

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ



BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİŞİM VE RİSK YÖNETİMİ



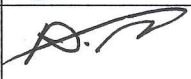
MUSTAFA HEVES

PROJE DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. SÜLEYMAN GÖKHAN GÜNAY

EDİRNE 2011

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS DÖNEM PROJESİ

MUSTAFA HEVES tarafından hazırlanan **BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİŞİM VE RİSK YÖNETİMİ** konulu **TEZSİZ YÜKSEK LİSANS** Dönem Projesi Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 14.-17. maddeleri uyarınca **22.03.2011 Salı** günü saat **12.00**'de yapılmış olup, projenin.....**Başarılı**.....**OYBİRLİĞİ** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Doç. Dr. Kıymet ÇALİYURT	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Süleyman Gökhan GÜNAY (Danışman)	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATAKİŞİ	Başarılı	

Projenin Adı: Bankalarda Kurumsal Yönetişim ve Risk Yönetimi

Hazırlayan: Mustafa HEVES

ÖZET

Uzun süreli perspektifte paydaş, menfaat sahiplerine ve de toplumun bütününe ekonomik katma değer yaratması amaçlanan kurumsal yönetişim çalışmalarının bir çok ülkede devletlerin ve bağıli kurumların öncülüğünde özel sektörün de katkılarıyla yoğunlaştığı görülmektedir.

Yapılan araştırmada amacımız; doğru kurumsal yönetişim ilke ve süreçlerine sahip olan bankaların kriz dönemlerindeki finansal performansı ile söz konusu kurumsal yönetişim ilkelerini uygulamayan ve/veya yanlış uygulayan bankalar ile karşılaştırmaktır. Araştırmada bankalar ile ilgili kurumsal yönetişim ilke ve uygulamaları düzeyini ölçmek için iki farklı metot kullanılmıştır. Birinci metot içerisinde ulusal olarak bir ve uluslararası olarak da dört adet olmak üzere toplamda beş adet kurumsal yönetişim standardı kullanılmıştır. İkinci araştırma metodu daha önce kurumsal yönetişimle ilgili olarak geliştirilmiş olan modelin uygulanmasıdır.

Araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren 24 adet mevduat bankasının web sitelerinde ulaşılabilen tüm ikincil kaynaklardan (Finansal Tablolar, Faaliyet Raporları, vb.) yararlanılmış ve bankaların yönetişim yapıları ile risk yönetiminin ilişkilendirilmesinde Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Sonuç olarak; ulusal ve uluslararası kurumsal yönetişim standartları ve kriterlerini uygulamanın bankaların sağlıklı bir finansal yapıya kavuşmalarına ve daha etkin risk yönetimine katkı sağladığı bu çalışmada Türk bankacılık sektörü için ispatlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetişim, Risk Yönetimi, Bankacılık Sektörü

Name of the Project: Corporate Governance and Risk Management in the Banks

Prepared by: Mustafa HEVES

ABSTRACT

Studies on the corporate governance, aiming to create economical value added for the share holders and whole society in the long term perspective, are intensified in most countries under the leadership of the government and related institutions and with the contribution of private sector.

In this study, our goal is to compare the financial performance of the banks in the crisis periods furnished with the proper principles and processes for the corporate governance and the other banks without having above mentioned principles and processes and/or the banks with unproper application of them. Two different methods are used in order to measure the level of the principles and applications for the corporate governance concerning the banks. One national and four international, totally Five corporate governance standarts are used in the first method . And the second research model is the application of the previously developed model for the corporate governance.

This reserach is based upon the secondary sources (Financial Statements, Annual Reports ,etc..) of the 24 deposit banks in Turkey, obtained by their web-sites and the Kruskal-Wallis test is implemented in order to analyze and associate management structures and risk management of the concerned banks.

As a result; it's proved that the application of the national international standards and criteria for the corporate governance ensured a sound financial structure and effective risk management for Turkish banking sector.

Key words: Corporate Governance, Risk Management, Banking Sector

ÖNSÖZ

Genel bir bakış açısıyla Türkiye’de kurumsal yönetişimin en gelişmiş olduğu alan finans sektörüdür. Yapılan araştırma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren 24 adet mevduat bankasının ulusal ve uluslararası kurumsal yönetim ilkelerine ne derece uyum sağladığı ve/veya sağlamaya çalıştığı incelenmiş ve bu incelemeye de esas olarak Öz Sermaye Karlılığı ve Aktif Karlılığı rasyoları kullanılarak Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Amaç; Türkiye’de finans sektörü içerisinde önemli bir yapı taşı olan bankaların kurumsal yönetim kavramına ne derece önem verdikleri ve iyi bir kurumsal yönetişime sahip bankaların diğerlerinden farklı olarak kurumsal anlamda nasıl bir avantaj sağlayabileceklerini tespit etmektir.

Yüksek Lisans öğrenim süreci içerisinde akademik bilgi ve tecrübesini benimle paylaşmaya özen gösterip yardım ve desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Süleyman Gökhan GÜNAY ile Sayın Doç. Dr. Kıymet ÇALIYURT ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATAKİŞİ’ye en içten dileklerle teşekkürlerimi sunarım.

