve bağlayıcı olmayan bir takım ilkeler belirlemek üzere bir çalışma grubu oluşturdu. "ilkelerin ortaya konmasındaki amaç, üye ülke hükümetlerinin yapacakları “kurumsal yönetim”e ilişkin yasal düzenlemeler ve diğer düzenleyici çalışmalar ile yönlendirici bir platform oluşturmaktır. Hazırlanan raporda, ülkelerin kendi özelliklerini dikkate alarak hazırlayacakları düzenlemeleri teşvik etmek temel amaçlardan biri oldu. Çalışmada genel kabul gören diğer bir konu ise ilkelerin zaman içinde değişime açık olmasıdır. Sözü edilen ilkeler esasen hisseleri borsada işlem gören firmalara odaklı olmakla birlikte, bu ilkelerin borsada kayıtlı olmayan özel firmalar ve kamu sermayeli şirketlerde de uygulanmasının faydalı olacağı yine OECD'nin bu ilk çalışmasında vurgulanmaktadır.

OECD Kurumsal Yönetim "ilkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanarak bu tarihten sonra dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline geldi. Onaylandığı tarihten bu yana, bu "ilkeler, kurumsal yönetim olgusunu gündemde tutarken, hem OECD üyesi ülkeler, hem de diğer ülkelerdeki yasama ve düzenleme girişimleri için bir yol gösterici oldu.

Türkiye bu gelişmeleri takip etmekte gecikmeyerek TÜSİAD çatısı altında oluşturulan Kurumsal Yönetim Çalışma Gurubu ile 2002 yılında “Kurumsal Yönetim–En "yi Uygulama Kodu” çalışmasını hazırladı. Çalışma Grubu üyeleri, 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin temellerini atarak, konunun liderliğini yapmak üzere ilgili çevreleri bir araya getirmeyi amaçladılar. Kurumsal yönetim konusunun gündeme bu derece hızlı oturmasının ve gelecek yıllarda da bu konumunu koruyacağına yönelik görüşlerin temelinde, son yıllarda ortaya çıkan şirket skandalları yatmaktadır. Enron, Worldcom ve benzeri, örnek olarak nitelenen kuruluşların bir gecede yok olmaları “iyi yönetim” adına bilinenleri bir kez daha tartışmaya açmıştır. Şirket skandallarının ardından Amerika Birleşik Devletleri, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla son derece radikal hükümler içeren ve “Sarbanes-Oxley Act” olarak anılan yeni bir kanunu yürürlüğe koymuş, benzer şekilde Almanya, kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiş, Japonya şirketler hukukunu gözden geçirerek, ciddi iyileştirmeler gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda birçok ülke, yürürlükte olan mevzuatını Kurumsal Yönetim "ilkeleri çerçevesinde yeniden şekillendirmektedir.

OECD ilkeleri, 2002 yılında OECD Bakanlar Kurulu'nun himayesinde OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu tarafından gözden geçirilmiştir. Bu gözden geçirmede, üye ülkelerin, kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunlara ne şekilde çözüm getirdiklerine dair kapsamlı bir çalışma da kullanılmıştır. Uluslararası kuruluşlar, özel sektör, sendika, sivil toplum ve OECD üyesi olmayan ülkelere temsilcilerin katıldığı kapsamlı istişare toplantıları yapılmış ve oluşan taslak, Internet üzerinden kamuoyu görüşüne sunulduktan sonra 2004 yılında revize "ilkeler yayınlanmıştır. Ülkemizde de halka açık şirketlerin faaliyetlerini düzenleyen Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2003 yılında OECD "ilkeleri'ni temel alarak Kurumsal Yönetim "ilkeleri'ni yayınlamış, 2004 yılında OECD tarafından revize edilen ilkelereki değişiklikleri ek bir düzenleme ile ilkelere yansıtmıştır. Günümüzde bir performans ölçüsü olarak kabul edilen kurumsal yönetim ilkeleri en geniş anlamda işletmeyle ilgili tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumak amacıyla oluşturulmuş kurallar bütünüdür.

Bu ilkeler şirketlerin yönünü ve performansını belirlemede etkili olan farklı katılımcılar-ortaklar, işletme yöneticileri, yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, kredi verenler, tüketiciler, sivil toplum kuruluşları vs. arasındaki ilişkileri düzenler.

Gerek küresel boyutta gerek ülke çapında yaşanan ekonomik ve finansal krizler, şirket skandalları, mikro ekonomik düzeyde şirketlerin şeffaflık, adil olma, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyet göstermelerinin önemini daha da arttırmıştır.

Bankalar finansal piyasalarda önemli bir rol oynayan ve müşteri ilişkileri bakımından kamu çıkarına önemli etki gücüne sahip işletmelerdir. Kuruluş faaliyete geçme ve çalışma esasları tümüyle Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'nın gözetimi ve denetiminde olması dolayısıyla kurumsallaşmayla ilgili esasları yasal düzenlemeler çerçevesinde belirlenmiştir fakat yasal düzenlemeler her zaman için yeterli olamamaktadır.

Bugün evrensel olarak kabul edilen kurumsal yönetim ilkelerinin bir bütün olarak bu kurumlar için de geçerli olması gereklidir. Ülkemizde geçmişte yaşanan finansal krizler, bankerlik skandalları, yakın geçmişte yaşanan aracı kurum iflasları, bu tür kurumlarda kurumsallaşma eksikliğinin belirgin örneklerini oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle ele aldığımız Tez'de ağırlıklı olarak özel sermayeli ticaret bankalarında kurumsal yönetim anlayışı incelenmiştir. Bu tez kapsamında bankalarda kurumsallaşma olgu kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde ele alınmıştır.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal yönetim ilkeleri hakkında teorik açıklamalar yapılmış, ikinci bölümde ise özel sermayeli bankalarla ilgili genel bilgi verilmiş ve bankalarda kurumsal yönetim ve sermaye yeterliliğinin öneminden bahsedilmiştir. Yine tezin ikinci bölümünde Basel I ve Basel II kriterleri ele alınmış incelenmiş ve Basel II kriterlerinin bankacılık sistemine uygulanmasında yaşanaabilecek gelişmeler irdelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise Türkiye’de Kurumsal Yönetim alanında yapılan çalışmakar ve Kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş ve 2004 yılı itibariyle Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni uygulamaya başlamış olan DenizBank A.Ş.’nin genel yapısı ve kurumsal yönetim çalışmaları ele alınmıştır

Sonuç bölümünde yapılan tespitlerle tez tamamlanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KURUMSAL YÖNETİMİN TEORİK ALTYAPISI

### 1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

İşletme literatüründe “corporate governance” teriminin karşılığı olarak, kurumsal yönetim veya kurumsal yönetişim kavramı kullanılmaktadır. Yönetişim terimi, bazılarının göre yönetim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden, bazılarının göre ise yönetim, etkileşim ve iletişim terimlerinin birleşmesinden oluşmaktadır.

Latince “gubernare” olan ve “hükmetmek” veya “yön vermek” anlamına gelen sözcük ve “yön verme” anlamına gelen sözcükte “governance” kelimesi bulunabilir. Yurtdışında “Corporate Governance” olarak kullanılan kavram, Türkçe’ye “Kurumsal Yönetim” şeklinde çevrilmiştir. İngilizce de Corporate, “şirket, kuruma ilişkin” anlamına gelirken “govern” yani “yönetmek” kökünden türetilen “governance” bazı kişilerce işteşlik eki içermesinden dolayı “yönetişim” olarak kullanılmaktadır. Türkçe’ye uygun düşmeyen bir terim olması dolayısıyla çoğu yazarca “yönetişim” yerine “yönetim” terimi kullanılmaktadır.<sup>1</sup> Genel olarak baktığımızda, bu kavramla ilgili çalışmalar yapan büyük kurumlarca “Corporate Governance” kavramının “Kurumsal Yönetim” şeklinde kullanımının benimsendiğini görmekteyiz.<sup>2</sup> Bu nedenle Tez’de benimsediğimiz kavram “kurumsal yönetim”dir. Küreselleşme ile birlikte şirketler finansman gereksinimini hem iç piyasadan hem de uluslar arası sermaye hareketlerinden sağlamaktadır. İlgili piyasalarda, çıkar sahiplerinin haklarını en iyi şekilde korumak amacıyla güvenilir sistemlerin oluşturulması gereği ortaya çıkmıştır. Bu sistemlerin birisi kurumsal yönetimdir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bu konuda ciddi çalışmalar yapan SPK ve TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği) **Kurumsal Yönetim** terimini kullanmaktadır.

<sup>2</sup> Ayşe Döner, **Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) İlkeleri Işığında Kamuyu Aydınlatma Kavramı**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2004, s.3.

<sup>3</sup> Süleyman Uyar, **Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayınlanmamış doktora tezi) İstanbul 2004, s.116.

Kurumsal yönetim bir kurumda amaca ulaşmak için oluşturulan yönetim düzenlemesidir. Başka bir anlamda ise bir kurumun beşeri ve finansal sermayeyi çekmesine, etkili çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstererek, uzun dönemde hissedarlara ekonomik değer yaratmasına olarak sağlayan her türlü kanun, yönetmelik, kural ve uygulamaları anlatır<sup>4</sup>

Hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ve eşitlik ilkeleri, yatırımcılar açısından güven ortamının sağlanması ve sermaye piyasalarının ekonomik kalkınmaya olan katkısının artırılması için belirlenen ilkelere<sup>5</sup>. Günümüzde şirketlerin yapı taşı olarak da nitelendirilen kurumsal yönetim kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.

OECD'nin tanımına göre,

“Kurumsal yönetim, ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir. Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer çıkar grupları arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin amaçlarının belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir”.<sup>6</sup>

Dünya Bankası, kurumsal yönetimi şöyle tanımlamıştır:

“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 uygulamaları ifade etmektedir.”<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu**: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, Yayın No: 336, İstanbul, Aralık 2002, s.9.

<sup>5</sup> Egon Zehnder International, **Board of Directors Global Study**, 2000, s.3.

<sup>6</sup> OECD, **Kurumsal Yönetim İlkeleri** 2004, Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın No: KYD-Y/2005-01-01, İstanbul Ocak 2005, s.9.

<sup>7</sup> World Bank, **Ukrainian Corporate Governance Manual**, 1999. s.14.



TÜSİAD Şirket İşleri Komisyonu Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun Nisan 2002'de yayınladığı bir çalışmada geniş ve dar anlamda olmak üzere iki tanım verilmiştir:<sup>8</sup>

“Birçok şekilde tanımlanabilecek kurumsal yönetim (corporate governance), en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, 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 uygulamaları ifade etmektedir.”

Kurumsal yönetim, şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkilerin, oluşturulan belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanmasıdır.<sup>9</sup>

Kurumsal yönetim, bir işletmenin, kendi çıkarlarını gözetilenleri işletmenin sahipleri için firma değerini maksimize edecek kararlar almaya sevk eden, hem kurumsal hem de piyasa bazlı mekanizmalar seti olarak tanımlanabilir<sup>10</sup>

Diğer bir tanıma göre ise kurumsal yönetim, “bir işletmenin en iyi şekilde sevk ve idaresi ve aynı zamanda bu sevk ve idarenin şeffaf bir biçimde izlenebilmesi ve kontrol edilebilmesiyle ilgili ilkeler”dir.<sup>11</sup>

Birçok farklı şekilde tanımlanabilecek olan kurumsal yönetim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise bir kurumun beşeri ve

---

<sup>8</sup> TÜSİAD A.e. s.9.

<sup>9</sup> Öztürk M. Başaran, **Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları**, III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi, **Avrupa Birliği Sürecinde Sektörel Entegrasyon**, Gazi Üni. İİBF İşletme Böl. Ve Kırşehir MYO, Kırşehir, 29-30 Nisan 2004. s.7

<sup>10</sup> Denis Diane K., John J. McConnell, **International Corporate Governance**, European Corporate Governance Institute (ECGI), Finance Working Paper No.05/2003, January 2003. s.23

<sup>11</sup> Hasan Pulaşlı, **Corporate Governance: Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**, Ankara: , 2003, s.4.

finansal sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstererek, uzun dönemde ortaklara ekonomik değer yaratmaya olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade eder.

Kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adaletlilik. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim kurumun en yüksek performansı gösterdiğini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler. Kurumsal yönetim serbest rekabet şartlarının kurumsallaştığı gelişmiş ülkelerde 1930'lardan başlayarak önem kazanmış ve son yirmi yılda OECD, Dünya Bankası, kurumsal yatırımcılar, borsalar ve uluslar arası sermaye piyasalarının yönlendirmesiyle birçok ülkede kurumların yönetilme tarzını belirler hale gelmiştir<sup>12</sup>

## 1.2. Kurumsal Yönetim Kavramının Ortaya Çıkışı

Avrupa, ABD (Amerika Birleşik Devletleri) ve Japonya'da 19'uncu yüzyıldan bu yana yaygın biçimde kullanıldığına işaret eden bazı çalışmaların varlığına karşın, kurumsal yönetim terimi yaygın biçimde 1980'lerde kullanılmaya başlanmıştır. 1990'larda, kurumsal yönetim, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, yöneticiler ve finansal piyasalar ile finansla ilgili herkesin gündeminin başına yerleşmiştir.

Almanya'nın ve Japonya'nın ekonomileri 20'nci yüzyılın son çeyreğinde hızlı büyümeden durgunluğa geçince, ABD'nin ekonomik performansı kurumsal yönetim düzeyinin yüksekliğine kanıt olarak gösterilmiştir.<sup>13</sup>

“Kurumsal yönetim” kavramı, ilk olarak ABD'de ele alınmış, oradan İngiltere'ye geçmiş ve özellikle 1990'larda kıta Avrupa'sında ve tüm dünyada, özellikle Asya'da önemli bir tartışma konusu olarak gündeme gelmiştir. Kurumsal yönetim,

<sup>12</sup> TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu**: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, Yayın No: 336, İstanbul Aralık 2002. s.9

<sup>13</sup> A.Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, **Kurumsal Yönetim-Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Mart 2004, s.5.

sadece “terim” olarak değil “olgu” olarak da ilk kez ABD’de ve daha sonra İngiltere’de ortaya çıkmış ve hem teorik bazda hem de uygulama açısından önemli bir araştırma haline gelmiştir. Gerçekten de Amerikan ve İngiliz sermaye piyasalarında özellikle son yirmi yıl içinde oldukça etkili bir hale gelen ve “kurumsal yönetim” gibi yeni bir olgu olan “kurumsal yatırımcılar (institutional investors)”ın artan önemi, “kurumsal yönetim” kavramının doğmasında ve gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bu ülkelerdeki sermaye piyasalarında kurumsal yatırımcıların hakim durumda bulunmaları ve bunların, müşterilerinin yatırımlarının değerini ve dolayısıyla kendi karlılık oranlarını artırabilmek için pay sahipleri olarak daha fazla hakka sahip olma ve bütün haklarını kullanma istekleri, pay sahiplerinin bir şekilde yönetimi etkileyebilmeleri, bir başka deyişle yönetime katılabilmeleri ve böylece hak ve menfaatlerini mümkün olan en üst düzeyde gözetmeleri “kurumsal yönetim” kavramının ortaya çıkışını adeta tetiklemiştir<sup>14</sup>

Son yıllarda ortaklıkların yönetiminde yüksek profilli başarısızlık ve suistimallerin gözlemlenmesi ile gelişmekte olan ekonomiler ve gelişen piyasalarda yaşanan finansal krizler, bunların yanında, gelişmiş ekonomilerde özel sektörün artan rolü, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağılıklarının artması ve ortaklıkların içinde buldukları yeni rekabet şartları kurumsal yönetimin öneminin artmasına neden olan gelişmelerdir.<sup>15</sup>

Sermaye piyasaları gelişmiş ülkelerde küresel dev şirketlerin ekonomik yaşamdan silinmeleri ve sermaye piyasalarına olan güvenin sarsılması, kurumsal yönetimin tüm dünyada hızlı bir biçimde yürürlüğe konma sürecini hızlandırmıştır.<sup>16</sup>

ABD’de yaşanan, içlerinde dünyanın en büyük şirketlerinden Enron, Citigroup, Tyco, Worldcom ve Exxon’un da bulunduğu bazı şirketlerin yönetimi ve muhasebe alanında sahtekarlıklarının ortaya çıkması ve sonrasında arka arkaya gerçekleşen

---

<sup>14</sup> Ali Paşlı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**: Corporate Governance, İstanbul: Beta Yayınları, 2004, s.13.

<sup>15</sup> Kübra Şehirli, **Kurumsal Yönetim**, İstanbul: SPK Denetleme Araştırma Raporu, 1999, s.2.

<sup>16</sup> Pulaşlı, A.e. s.7.

iflaslar, bir taraftan ulusal ve uluslar arası yatırımcılarda güven kaybına, diğer taraftan sermaye piyasalarında büyük düşüne neden olmuştur<sup>17</sup> Bu skandallardan sonra sermaye piyasalarında sarsılan güvenin yeniden sağlanması amacıyla Sarbanes – Oxley Kanunu yürürlüğe girmiştir.

Sarbanes – Oxley Kanunu, ABD’de ortaya çıkan problemler ve özellikle de Enron ve Worldcom başta olmak üzere önemli skandallardan sonra yürürlüğe konulmuş ise de, kanunun düzenlediği konulara ilişkin problemler küreseldir. Kanunda yer alan düzenlemeler oldukça ileri seviyede ve alışılmışın ötesinde radikaldir. Bu sebeple bütün dünyada büyük yankı uyandırmış ve diğer ülke kurumsal yönetim düzenlemelerini önemli ölçüde etkilemiştir.<sup>18</sup>

Son on yılda, rekabet gücünün artırılmasında, kurumsal yönetim kavramı gittikçe önem arz eden bir olgu haline gelmiştir. Yaşanan uluslar arası finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerden bir tanesinin, kamunun ve özel sektörün kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, bu kavramın önemini daha da arttırmıştır. Gelişmiş ülkeler, uluslar arası finans kuruluşları ve ilişkili organizasyonlar, bu konuya büyük önem vermeye başlamışlar, gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere yatırım yapmadan veya kredi tahsis etmeden önce, finansal performans kadar önemli buldukları kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir.<sup>19</sup> Bütün bir toplum yararına faaliyet gösteren şirketler, ait oldukları topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını göz ardı eden şirketlerden daha avantajlı konuma gelmeye başlamaktadır. Geçmişin sadece hissedarları düşünen şirket yapısı, tüm ilgili taraflara karşı sorumlu şirket yapısına dönüşmektedir. İyi işletilen kurumlar, iş ahlakının, çevre ve toplumsal değerlerin bilincinde olmanın şirketlerin imajı ve uzun vadeli performansları üzerindeki etkisinin farkındadırlar<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Döner, A.e., s.8.

<sup>18</sup> Cengiz Alp Eroğlu, Sarbanes – Oxley Kanunu: **Kurumsal Yönetim ve Kamunun Aydınlatılmasına İlişkin Getirdikleri**, SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı: 7, Mayıs – Haziran 2003, s.1.

<sup>19</sup> SPK, **Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi**, Şubat 2005, s.3.

<sup>20</sup> Tuncay Özilhan, **Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim**, Görüş Dergisi, Mart 2002, s.7.

Kurumsal yönetim ilkelerinin son yıllarda gerek teorik gerekse de uygulama açısından artan önemi tetikleyen unsurlar ana hatlarıyla finansal krizler, şirketlerin kötü yönetimi sonucu oluşan iflaslar, sermaye piyasalarında kurumsal yatırımcıların artan rolü ve talepleri ile küreselleşme sonucu artan rekabet ortamı olarak belirtilebilir.

### 1.2.1. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Kurumsal yönetimin uygulanmasının bir çok nedenleri ve gerekçeleri bulunmaktadır. Bu nedenleri ve gerekçeleri kısaca özetlersek;<sup>21</sup>

“

- i- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi,
- ii- Şirket hissedarlarının eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması,
- iii- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması, bu çerçevede örneğin, azınlık haklarının korunması,
- iv- Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,
- v- Yatırımcıların haklarının korunması,
- vi- Vekalet maliyetlerinin (agency cost) azaltılması;
- vii- Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,
- viii- Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,
- ix- Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması,
- x- Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkanlarının artırılması.

---

<sup>21</sup> Coşkun Can Aktan., **İyi Şirket Yönetimi**, ‘çevrimiçi’ [www. Canaktan.org/ yönetim/kurumsal yönetim/amaçlar. Html.](http://www.Canaktan.org/yonetim/kurumsal_yonetim/amaclar.html), 2007

xi- Kurumsal yönetimin uygulanmasının pek çok nedeni ya da gerekçeleri bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin temel amacı, şirketle doğrudan ve dolaylı ilişki içerisinde olan tüm paydaşların haklarının korunmasıdır.

xii- İşletmelerin etkin yönetimi ile hissedar kazancının en üst düzeyde gerçekleştirilmesi,

xiii- Kurumsal yönetim daha fazla şeffaflık, doğruluk ve ortaklarına, çalışanlarına, topluma ve çevreye daha fazla sorumlu olmayı ve hukukun üstünlüğünü amaç edinmektedir<sup>8</sup> “

### **1.2.2. İyi Kurumsal Yönetim İçin (5-N) (1-K) Analizi**

Şirketler için, kurumsal yönetimin, düşük sermaye maliyeti ağlaması, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasasından dışlanmaması gibi avantajlar sağladığı görülmektedir. Ülkeler için ise, ülkenin imajının yükseltilmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, yabancı sermaye yatırımlarının artması, ekonominin ve sermaye piyasalarının rekabet gücünün artması, ekonomik krizlerin daha az zararla atlatılması, kaynakların daha etkin bir şekilde dağıtılması, yüksek refahın sağlanması ve sürdürülmesi anlamına gelmektedir.

Kurumsal yönetim konusunda bazı temel bilgileri (5-N), (1-K) Analizi ile açıklamaya çalışmak yerinde olacaktır.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Bilgi Çağında Yönetim**, MESS, Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim' 97, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, 1997, s.288-289.

**Tablo-1:** Organizasyonda Değişim ve Yeniden Yapılanmada Başarı için 5-N ve 1-K Yaklaşımı Analizi

<p><b>NE?</b> <b>Kurumsal Yönetim Nedir?</b></p> <p>Kurumsal yönetim, şirket yönetimi ile hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür. Başka bir ifadeyle, herhangi bir şirkette hissedarlar dahil, şirketin yürüttüğü faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan tüm menfaat sahiplerinin hakları ve sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir.</p>
<p><b>NİÇİN?</b> <b>Kurumsal Yönetim Niçin Uygulanır?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Doğrudan şirketle ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması;</li><li>- Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması, şeffaflığın sağlanması;</li><li>- Yatırımcıların haklarının korunması;</li><li>- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi bir biçimde kullanımının engellenmesi;</li><li>- Şirket hissedarlarının adil ve eşit bir biçimde muamele görmesinin sağlanması.</li></ul>
<p><b>NASIL?</b> <b>Kurumsal Yönetim Nasıl Uygulanmalıdır?</b></p> <p>Kurumsal yönetim şirket üst yönetiminin liderliği, samimiyeti ve kararlılığı ile ve tüm çalışanların katkısı ile plan dahilinde uygulanmalıdır.</p>
<p><b>NE ZAMAN?</b> <b>Kurumsal Yönetim Ne Zaman Uygulanmalıdır?</b></p> <p>Kurumsal yönetim, “yüksek performans”ı arzulayan tüm organizasyonlarda uygulanabilir. Toplam kalite yönetimi bir defaya mahsus değil, sürekli olarak uygulanması gereken bir yönetim anlayışıdır.</p>
<p><b>NEREYE?</b> <b>Kurumsal Yönetim Nereye Gitmeyi Hedeflemelidir?</b></p> <p>Kurumsal yönetim, yüksek organizasyonel performansa ve mükemmel bir organizasyona ulaşmayı hedeflemelidir.</p>
<p><b>KİM?</b> <b>Kurumsal Yönetimi Kim Uygulayacaktır?</b></p> <p>Kurumsal yönetim, şirket üst yönetiminin liderliğinde yürütülmelidir.</p>

Kaynak: Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Bilgi Çağında Yönetim**, MESS, Üçüncü Bin Yıla Girenken Değişim’ 97, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, 1997, s.288-289.

### 1.3. Kurumsal Yönetim Düzenlemelerinde Temel Yaklaşımlar

Bir ülkedeki hukuki alt yapı ne kadar gelişmiş olursa olsun, düzenleme süreci ne kadar esnek ve gelişmelere duyarlı olursa olsun, zaman içerisinde mevzuat ile uygulamalar arasında birçok boşluk oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Bu boşluk yeni yasal düzenlemelerle giderilmeye çalışılmakta, ancak zaman alıcı bu düzenlemeler nedeniyle uygulamada sıkıntılar yaşanabilmektedir. Böyle durumlarda kurumsal yönetim ilkeleri rehberlik etmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri, doğası gereği mevcut yasal düzenlemelerin her zaman bir adım ilerisindedir ve ilerisinde olmalıdır. Diğer taraftan yasaların kaçınılmaz olarak toplumun geneline yönelik olması ve bazı durumlarda ayrıntılı düzenlemelere yer vermemesi veya verememesi, şirketlerin en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına (best practice) yönelmesini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri ise yasalar ile en iyi uygulamalar arasındaki boşlukları doldurmaya çalışmaktadır.<sup>23</sup>

İyi kurumsal yönetimin tek bir modeli yoktur. Kurumsal yönetim anlayışına bakış açısındaki farklılık, ülkelerin kendine has özellikleri, bütün ülkelerin anonim ortaklık yönetimine kendi yerel özelliklerini yansıtma istekleri, her ülkenin işletme kültürünün, alışkanlıklarının, geleneklerinin, yasal düzenlemelerinin ve rekabet koşullarının farklı olması gibi sebeplerle dünya çapında kabul görmüş, evrensel, bütün anonim ortaklıklara uygulanabilen tek bir kurumsal yönetim (one-size-fits-all) modeli yoktur.<sup>24</sup>

Bir ülkedeki kurumsal yönetim düzenlemelerini o ülkedeki uygulamalar şekillendirdiğinden ortaya çıkan düzenlemeler o ülkede geçerli olan yasalardan, çeşitli düzenlemelerden, kotasyon koşullarından, farklı ticari normlardan, farklı kültürel değerlerden ve sosyo-ekonomik geleneklerden etkilenmektedir. Dolayısıyla,

---

<sup>23</sup> Murat Doğu, **Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri**, Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı: 8, Temmuz – Ağustos 2003, s.2.

<sup>24</sup> OECD İlkeleri, **A.e.**, s.10.



ülkede geçerli olan sermaye piyasası düzenlemeleri, şirketler hukuku, muhasebe ve denetim standartları, iflas hukuku, yasal yaptırımlar kurumsal yönetim ilkelerine temel teşkil etmektedirler. Ancak bu olgu kurumsal yönetim düzenlemelerinin birbirinden tamamen farklı öneriler veya ilkeler içerdiği anlamına da gelmemelidir. Birbirinden çok farklı hukuksal sistemlerden gelmiş olsalar da, kurumsal yönetim düzenlemelerinin bir çoğu birbirine oldukça benzer öneriler içermektedir. Örneğin kurumsal yönetim düzenlemeleri, yönetim kurullarının oluşumu, uygulama ve sorumlulukları buna örnek olarak verilebilir. AB’de yapılan bir araştırma, kurumsal yönetim düzenlemelerinde yer alan ilke ve önerilerin genel olarak birbirine yakınlaşma eğilinde olduğunu göstermektedir. Kurumsal yönetim düzenlemelerinin önemli bir bölümü gönüllülük esasına dayanmaktadır. Yani şirketler, kurumsal yönetim düzenlemesinde yer alan önerileri veya ilkeleri uygulayıp uygulamamakta serbesttir ve bunun yasal olarak bir yaptırımı yoktur. Buradaki esas yaptırım ekonomiktir. Şüphesiz bu yaptırım şirketin piyasa değeri ve finansman olanakları ile yakından ilgilidir. Bir çok ülkede, “uygula, uygulamıyorsan açıkla” (comply or explain) ilkesi geçerlidir. Bu kapsamda şirketler kendi kurumsal yönetim uygulamalarını şeffaf bir şekilde kamuya açıklamaktadır.<sup>25</sup>

#### **1.4. Kurumsal Yönetim ve Ulusal Kalkınma**

Anonim ortaklıkların ekonomideki kaynakların tahsisi için önemi, ekonomik performansı artırmak için anonim ortaklıkları yönetme şekli üzerine ekonomistler arasındaki tartışmayı alevlendirmiştir. Tartışma, kurumsal yönetimin kaynakların varlıklara tahsisini hangi ölçüde etkilediği üzerinedir.<sup>26</sup> Kurumsal yönetim kurumlarının şirketlerin ekonomik performansını artırmak ve anonim ortaklıkların uyumunu sağlamak gibi iki ana amacının bulunduğunu ifade eder.

Birinci amaç, şirketin faaliyet etkiliğini, yatırımların getirisini ve üretkenliği uzun dönemde maksimize etmek için yönetici ve girişimcileri motive eden iş ortamını

---

<sup>25</sup> Doğu, A.e, s.3.

<sup>26</sup> Oman Charles, **Corporate Governance and National Development**, OECD Technical Papers, No.180, 2001. s.43.

kurmak ve kollamak suretiyle toplumdaki ekonomik refah ve büyümenin önemli ölçüde sahibi olan şirketlerin performansını işletme hedefleri doğrultusunda daha yüksek noktalara yükseltmektir.

AB ülkelerinde istikrarlı büyüme, ancak yaşlanmakta olan nüfusun tasarruf davranışlarını değiştirebilecek kurumsal yönetim yoluyla sağlanabilir. Burada, kurumsal yönetimin rolü, yatırımcıların güvenini kazanıp işletmelere daha fazla sermaye çekmek, sermaye piyasalarını büyütmek ve emeklilik için daha fazla kaynağı tasarrufa yöneltmektir.<sup>27</sup>

Yatırımcıların çıkarlarını güvence altına alan kurumsal yönetim kurumları, ekonomik kalkınmayı ve ulusal büyümeyi destekleyen güçlü mali sistemler kurmak için önemli bir rol üstlenmiştir.

Ayrıca, uzun dönemde büyüme, ekonomik aktörlerin ekonomik performansının üretkenlik ve etkinlik artışına bağlı gözükmektedir. Üstelik üretkenlik ve etkinliğin arttırılması yenilikler yoluyla da sağlanabilir. Temsil teorisini (agency theory) ve yönetici-hissedar çatışmasını dikkate alan mevcut kurumsal yönetim bakış açılarını ifade etmekte güçlük çekmezken, kurumsal yönetim ve yenilik arasında doğrudan ilişkiyi analiz eden bir çerçeve sağlayamamaktadır.<sup>28</sup> “Yenilik” doğası gereği belirsizliği içerdiğinden, yenilikçi bir işletme projelerden beklenen sonuçları kestiremeden yeni projeleri başlatmak, onlara yatırım yapmak zorunda kalmaktadır.<sup>29</sup>

Bu durumda, yenilik özelliğini bünyesinde barındıran projelerin araştırılması ve uygulanmasında yatırıma yönelik kaynaklara gereksinim duyulmasına neden olmaktadır. Risk sermayedarları, yönetimin kontrolünü sağlayarak bu tür işletmeler için ana fon kaynağı olurlar. Kurumsal yönetimin bu tip şirketlerdeki rolü,

---

<sup>27</sup> Borsch-Supan, A.H., Winter, J.K., **Population Aging, Savings Behavior and Capital Markets**, 2001. s.16.

<sup>28</sup> O’Sullivan, Mary: **The Political Economy of Corporate Governance in Germany**, Economics Working Paper, Macroeconomics Archive at WUSTL, No. 9805004, 1998. s.34.

<sup>29</sup> Oman Charles, A.e. s.43.

yatırımcılara güven sağlamak ve yenilik sürecini korumak için daha fazla dış finansman çekmektir.

Yenilik ve kurumsal yönetim arasında doğrudan bir ilişkinin varlığına, daha iyi kurumsal yönetimin daha iyi finansman sağladığına, dolayısıyla şirkete yenilikçi projelere yatırım için daha fazla esneklik getirdiğine ve bunun da etkinlik ile üretkenlik artışına yol açtığına dair açık istatistiksel kanıtlar yoktur.

Kore ve Rusya piyasalarında iyi yönetilen şirketlerin faaliyet ve mali performanslarının kötü yönetilen şirketlere göre üstünlük sağladığı görülmüştür. Değişik kurumsal yönetim düzeyindeki şirketlerin performansları arasındaki fark, az gelişmiş ülkelerde yüksek iken, ABD ve İngiltere’de bu fark anlamlı çıkmamıştır.

Yazarlar bu olayı, gelişmiş ülkelerin yasal ortamlarının yatırımcıları anlamlı ölçüde korumasına ve neredeyse çoğu kurumsal yönetim uygulamalarının mevzuatta yer almasıyla açıklamaktadırlar. Böyle bir durumda, performans farklılıkları kurumsal yönetimden bağımsız kabul edilebilir.

Gelişen piyasalarda kurumsal yönetim, yatırımcıların yatırıma plase ettikleri sermaye tutarını gerçek anlamda geri alabilmelerini sağlayacak başlıca araçtır. Böyle bir ortamda, kurumsal yönetimin şirket performansına etkisi, gelişmiş ülkelere göre daha güçlüdür.<sup>30</sup>

Gelişen piyasalarda üretkenliğin artırılmasına yönelik çözümler; bütün şirketleri kapsayan, onları hissedarların çıkarları doğrultusunda çalışmaya zorlayan, üretkenlik ve etkinlik artışıyla şirketin refahını maksimize eden kurumsal yönetim standartlarının benimsenmesine bağlı gibi gözükmektedir

---

<sup>30</sup> Shleifer, A., Vishny, R.A., **Survey On Corporate Governance**, National Bureau of Economic Research Working Paper, No.5554, 1994. s.48.

## 1.5. Uluslararası Kurumsal Yönetim İlkelerinin Ortaya Çıkışı

Kurumsal yönetim, genel yönetim ve şirketlerin örgütsel durumuyla ilişkili bir terimdir. Ancak, son yıllarda bu kavramla neredeyse özdeşleşen anonim ortaklıkların çok uzun bir tarihi geçmişi bulunmamaktadır.<sup>31</sup>

Kaynak elde etmek amacıyla halka hisse senedi ihraç edebilecek anonim ortaklıklar İngiltere’de 1844 yılından itibaren faaliyet göstermeye başlamış ve “sınırlı sorumluluk” özelliği bu anonim ortaklık modeline ancak 1855 yılında eklenebilmiştir. Hissedara yönelik şirket modeli, İngiltere ve ABD’de geliştirilmiş, ancak bu model şirketin diğer katılımcılarının çıkarlarının nasıl gözetileceğini başlangıç ayrıntılarıyla belirtmemiştir. Kurumsal yönetime yönelik ilgi öncelikle ABD’de 1930’ların Büyük Buhran’ından hemen sonra artmaya başlamıştır. Başlangıçta kurumsal yönetimde öncelikli konu, içeriden öğrenenlerin ticaretini önleyen, hissedarları koruyan, hisse senetleri borsalarda işlem gören şirketlerin ileri düzeyde bilgi açıklamalarıydı. Oysa, daha sonra ABD kurumsal yönetim sistemi, şirket skandallarıyla gündeme gelen ve SEC (ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu), hükümet ve özerk kurumların daha sıkı düzenlemelerini içeren 20’nci yüzyıl boyunca yoğun gündemli bir evrim geçirmiştir. 1950’lerdeki yöneticiye yönelik ABD modeli, Almanya’nın birlikte karar vermesiyle esas alan çalışanlara yönelik modeli ile Fransa’da ve çoğu Asya ülkesinde uygulanan devlete yönelik modelde olduğu gibi şirket varlığının korunması ve artırılmasına ilişkin modellerin başarısızlığı, uluslar arası piyasalarda hissedarlara yönelik modeli gündemin başına oturtmuştur.<sup>32</sup>

Dünya Bankası yöneticilerinin “Kurumsal Yönetim Uygulama Çerçevesi” raporunda belirttikleri gibi, kurumsal yönetimin hissedara yönelik modeli kabul edilebilecek en uygun model olup, bu modele ait ulusal standartların belirlenmesi ile söz konusu

---

<sup>31</sup> Hansmann, Henry, Kraakman, Reinier; **The End of History for Corporate Law**, New York University Working Paper, January 2000.s.53.

<sup>32</sup> Hansmaan, Henry, Kraakman, A.e. s.42.

çerçeveye yakınlaştırılması özellikle gelişmekte olan ülkelerde beklenen bir gelişmedir.

Bazı kurumsal yatırımcıların hisse senetlerini portföylerinde tuttukları şirketleri en iyi kurumsal yönetim uygulaması ile yasa, ilke ve kurallarına uymaya zorladıkların, böylece 1990'ların gelişmiş kurumsal yönetim yapılarını desteklediklerini, uygulanabilecek düzgün kurumsal yönetim ilke ve kurallarının General Motors gibi büyük şirketler tarafından da benimsendiğini irdelemek bizim için yeterli olacaktır.<sup>33</sup>

Oysa, İngiltere'deki kurumsal yönetim akımı farklı gelişmiş ve ABD'den daha sonra ortaya çıkmıştır. 1980'lerin, kötü ve yanlış yönetim uygulamaları nedeniyle çok sayıda büyük şirketin çöküşü kurumsal yönetim sisteminde temel bazı yetersizlikler olduğunu göstermiştir

Bu yaklaşımın çıkış noktası hissedarların daha fazla bilgi ve açıklama gereksinim duymasıdır. Burada, yönetim kurulunun yaptığı/yapacağı yapısal değişikliklerin yönetimin daha fazla hesap vermesine yol açması ve hissedarların aktif olarak yönetimle çalışarak ve oy haklarını kullanarak sahip sıfatıyla sorumluluklardan kurtulması beklenir.

Cadbury Yasası, hissedarların oy kullanmasıyla birlikte, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu üyesi olmayan yönetici, ödül komitesi, aday komitesi rollerini ayırması vb. Yönetim kurulu çalışma biçimine yönelik çeşitli değişiklikler tavsiye etmiş ve bunları şirketlerin uymaları gereken standartlar olarak belirlemiştir.

Bu yasa günümüzde standart uygulama haline gelmiş ve halka açık şirketlere ait hisse senedi dahil-menkul kıymetlerin borsalarda işlem görebilmesi için şirketlerin kurumsal yönetimle ilgili politikalarını açıklama zorunluluğu getirilmiştir.

---

<sup>33</sup> Gregoory, Holly. J.: **Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practices**, 2000.s.28.

27-28 Nisan 1998'de bankalar düzeyinde toplanan OECD Konseyi, hükümetler, diğer ilgili uluslar arası örgütler ve özel sektör ile birlikte OECD'yi kurumsal yönetim standartlarını ve buna ilişkin çerçeve ilkeleri dizisini geliştirmeye çağırılmıştır. OECD bunu gerçekleştirmek amacıyla, üye ülkelerin görüşlerini şekillendiren zorunlu olmayan ilkeleri geliştirmek üzere bir Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu oluşturmuştur.

Bu belgedeki ilkeler, üye ülkelerdeki ulusal inisiyatifler, deneyimler ve kurumsal yönetim konusunda OECD İş Dünyası Danışma Grubu'nun çalışmalarını içeren ve OECD içinde gerçekleştirilen önceki çalışmalar çerçevesinde geliştirilmiştir.

- i- Mali Piyasalar Komitesi
- ii- Uluslar arası Yatırım ve Çokuluslu İşletmeler Komitesi
- iii- Sektör Komitesi
- iv- Çevre Politikası Komitesi

Bu komiteler, ayrıca OECD üyesi olmayan ülkeler, Dünya Bankası, Uluslar arası Para Fonu, İş dünyası, yatırımcılar, ticaret odaları ve diğer ilgili taraflarla bilgi alışverişinde bulunmaktadırlar. Kurumsal yönetim ilkeleri, 26-27 Mayıs 1999'da bankalar düzeyinde toplanan OECD Konseyi Toplantısı'nda onaylanmıştır.<sup>34</sup>

OECD kurumsal yönetim ilkeleri; hissedarların hakları, hissedarlara hakkaniyet ölçüsünde davranılması, şirketteki çıkar gruplarının rolü, açıklama ve şeffaflık ile yönetim kurulunun sorumluluklarıyla ilgili beş ana bölümden oluşmaktadır.

Hissedarların çıkarlarını güvence altına alan v OECD ilkelerinin, ilk planda İngiltere ve ABD'deki kurumsal yönetim modellerinin gölgesinde şekillendiği belirtilmelidir.

---

<sup>34</sup> OECD, **Corporate Governance Principles**, 1998. s.5.

Kurumsal yönetimin en iyi uygulamaya yönelik düzenlemelerde ilkelerin birbirlerini tamamlayıcı olmasına ve tavsiye niteliği taşımasına dikkat edilmesine karşın, yatırımcıların bakış açısıyla cazip bir konumda gözükmek isteyen şirketler bu ilkeleri benimsemektedirler.

## 1.6.Uluslararası Kurumsal Yönetim Düzenlemelerinde Ana İlkeler

Kurumsal yönetim alanında dünyada birçok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmalar, her ülke için geçerli tek bir kurumsal yönetim modelinin olamayacağını önemle vurgulamaktadır. Buna göre oluşturulacak model ülkeye özgü koşulları da dikkate almalıdır. Ancak bununla birlikte, genel kabul gören tüm uluslar arası kurumsal yönetim yaklaşımlarında, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları olmazsa olmaz kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>35</sup>

Bu ilkeler kısaca şu şekilde açıklanabilir;<sup>36</sup>

**Şeffaflık (Transparency):** Şeffaflık; kredilerin yatırımcılarca kullanımı, kerdin kullananların kredibilitesi, hükümetlerin kamu hizmetlerini sunumu (eğitim, sağlık, para, maliye politikaları) ve uluslar arası kuruluşların faaliyetleri hakkında doğru, zamanlı ve güvenilir, ekonomik, sosyal ve politik bilginin akışının sağlanmasıdır.<sup>37</sup>

**Hesap Verebilirlik (Accountability):** Hesap verebilirlik, yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanması, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya koyulmasının güvence altına alınması ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesidir.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> SPK, **Kurumsal Yönetim İlkeleri** Rehberi, Şubat 2005, s.2.

<sup>36</sup> Uyar,**a.g.e.**, s.123.

<sup>37</sup> Vishwanath T. Ve Kaufman D. **Towards Transparency in Finance and Governance**, The World Bank Working Paper. 1999. s.7..

<sup>38</sup> Millstein Ira, **Corporate Governance: The Role of Market Forces**, OECD Observer, Summer, 2000, s.221-222.

Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir.<sup>39</sup> Hesap verebilirlik ilkesi şeffaflık ilkesi ile yakından ilgilidir.

**Sorumluluk (Responsibility):** Sorumluluk, doğruları teşvik eden ve yanlışları cezalandıran bir kontrol yöntemidir. Şirketin tüm faaliyetlerinin yasa ve yönergelere, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlamasıdır.

**Eşitlik (Adillik- Fairness):** Azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere tüm hissedarların haklarının korunması ve bu konuda tüm ilgililere eşit uygulama yapılmasıdır

Şirketler ekonomik faaliyetlerini sürdürürken, karar ve uygulamalarının toplumun diğer kesimleri üzerindeki etkilerini hesaba katmalıdır. Çünkü şirketlerin ekonomik birimler olduğu kadar aynı zamanda sosyal bir varlık oldukları ve şirket uygulamalarında sosyal bir varlık olmanın gereklerine uygun olarak hareket edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu açıdan bakıldığında şirketler kar odaklı olarak faaliyetlerini yürütürken sosyal sorumluluklarını görmezden gelmemeli, kar ve toplumsal sorumluluklar arasında dengeyi kurabilmelidir

Ekonomik ve sosyal temelleri bulunan böyle bir anlayışın oluşturulabilmesi için bazı temel koşulların yerine getirilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Şirket faaliyetlerinin denetlenebilmesi, şirketlerde pay sahiplerinin eşit ve adil işleme tabi tutulması, hissedarların ve diğer menfaat sahiplerinin hak ve yükümlülüklerinin korunması, kamunun aydınlatılması ve son olarak yönetim kurullarının görev ve yetkilerinin açık bir şekilde ortaya konarak iş yapma usullerinin belirlenmesi, etkili bir yönetim anlayışı oluşturabilmenin temel koşullarının başında gelmektedir.

