

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu

İMKB'DE İŞLEM GÖREN BANKALARIN KAMUYA AÇIKLAMA YOĞUNLUKLARI ve YÖNETİŞİM ÖZELLİKLERİ 2008

Melsa Ararat¹
ve
Ayşe Tansel Çetin²

Özet

Bankaların finansal kırılganlığı ülkelerin finansal krizleri yönetme yetkinliklerini etkilemektedir. Örneğin 1999 yılında Türkiye'de bankacılık sektörünün yaşadığı bunalım Türkiye'nin 2001 yılında yaşadığı makroekonomik bunalımın derinleşmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bankaların finansal ve yönetsimsel kırılganlıklarının zamanında fark edilmesi piyasalara ve düzenleyicilere, bankaları disiplin altına alma olanağı sağlayarak, bunalımların derinleşmesini önlemeye yardımcı olur. Bu nedenle bankaların saydamlığı ekonominin yönetimi açısından büyük önem taşır. 2000 yılı sonrası Türkiye'de bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması ve düzenlenmesi ile halka açık şirketlere yönelik yönetim reformları koşut olarak gelişmiş, finansal raporlama ve denetim altyapılarındaki iyileşmeler halka açık şirketlerin yanı sıra bankaların da opaklığını azaltarak finansal açıklamaları bilgi verici hale getirmiştir. Araştırmalar, bu gelişmelerin bir sonucu olarak, piyasaların 2000 yılından başlayarak bankaların açıklamalarına anlamlı tepkiler verdiğini göstermektedir.

¹ Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi öğretim üyesi ve Kurumsal Yönetim Forumu direktörü

² Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, araştırma görevlisi

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu (CGFT), dört yıllık bir proje kapsamında Standard and Poor's (S&P) ile birlikte 2005 ile 2008 yılları arasında hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem gören şirketlerin 2003 ile 2006 faaliyet yıllarına ait kamuya açıklama uygulamalarını incelemiş, yönetim reformlarının kamuya açıklama uygulamaları üzerindeki etkisini ve gözlemediği eğilimleri yayınladığı yıllık raporlarla kamuya açıklamıştır.³ 4 yıl süreli olarak tasarlanan projenin son aşamasında, gerek projedeki örneklem içinde bankaların ağırlığını, gerekse bankaların saydamlığının artan önemini dikkate alan araştırmacılar hisse senetleri İMKB'de işlem gören ve 2006 yılı sonu itibarıyla İMKB-100 endeksinde yer alan 13 bankanın kamuya açıklama yoğunluklarını S&P tarafından geliştirilen sektöre özgü ek saydamlık öğelerini de dikkate alarak incelemiştir.

Bu çalışma çerçevesinde örnekleme yer alan bankaların yönetim özellikleri de kamuya açık bilgilere dayanarak ana hatları ile incelenmiştir. Bilimsel araştırmalar, ülkelerin kurumsal çerçevesine bağlı olarak, yapısal yönetim özelliklerinin şirketlerin saydamlığı ile ilişkisi ve performans üzerinde etkileri konusunda farklı sonuçlara işaret etse de, giderek artan sayıda görgül araştırma gelişmekte olan ülkelerde yönetim kurullarının yapısı ve performans arasındaki ilişkinin anlamlı olduğuna dair kanıtlar sunmaktadır. Bu çalışmada yönetim özellikleri olarak *yönetim kurullarının bileşimi ve etkinliği* ele alınmıştır.

Çalışmada İMKB'de işlem gören bankaların kamuya açıklama yoğunlukları, halka açık diğer şirketlerle ve uluslar arası referans grupta yer alan bankalarla karşılaştırılmış, kamuya açıklama yoğunluğunu etkileyen etmenler gözlemlenmeye çalışılmıştır. Yönetim özellikleri ise Avrupa'nın piyasa değeri en yüksek 25 bankası ile karşılaştırılmış, yönetim farklılıklarına işaret edilmiş ve bu farklılıklara yol açan etmenler tartışılmıştır.⁴

Çalışmanın amacı, i) halka açık bankaların saydamlığının bir göstergesi olarak kamuya açıklama yoğunluklarını ölçmek ve ii) bu bankaların, sağgörülü yönetim göstergesi olarak değerlendirilen yapısal yönetim özelliklerinin ortak yönlerini ve farklılıklarını içeren bir resim sunmaktır. Böylece bankacılık sektöründe kamuya yapılan açıklamalardaki zayıf yönlerin ortaya çıkartılması ve daha saydam ve daha güçlü bir bankacılık sisteminin gelişmesine katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Örneklemin küçüklüğü saydamlık, yönetim özellikleri ve performans ilişkisi konusunda anlamlı istatistiksel analizler yapmaya elverirse bu çalışmanın bulgularının bundan sonraki çalışmalara yön verebileceği düşünülmüştür.

Çalışmada Türkiye bankalarının uluslar arası referans gruptaki bankalara göre daha opak, ancak İMKB 100 endeksinde yer alan tüm şirketlerin ortalamalarına göre daha saydam olduğu, saydamlıktaki ilerlemenin esasen kriz sonrası bankacılık düzenlemeleri ve 2005 yılında Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nın (UFRS) yürürlüğe girmesi ile hızlandığı gözlenmiştir. 2006 yılında kamuya yapılan açıklamaların düzeyinin bir önceki yıla göre bir ilerleme göstermediği açıklamaların UFRS altında yakınsadığını düşündürmektedir. Diğer yandan Türkiye bankalarının özellikle yönetim kurullarının seçimi, rolü ve ödüllendirilmesi konularında ketum kaldığı, küresel piyasalarda gözlenen yönetim kurullarının bağımsızlığı konusundaki eğilimlere ve telkinlere itibar etmediği ve bu açılardan Avrupa bankalarından farklı bir resim çizdiği görülmüştür. Bu farklılıkların kısmen pay sahipliği yapısı ve şirket hukukundaki farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

³ Bakınız Aksu ve Kosedag (2006), Ararat ve Balic (2007, 2008)

⁴ Saydamlık alanındaki karşılaştırmada uluslar arası bankalara, yönetim özellikleri konusunda ise Avrupa bankalarına ait ikincil veriler bulunabilmiştir.

Bankalar, Saydamlık ve Yönetişim

Kamuya açıklama kalitesi ve yoğunluğu yönetim kalitesinin en önemli unsuru olarak kabul edilir. Son yıllardaki araştırmalar, piyasa oyuncularının bankaları disipline etmesine olanak sağladığı ölçüde, bankaların kamuya yaptığı açıklamaların bankacılık sektöründeki sorunların daha erken fark edilmesine yol açtığını göstermektedir. Türkiye bankaları üzerinde yapılan görgül araştırmalar da Türkiye bankalarının kamuya yaptıkları açıklamaların 2001 bankacılık sektörü düzenlemelerinin ardından piyasa tarafından bilgi verici olarak değerlendirildiğine ve açıklamaların hisse değerini etkilediğine işaret etmektedir (Penas ve Alkan, 2008).

Kamuya yapılan açıklamaların en önemli bileşeni, finansal raporlar olsa da finansal bilgilerin geleceğe yönelik olarak yeterli bilgi içermediği açıktır. Kaldı ki finans sektörünün yapısı gereği finansal raporların bankaların sağlığını yansıtırma oranı diğer sektörlerle göre daha düşüktür. Bankalar bu nedenle daha opak kabul edilir ve bankacılık sektörü tüm dünyada düzenlemeye tabi sektörlerin başında gelir (Levine, 2003). Araştırmalar bankaların kırılganlığının ve performans risklerinin tahmin edilmesinde ortaklık/pay sahipliği ve yönetim yapısının giderek daha fazla dikkate alınması gerektiğine işaret etmektedirler. Son yıllarda gerek ulusal gerekse uluslararası düzenlemelerin en fazla üzerinde durduğu konular arasında yönetim kurullarının yapısı ve işlevleri gelmektedir. Yönetim kurullarının bileşimi, bağımsız üyelerin varlığı, denetim komitelerinin bileşimi ve etkinliği, üst yöneticilerin ödüllendirilme sistemleri, üst yöneticilerin bankanın hissedarları arasında olup olmaması, risk komitelerinin bileşimi ve etkinliği gibi konuların bankaların değeri üzerine etkisi hem düzenleyicilerin hem de piyasa oyuncularının ilgi alanına girmiştir. Mülkiyet yapılarının saydamlığı ilişkili partiler arasında gerçekleştirilen işlemlerin kontrolü açısından önemli iken, yönetim kurullarının yapısı, yetkileri, üst yönetimin denetimi ve risk yönetimi ise finansal raporların güvenilirliği ve bankaların sistemik olmayan risklerinin kaynağının anlaşılması açısından önemli bulunmaktadır. Aynı kurumsal bağlam içerisinde yer alan bankaların risk iştahları ve rasyoları, mülkiyet yapısı ve yönetim özelliklerine bağlı olarak değişmektedir.

Bu araştırmada, Türkiye'deki halka açık bankaların ortaklık yapıları, finansal raporları ve yönetim yapısı ve işleyişi ile ilgili kamuya yaptıkları açıklamalar incelenmiştir. Yazarlar, bu açıklamalardan yola çıkarak, Türkiye'deki bankaların yönetim özelliklerini de derleyerek Türkiye bankalarının saydamlığı ve yönetim yapıları konusunda bütünsel ve karşılaştırmalı bir resim çizmeye çalışmışlardır.

Yöntem ve Örneklem

Çalışmada kamuya açıklama yoğunluğunun ölçümü için 2000 yılında S&P tarafından geliştirilen ve CGFT'nin 2004 yılından beri S&P ile işbirliği içinde kullandığı ve Türkiye'ye uyarladığı yöntem izlenmiştir. 2005, 2006 ve 2007 yıllarında 6 adedi banka olmak üzere 52 şirketin⁵ 106 saydamlık ögesi ile ilgili olarak kamuya açıklama yapıp yapmadıkları araştırılmıştır.⁶ 2008 çalışmasında ise 2006 yılı sonunda İMKB-100 endeksinde yer alan tüm şirketler dahil edilmiş, endekste yer almayan ancak daha önceki çalışmalarda yer alan 12 şirket de örnekleme eklenmiştir. 112 şirketin 13 tanesi İMKB-100 endeksi içinde yer alan bankalardır. Ayrıca, önceki yıllardan farklı olarak, 2008 çalışmasında S&P'nin 2005 yılında gelişmekte olan ülkelerdeki deneyimler ışığında güncellediği saydamlık öğeleri listesi kullanılmıştır. Bu listeye yine S&P tarafından geliştirilen bankacılık sektörüne özgü 23 saydamlık ögesi de eklenmiş ve böylece çalışmada ele alınan toplam saydamlık ögesi sayısı 132 olmuştur.⁷

2005 çalışması 2003 faaliyet yılına, 2006 çalışması 2004 faaliyet yılına, 2007 çalışması 2005 faaliyet yılına ve 2008 çalışması 2006 faaliyet yılına ait kamuya açıklama uygulamalarını incelemektedir. Kamuya yapılan açıklamalar için ilgili faaliyet yılına ait İngilizce ve Türkçe basılı faaliyet raporları ile aynı yıla ait İngilizce ve Türkçe web sayfaları taranmıştır. Şirketlerin basılı veya elektronik olarak erişilebilir İngilizce veya Türkçe faaliyet raporlarından birinde sette yer alan her bir saydamlık ögesi ile ilgili olarak eğer açıklama varsa 1, yoksa 0 puan verilmiştir. Sette yer alan bir öge incelenen şirket ya da bankaya uygun bir konu teşkil etmiyorsa, o saydamlık ögesi söz konusu şirket/banka için yapılan saydamlık hesaplamalarına dahil edilmemiştir. Elde edilen değerler toplanıp elde edilebilecek en fazla puan 100 olacak şekilde yüzdeye çevrilmiştir.

Saydamlık öğeleri aşağıdaki alanlara göre gruplanmıştır:

- **Ortaklık yapısı ve kurumsal yapı**
 1. Pay sahipliği ve grup yapısı
 2. Kurumsal prosedürler
- **Finansal ve işletimsel (operational) bilgiler**
 3. Finansal bilgiler
 4. İşletimsel bilgiler
- **Yönetim kurulu ve yönetimin (management) yapısı ve işleyişi**
 5. Yönetim kurulu ve yönetim bilgileri
 6. Yönetim kurulu ve yöneticilerin ödüllendirilme sistemleri

Türkiye'de faaliyet gösteren toplam banka sayısı 46'dır. 2005, 2006 ve 2007 örnekleminde bu bankalardan 6 tanesi, 2008 örnekleminde ise 2006 yılı İMKB 100 endeksinde yer alan 13 banka yer almıştır. İlk 3 yıldaki örnekleminde yer alan 6 banka Türkiye'deki bankaların toplam aktif büyüklüğünün % 53'ünü, son çalışmada yer alan 13 banka ise % 67'sini

⁵ 52 şirket listesi 2004 Ekim ayı itibarıyla S&P-IFC Küresel Endeksinde yer alan 44 şirket ve 2004 yılı sonu itibarıyla İMKB 50 içinde yer alıp söz konusu endekste yer almayan en likit ve piyasa değeri en fazla 8 şirketten oluşmaktadır.