Yoğun çalışma temposu içerisinde bana her zaman anlayış gösterip destek veren T.C Ziraat Bankası A.Ş Lüleburgaz Şubesi Müdürü Sayın Ahmet GAZİ’ye, Meriçli sevgili dostum Barış ÇAKIR ile Güray ONURLU, Özcan DEMİR, Güvenç DOĞANOĞLU ve ismini sayamadığım değerli mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak öğrenim hayatım boyunca manevi desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen Annem Nesibe HEVES ve Ağabeyim Sinan HEVES ile tabii ki bana gösterdiği ilgi, anlayış ve özellikle sabrı nedeniyle mutfağın en zor yanında yer alan, daima desteğini hissettiğim, mentorum, sevgili Eşim Mediha Dilek HEVES’e en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Edirne, Mart 2011

Mustafa HEVES

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM, RİSK YÖNETİMİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR, MODELLER VE KRİTERLER.....	3
1.1. Kurumsal Yönetişim ve Risk Yönetimi	3
1.2. Kurumsal Yönetişimin Amacı.....	6
1.3. Kurumsal Yönetişimin Yararları.....	6
1.4. İyi Kurumsal Yönetişimin Unsurları.....	7
1.5. Türkiye’de Kurumsal Yönetişim ve Risk Yönetimi Süreci	7
1.6. Türk Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi.....	10
1.7. Risk Yönetimi Kapsamında Basel Kriterleri.....	11
1.8. Dünyadaki Kurumsal Yönetişim Modelleri	12
1.9. Araştırmanın Metodolojisi	14
II. BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM İLE İLGİLİ ULUSAL VE ULUSLAR ARASI İLKELER, STANDARTLAR VE KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELLERİ.....	17
2.1. Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri	17
2.1.1. Pay Sahipleri.....	19
2.1.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık.....	22
2.1.3. Menfaat Sahipleri	25
2.1.4. Yönetim Kurulu.....	27

2.2. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri	30
2.3. Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS).....	35
2.4. Ekvator Prensipleri.....	40
2.5. Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact).....	43
2.6. Kurumsal Yönetişim Konusunda Bir Model	46
III. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE AMPRİK BULGULAR	51
3.1. Araştırma İle İlgili Hipotezler	51
3.2. Araştırma ile İlgili Amprik Bulgular.....	53
SONUÇ	63
KAYNAKÇA.....	66
EKLER.....	70
Ek. 1: Akbank T.A.Ş.....	70
Ek. 2: T.Vakıflar Bankası T.A.O	82
Ek. 3: Araştırmaya Esas Alınan Bankalar.....	91
Ek. 4: Bankaların web sitelerinden yararlanılan ikincil kaynaklar	94

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Türk Bankacılık Sektöründe 2004-2009 Yıllarındaki Ortalama Öz Sermaye ve Aktif Karlılıkları

Tablo 2: Sermaye Piyasası Kurulu Kriterine Göre Bankaların 3 Yıllık Ortalama Öz Sermaye Karlılığının (Kriz Dönemi) Karşılaştırılması

Tablo 3: Test İstatistikleri

Tablo 4: Sermaye Piyasası Kurulu Kriterine Göre Bankaların 2008 yılı Öz Sermaye Karlılığının Karşılaştırılması

Tablo 5: Test İstatistikleri

Tablo 6 : Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) Kriterine Göre Bankaların 3 Yıllık Ortalama Öz Sermaye Karlılığının (Kriz Dönemi) Karşılaştırılması

Tablo 7 : Test İstatistikleri

Tablo 8 : Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) Kriterine Göre Bankaların 2008 Yılı Öz Sermaye Karlılığının Karşılaştırılması

Tablo 9 : Test İstatistikleri

Tablo 10: Paydaş Yönetişim Modeli Uygulayan Bankalarla Hissedar Yönetişim Modeli Uygulayan Bankaların 3 Yıllık Ortalama Öz Sermaye Karlılığının (Kriz Dönemi) Karşılaştırılması

Tablo 11 : Test İstatistikleri

Tablo 12 : Paydaş Yönetişim Modeli Uygulayan Bankalarla Hissedar Yönetişim Modeli Uygulayan Bankaların 2009 Yılı Öz Sermaye Karlılığının Karşılaştırılması

Tablo 13 : Test İstatistikleri

Tablo 14 : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development) Kriterine Göre Bankaların 2008 Yılı Öz Sermaye Karlılığının Karşılaştırılması

Tablo 15 : Test İstatistikleri

Tablo 16: Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank for International Settlements) Kriterine Göre Bankaların 2009 Yılı Aktif Karlılığının Karşılaştırılması

Tablo 17 : Test İstatistikleri

KISALTMALAR

- ABD** :Amerika Birleşik Devletleri
- BDDK** :Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
- BIS** :Bank For International Settlements
- BM** :Birleşmiş Milletler
- GCGF** :Global Kurumsal Yönetim Forumu
- IFC** :International Finance Corporation
- İMKB** :İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
- KAP** :Kamuyu Aydınlatma Platformu
- KİS** :Küresel İlkeler Sözleşmesi
- OECD** :Organization for Economic Co-operation and Development
- OPEC** :Organization of Petroleum Exporting Countries
- SPK** :Sermaye Piyasası Kurulu
- TKYD** :Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
- TÜSİAD**:Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği
- ÜDRK** :Üst Düzey Risk Komitesi
- XKURY**:İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi

GİRİŞ

Kurumsal yönetim konularının Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Japonya'da 19. yüzyıldan bu yana kullanıldığına işaret eden bir takım çalışmaların varlığına karşın, kurumsal yönetim kavramı yaygın biçimde 1980'lerde kullanılmaya başlanmış ve kurumsal yönetim düzenlemeleri de 90'lı yılların başından itibaren başta Avrupa olmak üzere tüm dünyada yoğun bir şekilde gündemde yer işgal etmiştir. Dünyada ABD de dahil olmak üzere birçok ülke kurumsal yönetim düzenlemelerini gözden geçirmiştir, örneğin Almanya, kurumsal yönetim ilkeleri rehberinde yer alan önerilerini yasalaştırmış, Parmalat gibi önemli bir krizi geride bırakmış olan Avrupa Birliği'nde kurumsal yönetim alanında önemli gelişmeler yaşanmıştır (Babuşcu, 2007:89).