---

<sup>39</sup> Arcan Tuzcu, **Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB 100 Örneği**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara 2003, s.35.



Benzer bir düşünceyle etkili bir kurumsal yönetim anlayışı geliştirebilmek için ayrıca katılımcılık, şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, diğer bir deyişle rapor verme ve tarafları bilgilendirme, sorumluluk, adil yönetim gibi değerlerin yerleştirilmesi ve uygulanması kaçınılmaz bir hal almaktadır.<sup>40</sup> Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en karlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler.<sup>41</sup>

## 1.7. Kurumsal Yönetim Anlayışının Önemi ve Faydaları

Başarılı bir kurumsal yönetim; yöneticilerin, şirketlerin ve hissedarların menfaatlerine yönelik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesini sağlayarak, yöneticilerin performansını arttırmakta, denetimi kolaylaştırmakta, şirketin kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını teşvik etmektedir. Bunun sonucu olarak da şirkete olan güven artmakta ve şirketin sermaye maliyeti düşmektedir.<sup>42</sup>

Teknolojik ve ekonomik hayattaki hızlı değişmelere ayak uyduramayan yasal düzenlemelerin yarattığı boşluk kurumsal yönetim düzenlemeleri ile doldurulabilmektedir. Şirketlerde kurulların oluşturulması, çalışma yöntemlerinin belirlenmesi ve başarılarının değerlendirilmesi gibi konuların yasalar ile düzenlenmesi, her şirket için farklı koşulların varlığı nedeniyle yeterli olmamaktadır.

Bu süreçte kurumsal yönetim düzenlemeleri önemli bir işlev üstlenmektedir. Çünkü doğası gereği kurumsal yönetim esnek olup iş hayatının gereklerine ve piyasalardaki gelişmelere bağlı olarak gözden geçirilebilir ve yeniden kurgulanabilir. Bu yeniden kurgulama ve esneklik farklı şirketlerin sürece uyumunu kolaylaştıracaktır.

---

<sup>40</sup> Tuzcu, A.e, s.2.

<sup>41</sup> TÜSİAD, A.e. s.9.

<sup>42</sup> İdil Özlem Koç, , Nur Yavuz, Pınar Yalın, **AB'ye Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama**, Geleneksel Finans Sempozyumu – 2004 Bildirileri CD'si, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 27-28 Mayıs 2004. s.232.

Aşağıda maddeler halinde özetlediğimiz faydalar nedeniyle, kurumsal yönetimin önemi küreselleşen dünya ekonomik düzeni içinde her geçen gün biraz daha artmaktadır.<sup>43</sup>

i- Kurumsal yönetim, makro ekonomik 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. Buna ek olarak, iş ahlakına, ait oldukları toplumun değerlerine saygı ve çevre bilinci gibi etmenler de, şirketin imajı ve uzun vadeli başarısı üzerinde bir etkiye sahip olabilir

ii- İyi kurumsal yönetim uygulamalarının şirketler ve ülke açısından önemli yararları bulunmaktadır. Konuya şirketler açısından bakıldığında, kurumsal yönetim kalitesinin yüksek olması; düşük sermaye maliyeti, finansman imkanlarının ve likiditenin artması, krizlerin daha kolay atlatılması ve iyi yönetilen şirketlerin sermaye piyasalarından dışlanmaması anlamına gelmektedir. Konuya ülke açısından baktığımızda ise iyi kurumsal yönetim, ülkenin imajının yükselmesi, sermayenin yurt dışına kaçmasının önlenmesi, dahası 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 anlamına gelmektedir.

Gerek ülke içinde, gerekse ülke dışında kaynak yaratan kişi veya gruplar, haklarını koruyacak yasal düzenlemelerin olmaması halinde ya söz konusu ülkelerde yatırım yapmama kararı almakta, ya da yatırım yapsalar bile güçlü şirket yönetim standartları olan ülkelerle kıyaslandığında yeterli hukuksal düzenlemelere sahip bulunmayan ülkelere sağladıkları kaynaklar için daha yüksek bir risk primi talep etmektedirler. Bu da kaynak ihtiyacı bulunan ülkelerin kaynak maliyetlerini artırmaktadır.

---

<sup>43</sup> SPK İlkeleri, A.e., s.2,

Bu nedenle kurumsal yönetim, ekonomik etkinlik ve büyüme açısından son derece önemli sonuçlar doğurmaktadır. Etkili bir kurumsal yönetim firma değerinin maksimize edilmesi konusunda şirket yöneticileri üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Özel sektörün genişlemesi ve daha rekabetçi bir piyasa ekonomisinin yaratılmasıyla birlikte, etkili bir kurumsal yönetimin sözü edilen bu köklü ekonomik değişimlerden ekonomik yararlar sağlayabilmek için anahtar bir role sahip olduğu gün geçtikçe anlaşılmaktadır<sup>44</sup>

Yapılan ampirik çalışmalar, uluslar arası yatırımcıların, şirketlerdeki kurumsal yönetim uygulamalarını en az finansal performansları kadar önemli bulduklarını; yatırım kararlarının alınmasında, bu konunun reform ihtiyacı olan ülkeler için daha önemli olduğunu düşündüklerini ve iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketler için daha fazla fiyat ödemeye hazır olduklarını göstermektedir<sup>45</sup>

İyi bir kurumsal yönetim, şirketlere finansman kolaylığı, sermaye maliyetinin düşük tutulması ve sermayenin verimli kullanılmasını sağlar, yerli yabancı yatırımcıların güveni kazanılarak uzun vadeli sermaye girişi hızlanır. Ulusal ekonomilerin istikrarlı bir büyüme ortamı içinde olmaları uluslar arası ekonomik düzendeki istikrarı sağlamaktadır. Kırılganlık azalacağından olası bir kriz daha az zararlarla atlatılabilecektir.<sup>46</sup>

Bu açıklamalara göre kurumsal yönetim anlayışı, yönetim alanında kabul edilen standartların şirketler tarafından uygulanmasını özendirir, yasal yükümlülüklerin ve uygulamaların yatırımcılara daha kolay anlatılmasını sağlar, yönetim kurul ve üst düzey yöneticilerin başarılarını değerlendirmeyi kolaylaştırır, sermaye piyasası mevzuatında ve şirketler hukukunda yapılması gerekli değişiklikler için zemin

---

<sup>44</sup> Tuzcu, A.e., s.2.

<sup>45</sup> SPK İlkeleri, A.e. s.2.

<sup>46</sup> İdil Özlem Koç, Nur Yavuz, Pınar Yalın, A.e., s.227.

hazırlar. Bu çerçevede tüm dünyada yatırım süreci için aranan güven ortamı başarılı bir kurumsal yönetim anlayışı tarafından sağlanabilir. Sonuç olarak kurumsal yönetim anlayışı, ülke ekonomilerinin birbiri ile sıkıca bağlı olduğu bir dünyada, gereksinim duyulan yatırım sermayesine ulaşılmasını ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamaktadır.

## **1.8. Kurumsal Yönetime İlişkin Alanda Uluslararası Yapılan Çalışmalar**

1992'de İngiltere'de Cadbury Raporu diye anılan "Financial Aspects of Corporate Governance" belgesi ile başlayan, Hampel Raporu ile sürdürülen ve OECD'nin ilkeleri ile yaygınlık kazanan kurumsal yönetim ilkeleri bugün küçük değişikliklerle birçok ülkede kabul edilip uygulanır hale gelmiştir.

Kurumsal yönetim alanında yapılan yasalar, yönergeler ve öneri çalışmaları oldukça fazladır. Neredeyse her ülkede bu konuda düzenlemeler veya bu anlayışın gelişmesi için öneriler yapılmıştır.

Bu alandaki çalışmaların fazla olmasında en büyük etken yukarıda da belirtildiği gibi uluslar arası yatırımcıların kurumsal yönetim uygulamalarına olan istekleri olmuştur.<sup>47</sup>

Kurumsal yönetim alanındaki çalışmaların ve çeşitli ülkeler tarafından hazırlanan rehber, kanun, kural ve yönetmeliklerin sayısı çok fazla olduğundan bu alanda en önemli düzenlemeler olarak kabul edilen Cadbury Komitesi Raporu, Grenbury Raporu, Hampel Raporu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (OECD İlkeleri) ve Sarbanes-Oxley yasası aşağıda açıklanmıştır.

---

<sup>47</sup> Jean-Pierre Garitte, **Andit Committees: A Step Towards Better Corporate Governance**, Deloitte & Touche **Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi** Sempozyumu, İstanbul, 20.05.2003. s.3.

### **1.8.1. Cadbury Komitesi Raporu**

Cadbury Komitesi 1992 yılında “Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri” adlı çalışmayı yayınlamıştır. Cadbury Komitesi raporunda genel olarak kurumsal yönetim ilkelerinin çerçevesi belirlenmiş ve bu alanda oluşturulan öneriler dünya çapında kabul edilen bir model haline gelmiştir. Örneğin, bu öneriler OECD’nin Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni belirlemesine yardımcı olmuştur<sup>48</sup>

İngiltere’deki kurumsal yönetim sistemi, büyük oranda ABD yönetim sisteminin oluşumunu gerçekleştiren mekanizmalara dayanmaktadır. Her iki sistem de, şirketlerin yönetimi açısından, ağırlıklı olarak kendi oluşturdukları düzenlemelere (self regülasyon) ve piyasaya dayalı yaptırımlara bağlı olarak çalışmaktadır. Self regülasyon geleneği çerçevesinde kurumsal yönetimin finansal yönleri hakkında Cadbury Raporu, borsada işlem gören şirketlerdeki YK (Yönetim Kurulu)’nın bağımsızlığını güçlendirmeye yönelik en fazla yankı uyandıran yayın olarak bilinmektedir. 1991 yılının Mayıs ayında FRC (Financial Reporting Council) ve LSE (London Stock Exchange) tarafından kurulan Cadbury Komitesi, 27 Mayıs 1992 tarihinde ilk taslak raporunu kamunun görüşüne sunmuştur. Komite, Aralık 1922’de raporun son halini yayımlamıştır. Cadbury Komitesi Raporuna göre komitenin temel amacı, kurumsal yönetim standartlarına ve finansal raporlama yanında denetime olan güven seviyesine yardımcı olmaktadır. Komite’nin tavsiyeleri, kanuni düzenlemelerden ziyade self regülasyonun, şirketler üzerinde kendi yönetim biçimlerini geliştirmeleri yönünde baskı kurulması açısından uygun bir yol olduğu inancına dayanmaktadır.<sup>49</sup>

### **1.8.2. Greenbury Raporu**

Cadbury Komitesini, 1995 yılında Greenbury Komitesi izlemiştir. 17 Temmuz 1995 tarihinde yayımlanan rapordaki ana temalar, hesap verebilirlik, sorumluluk, tam

---

<sup>48</sup> Uyar, A.e., s.125.

<sup>49</sup> Döner, A.e., s.17.

açıklama, yönetici ve pay sahipleri çıkarlarının denkleştirilmesi ve gelişmiş şirket performansından oluşmaktaydı. Cadbury gibi Greenbury de, söz konusu raporla uyum sağlanması açısından İngiliz mevzuatında değişikliğe gidilmesini öngörmemiştir.

Greenbury, İngiltere'deki tüm borsada işlem gören şirketlerin, pay sahiplerine yıllık olarak rapora uyum beyanı vermelerini önermiştir. Bunun gibi LSE de, borsada işlem gören şirketlere rapordaki hükümler açısından sürekli yükümlülükler getirmeli, yatırımcı kuruluşlar da rapordaki hususların en iyi şekilde uygulanmasını temin etmek için güçlerini ve etkilerini kullanmalıdır.<sup>50</sup>

### **1.8.3.Hampel Raporu**

Hampel raporunun hazırlanması sırasında bir araya gelen özel komite, İngiltere'de kurula kayıtlı şirketlerin yönetim yapılarının baştan aşağı incelenmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Komite ön raporunu Ağustos 1997'de ve son raporunu 28 Ocak 1998'de yayımlamıştır. Komitenin temel amaçları Cadbury kodunun yenilenmesi, karara varılamamış Greenbury meselelerinin çözülmesi ve Birleşik Krallıktaki en iyi uygulama kodları ve diğer rehberlere ilişkin karışıklıklara son vermek amacıyla evrensel bir kod oluşturmaktır

Hampel Komitesi aynı zamanda "Cadbury II" olarak da bilinmektedir. Cadbury I ile karşılaştırılacak olursa Hampel Komitesi, iş dünyasının içinden olan kişilerden oluşmaktaydı. Komiteye, Imperial Chemical Industries şirketi YK başkanı Sir Ronald Hampel başkanlık etmekteydi ve komite üyelerinin üçte birinden fazlası kurula kayıtlı şirketlerde YK başkanı ve/veya CEO (Chief Executive Officer) idi. Diğer üyeler hakim, finans uzmanı, sigorta istatistikleri uzmanı, muhasebeci ve kurumsal bir hissedardan oluşmakta idi. Birleşik Kod'a göre ilk bölüm, şirketlerin

---

<sup>50</sup> Döner, A.e., s.18.

Kod kurallarını nasıl uyguladıklarını bildirmeleri yükümlülüğünü getirmektedir. İkinci bölümde, şirketlerin Kod'un bazı kurallarına uymamaları halinde açıklama yapmaları gerekliliği düzenlenmektedir<sup>51</sup>

#### 1.8.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Paris'te 14 Aralık 1960 tarihinde imzalanan ve 30 Eylül 1961 tarihinde yürürlüğe giren Konvansiyonun 1. Maddesine göre OECD aşağıdaki amaçlar doğrultusundaki politikaları desteklemektedir:<sup>52</sup>

i- Üye ülkelerde mali istikrar korunarak ekonomik büyüme ve isdihdamın sürdürülebilir en yüksek seviyelerde gerçekleştirilmesine, yaşam standardının yükselmesinin sağlanmasına ve böylece dünya ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmak;

ii- Ekonomik kalkınma sürecindeki üye ve diğer ülkelerde sağlıklı ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak ve,

iii- Uluslar arası yükümlülüklerle uygun, ayrımcı olmayan ve çok taraflı bir biçimde dünya ticaretinin gelişmesine katkıda bulunmak.

Enron, Xerox, Tyco, WorldCom gibi skandalların yarattığı güçlü ve hızlı tepkilerin ABD'deki kurumsal yönetim ve düzenlemelerini etkilemesi, aynı zamanda OECD ülkelerinde ve özellikle Avrupa'da da kurumsal yönetim reformu rüzgarlarının esmesine sebep olmuştur. Bu sebeple artık sistematik bir istikrarı ifade eden kurumsal yönetim kavramının OECD tarafından ele alınması ve bu hususta yeknesak kuralların oluşturulması zorunlu hale gelmiştir. OECD'nin kurumsal yönetimin incelenmesi amacıyla başlattığı çalışmalar çerçevesindeki öncelikle 90'lı yılların ilk yarısında üye ülkelerin uygulamaları incelenmiş, bilgi toplanmış bunun sonucunda da belli alanlara (Kamuyu aydınlatma, kamu politikaları... vs. gibi) yoğunlaşarak özel çalışmalar yapılmıştır.

<sup>51</sup> Döner, A.e. s.18.

<sup>52</sup> OECD, **Kurumsal Yönetim İlkeleri** 2004, Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın No: KYD-Y/2005-01-01, İstanbul Ocak 2005, s.2.

OECD 1996 yılında, uluslar arası kurumsal yönetim konularının incelenmesi ve OECD'nin bu alandaki çalışmalarında öncelikli öneriler getirilmesi amacıyla içinde Sir Adrian Cadbury'nin de bulunduğu, uluslar arası firmaların ve ulusal kuruluşların temsilcilerinden oluşan "The Business Sector Advisory Group on Corporate Governance" (İşletmecilik Sektörü Kurumsal Yönetim Danışma Grubu)'nu kurmuştur. OECD'nin resmi bir organı niteliğinde olmadan onursal bir görevi ifa eden bu grup, OECD ile işbirliği içinde farklı kıtalardaki uygulayıcılarla bir araya gelip gelişmeleri takip edebilmek amacıyla, yüksek düzeyde toplantılar düzenlemektedir. Bu toplantılar aynı zamanda Danışma Grubunun gelecekteki çalışmalarının yönünün ve bakış açılarının tartışılmasını ve fikir alışverişini sağlamaktadır. Danışma Grubu, "Kurumsal Yönetim: Küresel Piyasalarda Rekabetin ve Sermayeye Erişimin Geliştirilmesi" isimli ilk raporunu 2 Nisan 1998'de yayınlamıştır. Danışma Grubu başkanının Mr. Ira M. Millstein olması sebebiyle rapor, Millstein raporu olarak da bilinmektedir. İyi kurumsal yönetimin önemini anlamış birçok ülkede, kurumsal yönetim kalitesinin geliştirilmesi için büyük çaba gösterilmiş bu alanda ulusal reform çabalarında başarılı deneyimleri olan ülkelerin Danışma Grubu Üyeleri, daha büyük bir uluslar arası dayanışma sağlanması ve "oyunun kuralları" üzerinde anlaşma olması halinde bu çabaların daha etkili olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Danışma Grubu aynı zamanda OECD'yi bu sürece hizmet edecek en ideal forum olarak görecektir OECD'nin yapması gerekenleri şu şekilde sıralamaktadır.<sup>53</sup>

i- Üye ülkeleri, kurumsal yönetimi düzenleyen yapılarını, değişen rekabet ve piyasa güçlerine uyarılama konusunda teşvik etmek;

ii- Tarafsızlık, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin teşvik edilmesi amacıyla hazırlanacak asgari uluslar arası kurumsal yönetim standartlarını belirlemek;

iii- Yönetim kurullarının hesap verebilirliğinin geliştirilmesi ve aynı zamanda bağımsızlıklarının sağlanması için önerilen ihtiyari "en iyi uygulamalar" kılavuzunun çıkarılmasını sağlamak;

---

<sup>53</sup> Döner, A.e. s.25-26.



iv- Kurumsal yönetim uygulamalarındaki değişimlerin toplumun geneline etkilerini ve kamu ile özel sektör arasındaki sorumlulukların belirlenmesi ihtiyacını vurgulamak. Millstein Raporu sonrasında, 27-28 Nisan 1998 tarihlerinde Bakanlar düzeyinde toplanan OECD Konseyi, ulusal hükümetler, ilgili diğer uluslar arası kuruluşlar ve özel sektör ile birlikte, OECD'den kurumsal yönetim ile ilgili görüşlerinden hareketle bağlayıcı olamayacak ilkeleri geliştirmek üzere Kurumsal Yönetim Geçici Özel Çalışma Grubu'nu (Ad-Hoc Task Force on Corporate Governance) oluşturmuştur. OECD İlkeleri, üye ülkelerdeki ulusal girişim deneyimleri ve OECD Kurumsal Yönetim ile ilgili Danışma Grubu dahil olmak üzere, OECD bünyesinde gerçekleştirilen önceki çalışmalar üzerine kurulmuştur. Bu ilkelerin hazırlanmasında Mali Piyasalar Komitesi, Uluslar arası Yatırım ve Çokuluslu İşletmeler Komitesi, Sanayi Komitesi ve Çevre Politikaları Komitesi gibi bir dizi OECD komitesi de yer almıştır. Bunun yanı sıra, OECD üyesi olmayan ülkeler, Dünya Bankası, Uluslar arası Para Fonu, İş dünyası, yatırımcılar, sendikalar ve diğer ilgili taraflardan gelen zengin katkılardan da yararlanılmıştır.<sup>54</sup>

Kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin taslak metinler internet de dahil olmak üzere çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla geniş kitlelere ulaşmış, bu kişilerin de yorumlarının alınması sağlanmıştır. OECD İlkeleri, 26-27 Mayıs 1999 tarihindeki 29 hükümeti temsil eden bakanların bulunduğu OECD Konsey toplantısında kabul edilerek yayınlanmıştır. 2002 yılında OECD hükümetleri, kurumsal sektördeki gelişmeler dikkate alınarak İlkelerin gözden geçirilmesi için çağrılmış; değişiklik metni, gerek OECD üyesi olan gerekse OECD üyesi olmayan hükümetler yanında profesyonel kurumlar, ticari birlikler, sivil toplum kuruluşları ve uluslar arası standart belirleyici organlara danışıldıktan sonra düzenlenmiştir. Nihayet 22 Nisan 2004 tarihinde 20 OECD ülkesi, şirketler ve sermaye piyasalarına karşı kamu güveninin yeniden inşa edilmesi görüşünden hareketle, kurumsal davranışların iyi bir

---

<sup>54</sup> OECD, **Kurumsal Yönetim İlkeleri** 2004, Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın No: KYD-Y/2005-01-01, İstanbul Ocak 2005, s.2.

şekilde uygulanmasına ilişkin yeni öneriler eklenen OECDT İlkeleri'nin değiştirilmiş metninin onaylamıştır<sup>55</sup>

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri iki bölümden oluşmaktadır<sup>56</sup> Birinci bölümde sunulan ilkeler şu alanları kapsamaktadır:

- i- Etkili bir kurumsal yönetim çerçevesi temelinin tesisi,
- ii- Pay sahiplerinin hakları ve esas sahiplik işlevleri,
- iii- Hissedarların adil muamele görmesi,
- iv- Kurumsal yönetimde çıkar sahiplerinin rolü,
- v- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve
- vi- Yönetim kurulunun sorumlulukları.

Her bölümün başında kalın siyah italik harflerle yazılmış bir ilke yer almakta ve bunu destekleyici bir dizi alt tavsiye izlemektedir. Kitapçığın ikinci bölümünde, ilkelerin hemen altında, okuyucunun, ilkelerin genel mantığını anlamasına yardımcı olma amacı güden açıklayıcı notlar bulunmaktadır. Notlar, kurumsal yönetim ilkelerini daha işlevsel kılmak açısından yararlı olabilecek temel eğilimlere ilişkin açıklamalar içermekte ve alternatif uygulama yöntemleri ve örnekler sunmaktadır.

OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin TKYD (Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği) tarafından çevirisi yapılarak yayınlanmıştır. Söz konusu ilkeler özet olarak ekte yer almaktadır. (Bkz. Ek-1)

Bu ilkeler yasal, kurumsal ve düzenleyici çerçeveyi değerlendirmek ve geliştirmek için OECD'ye üye olan ve olmayan tüm ülkelere kendi bünyelerinde kurumsal yönetim alanında düzenleme yapmalarına yardımcı olmayı hedeflemiştir. Ayrıca borsalar, yatırımcılar, şirketler ve kurumsal yönetimin geliştirilmesi sürecinde işlevi

---

<sup>55</sup> Bkz. [http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en\\_2649\\_34313\\_31558102\\_1\\_1\\_137439,00.html](http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34313_31558102_1_1_137439,00.html) (13.02.2007)

<sup>56</sup> OECD, **Kurumsal Yönetim İlkeleri** 2004, Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın No: KYD-Y/2005-01-01, İstanbul Ocak 2005, s.14.

olan diğer kuruluşlara da kılavuzluk edip önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. İlkeler, kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesinde esas alınacak ortak temeli temsil etmektedir. Hisseleri menkul kıymetler sonrasında işlem gören şirketler üzerine odaklanmıştır. Ancak uygulanabilir olarak görüldüğü ölçüde borsada işlem görmeyen şirketlerde de yararlı birer araç olabilir. İlkeler bağlayıcı nitelikte değildir, doğası gereği gelişmeye açıktır ve koşullardaki belirgin değişimler ışığında gözden geçirilebilir<sup>57</sup>

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri Finansal İstikrar Forumu (Financial Stability Forum FSF) tarafından sağlıklı mali sistemler için 12 En iyi Standarttan (best practices) biri olarak kabul edilmiştir.<sup>58</sup>

1990'ların sonralarına doğru OECD ilkelerini izleyen Almanya, Kore, Fransa, Rusya ve diğer bazı ülkeler tarafından biçimlendirilen en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik ilke ve kurallara ilişkin ulusal düzenlemelerin kökeni OECD kurumsal yönetim ilkelerine dayanmakta ya da büyük ölçüde ona benzemektedir.<sup>59</sup>

### **1.8.5. Sarbanes - Oxley Yasası**

Özellikle Enron skandalından sonra yatırımcıların sermaye piyasasına olan güvenleri büyük ölçüde sarsılmıştı. ABD'de yatırımcılar açısından oluşan bu olumsuz ortamı iyileştirmek ve sermaye piyasasına olan güveni artırmak amacıyla çalışmalar başlatılmıştır. Senatör Sarbanes Oxley tarafından hazırlanan ve bu isimle anılan yasa Temmuz 2002'de kabul edilerek yayımlanmıştır. İlgili yasa; yatırımcıların daha doğru bilgilendirilmesini sağlamak, yatırımcıların haklarını korumak, bu noktada şirket yönetimin sorumluluğunu arttırmak denetim komitesinin gözetim ve denetim

---

<sup>57</sup> Uyar, A.e. s.126.

<sup>58</sup> Burak Pirgarip, **Türk Sermaye Piyasasında Uluslar arası Muhasebe Standartlarına Uyum**, SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı: 10, Kasım – Aralık 2003, s.7.

<sup>59</sup> A.Osman Gürbüz ve Yakup Ergincan, A.e. s.18.

sorumluluğunu geliştirmek ve denetçilerin şirket yönetiminden bağımsızlığını sağlamak gibi amaçlar edinmiştir.<sup>60</sup>

Bu süreçte çok sık sorgulanan kurumsal yönetimin güçlendirilmesi, kurumsal yönetimi oluşturan ve/veya bu yönetime etki eden unsurlarla şirket ilişkilerinin yeniden tanımlanması bu ilişkilerde şeffaflığın sağlanması, kamuoyunun daha iyi bilgilendirilmesi ve sistemin daha denetlenebilir hale getirilmesi Kanun'un temel hedefleridir. Sarbanes – Oxley Kanunu'nun amacı, şirketlerin sermaye piyasası mevzuatı veya diğer nedenlerle halka yapacakları açıklamaların doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak suretiyle yatırımcıları korumak olarak belirlenmiştir. Bu amaç çerçevesinde genel olarak şu konularda düzenlemeler yapılmıştır<sup>61</sup>

- i- Finansal raporlama konusunda yeni yükümlölükler getirilmiş,
- ii- Kurumsal yönetim ile ilgili konularda yeni bir ceza hukuku yaratılmış,
- iii- Halka Açık şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board) oluşturulmuş,
- iv- Denetim komitelerinin rolü ve bağımsızlığı güçlendirilmiş,
- v- Denetçi bağımsızlığı ile ilgili olarak yeni bazı kısıtlamalar getirilmiştir.

SEC (Securities and Exchange Commission)'e bağlı ABD şirketleri 15 Kasım 2004 tarihi itibariyle ve SEC'e tabi uluslar arası şirketler de 15 Temmuz 2005 tarihi itibariyle bu kanunu yönetim mekanizmalarına entegre etmek zorundadır.

Sarbanes – Oxley Kanunu; halka açık şirketler muhasebe gözetim kurulunun kuruluş ve işleyişi, denetim firmalarının bağımsızlığı, şirketin sorumluluğu, mali bilgilerin arttırılması, analiz çıkar çatışmaları, komisyon kaynakları ve otoritesi, çalışmalar ve raporlar, kurumsal ve suç unsuru taşıyan suistimal sorumluluğu, beyaz yakalılar

<sup>60</sup> Uyar, A.e. s.15.

<sup>61</sup> Feridun Göngör, **Denetçi Bağımsızlığı Konusunda Sarbanes – Oxley Kanunu Sonrası Gelişmeler – I**, Yaklaşım Dergisi, Sayı: 124, Nisan 2003, s.11.

suçları ile ilgili cezaların arttırılması, kurumsal vergi iadeleri ve kurumsal suiistimal ve sorumluluk konuları olmak üzere 11 ana başlıktan oluşmaktadır.<sup>62</sup>

Sarbanes-Oxley Kanunu, ABD’de faaliyet gösteren halka açık şirketler açısından kurumsal yönetime ve kamunun aydınlatılmasına ilişkin çitayı oldukça yükseltmiştir. Pek çok şirket gönüllü olarak kanunun emredici olmayan hükümlerini yerine getirmektedir. Kanunda yer alan düzenlemelerin uygulanması, şirket içi kontrolü ve yönetimi daha etkili hale getirmektedir. Yine kanun düzenlemelerinin gerektiği şekilde uygulanması, şirketlerin daha etkili bir kurumsal yönetime sahip olmalarını sağladığından, yatırımcılar bu şirketlerin menkul kıymetlerine daha fazla itibar etmekte ve bu şirketleri bir şekilde ödüllendirmektedir. Kısa vadede şirketlere Kanun’un getirdiği mali külfetler uzun dönemde bu şirketlere daha yüksek fayda olarak geri dönmektedir.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Füsün Gökçalp, **Genel Hatlarıyla Sarbanes – Oxley Kanunu ve Türkiye’deki Şirketlere Etkisi**, Muhasebe Araştırma Uygulamaları Merkezi, Muhasebe – Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi; Analiz, Sayı:14 Ekim 2005, s.108.

<sup>63</sup> Eroğlu, A.e. s.14.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖZEL SERMAYELİ BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM**

#### **ANLAYIŞI ve SERMAYE YETERLİLİĞİ**

#### **2.1. Özel Sermayeli Bankacılığın Tanımı**

Sermayesinin tamamı gerçek kişi veya tüzel kişilik tarafından konulan en az 5 ortaklı anonim şirket olarak kurulan bankalardır.

Kamu bankalarından farklı olarak kar etme amacı, kredilendirme aracılığı ile ekonomiyi yönlendirme amacının önündedir. Türkiye’de 2001 krizinden sonra Özel Bankacılık alanı BDDK’nın koymuş olduğu düzenlemeler ile disipline edilmiştir. Bu nedenle günümüz bankacılık sektöründe güvenin sağlanmasında, bu düzenlemeler çerçevesinde denetim yapan müfettişlerin önemi büyüktür

#### **2.2. Bankacılık Sektörünün Yapısı**

Bankacılık sektörünün yapısı denilince, kurumsal ve ekonomik olmak üzere iki yapıdan söz etmek mümkündür. Bu altbölümde kurumsal yapı ele alınacaktır. Kurumsal yapı, bankaların türüne göre ayrımını ve sahiplik yapısını içine almaktadır.

#### **2.3. Bankalarda Kurumsal Yönetim**

Bankalar piyasalara finansman sağlama özellikleri ile önem arzetmektedirler. Durgun ekonomi ve kriz dönemlerinde piyasaların likidite kaynağı olma vasıtasıyla hükümetlerin işbirliğine ve veri tabanına sahiptirler. Bu konumuyla bankalarda güçlü bir organizasyonel yapı ve yönetim kaçınılmaz bir hal almıştır. Kurumsal yönetim bankaların güçlü yönetimi için en önemli araçtır.

Bankacılık gözetim ve denetim otoriteleri her bankada etkin kurumsal yönetimin yerleşmesi için çaba sarf etmektedirler. Etkin bir kurumsal yönetim ile uygun ölçülerde yetki ve sorumluluk dağılımı ile kontroller yapılması gereği yerine getirilerek denetçilerin görevlerini yapması kolaylaşır. Etkin kurumsal yönetim aynı zamanda banka yönetimi ile banka gözetim ve denetim otoriteleri arasındaki işbirliğinin arttırılmasını sağlar.<sup>64</sup>

Mevcut koşullara, kararlara ve faaliyetlere ilişkin bilginin şeffaflığı büyük ölçüde banka yönetiminin değerlendirilmesine yönelik piyasa katılımcılarına yeterli bilgi sağlanması yönünde üstlenilen sorumluluk ile ilişkilidir.

Banka yönetim yapısı yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi istifade eder. Ancak yasal ve idari düzenlemelerdeki farklılıklara bağlı olarak bankalarda yönetim kurulu ve üst düzey yönetiminin görev ve sorumlulukları ülkeden ülkeye değişmektedir<sup>31</sup>. Yönetim kurulu bazı ülkelerde yürütme fonksiyonu bulunmayan denetim kurulu olarak bilinmektedir. Bazı ülkelerde ise yönetim kurulu banka yönetiminin genel altyapısını belirlemek üzere daha geniş yetkilere sahiptir.

Kurumsal yönetim “bir şirket yönetiminde yer alan yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer pay sahipleri arasındaki ilişkiler dizini” olarak tanımlanmıştır. Kurumsal yönetim aynı zamanda bir şirketin amaçlarının oluşturulduğu ve bu amaçlara ulaşılmasında kullanılacak yöntem ve araçlar ile izleme performansının belirlendiği bir yapıyı da gerektirir. Etkin kurumsal yönetim, şirket ve hissedarların çıkarları doğrultusundaki amaçların takip edilmesi konusunda yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi yeterli ölçüde teşvik edebilmelidir.

Ayrıca, etkin kurumsal yönetim izleme fonksiyonunun etkinliğinin artırılmasına yardımcı olmalı ve böylece kaynakların verimli kullanılmasını teşvik etmelidir. Bankacılık tüm dünyada üniversal düzenlemelere tabi bir endüstri haline gelmiş olup,

---

<sup>64</sup> Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık ve Araştırma Grubu **Bankalarda Kurumsal Yönetim** , Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, Eylül 1999. s.3.

bu tarz bir endüstrinin bakış açısıyla kurumsal yönetim, kuruluşların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapıyı ifade eder. Uygun kontrollerin yapılması ve kurum içi dengelerin oluşturulmasını sağlamak üzere bir bankanın örgütsel yapısı içinde beş ayrı gözetim şekli bulunmalıdır.<sup>6532</sup>

Bunlar;

- i- Yönetim kurulu ya da denetim kurulunca yapılan gözetim,
- ii- Günlük operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesinden sorumlu olmayan kişilerce yapılan gözetim,
- iii- Farklı faaliyet alanlarının doğrudan denetim ve gözetimi,
- iv- Bağımsız risk yönetim ve denetim fonksiyonları,
- v- Yetkili pozisyonlardaki personelin görevleri için uygun ve yeterli olmaları , şeklinde sıralanabilir.

### **2.3.1. Etkin Kurumsal Yönetim Uygulamaları**

“Gözetim ve denetim otoritelerince bankaların etkin bir kurumsal yönetime sahip olmaları büyük önem taşımaktadır.

Stratejik amaçların ya da kurumsal değerlerin oluşmadığı bir kurumun faaliyetlerini sürdürmesi oldukça güçtür. Bu nedenle, yönetim kurulu bankanın aralıksız faaliyetlerinin yönetimine ilişkin stratejileri oluşturmalıdır. Ayrıca yönetimin en üst noktasındaki yaklaşımın belirlenmesinde ve hem kendisi hem de üst düzey yönetim ve diğer personel adına kurumsal değerlerin oluşturulmasında öncülük etmelidir. Söz konusu değerler problemlerin zamanında ve samimi olarak tartışılmasının önemini yansıtmalıdır. Özellikle, bu değerlerin hem kurum içinde hem de dış işlemlerde rüşvet ve yozlaşmanın önüne geçilmesine yönelik olması önem taşımaktadır.

---

<sup>65</sup> Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık ve Araştırma Grubu, **A.e.** s.5.



Yönetim kurulu, üst düzey yönetimce kurumsal yönetimin kalitesinin düşürülmesine yol açacak davranış, eylem ve ilişkilerin önlenmesine yönelik gerekli politikaları uygulamasını sağlamalıdır. Bu eylem ve ilişkiler”;<sup>66 33</sup>

i- Çıkar çatışmaları,

ii- Banka mensuplarına ve diğer çalışanlarına kredi açılması ve diğer kişisel işlemler (örneğin; kurum içi kredilendirme işlemleri piyasa vadeleri ve genel kredi çeşitleri ile sınırlı olmalı, yönetim kuruluna söz konusu krediler ile ilgili düzenli rapor verilmeli ve bu raporlar hem iç hem de dış denetim sürecinde incelenmelidir),

iii- Banka ile bağlantısı olan kişi ve kuruluşlara ve gözetilen diğer müşterilere ayrıcalıklı imkanlar tanınması (örneğin, oldukça iyi vade imkanları sağlanması, komisyon alınmaması vb.).

Yönetim kurulu tarafından söz konusu politikalara uygunluğun izlemesine ve çeşitli yönetim seviyelerinde muhtemel sapmaların rapor edilmesine imkan verecek işlevler oluşturulmalıdır.

### **2.3.2. Üst düzey Yönetim Tarafından Uygun Gözetimin Yapılması**

Bankalarda uygun gözetimin yapılması, etkin kurumsal yönetim uygulaması açısından önemlidir. Yönetim kurulu ile üst düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler ile orta kademe yöneticiler arasında hiyerarşik bir gözetim mekanizması oluşturulmalıdır. Her kademedeki alınacak kararların bu hiyerarşik gözetleme sisteminde birden fazla kişinin kontrolünden geçmesi, kurumsal yönetim uygulamalarını etkinleştirecektir. Uygun gözetim mekanizmasının işleyebilmesi için mutlaka her mevkiideki yöneticinin yetkin kişilerden oluşmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca bankacılık sektöründeki büyümeye paralel olarak yetişmiş personel

---

<sup>66</sup> Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık ve Araştırma Grubu, A.e., 1999. s.3

bulamama veya yetkin personeli kaybetmeme çelişkisiyle gözetimde yumuşama yapılmamalıdır.

### **2.3.3. Kurumsal Yönetimin Şeffaf Olarak Sürdürülmesi**

Basel Komite'nin yayımladığı "Banka Şeffaflığın Artırılması" konulu dokümanda belirtildiği üzere şeffaflığın olmaması durumunda yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin davranış ve performanslarından dolayı yeterli ölçüde sorumlu tutulmaları güçleşecektir. Bu durum, pay sahipleri, piyasa katılımcıları ve kamuoyunun bankanın yapısı ve amaçları hakkında yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin etkinliğinin değerlendirilmesine yönelik yeterli düzeyde bilgiye sahip olmaması durumunda söz konusudur. Şeffaflık etkin kurumsal yönetimin uygulanmasını destekleyecektir. Bu nedenle aşağıda sıralanan konularda kamuoyuna bilgi sağlanması arzu edilmektedir.<sup>67</sup>

- “
- i- Üst düzey yönetimin yapısı (sorumlulukları, nitelikleri ve deneyimleri),
  - ii- Temel örgütsel yapı (temel faaliyet alanları ve tüzel kişilik yapısı),
  - iii- Bankanın teşvik sistemine dair bilgi (özlük haklarına ilişkin politikalar, yönetici ücretleri, primler ve hisse senedi opsiyonları),
  - iii- Yan kuruluşlar ve bağlantılı kişi ve kuruluşlarla yapılacak işlemlerin yapısı ve sınırları.
- “

### **2.3.4. Etkin Kurumsal Yönetimi Destekleyici Koşulların Sağlanması**

Basel Komitesi bankalarda etkin kurumsal yönetimin öncelikle yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin sorumluluğunda olduğunu kabul etmektedir. Bununla birlikte, kurumsal yönetimi teşvik edici başka yol ve yöntemler de bulunmaktadır.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık ve Araştırma Grubu, A.e., s.8

<sup>68</sup> Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık ve Araştırma Grubu, A.e., s.58

Bu konuda;

- i- Hükümetler – (yasalar ile),
- ii- Menkul kıymet alanındaki düzenleyiciler, menkul kıymet borsaları – (kamuoyuna bilgi verilmesi ve listeleme gibi yükümlülükler yoluyla),
- iii- Denetçiler – (yönetim kurulu, üst düzey yönetim ile gözetim ve denetim otoritelerine bilgi verilmesine ilişkin denetim standartları),
- iv- Bankacılık sektöründeki birlik ve dernekler – (sektörün çalışma prensipleriyle ilişkili çalışmalar, etkin bankacılık uygulamalarının yayınlanması konusunda mutabakat sağlanması),
- v- Uygun teşvikler sağlayabilirler.

#### **2.4. Bankacılık Gözetim ve Denetim Otoritesinin Rolü**

Bankacılık Gözetim ve Denetim Otoritesi Bankalarda Kurumsal Yönetim Uygulamalarının etkin bir şekilde yapılabilmesi için önemli rol üstlenmektedir. Otorite Banka üst düzey yönetimini bütün faaliyetler ve sonuçlarından sorumlu tutar.

Bankaların denetlenmesi suretiyle yasa, yönetmelik ve ilkelere aykırı olan faaliyetler hakkında rapor tutar, yöneticileri uyarır, prosödürlerde öngörülen süreleri vererek yanlışlıkların düzeltilmesini ister. Bu konuda yasalarla belirlenmiş müeyyideleri uygular.

Gözetim ve Denetim Otoritesi kendisinin yayınladığı mevzuatlar ile Bankalara uygulama konusunda yardımcı olur. Ayrıca bankaların uygulama sırasında karşılaştıkları sorunları dikkate alarak bu konuda çözüm getirici bilgi aktarımını yapar ve ihtiyaç varsa gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasında etkin rol oynar.

## 2.5. Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim Sorunları

Türk Bankalarının yönetim sorunları aşağıdaki şekilde özetlenebilir; <sup>69</sup>

- i- Yetkilerin tek bir merkezde toplanması (merkezi yönetim) nedeniyle karar mekanizmasının yavaşlaması.
- ii- Ekonomik durum, siyasi ortam, hukuki yapı gibi dış faktörlerdeki belirsizliğin uzun süreli planlama çalışmalarını etkinlikten uzak kılması,
- iii- İstihdam edilen personel sayısının ve bunların organizasyon içinde dağılımının gereğinden az veya fazla sayıda olması,
- iv- Yapılan çalışmaların sonuçlanmasını müteakiben kontrol edilmemesi,
- v- Günümüzdeki modern planlama tekniklerinin kullanılmaması,
- vi- Günlük işlerin yoğunluğundan dolayı uzun süreli planlamaya gereken zamanın ayrılammaması,
- vii- Departmanlar arası koordinasyonun sağlanamaması,
- viii- Standart uygulamaların yeterince gelişmemiş olması,
- ix- Belirlenen görev, ve sorumluluk alanlarının sık sık dışına çıkılması,
- x- Tayin ve terfilerde subjektif hareket edilmesi,
- xi- Yönetimin beşeri ilişkilere gereken önemi vermemesi,
- xii- Örgüt içinde aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışının düzenli, sürekli ve yeterli düzeyde olmaması,
- xiii- Örgütteki bölüm sayısının ve bu bölümlerin yerine getirdikleri faaliyetlerin gereğinden az veya çok sayıda olması,
- xiv- Organizasyon yapısının esnek olmaması ve gerekli değişikliklerin zamanında yapılmaması,
- xv- Amaç ve hedeflerin tam olarak belirlenmemesi sebebi ile planlama çalışmalarının aksaması,
- xvi- Banka içinde kullanılan evrak ve gereğinden fazla ve yetersiz oluşu,

---

<sup>69</sup> Ramazan Geylan, **Ticari Banka Yönetimi ve Bankaların Temel Yönetim Sorunları**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 1999, s.22.

- xvii- Hizmet üreten bir işletme olarak planlama çalışmalarında, produktivitenin ve birim başına maliyetlerin ölçülmesinde güçlüklerle karşılaşılması,
- xviii- Yöneticilerin bölümlerini verimli ve etkili bir şekilde organize edememesi,
- xix- Yöneticilerin yetkilerini devretmekten imtina etmeleri,
- xx- İşletmecilik konusunda yeterli eğitimi almış yönetici eksikliği

### **2.5.1. Bankacılık Sisteminde Uygulanması Gereken Etkin Kurumsal Yönetime Yönelik Temel Teknikler ve Stratejiler ile Bankalar Üzerindeki Etkileri**

Etkin Kurumsal Yönetime yönelik temel teknikler, stratejiler ve bankalar üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanabilir.<sup>70</sup>

- i- Etkin kurumsal yönetime yönelik teknikler stratejiler oluşturulması,
- ii- Kurumsal değerler, etik ilkeler ve diğer doğru davranış standartları ile tüm kurumun başarısının ve bireysel olarak katılımların ölçülebileceği açıkça tanımlanmış kurumsal stratejilerin vücuda getirilmesi,
- iii- Karar alma otoriteleri ile sorumlulukların açık olarak tayin edilmesi, yönetim kurulu seviyesine kadar hiyerarşik yapının oluşturulması,
- iv- Yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve denetçiler arasında işbirliği ve etkileşimin sağlanmasına yönelik mekanizmanın kurulması,
- v- Çıkar çatışmalarının arzettiği risklerin özel olarak izlenmesi,
- vi- Üst düzey yönetim çalışanlara, çalışmalarını teşvik etmek üzere hizmet tazminatı, terfi ve benzeri şekillerde finansal idari teşviklerin oluşturulması,
- vii- Kurum içinde ve kamuoyuna yeterli bilgi akışının sağlanmasına çalışılması.