⁶ Saydamlık ögesi ve örnekleminde yer alan şirketler için bakınız

<http://cgft.sabanciuniv.edu/eng/Arastirma/ArastirmaProjeleri/documents/Officialreport2005.pdf>

⁷ Saydamlık ögesi setinin güncellenmiş olması saydamlık düzeyindeki gelişmeyi karşılaştırmamızı engellemektedir. 112 şirketin ilk set ve güncellenmiş set kullanılarak yapılan değerlendirmelerinde, aradaki saydamlık puanı farkı %1'in altında kalmıştır.

oluşturmaktadır.⁸ Bu oranlar örnekleme yer alan bankaların saydamlık eğilimlerinin Türkiye’de bankacılık sektörünün saydamlık eğilimlerinin güvenilir bir göstergesi olduğunu düşündürmektedir.

Yönetişim yazınında yönetim kurullarının büyüklüğü, bileşimi, üyelerin özellikleri ve bunların performansa etkisi sıklıkla araştırılan konulardır. Sonuçlar tartışmalı olsa da özellikle gelişmekte olan ülkelerle ilgili görgül araştırmalar, yönetim kurulunun bağımsızlığının önemine işaret etmektedir (Bhagat and Black 2002, Yurtoğlu 2008). Diğer yandan, yönetim kurullarının çalışma şekli, aday gösterme süreçleri, öz değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, karar verme süreçleri performansı etkileyen önemli unsurlar olarak genel kabul görmüş olsa da özellikle gelişmekte olan ülkelere odaklanmış araştırmalarda bu konular yeterince incelenmemiştir. Bu çalışmada yönetim kurullarının yapısı ile ilgili olarak yönetim kurulu büyüklüğü, bileşimi, üyelerin yaşı, cinsiyeti ve eğitim düzeyleri incelenmiş, yönetim kurulunun çalışma etkinliğinin göstergeleri olarak ise toplantı sıklığı ve yönetim kurulu komiteleri ele alınmıştır.

Çalışmada Türkiye bankalarının saydamlığı ile ilgili bulgular S&P’nin aynı yıl için ve aynı yöntemle uluslar arası referans grupta yer alan bankalar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasının bulguları ile, yönetim özellikleri ile ilgili bulgular ise Lapido, Nestor ve Risser (2008)’in Avrupa bankaları üzerine yaptığı çalışmanın bulguları ile karşılaştırılmıştır.⁹

Her ne kadar kamuya açıklama yoğunluğu saydamlık ile özdeş değilse de belli konularda kamuya açıklama yapılması saydamlığın bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Örneğin açıklanmış olması gerektiği halde açıklanmayan özel durumlar bu çalışmada dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmadaki saydamlık sıralamaları genel kabul görmüş kamuya açıklama konularında karşılaştırılabilir bir saydamlığın ölçütü olarak ele alınmalı, mutlak saydamlık ölçütü olarak değerlendirilmemelidir. Kamuya açıklama yoğunluğu keza yönetim kalitesi ile de karıştırılmamalı, kamuya açıklama yoğunluğunun saydamlığın bir göstergesi olarak yönetim kalitesinin yalnızca bir bacağı olduğu unutulmamalıdır.

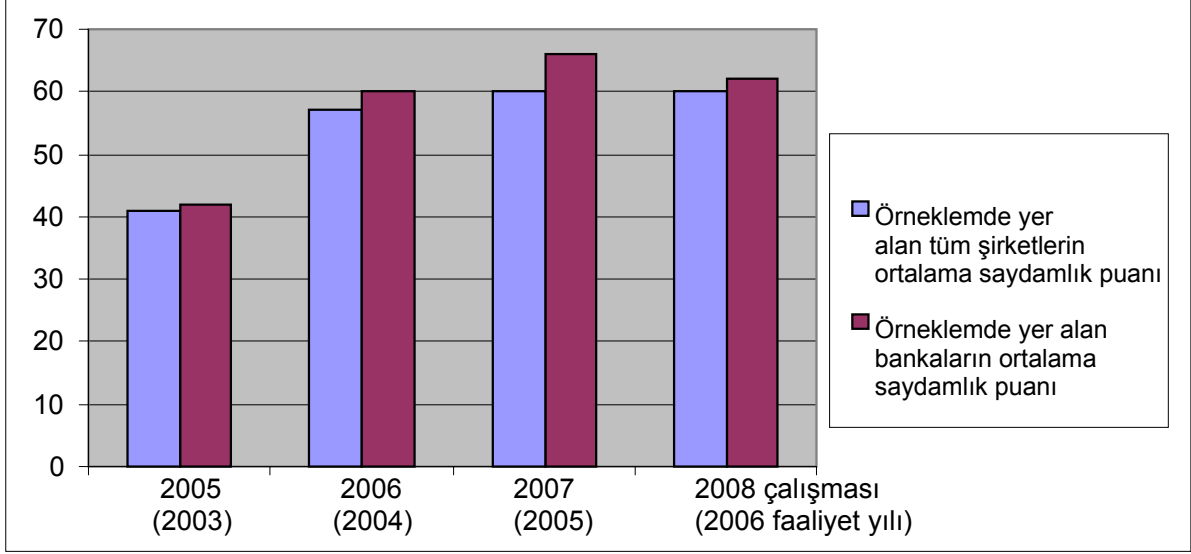
⁸ Bakınız Türkiye Bankalar Birliği Web Sitesi: <http://www.tbb.org.tr>

⁹ Referans grup bankaları için bakınız Ek 1.

Bulgular - Saydamlık

Çalışmamızda yer alan şirket ve bankaların 2003–2006 faaliyet yılları arasındaki saydamlık düzeylerindeki değişim şirket ve bankalar bazında Çizelge 1’de sergilenmiştir. Bu tablodaki 2006 yılı hesaplamalarına yalnızca önceki yıllardaki örnekleme yer alan 52 banka ve şirket dahil edilmiştir.¹⁰

Çizelge 1. Yıllar itibarıyla hisseleri İMKB’de işlem gören şirket ve bankaların saydamlık düzeyi

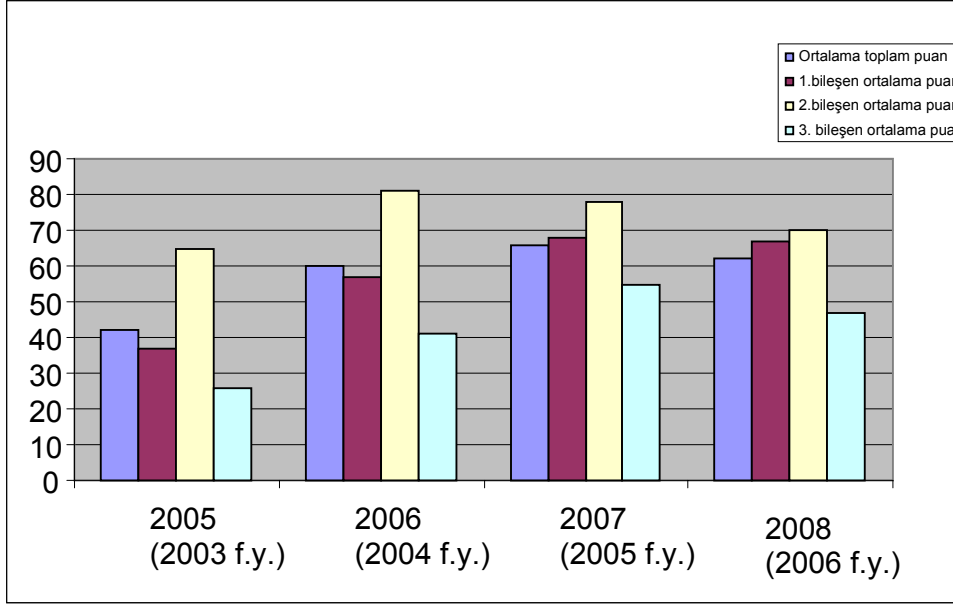


Tüm yıllar için bankaların örneklem ortalamasına göre kamuya daha fazla açıklama yaptığı, 2004 ve 2005 yıllarında önceki yıllara göre saydamlıkta artış olmasına rağmen, saydamlaşma eğiliminin 2005 faaliyet yılında durduğu görülmektedir. Bu duraklamayı Ararat ve Balic (2008) UFRS etrafında yakınsama olarak yorumlamaktadır.

Örnekleme yer alan bankaların yıllar itibarıyla hem alt bileşenler bazında hem de toplam ortalama saydamlık puanları Çizelge 2’de verilmiştir. 1. bileşen ‘Ortaklık yapısı ve kurumsal yapı’, 2. bileşen ‘Finansal ve işletimsel bilgiler’, 3. bileşen ‘Yönetim kurulu, yönetimin yapısı ve işleyişi’ ile ilgili saydamlığa ilişkin ortalama değerleri temsil etmektedir.

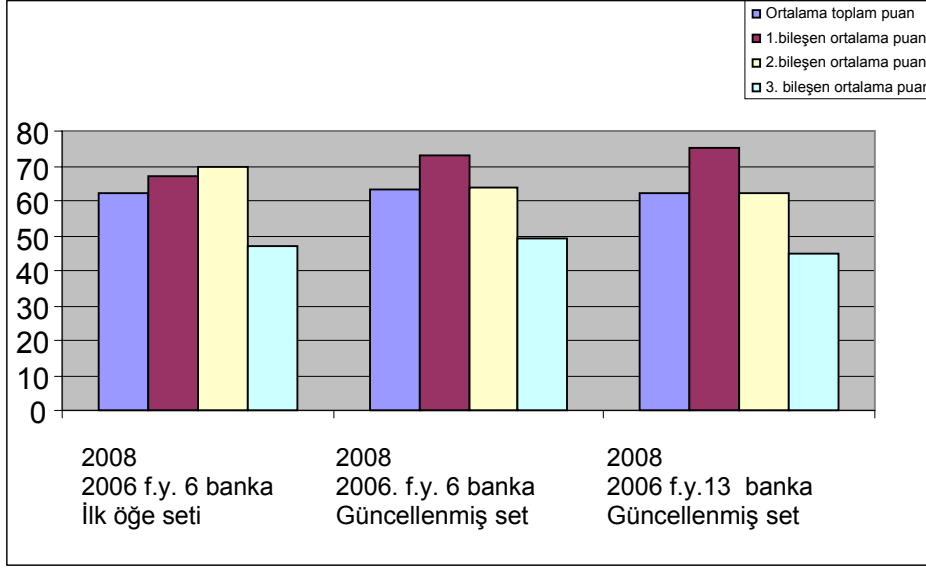
¹⁰ Bu örnekleme yer alan bankalar: T.İş Bankası, Akbank, Yapı ve Kredi Bankası, Garanti Bankası, Finansbank, Fortis Bank (Dış Bank).

Çizelge 2: Hisseleri İMKB’de işlem gören 6 bankanın bileşenler bazında ve toplam ortalama saydamlık puanları



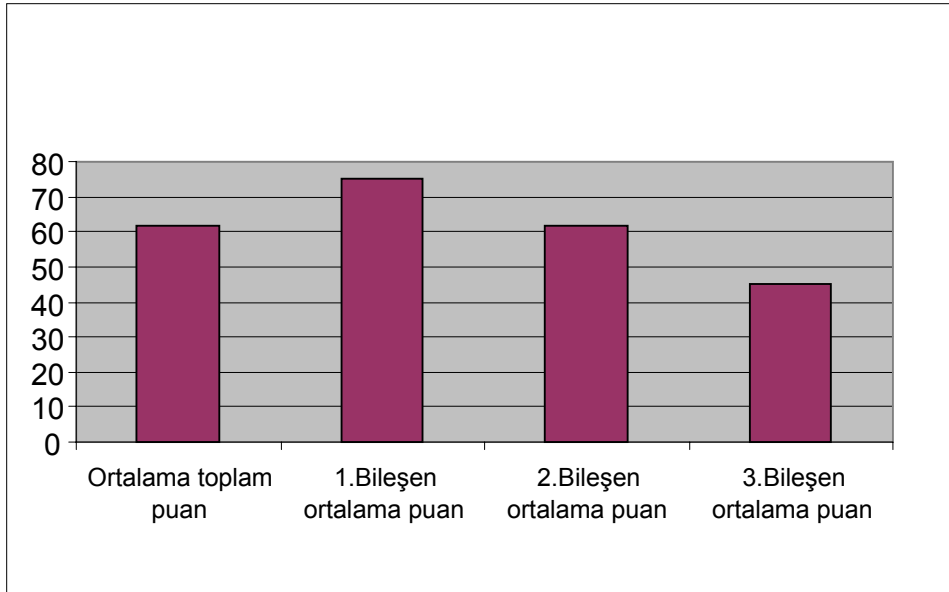
Bankacılık sektörüne ilişkin ek saydamlık öğelerinin kullanılması toplam saydamlık görünümünü değiştirmemiş olsa da, sektöre özgü finansal açıklamalarda yetersiz kalındığı, buna karşı ortaklık yapıları ile ilgili açıklamalar konusunda beklentileri karşılamada daha iyi bir performans sergilendiği gözlemlenmektedir. Çizelge 3’de görüldüğü gibi ilk örnekleme yer alan 6 bankanın puanları ile 2008 yılı çalışmasında kullanılan genişletilmiş örnekleme yer alan 13 bankanın toplam puanları arasında önemli bir fark olmaması kamuya açıklamaların düzenlemeler ve zorunlu açıklamalar etrafında yakınsadığı görüşünü desteklemektedir. İlk sette yer alan bankaların daha büyük bankalar olduğu dikkate alınırsa bu bankaların yönetim süreçleri ile ilgili olarak daha fazla açıklama yapmış olmaları anlaşılır bir durumdur.

