

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI TEMELİNDE KAMUYU  
AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK İLKELERİNİN İLBANK SİSTEMİNE  
YANSIMALARI**

**Sinem Çağla ŞENER**

**UZMANLIK TEZİ**

**NİSAN 2017**



ILBANK

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

**KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞI TEMELİNDE KAMUYU  
AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK İLKELERİNİN İLBANK SİSTEMİNE  
YANSIMALARI**

**Sinem Çağla ŞENER**

**UZMANLIK TEZİ**

**Tez Danışmanı (Kurum)**

**Nesibe YALÇINDAĞ ÇEKİÇ**

**Tez Danışmanı (Üniversite)**

**Doç. Dr. Cihan TANRIÖVEN**

## ETİK BEYAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Sinem Çağla ŞENER  
04.04.2017

Kurumsal Yönetim Anlayışı Temelinde Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkelerinin  
İlbank Sistemine Yansımaları  
(Uzmanlık Tezi)

Sinem Çağla ŞENER

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

Nisan 2017

**ÖZET**

Değişen dünya şartları ve küreselleşme ile birlikte ülke ekonomileri arasında sınırlar belirsizleşmiş, yatırımcılar yatırımlarını farklı ülkelere de taşımaya başlamışlardır. Bu koşullarda şirketlerin de sorumlu olduğu kitle farklılaşarak büyümüş ve yatırımcıları çekmek için güvenlerini kazanmak daha da önemli hale gelmiştir. Bu sebeple kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konuları ve dolayısıyla da kurumsal yönetim şirketler ve yatırımcılar açısından daha da önemli hale gelmiştir. Büyük şirketlerde denetimsizlikten ve kötü yönetim yapılarından kaynaklı yaşanan skandallar ve şirketlerin batması kurumsal yönetimin gerekliliğinin kavranması sağlamıştır. Kurumsal yönetim sayesinde daha denetimli ve kurallara bağlanmış şirket yapıları oluşturulabilmektedir. Kurumsal yönetimin uygulanma alanları şirketlerle sınırlı kalmayarak kurum ve kuruluşlarda da uygulanmaya başlanmıştır. Ekonomide ve sektörde en fazla güvene ihtiyaç duyan yerler bankalardır. Bankalarda dışarıya kapalı, şeffaflık düzeyi düşük olan kurumlardır. Ayrıca faaliyet alanları, ülke ekonomileri üzerindeki etkileri ve fon toplamaları sebebiyle üzerlerindeki baskı daha fazla olup oluşan bir sorun hızlı bir şekilde yayılarak bankalardan kaçışa neden olarak batmalarına sebebiyet verebilmektedir. Bu sebeple bankalarda denetimli bir sistem daha da önemli hale gelmiş buda kurumsal yönetimin önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Bu tez çalışmasında öncelikle doktrinde yer alan kurumsal yönetim kavramı, tarihsel süreçte neler yaşandığı, kanuni boyutu incelenmiş, sonrasında bankalarda kurumsal yönetim uygulamaları ve oluşturulan mekanizmalar, son olarakta kurumsal yönetimin İlbank sistemindeki yansımaları incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler : Kurumsal Yönetim, Şeffaflık, Banka, İlbank  
Sayfa Adedi : 139 sayfa  
Tez Danışmanı (Kurum) : Nesibe YALÇINDAĞ ÇEKİÇ  
Tez Danışmanı (Üniversite) : Doç.Dr. Cihan TANRIÖVEN

Reflecting The Principles Of Public Disclosure And Transparency On The Basis Of  
Corporate Governance Approach To The İlbank System  
(İLBANK Expertise Thesis)

Sinem Çağla ŞENER

**İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ**

April 2017

**ABSTRACT**

Along with the conditions and globalization, boundaries between national economies have become unclear and investors have started to invest their investments in different countries. On these terms audiences in which companies are responsible are enlarged and differentiated. It has become even more important to gain investor trusts for attract the investor. In this reason public disclosure and transparency issues and there for corporate governance became more important for companies and investors. Big companies lived a lot of scandals and bankruptcy because of unchecked and poor management practices and these experiences have caused the companies to understand the importance and necessity of corporate governance. Through corporate governance, companies can establish more controlled and regulated management structure. Implementation areas of corporate governance are not limited to companies but have also started to be implemented in institutions and organizations. Institutions that need the most confidence in the economy are banks. Banks have closed structures and transparency levels are low. Due to the activities of the banks, the effect on the country's economies and fund collection features, the pressure on them is excessive and when there is a problem, the effects can spread rapidly and cause the bank to bankrupt. For his reason, the controlled systems in banks has become even more important and as a result to understanding of corporate governance importance once again. In this thesis study, firstly the concept of corporate governance in the doctrine is explained. Secondly it is explained what happened in the historical process about this issue. Then, the legal dimension of corporate governance and the mechanisms that are related to this issue have been examined. Finally, the effects of corporate governance on the İlbank system have been examined.

Key Words : Corporate Governance, Transparency, Bank, İlbank  
Page Number : 139 pages  
Supervisor (İnstitution) : Nesibe YALÇINDAĞ ÇEKİÇ  
Supervisor (University) : Asst. Prof. Dr. Cihan TANRIÖVEN

## TEŞEKKÜR

“Kurumsal Yönetim Anlayışı Temelinde Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkelerinin İbank Sistemine Yansımaları” isimli bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde, desteğini gördüğüm danışman hocam sayın Doç. Dr. Cihan TANRIÖVEN’e “Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi” ve yardımlarını esirgemeyen, fikirleri ve eleştirileriyle çalışmama yön veren danışmanım Nesibe Yalçındağ ÇEKİÇ’e “Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı Uzmanı” teşekkürü bir borç bilirim.

Bu süreçte gerek anlayışları gerekse yardımlarıyla bana her daim destek olan ve motive eden annem Lale ŞENER’e, babam Turgut ŞENER’e, abim Çağrı ŞENER’e ve çalışmamı daha rahat yürütebilmem için her türlü kolaylığı sağlayan kız kardeşim Kübranur ŞENER’e şükranlarımı sunarım.

Ayrıca tez çalışmamı yürütürken yardımlarını esirgemeyen Onur Berkol ENEZ “Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı Uzmanı” ve Erenay YÖRÜK’e “Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı Uzmanı” teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ .....	1
1.KURUMSAL YÖNETİM VE TEMEL DİNAMİKLERİ.....	3
1.1.Doğuşu, Gelişimi ve Tarihsel Gelişimi .....	3
1.2.Temel İlkeler .....	19
1.3. Kapsamı.....	22
1.4. Kurumsal Yönetimin Gerekliliği.....	26
1.5. Kurumsal Yönetim Algısı .....	27
1.6.Kurumsal Yönetim İle İlgili Tebliğler ve Uyum Süreci .....	30
1.6.1. OECD kurumsal yönetim ilkeleri.....	31
1.6.2. SPK kurumsal yönetim ilkeleri .....	47
1.6.3. Kurumsal yönetim derecelendirme notu .....	50
1.6.4. BIST kurumsal yönetim endeksi .....	51
1.6.5. Yeni Türk Ticaret Kanunu ile yapılan değişiklikler.....	52
1.7.Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkesi İle İlgili Ek Uygulamalar .....	57
1.7.1. Özel durumların kamuya açıklanması .....	57
1.7.2. Kamuyu aydınlatma platformu ve işleyişi.....	58
1.7.3. Kamuyu eksik aydınlatmanın hukuki boyutu.....	59
1.7.4. İnternet sitesi açma zorunluluğu.....	60



1.7.5. Elektronik belge uygulamaları .....	61
<b>2.BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM.....</b>	<b>63</b>
2.1.Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşleyişi .....	63
2.2. Bankacılıkta Gözetim ve Denetim Sistemi .....	76
2.3. BDDK'nın Bankalarda Kurumsal Yönetimi İlişkin Yönetmeliği.....	79
2.4. Bankalarda Yönetim Kurulu Yapısı, Bağımsız Üyelik ve Komiteler.....	82
2.4.1. Denetim komitesi.....	84
2.4.2. Kurumsal yönetim komitesi .....	85
2.4.3. İcra komitesi .....	86
2.5. Bankacılık Sisteminde Şeffaflık ve Muhasebe Standartları .....	87
2.5.1 Finansal verilerin kamuya açıklanması ve dipnot zorunluluğu.....	90
2.6. Bankacılıkta Kurumsal Yönetimin Bir Ögesi Olarak Etik.....	91
<b>3.İLBANK KURUMSAL YÖNETİM YAPISI .....</b>	<b>95</b>
3.1. İLBANK Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu Yapıları, Komiteler ve Genel Kurul .....	96
3.1.1. Yönetim kurulu.....	96
3.1.2. Denetim kurulu .....	98
3.1.3. Komiteler.....	99
3.1.4. Genel kurul .....	102
3.2. İLBANK İç Sistemleri .....	103
3.3. Yıllık Faaliyet Raporları, Kamuya Açıklanacak Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Üzerine Değerlendirme.....	113
3.4. İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi ve Ücretlendirme Politikaları .....	117
3.5. İLBANK'ın Sosyal Sorumluluk Kapsamında Değerlendirilmesi.....	119
3.5. Kamuyu Aydınlatma Kapsamında Bilgilendirme Hakkının Kullanılması .....	120
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>121</b>

KAYNAKLAR .....	131
EKLER.....	135
EK-1 Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi .....	136
EK-2 Anglo-Sakson Modeli ile Kıta Avrupası Modelinin Karşılaştırılması.....	138
ÖZGEÇMİŞ .....	139

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Bankacılık Krizlerinin Maliyeti	67

## KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

<b>Kısaltmalar</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>BDDK</b>	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
<b>CEO</b>	Genel Müdür İcra Başkanı (Chief Executive Officer)
<b>COBİT</b>	Bilgi Teknolojilerine İlişkin Kontrol Hedefleri
<b>E-Arşiv</b>	Elektronik Arşiv
<b>E-Defter</b>	Elektronik Defter
<b>E-Devlet</b>	Elektronik Devlet
<b>EDYS</b>	Elektronik Doküman Yönetim Sistemi
<b>E-Fatura</b>	Elektronik Fatura
<b>EFT</b>	Elektronik Fon Transferi
<b>E-İmza</b>	Elektronik İmza
<b>IASB</b>	Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu
<b>IASC</b>	Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi
<b>IFAC</b>	Uluslararası Muhasebe Federasyonu
<b>IFAD</b>	Muhasebeciliğin Geliştirilmesi Ulusal Forumu
<b>IMF</b>	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
<b>İDT</b>	İktisadi Devlet Teşekkülü
<b>İL-BİS</b>	İller Bankası Bilgi Sistemi
<b>İMKB</b>	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>JICA</b>	Japon Kalkınma ve İşbirliği Ajansı
<b>KAP</b>	Kamuyu Aydınlatma Platformu
<b>md.</b>	Madde
<b>MKK</b>	Merkezi Kayıt Kurulu
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
<b>SPK</b>	Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TBB</b>	Türkiye Bankalar Birliği

**Kısaltmalar****TBV****TKYD****TL****TMS****TMSK****TMUDESK****TTK****TÜSİAD****UFRS****Vb.****YTTK****Açıklamalar**

Türkiye Bilişim Vakfı

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Türk Lirası

Türkiye Muhasebe Standartları

Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu

Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu

Türk Ticaret Kanunu

Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

Ve Benzeri

Yeni Türk Ticaret Kanunu

## GİRİŞ

Globalleşen dünyada birçok alanda ülkeler arasında ki duvarlar ortadan kalkmış ve olaylar ve etkileri daha hızlı şekilde sınır ötesine ulaşmaya başlamıştır. Globalleşmenin en önemli sonuçlarından birisi de ekonomilerin globalleşmesidir. Sınırötesi işlemler ile ekonomik faaliyetlerde birbiri ile bağlantılı, geniş alanları kolayca etkileyen ve bu alanlardan etkilenen bir yapı oluşmuştur. Yatırımcılar globalleşme ile birlikte kendi ülkelerinin sınırları dışında farklı ülkelerdeki yatırımlarla da ilgilenmeye başlamıştır. Dolayısıyla bu durum şirketlerin yönetim yapılarından etkilenen kesimi genişletmiştir. Tüm bu gelişmeler ile birlikte şirketler hakkında bilgi sahibi olmak isteyen kişilerin şeffaf ve hesapverilebilir bir yapı istemeleri hakkını ortaya çıkarmıştır. Oluşan ihtiyaçlar neticesinde “Kurumsal Yönetim” gün geçtikçe önemi artan bir kavram haline gelmiştir.

Kurumsal yönetim eski tarihlere dayanan bir oluşum olsa da 1990’lı yıllarda yeniden dillendirilmeye başlanan ve 2000’li yıllarda dev şirketlerin yönetim ve denetim konusunda eksiklikleri sebebiyle batması neticesinde ön plana çıkan bir yönetim felsefesidir. Günümüzde bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte ülkeler arasında ki duvarlar kalkmış, ekonomik etkileşim güçlenmiş, sermayenin ve emeğin dolaşımı kolaylaşmıştır. Şirketler ve yatırımcılar sınır ötesi işlemleri daha kolay gerçekleştirebilmektedirler. Bu sebeple bir ülkede meydana gelen ekonomik sıkıntı domino etkisi yaratarak birçok ülkeyi etkisi altına almaktadır.

Sermaye piyasalarının da gelişmesi şirketlerin halka açıklık oranlarını yükseltmiş ve şirketten pay sahibi olan kişilerin artması sebebiyle de standartlaşmış bir denetim sistemi ihtiyacı doğmuştur. Ayrıca kurumsal yönetim sadece hissedarların değil şirket faaliyetlerinden etkilenen ve etkileyen birçok grubun gündeminde yer edinmektedir. Bu grup çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar, kredi veren kuruluşlar, sendikalar, sivil toplum kuruluşları ve toplumun bütününe kapsamaktadır.

Kurumsal yönetimin daha fazla tartışılır bir konu haline gelmesinde dönüm noktası olan olaylardan en önemlisi Amerika’nın enerji devi Enron’un batışı ve bu süreçte ortaya çıkan şirketle ilgili skandalların hem ABD’nin hem de birçok ülkenin ekonomisinin olumsuz etkilemiş olmasıdır. Bu olay sonrasında şirketlerin yönetim ve denetim şekilleri

sorgulanır hale gelmiş ve farklı ülkelerde birçok şirket iflas etmiştir. Neticede yönetim yapılarında daha formel ve uluslararası standartlarla bütünleşik bir sistem ihtiyacı doğmuştur. Kurumsal yönetim söz konusu ihtiyaca cevap verebilecek en iyi sistemdir.

Kurumsal yönetimin şirket ve ülke ekonomisinin gelişiminde önemli faktörlerden birisi olması sebebiyle birçok ülke ve ekonomik birlik tarafından bu konu ile ilgili raporlar yayımlanmış, standartlar oluşturulmuştur. Bunlardan bir tanesi de OECD'nin yayımlanmış olduğu rapordur. OECD ülkelerin gelişimini ve kalkınmasını kendine misyon edinmiş bir ekonomik birlik olması nedeniyle, kurumsal yönetim konusunda da uygulamalar oluşturmuş, üye ve üye olmayan ülkelere bu konuda klavuzluk yapabilecek ilkeler geliştirmiştir. Sonrasında birçok ülke de bu ilkeleri kendi ihtiyaçları doğrultusunda geliştirerek uygulamaya başlamıştır. Bu yolla bütün dünya genelinde kurumsal yönetime yaygınlık kazandırılarak ekonomiler açısından daha sağlıklı işleyen bir sistem oluşumu sağlanmıştır.

Kurumsal yönetim ilk zamanlarda daha çok şirketler tarafından dikkate alınan ve uygulanmaya çalışılan bir sistem olmakla birlikte, daha denetimli ve formel yapı kazandırılmış yönetim sistemleri oluşturması sebebiyle kurum ve kuruluşlarda da uygulanmaya başlanmıştır. Bunlardan bir tanesi de ekonomi için en önemli faktörlerden bir tanesi olan bankalardır. Bankaların fon toplamaları ve diğer işlemleri sebebiyle sorumluluk alanı geniş olup denetimli bir yönetim sistemi oluşturmaları önemlidir. Bu sebeple bankalar açısından da kurumsal yönetim anlayışı başarı ve sürdürülebilirlik açısından gerekli hale gelmiştir.

Çalışmamızda şirketlerin, kurum ve kuruluşların gündeminde geniş yer kaplayan bu konu yeniden incelenecek, tarihsel gelişimi, tarafları, gerekliliği, konu üzerinde Türkiye'de oluşmuş algı, yaygınlaşmasını etkileyen faktörler, bu konuda yapılmış düzenlemeler ve tebliğler üzerinde durulacaktır. Ayrıca kurumsal yönetimin bankaların sistemine nasıl yansıdığı, bu konuda nasıl düzenlemeler oluşturulduğu, bankaların raporlama sorumlulukları, gözetim ve denetim mekanizmaları, bankacılıkta şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ve en son olarak ise İller Bankası'nda sürecin nasıl işlediği, yasa ve ilkelerle uyum ve kurumsal yönetimin bankamız sistemine yansımaları konusu incelenerek ve sisteme katkı sağlanması noktasında çözüm önerilerinde bulunulacaktır.

# 1.KURUMSAL YÖNETİM VE TEMEL DİNAMİKLERİ

Kurumsal yönetim globalleşme ile birlikte önem kazanan ve şirketlerde ve ekonomide güven tesis etme konusunda önemli işlevleri bulunan bir kavramdır. Globalleşme ile birlikte ürünler, sermaye geçişleri vb. konularda kısıtlamalar büyük oranda ortadan kalmış ve ülkelerin ekonomilerinde bütünleşik bir yapı oluşmaya başlamıştır.

Uluslararası ticaretin ve yatırımın artması ve küresel rekabetin ülkelerin ekonomik başarısı açısından daha da önemli hale gelmesi, şirketleri yatırımcıların güvenini kazanma konusunda daha dikkatli davranmaya itmiştir. Ulusal ve uluslararası piyasada güven tesisi için daha şeffaf, karşılaştırılabilir ve hesapverilebilir bir sistem oluşturmak önemlidir. Şirketlerin şeffaflık ve kamuyu aydınlatma konusunda rekabette geri kalacakları kanısı ve şirket ile ilgili bilgileri paylaşma noktasında çok fazla istekli olmamaları sebebiyle, şirket yönetiminde daha formel bir yapı oluşturma ve süreçleri kurallara bağlama gerekliliği çeşitli yönetim yapılarının oluşmasına sebep olmuştur. Bunlardan en önemlisi kurumsal yönetimidir. Kurumsal yönetimin öneminin anlaşılması açısından tarihsel süreci ve bu sürecin nasıl sonuçlar doğurmuş olduğunu incelemek gerekmektedir.

## 1.1.Doğuşu, Gelişimi ve Tarihsel Gelişimi

Kurumsal yönetim kavramı 1980'lerde dünya genelinde gerçekleşen şirket skandalları ile gündemde daha fazla yer edinmeye başlamış, ilerleyen senelerde sadece şirketlerin gündeminde olmaktan çıkarak çalışanların, akademisyenlerin ve yatırımcıların gündemlerinde de geniş yer kaplar hale gelmiştir. Türkiye'de sermaye piyasalarının gelişmesine paralel olarak daha çok telaffuz edilmeye başlanan kavram 2005 senesinde SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'nin yayımlanması ile 2012 senesinde Tebliğin revize edilmesi ve Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun (YTTK) yayımlanması ile birlikte farklı boyutlara taşınmıştır. Kurumsal yönetim kavramı yeni kaynaklarda çoğunlukla kurumsal yönetişim olarak geçmekle birlikte SPK'nın, BDDK'nın ve Yeni TTK'nın kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerinde "Kurumsal Yönetim" olarak geçmesi sebebiyle çalışmamızda da kurumsal yönetim olarak kullanılacaktır.

Dünyada tek bir kurumsal yönetim tanımına ulaşmak zordur. İhtiyaçlara, şirketlerin yapısına, amaçlarına göre çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Sistem ve uygulamalar



değiştikçe tanımlamalarda değişmiştir. Cadbury Raporu'na (1992) göre kurumsal yönetim “şirketlerin idare ve kontrol edilme sistemi” olarak tanımlanmıştır (Aktaran: Arslantaş, 2012: 4). Hissedar haklarını ön planda tutan fakat paydaşlar hakkında yeterli açıklama getirmeyen raporda daha sonraları büyüyen ve mülkiyet yapısı değişen şirketlerle birlikte yeni yorumlamalara gitme ihtiyacı duyulmuştur. Şirketlerin halka açılmalarıyla birlikte hissedar sayıları artmış, hissedarların farklı kesimlerden olması sebebiyle dağınık bir yapı oluşmuş ve süreç karmaşık hale gelmiştir. Mülkiyetin çeşitli kesimlere dağılmasıyla birlikte sorumluluk alanları değişmiştir. Sadece hissedarlara karşı sorumluluk hisseden şirket gelişmelerle birlikte sosyal paydaşlara da sorumlu hale gelmiş ve bu konuda yeni düzenlemelere gitme ihtiyacı duymuştur. Bu gelişmelerle birlikte Cadbury Raporu'nun kurumsal yönetim için yaptığı tanım 1999 yılında değişerek daha ayrıntılı hale gelmiş olup Çakalı'nında (2008) belirttiği gibi, Cadbury Raporu yapmış olduğu tanıma, kurumsal yönetimde ekonomik hedefler kadar sosyal hedeflerinde önemli olduğunu ve şirkette çıkarı bulunan herkesin çıkarlarının eşit şekilde dikkate alınması gerektiğini de ekleyerek toplumu da bu sürece dâhil etmiştir (Aktaran: Alp ve Kılıç, 2014: 25).

Cadbury İngiltere'nin kurumsal yönetim sistemini kendi ülke yapısına uygun olarak yorumlamış olup farklı ülkeler de kendi yapılarına göre farklı yorumlamalar yapmıştır. Bu doğrultuda yapılan tanımlamalar arasında Allen ve Gale'in yaptıkları tanım sayılabilir. Allen ve Gale (2002) kurumsal yönetimin tanımını yaparken ülkelerin yapısını dikkate almış ve kurumsal yönetimi Anglo-Sakson ülkeler (ABD, İngiltere vb.) ve Kıta Avrupası (Almanya, Japonya, Fransa vb.) ülkelere göre ayrı ayrı değerlendirerek Anglo-Sakson sistemde kurumsal yönetimi sadece hissedarların çıkarlarını gözetilen bir sistem olarak tanımlarken, Kıta Avrupası ülkelerinde ise çalışanların, hissedarların ve diğer paydaşlarında çıkarlarının gözetildiği bir sistem olarak tanımlamıştır (Aktaran: Alp ve Kılıç, 2014: 25).

En geniş tanımlardan bir tanesi Millstein ve arkadaşları (1998) tarafından yapılmış olup onlara göre kurumsal yönetim sadece pay sahiplerinin menfaatlerine hizmet eden klasik yapıya ek olarak oluşturulmuş “çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, fon sağlayanlar ve devletinde haklarının gözetildiği bir yönetim anlayışdır” (Aktaran: Gürbüz ve Ergincan, 2004: 35). Bu tanımda kurumsal yönetimin tarafları ve her yönü ayrıntılı şekilde belirtilmiştir.

Bizim için önemli olan tanımlardan bir tanesi de OECD'nin yapmış olduğu tanımdır. Çünkü OECD yayımladığı ilkeler ile kurumsal yönetimin dünya genelinde uygulanabilmesi için ülkelere yol gösterici nitelikte bir rapor yayımlamış ve birçok ülke için bu ilkeler baz alınarak uygulamalarda düzenlemelere gidilmiştir. OECD'ye (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD] 2004a) göre kurumsal yönetim:

“Bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşlar arasında ki bir dizi ilişkiyi kapsar. Kurumsal yönetim aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlediği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağı ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir. İyi kurumsal yönetim, yönetim kurulları ve üst yönetim için şirketin ve hissedarlarının çıkarları doğrultusunda hedeflere yönelme açısından uygun teşvikleri sağlamalı ve etkin denetimi kolaylaştırmalıdır”.

Bu tanımla kurumsal yönetimin nasıl bir işlevi olduğu, neler içermesi gerektiği ve nasıl bir yapıya sahip olması gerektiğine yer verilmiştir.

Kurumsal yönetim ile ilgili bazı tanımlar kurumsal yönetimin taraflarına ve bunlara karşı olan görevlere vurgu yaparken, bazı tanımlarda da kurumsal yönetimin ekonomik olarak getirileri konusuna vurgu yapılmıştır. Bu tanımlamalara örnek vermek gerekirse, Hart (1995), iki koşulun mevcut olması halinde kurumsal yönetimin gerekliliğinden bahsedileceğini ileri sürmektedir. Bu koşullardan ilki, şirketin sahipleri, yöneticileri, çalışanları veya müşterileri arasındaki “çıkar çatışmasının varlığıdır”. İkincisi ise, “bu çıkar çatışmasının işlem maliyeti yaratmasıdır” (Aktaran: Alp ve Kılıç, 2014: 27). Dolayısıyla, kurumsal yönetim vesilesiyle söz konusu işlem maliyetlerinin azaltılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda yapılan tanımlamalar ile şirketin ileriye dönük değer yaratabilmesi noktasında hissedarların ve şirket paydaşlarının nasıl getiri elde edebileceği, çıkarlarının nasıl korunabileceği ve tüm paydaşlar açısından çıkarlar konusunda nasıl denge sağlanabileceği hakkında açıklamalar getirilmiştir. Bu konuda en geniş tanımlamalardan bir tanesini de Dünya Bankası yapmış ve kurumsal yönetimi şirketlerin hem entelektüel sermayeyi hem de yatırımları çekmesini, faaliyetlerini etkin ve verimli yürütebilmesini sağlayan ve faaliyetlerini yürütürken toplum değerlerine de saygı gösteren uygulamalar bütünü olarak tanımlamıştır. Kurumsal yönetim sayesinde şirkete katma değer yaratılarak ortakların menfaatleri de uzun dönemde garanti altına alınmış olur (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği [TÜSİAD], 2002: 9). Hissedarlar ve paydaşlar açısından değer yaratılırken, aynı zamanda kanun ve yönetmeliklere de uyulması sistemin

devamlılığı açısından önemlidir. Kanunlar ve yönetmelikler vesilesiyle çıkarların tek taraflı korunmasının önüne geçilerek denge sağlanmış olur.

Deloitte'nin yapmış olduğu tanım gibi bazı tanımlar da ağırlıklı olarak şirketin kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak yapılmıştır. Deloitte kurumsal yönetime şöyle bir yorum getirmiştir; “şirket yönetiminde, iş süreçlerinde, pay ve menfaat sahipleri ile ilişkilerde, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk yaklaşımıyla, şirket faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, raporlama güvenirliliği, yasal düzenlemelere uygunluk, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması için güvence sağlayan yaklaşımdır.” (Aktaran: Alp ve Kılıç, 2014:28). Bu tanımlama ile mevcutta yapılan tanımlamalara ek olarak kurumsal yönetim ilkelerinin kurumsal yönetimin uygulanmasında başarı elde edilebilmesi noktasında gerekliliği vurgulanmıştır. Tüm bu tanımlamaların ortak noktası olarak kurumsal yönetim ilkelerini uygulamak, kanun ve yönetmeliklere uymak suretiyle, şirketin hissedarlarının, toplum, çevre ve diğer paydaşların bütününe menfaatlerini korumayı ve uzun dönemli şirketin değer yaratmasını sağlayan sistemdir.

Bazı kaynaklarda kurumsal yönetim kavramıyla kurumsallaşma birbiriyle örtüştürülmekte ve birbirine bağımlı kavramlar olduğu öne sürülmektedir. Apaydın (2009) kurumsallaşmayı, şirketlerin formel olmayan, kurallara bağlanmamış iş süreçleri ve organizasyon yapısından, daha düzenli, kurallara bağlanmış, kararlı yapılara geçiş olarak tanımlamıştır. Kurumsallaşma şirketin alt kademesinden üst kademesine kadar bütün kişilerin uyması ve benimsemesi gereken bir yapı, çalışma ve davranış biçimidir. Kurumsallaşma şirket geneline benimsetilmesi gereken bir şirket kültürüdür ve şirketin yönetimine etkinlik ve verimlilik açısından yaptığı katkılar nedeniyle birçok kişi tarafından kurumsal yönetim ile karıştırılmaktadır. Kurumsal yönetim ile kurumsallaşma aynı kavramlar olmayıp kurumsallaşma ile şirketlerin kurumsal yönetimi uygulamasını kolaylaştıran temel bir yapı oluşturulmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri kurumsallaşmış şirketlerde daha kontrollü ve sağlam yapıların mevcut olması sebebiyle daha kolay uygulanabilmektedir. Fakat kurumsal yönetim ile kurumsallaşma bütünleşmiş sistemler değildir. Bazı kurumsallaşmış şirketler kurumsal yönetim ilkelerini uygulayabilir ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan bir şirket kurumsallaşmamış olabilir. Bu iki yapı bağımlı olmayıp birbirine destek veren sistemlerden oluşmaktadır.

Konunun anlaşılması açısından yukarıda ki tanımlarda da geçen paydaşlık, üst yönetim, yönetim kurulu vb. kavramlar kısaca açıklanacaktır. Paydaşlık kavramı hissedarlık ve diğer paydaşlar olmak üzere ikiye ayrılabilir. Hissedarlar şirkete sermaye sağlayan kişilerdir. Şirkete sermaye koymaları sebebiyle şirketler faaliyetlerini yürütürken hissedarların haklarını gözetmek durumundadırlar. Hissedarlar şirketin ortakları olmaları sebebiyle şirketin sürekliliği ve dolayısıyla kendi menfaatlerinin sürekliliği açısından, şirketi faaliyetlerinde söz sahibi olmak ve bunları denetlemek isterler. Hissedarların genel kurullarda şirketin önemli konularında karar verebilme yetkisine sahip olmaları yukarıda ki isteklerini gerçekleştirebilmelerinin yollarından bir tanesidir. Ayrıca yönetim kurulunun hissedarların şirketteki temsilcisi niteliğinde olması sebebiyle isteklerini yönetim kurulu vesilesiyle iletebilirler. Paydaşlık kavramı içerisinde yer alan diğer paydaşlar; şirket içerisinde çalışanlar, şirket dışarısında ise müşteriler, toplum, tedarikçiler, yatırımcılar vb. olarak ifade edilmektedir. Aktan'a (2007) göre paydaşlar: "Şirket faaliyetleri ile doğrudan ve/veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan şirket faaliyetlerinden pozitif ve/veya negatif dışsallık elde eden kişi ve/veya kurumlardır".

Kurumsal yönetimi uygulayan şirketlerde yönetim kurulu ve üst yönetim görev olarak birbirinden ayrıştırılmış iki kavramdır. Yönetim kurulu genel kurullar vesilesiyle hissedarlar tarafından seçilen, hissedarların şirketteki temsilcileri konumunda olan bir merci iken üst yönetim ise yönetim kurulu tarafından görevlendirilen şirketin normal faaliyetlerini yönetmekle görevli CEO, genel müdür vb. üst düzey yöneticilerdir. Kısacası yönetim kurulu şirketin karar mercii iken üst yönetim kararların icra edildiği mercii konumundadır. Yönetim kurulunun şirketin stratejilerini belirlemek, üst yönetimini atamak, şirket için önemli konular hakkında karar almak gibi görevleri varken, üst yönetimin görevleri rutin şirket işleriyle uğraşmak ve yönetim kurulunun belirlediği politika ve stratejileri uygulamaktır.

Yukarıda yapılan kurumsal yönetim tanımlarında ya sadece paydaşlar ile ilgili ifadeler içeren tanımlamalara gidilmiş, ya kurumsal yönetim ilkelerine dayalı bir tanımlama yapılmış ya da menfaatlere ve amaçlara yönelik bir tanımlamaya yer verilmiş ve bu faktörler bütünlük olarak değerlendirilmemiştir. Fakat kurumsal yönetimin başarı koşulu bunların sadece birinin değil hepsinin sağlıklı bir şekilde eş anlı olarak

uygulanabiliyor olmasıdır. Alp ve Kılıç (2014: 37) kurumsal yönetimi geniş olarak şu şekilde tanımlamıştır:

“Sürdürülebilir bir şekilde değer yaratma ve uzun vadede şirketin sürekliliğini sağlama amaçları doğrultusunda şirket faaliyetleri yürütülürken; yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin, bunların rol ve sorumluluklarını şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorunluluk ilkeleri esas alınarak en uygun şekilde tasarlandığı, yönetim ve denetim fonksiyonlarının birbirinden ayrıldığı, hissedarları çıkarları korunurken diğer ilgili paydaşların hak ve menfaatlerine de saygı gösterildiği, iyi şirket yönetimi biçimidir”.

Kurumsal yönetimin anlaşılması açısından kurumsal yönetimi farklı açılardan değerlendiren teoriler bulunmaktadır. Bu teoriler vekâlet teorisi, paydaş teorisi, temsil teorisi, yönetsel egemenlik teorisi, miyop piyasa teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisidir. Bu teorilerin kısaca açıklanması kurumsal yönetimin anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

*Vekâlet Teorisi:* Alp ve Kılıç (2014: 39), vekâlet teorisini “müvekkil”, “vekil” ilişkisi üzerinden açıklamış olup onlara göre vekil müvekkili tarafından kendisine verilen yetkilendirme ile müvekkilin işlemlerini yürütür ve onun çıkarları doğrultusunda hareket eder. Hissedarlarla, yönetim arasında ki ilişkide bu şekilde bir ilişkidir. Yönetim, hissedarların şirketteki temsilcileri niteliğindedir.

Vekâlet teorisi hissedarlar ve yöneticiler arasındaki yöneticilere verilen vekâletin bir sonucu olarak doğan sorunlara değinen bir teoridir. Yöneticilerin hissedarlara karşı olan sorumluluklarından bir tanesi hissedarların kazançlarının maksimize edilmesidir. Yöneticilerin bu konuda gerekli özeni göstermeleri önemlidir. Fakat bazı yöneticiler şirketin hissedarlarının çıkarları konusunda yeterli hassasiyeti ve çabayı göstermedikleri zaman bu durum hissedarlara maliyet olarak geri döner. Ayrıca yöneticiler şirketlerin varlıklarını hissedarlar kadar koruma bilincinde olmayabilir, şirketin maliyetlerini artırabilir ve gereksiz risklere girebilirler. Bu durum da şirketin devamlılığını sıkıntıya sokmaktadır. Bu nedenle hissedarlar yönetimin faaliyetlerini denetlemek isterler. Bunun sonucu olarak hissedarları bilgilendirmek amacıyla şirkete faaliyetleri hakkında raporlama yapma zorunluluğu getirilmiştir. Her ne kadar hissedarlara şirketi denetleyebilme yetkisi verilmiş olsa da yeterli seviyede denetleyebilmeleri çok zordur. Bu durum halka açık şirketlerde mülkiyet yapısı paylara bölünmüş olması nedeniyle küçük paylara sahip hissedarların faaliyetleri bizzat denetlemeleri daha da zordur ve denetim maliyetleri yapmış oldukları yatırımlarını anlamsız hale getirecektir. Bu sebeple kendi adlarına denetimi üstlenebilecek bir temsilciye ihtiyaç duyarlar. Bu durum kurumsal yönetimin gerekliliği

konusunda bir dayanak oluşturmaktadır ve hissedarların hakları kurumsal yönetim ilkeleri eliyle korunmuş olmaktadır.

*Paydaş Teorisi:* Vekâlet teorisi sadece hissedarlar açısından oluşan sorunu irdelemiş, sosyal paydaşlar, yatırımcılar vb. açısından hiçbir açıklamada bulunmamıştır. Vekâlet teorisinin bu eksikliği paydaş teorisi ile giderilmeye çalışılmıştır. Paydaş teorisi sadece hissedarların çıkarlarının maksimize edilmesi üzerine kurulan vekâlet teorisine ek olarak diğer kesimlerin çıkarlarını da gözeten bir sistemin varlığının gerekliliğine değinmiştir. Aktan ve Börü (2007: 14), bu kesimleri “kurum içi ve kurum dışı paydaşlar” olmak üzere ikiye ayırarak incelemiş ve kurum içindekileri “çalışanlar, yöneticiler, ana sahipler ve hissedarlar”, kurum dışındakileri de “devlet, tedarikçiler, rakipler ve toplum” olarak sıralamıştır. Bütün kesimlerin refahının sağlanması şirketin başarısı ve sürekliliği açısından önemlidir. Paydaş teorisi, vekâlet teorisinin üzerine olumlu şeyler katmış olsada sistem açısından yeterli bir çözüm getirememiştir. Paydaş kavramının yelpazesinin genişlemesi, beraberinde çıkarlar arasında dengenin nasıl sağlanacağı konusunda soru işaretlerini de getirmiştir. Dengeyi sağlamanın en iyi yolu kurumsal yönetim ilkelerini gereği gibi uygulamaktır.

*Temsil Teorisi:* Temsil teorisinde yöneticilerin davranışları ile şirket sahiplerinin isteklerinin uyumu konusunda incelemeler yapılmıştır. Teoriye göre her iki tarafında istekleri birbiriyle uyumludur, yönetici kendi isteklerini gerçekleştirirken, otomatik olarak şirket sahiplerinin menfaatlerine de hizmet etmiş olmaktadır. Hamid’in (2011) getirmiş olduğu açıklamaya göre temsil teorisine göre kurumsal yönetim, yöneticinin şirket sahiplerinin isteklerini de dikkate alan ve kararlarını alırken kendisi ve şirket sahiplerinin istekleri arasında dengeyi kurmasını sağlayacak bir yönetim yapısıdır (Alp ve Kılıç, 2014: 44). Teoride her ne kadar temsil edenle edilenin menfaatleri paralelmiş gibi yansıtılsa da uygulamada bir tarafın kendi menfaatini daha fazla dikkate alarak bu doğrultuda uygulamalarda bulunması daha olasıdır. Bu durum daha sıkı bir denetimin gerekliliğini ve dolayısıyla sağlam bir kurumsal yönetim yapısının gerekliliğini pekiştirmiştir.

Vekâlet teorisi kurumsal yönetim konusunda sadece hissedarlar ve şirket yönetimi arasında ki vekil müvekkil ilişkisi üzerinde durmuş, paydaş teorisi vekâlet teorisinde gözardı edilen fakat şirket için önemli olan diğer paydaşları da göz önüne alarak alınan

kararlarda onların da menfaatlerinin dikkate alınması gerektiği belirtilmiş, temsil teorisinde ise yöneticiler ile şirket sahipleri arasındaki ilişki incelenmiş ve alınan kararlarda şirket sahiplerinin isteklerinin de göz önüne alınması gerekliliği vurgulanmıştır. Bu üç teorisinin her biri farklı farklı kesimlerin menfaatlerini gözetip politikaları savunmaktadır. Teorilerin sadece bir kesimin ihtiyaçlarını savunup diğerlerini göz ardı etmeleri sebebiyle kurumsal yönetimin başarısı açısından tek bir teoriyi savunmak sağlıklı olmayacaktır. Bu sebeple bütün bu kesimlerin hepsinin menfaatleri göz önünde bulundurularak dengeli bir kurumsal yönetim yapısı oluşturulmaya çalışılmalıdır.

*Yönetimsel Egemenlik Teorisi:* Yönetimsel egemenlik teorisine göre yönetim kurulu ile üst yönetim arasında ki görevlerin belirlenmesi noktasında tam başarı sağlanamadığı, bunun nedeni olarak ise normal şartlarda yönetim yetkisini elinde bulunduran tarafın yönetim kurulu olması gerekiyor iken bu yetkinin üst yönetim tarafından kullanılıyor olması gösterilmiştir. Bu durum yönetimin egemenliğini tehlikeye sokmaktadır. Yönetim üst yönetimden bağımsız kararlar alması gereken ve üst yönetimin karar almasında kararlara müdahale edebilen bir makamdır. Fakat bu durumun tersine çevrilmesi bütün dengeleri bozar ve üst yönetimin kendi çıkarlarına hizmet edebilecek kararlar almasına neden olur. Çakalı (2008) bu durumun önüne geçmek için yönetim kurulunun hissedarların etkisi altında kalmadan hareket etmesi gerektiğini ve bu doğrultuda alınan kararlarda hissedarların çıkarlarını koruma açısından daha rahat hareket edebileceğini vurgulamış ve yönetim kurulunun sembolik bir mercii olmaması açısından bu doğrultuda hareket etmesinin gerekli olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Alp Ve Kılıç, 2014: 44).

Kontrol mekanizmasının işlemediği bu durum, yönetim kurulunu işlevsiz hale getirir. Bu nedenle yönetimin karar bağımsızlığı açısından üst yönetim ve yönetim kurulu arasında ki çizgiler kesin bir şekilde çizilmeli, üst yönetimin yönetim kurulunun yetki alanına geçmesine engel olacak uygulamalar getirilmelidir. Yönetim kurullarına bağımsız üye atanması bu duruma çözüm olabilecek uygulamalardan bir tanesidir.

*Miyop Piyasa Teorisi:* Bu teori yatırımcıların kısa sürede kazanç elde etmeye meyilli olmaları sebebiyle uzun vadeli yatırımlara yönelmemelerinin üzerinde durmuştur. Yatırımcıların kısa vadeli yatırımlara yönelmelerinin doğal sonucu olarak yöneticilerin kararlarına da yansımaktadır. Yöneticilerde yatırımcıları çekebilmek için daha kısa sürede

getiri sağlayabilecek projelere yönelmektedir. Bu durum şirketin uzun vadeli olarak hareket etmesini baltalamış olur ve dolayısıyla da bu durum kurumsal yönetimin başarısız olmasının sebeplerinden bir tanesidir. Bu soruna çözüm olarak hem yatırımcıların hem de yöneticilerin yararına olabilecek bir vade yapısı oluşturulmalıdır. Her ne kadar kısa vadeli yatırımlar yatırımcılar tarafından daha kazançlı olarak görülüyor olsa da, uzun dönemli yatırımlar yatırımcıların refahına daha fazla katkı sağlamaktadır.

*Kaynak Bağımlılığı Teorisi:* Şirketler faaliyetleri esnasında çevre ile iletişim halinde bulunan yapılardır. Faaliyetlerin devamlılığı açısından çevreyle kaynak alışverişinde bulunulur ve dolayısıyla şirket dışarıdan gelecek kaynaklara bağımlıdır. Bu teoriye göre şirketin kaynak ihtiyacını rahat bir şekilde sağlayabilmesi için yönetim kuruluna seçilecek üyelerin bu konuda güçlü bağlantıları olan kişiler olmasına dikkat edilmelidir.

Hamit (2011) şirketlerin ihtiyacı olan kaynaklar konusunda genel hâkimiyetin devlette bulunduğunu ve bu sebeple şirketler açısından devletin bu konuda ki karar alma yapısını bilen ve bu karar alma süreçlerinde sözü geçebilecek hükümet yetkilileriyle bağlantıları bulunan kişilerin yönetim kurullarına alınmasının şirketlerin bu kaynaklardan faydalanması konusunda önemli olduğunu vurgulamıştır. Buradan yönetimin şirket için kaynak sağlama ve şirketin performansını artırma açısından ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır (Aktaran: Alp ve Kılıç, 2014: 46).

Kurumsal yönetimin, getirilerini, güçlü ve zayıf yönlerini, şirketler açısından önemini anlayabilmek için kurumsal yönetimi tarihsel süreç içinde incelemek faydalı olacaktır. Her ne kadar şimdikinden farklı bir boyutta olsa da kurumsal yönetimin varlığı çok eski tarihlere dayanmaktadır. Fakat kurumsal yönetimin önemi ve gerekliliği 1990'lı yıllarda yaşanan şirket krizleri ile birlikte anlaşılmıştır ve bu olaylardan sonra dünyada çok fazla tartışılan bir yönetim çeşidi haline gelmiştir. Kavramın çok tartışılmasının arkasında ki faktörlerden bir tanesi de yaşanan küresel krizler ve bu krizlerin bütün dünya genelinde piyasaları ve şirketleri etkileyebilmiş olmalarıdır. Küreselleşme ülkelerin piyasalarını uluslararası platforma taşımıştır ve bir ülkede yaşanan sermaye hareketleri ve finansal sıkıntılar domino etkisi yaratarak uluslararası piyasaları ve dolayısıyla bütün dünyayı etkilemektedir. Bu durum kurumsal yönetimi bir seçenek değil bir zorunluluk haline



getirmiştir. Konuya bütünlük kazandırmak açısından Ek 1'deki çizelgede kurumsal yönetim anlayışının tarihsel gelişimi hakkında dönüm noktası olan olaylara yer verilmiştir.

Çizelgede de görüldüğü üzere şirket skandalları kurumsal yönetimin tarihsel süreci içinde kırılma noktaları yaratmıştır. Bu nedenle kurumsal yönetimi gerekliliğini ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulama eksiklerinin nasıl sonuçlar doğurabileceğini anlamamız açısından şirket skandallarını ve krizleri incelememiz faydalı olacaktır. Kurumsal yönetimde dünya genelinde başarısızlığı uğrayan şirketleri şöyle sıralayabiliriz: Fransa'da Vivendi Universal, Avusturalya'da HIH Insurance, Çin'de Yanyvangxia, Hindistan'da Satyam, Almanya'da Comroad, Bobock-Borsing, Kirch, EM.TV, İtalya'da Parmalat, Kore SK Group, Hollanda'da Royal Ahold, İngiltere'de Equitable Life, Independent Insurance, BCCI, Maxwell , Polly Peck ve ABD'de Enron, Tyco, Worldcom, Adelphia, Peregrine System, Global Crossing, Xerox ve Qwest'dir. Adı geçen şirketler yüksek kârlılığa sahip, ülkeleri için değer arz eden şirketlerdi. Bu şirketlerin batmaları sadece kendileri için değil ülkeleri için de olumsuz sonuçlar doğurmuştur.

Batan şirketlerden hiç şüphesiz en çok ses getireni Enron olmuştur. Enron kadar büyük bir şirketin batışı ve batışına zemin hazırlayan faktörler sebebiyle hem ülkesinin hem de dünyanın gündeminde geniş yer edinmiştir. Enron 1985 yılında iki doğalgaz şirketinin birleşmesiyle ABD'nin Texas eyaletinde kurulan doğalgaz dağıtım işi yapan bir ortaklıktır. Zamanla gelişen şirket, enerji piyasasında bir enerji devi haline gelmiştir. 1990'larda faaliyetlerini daha da genişleterek elektrik piyasası, orman ürünleri ve çelik piyasası gibi birçok farklı alanda geçiş yapmıştır. Şirket enerji piyasasında çeşitli future anlaşmaları ile devasa bir yapıya kavuşmuştur. 2000'li yıllara gelindiğinde şirket Fortune tarafından ABD'nin ilk 500'ü arasında 7.olarak seçilmiştir. Sadece 2000 yılına ait geliri bile 100 milyar dolar olan bu şirketin ABD ekonomisi açısından önemini anlamak çokta zor değil. Fakat bu süreç şirketin denetçi firmasının şirketin zararlarını açıklamasını istemesi ile birlikte 2001 yılından itibaren tersine işlemeye başlamıştır. Şirketin 2001 yılında mali tablolarında 1 milyar dolarlık bir zarara yer vermesi kamuoyunda geniş yankı uyandırmış ve şirketin hisse senedi fiyatları hızla düşmeye başlamıştır. Olayın ciddi boyutlara ulaşmasıyla birlikte Adalet Bakanlığı, ABD Kongresi ve Amerikan Sermaye Piyasası tarafından soruşturmalar başlatılmış ve bu durum Enron'un sonunu getirmiştir. Enron'un iflas etmesi ile birlikte şirketle bağlantılı birçok şirket ve kuruluş hakkında

soruşturma başlatılmıştır. Skandalın boyutları şirket tarafından muhasebe kayıtlarında yapılan yolsuzluklarla sınırlı kalmamış, sonuç siyasi otoritelere kadar dayanmıştır. Kurallara uygun oluşmuş bir yönetim kurulu yapısı bulunduğu halde kurul üyeleri yaşanan sıkıntıları ve yapılan hileleri fark edememişlerdir. Bu durum yönetim kurulunun görevlerinden birisi olan denetimin şirket başarısı için ne kadar önemli olduğunun göstergesidir. Özel tarafından bu durum şöyle ifade edilmiştir; “ABD’de muhasebe ve denetim kuruluşları ve bunlarla ilgili düzenlemeler başta olmak üzere sosyal güvenli mevzuatı, hisse senedi ve bono piyasaları (kamuoyunun bilgilendirilmesi), resmi federal kuruluşlar, Amerikan siyaseti ve finansmanı, kurumsal bankacılık gibi çok değişik alanlar Enron sayesinde sorgulanmıştır”<sup>1</sup>.

Şirkete bankalar tarafından teminatsız çok büyük miktarlarda kredi kullanılması, bankacılık sektörünün de sorgulanır hale gelmesine neden olmuştur. Şirket için başlatılan soruşturmalarda birlikte şirketin risk ve zararlarını paravan şirketler kanalıyla gizlediğine, gelirlerini olduğundan fazla göstererek hisse senedi piyasasında şişkinlik yarattığına dair kanıtlara ulaşılmıştır. Tüm bu gelişmelerle birlikte gözler denetçi firmaya çevrilmiş ve sonucunda denetim firmasına olan güven de zedelenmiştir. 2000 yılında çalışan sayısı 19.000 olan şirketin iflası ile birlikte çalışanlar hem işsiz kalmış hem de emeklilik fonlarını şirket hisselerine yatırımlarının bir sonucu olarak büyük zararlara uğramışlardır. Ülkenin 7.büyük şirketi olması nedeniyle yatırımcı gözünde güvenli olarak lanse edilen şirkete yatırım yapmış olan yatırımcılar da çok büyük zarara uğramışlardır. Soruşturmalar neticesinde şirketin siyasi otoritelerle de bağlantıları tespit edilmiştir. ABD gibi ekonomisi ve sermaye piyasaları oldukça gelişmiş olan bir ülkenin ekonomisinde bu skandal sonrası yaşanan sarsıntılar büyük çaplı şirketlerin ülkeler açısından önemini bir kez daha göz önüne sermiştir. Şirket yöneticilerinin menfaat odaklı yönetimi, denetim eksiklikleri, siyasi otoritelerin bu duruma göz yumması, kanundaki düzenleme eksiklikleri, ekonomi, ülke, çalışanlar, yatırımcılar ve şirketin bütün çevresi açısından çok büyük zararlar oluşturmuş ve bu durum şirketler üzerinde yeni bir yönetim anlayışının gerekliliğini gündeme getirmiştir. Dünya çapında geniş yankı uyandıran bu olay kurumsal yönetim anlayışını şirketlerin gündeme almalarının en büyük etkenlerinden birisi olmuştur. Enron ve Enron gibi birçok şirketin batışı kurumsal yönetim ve kurumsal yönetimde kaliteli denetimin neden gerekli olduğu sorusunun cevabını da vermektedir. Bütün bu yaşananlar sonrasında

---

<sup>1</sup> Özel, D.Y., Enerji Devi Enron’un Çöküşü ve Etkileri, [http://www.ekodialog.com/makaleler/enron\\_enerji\\_devi\\_cokusu.html](http://www.ekodialog.com/makaleler/enron_enerji_devi_cokusu.html). adresinden 03.05.2016 tarihinde alınmıştır.

lkeler kurumsal yönetimin geliştirilmesini sağlamak amacıyla raporlar yayımlamış ve çeşitli yasalar çıkarılmışlardır. “Bugün itibariyle ellinin üzerinde ülkede kurumsal yönetim kodları ve prensipleri yayımlanmış olup, pek çok ülke mevzuatını kurumsal yönetim çerçevesinde sürekli olarak gözden geçirmektedir” (Deloitte ve TKYD, 2006; Alp ve Kılıç, 2014). Ayrıca bu skandallarla birlikte kurumsal yönetimi uygulayan ama başarılı olamayan şirketlerde neden başarılı olunamadığı ve kurumsal yönetim konusunda zafiyetlerin neler olduğu konusunda derinlemesine incelemeler yapılmıştır.