---

<sup>70</sup> Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık ve Araştırma Grubu, A.e. 1999. s..5.

## 2.5.2. Kurum İçi Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirlenmesi ve Uygulanması

Banka yönetiminde görev almamış olmak kaydıyla nitelikli yönetim kurulu üyelerinden oluşan bir komite ya da ayrı bir denetim komitesi bağımsız ve tarafsız değerlendirme yapılmasını sağlayabilir. Söz konusu yönetim kurulu üyeleri diğer çalışma alanlarındaki deneyimlerine bağlı olarak yönetim stratejilerine yeni bir bakış açısı getirebilirler. Yönetim kurulu düzenli olarak kendi performansını değerlendirmeli, kusurlarının nerede olduğunu belirlemeli ve mümkünse gerekli düzeltici tedbirleri almalıdır.<sup>71</sup>

Yönetim kurulu, bankanın kurumsal yapısının güçlendirilmesine katkı sağlayabilmek için,

- “
- i- Banka ve hissedarlara karşı sadakatle görevini yürütmeli ve banka gözetimindeki rolünü anlamalı,
  - ii- Bankanın günlük faaliyetlerinin yönetiminde “kontrol-denge” fonksiyonunu yerine getirmeli,
  - iii- Banka yönetimini sorgulama yetkisine sahip olduğunu bilmeli ve yönetimin doğru ve dürüst açıklama yapması konusunda ısrar etmeli,
  - iv- Farklı durumlarda sonuç çıkararak etkin uygulamaları tavsiye etmeli,
  - v- Tarafsız öğütler verebilmeli,
  - vi- Gereğinden fazla genişlememeli,
  - vii- Diğer kuruluşlarla çıkar çatışmalarından ve taahhüt vermekten kaçınmalı,
  - viii- Banka politikaları ve kurum içi iletişim kanallarının oluşturması, kurumsal amaçların gerçekleşmesinde kaydedilen ilerlemelerin izlenmesi için üst düzey yönetim ve denetim kurulu ile için düzenli olarak toplanmalı,
  - ix- Tarafsız görüş bildiremeyeceği durumlarda karar alırken kendi görüşlerini dikkate almamalı, gibi hususlara titizlikle riayet etmelidir.
- “

---

<sup>71</sup> Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık ve Araştırma Grubu. A.e. s.7.

## 2.6. Bankalarda Sermaye ve Sermaye Yeterliliği

Likidite , sermaye yeterliliği ve karlılık, ticaret bankacılığı sisteminin sağıamlık derecesini ölçmekte kullanılabilecek en önemli ölçütlerdir. Bunlar bankacılığın temeli olan güvenin oluşmasına yardım ederler. Banka sermayelerinin yeterliliği sorunu, özellikle banka iflaslarının daha fazla görüldüğü ABD’de dikkati üzerine çekmiş bir konudur. 120 yıl önce ABD’de çıkarılan The National Currency Act, bankaların kuruldukları kentin nüfusuna göre derilen bir asgari sermayeye sahip olmalarını zorunlu kılmıştır. 20. Yüzyılın başında ise bankaların, topladıkları mevduatın belli bir tutarına eşit sermayeye sahip olmaları yeterli sayılıyordu <sup>72</sup>

### 2.6.1. Banka Sermayesinin İşlevleri

Finansal kurumlarda sermayenin işlevi diğer kar amaçlı kurumlardan farklı değildir. Sermayenin temel işlevleri şöyle sıralanabilir : <sup>73</sup>

- i- Zararı absorbe edecek bir tampondur.
- ii- Mudi güvenini arttırır.
- iii- Banka sahiplerinin ne kadar riske girdiğini gösterir.
- iv- Maliyeti en düşük finansmanın ne kadar kullanıldığını gösterir.

Banka sermayesinin ana işlevleri bankalarda minimum sermaye bulundurma zorunluluğuna neden teşkil etmiştir. Özellikle zararı abzorve edecek tampon görevi ve mudi güvenini arttırma işlevleri dolayısıyla, yeterli sermaye bulundurma zorunluluğu ihtiyacı doğmuş ve tarih sürecinde Basel kriterlerine kadar uzanan çalışmalara altyapı teşkil etmiştir

---

<sup>72</sup> Hüseyin Selimler, **Sermaye Yeterliliği**, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, Nisan 2002, s.3.

<sup>73</sup> Dr.Gökhan Karabulut, **Bankacılık sektöründe sermaye karlılık ilişkisi**, Türk Bankacılık Sistemi üzerine bir inceleme. İstanbul 2005. s.3.

## 2.6.2. Sermaye Yeterliliğinin Ölçütleri

Bankalarda asgari sermaye bulundurma zorunluluğu tüm karar vericiler tarafından ortak görüş olmakla beraber, asgari sermayenin nasıl hesaplanması gerektiği tarihsel süreç içerisinde farklılık göstermiştir. Basel kriterleri bu sürecin farklılıklarını ortadan kaldırarak sermaye yeterliliği hesaplanması konusunda kredi riskleri dışında varolan piyasa riskleri ve operasyonel riskleri ölçüme dahil ederek geliştirilmiş modeller oluşturmuştur.

Basel I kriterleri bankalarda minimum sermaye ölçümünü risk ağırlıklı varlıklar ve Gayri nakdi kredilerin toplamını özkaynağa oranlama modelini getirmiştir. Basel II de ise Kredi riski, piyasa riski, ve operasyonel risk toplamlarının özkaynağa oranının minimum % 8 olması gerekliliği ölçüt olarak belirlenmiştir.

Basel öncesi görüşler genellikle sermayenin en önemli işlevlerinden olan “mudi güvenini arttırmak” maddesi ile ilişkilendirilmiştir. Banka sermayesinin banka mevduat müşterilerinin mevduatını karşılayacak düzeyde olması yada bankada oluşacak zararların banka mevduatlarıyla değil sermaye ile karşılanması gerekliliği üzerine ölçütler öne sürülmüştür.

Ayrı bir görüş ise bankalarda kamunun tespit edeceği, ve hiçbir bilanço kalemi ile ilişkilendirilmeyen sabit minimum sermaye rakamı. Bu ölçüt genellikle ülkenin ekonomik yapısı, büyüme trendi, ülkedeki toplam bankacılık sektörünün büyüklüğü, toplam mevduat tutarı, toplam kredi tutarı gibi etkenler göz önüne alınarak ülkedeki tüm bankaların bulundurulması gereken sabit, minimum bir sermaye rakamının belirlenmesiyle uygulanmıştır

Tarihsel süreçte, bankada oluşabilecek zararların, her banka için farklılık gösterdiği bir banka için zararları abzorve edebilecek bir tutarın başka banka için yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca sermayenin mevduat güvencesi olma ölçütü, bankalarda oluşan tüm zararların mevduatlarla ilintili olmadığı ve mevduata oranlı



minimum sermaye tutarı bulundurma zorunluluğunun sektörün büyümesini yavaşlattığı tespit edilmesiyle geçerliliğini yitirmiştir.

Bu gelişmeler sermaye yeterliliği belirlemede görüşleri risklerin ölçülmesi üzerine yoğunlaştırmıştır ve basel uygulamalarına kadar, Sermayenin aktif kalemler ile orantısı yöntemleri uygulanmıştır. Bankada oluşabilecek zararların genellikle kredi risklerinden kaynaklandığı ve bu risklerin

- i- Kredi vadeleri ile mevduat vadeleri arasındaki uyumsuzluk nedeni ile, mevduat çıkışlarında kredi geri çağırma yaşanan zorluklar
- ii- Kredilerin geri ödenmemesi neticesinde bankanın yaşadığı kayıplar olarak tespit edilmiştir.

Tecrübeler ve uzun araştırmalar sonucunda kredilerin bankayı zarara uğratabilecek etmenlerin başında geldiği fakat bununla beraber, piyasa risklerinin ve operasyonel risklerinde bankayı zarara uğratabileceği belirlenmiş ve en son şeklini Basel II kriterleriyle alan, Kredi riski, piyasa riski ve operasyonel risk toplamlarının özkaynaklara oranı sermaye yeterliliği konusunda en makul ölçüm modeli kabul edilmiş ve uygulamaya konmuştur

## **2.7. Sermaye Yeterliliği Konusunda Yaşanan Uluslararası İşbirliği**

1978 yılından bu yana sermaye yeterliliği, bankacılık düzenlemelerinde en çok üzerinde durulan başlık haline gelmiştir. Kamu otoriteleri, bankalar arasında uluslararası ölçekte artan rekabet karşısında sermaye yeterliliği konusunda uluslararası bir koordinasyon sağlanmasının gerekliliğini fark etmişlerdir<sup>74</sup>

Basel Komitesi, 1980'li yılların başında uluslararası bankaların sermaye yapılarının, bu bankaların yüklendikleri risklere oranla zayıf olduğunu ve bunun küresel finansal sistem açısından bir tehlike olduğunu tespit etmiştir. 1980'li yıllar Komite'nin uluslar

---

<sup>74</sup> GREENBAUM, I. Stuart and Thakor, V. Anjan, **Contemporary Financial Intermediation**, London: The Dryden, Press, 1995 s.67.

arası ölçekte sermaye yeterliliği standartlarını oluşturmaya dönük çalışmalara ağırlık verdiği yıllar olmuştur. Komite, 1988 yılında çalışmada Basel Standardı olarak ele alınacak metni yayınlamıştır.

## 2.8. Basel I Kriterleri

Komite, sermaye yeterliliği konusundaki düzenlemelerin birbirine yakınlaştırılması amacıyla, 1987 yılında sermaye yeterliliği standardının taslağını yayınlamıştır. Taslak, hem G-10 ülkelerine, hem de diğer ülkelere incelenmesi ve yorumların Komite'ye iletilmesi amacıyla gönderilmiştir. Taslağa ilişkin Komite'ye iletilen yorumlar çerçevesinde yapılan değişikliklerden sonra metnin son hali oluşturulmuştur. Standardın giriş bölümünde uygulamada dikkate edilmesi gereken iki nokta ön plana çıkarılmıştır. İlki, sermaye standardının uluslararası bankaların güvenilirliğini ve istikrarını sağlamak için geliştirilmiş olduğu ve yerel bankaların sermaye yeterlilik standartlarına ilişkin bir bağlayıcılığının bulunmadığıdır. Ayrıca, ülkeler arasındaki uygulama farklılıklarını azaltmayı amaçlayan böyle bir standardın uygulanmasında, adalet ve tutarlılığın önemine değinilmiştir. Komite, standardın, G-10 ülkeleri dışındaki ülkeler tarafından da benimsenmesini, bu alandaki entegrasyonu hızlandıracağı için oldukça önemsemektedir.<sup>75</sup>

Komitenin standardı hazırladığı dönemde, Avrupa Birliği (AB)'nin bankacılık ile ilgili otoriteleri de, birlik içindeki kredi kuruluşlarına uygulamak üzere benzer bir standart koyma hazırlığı içindeydiler. Komite ile Birlik arasında yapılan ortak değerlendirme toplantılarında, bu iki standardın mümkün olduğunca paralel bir şekilde oluşturulması için çalışmalar yürütülmüştür. Farklı kuruluşlara ilişkin düzenlemeler yapılıyor olsa da, Komite bu konudaki bütünleşmenin sağlanması gerektiğine inanmaktadır. Standart, sermaye yeterliliği konusunda uluslararası bankalar için minimum yüzde 8 oranını getirmektedir.

---

<sup>75</sup> BASEL COMMITTEE on Banking Supervision, Amendment to The Capital Accord The Incorporate Market Risks, 1996. s.22.

Ulusal otoriteler, kendi bankacılık sistemlerine özgü olan risk yapısını gözeterek, yerel bankalar için daha yüksek oranlar saptama seçeneğine göstergelerden sadece biri olmalıdır. Gözetim otoritelerinin, bankanın taşıdığı faiz riski, piyasa riski gibi diğer riskleri, bankanın aktiflerinin kalitesi ve kredileri için ayırdığı karşılıklar gibi sermaye dışındaki diğer bileşenleri de incelemesi gerekmektedir. Basel Komitesi, üye ülkelerin bu standart çerçevesinde hesaplayacakları sermaye yeterlilik oranlarının birbirleri ile karşılaştırılabilir olmasını sağlamayı bir hedef olarak önüne koymaktadır. Bu hedefe ulaşılması ise ülkeler arasında diğer alanlara dönük düzenlemelerin yakınlaştırılmasını gerektirmektedir. Örneğin, ülkelerin farklı vergi politikalarına ve muhasebe uygulamalarına sahip olmaları sermaye yeterlilik oranlarının karşılaştırılabilir olmasını zorlaştırmaktadır. Bankalara konsolide bazda uygulanacak olan standart üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, sermayenin bileşenlerini tanımlamakta, ikinci bölüm aktiflere uygulanacak minimum standart oranının nasıl hesaplanacağını anlatmaktadır.

## 2.9. Basel II Kriterleri

Basel Komitesi, varolan standardın yapılan ilave değişikliklerle birlikte uluslar arası bankacılıkta sermaye yeterliliği uygulamalarının ortaklaşmasını sağlamak gibi çok önemli bir görevi yerine getirdiğine inanmaktadır. Standart, uluslararası bankacılık sisteminin sağlamlığının ve risk istikrarının güçlendirilmesine katkıda bulunmuş ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren bankalar arasındaki rekabet eşitliğini, güçlendirmiştir ancak Komitenin sermaye standardını yayınladığı 1988 yılından buyana geçen sürede bankacılık, risk yönetimi yaklaşımları, finansal piyasalar ve gözetim uygulamaları önemli bir değişim geçirmiştir. Finansal araçlardaki çeşitlilik artmış, finansal sistem daha dinamik ve karmaşık hale gelmiştir.<sup>76</sup> Basel Komite, bankacılık sisteminde daha iyi risk yönetimi, güçlü sermaye yapısı ve finansal istikrarı geliştirici şeffaf uygulamalar getirmeyi amaçlamaktadır.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> TBB (1999c), **Yeni Bir Sermaye Yeterliliği Çerçevesi**, Çeviri, Haziran, s.2.

<sup>77</sup> Jaime Caruana, “**Overview of Basel II and Its Reflections on Financial Stability**,” International Conference on Financial Stability and Implications of Basel II, Central Bank of the Republic of Turkey, İstanbul, 16 May, 2005 p.2.

Basel II düzenlemesi ile temel olarak risk duyarlılığı daha fazla ve daha esnek bir yapının oluşturulması, sermaye yeterliliği hesaplamasında risk duyarlılığının artırılması, düzenleyici yükümlülüklerde teşviklerin ve uyumluluğun artırılmasına çalışılmaktadır.<sup>78</sup>

Uluslararası alanda faaliyet gösteren tüm aktif bankalar, AB'deki bütün bankalar, ISD tarafından yönetilen yatırım bankaları, ABD birincil sermaye bankaları ve uluslar arası yetki alanına giren orta ve düşük seviyedeki sermaye bankaları Basel II'nin düzenlemelerinden etkilenecek kesimi oluşturmaktadır. Basel II'nin ana hedeflerini gözden geçirmek gerekirse, bunları; sermaye düzenlemelerinde tutarlılığı sağlamak, kredi ve piyasa riskleri için daha hassas ölçüler ve operasyonel risk için yeni sermaye gereksinimleri getirerek var olan sermaye yeterlilik standartlarını güçlendirmek, uluslar arası çalışan bankaları etkileyen denetleyici düzenlemelerin korunması ve uluslar arası bankacılık sisteminin sesliliğini ve sürekliliğini daha da güçlendirecek bir alt yapı geliştirmek şeklinde ifade edebilir.

Basel II uzlaşısı temel olarak üç konu üzerinde odaklanmaktadır. Hedefler arasında birinci aşamayı, "Daha iyi Sermaye Değerlemesi (Capital Assessment)" oluşturmaktadır. Bu alanda yeni yapı ile birlikte sermaye yeterlilik oranları düşecek, risk değerlendirmesi ve sermaye gereksinim ölçümlerinin isabetliliği artacak, yönetilemeyen risklerden kaynaklanan kayıpları azaltmak için veriler kullanılacak, birtakım yöntemlerle risk tabanlı sermayeye değer biçme imkanı sağlanacak ve operasyonel sermaye yönetiminde etkinlik için Sarbanes Oxley'deki içsel kontrol birimleri kullanılacak. İkinci ve üçüncü asama ise şeffaflığı ve raporlamayı içeren uygulamalardan oluşmaktadır. Yeni prosedürler kurumlara gözden geçirme sürecini basitleştirerek ve banka kaynaklarını katma değer üretecek etkinliklerde kullanarak, düzenleyicilerle daha kolay çalışma imkanı sağlamaktadır. Herkes tarafından gözlemlenebilecek veriler ise hisse senedi fiyatlarını artıracak ve firmanın rakiplerinden farklı yönlerinin daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

---

<sup>78</sup> Ersin Özince, **Implications for Banks in Turkish**, Financial Stability and Implications of Basel II, Central Bank of the Republic of Turkey, İstanbul, 17 May, 2005 p.2.

Bu iki aşamadaki anahtar gereksinimleri ise; ulusal düzenleyicilerle daha yakın ilişkilerde bulunmak, sermaye değerlendirme sürecinde daha yaratıcı olmak ve tüm finansal kuruluşlar için getirilen standart raporlama sistemlerini kullanmak şeklinde sıralanabilmektedir.<sup>79</sup>

Basel Komitesi temel konu olarak bankalarda risk yönetimine odaklanmakta ve dolayısıyla da bankacılık sisteminde bilinçli bir risk yönetimi kültürü oluşturmaya çalışmaktadır. Risk yönetimi kültürü oluştuktan sonra, bankacılık sistemi çok daha verimli hale gelecek, piyasanın korunması yolunda daha doğru bir yapıya bürünecek, niteliksel ya da sayısal herhangi bir sorun ortaya çıktığında, bu sorun risk yönetimi tarafından hızlı bir şekilde teşhis edilebilecektir. Basel II ile birlikte diğer firmalar gibi bankalar da sermaye durumlarını yeniden gözden geçirmek zorundadırlar. Eğer bankalar, Basel II önerisinde açıklanan gelişmiş metotları, risklerinin ölçümünde kullanmıyorlarsa, bankaların sermaye ihtiyaçları katlanarak artacaktır. Bunu da, firmalara kullandırdıkları kredi maliyetlerine yansıtacaklardır.<sup>80</sup>

Basel II ile birlikte bankaların, kredi kullanırken bu kredinin firmaya yansıtılacağı maliyeti hesaplamak için kullanacağı yöntemlerden biri olan Standart Yöntem altında, bankaların bir firmanın kredisi için ayrılması gereken sermayeyi tespit ederken, firmayı “perakende” ya da “kurumsal” olarak sınıflaması gerekmektedir. Bankalar kurumsal portföydeki firmalar için bağımsız uluslararası derecelendirme kuruluşları tarafından verilmiş notu ile belirlenen kredi değerliliğini kullanacaklardır. Perakende portföyde yer alan firmalar için ise herhangi bir dış derecelendirme notu söz konusu olmayıp, bu firmalara standart % 75 risk ağırlığı uygulayacaklardır.<sup>81</sup>

Mevcut sistemde (Basel I), özel sektör firmalarına verilen krediler risk yapısına bakılmaksızın, teminat yapısı dikkate alınarak büyük oranda % 100 risk ağırlığına sahipken, Basel II’deki standart yöntem altında kurumsal portföydeki firmaların risk

---

<sup>79</sup> David Hanley, **Finans Sektörü Global Stratejileri, Basel II ve Kurumsal Yönetişim**, Active Academy, Aralık, 2004 s.1.

<sup>80</sup> TBB (2004b), **Risk Yönetimi ve Basel II’nin KOB\_’lere Etkileri**, Yayın No 228,Eylül, 2004 s.6.

<sup>81</sup> (TBB, 2004c: 2).

ağırlığı firmaların kredi notuna bağlanmıştır. Mevcut uygulamadan farklı olarak, yeni öneri paketi (Basel II) bankaların sermaye yeterlilik oranını hesaplamak üzere kendi iç risk derecelendirme sistemlerini kullanabilecekleri içsel derecelendirme metodunu geliştirmiştir ve belirli bir geçiş aşamasından sonra bankalarca bu metodun uygulanmasını önermektedir. İçsel Derecelendirme Yöntemini (IRB) kullanacak bankalar kendi risk değerlendirmelerine göre varlıklarına risk ağırlığı saptayabilecekleri için sermaye karşılıkları optimum seviyede ayrılacaktır. Bu nedenle içsel derecelendirme yaklaşımında (IRB) banka kendi içsel derecelendirme kriterlerine göre firmaları değerlendirdiği için sermaye yeterliliğinin hesaplanmasında riske karşı duyarlılık standart yaklaşımına göre daha yüksektir.<sup>82</sup>

Mevcut standart ile ilgili bu gelişmeler, standardın çerçevesinin ve ağırlık noktalarının bankacılıkta yaşanan dönüşüme paralel olarak güncelleştirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Komite, 1999 yılı Haziran ayında yeni sermaye yeterlilik standardının (Basel II) ilk taslağını yayınlamıştır.<sup>83</sup> Yeni standart temel SYR'nin hesaplanmasında daha esnek ve riske daha duyarlı bir model önermenin yanında, bankacılıkta gözetimin önemi ile piyasa disiplinine vurgu yapmaktadır. Tablo-2'de Basel I ve Basel II'yi kapsadıkları riskler ve risk ölçüm yöntemleri ile yapısal özellikleri açısından karşılaştırmaktadır.

---

<sup>82</sup> (TBB, 2004c: 2).

<sup>85</sup> (TBB, 2004c: 2).

**Tablo -2:** Basel I ve Basel II'nin Karşılaştırılması

<b>BASEL I</b>	<b>BASEL II</b>
Sadece kredi ve piyasa risklerinin dikkate alınması	Kredi riskinin daha kapsamlı ele alınması yanında operasyonel riskinde dikkate alınması. SYR'nin riske daha duyarlı hale getirilmesi.
Kredi riskine ilişkin katsayıların belirlenmesinde OECD ve OECD üyesi olmayan ülke ayrımı.	Kredi riskinin ölçülmesinde kredi derecelendirme kuruluşlarının ülke ve kuruluş için verdiği derecelerinin kullanılması.
Tek bir ölçüm yönteminin kullanılması	Her bir risk kategorisi için alternatif yöntemlerin varlığı nedeniyle sağlanan esneklik yanında bankaların iç risk ölçüm yöntemlerinin kullanılmasının özendirilmesi.
Tüm Finansal kuruluşlara aynı yaklaşım	Risk yönetiminin önemine yapılan vurgu ve banka yetkililerinin risk yönetiminden sorumlu kılınması
Sadece minimum SYR'ye yapılan vurgu	Üçlü yapı, SYR yanında, gözetim ve denetimin önemi ile piyasa disiplininin gerekliliğine yapılan vurgu ve ilgili düzenlemeler.

Kaynak: Bank of International Settlement (BIS) "Basel Bankacılık Denetim Komitesi" raporu 2001:24.

Ocak 2001 tarihinde üyelerin yorumları çerçevesinde gözden geçirilmiş yeni taslak yayınlanmış ve yeniden üye ülkelerin değerlendirilmesine sunulmuştur.

Komitenin planı, Mayıs 2001 sonunda ikinci taslak metne ilişkin yorumların alınması ve 2001 yılı sonunda Basel II'nin son halinin yayınlanması idi. Standardın uygulamaya başlanacağı tarih ise 2004 yılı sonu olarak belirlenmişti. Ancak, komite ikinci taslak metne gelen değerlendirmeler ışığında, 2002 yılı Ekim ayında Niceliksel Etki Çalışması 3 (QIS) adı altında yeni bir metin yayınlamıştır. Bu metin, 50 farklı ülkeden 300 bankaya gönderilmiştir. Sonuçların, Komitenin yayınlamış olduğu taslak metinlere ilişkin teknik bir değerlendirme yapılmasında kullanılması amaçlanmaktaydı. Komite, bu sonuçları üçüncü ve son taslak metnin hazırlanmasında kullanmayı planlanmıştır. Basel II'nin hayata geçirilmesine ilişkin güncel takvime göre Aralık 2002'de QIS 3'ün sonuçlarının iletilmesinden sonra 2003

yılıının ikinci çeyreğinde Basel II'nin üçüncü taslağı yorumlara sunulmak üzere yayınlanmıştır. Basel II'nin önerdiği yöntemlerden kabul görmüş olanları uygulamayı tercih eden bankalar 2005 yılı sonuna kadar her iki standarda göre de SYR hesaplamışlardır. Standardın, 2006 yılı sonundan itibaren G-10 ülkelerinde, 2007 yılından itibaren ise G-10 ülkesi olmayan ülkelerde uygulanmaya başlanmıştır.<sup>84</sup>

Basel II, minimum sermaye gereksinimleri, denetim ve piyasa disiplini olmak üzere üç asamadan oluşuyor. Bu kriterler, nasıl bir uygulamaya gidileceğini, sorunlarla nasıl baş edileceğini gösterip, esnek ve riske duyarlı bir sermaye yönetimi kurmayı sağlıyor. Basel II'de yer alan minimum sermaye gereksiniminin; piyasa riski, kredi riski ve operasyon el risklere maruz değerlerin yüzde 8'ine eşit olduğu görülüyor. Piyasa riski; faiz oranı, döviz kurları gibi piyasa göstergelerindeki hareketlerden doğup, bilanço pozisyonları üzerinde etkili oluyor. Yani Basel II, bu alanda fazla bir değişiklik getirmiyor.<sup>85</sup>

Özetle, Basel II, risklerin daha duyarlı ölçülmesi, her bankanın risk profilinin ayrı ayrı belirlenmesi, banka üst yönetimine düşen sorumlulukların arttırılması ve finansal tabloların bankaların gerçek durumunu en iyi biçimde yansıtacak şekilde açıklanması suretiyle finans sektörünün oyuncularını arasındaki asimetrik bilginin minimize edilmesi ve bu sayede daha rekabetçi, sağlam ve istikrarlı bir finans sektörüne erişilmesini hedeflemektedir. Basel II ilk etapta, uluslararası faaliyet gösteren bankaları hedeflese bile, yeni düzenlemenin bu bankalarla finansal ilişki içerisinde olan diğer bankaları da etkileyeceği ve uygulamanın yaygınlaşacağı beklenmektedir.<sup>86</sup> Basel II uygulaması daha çok liberalizasyon sürecinde gelişmekte olan piyasaların rekabet gücünü azaltmaktadır. Bu da gelişmiş ülke firmaları ile rekabeti oldukça zorlaştıracaktır.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> TBB (2002d), **Basel Komite Yeni Sermaye Yeterliliği Düzenlemesi**, s.3.

<sup>85</sup> (Rajashekar, 2004: 1). Rajashekhar, H.S., **Basel II Uygulaması –Önemli Noktalar ve Pratik Yaklaşımlar**, Active Academy, Aralık, 2004 s.1.

<sup>86</sup> KPMG, **Basel II-A Worldwide Challenge For The Banking Sector**, 2003 s.17.

<sup>87</sup> Robert Bailly, **Basel II and Development Countries: Understanding The Implications**, Development Studies Institute, 2005 p.7.



## **2.10. Basel I ve Basel II Kriterleri Çerçevesinde Türk Bankacılık Sektörü**

Türk mali sistemi, 1980 öncesinde, bankaların ağırlıkta olduğu, para ve menkul kıymet piyasalarının gelişmediği ve yeterince kurumsallaşmamış bir sistemdi. Bankacılık sistemine girişlerin önünde kısıtlamalar bulunmaktaydı. Mevduat ve kredi faiz oranları kontrol altında tutulmakta ve enflasyon nedeniyle çoğunlukla negatif değerler almaktaydı. Kambiyo kısıtlamaları vardı ve gerçek kişilerin döviz bulundurma hakları yoktu. Tercihli krediler yoluyla kimi sektörler desteklenmekteydi. Vergiler, disponibiliteler ve zorunlu karşılık uygulamaları nedeniyle aracılık maliyetleri yüksekti. İthal ikameci kalkınma stratejilerinin 1970'li yılların sonunda terk edilmesinin ardından, 1980 yılında, piyasa ekonomisine dayalı, dışa açılmayı ve ihracatı esas alan yeni bir kalkınma stratejisi benimsenmiştir. Bu yeni strateji mali sistemin de serbestleşmesini zorunlu kılmıştır.<sup>88</sup>

### **2.10.1. Türk Bankacılık Sisteminde Basel I Kriterleri Öncesi Yürürlükte Olan Düzenlemeler**

Türk bankacılık sisteminde sermaye yeterliliği konusunda, 1980'li yıllara kadar olan dönemde 2243, 2999 ve 7129 sayılı bankalar kanunlarına bağlı olarak çıkarılan yönetmeliklerle düzenlemeler yapılmıştır. 1933 yılında yürürlüğe giren 2243 sayılı Bankalar Kanunu, bankaların mevduat kabul edebilmeleri için sahip olmaları gereken sermaye tutarını, ilk tesis masrafları hariç tutulmak üzere, bankanın faaliyet gösterdiği yerin nüfusu ile ilişkilendirmiştir. Bu kanuna göre, bankalar ödenmiş sermayeleri ile ihtiyat akçeleri toplamalarının (sermaye) 500 bin TL'nin üzerinde olması durumunda, ancak bu tutarın beş katı kadar tasarruf mevduatı kabul edebileceklerdir. 1936 yılında yürürlüğe giren 2999 sayılı Bankalar Kanununda da bankanın sahip olması gereken asgari sermaye tutarı ile faaliyet gösterilen yerin nüfusu arasında bağlantı kurulması yaklaşımı sürdürülmüştür.

---

<sup>88</sup> TBB (1997a), **Bankacılıkta Etkin Gözetim ve Denetim İlkeleri**, TBB Yayınları, Eylül, 1997 s.3.

Ayrıca bir bankanın üstleneceği kredi riskinin sınırlandırılması için, bankanın tek bir müşteriye kullanılabileceği kredi tutarına, toplam sermayenin yüzde 10'u sınırlaması getirilmiştir. 2243 sayılı kanunla tasarruf mevduatı sahiplerinin, mevduatlarının yüzde 40'lık bir bölümü için bankaların aktifleri üzerinde imtiyazlı alacaklı olmaları kabul etmektedir. Ayrıca bankalar kanuni yedek akçeleri dışında, ileride karşılaşılabilecekleri zararları düşünerek, karlarından %5 oranında ek karşılık ayırmakla yükümlü kılınmışlardır. Bu iki kural, Türk bankacılık sisteminde sermayenin mevduat sahiplerini korumak için bir araç olarak kullanılmasının ve öngörülemeyen zararlar için karşılık ayrılmasının ilk uygulamalarıdır.<sup>89</sup>

1958 yılında yürürlüğe giren 7129 sayılı Bankalar Kanununun getirmiş olduğu en önemli değişiklik, bankalar üzerindeki denetimin kapsamının genişletilmesidir. Denetçilerin, daha önce son derece sınırlı olan, bankalardan bilgi isteme yetkileri artırılmıştır. Sermaye ile yerleşim yerinin nüfusu arasında kurulan ilişki yine benimsenmiş, ancak kapsamı genişletilmiştir. Ayrıca, bu kanunun 38.Maddesi ile bankaların risklerini sınırlandırmak amacıyla kaynak kullanımlarına ilişkin kısıtlamalar getirilmiştir.

1985 yılının Mayıs ayında yürürlüğe giren 3182 Sayılı Bankalar Kanununda, banka sermayesi yerine özkaynaklar kavramı kullanılmıştır. Özkaynaklar, özsermaye ve yedek akçelerden oluşmaktadır. Kanun, sermayenin nakit olarak getirilmesini ve nakit karşılığında hisse senedi çıkarılmasını şart koşmaktadır. Yedek akçeler, “kanuni yedek akçeler” ve “muhtemel zararlar karşılığı” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kanuna göre, her banka kanuni yedek akçe yanında, karının yüzde 5'i düzeyinde muhtemel zararlar karşılığı da ayırmakla yükümlüdür. Bankalar kullandıkları kredilerin şüpheli alacak haline gelmesi durumunda, süreleri ve oranları kanunla belirlenmiş karşılıklar ayırmak zorundadırlar. Kanun özkaynak ile yerleşim yerinin nüfusu arasında ilişki kurma yaklaşımını sürdürmektedir. Önceki kanunlardan farklı olarak, tasarruf mevduatları ile özkaynak arasında bir bağlantı kurulmamıştır. Bunun en önemli nedeni, banka risklerinin banka aktiflerinden

---

<sup>89</sup> Sudi Apak, **Türk Bankacılığında Sermaye Yeterliliği ve Cooke Rasyosu**, Uzman Gözüyle Bankacılık, Sayı 199, 1993 s.34.

kaynaklandığına inanılmasıdır. Bu nedenle, bankanın kredi kullandırmasına ilişkin sınırlamalar getirilmiştir. Kalkınmakta öncelikli sektörlerde kullanılacak krediler için, bu sınırlamalar daha esnek bir şekilde uygulanmaktadır. Bu kanunda yeni olarak, bankaların sermayeleriyle iştirakleri arasında bağ kurulmuştur. Ayrıca, bankanın likiditesini etkileyecek şekilde gayrimenkul yatırımı yapmasını engelleyecek sınırlamalar getirilmiştir<sup>90</sup>

3182 sayılı kanun, bankaların finansal yapıları ve kaynak kullanımı ile ilgili düzenleme ve denetim yetkisini Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'na (HDTM) vermiştir. HDTM'nın, sermaye yeterliliği de dahil olmak üzere, bankacılıkla ilgili gerekli gördüğü konularda standart rasyolar koyma ve ilgili düzenlemeler yapma yetkisi vardır. Bu yetkisini kullanırken, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın (TCMB) ve Türkiye Bankalar Birliği (TBB) görüşünü alarak gerekli düzenlemeleri gerçekleştirecektir.

### **2.10.2. Basel I Kriterlerinin Türk Bankacılık Sistemine Uyarlanması**

1980'li yıllardan itibaren serbest piyasa ekonomisine geçişle birlikte Türk mali sistemi yeniden yapılanma sürecine girmiş ve gerek kurumsal gerekse yasal alt yapı yönünde mali piyasalarda serbestiyi öngören önemli reformlar gerçekleştirilmiştir. Reform sürecindeki olumlu gelişmeler bankacılık sektörünü de olumlu yönde etkilemiş, bankaların daha rekabetçi bir ortamda çalışmasına olanak sağlamıştır. Reformlar, bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşitlenmesine ve yenilenmesine, kurumsal alt yapı gelişmelerinin hızlanmasına ve bankacılık sektörünün mali sistemdeki payının hızla artmasına yol açmıştır. Ne var ki, bir yandan ekonomik yapıda devam eden mevcut sorunların mali sektör üzerinde artan baskısı, diğer yandan uygulanan makroekonomik politikaların bankaların risk algılama ve yönetim yapılarını olumsuz yönde etkilemesi ve mevduat sigorta sisteminin bankacılık sektöründe yarattığı ters yönlü teşvikler piyasa disiplini zayıflatmış ve banka

---

<sup>90</sup> Apak, A.e. s. 34.

gözetim ve denetiminde uluslararası bankacılık standartlarının etkin olarak uygulanamaması sektörde yapısal sorunların birikmesine yol açmıştır.<sup>91</sup>

### **2.10.3. Sermaye Yeterliliği Konusunda 1989-2001 Tarihleri Arasında Yapılan Düzenlemeler**

Türk bankacılık sisteminde, 1988 Basel sermaye yeterliliği standardının esaslarını benimseyen ilk düzenleme, 26 Ekim 1989 tarih ve 20324 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan, 3182 sayılı Bankalar Kanunu’na ilişkin 6 sayılı tebliğdir. HDTM tarafından yayınlanan tebliğ, “bankaların sermaye artırımlarında ve özkaynaklarının mevcut ve potansiyel riskler nedeniyle oluşacak zarara karşı korunmasında uyulacak Sermaye Tabanı/Risk Ağırlıklı Varlıklar, Gayrinakdi Krediler ve Yükümlülükler standart rasyosu ile ilgili tanımları, uygulama yöntemlerini, risk ağırlıklarını ve asgari orana ilişkin açıklamaları içermektedir.<sup>92</sup>

Tebliğ, sermayeyi ana ve katkı sermaye olarak iki bileşene ayırmıştır. Basel standardına uygun olarak, katkı sermaye ancak ana sermayenin yüzde 100’ü kadar dikkate alınabilecek ve sermaye benzeri kredilerde ana sermayenin yüzde 50’sinden fazla olamayacaktır. Ana sermaye ve katkı sermaye toplamından, sermayeden indirilen kalemler toplamı düşüldükten sonra, SYR’nin payını oluşturacak olan sermaye tabanına ulaşılmaktadır.

Risk ağırlıklı varlıklar, gayrinakdi krediler ve yükümlülükler yüzde 0, 20, 50 ve 100 risk ağırlıklarına göre ağırlıklandırılmış banka aktiflerinin, gayrinakdi kredilerinin ve yükümlülüklerinin toplamından oluşur. Bu toplam, sermaye yeterlilik rasyosunun paydasını vermektedir.

---

<sup>91</sup> Melike Alparşlan, **Son Dönemde Bankacılık Alanında Gerçekleştirilen Yasal ve Düzenleyici Değişiklikler 1999-2001**, Bankacılar Dergisi, TBB Yayınları, Bankacılık ve Araştırma Grubu, Sayı 39, 2003 s.75.

<sup>92</sup> Hazine Müsteşarlığı ve T.C. Merkez Bankası (1998a), **Yabancı Para Net Genel Pozisyonu/Sermaye Tabanı ve Yabancı Para Net Vadeli İşlem Pozisyonu /Sermaye Tabanı, Standart Rasyolarının Bankalarca Hesaplanmasına ve Uygulanmasına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ**, 30.06.1998a, 23388(mükerrer) Sayılı Resmi Gazete

Tebliğin 5. Maddesinde verilen sermaye yeterlilik rasyosu analiz formunun, bilanço döneminden itibaren Mart ayı sonuna kadar, HDTM'na gönderilmesi gerekmektedir. Bu form, bankanın ana ve katkı sermaye tutarı ile sermayeden indirilen değerlerinin tutarlarını ve bankanın SYR'sini içermektedir. Tebliğ, tüm bankalara bilanço dönemi sonunda asgari yüzde 8 SYR sağlamaları yükümlülüğü getirmektedir. Bu oranın yüzde 8'in altında kalması durumunda, ilgili bankaya 6 ay ek süre verilmekte ve bankanın sermaye eksikliğini nakden ödemek yoluyla tamamlanması gerekmektedir. Ayrıca, Müsteşarlık her bir bankadan özel koşulları nedeni ile daha yüksek oranlar tesis etmesini isteyebilir.

Tebliğ, gerek düzenlemeleri gerekse de uygulama takvimi açısından 1988 Basel Standardının Türk bankacılık sistemine tam olarak uyarlanmasını en azından yasal çerçevede açısından gerçekleştirmektedir.

1993 yılında, HDTM yayınladığı 8 sayılı tebliğ ile, 6 sayılı tebliğin 2. Maddesinin (A) fıkrasının (b) bendini değiştirmiştir. Buna göre, HDTM'nin uygun görüşü alınmak kaydıyla, kalan vadesi 5 yıl ve daha uzun olan sermaye benzeri kredilerin, katkı sermayeye dahil edilmesine karar verilmiştir. Bu kredilerin toplam tutarının en fazla ana sermayenin yüzde 50'si ile sınırlandırılması uygulaması sürdürülmektedir. 6 nolu tebliğin, yalnızca kalkınma ve yatırım bankalarının sermaye benzeri kredilerini katkı sermaye kapsamına aldığı düşünüldüğünde, bu kredilerin tanınmasına ilişkin kapsamın genişletildiği görülmektedir.<sup>93</sup>

Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı (BHM), sermaye yeterliliği konusunda, 9 Şubat 1995'te yayınlamış olduğu 12 sayılı tebliğ ile, 6 sayılı tebliği yürürlükten kaldırmıştır.

---

<sup>93</sup> Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı (1993), **3182 Sayılı Bankalar Kanunu'na İlişkin Tebliğ**, No: 8, 1 Nisan 1993, 21539 Sayılı Resmi Gazete.

Yeni sermaye yeterliliği tebliğinin, ana ve katkı sermaye ile sermayeden indirilen değerler başlıklarında getirmiş olduğu yenilikler ile tebliğin karşılaştırılması, aşağıda Tablo -3’de gösterilmiştir.<sup>94</sup>

**Tablo -3 : Sermaye Yeterliliği Konusundaki 6 ve 12 Sayılı Tebliğlerin Karşılaştırılması**

6 Sayılı Tebliğde Getirilen Düzenleme	12 Sayılı Tebliğ ile Yapılan Değişiklik ve Eklmeler
<p>Ana Sermaye</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bünyede bırakılan bilanço karı</li> <li>Bilanço zararı (-)</li> </ul>	<p>Ana Sermaye-Değişiklik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Üç aylık hesap özetindeki dönem karı ve geçmiş yıllar karı toplamı</li> <li>Üç aylık hesap özetindeki dönem zararı ile geçmiş yıllar zararı toplamı (-)</li> </ul>
<p>Katkı Sermaye</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Banka sabit kıymetler, iştirakler ve kuruluşlar sabit kıymetler yeniden değerlendirme fonları, yüzde 50’si oranında dikkate alınır.</li> </ul>	<p>Katkı Sermaye-Değişiklik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Banka sabit kıymet yeniden değerlendirme fonu yüzde 100 oranında; iştirakler ve kuruluşlar sabit kıymet yeniden değerlendirme fonu yüzde 75 oranında dikkate alınır.</li> </ul> <p>Katkı Sermaye-Yeni</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Krediler serbest karşılığı – SYR’nin paydasının yüzde 2’sini aşan kısmı dikkate alınmaz.</li> </ul>
<p>Sermayeden İndirilen Değerler</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mali iştirakler: Bankalar, sigorta şirketleri ve finansal kiralama şirketleri</li> </ul>	<p>Sermayeden İndirilen Değerler-Ekleme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mali iştirakler: Özel finans kurumları, sermaye piyasası aracı kurumları, finansman, factoring ve yatırım danışmanlığı şirketleri, risk sermayesi kuruluşları, yatırım ve genel finans ortaklıkları ve diğer finansal kuruluşlarda olan iştiraklerde kapsandı.</li> </ul> <p>Sermayeden İndirilen Değerler-Yeni</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye’de faaliyet gösteren diğer firmalara verilen sermaye benzeri krediler</li> <li>Kamu ve tüzel kişiler hariç banka sermayesinin yüzde 10’undan fazlasına sahip ortaklarına kullandırılan nakdi krediler</li> </ul>

Kaynak:Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, “3182 Sayılı Bankalar Kanununa ilişkin Tebliğ” 1993: 1

Tebliğ, SYR analiz formunun her üç ayda bir doldurularak, izleyen 1,5 aylık sürede Müsteşarlığa gönderilmesini istemektedir. 12 sayılı tebliğin analiz formunda, SYR dışında iki yeni rasyo daha bulunmaktadır. Bunlar, “katkı sermayenin ana sermayeye oranı” ve “alınan sermaye benzeri kredilerin ana sermayeye oranıdır.”