Çizelge 3: İMKB bankalarının 2006 faaliyet yılı için eski ve güncellenmiş set kullanılarak ve 13 bankanın güncellenmiş set kullanılarak elde edilen puanları



Çizelge 4’de, 2008 çalışmasında yer alan 13 bankanın, bankacılık sektörüne uyarlanmış ve genişletilmiş saydamlık öğelerine göre, bileşenler bazında ve toplam saydamlık puanları verilmiştir.

Çizelge 4: 2008 çalışması örnekleminde yer alan 13 bankanın genişletilmiş ve sektöre uyarlanmış öğelere göre bileşenler bazında ve toplam ortalama saydamlık puanları

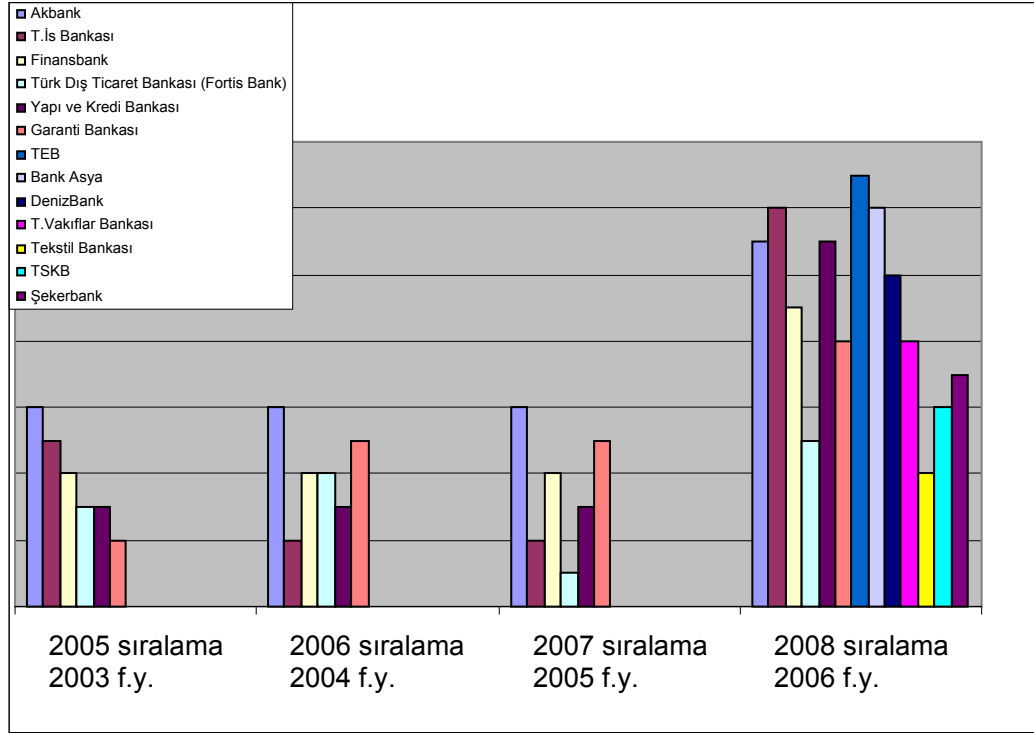


CGFT’nin kullandığı ilk saydamlık öge setine dayanarak Özbay (2007) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları CGFT araştırması sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde

Türkiye’de saydamlaşmanın 2000 yılından sonra hızlandığı göze çarpmaktadır.¹¹ Bu gelişme Uğur ve Ararat (2006) tarafından makroekonomik gelişmelerle ilişkilendirilmektedir.

Örnekleme yer alan bankaların yıllar itibarıyla saydamlık sıralamaları Çizelge 5’de verilmiştir. 2005, 2006, 2007 yıllarında örnekleme yer alan 6 banka arasında en saydam banka Akbank olurken, 2008 yılında en saydam banka Türk Ekonomi Bankası (TEB) olmuştur.

Çizelge 5: 2005, 2006, 2007 çalışması 6 bankanın 2008 yılı çalışması 13 bankanın saydamlık puanlarına göre sıralamaları



2008 yılı çalışmasında yer alan 13 banka arasında toplam kamuya açıklama yoğunluğu en fazla olan 5 banka aşağıdaki Tablo 1’de görüldüğü gibi sırasıyla TEB, Bank Asya, T.İş Bankası, Akbank ve Yapı ve Kredi Bankası olmuştur. Saydamlık alt bileşenleri bazında ortalamalar dikkate alındığında, genel olarak tüm bankaların en az *yönetim kurulu ve yönetimin yapısı ve işleyişi* konularında saydam oldukları, en fazla da *ortaklık yapısı ve kurumsal yapı* konusunda saydam oldukları görülmektedir. Tablo 1’de sergilenen alt bileşenlere göre yapılan sıralamada *ortaklık yapısı ve kurumsal yapı* konusunda en saydam 5 banka Bank Asya, DenizBank, TEB, Şekerbank ve Akbank olurken, *finansal ve işletimsel bilgiler* kategorisinde en saydam 5 bankanın T.İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Bank Asya, TEB ve Akbank olduğu görülmektedir. *Yönetim kurulu ve yönetimin yapısı ve işleyişi* kategorisinde ise kamuya en fazla bilgi veren bankalar TEB, Akbank, Finansbank, T.İş Bankası ve Bank Asya’dır. Diğer yandan Ek 4’den görüleceği üzere 1995 yılından bu yana, son yıl hariç, Akbank’ın saydamlıkta liderliğini sürdürdüğü görülmektedir.

¹¹ Bakınız Ek 3

Tablo 1. İMKB 100 endeksinde yer alan bankaların kamuya açıklama kategorilerine göre saydamlık sıralamaları

Bankalar	2008 Toplam puan sıralama	Bankalar	Ortaklık yapısı ve kurumsal yapı sıralama	Bankalar	Finansal ve işletimsel bilgi sıralaması	Bankalar	Yönetim kurulu ve yönetimin yapısı ve işleyişi sıralaması
TEB	1	Bank Asya	1	T.İş Bankası	1	TEB	1
Bank Asya	2	DenizBank	2	Yapı ve Kredi B.	2	Akbank	2
T.İş Bankası	3	TEB	3	Bank Asya	3	Finansbank	3
Akbank	4	Şekerbank	4	TEB	4	T.İş Bankası	4
Yapı ve Kredi B.	5	Akbank	5	Akbank	5	Bank Asya	5
DenizBank	6	T.Vakıflar B.	6	Garanti Bank.	6	Yapı ve Kredi B.	6
Finansbank	7	Garanti Bank.	7	Finansbank	7	TSKB	7
Garanti Bankası	8	T.İş Bankası	8	DenizBank	8	T.Vakıflar B.	8
T.Vakıflar B.	9	Yapı ve Kredi	9	T.Vakıflar B.	9	DenizBank	9
Şekerbank	10	Finansbank	10	TSKB	10	Garanti Bank.	10
TSKB	11	TSKB	11	Şekerbank	11	Fortis Bank	11
Fortis Bank	12	Fortis Bank	12	Fortis Bank	12	Şekerbank	12
Tekstil Bankası	13	Tekstil Bankası	13	Tekstil Bankası	13	Tekstil Bankası	13
Ortalama Puan	62	Ortalama Puan	75	Ortalama Puan	62	Ortalama Puan	45

Türkiye bankalarının saydamlığı S&P'nin referans bankalar listesinde yer alan uluslar arası bankalarla karşılaştırıldığında, Türkiye bankalarının kamuya açıklama ve saydamlık düzeylerinin referans gruptaki bankalara göre oldukça düşük olduğu görülmektedir. Tablo 2'de görüldüğü gibi karşılaştırmada göze çarpan en önemli farklılık; referans gruptaki bankaların tüm kategorilerde yaklaşık olarak aynı oranda saydam olması, diğer yandan Türkiye bankalarının saydamlığında alt bileşenler arasında önemli farklılıklar görülmesidir. Bunun bir sebebinin kamuya açıklamaların esasen finansal raporlamaya odaklanan zorunlu açıklamalar etrafında yakınsaması olduğu düşünülmektedir.

Diğer yandan Türkiye bankalarının saydamlığının *ortaklık yapısı ve kurumsal yapı* alt bileşeni için referans gruptaki bankalara yaklaştığı gözlemlenmektedir. Türkiye'deki 2001 bankacılık krizine yol açan en önemli unsurlardan birinin baskın ortakların kontrol haklarını kötüye kullanmaları olduğu dikkate alındığında bu duruma tepki olarak gerçekleştirilen düzenlemelerde ve zorunlu açıklamalarda ortaklık yapısının saydamlığına özel bir yer verilmesi anlaşılabilir bir olgudur. Öte taraftan Türkiye bankalarının uluslar arası bankalara göre en opak olduğu alanın *yönetim kurulları ve yönetimin yapısı ve işleyişi* olduğu görülmektedir.

Tablo 2. 2006 yılı faaliyet raporlarına göre uluslar arası referans grup bankaları ve Türkiye bankalarının kamuya açıklama ve saydamlık düzeyi

Bankalar	Toplam puan %	Ortaklık yapısı ve kurumsal yapı	Finansal ve işletimsel bilgi	Yönetim kurulu ve yönetimin yapısı ve işleyişi
Deutsche Bank	88	79	92	85
ING	81	90	77	79
ABN AMRO	80	88	76	81
HSBC	78	79	78	78
Bank of America	78	84	74	82
Citigroup Inc.	78	78	78	79
JPMorgan Chase	78	72	76	86
UBS	78	74	78	79
Royal Bank of Scotland	76	75	75	79
Credit Suisse Group	71	63	75	68
Referans Grup Ortalama	79	78	78	79
Türkiye Bankaları Ortalama	62	75	62	45

Kaynak: Kotchetygova ve diğ. 2006 (S&P Rusya Ofisi)

Türkiye bankalarının saydamlığı bu çalışma kapsamında diğer bir yükselen ekonomi olan Rusya bankalarının saydamlığı ile de karşılaştırılmıştır. S&P Rusya tarafından 2006 yılı faaliyet raporları ve web siteleri incelenerek ve aynı saydamlık öğeleri kullanılarak gerçekleştirilen çalışma sonuçları Tablo 3’de görüldüğü gibi Türkiye bankalarının göreceli olarak daha saydam olduklarını göstermektedir. Ancak örnekleme yer alan 30 Rusya bankasından yalnızca 2’sinin halka açık olduğu, kalan 28 bankanın ise halka açık olmadıklarını dikkate almak gerekmektedir. Bu karşılaştırmada dikkat çeken en önemli nokta *yönetim kurulu ve yönetimin yapısı ve işleyişi* alanında Rusya bankalarının da Türkiye bankaları gibi diğer kategorilere göre belirgin şekilde daha az saydam olduklarıdır. Piyasaların az geliştiği ve mülkiyetin yoğun olduğu ülkelerde yönetim kurullarının, baskın ortakların doğrudan yönetime katılmalarına bağlı olarak, daha zayıf bir rol oynamaları bu opaklığın nedeni olabilir.

Tablo 3. Rusya bankaları ile Türkiye bankalarının saydamlık karşılaştırılması

Bankalar	Ortaklık yapısı ve kurumsal yapı	Finansal ve işletimsel bilgi	Yönetim kurulu ve yönetimin yapısı ve işleyişi	Toplam puan %
Türkiye Bankaları Saydamlık Puanı Ortalaması (13 banka)	75	62	45	62
Rusya Bankaları Saydamlık Puanı Ortalaması (30 banka)	52	51	36	48

Kaynak: Kotchetygova ve diğ. 2006 (S&P Rusya Ofisi)

Çalışmada yer alan Türkiye bankalarının mülkiyet yapıları incelendiğinde, bunlardan dördünün kontrol hisselerinin merkezleri diğer ülkelerde yer alan yabancı bankaların elinde olduğu görülmektedir. DenizBank'ın kontrol hisseleri 2006'da Dexia tarafından, TEB'in kontrol hisseleri 2005'te BNP Paribas tarafından, Finans Bank'ın kontrol hisseleri ise 2006 yılında National Bank of Greece tarafından, Dış Bank'ın (Fortis Bank) kontrol hisseleri 2005 yılında Fortis Bank tarafından satın alınmıştır. Yabancı ortaklı diğer bankalarda yabancı ortaklar kontrol eden ortak konumunda değildirler. Örneklemdaki bankalardan T.Vakıflar Bankası ve Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası (TSKB) ise devlet bankalarıdır. Yabancı ortakların kontrol ettiği bankaların, devlet bankalarının ve özel sermayeli diğer bankaların ortalama saydamlık puanları arasında bir fark görülmemektedir (sırasıyla 62, 61 ve 62).