Uzun süreli bir perspektifte paydaş, menfaat sahiplerine ve de toplumun bütününe ekonomik değer yaratması amaçlanan kurumsal yönetim çalışmalarının bir çok ülkede devletlerin ve bağlı kurumların öncülüğünde özel sektörün de katkılarıyla yoğunlaştığı görülmektedir.

1991 yılında İngiltere'de yayınlanan iki düzenlemeyi takiben, bugünkü anlamda kurumsal yönetim kavramı ilk olarak, yine İngiltere'de Sir Adrian Cadbury başkanlığındaki bir komite tarafından hazırlanan ve kısaca " Cadbury Raporu" olarak da adlandırılan 1992 tarihli Rapor ile tartışılmaya başlanmıştır. Bu raporun yayımlanması ile birlikte bu alanda yapılan tartışma ve çalışmalar büyük bir hız kazanmıştır (Babuşcu, 2007:89).

Esasen iyi bir kurumsal yönetim ile amaçlanan yatırımcı güveninin sağlanması olup şirketler ve ülkelere de faydası üst düzeyde yansımaktadır. Kurumsal yönetim düzeyi yüksek olduğunda şirketler daha düşük sermaye maliyetine sahip olurken finansman olanakları artar ve çalışmamızın odak noktası olan krizlerden de daha az etkilenirler.

Yirminci yüzyılda özel sektörün dünya ekonomisindeki ağırlığının artması, sermaye dolaşımının hızlanması ve hacminin büyümesi, kurumsal yönetimin önemini anlaşılmasını sağlamıştır. Yüzyılın sonuna doğru meydana gelen ve hızlı sermaye hareketlerinin yıkıcı etkilerini ortaya koyan Asya Krizi kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerin oluşturulmasında tetikleyici olmuştur. 1997 Asya krizinin olumsuz etkileri ve kurumsal yönetim konusunda yarattığı yoğun kaygılar, İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nü (OECD) 1999 yılında Kurumsal yönetim İlkelerini yayımlamaya itmiştir. 2000'li yılların başlarında kurumsal yönetim alanında

yaşanan aksamalar, Enron, Parmalat, WoldCom gibi şirketlerde meydana gelmiş olan skandallar ile yoluyla kendini göstermiş ve ortaya çıkan skandallara karşı ülkeler bir takım düzenlemelere gitmişlerdir. ABD, Temmuz 2002 tarihinde “ Sarbanes-Oxley Yasası” nı tüm halka açık şirketleri kapsayacak şekilde yürürlüğe koymuştur (Candan ve Özün , 2009:27).

Aldous Huxley’e göre; tecrübe, insanın başına gelen şey değildir. O, insanın başına gelenle ne yaptığıdır. Günümüzde bankacılık tam da bu tanıma uygun olarak, rekabet şartları sürekli değişen global finans piyasalarında ayakta kalmanın inovatif ve karlı yollarını bulma sanatı haline gelmiştir (T.C Ziraat Bankası Teftiş Araştırma Dergisi, 2011).

Bankaların diğer şirketlerden en önemli farkı, halktan para toplama ve kredi verme imtiyazına sahip olmalarıdır. Bankaların birer güven müessesesi olmaları, ekonomik sistem içerisinde üstlendikleri rol, ödemeler sisteminin işleyişinin sağlanması, kaydi para yaratma gücü, tasarrufların ve yatırımların teşvik edilmesi, topluma geniş finansal ürün yelpazesinin sunulması gibi özellikler de bankaların ekonomik ve toplumsal açıdan önemini ortaya koymaktadır. Bankalarda münferit ve/veya sistemik olarak yaşanacak çöküşlerden kaynaklanan maliyetlerin topluma ve ekonomiye yayılan dışsal etkileri düşünüldüğünde kurumsal yönetişimin önemi ortaya çıkmaktadır (Beyaz, 2003:1).

Her ülkede bankalar, ekonominin en önemli temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bankalarda etkin bir kurumsal yönetim ve risk yönetim politikalarının oluşturulmaması ya da yeterli düzeyden yoksun olarak uygulanması ilerleyen süreçlerde gerek finans sektöründe gerekse toplumun tümünde istenmeyen sonuçların doğması ihtimalini güçlendirecek ve domino etkisi yaratılmış olacaktır.

Bankalarda kurumsal yönetişim, iş ve faaliyetlerin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapıyı ifade etmektedir. Bankalarda kurumsal yönetişimin yapısı; kurumsal hedeflerin oluşturulmasını, mevduat sahiplerinin haklarının korunmasını, bankacılık sisteminin mevcut yasalara ve düzenlemelere uyumlu olarak daha güvenilir ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri beklentisi ile kurumsal faaliyet ve davranışların düzenlenmesini ve pay sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesini içermektedir (Beyaz, 2003:1).

Dolayısıyla geçmişten gelen ve günümüzde uluslararası teamüller doğrultusunda geleceği sağlam temeller üzerine inşa etmek adına güven bazlı politikaların oluşturulması finans sektöründe sistemik açıdan önem arz etmekte olup bankacılık sektörü açısından kurumsal yönetim ve risk yönetimi kavramlarının içinin doldurulması gerekmektedir.

I. BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM, RİSK YÖNETİMİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR, MODELLER VE KRİTERLER

1.1. Kurumsal Yönetişim ve Risk Yönetimi

OECD'nin tanımında kurumsal yönetim, bir şirketin yöneticileri, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsamaktadır. Bankacılıkta kurumsal yönetim; banka üst yönetiminin bankayı belirlenmiş hedefler, yasa ve yasaya dayanarak çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuat, ana sözleşme ve banka içi düzenlemeler ve bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm menfaat ve pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde yönetmesi olarak tanımlanmaktadır (Candan ve Özün, 2009:28).

Temel olarak bankalar; yatırımcının güvenini sağlayacak doğru, şeffaf ve etik değerlerin benimsendiği politika ve stratejileri doğrultusunda kurumsal değerlere sahip olmanın ötesinde finans sektörü ve faaliyette bulunduğu ülke içerisinde tüm paydaşları için daha iyiye ulaşmak için kendisiyle yarış halinde olmalı, ulusal ve uluslararası gelişmeleri güncel olarak takip ederek faaliyette bulunduğu ülke mevzuatına aykırılık teşkil etmeyecek bir yapıda kurumsal yönetim konusunda uyumu hedeflerine almayı benimsemelidir.

Siebens'e (2002:110) göre kurumsal yönetim, yönetim kurulunun, hissedarların çıkarına nasıl en iyi hizmet eder anlayışından yönetim kurulunun tüm paydaşların çıkar ve ihtiyaçlarını nasıl karşılar anlayışına dönüşmüştür (Kula, 2006:30).

Kurumsal yönetim, yatırımcıların yatırıma plase ettikleri sermaye tutarını gerçek anlamda geri almalarını sağlayıcı bir araç olarak düşünülürse bankacılık sektörü açısından faaliyetleri dolayısıyla maruz kalınan risklerin gerçekleşme olasılığı karşısında başta müşterileri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin haklarını güvence altına alacak bir yapının oluşturulması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Risk, beklenmeyendir, belirsizlik içeren bir kavramdır. Gerçekleşen sonuçların önceden planlanandan farklı olarak olumlu ya da olumsuz sapma göstermesidir (Bolak, 2004:3).

Sisteme bankacılık perspektifinden bakacak olursak bankalar, diğer işletmelerden farklı olarak ağırlıklı olarak dış kaynaklara ihtiyaç duyan ve yarattığı kaynağı plase ederek etkin bir yönetim sağlamaya çalışan yapıya sahiptirler. İşte bu noktada banka, sermaye ve sağladığı yabancı kaynakları ne kadar etkin kullanırsa, iyi bir risk yönetim politikası uygularsa bankanın mali yapısı, itibarı ve paydaşları gözünde değeri ve yaratacağı güven duygusu sürdürülebilir biçimde artacaktır.

Bankacılıkta risk yönetiminin amacı herhangi bir nedenden dolayı zarara ya da ekonomik kayba uğrama ihtimalini yani riski yöneterek, bankanın kabul edilebilir bir düzeyde kar elde etmesini dolayısıyla sermaye sahibini, yatırımcıyı ödüllendirecek ve etik çerçeve içinde gerçekleştirilecek her türlü faaliyette hedefe ulaşmayı engelleyecek ya da geciktirecek etkenlerin ortadan kaldırılması isteğidir (Yavuz, 2002:21).

Bankalar, iyi yönetilmedikleri takdirde finans sektörü içerisinde yer almayan diğer tüm sektörleri olumsuz etkileyebilme özelliğine sahiptir. Sistemik risk'in bankacılık sektörü içerisinde önemi büyüktür. Bankacılık sistemindeki yaşanan krizler sektörde domino etkisi yaratarak diğer sektörler ve yatırımcılar üzerinde güven krizine neden olabilir ve finansal likitide sorunları ile global çöküşlerin oluşmasına kaynak teşkil edebilirler.

Ülkemizde 08.02.2001 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan “ Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkındaki Yönetmelik “ uyarınca Bankaların iç denetim ve risk yönetimi sistemlerine ilişkin gerçekleştirmeleri gereken faaliyetler belirtilmiştir. İlgili yönetmeliğin 3 no'lu maddesi gereği bankalar, bünyelerinde, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, değişen koşullara cevap verebilecek nitelik, yeterlilik ve etkinlikte, bu yönetmelik hükümlerine uygun iç denetim ve risk yönetimi sistemlerini kurmak, idame ettirmek ve geliştirmek zorundadırlar. 4 no'lu madde gereği ise bankalar iç kontrol işlevini etkin bir şekilde yerine getirmelidirler (Demirel, 2008:67).

Yine ilgili yönetmelik 8 no'lu madde uyarınca Bankaların bünyesinde Üst Düzey Risk Komitesi (ÜDRK) oluşturulması zorunlu kılınmıştır. Üst Düzey Risk Komitesi, bankanın konsolide ve konsolide olmayan bazda izleyeceği risk yönetimi stratejilerinin, politikalarının hazırlanmasından, yönetim kurulunun onayına

sunulmasından ve uygulamaların izlenmesinden sorumlu tutulmaktadır (Demirel, 2008:68).

Banka yönetim kurulları ulusal ve uluslararası kurumsal yönetim ve risk yönetim uygulamalarını hissedar, menfaat sahipleri ve tüm paydaşlarının haklarını en üst düzeyde tutmak, geliştirmek ve toplumun tümüne katma değer yaratacak şekilde güncel olarak takip etmek anlamında sorumluluğunu yerine getirmelidir.