<sup>94</sup> Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, A.e.1993: 1

Bu iki oran ile, bankanın toplam sermayesinin bileşenlerinin daha iyi analiz edilebilmesi hedeflenmektedir<sup>95</sup>

BHM tarafından çıkarılan ve 30.06.1998 tarihinde 23388 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan, “Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine Değerlendirilmesine İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Tebliğ”, 12 sayılı tebliği yürürlükten kaldırmıştır. Tebliğ, bankaların hem konsolide, hem de konsolide olmayan bazda minimum yüzde 8 SYR’ye sahip olmaları yükümlülüğünü getirmektedir. Konsolide bazda hesaplamanın yapılmasına, Hazine Müsteşarlığı (HM) bu konuda bir düzenleme yaptıktan sonra başlanacaktır. Rasyonun hesaplanmasında kullanılacak sermaye bileşenlerinde ve sermayeden indirilecek değerler kalemlerinde küçük çaplı değişiklikler yapılmıştır. Buna göre, ana sermayeye eklenen bankaların üç aylık hesap özetlerinde yer alan dönem karının, vergi pozisyonundan sonraki bölümünün dikkate alınması istenmektedir. Katkı sermaye bileşenleri arasında daha önce “krediler serbest karşılığı” ifadesi kullanılmıştır. Katkı sermaye içinde değerlendirilen yeniden değerlendirme fonlarının yüzde kaç oranında dikkate alınacağı belirtilmemiştir. Son olarak, sermayeden indirilen değerlere “şerefiye” ve “aktifleştirilmiş giderler” de eklenmiştir. Risk ağırlıklı varlıkların ve sermayeden indirilen değerlerin hesaplanmasında, tükenme ve değer kaybı ile karşı karşıya olan varlıklar, ilgili amortismanlar ve karşılıklar düşüldükten sonra kalan net tutarlar üzerinden dikkate alınacaktır.

Bu tebliğ, iki yeni başlık içermektedir. İlki, potansiyel riskler adı altında ilk kez piyasa risklerinin tanımlanması, diğeri ise üçüncü kuşak sermayenin tanımlanmasıdır. Daha önce belirtildiği gibi, 1988 Basel standardı 1996 yılında yapılan değişiklik ile piyasa risklerini kapsayacak şekilde güncelleştirilmişti. Tebliğin, 2.Maddesinin (E) fıkrası, potansiyel riskler başlığı altında, bankaların karşılaşılabileceği riskleri kredi riski ve piyasa riskleri olarak sınıflandırmakta ve piyasa risklerini tanımlamaktadır. Bu maddede, ilgili tebliğin yalnızca kredi riskine

---

<sup>95</sup> Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, (1995), 3182 Sayılı **Bankalar Kanunu’na İlişkin Tebliğ**, No:12, 9 Şubat, 22197 Sayılı Resmi Gazete.

ilişkin sermaye yeterliliğini düzenlediği, piyasa riskine ilişkin düzenlemenin ise HM’ınca ayrıca yapılacağı belirtilmektedir. Tebliğin, 2.Maddesinin (F) fıkrası, yalnızca piyasa riskine ilişkin sermaye yeterliliğinin hesaplanmasında dikkate alınabilecek bir kalem olan üçüncü kuşak sermayeyi tanımlamaktadır.<sup>96</sup>

Bankalar, konsolide ve konsolide olmayan bazda hesapladıkları SYR’lerden en az yüzde 8’in altında ise, 6 aylık süre içinde sermaye tabanında gerekli artırımını gerçekleştireceklerdir. Her iki oran da yüzde 8’in altında ise sermaye artırımında en düşük olan oranı dikkate alacaklardır.

Ayrıca, Resmi Gazete’de yayımlanan bir başka tebliğ de BHM ve TCMB’nin birlikte çıkardıkları “Yabancı Para Net Genel Pozisyon/Sermaye Tabanı ve Yabancı Para Net Vadeli İşlem Pozisyonu/Sermaye Tabanı Standart rasyolarının Bankalarca Hesaplanması ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğdir.” Bankaların sermaye tabanları ile uyumlu döviz pozisyonları tutmalarını sağlamayı amaçlayan tebliğ, bankaların döviz pozisyonlarını yönetirken sahip olmaları gereken standart oranlara ilişkin düzenlemeler yapmıştır.

Yabancı para net genel pozisyonu (YPNGP), bankanın TL cinsinden toplam döviz varlıkları ile toplam döviz yükümlülükleri arasındaki fark olarak tanımlanmıştır. Getirilen düzenlemeye göre, YPNGP’un bankanın sermaye tabanına oranının azami yüzde 30 olması gerekmektedir. Yabancı para net vadeli işlem pozisyonu (YPNVGP) ise, bankanın TL cinsinden toplam vadeli döviz alım taahhütleri ile toplam vadeli satım taahhütleri arasındaki farkı ifade etmektedir. Bu farkın sermaye tabanına oranının, azami yüzde 15 olması gerekmektedir Bankalar bu oranları 1998 Aralık ayı sonuna kadar sağlamakla yükümlü tutulmuşlardır.<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup> Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, (1998), **Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ**, 30.06.1998, 23388 (Mükerrer) Sayılı Resmi Gazete.

<sup>97</sup> Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, A.e. 1998 s.2.



Bu tebliğ henüz yürürlüğe girmeden 29 Ağustos 1998 tarihinde yayımlanan yeni bir tebliğ ile yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni tebliğ ile getirilen iki önemli değişiklik YPNVP'nun sermaye tabanına oranının azami %20 olarak belirlenmesi ve YPNVP sermaye tabanına oranlarının azami yüzde 15 olması düzenlemesinin kaldırılmasıdır.<sup>98</sup> Sonuç olarak, yapılan yasal düzenlemeler ile 1992 yılından bu yana, Türkiye'de bankacılık faaliyeti yürüten kuruluşların, minimum yüzde 8 SYR sağlamaları zorunlu hale getirilmiştir.

#### **2.10.4. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun (BDDK) Kurulmasından Sonra Sermaye Yeterliliği Konusunda Yapılan Düzenlemeler**

Türk bankacılık sisteminde gözetim ve denetim fonksiyonlarının tek bir çatı altında toplanması amacıyla kurulan BDDK, bankacılık sisteminde güven ve istikrarı sağlamak için, bankacılık gözetiminde kullanılan uluslararası standartların Türk bankacılık sistemine uyarlanması, bankaların risk ölçüm ve yönetim tekniklerinin geliştirilmesi ve iç denetim mekanizmalarının oluşturulması konularında çalışmalar yürütmektedir. BDDK'nın sermaye yeterliliği konusunda yayınlamış olduğu yönetmelik, sermaye yeterliliğine ilişkin düzenlemelerin piyasa risklerini kapsayacak şekilde geliştirilmesini sağlamaktadır. Türk bankacılık sistemindeki SYR düzenlemeleri var olan Basel standartlarına tam olarak uygun hale getirilmiştir. Yönetmelik, daha önceki düzenlemelerde yalnızca "potansiyel riskler" başlığı altında değinilen piyasa risklerini ayrıntılı bir şekilde tanımlamaktadır. Bankanın alım-satım amacıyla elinde tuttuğu, piyasa fiyatlarına duyarlı tüm finansal araçlar, piyasa risklerine maruzdur. Yönetmelik, bu risklerin ölçülmesini ve SYR'nin hesaplanmasında dikkate alınmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Piyasa risklerine ilişkin olarak yapılan sınıflandırma, Basel ile tam bir paralellik içermektedir. Piyasa riskleri, genel piyasa riskleri ve spesifik riskler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Genel piyasa riski, bankanın pozisyonlarında faiz oranları, hisse

---

<sup>98</sup> Başbakanlık Hazine Müstesarlığı, A.e. 1998. 2.

senedi fiyatları ve kurlardaki değişiklikler nedeniyle karşılaşılabilecek kayıplar olarak tanımlanmaktadır. Spesifik risk ise, getirisi faiz oranı ile ilişkilendirilmiş finansal araçlardan veya hisse senedi pozisyonlarından kaynaklanmaktadır.<sup>99</sup> Bu araçları pazarlayan veya hisse senetlerini çıkartan kuruluşların yönetimlerinde ve mali yapılarında ortaya çıkan sorunlar nedeni ile karşılaşılan kayıpları ifade etmektedir. Yönetmeliğin kredi riskinin hesaplanmasında getirdiği tek değişiklik, spesifik risk hesaplanmasında dikkate alınan menkul kıymetlerin ayrıca kredi riskinin hesaplanmasında dikkate alınmamasıdır. Piyasa risklerinin ölçümünde, bankanın “riske maruz değer” (RMD) hesaplaması gerekmektedir. Bu hesaplama iki yöntemden biri kullanılarak gerçekleştirilebilir: İçsel risk ölçüm modelleri yöntemi ve standart yöntem.

Bankalar, BDDK’nın izin vermesi durumunda, RMD’lerini risk ölçüm modelleri kullanarak hesaplayabilirler. Bu iznin alınabilmesi için, modelin bazı asgari koşulları saptaması gerekmektedir. Model, sağlam bir teorik zemine dayanmalı, sağlıklı ve güvenilir bir veri tabanının oluşturulmasına, stres testleri ve geriye dönük testler yapılmasına uygun olmalıdır. Banka, risk ölçüm ve yönetiminde görev alabilecek deneyimli kişiler istihdam etmelidir.<sup>100</sup>

BDDK, risk ölçüm modellerinin nitelik ve niceliklerine ilişkin standartlar da getirmektedir.<sup>10150</sup>. Bankaların üst yönetimlerinin, risk kontrol sürecine aktif olarak katılması ve risk yönetimini, kaynak ayrılması gereken önemli bir is olarak ele alması gerekmektedir. Bankanın, icracı birimlerden bağımsız ve üst yönetime bağlı bir risk yönetimi grubunun (RYG) olması gerekmektedir. Bu grup içinde alım satım fonksiyonu ile ilgili olarak çalışan ekibin, modelin sonuçlarına dayanarak hazırladıkları günlük raporları üst yönetime sunmaları ve üst yönetimin bu rapor esliğinde, bankanın pozisyonlarından gelen risklerinin büyüklüğü ve dağılımı konusunda kararlar alması gerekmektedir. RYG, modelin verdiği sonuçları ve gerçekleşen kar zarar verilerini kullanıp düzenli olarak geriye dönük testler

<sup>99</sup> BASEL COMMITTE, A.e. 1996. p.17.

<sup>100</sup> BDDK, **Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik**, 24657 Sayılı Resmi Gazete. 2002. s.1.

<sup>101</sup> BDDK, A.e. 2002. s. 1.

yapmalıdır. Modelin günlük sonuçları üzerinde stres testleri gerçekleştirilmelidir. Risk ölçüm ve yönetim sistemi, bankanın iç kontrol birimince yıllık bazda denetlenmelidir. Bu denetimler, bankanın almış olduğu risklerin, mali yapısı ile uyumlu olup olmadığını saptamayı amaçlamaktadır

RMD'nin hesaplanmasında asgari bir yıllık gözlem kullanılmalı, “varyans-kovaryans”, “tarihi simülasyon” ve “monte carlo simülasyonu” yöntemlerinden biri kullanılarak, yüzde 99 güven aralığında elde tutma süresi en az 10 gün olan bir portföy için, RMD günlük bazda hesaplanmalıdır. Bankanın sermaye yükümlülüğü hesaplanırken, önceki 60 günün ortalama RMD'nin bir “katsayı” ile çarpılması sonucu bulunacak tutar ile önceki günün RMD'si karşılaştırılır ve yüksek olan esas alınır.

Sektördeki ulusal bankaların önemli bir kısmının standart yaklaşımları en kısa zamanda uygulayabilecekleri düşünülmektedir. Ancak, ileri düzey yaklaşımlarında veri kısıtlarının bulunduğu bilinmektedir<sup>51</sup> Türkiye'deki kayıt dışı sektörün varlığı ve standart olmayan muhasebe kayıtlarına dayanan eksik verilerin oluşturduğu ve bankaların 2-3 yıldır kullandıkları mevcut “skoring” sistemleri Basel II'ye uyum konusunda dikkatli planlama yapılması gerektiğini düşündürmektedir.<sup>102</sup>

## **2.11. Basel II Kriterlerinin Türk Bankacılık Sistemine 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 desteklemektedir. Piyasa disiplini, şeffaflık ve rekabetin artması, daha etkin hale gelmesi beklenmektedir. Müşteri ilişkileri ile ürün fiyatlamasında köklü değişiklikler olması muhtemeldir. Ancak, düzenleme uluslar arası faaliyet gösteren bankalar ile bu kapsamda yer almayan bankalar üzerinde farklı etkiler yaratabileceği gibi gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkelerin bankaları üzerindeki etkileri de farklı olacaktır. Bu konuda

---

<sup>102</sup> Hasan Candan., **Risk Based Capital in Turkey** , Risk Management Workshop Turkey, İstanbul, 9-11 Şubat, 2005 p.12.

en çarpıcı örnek ülkemiz ile ilgidir. Türkiye gibi OECD üyesi olma avantajını kaybedecek olan ülkelerde bankacılık sektöründe sermaye gereklerini artıracaktır. Halihazırda, OECD ülkesi olmamız sayesinde, Hazine tahvillerinin bilançolardaki risk ağırlığı yüzde 0'dır.

Diğer örnek, risk ağırlıkları halihazırda borçlunun dahil olduğu kategoriye dayanmakta iken, yeni düzenlemedeki standart yaklaşım uygulandığında uluslararası bir derecelendirme kuruluşunun kriterlerine göre belirlenecektir. Ülke notlarının fiili olarak derecelendirme tavanı olarak kullanılması ve bankaların kendi ulusal paraları cinsinden kendi devletinden olan alacakları için yerel para derecelendirme notlarının tanınmaması ülke kredi notunun önemini artırmaktadır. Bu çerçevede, Hazine'nin borçlanma maliyetleri açısından ülke notunun yükselmesi büyük önem taşımaktadır. Hiç kuskusuz Türkiye'nin ekonomik ve finansal istikrarın sürdürülmesi yönündeki başarısı ülke notunun yükselmesine ve Basel II'ye uyumu destekleyecektir.”<sup>103</sup>

Basel II bankaların sermaye yeterlilik oranını hesaplamak üzere kendi iç risk derecelendirme sistemlerini kullanabilecekleri içsel derecelendirme metodunu geliştirmiştir ve belirli bir geçim aşamasından sonra bankalarca bu metodun uygulanmasını önermektedir. Yeni düzenleme ile kredi ve faaliyet riskleri için öngörülen gelişmiş metotların kullanılmaması durumunda bankaların asgari sermaye ihtiyaçları artacaktır.

“Türkiye’de bankalara standart yaklaşım uyguladığında tüm firmalar %100 risk ağırlıklandırılmasına tabi olacak, oysa, bunu hak etmeyen firmalar için dahili derecelendirmeye dayalı yaklaşımları kullanan yabancı bankalarca daha düşük risk ağırlığı kullanılacak ve böylece bu bankalar standart yaklaşım kullanan bankalara göre önemli avantaj elde edeceklerdir”.<sup>104</sup> Basel II düzenlemesi ile birlikte bankaların davranışını etkileyecek olan yeni risk yönetimi anlayışı kredi müşterilerine de yansıtacaktır. Basel II iyi derecelendirme sistemlerine çok fazla odaklanmaktadır.

---

<sup>103</sup> Özince, A.e. s. 3 (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/türkçe/konferans/riskbasel/tbb.doc.2007>.

<sup>104</sup> Özince, A.e. s.4. (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/türkçe/konferans/riskbasel/tbb.doc.2007>

“Standart yaklaşımda kurumsal portföydeki firmaların (Kurumsal KOBİ’ler dahil) bağımsız derecelendirme kuruluşları tarafından derecelendirilmesi, perakende portföyde yer alan firmaların ise derecelendirilmeyip sabit bir oranla değerlendirilmesi öngörülmektedir. Daha gelişmiş yaklaşımlara bakıldığında ise; bankaların bunun yerine, özellikle kredileriyle ilgili kendi derecelendirme sistemlerine sahip olmaları gerektiği görülmektedir. Bu kapsamda her bankanın ilerdeki yıllarda kendi derecelendirme sistemini kurması ve kullanması beklenmektedir. Basel II önerisinde açıklanan gelişmiş metotları, risklerinin ölçümünde kullanmıyorsa, bankaların sermaye ihtiyaçları artacaktır. Bunu da firmalara kullandırdıkları kredi maliyetlerine yansıtılmaları kaçınılmaz olacaktır.

Ülkemizde Basel II ile birlikte, kredinin subjektif yöntemlerle “iyi” veya riskli” veya “az riskli” olduğunun belirlenmesi sürecine girilecek, fiyatlamının buna göre yapılması kaçınılmaz olacaktır. Bu risk odaklı kredi fiyatlaması KOBİ’lerin kullanacakları kredilerin miktarlarını/fiyatlarını olumlu/olumsuz yönde etkileyebilecektir. Kullandırılan kredinin türünden vadesine, teminatından firma kredi notuna kadar çeşitli kriterler firmaların kullanacakları kredilerin fiyatına yansıtacaktır.”<sup>105</sup>

Mevcut sistemde, özel sektör firmalarına verilen krediler risk yapısına bakılmaksızın, teminat yapısı dikkate alınarak büyük oranda %100 risk ağırlığına sahipken, Basel II’deki standart yöntem altında kurumsal portföydeki firmaların risk ağırlığı, firmaların kredi notuna bağlanmıştır.

Türkiye ekonomisi ve benzeri ekonomiler için çok önemli bir konu öne çıkmaktadır; KOBİ’lere yaklaşım. Türkiye ekonomisinde KOBİ’lerin yeri ve önemi yüksek olduğundan, bu kuruluşların Basel II’ye geçmeden önce bazı hazırlıkları yerine getirmeleri gerekmektedir. Basel Mutabakatı’nın getirdiği düzenlemelerin 2007 yılında yürürlüğe girmesi planlandığından, bankalar ve KOBİ’ler değişim amacıyla yatırım yapmaya başlamak için mutabakatın tamamlanmasını beklemek yerine,

---

<sup>105</sup> Özince, A.e. s.4. (Çevrimiçi) <http://www.tbb.org.tr/türkçe/konferans/riskbasel/tbb.doc.2007>

proaktif davranarak nerede eksiklikler bulunduğunu analiz etmeli ve planlarını hazırlamalıdır. Uluslararası uygulamada 2007 yılında yürürlüğe giren Basel II'nin hem bankalar hem de kredi kullananlar tarafından doğru anlaşılması ve yorumlanmasında büyük yarar bulunmaktadır.

Gerek denetim otoritesi, gerekse de sektör olarak Basel II'nin uygulanması esnasında yerine getirilmesi gereken bir çok önemli konu bulunmaktadır. Bu konuların en önemlilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür<sup>106</sup>

- i- Sağlam ve güvenilir bir bankacılık ve risk yönetimi altyapısının oluşturulması,
- ii- Hem bankalarda hem de denetim otoritesinde risk bilincinin artırılmasının ve risk kültürünün yerleşmesinin sağlanması,
- iii- Bankacılık sektörünün ve reel sektörün Basel II'ye hazırlanması,
- iv- Basel II ile gündeme gelen alanlarda uzmanlık, bilgi kaynağı ve insan kaynağı açığının kapatılması,
- v- Piyasanın işleyişinin artan rolü için gerekli ortamın oluşturulması,
- vi- Veri gereksiniminin karşılanması,
- vii- Risk ölçümü ve yasal sermaye hesaplama yaklaşımlarına uyumun sağlanması,
- viii- Basel II ile ilgili hususlarda gerekli tüm düzenlemelerin hazırlanması ve kararlı bir şekilde uygulanması,
- ix- Etkin operasyonel risk ve kredi riski ölçümünün ve yönetiminin teşvik edilmesi,
- x- Bankaların içsel sermaye değerlendirme süreçlerinin oluşturulması ve etkin bir şekilde uygulanmasının sağlanması,
- xi- Bankaların yaptıkları risk değerlendirmelerinin daha güvenilir hale getirilmesi,

---

<sup>106</sup> Ahmet Şirin, **Supervisory and Regulatory Concerns in Turkish**, Financial Stability and Implications of Basel II, Central Bank of the Republic of Turkey, İstanbul, 17 May, 2005 s.14.

- xii- BDDK'nın ve sektörün ikinci yapısal blok gereksinimlerine (ekonomik sermaye tahsisi ve risk odaklı denetim vb) uyumunun sağlanması,
- xiii- Risk ölçüm modellerinin izin ve denetimine ilişkin gerekli yeteneklerin kazanılması,
- xiv- Bankaların ve finansal piyasaların 3. yapısal blok uygulamasına hazırlanması.

Sınırlayıcı nitelikte olmayan bu uzun listeden de görüleceği üzere Basel II'nin uygulanmasına ilişkin olarak geç kalınmadan yürütülmesi gereken çok önemli projeler mevcuttur. Türkiye açısından önemli avantajlardan birinin de, denetim otoritesi olarak BDDK'nın bu zorlu projeler için çalışmalara oldukça erken sayılabilecek bir aşamada başlamış olması ve bu çalışmalarını sürdürme konusunda kararlı olduğu düşünülmektedir.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Şirin, A.e. s.15

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM ve DENİZBANK ÖRNEĞİ

#### 3.1 Türkiye’de Kurumsal Yönetim Anlayışı

Türkiye’de kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmaları değerlendirmek için uygulamaya ve bu konuda yapılan yasa ve düzenlemelere bakmak gerekir. Aşağıda önce Türkiye’de mevcut kurumsal yönetim anlayışı değerlendirilmiş daha sonra da TÜSİAD tarafından yayınlanan “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi (TÜSİAD Kodu)” adlı çalışmaya ve SPK’nın “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adlı düzenlemesine değinilmiştir.

Türkiye’de küçük yatırımcılar genellikle kar payı alma haklarına yoğunlaşmakta, genel kurul (GK) da oy kullanma ve yönetime katılma haklarını pek kullanmamaktadırlar. Bunun sonucu olarak GK’da kim çoğunluğu sağlarsa şirket yönetimine hakim olmaktadır. Bunun için kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde hissedarlara yapılacak tüm açıklamaların gerçeği yansıtması ve güvenilir olması gerekmektedir. Bu durum ancak kurumsal yönetim anlayışının ilkelerinden olan eşit bir yönetim, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ile olanaklıdır.<sup>108</sup>

Kurumsal yönetimin en önemli noktasını YK’nın yapısı ve işleyişi oluşturur. Ancak başta bağımsız üye sayısının az olması gibi bu konuda Türkiye’de büyük eksiklikler bulunmaktadır. Özellikle şirketin yüzde 51’ine sahip olan kişinin veya grubun yönetimde her istediğini yapabilmesi azınlık hissedarların haklarının ihlal edilmesine yol açmaktadır. Çünkü Türkiye’de şirket sahipliğine ilişkin yapılan araştırmalar karar sürecinde az sayıda ortağın önemli ölçüde kontrole sahip olduğunu göstermiştir.

---

<sup>108</sup> Özilhan, A.e. s.6.



Örneğin yapılan bir araştırmaya göre borsada kayıtlı şirketlerin yüzde 45'inde bir ortak, hisselerin yüzde 50'sinden fazlasına sahiptir<sup>109</sup> Yine hisse senetleri borsada işlem gören şirketler üzerine yapılan bir araştırmaya göre de Türkiye'de hissedarların ancak yüzde 4'ü GK toplantılarına katılmaktadır.<sup>110</sup>

Türkiye'de şirketler diğer gelişmekte olan ülkeler ile karşılaştırıldığında kurumsal yönetim uygulamaları açısından oldukça zayıf durumdadır. Örneğin McKinsey tarafından yapılan bir araştırmaya göre “yönetim kurulları”, “yatırımcı hakları” ve “şeffaflık” gibi konularda Türk şirketleri diğer gelişmekte olan ülkeler faaliyet gösteren şirketlere göre son sıralarda yer almıştır. Kurumsal yönetim uygulamasının temel taşlarından biri şeffaflıktır. Şeffaflık üzerine, Uluslar arası Saydamlık Örgütü'nün (Transparency International) yaptığı bir araştırmaya göre Türkiye bütün ülkeler arasında 77. sırada yer almaktadır.<sup>111</sup>

Kurumsal yönetim anlayışı ve uygulaması sadece borsada işlem gören şirketler için uygun bir model değildir. Artık büyük küçük tüm şirketlerin şeffaf, hesap verebilir, hukuka uygun ve hissedarların haklarını koruyacak bir yönetim tarzı oluşturmaları gerekir. Türkiye'de ve dünyada yaşanan ekonomik yeniden yapılanma sürecinde, şirketlerin başarısından kurumsal yönetim anlayışının uygulanması büyük işlev görecektir. Teknolojik gelişmelerle sınırları neredeyse yok olan sermaye piyasalarından pay alabilmek, hissedarların ve diğer çıkar sahiplerinin haklarını gözetmek ve denetlemekle olanaklı olabilir. Böyle bir yapının oluşturulmasında gerekli olan en uygun zemin kurumsal yönetim anlayışının uygulanmasıdır.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Melsa Ararat ve Mehmet Uğur, **Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations**, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, No:1, 2003, s.65-66.

<sup>110</sup> Nihat Akarkarasu, **Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler**, İstanbul: SPK Denetleme Dairesi Yeterlik Etüdü, 2000, s.45.

<sup>111</sup> Uyar, A.e. s.130.

<sup>112</sup> Sedef Seçkin Büyük, **İyi Yönetim Savaşçıları**, Capital Dergisi, 7 Ekim 2003, s.2.

### 3.1.1 Kurumsal Yönetim Alanında TÜSİAD Tarafından Yapılan Çalışmalar

TÜSİAD dünya piyasalarında rekabet koşullarının yaratılmasının, özel sektör şirketlerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yapılanmalarının önemini ele almak amacıyla “TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu” olarak bir çalışma başlatmıştır. 2000 yılı başında yönetim danışmanları, stratejik danışmanlar, holding temsilcileri, denetçiler ve hukukçulardan oluşan bu grubun dünyadaki çeşitli ülkeler ve kurumların kurumsal yönetim kural, ilke ve uygulamalarını gözden geçirmesi ve ellinin üzerinde holding ve şirket yönetim kurulu başkanı veya Murahhas üyesi ile teke tek yapılan görüşmelerde alınan görüşler sonrasında “TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı çalışma hazırlanarak Aralık 2002’de yayınlanmıştır<sup>113</sup> Çalışma Grubu bağımsız uluslararası organizasyonlardan OECD ve ICGN (International Corporate Governance Network)’nin çalışmaları yanında gelişmekte olan ülkelere Hindistan, Malezya, Kore, Tayland, Brezilya, Polonya, Singapur, Güney Afrika, Hong Kong ve gelişmiş ülkelere ABD, İngiltere, Almanya, Fransa ve Avustralya’nın konuyla ilgili çeşitli kod, ilke ve uygulamalarını incelemiştir.

TÜSİAD’ın raporunda ele alınan noktalar, yönetim kurulu, kurulun sorumluluğu, üye sayısı ve üyelerin seçimi, yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanının görevlerinin ayrılması, icra kurulu başkanının işlevi, yönetim kurulunun karar alma yapısı, kurulun görev süresi, toplantılar, yeniden seçilme ve emeklilik, üyelerin ödüllendirilmesi, yönetim kurulunun ve icra kurulu başkanının başarılarının değerlendirilmesi, yönetim kurulunun hissedarlar, yatırımcılar, basın ve müşterilerle ilişkisidir. Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayısı, yapısı ve bağımsızlığı, denetim komitesi, komitenin faaliyet süresi, komite toplantılarının sıklığı, uzunluğu ve gündemi, hissedarların hakları, oy kullanma yetkileri ve genel kurul toplantıları raporda ayrıca ele alınmıştır.

---

<sup>113</sup> Döner, A.e. s.32.

### 3.1.2 Kurumsal Yönetime İlişkin Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

SPK; 1981 yılında 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu (SerPK)<sup>114</sup> ile kurulmuştur. SPK'nın temel görevi kanunda belirtildiği üzere, sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde çalışmasını ve tasarruf sahiplerinin yani yatırımcılarının hak ve yararlarının korunmasını sağlamaktır. Bu görev dahilinde SPK, dünyadaki gelişmeler, Avrupa Birliği (AB) yönergeleri ve IOSCO (International Organization of Securities Commissions)'nun prensipleri doğrultusunda Türkiye'nin uluslar arası piyasalara entegrasyonunu sağlayacak düzenlemeler yapmaktadır.<sup>115</sup>

Türkiye'de SPK nezdinde oluşturulan bir komisyon tarafından öncelikle halka açık anonim şirketler için tasarlanan ancak kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler tarafından da uygulanabileceği düşünülen Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi (Rehber) hazırlanmıştır.

SPK tarafından kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi sürecinde birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta OECD'nin "Kurumsal Yönetim İlkeleri" olmak üzere dünyada kabul edilen genel esaslar ile ülkemizin kendine özgü koşulları dikkate alınmıştır. Ayrıca taslak ilkeler çok sayıda kamu ve özel sektör kuruluşlarına, sivil toplum örgütlerine ve akademisyenlere görüş alınmak üzere iletilmiştir. İlgili çalışma Temmuz 2003 tarihinde "Kurumsal Yönetim İlkeleri" (SPK İlkeleri) olarak yayınlanmıştır.<sup>116</sup> SPK İlkelerinin gözden geçirilmiş hali Şubat 2005'de yayınlanmıştır.

İlkeler mevcut düzenlemelerde herhangi bir değişiklik yapmamıştır. Diğer bir anlatımla halka açık anonim şirketlerin yasal düzenlemelerle belirlenen yükümlülükleri olduğu gibi sürmektedir. İlkeler uygulamada kurumsal yönetim

<sup>114</sup> 30.07.1981 tarih ve 17416 sayısı Resmi Gazete (RG)'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

<sup>115</sup> Doğan Cansızlar, **Kurumsal Yönetim Derneği Tarafından Düzenlenen Kurumsal Yönetim Konferansı Açılış Konuşması**, İstanbul, 7 Kasım 2003.

<sup>116</sup> SPK İlkeleri, **A.e.** s.4.

konusunda oluşan eksikliği gidermeye yönelik hazırlanmıştır. Bu anlamda ileride yapılacak yasal düzenlemeler için de yol gösterici bir özellik taşımaktadır. İlkelerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlı olup ilkelerin uygulanıp uygulanmadığı, uygulanmadı ise buna ilişkin gerekçeli açıklama, ortaya çıkan çıkar çatışmaları ve şirketin yönetim uygulamalarında değişiklik öngörülüp görülmediği yıllık faaliyet raporunda kamuya açıklanmalıdır<sup>117</sup>

SPK İlkeleri; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, çıkar sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır:

**1. Bölüm:** Pay sahiplerinin hakları ve eşit işlem görmesi konularındaki ilkeleri düzenleyen bu bölümde pay sahiplerinin bilgi alma, inceleme, genel kurula katılma, oy verme, kar payı alma, azınlık hakları ile pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması, payların serbestçe devri, satışı ve pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir.

**2. Bölüm:** Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili ilkelerin yer aldığı bu bölümde şirketlerin kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası oluşturmaları ve bu politikalara bağlı olarak kamuyu aydınlatmaya yönelik ilkeler açıklanmıştır. Ayrıca dünyadaki güncel gelişmelere paralel olarak ve ülkemiz koşulları da göz önünde bulundurularak periyodik finansal tablolar ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış, kamuya açıklanacak bilgiler, işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılı hale getirilmiştir.

**3. Bölüm:** Bu bölüm çıkar sahipleri ile ilgili olup bu bölümde şirket ile çıkar sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik ilkeler yer almaktadır. Çıkar sahibi, şirketin hedeflerine ulaşmasıyla ve faaliyetleriyle ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmıştır. Çıkar sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanlar, alacaklılar, müşteriler tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum

---

<sup>117</sup> SPK, A.e. 2005, s.4.

kuruluşları ve devlettir. Hatta şirkete yatırım yapmayı düşünen potansiyel tasarruf sahipleri de çıkar sahibi olabilir.

**4. Bölüm:** Bu bölümde ise yönetim kurulunun işlevi, görev ve sorumluluğu, faaliyetleri, oluşumu, yönetim kuruluna sağlanan finansal haklar, yönetim kurulunun faaliyetlerine yardımcı olmak üzere kurulacak komiteler ve yöneticilere ilişkin ilkeler yer almaktadır.

SPK İlkeleri öncelikle halka açık şirketler için tasarlanmıştır. Ancak bu ilkeler kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulanabilir. Kurumsal yönetim ilkelerinin özellikle özelleştirme kapsamındaki kamu işletmelerinde uygulanması, özelleştirmenin başarısını artırır. Özelleştirme sonucunda söz konusu işletmenin başarılı olmasını sağlar. Ayrıca bankaların belirli miktarın üzerinde verdiği krediler için ilgili şirketlerde bu ilkelerin uygulanmasını gözetmesi, kredilerin kullanımı ve geri dönüşünde olumlu bir etki yapar. Bu yaklaşım, bankaların varlık yapılarının iyileştirilmesinde ve dolayısıyla bankacılık sisteminin daha sağlıklı hale gelmesinde etkili olur, bankacılık sisteminden kredi isteyen şirketlerin finansal disipline sahip olmalarında da önemli bir işlev görür<sup>118</sup>

İlkeleri uygulayan ve uygulamayan şirketler arasındaki farkın yatırımcının kararlarını önemli ölçüde etkileyeceği görüşünden hareketle, bir anlamda da ilkelerin uygulanmasını teşvik etmek amacıyla, SPK tarafından kurumsal yönetim derecelendirmesine ilişkin düzenleme yapılmıştır. SPK, uygulanması ihtiyari nitelikteki ilkeler yanında yine bu ilkelere bazı temel konuları piyasaya getirilerini ve taşıdıkları önemi göz önüne alarak düzenleme gereği duymuş; böylece tebliği şeklindeki düzenlemeleriyle piyasada istikrar ve güvenin sağlanmasını amaçlanmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinin bir yansıması olarak da nitelendirebileceğimiz bu konulara ilişkin yeni düzenlenen ya da ilkeler uyarınca değiştirilen tebliğler aşağıda sayılmıştır.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> Uyar, A.e. s.137.

<sup>119</sup> Döner, A.e. s.38.

Bu tebliğlerden (\*) işaretli olanlar SPK tarafından hazırlanmış taslaklarla yeniden değiştirilecek olan tebliğlerdir

- Seri: I, No: 30 sayılı “Oydan Yoksun Hisse Senetlerine İlişkin EsaslarTebliği”<sup>120</sup>
- Seri: IV No: 8 sayılı “Halka Açık Anonim Ortaklıklar GK’larında Vekaleten Oy Kullanılmasına ve Çağrı Yoluyla Vekalet veya Hisse Senedi Toplanmasına İlişkin Esaslar Tebliği” (\*)<sup>121</sup>
- Seri: IV, No:29 sayılı “SerPK’ya Tabi Anonim Ortaklıkların GK’larında Vekaleten Oy Kullanımına İlişkin Esaslar Tebliği”<sup>122</sup>
- Seri: V, No: 77 sayılı “Aracı Kurumların Kamuyu Aydınlatma Esaslarına İlişkin Tebliğ”<sup>123</sup>
- Seri: VIII, No:39 sayılı “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Tebliğ”<sup>124</sup>
- Seri: VIII, No: 40 sayılı “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği”<sup>125</sup>
  
- Mali Tablo ve Raporlara İlişkin SPK Tebliğleri
- Seri: XII, No: 1 sayılı “SerPK’ya Tabi Ortaklık ve Kuruluşların Mali Tablo ve Rapor Düzenleme, Kamuya Duyurma ve Bağımsız Denetleme Yükümlülüklerinin Belirlenmesine İlişkin Genel Açıklama Tebliği”<sup>126</sup>
- Seri: XI, No:25 sayılı “Sermaye Piyasasında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ”<sup>127</sup>
  
- Denetime İlişkin SPK Tebliğleri
- Seri: V, No: 68 sayılı “Aracı Kurumlarda Uygulanacak İç Denetim Sistemine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ”<sup>128</sup>

---

<sup>120</sup> 20.03.2003 tarih ve 25054 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

<sup>121</sup> 09.03.1994 tarih ve 21872 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

<sup>122</sup> 18.02.2003 tarih ve 25024 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

<sup>123</sup> 30.01.2004 tarih ve 25362 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

<sup>124</sup> 20.07.2003 tarih ve 25174 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

<sup>125</sup> 04.12.2003 tarih ve 25306 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

<sup>126</sup> 18.02.1992 tarih ve 21146 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

<sup>127</sup> 15.11.2003 tarih ve 25290 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

<sup>128</sup> 14.07.2003 tarih ve 25168 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

- Seri: X, No: 16 sayılı “Sermaye Piyasasında Bağımsız Dış Denetleme Hakkında Tebliğ”<sup>129</sup>
- Seri: X, No: 7 sayılı “Sermaye Piyasasında Bağımsız Dış Denetleme Hakkında Yönetmelik Hükümlerine Göre Sürekli ve Sınırlı Denetlemeye Tabi Ortaklık ve Kuruluşların Belirlenmesi Hakkında Tebliğ”<sup>130</sup>
- Seri: X, No: 12 sayılı “Sermaye Piyasasında Bağımsız Dış Denetleme Hakkında Yönetmelik Hükümlerine Göre Sürekli ve Sınırlı Denetlemeye Tabi Ortaklık ve Kuruluşların Belirlenmesi Hakkında Tebliğ”<sup>131</sup>

### **3.1.3 Kurumsal Yönetime İlişkin Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tarafından Yapılan Düzenlemeler**

1957 yılında yürürlüğe giren ve bugüne kadar uygulanan 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK); ülkemiz ticaret, sanayi ve hizmetler sektörünün ihtiyaçlarına bugüne kadar cevap vermeye çalışmıştır. Yürürlüğe girdiği tarihten bu yana geçen yaklaşık elli yıllık süre içinde günümüzün sosyal ve ekonomik ihtiyaçları karşısında yetersiz kalan TTK’da özellikle AB’ye üyelik sürecine uyum için çalışma başlatılmıştır. Bu doğrultuda Adalet Bakanlığı tarafından 1999 yılı sonunda kurulan “Ticaret Kanunu Komisyonu” tarafından hazırlanan ve 1514 maddeden oluşan “Türk Ticaret Kanunu Tasarısı” uzun bir süre kamuoyunun gündemine sunulduktan sonra TBMM’nin gündemine getirilmiştir

Tasarının genel gerekçesinde belirtildiği üzere, bir ülkenin sermaye ve kredi piyasalarının, uluslar arası piyasaların bir parçası olabilmesi, ülkenin yabancı sermaye çekebilmesi, rekabet piyasasında güç alarak yer alabilmesi için tam şeffaflığa dayalı, Uluslar arası Muhasebe Standartlarına göre çıkarılmış finansal tablolara ve Uluslararası Denetim Standartlarına göre hazırlanmış denetim

---

<sup>129</sup> 04.03.1996 tarih ve 22570 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

<sup>130</sup> 20.07.1988 tarih ve 19878 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

<sup>131</sup> 18.02.1992 tarih ve 21146 sayılı RG’ye yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

raporlarına ihtiyaç vardır.<sup>132</sup> Taslak çağdaş dünyanın paylaştığı ortak muhasebe raporlama dilini esas almıştır. “Uluslar arası Finansal Raporlama Standartları (UFRS)” ve “Uluslar arası Denetim Standartları” (UDS)’nin uygulanması taslakta kurala bağlanmıştır.<sup>133</sup> Genel olarak söz konusu Taslakta yapılan düzenlemeler kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir hukuki alt yapının oluşturulmasına yöneliktir.

Tasarının 1507. maddesinde günümüzde şirket gruplarının yönetimi açısından giderek gereksinim duyulan ve sıklıkla tartışılan kurumsal yönetim ilkeleri konusunda bu ilkeleri belirlemek üzere Sermaye Piyasası Kurulu’nun yetkili kılındığı belirtilmiştir. Ülkemizde kurumsal yönetimin öneminin gün geçtikçe anlaşılması ve benimsenmesi, yasal mevzuata yapılacak düzenlemelerle bu anlayışın sağlanması çalışmaları oldukça olumlu gelişmelerdir. Ülkemizde bu konuda SPK’nın hazırladığı SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi temel kılavuz niteliğinde olacaktır.

---

<sup>132</sup> Yahya Arıkan, **Türk Ticaret Kanunu Tasarısındaki Denetimle İlgili Maddelere Ait Görüş ve Değerlendirmeler**, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 71, Nisan-Mayıs-Haziran 2005, s.8.

<sup>133</sup> Fatih Dural, **Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Hakkında Taslak’ta Yer Alan Şirketlerin Denetimi ve Muhasebe Standartlarına İlişkin Hükümlerin Değerlendirilmesi**, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 70, Ocak-Şubat-Mart 2005, s.29.



## **3.2. Kurumsal Yönetimde Denizbank Örneği**

Kurumsal Yönetim uygulamasında Türkiye’de Kurumsal Yönetim ilkelerini ilk uygulayan banka olan Denizbank seçilmiştir.

### **3.2.1. Kurumsal Yönetim Uygulamasında Denizbank’ın Seçilmesinin Nedenleri**

Denizbank Kurumsal Yönetim İlkelerini 2004 yılında benimseyerek uygulamaya başlamıştır. Kurumsal Yönetimi ve Kurumsal Yönetimin uygulamada ayrılmaz bir parçası olan Basell kriterlerinin teorik ve uygulama olarak yer aldığı tezde Denizbank’ın seçilme nedenleri başlıca şu şekildedir.

**i -** Kurumsal Yönetim İlkelerini benimseyip uygulayan ilk Türk bankasıdır

**ii -** Bağımsız Yönetim kurulu üyeleri olan ilk bankadır

**iii -** Şeffaflık, Azınlık haklarının korunması konularında Kurumsal Yönetim öncesinde çalışmaları vardır ve Kurumsal Yönetime geçişle birlikte bu başlıkları ana sözleşmesine dahil etmiştir

**iv -** SPK nın yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkelerinin ötesinde çalışmalar yapmıştır. Örneğin; SPK ilkelerinde yer almadığı halde Kurumsal Yönetim İlkelerini Ana sözleşmesine dahil etmiştir. Ayrıca Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi SPK’nın kurumsal Yönetim İlkelerinde yer almakla beraber bu üyelerin Başkan olma şartı aranmamaktadır. Denizbank Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev almıştır

Denizbank Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulamaya başladığı 2004 yılından günümüze birçok başarılı yönetsel işlere imza atmıştır. 2005 yılında başarılı Halka

Arz süreci yaşamış, 2006 yılında Avrupanın en hızlı büyüyen bankası seçilmiş, 2007 yılında özkaynaklarınının 4.55 katı fiyatla Dexia gruba satılarak Özel bankacılık tarihinin en karlı satışını gerçekleştirmiştir.

Halka Arz esnasında kurumsal yatırımcıların yüksek talebi ve Dexia satışında tercih edilme nedenleri ve fiyatın yüksekliği Bankanın Kurumsal Yönetim ilkelerini uyguluyor olmasından kaynaklandığı Banka Yönetimi Tarafından bu süreçlerde deklere edilmiştir.

### **3.2.2 Denizbank'ın Türk Bankacılık Sektöründeki Yeri**

Denizbank, 1998 yılında özelleştirme idaresinden Bankacılık lisans ve isim hakkı Zorlu grubu tarafından satın alınarak faaliyete başlamıştır. 2007 yılı 6. ay itibarıyla aktif büyüklüğünde tüm bankalar arasında 11. özel bankalar arasında 6. sıradadır. 300 şubesi olan Denizbank 2005 yılında sermayesinin % 25 ini halka arz etmiş, 2006 yılında Belçika orjinli Dexia gruba satılmıştır. 2004 yılında Kurumsal Yönetim ilkelerini benimseyerek ana sözleşmesinde yer vermiştir.

Banka Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum amaçlı organizasyon yapısında, genel tüzük ve yönetmeliklerinde, prosödürlerinde, ana sözleşmesinde ve yönetim şeklinde türlü değişiklikler ve eklemeler yapmıştır. Bankanın Kurumsal Yönetim Uygulaması ve bu amaçla yapılan değişiklikler “Denizbank Kurumsal Yönetim Uygulaması” başlığı altında yer almaktadır.