Türkiye bankaları tarafından 2006 yılı faaliyetlerine ilişkin olarak en çok ve en az açıklanan saydamlık öğeleri Tablo 4'da verilmiştir.

Tablo 4. Türkiye bankalarının saydamlığı (en az ve en fazla açıklama yapılan saydamlık öğeleri ve o saydamlık öğelerini açıklayan banka sayısı)

<i>En çok açıklanan saydamlık öğeleri</i>	<i>En az açıklanan saydamlık öğeleri</i>
---	--

Kategori 1. Pay Sahipliği ve Kurumsal Yapı

İhraç edilmiş sermayeyi oluşturan adi hisselerin sayısı ve nominal değeri • 13 banka	Kayıtlı ama ihraç edilmemiş sermayeyi oluşturan hisse senetlerinin sayısı ve nominal değeri • 2 banka
İhraç edilmiş diğer tip hisselerin (imtiyazlı veya oy hakkı olmayan vb) sayısı ve nominal değeri • 13 banka	Karşılıklı ortaklık ilişkileri • 0 banka
En büyük ortak hakkında bilgi • 13 banka	Resmi veya resmi olmayan oy kullanma anlaşmaları ve oy sınıflarının varlığı • 1 banka
Büyük oranda hisse sahibi olan ortakların kimliği - (veto > 25%; kontrol > 50%). • 13 banka	Kurucu hisselerin varlığı ve kar payı hakları • 5 banka
En az %25 oranında oy hakkına sahip olan ortakların kimliği • 13 banka	Baskın ortakların elindeki dış varlıklar • 0 banka
En az %50 oranında oy hakkına sahip olan ortakların kimliği • 13 banka	Yönetim Kurulu üyelerinin hisse oranı • 6 banka
En az %75 oranında oy hakkına sahip olan ortakların kimliği • 13 banka	
İşlem gördüğü borsalar • 13 banka	
Nihai kontrolü elde tutan ortakların kimlikleri • 13 banka	
Bağlı ortaklıkların listesi • 13 banka	
Bağlı şirketlerin ve iştiraklerin ortaklık yapıları • 12 banka	

Kategori 2. Kurumsal Prosedür ve Politikalar

İş Kodu ve Etik Kodu'nun varlığı • 13 banka	Ortakların Yönetim Kurulu üyelerini aday gösterme şekli • 4 banka
İş kodu ve etik kodun içeriği • 12 banka	Yönetim Kurulu'na soru yöneltme şekli • 5 banka
Ana Sözleşme (değişiklikler dahil) • 13 banka	Genel Kurul'da önerge sunma prosedürü • 5 banka
Oy hakkı olan ve olmayan tüm hisselerin durumu ve oy hakkı • 11 banka	Genel Kurul tutanakları • 4 banka
Resmi kar dağıtım politikası • 13 banka	Ortaklar için önemli tarihler takvimi • 5 banka
Genel kurul toplantısına ilişkin bilgi ve dokümanlar • 11 banka	
Kamuya açıklama politikası • 12 banka	
Son Genel Kurul'un özeti ve karar sonuçları • 13 banka	

Kategori 3. Finansal Bilgiler

Muhasebe politikası/ilkelere • 13 banka	Grup şirketleriyle yapılan işlemler hakkında bilgi • 0 banka
Muhasebe standartları • 13 banka	İlişkili taraflar arasındaki işlemlerin koşulları • 0 banka
Yerel muhasebe standartlarına göre raporlar • 13 banka	Denetçi firmaya denetim dışında ödenen ücretler • 0 banka
Finansal tablo dipnotları • 13 banka	Detaylı kar tahmini • 0 banka
Dipnotların uluslar arası muhasebe standartlarına (IAS/US GAAP) göre hazırlanıp hazırlanmadığı bilgisi • 13 banka	Denetçi rotasyon politikası hakkında bilgi • 0 banka
Bağımsız denetçi raporunun uluslar arası muhasebe standartlarına (IAS/US GAAP) göre hazırlanıp hazırlanmadığı • 13 banka	Denetçiye ödenen denetim ücreti • 0 banka
Kredi ve mevduat faizleriyle ilgili bilgi • 13 banka	Denetim firmasından denetim hizmeti dışında başka hizmetlerin alınıp alınmadığı hakkında bilgi • 0 banka
Denetim firmasının adı • 13 banka	İlişkili partiler arasındaki işlemlerle ilgili resmi politika • 3 banka
Sermaye yeterlilik rasyoları hakkında bilgi • 13 banka	Maliyet yapısı hakkında bilgi • 3 banka
Merkez bankası rasyolarına uyulup uyulmadığına dair bilgi • 13 banka	
Finansal tabloların konsolide finansal tablolar olup olmadığı ve denetlenip denetlenmediği • 13 banka	
Aynı standartlara göre hazırlanmış konsolide finansal tablolar • 13 banka	
Likidite göstergeleri hakkında bilgi • 13 banka	
Gelir yapısı hakkında bilgi • 12 banka	

Varlık değerleme yöntemleri • 12 banka	
Denetleyici firmanın en büyük 5 arasında olup olmadığı konusunda bilgi • 12 banka	
Denetçinin uluslar arası standartlara göre 'temiz' raporu • 12 banka	
İlişkili şirketlerle ve şahıslarla yapılan işlemler • 12banka	

Kategori 4. İşletimsel Bilgiler

İçinde bulunduğu iş kolunun/faaliyet alanının detayları • 13 banka	Finansman sağlayan en büyük 5 kreditorün listesi • 0 banka
Üretilen/sağlanan ürün veya hizmetlerin detayları • 13 banka	Kredi verilen en büyük 5 müşterinin listesi • 0 banka
Sektöre özgü performans göstergeleri • 13 banka	Kreditorün karşılanmayan talepleri olup olmadığı • 0 banka
Diğer finansal göstergeler • 13 banka	Sosyal Raporlama • 1 banka
Etkinlik göstergeleri (verimlilik ve karlılık rasyoları) • 12 banka	Rezerv politikası • 1 banka
Kurumsal stratejiyle ilgili açıklama • 13 banka	Kurumsal vatandaşlık politikaları • 1 banka
İç kontrol hakkında bilgi • 13 banka	Gelecek senelerdeki yatırım planlarıyla ilgili detaylı bilgi • 1 banka
Risk yönetim politikaları • 12 banka	Herhangi bir performans tahmini • 1 banka
	Varlıkların kalitesi hakkında bilgi • 1 banka
	Interbank limitleri • 1 banka

Kategori 5. Yönetim Kurulu ve Yönetim Şekli Bilgileri

Yönetim Kurulu üyelerinin listesi (adları) • 12 banka	Yönetim kurulunun devredilemez yetkileri • 3 banka
Yönetim Kurulu üyelerinin şu anki görev ve pozisyonlarına ilişkin detaylar • 13 banka	Yönetim Kurulu toplantısı katılım kayıtları • 1 banka
Yönetim Kurulu üyelerinin önceki görev ve pozisyonlarına ilişkin detaylar • 13 banka	Son yönetim kurulu toplantısı ile ilgili bilgi • 2 banka
Üyelerden her birinin kurula ne zaman katıldığı hakkında bilgi • 13 banka	Son yönetim kurulu toplantısının detayları • 0 banka
Yönetim kurulu başkanının adı • 13 banka	CEO'nun kontratına ait finansal olmayan detaylar hakkında bilgi • 0 banka
Yönetim kurulunun bankadaki rolü ile ilgili detaylar • 11 banka	Yöneticilerin şirket iştiraklerinde sahip oldukları hisse sayısı hakkında bilgi • 3 banka

Yönetim Kurulu komitelerinin listesi • 11 banka	Yönetim Kurulu üyelerinin görevde olduğu süre içerisinde aldığı eğitimler • 5 banka
Üst düzey yöneticilerin listesi • 12 banka	
Üst düzey yöneticilerin geçmişleri • 12 banka	

Kategori 6. Yönetim Kurulu ve Yönetim'in Ödüllendirilmesi

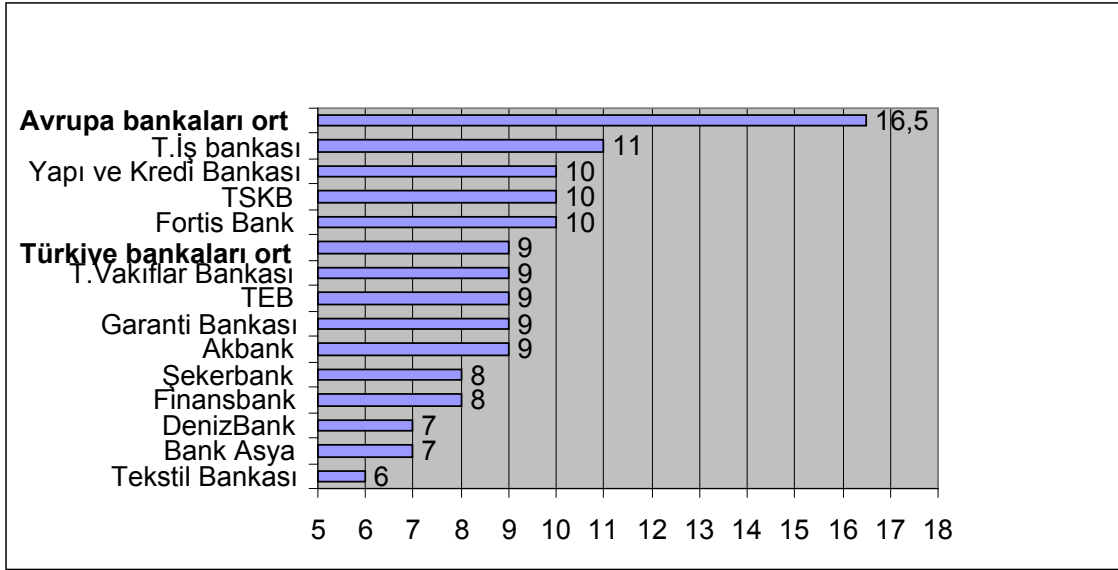
Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirilmesindeki karar alma süreci • 4 banka.	Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlerinin detayları (maaş düzeyleri,vb...) hakkında bilgi • 0 banka
Yöneticilere yönelik performansa dayalı ücretlendirme hakkında bilgi • 4 banka	Yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin bileşenleri • 0 banka
	Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesindeki karar alma süreci • 0 banka
	Üst düzey yöneticilerin ücretlerinin detayları (maaş düzeyleri, vb...) • 0 banka
	Üst düzey yöneticilerin ücretlerinin bileşenleri • 0 banka

Bulgular – Yönetişim Özellikleri

Yönetim Kurullarının Bileşimi

Türkiye’de şirketler üniter (tek seviyeli) yönetim kurulları tarafından yönetilmektedir. Karşılaştırılan Avrupa bankalarının yaklaşık üçte biri iki seviyeli yönetim kurullarına sahiptir. Buna rağmen Türkiye bankalarının yönetim kurulu üye sayısı bakımından referans grupta yer alan Avrupa bankalarına göre daha küçük olduğu görülmektedir. Çizelge 6’da görüldüğü gibi örneklemede yer alan bankalar arasında en büyük yönetim kurulu T.İş Bankası’nda, en küçük yönetim kurulu ise Tekstil Bankası’ndadır. Örneklemede yer alan Türkiye bankalarının ortalama yönetim kurulu üye sayısı 9’dur. Referans grupta yer alan Avrupa bankalarının yönetim kurullarında ise ortalama 16.5 üye yer almaktadır. Bu sayı FTSEurofirst 300 ortalamasının (12.8 üye) oldukça üstündedir.

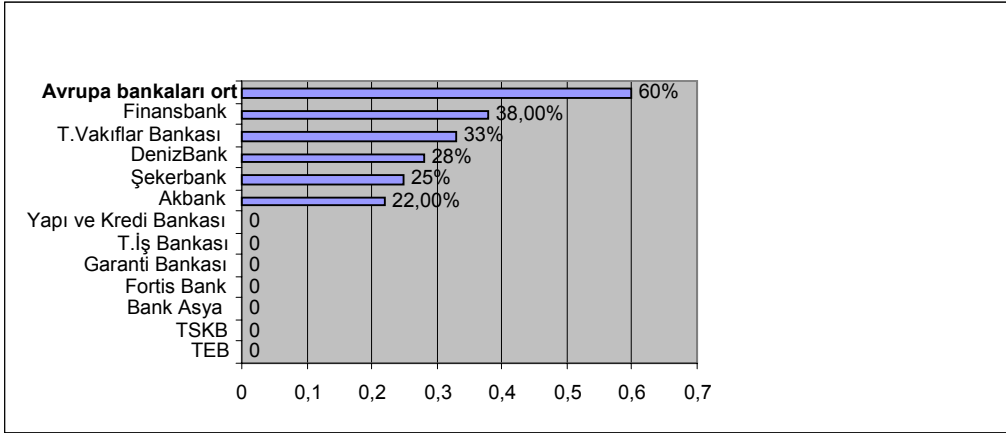
Çizelge 6. Yönetim Kurulları Üye Sayısı



Avrupa bankaları verileri: Lapido, Nestor ve Risser (2008).