Bankanın üst düzey risk kurulu, özellikle bankanın ticari stratejileri doğrultusunda bir bütün olarak üstleneceği mali risk miktarını (piyasa ve kredi riski) ve mali olmayan risk miktarını (işletme ve ticari risk) belirler, riski kapsayan bütün politikaları hazırlamak, belgelendirmek ve uygulamaktan, bankanın baş risk sorumlusuna belirli iş seviyesindeki risk sınırlamalarını vermekten sorumludur (Crouhy, Galai, ve Mark, 2006:95).

Gelişmekte olan ve geçiş dönemindeki ekonomiler, tıpkı Afrika ülkeleri gibi, sağlıklı ve rekabet içeren sektörün sürdürülebilirlik ve müşterek büyüme için önem arz ettiğini ve bunun kurumsal yönetişimde özel sektör için önemini anlamaktadırlar. Afrika ülkeleri, yabancı sermayeyi ülke ekonomilerine dahil ederken, yatırımcıların yatırımlarının şeffaflık ve yükümlülükler temelinde güvenli ve etkili yönetildiğinden emin olmak istemektedirler. Dolayısıyla etkili risk yönetimi, yatırımın yatırımcı için güvenilir olduğu garantisini sunabilmekten geçmektedir (Young, 2010:140).

Etkili kurumsal yönetişim ve risk yönetimini uygulayan banka'nın sektöründe ayrıcalıklı konumda olacağı, uluslararası alanda itibarının yüksek olacağı ve kredi sağlama olanağının artacağı, güven boyutunda paydaşları gözünde değerinin artacağı ve nihai amaç olan kar elde etme seviyesinde farkındalık yaratması ve kriz dönemlerinde dahi başarısı ivmesinde olumsuz bir sapma göstermeyeceği yadsınamaz bir gerçektir.

Kurumsal yönetişim perspektifinden, yönetim kurulunun başlıca sorumluluğu hissedarların menfaatlerini kollamaktır. Yönetim kurulu, aynı zamanda diğer paydaşların sorunlarına da duyarlı olmalı, riskleri üstlenecek olan yönetimin menfaatleriyle şirketin paydaşlarının menfaatleri arasında ortaya çıkabilen her türlü ihtilafa karşı da tedbirli olmalıdır (Bu tür çıkar çatışması akademik literatürde genellikle "temsilcilik riski" olarak ifade edilmektedir). Yönetim kurulunun başlıca sorumluluğu bankanın ticari stratejisi ile bunun getirdiği temel risk ve ödüllere ilgili net bir anlayış belirlenmesini sağlamaktır (Crouhy, Galai ve Mark,2006:87).

1.2. Kurumsal Yönetişimin Amacı

Kurumsal yönetişimin temel amacı, şirket yönetiminin hissedar ve diğer hak sahiplerinin beklentilerini tatmin edecek şekilde faaliyet göstermesinin sağlanmasıdır. Böylece şirket yönetiminde, iş süreçlerinde, pay ve menfaat sahipleri ile ilişkilerde, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk yaklaşımıyla şirket faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliği, açıklamalarının güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk, pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması için güvence sağlayan yaklaşım ve ilkelerin uygulanması yoluyla şirket, kurum ve kuruluşların varlıklarının sürekliliği sağlanabilecektir (Candan ve Özün, 2009:28).

Dolayısıyla, Bankaların faaliyet gösterdikleri ülkelerde sağlıklı ve sürdürülebilir büyüme modeline sahip olmak ve de tüm paydaşların çıkarlarına hizmet etme misyonları çerçevesinde uygulayacakları politikaların etkin kurumsal yönetim ve risk politikalarına hizmet etmesi gerekmektedir.

1.3. Kurumsal Yönetişimin Yararları

Kurumsal yönetim, “iyi yönetim” unsurlarını bir araya getirmektedir. İyi kurumsal yönetim, menfaat ve pay sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarını azaltmalı, yönetim kurulu ve üst yönetimi, söz konusu tarafların çıkarları doğrultusundaki hedeflere yönlendirmelidir. İyi kurumsal yönetişimin sağlandığı şirketlerde verimlilik, performans ve finansman olanakları artmakta, söz konusu şirketler daha düşük maliyetli ve daha uzun vadeli kaynak sağlama fırsatına sahip olurken, krizlerden daha az etkilenmekte ve sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirebilmektedir (Candan ve Özün 2009:29).

Mikro düzeyde bir bankanın iyi kurumsal yönetim modeli kapsamında politika ve stratejilere sahip olmadığı varsayımı halinde; paydaş, menfaat sahipleri ve yatırımcıların gözünde yüksek itibar ve güvenden yoksun olması sektör içerisinde başarılı olmasının önünde en önemli engel teşkil edeceği açıktır. Diğer taraftan iyi bir kurumsal yönetim ve başarılı bir risk yönetim politikaları çerçevesinde uyguladığı ya da uygulamayı düşündüğü politikaları kamuoyu önünde şeffaf bir şekilde açıklayan ve bu doğrultuda faaliyet gösteren banka ise sektörden daha fazla pay alacak, yönetim kalitesinin sağlayacağı artı değerler ile sermaye girişi ve akışı artacak, itibar ve güven eksenli politikaların kriz dönemlerinde dahi başarısından çok fazla ödün vermeyecektir.