Kurumsal yönetimin şirketlerin ve ülkelerin gündeminde bu kadar çok yer edinmesinin nedenlerinden bir tanesi de yaşanan sistematik ekonomik krizlerdir. Kriz ortamlarında ortaklar ve yatırımcılar daha fazla güvende olma ihtiyacı duyarlar ve bu durum kurumsal yönetimi gündeme taşır. Ayrıca kriz atlattımış ülkeler yaşanan olaylardan ders çıkarır ve kurumsal yönetim konusunda eksikliklerini daha iyi görebilirler. Ortaya çıkan bu eksiklikleri gidermek için düzenlemeler yapılır ve bu durum da kurumsal yönetim sisteminin daha da sağlamlaşmasına yardımcı olur. lkeler açısından önemli düzenlemelerin çoğu krizler sonrasında ortaya çıkmıştır. Asya krizi bu duruma verebileceğimiz en iyi örneklere aittir.

Asya lkelerinde yabancı yatırımcıları çekmek amacıyla yüksek faiz oranları uygulanmış ve dışardan devamlı fon akışı sağlanmıştır. Bu lkeler yabancı yatırımcıları çekebilmek için yüksek faiz oranları belirlemiş ve bu politikanın yanında para birimlerini de dolara endekslemişlerdir. İlk başlarda yabancı yatırımcıları bu politikalarla ülkelerine ekebilmişlerdir. Fakat 1995 yılında dolarda meydana gelen değer artışı nedeniyle parasını dolara endeksleyen ülkelerin paralarının değeri de artmış ve bunun sonucu olarak da ihracat pahalı hale gelmiş ve ihracat oranlarının düşmesiyle birlikte cari açık olmuştur. lke ekonomilerinde patlak veren bu durumdan sonra yabancı yatırımcılar yatırımlarını geri çekmeye başlamış ve ülke dışına büyük miktarlarda para çıkışı yaşanmıştır. Tayland’ın kendi para birimini devalüe etmesiyle birlikte Asya krizi patlak vermiştir. Krizden birçok ülke etkilenmekle birlikte en çok etkilenenler; Endonezya, Singapur, Tayland, Malezya, Filipinler’dir. Daha sonrasında kriz Güney Kore’yi de içine alarak genişlemiş ve Rusya ile İşpanya’ya da sıçramıştır. Hanazaki ve Liu (2013: 13) şirket bazlı araştırmalarında Asya krizinde ki kötü performansı büyük pay sahiplerinin, azınlık paya sahip kişilerin haklarını hiçe saymalarına, kredi kuruluşlarının borç vereceği şirketleri

yeteri kadar denetlememesine ve şirketlerin verimsiz yönetim yapılarına bağlamıştır (Aktaran: Karayel, 2006: 35). Asya ülkelerinde o dönemde ki şirketlerin çoğunluğu aile şirketleridir. Yapılan incelemelerle şirketlerde asimetric bilgi sorunu ve zayıf denetim mekanizması olduğu görülmüştür. En basit örneklerinden bir tanesi Kore’de aile şirketlerinde o dönem kişilerin hem genel müdürlük hem de yönetim kurulu başkanlığı yapabiliyor olmalarıdır. Tüm bu yetkilerin tek bir kişide toplanması yönetim kurulunun bağımsızlığını ve denetim mekanizmasını yok etmektedir. Bu durum ülkelerde ki bu alanda yapılan yasal düzenlemelerin yetersiz kaldığını göstermektedir. Krizle birlikte ülkelerin kurumsal yönetim açısından eksiklikleri gözler önüne serilmiştir. Yapılan yanlış uygulamaların sonuçlarını Asya ülkeleriyle birlikte dünyada birçok ülke çekmiştir. Bu durum kurumsal yönetimin öneminin bir kez daha anlaşılmasına vesile olmuştur.

Yaşanan şirket skandalları ve krizler ülkeler açısından kurumsal yönetim konusunda yol gösterebilecek düzenlemeler getirilmesini gerekli kılmıştır. Kurumsal yönetim konusunda ilk adımlar gelişmiş ülkeler tarafından atılmış ve birçok rapor yayımlanmıştır. Bu raporlara Cadbury Raporu, Greenbury Raporu, Hampel Raporu, Higgs Raporu, Myners Raporu vb. örnek verilebilir. Bu raporlardan bazılarını açıklamamız uygulamaların mahiyetini anlayabilmemiz açısından faydalı olacaktır.

Söz konusu raporlardan en önde geleni OECD kurumsal yönetim ilkelerinin geliştirilmesine de faydası olan Cadbury Raporu’dur. Rapor Cadbury Komitesi tarafından 1992 yılında kabul edilerek yayımlanmıştır. Rapor yönetim ve denetim kurullarının yapılarının ve görevlerinin nasıl olması gerektiği hakkında ayrıntılı bilgiler içermektedir. Yönetim kurulunun normal yöneticilerden oluşan üyeler ve dışarıdan atanan bağımsız üyelerden oluştuğu belirtilmiştir. Kurulun üyeleri hissedarlar tarafından seçilir ve eşit muamele görürler. Bağımsız üyelere diğer üyeler gibi zamanında ve doğru bilgiye ulaşma haklarına sahiptirler. Bu sebeple bağımsız üyelere zamanında bilgi verilmesi konusunda kurulda hassasiyet bulunması gerekir. Eksik ve zamanında yapılmayan bilgilendirme yanlış kararlar alınmasına sebep olur ve kurumsal yönetimin başarısını tehlikeye sokar. Kararların daha tarafsız alınabilmesi ve kurul içinde denetim mekanizmasının da sağlıklı işleyebilmesi için en az 3 bağımsız üye bulundurulması gerektiği belirtilmiştir. Sağlıklı bir karar alma mekanizmasının oluşabilmesi için şirket yöneticisi ve yönetim kurulu başkanının yetki alanlarının kesin bir şekilde ayrılması gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Zaten üst yönetici ve yönetim kurulu aynı kişi olan şirketler tarihte kurumsal yönetim konusunda başarı sağlayamamışlardır.

Yönetim kurulu başkanı hissedarlar ve kurul üyeleri arasında köprü görevi görür. Hissedarlar ve üyeler arasında bilgi iletimini sağlayarak her iki tarafında talepleri konusunda denge kuran kararlar alınmasına vesile olur. Ayrıca rapor denetim kurulu ve denetim kurulu üyeliği hakkında da açıklamalar getirmiştir. Yönetim kurulu gibi denetim kurulunda da en az 3 üye bulunması gerektiği belirtilmiştir. Bağımsız üyeler gibi hissedarlarında zamanında ve eksiksiz bilgilendirilmeleri önemlidir. Bu durum kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik ilkesinin uygulamasında başarı sağlanması açısından gereklidir.

Diğer bir rapor Greenbury Raporu'dur. Sir Richard Greenbury öncülüğünde toplanan komite tarafından yayımlanmıştır. Rapor ağırlıklı olarak üyelere ve yöneticilere yapılan ödemelerin niteliğinin ve miktarının nasıl belirleneceği vb. konularında açıklamalar getirmektedir. Komite yöneticilere yapılacak yüksek tutarlı ödemelerin, şirketlerin kârlarında azalmaya neden olduğundan ve şirket faaliyetleri büyük ölçüde olumsuz etkilendiğinden bahsedilerek, ücretlendirmelerin şirketin faaliyet ve üretim etkinliğini bozmayacak şekilde yapılması gerekliliğinden bahsetmiştir (Doğan, 2007: 61).

Rapora göre ücret miktarı iyi planlanarak oluşturulmalıdır. Ne hak edilenden çok yüksek, ne de düşük olmalıdır. Ücretler şirketler için külfet olmaması açısından işin gerektirdiği miktarda belirlenmeli ve deneyimli, iyi yöneticilere cazip gelecek ölçüde yüksek olmalıdır. Yapılan ödemelerle ilgili hissedarlara gerekli raporlamaların yapılması gerekmektedir. Rapor normal ücretlendirme kurallarına ek olarak tazminatlarla ilgili düzenlemeler de yapmıştır. Tazminatlar bazında şirket üzerinde oluşabilecek yükleri azaltmak amacıyla yöneticilerle yapılan sözleşmelere yönelik süre sınırlaması getirilmiştir.

Önemli raporlardan bir tanesi de Hampel Raporu'dur. Hampel Raporu, Greenbury ve Cadbury raporlarını baz alarak ve yorumlayarak ikisinin birleşimi niteliğinde uygulamalar oluşturmuştur. Raporda hissedarların görev ve sorumlulukları ile ilgili ayrıntılı düzenlemelere gidilmiştir. Cadbury Raporu'nda yer alan, denetim ve yönetim kurullarının oluşturulma zorunluluğu, yapıları, görevleri, üst yönetici ve yönetim kurulu

başkanının görev ayrımı, bağımsız üyelik ve bu üyelere karşı sorumluluklar vb. konular üzerine Greenbury Raporu ile karşılaştırmalı açıklamalarda bulunulmuştur. Ayrıca rapor Greenbury Raporu'nda da geniş yer kaplayan ücretlendirmelerle ilgili açıklamalarda da bulunmuş ve maddelerini genişleterek ek düzenlemeler getirmiştir. "Hampel Raporu'nda, Cadbury Raporu ile paralel olarak, geniş görüş açılarından, deneyimlerden ve uzmanlıklardan yararlanan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin önemi vurgulanmış, yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun bağımsız üyelere oluşması gerektiği belirtilmiştir" (Doğan, 2007: 66). Rapor mevcut raporlara ek olarak yatırımcılarla ilişkiler, genel kurul ile ilgili işlemler gibi konularda düzenlemeler getirmiş ve diğer iki rapora destek açıklamalarda bulunmakla birlikte, önceki uygulamalarda oluşan sorunlarla ilgili çözümler getirerek daha anlaşılır ve uygulanabilir standartlar oluşturmaya çalışmıştır.

Raporlar ile tabanı oluşturulan kurumsal yönetim ilkeleri, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (1999) ve Sarbanes-Oxley Yasası (2002) ile genişletilerek günümüz ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir yapıya kavuşmuştur. Çıkarılan bu raporlar ve yasalar kurumsal yönetim konusunda kılavuz niteliğinde düzenlemeler içermekte birlikte her ülkenin, her piyasanın ve hatta her şirketin kurumsal yönetim ortamının farklı olması sebebiyle her ülke kendi ihtiyaçları doğrultusunda bu düzenlemeleri yorumlayarak tebliğ ve yasalar çıkarmıştır. Oluşan uygulama farklılıklarını yorumlayabilmek için ülkelerin kurumsal yönetim ortamını etkileyen faktörleri incelemek gerekmektedir.

Bütün bu farklılıklar tarihsel süreçte kurumsal yönetim sisteminde Anglo-Sakson model ve Kıta Avrupası modeli olmak üzere iki farklı yorum doğurmuştur. Anglo-Sakson model ABD, İngiltere, Avusturalya ve Kanada'da uygulanmaktadır. Literatürde hissedar modeli olarak geçmektedir. Kıta Avrupası modeli ise Almanya, Latin ülkeleri ve Japonya gibi ülkelerde uygulanmaktadır ve menfaat sahipliği modeli olarak isimlendirilmektedir. Anglo-Sakson model ağırlıklı olarak hissedarların haklarını korumaya yönelik düzenlemeler içerirken, Kıta Avrupası modeli menfaat sahiplerinin genelini dikkate alan uygulamalar içermektedir. Her iki modelinde eksikleri bulunmaktadır. Bu iki modelden kaynaklı uygulama farklılıklarını azaltmak ve tek bir model önerisi sunmak için OECD tarafından 1999 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlanmıştır.

Anglo-Sakson ülkelerinin ortak özelliklerinden bir tanesi ortak hukuk geleneğine sahip olmalarıdır. Ortak hukuk geleneğinde örf ve adetler üzerine yapılandırılmış ve özel, kamu hukuk ayrımı olmayan, esnek bir sistem mevcuttur. Ortak hukuk geleneğinin bulunduğu ülkeler hissedarları koruma konusunda diğer ülkelere göre daha başarılı yasalar oluşturmuşlardır.

Anglo-Sakson ülkelerin kurumsal yönetim konusunda ortak özelliklerinden bir tanesi de kurumsal yatırımcı oranlarının yüksek olmasıdır. Kurumsal yatırımcıların küçük yatırımcıların aksine şirket üzerindeki etkilerinin daha fazla olması sebebiyle şirketi şekillendirebilecek etki yaratırlar. Bu yatırımcıların şirket üzerinde kendi adlarına yaptıkları denetim ve baskı, küçük yatırımcıların da faydasına olmaktadır. Anglo-Sakson modeli benimseyen ülkelerin, diğer ülke ekonomilerine göre gelişmiş ve daha derin sermaye piyasaları mevcuttur. Sermaye piyasalarında ki gelişmeye paralel olarak halka açık şirket yapıları ve dolayısıyla da hissedar sayıları fazladır. Küçük hissedarların şirketi direkt olarak denetleyebilmeleri zordur. Bu nedenle küçük hissedarların da menfaatlerini koruyabilecek, şirket hakkında bilgi alma haklarını sağlayabilecek düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bu sebeple Anglo-Sakson ülkelerin kurumsal yönetim sistemlerinde ağırlıklı olarak hissedarlık haklarını korunmasına, refahlarının artırılmasına yönelik uygulamalara yer verilmiştir.

Anglo-Sakson modeldeki sadece hissedarların çıkarlarını dikkate alan yapının aksine Kıta Avrupası modelinde bütün paydaşların çıkarları dikkate alınmaktadır. Tüm paydaşları dikkate alan yapısı nedeniyle “paydaş yaklaşımı” olarak adlandırılmıştır. İsviçre, Fransa, Japonya ve Almanya’da uygulama alanı bulmuştur. Kıta Avrupası modelinde bulunan şirketlerin, hissedarlar ve paydaşların yanında çevreye ve topluma olan görevlerde de hassasiyet göstermeleri bu modeli Anglo-Sakson modelden ayıran özelliklerden bir tanesidir. Bu modeli uygulayan ülkelerin hukuk sistemleri Anglo-Sakson ülkelerdeki esnek hukuk kurallarını taşıyan sistemin aksine katı hukuk kuralları içermektedir. Önemli özelliklerinden bir tanesi de konsantre sahiplik yapısının mevcut olmasıdır. Konsantre sahiplik yapısında kurumsal yatırımcıların, şirketlerin ortaklıkları yapılarında ki etkisi oldukça fazladır.

Konsantre ortaklık yapısına sahip şirketlerde, küçük çok sayıda hissedar yerine az sayıda büyük hissedarlar bulunur. Bu hissedarların küçük hissedarların aksine şirket üzerinde ki baskıları ve söz hakları daha fazladır. Anglo-Sakson sistemde küçük hissedarların kendi haklarını yeterli seviyede koruyamamalarından kaynaklanan vekâlet sorunu yerini sömürü sorununa bırakmıştır. Sömürü sorunu büyük paya sahip hissedarların, azınlık paya sahip hissedarların haklarını yöneticilerle ortak hareket ederek sömürmeleri sonucu oluşan bir sorundur. Kıta Avrupası sisteminde çalışanların çıkarlarını dikkate alan uygulamalar da oluşturulmuştur. Bu durum sistemin bütün hissedarların çıkarlarını gözeten yapısının bir sonucudur. Çalışanlara haklar tanınmış, çıkarlarını savunabilmeleri için ortamlar yaratılmaya çalışılmıştır. Almanya’da şirket çalışanlarının kendilerini temsil edebilecek kişiler seçebilmeleri ve bunu yasalara dayanarak yapabiliyor olmaları bu durumun en güzel örneklerindedir. Japon şirketlerinde bu durum tabana kadar yayılmıştır. Şirket için önemli kararlar alınırken her kademe işçiler de dâhil olmak üzere herkesin fikri ve onayı alınarak hareket edilir. Çalışanlar için faydalı uygulamalardan bir tanesi de ömür boyu istihdam uygulamasıdır. Ömür boyu istihdam uygulaması Japon şirketleri tarafından benimsenmiş, şirket çalışanlarına, şirketin kalıcı bir parçası oldukları vurgusunu yapan ve çalışanlar üzerinde şirkete aidiyet hissi oluşturan bir uygulamadır ve Japon şirketlerinin çalışanlarına verdiği önemin en güzel örneklerindedir. Ayrıca şirketin kârından pay dağıtılıyor olması da çalışanlara gösterilen değer bir parçasıdır. Kıta Avrupası modelinin önemli özelliklerinden bir tanesi de bankaların da şirket üzerinde ki ağırlığının oldukça fazla olmasıdır. Şirketlerin bankalardan almış oldukları büyük çaplı krediler neticesinde bankalar şirketlerin nakit akışlarını, faaliyetlerini, aldıkları kararları yakından izlemeye başlamışlardır. Bankaların şirketler üzerinde baskı oluşturmalarına neden olmuş ve şirketler önemli kararlar alırken bankaların onayını alma gerekliliği duymaya başlamışlardır. Bu durum öyle bir noktaya ulaşmıştır ki bankalar şirketin yönetim kurulu toplantılarına temsilci gönderme olanağına sahip olmuşlardır. Bankalar bir nevi denetim görevi yürüten otoriteler haline gelmişlerdir. Ek 2’deki çizelgede iki modelin karşılaştırması yapılarak, güçlü ve zayıf yönleri belirtilmiştir.

## **1.2.Temel İlkeler**

Ülkelerde kurumsal yönetim uygulamalarında ülke şartlarına paralel yorumlama farklılıkları bulunsa da kurumsal yönetimin değişmeyen dört temel ilkesi bulunmaktadır.



Bunlar: Adillik, Şeffaflık, Hesap verilebilirlik ve Sorumluluk ilkeleridir. İlkeleri kısaca açıklamak gerekirse;

*Adillik:* Sadece bir paydaşın değil şirketten menfaat sağlayan bütün menfaat sahiplerinin, taraf tutmadan, eşit şekilde menfaatlerinin gözetilmesidir. Bütün bu menfaatler arasında bir denge sağlanmalıdır. Aksi halde paydaşlar arasında çıkar çatışmaları yaşanabilir. SPK'nın kurumsal yönetim tebliğinde adillik(eşitlik) ilkesi şöyle tanımlanmıştır: “Eşitlik, şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılması ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesidir” (Sermaye Piyasası Kurulu [SPK], 2011: 4).

*Şeffaflık:* Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte potansiyel yatırımcılar şirkete yatırım yapmak için şirket hakkında bütün bilgilere ulaşmayı isterler. Değişen ve daha zorlu hale gelen rekabet ortamında fon sağlayabilmek için şirket faaliyetlerinde şeffaflık sağlanması önemlidir. Baker (2000: 174) etkili bir kurumsal yönetimde şeffaflığı sağlamak açısından şirketlerin muhasebe sistemlerinin iyi bir şekilde yapılandırılması ve etkili bir finansal raporlamanın gerekliliği üzerinde durmuştur (Aktaran: Doğan, 2007: 51).

Şeffaflığın sağlanabilmesi açısından şirketin finansal bilgilerinin ulaşılabilir olması önemlidir. Bu sebeple belli dönemlerde finansal bilgiler hakkında raporlama zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca dünyada muhasebe standartları ile ilgili uygulamalarda ülkelerin muhasebe yapılarının farklı olması sebebiyle daha iyi karşılaştırılabilir ve yorumlanabilir, tüm dünyada geçerli olabilecek bir sistem oluşturmak amacıyla Uluslararası Finansal Raporlama Standartları oluşturulmuştur. Oluşturulan raporlama sistemiyle küreselleşen dünyada şeffaflık açısından, yatırımcıların, farklı ülkelerin finansal verilerini inceleyebilmeleri ve anlayabilmeleri için faydalı bir sistem oluşturulmaya çalışılmıştır. Daha az maliyetli olması sebebiyle finansal raporlar ve kamuya açıklanması zorunlu olan diğer şirket bilgileri internet sitesi vesilesiyle de duyurulmaktadır. Kamuya duyurulan bilgilerin açık, anlaşılabilir ve hızlıca erişilebilir özellikte olmalıdır. Aksi takdirde açıklanan bilgiler kullanıcılar için hiçbir anlam ifade edemeyebilir.

Şeffaflık ilkesi gereği, yatırımcıları ilgilendiren birçok bilgi, kişilere sunulabilir olsa da, bu durum her bilgi için geçerli değildir. Şirket sırlarını içeren ve şirketin rekabet gücüne ciddi şekilde zarar verebilecek bilgiler açıklanmaz. Şirketlerin bu durumu istismar etmemeleri için düzenlemelerle açıklanması gereken bilgilerin sınırları kesin olarak çizilmiştir. SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde şeffaflık şöyle ifade edilmiştir: "Ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetli, kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulmasıdır" (SPK, 2011: 4). Şeffaflık ilkesine dayanan uygulamalar vesilesiyle şirketin bilgilerini sadece kendi lehlerine kullanmalarının, bu konuda yapılacak hileli ve hatalı işlemlerin yapılmasının önüne geçilmiş olmaktadır.

*Hesap verilebilirlik:* Bu ilke yöneticilerin aldıkları kararlar, uyguladıkları politikalar hakkında hissedarlara ve diğer paydaşlara hesap verme yükümlülüğünü içermektedir. Hesap verilebilirlik ilkesi sayesinde yöneticilerin kararları ve uygulamaları denetlenmiş olmaktadır. Amaç yöneticilerin, yetkilerini kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarını engellemektir. Ayrıca şeffaflık ilkesinde olduğu gibi hesap verilebilirlik ilkesinde de yöneticilerin hatalı ve hileli işlemler yapmasının önüne geçilmiş olur.

*Sorumluluk:* SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde (2011) sorumluluk ilkesine uyumun sağlanması noktasında şirketin gerçekleştirdiği bütün faaliyetlerin kanunlara, mevzuata ve diğer düzenlemelere uygun yürütülmesinin ve bu konuda denetimin başarılı bir şekilde yürütülmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Sorumluluk ilkesi ile yetkili kişilerin, yetkilerini ve sorumluluklarını gereği gibi yerine getirip getirmediğini, getirmedilerse neden getirmediği sorgulanır. Bu ilkenin uygulanması ile yöneticilere verilen yetkilerin kötüye kullanılmasının önüne geçilmiş olur.

Bahsettiğimiz bütün kurumsal yönetim ilkeleri birbiriyle ilişkili bir yapıda işlerler ve birbirlerini etkilerler. Başarılı bir kurumsal yönetim politikası oluşturabilmek için bütün ilkelerin gereği gibi yerine getirilmesi gerekmektedir.

### 1.3. Kapsamı

Kurumsal yönetimin tarafları incelenmeden önce şirketlerin sahiplik yapılarını açıklamamız faydalı olacaktır. Bu sahiplik yapıları dağılmış sermaye yapısı ve konsantre sermaye yapısı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Dağılmış sermaye yapısına sahip şirketler genel olarak Anglo-Sakson ülkelerde karşımıza çıkmaktadır. Çok sayıda küçük hissedar bulunmaktadır. Bu hissedarları temsil edebilecek, onların çıkarlarını koruyabilecek bir oluşum olması gerekmektedir. Bu ihtiyaç hissedarlar adına temsil yetkisi bulunan bir yönetici vesilesiyle giderilebilir ve yöneticiler hissedarların şirketteki sözcüleri ve savunucuları gibi görev yaparlar. Ama söz konusu sistemin işleyebilmesi için yönetim yetkisi ile şirket sahipliğinin birbirinden ayrılmış olması gerekmektedir. Hissedarların haklarının başkalarının eliyle korunuyor olması bu hakları kötü niyetli uygulamalarına da açık hale getirmektedir. Fakat uygulamada yöneticiler elde ettikleri yetkileri kendi menfaatlerine hizmet edecek şekilde kullanabilmektedir. Açıklanan bu durum literatürde “Vekâlet Problemi” olarak geçmektedir.

Konsantre sahiplik yapısında ise dağılmış ortaklık yapısının aksine az sayıda büyük hissedarlar bulunmaktadır. Genel olarak Kıta Avrupası ülkelerinde gözlemlenen bir durumdur. Büyük hissedarların varlığı şirketin ele geçirilmesi konusunda büyük risk doğurmaktadır. Bu sebeple hissedarlar ellerindeki güce dayanarak şirketin kurumsal yapısı konusunda daha fazla söz hakkına sahip olurlar ve bu konuda şirketi yönlendirebilmektedirler. Büyük hissedarların yanında azınlık oya sahip hissedarlar da bulunmaktadır. Dağılmış sahiplik yapısında yöneticiler, küçük hissedarların haklarını savunucu bir görev üstlenirken, konsantre sahiplik yapısında büyük hissedarlar, azınlık oya sahip kişileri koruyucu bir görev üstlenmektedirler. Fakat bu durumunda büyük hissedarların küçük hissedarların haklarını sömürmesi gibi bir sonuç doğurabilme riski vardır ve bu durum literatürde “Sömürü Sorunu” olarak geçmektedir. Bu sebeple kurumsal yönetim mekanizmasının, bütün hissedarların haklarını koruyucu bir yapı oluşturması gerekliliği bulunmaktadır.

Her iki sahiplik yapısının da kötü niyetli uygulamalara açık yönlerinin bulunması sebebiyle şirket hissedarlarının ve diğer paydaşların hepsinin menfaatlerini dengeli şekilde

koruyacak bir denetim mekanizmasına ihtiyaç vardır. Söz konusu mekanizma kurumsal yönetim vesilesiyle en iyi işleyebileceği uygulama alanını bulmuş olur. Şirket üzerinde ki hakları ve menfaatleri daha iyi anlayabilmemiz için kurumsal yönetimin taraflarını incelemenin faydası olacaktır.

Kurumsal yönetimle ilgili taraflar şöyledir;

- Ortaklar(Hissedarlar),
- Yönetim kurulu,
- Yönetim kurulunun komiteleri,
- Üst yönetim,
- Paydaşlar,
- Bağımsız denetçiler,
- İç denetçiler<sup>2</sup>.

Ortaklar(Hissedarlar): Ortaklar yatırdıkları sermaye karşılığında, şirketten sermayeleri oranında pay sahibi olan kişilerdir. Pay sahiplikleri nedeniyle şirketin kârına da ortak olmuş olurlar. Bu nedenle şirketlerin başarılı olmaları ve yüksek kâr elde etmeleri hissedarları yakından ilgilendirmektedir. Hissedarlar şirketin faaliyetleri, mali durumu, alacakları kârı ve menfaatlerini etkileyebilecek birçok konu hakkında bilgi sahibi olmak ve denetim sağlamak isterler ve bunuda onlar adına denetimi sağlayabilecek bir güç vesilesiyle yerine getirirler. Kurumsal yönetimin çıkış noktalarından bir tanesi de budur. OECD'nin (2004: 14) Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde bahsedildiği üzere hissedarlar şirket faaliyetleri hakkında zamanında ve yeterince bilgilendirilmeliler, kendilerini temsil eden yönetim kuruluna seçilecek kişilerin seçimi ve görevden alınmaları konusunda söz sahibi olmalılar, şirketin kârından pay almalılar ve genel kurullara katılarak şirket için alınan kararlarda oy kullanabilmelidirler.

Yönetim Kurulu: Yönetim kurulu kurumsal yönetimin en önemli faktörlerindedir ve en üst yetkili makam konumundadırlar. Hissedarların ve diğer paydaşların şirkette ihtiyaç duydukları temsilci ihtiyacı yönetim kurulu tarafından karşılanmaktadır. Zaten

---

<sup>2</sup> -T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi KGK Geçiş Dönemi Eğitim ve Materyali, (2013-2014), Kurumsal Yönetim ve Finansal Yönetim, sayfa 15.

yönetim kurulunun atamaları hissedarlar tarafından yapılmaktadır. Hissedarlar kendi haklarını ve şirketin haklarını en iyi savunacak kişileri seçmektedirler. Yönetim kurulu hissedarlar arasında ayırım yapamaz ve hepsinin menfaatlerini eşit bir şekilde korumakla mükelleftir. Hissedarlar arasında ayırım yapmak vekâlet sorununa neden olabilmektedir.

Yönetim kurulu aynı zamanda üst yönetimi de denetleme yetkisine sahiptir. Üst yönetimin atanması ve görevden alınması yetkisi yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulu bu görevlerinin yanında şirketle ilgili önemli kararları alır, şirket içinde iç denetimin sağlanabilmesi için gerekli ortamı oluşturur, etkin bir iç denetim mekanizması için gözetim görevini üstlenir ve şirketin stratejik plan ve politikalarını oluşturur. Bunun yanında hissedarların şirketteki temsilcileri konumunda olmaları sebebiyle, hissedarlara şirket hakkında bilgi verme konusunda da sorumlulukları vardır. Yönetim kurulunun görev ve yetkileri OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'nde düzenlenmiş ve Yeni TTK' da daha ayrıntılı olarak düzenlenmiştir.

Yönetim Kurullarının Komiteleri: Kurumsal yönetim gereğince, yönetim kurulları tarafından oluşturulması gereken komiteler şunlardır; denetimden sorumlu komite, riskin erken saptanması komitesi, kurumsal yönetim komitesi, aday gösterme komitesi ve ücret komitesi. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketler SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri gereğince yukarıda belirttiğimiz komiteleri oluşturmak mecburiyetindedirler. Bu komiteler kurumsal yönetimin doğru uygulanması noktasında yönetim kuruluna yardımcı birimler niteliğindedirler. Denetim komitesi, yönetim kuruluna denetimi sağlama görevinde yardımcı olan komitedir. Kurumsal yönetim komitesi, şirketin kurumsal yönetim ilkelerinin, tebliğ ve kanunların uygulanmasının sağlanması görevini üstlenir. Riskin erken saptanması komitesi, olası risklerin tespiti, nasıl yönetileceği ve bu konuda nasıl politikalar oluşturulacağı konusunda faaliyetlerde bulunur. Aday belirleme komitesi, yönetim kurullarına seçilebilmek için aday olabilecek kişilerin belirlenmesi ve hangi özellikleri taşımaları gerektiğinin tespiti konusunda faaliyetlerde bulunur. Ücretlendirme komitesi ise, adil ve performansa dayalı bir ücretlendirme politikasının belirlenmesi ve uygulanması konularında faaliyetlerde bulunur.

Üst Yönetim: Üst yönetim şirketin normal işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde yetkili olan ve faaliyetlerinde yönetim kuruluna karşı sorumlu olan kişilerdir. Yönetim

kurulu şirket hakkında önemli kararlar alır, üst yönetim ise bu kararların uygulanmasını sağlar ve kendilerine yönetim kurulu tarafından verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirler. Yönetim kurulu ve üst yönetimde bulunan kişilerin farklı kişiler olması kurumsal yönetimde denetim işlevinin sağlanabilmesi için gereklidir.

Paydaşlar (Menfaat Sahipleri): Şirketin faaliyetlerinden etkilenen tek grup hissedarlar değildir. Şirketler dış faktörlerden etkilenen ve dışarıyı etkileyebilen çevreyle sürekli iletişim içerisinde olan açık sistemlere sahiptirler. Şirketin faaliyetlerinden şirketin iç çevresi (çalışanlar) ve dış çevresi (tedarikçiler, rakipler, müşteriler, yatırımcılar, kredi verenler, kamu vb.) etkilenmektedir. Şirketin faaliyetlerinden, başarısından, mali durumundan ve sürdürülebilirliğinden etkilenen bütün bu gruplar şirketin paydaşları haline gelmektedirler. Bu nedenle kurumsal yönetim sadece hissedarları değil, bütün menfaat sahiplerini koruyan bir yapı içermelidir. Çünkü menfaat sahipleri şirketin başarısından hem etkilenen hem de bu başarıyı etkileyen taraftırlar.

Bağımsız Denetçiler: Şirketlerde güvenilir bir denetim mekanizmasının işleyebilmesi için iç denetim sistemi yeterli olmayabilir ve taraflı uygulamalarda bulunulabilir. Bu sebeple iyi bir denetim sisteminin oluşturulabilmesi ve şirketin tarafsız bir şekilde değerlendirilebilmesi için bağımsız denetim bir zorunluluktur. Kurumsal yönetimin uygulanmasında bağımsız yapı oldukça önemlidir. Bu sebeple yönetim ve denetim kurullarına da bağımsız üye bulundurma zorunluluğu getirilmiştir. Bağımsız denetim raporları şirketlerin, yatırımcılar ve diğer kişiler tarafından değerlendirilmesinde önemli materyaller olmakta, şirketin mali durumu, kanunlara, mevzuatlara uyum sağlamada ne kadar başarılı ve ne kadar güvenilir oldukları noktasında detaylı açıklamalar getirmektedir.

İç Denetçiler: İç denetçiler, işletmenin isteği doğrultusunda şirketin denetiminin sağlanması amacıyla, uygulamaların başarısının ölçülmesi, kurumsal yönetime ilişkin kurallara uyum başarısının ölçülmesi ve eksiklikler varsa bu eksikliklerin giderilmesi konusunda gerekli incelemeleri yapar. İç denetim kurumsal yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması konusunda yönetim kurulunun en önemli yardımcılarındandır. Bu nedenle iç denetim sisteminde başarı sağlanması, kurumsal yönetim konusunda da başarı sağlanması anlamına gelir.

#### 1.4. Kurumsal Yönetimin Gerekliliği

Günümüzde küresel ekonominin gelişmesiyle birlikte ülkeler düşük maliyetli kaynakları kendilerine çekebilmek için çeşitli yollar izlerler ve piyasada bu kaynakları çekebilmek için rekabet bulunmaktadır. Yabancı yatırımcılar yatırım yapacakları ülkelerin, şeffaf ve hesap verebilir bir yapıda olmalarını beklerler. Bu sebeple kurumsal yönetim konusunda başarılı olan ülkelerin, yabancı yatırımcıları kendilerine çekme oranları diğer ülkelere göre daha fazladır. Sonuçta yatırımcılarda kaynak sağlarken, sağladıkları kaynakların üzerinde mutabık olunan alanlara kullanılmasını isterler. Üzerinde anlaşılan konularda gereğinin yapılacağını bilmeleri, bu konuda güven ortamının oluşması için şarttır. Ayrıca yatırımcılar yatırım yapacağı şirketlerin bütün mali yapılarını ve yönetim yapılarını bilmek isterler. Bütün bunlar göz önüne alındığında şirketlerin düşük maliyetli, uzun vadeli kaynakları sağlayabilmelerinin en önemli faktörü, başarılı bir kurumsal yönetim yapısıdır.

Kurumsal yönetim şirketin kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlayan bir sistemdir. Bir şirket için kaynakların nasıl değerlendirileceği, hangi yatırımlarda kullanılacağı vb. konular şirketin sürdürülebileceği açısından önemli konulardır. Kaynaklarını verimli şekilde kullanamayan şirketler, bir süre sonra ekonomik açıdan başarısızlığa uğrarlar. Belirli planlar dâhilinde kaynakların daha etkin kullanımını sağlamak, şirketin kaynaklarını kendi çıkarları için kullanmak isteyen yöneticilere engel olmak, iyi bir kurumsal yönetim sistemi oluşturmak isteyen şirket için bir gerekliliktir. Bu sayede şirketin hissedarlarının ve yatırımcıların gözünde değeri artar ve bu durum şirketin sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

Kurumsal yönetimi uygulamayan şirketlerde, üst yönetimin ve yönetim kurulunun performanslarının ölçülmesi zordur. Bu durum yöneticilerin şirketi kendi menfaatleri için kullanmalarına açık hale getirir. Kurumsal yönetim vesilesiyle performans ölçümü yapılması yöneticiler üzerinde daha fazla denetim oluşturacağı için şirkete daha fazla katkıda bulunmaları sağlanmış olur. Performans ölçümü iyi yapılan şirketlerin hesap verilebilirlik ilkesine uyum konusunda da başarısı artırılmış olur.

Kurumsal yönetimin en büyük faydalarından bir tanesi de şirketin başarısının uzun vadeli hale getirilmesidir. Şirketlerin kuruluşunun ilk yıllarında çok fazla gündemde olmayan kurumsal yönetim kavramı, ilerleyen yıllarda uzun dönemde şirketin sürdürülebilirliğine ilişkin endişeler nedeniyle gündeme gelmeye başlar. Uzun vadeli başarının en büyük faktörlerinden bir tanesi menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmek ve çıkar çatışmalarını önleyerek sürdürülebilir bir yapı oluşturmaktır. Sürdürülebilirlik, kurumların hem ekonomik hem de hukuki anlamda hissedar değeri yaratarak sürekliliği sağlamaktır. Maliyetleri azaltıp kârın devamlılığını sağlamak, şirketle ilgili riskleri öngörerek bunları yönetebilmek şirketin varlığı ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Sürdürülebilirlik kavramı gereği şirketlerde gelecek tahminleri belirtilmekte, stratejik planlar açıklanmakta ve sürdürülebilirlik raporları oluşturulmaktadır.

Günümüzde rekabetin artmasıyla birlikte şirketler arasında birçok satın alma ve birleşme yaşanmaya başlamıştır. Şirket birleşmeleri ve satın almalar şirketleri rekabet konusunda daha güçlü hale getirmektedir. Farklı yapılara sahip iki şirketin bir arada iş yapacak olması durumu, iş görme yapısında formel bir sürecin varlığını gerekli hale getirmektedir. Bu yapının oluşturulabilmesinin en iyi yolu da kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaktır.

### **1.5. Kurumsal Yönetim Algısı**

Türkiye’de kurumsal yönetimin benimsenmesinin önünde ki engelleri ve bu konudaki algıları bilmek kurumsal yönetimi gelişmesine katkı sağlayacaktır. Kurumsal yönetimin gelişmesini engelleyen en önemli algılardan bir tanesi kurumsal yönetime tabi olduğunda şirketler şeffaflık kavramının gereklerini yerine getirmek zorunda olduğu için ticari sırlarının tehlikeye gireceğinin düşünülmesidir. Şirket sahipleri ve yöneticiler şirket ile ilgili bilgilerin kamuya açıklanmasının şirketin rekabet gücünü etkileyeceğini düşünmektedirler. Ama unutulmamalıdır ki kurumsal yönetim zaten şirketin ticari sırlarının ve şirketin rekabet gücünü önemli şekilde etkileyebilecek bilgilerin yayımlanmasını beklememektedir.

Kurumsal yönetime ihtiyaç duyulduğu halde geçilmemesinin sebeplerinden bir tanesi de kurumsal yönetimin faydalarının şirket kurucuları tarafından tam olarak



bilinmemesi, şirkette bürokrasinin artacağıının, şirketin hızlı karar alma yeteneğinin kaybolacağıının düşünülmesidir. Bu kişiler klasik yönetim tarzlarını benimsemiş olup modern yönetim tarzlarına sıcak bakmamaktadırlar. Özellikle şirketin kurucularının (birinci nesil) kurumsal yönetimin faydaları konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Çünkü özellikle ikinci ve üçüncü nesile ulaşmış şirketlerde kurucular geleneksel yapıdan çıkmak istememekte ve kendi söz haklarının azalmasını onaylamamaktadırlar. Bu nedenle kurumsal yönetimin şirkete katacağı değerler konusunda ikna edilmeleri önemlidir. Sadece şirket sahiplerinin değil aynı zamanda çalışanların ve hissedarlarında kurumsal yönetimin faydaları konusunda bilgilendirilmeleri ve kurumsal yönetime geçiş için ikna edilmeleri gerekmektedir. Çünkü hissedarlar ve çalışanlar da kurumsal yönetimin getireceğı kısıtlamalar ve ekstra sorumlulukların altına girmek istememektedirler.

Kurumsal yönetimin uygulanmasında şirket içinde bir birliktelik sağlanmalı, şirketin en alt kademesine kadar kurumsal yönetim ilkeleri benimsenmiş olmalı ve bu durumu kurumsal kültür haline getirilmelidirler. Aksi takdirde zaten uygulanması ve yönetilmesi karmaşık olan bu süreç çözülmesi zor bir problem haline gelecektir. Bazı şirketler tarafından Türkiye'deki hukuki yapının kurumsal yönetim için yetersiz olduğunun düşünülmesi de kurumsal yönetime geçişin engellerinden bir tanesidir. Ayrıca bazı şirketlerde kurumsal yönetimin sıkı kuralları sebebiyle kayıt dışı yaptıkları işlemleri yapamayacakları için kurumsal yönetime sıcak bakmamaktadırlar.

Kurumsal yönetimi uygulamayan aile şirketlerinde denetim ve yönetim kurulu üyeleri genelde aile bireylerinden oluşmaktadır. Kişiler şirket hakkında hiçbir faaliyette bulunmadıkları halde aile üyeleri olmaları sebebiyle yönetim kurulu üyeliğine seçilmekte ve yönetim kurulu üyeliğinin getirmiş olduğu görevleri yerine getirmemektedirler. Aile şirketlerinde kurumsal yönetimle birlikte denetim ve yönetim kurulu üyeleri aile bireylerinden olmayan profesyonellerde oluşmaktadır. Özellikle denetim kurulları ve bağımsız üyeler şirketin faaliyetlerini tarafsız bir şekilde inceleyerek görüş ve önerilerde bulunurlar. Bu durum şirketin sürdürülebilirliği açısından önemli ve gerekli olmakla birlikte, kurumsal yönetimi uygulamayan şirketler açısından bu durum şirket faaliyetlerine dışarıdan müdahale olarak düşünüldüğü için uygulanmak istenmemektedir.

Kurumsal yönetimi engelleyen faktörler olduğu gibi destekleyen faktörlerde vardır. Bunlardan bir tanesi finansal krizlerle birlikte şirketinin gelecek nesillere aktarılabilmesi hakkında kaygı taşıyan şirket sahipleri tarafından kurtarıcı bir uygulama olarak ön plana çıkmasıdır. Kurumsal yönetim ile birlikte şirketlerde daha şeffaf, sağlam ve formel bir yapı oluşturulmakta ve şirketin sürekliliği garanti altına alınmaktadır.

Kurumsal yönetime geçişi destekleyen faktörlerden bir tanesi de kişilerden bağımsız bir karar alma mekanizmasının oluşturulabilmesidir. Bu durum şirket için olumlu sonuçlar doğururken, mevcut karar alıcılar tarafından, kendi yetkilerinde ve söz haklarında azalma olacağı için istenmemektedir. Kurumsal yönetim açısından şirket uygulamalarının ve alınan kararların kişilere bağlanmamış olması entelektüel sermayenin şirket için kalıcı bir sermaye haline getirilmesinde etkili olmaktadır. Sonuçta şirket için kişilere bağlanmış bilgiler, tecrübeler geçicidir. Önemli olan entelektüel sermayeyi oluşturan bu faktörlerin uygulamalar ve sistemler vesilesiyle kalıcı hale getirilmesidir. Kişiler görevlerinden ayrılırlar bile kalıcılığı sağlanan bilgiler şirketin sermayesi olmaya devam eder. Bu durumu sağlayabilmek içinde çalışanlar sistemli çalışmaya, şirket faydası için yenilikler yapmaya, bilgi ve tecrübelerini yansıtabilecekleri projeler oluşturmaya teşvik edilmelidirler. Bu sayede şirket için kalıcı faydalar sağlanmış olur. Kurumsal yönetim bütün bu şartların sağlanmasının en büyük destekleyicilerindedir.

Türkiye’de şirketlerde kurumsal yönetimin uygulanma oranının artırılmasında önemli görevler üstlenen kuruluşlardan bir tanesi Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)’dir. Dernek şirketlerin bu konuda bilinçlenmeleri için faaliyetlerde bulunmakta olup kurumsal yönetimin nasıl algılandığı konusunda araştırmalar yürütmektedir. TKYD ve Stratejico. (2015) ortaklığında yapılan Türkiye’nin kurumsal yönetim algısını ölçmek için yapılmış olan araştırmada şirketlerdeki çalışanlara kurumsal yönetim konusunda en çok kimlere güvendikleri sorulmuş ve Türkiye’de en çok düzenleyici kurumlara, kredi derecelendirme kuruluşlarına, uluslararası örgütlere ve kurumsal yönetim endeksine güvendikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kişilerin vermiş oldukları cevaplar, güvenilen kurum ve kuruluşların genelde kurumsal yönetim konusunda düzenlemeler yapan ve piyasayı denetleyici görevleri bulunan kuruluşlar olması, devlet kuruluşlarının özel sektör üzerinde zorlayıcı bir etkide bulunduğunu ve güven algısının bundan ileri geldiği anlaşılmaktadır.

Kurumsal yönetim hakkında tartışılan konulardan bir tanesi de, kurumsal yönetimin şirketin hangi evresinde uygulanmaya başlanacağıdır. Bazı kişiler şirketin ilk kurulduğu andan itibaren uygulanmaya başlanması gerektiğini savunurken, bazı kişilerde şirketin halka arz olacağı zaman, şirket belli bir büyüklüğe ulaştığı zaman uygulanmaya başlanması gerektiğini savunmuşlardır. Çoğunlukla kuruluştan itibaren kurumsal yönetime geçişin daha kolay ve faydalı olduğu savunulmakla birlikte unutulmamalıdır ki her şirketin yapısı farklıdır bu nedenle kurumsal yönetime geçişte tek bir tarih belirlenmemektedir. Kurumsal yönetime geçişte erken davranılması da, geç kalınması da sorunlar doğurabilmektedir. Bu sebeple şirket yapısı iyi değerlendirilmeli ve zamanlama iyi ayarlanmalıdır. Bazı şirketlerde kuruluş aşamasında kurumsal yönetim yerine liderliğin öne çıktığı bir yapı kurmak şirketin gelişmesine ivme kazandırabilecek faktörlerdendir.

Küreselleşme sonucunda yabancı şirketlerle birleşmelerin artması ve bu şirketlerin genel olarak kurumsal yönetim ilkelerine uygun iş yapış şekillerini benimsemiş olmaları sebebiyle yerli şirketler açısından kurumsal yönetime geçişi bir seçenek değil, zorunluluk haline getirmiştir. Bu da Türkiye’de kurumsal yönetimin daha yaygın bir yönetim şekli olmasına fayda sağlamaktadır. Ayrıca yabancı yatırımcılar kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan daha güvenilir şirketlere yönelmektedirler. Yabancı yatırımcıları çekmek isteyen şirketler vesilesiyle de kurumsal yönetim yaygınlık kazanmıştır.

## **1.6.Kurumsal Yönetim İle İlgili Tebliğler ve Uyum Süreci**

Kurumsal yönetim konusunda sınırları çizmek ve kurumsal yönetimin uygulanma oranını artırarak kurumsal yönetimi uygulayacak ülkelere öncü ilkeler oluşturmak amacıyla ilk olarak Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmış daha sonrasında diğer ülkeler bu ilkeleri baz alarak kendi yapılarına uygun düzenlemeler getirmişlerdir. Türkiye’de bu konuda öncü kurallar OECD kurumsal yönetim ilkeleri baz alınarak SPK tarafından oluşturulmuş ve değişen şartlar neticesinde revizyona gidilmesi ihtiyacı sebebiyle Yeni Türk Ticaret Kanunu’nda kurumsal yönetim ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Kurumsal yönetim açısından getirilen düzenlemeleri incelemek faydalı olacaktır.

### 1.6.1. OECD kurumsal yönetim ilkeleri

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) 20 üye ülke tarafından 14 Aralık 1960'da imzalanan Paris sözleşmesine dayanarak 1961 yılında kurulan, üye ülkelerin kalkınması, ekonomik gelişmenin sağlanması, finansal istikrarın sağlanması, gelişmekte olan ülkelere yaşam standardının yükseltilmesi gibi amaçlar edinmiş bir uluslararası kuruluştur. Kuruluşundan sonra örgüte yeni ülkeler katılmış ve üye sayısı 30'a ulaşmıştır. Örgüt sadece üye ülkeler için değil dünya ekonomisinin gelişmesi için de faaliyetlerde bulunmaktadır.

Dünyada yaşanan finansal sıkıntılar, şirket krizleri ve global etki yaratan ekonomik krizler nedeniyle uygulanması zorunluluk haline gelen ve dünyada yeterli düzenlemesi bulunmayan kurumsal yönetim konusunda, 1999 yılında, OECD Bakanlar Kurulu tarafından onaylanan Kurumsal Yönetim İlkeleri adı altında düzenlemeler oluşturulmuştur. Bu düzenlemelerin amacı ülkelere yol gösterici nitelikte açıklamalar getirmek ve kurumsal yönetimin uygulanma oranını artırmaktır. İlkeler OECD'ye üye ve üye olmayan ülkeleri için bağlayıcı olmayan bir klavuz niteliğinde olup, her ülkenin yasal, ekonomik, sosyo-kültürel yapısının farklı olması sebebiyle ülkelere kendi yapılarını göz önüne alarak düzenlemeler yapma olanağı tanınmıştır. Yaşanan ekonomik gelişmeler, son yıllarda ülkeleri, yatırımcıları, siyasi aktörleri, çalışanları ve birçok kesimi kurumsal yönetimin şirket, ülke ve dünya açısından istikrar ve gelişmeye olan olumlu etkileri konusunda farkındalık yaratmış ve uygulanma oranının artmasına katkıda bulunmuştur.