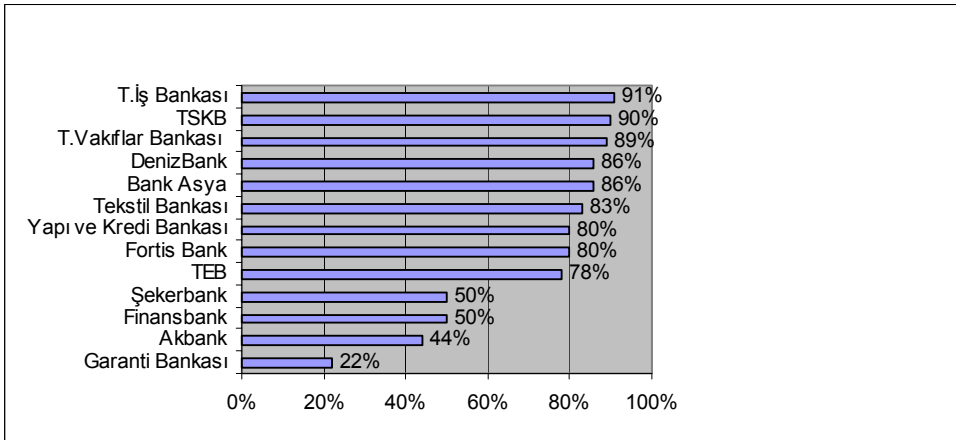
Yönetim kurullarının bileşimi açısından da Türkiye bankaları Avrupa bankalarından farklılık göstermektedir. Avrupa bankaları yönetim kurulları ortalama % 60 oranında bağımsız ve icracı olmayan üyeden oluşmaktadır. Türkiye örneklemindeki bankalardan yalnızca 5 banka yönetim kurullarında bağımsız üye olduğunu açıklamıştır. Finansbank’ta 3, T.Vakıflar Bankasında 3, DenizBank’ta 2, Şekerbank’ta 2 ve Akbank’ ta 2 bağımsız üye olduğu açıklanmıştır. Her ne kadar bu rakamlar ortalama %11 oranında bağımsız üye olduğuna işaret etse de Çizelge 7’de görüldüğü gibi bağımsız üyelerin bir kaç bankada yoğunlaştığı dikkate alınmalıdır.

Çizelge 7. Türkiye bankaları yönetim kurullarında bağımsız üye oranı



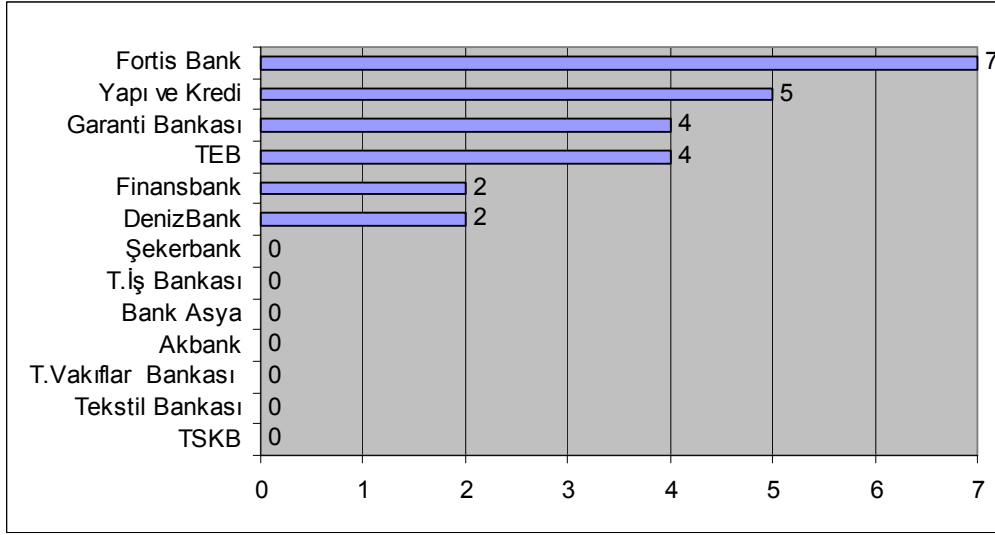
Türkiye bankaları yönetim kurullarının icradan bağımsızlığı konusunda daha iyi bir tablo çizmektedir. Çizelge 8’de görüldüğü gibi örneklemede yer alan bankaların büyük çoğunluğunda icracı olmayan üyeler ağır basmaktadır. Yönetim kurulları icradan en bağımsız bankalar CEO dışında icracı üyesi olmayan T. İş Bankası, T.Vakıflar Bankası ve TSKB’dir. Akbank ve Garanti Bankası’nda icracı üyeler çoğunluktadır.

Çizelge 8. Yönetim kurullarında icrada yer almayan üye oranı



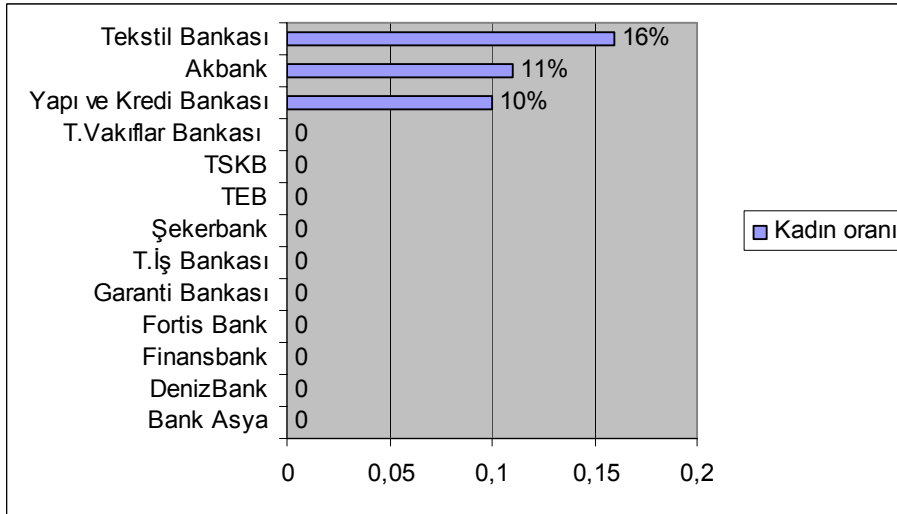
Yönetim kurullarının çeşitliliği ve çeşitliliğin performansa etkisi sıkça ele alınan bir yönetim temasıdır. Yönetim kurulu üyelerinin cinsiyeti, yaşı, vatandaşı oldukları ülke ve diğer rolleri açısından Avrupa bankaları oldukça çeşitlilik göstermektedir. Avrupa bankalarının yönetim kurullarında ortalama 3 adet yabancı yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Yabancı üye oranı ile varlıkların coğrafi dağılımı arasındaki ilişkinin zayıf olduğu raporlanmaktadır (Lapido, Nestor ve Risser, 2008). Bu durum yabancı üyelerin seçiminde kişisel özelliklerin ve çeşitlilik kaygılarının ön planda olduğu izlenimini vermektedir. Çizelge 9’da görüldüğü gibi Türkiye’deki bankalarda ise yalnızca yabancı ortaklı bankalarda yabancı kökenli yönetim kurulu üyesi olduğu görülmektedir.

Çizelge 9. Yabancı kökenli yönetim kurulu üyeleri sayısı



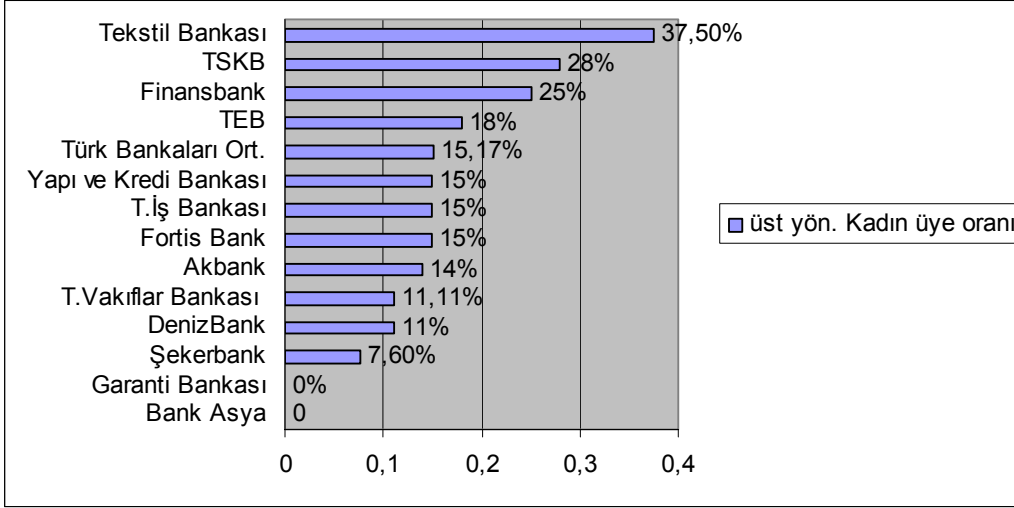
Avrupa bankalarının %84'ünün yönetim kurulunda en az bir kadın üye olduğu görülmektedir. Bu bankaların yönetim kurullarında yer alan ortalama kadın üye oranı düşük olsa da (%12) bu ortalama Türkiye bankalarının ortalamasından çok daha yüksektir. Çizelge 10'da görüldüğü gibi örneklemede yer alan 13 bankadan yalnızca 3'ünün (Akbank, Tekstil Bankası ve Yapı ve Kredi Bankası), yönetim kurulunda birer kadın üye vardır. Akbank'ın yönetim kurulunda yer alan kadın üyenin kontrol eden ailenin mensubu ve bankanın önemli bir hissedarı olduğu dikkate alınırca yalnızca 2 bankanın (Yapı ve Kredi Bankası ve Tekstil Bankası) ortaklarının yönetim kurullarına kadın üye aday gösterdiği ve seçtiği görülmektedir.

Çizelge 10. Yönetim kurullarında kadın üye oranı



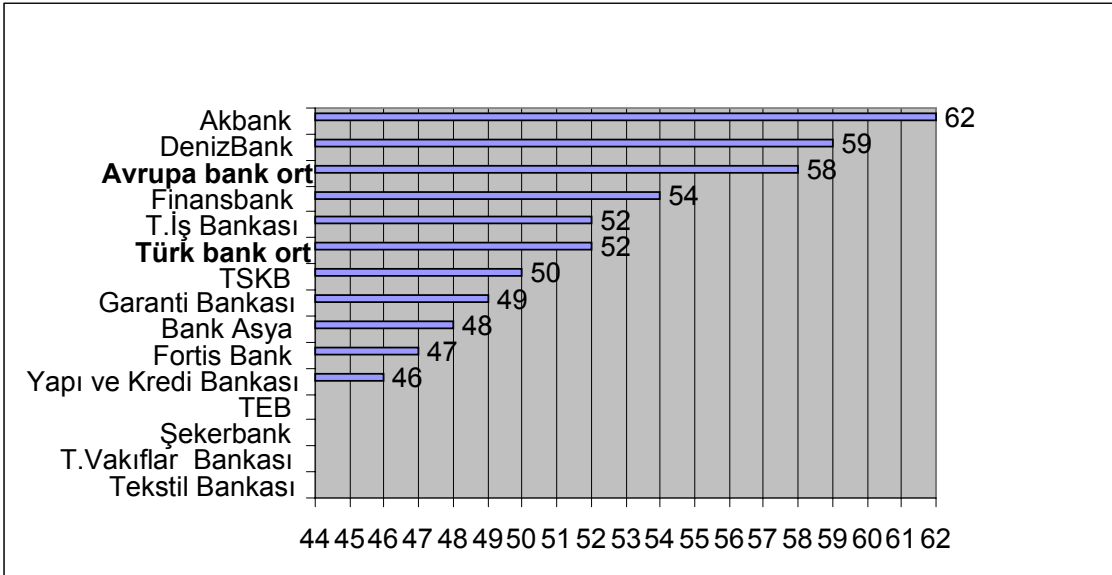
Üst yönetimde yer alan kadın üye açısından Türkiye bankaları yönetim kurullarındaki kadın üye oranına göre daha iyi bir resim çizmektedir. Çizelge 11'de Türkiye bankalarının üst yönetiminde kadın yönetici oranı verilmiştir. Yönetim kurullarında ve üst yönetimdeki kadın üye oranı arasındaki farklılık (% 2.8 ve % 16.3) yönetim kurullarının büyük ölçüde kadınlara kapalı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 11. Üst yönetimde kadın oranı



Yönetim kurullarının yetkinliği genellikle üyelerin tecrübesi, diğer şirketlerdeki görevleri ve yaşları ile ilişkilendirilir. Şekerbank, TEB, Tekstil Bankası ve T.Vakıflar Bankasının yönetim kurulu üyelerinin yaşları hakkında bilgi verilmemiştir. Diğer 9 bankanın yönetim kurulu üyelerinin yaş ortalaması 46 ile 62 arasında değişmektedir ve üyelerin yaş ortalaması 52'dir. Avrupa bankalarındaki yönetim kurulu üyelerinin yaş ortalaması (58) ile kıyaslandığında Türkiye bankalarının yönetim kurullarının oldukça genç olduğu görülmektedir.