Banka'ya Kurumsal Yönetimin kantitatif yansımaları olmuştur. Benzer şube sayısı, özvarlık büyüklüğü ve müşteri profili bulunan bankalarla, halka arz, pay sahipleri içinde yabancı payı, hisse senedi fiyat kazanç performansı ve yabancı satışı sırasında piyasa değeri ile satış değeri katsayısı kıyaslanarak, Kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş tek banka olan Denizbank ile diğer bankalar arasındaki farklılıklar ve Kurumsal Yönetimin Bankaya kantitatif katkıları uygulamalı olarak “Kurumsal Yönetimin Katkıları” başlığı altında incelenmiştir.

### **3.2.3 DenizBank'ın Halka Arzı ve Kurumsal Yönetim**

Banka, halka arzla birlikte kurumsal yönetim konusundaki çalışmalarını yoğunlaştırmış, bu konudaki uygulamalarını geliştirmek ve yatırımcılarla daha etkin bir iletişim kurmak üzere Kurumsal Yönetim ve Organizasyon, Yatırımcı İlişkileri olmak üzere iki yeni bölüm oluşturmuştur. Aralık 2004'de ise DenizBank, kurumsal yönetimle ilgili yapısal düzenlemelerin kalıcılığını sağlamak üzere ana sözleşmesini yeniden düzenleyerek Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni ana sözleşmesine dahil eden ilk Türk bankası olmuştur. Ana sözleşmede, halka açılarak yeni bir ortaklık yapısına sahip olan bankanın hisse senetlerinin imtiyaz taşımadığı ve her hissenin bir oy hakkına sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, DenizBank'ın kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelere titizlikle uyacağı, bazı ilkelerin tam olarak uygulanmaması durumunda ise bunun gerekçesinin kamuoyuna açıklanacağı da bankanın ana sözleşmesine dahil edilmiştir.

DenizBank yönetim kurulu Kurumsal Yönetim ve Atama komitesinin sorumluluğunda, uluslar arası ilkeler ve sektör uygulamalarını dikkate alarak gönüllü olarak SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çalışması yapmış ve ilk olarak Eylül 2004'te yayınladığı Kurumsal Yönetim Raporunu güncelleyerek Şubat 2005'te tekrar açıklamıştır. Rapor, bankanın pay sahipleriyle ilişkileri, kamuyu aydınlatma ve şeffaık çalışmaları, paydaşlarla ilişkiler ve yönetim kurulu yapısıyla ilgili düzenlemelere ilişkin bilgileri içermektedir.

Bankanın kurumsal yönetim raporunda, azınlık hissedarlara tanınan haklarla ilgili ayrıntılı düzenlemeler yapıldığı görülmektedir. Örneğın, hisselerin asgari %1'ine sahip azınlık hissedarlara, belli bir durumun özel olarak incelenmesi talebi halinde özel denetçi atayabilme hakkı tanınmaktadır. Ayrıca, küçük hissedarların genel kurul gündemine madde ekletme taleplerinin yönetim kurulu tarafından dikkate alınması, belli bir konunun yönetim kurulu gündemine alınması talebinin yazılı olarak yönetim kurulu başkanına iletebilmesi gibi azınlık hissedarların banka yönetiminde söz sahibi olabilmesini geliştiren düzenlemelere de yer verilmektedir. Öte yandan, Kurumsal

Yönetim Raporu'nda bağımsız üyelerden birinin küçük hissedarları temsilen yönetim kuruluna atanmış olması nedeniyle, birikimli oy kullanma yönetiminin benimsenmediği açıklanmıştır.

Kurumsal Yönetim Raporu'nda bu bilgilere ek olarak, “Bölünme, önemli tutarda malvarlığı satımı, alımı, kiralanması gibi önemli kararların genel kurul tarafından alınması” şeklindeki SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri önerisinin banka tarafından farklı bir şekilde düzenlendiği açıklanmıştır. DenizBank ana sözleşmesine bu konularda karar alma yetkisi yönetim kurulu görevleri arasında tanımlanmaktadır. Bankanın hissedarlarına değer yaratacak fırsatları araştırarak hızlı karar alma yeteneğiyle uygulamaya geçmesi sekiz yıllık süreçte sağlanan büyümeyi destekleyen en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Bu kararların bir bölümünün genel kurulda alınması ise bankanın stratejilerini uygulamaya koyma sürecini yavaşlatacaktır. Bu nedenle DenizBank söz konusu kararları yönetim kurulu yetkisine bırakmakla birlikte, azınlık hissedarlara tanınan gelişmiş haklar ve yönetim kurulu bağımsızlığı ile ileri sürülebilecek sakıncaların önlenmiş olduğunu ifade etmektedir.

DenizBank, azınlık hissedarlara tanınan gelişmiş hakların yanı sıra bağımsız yönetim kurulu üyesi zorunluluğunu da ana sözleşmesine dahil etmiştir. Buna göre, yönetim kurulunda en az iki en çok beş bağımsız üye yer alması gerekmektedir. Ayrıca, ana sözleşmeye “Yönetim kurulu başkanı veya vekilinin bağımsız üye olması esastır” hükmü de dahil edilmiştir. Banka yönetimi, bağımsız üyelerin objektif bakış açısı ile, stratejik karar alma, uygulama ve izleme fonksiyonlarına önemli katkı yaptığına ve böylelikle firma değerinin artırılmasına önemli etkileri olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, atama sürecinde üyelerin bankacılık sektörü en önemli olan çeşitli bilgi ve yeteneklere ve bu konuda uzmanlıklarını ortaya koyan bir deneyime sahip olmalarına özen gösterilmektedir. Şu anda görev yapan üç bağımsız üyeden biri bankacılık geçmişine sahip olmakla birlikte, tümü bankaya değer katacak bir mesleki deneyime sahiplerdir. Ayrıca, iki bağımsız üye banka kurulduğundan bu yana, yani on yıldır, yönetim kurulunda görev yapmaktadır. Yönetim kurulu üyelerin bağımsız olmalarının yanı sıra, bankanın kültürüne uyum sağlayarak hissedar çıkarları

doğrultusunda geliştirilen stratejilere farklı bakış açılarıyla değer katabilmeleri de son derece önemli görülmektedir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde bağımsızlık kriterleri arasında görev süresinin en çok yedi yıl olarak belirtilmesini değerlendiren banka yöneticilerinden biri ortaya şu soruyu atmıştır: “Yönetim kurul üyelerinin bir yandan bankayı ona değer katabilecek kadar tanımalarına öte yandan dışarıdan biri olarak bağımsız bakış açılarını taze tutabilmelerine olanak tanıyacak görev süresi sınırı kaç yıl olmalıdır?” Bankanın konuyla ilgili araştırmaları sonucunda, diğer ülkelerde süre koşulunu bağımsızlık kriteri olarak almayan veya 9-12 yıl olarak kabul eden uygulamaların bulunduğu görülmüştür. Kurumsal Yönetim Raporu'nda da, bağımsız üyelerle ilgili olarak “Özellikle ülkemiz finans sektörünün mevcut durumu da dikkate alındığında söz konusu kişilerin bu konuda sahip oldukları bilgi ve birikimden faydalanmanın gerekliliğini de göz önünde bulundurularak, Bankamız süre kısıtını “şimdilik” bağımsızlığı engelleyen bir faktör olarak ele almamıştır” ifadesine yer verilmiştir.<sup>134</sup>

Bu değerlendirmeler sonrasında DenizBank, kuruluşundan bu yana bankaya önemli bir değer katan üyelerin, bağımsız olarak tanımlanmaya devam edilmesini benimsemiştir. Ayrıca, yönetim kurulunun bağımsızlığını etkileyecek gelişmeleri sürekli olarak gözden geçirmesi ve yıl sonlarında yapılacak “Yönetim Kurulu Analizi” çerçevesinde bağımsızlık incelemesinin Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi tarafından raporlanması karar alınmıştır.

#### **3.2.4. DenizBank Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Çalışmaları**

Denizbank A.Ş. kurumsal Yönetim beyanı, SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde uluslar arası ilkeler ve sektör uygulamaları da dikkate alınarak hazırlanmıştır.SPK İlkeleri; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, çıkar sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

---

<sup>134</sup> Denizbank.'çevrimiçi' [www. Denizbank.com.tr/hakkımızda/kurumsalyönetim/KYRapor.htm](http://www.Denizbank.com.tr/hakkımızda/kurumsalyönetim/KYRapor.htm).2007

Bankanın bu dört başlık altında SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum için yapılan çalışmalar ve uygulamalar şu şekildedir<sup>135</sup>

**1. Bölüm, SPK ilkeleri, Pay sahipleri:** Pay sahiplerinin hakları ve eşit işlem görmesi konularındaki ilkeleri düzenleyen bu bölümde pay sahiplerinin bilgi alma, inceleme, genel kurula katılma, oy verme, kar payı alma, azınlık hakları ile pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması, payların serbestçe devri, satışı ve pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir.

**Banka Uygulaması:** Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, ana sözleşme'ye ve diğer Şirket içi düzenlemelere uyulması ve bu hakların kullanılmasını sağlayacak önlemlerin alınması amacıyla Denizbank A.Ş. Yönetim Kurulu 9 Eylül 2004 tarihinde "Yatırımcı ilişkileri" bölümü'nü kurmuştur

**i - Pay sahiplerinin bilgi edinme haklarının kullanımı:** Yatırımcı ilişkileri bölümüne 2006 yılı içinde 100 civarı yazılı ve sözlü talep ulaşmıştır. Tüm sorular ticari sır kapsamına girip girmediği araştırılarak girmeyenlerin tamamı yazılı/sözlü olarak cevaplandırılmıştır. Bu sorular, Banka bilançosuyla ilgili kalemler, Ülke ekonomisine ilişkin tahminler, Genel kurul bilgileri, bankanın satışına yöneliktir

**ii - Özel denetçi atanması talebi:** Pay sahiplerinin özel denetçi atanması yönündeki taleplerine ilişkin düzenleme ana Sözleşmenin 14. maddesinde bireysel bir hak olarak yer almakta olup aşağıdaki şekildedir.

"Banka'nın mevcut hisselerinin asgari % 1'ine sahip hissedarları belli bir maddi durumun özel olarak incelenmesi ve aydınlatılması için Genel Kurul'dan özel denetçi atanmasını talep edebilir.

**iii - Genel Kurul Bilgileri:** Pay sahipleri hissedarlıklarının pay defterine kaydedilmesi için herhangi bir süre kısıtlaması öngörülmemektedir. Asgari bir payını bankaya tevdi eden pay sahiplerinin kayıtları pay sahipleri defterine yapılmaktadır.

---

<sup>135</sup> Denizbank.'çevrimiçi'www. Denizbank.com.tr/hakkımızda/kurumsalyönetim/KYRapor.htm.2007

Genel Kurula davet ilanları Ticaret sicil gazetesi ve iki günlük gazete ile internet sitesine verilerek pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur. Banka ana sözleşmesinin 11. ve 36. maddeleri uyarınca Genel Kurul toplantılarına ilişkin ilanlar, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere en az üç hafta önce yapılmaktadır. İlan tarihinden itibaren gündem maddeleri, Faaliyet raporu, Banka Anz Sözleşmesi, mali tablo ve raporlar, vekaletname formu ve gündeme ilişkin diğer dökümanlar Bankanın Genel Müdürlüğü'nde pay sahiplerinin incelemesine sunulmaktadır. Pay sahiplerinin genel kurulda soru sorma haklarının bulunduğu yönünde Bankanın Ana Sözleşmesinde yer alan hüküm “ genel kurul toplantısına katılan her hisse sahibinin gündem konularına eşit şartlar altında ve toplantının esas çerçevesinde düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı vardır.” Şeklindedir

**iv - Oy hakları ve Azınlık hakları:** Hisse senetleri imtiyaz taşımamaktadır. Ana sözleşme'nin 12.maddesine göre her hissenin bir oy hakkı vardır. Bankanın karşılıklı iştirak içinde olduğu bir şirket bulunmamaktadır. Sermaye piyasası kanununun 4487 sayılı Kanun'la değişik 11. Maddesine göre azınlık haklarının ödenmiş sermayenin 1/20'sini temsil eden pay sahipleri tarafından kullanılacak olduğu hususu Ana sözleşmenin 11. maddesi ile teyid etmiştir. Yönetim Kurulu karar ile Kurumsal Yönetim ve Atama komitesi Üyesi bir üye küçük hissedarları temsilen Yönetim Kurulu Üyesi olarak atanmıştır

**v - Pay Sahiplerinin Yönetime Katılımlarına İlişkin diğer Haklar:** Ana Sözleşme Madde 11; Azınlığı oluşturan pay sahiplerinin Genel Kurul Gündemi hazırlanmadan önce gündeme madde ekletmek üzere yazılı olarak başvurmaları halinde, Yönetim Kurulu tarafından bu öneriler dikkate alınabilir. Ana sözleşme Madde 13; Şirket Ana Sözleşmesi'nde değişiklik yapılmasına ilişkin kararlar Genel Kurul'da alınır. Şirket hisselerinin en az yarısına sahip olan pay sahiplerinin veya temsilcilerinin katılması gerekir ve kararlar toplantıya katılan pay sahiplerinin ekseriyeti ile alınır. Ana sözleşme değişikliğine ilişkin kararlarda her hisse için bir oy hakkı korunur. Ana Sözleşme Madde 20; Azınlığı oluşturan pay sahipleri ve menfaat sahipleri belli bir konunun Yönetim Kurulu'nda gündeme alınmasını Yönetim

Kurulu Başkanı'ndan yazılı olarak talep edebilirler. Yönetim kurulu başkanı Konuyu bir sonraki Yönetim Kurulu toplantısı gündemine alabilir.

**vi - Kar Dağıtım politikası ve kar Dağıtım Zamanı:** Bankanın kar dağıtım politikası Ana sözleşmede (Madde 33) hükme bağlanmış olup, yıllık dağıtılacak kar miktarı Genel Kurul akabinde internet sitesinde pay sahiplerinin bilgisine sunulmaktadır. Kar payı almak veya kar payından faydalanmak konusunda herhangi bir imtiyaz bulunmamaktadır.

**vii - Payların Devri:** Bankanın Ana Sözleşmesi'nde hisse senetlerinin devrini kısıtlayıcı bir hüküm bulunmamaktadır. Ana Sözleşme Madde 8'e göre hisse senetlerinin devri Türk Ticaret Kanunu, Bankalar Kanunu, Sermaye Piyasası Mevzuatı ve Ana Sözleşme hükümlerinin saklı tutulması kaydıyla serbesttir. Ancak, hisse senetlerinin nama yazılı olması dolayısıyla bu devrin Banka'ya karşı hüküm ifade edebilmesi için Yönetim Kurulu Kararıyla pay defterine kaydedilmiş olması gerektiğine ilişkin hüküm bulunmaktadır.

**2. Bölüm, SPK İlkeleri, Kamunun Aydınlatılması ve Şeffaflık:** Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili ilkelerin yer aldığı bu bölümde şirketlerin kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası oluşturmaları ve bu politikalara bağlı kalarak kamuyu aydınlatmaya yönelik ilkeler açıklanmıştır. Ayrıca dünyadaki güncel gelişmelere paralel olarak ve ülkemiz koşulları da göz önünde bulundurularak periyodik finansal tablolar ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış, kamuya açıklanacak bilgiler, işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılı hale getirilmiştir.

**Banka Uygulaması:** Banka SPK Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık konusunda yaptığı çalışmalar şu şekildedir.

**i - Bilgilendirme Politikası:** Kamuya duyurulacak konular, duyuru kanalları ve öngörülen süreler "Bilgilendirme Politikası başlığı ile tanımlanmış ve Yönetim Kurulu tarafından onaylanarak Banka'nın internet sitesinde yayınlanmıştır. Bilgilendirme Politikasının yürütülmesinden sorumlu Grup/Bölmeler internet



sitesinde kamuya duyurulmuştur. Bu bölümler, Yönetim Kurulu, kurumsal Yönetim Atama komitesi, Yatırımcı İlişkileri Bölümü, Yönetim Hizmetleri Grubu'dur.

**ii - Özel Durum Açıklamaları:** SPK'nın Seri: VIII, No: 39 Sayılı Tebliği'ne istinaden dönem içinde özel durum açıklamaları mevzuatta öngörülen sürelerde yapıp tamamı internet sitesinde yayınlanmaktadır. Hisse Senetleri Yurtdışı borsalarına kote olmadığı için İMKB dışında bir borsada özel durum açıklaması yapılamamaktadır .

**iii - İnternet Sitesi ve İçeriği:** Kurumsal Yönetim İlkeleri Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık ilkesi doğrultusunda zamanında, doğru, eksiksiz, analiz edilebilir ve kolay erişilebilir ve periyodik olarak güncellenen bir internet sitesi oluşturulmuştur. İnternet Sitesinde SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri II. Bölüm Madde 1.11.5'teki tüm bilgilere yer verilmiştir.

**iv - İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması;** Banka içerden öğrenenlerin ticaretine ilişkin oluşturulmuş yasal düzenlemelere tam olarak uyulması için gerekli tedbirleri almaktadır. Bu amaçla, Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri, denetçileri, tüm personeli ve bunun dışında meslekleri veya görevlerini ifa etmeleri sırasında bilgi sahibi olabilecek durumda olanlar ile bunlarla temasları nedeniyle doğrudan ve dolaylı olarak bilgi sahibi olabilecek olanların bu bilgileri kendilerine veya üçüncü kişilere menfaat sağlamak amacıyla kullanmalarını Disiplin Yönetmeliği ve Etik Kuralları kapsamında yasaklamıştır. Ticari sır kapsamına girebilecek, Banka için önem arzeden bilgilere ulaşabilecek unvan ve göreve sahip çalışanların isim listesi internet sitesinde yayınlanmıştır.

**3. Bölüm, SPK İlkeleri, Menfaat.** Bu bölüm çıkar sahipleri ile ilgili olup bu bölümde şirket ile çıkar sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik ilkeler yer almaktadır. Çıkar sahibi, şirketin hedeflerine ulaşmasıyla ve faaliyetleriyle ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmıştır. Çıkar sahipleri; pay sahipleri ile birlikte çalışanlar, alacaklılar, müşteriler tedarikçiler, sendikalar,

çeşitli sivil toplum kuruluşları ve devlettir. Hatta şirkete yatırım yapmayı düşünen potansiyel tasarruf sahipleri de çıkar sahibi olabilir.

Banka Uygulaması: Menfaat sahipleri; pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, muhabir bankalar, sendikasyona kayılan kurumlar, kamu kurumları, kredi verilen kurumlar, tedarikçiler ve sosyal çevre olarak tanımlanmıştır

**i - Menfaat sahiplerinin Bilgilendirilmesi:** Menfaat sahipleri, Genel Kurul toplantı tutanakları, özel durum açıklamaları, basın bültenleri, internet bültenleri, Banka içi duyurular ve faaliyet raporları ile düzenli olarak bilgilendirilmektedir. Ayrıca talepler doğrultusunda düzenlenen bilgilendirme toplantılar ve yazılı açıklamalar ile bilgi aktarılmaktadır.

Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı: Menfaat sahipleri çeşitli komite toplantıları, Genel Kurul toplantıları, öneri sistemi ve Yönetim Kurulu'nu toplantıya çağırma haklarını kullanarak yönetime katılabilmektedirler. Aşağıda, çalışanlar, müşteriler ve hissedarların yönetime katılımını sağlayan sistemler tanımlanmıştır.

Çalışanlar: Komiteler, Öneri Sistemi, Üst Kurul.

Müşteriler: Müşteri Memnuniyeti Sistemi, Öneri Sistemi, Genel kurul.

Hissedarlar: Genel Kurul, Yönetim kurulu, Yönetici Toplantıları.

**ii - İnsan Kaynakları Politikası:** Bankanın bir İnsan Kaynakları Politikası oluşturulmuştur. Söz konusu politika ve ilgili prosedürler tüm çalışanların ulaşabildiği banka portalında duyurulmuştur. İnsan kaynakları politikaları aşağıda özetlenen ilklere dayanır

-Başarının ilk şartının kişiye ve insan onuruna saygı olduğu ilkesini benimsemek

-İnsan kaynağının kurumun en değerli faktörü olduğuna inanmak

-Kişiler arasında hiçbir ayırım gözetmeksizin tüm çalışanlarına, yeteneklerini ve becerilerini kullanabilecekleri mesleki ortam ve şartları sağlamak,

-Piyasa ve günün koşullarına uygun ücret ve ek olanakları sunmak,

-Çalışanlara görevleri ile ilgili gelişmelerini sağlayacak ve başarılarını arttıracak eğitim ve staj imkanı yaratmak

-Başarıyı teşvik eden ve ödüllendiren bir sistem kurmak.

**iii - Müşteri ve Tedarikçilerle ilişkiler:** Banka tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin müşteri memnuniyetini sağlaması için tüm hizmetlerin standart bir şekilde uygulanabilmesini sağlamak amacıyla süreçlere yönelik proses talimatları hazırlanmış ve Banka portalı aracılığı ile çalışanlara duyurulmuştur. Müşterilerin ürün ve hizmetler hakkındaki bilgileri, bunlarla ilgili başvurularını, ve gerekirse değişiklik taleplerini ve varsa şikayetlerini, şubeler, internet sitesi ve iletişim merkezi aracılığı ile Banka'ya ulaştırabilmektedirler. Bu şikayetlerin takibi "Müşteri Memnuniyeti Bölümü" tarafından yapılmaktadır. Her konuya yönelik olarak sonuç bilgileri müşterilere aktarılmaktadır. Müşteri memnuniyetini ölçmek amacıyla şubelerde "Gizli Müşteri Anketleri" yapılmakta bulguları Üst Kurul ile paylaşılmakta ve alınması gereken aksiyonlar belirlenmektedir. Banka'da hertürlü satın alma işlemi Satın alma komitesi aracılığı ile "onaylı tedarikçiler" listesinde yer alan kuruluşlardan merkezi olarak gerçekleştirilir.

**Sosyal Sorumluluklar:** Bankanın kültür ve sanat alanındaki çalışmalarının planlama, uygulama ve koordinasyonu Banka iştiraki olan DenizKültür firması tarafından gerçekleştirilmektedir.

**4. Bölüm, SPK İlkeleri, Yönetim Kurulu:** Bu bölümde ise yönetim kurulunun işlevi, görev ve sorumluluğu, faaliyetleri, oluşumu, yönetim kuruluna sağlanan finansal haklar, yönetim kurulunun faaliyetlerine yardımcı olmak üzere kurulacak komiteler ve yöneticilere ilişkin ilkeler yer almaktadır.

**Banka Uygulaması:** Denizbank Yönetim Kurulu; Bankanın Kurumsal Yönetim İlkelerini benimseyip Ana Sözleşmesinde yer versikten sonra Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır.

**i- Yönetim Kurulunun Yapısı, Oluşumu ve bağımsız Üyeler:** Yönetim Kurulu “yedi” üyeden oluşmaktadır. Dört üye icrada görev almamakta ve bu üyelerin iki tanesi Bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olarak görev yapmaktadır. Yönetim Kurulu Başkanlığı ile Genel Müdürlük görevleri farklı kişiler tarafından icra edilmektedir. Bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinden “bağımsızlık beyanı” alınmıştır. Yönetim Kurulu üyeleri Banka'nın finansal kuruluşları arasındaki işbirliğini, sağlıklı yürüyebilmesi için İştirak finansal kuruluşlarda da görev almaktadır.

**Bağımsızlık Kriterleri:** Uluslar arası ilkeler ve SPK düzenlemeleri doğrultusunda oluşturulan bağımsızlık kriterleri gereğince iki üye bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak atanmıştır. Yönetim kurulu, bağımsızlığı etkileyecek gelişmeleri sürekli olarak gözden geçirmekte ve yılsonları itibarıyla “Yönetim Kurulu Analizi” çerçevesinde bağımsızlık analizini Kurumsal Yönetim ve atama Komitesi raporu doğrultusunda yapmaktadır. Kurumsal Yönetim ve Atma Komitesi, Bağımsızlık analizi çalışmasındandışarıdan bağımsız danışman hizmetine başvurabilir.

Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsız olarak seçilebilmesi için;

-Son iki yıl içerisinde Banka'da görev almamış olması veya Banka'da yönetici olarak görev yapmamış olması

-Yönetim Kurulu'na belli bir pay grubunu temsilen seçilmemiş olması,

-Banka iştiraki, bağlı kuruluşu ve grup içi şirketlerden biri ile kendisi, eşi ve 3. dereceye kadar kanbağı olan akrabaları arasında son iki yıl içinde; istihdam sermaye veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı bir menfaat ilişkisinin bulunmaması,

-Yöneticilerin veya Yönetim Kurulu üyeleri'nin herhangi biri ile aile bağı olmaması,

-Bankanın bağımsız denetimini veya danışmanlığını yapan şirketlerde son iki yıldır görev almamış olması,

-Banka'nın faaliyet ve organizasyonunun tamamı veya belli bir bölümünü yürüten şirketlerde çalışmıyor olması ve son iki yıldır yönetici olarak görev almıyor olması,

-Banka'ya önemli ölçüde hizmet ve ürün sağlayan firmaların herhangi birinde çalışmamış, son iki yıldır yönetici olarak görev almamış olması gerekir.

Bağımsızlık şartlarını yerine getiremeyen üyelerin, bağımsız üye olabilmeleri için, şartların yerine getirilmesinden sonraki iki yıl boyunca kendileri ve ailelerinin bu şartlara uygun olarak davranmaları gerekir.

**ii - Yönetim Kurulu üyelerinin Nitelikleri;** Yönetim Kurulu üye seçiminde aranan asgari nitelikler SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri IV. Bölüm'ün 3.1.1. 3.1.2 ve 3.1.5 Maddelerinde yer alan niteliklerle örtüşmektedir.

Genel Müdür dışındaki Yönetim Kurulu Üyeleri hissedarlar tarafından gösterilen ve Bankalar Kanunu'nun aradığı şartlara sahip adaylar arasından Genel Kurul tarafından seçilir. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin taşıması gereken nitelikler, görev süreleri, seçilmeleri ve görevden alınmalarına ilişkin şartlara Banka'nın Ana Sözleşmesi'nde yer verilmiştir.

Yönetim Kurulu üyeleri, Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi'nin analizleri sonrası önermiş olduğu adaylar arasından seçildiğinden, görevlerine uygun nitelikte kişiler olup, eğitim ve uyum programı uygulanmamıştır. Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi üyelerin ve Yönetim Kurulu' nun Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda performansını, bağımsızlığını, uygunluğunu ve yeterliliğini her yıl en az bir kez olmak üzere ölçer.

**iii - Şirket Misyonu, Vizyonu ve Stratejik Hedefleri;** Banka'nın misyonu/vizyonu Yönetim Kurulu tarafından oluşturulmuş olup, banka'nın internet sitesinde kamuoyuna duyurulmuştur. Bankanın misyonu, sektördeki konumu, imajı ve kurumsal nitelikleri ile çalışanının, müşterisinin ve hissedarlarının memnuniyetini maksimize eden bir banka olmaktır. Vizyonu, sürdürülebilir ve karlı büyümeyi sağlayarak Türkiye'deki ilk beş banka arasında yer almak ve uluslar arası finansal ortamın bölgemizdeki en güçlü ortağı olmaktır. Bahsi geçen bölge Ortadoğu, Kafkaslar, Balkanlar ve CIS ülkeleridir.

Üst Kurul tarafından oluşturulan Bankanın stratejik hedefleri Yönetim Kurulu tarafından onaylanmıştır. Ayda bir kez Genel Müdür tarafından Yönetim Kurulu

üyeleri'ne stratejik hedeflerin durumu, Banka'nın genel finansal olan ve olmayan vaziyeti konusunda bilgi aktarılır.

**iv - Risk yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması;** Yönetim Kurulu tarafından risk yönetimi ve iç kontrol mekanizması oluşturulmuş olup, sistemin işleyişi, yönetimi, yetki ve sorumlulukları ile etkinliği hakkında detaylı bilgi internet sitesinde ve faaliyet raporunda mevcuttur. Banka iç Kontrol mekanizması, İç Kontrol Merkezi Başkanlığı, ve Teftiş Kurulu Başkanlığı'nca yürütülür.

İç Kontrol Merkezi Başkanlığı, Güncel denetimler ile iç ve dış zorunluluklara uygunluğu sağlamak, operasyonel risk oluşturacak alanlarını sınırlamak, müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli önlemleri almak ve bununla ilgili sistemler geliştirerek verimliliği arttırmak ve Banka varlıklarının korunmasını güvenceye almak İç Kontrol Merkezi'nin gerçekleştirdiği temel fonksiyonlardır.

Teftiş Kurulu Başkanlığı, Teftiş Kurulu, iç kontrol sistemi kapsamında Banka'nın günlük faaliyetlerinden bağımsız olarak, yönetimin ihtiyaçları ve Banka'nın yapısına göre iç kontrol sistemi ve risk yönetim sisteminin işleyişi başta olmak üzere finansal faaliyet ve uygunluk denetimleri ile Banka'nın tüm faaliyetlerini ve birimlerini kapsayan sistematik denetim sürecini yürütmektedir. Teftiş Kurulu, faaliyetlerini İç Denetim ve Risk Yönetimi'nden Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi'ne bağlı olarak, uluslararası denetim standartları ile ülke içi mevzuatı esas alarak, Banka'nın ihtiyaçları doğrultusunda yerine getirmektedir.

Risk Yönetimi Grubu, Risk Yönetimi Grubu'nun fonksiyonu, Banka'nın faaliyetlerini hertürlü piyasa ve kriz koşullarında sürdürmesi için gerekli finansal güce sahip olmasını sağlamaktır. Temel hedefi risk yönetimi standartlarının, modellerinin ve parametrelerinin yerel ve uluslararası risk yönetimi uygulamalarına göre uygulanması ve iyileştirilmesidir.

Yönetim Raporlama Bölümü, Banka'da risk yönetimi bilgilendirme sisteminin kurulmasından ve geliştirilmesinden sorumludur. Bölüm, risk yönetimi ile ilgili bilgileri üst Yönetim'e ve Yönetim Kurulu'na günlük olarak raporlamaktadır.

Şube Raporlama Bölümü; Bölüm her şube ve bölge için günlük olarak maliyet ve getiri analizi yapmakta ve günlük hareketleri izlemektedir. Şube Raporlama Bölümü, Bankanın kendi iç portalında aylık şube bütçe realizasyon ve verimlilik raporları sunmaktadır.

Risk Yönetimi Bölümü, Bölüm her bir ürünün piyasa, kredi ve operasyonel risklerini günlük olarak izlemektedir. Bu şekilde, Banka'nın hiçbir koşulda özkaynaklarının yarısından fazlasını ekonomik sermaye olarak tahsis etmemesi ve kriz senaryosunda dahi sermaye yeterlilik oranını minimum % 8 düzeyinde muhavaza etmesi hedeflenmektedir.

**v - Yönetim Kurulu'nun Faaliyet Esasları;** Yönetim Kurulu Toplantı esasları Ana Sözleşme ile belirlenmiştir. Ana Sözleşme'nin 19. maddesinde belirtilen Yönetim Kurulu görev ve yetkileri ve üyelerin talepleri doğrultusunda oluşan gündem maddelerine ek olarak, haftalık yapılan Üst Kurul toplantılarında görüşülen konular ile komite kararları Yönetim Kurulu toplantılarının gündemine kaynak teşkil etmektedir. Pay sahiplerine tanınan hak doğrultusunda. Toplantı gündemine pay sahipleri tarafından madde eklenmesini talep etmek mümkündür. Ayrıca denetçiler tarafından gündem belirlenerek Yönetim Kurulu toplantıya davet edilebilir. Yönetim kurulu en az ayda bir kez toplanmaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin toplantıya bizzat katılmaları esastır. Toplantılara uzaktan erişim sağlayan hertürlü teknolojik yöntemle de katılabilir. Kurumsal Yönetim ilkeleri 2.17.4 maddesinde belirtilen konularDA Yönetim Kurulu toplantılarına fiili katılım sağlanmaktadır. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin oyları eşit olup, herhangi bir üyeye veya başkana ağırlıklı oy veya veto hakkı tanınmamıştır.

**vi - Şirketle Muamele Yapma ve Rekabet Yasağı;** 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun yasakladığı hususlar dışında olmak şartıyla, TTK'nın

şirketle muamele yapma yasağı ve rekabet hakkındaki 334. ve 335. maddelerinde yazılı müsadeler Genel Kurul tarafından Yönetim Kurulu Üyelerine verilmiştir. Yönetim Kurulu Üyeleri ile yöneticilerin gerçekleştirdiği işlemler Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından yılda en az bir defa gerçekleştirilen denetimlerce incelenmektedir.

-Etik Kurallar; Banka etik kurallar çerçevesinde Bankacılık Etik İlkeleri'ni benimsemiştir. Üst yönetim, benimsenen ilkeler doğrultusunda Banka çalışanlarının ve yöneticilerinin Banka etik kurallarına uygun davranmasını, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini ve Banka'nın bu kurallar çerçevesinde faaliyetlerini yerine getirmesini sağlar Bu kurallar bütünü şu şekildedir.

Banka;

-Hazırladığı, kamuya açıkladığı ve düzenleyici otoritelere sunduğu hertür belgenin doğru, eksiksiz ve anlaşılabilir olmasına azami özen gösterir,

-Yasalara, mevzuata ve düzenleyici otoritenin kurallarına uyar,

-Kurumsal yönetim ilkeleri'ne uyumu titizlikle gösterir,

-Çıkar çatışmalarına engel olacak hertürlü önlemi alır,

-Adil ve güvenli bir çalışma ortamı yaratır,

-Kamuya açıklanan bilgilerde şeffaflık ilkesini gözetir,

-Rakip bankalarla ilişkilerinde adil rekabet koşulları gözetir,

Tüma Banka Çalışanları;

-Dürüst, güvenilir, etik değerlere özen gösteren kişiler arasından seçilirler,

-Yasalara ve Banka içi düzenlemelere uygun davranırlar,

-Titiz, düzenli, disiplinli ve özverili çalışırlar,

-Müşteri memnuniyeti sağlama bilincine sahiptirler,

-Mesleki becerilerini geliştirmek için çaba harcarlar,

-Sır saklama yükümlülüğünün bilincinde davranırlar,

-Çıkar çatışmalarının engellenmesi için gayret gösterirler,

-İçeriden öğrenenlerin ticareti konusunda Banka'nın prosedürlerine uyarlar,

-Rüşvet kapsamına girecek hiçbir hediye kabul etmezler,

-Banka mal varlığının ve kaynaklarının doğru kullanımı için çaba gösterirler,

-Banka dışında başka bir faaliyet alanında bulunmazlar,

.



Tüm yöneticiler ve çalışanlar yazılı etik kurallarını imzalamış olup, etik kuralların prensiplerini tüm işlerinde uygulamaktadırlar. Söz konusu kurallar Banka iç portalinde ve İnternet sayfasında menfaat sahiplerinin bilgisine sunulmuştur

**vii - Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar;** Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı ve Üyeleri'ne Genel Kurul tarafından saptanacak bir ücret ödenir. Söz konusu ücretin saptanmasında kişilerin toplantı, toplantı öncesi ve sonrası hazırlık ve görevlerini yerine getirmek için harcayacakları zaman dikkate alınır. Ayrıca her toplantı için katılanlara ödenecek huzur hakkı da Genel Kurul tarafından belirlenir. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin performanslarına yada Şirket'in performansına dayalı ödüllendirme sistemi uygulanmamaktadır.

#### **3.2.4.1 Kurumsal Yönetim Atama Komitesinin Yapısı**

Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi üç üyeden oluşmaktadır. Komite Üyeleri Yönetim Kurulu tarafından atanır ve görev süreleri bir yıldır. Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi yılda en az 3 toplantı yapar. Komite görevini ifa etmek amacıyla gerektiği hallerde toplantı düzenler. Komite gerek duyulması halinde Yönetim Kurulu Üyesi olmayan, konusunda uzman kişilere Komitede danışman olarak yer verebilir ve alt komiteler oluşturabilir.

Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi toplantılarına, gerek duyulması halinde icrada görev alan ve komite üyesi olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri katılabilirler ancak oy kullanamazlar. Komite, kendisi, eşi ve 3.dereceye kadar kan bağı olan akrabalarına ilişkin kararların alınması aşamasında, gerekli görülmesi halinde bazı Yönetim Kurulu Üyelerinin komite toplantılarına katılmasını engelleyebilir. Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesinin kararları ve toplantı tutanakları Yönetim Sekreteryası vasıtasıyla tutulur ve arşivlenir.<sup>136</sup>

---

<sup>136</sup> Denizbank. 'çevrimiçi' www. Denizbank.com.tr/hakkımızda/kurumsalyönetim/KYRapor.htm.2007

**Tablo -4:** Kurumsal Yönetim Atama Komitesi Analizi

Üye	Görevi	Üye Tanımı	Eğitim Durumu
Bağımsız üye	Komite Başkanı	Bağımsız Üye	Üniversite
Üye	Üye	Chairman	Üniversite
Üye	Üye	İcrada Görev Alan Üye	Üniversite

Kaynak: Denizbank, (çevrimiçi), <http://www.denizbank.com/Ağustos 2007>

### 3.2.4.2 Kurumsal Yönetim Atama Komitesinin Yetki ve Sorumlulukları

Kurumsal Yönetim Atama Komitesinin görev ve sorumlulukları şu şekildedir.<sup>137</sup>

- i- Yönetim Kurulu Üyesi olabilecek özelliklere sahip adayları belirlemek ve Genel Kurul'a önerilmek üzere Yönetim Kuruluna bildirmek,
- ii- Bankanın Üst Yönetim kademelerine seçilecek kişiler için İnsan Kaynakları birimi ile birlikte çalışarak Yönetim Kurulu'na tavsiyede bulunmak,
- iii Bankanın uygulayacağı Kurumsal Yönetim İlkelerini belirlemek ve Yönetim Kurulu'na sunmak,
- iv- Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Yöneticilerin sayısı ve nitelikleri konusunda öneriler geliştirmek,
- v- Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Üst Düzey Yöneticilerin Kurumsal Yönetim İlkeleri açısından performanslarını değerlendirerek yeniden seçilmelerine ilişkin önerilerde bulunmak,
- vi- Yönetim Kurulu Üyelerinin bağımsızlığını araştırmak
- vii- Yönetim Kurulu'na bağlı komitelerin yapısı, çalışma tarzına ilişkin değerlendirmelerde ve önerilerde bulunmak,
- viii- Yatırımcı İlişkileri Grubunu koordine etmek,
- ix- Bankanın kurumsal yapısına yönelik kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesini sağlamak,

<sup>137</sup> Denizbank. 'çevrimiçi' [www. Denizbank.com.tr/hakkımızda/kurumsalyönetim/KYRapor.htm.2007](http://www.Denizbank.com.tr/hakkımızda/kurumsalyönetim/KYRapor.htm.2007)

**Tablo-5:** 2004 Yılı İçinde Gerçekleştirilen Genel Kurullar

Tarih	Genel Kurul	Katılımcılar	Katılım Oranı	Davet Şekli
14.03.2004	Olağan	Pay Sahipleri	%100	TTK 370. maddeye göre çağrısız
01.04.2004	Olağanüstü	Pay Sahipleri	%100	TTK 370. maddeye göre çağrısız
27.04.2004	Olağanüstü	Pay Sahipleri	%100	TTK 370. maddeye göre çağrısız
23.24.09.2004	DenizBank Halka Arzı			
Pay Sahipleri, Menfaat Sahipleri, Basın				
30.12.2004	Olağanüstü		%75.3	Ticaret Sicil Gazetesi, Hürriyet ve Sabah Gazeteleri, asgari bir payını şirkete tevdi etmiş olan vey apay defterinde hissedar olarak katılan kişilere gönderilen davet yazısı, Banka İnternet Sitesi

Kaynak: **Denizbank**, (çevrimiçi), <http://www.denizbank.com/Ağustos 2007>

**Tablo -6:** 2005 Yılı Dönem İçi Gerçekleştirilen Genel Kurullar

Tarih	Genel kurul	Katılımcılar	Katılım Oranı	Davet Şekli
28.03.2005	Olağan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pay Sahipleri</li><li>•Menfaat Sahipleri</li><li>• Basın</li></ul>	%78,28	Ticaret Sicil Gazetesi, Hürriyet ve Sabah Gazeteleri ve İnternet sitesinde ilan

Kaynak: Denizbank, (çevrimiçi), <http://www.denizbank.com/Ağustos 2007>

**Tablo -7:** 2006 Yılı Dönem İçi Gerçekleştirilen Genel Kurullar

Tarih	Genel Kurul	Katılımcılar	Katılım Oranı	Davet Şekli
28.03.2006	2005 Olağan	Pay Sahipleri Menfaat Sahipleri	%79	Ticaret Sicil Gazetesi, Hürriyet ve Sabah Gazeteleri ile İnternet sitesinde ilan

Kaynak: Denizbank, (çevrimiçi), <http://www.denizbank.com/Ağustos 2007>

### 3.2.4.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri ile Bankanın Uygulamaları Arasında Doğan Farklılıklar

Kurumsal Yönetim İlkeleri Bölüm 1 Madde 3.6'da belirtilen ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu Madde 4. Genel Kurul Bilgileri başlığı adı altında değinilen "Bölünme, önemli tutarda malvarlığı satımı, alımı, kiralınması gibi önemli nitelikteki kararların Genel Kurul tarafından alınması konusunda ana sözleşmeye

hüküm konulması" konusunda DenizBank ana sözleşmesi 19. maddesinde "Banka adına Bankalar Kanunu'nun cevazı dahilinde satın alınacak ya da iktisap edilecek ve satılacak veya kiralanacak gayrimenkul mallar hakkında karar vermek" Yönetim Kurulu görevleri içinde hükme bağlanmıştır. Söz konusu kararın Yönetim Kurulu görevleri içerisinde tanımlanmasının gerekçesi hızlı karar almak amacını taşımaktadır. Pay sahiplerinin konu hakkında bilgi edinmesini ve görüş bildirmesini sağlayabilmek amacıyla ilgili konuda alınan kararlar, Banka'nın İnternet sitesi aracılığıyla duyurulmaktadır. Ayrıca pay sahipleri ve menfaat sahipleri ana sözleşmenin 20. maddesi uyarınca öneride bulunarak belli konuların görüşülmesini yönetim kurulundan talep hakkına da sahiptirler. Bunun yanında azlığı oluşturan hissedarların yine ana sözleşmenin 11. maddesi çerçevesinde Genel Kurul gündemine madde eklemek ve %1'i oluşturan hissedarların belirli bir durumun araştırılmasını isteyebilmek hakları olduğundan bu konuda ileri sürülebilecek sakıncaların giderildiği düşünülmektedir.

Bağımsız üye olarak atanan iki Yönetim Kurulu Üyesi SPK ve uluslararası ilkelerle belirlenmiş bağımsızlık kriterlerinin büyük bir kısmını taşımakla beraber SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri – Bölüm IV – Madde 3.3.4 “Şirketin yönetim kurulunda toplam yedi yıl süre ile yönetim kurulu üyeliği yapan bir kişi, yönetim kuruluna bağımsız üye olarak atanamaz” ilkesi ile farklılık göstermektedir. Diğer ülke uygulamalarında süre koşulunu bağımsızlık kriteri olarak almayan veya 9 – 12 yıl olarak kabul eden uygulamaların da bulunduğu bir gerçektir. Ülkemizin finans sektörünün mevcut durumu da dikkate alındığında sözkonusu kişilerin bu konuda sahip oldukları bilgi ve birikimlerden faydalanmanın gerekliliği de göz önünde bulundurularak, Banka süre kısıtını şimdilik bağımsızlığı engelleyen bir faktör olarak ele almamıştır.<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup> Denizbank, 'çevrimiçi' [www.Denizbank.com.tr/hakkımızda/kurumsalyönetim/KYRapor.htm](http://www.Denizbank.com.tr/hakkımızda/kurumsalyönetim/KYRapor.htm).2007

### 3.2.5. Kurumsal Yönetimin Banka Performansı Açısından Etkileri

Kurumsal yönetimin, uygulayan kurumun performansına katkıları türlü metodlarla ıspatlanmaya çalışılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmaların başlıcaları

- i - Kuruma OECD kurumsal yönetim İlkeleri ile, kurumun uyguladığı ilkeler arasındaki uyum oranına göre bir katsayı vermek
- ii - Kurumun belli bir dönem aralığında (bir yıl) Hisse Senedi performansını takip etmek,
- iii - Kurum verilen OECD uygulama katsayısı ile belli dönem aralığında hisse senedi mutlak artış tutarını oranlamak

Bu çalışma Kurumsal yönetimin hisse senedi performansına katkısı hakkında fikir vermekle beraber, hisse senedinin spekülatif nedenlerle fiyat değişikliği gösterebileceği, ülkedeki makro ekonomik gelişmelerden etkilenebileceği veya kurumun o dönem içinde hisse senedi performansı etkileyebilecek diğer gelişmeler gösterebileceği gibi etkenler gözardı edilmekte yada hisse senedi performansında bu etkenlerin rolü Kurumsal Yönetim katkısı ile ayrıştırılmamaktadır.