Dünya ekonomisinde değişen koşullar, gelişmeler ve üye ülkelerin ilkeleri uygulama noktasında karşılaştıkları eksiklikler sebebiyle ilkeler, 2002 yılında gözden geçirilerek 2004 yılında Bakanlar Kurulu tarafından revize edilmiş ve daha kapsamlı şekilde yeniden yayımlanmıştır. Değerlendirme çalışmalarında üye olmayan ülke temsilcileri, sivil toplum kuruluşları, konuyla ilgili uzmanlar da dâhil olmak üzere birçok kesimden katılımcıların görüşleri alınmıştır. Ayrıca hazırlanan yeni taslak internet üzerinden yayımlanarak birçok kişinin görüşüne sunulmuştur. Burada ki amaç daha geniş kapsamlı, farklı kesimlere hitap edebilen, gelişmelerle uyumlu, dünya genelinde işlerlik kazanabilecek bir uygulama yapısı oluşturabilmektir.

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri genel itibariyle halka açık şirketlere yönelik uygulamalar getirmekle birlikte, halka açık olmayan şirketler ve kamu kurum ve kuruluşlarında da kurumsal yönetimin geliştirilmesi yönünde tavsiyelerde bulunmuştur. OECD ilkelerinde (2004: 4) kurumsal yönetim, şirket ve ülke açısından verimliliği ve büyümeyi sağlayan, yatırımcı güvenini sağlayan, şirketin koyduğu hedeflerde yol gösterici olan, hissedarlar ve yöneticiler arasında ve hissedarların kendi içersin de ki (büyük hissedarlar ve azınlık paya sahip hissedarlar) denge mekanizmasını sağlayan bir yapı olarak açıklanmıştır. Kurumsal yönetim yönetim kurulu, üst yönetim, hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen ve denetleyen bir mekanizmadır. Kurumsal yönetim ilkelerinde de bölümlendirme ilgili taraflar baz alınarak yapılmıştır. OECD'nin yapmış olduğu bu çalışma 6 başlıktan oluşan birinci bölüm ve bu başlıkların açıklayıcı notlarını içeren ikinci bölümden oluşmaktadır. Yukarıda da belirttiğimiz üzere birinci bölüm kurumsal yönetimin tarafları hakkında açıklamalar içeren başlıklardan oluşmuş olup başlıklar (OECD, 2004: 11);

- Etkin kurumsal yönetim çerçevesi temelinin tesisi,
- Hissedarların hakları ve temel sahiplik işlevleri,
- Hissedarların adil muamele görmesi,
- Kurumsal yönetimde paydaşların rolü,
- Kamuya açıklama yapma ve şeffaflık,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları şeklindedir.

Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi: “Kurumsal yönetimin çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlarla tutarlılık arz etmeli, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımı açıkça yapılmalıdır” (OECD, 2004: 22). Bu maddede genel olarak kurumsal yönetim çerçevesinin ülkenin yapısı dolayısıyla oluşturulan, yasa, yönetmelik ve düzenlemelerden oluştuğunu ve bu faktörler ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği için kurumsal yönetim çerçevesinin de şartlara göre değişiklik göstereceği anlatılmıştır. Ülkelerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya koymadan önce güçlü ve sürdürülebilir bir kurumsal yönetim politikası oluşturabilmeleri için kurumsal yönetim çerçevesi oluşturacak unsurları iyi incelemeleri, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlemeleri gerekmektedir. OECD (2004: 22) kurumsal yönetim çerçevesini oluşturan söz konusu unsurları kontrol ederken dikkate alınması gereken önemli

hususlardan bir tanesini söyle açıklamıştır: “Kurumsal yönetim çerçevesinin farklı unsurlar arasında ki karşılıklı etkileşimin ve birbirini tamamlama özelliğinin etik, sorumlu ve şeffaf kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirebilme yetisinin dikkate alınması önemli bir husustur”. Tüm incelemelerin iyi bir şekilde yapılabilmesi, etkili bir kurumsal yönetim çerçevesinin belirlenmesine yardımcı olacaktır.

OECD'nin çalışmasında etkin bir kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulmasına ilişkin ayrıntılı maddeler oluşturulmuştur. Bunlardan bir tanesi de şöyledir: “Kurumsal yönetim çerçevesi, ekonominin genel performansı, piyasaların güvenilirliği, piyasa katılımcılarına yönelik motivasyon ve şeffaf ve etkili piyasaların teşviki üzerindeki etkisi dikkate alınarak geliştirilmelidir” (OECD, 2004: 22). Şirketlerin ülke ekonomileri açısından önemli etkilere sahip etkenler olmaları sebebiyle şirket faaliyetlerinin organizasyonu ve düzenlenmesi önemlidir. Bu açıdan ülkelerin düzenleyici kurumlarının faaliyetleri ve konu hakkında getirilen kanunlar, işletmeleri ve işletmeler yoluyla da ülkenin ekonomik potansiyelini etkilemektedir. Düzenleyici kurumların şirketlerin ekonomik faaliyetlerini düzenleyen ve denetleyen, önemli sorumluluklara sahip kurumlar olmaları sebebiyle, yapısı birbirinden farklı şirketlerde dâhil olmak üzere bütün şirket yapılarının ihtiyaçlarına cevap verebilecek, bu şirketleri etkin ve verimli şekilde işlemelerini sağlayabilecek bir mekanizma oluşturma görevi bulunmaktadır. Düzenleyici kurumların gelişen ekonomik şartlara paralel olarak değişen şirket ihtiyaçlarına ve oluşan sorunlara cevap verebilecek bir yapı oluşturabilmeleri için piyasa yapısını etkileyebilecek sorun ve çatışmaları iyi analiz etmeleri ve gerekli kısıtlamalar getirmeleri gerekir. Bu sayede piyasaların etkinliği sağlanmış olur. OECD (2004:22) bu durumu destekleyen şöyle bir ifadeye yer vermiştir: “Şeffaf ve etkin piyasalar, piyasa katılımcılarının disiplin altına alınması ve hesap verme yükümlülüğünü teşvik etmektedir”.

Ülkeler kurumsal yönetim konusunda uygulamalar geliştirirken mevcut yasal yapıya da dikkate alarak yasalarla uyumlu, çelişkiler içermeyen ve uygulanabilir düzenlemeler geliştirmelidir (OECD, 2004: 22). Piyasada ki kurumsal yönetimle ilgili belirsizliği gidermek için düzenlemeler ve yasalar getirilirken tarafsız bir şekilde karar alındığından emin olunmalıdır. Şirketler tarafından uygulanabilecek, ticari dengeleri bozmayacak, etkin, şirketi zor duruma düşürebilecek faaliyetlere karşı yeterli ve caydırıcı yaptırımlar koyabilecek kanunlar geliştirilmelidir. Denetimin azlığı gibi gereğinden fazla

olması da şirketlerin faaliyetlerini yürütmeleri noktasında engeller çıkarabilmekte ve şirketin ticari dengeleri bozulabilmektedir. Kurumsal yönetimin uygulanması aşamasında kanunların yanında kural ve ilkelerde uygulanmaktadır. Bu kural ve ilkelerin kanunlara nazaran daha esnek olarak algılanmaları sebebiyle suistimallere açık hale gelen sistemlerde bu tür durumları engellemek için çizgiler kesin olarak belirlenmeli, kısıtlamalar ve yaptırımlar açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilmelidir.

Şirketler kurumsal yönetim ile ilgili kanun, kural ve ilkelerden etkilenmekle birlikte vergi kanunundan, iflas kanunundan, şirketler kanunundan, sermaye ile ilgili düzenlemelerden ve muhasebe ve denetim standartlarından etkilenmektedir. Kurumsal yönetim ile ilgili kanunlar, düzenlemeler ile şirketin uyması gereken diğer kanunlar arasında çelişkiler olması durumunda, şirketin bütün bu kanunlara aynı anda uyması zorlaşmakta ve bu durum da şirketlere maliyet olarak geri dönmektedir. Bu nedenle kurumsal yönetim ile ilgili yasal düzenlemeler yapılırken bu düzenlemelerin diğer kanunlar ile çelişmeyecek, ihtilaflara yer bırakmayacak açıklıkta olmasına özen gösterilmelidir. OECD'ye (2004: 23) göre etkin bir uygulama, “aynı zamanda farklı otoriteler arasında denetim, uygulama ve yürütme sorumluluklarının dağılımına, tamamlayıcı organların yetkilerine itibar edilmesini gerektirmekte ve bunların en etkin şekilde kullanılmasına olanak tanıyacak şekilde açıkça yapılmalıdır”. Bütün bu düzenlemeler yapılırken kamu yararı da gözetilmelidir.

“Denetim, düzenleme ve yürütme erkleri, profesyonel ve nesnel bir şekilde görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayacak yetki, güvenilirlik ve kaynaklara sahip olmalıdır. Aynı zamanda, getirdikleri kurallar, yerinde, şeffaf ve tamamen açıklanmış olmalıdır” (OECD, 2004: 23). OECD bu madde ile şirketlerde denetim yapısının nasıl olması gerektiği konusunda açıklamalar getirmiştir. Denetim sorumluluğu kendi çıkarlarının yerine şirketin çıkarlarını göz önünde bulundurabilecek, görevini profesyonelce yerine getirebilecek, faaliyetleri tarafsız ve etkin bir şekilde inceleyebilecek, güvenilir kişilere verilmelidir.

Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri: OECD'nin bu başlık ile getirdiği açıklamalarda kurumsal yönetimin çerçevesi belirlenirken hissedarlarında haklarının gözetilmesi gerekliliği ve haklarını kullanabilmesi için gerekli yapının oluşturulması

gerekliliği üzerinde durulmuştur. Hissedarların şirket üzerinde sahip oldukları temel haklar, genel kurul toplantılarına katılmak, şirketin payından kâr almak, şirket hakkında istedikleri bilgilere ulaşabilmek, almış oldukları hisseleri istedikleri zaman devredebilmek veya satabilmek ve yönetim kurulu üyelerini seçebilmek olarak belirtilmiştir. Ayrıca şirketin devri, birleşmesi, satışı gibi konularda alınan kararlara katılabilmek, şirketin ana sözleşmesinde ve diğer önemli belgelerde yapılan değişikliklerden haberdar olmak, ek hisse çıkartımı gibi konularda alınan kararlara katılabilmek gibi konularda da hakları bulunmaktadır. Bu ilkelere hissedarların genel kurula katılmalarıyla ilgili ayrıntılarda belirtilmiştir. “Hissedarlar, genel kurul toplantısına etkin bir şekilde katılma ve oy kullanma fırsatına sahip olmalı ve oy kullanma usulleri de dâhil olmak üzere, hissedarlar genel kurul toplantılarına hâkim olan kurallar hakkında bilgilendirilmelidirler” (OECD, 2004: 24). Hissedarlar genel kurul toplantısının yapılacağı yer ve tarihi, genel kurulun gündemini oluşturacak ve karara bağlanması gereken konular hakkında, genel kurul toplantısından belli bir süre öncesinde ve eksiksiz bir şekilde bilgilendirilmelidirler. Hissedarlar genel kurulun gündemine, görüşülmesini istedikleri maddelerin, belli sınırlamalara tabi olmak üzere, eklenmesini isteyebilirler. Ayrıca, “Yıllık dış denetim ile ilgili öneriler de dâhil olmak üzere yönetim kuruluna soru önergesi verebilirler” (OECD, 2004: 25). Bazı şirketler hissedarların genel kurulda yönetim kuruluna yöneltecekleri soruları genel kurul öncesinde sorup cevaplarını alabilecekleri bir sistem oluşturmuşlardır. Ayrıca gündeme başlık ekletme süreci de basitleştirilerek hissedarların genel kurula katılım oranları artırılmaya çalışılmaktadır.

Hissedarların sahip olduğu haklardan bir tanesi de yönetim kurulu üyelerinin seçilmesidir. Yönetim kurulu üyeliğine aday olmuş kişilerin özellikleri, yeterlilikleri, geçmişi ve deneyimleri, aday ayırımı yapılmadan doğru ve eksiksiz bir şekilde açıklanmalıdır ki kişiler tam olarak değerlendirilerek daha kalifiye ve şirkete daha fazla faydası dokunabilecek kişiler seçilebilsin. Hissedarların haklarından bir tanesi de yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi konusunda alınan kararlara katılabilmeleridir. OECD (2004: 25) ilkeleri konuyu şu şekilde açıklamaktadır: “Hissedarlara, yönetim kurulu ve kilit yöneticilerin ödüllendirilmesi hakkında ki görüşlerini bildirme fırsatı tanınmalıdır. Yönetim kurulu ve çalışanlara ilişkin ödüllendirme cetvelinde hisse unsurunun, hissedarların onayına tabi olması gerekir”. Yöneticilerin ödüllendirilmeleri şirketin performansını artırmak açısından önem arz eden bir konudur. Hisse senedi sahiplerinin bu



kararlara katılımlarını sağlamak amacıyla bir ödüllendirme sistemi oluşturulması ve ödüllendirme cetvelleri vesilesiyle bu sisteme işlerlik kazandırılması önerilmektedir.

İlkeler hissedarların oy haklarını vekâleten kullanabilmeleri konusuna da açıklama getirmiştir. Konu şu şekilde ifade edilmiştir: “Hissedarlar bizzat hazır bulunarak ve gıyaben oy kullanabilmeli ve ister hazır bulunan hissedarlarca isterse gıyaben kullanılmış olsun oylar eşit etkide sayılmalıdır” (OECD, 2004: 26). Vekâleten oy kullanma mekanizmasında hissedarlar (vekâlet verenler) oylarını kullandırmak üzere bir vekil belirler ve kendi talimatları doğrultusunda oylarının kullanılmasını isterler. Kurumsal yönetim ilkeleri de bu konuda hissedarların vekâleten oy kullanmasını destekleyecek düzenlemeler içermektedir. Ayrıca kurumsal yönetim, “talimat verilmemiş bir konuda nasıl hareket edileceğine ilişkin bir açıklamanın yapılmasını sağlamalıdır” (OECD, 2004: 26). Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte oy kullanımı elektronik ortama da taşınmış ve fiilen oylamaya katılamayan hissedarların katılımları elektronik oy kullanma sistemi ile sağlanmış olmaktadır.

Kurumsal yönetim konusunda eşitlik ve şeffaflık ilkelerine uyum sağlama amacıyla “bazı hissedarların sahip oldukları pay ile orantısız bir şekilde belirli bir kontrol elde etmelerine olanak tanıyan sermaye yapıları ve düzenlemeleri açıklanmalıdır” (OECD, 2004: 26). İlkeler hissesiyle orantısız kontrol gücüne sahip pay sahiplerinin şirketin kontrol etmesinin engellemek için düzenlemeler getirmektedir. Hissedarlarda doğal olarak bu durumlara sebep olan sermaye yapılarını ve bu konuda uygulanan düzenlemeleri bilmek isterler. Şirketler bu konuda gerekli düzenlemeleri yapmak durumundadırlar. Şirket hissedarları her ne kadar küçük paylara sahip olsalar da kendi aralarında iş birliğine giderek şirket içinde alınan kararları etkileyebilecek güce kavuşmak amacıyla faaliyetlerde bulunabilirler. Bu birliktelik oy verirken de ortak hareket edilmesi şeklinde de olabilir. Bazı durumlarda da hissedarlar hisselerini bir kişiye satarak hisse bloğu oluşturmaya çalışabilirler. Bazı şirketler bu tür durumları engellemek için oy tavanı uygulamakta ve kişilerin ne kadar hisse hakkı bulunursa bulunsun belli sayıda oy kullandırılmaktadır. İşte bütün bu uygulamaların, hissedarların talep etmesi halinde onlarla paylaşılması gerekmektedir.

“Kurumsal yatırımcılar da dâhil olmak üzere tüm hissedarlar açısından mülkiyet haklarının kullanımı kolaylaştırılmalıdır” (OECD, 2004: 27). Mülkiyet haklarının kullanımının kolaylaştırılması, yatırımcılara fayda sağlanabilmesi açısından gereklidir. Mülkiyet haklarının kullanımda etkili olan gruplardan bir tanesi kurumsal yatırımcılardır. Günümüzde kurumsal yatırımcıların şirket hisselerine yatırım yapma oranları artmıştır. Kurumsal yatırımcılar, küçük yatırımcıların aksine şirket uygulamaları hakkında bilgi alınmasında ve mülkiyet haklarının kullanımında şirket üzerinde baskı oluşturabilme gücüne sahiptirler. Kurumsal yatırımcıların şirket üzerinde oluşturdukları bu baskı kurumsal yönetimin etkinliğin artırılması konusunda itici güç oluşturmaktadır Bu nedenle kurumsal yatırımcıların mülkiyet haklarını nasıl kullandıkları önemlidir. Mülkiyet haklarının kurumsal yatırımcılar tarafından kullanılmaması veya kullanılıyorsa nasıl kullanıldığına bilinmesi, diğer yatırımcıların mülkiyet haklarını kullanmaları sırasında doğabilecek zararların önüne geçilmesini sağlamaktadır. Kurumsal yatırımcıların oy politikalarını da açıklamaları beklenmektedir.

OECD'nin bu ilkesi kapsamında hissedarlar arasında sahip oldukları hakların kullanılması konusunda bilgi alışverişinde bulunabileceklerine ilişkin açıklamaya da yer verilmiştir (OECD, 2004: 28). Şirketlerde bireysel hissedarlar şirketin performansında ve kurumsal yönetim konusunda ki başarısının ölçülmesinde yeterli söz hakkına ve mali güce sahip değillerdir. Maliyetine katlanarak yaptıkları denetim faaliyetleri de sadece kendilerine fayda sağlamaktadır. Fakat kurumsal yatırımcıların yapmış oldukları denetimler büyük çaplı olmakta, buna paralel olarak maliyetleri de yüksek tutarda olmakta ve küçük yatırımcıların aksine yatırımcıların çoğuna fayda sağlamaktadırlar. Hissedarlar arasında dengenin sağlanabilmesi için yatırımcılar arasında hissedarlık haklarının kullanılması ve oy stratejileri konusunda bilgi alışverişinde bulunulmasına müsaade edilmiştir. Fakat bu durum yatırımcıların tehlikeli işbirlikleri oluşturmalarının önünü açmış olmaktadır. Piyasada rekabet ortamını bozacak uygulamalara gitmek ve mevzuat dışı yollardan şirketin kontrolünü ele geçirmek gibi kötü niyetli uygulamaların önüne geçmek amacıyla söz konusu ilişkilere sınırlamalar getirilmiştir. Bu sebeple bazı ülkelerde oy stratejilerinin açıklanması konusunda düzenlemelere gidilmiştir. Bazı ülkelerde de bu tip ilişkilerin piyasa manipülasyonuna neden olmaması için ilişkiler üzerinde denetim sağlanmaktadır.

Hissedarların Adil Muamele Görmesi: “Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil, bütün hissedarlara eşit muamelede bulunulmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali karşısında yeterli bir telafi ya da tazminat fırsatına sahip olmalıdır” (OECD, 2004: 30). Yatırımcıları şirkete çekebilmek için şirkete olan güvenleri sağlanmalı, haklarının, şirket yöneticileri, yönetim kurulu ve büyük hissedarlar tarafından sömürülmesinin engelleneceği konusunda güvence verilmelidir. Yatırımcılar azınlık paya sahip olsalar bile diğer hissedarlarla eşit muameleye tabi tutulmalı ve eşitliği bozacak uygulamalara engel olabilmek için cezai yaptırımlar ve caydırıcı uygulamalar oluşturulmalıdır. Ayrıca yerli ve yabancı yatırımcılar arasında da eşitlik sağlanmalıdır. Eşitliği bozucu işlemler söz konusu olduğunda, durumdan zarar gören hissedarların, konu ile ilgili denetim mekanizmalarına şikâyette bulunabilmelerinin yolu açılmalı ve zararlarının telafisi için gerekli uygulamalar geliştirilmelidir. Eşitliğin sağlanmasında en önemli aktörler yasa koyucular ve denetim otoriteleridir. Hissedarların yasal olarak haklarını savunabilmeleri ama bunu da şirketin itibarını zedelemeyen yapabilmeleri adına dengeli bir çözüm mekanizması oluşturulmalıdır. Hissedarların şirkete devamlı olarak dava açmaları şirket itibarını etkiler, haklarını arayacakları bir mekanizmanın olmaması da haklarının sömürülmesine ve şirkete olan güvenlerini kaybetmelerine neden olur. Bu sebeple bazı ülkelerde sorunları mahkeme aşamasına gitmeden çözebilmek için düzenleyici kuruluşlar vesilesiyle tahkim mekanizmaları kurularak adil bir çözüm oluşturulmaya çalışılmıştır

Eşitliği sağlayabilmek adına “aynı tertip hisselerine sahip hissedarlara eşit muamele yapılmalıdır” (OECD, 2004: 30). Bu açıklama kapsamında bütün hissedarlar, hangi tertipte olursa olsunlar aynı haklara sahip olmalıdırlar. Şirketin yönetimine şirketin sermaye yapısını belirleyebilecek kararlar alabilmeleri konusunda esneklik tanınmış, bazı hisselerine oy hakkı verilirken bazı hisselerine verilmemiştir. İmtiyazlı hisse senetleri şirket kârından yüksek pay aldıkları halde oy hakkına sahip değildirler. Şirketler aynı zamanda oy hakkı olmayan farklı hisse senetleri de çıkarabilmektedirler. Bu tür uygulamaların yapılmasına imkân tanınmış olmakla birlikte bütün bu uygulamalar hakkında yatırımcılara açıklama yapma zorunluluğu getirilmiştir.

OECD tarafından yapılan açıklamalarda hissedarların korunmasının eşitliği sağlama noktasında öneminin bulunduğu üzerinde durulmuştur. Bu hissedarların

korunabilmesi için diğer hissedarların faaliyetleri açısından bazı sınırlandırmalara gidilmiş olup bunlara “hisse ihracı ile ilgili rüçhan hakları, bazı genel kurul kararlarında nitelikli çoğunluğun bulunması ve yönetim kurulu üyelerinin seçiminde oy sınırlaması” örnek verilebilir (OECD, 2004: 31). Bazı ülkelerde hisse senetlerini saklayan aracı kuruluşlar ve bankalar, hissedarların vermiş oldukları yetki doğrultusunda hisse senedinin oy haklarını yatırımcılar adına kullanabilmektedirler. Fakat bu durum oy haklarının hissedarlar lehine değil yönetim lehine kullanılması konusunda kötü niyetli uygulamalara açık hale getirmiştir. Bu durumu engellemek adına, hisse sahiplerinin talimatlarına tam uyum sağlanması için kısıtlayıcı yasal düzenlemeler getirilmelidir. Genel kurul kararlarında nitelikli çoğunluk sağlanması için de genel kurul toplantılarına katılımda teşvik edici mekanizmalar oluşturulmalıdır. Çünkü bazı durumlarda şirket yönetimini kontrol etmeye çalışan yatırımcılar diğer yatırımcıların oy kullanmalarını engellemek adına genel kurula fiilen katılma şartı getirilmesi, oy kullanmaların ücretli olması, vekâlet yoluyla oy kullanımının önünün kapatılması, genel kurul hakkında hissedarlara bilgi verilmesi konusunda kasıtlı olarak geç kalınması gibi yollara başvurmaktadır. Teşvik edici uygulamalara en güzel örnek elektronik oy kullanma mekanizmasıdır.

Ülkelerde içerden öğrenenlerin ticareti nedeniyle oluşabilecek piyasa manipülasyonlarını engellemek ve kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda başka kişilerin çıkarlarını tehlikeye sokacak usulsüz davranışları engellemek için yasalarla kısıtlanmalar koyulması konusunda da tavsiyelerde bulunulmuştur. OECD'nin (2004: 33) bu konudaki tavsiyelerinden bir tanesi yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticiler şirket dışında olsa bile şirket kararlarının etkileyebilecek ilişkilere sahiplerse, bu ilişkileri ve üçüncü kişiler ile olan maddi çıkar ilişkilerini açıklamalarının sağlanmasıdır.

Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü: “Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, iş alanları yaratmada şirketler ile paydaşları arasında etkin iş birliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir” (OECD, 2004: 35). Kurumsal yönetimin uygulanması konusunda şirketin bütün kademelerinin faaliyetlere katılması ve ilkelerin tabana kadar yayılarak uygulanmasının sağlanması kurumsal yönetimin etkinliğini sağlayan önemli faktörlerdendir. Çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler gibi tüm paydaşların bu sürece katkı sağlamaları kurumsal yönetimin sürdürülebilirliği açısından büyük fayda

sağlamaktadır. Şirket bu katkıların değerinin farkına varmalı ve kurumsal yönetimin sadece yönetim kademelerinin değil şirketin tamamının benimsemesi ve uygulaması gereken bir kavram olduğunun paydaşlara hissettirilmesi ve bu sorumluluğun onlarla paylaşılması gerekir.

OECD ülkelerinde paydaşların şirketin kurumsal başarısı açısından değerinin anlaşılması nedeniyle hakları yasalarla güvence altına alınmıştır. Ayrıca haklarının ihlali durumunda oluşabilecek zararları da telafi edebilmek amacıyla düzenlemeler yapılmasının gerektiği konusunda tavsiyede bulunulmuştur. Paydaşlardan birisi olan çalışanların performanslarını artırabilecek ortamlar yaratılmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Yönetim kurulunda çalışanları temsil eden bir kişinin bulundurulmasına izin verilmesi, alınan önemli kararlarda şirket çalışanlarının da görüşlerine başvurulması ve şirketten kar payı verilmesi çalışanları motive edecek ve performanslarını artıracak faktörlerdir. Ayrıca kurumsal yönetim sürecine etkileri sebebiyle bu kişilerin süreç gelişmeleri hakkında zamanında ve yeterli bir şekilde bilgilendirilmeleri gerekir. Çalışanların uygulamalar hakkında ortaya çıkabilecek sorunlar ile ilgili haklarının zarar görmesi tehlikesi olmadan, yönetim kuruluna rahatça başvurabilecekleri bir sistemin oluşturulmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Bu sayede oluşabilecek aksaklıklar daha kısa sürede giderilerek daha sağlam bir kurumsal yönetim sistemi oluşturulabilecektir. Birçok ülkede çalışanların şikâyetlerini yönetime daha rahat iletebilmeleri için temsilci kurullar, şikâyet kutuları ve elektronik posta gibi iletişim kanalları oluşturulmuştur. OECD (2004: 36) bu konuda şöyle bir açıklamaya yer vermiştir; “Birçok ülkede, yönetim kurulları yasa ve ilkelerle, bu kişileri ve temsilcilerini korumaya ve bu kişilerin genellikle denetleme komitesi veya etik komitesi üyesi olan bağımsız bir yönetim kurulu üyesine doğrudan ulaşabilmesine olanak tanınması yönünde teşvik edilmektedir”.

Paydaşların hakları konusunda yer verilen maddelerden bir tanesi de şirketin iflası durumunda alacaklıların haklarının nasıl korunacağıdır. Alacaklılar (kredi sağlayanlar) şirketlerin önemli paydaşlarından bir tanesidir. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulama konusunda başarı sağlayan ve şeffaflığı yüksek olan şirketler alacaklılar açısından daha güvenli bulunmakta ve daha büyük miktarda ve uzun vadeli kredi sağlayabilmektedirler. Bu sebeple kurumsal yönetimde ki başarısızlıklar alacaklıların şirketten alacaklarını da tehlikeye sokar. Alacaklılar şirketlerin iflası durumundan en çok etkilenen gruplardır. Bu

sebeple kurumsal yönetim ilkelerinde alacaklıların da haklarını korumaya yönelik uygulamalar oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. İflas ile ilgili uygulamalar ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde iflas eden şirketlerin yönetim kurulları alacaklıların haklarını koruyacak uygulamalar içerirken, bazılarında ise alacaklılar ile borçluların hakları arasında denge kurulması yolu ile sorunlar çözülmeye çalışılmaktadır. Şirket iflas yoluna girdiyse paydaşlar bu durumdan zamanında haberdar edilmelidirler.

Kamuya Açıklama Yapma Şeffaflık: “Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi de dâhil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır” (OECD, 2004: 37). Kamuya açıklama yapma zorunluluğu şirketin bilgilerinin, şirketin hissedarlarına, diğer paydaşlara ve potansiyel yatırımcılara, şirketin faaliyetleri ve mali konuları hakkında gerekli bilgilerin sağlanması amacıyla getirilmiştir. Genel olarak kamuya açıklama 1 yıllık periyotlar ile yapılırken, bazı durumlarda altı aylık ve üçer aylık periyotlarla da yapılabilmektedir. Ayrıca şirket ile ilgili önemli gelişmelerde ve ek olarak duyuru yapılması gereken olaylar gerçekleştiğinde de açıklama yapma zorunluluğu bulunmaktadır. Kamuya açıklama yapma ve şeffaflık yoluyla, hissedarların ve diğer paydaşların şirket üzerinde denetim yapabilmeleri kolaylaştırılmış olur. Şeffaflık konusunda başarı sağlayabilmiş şirketler piyasada daha güvenilir olarak algılanmakta ve daha fazla sermaye çekerek sermaye maliyetini düşürebilmektedirler. Şeffaflık şirket ve ülke ekonomileri açısından önem arz eden bir kavramdır. Unutulmamalıdır ki kurumsal yönetim konusunda başarısız olarak skandallarıyla gündeme gelen şirketler şeffaflık konusunda başarı sağlayamamış ve iflasları kendi ülke ekonomileri dâhil çoğu ülke ekonomisini de etkilemiştir. Şirkete sermaye yatıracak yatırımcılar, doğal olarak şirketin mali yapısı, mülkiyet ve oylama ile ilgili işlemleri, nasıl yönetildiği, nelere yatırım yapıldığı, hangi faaliyetlerde bulunduğu, şirketle ilgili olası riskleri ve bu risklerle ilgili nasıl önlemler alındığı gibi birçok konuda bilgi edinme hakkına sahiptirler.

Yetersiz, doğru olmayan ve zamanında yayımlanmayan bilgiler anlamını yitirmekte ve yatırımcının şirkete olan güvenini sarsmaktadır. Açıklama yapma konusunda getirilen kurallar sadece yatırımcıları değil şirketi de koruyacak nitelikte olmalıdır. Şirketin istisnasız her bilgiyi yayımlaması beklenemez. Kanunlar şirket sırlarını içeren ve yayımlanması şirketin rekabet gücüne ciddi zararlar verebilecek bilgilerin yayımlanması

konusunda esneklik içermektedir. Fakat şirketlerin bu durumu kullanarak yayımlanması gereken bilgileri de saklamalarına engel olmak için yayımlanması gerekli bilgiler ile yayımlanması gerekli olmayan bilgiler kesin şekilde belirlenmiştir. Bazı ülkeler şirket bilgilerini önemlilik derecesine göre sınıflandırmış, açıklanması ve açıklanmaması gereken bilgileri kesin bir şekilde ayırmıştır. Kamuya yapılması gereken açıklamalar aşağıda ki gibi sınıflandırılabilir (OECD, 2004: 37-40) :

- Şirketin mali ve faaliyetlere ilişkin durumu ve işletme kâr zarar hesabı,
- Şirket hedefleri,
- Büyük hissedarlar ve oy kullanma hakları,
- Yönetim kurulu üyeleri ve kilit yöneticilerle ilgili ödüllendirme politikası ve bu kişilerin vasıfları, seçim süreci, diğer şirketlerde ki üyelikleri ve yönetim kurulu tarafından bağımsız olarak görülüp görülmedikleri de dâhil yönetim kurulu üyeleri hakkında ki bilgiler,
- İlgili taraf işlemleri,
- Öngörülebilir maddi risk faktörleri,
- Çalışanlar ve diğer paydaşlarla ilgili konular,
- Kurumsal yönetim yapısı ve politikaları, özellikle de kurumsal yönetim kurallarının veya politikasının içeriği ve uygulama süreci.

Denetimden geçmiş bilançolar, gelir-gider tabloları, nakit akış tabloları gibi şirketin mali durumunu yansıtan tablolar, şirket yatırımcıların bilgi almak için en çok başvurdukları kaynaklardır. Bu tablolarla şirketin riskliliğinin ölçülmesine olanak tanınmış olur. Bu nedenle söz konusu tabloların standartlara uygun düzenlenip, yayımlanması gerekmektedir. Standartlara uyum seviyesi şirket tarafından denetlenmelidir. Şirketin mali durumunun tam anlamıyla değerlendirilebilmesi için bilanço dışı işlemlerin ve bağlı ortaklıkları varsa bu ortaklıkları ilgilendiren işlemlerin açıklaması gerekmektedir. Yatırımcılar şirketin hedefleri, bu hedeflere ulaşmada ne kadar kararlı oldunduğu, hangi adımların atılacağı ve hedefler gerçekleştirilirken toplum için neler yapıldığı hakkında bilgi almak isterler. Kanunlar söz konusu bilgilerin açıklanması içinde zorunluluklar getirmiştir. OECD (2004: 38) bu konuyu “Ticari hedeflere ek olarak şirketlerden, iş etiği, çevre ve kamuya dönük diğer vaatleriyle bağlantılı politikaları hakkında açıklamalar yapmaları istenmektedir” şeklinde bir ifadeye yer vererek desteklemiştir.

Yatırımcılar ayrıca şirketin ortaklık yapısı, diğer hissedarlara verilen haklar, şirketteki ağırlıkları ve oy hakları gibi konularda bilgi sahibi olma hakkına sahiptirler. Söz konusu bilgiler kamuya duyurulmak zorundadır. “Özellikle, uygulama amacıyla ve potansiyel çıkar çatışmalarının, ilgili taraf işlemlerinin ve insider trading hareketlerinin belirlenmesi amacıyla, mülkiyet kaydı hakkında ki bilgiler, tasarruf hakkı mülkiyeti ile ilgili bilgilerle tamamlanmalıdır” (OECD, 2004: 38). Ayrıca yatırımcılar yönetim kuruluna aday gösterilen ve seçilen üyelerin özellikleri ve yetkinlikler hakkında bilgi alma hakkına sahiptirler. Bağımsız üye olarak belirlenen kişilerin de neden bağımsız olarak seçildikleri kamuya açıklanmak zorundadır. Yatırımcılara bilgi verilmesi gereken konulardan bir tanesi de ücretlendirme politikalarıdır. Ücretlendirme politikası şirketin performansını etkileyen faktörlerden birisi olduğu için kamuya duyurulma şartı bulunmaktadır.

İlgili taraf işlemleri de kamuya duyurulması gereken konulardandır. İlgili taraf kavramının kapsamı OECD (2004: 39) tarafından “şirketi kontrol eden veya şirketin kontrolünde olan teşekkülleri, aile üyeleri de dâhil önemli hissedarları ve kilit yönetim kadrosu” olarak belirtilmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin çoğu halka açık şirketlerdir. Aile şirketlerinde dışardan gelen hissedarların dışında, büyük hisselerine sahip aile üyeleri de bulunmaktadır. Bu kişiler hakkında taraflı işlemlere mahal vermemek için kişilerin hakları ve gerçekleştirilen işlemleri kamuya duyurulmalıdır. Açıklanması gereken bir diğer bilgi de sistematik ve sistematik olmayan risklerdir. Karşılaşılan risklerin neler olduğu ve bunları yönetmek için nasıl bir politika izleneceği konusunda kamuya açıklama yapma zorunluluğu getirilmiştir. Çalışanlar ve diğer paydaşlar hakkındaki bilgilerin de kamuya açıklanması beklenir. Çalışanların işe alım süreçleri, eğitim programları, ücretlendirme sistemleri, kârdan pay alıp almayacakları ve özlük haklarının neler olduğu konusunda şirketlerin kamuya açıklama yapma şartı vardır. Ayrıca yeni personel alımlarında da yapılacak sınavlarla ilgili kamuya duyuru yapılmalıdır.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus şirketin muhasebe ve finansal kayıtlarının uluslararası standartlara uygun bir şekilde tutulmaları ve belli periyotlarla kamuya duyurulmalarıdır. Bu sayede yabancı yatırımcılarında denetleyip ve karşılaştırabilecekleri bir sistem oluşturulmuş olur.



Mali tablolar iç denetim dışında bağımsız denetim tarafından da incelenmelidir. Bağımsız bir denetim hesap verilebilirlik ilkesine uyum konusunda şirketin sağlaması gereken şartlardan bir tanesidir. Dış denetimi yapan kişiler mesleki yeterliliğe sahip, vasıflı kişiler olmalıdır. Bağımsız denetim birçok ülkede bağımsız denetim kuruluşları tarafından yürütülmektedir. Bağımsız denetçilerin tam anlamıyla bağımsızlık sağlayabilmeleri için şahsi çıkar sağlama, taraf tutma gibi durumlardan uzak durmaları gerekir. Ayrıca bağımsız denetim şirketinin belli periyotlarla yeniden belirlenmesi gerekir. Bu süreler yasalarla belirlenmiştir. OECD (2004: 42) bağımsız denetçilerin, yönetim kurulunun denetim komitesi tarafından önerilmesini ve denetçilerin bu komite veya hissedarlar tarafından atamasının yapılmasını tavsiye etmiştir.

Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte bilgilerin fiziki ortamda dosyalanmasına gerek kalmamış olup veri saklama işi daha az maliyetli hale getirilmiştir. Bu nedenle şirket bilgilerinin internet ve diğer bilgi teknolojileri vesilesiyle yayımlanması önerilmektedir.

Yönetim Kurulunun Sorumlulukları: OECD (2004: 44) bu madde ile kurumsal yönetim çerçevesinin oluşturulmasında yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirebilecek yapıda olması gerektiği üzerine durmuş ve ülkelerdeki yönetim kurulu yapılarının farklılıklarından bahsetmiştir. Bu maddede ülkelerde ki yönetim kurulu yapılarının farklılığı üzerinde durulmuştur. Bazı ülkelerde yönetim ve denetim işlevi aynı kurul içinde yürütülürken, bazı ülkelerde de icracı olan bir idari kurulla, icracı olmayan ve denetim görevini üstlenen bir denetim kurulu tarafından yürütülmektedir. Bu kısımda yönetim kurulunun görevleri üzerinde de durulmuştur. OECD'ye (2004: 44) göre yönetim kurulu “şirket stratejilerine yol göstermenin yanı sıra, esas itibariyle, çıkar çatışmalarını engelleyerek ve şirkete yönelik rekabet halindeki talepleri dengeleyerek işletme performansını denetlemek ve hissedarlar için yeterli kazancı elde etmekle yükümlüdür”. Yönetim kurulu sadece hissedarlara karşı değil, çalışanlar, tedarikçiler, toplum, müşteriler gibi paydaşlara da karşı sorumludur ve eşit şekilde muamelede bulunmalıdır.

Yönetim kurulu üyeleri şirketin ve hissedarların menfaatini gözetererek, şirket ile ilgili kararları alırken daha dikkatli ve özenli davranmalıdır. Daha sağlıklı kararlar alınabilmesi için kurul üyelerinin tam olarak bilgilendirilmiş olmaları gerekir. Yönetim

kurulu kurumsal yönetim uygulamalarında davranış standartları oluşturarak süreci sistematik hale getirmelidir. İlkeler yönetim kurulunun işlevleri konusunda ayrıntılı açıklamalar getirmiştir.

Yönetim kurulu, “şirket stratejisini, başlıca eylem planlarını, risk politikalarını, yıllık bütçeleri ve iş planlarının yönlendirmek ve gözden geçirmek, performans hedeflerinin saptamak, uygulamaları ve şirket performansını denetlemek ve büyük sermaye harcamalarını, devralmaları ve mal varlığı satışlarını yönetmek” gibi sorumluluklara sahiptir (OECD, 2004: 45). Yönetim kurulu üyelerinin en önemli görevlerinden bir tanesi riskin ölçülmesini sağlamak, önleyici stratejiler geliştirmek ve yönetilebilmelerini sağlamak için risk politikaları geliştirmektir.

Yönetim kurulunun görevlerinden bir tanesi de etkin bir kurumsal yönetim uygulaması geliştirmektir, sistemin gereği gibi işleyip işlemediğini takip etmek ve gerekli olması durumunda bu uygulamalarda değişikliklere gitmektir. Birçok ülkede sistemin çıktılarının açıklanması zorunluluk haline getirilmiştir.

Yönetim kurulunun görevlerinden bir tanesi de üst yönetimi belirlemek, atamak, görevden almak, performanslarını değerlendirmek, faaliyetlerini denetlemek ve gerektiğinde ödüllendirilmelerini sağlamaktır. Birçok ülke hesap verilebilirlik ilkesi gereği şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin ve üst yönetimin ücretlendirme ve ödüllendirme politikalarının açıklaması şartını getirmiştir. Ücretlendirme ve ödüllendirme performanslar esas alınarak yapılmalı ve bu konuda standartlar oluşturulmalıdır. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinin kurul üyeliği dışında elde ettikleri ücretlerin açıklanması konusunda da standartlar geliştirilmiştir. Yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve atamalarıyla ilgili süreçte şeffaflık esas alınmalı, şirkete katma değer sağlayabilecek, şirketle ilgili önemli kararları alabilecek bilgi, birikim ve tecrübeye sahip kişilerin seçilmesine önem verilmeli ve bu süreci tarafsız yürütebilmek için formel bir yapı oluşturulmalıdır.

Yönetim kurulunun görevlerinden bir tanesi de, “şirket varlıklarının yanlış kullanılması ve ilgili tarafların işlemlerinde kötüye kullanma dâhil olmak üzere, tepe yönetim, yönetim kurulu üyeleri ve hissedarların olası çıkar çatışmalarını kontrol ve idare etmektir” (OECD, 2004: 47). İç kontrol sisteminin etkin ve verimli bir şekilde işleyişini

sağlamak ve bu sistemlerin denetimini sağlamak yönetim kurulunun görevidir. Yönetim kurulu şirket içi denetimi iç kontrol vesilesiyle yürütür. Yönetim kurulu etkin bir denetim sistemiyle şirketin varlıklarını korumakla mükelleftir. Çalışanların ve diğer paydaşların şirket ile ilgili aksaklıkları çekinmeden iletebilecekleri bir sistem oluşturmak daha iyi bir denetim mekanizmasının oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

Yönetim kurulları mali raporların güvenilirliğinden ve şirketin muhasebe standartlarına uyumunun denetlenmesinden sorumludur. Yönetim kurulunun önemli görevlerinden birisi de şirketin yasa, tüzük, yönetmelik ve standartlara uyumunu sağlamak, uyum derecesini değerlendirmek ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlamaktır. Yasalara tam uyum ile görevi kötüye kullanma, rüşvet ve yolsuzluk gibi şirketin ve kurumsal yönetimin başarısını etkileyebilecek olayların önüne geçilmiş olur. Koyulan kurallar şirketin etik kurallarıyla örtüşmeli ve kurallara uyulmaması durumu caydırıcı cezalar yoluyla engellenmelidir.

Yönetim kurulu objektif karar alma mekanizmasına sahip olmalıdır. Bu nedenle belli çıkar gruplarından bağımsız bir yapı oluşturulması önemlidir. Üst yönetimden bağımsız bir karar alma mekanizmasına sahip olmalıdır. İdari kurul ile denetim kurulunun birbirinden ayrılmış olduğu iki kademeli sistem objektif kararlar alınmasında tek kademeli sisteme nazaran daha başarılıdır.

Objektiflik, “yeterli sayıda kurul üyesinin şirket veya bağlı şirketleri tarafından istihdam edilmemesi ve ekonomik, ailevi ya da benzeri türden belirleyici bağlarla şirket ya da idaresi ile yakından ilişkili olmamasını zorunlu kılmaktadır” (OECD, 2004: 48). Yönetim kurulunun seçiminde büyük hissedarların ne kadar etkisi olursa olsun yönetim kurulu işlemlerini yürütürken hissedarlara eşit davranılması şartı vardır. Azınlık hissedarlarının da haklarını koruyabilmek için kontrol hisselerini elinde bulunduran kişilerle ilişkiler sınırlandırılmalıdır. Objektifliğin sağlanabilmesinin en önemli faktörlerinden bir tanesi de kurulda bağımsız üyelerin bulundurulmasıdır. Bağımsız kurul üyeleri denetim konusunda daha nesnel bir bakış açısına sahiptirler. Bağımsız üyelerin görevlerinden bazıları şöyledir: “Ödüllendirme sistemi, yönetimde el değiştirme sürecinin planlanması, şirket kontrolünde değişiklikler, şirketi ele geçirme girişimlerine karşı savunma mekanizmaları, büyük çaplı devralmalar ve denetçilik işlevi gibi şirket ve

hissedarların çıkarlarının birbiriyle uyuşmadığı durumlarda çözüm oluşturmalarıdır” (OECD, 2004: 49). Bağımsız üyeler yönetim kurulunun komitelerinin gereği gibi işleminin sağlanmasından sorumludur. Yönetim kurulu üyelerinin başka yönetim kurullarında da üye olmalarına sınırlamalar getirilmiştir. Bunun nedeni ise yönetim kurulu üyelerinin kendi sorumluluk alanlarına yeterince zaman ayırmalarının gerekliliğidir. Bu yolla kurul üyelerinin performansları artırılmaya çalışılmaktadır.

### **1.6.2. SPK kurumsal yönetim ilkeleri**

Türkiye’de kurumsal yönetim konusunda yapılan ilk çalışmalardan bir tanesi TÜSİAD’ın 2002 yılında hazırlamış olduğu “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı çalışmadır (TÜSİAD, 2002). Fakat çalışmanın başlığından da anlaşılacağı üzere TÜSİAD tarafından kurumsal yönetim konusunda bütün ilkeler açısından bütüncül bir açıklama getirilememiş, sadece yönetim kurulunu dikkate alan bir yapı kurulmuştur. Bütüncül açıklama getiren ilk çalışma, OECD’nin yayımladığı kurumsal yönetim ilkeleri esas alınarak halka açık şirketlerde kurumsal yönetimin altyapısını oluşturmak amacıyla SPK tarafından 2003 yılında hazırlanmıştır ve tavsiye niteliği taşımaktadır. İlkeler 2005 yılında OECD ilkelerinde yapılan değişiklikler nedeniyle revize edilmiş ve yeniden yayımlanmıştır ve 2011 yılında da çalışma daha kapsamlı hale getirilmiştir. 2003 yılında yayımlanan çalışma gönüllülüğü esas alarak “uygula, uygulamıyorsan açıkla” prensibine dayandırılırken, 2011 yılında ki çalışma daha fazla zorlayıcı madde içermektedir. SPK’ya kurallara uyulmaması durumunda yaptırım uygulama yetkisi verilmiştir. Ayrıca 2005 yılında yapılan çalışmada da ilkelere daha fazla uyum sağlanması amacıyla “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu” oluşturulması ve bu rapora faaliyet raporunun bir bölümünde de yer verme zorunluluğu getirilmiştir.

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri (2011) Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri, Yönetim Kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

Pay Sahipleri: Bu bölüm “Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması, bilgi alma ve inceleme hakkı, genel kurula katılım hakkı, azınlık hakları, kâr payı hakkı ve payların devri” gibi alt başlıklardan oluşmaktadır (SPK, 2011). SPK’ya göre şirket, pay

sahiplerinin haklarını kullanımını kolaylaştırmalı, şirketi denetleme ve bilgi sahibi olma hakları kısıtlanmamalı, bilgilere daha hızlı ve kolay ulaşmaları garanti edilmeli ve bütün paydaşlara eşit davranılmalıdır. Pay sahiplerinin şirket üzerindeki denetimlerini yapabilmek adına özel denetçi tayinini isteme hakları bulunmaktadır. Pay sahiplerinin haklarının daha net olarak bilinebilmesi açısından şirketin esas sözleşmesinde bu hakların kesin şekilde belirlenmesinin gerekliliği belirtilmiştir. Genel kurul toplantılarının ilanının üç ay önceden ilgililere bildirilme şartı konulmuş, bunun yanında pay sahiplerinin sahiplik yapısı ve oy haklarının; şirketin faaliyet raporları, mali tabloları, faaliyet planları, şirketin organizasyon yapısı ve yapılması planlanan değişiklikleri; yönetim kurulu ile ilgili alınacak kararlar ve genel kurulu gündemi hakkında da bilgilendirilmeleri şartı getirilmiştir. Pay sahiplerinin genel kurul toplantılarında gündeme başlık ekletme, başlıklar hakkınsa soru sorma ve açıklama isteme hakları bulunmaktadır. Yönetim kurulu pay sahiplerinin sorularına yanıt verilmesi konusunda güvence sağlamalıdır. Ayrıca şirketi ilgilendiren satın alma, bölünme, birleşme gibi şirketin sürdürülebilirliğine etki edebilecek önemli konularda genel kurul vasıtasıyla pay sahiplerinin bilgilendirilmeleri sağlanmalı ve onayları alınmalıdır. Genel kurul toplantılarında katılımı sağlamak açısından gerekli düzenlemeler yapılmalı, imtiyazlı oy kullanma ve hâkim paya sahip kişilerin oylarının kullandırılmasında azınlık paya sahip kişilerin menfaatlerinin zarar verebilecek durumlarla ilgili önlemler alınması sağlanmalıdır. Gerekirse bu kişilerin oy haklarına kısıtlamalar getirilebilir. Genel kurul toplantılarının gündemlerinden birisi olan kâr payının dağıtılması, ne kadar dağıtılacağı ve dağıtılmayacaksa neden dağıtılmayacağı hakkında pay sahiplerine gerekli açıklamalar yapılmalıdır. Ayrıca SPK'nın düzenlemelerinde pay devri ile ilgili daha esnek uygulamalar getirilmiş ve kısıtlayıcı uygulamalardan kaçınılması konusunda uyarıda bulunulmuştur.

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık: Şirket bilgilerinin zamanında, doğru, anlaşılır, karşılaştırılabilir ve tutarlı bir şekilde kamuya duyurulması gerekir. Şirketten, sadece gerçekleşmiş olayları değil aynı zamanda gelecek tahminlerini ve bunların gerçekleşmemeleri halinde gerekçelerinin açıklanması beklenir. Kamunun zamanında bilgilendirilebilmesinin en iyi yolunun şirketlerin internet siteleri olduğu belirtilmiş ve her türlü bilginin buradan duyurulması gerektiği üzerinde durulmuştur. Yayımlanacak bilgilerin yabancı yatırımcılara da fayda sağlaması için İngilizce olarakta yayımlanması gerekir.