Makro düzeyde ise kurumsal yönetim ilkelerinin yasal düzenlemeler kapsamına alınması ve içselleştirilmesi, ülke ekonomisinin verimliliğinin artmasına, uluslar arası yatırımcıların güveninin kazanılmasına ve sermayenin daha düşük maliyetle elde edilmesine katkı sağlamaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülke piyasalarında yer alan ve yatırımcıların çıkarları doğrultusunda faaliyet gösterdiği görülen iyi kurumsal yönetime sahip şirketlerin daha düşük sermaye maliyetine katlandıkları görülmektedir. İyi kurumsal yönetimin şirket itibarı üzerindeki olumlu etkisi pek çok araştırmayla ortaya konmuş, son olarak İtalya ve Brezilya piyasalarında hisse değerlerinin % 26 oranında arttığı belirlenmiştir (Candan ve Özün 2009:29) .

1.4. İyi Kurumsal Yönetişimin Unsurları

- Disiplin,
- Şeffaflık,
- Bağımsızlık,
- Hesap Verebilirlik,
- Sorumluluk,
- Eşitlik,
- Sosyal Sorumluluk (Çolak, 2010:7).

1.5. Türkiye’de Kurumsal Yönetişim ve Risk Yönetimi Süreci

Bankaların finansal kırılganlığı ülkelerin finansal krizleri yönetme yetkinliklerini etkilemektedir. Örneğin 1999 yılında Türkiye’de bankacılık sektörünün yaşadığı bunalım Türkiye’nin 2001 yılında yaşadığı makroekonomik bunalımın derileşmesinde önemli bir rol oynamıştır. Bankaların finansal ve yönetsimsel kırılganlıklarının zamanında fark edilmesi piyasalara ve düzenleyicilere, bankaları disiplin altına alma olanağı sağlayarak, bunalımların derinleşmesini önlemeye yardımcı olur. Bu nedenle bankaların saydamlığı ekonominin yönetimi açısından büyük önem taşır. 2000 yılı sonrası Türkiye’de bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması ve düzenlenmesi ile halka açık şirketlere yönelik yönetim reformları koşut olarak gelişmiş, finansal raporlama ve denetim altyapılarındaki iyileşmeler halka açık şirketlerin yanı sıra bankaların da opaklığını azaltarak finansal açıklamaları bilgi verici hale getirmiştir. Araştırmalar, bu gelişmelerin bir sonucu olarak, piyasaların 2000 yılından başlayarak bankaların açıklamalarına anlamlı tepkiler verdiğini göstermektedir (Ararat ve Çetin, 2008:1).

Ülkemizde geçmiş yıllarda finans sektörünü domino etkisi ile derinden etkileyen krizlerin tekerrür etmemesi için 2000’li yılların başından itibaren ve halen kurumsal yönetim alanında bir çok yasal düzenleme yapılmış, araştırmalara konu olmuştur.

Türkiye kurumsal yönetim konusunda erken davranan ülkeler arasında yer almaktadır. TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan en iyi uygulama kodu 2002 yılında yayınlanmıştır. Ardından, 2003 yılında hazırlanan Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri ile halka açık şirketler için tavsiye niteliğinde olan ilkeler açıklanmıştır. 2004 yılında SPK'nın Uyum Beyanı düzenlemesi ile halka açık şirketler, bu ilkelere ne ölçüde uymakta olduklarını ve uymadıkları hususlar ile ilgili gerekçelerin neler olduğunu faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü tutulmuştur. “ Uy ya da açıkla “ olarak adlandırılan bu yaklaşım, halka açık şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini uygulama konusunda teşvik açısından önemli bir gelişmedir (Babuşçu ve Hazar, 2007:140-141).

Bankalar, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısı ile uyumlu, ulusal ve uluslararası sektörün değişen dinamiklerine cevap verebilecek nitelik, yeterlilik ve yetkinlikte kurumsal yönetim ve risk yönetim metotlarını oluşturmak ve geliştirmek zorunda oldukları bir yapıyı tesis etmek gerekliliği içerisinde faaliyette bulunmalıdırlar.

Ülkemizde, kurumsal yönetimi teşvik edici nitelikte bir önemli gelişme de İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) Kurumsal Yönetim Endeksi'nin oluşturulmasıdır. 2005 yılında kurumsal yönetim İlkelerini uygulayan şirketlerin dahil olacağı Kurumsal Yönetim Endeksinin, kurumsal yönetim derecelendirme notu 10 üzerinden en az 6 olan 5 şirketin Borsa'ya bildirilmesi halinde hesaplanmaya başlanmasına karar verilmiştir. Endeks, kurumsal yönetim ilkelerini başarıyla uygulayan şirketlerin yatırımcılar tarafından tanınması ve takdir edilmesini kolaylaştıracak bir mekanizma oluşturmaktadır (Babuşçu ve Hazar, 2007:141).

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nin bankalar üzerinde faaliyetlerinin uygulama düzeyinde kaliteyi arttıracığı, etkin yönetim ve risk yönetimi politikalarının kullanılmasına katkı sağlayacağı gerçektir.

Esas itibariyle Türk Ticaret Kanunu ülkemizde şirket yönetimine ilişkin kuralları oluşturması açısından ilk kurumsal yönetim düzenlemesi olarak görülebilir, ancak gelişen ekonomide günümüz modern şirket yönetimi için yetersiz kalmaktadır (Babuşçu ve Hazar, 2007:142).