Kurumsal Yönetim bir yönetim ilkeleri bütünüdür ve kantitatif faydaları uzun vadede bu ilkeleri uygulamayan benzer şirketlerle kıyaslanarak daha net ölçülebilecektir.

Denizbank Kurumsal Yönetim ilkelerini uygulayan ilk ve tek Türk bankası olarak, aynı piyasada faaliyet gösteren, aynı risklere sahip, aynı borsada halka arz olmuş, aynı makro ekonomik ortamda bulunan, ve aynı makro gelişmeler sonucunda yabancı satışı yaşamış diğer Türk bankalarıyla bazı farklılıklar göstermektedir. Denizbank'ın diğer bankalardan yapısal tek farkı Kurumsal Yönetim İlkelerini uyguluyor olmasıdır. Bu nedenle bu farklılıklar Kurumsal Yönetimin Bankaya sağladığı katkılar olarak gözükmemektedir.

### **3.2.5.1. Denizbank'ın Satış Değeri Performansı**

2001 - 2007 tarihleri arasında 16 tane finansal kuruluş ortakları, % 20 ile % 100 arasında değişen oranlarda hisselerini yabancılara satmıştır. Bu satışlar Teklif edilen değer / Özsermaye rasyosu ile belirlenen belli katsayılarla yapılmıştır.

Denizbank ile benzer müşteri portföyüne hitap eden ve yaklaşık özkaynak rakamına sahip bankaların satış katsayıları şu şekildedir.

#### Finansbank;

2006 yılında, % 46 hissesi , 2.780 mn usd bedelle, Yunan menşeli NBG banka satılmıştır. Tamamına talep edilen değer 5.050 mn usd. dir. Bankanın satış anındaki özkaynak toplamı 1.397 mm ytl olup toplam satış değeri özkaynaklarının 3.60 katına denk gelmektedir.

#### Oyakbank

2007 yılında % 100 hissesi, 2.700 mn usd bedelle, ING banka satılmıştır. Bankanın satış anındaki özkaynak toplamı 976.6 mm ytl olup toplam satış değeri özkaynaklarının 3.26 katıdır

#### Dışbank

2005 yılında % 89.3 hissesi, 1.056 mn usd bedelle, Fortisbank'a satılmıştır. Tamamına talep edilen tutar 1.183 usd dir. Bankanın satış anındaki özkaynak toplamı 988.8 mm ytl olup, toplam satış değeri özkaynaklarının 1.8 katıdır.

Şube sayısı, aktif büyüklüğü ve özkaynak olarak Denizbank'dan büyük olan ve ülkemizin önde gelen bankalarında kurumsal yatırımcılara satış değerleri ise şu şekildedir.

### Akbank

2006 yılında % 20 hissesi 3.100mn usd bedelle citygroup'a satılmıştır. Tamamına talep edilen değer 15.500 mn usd dir. Bankanın satış anındaki özkaynak toplamı 6.215 mm ytl olup, toplam satış değeri özkaynaklarının 2.80 katıdır.

### Garanti Bankası

2005 yılında, % 25.5 hissesi, 1.560 mn usd bedelle, GEFCF group'a satılmıştır. Tamamına talep edilen tutar 6.100 mn usd dir. Bankanın satış anındaki özkaynak toplamı 3.395 mm ytl olup, toplam satış değeri özkaynaklarının 2.4 katıdır.

Şube sayısı, aktif büyüklüğü ve özkaynak yapısı olarak küçük banka statüsünde yer alan bankaların satış katsayıları ise şu şekildedir

### MNG Bank

2006 yılında % 91 hissesi, 160 mn usd bedelle Bank Med & Arab Bank'a satılmıştır. Tamamına talep edilen tutar 176 mn usd dir. Bankanın satış anındaki özkaynak toplamı 70.2 mm ytl olup, toplam satış değeri özkaynaklarının 3.40 katıdır.

### Tekfenbank

2006 yılında % 70 hissesi, 185 mn usd bedelle EFG Eurabank'a satılmıştır. Tamamına talep edilen tutar 265 mn usd dir. Bankanın satış anındaki özkaynak toplamı 97 mm ytl olup, toplam satış değeri özkaynaklarının 3.60 katıdır

2006 yılında, % 75 hissesi 2.440 mm usd bedelle Dexia gruba satılan denizbank Özkaynak toplamının 4.55 katına satılmıştır.

Teklif edilen değer	= 3.250.000 usd.
Satış anındaki usd kuru	= 1.470 ytl
Teklif edilen ytl değer	= 4.777.500 ytl
Satış anındaki özkaynak	= 1.050.523 ytl
Teklif edilen değer/Özkaynak	= 4.55



Bu katsayı tüm banka yabancı satışları arasında en yüksek katsayıdır. Bankanın tüm organizasyon ve yapılanması Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda olması; yabancılar nezninde benzer bankalara göre, daha kurumsal, yönetilmesi kolay ve baklenti karlılığının daha yüksek olması neticesinde bankanın satış değeri diğer bankalara oranla daha yüksek gerçekteşmiştir. Bu durum Dexia yönetimi tarafından satın alma süreci ve sonrasında “Denizbank’ı tercih nedenleri” arasında deklere edilmiştir.

**Tablo - 8: Özel Bankaların Yabancı Kuruluşlara Satış Göstergeleri**

Banka	Tarih	Satın Alan	Pay%	Ödenen Tutar	F/Ö	Tamamının satış değeri	Satın Alma Anındaki Özkaynak (ytl)
Demirbank	Eylül -- 2001	HSBC	100.00%	350mn USD		350mn USD	
Koc Fin. Services	Ekim -- 2002	Unicredito	50.00%	240mn USD	1.45	480mn USD	
TEB Fin. Services	Kasım -- 2004	BNP Paribas	50.00%	217mn USD	2.05	434mn USD	368,227
YKB	Ocak -- 2005	Kocbank	57.40%	1.390 mn USD	1.03	2,420mn USD	4,639,658
Disbank	Ağustos -- 2005	Fortis	89.30%	1,056mn USD	1.8	1,183mn USD	988,835
Garanti	Ağustos -- 2005	GECF	25.50%	1.560mn USD	2.4	6,100mn USD	3,395,618
C Bank	Aralık -- 2005	Bank Hapoalim	57.50%	113mn USD	3.13	197mn USD	84,000
MNG Bank	Aralık -- 2006	Med & Arab Bank	91.00%	160mn USD	3.4	176mn USD	70,256
Finansbank	Mart -- 2006	NBG	46.00%	2,780mn USD	3.6	5,050mn USD	1,397,275
Tekfenbank	Mayıs -- 2006	EFG Eurobank	70.00%	185mn USD	3.6	265mn USD	97,000
<b>Denizbank</b>	<b>Mayıs -- 2006</b>	<b>Dexia</b>	<b>75.00%</b>	<b>2,440mn USD</b>	<b>4.55</b>	<b>3,250mn USD</b>	<b>1,050,523</b>
Sekerbank	Haziran -- 2006	Turan Alem	34.00%	260mn USD	3.85	760mn USD	351,464
Akbank	Ekim-- 2006	Citigroup	20.00%	3.100mn USD	2.8	15,500mn USD	6,215,806
Oyakbank	Haziran -- 2007	ING	100.00%	2,700mn USD	3.26	2,700mn USD	976,632

Farklı Kaynaklardan Derlenmiştir

### 3.2.5.2. Denizbank'ın Hisse Senetlerine Yabancı Talebi

Halka arz öncesinde % 100 hissesi zorlu gruba ait olan Denizbank 2004 yılında Kurumsal Yönetim İlkelerini Ana sözleşmesine dahil etmiş ve 2005 yılı başında sermayesinin % 25'ini halka arz etmiştir.

Banka yönetimi tarafından yurtdışında yatırım ve finansman şirketlerine halka arz amaçlı yapılan sunumlarda “bankanın Kurumsal Yönetim İlkelerini uyguluyor” olması nedeniyle, hisse senetlerine yoğun bir ilgi olduğu deklere edilmiştir.

Bankanın halka arzı, gelen yurtiçi ve yurtdışı talep yoğunluğu nedeniyle ekonomik çevreler tarafından “en başarılı banka halka arzı” olarak gösterilmiştir.

Halka arz olduğu 2005 yılı başından, 2006 yılı sonunda Dexia satışına kadar olan süreçte tüm bankalar arasında yabancıların en çok talep ettiği ve halka arz kısmında en çok yabancı payı olduğu banka olmuştur. ( 2006 yılı sonunda Dexia satışı sonrası, çağrı yapılmış ve borsada işlem gören hisse senetlerinin tamamına yakın kısmını bünyesinde toplamıştır)

2005 yılı ocak ayında % 89 yabancı payı ile halka arz olan banka, 2005 yılı haziran ayında % 83, yıl sonunda ise % 89 yabancı yatırımcı payına sahiptir. 2006 yılı haziran ayında % 88 yabancı paya sahip olan kurum aynı yıl kasım ayında % 93 yabancı payına ulaşmıştır. Bu İMKB'ye kote tüm bankaların hiçbir süreçte ulaşamadığı rekor orandır.

Denizbank ile benzer özvarlık ve şube ağına sahip bankalarda kurumsal yatırımcı talebi şu şekildedir.

#### Finansbank

Aynı süreçte banka minimum % 75 maksimum % 84 yabancı yatırımcı payına sahiptir

### Fortisbank

Aynı süreçte Banka maksimum % 19 yabancı yatırımcı payına sahiptir

Özvarlık yapısı, Aktif büyüklüğü ve şube sayısı olarak büyük nitelendirilen bankaların bu süreçte hisse senetlerine sahip yabancı payları ise şu şekildedir.

### İş Bankası

2005 yılı ocak ayında hisse senetlerine sahip yabancı yatırımcı payı % 53 oranında olup, 2007 yılı sonuna kadar maksimum % 66 seviyesine ulaşmıştır.

### Akbank

2005 yılı başında bankanın hisse senetlerine sahip yabancı yatırımcı oranı % 84 dür. 2007 yılı sonuna kadar bu oran maksimum % 86 seviyesine yükselmiştir.

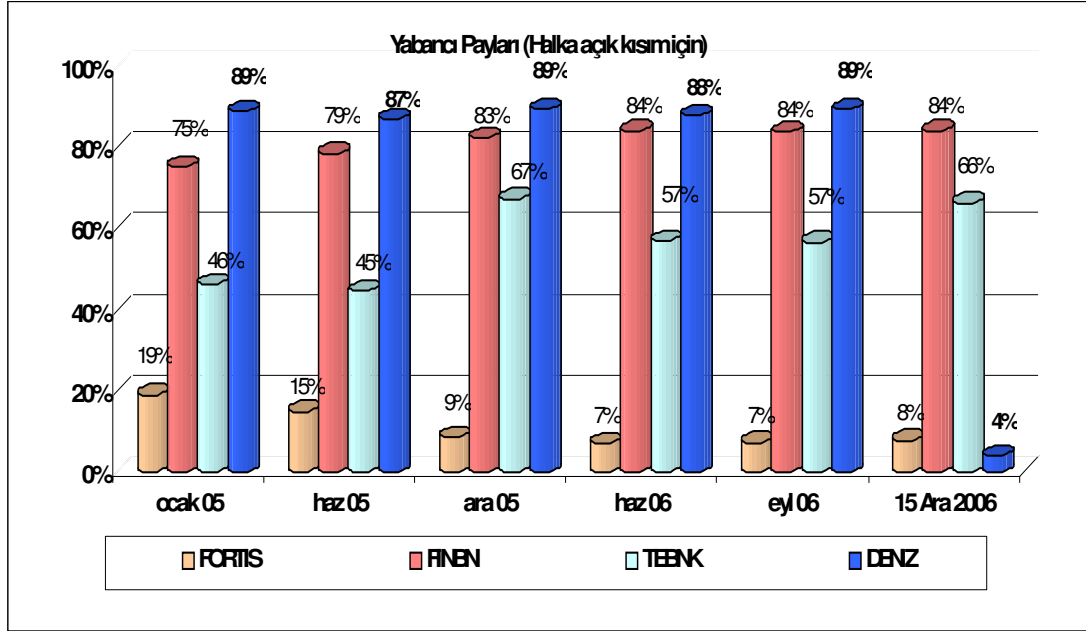
### Garanti Bankası

2005 yılı başından 2007 yılı sonuna kadar bankanın hisse senetlerini elinde bulunduran yabancıların toplam hisse senetleri içerisindeki payı maksimum % 86 seviyesindedir.

### Yapı Kredi Bankası

Bankanın toplam hisse senetleri içerisinde yabancıların sahip oldukları hisse senedi oranı 2007 yılı sonuna kadar maksimum % 68 seviyesine ulaşmıştır.

**Şekil - 1: Özel Bankaların Hisse Senetlerinde Yabancı Payları**



**Tablo- 9: Özel Bankaların Hisse Senetlerinde Yabancı Payları**

Yabancı Payı	Oca.05	Haz.05	Ara.05	Haz.06	Eyl.06	Eki.06	Kas.06	15.Ara.06
AKBNK	81%	83%	84%	76%	74%	78%	76%	75%
ISCTR	53%	55%	66%	64%	62%	65%	62%	64%
YKBNK	68%	57%	59%	33%	33%	32%	31%	32%
GARAN	85%	86%	85%	81%	82%	83%	80%	78%
FORTIS	19%	15%	9%	7%	7%	7%	8%	8%
FINBN	75%	79%	83%	84%	84%	84%	84%	84%
TEBNK	46%	45%	67%	57%	57%	64%	66%	66%
<b>DENİZ</b>	<b>89%</b>	<b>87%</b>	<b>89%</b>	<b>88%</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>	<b>93%</b>	<b>4%</b>
VAKFN	0%	0%	84%	84%	84%	89%	84%	87%

Farklı Kaynaklardan Derlenmiştir

### **3.2.5.3. Denizbankın Piyasa Değeri ve Hisse Senedi Performans Değerlemesi**

Denizbank Halka Arz olduğu 2005 yılı başından Dexia satışının gerçekleştiği 2006 yılı sonuna kadar olan iki yıllık süreçte Piyasa değerini en çok arttıran banka olmuştur.

Ödenmiş Sermaye x Hisse senedi birim fiyatı = Piyasa değeri

2005 – 2006 yılları Denizbank’ın Halka Arz ile Dexia satış süreci arasındaki iki yıldır. Tablo 10 da Denizbank’ın ve Halka Arz olan diğer bankaların 2005 -2006 yıllarındaki hisse senedi birim fiyatı performansları ve piyasa değerleri yer almaktadır.

#### Akbank

30.12.2005 tarihinde 1 lot akbank hisse senedinin değeri 11 ytl iken, 15.12.2007 tarihinde 1 lot hisse senedinin değeri 8.6 ytl ye gerilemiştir.. 2005 yılı sonunda bankanın piyasa değeri 19.800 mio ytl (14.756 mn usd) iken 2006 yılı sonunda piyasa değeri 18.927 mio ytl (13.367 mn usd) ne gerilemiştir

#### Garanti Bankası

30.12.2005 tarihinde 1 lot Garanti Bankası hisse senedinin değeri 4.90 ytl iken, 15.12.2007 tarihinde 1 lot hisse senedinin değeri 4.96 ytl seviyesindedir... 2005 yılı sonunda bankanın piyasa değeri 10.290 mio ytl (7.669 mn usd) iken 2006 yılı sonunda piyasa değeri 10.416 mio ytl (7.359 mn usd) dir.

#### Fortisbank

30.12.2005 tarihinde 1 lot Fortisbank hisse senedinin değeri 6.65 ytl iken, 15.12.2007 tarihinde 1 lot hisse senedinin değeri 4.62 ytl ye gerilemiştir.. 2005 yılı sonunda bankanın piyasa değeri 2.420 mio ytl (1.804 mn usd) iken 2006 yılı sonunda piyasa değeri 1.782 mio ytl (1.259 mn usd) ne gerilemiştir

### Türkiye Ekonomi Bankası

30.12.2005 tarihinde 1 lot Türkiye ekonomi Bankası hisse senedinin değeri 21.7 ytl iken, 15.12.2007 tarihinde 1 lot hisse senedinin değeri 17.3 ytl ye gerilemiştir.. 2005 yılı sonunda bankanın piyasa değeri 1.254 mio ytl (935 mn usd) iken 2006 yılı sonunda piyasa değeri 1.323 mio ytl (935 mn usd) seviyesindedir

### Vakıfbank

30.12.2005 tarihinde 1 lot Vakıfbank hisse senedinin değeri 7.15 ytl iken, 15.12.2007 tarihinde 1 lot hisse senedinin değeri 6.85 ytl ye gerilemiştir.. 2005 yılı sonunda bankanın piyasa değeri 9.145 mio ytl (6.815 mn usd) iken 2006 yılı sonunda piyasa değeri 8.761 mio ytl (6.190 mn usd) ne gerilemiştir

Görüldüğü üzere; 2005- 2006 yılları hisse senedi performansı ve piyasa değeri gelişimi açısından halka arz olan Bankalar açısından çok verimli geçmemiştir. Genelde Hisse senedi fiyatlarında gerileme yaşanırken, buna paralel bankaların piyasa değerlerinde de düşüş yaşanmış yada mevcut piyasa değerleri korunmuştur.

Aynı Süreçte Denizbank'ın 1 lot hisse senedinin değeri 8.75 ytl'den 15.2 ytl'na yükselmiştir. 2005 yılı sonunda 2.766 milyon ytl (2.061 mn usd) olan piyasa değeri, 2006 yılı sonunda 4.805 milyon ytl'na (3.395 mn usd) ulaşmıştır. Halka arz olan diğer bankalarda bu süreçte hisse senedi birim fiyatında ve piyasa değerinde bir düşüş yaşanırken Denizbank Hisse senedi birim fiyatında ve Piyasa değerinde % 74, oranında büyüme sağlanmıştır. USD bazında ise piyasa değeri 2005 yılı sonunda 2.061 mn usd iken, 2006 yılı sonunda 3.395 milyon usd na ulaşılmıştır. Usd bazında % 65 büyüme sağlanmıştır.

Denizbankın Hisse senedi performansı ve piyasa değerindeki artış; hisse senetlerine olan yabancı talebi ve hisse senedi sahiplerinin Makro ekonomik dalgalanmalarda hisse senedine olan güveni olarak tanımlanabilir Kuruma güven ve yabancı talebi Kurumsal Yönetimin sonuçları olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo - 10:** Piyasa Değeri, Performans Değerlemesi

30.12.2005		Piyasa Değeri (mn)		Arz %	Fiyat Değişimi			
					Aylık		Yıllık	
		Fiyat	YTL		\$	YTL	\$	YTL
AKBNK	11	19,800	14,756	28%	1.90%	1.80%	58.10%	58.00%
ISCTR	11.7	23,036	17,168	33%	0.00%	0.00%	60.20%	60.10%
YKBNK	6.3	4,740	3,532	42%	8.60%	8.60%	48.60%	48.60%
GARAN	4.9	10,290	7,669	45%	7.50%	7.40%	101.30%	101.20%
FORTIS	6.65	2,420	1,804	7%	7.30%	7.20%	161.80%	161.70%
FINBN	6	5,700	4,248	41%	9.10%	9.00%	299.20%	299.00%
TEBNK	21.7	1,254	935	20%	6.40%	6.30%	171.30%	171.10%
DENİZ	8.75	2,766	2,061	25%	-4.40%	-4.30%	205.90%	205.80%
VAKBN	7.15	9,145	6,815	25%	6.70%	6.70%		

15.12.2006		Piyasa Değeri (mn)		Arz %	Fiyat Değişimi			
					Aylık		Yıllık	
		Fiyat	YTL		\$	YTL	\$	YTL
AKBNK	8.6	18,920	13,367	28%	5.50%	7.80%	5.10%	-0.20%
ISCTR	7	19,296	13,633	33%	15.70%	18.20%	-7.10%	-11.80%
YKBNK	2.62	8,234	5,818	42%	3.10%	5.40%	19.00%	13.00%
GARAN	4.96	10,416	7,359	45%	2.90%	5.10%	11.00%	5.40%
FORTIS	4.62	1,782	1,259	7%	1.80%	3.90%	-24.30%	-28.10%
FINBN	5.7	7,125	5,034	41%	-1.70%	0.40%	36.40%	29.50%
TEBNK	17.3	1,323	935	20%	6.80%	9.10%	15.50%	9.70%
DENİZ	15.2	4,805	3,395	25%	1.30%	3.50%	73.70%	64.90%
VAKBN	6.85	8,761	6,190	25%	6.20%	8.50%	3.80%	-1.50%

Farklı Kaynaklardan Derlenmiştir



## SONUÇ

Kurumsal yönetim, herhangi bir şirkette hissedarlar dahil, şirketin yürüttüğü faaliyetler ile doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm paydaşların hakları ve sorumluluklarını ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir.

Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi, yatırımcı haklarının korunması, şirket hissedarlarının adil ve eşit muamele görmesi, şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması, şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunun aydınlatılması gibi nedenlerle uygulanmalıdır. Kurumsal yönetim anlayışının nasıl uygulanacağından önce, niçin uygulanması gerektiğinin iyice kavranması gerekir. Kurumsal yönetimin şirkete sağlayacağı yararlar yanı sıra, şirketle ilişki içerisinde olan paydaşlara ve sonuç olarak ülkeye sağlayacağı bir çok önemli yararlar bulunmaktadır.

Global ekonomide 2001’de başlayan ekonomik yavaşlama 11 Eylül olaylarından sonra hızlanmış ve özellikle ABD’de büyük firma iflaslarını da beraberinde getirmiştir. Söz konusu gelişmeler kurumsal yeniden yapılandırmanın yapısını da değiştirmiş, ülkeleri gerek kurumsal yönetimlerinde, gerekse yasal ve düzenleyici çerçevede değişiklik yapmalarına neden olmuştur.

Düzenlemeler daha çok ekonomik yavaşlamanın hem mali sektörde hem de firmalar üzerindeki etkilerini azaltmak, firmaların uluslararası rekabetçi piyasalara uyum sağlaması ve ileride olabilecek Enron, Worldcom gibi büyük firma iflaslarının önlenmesine yöneliktir.

Ekonomik kriz yaşayan ülkelerde ise hem krizin kurumlar üzerindeki olumsuz etkisini hem de sürdürülebilir büyümeyi sağlamak amacıyla gerçekleştirilen kurumsal yeniden yapılandırma uygulamalarının ekonomide beklenen etkinliği yarattığını söylemek güçtür.

Bankalar tarafından yürütülen yeniden yapılandırma çalışmaları sistemik krizlerin çözümünde önemli rol oynamakla birlikte sorunların onlarca mali ortaklıkta aynı anda baş göstermesi ve mahkemelerin kapasitelerinin yetersiz olması, bankaların yeniden yapılandırmada lider rolü üstlenmelerini engellemiştir. Mali durumları yeterince güçlü olmayan bankalar zarar yapma endişeleri ile firmalarda kurumsal ayrıştırma, aktif satışları ile operasyonel yeniden yapılandırmaları gerçekleştirmede çok da istekli davranmamışlardır.

Ekonomik kriz yaşayan ülkelerde kurumsal yeniden yapılandırma sürecini hızlandırmak için;

- i- Mahkeme denetimi altındaki iflas prosedürlerine daha fazla önem verilmesi,
- ii- İşgücü piyasasına esneklik kazandırılması ,
- iii- Sermaye piyasalarının gelişmeye devam etmesi, (kredi dağılımının iyileşmesi, firmalara daha iyi finansman imkanının tanınması ve yatırımcıların kurumsal karar alma sürecinde daha güçlü rol oynamasını sağlaması),
- iv- Aktif işleyen bir birleşme devralma piyasasının kurulması, (hem bankalar tarafından yürütülen yeniden yapılandırma çalışmalarını, mahkemeleri hem de firmaların kendi kendilerini yapılandırmalarına imkan tanıyacaktır. Bu durum aynı zamanda fazla kapasite sorunu yaşayan sektörlerde daha fazla birleşmenin olmasını sağlayacaktır)
- v- Kurumsal sektörün karlılığı ve yatırımcının güvenini tekrar sağlaması için operasyonel yeniden yapılandırmaya önem verilmesi gerekmektedir. Gerekli vergi teşviklerinin sağlanması gerekmektedir.

Dünya'da meydana gelen ekonomik krizlerden mikro düzeyde firmalarda etkilenmişlerdir. Bu nedenle gerek devletler, gerek meslek kuruluşları, gerekse firmaların kurumsal yönetime olan ihtiyaçları da artmıştır. Yaşanan krizler neticesinde dünyada kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalar ve buna bağlı olarak ta kurumsal yönetimle ilgili kuruluşların kurulması ve kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulması

hızla artmıştır. Birçok ülke kurumsal yönetimle ilgili yeni kanunlar çıkarmış veya mevcut kanunlarında reformlar yapmışlardır.

Asya ülkelerinin gerek yönetim yapıları, gerekse ekonomik yapıları birbirinden çok farklı olmasından dolayı kurumsal yönetimle ilgili yaptıkları çalışmalarda farklı farklı olmuştur. Örneğin Çin'in yönetim yapısı farklı olmasından dolayı, kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeleri de diğer ülkelerden çok farklı olmuştur. Birçok ülke hissedarların haklarının güçlendirilmesi ve korunması ile ilgili düzenlemeler yapmıştır. Aynı zamanda yönetimin şeffaflaşmasıyla ilgili çalışmalar olmuştur.

Ülkemizde kurumsal yönetimle ilgili yapılan çalışmalar son yıllara rastlamaktadır. Diğer ülkelerde olduğu gibi OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri örnek alınarak SPK tarafından "Kurumsal Yönetim İlkeleri" oluşturulmuştur. Fakat bu ilkelerin uygulanmasında gönüllülük esası vardır. Türkiye'de kurumsal yönetimin gelişmesi için bu ilkelerin uygulanmasının zorunlu olmasının büyük faydası olacaktır. Ayrıca para ve sermaye piyasasının denetim ve şeffaflığının artırılması gerekmektedir. İşte bütün bu olumsuzlukları önceden görebilmek, zamanında önleyebilmek ve bunların tekrar yaşanmasından kaçınabilmek için kurumsal yönetim konuları son yıllarda yenilenen yüzüyle gündeme ağırlığını koymaya başlamıştır. Ülkemizde konuyla ilgili olan yönetim, gözetim ve denetim üst otoritesi önceki yıllara göre bu konuda daha etkin çalışmakta, hem yürüttüğü saha araştırmalarıyla belirlemeler yapmakta, hem de kurumsal yönetimin kurumlar arasında tesisi, yerleştirilmesi ve geliştirilmesiyle ilgili önemli çabalar sarf etmektedir.

Kurumsal yönetimin amacı başta pay sahipleri olmak üzere doğrudan ve dolaylı menfaat sahiplerinin beklentilerini yerine getirmektir. Bu sistemde; paydaşlar ve diğer menfaat sahipleri şirket amaç ve hedeflerini belirlerken, hedeflere ulaşılabilmesi için şirketin varlıkları ve temsilcileri yönlendirilir ve kontrol edilir.

Kurumsal yönetim ve şirket performansı arasındaki ilişkinin varlığını Türkiye uygulamasında araştıran çalışmalar değerlendirildiğinde; kurumsal yönetim ilkelerini iyi uygulayan şirketlerin borsa performanslarının, bunları yeterince uygulamayan

şirketlere göre daha yüksek olduğu, kurumsal yönetim ilkelerini ileri derecede uygulayan şirketlerin özsermaye kârlılığının genelde daha yüksek çıktığı, halka açıklık oranı görece yüksek olan şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini daha ileri derecede uyguladıkları, daha iyi yönetilen şirketlerin kreditelere daha çok güven duygusu verdikleri ve bu şekilde dış finansmandan daha fazla yararlanma olanağı buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kurumsal yönetim ilkelerini daha fazla özen göstererek uygulayan, böylece bir anlamda kurumsal bakımdan daha iyi yönetilen şirketlerin hem borçlanarak hem de yeni hisse senedi ihraç ederek finansman kaynaklarına daha kolay bir şekilde erişebilmeleri mümkündür.

1998 yılında OECD, üye ülkelerin kurumsal yönetim konusunda görüşlerini değerlendirmek ve bağlayıcı olmayan birtakım ilkeler belirlemek üzere bir çalışma grubu oluşturmuştur. İlkelerin ortaya konmasındaki amaç üye ülke hükümetlerinin yapacakları kurumsal yönetime ilişkin yasal düzenlemeler ve diğer düzenleyici çalışmalarla yönlendirici bir platform oluşturmaktır. 1999 yılında onaylayan “Kurumsal Yönetim İlkeleri” dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar açısından uluslar arası bir referans haline gelmiştir.

2002 yılında TÜSİAD çatısı altında kurulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’ni kurmuştur. Tüm dünyada hükümetler nezdinde geliştirilen düzenlemelere ek olarak Türkiye’de de 2003 yılında SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayımlamıştır.

Kurumsal yönetimin temel hedefleri arasında yer alan şirket yönetimlerinin kurumsallaşması; hissedar ve tüm çıkar sahiplerinin beklentilerinin dengeli bir şekilde tatmin edilmesi ve şirketlerin uzun vadede sürdürülebilir bir performans düzeyine ulaşmasını hedefler. Bu hedefe ulaşma 4 temel ilkeye odaklanarak mümkündür: Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk.

Bankacılık sistemi, 2007'den itibaren BASEL II kriterlerini uygulamaya başlamıştır. Türkiye'nin de içinde olduğu bu yeni sistem, bankaların sermaye yeterliliği standartlarını yeniden belirlemekte, risk yönetimini ön plana çıkarmaktadır. BASEL II, bankaların kredi verme düzenini değiştirirken, kredinin fiyatlandırılmasına da yeni bir boyut getirmektedir.

Bu yeni sisteme göre, rating kuruluşlarından derecelendirme notu alanlar, bu notun değeriyle orantılı olarak faiz ödeyecekler. Yeni düzenle birlikte, bilançosu daha güçlü, mali yapısı iyi ve sermayesi daha kuvvetli olan, dolayısıyla kredi derecelendirme notu daha yüksek olan KOBİ'ler daha ucuz kredi kullanabilecektir. Bu koşulları sağlayamayanların kredi faizleri yüksek olacaktır.

Sonuçta yeni kredi düzeni, zayıf işletmeleri zorlarken, güçlüleri daha da güçlendirebilecektir. Bankalar, riskini ölçtürmeyen KOBİ'ler için en yüksek düzeyde sermaye karşılığı ayırmak durumunda kalacaktır. Bu da kredi vermeyi ekonomik olmaktan çıkaracaktır. Firmanın ve kullanılacak kredinin risk seviyesi, doğrudan kredi maliyetini etkileyecektir.

Kredi verilen firmanın derecelendirme notu düştükçe, banka daha çok risk alacak, karşılık olarak daha çok sermaye tutacak ve dolayısıyla daha çok kaynağını getiriden mahrum bırakacaktır. Bu durumda firmalara kullanılacak kredilerin maliyetleri de artacaktır.

Küreselleşme neticesinde uluslararası rekabet çok artmıştır. Bankacılık sektörü gelişen teknoloji, deregülasyon ve uluslararası rekabet ile çok çeşitli ürün ve hizmet sunan bir sektör haline gelmiştir. Dolayısıyla sektördeki riskler çok çeşitlenmiş ve karmaşık bir hale gelmiştir. Bu risklerin yönetiminin ve sektörün gözetim ve denetiminin verimli ve etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu nedenle BIS'in 1988 yılında yayınladığı sermaye yeterliliğinin ölçülmesi hakkındaki tebliğ, bu konuda bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. Kilometre taşı niteliğindeki bu tebliğin revizyonu, 1993 ve 1996 yıllarında yine BIS tarafından ve sektördeki gelişmeler göz önüne alınarak gerçekleştirilmiştir. Böylece hem piyasa riskinin de ölçülerek sermaye

yeterliliğine katılmasına hem de bankaların kendi risk ölçüm metodolojilerini geliştirip uygulayabilmelerine olanak sağlamıştır. Ancak, teknolojiye ve finansal piyasalarda sürekli gelişmeler yaşanması neticesinde ilk tebliğ, yayınlanmasının üzerinden 10 yıl geçtikten sonra yetersiz kalmaya başlamış, yeni bir yapıya ve yeni bir yaklaşıma gereksinim doğmuştur. Bu nedenle, BIS, merkez bankaları, bankalar ve akademisyenler 1999 yılından itibaren yeni düzenlemeleri oluşturmak için sürekli çalışmış ve birbirleriyle görüş alışverişinde bulunmuşlardır. Özellikle Avrupa ile dolayısıyla da dünya ile entegre olmaya çalışan Türkiye’yi ve Türk Bankacılığını yakından ilgilendiren bu düzenlemeler 2004 ortasında son halini almıştır. Yeni düzenlemenin 2006 sonunda G-10 ve AB’de 2007 itibariyle de gelişmekte olan ülkelerde uygulanmaya başlaması beklenmektedir.

Basel II, ile yeni bir döneme girmiş bulunuyoruz. Artık hem bankalar, hem de dış derecelendirme kuruluşları, kredi değerlendirmelerinde farklı kriterlere göre hareket edecekler. Firmaların bilançosu, şeffaflığı, ürünlerinin kalitesi, pazar payları, üst yönetimin profesyonelliği gibi birçok yeni değerlendirme kriteri hayatımıza iyice girecektir. Bu süreç, dünya pazarında ve AB’de kendisine yeni bir kulvar açmak isteyen Türkiye için de çok önemli bir adım olacaktır.

Basel II’nin yürürlüğe girmesi, önemli değişiklikleri de beraberinde getirecektir. Kredi riski için gerekli olan sermayenin saptanmasında, standart yöntemin kullanılması durumunda, Basel I çerçevesinde geçerli olan OECD üyeliği ayrıcalığı yerine “Dışsal Derecelendirme” kullanılmaya başlanacağı için, bazı ülkelere ve ülkelerdeki bankalara verilecek kredilerin risk ağırlıkları ve dolayısıyla da bu ülkelere verilecek krediler için ayrılması gereken sermayede önemli değişiklikler olacaktır. Bu değişikliğin en olumsuz şeklini yasacak ülkelerden biri Türkiye’dir. Basel II yürürlüğe girdiğinde, Türkiye’den olan alacakların risk ağırlığı %0’dan %100’e ve Türk bankalarından olan alacakların risk ağırlığı %20’den %100’e çıkacağı için Basel II’yi uygulamasa bile, Türkiye’nin ve Türk bankalarının alacağı kredilerin faizinde artış, miktarında ise azalış olacaktır. Ayrıca, Basel II’nin yürürlüğe girmesinden sonra kamu kağıtlarının artık bir risk ağırlığı olacaktır. Su anki ülke derecesine göre Türkiye’nin risk ağırlığı %100’e çıkacaktır. Basel II ile birlikte gelişmekte olan ülke bankaları, en azından

başlangıçta, uzunca bir süre, kredi riski için standart yöntemi kullanırken, G-10 ve AB'deki bankalar kredi ve operasyonel riskler için içsel yöntemlerin kullanımına daha öncelikle gidebileceklerdir. Bu durum, sermaye yeterliliği konusunda karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olacak gelişmiş ülke bankalarının, gelişmekte olan ülkelerdeki bankalarla birleşmeleri, onları satın almaları şeklinde yaşanacak bir konsolidasyon sürecini başlatacaktır.

Tezin üçüncü bölümünde ele aldığımız DenizBank Finansal Hizmetler Grubu'nun (DFHG) temelleri, DenizBank'ın özelleştirildiği 1997 yılında atılmıştır. DenizBank 1938'de, gelişmekte olan Türk denizcilik sektörüne finansman sağlamak üzere bir devlet bankası olarak kurulmuştur. Yüksek standartları ve sunduğu ürün çeşitliliği ile kısa sürede Türk bankacılık sektörünün saygın kurumlarından biri haline gelmiştir. 1992'de hükümetin bazı devlet bankalarını birleştirme kararı sonrasında DenizBank, Emlak Bankası çatısı altına girmiştir. 1997'de ise ayrı bir tüzel kişilik olarak özelleştirmeye açılmıştır. 1997 yılının başında, Zorlu Holding DenizBank'ı Özelleştirme İdaresi'nden bankacılık lisansı olarak satın almış ve aynı yılın Eylül ayında faaliyete geçirmiştir.

2004 yılında başarılı bir organizasyonla yüzde 25 hissesi halka açılan Denizbank'ın yüzde 75'i, Mayıs 2006 tarihinde Zorlu Grubu ile Avrupa'nın önde gelen finans gruplarından Dexia arasında yapılan satış anlaşması ile Dexia'ya geçmiştir. Grup halihazırda Dexia çatısı altında faaliyetlerini sürdürmektedir.

DenizBank'ın özelleştirmesinin ardından, yeni kurumsal kimlik çerçevesinde personel alımı ve şube açılışlarını içeren bir "hayata dönüş" programının uygulanmasına başlanmıştır. Tüm bu çalışmalar, hazırlanan beş yıllık stratejik plan çerçevesinde yürütülmüş ve planda öngörülen tüm hedeflere ulaşılmıştır. Yaşanan büyüme, TMSF'ye devrolan banka şubelerinin bir kısmının satın alınması ve 2002 sonunda Tarihbank'ın Gruba dahil edilmesi ile desteklenmiştir. Ayrıca DenizBank mevcut bankacılık ürün ve hizmetlerini tamamlamak üzere faktoring, finansal kiralama, yatırım ve portföy yönetimi şirketlerine ek olarak Avusturya ve Rusya'da banka satın almıştır. Güçlü sermaye tabanından ve finansal gücünden cesaret alan DenizBank,

finansal hizmetler sektöründe yaşanan hızlı gelişmelerden faydalanmış ve çok kısa süre içinde üst sıralara yükselmiştir. 2003 yılında çeşitli finansal hizmetleri aynı çatı altında sunan bir finans süpermarketi oluşturmak amacıyla DenizBank Finansal Hizmetler Grubu kurulmuştur.

DenizBank Finansal Hizmetler Grubu, yüksek iş ahlakına ve kurumsal yönetim ilkelerine bağlılığı ile gerek kurumsal gerekse bireysel müşterileri ile sürdürülebilir ve çok yönlü ilişkiler kurmuştur. Başlıca odaklandığı segmentler küçük ve orta ölçekli işletmeler, ihracatçılar, proje finansmanı ve bireysel müşterilerdir. DenizBank Finansal Hizmetler Grubu aynı zamanda gemi finansmanı, turizm, tarım kredileri, yurtdışı inşaat projeleri, sağlık hizmetleri ve eğitim gibi niş pazarlarda da faaliyet göstermektedir. En son teknoloji ile donatılmış şube ağını ve alternatif dağıtım kanallarını kullanan DenizBank Finansal Hizmetler Grubu, temel faaliyetlerinde sürekli mükemmelliği hedeflemektedir. Yöneticilerinin deneyimlerinden ve vizyonundan güç alan Grup, müşterilerine en iyi kalitede güler yüzlü hizmet sunmaktadır.

Avrupa Birliği üyeliğine hazırlanan Türkiye, AB standartlarına ve uygulamalarına uyum sağlamak amacıyla kurumlarını hızlı bir dönüşüme tabi tutmaktadır. DenizBank ve finansal kurumları, kuruldukları ilk günden bu yana doğru kurumsal yönetim ile beraber uluslararası işletme alanında en iyi uygulamaları benimsemişlerdir. DenizBank Finansal Hizmetler Grubu, Viyana'da bulunan iştiraki DenizBank AG aracılığı ile AB ülkelerinde faaliyet göstermektedir.

Güçlü hissedar tabanı ve başarılı mali performansından güç alan DenizBank Finansal Hizmetler Grubu, Türkiye'deki lider finansal hizmet gruplarından biri olmayı hedeflemektedir. İştirakleri vasıtasıyla Türkiye sınırlarının ötesine, Avrupa Birliği'ne ve Rusya'ya yayılmayı planlamaktadır.

Yatırımcı İlişkileri Grubu, DenizBank'ın benimsediği eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk prensipleri doğrultusunda, pay sahipliği haklarının ilgili mevzuat, esas sözleşme ve diğer şirket içi düzenlemeler çerçevesinde korunması ve



kullanılmasını sağlamak amacıyla, Eylül 2004'te kurulmuştur. Yatırımcı İlişkileri Grubu üst yönetim ile pay sahipleri arasındaki iletişimi sağlamak ve bu çerçevede Yönetim Kurulu'na raporlama yapmaktadır.

Yatırımcı İlişkileri Grubu, banka içi ve banka dışı bilgilendirme faaliyetleri ile DenizBank'ın hisse değerinin yükseltilmesi amacı doğrultusunda stratejik pazarlama fonksiyonlarını özenle ve titizlikle gerçekleştirmektedir.

i- Pay sahiplerinin bilgi edinmesinde, Genel Kurul'a katılımında ve oy haklarının kullanılmasında etkin rol oynamakta,

ii- Tarafsız, doğru, güncel ve aydınlatıcı bilgi aktarımını garantileyen bilgilendirme politikaları oluşturarak pay sahiplerinin Banka ile ilgili bilgi edinme taleplerinin, kamuya açıklanmamış, gizli ve ticari sır niteliğindeki bilgiler dışında karşılanmasını sağlamakta,

iii- Üç aylık dönemler itibariyle finansal tablolar ve DenizBank ile ilgili önemli gelişmeler, tele-konferanslar, bültenler, duyurular, özel durum açıklamaları ve sunumlar yoluyla yatırımcı ve analistlere ulaştırılmakta ve analistlerden ve yatırımcılardan gelen sorular cevaplandırılmakta,

iv- DenizBank hissesine sahip yabancı yatırımcıların sermaye artışı ve temettü ödemeleri gibi önemli konularda doğrudan ve/veya Bank of New York aracılığıyla bilgilendirilmesini, Genel Kurul Toplantısı öncesi ve sonrasında ilgili dokümanların Banka'nın İnternet sitesinde yayınlanmasını ve Genel Kurul toplantısının mevzuata, esas sözleşmeye ve banka içi düzenlemelere uygun olarak yapılmasını sağlamaktadır.

Aralık 2004'de ise DenizBank, kurumsal yönetimle ilgili yapısal düzenlemelerin kalıcılığını sağlamak üzere ana sözleşmesini yeniden düzenleyerek Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni ana sözleşmesine dahil eden ilk Türk bankası olmuştur. Ana sözleşmede, halka açılarak yeni bir ortaklık yapısına sahip olan bankanın hisse

senetlerinin imtiyaz taşımadığı ve her hissenin bir oy hakkına sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, DenizBank'ın kurumsal yönetimle ilgili düzenlemelere titizlikle uyacağı, bazı ilkelerin tam olarak uygulanmaması durumunda ise bunun gerekçesinin kamuoyuna açıklanacağı da bankanın ana sözleşmesine dahil edilmiştir.

Kuruluşundan İtibaren Etik değerlere ve Kurumsal Yöenim İlkelerinin tarif ettiği yönetim şekline bağlı çalışan ve 2004 yılında Ana sözleşmesine dahil ederek Kurumsal Yönetim İlkelerini resmen benimseyen Denizbank, on yıl gibi kısa bir sürede ülkemizin büyük bankaları arasında yer almayı başarmıştır. 2007 yılında Dexia gruba satışı gerçekleştirilen bankanın satış bedeli, o ana kadar yapılan banka satış ve hisse devirleri arasında en yüksek özkaynak katsayısına sahip satış olmuştur. Bankanın sektörel performansının altında yatan ana neden faaliyetlerinde Kurumsal Yönetim İlkelerini uyguluyor olmasıdır.