Şirketin mali tabloları ve faaliyet raporlarının da genel kurulda onaylanıp, pay sahiplerinin ulaşabilecekleri şekilde yayımlanması gerekmektedir. Faaliyet raporlarında yönetim kurulu üyelerinin yönetim kurulunun etkinliğine ilişkin değerlendirmelerine, yapılan yönetim kurulu toplantısı sayısı ve katılım oranlarına, önemli mevzuat değişikliklerine, şirket ve yönetim kurulu hakkında açılan davalara ve varsa cezai yaptırımlara, UFRS ve TMS'ye uygun düzenlenmiş finansal rakamlara ve diğer paydaşlar hakkında uyguladıkları politikalara yer verilir.

Menfaat Sahipleri: Çalışanlar, müşteriler, sendikalar, tedarikçiler, kamu gibi menfaat sahiplerinin haklarını korumak, korunamaması durumunda kayıplarının tazmin etmek, şirket faaliyetleri vb. konularda bilgilendirilmelerini sağlamak, istek ve şikâyetlerini ilgililere iletebilecekleri mekanizmalar ve temsil birimleri oluşturmak ve menfaatlerini koruyabilecek politikalar izlemek, önemli konularda alınan kararlara katılımlarını sağlamak şirketin sorumluluklarındandır. Menfaat sahiplerine tanınacak haklarda belirsizlikleri gidermek için esas sözleşmede hakların sınırları kesin şekilde belirlenmelidir. Ayrıca çalışanların işe alım süreçleri ve şartları kesin olarak belirlenip duyurulmalı, eğitim ve kariyer planları oluşturulmalı, işten ayrılma durumlarına karşılık işin devamlılığını sağlamak açısından önlemler alınmalı, çalışanlar arasında eşitlik sağlanmalı, ücret politikaları adil bir şekilde oluşturulup duyurulmalı ve çalışanlarında şirketle ilgili konularda fikirlerini belirtebilecekleri bir platform oluşturulmalıdır. Ayrıca şirket paydaşlarından birisi olan müşterilere kaliteli ve hızlı hizmet sunumu ve memnuniyetlerini sağlamak ve hizmette gecikme olması durumunda gecikmenin nedenlerini belirtmek şirketin görevlerindedir. Şirket kamu yararının sağlanması için de faaliyetlerde bulunmalı ve etik kurallara uyulması konusunda hassasiyet sağlamalıdır.

Yönetim Kurulu: Bu bölüm yönetim kurulunun işlevi, faaliyetleri, görevleri, yapısı ve haklarıyla ilgili ayrıntılı açıklamalar içerir. Yönetim kurulunun işlevleri; şirketin hedeflerini belirlemek, stratejik konularda akılcı kararlar almak, risk politikaları oluşturarak şirketi olası risklere karşı korumak, faaliyetleri, kanunlara ve mevzuata uyumu denetlemek, sağlam bir iç kontrol sistemi oluşturmak ve düzenli işlemlerini sağlamak şeklinde sıralanabilir. Şirket yönetiminde şeffaf ve hesap verebilir bir yapı oluşturmak için yönetim kurulu ve üst yönetimi kesin bir şekilde ayırıştırmak ve esas sözleşmede yetki sınırlarını kesin şekilde belirlemek şirketin görevidir. Ayrıca pay sahiplerinin temsilcisi

olması vesilesiyle çıkar çatışmalarını önlemek ve sorunları çözüme kavuşturmak da yönetim kurulunun görevlerindedir. Daha rasyonel kararların alınabilmesi için icracı olmayan bağımsız üyelerin varlığının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Yönetim kurulunda “ikiden az olmamak üzere yönetim kurulunun en az üçte biri oranında bağımsız üye bulunmalıdır” (SPK, 2011). Alınan kararlarda daha tarafsız olunabilmesi adına baskı gruplarının oluşmasını engelleyecek önlemler almak şirketin görevlerindedir.

Yönetim kurulunun yapısına ilişkin yapılan açıklamalarda kişilerin bağımsız üye seçilmelerinin şartları, seçilme prosedürleri, bağımsızlığın kaldırılmasına neden olabilecek durumlar, yönetim kurulu toplantılarının nasıl ve nerede yapılacağı, gündemin nasıl belirleneceği ve oy hakları konusunda ki bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca yönetim kurulu içerisinde oluşturulması gereken komitelerin çalışma esasları, yer alacak üyelerin nitelikleri, kimlerin üye olamayacakları, faaliyetlerini nasıl yürütmeleri gerektiği, yönetim kuruluna karşı sorumlulukları, başarı sağlayabilmeleri için yönetim kurulunun destek olması gereken alanlar, toplantı sayıları, kaç kişiden oluşacakları gibi konularda açıklamalar getirilerek standartları belirlenmiştir. Bunun yanında hem yönetim kurulları ve üst yönetim hem de pay sahipleri açısından hakkaniyeti sağlayabilecek dengeli bir ücretlendirme ve ödüllendirme politikasının belirlenmesi gerekmektedir. Her ne kadar SPK'nın kurumsal yönetim tebliği ile ayrıntılı açıklamalar getirilmiş olsa da 2012 yılında yayımlanan Yeni Türk Ticaret Kanunu ile daha kesin kuralları olan ve daha caydırıcı yaptırımlar içeren bir çalışma oluşturulmuştur. Bütün bu çalışmalar Türkiye'de kurumsal yönetimin uygulanma oranını artırmak ve sistemin denetimini sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

### **1.6.3. Kurumsal yönetim derecelendirme notu**

Sermaye Piyasası Kanunu'nun (SPKn.) 22. maddesinin (n) bendinde, “sermaye piyasası kurumlarının ve sermaye piyasası araçlarının derecelendirilmesini düzenlemek ve denetlemek” SPK'nın görevleri arasında sayılmıştır (SPK, 2012: md.22). 2003 yılında Seri:VIII, No:40 sayılı tebliğ ile derecelendirme ile ilgili düzenlemeler yapılmış, derecelendirme yapabilecek kuruluşların şartları ve taşıması gereken özellikler belirtilmiştir. Bu şartları taşıyan derecelendirme kuruluşları not verebilecek kuruluşların listesine alınmaktadır. İlgili tebliğ daha sonra “Sermaye Piyasasında Derecelendirme

Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” ile güncellenerek, hükümler daha ayrıntılı hale getirilmiştir. Getirilen hükümler daha güvenilir, tarafsız ve şeffaf bir sistem amacı taşır. SPK'nın iki çeşit derecelendirmesi bulunmaktadır. Bunlardan birisi kredi derecelendirmesi, diğeri ise kurumsal yönetim ilkeleri uyum derecelendirmesidir. Bizim üzerinde duracağımız konu kurumsal yönetim derecelendirmesidir. Buradaki amaç şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda ne kadar başarı sağladıklarını ölçmektir.

Derecelendirme faaliyetleri SPK tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşları tarafından yürütülür. Derecelendirme yapılırken kurumsal yönetim ilkelerinin ana başlıklarında yer alan maddelere uyum açısından her başlık için ayrı ayrı belirlenerek genel bir derecelendirme notu oluşturulur. SPK ilkelerinde bulunan ana başlıkların derecelendirmede ki ağırlıkları şu şekilde belirlenmiştir: “Pay sahipleri %25, kamuyu aydınlatma şeffaflık %35, menfaat sahipleri % 15 ve yönetim kurulu % 25”dir (Elitaş, Yıldız, Karakoç, Özdemir, 2012: 25). Ağırlıklardan anlaşılacağı üzere etkin bir kurumsal yönetim anlayışı oluşturabilmek için kamuyu aydınlatma ve şeffaflığa daha fazla önem verilmelidir. Verilen ağırlıklar doğrultusunda 1 ile 10 arasında not skalası oluşturulur. Derecelendirme notu 6 olan şirketler orta derecede, 7-8 aralığında olan şirketler yüksek derecede uyum sağlamış sayılır. 9-10 aralığında olan şirketler ise uyum konusunda tam başarı sağlamış demektir. Belirlenen notların sonuçlarına göre kurumsal yönetim endeksine alınacak şirketler belirlenir.

#### **1.6.4. BIST kurumsal yönetim endeksi**

Kurumsal yönetim endeksinin oluşturulmasının en önemli faktörlerinden birisi şirketlerin aynı konu ve alanları içeren özelliklerinin karşılaştırılabilir hale getirilerek, şirketlerin kurumsal yönetime ne kadar uyum sağladığı noktasında bir sıralamanın oluşturulabilmesidir. Kurumsal yönetim endeksi borsaya kote edilmiş, halka açık şirketler için uygulanan bir sistemdir. Şirketleri derecelendirme notları esas alınarak oluşturulmaktadır. 6 ile 10 arasında derecelendirme notu alan şirketler bu endekse girmeye hak kazanır ve borsaya bildirdiklerinin ertesi iş günü endekse alınırlar. 31 Ağustos 2007 tarihi itibarıyla uygulanmaya başlanan bir uygulamadır. Bu endekse giren şirketler piyasa gözünde daha güvenilir olarak algılanır ve bu sayede yerli ve yabancı yatırımları daha fazla



çekebilir ve aynı zamanda marka değerini de yükseltir. Şirketlerin derecelendirme notlarının 6'nın altına düşmesi, gözüaltı pazarına alınması gibi durumlarda endeksten çıkarılırlar. "Hisse senetlerinin işlem sırasının kesintisiz 5 iş gününden fazla süre ile kapalı kalması, hisse senetlerinin işlem gördüğü pazardan sürekli çıkarılması, derecelendirme sözleşmesinin herhangi nedenle feshinin Borsa'ya bildirim, derecelendirme kuruluşunun SPK'nın derecelendirme kuruluşları listesinden çıkarıldığının bildirim" gibi konular şirketlerin endeksten çıkarılmalarının nedenlerindedir ( Elitaş, Yıldız, Karakoç, Özdemir, 2012: 26). Endekste bulunan bir şirketin endekste bulunan başka bir şirketle birleşmesi durumunda derecelendirme notlarının 6'dan aşağı düşmemesi şartıyla endekste kalmaya devam ederler. Endekste bulunan bir şirketin endekste olmayan bir şirketle birleşmesi halinde ise bu şirket endeksten çıkarılır. Devralan şirketin endekse alınma şartlarını yerine getirmesi durumunda endekse geri dönebilir. Endeksin hesaplama şekilleri de kanunda açıkça belirtilmiştir.

#### **1.6.5. Yeni Türk Ticaret Kanunu ile yapılan değişiklikler**

6102 sayılı Yeni Türk Ticaret Kanunu (YTTK) 13.01.2011 tarihinde resmi gazetede yayımlanarak 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Eski TTK'nın yayımlandığı tarihte kurumsal yönetimin konusunda Türkiye'de çok fazla uygulama bulunmadığı için bu kanun kurumsal yönetim konusunda hiçbir madde içermemektedir. Fakat günümüzde yaşanan ekonomik gelişmeler sebebiyle YTTK'da kurumsal yönetim konusunda çalışma yapma ihtiyacı oluşmuş ve bu konuda yapılan çalışmalara ayrı bir bölüm olarak yer verilmiştir.

Yeni TTK'da kurumsal yönetim konusunda açıklamalar getirilirken SPK'nın uygun görüşünün alınması konusu üzerinde durulmaktadır. Uygulamalarda ikilik yaratmaması açısından SPK kurumsal yönetim konusunda düzenlemeler yapma açısından tek yetkili kurum olarak belirlenmiştir. Bu sebeple YTTK'da kurumsal yönetim konusunda yapılan açıklamalar için SPK'dan görüş alınması gerekliliği oluşmuş ve kurumsal yönetim ile ilgili çalışmanın gerekçesinde de bu durum belirtilmiştir.

YTTK'da kurumsal yönetim konusunda, özellikle kurumsal yönetim faaliyetlerinde elektronik ortamların kullanımı konuları hakkında düzenlemeler üzerinde durulmuştur. Bunlardan bir tanesi anonim şirketlere internet sitesi açma zorunluluğunun getirilmesidir.

Ayrıca yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda yapılabilmesi de bu düzenlemelerdendir. Toplantılar elektronik ortamda yapılsa bile toplantıya katılmayan üyelere elektronik ortamda oy kullanabilme hakkı tanınmıştır. Elektronik ortamda toplantı imkânı sadece yönetim kuruluyla sınırlı kalmamış genel kurul toplantıları da bu kapsamda sayılmıştır.

Yeni TTK şirketlerin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) ve Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS) uyum sağlaması konusunda da düzenlemeler içermektedir. Söz konusu standartlara uygun oluşturulmuş finansal tablolar yabancı yatırımcıların finansal bilgileri karşılaştırabilmesi ve uluslararası piyasalarda faaliyetlerde bulunabilmek açısından gereklidir. Tablolara yansıtılan bilgilerin doğru, anlaşılır, tam, gerçeğe uygun, karşılaştırılabilir ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte bilgiler olması gerekmektedir. Bu konuyla ilgili açıklamalara kanunun 397 ve 398'inci maddelerinde yer verilmiş olup standartlara uyum konusunda denetimi sağlama görevinin bağımsız bir dış denetim mekanizmasına verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bağımsız denetim şirketin faaliyet raporlarını inceleyerek standartlara uyum derecesini belirler. Uyum noktasında başarılı olamayan faaliyet raporları genel kurula sunulamaz

YTTK'da pay sahiplerinin haklarıyla ilgili ayrıntılı açıklamalar getirilmiştir. Bunlardan bir tanesi de pay sahiplerine tanınan bilgi alma ve inceleme hakkıdır. Bu kanunla SPK kurumsal yönetim ilkelerindeki konuyla ilgili düzenlemelere nazaran daha geniş kapsamlı düzenlemeler getirilmiştir. Kanunda, şirketin kuruluş aşamasında gerçekleştirdiği işlemler, ortaklık yapısı, sermaye yapısı, esas sözleşmesi gibi konularda kişilerin bu bilgilere ulaşımını sağlamak için ticaret sicil dosyasında bu bilgilere yer verilmesi gerekliliği belirtilmiş, şeffaflık ilkesine uyumu sağlama noktasında, hissedarların ve diğer paydaşların bu bilgilere ulaşımının engellenmemesi gerektiği belirtilmiştir.

Şirketlerde şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerine uyumu sağlamak amacıyla pay sahiplerine alınan kararları denetleyebilmesi için getirilen özel denetçi isteme hakkı bulunmaktadır. YTTK'nın 438. maddesinde bu hak daha da genişletilerek bütün pay sahiplerine tanınmıştır. Burada bütün pay sahiplerinden kasıt hâkim şirket ve bağlı şirketlerde bulunan her bir pay sahibidir. Pay sahiplerinin özel denetçi isteklerinin reddedilmesi halinde kişilerin dava açma hakları bulunmaktadır. Ayrıca pay sahiplerine

yeni haklar da tanınmıştır. Bunlara; “azlığın, finansal tabloların müzakeresini ve buna bağlı konuların görüşülmesinin ertelenmesini isteme hakkı” (6102 Türk Ticaret Kanunu [TTK], 420.md.), “şarta bağlı sermaye artırımlarında satılan payların öncelikli olarak mevcut pay sahiplerine önerilme hakkı” (6102 TTK, 466.md.) örnek verilebilir. 420. maddede belirtilen toplantılar ertelendiği zaman pay sahipleri normal toplantılar hakkında nasıl bilgilendiriliyorsa bu hakları yeni toplantı içinde geçerli olur.

Kanun ile pay sahiplerine dava açma konusunda da daha geniş haklar tanınmıştır. TTK 192. maddede belirtilen şirket hakkında devralma, birleşme gibi kararlar hakkında iptal davası açma hakkı da bunlardan bir tanesidir. Kişinin söz konusu haktan yararlanabilmesi için yapılan oylamada olumlu oy kullanmamış ve bu duruma şerh koydurmuş olması gerekmektedir. Ayrıca şirketin şeffaflığının sağlanması açısından pay sahiplerinin denetçi atanmasını istemelerinin ve atanmaması durumunda hukuki yollarla haklarını aramalarının sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple TTK'nın 339. maddesinde “faaliyet döneminin dördüncü ayına kadar denetçinin seçilememesi durumunda denetçi atanması için mahkemeye başvuru hakkı” bulunduğu belirtilmiştir. Pay sahiplerine tanınan diğer bir hakta hâkim şirketin hukuka aykırı işlemlerde bulunması, şirketi ve pay sahiplerinin zarara uğratacak kararlar alması ve faaliyetlerde bulunulması durumunda bağlı şirket pay sahiplerinin doğan zararların tazminine ilişkin durumlarda mahkemeye başvurabilmesidir.

Şirketlerde bazı hisseler diğerlerinden farklı olarak paylarından orantısız şekilde daha fazla oy kullanma hakkı tanınabilmektedir. Bu durum imtiyazlı oy olarak geçmektedir. Fakat pay sahipleri arasında eşitlik ilkesinin işleyebilmesi için kanunun 479. maddesi ile genel kurulda kullanılan oylarda bir pay sahibine en fazla on beş kullanabilme sınırı getirilmiştir. Bunun yanında bu sınırlamanın hangi durumlarda kalkacağı da açıklanmıştır. Ayrıca pay sahiplerinin paylarını devretmeleri konusunda da sınırlamalar getirilerek pay sahipleri arasında payların tek bir elde toplanmasına yönelik işbirlikleri engellenmeye çalışılarak azınlık hissedarların hakları korunmaya çalışılmıştır. Pay sahiplerine getirilen kısıtlamalarda bir tanesi de pay sahiplerinin şirkete borçlanmaların yasaklanmış olmasıdır. Pay sahiplerinin yanında bu kişilerin yakınlarının da şirkete borçlanmaları yasaklanmıştır.

Pay sahiplerinin yanında yönetim kurulu hakkında da birçok maddede düzenlemeler yapılmıştır. Kanunun 375. Maddesi ile belirtilen yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri üst yönetime faaliyetlerini denetlemek ve işler ile ilgili gerekli yerlerde talimat verebilmek, muhasebe ve finans konularında standartlara uygun denetlenebilir bir sistem planlaması yaparak denetimini sağlamak, şirket içinde kanunlara, yönetmeliklere ve düzenlemelere uyum konusunda denetim görevini üstlenmek, genel kurul ile ilgili işlemleri yürüterek alınan kararların uygulanmasını sağlamak olarak özetlenebilir.

Yönetim kurulunun genel kurul ile ilgili yürüttüğü işlemlerden bir tanesi genel kurula yıllık faaliyet raporunun sunulması olup bu göreve “kurumsal yönetim açıklamasını düzenleme ve sunma” görevi de eklenmiştir (6102 TTK, md.375). Ayrıca yönetim kurulu şirketin karşılaşılabileceği riskleri öngörmek, gerekli tedbirleri almak ve riskleri yönetebilmek için gerekli politikaları oluşturmak ve bunu sağlamak için uzman bir komite kurmak zorundadır. Bu sebeple risk yönetimini sağlamak için şirketlerde “Riskin Erken Saptanması ve Yönetimi Komitesi” oluşturulması gerekliliği vurgulanmıştır. Kanunun 359. maddesi ile yönetim kuruluna seçilecek kişilerin özellikleri ve kurulda bulunacak kişi sayısı ile ilgilide açıklamalara yer verilmiştir. Yönetim kuruluna tüzel kişilerinde üye olarak seçilebilecekleri belirtilmiştir. Tüzel kişi yönetim kurulunda kendisi adına işlem yapacak bir gerçek kişiyi temsilcisi olarak atayarak bunu internet sitesi vesilesiyle duyurur. Bu kişi tüzel kişi adına oy verme işlemi de dâhil birçok işlemi yürütebilmektedir. Ayrıca önceki düzenlemelerden farklı olarak tek kişi ile yönetim kurulu oluşturulmasının da önü açılmıştır.

Kanunda yönetim ve temsil yetkisinin devri ile ilgili düzenlemelere de yer verilmiştir. Temsil yetkisinin devrinde önceki düzenlemelerde olduğu gibi icracı bir üyenin varlığı aranırken, yönetim yetkisinin devrinde icracı üye şartı kaldırılarak, icracı olmayan üçüncü bir kişiye de yetki devrinin yapılabileceği belirtilmiş ve bu yolla yönetim kurulunun tamamının icracı olmayan üyelere oluşabilmesinin yolu açılmıştır. Kanunda yönetim kurulu üyelerine verilecek ücretlerle ilgili açıklamalarda getirilmiş ve bu ödemeleri esas sözleşmede kesin olarak belirtilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca pay sahiplerinde olduğu gibi yönetim kurulu üyelerine de borçlanma yasağı getirilmiş ve taraflı

işlemlere mahal vermemek amacıyla bu yasak üyelerin yakınlarını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

Kanunda yapılan düzenlemeler pay sahipleri ve yönetim kurulu ile sınırlı kalmamış diğer paydaşların hakları ile ilgili açıklamalarda getirilmiştir. Bunlardan bir tanesi çalışanları şirketin bölünmesi, devredilmesi ve birleşme gibi durumlarda çalışanların iş ilişkilerinin nasıl yürütüleceği konusunda ki açıklamalardır. Söz konusu durumlar oluştuğunda çalışanların bilgilendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Şirketin devralınması söz konusu olduğunda çalışanlara istemeleri halinde devralan şirket ile iş akitlerini devam ettirebilme imkanı tanınmıştır ve devralan şirket bu kurala uymakla mükelleftir. Kişilerin iş akdinden doğan hak ve borçları aynen devam eder. Ayrıca kanunun 522. maddesinde çalışanlara fayda sağlamak amacıyla yardım kuruluşları ve vakıfların kurulabileceği ve bu kuruluşların faaliyette bulunabilmeleri için yedek akçe ayrılması gerektiği belirtilmiştir. Kişiler vakıftan ayrılmak istedikleri zaman yatırdıkları aidatlar faizleri ile birlikte iade edilmek zorundadır. Ayrıca kanunda (md.523) çalışanlara fayda sağlamak adına şirket kârından yedek akçe ayırmak suretiyle yardım sandıkları da kurulabileceği belirtilmiştir.

Düzenlemeler sadece çalışanlarla sınırlı kalmamış alacaklılar, rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve diğer paydaşlarla ilgili açıklamalara da yer verilmiştir. Şirketin faaliyetlerinde rekabet ortamını bozacak ve haksız rekabete neden olacak davranışlardan gerektiği vurgulanmış, bu kuralların ihlali halinde ilgili taraflara zararlarının tazminini sağlamak için dava açma hakkı tanınmış ve ağır cezai müeyyideler getirilmiştir. Şirketin birleşme, devralma, sona erme gibi durumlarında alacaklıların haklarını daha iyi koruyabilecek hükümler getirilmiştir.

YTTK (md.353) ile şirketin kuruluş aşamasında kanunlara aykırı hareket edilmesi sebebiyle menfaat sahiplerinin haklarını tehlikeye düşürecek durumlar oluştuğu zaman bu kişilere ilgili yerlere başvurarak şirketin feshini isteme hakkı tanınmıştır. Ayrıca tüm paydaşların bilgi alma haklarını sağlamak için internet sitesi vesilesiyle şirket ile ilgili bilgiler erişime açık hale getirilmesi gerektiği söylenerek, gerekli şartların sağlanmaması durumunda paydaşlara dava açma hakkı tanınmıştır.

## 1.7. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkesi İle İlgili Ek Uygulamalar

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kurumsal yönetimin sağlıklı işleminin sağlayan en önemli ilkedir. Tarihsel süreçte şirketlerin kurumsal yönetim konusunda ortaya çıkan sorunlarının büyük bir çoğunluğu kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinin gereği gibi uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. Bu ilke gerek bütün pay sahiplerinin, gerekse devletin şirketlere olan güvenini tesis etmek amacıyla şirketin en fazla dikkat etmesi gereken ilkedir. Söz konusu ilke çalışmamızın önceki başlıklarında OECD, SPK ve YTTK'nın kurumsal yönetim ile ilgili kanun ve tebliğlerinde ayrıntılı şekilde incelenmiş olup bu başlığımız kapsamında konu ile ilgili ek uygulamalar hakkında bilgi verilecektir.

### 1.7.1. Özel durumların kamuya açıklanması

Şirketlerin sürekli bilgileri yayımlaması yanında, oluşan özel durumlarla ilgili de kamuya açıklama yapma zorunluluğu bulunmaktadır. SPK tarafından özel durumların duyurulmasını kesin kurallara bağlamak ve daha ayrıntılı şekilde açıklanmasını sağlamak için “Özel Durumlar Tebliği” (Seri II No:15) oluşturularak Ocak 2014 tarihinde resmi gazetede yayımlanmıştır. Özel durumlar tebliğinde (2004: md. 4) özel durumlar, “sermaye piyasası araçlarının değerini, fiyatını veya yatırımcıların kararlarını etkileyebilecek içsel ve sürekli bilgiler olarak tanımlanmıştır”. Bunun yanında bilgilerin daha açıklayıcı olması sağlamak için “Özel Durumlar Rehberi” de SPK tarafından oluşturularak yayımlanmıştır. Bütün bu bilgiler Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) aracılığıyla kamuya duyurulur. Açıklamalar, yabancı yatırımcıların da faydalanmasını sağlamak amacıyla İngilizce olarakta yayımlanmalıdır. Bilgilerin bilgilendirilecek kişiler açısından anlamlı olabilmesi için duyuruların hızlı şekilde yapılması, bilgilerin doğru, anlaşılır ve tutarlı olması ve eşitliğin sağlanabilmesi açısından herkesin erişimini açık hale getirilmesi gerekmektedir. Özel durumlar rehberinde bilgilerin duyurulmasında kullanılacak standart bir forma yer verilmiş ve KAP'a iletilecek bilgilerle ilgili yasal sürelerle değinilmiştir. Özel durumlarla ilgili bilgilerin sadece KAP'da değil şirketin internet sitesinde de yayımlanma zorunluluğu vardır.

Özel Durumlar Tebliğinde (2014), özel durumların açıklanmasının amacı, kapsamı ve dayanağı belirtilmiştir olup bu kapsamda açıklanması gereken bilgiler: içsel bilgilerin açıklanması ve bu bilgilerin açıklanmasının hangi durumlarda ertelenebileceği, içsel

bilgilere erişebilecek kişilerin kimler olması gerektiği, şirketin sermaye piyasası araçlarında meydana gelen “olağan dışı fiyat ve miktar hareketleri”, şirketin geleceğe yönelik beklentileri, plan ve projeleri, daha önce kamuya duyurulan bilgilerin doğruluğu hakkında çıkan yalan haber ve söylentiler kamunun tam bilgilendirilmesinin sağlamak amacıyla konu hakkında yeniden duyuru yapılması, pay sahiplerinin haklarını etkileyebilecek işlemlerin yayımlanması, sermaye ile ilgili işlemlerin açıklanması için ulaşması gereken işlem tutarı, şirketin sermaye yapısında ve oy haklarında yapılan değişiklikler ile ilgili bilgiler, kişilerin sermaye oranları ve oy hakları hakkında ki değişikliklerin yayımlanması için ulaşması gereken oranlar ve yönetimin kontrolünde meydana gelen değişiklikler özel durum kapsamında belirtilen bilgilerdir. Tebliğ (2014) kapsamında kamuya açıklanması zorunlu hale getirilmiş, diğer hususlar ise kişilere tanınmış olan oy haklarının hesaplanması, oy hakları belirlenirken uygulanacak politikalar, ve bu oy haklarının nitelikleri gibi konular; açıklama yapma konusunda sorumlu olan kişilerin ad, soyad, ünvanları, açıklama yapılması gereken tarihler gibi konular; genel kurulu toplantılarının yapılacağı tarih, yer, ve gündeme ilişkin bilgiler, toplantı tutanağı, toplantıya katılım şartları ve oy hakları, toplantının ertelenmesi durumu ve kâr dağıtımını ile ilgili konular; sermaye piyasası araçlarının ihracı, ihraç aşamasında açıklanan koşullarda değişiklik yapılması, bu araçların tamamen değiştirilmesi, garanti edilmesi ve sağlanan teminatlar şeklinde sıralanabilir. Tebliğde yer alan form ilgili bilgiler ile doğru bir şekilde doldurularak, yasal süreler içerisinde KAP’a iletilir.

### **1.7.2. Kamuyu aydınlatma platformu ve işleyişi**

Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP), kurumsal yönetimin kamuyu aydınlatma ilkesi gereği kişilerin şirketler ile ilgili bilgilere, duyurulara ve özel durum açıklamalarına ulaşabilecekleri elektronik bir platformdur. SPK’nın kamuya açıklanmasını zorunlu kıldığı bilgilerin hepsi KAP’ta yayımlanmak mecburiyetindedir. KAP Merkezi Kayıt Kuruluşu’na (MKK) bağlı olarak çalışır. SPK’nın Aralık 2013 tarihinde yayımlanmış olduğu “Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği” (Seri VII No:128) ile KAP’ta yayımlanacak bilgilerin içeriği, yayımlanma şekli, elektronik sertifikalar, bu sertifikaların geçerlilik şartları ve geçerliliğini sona erdiren durumlarla ilgili açıklamalara yer verilmektedir. KAP’ta yer alan bilgiler güncel olabileceği gibi geçmiş dönem kayıtlarını içeren bilgilerde olabilir. Bu sayede kişiler istedikleri zaman şirket hakkında ki geçmiş verileri de inceleme imkânına sahip olurlar. KAP vesilesiyle kişiler daha güvenilir, kolay ve maliyetsiz bilgi erişimi

imkânına da sahip olurlar. Bilgiler KAP'a elektronik ortamda ve güvenli elektronik imza kullanılarak iletilebilir. Şirketlerin bilgi iletiminde bulunabilmeleri için elektronik sertifika edinmeleri gerekmektedir. Tebliğ'de (2013: md. 1) KAP'a bilgi iletiminde bulunacak kuruluşlar şirketlerle sınırlı kalmamış, "ortaklıklar, yatırım kuruluşları, fon kurucuları ve kurul tarafından belirlenen diğer kurum ve kuruluşlarda" bu zorunluluk kapsamında sayılmıştır. Şirketlerin finansal tabloları, dipnotları, yıllık faaliyet raporları, bağımsız denetim raporları ve şirket ile ilgili duyurularda elektronik ortam vesilesiyle platforma iletilmelidir. Zorunlu sebeplerin (mücbir sebep vb.) oluşması durumunda, bildirim yükümlülüğü olanlar aksaklıkların KAP'a elektronik imzalı olarak gönderemedikleri için KAP işleticisine gönderme hakkına sahiptirler. KAP işleticisi, gelen bu bilgileri sisteme şirket adına kendisi yükler. Bu kural zorunlu hallerin oluşmadığı, keyfiyete dayalı durumlarda geçerli olmaz ve gerekli cezai işlemin uygulanması gerekir. Platform vesilesiyle şirketlerin şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkesine uyum konusunda itici bir güç oluşturulmuş olur.

### **1.7.3. Kamuyu eksik aydınlatmanın hukuki boyutu**

Şirketlerin kamuyu aydınlatma konusunda daha duyarlı olmalarını sağlamak amacıyla kamuyu aydınlatmak üzere düzenlenen belgelerde yanlış ve eksik bilgiler bulunması halinde uygulanacak cezai işlemleri ve şirketlerin bu belgelerden doğan sorumlulukları Sermaye Piyasası Kanunu Madde 32 de açıklanmıştır. SPK (2012: md.32) izahnameler<sup>3</sup>, özel durum açıklamaları, finansal raporlar, şirket hakkında bölünme, birleşme gibi konularda alınan önemli kararlar için hazırlanması gereken duyuru metinleri, borsada işlem görecektir şirketlerin yapması gereken duyurular ve bunun gibi kamuyu aydınlatmak amacıyla düzenlenen diğer belgeler kamuyu aydınlatma belgeleri olarak tanımlanmıştır. Şirketlerin düzenlemesi gereken bu belgelerde gerçeği yansıtan bilgilere yer verilmeli ve bilgiler eksiksiz olmalıdır. Belgelerin düzenlendiği şirket ve belgelerde imzası bulunan kişi belgelerdeki bilgilerin doğruluğundan ve bilgilerin neden olacağı zararlardan sorumludurlar. Ayrıca bağımsız denetim şirketleri de hazırladıkları raporlarda denetim eksikliği sonucu oluşmuş olan yanıltıcı ve eksik bilgi ve belgeler sebebiyle doğacak zararlardan sorumludurlar. İlgili belgelerden doğan zararlar ile ilgili bu belgelerde ki açıklamalardan etkilenen kişilerin tazminat talep etme hakları bulunmaktadır. Fakat

---

<sup>3</sup> İzahnameler ile ilgili açıklamalar SPK Kanunu Madde 10'da belirtilmiştir.



Madde 32 kamuyu aydınlatma belgeleri ile illiyet bağı bulunmayan zararların oluşması durumunda, belgelerin yayımlanmasından önce yapılan işlemlerde, kişilerin belgelerdeki eksiklikleri gördüğü halde işlem yapmaları durumunda tazminat isteme hakları ortadan kalkacağını da belirtmiştir. Yayımlanması gereken her bir belge ilgili zararların belgeler ile ilişkilendirilebilmesi için yasal süreler açıklanmış olup kişilerin zarar tazmini için başvurabilecekleri süre 6 ay olarak belirtilmiştir.

#### **1.7.4. İnternet sitesi açma zorunluluğu**

Bilgi teknolojilerinde ki gelişmelerle birlikte bilgi paylaşımı ve arşivlenmesi daha az maliyetli hale gelmiş ve elektronik bilgi yaklaşımı şirketlerin gündeminde daha fazla yer almaya başlamıştır. Bu durum 6102 Yeni Türk Ticaret Kanunu ile şirketler açısından keyfi bir uygulama olmaktan çıkmış ve Kanunun 1524. Maddesi ile şirket bilgilerine ihtiyaç duyan kişilerin bilgilere daha kolay ve hızlı ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla şirketlere internet sitesi açma zorunluluğu getirilmiştir. YTTK'da (2011: md.1524) şirketin internet sitesinde açıklamak zorunda olduğu bilgi ve belgeler; şirketin sermaye artırım ve azaltımı ile ilgili bilgiler, imtiyazlı pay sahipliği, rüçhan hakları, şirketin birleşmesi, satın almalar, iflası, yıllık faaliyet raporları, bağımsız denetçiler ve özel denetçilerin şirketi incelemeleri neticesinde oluşturdukları raporlar, genel kurul toplantılarının tarihi, kişilerin incelemesi gereken belgeler ve ortakların genel kurula katılmaları amacıyla yapılan her türlü çağrı, şeffaflık ilkesi gereği daha öncede açıklamış olduğumuz paydaşlara ve diğer kişilere açıklanması gereken bilgiler, şirketin finansal tabloları ve dipnotları, üst yönetim ve yönetim kurulunda bulunan kişilere ödenecek parasal haklar ve ücretlendirme politikaları, şirketin sürekli bilgileri ve özel durumlara ilişkin bilgiler, esas sözleşme ve değişiklikleri olarak sayılabilir. Şirketler kurulmalarını takip eden 3 ay içerisinde internet sitesi açmalıdırlar. İnternet sitesindeki bilgiler herkesin kullanımına açık olmalıdır. Kişilerin bilgi alma haklarının kısıtlanması halinde dava açma hakları bulunmaktadır. Bilgilerin kanunen yayımlanmış olarak sayılabilmesi için 6 ay boyunca internet sitesinde erişime açık bulunması gerekmektedir. Bu süre finansal tablolar için 5 yıl olarak belirtilmiştir. Sitede bilgilere eksiksiz yer verilmesi ve kanuni süreler içinde yayımlanması pay sahiplerinin ve diğer kişilerin bilgi alması ve dolayısıyla şirketin şeffaflık ilkesine uyumu açısından gereklidir.

### 1.7.5. Elektronik belge uygulamaları

Elektronik belge yönetimi şeffaflığın sağlanması noktasında kurumlara ve bilgiye erişmek isteyen kişilere kolaylık sağlayan uygulamalar içermektedir. Bu uygulamalar özel sektör ile sınırlı kalmamış E-Devlet uygulamaları adı altında devlet kurumlarında da bilgi paylaşımında şeffaflık sağlamak açısından önem kazanmış olup bu kapsamda geliştirilen uygulamaları E-İmza, E-Defter, E-Fatura ve E-Arşiv olarak örneklendirebiliriz. Bu uygulamalardan önce kağıt üzerinde yapılan işlemler hem şirket içi sistemin yavaş işlemesine neden olmakta hem de şirketlere bilgileri arşivleme konusunda yüksek maliyetler yüklemekteydi. Elektronik dönüşüm ile bilgi akışı hız kazanmış ve elektronik arşiv vesilesiyle de arşivleme maliyetlerini büyük oranlarda azaltmıştır.

Elektronik imza ile imza konusunda bürokrasinin neden olduğu zaman kaybı, belgelerin elektronik ortamda onaylanıp gönderilmesine imkân tanınması sebebiyle oldukça azalmıştır. Elektronik ticaretin gelişmesiyle birlikte faturaların daha hızlı ve kontrollü iletimini sağlamak amacıyla Maliye Bakanlığı tarafından elektronik veri tabanlı fatura sistemi geliştirilmiştir.

Elektronik fatura sistemi ile fatura kesen işletmelerin faturaları elektronik bir kanal vesilesiyle Maliye Bakanlığı'nın sistemine düşmekte ve denetimi sağlanan faturalar ilgili taraflara iletilmektedir. Bu sayede devlet açısından da belgeler ve şirketlerin vergi tutarları üzerinde denetin kolaylığı sağlanmış olur. Ayrıca kişilerin fatura numaraları ile elektronik faturalarda ki bilgilerin doğruluğu ve geçerliliğini teyit edebilecekleri bir sistem oluşturularak halkın erişimine sunulmuştur. Bu sayede denetim sağlanarak yanıltıcı belge oranı azaltılmaktadır.

E-Defter ile de şirketin finansal bilgilerini ve tablolarını elektronik ortamda tutabilecekleri bir sistem oluşturulmuştur. Bu yolla finansal bilgiler gerçek zamanlı olarak paylaşılabilen belirli sürelerde Gelir İdaresi Başkanlığı'nın sistemine yüklenmesi gerekliliği vesilesiyle devletin denetimi de kolaylaştırılmıştır. Defterler mali mühür ile onaylanarak sisteme yüklenir ve yüklenmesi gereken yasal süreler bitince hiçbir değişiklik yapılamamaktadır. Bu yolla finansal kayıtlar kişilerin keyfi uygulamalarına ve kayıt silme gibi işlemlere kapatılmış olur ve bu sayede finansal bilgilerin güvenilirliği artırılmış olur.

Ayrıca zaman kısıtlaması kayıtların zamanında yapılmasını zorunlu hale getirilmektedir. Defterler bastırılmadığı için maliyetlerde azaltılmaktadır. Elektronik uygulamalar vesilesiyle kayır dışı ekonominin de önüne geçilmekte ve daha şeffaf bir sistem oluşturulmaktadır. Ayrıca elektronik sistemlerle belgelerin yedeklenmeleri daha kolay hale gelmektedir.

## **2.BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM**

Kurumsal yönetim konusunda önceki dönemlerde genel olarak şirketler ile ilgili düzenlemeler bulunsada bankacılık sektöründe kötü yönetim yapıları ve denetimsiz süreçler sebebiyle yaşanan sıkıntılar, batan bankalar ve mağdur olan fon sahipleri sebebiyle kurumsal yönetim bankacılık sektöründe de tartışılan bir konu olmuştur. Bu konuda düzenlemeler yapılmış, tebliğler yayımlanmış ve denetim otoriteleri oluşturulmuştur. Sektörün ve ekonominin başarısı açısından güvenilir ve denetimli süreçlerin oluşturulması için kurumsal yönetim en iyi yönetim yapısıdır. Bankalarda kurumsal yönetimin önemini daha iyi kavranılabilmesi adına süreçlerin, düzenlemelerin ve bankanın yapısı üzerindeki etkilerinin incelenmesi faydalı olacaktır.

### **2.1.Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetimin İşleyişi**

Kurumsal yönetimin şirketlerin yönetimi ve sürekliliği açısından önemi zamanla daha iyi kavranmış ve uygulamaları şirketlerle sınırlı kalmamış, ihtiyaç doğması neticesinde bankalar içinde uygulanmaya başlanmıştır. 1999 yılında yayımlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri baz alınarak ülkeler açısından bir çok uygulama geliştirilmiş olup bunlardan bir tanesi de aynı yıl yayımlanan “ Bankalarda Kurumsal Yönetim İlkeleri” dir. Bu ilkeler (1999) ile bankalarda sağlam bir denetim yapısı ve etkin bir risk politikası oluşturularak bankalarda riskin yönetiminin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bankaların temel fon kaynaklarından bir tanesinin mevduatlar olması sebebiyle bankaların fon sağlayanların (paydaşların) gözünde güven tesis edebilme konusunda sorumlulukları da fazladır. Bankalar kişilerin yatırımlarını güvence altına almalı ve oluşacak risklerin önüne geçebilmelidir. Bankalarda olumsuz gelişmelerin etkileri mevduat sahiplerinin tepkileri sebebiyle hızlı olmakta ve kısa sürede geniş kitlelerin tepkisini çekebilmektedirler. Bu durumda ülkeler açısından bankacılık sisteminin ve bankaların mali yapısının önemli olması sebebiyle doğabilecek sorunlar ülke ekonomisini olumsuz etkileyecek sonuçlar doğurur. Bankalarda kurumsal yönetim ilkelerine uyumu artırmak, paydaşlardan kaynaklı risklerin önüne geçerek, onların gözünde daha sağlam ve güvenilir bir yapı oluşmasını sağlayacaktır. Ayrıca kurumsal yönetim bankalarda etkin bir iç denetim yapısının oluşmasını destekleyen temel faktörlerden birisidir.

Bankalarda dışarıya tam açık olmayan, takibi zor ve dolayısıyla asimetrik bilgi oluşumuna açık sistemler mevcuttur. Paydaşlar bankanın faaliyetlerini yeteri kadar izleyememektedir. Bu durum bankaların kurumsal yönetimi uygulamasını gerekli kılan nedenlerdendir. Çünkü paydaşların tam olarak bilgi sahibi olamaması nedeniyle oluşan asimetrik bilgi neticesinde bankanın sürdürülebilirliğini tehlikeye sokan kararlar alınabilmektedir. Alınan kararlar neticesinde mevduat sahipleri ile bankalar arasında çıkacak sorunlar domino etkisi ile çok hızlı şekilde yayılmakta ve piyasada oluşacak panik ortamında bir anda bütün mevduat sahipleri ve dolayısıyla piyasadan sağlanan fonların büyük bir çoğunluğu kaybedilebilmektedir. Geçmişte bankalarda oluşan büyük sorunların en önemli nedeni mevduat sahiplerinin güvenini kaybetmeleridir. Bu noktada mevduat sahiplerinin gözünde güven tesis etmek ve bankalardan kaçışı engellemek için kurumsal yönetimi tam anlamıyla uygulayabilmeleri bankaların en önemli başarı koşullarındandır. Bankaların ülke ekonomileri açısından önemi sebebiyle faaliyetleri nedeniyle kamu menfaatini de etkileyebilmektedirler. Yaşanacak sorunlar bütün kamuyu etkileyebilmektedir. Bu noktada olası risklere karşıda önlemler alabilmek ve dolayısıyla kurumsal yönetime uyum derecesini denetleyebilmek için devletin müdahalesi gerekli olup bu görev düzenleyici otoriteler vesilesiyle yerine getirilmektedir. Sonuçta bankalarda ve ekonomide oluşacak mali sıkıntılar neticesinde yine en ilk başvurulacak otorite devlettir. Bu sebeple devletin sistemi takip etmek ve düzenleyici uygulamalar geliştirmek en doğal haklarındandır.

Düzenleyici kurumlar sahip oldukları finansal bilgiler ve bunu değerlendirebilme uzmanlığına sahip olmaları sebebiyle bankaların karşılaşılabilecekleri riskleri ve bankaların içinde buldukları durumu daha sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmekte ve kamu yararı sağlamak için bu risklerin engellenmesi noktasında bankalara çeşitli sorumluluklar yüklemekte ve banka üzerinde denetim düzenleyici kurumlar eliyle yürütülmektedir.

Bankalarda kurumsal yönetimin tarafları: Bankalarda kurumsal yönetim yapısını ve ihtiyaçlarını anlamak açısından bankalar ile ilgili taraflar arasında ki ilişkileri anlamak önemlidir. Bu ilişkilerden bir tanesi hissedar ve yöneticiler arasında ki ilişkidir. Daha öncede bahsedildiği üzere şirketlerde dağılmış sahiplik yapılarında hissedarların yönetimi ve yöneticileri gereği gibi inceleyememeleri sebebiyle vekalet problemi, bunun tersi yoğunlaştırılmış sermaye yapılarında ise kontrolü elinde bulunduran hissedarların ise şirket

faaliyetlerini kendi menfaatleri doğrultusunda yönlendirme problemi oluşmaktadır. Bankalar içinde aynı şekilde vekalet problemi oluşabilmekte fakat bankaların risk konusunda daha hassas yapıları olması sebebiyle yöneticiler daha riskli şekilde faaliyetlerini yürütmektedir. Yöneticilere risk alma konusunda sınırsız yetki verilmemeli ve hissedarların çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır. Yöneticileri risk konusunda sınırlandırmak için gözetim ve denetim mekanizmalarının iyi işlemesi sağlanmalıdır. Ayrıca yöneticiler büyük yatırımcıların etkisi altından çıkarak küçük yatırımcıların çıkarlarını da göz önünde bulundurmak suretiyle risk politikasını oluşturmalıdır. Hissedarlar için ise diğer şirketlerde olduğu gibi kendi menfaatleri için faaliyetlerde bulunma durumu oluşmaktadır. Bu duruma Johnson, La Porta, Lopez-de-Silanes ve Shleifer'in (2000) çalışmalarında da yer verildiği üzere "Tünelleme" diğer bir adıyla "Hortumlama" olarak tanımlanmıştır.

Hortumlama 2000 yılında ülkemizde yaşanan krizde de bankacılık sektöründe skandallar sırasında sıkça karşımıza çıkan kavramlardan bir tanesiydi. Yazarlara (2000) göre hortumlama (tünelleme) kontrol gücüne sahip hissedarların sahtekarlık yöntemleriyle, yüksek ücret alma suretiyle, şirket kaynaklarını kendi menfaatleri doğrultusunda kullanmak, şirket hakkında ki bilgileri daha fazla kazanç sağlamak amacıyla banka aleyhine kullanmak, azınlık paya sahip hissedarların haklarını hiçe sayarak onların elde etmesi gereken kazanımlarını da kendi lehine kullanmak, usulsüz pay artırımını vb. yollarla karları ve varlıkları banka dışına çıkarmaları şeklinde oluşmaktadır (Aktaran: Tuna, 2013: 45).

Olası çıkar çatışmalarını önleyebilmek, azınlık paya sahip hissedarların haklarını ve şirket varlıklarını da korumak amacıyla ülkelerin çoğunda tünelleme çeşitleri yasaklanmıştır. Bankaların ilgili taraflarıyla arasında ki diğer bir ilişki de hissedarlar ve kreditorler arasındaki ilişkidir. Burada bahsi geçen hissedarlar kontrolü elinde tutan hissedarlardır. Bu hissedarlar fonları yöneten hissedarlardır. Yönetimde söz söyleme konusunda ağırlıkları sebebiyle yöneticiler üzerinde de etkili olup kreditorlerin sağladıkları fonları kendi menfaatleri doğrultusunda kullanabilmek adına yöneticilerin yüksek risk almalarına neden olabilmektedirler.

Diğer taraftan kreditorler de yatirmiş oldukları fonların uzman kişiler tarafından verimli bir şekilde değerlendirilip kârlı bir şekilde geri dönmesini ve en azından yatirmiş oldukları fonları zararsız bir şekilde geri almayı ümit ederler. Fakat bu durum kötü niyetli yönetici ve hissedarların faaliyetleri sebebiyle daha zor hale gelmekte ve kreditorlerin bankaya olan güvenin sarsılmasına neden olabilmektedir. Güvenin korunması için banka yöneticileri aldıkları riskleri daha makul seviyede tutmak veya sağlanan mevduatları sigortalamak gibi politikalar izleyebilirler. Bu sayede kreditorler fonları konusunda güvence altına alınabilmiş olur. Almanya bankalarında kreditorler ile hissedarlar arasında ki sorunları en aza indirmek için bankaların kredi sağladığı şirketlerde yönetimde yer alma olanağı verilmiştir. Kreditorler ile hissedarlar arasında bu vesileyle oluşacak yakınlık ve ortak paydada buluşulması vesilesiyle menfaat çatışmaları en aza indirilmiş olur. Ayrıca menfaatleri daha iyi korunan kreditorlerin bankaya yatırım yapma istekleri daha fazla olur.

Bankanın ilişkili taraflarından bir tanesi de denetim otoriteleridir. Bankaların ülke ekonomilerinin başarısı veya başarısızlığı konusunda etkilerinin büyüklüğü sebebiyle sistemlerinin iyi bir şekilde denetlenmesi de bu başarının sağlanabilmesinin gerekliliklerindedir. Denetim sisteminin sağlamlığı istikrarlı bir bankacılık sistemini, mevduat sahiplerinin haklarının güvencesini, kanunlara uygun düzenlenmiş faaliyetleri, menfaatler arası dengeyi ve daha dengeli bir risk profilini garanti eder.

Denetim, bankaların genel faaliyetlerinin yanında yöneticiler konusunda da standartlar getirir. Yöneticiler banka kaynaklarını kendi özel istekleri doğrultusunda yönlendiremez ve mevduat sahiplerini göz önüne alarak risk seviyesini belirlemek zorunda kalırlar. Tarihte de görüldüğü üzere ülkelerde oluşan finansal krizlerin en ilk etkilediği alan bankacılık sektörüdür. Zamanında gereği gibi işlemeyen denetim sistemi, çıkan sorunlar neticesinde oluşacak maliyetlerin ülke tarafından paylaşılmasına neden olmaktadır. Geçmişte yaşanan finansal krizler neticesinde bankaların kapanmasının önüne geçilebilmesi amacıyla gerek bankalara sermaye yardımında bulunulmuş ve borçları ödenmiş ve gerekse kamulaştırma yoluyla iflastan kurtarılmaya çalışılmıştır. Bu konuda dünyada yaşanan gelişmeler ve ülkelere yükledikleri maliyetler Çizelge 2.1. de özetlenmektedir.