Çizelge 12. Yönetim kurulu üyelerinin yaş ortalaması



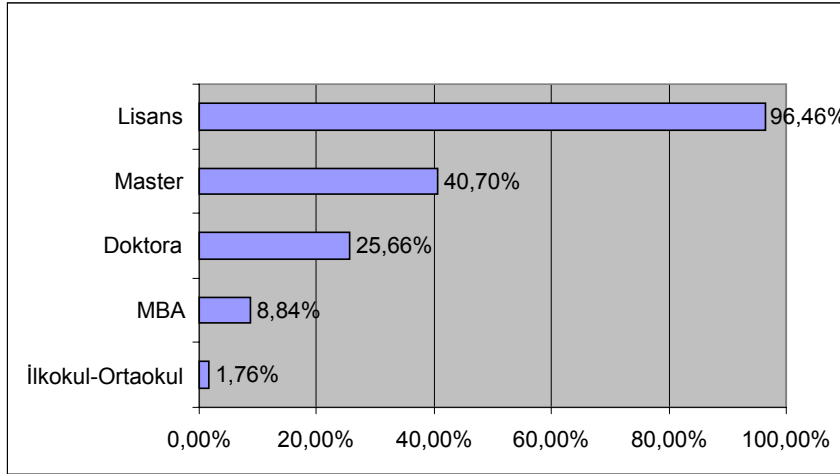
Türkiye bankalarının yönetim kurulu üyelerinin diğer banka ve şirketlerdeki rolleri konusunda sistematik bir bilgi yoktur. Ancak Avrupa bankalarının yönetim kurulu üyelerinin % 40'nın en az bir FTSEurofirst 300¹² şirketinde yönetim kurulu üyesi olduğu, %11'nin bu şirketlerden en

¹² Bakınız <http://www.ftseurofirst.com/>

az birinde icracı bir rolü olduğu ve her bir üyenin ortalama 2.2 adet kâr amacı gütmeyen kurumda etkin bir rol aldığı görülmektedir (Lapido, Nestor ve Risser, 2008). Türkiye'deki bankaların her birinin çeşitli sektörlerde birbiriyle rekabet içinde olan iş grupları ile ilişkili olduğu düşünülürse yönetim kurulu üyelerinin diğer iş gruplarına ait şirketlerin yönetiminde yer almamaları doğaldır. İcracı üyelerin yoğun olması da yönetim kurulu üyelerinin diğer şirketlerde rol almasına elvermiyor olabilir.

Karşılaştırmada kullandığımız veri setinde Avrupa bankalarının yönetim kurulu üyelerinin eğitim durumları ile ilgili bilgi olmamakla beraber, Türkiye bankalarının eğitim açısından çeşitlilik gösterdiği yapılan açıklamalardan anlaşılmaktadır. 13 bankanın 113 yönetim kurulu üyesinden 1 üyenin ilkökul, 1 üyenin ortaokul, 109 üyenin üniversite mezunu olduğu, 46 üyenin lisansüstü bir dereceye, 10 üyenin MBA ve 29 üyenin doktora derecesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Çizelge 13 yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyini yüzde olarak göstermektedir.

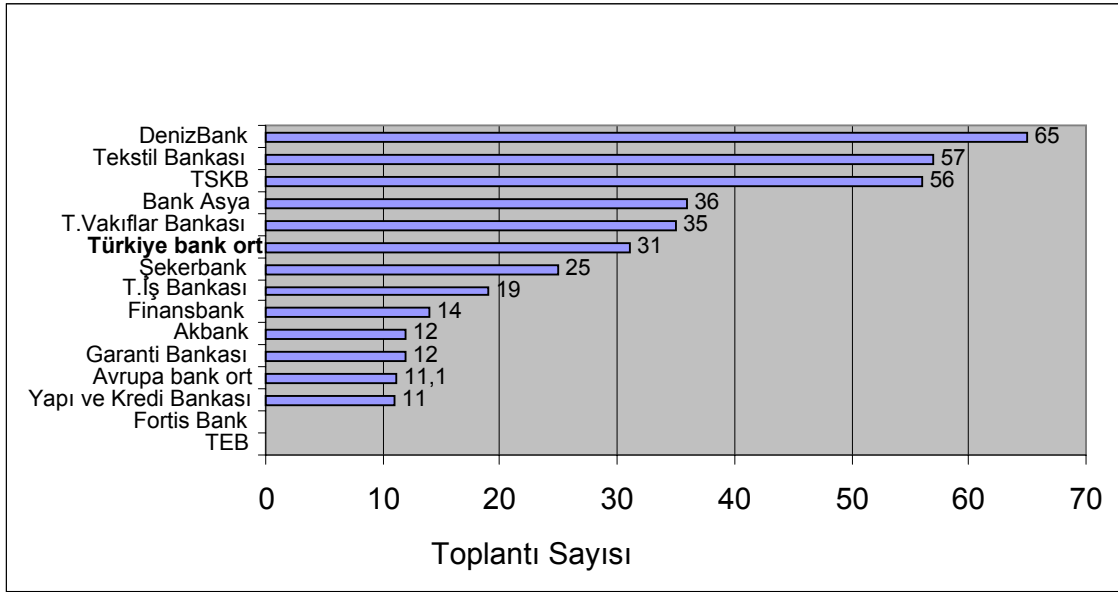
Çizelge 13. Yönetim kurulu üyeleri eğitim düzeyi



Yönetim kurullarının etkinliği

Yönetim kurullarının etkinliği toplantı sayısı, içerdiği komitelerin varlığı ve üyelik yapıları açısından incelenmiştir. Örneğimizde yer alan 13 bankadan DenizBank, Tekstil Bankası ve TSKB'nin yönetim kurullarının diğer bankalara oranla çok daha sık toplandığı anlaşılmaktadır. Fortis Bank ve TEB'in faaliyet raporlarında ise bu konuda bilgiye rastlanmamıştır. Bankaların yıllık yönetim kurulu toplantı sayıları Çizelge 14'te verilmiştir.

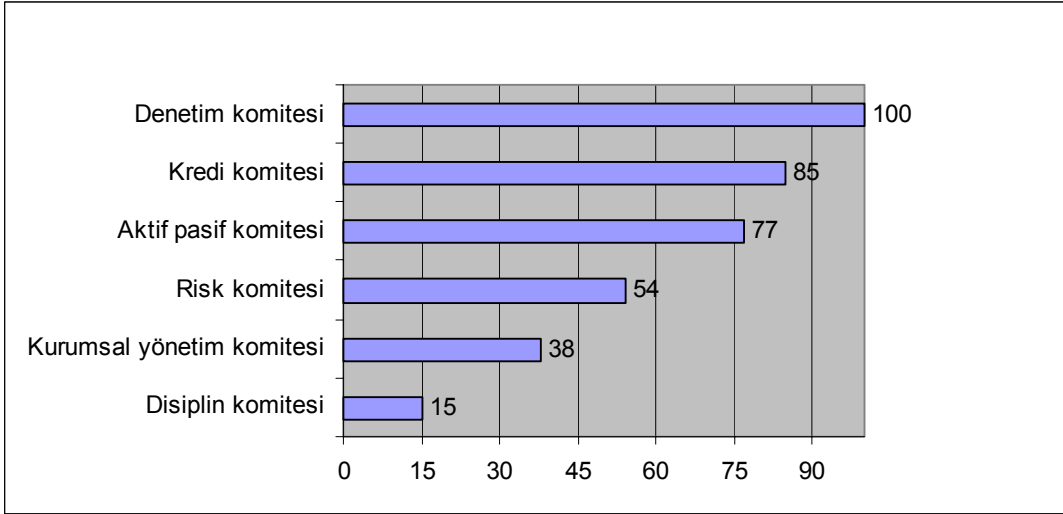
Çizelge 14. Yönetim kurulu toplantı sayısı



Avrupa bankalarıyla kıyaslandığında Türkiye'deki bankaların yönetim kurullarının daha sık toplandığı görülmektedir. Yoğun toplantılar kısmen incelenen yıl içindeki Türkiye'deki birleşme ve satın alma süreçlerinin yoğunluğuna bağlanabilir. Ayrıca Türkiye'deki makro ekonomik ve politik istikrar sorunlarının daha sık karar almayı gerektirdiği de düşünülebilir.

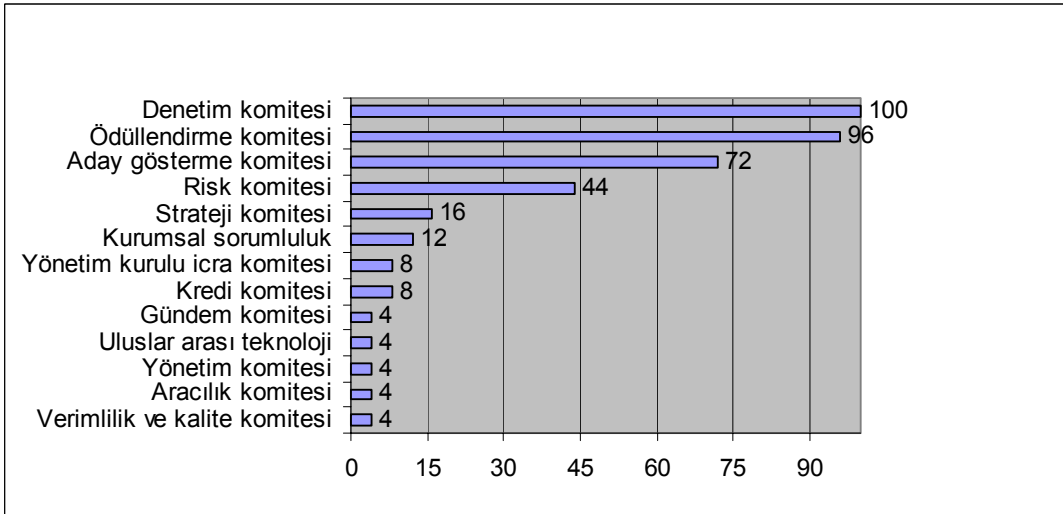
Yönetim kurulu komitelerinin yönetim kurullarının görevlerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı oldukları dikkate alındığında bu komitelerle ilgili bilgilerin kamuya açıklanmasının önemi de ortaya çıkmaktadır. Avrupa bankalarının kamuya açıklamalarında komitelerin bileşimi, yıllık toplantı sayısı gibi detaylı bilgilere rastlanmakta iken Türkiye bankalarının açıklamaları bu konuda karşılaştırmaya olanak vermeyecek kadar zayıftır. Örneğin Intesa SP'nin denetim komitesi 2006 yılında 17 kez, Unicredit'in ödüllendirme komitesi ise 13 kez toplanmıştır. Avrupa bankaları ortalama denetim komitesi toplantı sayısı 7.5, aday gösterme komitesi toplantı sayısı 4.6, ödüllendirme komitesi toplantı sayısı 5.3 olarak raporlanmıştır. Yine örnekleme yer alan bankaların denetim komitelerinin bir banka hariç, tamamı icrada yer almayan üyelerden oluşmakta olup ve bu üyelerin % 85'i bağımsız üyelerdir (Lapido, Nestor ve Risser, 2008). Türkiye bankalarının yönetim kurulları tarafından oluşturulan komitelerin üyelerinin bağımsızlığı ile ilgili bilgiler derlenmemiştir, ancak oluşturulan komitelerin görev kapsamlarının farklılığı, yönetim kurullarının işlevleri arasındaki farklılık konusunda bir fikir vermektedir. Çizelge 15'de görüldüğü gibi örnekleme yer alan bankaların yönetim kurullarının %100' ü Denetim Komitesi, %85' i Kredi Komitesi, % 77'si Aktif Pasif Komitesi, %54'ü Risk Komitesi, %38'i Kurumsal Yönetim Komitesi ve %15'i Disiplin Komitesi oluşturmuşlardır.