Ticaret kanunu 1850'de Fransız Ticaret Kanunu'ndan adapte edilmiş ve 1926 ve 1956'da Alman, İsviçre ve İtalyan hukukundan alınan hükümler ile değiştirilmiştir. Kanunun 1956 versiyonu hisse sözleşmelerinin temelini oluşturup, şirket kurulması, genel kurul toplantıları, hissedar hakları ve hisse tanımı konularında yasal çerçeveyi belirler. Sermaye Piyasası Kanunu ise her ne kadar Anglo-Saxon hukuk sisteminden

alıntı hükümler içerse de kökleri Kıta Avrupa'sı hukuk sistemine dayanmaktadır (Kula, 2006:145).

Türk Ticaret Kanunu'nun yapısında, dünyadaki gelişmelerin irdelenerek ülke yapısına uygun modeller oluşturulması yönünde olumlu görülen değişikliklerin yapılması çabası esasen devletin kurumsal yönetim alanında yaptığı ve özel sektörü teşvik edici ve destekleyici adımlar atması konuya verilen önemi gösteren önemli bir gelişmedir.

Sermaye piyasası mevzuatı dışında Türkiye'de Kurumsal Yönetişim kavramının yer bulduğu diğer bir mevzuat bankacılık mevzuatıdır. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda kurumsal yönetim konusu ayrı bir kısım olarak incelenmiş ve 01 Kasım 2006'da yürürlüğe girmiştir. Kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçler ile bunlara ilişkin ilkelerin, SPK ile kuruluş birliklerinin de görüşü alınarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) tarafından belirleneceğinin ifade edildiği Bankalar Kanunundaki kurumsal yönetime ilişkin kısım; Yönetim, İç Sistemler, Yetkili kuruluşlar ve Finansal raporlamadan oluşmaktadır. Bunun yanında 10 Kasım 2006'da BDDK Kurumsal Yönetim İlkelerine ilişkin yönetmelik çıkarmıştır. Buradaki amaç, bankaların kurumsal yönetimlerine ilişkin yapı ve süreçler ile bunlara ilişkin ilkeleri düzenlemektir (Babuşçu ve Hazar, 2007:145).

2002 yılında Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu ile başlayan hareket; kaynağını OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinden alan SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile 5411 sayılı kanun, Türk Ticaret Kanunu'ndaki yenilik çalışmaları ve yayımlanan BDDK yönetmeliği ile devam etmiştir.

Finansal sistemde herhangi bir aksama söz konusu olduğunda, mali yapının bütününe hızla etkileyerek sistemin içerisinde yer alan her bir unsurun etkin çalışmasına da engel olmakta ve bu nedenle finans sektörünün ekonomiye tam anlamıyla katkıda bulunarak kaynak yaratabilmesi için finans kurumlarının gereklerini yerine getirecek sistemlerin kurulması gerekmektedir. Bu itibarla; finansal kurumun karlılığı esas almak kaydıyla, maruz kalabileceği risklere karşı uygulanan politikaların tümü olarak adlandırılan " Risk Yönetimi " kavramı uluslararası alanda ve ülkemizde hızlı bir gelişim sürecinin içine girmiştir (T.C Ziraat Bankası A.Ş Risk Yönetimi Daire Başkanlığı, 2005).

Risk Yönetimi Süreci; banka yönetim kurulunun mevcut ve gelecekteki risk-getiri yapısı, belirlenen hedef ve stratejiler ile ilişkilendirilmiş yapısının izlenmesi, değişen koşullara cevap verebilecek yapının tesisi, idamesi, standartların oluşturulması, uygunluğunu belirleme ve kontrol altında tutabilme süreçlerinin önceden belirlenmiş strateji ve politikalarla uyumlu izlenmesi adımlarından ibarettir.

Risk; bir işleme ilişkin bir parasal kaybın ortaya çıkması veya bir giderin ya da zararın ortaya çıkması ile sonuçlanabilecek ekonomik faydanın azalması ihtimalidir. Risk Yönetimi ise risk ve getiri arasında finansal kurumun yönetimine uygun bir geçiş veya değişim yapabilmesini sağlayan bir süreçtir. Risk Yönetimi temel bir kurumsal işlemdir (T.C Ziraat Bankası A.Ş Risk Yönetimi Daire Başkanlığı, 2005).

Basel Komitesi'nin sermaye yeterliliğine ilişkin yeni düzenlemesi (Basel II) hakkında bankacılık sisteminin bilgilendirilmesi, söz konusu düzenlemeler konusunda bankacılık sisteminin görüşlerinin dile getirilmesi ve ortak bir strateji belirlenmesi amacıyla Türkiye Bankalar Birliği (TBB)'nde bankaların temsilcileri ve BDDK yetkililerinin katılımıyla Mart 2003 tarihinde Basel II Yönlendirme Komitesi oluşturulmuştur (TBB, 2004).

Basel II'nin Türkiye'de uygulanması için gerekli altyapının oluşturulmasına yönelik faaliyetleri yürütmek amacıyla oluşturulan Basel II Yönlendirme Komitesinin dışında Koordinasyon Komitesi oluşturulmuştur. Koordinasyon Komitesi; Yönlendirme Komitesi'ne üye bankaların yetkilileri ile, SPK, T.C Merkez Bankası (TCMB), TBB ve Hazine Müsteşarlığı yetkililerinden oluşmaktadır (T.C Ziraat Bankası A.Ş Risk Yönetimi Daire Başkanlığı, 2005).