Çizelge 2.1. Bankacılık Krizlerinin Maliyeti

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

Kaynak: Phippe Jorion, Value At Risk, McGraw Hill, Third Edition, 2007, s.35.(Aktaran: Tuna, 2013:47)

Bankalarda kurumsal yönetimin uygulanmasını engelleyen faktörler: Çizelge 2.1.de de yer verilen maliyetlerin büyüklüğü göz önünde bulundurulursa bankacılık risklerinin önüne geçebilmek için en iyi sistem kurumsal yönetim ilkelerine uyumdur. Fakat ilkelere uyumu engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan birisi mevduat sigorta sistemidir. Mevduat sigortası mevduat sahiplerinin bankaya olan güvenini sağlayan bir araç olmanın yanında bankaların mali yapılarının meydana gelebilecek herhangi bir kriz ortamında bozulmasını engelleyebilecek bir sistemdir. Bankacılık krizlerinde bankalardan toplu halde para çıkışları yaşanabilmektedir. Mevduatların geri dönüşünü sağlayamayan bankalar iflasla karşı karşıya kalabilirler. Mevduat sigortası bu gibi durumlarda hem mevduat sahiplerine bankaya sağladıkları fonun geri dönüşünü garanti eder hem de bankaların bu tip durumlarda zararının karşılanmasını garanti altına alır. Her ne kadar mevduat sahiplerinin haklarını daha fazla koruyan bir sistem olarak algılansa da daha fazla bankaların yükümlülüklerini yerine getirme noktasında çıkabilecek sorunları engelleyebilmesi sebebiyle bankaların mali yapılarını sağlamlaştıran bir sistemdir. Mevduat sigortaları yoluyla riskler mevduat sigortası yapan kurumlara aktarılmış olmakta ve bu sayede bankaların mevduatlardan doğacak riskleri azaltılmış olmaktadır. İstedikleri zaman mevduatlarını geri alacaklarını bilen mevduat sahipleri bankalara hücum ortamında



daha güvende hissetmeleri sebebiyle daha serin kanlı ve mantıklı davranabilirler ve ani likit çıkışlarının önüne de geçilmiş olur.

Mevduat sigorta sisteminin olumlu yönleri kadar olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bankalar sigorta sisteminden önce mevduat sahiplerinin tepkisinden çekinerek daha dengeli risk politikaları izlerken sigorta sisteminden sonra mevduatlarının garanti altında olduğunu bilen mevduat sahiplerinin bankanın risklilik düzeyine olan duyarlılığı azalmakta, mevduat sahipleri bankaların yapısını incelemeden herhangi bir bankaya yatırım yapabilmekte ve bu tür mevduat sahiplerinin varlığı sebebiyle bankaların kendi boylarını aşan yüksek risklilikte projelere yatırım yapmalarına sebep olmaktadır. Mevduat sahiplerinin yanında bankalarda da duyarlılık azalacaktır. Kriz anlarında batmayacağına garantisini hisseden bankalar kredi verirken bile gerekli denetimi yapmazlar. Bu da maliyet düzeylerinin artmasına neden olur. Ayrıca büyük bankalar korunurken küçük bankaların korunmaması haksız rekabet oluşmasına da neden olabilmektedir. Yüksek risklilik düzeyine sahip olan bankaların likiditeleri de tehlike altına girmektedir. Sigorta altına alınmış mevduatlar ile girilmiş yüksek riskli yatırımlar vesilesiyle herhangi bir kriz halinde bankalar likidite sıkıntısına düşmekte ve bu durum sigortalı mevduatlar kanalıyla mevduatları karşılayan sigorta kuruluşlarına aktarılmak suretiyle toplum refahının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Yüksek risklilik nedeniyle daha da artan maliyetler toplumun sırtına yüklenmektedir. Yani sonuç olarak yine bir kayıp yaşanmakta sadece kayıpların etkilenen tarafları değişmektedir. Bu nedenle mevduat sigorta sistemi bankalarda kurumsal yönetimin sisteminin işleyişini sınırlandıran faktörlerdendir. Bu noktada iyi işleyen denetim sistemleri ve kurumsal yönetimin önemi bir kez daha anlaşılmaktadır. Mevduat sigorta sistemlerinde oluşacak riskliliği azaltmak amacıyla belli önlemler alınabilir. Ayzit (2004: 15-20), bu önlemleri sigorta yapılacak mevduatların miktarının sınırlandırılması, mevduatına sigorta yapılacak kişilere de sınırlandırma getirilerek kişiler arasında seçim yapılması, sigorta yapılırken risk oranları da göz önünde bulundurularak primlendirme yapılması, sermaye yeterliliği rasyolarının göz önünde bulundurulması ve rating kuruluşlarının bankaların riskliliğine göre puanlandırma yapması şeklinde sıralamıştır. Sermayesi yüksek olan bankalar büyük kayıplar yaşama korkusu ile daha az riskli alanlara yönelmek zorunda kalacaklar bu da bankaların risklilik oranını azaltacaktır. Bu sayede piyasa disiplini bozulmadan mevduat sahipleri korunmuş olmaktadır.

Mevduat sigorta sistemi dışında bankalarda kurumsal yönetimin uygulanmasını engelleyen faktörlerden bir tanesi de kamunun sahipliğinde bankaların işleyiş yapısıdır. Özel bankalarda olduğu gibi kamu bankalarında da kötü yönetim stratejileri, özel bankaların karşılaştığı risklerin bu bankalarda da oluşmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple kamu bankalarında da kurumsal yönetim ilkelerine uyum bankanın başarısı sebebiyle gereklidir. Sonuçta kamu bankalarında da tarafları aynı olmasa da özel bankalardaki gibi menfaat çatışmaları yaşanabilmektedir. Bu tarafların başlıcaları özel bankalarda hissedarlar, yöneticiler ve kreditorler olmakla birlikte kamu bankalarında da devlet, yöneticiler, bürokratlar ve vergi mükellefleridir. Sonuçta devletin en büyük gelirlerinden birisi olan vergi, kamu bankalarının ana kaynağını oluşturmakta ve vergi mükellefleri de bu sayede kamu bankalarında menfaati bulunan taraflardan birisi haline gelmektedir. Özel bankalarda siyasi baskılar çok fazla etkili olmamakla birlikte kamu bankalarında siyasi baskı ve bankayı kontrol eden bürokratların bankaya müdahale etme durumu daha fazla olmaktadır. Dış baskı nedeniyle bu bankalar faaliyetlerinde rasyonel kararlar alma noktasında başarılı olamamakta ve dolayısıyla kurumsal yönetim ilkelerini uygulama konusunda da daha fazla zorlanmaktadır. Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes ve Andrei Shlenifer (2000) kamu bankaları konusunda bir çalışma yayımlamış ve kamu bankalarının dünya genelinde en çok bulunan banka olmakla birlikte genel olarak gelişmişlik düzeyi düşük olan ülkelerde bulunduğunu ve ülkelerin ekonomilerine etkilerini olumsuz olduğunu, verimsiz çalıştıklarını, politik etkiler sebebiyle verimsiz krediler verildiği ve bu verimsizliğin neticesinde de finansal sistemlere ve ülke gelişimine etkilerinin negatif olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Aktaran: Tuna, 2013: 53). Yazarlarında belirtmiş olduğu bütün bu etkiler sebebiyle kurumsal yönetim kamu bankalarında gereği gibi uygulanamamaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin bankalarda uygulanabilirliğini olumsuz etkileyen diğer bir faktör de düzenleme ve denetim mekanizmalarıdır. Caydırıcı düzenlemelere gidilememesi ve denetim mekanizmalarının görevlerini hakkıyla yerine getirmemeleri çıkar grupları arasında çatışmalara ve bankaların yüklendikleri risklerin çok fazla olmasına ve sonuç olarak banka iflaslarına neden olabilmektedir. Mevduat güvencesinin bulunduğu durumlarda da söz konusu iflaslarda bankaları kurtarabilmek için devletin oluşan maliyetleri üstlenmesi neticesinde oluşan zararlar bütün toplumu etkilemiş olur. Bu sebeple denetleyici kurumlar yaptırımlar uygulamalı, bankaların içinde buldukları duruma

zamanında müdahale edebilecek esnekliğe sahip olmalıdırlar. Bu sebeple denetim mekanizması kişisel çıkarlardan ve bürokrasiden bağımsız işleyebilen niteliğe sahip olmalıdır.

Bankalarda kurumsal yönetimin amaçları: Bankaların faaliyetlerinin kendi bünyesi ve paydaşlarının üzerindeki etkisinin yanında piyasa ve ekonomi üzerindeki etkilerinin de büyük olması sebebiyle kurumsal yönetimin amaçlarının da kurumsal ve piyasa olmak üzere iki bölümde incelenmesi faydalı olacaktır. Tuna (2013: 54-62), kurumsal yönetimin uygulamasında ki kurumsal amaçları “paydaşların korunması, hissedarların korunması, riskten korunma ve sermayenin korunması” ve piyasa ile ilgili amaçlarını ise “mevduat sahiplerinin korunması, finansal sistemin istikrarı ve şeffaflık” olarak sıralamıştır. Şirketlerde olduğu gibi bankalarda da şirketin faaliyet ve stratejilerinden etkilenen birçok çıkar grubu bulunmaktadır. Paydaşlar ve çalışanlar, mevduat sahipleri, kreditorler olmak üzere diğer paydaşlar bu çıkar grupları içerisinde sayılabilir. Kurumsal yönetimin uygulanmasının kurumsal amaçlarında ilki paydaşların korunmasıdır. Bankalarda kurumsal yönetim konusunda bankaları yönlendiren ve denetleyen çeşitli politikalar geliştirmiş olan Basel Komitesi, bankalarda kurumsal yönetimin uygulanmasının sağlanması ve paydaşlar ile diğer paydaşların korunmasının sağlanması amacıyla da önerilerde bulunmuştur. Komiteye göre kurumsal yönetimin uygulanmasında en büyük rolü üst yönetim ve yönetim kurulu üstlenmektedir. Bu sebeple gerekli kuralların uygulanmasını sağlamakta bu kişilere düşmektedir. Basel Komitesi (2006: 4) kurumsal yönetimin, bankaların standart faaliyetlerinin yürütülmesinde, daha formel bir yapı sayesinde yasa ve yönetmeliklere uyumun daha fazla sağlanmasında, kuruma ait hedeflerin daha kesin bir şekilde belirlenmesinde, dolandırıcılık ve hilekarlıkların ortadan kaldırılmasında, mevduat sahiplerinin çıkarlarının daha iyi korunmasında, paydaşların ve diğer paydaşların haklarının daha iyi korunabilmesinde, dış etkilerden daha bağımsız bir yönetim sisteminin oluşmasında etkili olur. Kurumsal yönetimin daha iyi uygulanması için güçlü yönetim yapılarına ihtiyaç vardır. İyi bir yönetim için şirketlerde farklı olan paydaşlık yapısı ile paydaşların hak ve beklentileri daha iyi araştırılmalı ve bankaların yapısına daha uygun uygulamalar geliştirilmelidir.

Bankalarda kurumsal yönetim yapısında ülkelerin gelişmişlik düzeyi de etkili olmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu durum daha da önemli hale

gelmektedir. Arun ve Turner'a (2002) göre bu ülkelerde kurumsal yönetim yapısının daha da önemli hale gelmesinin nedenleri bu ülkelerin finansal yapısının ağırlıklı olarak bankacılık sistemine dayanıyor olması, şirketlerin finansal ihtiyaçlarının krediler vesilesiyle ağırlıklı olarak bankalardan karşılanıyor olması, kişilerin tasarruflarını bankalarda saklıyor olmaları, bu ülkelerin ekonomilerinde yaşanan gelişme ile birlikte bankacılık ve finans sektöründe meydana gelen serbestleşme sebebiyle bu serbestleşmeyi daha kontrollü yapılması ve güveni sağlamak amacıyla bankalarda kurumsal yönetim yapısının başarılı bir şekilde yürütülme ihtiyacı gösterilebilir (Aktaran: Tuna, 2013: 56). Bankaların başarılı bir kurumsal yönetim yapısı oluşturabilmesinin en önemli aktörleri üst yönetim ve yönetim kurulumudur. Basel Komitesi de söz konusu başarı için bu aktörlerin görevlerini sadakatle yürütmelerini, hissedarlar ve diğer kuruluşlar ile çıkar çatışmalarına girecek karar ve uygulamalardan kaçınmaları gerektiğini, sağlam bir kurumsal yönetim yapısı oluşturabilmek için bankaya uygun politikalar oluşturmalarını ve bunu kurum içi iletişim yollarıyla bir kurum kültürüne dönüştürmeleri ve işbirliğinin sağlanmasının gerekliliğini belirtmiştir. Bunun yanında bankalara olan güven sorununu azaltmak için bilgi akışı mekanizması iyileştirilmeli, risklerin yakından takibi sağlanmalı, çatışmaların engellenebilmesi için görev ve yetki tanımları net şekilde oluşturulmalı ve kurumsal stratejiler kurumsal yönetim yapısına uygun oluşturulmalıdır.

Bankalarda kurumsal yönetimin uygulanmasında kurumsal amaçlardan diğer bir tanesi de hissedarlık haklarının korunmasıdır. Kurumsal yönetimin çıkış noktasında ki en önemli faktörlerden bir tanesi yatırımcıların haklarını koruyabilecek ve yatırımlarının geri dönüşünü garanti altına alabilecek bir sistemin oluşturulmasıdır. Bu durumda bankalarda dış finansmanın çok fazla olması sebebiyle finansörlerin korunması daha da önemli hale gelmektedir. Bankalarda kurumsal yönetimin uygulanmasında ki diğer bir amaç ise riskten korunmaktır. Bankalar ekonomide ki konumları sebebiyle sistematik ve sistematik olmayan çeşitli risklere maruz kalmaktadır. Kötü bir kurumsal yönetim yapısı da bu risklerin çeşitlenerek artmasına ve yönetiminin zorlaşmasına sebep olmaktadır. Bu durum bankaların sürdürülebilirliğini etkilemekte ve sonuç olarak ekonomik ve finansal denge bozulmaktadır. Burada bahsi geçen risklerin tamamen ortadan kaldırılması gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. Çünkü bankaların getiri elde edebilmeleri için belli oranda risk alması şarttır. Sonuçta bankalar yüksek risklilikte çalışan finansal kurumlardır ve risklerin maliyet yaratmaması için belli bir noktaya kadar risk alınmalı ve risklerin kaldıraç etkisi

göz önünde bulundurulmalıdır. Risk limitleri ile oluşacak risk maliyetleri arasında denge gözetilmelidir. Kurumsal yönetim bu dengenin sağlanabilmesinin en büyük yardımcılarından. Bankalar karşı karşıya kaldıkları ve kalabilecekleri riskleri iyi şekilde incelemeli, hangi tür risklerin mevcut olduğunu, ne kadarlık bir risk seviyesinin maliyetleri katlanılamayacak seviyeye getireceğini, sektördeki diğer bankaların risk seviyelerinin ne olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Bu sayede maliyet-getiri dengesi sağlanmış olur.

Kurumsal yönetimi gerekli kılan faktörlerden bir tanesi de sermayenin korunmasını sağlamaktır. Bir bankanın sermayesinin büyüklüğü o bankanın riskler karşısında ki gücünü ortaya koymaktadır. Yüksek sermaye rasyosu ekonomik sıkıntılarda bankanın güvencesi niteliğindedir. Kreditorlerde bu sebeple sermaye yapısı güçlü bankalara daha fazla güvenirlir. Kreditorlerin bu bankaları seçmelerinin diğer bir sebebi de sermaye yapısına güvenen bankaların daha fazla risk alması ve kreditorlere daha fazla getiri imkanı sağlayabiliyor olmalarıdır. Ayrıca yüksek sermaye rasyosu düzenleyici otoriteler tarafından da istenen bir durumdur. Düzenleyici kurumlar bankaların sermaye yeterliliklerini belirleyen aktörlerdir. Sonuçta gereğinden fazla sermaye tutulması da bankaların faaliyetlerinin hantallaşmasına ve atıl fonlara neden olur. Basel Bankacılık Komitesi’de (1997) bankalarda ki sermaye seviyesini belirleyebilmek amacıyla bankalar için asgari sermaye yeterliliği oranları belirlemiş ve bankaların yapısına göre olması gereken sermaye oranı ile ilgili önerilerde bulunmuştur. Komite bankaların ekonomik durumunda ve diğer faktörlerinde belirsizlik yaşanması halinde asgari sermaye yeterliliği rasyosunun daha fazla olması gerektiğini belirtmektedir. Banka için belirlenen sermaye oranının altına düşülmesi durumunda sermayenin gerekli seviyeye gelmesi sağlanmalıdır. Kurumsal yönetimin uygulanması noktasında getirilen bütün bu sınırlamalar bankaların ve bankacılık sektörünün gelişmesi için gereklidir.

Kurumsal yönetimin kurumsal amaçlarının yanında piyasa için uygulanma amaçları da bulunmaktadır. Bunlardan ilki mevduat sahiplerinin korunmasıdır. Bankaların faaliyetlerinden etkilenen birçok farklı paydaş ve bu paydaşların da banka ile farklı ilişkileri bulunmaktadır. Bütün bu farklı paydaşların çıkarlarını koruyabilmek için devlet tarafından bankaların denetlenmesini sağlayan mekanizmalar oluşturmaktadır. Rose’a (2002) göre başarılı bir denetim mekanizması bankaların tasarruf sahiplerinin bu tasarrufların değerlendirdikleri bir yer olması sebebiyle tasarruflarını korumayı garanti

eder, finansal kurumlarda tekelleşmenin önüne geçilmesi ve serbest piyasa ekonomisinin işleyişi sağlanır, krediler konusunda bankalar açısından daha rasyonel kararlar alınması ve para arzı konusunda denge sağlanmış olur, denetimli bir mekanizmanın varlığının bilinmesi bankalara olan güveni artırır, tarafsız denetim vesilesiyle paydaşlara sunulan hizmetler açısından fırsat eşitliği sağlanmış olur, bankalardaki istikrarın sağlanması ile ülkenin parasal istikrarı da sağlanmış olur ve bu durum paydaşların menfaatlerinin yanında kamunun menfaatlerinin de korunmasının garantisi olur (Aktaran: Tuna, 2013: 63). Bütün bu denetim faaliyetlerinin gerekli olması yanında aşırı denetimin bankaların faaliyetlerini yürütmesini zora sokacağı için denetim konusunda dengeli bir politika izlenmelidir.

Kurumsal yönetimin uygulanmasının piyasa içi amaçlarından diğeri finansal istikrarın sağlanmasıdır. Bankalar devletin ekonomik hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla finansal piyasalarda istikrarı sağlamak için politikalar yürütmektedirler. Bankalar sağladıkları fonlarda risk dağıtımını yapmaları sebebiyle ekonomik büyümeye de katkıda bulunan bir role sahiplerdir. Bankalar sağladıkları fonları krediler vesilesiyle fon ihtiyacı olan firmalara aktarmakta ve yatırımların artırılmasına da katkı sağlıyor olması nedeniyle de ekonominin gelişmesine katkıda bulunmaktadırlar. Çeşitli finansal araçlara yaptıkları yatırımlarla da finansal piyasaların gelişmesine katkıda bulunmaktadırlar. Finansal araçların çeşitlendirilmesi yoluyla ülkenin finansal etkinliği artırılmaktadır. Bankalar vesilesiyle sermaye akımlarının takip edilmesi ve kontrolün sağlanması kolaylaşmaktadır. Bankaların bütün bu kritik rolleri sebebiyle etkinliklerini planlı yürütmeye ve denetimli bir sisteme ihtiyaçları vardır ve bu sistemin oluşturulmasının en garantili ve verimli yolu da kurumsal yönetimidir.

Kurumsal yönetimin piyasa açısından amaçlarından diğeri bir tanesi de şeffaflığı sağlamaktır. Hem fon talep edenlerin hem de fon arz edenlerin banka faaliyetlerinden etkilenmeleri sebebiyle kamuyu aydınlatma mekanizması önemlidir. Basel bankalarda şeffaflığı sağlamak amacıyla 2001 yılında yayımladığı uzlaşıda şeffaflığı sağlamaya yönelik uygulamalar getirmiştir. Şeffaflığın sağlanması ile risklerin minimize edilmesi sağlanabilecektir.

Dünya genelinde bankacılık sisteminde başarı sağlanabilmesi için kurumsal yönetim önemli olmakla birlikte gelişmekte olan ülkeler açısından daha da önemlidir.

Türkiye için de bu durum geçerlidir. Kriz dönemlerinde özellikle 2000 ve 2001 krizlerinde bankacılık sektöründe ortaya çıkan kötü yönetim yapıları, yöneticilerin faaliyetlerini kendi menfaatleri doğrultusunda kullanıyor olmaları, risk yönetiminin iyi yapılamıyor olması sebebiyle paydaşların haklarının verilememesi ve geri dönmeyen krediler, şeffaf olmayan yapılar, hukuka bağlı yönetim süreçlerinde ki başarısızlık ve kötü denetim yapıları neticesinde kurumsal yönetim uygulamalarının gerekliliği bir kez daha anlaşılmıştır. Bu noktadan sonra Basel kriterleri ile getirilen uygulamalar daha fazla dikkate alınmaya başlanmış ve 2001 senesinde uygulamaya koyulan “Bankalarda Sermaye Yeterliliğinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelik” ile de bu konudaki faaliyetler ivme kazanmıştır. Ülkemizde SPK’nın yayımladığı ilkeler, Yeni TTK’nın kurumsal yönetim konusunda yaptığı düzenlemeler, Basel baz alınarak BDDK tarafından düzenlenen kurumsal yönetim yönetmeliği ve Türkiye Bankalar Birliği’nin kurumsal yönetim konusunda yapmış olduğu çalışmalar kurumsal yönetimin gelişmesinin sağlayan başlıca çalışmalardır. Bankalar her ne kadar uygulamalarında BDDK’nın kurallarını baz alsada hisseleri İMKB’de işlem gören bankalar SPK’nın kurumsal yönetim ilkelerine de tabi olmaktadır. Bu çalışmaların yapılmasının en büyük tetikleyicilerden bir tanesi finansal krizlerdir. 1980 sonrası dönem gerek dünya gerekse Türkiye’nin finansal sistemi açısından birçok gelişmeyi beraberinde getirmiştir. 1980’li yıllarda finansal serbestleşme hareketi başlatılmış, diğer ülkeler ile sermaye alışverişi sağlanmış, zorunlu rezerv oranlarında azaltıma gidilmiş, faiz oranlarının üst limitinde esnekleşme sağlanmış ve bankalarda özelleştirmelerin oranı artmıştır (Sürek, 1999: 24). Yaşanan gelişmeler bankalara faaliyetlerinde ve alacakları kararlarda daha geniş bir alan sağlamış ve bu durumda denetim azlığı nedeniyle bankaların yanlış kararlar almasına sebep olmuştur ve bunun sonucunda da tünelleme (hortumlama) yapılması sebebiyle krizler meydana gelmiştir. Bu sebeple Türkiye’de bankacılık sektörü 1980’den sonra 3 büyük kriz atlattır (Fırat, 2013: 593). Zaten bankacılık sektörü kırılmalı bir yapıya sahip iken kötü yönetim yapıları ve küresel krizler nedeniyle durum daha da tehlikeli hale gelmektedir. Bankacılıkta ki sorunları gidermek için yeniden yapılanma süreci ve dolayısıyla kurumsal yönetim özellikle 2001 krizinden sonra daha fazla konuşulan bir konu haline gelmiştir. 2001 krizinden önce bankacılık sistemi genel olarak kâr etmeye yönelik süreçler takip ederken 2001 krizinden sonra kâr etme ve büyümenin yanında insana odaklı süreçlerde göz önüne alınmaya başlanmıştır (Fırat, 2013: 598). Meydana gelen her kriz bankaların kurumsal yönetim konusunda ki eksikliğini daha fazla gözler önüne sermiştir. Türkiye’nin

gelişmekte olan bir ülke olması ve bankacılık yapısının tam gelişmemiş olması krizlerin etkilerinin daha derinden hissedilmesine sebep olmaktadır.

1990'lı yıllarda faiz oranlarının artması, serbestleşme ile birlikte döviz kurundaki değişiklikler, artan enflasyon oranları ve bankaların sayısının artmasına rağmen denetimin zayıf kalması neticesinde bozulmalar yaşanmış, belirsizlikler artmıştır ve bunun sonucunda da 1994 senesinde finansal kriz yaşanmıştır (Fırat, 2013: 599; Seyidoğlu, 2003). Kriz sonrasında “Marmara Bank, TYT Bank, Impexbank ve Türk İinvest, Çarmen ve Pasifik” iflas etmiştir (Güenal, 2001: 64; Fırat, 2013). 1994 krizini 1997 yılında yaşanan Asya krizi ve 1998 yılında yaşanan Rusya krizi takip etmiştir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak Türkiye bu krizlerden de etkilenen taraf olmuştur. Denetimsiz verilen ve geri dönüşü sağlanamayan krediler, yüksek risklilik ve kamuda meydana gelen olumsuz gelişmeler neticesinde 2000 senesinde bir finansal kriz daha yaşanmıştır. Kriz sonrasında oluşan güvensizlik ortamı sebebiyle yerli ve yabancı yatırımcılar fonlarını geri çekmiş, bankalardan kaçış başlamış ve kriz daha da derinleşmiştir. “Kasım 2000 krizi ile TMSF’ye devredilen bankaların sayısı 18 olmuş, 5’i satılmış, 1’i ise tasfiye edilmiştir” (Kazgan, 2005: 249-253; Fırat, 2013: 600). 2000 krizi sonrasında ekonomide yeterli düzeyde toparlanma yaşanmamış ve 2001 yılında tekrar kriz yaşanmıştır. 2001 krizinin odak noktası dövize yönelim sebebiyle döviz kuru riskinde ciddi oranda yükseliş yaşanmasıdır. Ekonomide ki gelişmeler spekülâtif sermaye hareketlerinin yaşanmasına sebep olmuştur. “Yaşanan krizler sonrasında ekonomi yüzde 85.9 oranında daralmış, ulusal gelir 51 milyar dolar azalmış, kişi başına gelir 725 dolar gerilemiş, 19 banka kapanmış, 1.5 milyon kişi işsiz kalmış, enflasyon yüzde 70’i aşmış, hazinenin faiz ödemeleri yüzde 101 artmış ve iç borç stoku 2000 yılının 4 katına ulaşmıştır” (Karluk, 2005: 428; Fırat, 2013: 600). Bütün bu veriler krizin ülke ekonomisi üzerinde ne kadar büyük zararlara yol açtığını göstermektedir.

Yaşanan gelişmelerin en önemli nedenlerinden birisi olan denetim zafiyeti sebebiyle 2000 yılında bankacılık sektöründe gözetim ve denetim görevini üstlenecek bir kurum olarak BDDK kurulmuştur ve faaliyetlerinin kanuni boyutunu güçlendirmek amacıyla da 5411 sayılı “Bankacılık Kanunu” yürürlüğe konulmuştur. BDDK’nın faaliyete başlaması ile birlikte bankacılık ruhsatlarının verilmesi daha denetimli hale getirilmiş, sermaye yeterliliği konusunda oranlar belirlenmiş ve kriz öncesi dönemde ki orantısız



serbestleşmeye sınırlandırmalar getirilmiştir. Bankacılık sektöründe denetimi daha kolay hale getirmek için muhasebe standartlarında ve kayıt düzeninde yeniliklere gidilmiş ve yol gösterici olması amacıyla “Muhasebe Uygulama Yönetmeliği” yayımlanmıştır. Kurumsal yönetime uyum noktasında kamuyu aydınlatma konusunda bankalara ek sorumluluklar getirilmiş ve bankaların şeffaflık seviyeleri artırılmaya çalışılmıştır. “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” kapsamında hayata geçirilen bütün uygulamalar neticesinde toparlanma yaşanan ve daha temkinli ilerleyen bankacılık sektörü 2008 senesinde ABD merkezli yaşanan Mortgage krizinden daha az zarar görmüştür (Fırat, 2013: 601). Tüm bu gelişmelerle birlikte güçlü bir denetim sistemi ve kurumsal yönetimin ülke ekonomisi açısından önemi bir kez daha anlaşılmıştır. Ayrıca Türkiye’de Basel İlkeleri’ne uyum çalışmaları kapsamında bankaların kurumsal yönetime uyumunu sağlama amacıyla BDDK tarafından 2006 senesinde “Bankalarda Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” yayımlanmıştır.

## **2.2. Bankacılıkta Gözetim ve Denetim Sistemi**

Bankacılık krizleri neticesinde bankaların denetim sistemlerinde ki aksaklıkların nelere mal olacağı anlaşılmış ve etkin bir denetim ve gözetim sisteminin gerekliliği anlaşılmıştır. Bankalarda denetim ve gözetim sisteminin geliştirilmesinin öncüsü Basel Komitesi’dir. Denetim için tedbir niteliğinde prensipler belirlenmiştir. Bu prensipler tavsiye niteliği taşımaktadır. Bu prensipler hem bankalara yol gösterici olmakta hem de istikrarlı ve güçlü bir finansal yapı oluşturmaya çalışmaktadır, bankaların denetim sistemlerini güçlendirebilmeleri için destek olmakta ve bütün bankacılık sisteminde geçerliliği olan bir disiplin oluşturmaya çalışmaktadır. Bunun için kriterler yayımlanmış ve belli dönemlerde revize etmiş olup 1988 yılında Basel I Sermaye Standartları, 2004 yılında Basel II Yeni Sermaye Uzlaşısı ve 2010 yılında Basel III yayımlanmıştır.

Basel I kriterlerinde ağırlıklı olarak kredi riski ile ilgili açıklamalara yer verilmiş, diğer riskleri ile ilgili açıklamalara daha az yer verilmiştir. Bu eksikliği giderebilmek için bu açıklamalara 1996 yılında piyasa riski ile ilgili açıklamalar da eklenmiştir. Basel II ile risk ölçüm yöntemleri ile ilgili daha ayrıntılı açıklamalar getirilmiştir. Sermaye yeterliliği ile ilgili yapısal bloklar oluşturulmuştur. Getirilen bütün bu standartlara rağmen 2007-2008 yıllarında yaşanan küresel krizde bankacılık sektöründe ortaya çıkan aksaklıklar ve kapanan önemli bankalar nedeniyle yeni bir uygulama ihtiyacı ortaya çıkmış ve daha güçlü

bir bankacılık sistemi için Basel III kriterleri yayımlanmıştır. Bu kriterle ile sermaye rasyoları, likidite ve risklerle ilgili yaklaşımlarda da değişikliklere gidilmiştir. Komite bu ilkelerin yanında kurumsal yönetim konusunda da daha açıklayıcı, referans niteliğinde bir çalışma oluşturabilmek için 1999 yılında “Bankalarda Kurumsal Yönetim” adı altında bir rehber yayımlamıştır. Ayrıca Komite bu çalışmanın yanında bir çok ek çalışma da yayımlamıştır. Tuna (2013: 4) bu çalışmaları; “Bankacılıkta Etkin Gözetim ve Denetime İlişkin Temel Prensipler (1997), Faiz Riski Yönetimine İlişkin Prensipler (1997), Bankalarda İç Kontrol Sistemlerine İlişkin Prensipler (1998), Banka Şeffaflığının artırılması (1998) ve Kredi Riski Yönetimine İlişkin Prensipler (1999)” olarak sıralamıştır. Basel Komitesi tarafından “Etkin Gözetim ve Denetim Sistemine İlişkin Prensipler” hazırlanırken “Bankacılık Gözetim Arap Komitesi, Latin Amerika Bankacılık Gözetim Otoriteleri Birliği ve Karayip, Doğu ve Güney Afrika Bankacılık Gözetim Otoriteleri Grubu, Merkez ve Doğu Avrupa Ülkeleri Bankacılık Gözetim Otoriteleri Grubu vb.” gibi bir çok gözetim ve denetim otoriteleri de yer almıştır (Türkiye Bankalar Birliği [TBB], www.tbb.org.tr). Bu otoriteler vesilesiyle dünyada prensiplerin uygulanma alanı daha da genişletilmiş olmaktadır.

Basel bölgesel gözetim ve denetim mekanizmaları ile sürekli iş birliği içerisinde faaliyetlerini devam ettirmekte ve prensiplerin ülkelerin bankacılık sistemlerinde uygulanma oranlarını artırmaya çalışmaktadır. Ülkelere bu konuda destek olmaktadır. Hem prensipler ile yol göstermekte hem de isteyen ülkelere konu üzerine eğitim verilebilmektedir. Her ülke bu ilkeleri kendi bankacılık sistemine ve ülke ekonomisine göre uyarlamalı ve değişen ekonomik ve politik yapıya göre de revize etmelidir. Ülkemizde de bankaların denetiminin sağlanmasında ve etkin bir gözetim sisteminin oluşturulmasında söz sahibi olan ve bankalar üzerinde etkisi olan kurumlardan birisi Türkiye Bankalar Birliği (TBB)’dir. TBB Basel Komitesi’nin denetim ve gözetim sistemi için yapmış olduğu çalışmaları incelemiş ve etkin bir gözetim ve denetim mekanizmasının nasıl olması gerektiği üzerine açıklamalarda bulunmuştur. TBB açıklamış olduğu bankacılık gözetim ve denetim otoritelerinin görevlerini bankalar için kuruluş aşaması da dahil olmak üzere faaliyetlerini sürdürürken uymaları gereken kuralları belirlemek, oluşturulan yasal çerçevelere uyumlarını denetlemek, bankaların risklilik seviyelerini, çeşitlerini, risk politikalarını, riskleri yönetme noktasında gerekli sistemleri kurup kurmadığını, ve yatırımlarını incelemek ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,

bankaların yatırımlarını incelemek ve bu yatırımlar neticesinde bankaların zarara girmeden faaliyetlerini yürütebilmelerini sağlamak için sermaye yeterlilik oranlarının ne kadar olması gerektiğini belirlemek, bankaların kredi sistemlerini, karşılık oranlarını ve politikalarını değerlendirmek, etkin bir iç kontrol sisteminin olup olmadığını ve bu konuda gerekli önlemlerin alınıp alınmadığının denetlenmesi olarak özetleyebiliriz (TBB, [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr)).

Bankalar gözetim ve denetim otoritesi görevini yaparken istenilen bilgileri doğru ve eksiksiz şekilde tedarik etmek zorundadır. Etkin şekilde işleyen gözetim ve denetim sistemi güvenilir ve istikrarlı bir bankacılık sisteminin oluşmasının en önemli aktörlerindedir. Denetimin başarısı başarılı bir yönetim sistemi ve mali istikrarı da beraberinde getirir. Sıkı bir denetim sistemi önemli olmakla birlikte denetimin seviyesinin iyi ayarlanması gerekmektedir. Çünkü gereğinden fazla olan denetim bankaların faaliyetlerini yürütmesini ve rekabeti etkileyecektir. Bankaya bu konuda hareket alanı bırakılmalıdır. Ayrıca denetim ve gözetim sistemi verilerin güvenilirliğini de sağlamak açısından muhasebe standartlarına uygun kayıt sisteminin olup olmadığını da denetlemekten sorumludur. Müşterilerin menfaatlerinin korunup korunmadığını ve paydaşların banka hakkında ki bilgilere ulaşımının sağlanıp sağlanmadığının denetlenmesi de otoritenin sorumluluğundadır. Söz konusu bilgilerin doğru ve güvenilir olmasına ve zamanında iletilmiş olmasına özellikle dikkat edilmelidir. Bu sayede bankaların şeffaflığının sağlanması konusunda da kontrol sağlanmış olur. Paydaşların haklarını koruma noktasında denetim otoritesi bankanın mülkiyet yapısını, hakim paya sahip hisselerin neler olduğunu, mülkiyet devri vb. konuları denetlemekle mükelleftir, ayrıca stratejik planlar ve bu planların uygulanıp uygulanmadıkları da incelenmesi gereken alanlardandır. Ülkemizde bankalar için en önemli gözetim ve denetim otoritesi BDDK'dır. Bankalar günlük, haftalık, aylık ve yıllık dönemlerde rapor göndermek ve istenilen bilgileri sağlamak zorundadır. Raporların zamanında ve doğru olarak iletilmemesi durumunda bankalara cezai sorumluluklar getirilmektedir. Bilgilerin doğruluğundan banka yönetimi sorumludur. Bu sebeple banka yönetimi bilgilerin doğruluğundan emin olmalı ve bunu sağlayacak mekanizmalar geliştirmelidir. Bunun içinde özellikle bağımsız denetime önem verilmeli ve bağımsız denetçilerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri için uygun ortam oluşturulmalıdır. Başarılı bir denetim mekanizması sayesinde bankanın durumu daha iyi takip edilir ve bir sorun oluşması olasılığına karşılık bankanın önlemler alması sağlanmış olur. Ayrıca

sorunun büyümesi halinde ek tedbirler getirilerek ve yeni politikaların geliştirilmesi sağlanarak sistemin devamlılığı garanti altına alınmış olur.

### **2.3. BDDK'nın Bankalarda Kurumsal Yönetimi İlişkin Yönetmeliği**

Şirketler için kurumsal yönetim konusunda düzenlemeler getiren kuruluş SPK olmakla birlikte SPK'nın getirmiş olduğu düzenlemeler bankacılık sektörü açısından gereksinimleri çok fazla karşılayamamaktadır. Bankalarda ki bu gereksinim sebebiyle BDDK 2006 senesinde Bankacılık Kanunu'nun 22 ve 93 üncü maddelerini baz alarak "Bankalar İçin Kurumsal Yönetim Yönetmeliği" çıkarmıştır. Yönetmelik 7 ilkedен oluşmaktadır. Birinci ilkede kurumsal yönetimin getirdiklerinin banka içerisinde çalışanlar ve diğer kademeler tarafından benimsenmesi ve bunların kurumsal değerler haline dönüştürülmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu [BDDK] 2006: İlke 1). İlkede bu görevlerin yönetim kurulu ve üst yönetim tarafından yürütülmesi istenmiştir. Kurumsal yönetime uyumun sağlanması noktasında ilk aşamada şirketin misyon, vizyon, hedef ve stratejiler net bir şekilde belirlenmiş olması gerekliliği vurgulanmıştır. Bunları belirlemek yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin kurum kültürü haline dönüşmesi kurumsal yönetimin uygulanırılığını kolaylaştıracak ve etik kurallar haline dönüşecektir. Bu sayede hilekârlık, rüşvet, yolsuzluk vb. etik dışı hareketlerin önüne geçilmiş olacaktır. Ayrıca bankanın misyon ve vizyonunun gerçekleştirilmesi ve hedeflerine ulaşması noktasında bankanın her kademesinin sürece katkıda bulunması sağlanmış olur. Yönetim kurulu gerek banka içerisinde gerekse banka dışarısında iletişim kanallarının sorunsuz şekilde işlemesinden ve bu sürecin denetlenmesinden de sorumludur. Sistemin aksamadan işleyebilmesi için bilgilerin vaktinde ve doğru şekilde iletilmesi gerekmektedir. Kurumsal yönetimin kurum kültürü olarak benimsenmesinin önemi bilgi aktarımı noktasında da bir kez daha anlaşılmaktadır. Çünkü kurumun her biriminden bilgi akışı olmaktadır ve kurumsal yönetimi benimsemiş çalışanlar bilgilerin iletimini daha nizami şekilde yerine getireceklerdir.

İkinci ilkede yönetim kurulu ve üst yönetiminin yetki ve sorumluluklarının nasıl belirleneceği ile ilgili açıklamalarda bulunmaktadır. Bu ilkede yönetim kurulunun, üyelerin ve üst yönetimin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve bu yetki ve sorumluluklara riayet edilip edilmediğinin takibinin yapılmasının gerekliliğinden

bahsedilmiştir. Ayrıca bu ilke kurumsal yönetimin uygulanmasında başarı sağlama açısından kurumsal yönetim komitesi oluşturulması gerekliliği, yönetme yetkisine haiz kişilerin yönetme yetkisi için gerekli özelliklere sahip olup olmadıklarının denetiminin yapılmasının gerekliliği, kişilerin başarısı için uygulanması gereken teşvik sistemleri ve performans değerlendirme kriterlerinin belirlenerek gerekli yerlerde ödüllendirme politikalarının oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durmuştur (BDDK 2006: İlke 2).

Üçüncü ilkede yönetim kurulu üyelerinin taşıması gereken özellikler hakkında bilgilere yer verilmiştir. İlkeye göre yönetim kurulu üyeleri üstlendikleri görevler ve mevzuatlar hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmalı, yaptıkları işe sadık olmalı, basiret sahibi olmalı, işleri yürütürken taraflı uygulamalarda kaçınmalı, gerektiği zamanlarda işinin başında bulunmalı ve kendi menfaatlerine hizmet eden kararlar almaktan kaçınmalıdırlar (BDDK, 2006: İlke 3). Yönetim kurulu üyelerinin sahip olması gereken özelliklerinin yanında yönetim kurulunun genel olarak sahip olması gereken özelliklerde açıklanmıştır. Yönetmeliğe göre (İlke 3) yönetim kurulu yaptığı faaliyetler ve aldığı kararlar ile ilgili öz değerlendirme yapabilecek ve eksikliklerini düzeltmek için kararlar alabilecek yetkinlikte olmalı, üst yönetim üzerinde denetim konusunda başarı sağlayabilecek, sözünü dinletebilecek karakterde olmalı, üst yönetim ile arasında sağlıklı işleyen bir iletişim kanalı oluşturularak gelişmelerden haberdar olabilmeli, yanlış uygulamalardan kaçınmalı ve faaliyetlerinde şeffaf olmalıdırlar. Ayrıca üst yönetimin yanında üyeler üzerinde de denetim sağlanabilmeli, etkin çalışma ortamları oluşturulmalıdır.

Dördüncü ilkede genel olarak üst yönetimin sahip olması gereken özellikler ve sorunluluklar açıklanmıştır. Bu ilkeye göre üst yönetim görevlerinin yerine getirmek için gerekli olan bilgi ve yönetim becerisine sahip olmalı, yönetim kurulunun belirleyeceği misyon, vizyon, hedef ve politikaların gerçekleştirilebilmesi için faaliyetlerde bulunmalı ve bunlara ulaşmak için oluşacak engelleri kaldırıp gerekli plan ve programları yaparak sistemin işleyişini kontrol etmelidir (BDDK 2006: İlke 4). Bu faaliyetler yerine getirilirken ana sözleşmeye, kanun ve yönetmeliklere uyum noktasında taviz verilmemeli, kişi görevini yürütürken şeffaf ve tarafsız olmalı, görevinin gereklerini yerine getirmek için gerekli hassasiyeti göstermeli, kendi çıkarlarına yönelik faaliyetlerde bulunmamalı, işleri yürütürken hediye mahiyetinde ki şeyleri kabul etmemeli, müşteriler ile ilişkilerde hassas

davranmalı ve müşteriler ile ilişkileri yürütürken yapılan anlaşmalara sadık kalmalıdır (BDDK, 2006: İlke 4).

Beşinci ilkede faaliyetlerin denetimini sağlayan müfettişler ve bağımsız denetim ile olan ilişkilerde nasıl davranılması gerektiği ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur. Kurumsal yönetimde denetimin önemi sebebiyle denetim görevini üstlenen kişilerle olan ilişkilerin düzenlenmesi de oldukça önemlidir. Faaliyetlerin denetimi banka içinde iç kontrol ve teftiş kurulu tarafından yürütülmekte, banka dışında ise bağımsız denetçiler ve denetim ve gözetim mekanizmaları tarafından gerçekleştirilmektedir. Denetim konusunda başarı sağlayabilmek ve denetimi yapan kişi ve birimlerin daha doğru bilgilere zamanında ulaşabilmeleri ve denetim yaparken zorluklarla karşılaşmalarını engellemek için bankanın bütün birimleri ve çalışanların denetimin bankanın etkinliği açısından önemini kavramaları sağlanmalıdır. Denetimi üstlenen kişilerin istediği bilgi ve belgeler zamanında verilmeli ve denetimin daha kolay ilerlemesi için destek verilmelidir. Doğruyu yansıtan bilgiler denetim sonuçlarını daha güvenilir hale getirecek, bu sayede yönetim kuruluna ve üst yönetime sunulan raporlar bankanın faaliyetleri, çıktıları ve performans oranlarının değerlendirilmesini daha sağlıklı hale getirecek ve bu sayede oluşacak sorunlara daha etkin ve zamanında müdahale imkânı sağlanmış olacaktır. Sadece banka personeli değil denetimi yapan kişilerin de bu konunun bilincinde olmaları sağlanmalıdır.

Altıncı ilkede ise ücretlendirme politikalarının etik değerler, hedefler ve bankanın iç yapısı ile olan ilişkisi açıklanmıştır. Ücretlendirme politikasının bankanın iç yapısıyla uyumlu olması, risklerin yönetilmesine ve dengeli bir risk politikası oluşturulmasına katkı sağlayacak şekilde oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Ücretlendirme politikasının denetim ve gözetimini yürütme görevi yönetim kuruluna verilmiş olup, politikaların “yılda iki defa gözden geçirilmesi” ve daha iyi bir denetim mekanizması sağlayabilmek için “en az iki kişiden oluşan ücretlendirme komitesi kurulması”nın gerekliliği belirtilmiştir (BDDK, 2006: İlke 6). Ücretlendirme politikalarını yönetim kurulu belirler, ücretlendirme komitesi de bu politikaların etkinliğini değerlendirir ve eksiklikleri tespit ederek raporlar vesilesiyle yönetim kuruluna konuyla ilgili bilgi aktarımında bulunur. Ücretlendirme politikaları kişilere verilen sorumlulukların seviyesini ve kişilerin performanslarını göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır ki banka içerisinde yansız ve dengeli bir politika oluşturulabilmiş olsun. Ayrıca etkinliği artırabilmek adına teşvik ödemeleri de

yapılabilmektedir. Politikalar yapılan iş ve sorumluluklarla orantılı olarak net bir şekilde belirlenmeli, nasıl belirlendiği, hangi standartların göz önüne alındığı kamuya duyurulmalıdır. Ücretlendirme politikalarının yanında şirketin sürdürülebilirliğini tehlikeye sokan kişilere karşı cezalandırma politikaları da belirlenmelidir. Ücretlendirmeler işe devam eden çalışanların yanında, emekli olacak çalışanlara ödenecek tazminatları ve diğer hakları da kapsamalıdır. Performansa dayalı ücretlendirme politikalarının belirlenmesi kapsamında dikkate alınacak kriterler “Bankalarca Yıllık Faaliyet Raporunun Hazırlanması ve Yayınlanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliği” kapsamında çıkarılan “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Bilgiler” bölümünde duyurulmalıdır. Performans değerlendirme aşamasında personelin bilgi ve becerileri doğrultusunda tespit edilen eksiklikleri gidermek amacıyla eğitim gibi konularda çalışmalar da yürütülmelidir. Kısacası ücretlendirme politikasının “yönetim kurulu, yönetim kurulu üyeleri, üst düzey yönetime ve diğer personele verilecek ücretlerin bankanın etik değerleri, iç dengeleri ve stratejik hedefleri ile uyumlu olması sağlanmalıdır” (BDDK, 2006: İlke 6).

Yedinci ilkede genel olarak şeffaflık üzerine açıklamalarda bulunulmuştur. Banka işlemlerine taraf olan, fon sağlayan kişilerin bankanın faaliyetlerini denetleyebilmelerini sağlamak için yeterli bilgi düzeylerine sahip olmalarını sağlamak ve bunun için ihtiyaçları olan bilgileri onlara sunmak bankanın görevlerindedir. Bunun için kamuyu aydınlatmaya ilişkin kurallara uyulmalıdır.

BDDK'nın getirmiş olduğu bütün bu ilkelerin gereklerinin yerine getirilmesi ile etkin bir kurumsal yönetim mekanizması oluşturulabilecek ve buda daha sağlam bir bankacılık sisteminin oluşmasına yardımcı olacaktır.

#### **2.4. Bankalarda Yönetim Kurulu Yapısı, Bağımsız Üyelik ve Komiteler**

Yönetim kurulu “şirketin stratejisine yön vermekle beraber, şirketin yönetim faaliyetlerinin takibinden, hissedarların menfaatlerine göre davranıp, paydaşlarında çıkarlarının gözetilmesinden sorumlu olan kuruldur” şeklinde tanımlanmaktadır (Topal, Altıntaş, Sipahi, Gürçay, 2016: 68). Yönetim kurulu bankanın stratejik kararlarını alır, yürütülmesini denetler ve çıkan aksaklıkların giderilmesini sağlar. Yürütmenin kurallara, kanunlara, yönetmeliklere, prosedürlere, şirket ana sözleşmesi vb. yasal düzenlemelere uygun yapılmasını sağlamakta yönetim kurulunun görevlerindedir. Yönetim kurulunun bu

gibi görevlerinin yanında hissedarları ve diğer paydaşların menfaatlerini korumak ve onları temsil etmek gibi görevleri de bulunmaktadır. Yönetim kurulu sadece hissedarı temsil eden bir mercii olmayıp bankayı bir kuruluş olarak temsil etme görevini de üstlenmektedir. Bu sebeple hissedarların menfaatleri korunurken bankanın çıkarları da göz önünde bulundurulmalıdır. Bankacılık Kanunu yönetim kurulunun sahip olması gereken özelliklerle ilgili birçok açıklamada bulunmuştur. Kanunda yönetim kurulunda bulunması gereken üye sayısının en az 5 kişi olması gerektiği belirtilmiştir. Üyeler icrada görevli olan ve icrada görevli olmayan üyeler olarak iki sınıfa ayrılmıştır. Hem Bankacılık Kanunu'nda hem de SPK ilkelerinde icrada görevli olmayan üyeler şirkette yönetim kurulu üyeliğinden kaynaklanan görevlerinin dışında herhangi bir görevi bulunmayan üyeler olarak açıklanmıştır. Alınan kararların bağımsızlığı açısından icrada görevli olmayan üyelerin sayısının fazla olması tercih edilen bir durumdur. Bunun yanında icrada görevli olan üyelerde bulunmaktadır. İcra kurulu başkanı icrada görevli üyelere sayılmaktadır. Bunun nedeni ise genel müdürün yönetim kurulunun doğal üyesi olarak kabul ediliyor olmasıdır. Genel müdürler şirket ile ilgili icrai görevleri yürütmektedir. Başarılı bir denetim yapısının sağlanabilmesi ve tarafsız kararların alınabilmesi için icrai görevi bulunan kişilerin yönetim kurulunda görev almaları doğru değildir. Bu durum Bankacılık Kanunu'nda da kesin olarak belirtilmiştir. Tarafsızlığın sağlanabilmesinin diğer bir rolü de mümkün olduğu kadar çok bağımsız üye bulundurmadır. Bu sayede sadece bir kesimin menfaatlerini gözetilen bir yapının aksine tarafsız kararlar alabilen bir kurul oluşturulmuş olur. Burada önemli noktalardan bir tanesi de hangi üyelerin bağımsız üye olarak sayılacağı, ne kadar bağımsız üye bulundurulması gerektiği ve hangi özelliklere sahip olması gerektiğidir. Bankacılık Kanunu bu konuda yeterli düzenleme içermemekte olup SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerinde halka açık bankalar için bağımsız üyelere ilişkin düzenlemelere yer verilerek "yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte birinin bağımsız üyelere oluşması" şartı getirilmiştir (SPK, 2005: 49). Bunun yanında bağımsız üye niteliğine haiz olabilmek için üyelerin taşınması gereken özelliklere de yer verilmiştir. SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne (2005) göre bağımsız üyeler, "şirket ve şirketin ilişkide olduğu diğer şirketler ile kendisi, eşi ve kan hısımları dahil olmak üzere" menfaat ilişkisi içerisinde olmamış olmalı, tamamen bağımsız olmalı, herhangi bir menfaat grubuna dahil olmamalı, denetimde de bağımsızlık sağlamak için şirketin "denetimini ve danışmanlığını" üstlenen şirketler ve bağımsız denetim firmasında görev almıyor olmalı, şirketin ihtiyaçlarının büyük oranda tedarikini sağlayan tedarikçi



firmalarda görev almıyor olmalı, “eş veya üçüncü dereceye kadar kan hısımlarının” kişinin bağımsız üye olarak görev alacağı şirkette yönetim kademesinde bulunuyor olmamalı, büyük oranda hisseye sahip olmuyor olmaları, bu üyelerin ücretlendirme konusunda şirkete bağımlı olmamaları ve “yönetim kurulu üyeliği ücreti ve huzur hakkı” dışında şirketten ücret almıyor olmaları gerekir (SPK, 2005, 2011). Bu durumlar görev almaya başlanmadan önceki iki seneye kadar geçerlidir.