Çizelge 15. Türkiye bankalarında oluşturulan Yönetim Kurulu komiteleri oranı



Bu durum Avrupa bankaları ile karşılaştırıldığında ilginç bir tablo ortaya çıkmaktadır. Çizelge 16'dan görüldüğü gibi Avrupa Bankalarının sadece %8'inde Kredi Komitesi bir yönetim kurulu komitesi olarak işlev görmektedir. Türkiye'de görülen Aktif Pasif Komitesi'ne karşılık gelen bir komite raporlanmamıştır. Diğer yandan Avrupa bankalarının %96'sında Ödüllendirme Komitesi, %72'sinde Aday Gösterme Komitesi bulunmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Rehberi'nde Kurumsal Yönetim komitelerinin ödüllendirme ve aday gösterme işlevlerini de üstlenmesi önerilmektedir. Var olan komitelerin hepsinin bu işlevleri üstlendiğini varsaysak bile bu rakamlar Avrupa ortalamalarının çok altındadır. Bunun en önemli sebebi Türkiye'de yönetim kurullarına aday gösterme hakkının yalnızca pay sahiplerine verilmiş olması ve yönetim kurullarının bu konuda bir yetkisinin olmamasıdır. Diğer yandan Türkiye bankalarının risk komitelerinin kurulmasına Avrupa bankalarına göre daha fazla önem verdiği görülmektedir. Bu durum, Türkiye bankalarının çalışma ortamının daha riskli olması ve bankacılık düzenlemelerinin risk konusuna önem vermesi ile açıklanabilir.

Çizelge 16. Avrupa bankalarında yönetim kurulu komiteleri



SONUÇ

Bu çalışmada, 2006 yılı İMKB 100 endeksinde yer alan 13 bankanın kamuya açıklama yoğunlukları ve yönetim özellikleri incelenmiştir. İMKB’de işlem gören bankaların kamuya açıklama yoğunlukları, halka açık diğer şirketlerle ve uluslar arası referans grupta yer alan bankalarla karşılaştırılmış, yönetim özellikleri ise Avrupa’nın piyasa değeri en yüksek 25 bankası ile karşılaştırılmıştır. Türkiye bankalarının esasen 2001 yılından sonra saydamlaşmaya başladığı ve saydamlaşma eğiliminin 2005 faaliyet yılında duraksadığı gözlenmiştir.

Çalışma sonucunda, Türkiye’deki bankaların kamuya açıklama ve saydamlık düzeylerinin uluslar arası referans gruptaki bankalara göre oldukça düşük olduğu ancak İMKB’de listelenmiş diğer halka açık şirketlere göre daha saydam oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular Türkiye bankalarının gönüllü olarak bilgi açıklamadıklarını ve kamuya yapılan açıklamaların yasal düzenlemelerin gerekleri etrafında yakınsadığını göstermektedir. Türkiye bankaları *finansal ve işletimsel bilgi* ile *ortaklık yapısı ve kurumsal yapı* konusunda saydamlıkta referans gruba daha yakın olmakla beraber, *yönetim kurulu ve yönetimin yapısı ve işleyişi* konularında opaktırlar. Rusya bankalarının kamuya açıklamalarında da benzer eğilimler gözlenmesi bu alandaki opaklığın gelişmekte olan piyasalara özgü bir durum olup olmadığı sorusunu akla getirmiştir. Hangi faktörlerin yönetim kurulu ve yönetim konusundaki saydamlığı etkilediği bu çalışmanın kapsamında olmamakla birlikte, mülkiyet yoğunluğunun ve kontrol gücünün sağladığı özel çıkarların önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada aynı zamanda, Türkiye bankalarının yönetim kurullarının bileşimi ve etkinliği incelenmiş ve referans grupta yer alan Avrupa bankaları ile karşılaştırılmıştır. *Çalışma sonucunda*; i) Türkiye bankalarının yönetim kurullarının Avrupa bankalarına göre daha küçük olduğu, ii) Avrupa bankalarında %60 oranında bağımsız ve icrada yer almayan üye varken, Türkiye bankalarında ortalama %11 bağımsız üye bulunduğu, iii) Avrupa bankalarının yönetim kurullarında ortalama 3 adet yabancı yönetim kurulu üyesi varken, Türkiye bankalarında yabancı yönetim kurulu üyelerinin ancak yabancı ortaklı bankaların yönetim kurullarında yer aldıkları, iv) Avrupa bankalarının yönetim kurullarında kadın üye oranı ortalama %12 iken, Türkiye bankalarında yalnızca 3 bankanın yönetim kurulunda birer adet kadın üye olduğu (ortalama %2,3) ve üst yönetiminde yer alan %15,17 oranındaki kadın yönetici dikkate alındığında, Türkiye bankalarının yönetim kurullarının esasen kadınlara kapalı olduğu, v) Türkiye’deki bankaların yönetim kurullarının Avrupa bankalarının yönetim kurulu üyelerine göre daha genç olduğu, vi) Türkiye bankalarının yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyleri açısından farklılıklar gösterdiği, önemli oranda yönetim kurulu üyesinin lisansüstü eğitim almış olduğu ve vii) Türkiye bankalarının yönetim kurullarının çok daha sık toplandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye bankalarının yönetim kurullarının toplantı sıklığı, icracı üyelerin ağırlığı ve oluşturulan komitelerin yapısı dikkate alındığında yönetim kurullarının icraatla iç içe olduğu ve yönetim kurullarının icraatı denetlemekten çok destek olmaya yönelik olarak işlev gördüğü sonucuna varılmıştır. Bu durumun Türkiye’deki iş organizasyonu ve ortaklık yapılarıyla uyumlu olduğu düşünülmektedir. Avrupa bankalarının yönetim kurullarının esasen yönetim kurullarına aday gösterme, yönetim kurulu üyelerinin performansını değerlendirme ve ödüllendirme konularına odaklanmaları Avrupa ülkelerinin çoğunda yönetim kuruluna aday gösterme yetkisinin yönetim kurullarına verilmiş olması, iki seviyeli yönetim kurulu organizasyonu ve icraat ve kontrolün ayrılması ilkesine verilen önem ile açıklanabilir. Avrupa bankaları yönetim kurulları esasen icra başkanını (Chief Executive Officer-CEO) seçmekte ve

icra yetkisini büyük ölçüde CEO'ya devretmektedirler. Oysa Türkiye'de yönetim kurullarına aday gösterme hakkı pay sahiplerine aittir. Uygulamada bu hak ana sözleşmelere konan hükümlerle baskın ortakların ellerinde tuttukları pay gruplarına verilen bir imtiyaz olmaktadır. Bu nedenle yönetim kurulu üyelerinin doğrudan baskın ortakları temsil ettikleri ve formal ve informal mekanizmalarla kendilerini aday gösteren pay sahipleri tarafından izlendikleri ve kontrol edildikleri varsayılabilir.¹³ Bu yapı azlık hakları korunduğu ve denetim komiteleri işlev gördüğü ölçüde etkin bir kontrole elverdiği için olumlu değerlendirilse de Türkiye bankalarının ve kontrol eden ortakların yönetim kurullarının bağımsızlığı konusundaki dünyada artan taleplere duyarsız kalmayacağı beklenir.

Çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Ek 5'te verilmektedir. Saydamlık, yönetim özellikleri ile bankaların performansı veya kırılabilirlikleri arasındaki ilişki sık sık ele alınan bir ilişki olmakla beraber örneklemimizin küçüklüğü bu konuda sağlıklı analizler yapmaya el vermemektedir. Bu çalışma 2006 yılı itibarıyla durumu tespit etmeyi ve bundan sonraki çalışmaların yönünün belirlenmesine yardımcı olmayı amaçlamıştır.¹⁴

¹³ Bu altyapı düzenlemelerin, ve denetim ve yaptırımların yetersiz olduğu dönemlerde bankaların baskın ortaklar tarafından ilişkili partilere verilen krediler marifeti ile içlerinin boşaltılmasına ve bankacılık krizine yol açmıştı (bakınız Ararat ve Uğur 2003).

¹⁴ Ek 6'da görüldüğü gibi 2006 yılında, saydamlık ve yönetim özelliklerinin öz sermaye karlılığı (ROE) üzerindeki etkilerini incelemek üzere oluşturulan basit regresyon modeline göre, toplam saydamlık puanı, yönetim kurulu toplantı sayısı ve yönetim kurullarının eğitim düzeyinin öz sermaye karlılığı üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı iken, icracı olmayan yönetim kurulu üye oranının etkisi negatif bulunmuştur. Yönetim kurullarındaki bağımsız üye oranının ise öz sermaye karlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Modele göre öz sermaye karlılığındaki değişimi en fazla açıklayan değişken saydamlık puanıdır. Modelin düzeltilmiş R²'lerine bakıldığında öz sermaye karlılığındaki değişimin 0.632'lik kısmının modelde yer alan değişkenlerden kaynaklandığı, görülmektedir. Bulgularımız modele dahil edilmeyen değişkenler ve örneklemin küçüklüğü dikkate alındığında, yalnızca daha detaylı çalışmalara yol göstermek açısından anlamlıdır.

Ekler

Ek 1.

Karşılaştırmada kullanılan uluslar arası referans grup bankaları

Bankalar
Deutsche Bank
ING
ABN AMRO
HSBC
Bank of America
Citigroup Inc.
JPMorgan Chase
UBS
Royal Bank of Scotland
Credit Suisse Group

Karşılaştırmada kullanılan Avrupa referans grup bankaları

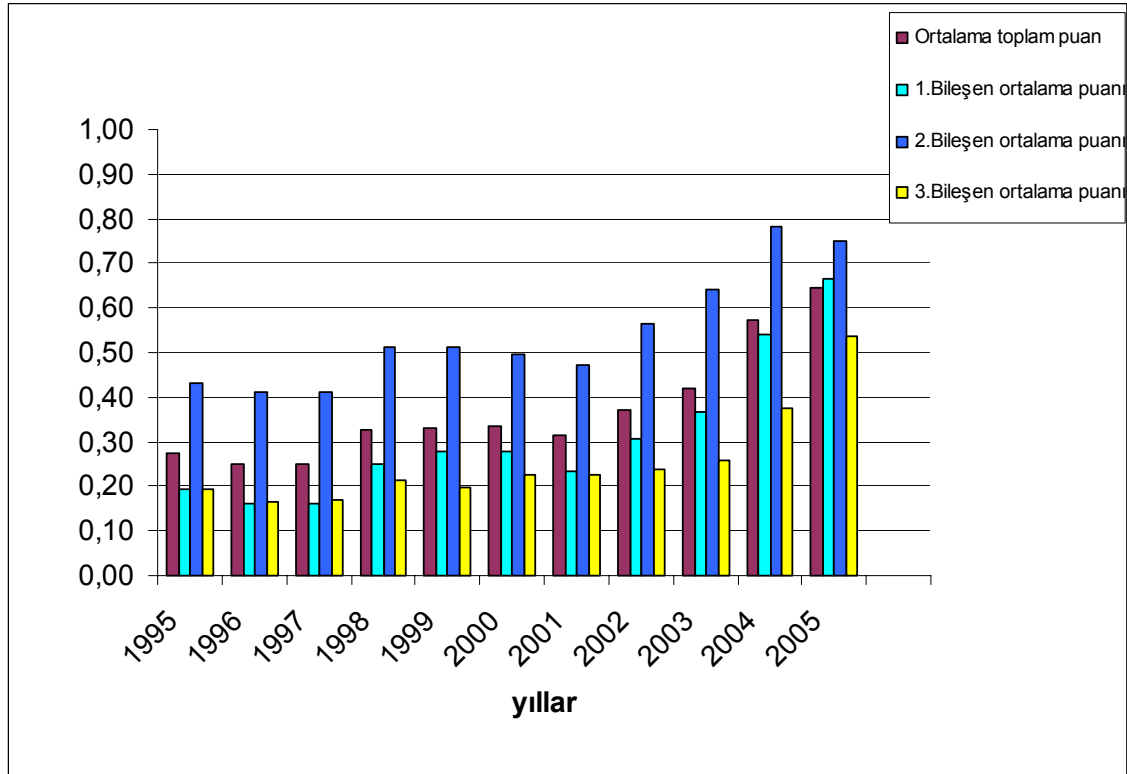
<i>Banka</i>	<i>Ülke</i>	<i>İşlem gördüğü ana Borsa</i>
ABN Amro	Hollanda	Euronext Amsterdam
Banco Stander	İspanya	4 İspanyol borsası
Barclays	Birleşik Krallık	Londra Borsası
BBVA	İspanya	Madrid Borsası
BNP Paribas	Fransa	Euronext Paris
Credit Agricole	Fransa	Euronext Paris
Credit Suisse	İsviçre	Zürih Borsası
Danske Bank	Danimarka	Kopenhag Borsası
Deutsche Bank	Almanya	Deutsche Borsası
Dexia	Belçika	Brüksel ve Amsterdam
Erste Bank	Avusturya	Viyana Borsası
Fortis	Belçika	Brüksel ve Amsterdam
HBOS	Birleşik Krallık	Londra Borsası
HSBC	Birleşik Krallık	Londra Borsası
Intesa SP	İtalya	Milano Borsası
KBC Group	Belçika	Euronext Brüksel
Lloyds	Birleşik Krallık	Londra Borsası
Natixis	Fransa	Euronext Paris
NBG	Yunanistan	Atina Borsası
Nordea	İsveç	Stockholm, Helsinki ve Kopenhag
RBS	Birleşik Krallık	Londra Borsası
Societe Generale	Fransa	Euronext Paris
Standard Chartered	Birleşik Krallık	Londra Borsası
UBS	İsviçre	Zürih Borsası
Uni Credit	İtalya	Milano Borsası