## KAYNAKÇA

Akarkarasu, Nihat,: **“Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler”**, İstanbul: SPK Denetleme Dairesi Yeterlik Etüdü, 2000

Alparslan. Melike.: **“Son Dönemde Bankacılık Alanında Gerçekleştirilen Yasal ve Düzenleyici Değişiklikler 1999-2001”**, Bankacılar Dergisi, TBB Yayınları, Bankacılık ve Araştırma Grubu, Sayı 39, 2003

Apak, Sudi,: **“Türk Bankacılığında Sermaye Yeterliliği ve Cooke Rasyosu”**,Uzman Gözüyle Bankacılık, Sayı 199, 1993 .

Ararat, Melsa, Uğur, Mehmet,: **“Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations”**, Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, No:1, 2003.

Arıkan, Yahya,: **“Türk Ticaret Kanunu Tasarısındaki Denetimle İlgili Maddelere Ait Görüş ve Değerlendirmeler”**, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 71, Nisan-Mayıs-Haziran 2005

Aktan, Can, Coşkun,: **“Değişim ve Bilgi Çağında Yönetim”**, MESS, Üçüncü Bin Yıla Girerken Değişim’ 97, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, 1997.

Basel Commite on **Banking Supervision, Amendment to The Capital Accord The Incorporate Market Risks**, 1996

Başaran, M, Öztürk,: **“Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları”** III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi, Avrupa Birliği Sürecinde Sektörel Entegrasyon, Gazi Üni. İİBF İşletme Böl. Ve Kırşehir MYO, Kırşehir, 29-30 Nisan 2004

Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, (1993), 3182 Sayılı **“Bankalar Kanunu’na İlişkin Tebliğ”**, No: 8, 1 Nisan 1993, 21539 Sayılı Resmi Gazete.

Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, (1995), 3182 Sayılı **“Bankalar Kanunu’na İlişkin Tebliğ”**, No:12, 9 Şubat, 22197 Sayılı Resmi Gazete.

Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı (1998), **Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ**, 30.06.1998, 23388 (Mükerrer) Sayılı Resmi Gazete.

BDDK, **“Bankaların Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik”**, 24657 Sayılı Resmi Gazete. 2002.

Büyük, Sedef, Seçkin,: **“İyi Yönetim Savaşçıları”**, Capital Dergisi, 7 Ekim 2003

Candan, Hasan., **“Risk Based Capital in Turkey”**, Risk Management Workshop Turkey, İstanbul, 9-11 Şubat, 2005 .

Cansızlar, Doğan,: **“Kurumsal Yönetim Derneği Tarafından Düzenlenen Kurumsal Yönetim Konferansı Açılış Konuşması”**, İstanbul, 7 Kasım 2003.

David, Hanley,: **“Finans Sektörü Global Stratejileri, Basel II ve Kurumsal Yönetişim”**, Active Academy, Aralık, 2004 s.1.

Demirbaş, Mahmut, Uyar, Süleyman,: **“Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi”** Güncel yayıncılık 1. basım İstanbul, Nisan 2006

Denis Diane K., John J. McConnell,: **“International Corporate Governance”**, European Corporate Governance Institute (ECGI), Finance Working Paper No.05/2003, January 2003.

Doğu, Murat,: **“Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri”**, Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı: 8, Temmuz – Ağustos 2003,

Döner, Ayşe,: **“Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) İlkeleri Işığında Kamuyu Aydınlatma Kavramı”**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004

Dural, Fatih,: **“Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Hakkında Taslak’ta Yer Alan Şirketlerin Denetimi ve Muhasebe Standartlarına İlişkin Hükümlerin Değerlendirilmesi”**, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 70, Ocak-Şubat-Mart 2005.

Egon Zehnder International, **“Board of Directors Global Study”**, 2000.

Eroğlu, Alp, Cengiz,: **“Sarbanes – Oxley Kanunu: Kurumsal Yönetim ve Kamunun Aydınlatılmasına İlişkin Getirdikleri”**, SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı: 7, Mayıs – Haziran 2003.

Geylan, Ramazan,: **“Ticari Banka Yönetimi ve Bankaların Temel Yönetim Sorunları”**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 1999

Göngör,Feridun **“Denetçi Bağımsızlığı Konusunda Sarbanes – Oxley Kanunu Sonrası Gelişmeler – I”**, Yaklaşım Dergisi, Sayı: 124, Nisan 2003

Gökalp, Fusun,: **“Genel Hatlarıyla Sarbanes – Oxley Kanunu ve Türkiye’deki Şirketlere Etkisi”**, Muhasebe Araştırma Uygulamaları Merkezi, Muhasebe – Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi; Analiz, Sayı:14 Ekim 2005 .

Greenbaum,: I. Stuart and Thakor, V. Anjan (1995), **“Contemporary Financial Intermediation”**, London: The Dryden, Press, s.67.

Gregoory, Holly. J.: **“Comparison of Corporate Governance Guidelines and Codes of Best Practices”**, 2000.

Gürbüz, A.Osman, Ergincan Yakup,: **“Kurumsal Yönetim-Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler”**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, Mart 2004,

Henry, Hansmann, Reinier, Kraakman **“The End of History for Corporate Law”**, New York Universty Working Paper, January 2000.

Hazine Müsteşarlığı ve T.C. Merkez Bankası (1998a), **“Yabancı Para Net Genel Pozisyonu/Sermaye Tabanı ve Yabancı Para Net Vadeli İşlem Pozisyonu /Sermaye Tabanı, Standart Rasyolarının Bankalarca Hesaplanmasına ve Uygulanmasına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ,”** 30.06.1998a, 23388(mükerrer) Sayılı Resmi Gazete.

Ira, Millstein,: **“Corporate Governance: The Role of Market Forces”**, OECD Observer, Summer, 2000.

Jaime, Caruane,: **“Overview of Basel II and Its Reflections on Financial Stability,”** International Conference on Financial Stability and Implications of Basel II, Central Bank of the Republic of Turkey, İstanbul, 16 May

Jean-Pierre Garitte, **“Andit Committees: A Step Towards Better Corporate Governance”**, Deloitte & Touche Kurumsal Yönetim Güvencesi İçin Denetim Komitesi Sempozyumu, İstanbul, 20.05.2003.

Karabulut, Gökhan, **“Bankacılık sektöründe sermaye karlılık ilişkisi, Türk Bankacılık Sistemi üzerine bir inceleme”**. İstanbul 2005.

Koç, İdil, Özlem, -Yavuz, Nur, - Yalın, Pınar, : **“AB’ye Entegrasyon Sürecinde Kurumsal Yönetim ve Öncü İki Sektör Üzerine Uygulama”**, Geleneksel Finans Sempozyumu – 2004 Bildirileri CD’si, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü & Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, 27-28 Mayıs 2004.

KPMG, **“Basel II-A Worldwide Challenge For The Banking Sector”**, 2003

Mary, O’sullivan,.: **“The Political Economy of Corporate Governance in Germany”**, Economics Working Paper, Macroeconomics Archive at WUSTL, No. 9805004, 1998.

OECD, **“Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004”**, Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, Yayın No: KYD-Y/2005-01-01, İstanbul Ocak 2005.

OECD, **“Corporate Governance Principles”**, 1998.

Oman, Charles.:. **“Corporate Governance and National Development”**, OECD Technical Papers, No.180, 2001.

Özince, Ersin.:. **“Implications for Banks in Turkish,”** Financial Stability and Implications of Basel II, Central Bank of the Republic of Turkey, İstanbul, 17 May, 2005

Özilhan, Tuncay.:. **“Özel Sektörün İhtiyacı: Kurumsal Yönetim”**, Görüş Dergisi, Mart 2002

Pashı, Ali.:. Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi: **“Corporate Governance”**, İstanbul: Beta Yayınları, 2004

Pirgarip, Burak.:. **“Türk Sermaye Piyasasında Uluslar arası Muhasebe Standartlarına Uyum”**, SPK Meslek Personeli Derneği Dergisi, Sayı: 10, Kasım – Aralık 2003

Pulaşlı Hasan.:. Corporate Governance: **“Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model”**, Ankara: BTHAE, 2003.

Rajashekhar, H.Sir.: **“Basel II Uygulaması –Önemli Noktalar ve Pratik Yaklaşımlar,”** Active Academy, Aralık, 2004

Robert, Barly,: **“Basel II and Development Countries: Understanding The Implications”**, Development Studies Institute, 2005

Supan, Borsch A.H.: Winter, J.K.:. **“Population Aging, Savings Behavior and Capital Markets”**, 2001.

Selimler, Hüseyin,: **“Sermaye Yeterliliği”** Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, Nisan 2002.

Shleifer, A.: Vishny, R.A.:. **“Survey On Corporate Governance”**, National Bureau of Economic Research Working Paper, No.5554, 1994.

SPK, **“Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi”**, Şubat 2005

Şehirli, Kübra,: **“Kurumsal Yönetim”**, İstanbul: SPK Denetleme Araştırma Raporu, 1999

Şirin Ahmet,: **“Supervisory and Regulatory Concerns in Turksh,” Financial Stability and Implications of Basel II, Central Bank of the Republic of Turkey”**, İstanbul, 17 May, 2005

TBB,: **“Bankalarda Kurumsal Yönetim, Basel Bankacılık Gözetim Komitesi**, Eylül 1999.

TBB,: **“Yeni Bir Sermaye Yeterliliği Çerçevesi”**, Çeviri, Haziran, 1999. .

TBB,: **“Risk Yönetimi ve Basel II'nin KOBİ'lere Etkileri”**, Yayın No 228,Eylül, 2004.



TBB,: **“Basel Komite Yeni Sermaye Yeterliliği Dzenlemesi”**, 2002

TBB,: **“Bankacılıkta Etkin Gzetim ve Denetime İlişkin Prensipler”**, TBB Yayınları, Eylül, 1997

Tuzcu, Arcan,: **“Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB 100 Örneği”**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara, 2003,

TÜSİAD,: Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: **“Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi”**, Yayın No: 336, İstanbul Aralık 2002.

Uyar, Süleyman,: **“Denetim Komitesi ve Türkiye Uygulaması”**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayınlanmamış doktora tezi) İstanbul 2004

Vishwanath, T,: Kaufman, D,: **“Towards Transparency in Finance and Governance”**, The World Bank Working Paper. 1999

World Bank,: **Ukranian Corporate Governance Manual**, 1999.

## **İnternet**

[www.tbb.org.tr/turkce/calismalar/.htm](http://www.tbb.org.tr/turkce/calismalar/.htm)

[www.bankaciyiz.biz](http://www.bankaciyiz.biz)

[www.denizbank.com.tr](http://www.denizbank.com.tr)

[www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr)

[www.kobi.org.tr/](http://www.kobi.org.tr/)

[www.tkyd.org/-19k](http://www.tkyd.org/-19k)

<http://tr.wikipedia.org/>

[www.spk.gov.tr](http://www.spk.gov.tr)

[www.tusiad.org/-71k](http://www.tusiad.org/-71k)

## EK-1

### OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

#### I HİSSEDARLARIN HAKLARI

Kurumsal yönetim, hissedar haklarını korumalıdır.

A. Temel hissedar hakları:

- 1) Mülkiyet tescil yöntemlerini güvence altına alma;
- 2) Hisseleri devir ve temlik etme;
- 3) Zamanında ve düzenli olarak şirket hakkında açıklayıcı bilgi elde etme;
- 4) Genel hissedarlar toplantısına katılma ve oy kullanma;
- 5) Yönetim kurulu üyelerini seçme; ve
- 6) Şirketin karlarından pay alma haklarını içermektedir.

B. Hissedarlar şirketle ilgili olarak;

- a) Tüzükte ya da kuruluş sözleşmesinde veya şirketin benzeri temel belgelerinde yapılan değişiklikler;
- b) Ek hisse çıkarma yetkisi ve
- c) Sonunda şirketin satışı ile sonuçlanan olağanüstü işlemler gibi, şirketle ilgili köklü değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve bu kararlar hakkında yeterince bilgilendirilme hakkına sahiptirler.

C. Hissedarlar genel hissedarlar toplantısına etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma fırsatına sahip olmalı ve oy kullanma usulleri dahil olmak üzere, genel hissedarlar toplantısını düzenleyen kurallar hakkında bilgilendirilmelidirler.

1. Hissedarlara genel kurulların tarih, yer ve gündemleri ile ilgili olarak ve kurul veya toplantıda karara varılacak konularla bağlantılı tam, yeterli ve zamanında bilgi verilmelidir.
2. Hissedarlara, makul sınırlamalara tabi olarak, genel kurullarda soru yöneltme ve gündem yeni başlıklar ekleme fırsatı tanınmalıdır.
3. Hissedarlar bizzat ve gıyaben oy kullanabilmeli, ister bizzat isterse gıyaben kullanılmış olsun oylar eşit etkiye olmalıdır.

D. Bazı hissedarların sahip oldukları pay ile orantısız bir şekilde belirli bir kontrol elde etmelerine olanak tanıyan sermaye yapıları ve düzenlemeleri açıklanmalıdır.

E. Şirket kontrolü ile ilgili piyasaların etkin ve şeffaf bir tarzda işlemesine olanak tanınmalıdır.

1. Yatırımcıların haklarını ve izleyecekleri yolu anlayabilmeleri için, sermaye piyasalarında şirket kontrolünü elde etmenin kural ve usulleri, şirketler arası

birleşmeler ve şirket varlıklarının önemli bölümlerinin satışı gibi olağanüstü işlemler açık bir biçimde ifade edilmeli ve dışarıya açıklanmalıdır. İşlemler şeffaf fiyatlarla ve sınıflarına göre bütün hissedarların haklarını koruyan adilane koşullarda gerçekleşmelidir.

2. Şirketi ele geçirmeyi engelleyecek mekanizmalar, yönetimin hesap verme sorumluluğuna karşı kullanılmalıdır.

## **II HİSSEDARLARIN ADİL MUAMELE GÖRMESİ**

Kurumsal yönetim, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar, haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

- A. Aynı tip hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır.
  1. Her tipte, bütün hissedarlar aynı oy hakkına sahip olmalıdırlar. Bütün yatırımcılar, satın almadan önce her tipten hisselerin oy hakları hakkında bilgi sahibi olabilmelidirler. Oy haklarındaki her türlü değişiklik hissedarın oylamasına sunulmalıdır.
  2. Oylar, hisseler üzerinde tasarruf hakkına sahip olan kişi ile üzerinde anlaşmaya varılan şekilde onun emanetçileri ya da atadığı mümessilleri tarafından atılmalıdır.
  3. Genel hissedarlar toplantısının işlem ve usulleri, bütün hissedarların adil muamele görmelerine olanak tanımalıdır. Şirket prosedürleri, oy atmaya gereksiz şekilde zorlaştırmamalı ya da masraflı hale getirmemelidir.
- B. İçerden bilgi olarak gerçekleştirilen kural dışı alım satım (Insider trading) ve usulsüz kişisel işlemler yasaklanmalıdır.
- C. Müdürler ve yönetim kurulu üyelerinin, şirketi etkileyen işlem ve konularla ilgili maddi çıkar konusu olabilecek her türlü bağlantılarını açıklamaları gerekmektedir.

## **III KURUMSAL YÖNETİMDE DOĞRUDAN ÇIKAR SAHIPLERİNİN ROLÜ**

*Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş ilanları yaratmada şirketler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.*

- A. Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin kanunla korunan haklarına saygı gösterilmesini teminat altına almalıdır.
- B. Doğrudan çıkar sahibi olan kesimlerin çıkarlarının yasalarla korunduğu durumda, bütün ilgili çıkar sahipleri, haklarının ihlali karşısında yeterli telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

- C. Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin katılımı açısından performans geliştirici mekanizmalara izin vermelidir.
- D. Doğrudan çıkar sahipleri şirket yönetim sürecine katıldıkları durumlarda, gerekli bilgilere erişebilmelidirler.

#### **IV KAMUOYUNA AÇIKLAMA YAPMA VE ŞEFFAFLIK**

Kurumsal yönetim, mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dahil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır.

A. Açıklamalar aşağıdaki konularda, ama bunlarla sınırlı olmamak kaydıyla, şu maddi bilgileri içermelidir:

1. Şirketin mali ve operasyonel durumu ve işletme kâr-zarar hesabı.
2. Şirket hedefleri.
3. Çoğunluk pay sahipliği ve oylama hakları.
4. Yönetim kurulu üyeleri , başlıca yöneticiler ve bunlara yapılan ödeme ve ücret sistemleri.
5. Öngörülebilir maddi risk faktörleri.
6. Çalışanlar ve diğer doğrudan çıkar sahipleriyle ilgili maddi konular.
7. Yönetim yapısı ve politikaları.

B. Bilgi hazırlanmalı, denetlenmeli ve kaliteli muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan beyan ve denetime uygun olarak açıklanmalıdır.

C. Mali beyannamelerin hazırlanma ve sunulma yöntemleri hakkında dışarıdan ve objektif bir güvence oluşturmak için yıllık denetim, bağımsız bir denetçi tarafından yapılmalıdır.

D. Bilgi yayma kanalları ilgili bilgiye kullanıcıların; adil bir biçimde, zamanında ve düşük maliyetle erişmesini sağlamalıdır.

#### **V YÖNETİM KURULUNUN SORUMLULUKLARI**

Kurumsal yönetim, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu teminat altına almalıdır.

- A. Yönetim kurulu üyeleri; tam bilgilenmiş olarak, iyi niyetle, gerekli titizlik ve özenle, şirketin ve hissedarların en uygun çıkarları doğrultusunda hareket etmelidirler.
- B. Yönetim kurulu kararlarının değişik hissedar gruplarını farklı şekilde etkilediği durumlarda, yönetim kurulu, bütün hissedarlara adilane davranmalıdır.

C. Yönetim kurulu, yürürlükteki yasalara uygunluğu teminat altına almalı ve doğrudan ilgili çıkar sahiplerinin çıkarlarını dikkate almalıdır.

D. Yönetim Kurulu, aşağıdaki hususları içine alan temel işlevleri yerine getirmelidir:

1. Şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve işletme planlarını yönlendirmek ve gözden geçirmek; performans hedeflerini saptamak; icraatı ve şirket performansını zamanında denetlemek; ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek.
2. Önemli yöneticileri seçmek, ücretlerin ödemek, denetlemek, gerekli olduğu durumlarda değiştirmek ve yönetimin pürüzsüz şekilde el değiştirmesi planlarını nezaret etmek.
3. Yönetim kademesini ve kurul üyelerine yapılan ödeme ve ücret sistemini gözden geçirmek, resmi ve şeffaf bir atama süreci sağlamak.
4. Şirket varlıklarının yanlış kullanılması ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dahil olmak üzere, yönetim, yönetim kuru üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını zamanında denetleyip sevk ve idare etmek.
5. Şirketin bağımsız denetçilik dahil, muhasebe ve mali rapor sistemlerini güvence altına almak ve özellikle risk denetimi, mali kontrol ve yasalara uygunluk açısından uygun denetim sistemlerinin işler olmasını sağlamak.
6. Yönetim kurulunun tabi olduğu yönetim uygulamalarının yeterliliğini denetlemek ve gerekli oldukça değişikliklere gitmek.
7. Kamuoyuna açıklama yapmak ve iletişim süreçlerine nezaret etmek.

E. Yönetim Kurulu, özellikle idareden bağımsız olarak şirket işlerinde objektif muhakeme yürütebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

1. Yönetim kurulları, çıkar çatışması olasılığının ortaya çıkabileceği durumlarda bağımsız muhakeme yürütebilecek yeterli sayıda yönetici kurul üyesi atamış olmayı göz önünde bulundurmalıdır. Bu türden kritik sorumluluklara mali raporların tutulması, atamalar, yöneticilerin ve kurulların ücretlerinin ödenmesi örnek verilebilir.
2. Kurul üyeleri sorumluluk alanlarına yeterince zaman ayırmalıdır.

F. Sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için, yönetim kurulu üyeleri doğru, gerekli ve geçerli bilgiye zamanında erişebilmelidir.

## **EK-2**

### **DENİZBANK ANONİM ŞİRKETİ ANA SÖZLEŞMESİ**

#### **BİRİNCİ BÖLÜM**

##### **KURULUŞ**

**Madde 1** - Bakanlar Kurulu'nun 11/10/1996 tarih ve 22784 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 18/09/1996 tarih ve 968532 sayılı Kararına istinaden Denizbank unvanıyla, yürürlükteki kanunlar ile bu Anasözleşme hükümlerine göre yönetmelik ve bankacılık sahasında faaliyet göstermek üzere bir Anonim Şirket kurulmuştur.

##### **UNVAN**

**Madde 2** - Bankanın unvanı "DENİZBANK ANONİM ŞİRKETİ" olup, Şirket, bu Ana Sözleşmenin aşağıdaki maddelerinde kısaca "BANKA" olarak anılacaktır.

##### **KURULUŞ AMACI ve FAALİYET KONUSU**

**Madde 3** - Banka'nın amacı çağdaş bankacılığın gerekli kıldığı çalışma düzeni içinde tasarruf birikimine katkıda bulunmak, bu tasarrufları ekonominin gerek duyduğu alanlarda değerlendirmek ve her türlü bankacılık alanına giren tüm faaliyetleri icra etmektir.

Banka kuruluş amacını gerçekleştirmek üzere aşağıdaki faaliyetleri gösterir:

1. Mevzuata uygun olarak ticari, yatırım, bireysel ve diğer türde bankacılık yapabilir.
2. T.C. Merkez Bankası ve yurtiçi ve yurtdışı bankalar ile her türlü bankacılık işlemlerini yapabilir.
3. Dış ticaret, kambiyo işlemleri yapabilir, pozisyonlar tesis edebilir, dış krediler alabilir, verebilir, bununla ilgili yurtdışı bankalarla her türlü muhabirlik, temsilcilik, aracılık ilişkisi kurabilir.
4. Döviz ve/veya Türk Lirası cinsinden vadesiz, ihbarlı ve vadeli her türlü mevduat kabul edebilir.

5. Yurtiçi ve yurtdışı banka ve kurumlarla bireylere orta, uzun, kısa vadeli, nakdi, gayri nakdi krediler ile emtia kredileri verebilir. Bu cümleden olarak mal ve vesaik mukabili ve sair türden akreditif işlemleri yapabilir. Teminat mektupları, kabul ve aval kredileri başta olmak üzere her çeşit gayri nakdi kredileri ve sair garantileri verebilir, kefaletlerde bulunabilir.
6. Bankalar Kanunu ve ilgili mevzuat çerçevesinde iç ve dış ticaret, sanayi, tarım, inşaat, madencilik, bayındırlık, taşımacılık, turizm, hayvancılık, bilgisayar sektörleri başta olmak üzere yurtiçi ve yurtdışında her sektörü ulusal ve uluslararası bankacılık yöntemleri ile finanse edebilir; her türlü kalkınma, yatırım, yap-işlet-devret projelerinin finansmanına aracılık edebilir, katılabilir, destekleyebilir.
7. Yurtiçinde ve Bankalar Kanunu gereğince Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'ndan izin almak koşuluyla yurt dışındaki şirketlere ve bu arada bankalara, finansal kuruluşlara ve her türlü yatırım ortaklıklarına kurucu olarak veya paylarını yahut pay senetlerini satın almak suretiyle iştirak edebilir, yönetim ve denetimlerini üstlenebilir.
8. Yurt içinde ve dışında menkul kıymetler yatırım fonları kurabilir ve yönetebilir; yatırım ve finansman müşavirliği yapabilir; şirket değerlemesi, şirket alım satımına, birleşmesine veya bölünmesine aracılık hizmetleri yapabilir. Özelleştirme işlerinde alıcı veya satıcı tarafa tek başına veya yerli ve/veya yabancı kuruluşlarla birlikte danışmanlık hizmeti verebilir.
9. Yurt içinde ve yurt dışında mevzuat çerçevesinde her türlü sermaye piyasası ve menkul kıymetler borsası işlemleri yapabilir; yerli veya yabancı bireysel ve kurumsal yatırımcılar adına yurt içi veya yurt dışı ihraçlı menkul kıymet alım satımı ve buna aracılık yapabilir; bu tür menkul kıymetlerle ilgili saklama hizmeti verebilir.
10. Yurtiçi ve yurtdışında mevzuatın öngördüğü tarzda her türlü factoring işlemleri yapabilir, bunlarla ilgili finansmanda bulunabilir, mali ve finansal konularda sektör ve konu bazında danışmanlık hizmetleri görebilir.
11. Yurtiçi ve yurtdışında iskonto ve iştirak işlem ve hizmetleri yapabilir.
12. Mevzuatın öngördüğü şekilde basılı ve külçe altın üzerine işlemlerde bulunabilir. Altın borsası ile ilgili yurtiçi-yurtdışı alım-satım ve kredi işlemleri yapabilir, müşterilerine altın üzerinden hesap açabilir. Bu kapsamdaki her türlü türev ürünlerin kendisi ve müşterileri adına ticaretini yapabilir.



13. Mevzuatın öngördüğü biçimde her türlü para, kıymetli maden ve emtianın dünya piyasalarında alımı satımını yapabilir, aracılık edebilir. Bu kapsamdaki her türlü türev ürünlerin kendisi ve müşterileri adına ticaretini yapabilir.
14. İlgili mevzuat çerçevesinde çek, kredi kartı, seyahat çeki ve diğer nakit ve ödeme araçları ile ilgili her türlü işlemleri ve hizmetleri yapabilir.
15. Uğraş konusu ile ilgili; yurtiçi ve yurtdışı markalar, hizmet markaları, unvanlar ve diğer gayri maddi hakları ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak iktisap edebilir ve üzerlerinde tasarrufta bulunabilir.
16. Bankalar Kanunu'nun belirlediği sınır ve şartlar dahilinde, maksat ve konusunu gerçekleştirmek amacıyla yurtiçinde ve yurtdışında taşınmaz mal iktisap edebilir, bunları yönetim kurulu kararıyla devir ve ferağ, ipotek edebilir ve başkaca aynı haklarla tahdit edebilir; kısmen veya tamamen kiraya verebilir ve üzerlerinde her türlü şahsi veya ayni haklar ve yükümlülükler kurabilecek şekilde tasarrufta bulunabilir. Bankalar Kanunu hükümleri çerçevesinde alacaklarını tahsil amacıyla yurtiçinde ve yurtdışında taşınır ve taşınmaz mallar iktisap edip üzerlerinde ayni ve/veya şahsi hak veya yükümlülük ihdas eden işlemler yapabilir. Banka lehine yurtiçinde ve yurtdışında taşınır ve taşınmaz mal rehni ile ticari işletme rehni kabul edebilir. Gayrimenkul kiralayabilir.
17. Banka amaçlarını gerçekleştirmek için yurtiçi ve yurtdışında her türlü hukuki faaliyette bulunabilir.
18. Sermaye Piyasası Kanununu ve ilgili mevzuat hükümleri uyarınca anonim şirketlerin halka arz edilen hisse senetleri ve tahvillerinin satılmasını taahhüt edebilir, her tür yatırım fonu kurabilir, işletebilir, yönetebilir, aracı kuruluş olarak işlemler yapabilir, bu Kanunun bankalara tanıdığı ve tanıyacağı yetki ve görevleri kullanarak diğer iş ve işlemleri yapabilir.
19. Banka yurtiçi ve yurtdışında her türlü sigorta acenteliği işlemi yapabilir, bu amaçla sigorta şirketleri ile sigorta acenteliği anlaşmaları imzalayabilir.
20. Alelade, primli, hisse senetlerine dönüştürülebilir tahvil ihraç eder, bu tahvilleri yurt içinde ve yurt dışında satar. Hisse senetleri portföyü bulundurur. Portföydeki hisse senetleri ve tahvilleri iç ve dış piyasalarda satar, satışlarını destekler, garantiler verir, bunlara ilişkin bankacılık hizmetlerini yapar.

21. Hazine tahvillerini, bonolarını satın alabilir, satabilir ve üzerlerinde her türlü hukuki tasarrufta bulunabilir, kamu ortaklığı senetlerini satın alabilir ve üzerlerinde her türlü hukuki tasarrufta bulunabilir.

22. Bankalar hakkında mevzuat, Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ile sair kanunlar ve bunlara ilişkin yasal mevzuat uyarınca her türlü sınai ve ticari muamele, fiil ve işleri yapılabilir, bu konularda faaliyet gösteren özel hukuka ve kamu hukukuna göre kurulmuş kişi ve kuruluşlara iştirak edebilir, ortaklıklar kurabilir, kurulmuş veya kurulacak kamu hukuku ve özel hukuk tüzel kişilerinin hisse senetlerini, diğer menkul kıymetlerini, kıymetli evraklarını, tahvillerini satın alabilir, satabilir, üzerlerinde her türlü tasarrufta bulunabilir, rehnedebilir, rehin alabilir.

23. Yurtiçinde ve yurtdışında teknoloji ve bankacılık alanlarındaki gelişmelere uygun olarak Call Center, Telefon Bankacılığı, Elektronik Bankacılık, Elektronik Ticaret, İnternet, WEB-TV v.b. gibi bilgi işlem teknolojisi yoluyla müşterilerine çağdaş bankacılık hizmetleri sunar. Bunları gerçekleştirebilmek için gerekli altyapı yatırımlarını kendisi veya bir başka kuruluşla müşterek yapabilir, bir başka kuruluştan gerekli altyapıyı kiralayabilir. Söz konusu hizmetleri kuruluşuna katılacağı veya iştirak edeceği şirketler aracılığı ile yapabilir ve bu amaçla kurulmuş veya kurulacak şirketlerle görevlendirme sözleşmeleri akdedebilir.

Müşterilerine doğrudan bankacılık hizmeti verebilmek için tüm Elektronik ve Veri İletişimine dayalı altyapılarda İnternet ve diğer Servis Sağlayıcı olabilir. Bankanın bütün bu faaliyetleri sırasında, Bankalar hakkındaki mevzuatta öngörülen iştiraklere, emtia ticaretine ve gayrimenkul ticaretine ilişkin yasaklama ve kısıtlamalara uyulur.

## **BANKANIN MERKEZ VE TEŞKİLATI**

**Madde 4** - Bankanın Merkezi İstanbul'dadır. Adresi; Büyükdere Caddesi 106 Esentepe,

Şişli, İstanbul'dur. Adres değişikliğinde yeni adres, ticaret siciline tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan ettirilir; ayrıca Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na ve Sermaye Piyasası Kurulu'na bildirilir.

Tescil ve ilan edilmiş adrese yapılan tebligat Bankaya yapılmış sayılır. Tescil ve ilan edilmiş adresinden ayrılmış olmasına rağmen, yeni adresini süresi içinde tescil ettirmemiş Banka için bu durum fesih sebebi sayılır. Yönetim kurulu, yürürlükteki mevzuata uymak ve ayrıca gerektiği takdirde Bankalar Kanunu gereğince Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'ndan izin almak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na ve Sermaye Piyasası Kurulu'na bilgi vermek kaydı ile yurt içinde ve yabancı ülkelerde şubeler, temsilcilikler açabilir. Muhabir atanması izne tâbi değildir.

### **BANKANIN SÜRESİ**

**Madde 5** - Banka süresiz olarak kurulmuştur. Bankalar hakkındaki mevzuatın ve Türk Ticaret Kanununun fesih ve tasfiyeye ilişkin hükümleri saklıdır.

### **BANKANIN SERMAYESİ**

**Madde 6** – Bankanın sermayesi 316.100.000.000.000 (Üçyüzonaltıtrilyon-yüzmilyar) TL'sidir. Bu sermaye her biri 1,000.- (bin) TL kıymetinde 316.100.000.000 (üçyüzonaltımilyaryüzmilyon) adet nama yazılı hisseye ayrılmıştır. Banka sermayesinin 290.000.000.000.000 TL'lık kısmı ödenmiş olup, bu kısma tekabül eden hisseler I. ve II. tertip sayılmıştır. Bu defa arttırılmasına karar verilen 26,100,000,000,000 TL'sinin 13,912,193,725,373 TL'si iştirakler, bağlı ortaklıklar ve bağlı menkul kıymetlerin satışından elde edilen kazançlardan, 12,187,806,274,627 TL'si, özkaynak kalemlerinin enflasyona göre düzeltilmesinden kaynaklanan farklardan karşılanmış ve ortaklarımıza payları oranında bedelsiz olarak dağıtılmıştır. Arttırılan kısma tekabül eden 26.100.000.000 (yirmialtı milyaryüzmilyon) adet hisse III. tertip hisse senetlerine bağlanmıştır.

### **HİSSE SENETLERİ**

**Madde 7-** Hisse senetlerinin tamamı nama yazılı olup Türk Ticaret Kanunu'nun, Bankalar Kanunu'nun, Sermaye Piyasası Kanunu'nun ve diğer mevzuatın bu konuya ilişkin hükümleri uyarınca çıkarılır.

Bankanın sermayesi Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu ve Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan izin alınarak, Türk Ticaret Kanunu'nun ve Sermaye Piyasası Kanunu'nun öngördüğü şartlarda arttırılabilir veya azaltılabilir. Sermaye artırımında rüçhan haklarının ilgili mevzuatta öngörülen sürede kullanılmaması durumunda kalan paylar Borsa'da Sermaye Piyasası Kurulu ve İMKB düzenlemelerine uygun olarak satılır. Rüçhan hakkı kullanımına ilişkin sermaye piyasası mevzuatına uyulur. Yönetim kurulu hisselerin itibari değerlerinde değişiklik yapmaksızın birden çok hisseyi veya hisse senedini birlikte temsil eden hisse senedi kupürleri çıkarmaya yetkilidir. Hisse senetlerinin Sermaye Piyasası Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine uygun olmak şartıyla, şeklini kupürlerini ve kimler tarafından nasıl imzalanacağını Yönetim Kurulu kararlaştırır. Hisse senetlerinin temettü kuponları hamiline yazılın olup temettüleri bu kuponları ibraz edenlere ödenir.

Hisse senetleri bankaya karşı bölünmez bir bütündür. Bir hisse senedinin birden fazla sahibi bulunduğu takdirde bunlar, bankaya karşı haklarını ancak müşterek bir vekil vasıtası ile kullanabilirler. Müşterek bir vekil tayin etmedikleri takdirde Bankaca bunlardan birisine yapılacak tebligat hepsi hakkında muteber olur. Üzerinde intifa hakkı bulunan bir hisse senedinden doğan rey hakkı, intifa hakkı sahibi tarafından, intifa hakkı sahipleri birden fazla ise tayin edecekleri vekil tarafından kullanılır. İntifa hakkı sahipleri, vekil tayin etmedikleri takdirde yukarıda hüküm tatbik olunur.

### **HİSSE SENETLERİNİN DEVRİ**

**Madde 8** - Bankanın, hisse senetlerinin devri Türk Ticaret Kanunu, Bankalar Kanunu, Sermaye Piyasası mevzuatı ve işbu Anasözleşme hükümlerinin saklı tutulması kaydıyla serbesttir.

İlgili mevzuatta yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla hisse senedinin ciro edilmesi ve devir alana teslimi ile devir işlemi tekemmül etmiş olur. Hisse senetlerinin devrinin Banka'ya karşı hüküm ifade edebilmesi için, Yönetim Kurulu Kararıyla devrin pay defterine kaydedilmiş olması gerekir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ORGANLAR**

#### **YETKİLİ ORGANLAR**

**Madde 9** - Bankanın Organları şunlardır:

- A. Genel Kurul,
- B. Yönetim Kurulu,
- C. Denetçiler,
- D. Kredi Komitesi,
- E. Genel Müdürlük,

#### **A- GENEL KURUL**

**Madde 10** - Bankanın hisse sahipleri senede en az bir defa Genel Kurul halinde toplanırlar. Genel Kurul, Kanunlar çerçevesinde Banka işleri ile ilgili her türlü yetkiyi haiz karar organıdır. Türk Ticaret Kanununa ve iş bu Ana Sözleşme hükümlerine uygun olarak toplanan Genel Kurullar bütün hissedarları temsil ederler. Bu suretle toplanan Genel Kurullarda alınan kararlar gerek muhalif kalanlar ve gerek toplantıda hazır bulunmayanlar hakkında dahi hüküm ifade eder.

Genel Kurullar, Olağan ve Olağanüstü olarak toplanır. Olağan Genel Kurul, hesap dönemi sonundan itibaren üç ay içerisinde ve yılda en az bir defa toplanır. Bu toplantıda, Türk Ticaret Kanununun 369'uncu maddesinde gösterilen hususlar müzakere edilerek karara bağlanır. Olağanüstü Genel Kurul Banka işlerinin lüzum göstereceği hallerde ve zamanlarda Türk Ticaret Kanunu ve bu Ana Sözleşmede yazılı hükümlere göre toplanır ve gerekli kararlar alınır. Genel Kurul toplantılarına Yönetim Kurulu üyeleri ile Deneticilerin katılmaları esastır; ayrıca gündemdeki konularla ilgili sorumlulukları olanlar ve açıklamalarda bulunması gerekenler de hazır bulundurulmak gerekir. Ancak toplantıda hazır bulunması öngörülmüş olup da katılamayanların katılmama neden ve/veya engelleri Genel Kurul Başkanı tarafından açıklanır.

Ayrıca Yönetim Kurulu üyeliğine aday kişilerin de seçimin yapılacağı Genel Kurul toplantısında hazır bulunmaları ve kendilerine yöneltilecek soruları cevaplamaları sağlanır. Adaylar hakkında kimlik bilgileri, eğitim düzeyi, son 5 yılda üstlenmiş

bulunduğu görevleri, Şirket ile ilişkisinin d¼zeyi ve niteliği, y¼netim kurulu üyelik deneyimi, aldığı resmi görevler, finansal durumu, kamudaki mal bildirimi ile bağımsız niteliği sahip bulunup bulunmadığı ile Şirket faaliyetlerini etkileyebilecek sair nitelikleri Genel Kurula açıklanmak gerekir.

## **TOPLANTI YERİ VE DAVET**

**Madde 11** - Olağan ve Olađan¼st¼ Genel Kurulların toplantı yeri, Şirket Merkezi'dir. Ancak, Y¼netim Kurulu'nun g¼receđi l¼zum ¼zerine, Şirket Merkezi'nin bulunduğu ilde uygun başka bir yerde toplantı yapılabilir. Bu hususun, toplantıya ağrı mektupları ve bu Ana S¼zleŐme'nin 36. maddesi h¼km¼ne uygun ilanlar ile b¼t¼n ortaklara duyurulması Şarttır. Genel Kurul'u toplantıya davet, kural olarak, Y¼netim Kurulu'na, olađan¼st¼ toplantıya davet ise Y¼netim Kurulu'na hem de T¼rk Ticaret Kanunu'nun 355 inci maddesi gereğince Denetçilere aittir.

Azınlığı oluşturan hissedarların Genel Kurul g¼ndemi hazırlanmadan ¼nce g¼ndeme madde ekletmek ¼zere yazılı olarak başvurmaları halinde Y¼netim Kurulu tarafından bu ¼neriler dikkate alınabilir. Ayrıca, azınlığı oluşturan hissedarlarının gerekçeli olarak hazırlanmış yazılı talepleri ¼zerine Y¼netim Kurulu, Genel Kurulu olađan¼st¼ toplantıya davet eder ve m¼zakeresi istenilen maddeler g¼ndeme konulur.

Genel kurul toplantı ilanı imkanlar dahilinde- elektronik haberleşme dahil- en y¼ksek sayıda pay sahibine ulaşmayı sağlayacak Şekilde asgari 3 (¼) hafta ¼ncesinden yapılır. Genel Kurul ilanı ile Genel Kurul'adavete ilişkin t¼m belge ve dok¼manlar ve vekaletname formu Banka'nın internet sitesinde de yayınlanır. Toplantılara davette, TTK'nun 355, 365, 366 ve (368). maddeleri h¼k¼mleri ile sermaye piyasası mevzuatının ilgili h¼k¼mleri uygulanır. Sermaye Piyasası Kanunu'nun 4487 sayılı kanunla değişik 11. Maddesine g¼re, azınlık hakları ¼denmiŐ sermayenin en az 1/20'sini temsil eden pay sahipleri tarafından kullanılacaktır.

## **OY HAKKI**

**Madde 12** - Genel Kurul toplantılarında her bir hisse, hisse sahibine 1 (bir) oy hakkı verir. Oy hakkı, malike aittir. Vekâleten oy kullanmaya ilişkin Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemelerine uyulur. Genel Kurul toplantılarında hissedarlar kendilerini diğer hissedarlar veya hariçten tayin edecekleri vekil vasıtasıyla temsil ettirebilirler. Şirkete hissedar olan vekiller kendi oylarından başka temsil ettikleri hissedarların sahip olduğu oyları kullanmaya yetkilidirler.

Genel Kurul Toplantılarında oylar el kaldırmak suretiyle verilir. Ancak hazır bulunan hissedarların salt çoğunluğunun talebi üzerine gizli oya başvurulur. Ortak olan tüzel kişiler, yetkili kılacakları kimseler tarafından; küçük ve kısıtlılar ise, veli ve vasileri tarafından temsil olunurlar. Bu temsilcilerin ortak olması gerekli değildir. Sıfatlarını tevsik eden geçerli belgeyi ibraz etmeleri, Genel Kurulda temsil yetkilerini kullanmaları için yeterli ve kâfidir.

Yıllık faaliyetlerinin ibra oylamasına, Yönetim Kurulu Üyeleri ve hissedar sıfatını haiz bulunmaları halinde, Denetçiler iştirak edemezler. TTK.m.310 hükmünde öngörülen ibraya da Yönetim Kurulu üyeleri ve Denetçiler, katılamazlar. Yönetim Kurulu Üyeleri, TTK'nun 334 ve 335.maddelerindeki tahditlerin kaldırılması oylamasına iştirak edemezler. TTK'nun 334. ve 335. maddeleri çerçevesinde yönetim kurulu üyelerinin şirketle şirket konusuna giren bir ticari muamele yapmaları ve şirketle rekabet etmeleri yasağının kaldırılması ancak Genel Kurul'a katılan hissedarların asgari 3/5'nin onayı ile mümkündür.

## **TOPLANTI YETER SAYISI VE KARAR NİSABI**

**Madde 13** - Olağan ve Olağanüstü Genel Kurulların toplantı ve karar nisapları, işbu Ana Sözleşmede ve Sermaye Piyasası Kanunu 11. Maddesi 7. Fıkrasında öngörülen nisaplar saklı kalmak kaydıyla, TTK hükümlerine tabidir.

Türk ticaret Kanunu'nun 388. maddesinin 1. fıkrası hükümleri saklı kalmak kaydıyla, Şirket ana sözleşmesine ilişkin yapılacak değişikliklerin oylanacağı toplantılarda

şirket sermayesinin en az yarısına sahip olan hissedarların veya temsilcilerinin hazır bulunması gerekir. Kararlar toplantıya katılan hissedarların ekseriyeti ile alınır.

## **BAŞKANLIK DİVANI VE TOPLANTILARIN İCRASI**

**Madde 14** - Genel Kurul Başkanlık Divanı Başkan, Katip ve iki Oy Toplama Memurundan oluşur.

Genel Kurul toplantılarına Yönetim Kurulu Başkanı; o'nun gıyabında veya başkanlık edememesi halinde ise Yönetim Kurulunca aralarından seçilecek bir üye başkanlık eder.

Toplantı başkanı; hissedarlığı şart olmayan bir katip ile hissedarlarca gösterilen adaylar arasından iki Oy Toplama Memuru seçer.

Başkanlık Divanı toplantının kanuna uygunluğunu temin ile yükümlüdür. Başkanlık Divanı Genel Kurul toplantısının yürütülmesine ilişkin esasları ve özellikle görüşmelerde konuşmacıların söz alma sürelerini tespit edebilir ve bu kararlarını Genel Kurul'un onayına sunabilir. Genel Kurul toplantılarına ait tutanaklar Genel Kurul Başkanı, Katip ve Oy Toplama Memuru tarafından imzalanır. Ayrıca kararlara muhalif kalan hissedarlar da bu muhalefetlerini zapta geçirterek imzalayabilirler.