Bağımsız üyelerin özelliklerinin yanında diğer üyelerin sahip olmaları gereken özelliklerde açıklanmıştır. SPK'nın kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin yönetmeliğinde ve Bankacılık Kanunu'nda yönetim kurulu üyeleri mali tablo ve finansal çıktıları analiz edip, sonuçları değerlendirebilecek ve bankanın faaliyetlerini aksatmadan yürütebilecek beceriye sahip olmalı, yönetim kurulunda üye olmanın getireceği sorumlulukları yüklenebilecek bilinçte olmalı, sektörün içinde bulunduğu şartlar ve faaliyetler sonucu elde edilecek çıktıları değerlendirebilecek ekonomi bilgisi ve mesleki deneyime sahip olmalıdır.

Yönetim kurulu üyelerinin sahip olması gereken özelliklerinin yanında yerine getirmesi gereken sorumlulukları da bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri hakkında ki önemli kararların alınması, bankanın strateji ve politikalarının belirlenmesi, bankanın karşı karşıya kaldığı ve kalabileceği risklerin belirlenmesi ve yönetilmesinin sağlanması, bankanın hangi düzeye kadar risk alabileceğinin tespiti, üst yönetimin seçilmesi, faaliyetlerinin ve aldığı kararların denetlenmesinin sağlanması, bankanın iç kontrol sistemine işlerlik kazandırarak etkin bir iç denetim sisteminin oluşturulması ve sorunsuz işleyişinin sağlanması yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarına örnek verilebilir. Yönetim kurulu banka hakkında bütün faaliyetleri daha etkin yürütebilmek adına komitelerden yardım alır. Bu komiteler denetim komitesi, kurumsal yönetim komitesi, icra komitesi, kredi komitesi ve risk komitesi olarak sıralanabilir.

#### **2.4.1. Denetim komitesi**

Denetim komitesi yönetim kurulunun kurumda denetimini sağlama konusunda üstlenmiş olduğu görevini daha rahat yerine getirmesine yardımcı olan komitedir. Komite denetim faaliyetlerini yönetim kurulu adına yürütür ve onlara bu konuda danışmanlık yapar. BDDK'nın bankaların iç sistemleri hakkındaki yönetmeliğinde denetim komitesini “yönetim kurulu adına bankanın iç sistemlerinin etkinliği ve yeterliliğini, bu sistemler ile

muhasebe ve raporlama sistemlerinin ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek ve konsolidasyona tabi ortaklık ve eşgüdümü sağlamakla görevli” birim olarak tanımlamaktadır (BDDK, 2012: 3-4).

Bankacılık Kanunu’nda denetim komitesi oluşturulması bankalar için zorunluluk haline getirilmiştir. Denetimde bağımsızlığı sağlama konusunda denetim sisteminin başarısı esastır. Bu sebeple denetim komitesine seçilecek üyeler icrada görevli olmayan üyeler olmalıdır. Kanunda denetim komitesinde en az iki üyenin bulunması gerektiği belirtilmiştir. Denetim kuruluna seçilecek üyeler ile ilgili de şartlar getirilmiş olup BDDK’nın Denetim Komitesinde Aranacak Şartlar adlı çalışmasında ayrıntılı şekilde yer verilmiştir ve şöyle özetlenebilir: icrada görevli olmamak, bankanın bağımsız denetimini ve danışmanlığını üstlenen kuruluşlarda görev almıyor olmak, banka ile ilintili kuruluşlarda pay sahibi olmamak ve bunlarda görev almıyor olmak, ücret olarak bankadan bağımsız olmak ve yönetimde bulunan kişiler ile akrabalık ilişkisi içerisinde olmamak (BDDK, 2006: 1-2). Ayrıca komiteye seçilecek kişilerin gerekli tecrübeye (10 yıl) sahip olması gerekir.

Denetim komitesi iç denetim, teftiş ve bağımsız denetim konusunda çalışmalar yapar ve faaliyetlerinin sonuçlarıyla ilgili yönetim kurulunu bilgilendirir. Yönetim kurulunun denetim görevini yürüten birim olması sebebiyle sonuçlar hakkında yönetim kuruluna rapor vermesi yönetimde başarının şartıdır. Denetim komitesinin görevlerinin içerisinde iç denetimin etkinliği sağlanması, prosedürlere ve politikalara ne kadar uyum sağlandığının, üst yönetimin görevlerini gereği gibi yerine getirip getirmediğinin, bağımsız denetim ile ilgili çıktılarının ve bağımsız denetim raporlarının incelenmesi, teftiş kurulunun yapmış olduğu faaliyetlerin incelenmesi ve gelen raporların değerlendirilmesi, bankanın mali yapısının incelenmesi, çıktıların değerlendirilmesi ve bütün bu değerlendirmelerin sonuçlarıyla ilgili yönetim kurulunun bilgilendirilmesi bulunmaktadır (BDDK, 2012: 3-4).

#### **2.4.2. Kurumsal yönetim komitesi**

Komite genel olarak kurumsal yönetim konusunda getirilen kurallara ne kadar uyum sağlandığı ve ne gibi faaliyetlerin gerçekleştirildiği üzerinde durmaktadır. TUSİAD kurumsal yönetim komitesini “yönetim kurulunun işleyişinin denetiminin yapılması, yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi, eğitilmesi ve

ödüllendirilmesi konularında şeffaflık ve politikalar geliştirilmesini sağlayan komite” olarak tanımlanmıştır (TÜSİAD, 2002: 25). Komitenin kurulması ile ilgili Basel Komitesi tarafından tavsiyede bulunulmuş ve BDDK tarafından da bu durum “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” ile zorunluluk haline getirilmiştir. Denetim komitesinde olduğu gibi “en az iki” üyeden oluşması gerektiği belirtilmiştir. Yönetmelikte komite başkanının icrada görevli olmayan bir üye olmasının gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

### **2.4.3. İcra komitesi**

İcra komitesinin de kendi içerisinde komiteleri bulunmaktadır. Bu komiteleri aktif-pasif komitesi, risk komitesi ve kredi komitesi olarak sıralayabiliriz. BDDK tarafından aktif-pasif komitesi “bankanın varlık ve yükümlülüklerinin yönetimi ile bu kapsamda ki fon hareketlerine ilişkin politikaların belirlenmesi, bilançonun yönetilmesi ve ilgili birimlerce icra edilecek kararların alınması ve uygulanmasını izlemek üzere yönetim kurulu tarafından görevlendirilen komite” olarak tanımlanmaktadır (BDDK, 2001). Komite ekonomide bulunan sektörde meydana gelen gelişmeleri değerlendirerek bankaya olan etkileri üzerine görüşmelerde bulunur ve ne tür adımlar atılacağı konusunda kararlar alır. Aktif pasif dengesi bozulmadan banka için kârlılık sağlayacak uygulamalar tespit edilir, bankanın zarara girmemesi için risk sınırının ne olması gerektiği tespit edilir. Kısa ve uzun vadeli finansal hedefler belirlenir, bankanın büyüme hedefleri ve atılacak adımlar görüşülür. Kısacası bankanın değerini artıracak adımlar belirlenir. Aktif-Pasif komitesi ile ilgili Bankacılık Kanunu’nda getirilen bir yaptırım bulunmamakla birlikte işlevi sebebiyle bankaların çoğunda oluşturulmaktadır.

İcra komitesi bünyesinde oluşturulan diğer bir komite de kredi komitesidir. Krediler bankaların ellerindeki fonları aktarım mekanizmasıdır. Kredi taleplerinin daha etkin karşılanması ve kredi geri dönüşlerinin garanti altına alınabilmesi için bu komite oldukça önemlidir. Kredi komitesi kredi taleplerinin bütününe inceleyerek verilecek kredilerle ilgili denetimi sağlayan bir komitedir. Krediler konusunda politikalar oluşturulur ve sorunların çıkmaması için gerekli tedbirler alınır. Esasında kredi açma yetkisi yönetim kuruluna ait olup yetkisini kredi komitesine devredebilmekte ve görevini komite eliyle yerine getirmiş olmaktadır. Aktif-Pasif komitesinde olduğu gibi icrai bir komitedir. Aktif-Pasif komitesinin aksine BDDK’nın çıkarmış olduğu “Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin

Yönetmelik” ile zorunluluk getirilmiştir. Yönetmelikte üyelerin yanında herhangi bir sorun halinde görev alabilecek yedek üyelerin seçilebileceğine yer verilmiş olup, “üye ve yedeklerinin seçiminde yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte üçünün olumlu oyunun arandığı” şartı getirilmiştir (SPK, 2006: md.6). Komite en az iki üyeden oluşmaktadır. Faaliyetleriyle ilgili yönetim kuruluna bilgi aktarımında bulunması da gerekmektedir. Diğer bir icrai komite ise risk komitesidir. Risk komitesi de risklerin yönetilmesi ile ilgili bütün işlemlerin gerçekleştirilmesi ve bankanın risk politikası oluşturmasında görev alır. Bankalar için risk yönetiminin önemi sebebiyle bu komitenin etkin işlemesi de oldukça önemlidir.

## **2.5. Bankacılık Sisteminde Şeffaflık ve Muhasebe Standartları**

Daha öncede bahsettiğimiz üzere şeffaflık finansal piyasaların globalleşmesi neticesinde daha da önem kazanan bir kavram olup yatırımcıları çeken en önemli faktörlerdendir. Şeffaflık konusunda başarı sağlamış piyasalar uygulamalarında da daha dikkatli ve etik davranacak ve bu piyasalara olan güven artacaktır. Her bankanın ve finansal kuruluşun şeffaflığı sağlaması sadece kendi açılarından değil ülkenin finansal sisteminde itibarını artırılması açısından da önemlidir. Fakat kurumların bilgilerini paylaşma konusunda endişelerini azaltmak ve bu konuda zorlayıcı ve denetleyici mekanizmaları oluşturmak gerekmektedir. Sonuçta kuruluşlar kendi istekleri doğrultusunda çok fazla bilgi paylaşımına yanaşmamakta, kârların azalacağı, rekabette geri kalacakları ve şirket ile ilgili bilgilerin öğrenilmesinin istismara açık hale geleceği konusunda endişeler oluşturmaktadır. Bu sebeple TBB (2002) bilgi dolaşımında başarı sağlanabilmesi için düzenleyici kurallar getirilmesi gerekliliğini belirtmiş ve bu konuda teşvikler yoluyla da kuruluşların bilgilerini kamuoyuyla paylaşmasına özendirilmesi gerekliliğini vurgulanmıştır. Özendirmenin yanında bu bilgilere herkesin kolayca erişebilmesi için bilgi paylaşım mekanizmaları oluşturmakta oldukça önemlidir. Bilgi paylaşımı herkesin erişimine açık olmalı, bu konuda eşitlik sağlanmalı ve denetim güçlendirilmelidir. Bilgi paylaşımı zamanında yapılmalı, bilgiler anlamlı olmalı ve gerçeği yansıtmalıdır. Sistemin sorunsuz işlemesinin sağlanmasında en büyük görev düzenleyici ve denetleyici kurumlara düşmektedir. Bu kurumlar tarafından getirilen caydırıcı cezai müeyyideler de sistemin işleyişine katkıda bulunur.

Şeffaflığı sağlamanın en önemli aktörlerinden birisi de standartlaştırılmış uygulamalardır. Piyasalar ne kadar şeffaf olursa olsun farklı piyasalar ve farklı kayıt mekanizmaları yatırımcıların verileri değerlendirmesini zorlaştırmaktadır. Standartlaştırılmış kayıt sistemleri sayesinde kurumlar verilerini aynı kurallara göre kaydetmektedir. Bunlardan en önemlisi muhasebe kayıt sisteminin standartlaştırılmasıdır. Standartlar yoluyla hem karşılaştırılması kolay hem de uygulayan tüm ülkelerde eşit şartlara tabi, daha kaliteli finansal bilgiler ortaya çıkarılmış olmaktadır. Bu standartların oluşturulabilmesi için dünya genelinde çeşitli kuruluşlar çalışmalar yürütmektedir. Bunların başında Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASB) gelmektedir. IASB bağımsız muhasebe standartları yayımlama yetkisi bulunan bir komitedir. Birçok ülkeden muhasebe örgütleri bu komitenin üyesi olup yayımladığı standartlar birçok ülkenin muhasebe kayıt sistemini etkilemektedir. Komite 2000 yılında isim değiştirerek Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) adını almıştır. Standartlar konusunda önemli çalışmalar yapan diğer bir otorite Uluslararası Muhasebe Federasyonudur (IFAC). Federasyon hem ulusal hem de uluslararası alanda profesyonel muhasebecilerin oluşturduğu ve onları temsil eden, muhasebe mesleğinin itibarını ve muhasebe uygulamalarının kalitesini ve geçerliliğini artırmaya çalışan bir kuruluştur. Federasyon muhasebe mesleğine mensup kişilerin görevlerini etik kurallara uygun ve dürüstlük çerçevesinde yürütmeleri için tavsiyelerde bulunmakta ve gerekli eğitimleri düzenlemektedir. Muhasebe standartlarının geliştirilmesine destek olan ve rehberlik yapan diğer bir kuruluş Basel Komitesi'dir. Komite bankaların risklilikleri, kredi yapıları vb. konularda raporlar yayımlamakta ve standartları belirleyen otoritelere rehberlik etmektedir. IMF'de bu konuda çalışmalar yapıp özellikle gelişmekte olan ülkelerde muhasebe uygulamalarının ve denetim sistemlerinin daha kaliteli hale getirilmesi amacıyla çalışmalar yürütmekte ve bu konuda IFAC ve IASB'ye destek verici uygulamalar geliştirmektedir. Bu konuda gelişim sağlamak için Muhasebeciliğin Geliştirilmesi Ulusal Forumunu (IFAD) oluşturmuştur.

Dünyada bu kuruluşlar muhasebe ve denetim standartlarının kalitesini artırmak için çalışma yürütürken Türkiye'de standartların uygulanması ve geliştirilmesi üzerine Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMMOB), Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) çalışmalar yürütmektedir. Türkiye'nin gelişmekte olan ve

globalleşen bir ülke olması sebebiyle muhasebe standartlarının uygulanması daha da önemli hale gelmektedir. Muhasebe kayıt sisteminin tek düze hale getirilmesi için Tek Düzen Muhasebe Sistemi oluşturulmuş, İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT)'nde bu konuda Devlet Planlama Teşkilatı tarafından düzenlemeler yapılmış olup 1972 yılından itibaren İDT'lerin bu sisteme geçişi sağlanmıştır (Uçma, 2005: 4).

Standartlaştırılmış muhasebe sistemi oluşturabilmek için SPK'da çalışmalar yapmış, birçok tebliğ yayımlamıştır. Özellikle 1989 senesi sonrasında bu çalışmalar yoğunlaştırılmıştır. Bunlardan en önemlisi 1989 yılında yayımlanan "Sermaye Piyasasında Mali Tablo ve Raporlara İlişkin İlke ve Kurallar Hakkında Tebliğdir (Seri:XI, No:1)" (Uçma, 2005: 7). Bunun dışında ara dönem mali tablolar, menkul kıymet yatırım fonları, aracı kurum hesap planı, vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesi ile ilgili tebliğler yayımlanmıştır. SPK 2003 senesinde "Sermaye Piyasasında Muhasebe Standartları Hakkında Tebliğ" yayımlayarak bütün bu tebliğleri birleştirmiş ve uluslararası muhasebe standartları da UFRS-1, UFRS-2, UFRS-3, UFRS-4 ve UFRS-5 olmak üzere bu tebliğe eklenerek uygulamaya konulmuştur. Bu sayede uluslararası muhasebe standartlarına uyum sağlamak açısından da adım atılmış olmaktadır.

Bankalarda bu konu ile ilgili ilk uygulamalar 1986 yılında Maliye Bakanlığı'nın yaptığı düzenlemeler doğrultusunda başlamıştır (Uçma, 2005: 4). Bunu BDDK'nın yapmış olduğu uygulamalar izlemektedir. Birçok yönetmelik yayımlamış ve tebliğlerle her bir kalemin nasıl kaydedileceği ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Bunlara "22.06.2002 tarih ve 24793 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Muhasebe Uygulama Yönetmeliği", 22.06.2002 tarih ve 24792 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ" ve "Özel Finans Kurumlarınca Uygulanacak Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ" örnek verilebilir (Uçma, 2005: 4-5). BDDK "Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile bankaların muhasebe kayıtlarını TMS'ye göre tutması gerektiği belirtilmiş olup şöyle bir ifadeye yer verilmiştir: "Bankalar, faaliyetlerini bu Yönetmelik ve Kurulca çıkarılan tebliğlere göre muhasebeleştirilir. Faaliyetlerin, 16/1/2005 tarihli ve 25702 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Türkiye Muhasebe Standartları Kurulunun 1 Sıra Nolu Finansal Tabloların Hazırlanması ve Sunulma Esaslarına İlişkin Kavramsal Çerçeve Hakkında Tebliği hükümleri çerçevesinde Türkiye Muhasebe Standartları'na

uygun olarak muhasebeleştirilmesi esastır” (BDDK, 2016). Yönetmeliğin bu maddesi ile bankaların TMS’ye uyumunun zorunluluğu üzerinde durulmuştur. Söz konusu tebliğ ile muhasebe standartları konusunda bankaların uyması gereken kurallar belirlenmiş ve konsolide finansal tablolar ile dipnotlar hakkında tebliğler yayımlama yetkisi de BDDK’ya verilmiş olup bankalara bu tebliğlere göre kayıt yapma zorunluluğu getirilmiştir. Tüm bu gelişmeler sonrasında yürürlükte 41 adet TMS/TFRS ve 24 adette TMS/TFRS yorumu bulunmaktadır<sup>4</sup>. Standartlaştırılmış muhasebe sistemleri vesilesiyle kurumsal yönetim daha rahat uygulanabilecek, finansal veriler daha şeffaf, güvenilir ve karşılaştırılabilir hale getirilecektir. Bu açıdan Türkiye’de kurumsal yönetimin uygulanabilirliğini artıran en önemli adımlardan bir tanesi de atılmış olmaktadır.

### **2.5.1 Finansal verilerin kamuya açıklanması ve dipnot zorunluluğu**

Muhasebe standartlarının yanında standartlara uygun hazırlanmış finansal verilerin kamuya duyurulması, bu veriler ile ilgili yeterli düzeyde açıklama yapılması ve verilerin daha anlaşılır olması açısından dipnotların bulunması kurumsal yönetim açısından gereklidir. BDDK bu konuda “Bankalarca Kamuya Açıklanacak Finansal Tablolar ile Bunlara İlişkin Açıklama ve Dipnotlar Hakkında Tebliğ” ile kamuya açıklanacak finansal tabloların neler olacağı, nasıl açıklanacağı ve hangi tür bilgiler ile ilgili dipnot ekleme zorunluluğu bulunduğu ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Tebliğ’de kamuya duyurulacak tablolar; bilanço, gelir tablosu, özkaynak değişim tablosu, nakit akış tablosu ve kâr dağıtım tablosu olarak belirtilmiştir ve raporlar vesilesiyle Kurula iletilir.

Bankaların finansal raporları ilk önce imzaya yetkili kişiler tarafından imzalanır, sonrasında tebliğde belirtilen süreler içerisinde yayımlanır. Raporlar yıllık olarak veya ara dönemler itibarıyla yayımlanabilir. Konsolide finansal tablolar ile konsolide olmayan finansal tabloların sunulma ve yayımlanma süreleri de birbirinden farklıdır. Yıllık finansal raporlar ilk önce bağımsız denetçiler tarafında denetlenir, sonrasında denetimden geçmiş raporlar denetim raporu ile birlikte ilgili olduğu yılı takip eden Nisan ayının sonuna kadar BDDK’ya gönderilir.

---

<sup>4</sup> Ülkemizde Finansal Raporlama Standartları ve Uygulamaları, KGK, [www.turmob.org.tr](http://www.turmob.org.tr), adresinden 19.08.2016 tarihinde alınmıştır.

## 2.6. Bankacılıkta Kurumsal Yönetimin Bir Ögesi Olarak Etik

Bankalar yürüttükleri faaliyetler itibariyle toplum ile sıkı ilişkiler içerisinde bulunmaktadır. Paydaşlar ile olan ilişkilerde ki hassasiyet şirketin itibarının korunması önemli hale getirmektedir. Bu sebeple banka içinde çalışanların ve yetkililerin bu tarz durumlara mahal vermemek açısından etik kurallara uygun ve sosyal sorumluluk bilinci çerçevesinde davranmaları beklenir. Banka içerisinde bir birlik sağlanması ve kurum kültürü oluşturma açısından etik kurallar açıkça belirlenmeli ve kişiler etik davranma konusunda gerekli hassasiyeti göstermelidir. Etik kuralların benimsenmesi kurumsal yönetimin uygulanırılığını da kolaylaştıracaktır. Etik kurallar ile birlikte banka sadece kendi menfaatlerini değil paydaşlar ve toplumun menfaatlerini de düşünen bir yapıya bürünecektir. Etik davranan çalışanlar sayesinde denetim fonksiyonu da daha kolay işleyecektir. BDDK'nın yayımlanmış olduğu kurumsal yönetim ile ilgili yönetmeliğin birinci ilkesinde de etik ile ilgili açıklamalarda ve önerilerde bulunulmuştur.

Bankacılık sektörü parasal kaynakların fazla olduğu bir sektör olması sebebiyle dolandırıcılık, görevi kötüye kullanma, manipülasyon gibi etik dışı davranışlara açıktır. Bu noktada kurumsal yönetimin ve dolayısıyla etik kurallara uyumun değeri daha da artmaktadır. Etik kuralların bankada yerleşmesini sağlamak için eğitim programları düzenlenmeli ve çalışanlar daha bilinçli hale getirilmelidir. Ayrıca 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 75. maddesinde de etik ilkeler ile ilgili açıklamalarda bulunulmuş olup, bu maddeye göre bankacılıkta etik, "Bankalar ile bunların mensupları; bu kanuna, ilgili düzenlemelere, kuruluş amaç ve politikalarına uygun olarak faaliyetlerin icra edilmesini temin etmeye ve yönetimde adalet, doğruluk, dürüstlük ve sosyal sorumluluğu esas almaya yönelik etik ilkelere uymakla yükümlüdür" (Bankacılık Kanunu, 2005: md. 75). Kanunda etik kuralların nasıl olması gerektiği ile ilgili genel bir açıklamada bulunulmuş, banka açısından ayrıntılı etik kurallar oluşturulması insiyatif bankaya bırakılmıştır. Bankalar kendi ihtiyaçları, politikaları ve yapısına uygun olarak etik kurallar kodu oluşturabilmektedir.

Bankacılık sektöründe etik kurallar ile ilgili getirilen açıklamalardan bir tanesi de Türkiye Bankalar Birliği tarafından 20 Ağustos 2014 tarihli karar ile Bankalar Kanunu'nun etik kurallar ile ilgili maddesine dayanılarak hazırlanmış ve 27.08.2014 tarihinde yayımlanmış olup ilgili diğer düzenlemelerden daha ayrıntılı açıklamalar içermektedir



(TBB, 2014). Bu çalışma bankaların etik kurallar ile ilgili genel hükümleri, bankaların diğer kamu kurum ve kuruluşları ile olan ilişkilerinde uyması gereken etik kuralları, diğer bankalar ile ilişkilerinde uyması gereken etik kuralları ve müşterileri ile çalışanları arasındaki ilişkilerinde uyması gereken etik kurallarla ilgili açıklamaları içermektedir. Görüldüğü üzere bankacılık etiği sadece kendi bünyesinde değil, bankanın ilişkisi olduğu bütün şahıs ve kurumlar ile ilişkilerinde de geçerlidir. Etik kurallar ile bankanın saygınlığı ve güvenilirliği korunmuş ve artırılmış olur.

TBB'ye (2014: 1) göre etik kuralların uygulanmasının amaçları “Tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması, mali piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması, mevduat, kredi ve ödeme sistemlerinin etkin şekilde çalışmasının sağlanması, ekonomide önemli zararlar doğurabilecek işlem ve uygulamaların önlenmesinin yanı sıra toplumsal yararın gözetilmesi ve çevrenin korunması” şeklindedir. Bütün bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için faaliyetlerin dürüstlük ilkeleri çerçevesinde yürütülmesi, müşteriler ile ilişkilerde tarafsızlığın sağlanması, güvenilirliğin sağlanabilmesi, müşteriler ve diğer çevrelerin zamanında bilgilendirilmesi, bilgilerin doğru ve anlaşılır olmasına özen gösterilerek saydamlığın sağlanması, faaliyetleri gerçekleştirirken sosyal sorumluluk bilinciyle hareket edilerek topluma ve çevreye saygı duyulması, içerden öğrenenlerin ticareti, karapara aklama, yolsuzluk vb. suçların engellenmesi amacıyla gerekli önlemlerin alınması en önemli faktörlerdendir (TBB, 2014: 2). Daha öncede belirttiğimiz üzere bankaların kamu kurum ve kuruluşlarıyla olan ilişkilerde ki etik kurallar da önemli olup bu kurum ve kuruluşların istediği bilgilerde dürüst davranılmalı ve saydamlık sağlanabilmelidir. Diğer bankalarla olan ilişkilerde de etik kurallara uyma noktasında en önemli faktörlerden birisi haksız rekabetin engellenmesidir. Haksız rekabet koşulları kısa vadede bankaya kâr sağlamış gibi gözüksede uzun vadede bankacılık sektörünün ve serbest piyasa ekonomisinin dengesini bozacak, sektörün gelişimini engelleyecek, sektöre olan güvenin sarsılmasına neden olacak ve bu faktörler neticesinde bir süre sonra bankayı da kötü etkilemeye başlayacaktır. Bu sebeple rekabet koşullarında adilane davranılması, kanunlara ve mevzuata uyulması gerekmektedir. Bunun yanında etik kurallara uyma noktasında diğer bankalar ile bilgi paylaşımında bulunulurken bilgilerin doğruluğuna dikkat edilmelidir. Personel istihdamında da etik kurallar uygulanmalı, bu konuda da haksız rekabet yaratacak uygulamalardan kaçınılmalı, iş kanunu hükümlerine uygun davranılmalıdır. Ayrıca reklam, ilan ve duyurularda da dikkatli davranılmalı, ürünler

tanıtılırken gerçeğe uygun davranılmalı ve diğer bankaları kötülecek tanıtımlardan kaçınılmalıdır (TBB, 2014: 2).

Bankaların aynı zamanda müşterileri ve çalışanlarıyla olan ilişkilerinde de etik kurallara uymaları gerekmektedir. Müşteriler, doğru ve zamanında bilgilendirilmeli, ürün ve hizmetler sunulurken kanun ve mevzuatlara uygun davranılmalı, müşterilerin sırlarına saygı gösterilmeli ve izinleri dışında kimse ile paylaşılmamalı, müşterileri kaliteli hizmet sunumuna dikkat edilmeli ve hizmet sunulurken müşteriler arasında ayırım yapılmamasına dikkat edilmelidir. Müşterilerin arasında oluşacak sorunlarda değerlendirilmeli, tedbir alınmalı ve sorun oluşması halinde tarafsız çözümler bulunmalı, soru veya sorun oluşması halinde başvurabilecekleri kaliteli bir müşteri hizmetleri sistemi oluşturulmalı ve müşterilerin yatırımları korunmalıdır.

Çalışanlarla ilişkilerde de ilk aşamada Bankacılık Kanunu'nda belirtilen şartları taşıyan personellerin seçimlerine dikkat edilmeli, sektörde başarılı bir kariyer yolu çizmesi için gerekli çalışmalar yapılmalı, eğitim programları oluşturulmalı ve gerek eğitim aşamasında, gerekse diğer kurumlarda çalışanlar arasında eşitlik sağlanmalı, bankaya bağlılıklarını sağlayacak ve artırılacak çalışmalar yapılmalı, verimlilik sağlayacak ve artırılacak çalışmalar yapılmalı, verimlilik sağlayacak çalışma alanları oluşturulmalı, motivasyonları artırılmalı, verimliliği azaltacak problemlerle ilgili önlemler alınmalı, çalışanların çalışma saatleri verimli olabilecekleri saatler içerisinde belirlenmeli, kişilerin izin haklarına dikkat edilmeli ve işe başlamada olduğu gibi işten ayrılırken kişilerin haklarının korunmasında dikkat edilerek iş hukuku hükümleri dikkatle uygulanmalıdır (TBB, 2014: 4-5). Bankanın çalışanlara karşı olan sorumluluklarının yanında çalışanlarında bankaya karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken sorumluluk duygusu taşınmalı, mevzata uygun davranmalı, kaliteli hizmet sunmaya dikkat etmeli, müşterilere yanıltıcı bilgi vermekten kaçınılmalı, müşterilere eşit davranmalı, kurum kültürüne uygun davranmalı, etik kurallara uymalı ve bankanın itibarını önemsemelidir, diğer çalışanlar ile olan ilişkilerine dikkat etmeli ve saygı çerçevesinde davranmalı, bankanın ve müşterilerin sırlarını korumalı, bankanın çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmalı, bankanın kaynaklarını ve zamanını israf edici davranışlardan kaçınılmalı ve görevini hakkıyla yerine getirme bilincinde olmalıdırlar (TBB, 2014: 5-6).

Etik dışı davranışlarda bulunulması durumunda TBB'ye başvurularak kanun yoluyla sorunlar giderilebilir ve kurumsal yönetim için daha sağlam bir zemin hazırlanmış olur.

### 3.İLBANK KURUMSAL YÖNETİM YAPISI

İlbank'ın kurumsal yönetim yapısı ile ilgili açıklamalar yapılmadan önce Banka'nın genel yapısını açıklamamız faydalı olacaktır. Ülkemizde cumhuriyet sonrası dönemde merkezi yönetim, yetkilerini yerel yönetimlere, bu yönetimlerin kendi ihtiyaçlarını daha iyi hesaplayabileceği ve karşılayabileceği gerekçesiyle, kendi altyapı projelerini ve diğer ihtiyaçlarını karşılayacak olan hizmetler konusunda yetki devri yapmış, bu durumda yerel yönetimlerin yatırımları finanse edebilmeleri için borçlanma durumunda bırakmışlardır. Belediyeler borçlanırken çok fazla borçlanma maliyeti altında kalabilir ve kalkınma konusunda başarısızlık oluşabilmektedir. Bu sebeple yerel yönetimlere düşük faizli ve uzun vadeli borçlanma imkânı sağlayacak ve Türkiye'nin yeniden yapılanma sürecine ve planlı kalkınmaya katkıda bulunacak hamleleri yerine getirecek bir kuruluşa ihtiyaç duyulmuş ve yerel yönetim bankası olan "Belediyeler Bankası" 1933 yılında 2301 sayılı kanun ile kurulmuştur.

Yerel yönetim bankacılığı kavramı bu süreç öncesinde genel olarak gelişmiş ülkelerde görülmekle birlikte Türkiye'deki örneği "Belediyeler Bankası" olmuştur. Yerel yönetim bankaları yerel yönetimlere kredi sağlamakla birlikte yatırımları ve altyapı projelerini desteklemek için teknik hizmetler sağlamakta, danışmanlık yapmakta ve bunun dışında kurumsal hizmetleri de sunmaktadır. Bunun dışında "merkezi yönetimler tarafından yerel yönetimlere yapılacak transferler ve gelir paylaşımı işlemlerinde aracı kuruluş" görevlerini yerine getirmektedir (Esin, 2013: 25). Türkiye'de de bu misyonu eski adıyla "Belediyeler Bankası" yeni adıyla "İller Bankası" üstlenmektedir. İller Bankası'nın kısa adı "İlbank" olup çalışmamızda İlbank olarak yer alacaktır. İlbank yukarıda belirtilen yerel yönetim bankalarına ait görevlerin yanında bankacılık hizmetlerini de yerine getiren bir yatırım ve kalkınma bankasıdır. Kuruluş yıllarında sadece belediyelere hizmet sunmakta iken kalkınmanın sağlanabilmesi ve yüksek nüfus artışı sebebiyle verilen hizmetlerin belediyelerle sınırlı kalması yeterli bulunmamış ve il özel idareleri ile köylere de hizmet sunulmasına karar verilerek 23.06.1945 tarih ve 4759 sayılı kanun ile bankanın faaliyet alanı genişletilmiş ve adı da belirttiğimiz üzere "İller Bankası" olarak değiştirilmiştir. 08.02.2011 tarih ve 6107 sayılı kanun ile de Banka anonim şirkete dönüştürülmüştür. Yapısı itibarıyla özel bütçeli bir kuruluştur. İlbank, "sermayesini kamu hukuku kuralları ve denetimi dışında kullanma yetkisine ve özel hukuk tüzel kişiliğine

sahiptir” (Esin, 2013: 33; Berk, 2003: 77). Banka Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın ilgili kuruluşudur.

### **3.1. İLBANK Yönetim Kurulu ve Denetim Kurulu Yapıları, Komiteler ve Genel Kurul**

Şirketlerde ve kurumlarda kurumsal yönetime uyum derecesini değerlendirilmesi açısından referans olan bilgiler; yönetim ve denetim kurulunun yapıları, faaliyetleri ve aldıkları kararlar, hissedarların kendi haklarını korumaları ve önemli konularda alınacak kararlarda söz sahibi olabilme adına genel kurul toplantılarının gereği gibi yapılıyor ve kurallara uyulup uyulmadığıdır. Bu noktada yönetim ve denetim kurulunun, komitelerin ve genel kurulun incelenmesi kurumsal yönetime uyumun değerlendirilmesi açısından gereklidir.

#### **3.1.1. Yönetim kurulu**

Yönetim kurulu diğer kurumlarda olduğu gibi İlbank’da da karar ve temsil organıdır. İlbank Yönetim Kurulu, yönetim kurulunun doğal üyesi olan Genel Müdür ile birlikte 7 kişiden oluşmaktadır. Bankacılık Kanunu bankaların yönetim kurulunun en az 5 kişiden oluşması gerektiğini belirtmiş olup, İlbank bu kurala riayet etmektedir.

Ana Sözleşmede de (2011: md. 7) belirtildiği üzere yönetim kurulu üyelerinden 4 tanesi Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından kalan 2 üye ise genel kurul tarafından seçilmektedir. Banka’nın ortakları belediyeler ve il özel idareleri olup Genel Kurul vesilesiyle kendilerini temsil edebilecek olan kişileri seçebilmeleri kurumsal yönetimde paydaşların haklarını gözetme noktasında önemlidir. İlbank Yönetim Kurulu’na seçilecek üyelerin özellikleri belirlenirken Bankacılık Kanunu’nu baz alınmıştır. Bunun yanında BDDK tarafından yayımlanmış olan “Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik” de yönetim kurulunun sahip olması gereken özellikler belirlenirken dikkate alınan bir düzenlemedir. BDDK’nın iç sistemlerle ilgili bu yönetmeliğinde de (2014, md. 5) belirtildiği üzere yönetim kurulunun bankanın iç sistemlerinin etkin şekilde işleyişini sağlamak, güvenilir ve doğru yapılandırılmış muhasebe ve finansal raporlama sistemi oluşturulmasını sağlamak ve kontrol etmek, yetki ve sorumlulukların net bir şekilde yazılı olarak belirlenmesini sağlamak, bankanın insan

kaynakları konusunda politikalar oluşturmak, üst yönetime atanacak kişilerin haiz olması gereken özellikleri belirlemek, bankanın organizasyon yapısının oluşturulmasını sağlamak, strateji ve politikaların oluşturulmasını sağlamak, bankanın karşılaştığı ve karşılaşılabileceği riskleri yönetebilmesi için uygulanması gereken yöntemleri belirlemek, risklerle ilgili bütün strateji ve politikaların oluşturulmasını sağlamak, süreçlerin denetimini yaparak çıktıları takip edip değerlendirmek ve bu süreçlerin bütün iç sistem birimleri üzerinde uygulanabilirliğini temin etmek gibi görevleri bulunmaktadır. Ayrıca seçilecek üyelerin bankacılık ve finans alanında 10 yıl mesleki deneyime sahip olma şartı bulunmakla birlikte bankanın Ana Sözleşmesi'nde de belirtildiği üzere Genel Kurul tarafından seçilecek üyeler açısından bu kural geçerli olmamaktadır. Bankacılık ve finans sektöründe ki 10 yıllık deneyim şartı Bankacılık Kanunu'nda da (md. 25) belirtildiği gibi genel müdür için de geçerlidir. Ayrıca genel müdür yardımcıları açısından da asgari yedi yıllık deneyim şartı bulunmaktadır. Bankanın 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda da görüleceği üzere (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 65) gerek Denetim Kurulu, gerek Yönetim Kurulu, Genel Müdür ile yardımcıları açısından mesleki deneyim konusunda şartlar sağlanmaktadır.

Üyelerin görev süreleri Ana Sözleşmede 3 yıl olarak belirtilmiştir (2011: md. 17). Görev süresi sona eren üyeler yeniden seçilebilmektedir. Ana Sözleşmede yönetim kurulu için ayda en az 1 kere toplanılması zorunluluğu olduğu belirtilmiştir. Kurul üyelerinin toplantıları katılması gerekmektedir. Üyelerin izinsiz şekilde üst üste üç toplantıya katılmamaları ve aralıklı olarak toplantıların yarısına katılmamaları durumunda istifa etmiş sayılmaktadırlar (Ana Sözleşme, 2011: md. 17). Bankada 2015 senesinde olağan şekilde 34 kere toplanmış bulunup bu toplantılarda 1204 karar alınmıştır (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 41). Yönetim Kurulu'nun ücretleri Yüksek Planlama Kurulu'nun belirlemiş olduğu alt ve üst limitler içerisinde Genel Kurul tarafından belirlenmekte olup huzur hakkı, prim ve kâr payı ödemelerinde faydalanamamaktadırlar. Gerek ana sözleşmede gerekse faaliyet raporunda ücretlendirme politikalar ile ilgili açıklamalara yer verilmesi kurumsal yönetimde şeffaflık sağlama açısından gereklidir. Kurumsal yönetim açısından Bankacılık Kanunu ve ilgili iç sistemler yönetmeliğinde de belirtilen yönetim kurulu üyelerinin taşınması gereken nitelikleri, yetki ve sorumlulukları, görev süreleri ve seçilme esasları, toplantıların işleyişi gibi konulara bankanın ana sözleşmesinde de yer verilmiş bulunup Yönetim Kurulu bu çerçevede faaliyetlerini yürütmektedir. Bankanın Yönetim

Kurulu'nun etkin şekilde işleyişinin sağlanması kurumsal yönetimde başarının ana şartlarındandır.

### **3.1.2. Denetim kurulu**

Denetim kurulunun taşınması gereken özellikler yönetim kurulu için belirtilmiş olan özellikler ile aynıdır. Bankanın Denetim Kurulu 3 üyeden oluşmaktadır. Kurul üyelerinin iki tanesi Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından atanmakta olup bir tanesi de Maliye Bakanlığı tarafından atanmaktadır (6108 Sayılı İller Bankası Kanunu, 2011: 3, md. 9). Bankanın Ana Sözleşmesi'nde de (md. 21) belirtildiği gibi Denetim Kurulu bankanın iş ve işlemlerinin denetimini üstlenmekte olup kayıtların düzenli tutulmasını ve güvenilirliğini sağlamak üzere kayıtlar üzerinde incelemelerde bulunabilmekte ve bu sebeple 3 er aylık periyotlarla bankanın defterlerini incelemekte, istemeleri halinde Yönetim Kurulu toplantılarına sadece dinleyici olarak katılabilmekte, kasayı denetleyebilmekte ve Bankanın Genel Kurul toplantılarına katılabilmektedirler. Denetimin anlamlı olabilmesi adına Kurul üyelerinin dürüst ve tarafsız olmaları ve sır saklama yükümlülüklerinin yerine getirmeleri beklenmektedir (Ana Sözleşme, 2011: md.21). Bankanın Denetim Kurulu üyelerinin ücretleri belirlenirken Yönetim Kurulu üyelerinin ücretleri belirlenirken uygulanan yöntem uygulanmaktadır. Bankanın 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda yer verilen Denetim Kurulu Raporu'nda da (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 54) belirtildiği üzere Denetim Kurulu tarafından TTK, Bankacılık Kanunu, Ana Sözleşme ve 6107 Sayılı Kanun'a istinaden denetim faaliyetleri yürütülmüş, düzenli aralıklarla bankanın veznesinde sayım yapılmış, bankanın defter ve kayıtları üzerinde incelemeler yapılarak kayıtlama sisteminin gereği gibi işleyip işlemediği denetlenmiş, Genel Kurul'a sunulacak olan mali tablolar ve faaliyet raporları incelenerek geçerliliği ve gerçeği yansıtmadığı ölçülmüş, ayrıca tablolar ve kayıtların muhasebe ve finansal raporlama standartlarına uygun tutulup tutulmadığıda Kurul tarafından incelenerek onaylanmıştır. Kurul tarafından kayıtlar incelenirken BDDK'nın yayımlamış olduğu "Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ve standartlara uygunluk araştırılırken de KGK tarafından çıkartılmış olan "Türkiye Muhasebe Standartları ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları" dikkate alınmaktadır (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 54). Bankanın yukarıda belirtilen özellikleri dikkate alındığında hem standartlara uyum hemde denetim konusunda kurumsal yönetimin gereklerini yerine getirmektedir.

### 3.1.3. Komiteler

İller Bankası'nda komitelerden denetim komitesi ve aktif-pasif komitesi görev yapmaktadır. Bankada kredi ve risk komitesi bulunmamakta olup komiteler yönetim kurulunun sorunluluklarını yerine getirirken yardımcı olmakla birlikte Bankacılık Kanunu'nda bu komitelerle ilgili herhangi bir zorunluluk getirilmemiştir.

Aktif-Pasif Komitesi: Aktif-pasif komitesi de yukarıda belirtilen komiteler gibi Bankacılık Kanunu'nda zorunluluk getirilmeyen komitelerden olup faydaları sebebiyle bankalarda genel olarak gönüllülük esası ile oluşturulmaktadır. 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda (2015: 42) komite ile ilgili bilgilere değinilmiş olup ayda en az 1 kere genel müdürün öncülüğünde toplanan, bankanın mali yapısı, içinde bulunan sektör ve piyasaların yapısının ve yaşanan gelişmelerin izlenip değerlendirildiği bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde Bankanın ekonomik gelişmelerden zarar görmemesi veya fayda sağlanabilmesi açısından yol haritaları oluşturulmaktadır. Bu komite Yönetim Kurulu'nun 19.03.2014 tarih ve 3128 sayılı kararı ile oluşturulmuş olup 2015 yılı içerisinde her ay 1 toplantı olmak üzere toplam 12 toplantı düzenlemiştir (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 42). Komitelerin kurumsal yönetime katkıları düşünülürse aktif-pasif komitesinin bankaların bünyesinde oluşturulması kurumsal yönetim konusunda başarı sağlanmasına vesile olmaktadır.

Denetim Komitesi: Denetim komitesi gerek yönetim kurulunun banka iş ve işlemleri ile ilgili denetimini sağlamasına gerekse iç sistemleri oluşturup etkin bir şekilde işlemesine yardımcı olarak bu görevlerini yönetim kurulu adına yürüten komitedir. Denetim komitesinin görevlerini etkin şekilde yürütmesi aynı anda kurumsal yönetimin etkin şekilde işleyebilmesinin temel yardımcılarından. Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik ve Bankacılık Kanunu'nda denetim komitesi üyelerinin taşıması gereken özellikler, görev ve yetkilerine dair açıklamalara yer verilmiş olup bankamızda da bu yönetmelik ve kanuna dayanılarak Yönetim Kurulu'nun 27.09.2012 tarih ve 29/530 sayılı kararı ile "Denetim Komitesi Yönetmeliği" yayımlanarak üyelerin nitelikleri, görev ve yetkileri net şekilde belirlenmiş ve ayrıntılı açıklamalar getirilmiştir. Denetim Komitesi Bankacılık Kanunu tarafından kurulması zorunlu hale getirilmiş komitelerdendir. Kanunda komitenin icrai görevi bulunmayan en az iki üyeden oluşması gerektiği belirtilmiş olup İlbank'da da komite icrai



görevi bulunmayan iki üyeden oluşturulmuştur. Üyelerin icrai görevi bulunmayan kişilerden oluşması karar alma ve iş yürütme açısından daha rasyonel ve bağımsız davranılmasının ve daha etkin bir denetim mekanizması oluşturabilmenin gereklerindedir. “Denetim Komitesi üye sayısının herhangi bir nedenle ikinin altına düşmesi halinde; Yönetim Kurulu en geç on beş gün içerisinde denetim kurulu üyesinin haiz olması gereken özelliklere sahip bir üye atanmaktadır” (Denetim Komitesi Yönetmeliği, 2012: md. 4).

Bankanın Denetim Komitesi’nde görev alacak üyelerin sahip olması gereken özellikler Bankacılık Kanunu ve BDDK’nın iç sistemler ile ilgili yönetmeliği göz önünde bulundurularak belirlenmiştir. Denetim komitesi diğer kurumlarda olduğu gibi İlbank’da da Yönetim Kurulu’nun gerçekleştirmesi gereken denetim ve gözetim görevini Kurul adına üstlenmektedir. Bu sebeple banka içerisinde düzenin sağlanması ve daha sağlam bir yapı oluşturulması adına önemli bir komitedir. Buna paralel olarak denetimin daha iyi sağlanması ve süreçlerin iyi yönetilmesi bankanın kurumsal yönetim açısından da daha yüksek başarı elde etmesine vesile olmaktadır. İlbank’ın Denetim Komitesi Yönetmeliği Bankacılık Kanunu ve “Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik” doğrultusunda oluşturulmuş olup İlbank Denetim Komitesi Yönetmeliği doğrultusunda Denetim Komitesi’nin görev ve yetkileri; Bankanın iç sistem birimlerinin faaliyetlerinin takip etmek ve çıktıları değerlendirerek süreç ve uygulamalar hakkında raporlar vesilesiyle yönetim kurulunun bilgilendirilmesini sağlamak, yürütülen işlemlerde kanun, yönetmelik, belirlenen politika ve kurallara uyum derecesini ölçmek, uyulmaması durumunda müdahalede bulunmak ve gerekli önlemleri almak, daha etkin işleyen bir iç sistemi temin etmek, personellerin işlemleri yürütürken gerekli bilgilere ve kişilere ulaşmalarını sağlamak için iletişim kanallarına işlerlik kazandırmak, iç sistem birimlerinin yöneticilerinin seçiminde yönetim kuruluna görüş sunmak, iç sistemlere ait birimlerin plan ve politikalarını incelemek ve gerekli müdahalelerde bulunmak, iç sistem birimlerinde görevlendirilecek personel ve yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ile ilgili yönetim kuruluna görüş sunmak, bankanın risklerinin yönetilebilmesi noktasında gerekli önlemlerin alınıp alınmadığı, uygulama usullerinin belirlenip belirlenmediğini denetlemek, banka içerisinde denetimi üstlenen kişilerin görevlerini icra ederken bağımsız ve tarafsız olarak hareket edip etmediğini denetlemek, bağımsız denetimi yürütecek bağımsız denetim şirketlerinin seçiminde bu şirketler ile ilgili araştırmalarda bulunarak yönetim kuruluna bir ön

değerlendirme sunmak, aynı şekilde destek hizmetleri alınacak firmalar ile ilgili araştırmalarda bulunmak, bu hizmetlerin alımında risklilik seviyelerini de tespit etmek ve bu şirketlerin faaliyetlerinin takibine yapmak, hem banka içinde denetimi yürüten müfettişler hem de dışarıdan denetimi yürüten bağımsız denetim şirketinin denetimi üstlenen personelleriyle belirli aralıklarla bir araya gelerek denetimin çıktıları ile ilgili görüş ve değerlendirmeleri öğrenerek bu konuda yönetim kurulunu bilgilendirmek, denetimi yürüten birimler tarafından sunulan raporları yönetim kuruluna iletmek, faaliyetler yürütülürken oluşan aksaklıklar ve çözüm önerileri hakkında yönetim kuruluna rapor sunmak, bankanın muhasebe ve raporlama sistemlerinin faaliyetlerini kanun ve yönetmeliklere uygunluğunu denetlemek, bankanın dönemsel ve yıllık mali tablolarını ve bağımsız denetim raporunda incelemelerde bulunarak oluşan sorunlar ile ilgili çözüm yolları bulmak olarak özetlenebilir (Denetim Komitesi Yönetmeliği, 2012: md. 2). Gerek Denetim Komitesi'nin görev ve yetkileri gerekse işleyişi ve faaliyetleri hakkında getirilen ve Denetim Komitesi Yönetmeliği ile de desteklenen hükümler BDDK'nın denetim komitesi hakkında kanun ve yönetmeliklerde getirmiş olduğu hususlar ile tamamen uyumludur. Unutulmamalıdır ki gözetim ve denetim mekanizmalarının denetiminden ve onayından geçen bankalar kurumsal yönetim konusunda da yol katetmiş demektir. Komite yılda en az 4 defa toplanmak mecburiyetinde olup "2015 yılı içerisinde toplamda 25 toplantı yapmış ve 56 konu üzerinde görüşülmüştür" (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 42). Görüldüğü üzere İlbank Denetim Komitesi yıl içerisinde oldukça yoğun bir çalışma temposu yürütmüştür. Denetim Komitesi tarafından Risk Yönetim Dairesi Başkanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı ve İç Kontrol Dairesi Başkanlığı tarafından iletilen raporlar incelenmiş ve raporlar yönetim kuruluna iletilmiştir. Denetim Komitesi bunun yanında bilgi sistemleri ile ilgili süreçleri yönetmekte, sistemlere sızma testleri yaptırmakta ve güvenliği sağlamaya yönelik çalışmalar yaptırmaktadır. İlbank Denetim Komitesi'ne Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı tarafından "Risk Değerlendirme Raporları, Piyasa Riski Hesaplama Raporları, Risk Limitleri İzleme ve Bilgi Sistemleri Riski Yönetim Raporu" sunulmakta ve Komite tarafından değerlendirilmektedir (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 55). İç Kontrol Dairesi Başkanlığı tarafından başkanlığın faaliyet raporu, Teftiş Kurulu Dairesi Başkanlığı tarafından da "Üçer Aylık Faaliyet Değerlendirme Raporları, Risk Matrisi ve Risk Değerlendirme Raporu ve Başkanlığın İç Denetim Planı" Denetim Komitesi'ne sunulmakta ve Komite tarafından incelenmekte olup iç sistem birimlerinden gelen ve incelenen bütün bu raporlar daha sonra Yönetim Kurulu'nun incelemesine

sunulmaktadır (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 55). Bu sayede Yönetim Kurulu'nun da süreç üzerinde denetimi sağlamış olmaktadır. İç sistemlere ait daire başkanlıklarının faaliyetleri hakkında raporları iletmeleri denetimi kolaylaştıran faktörlerdendir.