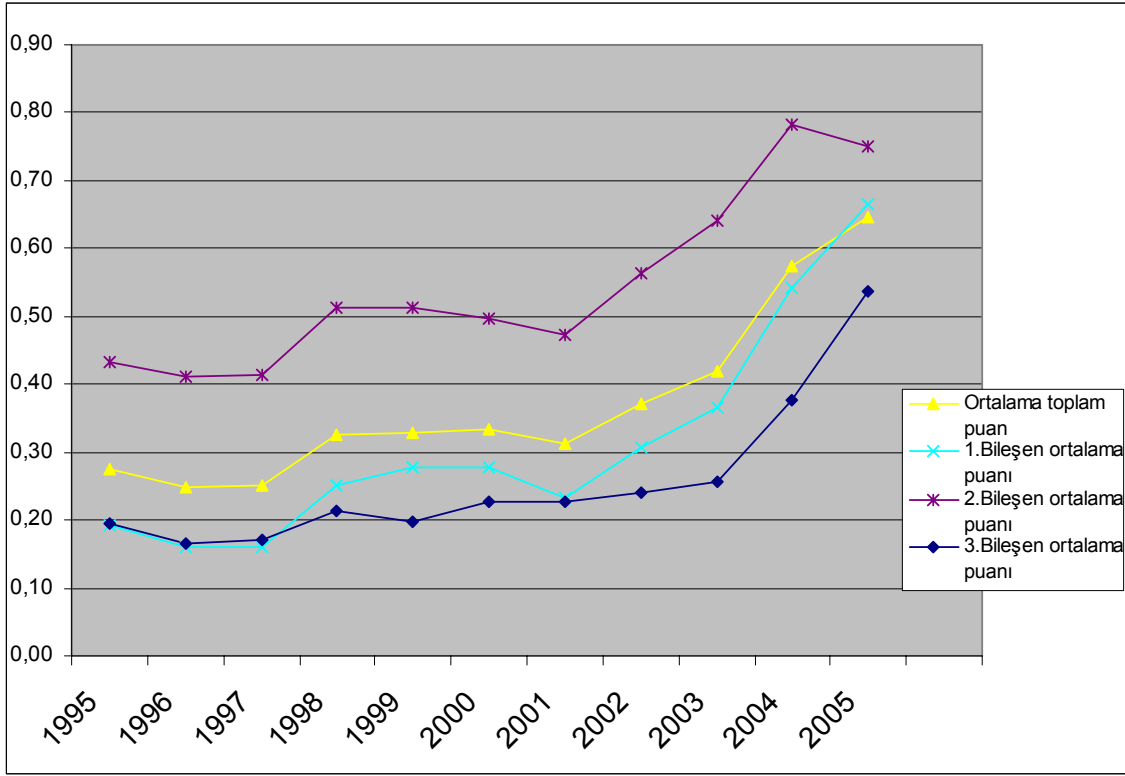
Ek 2. 2006 yılı örneklemindeki bankaların 31.12.2006 tarihi itibarıyla büyüklükleri

Bankalar	Toplam Aktifler (Bin YTL)	Toplam Krediler* (Bin YTL)	Toplam Mevduat (Bin YTL)	Toplam Özkaynaklar (Bin YTL)	Ödenmiş Sermaye (Bin YTL)	Net Dönem Kar/Zararı (Bin YTL)
T. İş Bankası	75.204.758	29.818.316	46.399.355	9.410.158	2.756.585	1.109.218
Akbank	57.272.590	28.336.941	34.201.506	7.065.397	2.200.000	1.600.192
Garanti Bankası	50.286.913	27.350.490	30.139.037	4.670.293	2.100.000	1.063.663
Yapı ve Kredi Bankası	48.887.288	22.504.146	31.127.271	3.343.856	3.142.818	512.239
T.Vakıflar Bankası	37.033.963	18.043.240	24.842.060	4.487.429	2.500.000	769.730
Finansbank	17.895.459	11.174.700	11.462.479	2.154.683	1.250.000	740.972
DenizBank	11.493.498	6.824.972	7.219.890	1.236.474	316.100	276.344
Fortis Bank	8.644.050	4.840.630	4.703.249	1.114.694	385.781	75.413
TEB	8.281.657	4.951.436	5.425.907	551.967	76.500	105.700
TSKB	4.062.316	2.191.510	0	588.518	300.000	106.402
Şekerbank	4.006.314	1.995.215	3.046.909	436.951	125.000	52.001
Tekstil Bankası	2.785.198	1.693.177	1.225.445	332.117	300.000	15.068

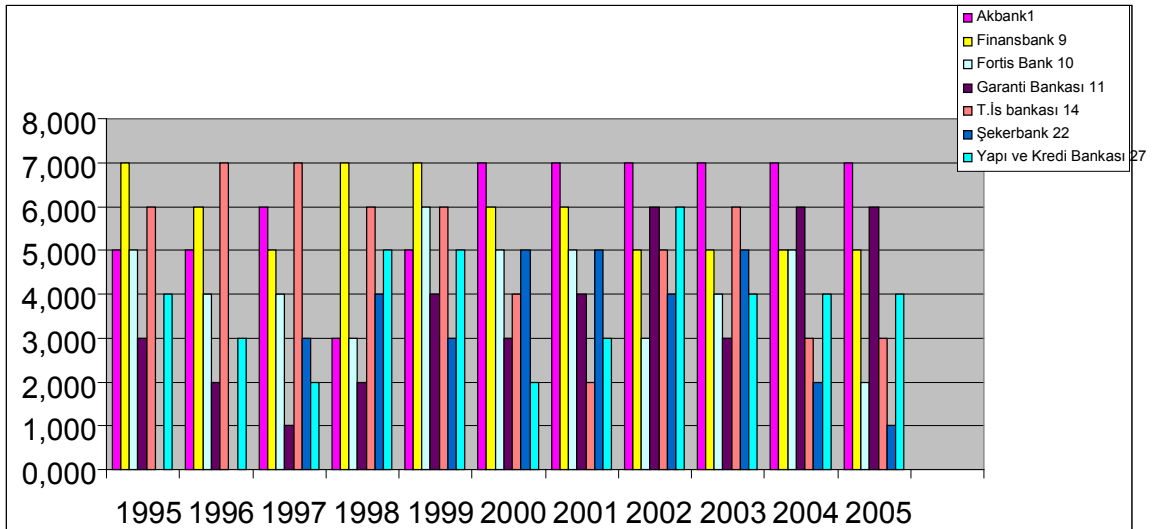
Kaynak: <http://www.tbb.org.tr/turkce/kitap2006/tablolari/Tablo%201.xls>

Ek 3. 95-2006 arası bankların saydamlığındaki gelişme (1995-2003 arası veriler için : Özbay E. 2007)





Ek 4. 1995-2006 arası bankaların saydamlık sıralaması (1995-2003 arası veriler: Özbay E. 2007)



Ek 5. Banka saydamlık puanları ve yönetim özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

	Banka sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma
Ortalama toplam puan	13	40,00	71,00	62,08	8,98
1.Bileşen ortalama puanı	13	43,00	89,00	74,92	12,82
2.Bileşen ortalama puanı	13	45,00	73,00	62,08	8,31
3.Bileşen ortalama puanı	13	25,00	57,00	44,62	9,47
Yönetim kurulu üye sayısı	13	6,00	11,00	8,69	1,44
Bağımsız üye oranı	13	,00	,38	,11	,15
İcracı olmayan üye oranı	13	,22	,91	,71	,22
Yönetim kurulu toplantı sayısı	11	11,00	65,00	31,09	20,22
Eğitim oranı	13	3,22	4,25	3,58	,31
Öz sermaye Karlılığı (ROE)	13	,04	,34	,17	,08

Ek 6. Kamuya açıklama yoğunluğu ve yönetim özelliklerinin öz sermaye karlılığı (ROE) üzerindeki etkileri

Bağımlı değişken		
Öz sermaye Karlılığı (ROE)		
Bağımsız Değişkenler	β katsayısı	t değeri
Kamuya açıklama ve saydamlık toplam puanı	0.815	3.229*
Bağımsız üye oranı (bağımsız/yk üyesi)	0.245	1.203
İcracı olmayan üye oranı	-0.659	-2.383*
Yönetim kurulu toplantı sayısı	0.814	2.270*
Eğitim düzeyi	0.572	2.447*
F	4.438**	
R ²	0.816	
Düzeltilmiş R ²	0.632	

* 0.05 düzeyinde anlamlı, **0.10 düzeyinde anlamlı

Regresyon modeli; ROE= $\beta_0 + \beta_1 * T\&D + \beta_2 * BAĞ + \beta_3 * İCR + \beta_4 * YKTOP + \beta_5 * EGTM + e$

(ROE= Öz sermaye karlılığı, T&D=Kamuya açıklama ve saydamlık toplam puanı, BAĞ=Bağımsız üye oranı, İCR= İcracı olmayan üye oranı; YKTOP=Yönetim kurulu toplantı sayısı, EGTM=Eğitim)

Ek 7. Bankacılık sektörüne özgü ilave edilen ek saydamlık öğeleri¹⁵**Bileşen 1. Ortaklık (pay sahipliği) yapısı**

1. Dolaylı pay sahipliği hakkında bilgi
2. Bağlı şirketlerin ve iştiraklerin ortaklık yapıları
3. Baskın ortakların (blokholders) elindeki harici varlıklar
4. Bağlı ortaklıkların listesi
5. Son genel kurul katılım ve oylama sonuçları

¹⁵ Çalışmada kullanılan diğer öğeler için bakınız Ararat ve Balic 2007.

Bileşen 2. Finansal ve İşletimsel Bilgiler

6. Aylık bilançolar
7. İlişkili partiler arasındaki işlemlerle ilgili resmi politika
8. Yedek akçe hakkında bilgi
9. Ortalama kredi, mevduat faizleri ile ilgili bilgi
10. Sermaye yeterlilik rasyoları hakkında bilgi
11. Merkez bankası rasyolarına uyulup uyulmadığına dair bilgi
12. Likidite göstergeleri hakkında bilgi
13. Yoğunlaşma bilgileri (endüstri, müşteri/ortak, ilişkili ve kontrol edenlerle ilgili)
14. Banka risklerinin analizi
15. Risk yönetim politikaları
16. Varlık/sermaye öngörülleri
17. En önemli 5 fon kaynağı (kredi sağlayan)
18. En önemli 5 müşteri (kredi verilen)
19. İnterbank limitleri hakkında bilgi
20. Rezerv politikaları hakkında bilgi
21. Varlık kalitesi hakkında bilgi
22. Kreditorlerin karşılanmayan talepleri olup olmadığı
23. İç kontrol sistemi hakkında bilgi

KAYNAKLAR

Aksu, M., and Arman Kosedag, (2006). Transparency & Disclosure in the Istanbul Stock Exchange: Did IFRS Adoption and Corporate Governance Principles Make a Difference?, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 277-296,

Ararat, M., and Amra Balic, (2007). *Corporate Governance: Turkish transparency and disclosure Survey 2007, Pace of improvement has slowed*, CGFT(Istanbul) and S&P (London), www.cgft.org

Ararat M., and Amra Balic, (2008). *Turkish transparency and disclosure survey 2008: A year of little or no progress*, CGFT (Istanbul) and S&P(London), www.cgft.org

Bhagat, S., and Bernard Black, (2003). The non-correlation between board independence and long-term firm performance. *Journal of Corporation Law*, Vol. 27, pp. 231-273, 2002

Kochetygova, J., Kirdan, R., Shvyrkov, O., Pastoukhova, E., Greeniv, V. and Rots, E. (2006). *Transparency and disclosure by Russian banks: Modest improvement and beter ownership disclosure create new leaders*. Standard&Poor's Governance Services.

Levine, R., (2003). *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*, Global Corporate Governance Forum Discussion Paper, IFC, Washington.

Lapido D., Stilpon Nestor ve David Risser, (2008). *Board profile, structure and practice in large European Banks, A comparative corporate governance study*. Nestor Advisors 2008, London.

Özbay E., (2007). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören şirketlerin yıllar itibarıyla şeffaflık düzeyleri ile likiditeleri arasındaki ilişki (1995-2005). Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Penas, M.F., and Günseli Tümer Alkan, (2008). Bank disclosure and market assessment of financial fragility: Evidence from banks' equity prices. *TILEC Discussion Paper No. 2008-013*

TBB. (2006). Web Sitesi bağlantı tarihi Aralık 10 2008
<http://www.tbb.org.tr/turkce/kitap2006/tablolari/Tablo%201.xls>

Uğur, M., and Melsa Ararat, (2006). Does Macroeconomic Performance Affect Corporate Governance? Evidence from Turkey, *Corporate Governance, an International Review*, Vol.14 (4): 325-339

Yurtoğlu, B.B., (2008). *Review of empirical research on corporate governance in emerging markets: major findings, gaps and new research topics*, presented at First International workshop on CG and Emerging Markets, Yale University, New Haven.