Genel Kurul toplantısına katılan her hisse sahibinin gündem konularında eşit şartlar altında ve toplantının yürütülmesine ilişkin esaslar çerçevesinde düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı vardır. Yönetim Kuruluna hitaben sorulan sorular mümkünse derhal ve sözlü olarak, imkan olmaması durumunda Genel Kurulu' u izleyen 15 (onbeş) gün içinde yazılı olarak cevaplandırılır. Bankanın mevcut hisselerinin asgari %1'ine sahip hissedarlar belli bir maddi durumun özel olarak incelenmesi ve aydınlatılması için Genel Kuruldan Özel Denetçi atanmasını talep edebilir. Bu talebin reddi halinde azınlık hissedarları mahkemeden durumun incelenmesi ve aydınlatılması için özel denetçi atanmasını talep edebilir.



## **BAKANLIĞA BİLDİRME VE TOPLANTIDA KOMİSER BULUNMASI**

**Madde 15** - Olağan ve Olağanüstü Genel Kurul toplantıları, toplantı gününden en az 3 (üç) hafta önce, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kuruluna, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Başkanlığı'na ve Sermaye Piyasası Kurulu'na bildirilir. Bu bildirimde, gündem ve toplantı ile ilgili diğer belgeler de eklenir. Yapılacak bildirimlerde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun düzenlemelerine uyulması şarttır.

Gerek olağan, gerekse olağanüstü Genel Kurul toplantılarında T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Komiseri'nin bulunması ve toplantı tutanaklarını ilgililerle birlikte imza etmesi şarttır. Komiser'in gıyabında yapılacak Genel Kurul toplantılarında alınacak kararlar ve Komiser'in imzasını taşımayan toplantı tutanakları geçerli değildir.

## **GÖNDERİLECEK BELGELER**

**Madde 16** - Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu ve Denetçiler Kurulu raporu ile bağımsız dış denetimden geçmiş yıllık bilanço, gelir-gider tablosu ve hükümet Komiserinin imzasını taşıyan Genel Kurul tutanağından ve hazirun cetvelinden üçer nüsha toplantı gününden itibaren en geç bir ay içinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ile Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumuna ve Sermaye Piyasası Kurulu'na gönderilir. Söz konusu evrakın toplantıda hazır bulunan Bakanlık, Kurum ve Kurul temsilcilerine de verilmesi caizdir. Genel Kurul toplantı tutanakları ile Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu, Denetçiler Kurulu raporu ,bağımsız dış denetimden geçmiş yıllık bilanço, gelir-gider tablosu Genel Kurul kararlarının tescilinden sonra Bankanın internet sitesinde de yayınlanır.

## **B-YÖNETİM KURULU**

**Madde 17** - Yönetim Kurulu en az 5 en çok 15 üyeden oluşur. Genel Müdür dışındaki Yönetim Kurulu üyeleri hissedarlar tarafından gösterilecek ve Bankalar Kanununun aradığı şartları sahip adaylar arasından Genel Kurulca seçilir. Tüzel kişi hissedarlar,

Yönetim Kurulu'nda birden fazla üye ile temsil edilebilirler. Bu takdirde tüzel kişi hissedarın temsilcisi olan her yönetim kurulu üyesinin, Yönetim Kurulu'nda bir oy hakkı vardır. Yönetim kurulunda en az 2 (iki) ve en çok 5 (beş) bağımsız üye bulunur, Yönetim kurulu kurumsal yönetim beyanında ve yıllık faaliyet raporunda yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığına ilişkin açıklama yer alır.

Banka Genel Müdürü veya bulunmadığı hallerde ise vekili Yönetim Kurulu'nun tabii üyesidir. Banka Genel Müdürlüğü ile Yönetim Kurulu Başkanlığı görevleri aynı kişide birleşemez. Yönetim Kurulu ilk toplantısında kendi üyeleri arasındaki görev dağılımını yapar. Yönetim Kurulu Başkanı veya vekilinin bağımsız üye olması esastır

Yönetim Kurulu Başkanı, kurul toplantı çağrı ve görüşmelerinin düzgün şekilde yapılmasını ve alınan kararların tutanağa geçirilmesini sağlamakla yükümlüdür; Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, kendisine Başkan tarafından devredilen yetki ve sorumlulukları üstlenir, Başkanın herhangi bir nedenle katılmadığı kurul toplantılarını yönetir ve Başkana tüm işlevlerinin gerçekleştirilmesinde yardımcı olur. Genel Kurul gerek görürse Yönetim Kurulu üyelerini her zaman değiştirebilir.

## **YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN GÖREV SÜRESİ**

**Madde 18** - Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görev süresi en çok üç yıldır. Süresi biten üyeler yeniden seçilebilir. Genel Kurul, Yönetim Kurulu üyelerini görev süreleri dolmadan görevden alabilir. Görevden alınan üyelerin tazminat talep etme hakları yoktur. Yönetim Kurulu üyesi olan Genel Müdür ve vekillerinin üyelikleri bu görevlerde buldukları sürece devam eder. Vefat, istifa, veya herhangi diğer bir sebeple Şirket Yönetim Kurulu üyeliğinin boşalması halinde, boşalan üyenin yerine, boşalmayı izleyecek ilk toplantıda, kalan Yönetim Kurulu üyeleri, bu Ana Sözleşmenin 19. maddesinde belirtilen esaslar ve TTK.m.315 gereğince seçim yaparlar. Bu şekilde seçilen ve seçimi tescil ve ilan edilen yeni üyenin asaleti, izleyecek ilk Genel Kurulda tasdik edildiği takdirde, görev süresi, çıkan üyenin kalan görev süresi kadardır. Yeni üyenin asaletinin Genel Kurulca tasdik olunmaması

halinde ise, Genel Kurul işbu Ana Sözleşme kurallarına uygun surette yeni bir üye seçer. Bu şekilde seçilen üyenin görev süresi diğer üyelerin görev süresi kadardır.

## **YÖNETİM KURULUNUN GÖREV VE YETKİLERİ**

**Madde 19** - Yönetim Kurulu Banka Ana Sözleşmesi ve ilgili mevzuat hükümleri gereği Genel Kurulun münhasıran yetkisine bırakılanlar dışında bütün konularda, bu Ana Sözleşme ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak alacağı kararlar dairesinde Bankayı idare ve temsil eder. Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu'nun 319. maddesi çerçevesinde kullandığı yetkileri dilediği süre ve şartlar ve uygun göreceği sınırlamalar ile Yönetim Kurulu Başkanına, bir veya birden fazla murahhas üyeye, İcra Komitesine, Kredi Komitesine veya Genel Müdüre verebilir. Bu yetkilerden hepsini veya bir kısmını Yönetim Kurulu geri alabilir veya değiştirebilir.

Bu çerçeveden olmak üzere aşağıdaki hususlarda Yönetim Kurulu özellikle yetkilidir;

1. Banka'ya ait menkul ve gayrimenkul malları idare etmek, amaç ve konu ile ilgili her nevi işlemleri ve hukuki işlemleri Banka adına yapmak. Bankayı ortaklara ve üçüncü kişilere karşı ve gerektiğinde Mahkemelerde temsil etmek gerektiğinde sulh olmak, ibra, feragat, tahkim yoluna başvurmak,
2. Bankanın kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek, hedeflere ulaştıracak stratejileri tespit etmek, gelişmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak,
3. Banka'nın idaresinde ve faaliyetlerinde işlerinin ne şekilde düzenleneceğini gösteren yönetmelikler hazırlamak,
4. Banka kredi komitesinden, faaliyeti ile ilgili her türlü bilgiyi istemek, gerekli göreceği her hususu kontrol etmek ve Komite faaliyetlerini denetlemek,
5. Bankanın stratejik ve mali performansını değerlendirmek ve gerekirse iyileştirici önlemler almak,
6. Banka İdaresi hakkında gereken direktifleri vererek üç aylık hesap özetlerini, yıllık bilanço ve kar-zarar hesaplarını düzenlemek, yılın işlerini anlatan raporunu Genel Kurula sunmak, umumi disponibiliteler ve kanuni karşılıkları, bankalar hakkındaki mevzuat hükümlerine göre ayarlamak,

7. Genel Müdürlük ve şubelere açık, kefalet veya teminata dayanarak resen açılacak nakit ve nakit dışı kredilerle borçlu cari hesap ve ipotek karşılığı ikraz ve diğer muamelelerin azami hadlerini belirlemek,
8. Banka'nın kuruluş maksadını teşkil eden bütün işlerin yapılması şekil ve şartlarını belirlemek,
9. Bankanın üst düzey yöneticileri için Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesinin önerilerini değerlendirmek ve onaylamak,
10. Yönetim Kurulu'nun, Yönetim Kurulu alt komitelerinin ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişte olmasını sağlamak,
11. Banka'nın imza yetkisi taşıyan memurları ile müşavirlerin, müfettişlerin ve kontrolörlerin tayin, terfi ve azil işlerini Genel Müdürlüğün teklifi üzerine, karara bağlamak ve bunların maaş tutarları ile kadroları ve yıllık masraflarını tespit ve kabul etmek,
12. Bölge Müdürlüğü, şube ve ajans açılması hakkında karar vermek ve bunların yetkililerini ve gerekiyor ise şubelere ayrılacak sermayeyi bankalar hakkındaki mevzuat hükümlerine göre tespit etmek,
13. Banka adına Bankalar Kanununun cevazı dâhilinde satın alınacak ya da iktisap edilecek ve satılacak veya kiralanacak gayrimenkul mallar hakkında karar vermek,
14. Türk Ticaret Kanunu, Vergi Kanunları ve bankalar hakkındaki mevzuatın zorunlu kıldığı defterleri tutturmak ve gerekli olanları mevzuata uygun olarak tasdik ettirmek, her türlü belge, gelen ve giden yazıları yasal süresi içinde saklamak, ayrıca üç aylık hesap özetlerini hazırlayarak, ilgili mercilere sunmak,
15. Her hesap dönemini takiben şubeler, iç ve dış muhabirlerle hesap mutabakatı yapılmasını sağlamak, bilanço ve kar-zarar cetvelini düzenlemek, yıllık rapor ile karın dağıtılmasına ilişkin teklifi hazırlamak, Genel Kurul'un tetkik ve onayına sunmak ve bu belgeleri toplantıdan asgari 3 (üç) hafta önce pay sahiplerinin tetkikine arz etmek,
16. Bankanın risk yönetim esaslarını tespit etmek ve etkin bir risk yönetimi oluşturmak maksadıyla gerekli birimleri kurmak.
17. Bankanın hissedarlara ve dış mercilere yönelik iletişim politikalarını belirlemek,
18. Banka ve çalışanları için etik ilkeleri tespit ve uygulanmasını sağlamak,
19. Türk Ticaret Kanunu ve bankalar hakkındaki mevzuatın Banka Yönetim Kurullarına yüklediği sair görev ve işlemleri ifa etmek.

## YÖNETİM KURULU TOPLANTILARI

**Madde 20** - Yönetim Kurulu, en az yılda dört defa toplanır. Toplantı yeri Banka merkezidir. Yönetim Kurulu yurtdışı da dahil olmak üzere başka bir yerde de toplanılabilir. Yönetim Kurulu, Yönetim Kurulu Başkanı veya bulunmadığı hallerde Başkan vekili tarafından toplantıya çağrılır. Yönetim Kurulu Üyelerinin en az 1/3'ünün isteği halinde Yönetim Kurulunun toplantıya çağrılması zorunludur. Ayrıca Denetçilerden herhangi biri de Yönetim Kurulunu gündemini de saptayarak toplantıya çağırabilir.

Bunlara ilaveten, azlığı oluşturan hissedarlar ve menfaat sahipleri belli bir konunun yönetim kurulu gündemine alınmasını Yönetim Kurulu Başkanından yazılı olarak talep edebilirler. Böyle bir talep üzerine Yönetim Kurulu Başkanı konuyu bir sonraki Yönetim Kurulu toplantısı gündemine alabilir.

Yönetim Kurulu üyelerinin toplantılara bizzat katılmaları esastır; toplantılara uzaktan erişim sağlayan her türlü teknolojik yöntemle de katılabilir. Toplantıya katılmayan, ancak görüşlerini yazılı olarak bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulur. Ayrıca, Türk Ticaret Kanununun 330. maddesinin 2. fıkrası hükmüne dayanılarak üyelerden birinin önerisine diğerlerinin yazılı onayı alınarak karar verilmesi caizdir.

Yönetim Kurulu, aşağıda belirtilen toplantı nisaplarıyla toplanır:

Üye Sayısı	Toplantı Nisabı
7	4
8	5
9	5
10	6

Bu toplantılardaki kararlar toplantıya katılan üyelerin çoğunluğunun mutabakatı ile alınır. Oylar eşit olduğu takdirde keyfiyet gelecek toplantıya bırakılır. O toplantıda da eşitlik bozulmazsa öneri reddedilmiş olur. Yönetim Kurulu görüşme ve kararlarının özel defterine bağlanacak toplantı tutanağına geçirilmesi ve toplantıya katılanlar tarafından imzalanması zorunludur. Olumsuz oy kullanan üyelerin gerekçelerini de belirterek tutanağı imzalamaları gerekir. Toplantı tutanakları ve ilgili belgeler ile bunlara ilişkin yazışmalar düzenli olarak arşivlenir. Yönetim Kurulu'ndan izin almadan, hangi sebep ve zaruretle olursa olsun, arka arkaya 5 (beş) toplantıya katılmayan Yönetim Kurulu üyeleri, görevlerinden çekilmiş sayılır.

Yönetim kurulu toplantıları ile ilgili dokümanın düzenli bir şekilde tutulması amacıyla tüm Yönetim Kurulu üyelerine hizmet vermek üzere Yönetim Kurulu Başkanına bağlı bir sekreteryaya oluşturulabilir. Yönetim Kurulu üyeleri kendilerini, eşlerini ve çocuklarını ilgilendiren konularda Yönetim Kurulu toplantısına katılamaz oy veremezler.

## **YÖNETİM KURULU KOMİTELERİ**

**Madde 21** - Yönetim Kurulu çalışmalarını etkili ve etkin bir şekilde yürütebilmek amacıyla Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi ile sair komiteler kurabilir. Komiteler, profesyonel bir yaklaşımla ve Yönetim Kurulu'nun Banka işleri hakkında en iyi şekilde bilgilendirilmiş olarak çalışmasına yardımcı olur. Komiteler sorumluk Yönetim Kurulunda olmak üzere Yönetim Kurulunun kendilerine verdiği görev ve yetki çerçevesinde faaliyet gösterir ve Yönetim Kuruluna tavsiyelerde bulunur. Komitelerin icrai karar almak yetkisi yoktur.

Komiteler, en az iki üyeden oluşur. İki üyeden oluşması durumunda komitelerdeki her iki üyenin de doğrudan icra fonksiyonu üstlenmeyen yönetim kurulu üyelerinden olması esastır. Komitelerin ikiden fazla üyeden oluşması halinde veya Komite sayısının Yönetim Kurulu bağımsız üye sayısını aşması yahut Yönetim Kurulu üyeleri arasında söz konusu komitenin çalışma alanının gerektirdiği nitelikleri taşıyan kişi bulunmaması gibi nedenlerle ve mevzuatın müsaade ettiği ölçüde Komite Başkanı ve üyeleri uzman üçüncü kişiler arasından da seçilebilir. Ancak Denetim Komitesi,

Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi başkanının bağımsız Yönetim Kurulu üyesi olması şarttır.

Yönetim Kurulu her zaman komitelerin görev ve çalışma alanlarını yeniden belirleyebileceği gibi üyeliklerinde de gerekli gördüğü değişiklikleri yapabilir. Komiteler çalışmalarının gerektirdiği sıklıkta ve Komite Başkanının daveti üzerine toplanır. Tüm çalışmalar yazılı olarak sürdürülür ve gerekli kayıtlar tutulur.

## **DENETİM KOMİTESİ**

**Madde 22** - Denetim Komitesi, ilgili mevzuat tarafından belirlenen görevleri Bankacılık Kanunu'na ve BDDK ile SPK düzenlemelerine uygun olarak gerçekleştirmek üzere kurulur.

## **KURUMSAL YÖNETİM VE ATAMA KOMİTESİ**

**Madde 23** - Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi, Bankanın kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemekle sorumlu olup özellikle aşağıdaki hususların gerçekleştirilmesi ile görevlidir:

- Bankada kurumsal yönetim ilkelerinin ne ölçüde uygulandığını araştırıp uygulanmaması halinde bunu nedenlerini saptamak ve tam uygulamama sonucu gelişen olumsuzlukları belirleyerek iyileştirici önlemlerin alınmasını önermek,
- Yönetim Kuruluna önerilecek üye adaylarının saptanmasında şeffaflık sağlayacak yöntemler belirlemek,
- Yönetim Kurulu üyeleri ve yöneticilerin sayısı konusunda çalışmalar yaparak öneriler geliştirmek,
- Yönetim Kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmeleri konusunda ilke ve uygulamalara ilişkin öneriler geliştirip uygulamaları izlemek,
- Bankanın üst yönetim kademelerine seçilecek kişiler için Genel Müdür'e tavsiyede bulunmak,
- Yönetim Kurulu üyelerinin bağımsızlığını araştırmak ve çıkar çatışmaları varsa ortaya çıkarmak,

- Yönetim Kurulu'na bağlı komitelerin yapısı, çalışma tarzına ilişkin değerlendirmelerde ve önerilerde bulunmak,
- Yatırımcı ile ilişkiler birimini koordine etmek,

Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesinde Genel Müdür'ün yer alması caiz değildir; komitenin çoğunluğunun bağımsız üyelere oluşmasına gayret gösterilir. Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesinin çalışmaları hakkında Yönetim Kurulunun Faaliyet Raporunda etraflı bilgi verilmesi esastır.

## **YÖNETİM KURULU VE KOMİTE ÜYELERİNİN ÜCRETLERİ**

**Madde 24** - Yönetim Kurulu Başkan, Başkan Yardımcısı ve Üyelerine Genel Kurul tarafından saptanacak bir ücret ödenir. Söz konusu ücretin saptanmasında kişilerin toplantı, toplantı öncesi ve sonrası hazırlık ve görevlerini yerine getirmek için harcayacakları zaman dikkate alınır. Ayrıca her toplantı için katılanlara ödenecek huzur hakkı da Genel Kurul tarafından belirlenir.

Komite Başkan ve Üyelerine herhangi bir ücret ödenip ödenmeyeceği ve ödenmesi halinde tutar ve koşulları ilgili komitenin oluşturulması kararında Yönetim Kurulu tarafından tesbit olunur. Komite başkan ve üyelerinin aynı zamanda yönetim kurulu başkan ve üyesi olması durumunda söz konusu komite üyelerine herhangi bir ücret ödenip ödenmeyeceği ve ödenmesi halinde tutar ve koşulları Genel Kurul tarafından belirlenir.

## **DENETÇİLER, GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARI**

**Madde 25** - Hissedarlarca gösterilecek adaylar arasından Genel Kurulca en az bir denetçi seçilir. Denetçilerin Bankalar Kanunu'nun aramış olduğu nitelikleri haiz olmaları şarttır. Denetçilerin görev süresi en az bir en çok üç yıldır. Görev süresi dolan denetçi tekrar seçilebilir. Denetçilerin ücretleri, Genel Kurul tarafından tespit edilir.



Denetçilerin görev, yetki ve sorumlulukları hakkında Türk Ticaret Kanunu ile Bankalar Kanunu hükümleri uygulanır. Denetçiler kanunen kendilerine ait görevlerin yerine getirilmesinden müştereken ve müteselsilen sorumludurlar.

## **DIŞ DENETİM**

**Madde 26** – Banka'nın yıllık mali tabloları ile Bankacılık Mevzuatı ve Sermaye Piyasası Mevzuatı uyarınca bağımsız denetime tabi tutulması zorunlu kılınan ara mali tabloları ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde Genel Kurul tarafından onaylanmış uluslararası alanda tanınmış bir bağımsız denetim firması tarafından denetlenecektir. Bankanın dış denetimini yapacak bağımsız dış denetim kuruluşunun bağımsızlığına ilişkin denetim ve değerlendirme Yönetim kuruluna bağlı Denetim Komitesi tarafından yapılır.

## **D - KREDİ KOMİTESİ**

**Madde 27** - Bankalar Kanunu'nda gösterilen görevleri yürütmek üzere Yönetim Kurulu tarafından, üyeleri arasından seçilecek iki üye ile Genel Müdür veya vekilinden oluşacak bir kredi komitesi kurulabilir. Herhangi bir toplantıya katılmayacak kredi komitesi üyesi yerine görev yapmak üzere iki yedek üye seçilir.

Banka Kredi Komitesinin görevi, teminat karşılığı kredilerle açık kredilerden bankalar hakkındaki mevzuata göre kendisine tanınan yetki sınırları içinde kalanları karara bağlamaktır. Kredi komitesinin oy birliği ile verdiği kararlar doğrudan doğruya, çoğunlukla verdiği kararlar Yönetim Kurulu'nun onayından sonra uygulanır.

## **GENEL MÜDÜRLÜK**

**Madde 28** - Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi tarafından önerilen, Bankacılık Kanununun aradığı nitelik ve şartlara haiz kişiler arasından Yönetim Kurulu'nca bir Genel Müdür ile yeteri kadar Genel Müdür Yardımcısı seçilir. Yönetim Kurulu, her zaman Genel Müdürü veya Yardımcılarını görevden alabilir. Genel Müdür ve

Yardımcılarının görev ve yetkileri Türk Ticaret Kanunu ve Bankalar Kanunu hükümlerine göre tespit edilir. Genel Müdür ve Yardımcılarının, Bankalar Kanununca aranan koşulları haiz olması gerekir.

## **GENEL MÜDÜRÜN GÖREV VE YETKİLERİ, ÜCRETİ**

**Madde 29** - Genel Müdür, Bankayı ilgili mevzuat, Anasözleşme, Genel Kurul ve Yönetim Kurulu kararları doğrultusunda verimlilik ve karlılık ilkeleri çerçevesinde basiretli bir tacir gibi yönetmekle yükümlü ve aksine davranışlardan sorumludur.

Banka Genel Müdürü'nün ücretini Yönetim Kurulu tespit eder.

## **İMZA YETKİSİ**

**Madde 30** - Banka namına verilecek biçimle evrak ve belgenin, yapılacak sözleşmelerin geçerli olması ve Banka'nın ilzam ve temsil edilebilmesi, bunların Yönetim Kurulu tarafından derece ve şekilleri tayin edilerek, imza yetkisi verilmiş ve ne surette imza edecekleri usulüne uygun şekilde tescil ve ilan edilmiş kişi veya kişilerin Banka unvanı altına konulmuş imzalarını taşıması ile mümkündür.

## **ORGANİZASYON YAPISI**

**Madde 31** - Bankanın organizasyon yapısı, personelin istihdam şartları, ücret ve maaşlarına ait usul ve esaslar Yönetim Kurulu'nca belirlenir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **MALİ HÜKÜMLER**

#### **HESAP DÖNEMİ**

**Madde 32** - Banka'nın hesap dönemi takvim yılıdır.

#### **KAR DAĞITIMI**

**Madde 33** – Bankanın genel masrafları ile muhtelif amortisman gibi, Bankaca ödenmesi ve ayrılması zaruri olan meblağlar ile Banka tüzel kişiliği tarafından

ödenmesi zorunlu vergiler hesap senesi sonunda tespit olunan gelirlerden düşüldükten sonra geriye kalan ve yıllık bilançoda görülen safi kar, varsa geçmiş yıl zararlarının düşülmesinden sonra sırası ile aşağıda gösterilen şekilde dağıtılır.

Birinci Tertip Kanuni Yedek Akçe:

a) % 5'i Kanuni yedek akçeye ayrılır,

Birinci Temettü:

b) Kalandan Sermaye Piyasası Kurulu'nca saptanan oran ve miktarda birinci temettü ayrılır.

İkinci Temettü:

c) Safi kârdan (a) ve (b) bentlerinde belirtilen meblağlar düşüldükten sonra kalan kısmı Umumi Heyet kısmen veya tamamen ikinci temettü hissesi olarak dağıtmaya veya fevkalade yedek akçe olarak ayırmaya yetkilidir.

İkinci Tertip Kanuni Yedek Akçe:

d) Pay sahipleriyle kâra iştirak eden diğer kimselere dağıtılması kararlaştırılmış olan kısımdan ödenmiş sermayenin %5'i oranında kâr payı düşüldükten sonra bulunan tutarın onda biri Türk Ticaret Kanunu'nun 466. maddesinin 2. fıkrası 3. bendi uyarınca ikinci tertip kanuni yedek akçe olarak ayrılır.

Yasa hükmü ile ayrılması gereken yedek akçeler ayrılmadıkça, esas sözleşmede pay sahipleri için belirlenen birinci temettü nakden ve/veya hisse senedi biçiminde dağıtılmadıkça; başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kar aktarılmasına ve temettü dağıtımında yönetim kurulu üyeleri ile memur, müstahdem ve işçilere, çeşitli amaçlarla kurulmuş olan vakıflara ve bu gibi kişi ve/veya kurumlara kar payı dağıtılmasına karar verilemez.

Senelik karın hissedarlara hangi tarihte ve ne şekilde verileceği Sermaye Piyasası Kurulu'nun konuyla ilgili düzenlemeleri çerçevesinde yönetim kurulunun teklifi üzerine genel kurul tarafından kararlaştırılır. Temettü hesap dönemi itibariyle mevcut payların tümüne bunların ihraç ve ihtisap tarihleri dikkate alınmaksızın eşit olarak dağıtılır. Bu esas sözleşme hükümlerine uygun olarak dağıtılan karlar geri alınmaz.

## **BİLÂNÇO, KAR-ZARAR HESAPLARI, YÖNETİM KURULU VE DENETÇİ RAPORLARI**

**MADDE 34** - Her hesap devresi sonunda yıllık Yönetim Kurulu raporları ile denetçi raporu ve ayrıca şirketin mali durumunu gösterir bir bilanço ile kar zarar hesabı tanzim olunur ve Genel Kurulu takiben en geç bir ay içinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na gönderilir. Hazırlanacak Yönetim Kurulu ve Denetçi raporları ile yıllık bilançoda Genel Kurul tutanağından ve Genel Kurulda hazır bulunan hissedarların isim ve hisseleri miktarlarını gösteren, cetvelden yeterli sayıda nüsha, Genel Kurulun son toplantı gününden en geç bir ay içinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na gönderilecek veya toplantıda hazır bulunan komisyere verilecektir. Yönetim Kurulu raporu ile Denetçi raporu ile bilanço ve kar-zarar cetveli Genel Kurul toplantısından en az 3 (üç) hafta önceden şirket merkez ve şubelerinde ortakların incelemesine hazır bulundurulacaktır.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ve Sermaye Piyasası Kurulunca düzenlenmesi öngörülen mali tablo ve raporlar ile Bağımsız Denetim Raporu Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nca belirlenen usul ve esaslar dâhilinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na ve Sermaye Piyasası Kurulu'na gönderilir ve kamuya duyurulur.

## **YETKİLİ MAHKEME**

**Madde 35** - Banka ile pay sahipleri arasında ortaklık ilişkisinden doğan tüm anlaşmazlıklarda yetkili mahkeme, Banka merkezinin bulunduğu yer mahkemeleri ve icra daireleridir.

## **İLANLAR**

**Madde 36** - Bankaya ait ilanlar TTK'nun 37. maddesinin 4. fıkrası hükümleri saklı kalmak kaydıyla, Şirket merkezinin bulunduğu yerde çıkan bir gazete ile en az 3 (üç) hafta önce yapılır.

Ancak Genel Kurul'un toplantıya çağrılmasına ait ilanların, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere –elektronik haberleşme dahil- en az 3 (üç) hafta evvel yapılması zorunludur. Genel Kurul gündem maddeleri ve ilgili bilgi dokümanları genel kurul ilan tarihinden itibaren pay sahiplerinin en rahat ulaşabilecekleri yerlerde, Banka şubelerinde ve merkezinde incelemeye hazır tutulur. Genel kurul ilanı ve ilgili bilgi dokümanları Bankanın web sayfasında da yer alır. Genel kurul toplantısının ardından toplantı tutanakları Banka internet sitesinde yayınlanır.

Sermayenin azaltılması veya tasfiyeye ait ilanlar için TTK'nun 397. ve 438. maddeleri uygulanır. Hissedarların kullanacağı vekaletname metinleriyle Ana Sözleşme'nin tadili halinde tadil metinleri de ilan olunur. İlanlara ilişkin Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri saklıdır.

## **KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

**Madde 37-** Banka ve organları Kurumsal Yönetime ilişkin düzenlemelere titizlikle uymaya gayret eder. Ancak söz konusu ilkelerin tam olarak uygulanamaması halinde bunun gerekçesi yıllık faaliyet raporunda yer alır ve durum kamuoyuna açıklanır.

## **GENEL HÜKÜMLER**

**Madde 38-** Bu Anasözleşmede hüküm bulunmayan hallerde Türk Ticaret Kanunu, Bankalar Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili diğer mevzuat hükümleri uygulanır.

## **EK-3**

# **BANKALARIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE İLİŞKİN YÖNETMELİK**

**Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumundan:**

**Resmi Gazete Tarihi :** 01/11/2006

**Resmi Gazete Sayısı :** 26333

### **BİRİNCİ BÖLÜM : Amaç ve Kapsam, Dayanak ve Tanımlar**

#### **Amaç ve Kapsam**

**Madde 1 - (1)** Bu Yönetmeliğin amacı, bankaların kurumsal yönetimlerine ilişkin yapı ve süreçler ile bunlara ilişkin ilkeleri düzenlemektir.

#### **Dayanak**

**Madde 2 - (1)** Bu Yönetmelik, 19/10/2005 tarihli ve 5411 sayılı Bankacılık Kanununun 22 ve 93 üncü maddelerine dayanılarak hazırlanmıştır.

#### **Tanımlar**

**Madde 3 - (1)** Bu Yönetmelikte yer alan;

- a) Banka: Kanunun 3 üncü maddesinde tanımlanan bankaları,
- b) İcrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyesi: Kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren bir birim bulunmayan yönetim kurulu üyesini,
- c) İcrai mahiyette faaliyet gösteren birim: Doğrudan gelir getirici faaliyetlerin icra edildiği birimi,
- ç) Kanun: 19/10/2005 tarihli ve 5411 sayılı Bankacılık Kanununu,
- d) Kurul: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunu,
- e) Kurum: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunu,
- f) Kurumsal yönetim: Banka üst yönetiminin bankayı, belirlenmiş hedefler, Kanun, Kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuat, ana sözleşme ve banka içi düzenlemeler ile bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm menfaat ve

pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde yönetimini,

g) Üst düzey yönetim: Banka genel müdür ve genel müdür yardımcıları, iç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri ile başka unvanlarla istihdam edilseler dahi, danışmanlık birimleri dışındaki birimlerin, yetki ve görevleri itibarıyla genel müdür yardımcısına denk veya daha üst konumlarda görev yapan yöneticilerini,

ğ) Üst yönetim: Banka yönetim kurulu ile üst düzey yönetimi ifade eder.

## **İKİNCİ BÖLÜM : Kurumsal Yönetim ve Son Hükümler**

### **Kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçler**

**Madde 4 - (1)** Bankalar, faaliyet büyüklükleri ile yapılanma türlerini dikkate alarak, kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçlerini Kanun ve Kanun uyarınca yürürlüğe giren düzenlemelerle belirlenen esas ve usullere uyulması kaydıyla, bu Yönetmelik ekinde yer alan bankaların kurumsal yönetim ilkelerini esas alarak belirleyebilirler.

### **Yürürlük**

**Madde 5 - (1)** Bu Yönetmelik yayımı tarihinde yürürlüğe girer.

### **Yürütme**

**Madde 6 - (1)** Bu Yönetmelik hükümlerini Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Başkanı yürütür.

## **BANKALARIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

**İlke 1- Banka içerisinde kurumsal değerler ve stratejik hedefler oluşturulmalıdır.** Banka yönetim kurulu bankanın misyonu ile vizyonunu belirlemeli ve kamuya açıklamalıdır.

Yönetim kurulu, öncelikle bankanın devamlılık arz eden faaliyetlerini yönlendirecek stratejileri belirlemeli, kendisi, üst yönetim ve diğer personel adına kurumsal değerlerin ve etik kuralların oluşturulmasında öncülük etmelidir. Oluşturulacak

kurumsal değerler ve etik kurallar, problemlerin zamanında ve gereğince değerlendirilmesinin önemini yansıtmalı, hem banka içi hem de banka dışı işlemlerde rüşvet, yolsuzluk gibi yasa dışı ve etik olmayan davranışların önüne geçilmesine yönelik olmalıdır.

Kurumsal değerlere ve etik kurallara uygun olmayan eylem ve işlemlerin personel tarafından banka içerisinde ilgili mercilere güvenli bir Şekilde iletilmesini sağlayacak uygun iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

Yönetim kurulu, üÇ düzey yönetimin bankanın faaliyetleri veya dahil olduğu grup içerisindeki rolü dolayısıyla oluşabilecek muhtemel çıkar çatışmalarının belirlenmesine, bunların önlenmesine ya da yönetilmesine yönelik gerekli politikaların uygulanmasını sağlamalıdır.

Yönetim kurulu, banka içerisinde belirlenen politikalara uygunluğun izlemesine ve ilgili yönetim seviyelerinde muhtemel sapmaların rapor edilmesine imkan verecek sistemleri oluşturmalıdır.

Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir Şekilde, bankanın hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve performansını değerlendirmelidir. Yönetim kurulu, banka faaliyetlerinin Kanuna, Kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuata, ana sözleşmeye ve banka içi düzenlemeler ile oluşturulan politikalara uygunluğunu izlemelidir. Gereken durumlarda gecikmeden ve mümkün ise sorun ortaya çıkmadan önlemler almalıdır.

ÜÇ düzey yönetim, politikaların uygulanması, uyumun temin edilmesi amacıyla kaynakları planlamalı ve bu yolla söz konusu kaynakların operasyonların içerisine dahil edilmelerini, operasyonların bir parçası olmalarını sağlamalıdır.

ÜÇ düzey yönetim, politikaların zamanında uygulandığını izlemelidir. Politikalar en az yılda bir kez veya iş çevresinde/faaliyet alanında meydana gelen önemli değişiklikleri takiben, yeterlilik ve uygunluklarının tespit edilebilmesi için yeniden



değerlendirilmeli ve gerektiği takdirde iyileştirmeler yapılmalıdır. Üst düzey yönetim, periyodik gözden geçirme, standartlar, politikalar, talimatlar ve uygulama usullerinin onaylanması için çerçeve ve süreç belirlemelidir.

**İlke 2- Banka içinde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmeli ve uygulanmalıdır.**

Yönetim kurulu, yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yönetimin yetki ve sorumluluklarını belirlemeli, üst düzey yönetimin faaliyetlerini ve yönetim kurulu tarafından belirlenen politikalara üst düzey yönetim tarafından uyulup uyulmadığını izlemelidir.

Üst düzey yönetim, personel için yetki ve sorumlulukları, politika ve uygulama usullerine, etik kurallara ve profesyonel uygulamalara bağlılığı da içerecek şekilde açıkça belirlemeli, belirlenmiş yetki ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini izlemelidir. Tüm personel nihai olarak yönetim kuruluna karşı sorumlu olduklarının bilincinde olmalıdır.

Bankanın kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi oluşturulmalıdır. Komitenin başkanları icracı görevleri bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmelidir. Komite yaptığı tüm çalışmaları yazılı hale getirmeli ve kaydını tutmalıdır.

Yönetim kurulu, üst düzey yöneticilerin pozisyonlarına uygun gerekli nitelikleri taşımalarını gözetmeli, nitelikli personelin uzun süre bankaya hizmet etmesini sağlamayı teşvik etmeli ve buna yönelik önlemler almalıdır.

Banka personelinin görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmeli ve personele duyurulmalıdır.

**İlke 3- 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.**

**Yönetim kurulu üyeleri,**

- a) Banka ve hissedarlara karşı sadakatle görevlerini yürütmeli,
- b) Banka gözetimindeki görevlerini anlamalı,
- c) Banka işleri için yeterli zaman ayırmalı ve yönetim kurulu toplantılarına katılmalı,
- ç) Yönetim Kurulu üyesi görevini basiretli bir biçimde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde yerine getirmeli,
- d) Bankanın tabi olduğu mevzuatı bilmeli ve bankanın düzenleyici ve denetleyici otoriteleri ile ilişkilerinin etkin olmasını sağlamalı,
- e) Banka aleyhine sonuç doğurabilecek baskılara boyun eğmemeli ve bu amaçla maddi menfaat kabul etmemeli,
- f) Diğer üyeleri yanıltmak amacıyla eksik ve taraflı bilgi vermemelidir.

**Yönetim kurulu;**

- a) Faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütmeli,
- b) Düzenli aralıklarla, üyelerin atama ve seçimleri dahil olmak üzere kendi yönetim uygulamalarının etkinliğini değerlendirmeli, eksikliklerin veya zayıflıkların tespiti halinde gerekli değişiklikleri yapmalı,
- c) Banka üst yönetimini sorgulamalı ve yönetimden yeterli açıklama alabilmeli,
- ç) Tarafsız tavsiyelerde bulunmalı,
- d) Her türlü etkiden ve çıkar çatışmalarından bağımsız olarak karar verilebilmesini teminen yeterli sayı ve kompozisyonda üyeden oluşmalı,
- e) Üye sayısı, üyelerin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve gerekli komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine olanak sağlayacak şekilde belirlenmeli,
- f) Diğer kuruluşlarla olan ilişkilerinde menfaat çatışmalarına ve yükümlülük altına girmekten kaçınmalı,

g) Banka politikaları ve kurum içi iletişim kanallarının oluşturulması, kurumsal amaçların gerçekleşmesinde kaydedilen ilerlemelerin izlenmesi için üst düzey yönetim ile düzenli olarak toplanmalıdır.

**İlke 4- Üst düzey yönetim görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalıdır.**

Üst düzey yönetim, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmadıkları alanlara atanmamalıdır. Üst düzey yönetim görevlerini adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütmelidir. Üst yönetim banka işlerinin; misyon, vizyon, hedefler, politikalar çerçevesinde yürütülmesini sağlamalı, yönetim kurulunun onayladığı finansal ve operasyonel planlara uygun olarak hareket etmeli, görevlerini yerine getirirken Kanuna, Kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuata, ana sözleşmeye ve banka içi düzenlemelere uymalıdır.

Üst düzey yönetim, banka işleri ile ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı olarak hediye kabul etmemeli, haksız menfaat sağlamamalıdır.

Üst düzey yönetim, banka ürün ve hizmetlerinin pazarlamasında ve hizmet ilişkisi süresince müşteri haklarını gözetmelidir.

Üst düzey yönetim, banka ile müşterileri arasında haksız menfaatten uzak iyi ilişkiler kurulması ve taraflar arasında yapılan anlaşma koşullarına uygun hareket edilmesi amacıyla gerekli önlemleri almalıdır.

**İlke 5- Bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanılmalıdır.**

Bankanın risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim sistemlerindeki problemlerin tespit edilebilmesi ve bankanın finansal raporlarının bankanın mali durumunu ve performansını doğru yansıtmasını sağlamak için, üst yönetim risk yönetimi, iç kontrol

ve iç denetim sistemlerinin önemini kavramalı ve banka personelinin kavramasını da sağlamalıdır.

Yönetim kurulu, banka müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının bulgularını, üst düzey yönetimden aldığı banka faaliyetlerine ve performansına ilişkin bilgilerin doğruluğunun kontrolünde kullanmalıdır. Denetçilerin bağımsızlıkları ile itibarlarına katkı sağlayacak önlemler alınmalıdır.

Üst yönetim, banka müfettişleri ile iç kontrol elemanlarının tüm bulgularını zamanında ve etkin bir şekilde kullanmalı ve saptanmış problemlerin üst düzey yönetim tarafından zamanında düzeltilmesini sağlamalıdır.

**İlke 6- Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumu sağlanmalıdır.**

Yönetim kurulu, yönetim kurulu üyelerine, üst düzey yönetime ve diğer yetkili personele verilecek ücretlerin bankanın etik değerleri, iç dengeleri ve stratejik hedefleri ile uyumlu olmasını sağlamalıdır.

Yönetim kurulu üyelerinden oluşan komitelerin üyelerine üstlendikleri sorumluluklar dikkate alınmak suretiyle ücretlendirme yapılmalı ancak, ücretleri bankanın kısa dönemli performansı ile ilişkilendirilmemelidir.

İcrai görevi bulunan yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yönetime bankanın performansına bağlı teşvik ödemeleri yapılması mümkün olmakla birlikte, bu teşvik ödemeleri bankanın kurumsal değerlerine olumlu yönde etki edecek şekilde ve objektif koşullara bağlı olmalıdır.

Üst düzey yönetim, personel alım ve terfi uygulamalarının nesnel kriterlere dayandırıldığından emin olmak, eğitim, tecrübe ve sorumlulukları göz önüne almak amacıyla gerekli süreçleri uygulamalı ve denetlemelidir. Bu süreçler organizasyonun genel politika ve işe alım, eğitim, ölçme, danışmanlık, terfi, tazminat ve disiplin gibi

prosedürleriyle uyumlu olmalıdır. Üst düzey yönetim, bilgi ve beceri gereksinimlerinin sürekli olarak denetlendiğinden ve organizasyonun belirlenen hedeflerle uyum becerisi gösteren iş gücünü elde etme yetisine sahip olduğundan emin olmalıdır.

Üst düzey yönetim, personelin bilgi ve becerilerini gereksinim duyulan dereceye yükseltmek için işe alım sonrası oryantasyon ve sürekli eğitim aldıklarından emin olmalıdır. Personelin teknik ve yönetim becerilerini verimli bir şekilde artırmak amacıyla hazırlanan öğrenim ve eğitim programları düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

Çalışanların görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri üst düzey yönetim tarafından belirlenmeli ve çalışanlara duyurulmalıdır. Söz konusu kriterler belirlenmiş standartlara ve özel görev sorumluluklarına göre düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Çalışanlara, performanslarına veya davranışlarına yönelik önerilerde bulunulmalıdır.

#### **İlke 7- Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır.**

Banka tarafından, pay sahipleri, mudiler, piyasa katılımcıları ve kamuoyunun bankanın yapısı ve amaçları hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları sağlanmalı, böylelikle, üst yönetimin banka yönetimindeki etkinliklerini değerlendirebilmelerine imkan tanınmalıdır. Bilgiler ilgili kişi ve kurumların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, tam, anlaşılır, tarafsız, kolay erişilebilir ve eşit bir şekilde kamuoyunun kullanımına sunulmalıdır.

Ana ortaklık bankalar, yıl sonları ile Mart, Haziran ve Eylül ayları itibarıyla kredi kuruluşu veya finansal kuruluş niteliğinde olan ya da olmayan bağlı ortaklık, birlikte kontrol edilen ortaklık ve iştiraklerinin finansal tablolarını Türkiye Muhasebe Standartlarını esas olarak konsolide etmek suretiyle kamuoyunu bilgilendirmeye yönelik gerekli uygulamalarda bulunmalıdır. Kamuoyunun aydınlatılmasında, bankanın internet sitesi aktif olarak kullanılmalıdır.

## ÖZGEÇMİŞ

1966 yılında İstanbul'da doğdum İlk öğrenimimi Zeynep Kamil İlkokulunda, Orta Öğrenimimi Göztepe Ortaokulu ve Kadıköy Ticaret Lisesi'nde tamamladım. Lisans eğitimimi Bursa Uludağ üniversitesi, İktisadi İldari Bilimler Fakültesi Maliye bölümünde yaptım Ardından İstanbul üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Para ve Banka bölümünde yüksek lisansı tamamlayıp aynı enstitüde doktora eğitimine başladım

İş hayatına 1992 yılında T. Garanti Bankası A.Ş. Kredi tahsis ve Mali Tahlil bölümünde Uzman Yardımcısı olarak başladım. Ardından Finansbank ve Denizbank'ta muhtelif unvan ve görevlerde bulundum. Halen Denizbank A.Ş. Şişli Şubesinde Şube Müdürü olarak çalışmaktayım

Evli ve 1 çocuk sahibiyim