#### **3.1.4. Genel kurul**

Bilindiği üzere genel kurul pay sahiplerinin bankayı denetleyebileceği, faaliyetleri hakkında kararlar alabileceği bir platformdur. İlbank Genel Kurulu olağan olarak senede bir kere hesap dönemini takip eden 3 ay içerisinde toplanmak zorundadır (Ana Sözleşme, 2011: md.8). Bankanın Genel Kurul toplantıları her sene düzenli olarak yapılmakta olup 2016 yılına ait toplantı 29 Mart tarihinde gerçekleştirilmiştir. Genel kurul toplantılarının kurumun merkezinin bulunduğu yerde yapılması gerekliliği sebebiyle toplantı Ankara'da gerçekleştirilmiştir. Bankalarda genel kurulun görevleri bankanın kâr dağıtımı, yedek akçe ayrılması, kâr-zarar durumunun, bilançonun ve faaliyet raporunun incelenmesi, yönetim kuruluna üye ataması yapılması şeklinde sıralanabilir. İlbank'da da Genel Kurul bu görevlere sahip olup Banka Ana Sözleşmesi'nde de belirtilmiş olduğu üzere (md. 9) tahsili imkânsız hale gelmiş alacakların terkin edilmesine karar vermek ve denetim kurulunun hazırlamış olduğu raporları incelemekte Genel Kurul'un görevleri arasındadır.

Genel kurul olağan olarak toplanabileceği gibi olağanüstü hallerde de toplanabilmektedir. Bankanın Genel Kurul'u pay sahiplerinin usulüne uygun daveti sonucunda toplanmakta olup İlbank'ın pay sahipleri yerel yönetimlerdir. Bankanın toplantıya katılacak delegeleri, bilgi edinme haklarına istinaden, toplantının tarihi, gündemi, nerede yapılacağı gibi konularda iadeli taahhütlü mektupla bilgilendirmeleri veya genel kurul ile ilgili ilan edeceği resmi gazetenin sayı ve tarihi ile ilgili bilgi vermesi gerekmektedir. Delegeler bu yolla davet edilmektedir. Genel Kurul ile ilgili kamuyu aydınlatma görevinin de yerine getirilebilmesi için genel kurul toplantısının tarihi, adresi, gündeminin, "toplantı tarihinden en az iki hafta öncesinde, bankanın internet sitesinde, Türkiye Sicil Gazetesi ve Türkiye genelinde dağıtımı yapılan en az bir gazetede" ilan edilmesi gerekmektedir (Ana Sözleşme, 2011: md. 11). Özellikle gündemin kamuya açıklanması gündeme daha sonra müdahale edilme ihtimalini engelleyecektir. Genel kurul için istisna getirilmiş konular gündeme alınıp görüşülemez. İlbank Genel Kurulu'na il özel idarelerinden ve belediyelerden temsilciler davet edilmektedir. "İl özel idareleri adına,

genel meclisler tarafından seçilecek yirmi kişi, belediyeler adına da her ili temsilen bir belediye başkanı” genel kurula katılacaktır (Ana Sözleşme, 2011: md. 8).

Genel Kurul’da temsil edilecek il özel idareleri Banka tarafından alfabetik sıraya göre belirlenmektedir. Davet edilecek belediyelerin listesi ise Türkiye Belediyeler Birliği tarafından tespit edilmektedir. Bütün katılımcılara davet yazısı gönderilerek katılıp katılmayacakları hakkında kesin dönüş istenir. Genel Kurul’a katılmayacağı belli olan belediyelerin yerine hangi belediyelerin davet edileceği ise Banka tarafından tespit edilmektedir. Görüldüğü üzere Genel Kurul’a davet ve diğer işlemler kurallara uygun şekilde yerine getirilmektedir.

Bankanın Genel Kurulu’nun gündemine faaliyet raporunda da (2015: 2) yer verilmiş olup, Genel Kurul’da yıllık faaliyet raporu, denetim kurulu raporu, denetimden geçmiş bankanın bilançosu ve kâr-zarar tablosu değerlendirilmiş ve onaylanmıştır. Bunun yanında pay sahiplerini temsilen yönetim ve denetim kurulu üyeleri belirlenmiştir. Ayrıca Bankanın tahsili imkânsız hale gelen alacaklarının terkinin sonuca bağlanmış ve bağımsız denetim görevini üstlenecek olan bağımsız denetim firmasının değerlendirilmesi yapılarak onaylanmıştır. Bu sayede pay sahipleri de banka iş ve işlemleri üzerinde denetim sağlayabilmektedir.

### **3.2. İLBANK İç Sistemleri**

Bankalarda iç sistemler ile ilgili çalışmaların gereği gibi yürütülmesi için ışık tutan kaynaklardan bir tanesi BDDK tarafından 28 Haziran 2016 tarih ve 28337 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” tir. Bankaların iç sistemleri; iç denetim sistemleri, risk yönetim sistemleri ve iç kontrol sistemlerinin harmanlandığı bankalarda denetim yapısını ve etkin ve dengeli uygulamaların yürütülmesini sağlayan sistemler bütünüdür. İç sistemler yönetmeliği 5411 sayılı Bankacılık Kanunu baz alınarak oluşturulmuş bir yönetmeliktir.

İlbank’da da iç sistemler bu yönetmelik, Bankacılık Kanunu, 6107 Sayılı Kanun kapsamında oluşturulmuş olup iç sistemlere ait işlemleri, iç denetim sistemi Teftiş Kurulu Başkanlığı, risk yönetim sistemi Risk Yönetim Başkanlığı ve iç kontrol sistemi İç Kontrol Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmekte, bu birimler direk olarak denetim komitesi ve

dolayısıyla yönetim kuruluna bağlı olarak çalışmalarını yürütmektedirler. Başkanlıklar etkin bir iç sistem yapısı oluşturabilmek için faaliyetlerini yürütmektedir. Faaliyetlere ışık tutması ve kanuni uygunluk sağlanabilmesi adına Yönetim Kurulu'nun Kararı ile 27.02.2012 tarih ve 29/830 sayılı "Teftiş Kurulu Yönetmeliği" ve 27.09.2012 tarih ve 29/530 sayılı "Risk Yönetim Dairesi Başkanlığı Yönetmeliği" ile "İç Kontrol Dairesi Başkanlığı Yönetmeliği" bulunmaktadır. İlgili yönetmelikler BDDK'nın iç sistemlerle ilgili yönetmeliği baz alınarak oluşturulmuştur.

Çalışma kapsamında ilgili yönetmeliklerin İç Sistemler Yönetmeliği ile ne derece uyumlu hazırlandığı ve çalışmaların kurumsal yönetim için belirlenen kurallara ne kadar katkıda bulunduğu üzerinde durulacaktır. İç Sistemler Yönetmeliği'nin 4. maddesinde iç sistemlere ait birimlerin yönetim kuruluna bağlı olarak faaliyet göstermesi gerektiği ve yönetim kurulunun bu konuda faaliyet ve görevlerini yürütebilecek "icrai görevi olmayan bir yönetim kurulu üyesi veya bu özelliklere sahip olan üyelere oluşan bir komiteye veya denetim komitesine" verilebileceği belirtilmiştir (2012, md. 4). İbank bu zorunluluğa uyum sağlanmış bulunup sistemlere ait yönetmeliklerde iç sistemler sorumlusu ve bu konuda görev yapabilecek denetim komitesi hakkında yapılan açıklamalar kapsamında bu durum açıkça belirtilmiştir. Bu durum bankanın organizasyon şemasında da görüldüğü üzere iç sistemlere ait daire başkanlıkları Denetim Komitesine ve bu vesileyle Yönetim Kuruluna bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

BDDK'nın İç Sistemler Yönetmeliği'nin 4.maddesinde bu yönetmeliğin belirlediği kurullarla ters düşmeyecek şekilde kurumların kendi yapılarına uygun kurullar belirleyebileceği belirtilmiştir. Bankada da bu yönetmelik baz alınarak yönetmelikler oluşturulmuştur. Ama yönetmelikler oluşturulurken sadece bu yönetmelik dikkate alınmamış bunun yanında bankanın yapısında göz önüne alacak şekilde kurullar belirleyebilmek adına 6107 Sayılı Kanun dikkate alınmıştır.

BDDK ilgili iç sistemler yönetmeliğinde iç kontrol sistemi, iç denetim sistemi ve risk yönetim sistemi ayrı ayrı ele alınmış olup bu sistemler incelenerek Bankanın bu konularda yapmış olduğu çalışmalar karşılaştırılarak ne kadar uyum sağladığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Unutulmamalıdır ki iyi bir iç sistem aynı zamanda kurumsal yönetim konusunda da başarısının bir göstergesidir. İlk olarak iç kontrol sistemi üzerinde

bir incelemede bulunulacaktır. İlbank Yönetim Kurulu'nun 27.09.2012 tarih ve 29/530 sayılı kararı ile yürürlüğe giren İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'na ait yönetmelikte iç kontrol sistemi kanun, yönetmelik ve mevzuatlara göre faaliyetlerin yürütülmesini ve etkinlik derecesinin ölçülmesini, faaliyetler, çalışanlar ve yaptıkları iş üzerinde etkin bir kontrol mekanizmasının oluşturulması görevini üstlenmektedir. BDDK'nın Bankaların Kurumsal Yönetim Yönetmeliği'nin 1. maddesinde de bu durum vurgulanmış ve yönetim kurulunun görevleri arasında sayılmış olup bu görev iç sistemler eliyle yürütülmektedir. İç kontrol sisteminin diğer bir görevi sağlıklı işleyen bir muhasebe ve raporlama sistemini, kesin şekilde belirlenmiş görev ve yetki paylaşımının yapılmasıdır. BDDK Bankalarda Kurumsal Yönetim Yönetmeliği'nin 2. maddesinde yetki ve sorumlulukların açıkça ve kesin bir şekilde belirlenmesi gerekliliği vurgulanmıştır. İç kontrol sisteminin görevlerinin kurumsal yönetimin en önemli faktörlerinden birisi de kurum bilgilerinin zamanında ulaşılabilir ve güvenilir olmasını sağlayan, etkin bir risk yönetim sisteminin, risklerin gözetiminin iyi yapılması ile ölçülebilmesi ve izlenebilmesi için iyi bir bilişim ağı oluşturulmasını sağlayan bir sistem olduğu belirtilmiştir (İller Bankası İç Kontrol Sistemi Yönetmeliği, 2012). Bu açıklamalar BDDK'nın iç sistemler yönetmeliğinde iç kontrol sisteminin amaç ve kapsamını belirten 9.maddesi ile tamamen uyumludur.

BDDK'nın İç Sistemler Yönetmeliği'nde de belirtildiği üzere görevlerin kesin şekilde ayrılması ile yetki ve sorumlulukların paylaşımının ve iş tanımlarının doğru şekilde yapılması ile banka içinde oluşabilecek "hata ve sahtekârlığın, menfaat çatışmalarının, bilgi manipülasyonunun ve kaynakların kötüye kullanılmasının" önüne geçilmiş olacaktır (2012: md. 10). Faaliyetlerin farklı kişiler tarafından yürütülmesini sağlamak, daha işlerin yapılış aşamasında kişilerin bir diğerinin işini kontrol edebilmesi yoluyla yapılan işlemlerin ilk aşamasından itibaren denetimli bir sistemin oluşturulması ve çalışanlarında bu sürecin bir parçası olması sağlanmış olur. İlbank'ın iç kontrol sistemi, iç kontrol sistemine ait yönetmelikte belirtildiği üzere banka içerisinde yatay ve dikey iletişim kanallarının sorun çıkmadan işleyebilmesinden, bankanın yapısına ve karmaşıklık yapısına uygun bilgi teknolojilerinin varlığı ve kesintisiz işleyebilmesinden ve bilgilere zamanında ulaşımın sağlanabilmesi ve bu bilgilerin doğruluğunun kontrol edilmesinden sorumludur.

Bilgi sistemlerinde denetimin sağlanması ve sorunsuz işleyen bir denetim sistemi ile hem BDDK'nın iç sistemler yönetmeliği hem de bu yönetmeliğin 11. Maddesi

doğrultusunda hazırlanan ve 01.06.2010 tarih ve 27598 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelere İlişkin Tebliğ’e uyum sağlanmış olacaktır. Bilgi sistemlerindeki başarı Bankanın sadece iç kontrol sisteminin değil aynı zamanda etkin bir risk kontrol sisteminde oluşmasında en önemli yardımcısı olacaktır. Bankanın İç Kontrol Dairesi Başkanlığı Yönetmeliği’nin görevlerin açıklandığı 7.maddesinde bilgi işlemleriyle ilgili sorumlulukları belirtilmiş olup şöyledir; başkanlık kendi görev alanı kapsamına giren konular ile ilgili yazılımların geliştirilmesi ve değişen şartlara paralel olarak değiştirilmesi ve etkinliğinin sağlanmasında ilgili birimler ile koordineli olarak çalışmaları, “iş ve işlem süreçlerinin ortak bilgisayar sistemlerinde gerçekleştirilmesini ve bu süreçte oluşacak verilerin veri tabanında tutulmasını, veri yedekleme sistemleri ile acil ve beklenmedik durum planlarının mevcudiyet ve yeterliliğini” sağlamalıdır (İller Bankası İç Kontrol Sistemi Yönetmeliği, 2012). İyi şekilde işleyen bilgi sistemleri vesilesiyle izleme ve kontrol mekanizmaları daha kolay oluşturulabilecektir.

Bankanın bilgi teknolojilerinin oluşturulması ve geliştirilmesi doğrultusunda Bilgi İşlemleri Dairesi Başkanlığı kapsamında çalışmalar yürütülmektedir. Başkanlık bilgi teknolojilerinde ki gelişmeleri takip etmek, bu konuda etkin ve verimli bir sürecin oluşturulmasını sağlamak, ihtiyaçlar ve talepler doğrultusunda bu taleplere cevap verebilecek sistemler geliştirilmesini sağlamak, bilişim güvenliği ve Banka genelinde iletimini sağlama ve saklanan bilgilerin güvenliğini sağlamak, bankanın yazılım ve donanım ihtiyaçlarına cevap vermek ve “bankanın internet ve intranet ağı üzerinden bilgi akışının düzenli şekilde yapılmasını sağlamak” gibi birçok görevi bulunmaktadır (www.ilbank.gov.tr)<sup>5</sup>. Başkanlığın bilgi sistemlerinde yerine getireceği çalışmalar vesilesiyle iç kontrol sisteminin ihtiyaç duyduğu bilgi sistemleri sağlanmış olmaktadır. Bu doğrultuda İlbank bünyesinde İL-BİS (İller Bankası Bilgi Sistemi) sistemi oluşturulmuştur. Banka İL-BİS sistemi ile Tüsiad ve Türkiye Bilişim Vakfı (TBV) tarafından düzenlenen “5eTR ödülleri” “Kamudan Kamuya e Hizmetler” kategorisinde finale kalmaya hak kazanmış olup bir şekilde bilgi sistemimizin kalitesinin ölçülmesine imkân sağlanmıştır (www.ilbank.gov.tr.)<sup>6</sup>. Bunun yanında Elektronik Doküman Yönetim Sistemi (EDYS) ile de bilgi sistemleri daha da geliştirilmeye çalışılmaktadır. Elektronik imza ve EDYS vesilesiyle bilgilerin daha kısa sürede iletimini sağlanması kolaylaştırılmaya çalışılmıştır.

<sup>5</sup> <http://www.ilbank.gov.tr/index.php?Sayfa=iceriksayfa&icld=88>

<sup>6</sup> <http://www.ilbank.gov.tr/index.php?Sayfa=htmlsayfa&hid=83>.adresinden 03.08.2016 tarihinde alınmıştır.

Ayrıca kamuyu aydınlatma ve elektronik dönüşüm uygulamaları konusunda başarı sağlamak açısından da elektronik fatura, elektronik defter vb. uygulamalara geçiş yapılmıştır. Ayrıca bu sayede hesap verilebilirlik artırılmış olmaktadır. İlbank'ın kendi fon transferi işlemlerini yürütebilmesi için EFT (Elektronik Fon Sistemi) sistemi bulunmakta olup bu sistem yoluyla fon transferinde aracı banka kullanmaması sebebiyle maliyetlerini düşürmekte ve Bankaya iletilen ve Banka tarafından yapılan gönderiler üzerinde daha fazla denetim sağlanabilmektedir. EFT sistemi kanalıyla “hakediş ödemelerini, yerel yönetim paylarını ve bankanın cari giderlerine ait tüm ödemelerini” yürütmektedir (Esin, 2013: 59). Bu durum Bankanın bilgi sistemlerinin değişen şartlara uyum sağlamasına da vesile olmaktadır. Ayrıca İlbank internet sitesi ile “Belediyeler Bilgi ve Veri Bankası” oluşturularak yerel yönetimlerin kendilerine ait bilgilere daha rahat ulaşmalarına imkân tanınarak hem İlbank'ın şeffaflık seviyesi artırılmış olmakta hem de Bankanın aynı zamanda ortağı olan belediyelerin bilgilendirilmesi sağlanarak paydaşların menfaatlerini koruma konusunda faaliyette bulunmuş olmaktadır. İyi işleyen bilgi sistemleri ile BDDK'nın iç sistemler yönetmeliğinin 11. maddesine de uyum sağlanmış olmaktadır. Ayrıca İlbank bünyesinde acil durumlarda iş sürekliliğini sağlamak amacıyla “Acil Durum Merkezi” oluşturulmuştur. Bu sayede iş süreçlerinin devamlılığı da sağlanmış olmaktadır.

İç kontrol sisteminin bilgi teknolojilerini takip etme görevinin yanında muhasebe ve raporlama çalışmalarını da izleme ve kontrol etme görevi bulunmaktadır. İlbank muhasebe sistemleri İç Kontrol Dairesi Başkanlığı tarafından denetime tabi tutulmaktadır. Muhasebe kayıtları TMS'ye uygun şekilde tutulmakta olup İL-BİS'in muhasebe ve mali işlere ait modüller vesilesiyle ortak bir bilgi platformu ile bilgi sistemlerine aktarılmakta ve iç kontrol sisteminin izlenmesi ve değerlendirmesine hazır hale getirmektedir. Ayrıca kayıtlar düzenli olarak bağımsız denetçiler ve iç denetim mekanizması tarafından da denetime tabi tutulmakta ve bu vesileyle de kurallara, kanun ve mevzuatlara uyumlu süreçler izlenmesi sağlanmaktadır. Ayrıca günlük, haftalık, aylık ve yıllık raporlar yoluyla BDDK'ya da bilgi verilmektedir. Bu sayede Bankanın finansal verilerinin tutarlı, güvenilir ve hesap verilebilir olması sağlanmış olmaktadır. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı en fazla 3'er aylık periyodlarla Denetim Komitesi'ni dolayısıyla da Yönetim Kurulu bilgilendirilmiş olmaktadır. Bu sayede Yönetim Kurulu'nun da sistem üzerinde denetimi sağlanmış olmaktadır.



İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'nın kanunlar, mevzuat ve iç düzenlemelere uyumu kontrol etmek, strateji ve hedeflere ne kadar ulaşılabilirdiğinin kontrol etmek dışında banka personelini kanun ve düzenlemeler ve bunlarda yapılan değişiklikler, politikalar ve stratejiler konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'nın görevlerinin yanında banka personelinin de kontrol görevini yerine getiren kişilere karşı görevleri bulunmakta olup, kontrol esnasında istenen bilgi, belge ve raporlar zamanında sağlanmalı, bilgiler tam, tutarlı ve doğru olmalı ve ayrıca kontrolü yapan kişilerin rahat çalışabilecekleri bir ortam oluşturularak gerekli veri, donanım ve teknik yazılım sağlanmalıdır.

İller Bankası İç Kontrol Dairesi Başkanlığı Yönetmeliğinde de belirtildiği üzere bankada iç kontrolün denetimi esnasında suç unsuru barındıran durumlarda ve Bankayı zarara uğratabilecek durumlarda Teftiş Kurulu Başkanlığı bilgilendirilir (2012: md. 8). Bu yolla daha etkin ve koordineli bir denetim sistemi oluşturulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca Bankanın iç kontrole ilişkin yönetmeliğinde BDDK'nın iç sistemlere ilişkin yönetmeliğiyle uyumlu olarak Banka içerisinde iç kontrol görevini üstlenecek personelin ve iç kontrol birimlerinin sahip olması gereken özellikler açıkça belirlenmiş bulunmaktadır.

2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda da belirtildiği üzere İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'nda çalışan, kontrolü gerçekleştiren personel diğer birimlerdeki kontrollerini Başkanlığın oluşturmuş olduğu "Standart Kontrol Formu ve Açıklamaları" doğrultusunda gerçekleştirilmekte ve aylık periyotlarla rapor haline getirilmektedir. Bu raporlar gerekli incelemeler gerçekleştirildikten sonra Denetim Komitesi ve Üst Yönetimin denetimine sunulmaktadır. Birimlerde yapılan kontrollerin kapsamı "Standart Kontrol Noktaları" ile belirlenmekte ve ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenebilmektedir.

İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'nın, daha öncede belirtildiği üzere, bilgi sistemlerinin etkinliği ve denetimi sağlama noktasında görevleri bulunmakta olup bu kapsamda 2014 yılı itibariyle çalışmaları tamamlanmış bulunan Bilgi Teknolojilerine İlişkin Kontrol Hedefleri (COBIT) sistemi ile "Bilgi Sistemleri Kontrol Noktaları" oluşturulmuş olup, bilgi sistemleri üzerinde iç kontrol sisteminin daha verimli işlemesine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 56). Bu çalışma Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı ile koordineli olarak yürütülmekte olup gerekli görülmesi halinde

değerlendirme toplantıları düzenlenerek kontrol noktaları revize edilebilmektedir. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı belirlemiş oldukları program çerçevesinde çalışmalarını yürütmekte, gerekli yerlere raporlarını sunmakta ve tespit edilen eksiklikler ve hatalar ile ilgili tespit edilen birimler bilgilendirilerek gereğinin yapılması sağlanmaktadır. Bankanın iç kontrol faaliyetleri “Nisan 2015, Ağustos 2015 ve Aralık 2015 kontrol dönemleri olmak gerçekleştirilmiş olup, Aralık 2015 kontrol dönemine ilişkin iç kontrol faaliyetleri ise Ocak 2016 ayı içerisinde gerçekleştirilecektir” (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 57).

İç sistemleri oluşturan diğer bir sistem iç denetim sistemi olup İlbank bünyesinde bu görevi Teftiş Kurulu Başkanlığı üstlenmektedir. İlbank Teftiş Kurulu'nun görevlerini, sorumluluklarını, müfettişlerin sahip olması gereken özelliklerini, atanma şartlarını, teftiş işlemlerini ve sunulacak raporların niteliklerini açıkça belirtmek için BDDK iç sistemler yönetmeliğiyle uyumlu İlbank Yönetim Kurulu'nun 27.02.2012 tarih ve 29/830 sayılı kararı ile yürürlüğe giren “İller Bankası Anonim Şirketi Teftiş Kurulu Yönetmeliği” bulunmakta olup BDDK'nın getirdiği kurallarla uyumlu bir iç denetim sistemi oluşturulmaya çalışılmıştır. Başkanlık Denetim Komitesi vesilesiyle Yönetim Kurulu'na bağlı olarak çalışmakta, banka faaliyet ve işlemlerinin teftiş, inceleme, araştırma ve soruşturma görevlerini yürütmektedir. Ayrıca Teftiş Kurulunun bankanın amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşabilmesini sağlamak amacıyla “mevzuata, olan, proje ve programa uygun çalışmasını sağlamak amacıyla gerekli önerileri hazırlamak ve Yönetim Kurulu'na sunmak” gibi bir görevi de bulunmaktadır (İller Bankası Teftiş Kurulu Yönetmeliği, 2012: md. 6).

Teftiş Kurulu kendi faaliyetlerinin yanında iç kontrol sistemi ve risk yönetim sisteminin işleyişi konusunda da incelemelerde bulunmaktadır. Bu sayede etkin bir iç sistem oluşturulmasına hizmet etmekte ve bütün sistemin bankanın strateji, hedef ve politikalarına uygun şekilde işlemlerini garanti altına almış olmaktadır. Daha öncede belirtildiği üzere etkin bir iç sistem kurumsal yönetimin etkinliğinin sağlanmasının en önemli faktörlerinden birisi olup bu durumda banka içerisinde Teftiş Kurulu da bu sistemin oluşturulmasını sağlayan önemli aktörlerdendir. Başarılı bir denetim sistemi, başarılı bir kurumsal yönetim sisteminin ilk şartıdır.

Teftiş Kurulu faaliyetlerini tüm bölge müdürlükleri ve genel müdürlük dahilinde, hiçbir kısıtlama altında kalmadan yürütmekle ve iş ve işlemlerde oluşan hataları ve eksiklikleri tespit ederek, giderilmeleri konusunda uyarılarda bulunmakla ve teftiş sonuçları doğrultusunda yönetim kuruluna rapor sunmakla görevlidir. Ayrıca Teftiş Kurulu “yıllık teftiş ve çalışma programlarını hazırlayarak yönetim kurulunun onayına sunmak ve uygulamasını sağlamak” zorundadır (İller Bankası Teftiş Kurulu Yönetmeliği, 2012: md. 7). Ayrıca Kurul, çalışmalarıyla ilgili yıllık bir rapor hazırlayarak Yönetim Kurulu’na sunmaktadır. Görüldüğü üzere sistemin işleyişinin bir çok aşamasında Yönetim Kurulu bilgilendirilerek sistem üzerindeki denetimi sağlanmış olur. Bilindiği zere BDDK’nın Bankalarda Kurumsal Yönetime İlişkin Yönetmeliğin 5. maddesinde de “bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanılmalıdır” şeklinde Yönetim Kurulu’nun bu konuda görevi açıkça belirlenmiş olup kurumsal yönetimin başarısı için önemlidir. İlbank’ın iç denetim sisteminin görev ve sorumluluklarına ilişkin kurallar BDDK’nın iç sistemler yönetmeliğinde belirlenen görevler ile uyumlu şekilde belirlenmiştir ve uygulanmaktadır. Ayrıca denetim görevini üstlenecek kişilerin (müfettiş ve müfettiş yardımcıları) görev ve sorumlulukları ile taşıması gereken özellikleri, göreve atanma, yetiştirilme şartları BDDK’nın yönetmeliğinin 23. ve 24. maddeleriyle uyumlu şekilde belirlenmiştir. Denetim yapacak olan kişiler gerekli mesleki yeterliliğe ve bilgi birikimine sahip olmalı ve görevlerini tarafsız ve bağımsız şekilde yürütmelidirler (BDDK, İ Sistemler Yönetmeliği, 2012: md. 23; İller Bankası Teftiş Kurulu Yönetmeliği, 2012: md. 10). Teftiş Kurulu tarafından Bankanın risk yönetimi sisteminin verimliliğini incelenir, Bankanın riskleri ve risk politikaları üzerine değerlendirme yapılır, iç kontrol sisteminde olduğu gibi bilgi teknolojilerini etkinliği incelenir, muhasebe ve raporlama sistemleri ve kayıtların doğruluğu ve güvenilirliği incelenir, işlemlerin mevzuata ve kurallara uygunluğu incelenir, diğer bankalardaki iç denetim sistemlerine ek olarak İlbank’da teknik konularda da faaliyetler yürütülmesi sebebiyle teknik alanlarda da incelemeler yapılır. İç kontrol sisteminde olduğu gibi burada da teftişten görevli kişilere teftişe tabi olan kişiler, istenen bilgileri ve belgeleri eksiksiz ve zamanında iletmeli, teftişin başarısı açısından gerekli çalışma alanı ve ekipman sağlamalı ve sorular zamanında cevaplanmalıdır ki etkili bir denetim sistemi oluşturulabilsin ve sorunlar zamanında zmlenebilsin (İller Bankası Teftiş Kurulu Yönetmeliği, 2012: md. 59).

2015 yılı faaliyet raporunda da belirtildiği üzere Teftiş Kurulu Başkanlığı senelik bazda “İç Denetim Planı” oluşturarak Banka genelinde denetim faaliyetlerini yürütmektedir. İç sistemler yönetmeliğinde de getirilen şartlara paralel olarak Teftiş Kurulu bünyesinde görevini yürüten müfettişlere gerekli eğitimler verilmiştir. Yürütmüş olduğu faaliyetler ile ilgili üçer aylık periyotlarla düzenlemiş olduğu “Faaliyet Değerlendirme Raporları” ile sorumlu olduğu Denetim Komitesi ve vesilesiyle de Yönetim Kurulu’nu bilgilendirmektedir (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 56). Teftiş Kurulu Başkanlığı’nın Bankanın 2015 Yılı Faaliyet Raporu’nda açıklanan çalışmaları şöyledir; “23 adet inceleme ve soruşturma için Denetim Komitesi onay vermiş olup bunların 13 adeti sonuçlanmıştır. Ayrıca 2014 yılında devreden 19 inceleme ve soruşturmadan 12’si sonuçlanmış olup 7’si devam etmektedir. Ayrıca 2015 yılına ait 10 tane inceleme ve soruşturmada devam etmektedir” (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 56). Bu bilgiler Başkanlığın denetim konusunda yoğun bir tempo izlemiş olduğunu göstermekte olup, kurumsal yönetim açısından istenen bir durumdur.

Bankanın kurumsal yönetim konusunda önemli iç sistem elemanlarından biriside risk yönetim sistemi olup bankanın Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı tarafından Denetim Komitesi vesilesiyle Yönetim Kurulu’na bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı’nın Bankanın karşılaştığı riskleri tanımlamak, ölçmek, izlemek ve raporlamak, bunların neticesinde risk politikaları ve stratejileri oluşturarak banka adına risklerin yönetimi sağlamak gibi görevleri bulunmaktadır (İller Bankası Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı Yönetmeliği, md. 4). Risk stratejileri ve politikaları oluşturulurken Yönetim Kurulu’nun görüşleri alınarak hareket edilir (İller Bankası Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı Yönetmeliği, md. 4). Bunun yanında Risk Yönetimi Daire Başkanlığı gerçekleştirdiği görevlere şunları da ekleyebiliriz; risk ölçümlerini yapabilmek için “risk ölçüm modelleri tasarlamak, modelleri düzenli olarak gözden geçirmek, stres testleri, senaryo analizleri yapmak”, analizlerle ilgili raporlar oluşturmak, riskleri tanımlama ve izleme konusunda gerekli özeni göstermek ve diğer birimlerden bu konuda gerekli verileri toplamak, bankanın risk limitlerini belirleyerek bu limitler hakkında Yönetim Kurulu’na raporlar sunmak, herhangi bir sorun oluşmaması adına bu limitleri ve gelişmeleri takip etmektir (İller Bankası Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı Yönetmeliği). Başkanlık takip ettiği riskleri, bunlarla ilgili yaptığı ölçümleri ile ilgili belli dönemler itibariyle Yönetim Kurulu’na raporlar sunmak zorundadır. Başkanlık risk limitlerini her bir

daire başkanlığı için ayrı ayrı belirlemekte ve genelge ile birimler bilgilendirilmektedir. Etkin bir risk yönetimi sisteminin sağlanması ile aynı zamanda paydaşlarına karşı olan görevlerinden birini de Banka olarak yerine getirmiş olmaktadır. Sonuçta risklerin yönetilebilmesi ve bu konuda çalışmaların yapılması paydaşların menfaatlerinin korunmasına katkı sağlar ve gerek paydaşlar gerekse kamuoyunda Bankanın itibarının artırılmasına katkıda bulunur. Bu durum bütün iç sistemler için geçerli olup sistemlerde denetimin gereği gibi yerine getirilmesi, Bankacılık Kanunu'na ve yönetmeliklere uyumu artırır, bankanın varlıklarını korumasını sağlar ve sonuç olarakta İlbank'ın kamuoyunda sağlam bir imaj oluşturmasını sağlar. Yürütülen faaliyetler sonucunda dönemler itibariyle bankanın tüm iç sistem birimlerinde Yönetim Kuruluna faaliyetler ve çıktılar ile ilgili raporlar iletilmekte ve bu sayede Yönetim Kurulu hem Bankanın durumu üzerinde bu daire başkanlıkları eliyle denetimi sağlamış bulunmakta, paydaşları temsil etme ve menfaatleri koruma noktasında da görevlerini yerine getirmiş olmaktadır. Etkin bir risk yönetim sistemi risklere ilişkin hesap verilebilirlik mekanizmasının işleyişini de sağlamış olur.

Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı'da diğer iç sistem birimlerinde olduğu gibi Denetim Komitesi, Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim'e sunulmak üzere raporlar hazırlamaktadır. Bu raporlar İller Bankası 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda da belirtildiği üzere aylık periyotlarda hazırlanmakta olup "Risk Değerlendirme Raporu", "Piyasa Riski Hesaplama Raporu" ve "Risk Limitleri İzleme Raporu" olarak sıralanabilir (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 57). Risk Değerlendirme Raporu kapsamında bankanın "finansman yapısı, özkaynak yeterliliği, gelir-gider dengesi, kârlılık durumu, fon yönetimi, likidite yeterliliği, piyasa riski duyarlılığı, kredi riski, operasyonel risk ve diğer risklerini" içeren tablolara yer verilmektedir (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 57).

Piyasa Riski Hesaplama Raporu ile bankanın iş ve işlemlerinde karşı karşıya kaldığı piyasa riskleri ölçülerek banka üzerindeki etkileri tespit edilir. Risk Limitleri İzleme Raporunda ise Banka tarafından belirlenen ve yayımlanan "Risk ve Yetki Limitleri Uygulama Usulleri" ne kadar uyulduğu ve bu limitlerin aşılmış aşılmadığı tespit edilerek gerekli önlemler alınır. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'nda olduğu gibi risk yönetimi kapsamında bilgi sistemlerini oluşturmak ve etkinliğini sağlamak Başkanlığın görevleri arasındadır. Bu kapsamda Başkanlık tarafından "Bilgi Sistemleri Risk Yönetim Raporu" hazırlanarak Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim bilgilendirilmektedir. Risk yönetimi ile ilgili

bilgi sistemlerinden faydalanmak üzere 2013 yılı itibariyle modül oluşturularak tüm raporların bu sistemlere kaydedilmesi sağlanmıştır. Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı risklerin ölçümü ile ilgili çeşitli analiz yöntemleri kullanmakta, simülasyon yöntemleri, stres testleri ve senaryo analizleri kullanılarak ölçümlerle ilgili raporlar hazırlanarak gerekli yerlere sunulmakta ve bunun yanında Basel II kapsamında BDDK'ya iletilmek üzere eşitli analiz yöntemleri kullanılarak risk ölçümleri yapılmaktadır (İller Bankası Faaliyet Raporu, 2015). Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı'nın diğer bir görevi İbank'a alınacak destek hizmetlerinin riskliliklerinin yönetilmesine ilişkin program oluşturularak Denetim Komitesi'nin program hakkında bilgilendirilmesidir. Çalışmalar BDDK'nın yayımlanmış olduğu "Bankaların Destek Hizmeti Almalarına İlişkin Yönetmelik" kapsamında yürütülmektedir. Başkanlık BDDK'nın iç sistemlere ilişkin yönetmeliğinde de belirtilen önemli görevlerden birisi olan iş sürekliliğini sağlama ve acil durum planı oluşturmaya ilişkin olarak çalışmalarda bulunmakta olup bu kapsamda komiteler ve ekipler oluşturulmuştur. İç sistemlere ilişkin yönetmelikte belirtilmiş olan personelin eğitilmesi ile ilgili çalışmalarda da bulunulmuş olup faaliyet raporunda da belirtildiği üzere Başkanlıkta bulunan personelin çeşitli eğitim programlarına katılımı sağlanmıştır. Başkanlığın risklerin ölçülmesi ve yönetilmesi ile ilgili yürütmüş olduğu bütün bu çalışmalar aynı zamanda Bankanın kurumsal yönetim konusunda ki başarısının da bir göstergesidir.

### **3.3. Yıllık Faaliyet Raporları, Kamuya Açıklanacak Finansal Tablolar ve Bağımsız Denetim Üzerine Değerlendirme**

Bankanın muhasebe kayıt sisteminin kalitesi ve güvenilirliğinin tesisi yönetim kurulunun önemli görevlerinden bir tanesi olup şeffaflık ve güvenilirlik açısından aynı zamanda paydaşlar, diğer paydaşlar, toplum vb. banka iş ve işlemlerinden etkilenen bütün kesimlerin bankanın finansal verilerini değerlendirmesine imkân tanımak ve dolayısıyla kurumsal yönetimde başarı sağlayabilmek için yerine getirilmesi için gereklidir. Kayıtlara geçilmiş finansal bilgiler ara dönem ve yıllık faaliyet raporları ile yayımlanarak, değerlendirmeye sunulur. BDDK'nın 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete ile yayımlanmış olduğu "Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile muhasebe sisteminin nasıl oluşturulması gerektiği hakkında açıklamalar getirmiş olup İbank'ın 2015 Yılı Faaliyet Raporu'nda da belirtildiği üzere Banka muhasebe uygulamalarını bu yönetmelik ve BDDK'nın diğer

yönetmelik, tebliğ ve açıklamaları doğrultusunda yürütmektedir. Bunun yanında ilgili yönetmeliğe dayanılarak çıkarılan “Bankalarca Kamuya Açıklanacak Finansal Tablolar ile Bunlara İlişkin Açıklama ve Dipnotlar Hakkında Tebliğ” bu konudaki uygulamalar açısından yol gösterici olmaktadır.

İlbank kayıtlama sistemini Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS)’na uygun şekilde yürütmekte olup karşılaştırılması daha kolay ve güvenilir finansal tablolar oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bankanın faaliyet raporları usulüne uygun bir şekilde İngilizce çevirileri ile birlikte Bankanın internet sitesinde yayımlanmakta olup son 5 yılın faaliyet raporlarına internet sitesinden ulaşmak mümkündür. Faaliyet raporları ile ilgili yönetmelikte de belirtildiği üzere (Bankaların Muhasebe Uygulamaları ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, md. 14) usulüne uygun olarak düzenlenmekte ve yıllık faaliyet raporları hesap dönemini takip eden 3 ay içerisinde yetkili kişiler tarafından imzalanmakta, BDDK başta olmak üzere ilgili kurumlara iletilmekte, resmi gazetede yayımlanmakta ve Bankanın sitesinde kamuya sunulmaktadır. Ara dönem raporları mayıs, haziran ve eylül olmak üzere üçer aylık dönemler itibarıyla hazırlanmakta, ilgili kurumlara iletilmekte ve yayımlanmaktadır. Ayrıca Bankanın bünyesinde oluşturulan finansal raporlama birimi vesilesiyle günlük, haftalık ve aylık raporlar düzenlenerek BDDK’ya iletilmektedir. Belgelerin saklanması konusunda da her türlü resmi evrak, elektronik doküman, mektup, telgraf vb. evraklar 10 yıl süre ile Kurumda muhafaza edilmektedir. Faaliyet raporları ilgili yönetmelik ve Kurumun diğer açıklamalarına uygun şekilde hazırlanmakta ve yayımlanmaktadır. “Bankalarca Kamuya Açıklanacak Finansal Tablolar ile Bunlara İlişkin Açıklama ve Dipnotlar Hakkında Tebliğ” ile de belirtildiği üzere Bankanın faaliyet raporunda İlbank’ın tarihçesi, adresi, faaliyet raporunun ait olduğu dönem, iletişim bilgileri, internet sitesi adresi, faaliyet konuları, sermaye ve ortaklık yapısı hakkındaki bilgiler, Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Denetim Komitesi üyeleri, Üst Yönetimde bulunan kişilerin kendi sorumlulukları, çalışmaları ve çıktılar ile ilgili açıklamalarına, pay sahiplerine ilişkin açıklamalara, raporda belirtilen verilerin hangi para birimine göre hazırlandığı, Bankanın özkaynakları ile ilgili açıklamalar gibi genel hükümlere ve konsolide olmayan finansal tablolara yer verilmiş (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 64-66), sonrasında tebliğin ikinci bölümünde de belirtildiği üzere muhasebe politikalarına yer verilmiş ve ilgili açıklamalar usulüne uygun şekilde yapılmıştır. Muhasebe politikalarına

ilişkin açıklamalarda tebliğde de belirtildiği üzere (md. 5) raporun BDDK'nın hangi yönetmeliğine istinaden düzenlendiği, hangi değerlendirme esasına göre finansal tabloların hazırlanmış olduğu, hangi para birimi üzerine düzenlendiği, finansal tabloların hangi esaslara uygun düzenlendiği (TMS/TFRS) gibi esaslara yer verilmiştir (İlbank Faaliyet Raporu, 2015: 78). Sonrasında Tebliğin 6. maddesinde de belirtildiği üzere yabancı para cinsinden gerçekleştirilen faaliyetlerin neler olduğu ile ilgili açıklamalara yer verilmiş olup yabancı para cinsinden sağlanan kredilerin neler olduğu, bu paralarla ilgili döviz alış kurları, bu kredilerin hangi alanlarda kullanıldığı ve nasıl muhasebeleştirildiği ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. İlbank'ın yapısı ve faaliyet alanı da göz önüne alındığında “vadeli işlem, opsiyon sözleşmeleri ve türev ürünler” bulunmaması sebebiyle ayrıntılı açıklama yapılmamıştır. Bankanın yerel yönetimlere sağlamış olduğu kredilerin faiz gelir ve giderlerine ve bu kalemlerin nasıl muhasebeleştirildiğine ilişkin açıklamalara yer verilmiş, Bankanın yerel yönetimlerine kullandığı gayrinakli krediler, sigortacılık işlemleri vesilesiyle elde ettiği komisyon gelirleri ve Merkez Bankası ile Japon Kalkınma ve İşbirliği Ajansı'ndan (JICA) kullanılan krediler sonucunda oluşan komisyon giderlerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Finansal varlıkların nasıl sınıflandırıldığı ve muhasebeleştirildiğine ilişkin açıklamalarda bulunulmuştur.

Bankanın finansal varlıklarında değer düşüklüğü yaşanması durumunda göstergelerin nasıl değerlendirildiği ve sonuçların değerlendirilme ve muhasebeleştirilme esaslarına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Finansal varlıkların netleştirilmesi konusunda Krediler ve Diğer Alacaklar konusunda ayrılacak karşılıklara bilançoda nasıl yer verileceği ve ayrıca finansal varlık ve borçlar ile ilgili netleştirilecek kalemler ve bilançoda nasıl yer verileceği konusunda açıklamalarda bulunulmuştur. Bankanın bünyesinde gerçekleştirdiği repo ve ters repo işlemleri bulunmaması sebebiyle açıklama yapılmamıştır. “Satış amaçlı elde tutulan ve durdurulan faaliyetlere ilişkin duran varlıkların” nasıl değerlendirildiği ve ölçüldüğü, nasıl sınıflandırıldığı ve sunulduğu ile ilgili açıklamalarda da bulunulmuştur. Bunun dışında şerefiyeler, maddi ve maddi olmayan duran varlıklar, kiralama işlemleri, karşılıklar, çalışan hakları, borçlanmalar ve vergi uygulamaları, raporlamanın bölümlendirilmesi gibi konularda açıklamalara yer verilmiştir. Bankanın faaliyetleri kapsamında ihraç etmiş olduğu hisse senedi, aval, kabul ve almış olduğu devlet teşviki bulunmaması sebebiyle bu konularda açıklamalara yer verilmemiştir. Bunun yanında mali bünye ve risklerle ilgili açıklamalar ve tablolar tebliğin üçüncü



bölümünde getirilen açıklamalar ve örnek tablolara uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca aktif ve pasif kalemlere ilişkin açıklama ve dipnotlar (tebliğin dördüncü ve beşinci bölümü), nazım hesaplara ilişkin açıklama ve dipnotlar (altıncı bölüm), gelir tablosuna ilişkin açıklama ve dipnotlar (yedinci bölüm), özkaynak değişim tablosu, nakit akış tablosu açıklamaları ve dipnotları da (sekizinci bölüm) tebliğin getirmiş olduğu kural ve örnek tablo modellerine göre hazırlanmıştır. Bunun dışında Bankanın dahil olduğu risk grubu ve derecelendirme kuruluşlarından almış olduğu notlar ile bağımsız denetim raporu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Sonuç olarak bankanın finansal raporlarını ve tablolarını BDDK tarafında getirilen kurallara uygun şekilde hazırlamakta ve yayımlamaktadır. Bu durum İlbank'ın kurumsal yönetimde finansal bilgilerin güvenilirlik, denetim ve şeffaflık açısından başarı sağlamış olduğunu göstermektedir. Yıllık faaliyet raporu bağımsız denetim kuruluşu tarafından incelenerek onaylanmış faaliyet raporunda denetim kuruluşunun uygunluk raporuna da yer verilmiştir. Bu vesileyle finansal tabloların güvenilirliği bir kez daha onaylanmış olmaktadır.

Finansal bilgilerin güvenilir ve doğru olmasını sağlayan önemli aktörlerden birisi de bağımsız denetim şirketlerin yapmış olduğu denetimdir. Bağımsız denetim konusunda gerçek anlamda bağımsızlık sağlanabilmesi için bankaların bağımsız denetim şirketlerini belirlerken uyması gereken kurallar BDDK tarafından belirlenmiş olup 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete’te yayımlanan “Bankalarda Bağımsız Denetim Gerçekleştirecek Kuruluşların Yetkilendirilmesi ve Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik” ile açıklanmıştır. İller Bankası Yönetim Kurulu bu kurallar çerçevesinde bağımsız denetimi üstlenecek şirketler arasında değerlendirme yaparak uygun gördüğü denetim şirketini Genel Kurula sunmakta, Genel Kurul da şirketi değerlendirip onaylamaktadır. 2016 yılında düzenlenen İlbank Genel Kurulu tarafından 2016-2017-2018 döneminde bağımsız denetimi yürütecek denetim şirketi onaylanmıştır.

Bağımsız denetim şirketi faaliyet raporu dışında ara dönemler itibariyle bankada denetim yapmaktadır. Bunun yanında gerek görülmesi halinde özel amaçlı denetimlerde yapılabilmektedir. Denetçiler kayıtları ve belgeleri bağımsız bir şekilde inceleme hakkına sahip olup, bilgileri yönetimden, müfettişlerden ve çalışanlardan isteme hakkına sahip olup, muhatap kişiler bu bilgileri sağlamakla mükelleftir. Yönetim Kurulu ve Genel Kurul denetim şirketinin banka içerisinde ki temsilcisini toplantılara davet edip denetimin

sonuçlarıyla ilgili bilgi isteyebilmektedir. Banka söz konusu bütün süreçlerden geçmiş bulunup bağımsız denetim şirketinin olumlu görüşünü almıştır.

### **3.4. İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi ve Ücretlendirme Politikaları**

İnsan Kaynakları Yönetmeliği ile Bankada görev alacak kişilerin kuruma kabulü ve sahip olması gereken nitelikleri, kişilerin ataması, görev tanımları, ücretlendirme, eğitim, işten ayrılma ve emekliliğe kadar tüm özlük haklarının düzenlenmesi ile ilgili kurallar belirlenmekte ve açıklamalar getirilmektedir. BDDK'nın iç sistemlere ilişkin yönetmeliğinin 5. maddesinde de belirtildiği üzere Bankanın insan kaynakları politikalarını oluşturmak Yönetim Kurulunun sorumluluğu dahilindedir. İlbank 4 Ocak 2013 tarih ve 28518 sayılı Resmi Gazete'de İnsan Kaynakları Yönetmeliğini yayımlamış olup bu yönetmelik üzerinde açıklamalarda bulunulmaya çalışılacaktır. Yönetim Kurulunun insan kaynakları politikası oluşturma görevinden burada da bahsedilmiş olup, bu sorumluluğunu kapsamında personel ihtiyacını belirlemek, ücretlendirme politikasını belirlemek, işe alınacak personeli taşıması gereken şartları tespit etmek, işe alım aşamasında sınavların yapılma tekniğini, nasıl duyurulması gerektiğini belirlemek, sınav kurulunda yer alacak kişileri belirlemek, işe kabul edilen personelin eğitimine ilişkin usul ve esasları Genel Müdür'ün teklifine istinaden belirlemek, personellerin performans değerlendirme standartlarını belirlemek, çalışma saatlerinin belirlenmesi, personelin mali ve sosyal haklarının belirlenmesi bu görevlere örnek verilebilir (İller Bankası İnsan Kaynakları Yönetmeliği). Zaten hem şirketler açısından hemde bankalarda kurumsal yönetimi uygulama noktasında insan kaynakları politikalarını, organizasyon yapısını belirleme görevi yönetim kuruluna verilmiş olup Bankanın Yönetim Kurulu tarafından yürütülmektedir.

Personel alımı aşamasında şartlar kesin şekilde belirlenmekte ve kurumsal yönetimde en önemli faktörlerden biri olan kamuya açıklama ilkesini yerine getirebilmek adına “sınavlara başvurma süresinin bitiminde en az on beş gün önce” duyurmaktadır (İller Bankası İnsan Kaynakları Yönetmeliği, 2013: md. 24). Sınav aşaması ve işe girmeye hak kazananların işlemleri de bu yönetmelik doğrultusunda kurallara uygun şekilde yerine getirilmektedir. Ayrıca 29.04.2011 tarih ve 15/197 sayılı Yönetim Kurulu kararı ile yürürlüğe giren İnsan Kaynakları Yönetmeliğinin 38 inci maddesine istinaden hazırlanan “İller Bankası Anonim Şirketi Teknik Uzman Yardımcılığı ve Uzman Yardımcılığı Giriş ve Yeterlilik Sınavları ile Teknik Uzmanlığa ve Uzmanlığa Atanma , Yetiştirilmesi Görev,

Yetki ve Sorumlulukları Hakkında Yönetmelik” ile işe giriş şartları ve atanmış kişilerin görev ve yetkileri ve görevde ilerleme şartları net bir şekilde belirlenmiştir. Bu sayede Bankada insan kaynakları politikaları ile ilgili daha şeffaf ve hesap verilebilir bir yapı meydana getirilmiş olur. Ayrıca personeli diğer özlük haklarından olan yıllık izinler, hastalık ve refakat izinleri, mazeret izinleri, sosyal izinlerin süreleri ve kullandırma şartları ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Bunun yanında ücretlendirme politikaları da belirlenmiş ve mali ve sosyal haklar ve özellikleri açıklanmıştır. Çalışanları mali ve sosyal haklarını ve ücretlendirme politikalarını belirlemek ve gereğini yerine getirmek bankanın diğer paydaşlarından birisi olan çalışanların menfaatlerinin de korunmasının önemli faktörleri arasındadır.

Ücretlendirme politikaları geliştirilirken temel ücret ve zam, tazminat, prim, ikramiye temettü gibi ek ödemelerin asgari tutarları, Yönetim Kurulu başkan ve üyeleri ile Denetim Kurulu üyelerinin ücretleri 10 Eylül 2015 tarih ve 29471 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Türkiye Kalkınma Bankası Anonim Şirketi, İller Bankası Anonim Şirketinde ve PTT Anonim Şirketinde 2013, 2014 ve 2015 Yıllarında Uygulanacak Ücretlerin Tespitine İlişkin Tebliğ (Tebliğ No=2015/1)” ile belirlenmiş olup kişilerin performansı, ünvanı, çalışma şartları, eğitim durumu vb. durumlar dikkate alınarak alt ve üst sınırlar içerisinde ücretleri belirleme yetkisi Bankanın Yönetim Kurulu’na bırakılmıştır. Sonuçta “ölçülülük esası” gereği her bankanın yapısı, ücretlendirme politikaları, iş yapış süreçleri ve stratejileri farklıdır. Bu sebeple hem çalışanın motivasyonunu artıracak hem de bankayı zarara sokmayacak bir ücret belirlemek esastır. Üst sınır insan kaynakları yönetmeliğimizde de belirtildiği üzere “Yüksek Planlama Kurulu” tarafından belirlenmektedir.

BDDK bankalara ücretlendirme konusunda yol göstermek ve tavsiyelerde bulunmak üzere yayımlanmış olduğu Bankalarda Kurumsal Yönetime İlişkin Yönetmeliğin 6. İlkesinde konu ile ilgili açıklamalarda bulunulmuş ve ayrıca 31 Mart 2016 tarihinde “Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber” yayımlanmıştır. Gerek ilgili rehber gerekse kurumsal yönetime ilişkin yönetmelikte bankalarda ücretlendirme politikaları açısından bağımsız bir politika oluşturulması adına yönetim kurulu bünyesinde ücretlendirme komitesi oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu açıdan İller Bankası’nın bünyesinde de böyle bir komitenin oluşturulması kurumsal yönetimde başarı

açısından faydalı olacaktır. İnsan Kaynakları politikaları kapsamında bahsedilen konulara ek olarak disiplin cezaları, cezai sorumluluklar, hangi durumların ceza gerektirdiği, ceza uygulama prosedürü, ceza çeşitleri, zamanaşımı süreleri, görevden uzaklaştırma şartları usul ve süreleri, uzaklaştırılan kişilerin hakları ve yükümlülükleri ve ilişkinin kesilme halleri (istifa, ölüm, emeklilik, yaş sınırının gelmesi vb.) belirlenmiş bulunmaktadır. İnsan kaynakları politikalarını net şekilde belirlemek insan sermayesini yönetmenin de en iyi yoludur.

### **3.5. İLBANK'ın Sosyal Sorumluluk Kapsamında Değerlendirilmesi**

Kurumsal yönetim önemli faktörlerinden birisi diğer paydaşlardan birisi olan topluma katkı noktasında sosyal sorumluluk çerçevesinde çalışmalarda bulunulmasıdır. İlbank belediyelere hizmet sunmak için kurulmuş, faaliyetlerine il özel idareleri ve köyleri de eklemiş bir kuruluş olması dolayısıyla mevcutta toplum için önemli çalışmalar sürdüren bir bankadır. Yerel yönetimlere altyapı ve üstyapı alanında gerek mali gerekse teknik konuda vermiş olduğu destek yerel yönetimlerin gelişmesine ve planlı şehirleşmeye yardımcı olmakta ve dolayısıyla da ülke kalkınmasına da katkıda bulunmaktadır. Zaten Banka “yatırım ve kalkınma” bankası olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. İlbank'ın misyon ve vizyonu da sosyal sorumluluğa verdiği önemi pekiştirir nitelikte olup misyonu; “Yerel yönetimlere, kentsel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla uluslararası standartlarda proje üretmek ve geliştirmek, kredi sağlamak, danışmanlık yapmak ve teknik destek vermek yoluyla sürdürülebilir bir şehirleşmeye katkıda bulunmaktır” şeklindedir (İller Bankası Faaliyet Raporu, 2015). Vizyonu ise “Modern kentlerin geliştirme sürecine öncülük eden hizmet kalitesi kanıtlanmış uluslararası bir kalkınma ve yatırım bankası olmaktadır” şeklindedir (İller Bankası Faaliyet Raporu, 2015). Bankanın 2015 yılında yerel yönetimlere 3.903.182 bin TL kaynak aktarmıştır (İller Bankası Faaliyet Raporu, 2015). Verilen kredilerin yanında Belediyelerin Altyapı Projesi (SUKAP) ve Su ve Kanalizasyon Altyapı Projesi (SUKAP) İlbank'ın tamamen topluma hizmet amacıyla gerçekleştirdikleri projelerdir. BELDES'te nüfusu 10000'in altında bulunan yerler için %100 hibe ile İçmesuyu projeleri gerçekleştirilmekte olup SUKAP projelerinde de nüfusu 25000'in altında bulunan belediyelerin içmesuyunun yanında kanalizasyon, yağmursuyu ve şebeke arıtma projeleri de gerçekleştirilmekte, bu projelerin %50'si hibeden karşılanmakta, %50'side kredilendirilmektedir (İller Bankası Faaliyet Raporu, 2015).

Ayrıca Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve İbank'ın ortaklaşa yürütmekte olduğu Altyapı Projelerini Destekleme Projesi (ÇEVDES) kapsamında da nüfusu 200000'in altında bulunan belediyeler için "içmesuyu, atıksu, derindeniz deşarjı, katı atık, yağmur suyu tesisleri" ile ilgili fizibilite çalışmaları ortaklaşa yürütölmekte ve bu projelerin ihaleler de İbank tarafından gerçekleştirilmektedir (İller Bankası 2015 Yılı Faaliyet Raporu). Projelerin finansmanında %50'si Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından %50'side İbank tarafından karşılanmaktadır. Bunun yanında İbank uluslararası arenada da kredi analaşmaları imzalayarak, bu kredilerle yerel yönetimlere alt kredi sağlamaktadır. Ayrıca İbank 2015 yılı itibariyle "Milli Eğitim Bakanlığı'na bağılı okullara, yerel yönetimler, diğıer kamu kurum ve kuruluşlarına 15.603 bin TL yardım ve bağıştta bulunmuştur" (İller Bankası Faaliyet Raporu, 2015).

### **3.5. Kamuyu Aydınlatma Kapsamında Bilgilendirme Hakkının Kullandırılması**

Kamuyu aydınlatma konusunda bankaların görevlerinden bir tanesi de Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve Dilekçe Hakkının Kullandırılmasına Dair Kanun'a istinaden bilgi edinme konusunda yapılan başvurulara cevap vermektedir. Bunun için Bankanın internet sitesinde veya bilgi edinme@ ilbank.gov.tr e-posta adresinden bilgi edinme başvuru formları vesilesiyle gerçek ve tüzel kişiler soru sorabilmektedir. Bankanın ticari sırları ve açıklanmasında sakınca bulunan bilgiler dışında istenilen bilgilere cevap verilmesi gerekmektedir. Bu sayede İbank'ın şeffaflığı artırılmış olmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal yönetimi şirketlerin ve kurumların iş ve işlemlerinde standardisasyon getiren, denetim seviyesi artırılmış yönetim yapısı olarak tanımlayabiliriz. Hissedarların, paydaşların ve diğer paydaşların haklarının korunabildiği, şirketlerin ve kurumların itibarlarının artırılabilirdiği bir sistem olması sebebiyle ilk olarak şirketler tarafından tercih edilmeye başlanmış, sonrasında da ihtiyaç doğması sebebiyle kamu kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Kurumsal yönetime en çok ihtiyaç duyan kurumlardan bir tanesi de risk yönetiminin ve denetimin önemli olduğu bankalardır. Bankalar itibarlarını korumak, risklerin kontrolü için daha standart bir yapıya kavuşmak, asimetrik bilgiye açık, şeffaf olmayan yapıları sebebiyle oluşan güvensizlik ortamını yok ederek yatırımcılar gözünde güven kazanmak için kurumsal yönetime başvurma ihtiyacı duyarlar ve kamu menfaatlerini etkilemeleri sebebiyle gözetim ve denetim mekanizmaları aracılığıyla bu durum tercih olmaktan çıkarak gereklilik haline gelmiştir. İlbank'ta kurumsal yönetimi uygulamaya çalışan kurumlar içerisinde yer almaktadır.

İlbank yapısı itibarıyla kamu yararı güden, yerel yönetimleri ve dolayısıyla Türkiye'yi kalkındırmaya çalışan ve bu yönde hizmet sunan bir yatırım ve kalkınma bankasıdır. Kurumsal yönetimin uygulanmasının temel noktalarından birisi olan diğer paydaşlar kategorisine giren topluma fayda ve sosyal sorumluluk noktasında İlbank güçlü bir yapıya sahiptir. Yerel yönetimlerin kalkınmasını sağlama amacıyla gerek teknik anlamda gerekse ekonomik anlamda destek olunmaktadır. Belediyeler İlbank'ın hem müşterileri hemde hissedarları konumundadırlar. Belediyelere sunulan hizmetlerde aynı zamanda hissedarların menfaatleri doğrultusunda da hareket edilmiş olmaktadır.

Kurumsal yönetime uyum noktasında önemli noktalardan bir tanesi de gözetim ve denetim mekanizmalarının kural ve mevzuatlarına riayet edilip edilmediğidir. İlbank gerek BDDK'nın gerekse diğer gözetim mekanizmalarının getirmiş olduğu kural ve mevzuatlara uyumlu uygulamalar geliştirmiş olup kurum içi düzenlemelerde bu kurallar çerçevesinde oluşturulmuştur. Muhasebe uygulamalarında, iç sistem birimlerinde, yönetim ve denetim kurulunun faaliyetlerinde, kamuyu aydınlatma noktasında ve diğer birçok faaliyette söz konusu mevzuatlara uyumlu süreçler izlenmektedir. Bu tez çalışmasının son bölümünde de

belirtilmiş olduğu üzere muhasebe kayıtları standartlara uygun tutulmakta, gerekli format ve içerik ile zamanında raporlanmaktadır.

Denetim mekanizması kurum içerisinde iç kontrol ve iç denetim birimleri aracılığıyla, dışarıdan ise bağımsız denetim şirketi aracılığıyla sağlanmaktadır. Unutulmamalıdır ki başarılı bir kurumsal yönetim sistemi sağlam bir denetim mekanizması gerektirir. Bankada kayıtlar ve işlemler faaliyet raporlarına yansıtılmakta, gerekli denetimlerden geçerek onaylanmakta ve sonucunda usulüne uygun yayımlanarak kamunun dikkatine sunulmaktadır. Bu sayede kurumun hesapverilebilirlik ve şeffaflık seviyesi artırılmış olmaktadır.

Kurumsal yönetimin uygulanmasında en büyük görevlerden birisi de yönetim kuruluna düşmekte olup kurallara uygun oluşturulmuş bir yönetim kurulu menfaat sahiplerinin haklarının taraflar arasında denge gözetilerek korunması açısından önemlidir. İlbank'ta Yönetim Kurulu BDDK'nın açıklamış olduğu yönetim kurullarının taşıması gereken niteliklere uygun olarak oluşturulmuştur. Bankacılık Kanunu'nda belirtilen üye sayısına riayet edilmiş ve üyelerin taşıması gereken özellikler dikkate alınarak oluşum sağlanmış olup bu durum Bankanın Ana Sözleşmesi ile de desteklenmiştir. Bankacılık Kanunu'nun yanında BDDK tarafından çıkarılmış olan "Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik" ile belirtilen şartlarda göz önünde bulundurulmuştur.

Bankanın Yönetim Kurulu Bankacılık Kanunu'nda da belirtilmiş olduğu üzere iç sistem birimlerinin görevlerini yerine getirmesini temin etmekle mükellef olup bu görevini Denetim Komitesi aracılığıyla yerine getirmektedir. Belli periyotlar ile bankanın iç sistem birimleri tarafından iletilen raporlar incelenmekte ve değerlendirilmektedir. Yönetim kurullarının banka hakkında önemli ve stratejik konularda kararlar alması sebebiyle zamanında ve doğru şekilde bilgilendirilmesi önemlidir. İlbank iç sistem birimleri tarafından düzenli olarak raporlamalar yapılmakta ve daha hesapverilebilir bir sistem oluşturulmuş olmaktadır.

Yönetim kurulunun başarılı bir kurumsal yönetim süreci yürütebilmeleri için komiteler oluşturulmakta ve süreç paylaşılmaktadır. Bu komitelerden bir kısmı bankalar

için zorunlu tutulmuş bir kısmı da bankanın insiyatifine bırakılmıştır. İlbank'ta zorunlu komite olan Denetim Komitesi bulunmakta olup zorunlu olmayan komitelerden de sadece aktif-pasif komitesi bulunmaktadır. Aktif-pasif komitesi gerek bankanın gerekse içinde bulunulan ekonomik şartların incelenmesi ve değerlendirilmesi açısından bankalarda bulunması oldukça faydalı olan bir komite olup komitenin İlbank bünyesinde oluşturulmuş olması ekonomik artıların ve eksilerin değerlendirilebilmesi, önlem alınabilmesi ve dolayısıyla kurumsal yönetim açısından gereklidir. Fakat kurumsal yönetim konusunda Yönetim Kuruluna yardımcı olacak “Kurumsal Yönetim Komitesi” ve “Ücretlendirme Komitesi” gibi komitelerin Banka bünyesinde oluşturulması sürecin daha rahat yönetilmesine yardımcı olacaktır.

Kurumsal yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için önemli birimlerden bir tanesi de, denetimin tarafsızlığını garanti eden, denetim kurulu olup İlbank bünyesinde de Denetim Kurulunun Bankacılık Kanunu doğrultusunda oluşumu sağlanmış, görev ve yetkinlikler bu doğrultuda belirlenerek kurum içi mevzuatlar ile desteklenmiştir. Denetim Kurulu bankanın ekonomik durumunun doğru ve eksiksiz yansıtılmasını temin eden, muhasebe kayıtlarının kurallara uygun, zamanında ve gerçeği yansıtacak şekilde tutulup tutulmadığının denetimini yapmakta ve finansal tabloların güvenilirliğini sağlamaktadırlar. İlbank 2015 Faaliyet Raporu'nda da belirtildiği üzere sene içerisinde İlbank Denetim Kurulu defterler ve kayıtlar üzerinde denetim yürütmüş, kayıtların standartlara uygunluğu incelenmiş ve onaylanmıştır. Sonuçta güvenilirliği kanıtlanmış finansal tablolar İlbank'ın itibarının sağlanması ve güvenilir bir yapı açısından gereklidir.

Kurumsal yönetimin başarısı açısından önem verilmesi gereken konularda bir tanesi de genel kurullar olup hissedarların banka için alınan önemli konularda karar verebilmelerine ve bankanın verilerini inceleme olanağı buldukları bir platformdur. Hissedarların menfaatlerini korumak kurumsal yönetimin gereklerinden birisidir ve bu açıdan genel kurulun usulüne uygun yapılması gereklidir. İlbank düzenlemiş oldukları Genel Kurullarda BDDK'nın genel kurullar ile ilgili getirmiş olduğu kurallara uygun düzenlenmektedir. Genel Kurul sonrası alınan kararlar ve toplantı tutanakları Bankanın internet sitesi vesilesiyle kamuya duyurulmaktadır. Bankanın 2016 yılı Genel Kurulu da BDDK'nın mevzuatları doğrultusunda düzenlenmiş Ana Sözleşmede belirtilen kurullar



dahilinde gerçekleştirilmiş, toplantıya çağrılar, toplantının duyurulması vb. usulüne uygun yürütülmüştür.

Bankaların ve dolayısıyla İlbank'ın kurumsal yönetime uyumu açısından dikkat edilmesi gereken konulardan bir tanesi de iç sistem birimlerinin etkinliği ve faaliyetleridir. İlbank iç sistem birimlerini oluşturulurken “Bankacılık Kanunu” ve “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” dahilinde hareket edilmiş ve görev ve yetkiler kurum içerisinde iç sistemler ile ilgili çıkarılan yönetmeliklerde de belirtildiği üzere bu mevzuatlara uygun olarak belirlenmiştir. BDDK'nın iç sistemler yönetmeliğine uygun olarak İlbank iç sistemlerine ait birimler icrai görevi bulunmayan üyelerden oluşan Denetim Komitesine bağlı olarak faaliyetlerini yürütmektedirler. İlbank'ın iç sistemlere ait faaliyetleri “Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı”, Teftiş Kurulu Başkanlığı” ve “İç Kontrol Dairesi Başkanlığı” tarafından yürütülmekte olup standart kontrol noktaları, iç denetim planı, risk ölçüm modelleri, stres testleri, senaryo analizleri vb. yöntemlerle kontroller sağlanmaktadır. Bu sistemler Bankanın bilgi sistemlerinin kalitesi artırmak, faaliyetlerin ve muhasebe kayıtlarının denetimini ve güvenilirliğini sağlamak, risklerin yönetilmesini sağlamak ve kanun, yönetmelik ve tebliğlere uyumu sağlamak ve denetlemek gibi görevler üstlenmekte ve çıktılar ile ilgili belli periyotlarla Denetim Komitesine ve komite aracılığıyla Yönetim Kuruluna raporlar sunmaktadır. Bu raporlara “Faaliyet Değerlendirme Raporları”, “Risk Değerlendirme Raporları”, “Risk Limitleri İzleme Raporları”, “Bilgi Sistemleri Risk Yönetim Raporları” örnek gösterilebilir. Bu raporlar vesilesiyle Yönetim Kurulunun Banka üzerinde denetim yapma görevine aracılık edilmiş olmaktadır. Ayrıca daha planlı bir yapı için teftiş programları ve iç denetim planları oluşturulmakta ve ayrıca risklerin yönetilebilmesi adına “Risk ve Yetki Limitleri” belirlenmektedir.

Kurumsal yönetimi uygulayan şirket ve kurumlarda muhasebe kayıtlarının standartlaştırılması ve doğruluğu sağlanması gereken şartlardandır. İlbank muhasebe kayıtlarını ve oluşturulan finansal tabloları TMS ve TFRS standartlarına uygun olarak oluşturulmakta ve gerek banka içi denetim yapan birimler gerekse bağımsız denetim firması tarafından denetlenerek kayıtların güvenilirliği sağlanmaktadır. Ayrıca bu bilgiler BDDK'ya belli periyotlarda (günlük, haftalık, aylık, yıllık) raporlanmaktadır. Denetimden geçmiş ve onaylanmış finansal bilgiler faaliyet raporları aracılığıyla, internet sitesi

vesilesiyle, kamunun dikkatine sunulmaktadır. Son 5 yılın faaliyet raporları İngilizce çevirileri ile birlikte İlbank internet sitesinde yayımlanmakta olup bu vesileyle şeffaflık seviyeside artırılmaktadır.

Kurumsal yönetim başarısının diğer bir şartı da kurum içi paydaşlardan olan çalışanların menfaatlerinin korunmasıdır. Bu konuda BDDK'nın mevzuatları dahilinde hazırlanan İnsan Kaynakları Yönetmeliği doğrultusunda Bankanın insan kaynakları politikaları oluşturulmuş ve bu politikalar kapsamında çalışanları hakları ve sorumlulukları, ücretlendirme politikaları, işe alım ve işten ayrılış süreçleri, çalışanların mali ve sosyal hakları net bir şekilde belirlenmiş ve açıklanmıştır. Bu sayede kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesine de uyum sağlanmış olur.

Kurumun çalışanlara karşı sorumlulukları olduğu kadar çalışanların da kuruma karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Çalışanlar kurumsal yönetimin uygulanmasında bankanın en büyük yardımcılarıdır. İlkeler herkes tarafından benimsenir ve uygulanırsa sisteme uyum da bir o kadar kolay olur. Bu sebeple kurumsal yönetim ilkelerinin kurum kültürü haline getirilmesi gerekmektedir. Bu durum İlbank için de geçerlidir. Banka tarafından ilkelere uyum amacıyla sistemler geliştirilmekte, faaliyetler yürütülmektedir fakat bütün bu süreçler yürütülürken zorunluluk bilinciyle hareket edilmekte olup kişiler tarafından sistemin faydaları tam anlamıyla kavranamamıştır. Daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir yapı oluşturabilmek için kurumsal yönetimin faydaları ve gerekliliği hakkında kişiler yeterli seviyede bilgilendirilmeli ve bu konuda kurumsal bir kültür oluşturulmaya çalışılmalıdır. Bu sebeple daha fazla eğitim programı düzenlenmesi ortak bir amaç oluşturabilmek adına faydalı olacaktır.

Banka içerisinde görev tanımlarının ve iş süreçlerinin daha sağlıklı ve sistemli yürütülmesi gerekliliği sebebiyle "Toplam Kalite Yönetim Sistemi" oluşturulmuş olup bu konudaki faaliyetler devam etmektedir. Banka Uluslararası Standartlar Örgütü'nün (ISO) hazırladığı standartlardan birisi olan "TS-ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Standartı" kapsamında toplam kalite yönetim sistemini 2013 senesinden itibaren uygulamaya başlamıştır<sup>7</sup>. Kurumsal yönetim anlayışı formel ve sistemli bir yönetim yapısı gerektirdiğinden İlbank'ın toplam kalite yönetimi konusunda böyle bir adım atmış olması

---

<sup>7</sup> <http://kalitesrv/>

uyum konusundaki artılardandır. Bu çalışmalar kapsamında 18 daire başkanlığının her birinin görev tanımları yapılmış, daire başkanlıkları bünyesinde bulunan yetki kademelerinin (daire başkanı, müdür, uzman ve uzman yardımcıları, yönetim personeli, muhasebeci ve büro personeli) sorumlulukları, yetki kapsamaları ve yetkinlikleri ayrı ayrı tanımlanmış ve netleştirilmiştir. Ayrıca her bir daire başkanlığında birimler bazında iş akış şemaları oluşturularak birimlerin görevleri netleştirilmiş, süreç tanımları yapılmıştır. Bu kapsamda kurum içi iletişim kanalları güçlendirilmiş, dilek ve şikayetlerin gerekli yerlere iletimini kolaylaştıracak sistemler oluşturulmuştur. Ayrıca kurum içi dilek ve şikayetlerin neler olduğu toplam kalite sistemi kapsamında açıklanarak sonuçları hakkında bilgi verilerek şeffaflık artırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca kalite yönetim sistemi kapsamında kalite hedefleri oluşturulmuş, prosedürler belirlenmiş ve kalite el kitabı oluşturularak kalite politikaları, kalite planları ve diğer prosesler açıklanmıştır. Daha sistemli bir yönetim yapısı kurumsal yönetimin başarısının garantisidir.

Toplam kalite yönetimi kurumun bütün kademelerinde benimsenmesi gereken bir yönetim felsefesidir. Bu sebeple artılarının ve gereklerinin kişilere iyi şekilde aktarılması ve benimsetilmesi gerekmektedir. Ekonominin tarihsel sürecinde de toplam kalite yönetimi şirketlerin sürdürülebilirlik açısından temel aldıkları bir kavram olmuştur. Bu sebeple yapılan çalışmaların sadece literatürde kalmasının engellenmesi için banka açısından kalite yönetim sisteminin, kalite politikalarının ve planlarının önemini anlatılması gerekmektedir. Bu konuda eğitim çalışmaları yürütülmekte olup daire başkanlıklarında ki kalite yönetim temsilcilerinin daha etkin ve verimli çalışmaları sağlanmalıdır.

Banka faaliyetlerini yürütürken çıkması muhtemel sorunlar karşısında iş sürekliliği sağlamak için acil durum planları oluşturmuştur. Acil durum planları, BDDK'nın getirdiği kurallar doğrultusunda yapılması zorunlu tutulan çalışmalardandır. BDDK'nın çıkarmış olduğu "Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik", "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik" ve "Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik" bu düzenlemeler arasında sayılabilir. Kurumsal yönetim kapsamında düzenleyici ve denetleyici bir kurum olan BDDK'nın getirmiş olduğu kurallara uyum ilkelere uyumunda göstergesidir. İş sürekliliği planı kapsamında bilgi sistemlerinin planlaması yapılmıştır. Bu sayede beklenmedik durumlardan kaynaklı zararların önüne geçilebilecek ve olası itibar kaybı da önlenmiş

olacaktır. İş sürekliliği kapsamında süreçler değerlendirilerek, acil durumlarla ilgili senaryolar oluşturulmuş, iş sürekliliği planları oluşturularak test edilmiş ve kurtarma planları belirlenmiştir. Bu sayede acil durumlarda süreçler daha iyi yönetilecektir. Ayrıca acil durum kapsamında fiziki güvenlik, operasyonel işlemler ve bilgi işlemleri bazında acil durumlar belirlenmiş ve acil durum komiteleri oluşturulmuştur. Her türlü duruma karşı önlem almak güvenilirlik açısından önemlidir.

Bu tez çalışmasının özünü de oluşturan kamuyu aydınlatma şeffaflık kapsamında İlbank internet sitesinde kredi derecelendirme notlarına, banka hizmet döngüsüne, yıllık faaliyet raporlarına, üçer aylık ara dönem raporlarına, konsolide mali raporlara ve yatırım programlarına, kurum misyon ve vizyonuna, organizasyon şeması ve organizasyon yapısına, ortaklık ve sermaye yapısına, stratejik planlara ve personel alımı ile ilgili duyurulara da yer verilmektedir. Ayrıca İlbank bünyesinde gerçekleştirilen ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere, genel kurul tutanaklarına ve genel kurulu çalışma esas ve usullerine yer verilmiştir. Kamuyu aydınlatma kapsamında yayımlanan bilgilerin doğruluğu ve yeterliliği önemli olup internet sitesinde yayımlanan bilgilerde bu kapsamdadır. Ayrıca Bankanın hissedarları olan belediyelerin bilgilendirilme haklarının kullanılabilmesi kapsamında “Belediye Bilgi ve Veri Bankası” oluşturularak hizmete açılmıştır. Ayrıca Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı tarafından hazırlanan “Hizmet Kataloğu” ve “Hizmet Seviye Sözleşmesi” ile talep edilen hizmetlerin ve web sitesinde yayımlanacak bilgilerin güncellenmesi ile ilgili müdahale ve yapıma süreleri standartlara bağlanmış olup bu sayede işlerin ve sitede yayımlanacak bilgilerin zamanında yapılması güvence altına alınmış olmaktadır. Sonuçta web sitesinden ulaşılabilecek bilgilerin zamanında yayımlanması bu bilgilerden faydalanacak kişilerin değerlendirmelerinin doğru olabilmesi açısından önemlidir.

Şeffaflık konusunda atılan önemli adımlardan bir tanesi de E-Dönüşüm çalışmalarının yapılması olup E-Defter, E-Fatura, E-İmza vb. sistemler E-Dönüşüm uygulamalarına örnek verilebilir. Bu sistemler sayesinde maliyetler azaltılmış ve kayıtlar daha hızlı ve zamanında tutulmuş olmakta ve ayrıca kayıtların hepsinin elektronik ortamdan gönderilip, saklanıyor olması ve Maliye Bakanlığı'nın bu sistemler üzerinde daha fazla denetim sağlayabiliyor olması, daha şeffaf ve hesapverilebilir bir sistemin oluşmasına katkı sağlamakta ve dolayısıyla kurumsal yönetim konusunda artı değer

yaratılmaktadır. E-Fatura sistemi ile birlikte Kuruma iletilen faturaların doğruluğu Maliye Bakanlığı'nın ilgili sisteminden kontrol edilebilmektedir. Kuruma gelen faturalar bu sistem vesilesiyle elektronik ortamda arşivlenmekte ve kağıt üzerindeki bir faturanın daha sonrası için kontrolü zor olmakla birlikte bu sistemde böyle bir problem oluşmamaktadır.

İlbank kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda önemli adımlar atmıştır ve bu konudaki faaliyetlerini devam ettirmektedir. Gerek iç denetim gerekse dış denetim açısından çift taraflı denetime tabi tutulmakta ve güvenilirliği teyit edilmektedir. Unutulmamalıdır ki bankalar açısından paydaşlar ve diğer paydaşlar gözünde güven tesis etmek itibarın artırılmasının ve dolayısıyla sürdürülebilirliğin gereklerindedir. Denetim sadece denetimi yapan birimlerin sorumluluğunda olmayıp çalışanların iş yapış sürecinde dikkat etmeleri gereken bir konudur. Hata yapıldıktan sonra tespit edilip düzeltilmesinden ziyade hata yapılmasını engelleyecek mekanizmaların geliştirilmesi ve işi yapan kişilerin bu bilinçte hareket ederek denetim sürecini kolaylaştırmaları hesapverilebilir bir yapı oluşturmak adına yapılabilecek katkılardandır. Bu konunun iş yapış kültürü haline dönüştürülmesi önemlidir.

Elektronik imza sistemi ülkemizde 2004 yılında 5070 sayılı kanun ile yürürlüğe giren bir sistemdir. Elektronik imza resmi işlemlerin elektronik ortam üzerinden imzalanmasına imkan vererek işlemlerin daha hızlı şekilde iletimini ve depolanmasını sağlayan ve bu konudaki maliyetleri büyük oranda azaltan bir sistemdir. Banka bu sistemi 2016 senesinin başında kullanmaya başlamıştır. Görüldüğü üzere elektronik dönüşüm açısından diğer bankalara kıyasla biraz geç kalınmış olup elektronik gelişmeleri daha yakından takip eden bir sistem oluşturulması gerekmektedir. Bu sayede bankanın günümüz şartlarına uyumu daha iyi sağlanabilir. Ayrıca elektronik sistemlerin iş yapış sürecinde daha verimli kullanılabilmesi açısından yapılan işlerin kağıt üzerinde yapılmasının yerine elektronik ortama taşınabilmesi için çalışanlarada büyük görev düşmektedir. Çalışanlar işlerin elektronik ortamda ki modüllerde yapılabilmesi için önerilerde bulunmalı ve sistem geliştirilmesi için istek ve motivasyona sahip olmalı ve bu konuda teşvik edilmelidirler. Elektronik ortama taşınmış işlemler bilgilerin paylaşımını ve takibini de kolaylaştıracak ve aynı zamanda şeffaflığı da artıracaktır.

İlbank kurumsal yönetim de şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkelerine ve bunun yanında diğer ilkelere de uyum noktasında önemli çalışmalar yürütmüş olup bu konuda ki faaliyetlerine devam etmektedir.



## KAYNAKLAR

- Alp, A., Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli* (Birinci Baskı). İstanbul: Doğan Kitap, 25-46.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve Şirketlerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1).
- Arslantaş, C.C. (2012). *Kurumsal Yönetimin Yönetim Kuruluna Yansımaları* (Birinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 4.
- Ayzit, M. (2004). *Dünyada ve Türkiye’de Mevduat Sigorta Sistemi Uygulamalar*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Ankara, 15-20.
- Berk, A. (2003). İller Bankası ve Yerel Yönetimler. *Sayıştay Dergisi*, 48, 77.
- Deloitte ve TKYD. (2007). *Kurumsal Yönetimin Anonim Ortaklıklarında Yansımaları*, Kurumsal Yönetim Serisi, Deloitte ve TKYD Ortak Yayını, İstanbul.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim* (Birinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, 51-66.
- Elitaş, C., Yıldız, F., Karakoç, M., Özdemir, S. (2012). *Kurumsal Yönetim Endeksi Kredi Derecelendirmesi Üzerine Bir Model Önerisi* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi, 25-26.
- Esin, N. (2013). *Türkiye’de Bir Yerel Yönetim Bankası Olarak İller Bankası’nın Yerel Yönetim Finansmanında ki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık Ana Bilim Dalı, Edirne, 25-33.
- Fırat, E. (2013). *Türkiye’deki 2001 Krizi Sonrası Bankacılık Sektöründeki Yapısal Değişim: 2001 Öncesi ve 2001 Sonrası Bir Karşılaştırma*, Aksaray Üniversitesi, Türkiye, 598-601.
- Günel, M. (2001). *Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Geleceği*. Ankara: A.T.O. Yayınları, 64.
- Gürbüz, A.O., Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Gelişmesine Yönelik Öneriler* (Birinci Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık, 35.
- Karayel, M. (2006). *Türkiye’de İşletmelerde Kurumsal Yönetişim Bilincinin Ölçülmesine İlişkin Batı Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniveristesesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 35.
- Karluk, R. (2005). *Cumhuriyetin İlanından Günümüze Türkiye Ekonomisinde Yapılan Dönüşüm*. İstanbul: Beton Yayınları, 248.
- Kazgan, G. (2005). *Türkiye Ekonomisinde Krizler (1929-2001) Ekonomik Politik Açından Bir İnceleme*. İstanbul: Bilgi Yayınları, 249-253.



- Seyidoğlu, H. (2003). Uluslararası Mali Krizler IMF Politikaları Azgelişmiş Ülkeler Türkiye ve Dönüşüm Ekonomileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(2), 147-148.
- Sürek, İ. (1999). Finansal Liberalizasyon ve Bankacılık Krizi. *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Lira Dergisi*, 10, 24.
- T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi KGK Geçiş Dönemi Eğitim ve Materyali. (2013-2014). *Kurumsal Yönetim ve Finansal Yönetim*, 15.
- Topal, A., Altıntaş, E., Sipahi, E., Gürçay, G. (2016). *Kurumsal Yönetim İlke Analizleri* (Birinci Baskı). İstanbul: Çatı Kitapları, 68.
- Tuna, A.K. (2013). *Bankalarda Kurumsal Yönetim* (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Kitap, 4-63.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2002). *Şeffaflığın Önemi Üzerine Bir Değerlendirme*, Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık ve Araştırma Grubu, 2.
- TÜSİAD. (2002), *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*, Yayın No: TÜSİAD-T/2002-12-336, İstanbul, 9-25.
- Uçma, T. (2005). Türk Muhasebe Hukuku'nun Oluşturan Düzenlemeler ve Türkiye'de Uluslararası Muhasebe Standartlarına Uyum Çalışmaları, 8(89), 4-7.
- Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Türkiye Kalkınma Bankası Anonim Şirketi, İller Bankası Anonim Şirketinde ve PTT Anonim Şirketinde 2013, 2014 ve 2015 Yıllarında Uygulanacak Ücretlerin Tespitine İlişkin Tebliğ, R.G.10.09.2015-29471.
- BDDK Denetim Komitesi Üyelerinde Aranacak Şartlar, 1-2, R.G.07.07.2016-26221.
- BDDK Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, R.G.08.02.2001-24312.
- BDDK Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik, Madde 6, R.G.01.11.2006-26333.
- BDDK Bankaların Muhasebe Uygulamalarına ve Belgelerin Saklanması İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında ki Yönetmelik, R.G.01.11.2016-26333.
- BDDK Bankalarca Kamuya Açıklanacak Finansal Tablolar ile Bunlara İlişkin Açıklama ve Dipnotlar Hakkında Tebliğ, R.G.28.06.2012-28337.
- BDDK 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu, Madde 75, R.G.19.10.2005
- BDDK Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, R.G.01.11.2006-26333.
- BDDK Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, R.G.09.06.2011-27959.
- BDDK Bankaların İç Sistemleri Hakkındaki Yönetmelik, 3-4, R.G.28.06.2012-28337.

BDDK Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik, Madde 5, R.G.11.07.2014-29057.

BDDK Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, Madde 2, R.G.28.06.2012-28337.

İller Bankası İnsan Kaynakları Yönetmeliği, Madde 24-38, R.G.04.01.2013-28518.

İller Bankası İnsan Kaynakları Yönetmeliği, R.G.08.02.2011-27840.

İller Bankası Denetim Komitesi Yönetmeliği, 27.09.2012-29/530 Sayılı Yönetim Kurulu Kararı.

İller Bankası Risk Yönetim Dairesi Başkanlığı Yönetmeliği, 27.09.2012-29/530 Sayılı Yönetim Kurulu Kararı.

İller Bankası İç Kontrol Dairesi Başkanlığı Yönetmeliği, 27.09.2012-29/530 Sayılı Yönetim Kurulu Kararı.

İller Bankası Teftiş Kurulu Yönetmeliği, 27.09.2012-29/830 Sayılı Yönetim Kurulu Kararı.

SPK Özel Durumlar Tebliği, Madde 4, R.G.23.01.2014-28891.

SPK Kamuyu Aydınlatma Platformu Tebliği, Madde 1, R.G.27.12.2013-28864.

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesi ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (2.Mükerrer), R.G.11.10.2011-28081.

SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, R.G.30.12.2011-28158.

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, Madde 397-398-420-438-466-192-339-479-375-359-522-523-353-1524, R.G.14.02.2011-27846.

6107 Sayılı İller Bankası A.Ş. Kanunu, R.G.08.02.2011-27840.

6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, Madde 22-32, R.G.30.12.2012-28513.

İnternet: KGK. Ülkemizde Finansal Raporlama Standartları ve Uygulamaları. URL: [www.turmob.org.tr](http://www.turmob.org.tr), Son Erişim Tarihi: 19.08.2016.

İnternet: Bankacılık Etik İlkeleri. 2014. 1-5 URL: [http://www.tbb.org.tr/Contant/Upload/Dokuman/822/Etik\\_Ilkeler\\_27.08.2014.pdf](http://www.tbb.org.tr/Contant/Upload/Dokuman/822/Etik_Ilkeler_27.08.2014.pdf), Son Erişim Tarihi: 05.08.2016.

İnternet: Bankacılıkta Etkin Gözetim ve Denetime İlişkin Temel Prensipler Basel Komite. URL: [www.tbb.gov.tr](http://www.tbb.gov.tr), Son Erişim Tarihi: 02.08.2016.

- İnternet: Kurumsal Yönetim Derneği. Ocak 2005. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Kurumsal Yönetim İlkeleri. Yayın No. Kyd-y/2005-01-01,9-49 URL: <http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet-alanlari/yayinlarimiz/tkyd-yayinlari/ocd2004.pdf>., Son Erişim Tarihi: 24.06.2016.
- İnternet: Coşkun Can Aktan (2007), Kurumsal Şirket Yönetimi URL: [www.canaktan.org/kurumsal-yonetim](http://www.canaktan.org/kurumsal-yonetim), Son Erişim Tarihi: 25.08.2016.
- İnternet: Aktan, C.C., Börü, D. (2007), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İgiad Yayınları (Editör: Coşkun Can Aktan), İstanbul, 14. URL: [www.s3.amazonaws.com](http://www.s3.amazonaws.com), Son Erişim Tarihi: 21.07.2016.
- İnternet: Özel, D.Y. Enerji Devi Enron'un Çöküşü ve Etkileri URL: [http://www.ekodialog.com/makaleler/enron\\_enerji\\_devi\\_cukusu.html](http://www.ekodialog.com/makaleler/enron_enerji_devi_cukusu.html)., Son Erişim Tarihi: 03.05.2016.
- İnternet: İller Bankası Faaliyet Raporu, 2015, 41-56 URL: [http://www.ilbank.gov.tr/dosyalar/faaliyet/Ilbank\\_2015\\_Faaliyet\\_Rapory.pdf](http://www.ilbank.gov.tr/dosyalar/faaliyet/Ilbank_2015_Faaliyet_Rapory.pdf)., Son Erişim Tarihi: 12.10.2016.
- İnternet: İller Bankası Anonim Şirket Teknik Uzman Yardımcılığı ve Uzman Yardımcılığı Giriş ve Yeterlilik Sınavları ile Teknik Uzmanlığa ve Uzmanlığa Atanma, Yetiştirilmesi Görev, Yetki ve Sorumlulukları Hakkında Yönetmelik URL: <http://gonul-erleri.Blogspot.com.tr/2012/004/iller-bankasi-anonim-sirket-teknik.html>, Son Erişim Tarihi: 13.09.2016.
- İnternet: Deloitte ve TKYD (2006), Nedir Bu Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim Serisi, Deloitte ve TKYD Ortak Yayını, İstanbul URL: [http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi-merkezi/tkyd\\_yayimlari/nedir\\_bu\\_kurumsalyonetim.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/bilgi-merkezi/tkyd_yayimlari/nedir_bu_kurumsalyonetim.pdf), Son Erişim Tarihi: 23.05.2016.
- İnternet: Simon Johnson, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer, A. (2002). Tunnelling Working Paper URL: <http://www.nber.org/papers/w7523>, Son Erişim Tarihi: 06.09.2016.
- İnternet: İller Bankası Ana Sözleşmesi, 2011, Madde 7-17, URL: [www.ilbank.gov.tr](http://www.ilbank.gov.tr), Son Erişim Tarihi: 01.11.2016.
- İnternet: İller Bankası, Kalite Yönetim Sistemi URL: <http://kalitesrv/> Son Erişim Tarihi: 07.09.2016.
- İnternet: İller Bankası, İL-BİS sunum, 5eTR URL: <http://www.ilbank.gov.tr/index.php?Sayfa=htmlsayfa&hid=83> Son Erişim Tarihi: 03.08.2016.
- İnternet: İller Bankası, Kurum Bilgisi, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı Faaliyet Konuları URL: <http://www.ilbank.gov.tr/index.php?Sayfa=iceriksayfa&icId=88>

## **EKLER**

## EK-1 Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yıl/Dönem	Olay veya Gelişme
1600'ler	İngiltere ve Hollanda'da faaliyet gösteren East India şirketinin, sahiplik ile kontrolü birbirinden ayıran bir çeşit yönetim kurulu yapısını uygulamaya alması
1776	Adam Smith'in "Ulusların Refahı" adlı kitabında şirketlerin yönetiminin kontrol edilmesindeki zafiyetlere dikkat çekmesi
1844	İngiltere'de dünyadaki ilk anonim şirket kanununun yürürlüğe girmesi
1931	ABD'de Berle ve Means tarafından "Modern Şirketler ve Özel Mülk (The Modern Corporation and Private Property) isimli yeni ufuklar açan çalışmanın yayımlanması
1933-34	ABD'de sermaye piyasalarının ilk kez düzenleyen ve düzenleyici otorite SEC'e denetim yetkisi veren kanunların yürürlüğe girmesi
1968	Avrupa Birliği'nin ilk kez şirketler hukuku direktifini kabul etmesi
1987	ABD'de Tradeway Komisyonu (COSO) tarafından hileli finansal raporlama ile denetim komitesinin rol ve sorumlulukları konularında öneri getiren ve iç kontrol için bir çerçeve geliştiren raporun yayımlanması
1990-91	İngiltere'de Polly Peck, BCCI ve Maxwell adlı şirketlerinin çöküşü
1992	İngiltere'de Cadbury Komitesi tarafından kurumsal yönetime ilişkin rapor düzenlenmesi ve ilk kurumsal yönetim kodunun yayımlanması
1993	İngiltere'de borsalarda işlem gören şirketlere "uygula veya uygulamıyorsan açıkla" (comply or explain) yaklaşımı çerçevesinde kurumsal yönetim uygulamalarını açıklama yükümlülüğü getirilmesi
1994	Güney Afrika'da King Raporu'nun yayımlanması
1994-95	İngiltere'de iç kontrol ve finansal raporlama konusunda Rutteman, yöneticilere verilen ücretler konusunda Greenbury ve kurumsal yönetim konusunda Hampel raporlarının yayımlanması
1995	Fransa'da Vienot Raporu'nun yayımlanması
1996	Hollanda'da Peters Raporu'nun yayımlanması
1997-98	Çok sayıda ülkeyi etkileyen Asya krizi
1999	OECD tarafından uluslararası düzeyde ilk kurumsal yönetim ilkeleri olan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin yayımlanması
1999	İngiltere'de iç kontrol konusunda Turnbull kılavuzunun yayımlanması
2001	ABD'de borsada işlem gören en büyük yedinci şirket olan Enron şirketinin iflas etmesi

## EK-1 (Devam) Kurumsal Yönetimin Tarihsel Gelişimi

2001	Avrupa Birliği'nde Avrupa Sermaye Piyasalarının Düzenlenmesi konusunda Lamfalussy Raporu'nun düzenlenmesi
2002	Almanya'da Alman Kurumsal Yönetim Kodu'nun yayımlanması
2002	ABD'de Enron ve diğer şirket skandallarına tepki olarak Sarbanes-Oxley Act adlı kanunun çıkarılması
2002	Avrupa Birliği'nde şirketler kanununun reformu konusunda Winter Raporu'nun yayımlanması
2003	İngiltere'de icracı olmayan yönetim kurulu üyelerine ilişkin Higgs Raporu'nun yayımlanması
2004	İtalya'da Parmalat skandalının ortaya çıkması
2004	OECD kurumsal yönetim ilkelerinin güncellenmesi
2008	Global finansal krizin başlaması, Lehman Brothers'ın iflası, Madoff yolsuzluğu ve diğer şirket skandallarının ortaya çıkışı

Kaynak: International Finance Corporation (2010) (Aktaran: Alp ve Kılıç, 2014: 47-48)

## EK-2 Anglo-Sakson Modeli ile Kıta Avrupası Modelinin Karşılaştırılması

Karşılaştırma Ölçütü	Anglo-Sakson Modeli	Kıta Avrupası Modeli
Modelin literatürdeki diğer isimleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hissedar yaklaşımı (shareholder approach)</li> <li>İçerdekiler sistemi (insider system)</li> <li>Anglo-Amerikan modeli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paydaş yaklaşımı (stakeholder approach)</li> <li>Dışardakiler sistemi (outsider system)</li> <li>Alman/Japon modeli</li> </ul>
Modeli uygulayan örnek ülkeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>İngiltere, ABD, Avustralya, Kanada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Almanya, Japonya, Fransa, İsviçre</li> </ul>
Modelin uygulandığı ülkelerdeki ortak özellikler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ortak hukuk sistemi (common law)</li> <li>Esnek ve ilke bazlı düzenlemeler</li> <li>Dağınık mülkiyet yapısı</li> <li>Sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrışması</li> <li>Pay sahipliğinde kurumsal yatırımcılar önemli aktör</li> <li>Gelişmiş, likit ve derin sermaye piyasalarının varlığı</li> <li>Ele geçirmeler yaygın</li> <li>Piyasanın miyop bakış açısı</li> <li>Paydaşların şirket yönetiminde rolünün bulunmaması</li> <li>Şirketin amacının hissedarların refahını maksimize etmek olduğu görüşü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kıta Avrupası hukuk sistemi (çivil law)</li> <li>Katı ve kural bazlı düzenlemeler</li> <li>Yoğunlaşmış mülkiyet yapısı</li> <li>Şirketin büyük ortaklarının yönetimde bulunması</li> <li>Aileler, özel şirketler ve mali kurumlar önemli aktörler</li> <li>Gelişmiş ve etkili bankacılık sisteminin varlığı</li> <li>Ele geçirme yaygın değil</li> <li>Piyasanın uzun vadeli bakışı</li> <li>Çalışanların ve diğer paydaşların şirket yönetiminde yer almaları</li> <li>Şirketlerin sosyal kurumlar olduğu ve tüm paydaşların refahını artırması gerektiği görüşü</li> </ul>
Şirket yönetimindeki temel sorun	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vekâlet problemi (agency problem): Sahip ile yöneticinin çıkarlarının çatışması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sömürü/istismar problemi(expropriation problem): Büyük hissedarın küçük/azınlıktaki ortakların çıkarlarını gözetmemesi</li> </ul>
Kurumsal yönetimin öncelikli amacı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hissedarların çıkarlarını korumak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hissedarlar yanı sıra diğer paydaşların da haklarını korumak; toplum, çevre ve etik değerlere saygılı olmak</li> </ul>

Kaynak: Alp A. ve Kılıç S.(2014). Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli, (Birinci Baskı). Türkiye: Doğan Kitap, 48.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : ŞENER, Sinem Çağla  
Doğum Tarihi ve Yeri : 25.10.1988 Şenkaya  
Medeni Hali : Bekâr  
Telefon Numarası : 0 (312) 508 43 63  
Faks Numarası : 0 (312) 397 47 83  
E-posta Adresi : csener@ilbank.gov.tr

### Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Türk Hava Kurumu Üniversitesi	2015
Lisans	Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü	2012
Lise	Erzurum Anadolu Lisesi	2006

### İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2013-Devam	İller Bankası A.Ş.	Uzman Yardımcısı

### Yabancı Dil

İngilizce

### Yayınlar

**Hobiler** Seyahat etmek, kat'ı ve ebru yapmak, yüzmek





**ILBANK**  
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