Bankaların sermaye yeterliliği standartlarını yeniden belirleyen ve risk yönetimini ön plana çıkaran Basel II düzenlemesi ile birlikte bankaların davranışını etkileyecek olan yeni risk yönetimi anlayışı kredi müşterilerine de yansımacaktır. Ülkemizde Basel II ile birlikte, kredinin subjektif yöntemlerle iyi veya kötü kredi olarak belirlenmesi sürecinden, kredinin çeşitli unsurları ile çok riskli veya az riskli olduğunun belirlenmesi sürecine girilecektir (TBB,2004).

1.6. Türk Bankacılık Sektöründe Risk Yönetimi

Ülkemizde yaşanan ekonomik krizler, reel sektör ve finans sektörünün ne kadar iç içe olduğuna bir kez daha dikkat çekmiştir. Ekonomik krizler neticesinde bir çok bankanın Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na aktarılması, dikkatleri finans sektörüne çekmiş ve yaşanan krizler ile beraber etkileşime çok açık ve sığ olan finans piyasamızda risk yönetiminin ne denli önemli olduğu daha da net anlaşılmıştır.

Para ve sermaye piyasaları istikrarlı olan gelişmiş ülkelerde, kredi riski en önemli risk olarak algılanırken; gelişmekte olan ülkelerde piyasa riskleri bankaları ciddi zararlarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Ancak kredi riski, gelişmekte olan ülkelerde de normal piyasa koşullarında önem gösteren bir risk türüdür. Türk bankacılık sektörü, çoğunlukla kredi, likidite, faiz ve kur riskleri ile karşı karşıya kalmaktadır (T.C Ziraat Bankası A.Ş Risk Yönetimi Daire Başkanlığı, 2005).

Yapılan çalışmamızda risk yönetimi ayrıntılı irdelemeye tabii tutulmamış; yalnızca genel bir bakış açısı ile değerlendirmenin ötesinde esas olarak Kurumsal Yönetişim kavramının neresinde olduğunun tespiti, analizi, çalışmamızda incelenen bankaların nihai olarak almış oldukları puanlara göre yönetim-risk bileşenlerini analiz edilmesi yoluna gidilmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

1.7. Risk Yönetimi Kapsamında Basel Kriterleri

BIS (Bank for International Settlements) ülkelerin merkez bankalarının bir araya gelerek oluşturdukları uluslararası bir kuruluştur. Bankaların dünya çapında ortak standartlarda çalışmasını sağlamak üzere, 1974 yılında BIS bünyesinde “ Basel Komitesi “ oluşturulmuştur. Komite tarafından 1988’de yayınlanan “ Basel-1 Standartları “ ile bankaların uymaları gereken çalışma kriterleri belirlenmiş ve bankaların krizlere karşı dayanıklılığını arttırmak üzere, banka sermayelerinin, riskli aktiflere oranının % 8’den az olamayacağını ifade eden sermaye yeterlilik rasyosu getirilmiştir (TBB, 2004).

Zamanla mali piyasaların, daha da gelişmesi ve işlemlerin karmaşıklaşması sonucu, Basel-1 kriterlerinin yetersiz kaldığı görülmüş ve Basel II yayımlanmıştır. Basel II kriterlerinin uygulamaya başlaması ile, firmanın ve kullanılacak kredinin risk seviyesi, doğrudan kredi miktarını etkileyecektir. Diğer yandan, ülkemizde yoğunlukla kullanılan müşteri çek ve senetleri ile ortak ve grup şirketi kefaletleri Basel II’de teminat kapsamına alınmamıştır (TBB, 2004).

Son yıllarda uluslararası pek çok banka, risk yönetiminin önemini keşfetmiş, taşınan risklerin farkında olarak bu risklere karşı gerekli tedbirlerin alınmasıyla muhtemel kayıpların engellenmesinin bankalar için yarattığı katma değer farkına varmışlardır. Bu farkındalık pek çok bankanın, gerek konuyla ilgili yetişmiş işgücü yaratmak ve Ar-Ge faaliyetleri yürütmek, gerekse de bilgi sistemlerini geliştirmek için milyonlarca dolarlık yatırım yapması sonucunu doğurmuştur. Bu sürecin sonunda ortaya çıkan en iyi uygulamalar, Basel II düzenlemesinin esin kaynağını oluşturmuştur. Bugün gelinen noktada bankalar, sistemlerini Basel II düzenlemesine uyumlu hale getirebilmek için ciddi yatırımlar yapmakta ve bu sayede uluslararası

alandaki yerlerini korumaya çalışmaktadırlar (T.C Ziraat Bankası A.Ş Risk Yönetimi Daire Başkanlığı, 2005).

1.8. Dünyadaki Kurumsal Yönetişim Modelleri

Dünya üzerinde her ülke için uygulanabilir standart bir kurumsal yönetişim modeli bulunmamaktadır. Uygulanan modeller, ülkelerin içinde bulunduğu genel şartlar, piyasa altyapısı, piyasa likiditesi gibi muhasebe standartları gibi finansal şartlara göre farklılık göstermektedir. Dünya da birçok metot olsa da daha çok kullanılan ve kabul edilenleri piyasa temelli Anglo-Sakson Model ile şirket grubu temelli Kıta Avrupa'sı modelidir (Üçpınar, 2009).

Anglo Sakson modeli; daha çok hisse senedi kültürünün yoğun olarak gelişmiş olduğu ABD ve İngiltere'de uygulanmaktadır. Halka açıklık oranları ve hissedar sayıları Kıta Avrupa'sındaki şirketlere oranla daha yüksek olması sebebiyle ortaklık dağınık olup, şirket kontrolü bağımsız üyelerin önemli rol oynadığı yönetim kurulundadır. Dolayısıyla bu sistemde şirketlerin amaçları, kar elde edilmesi, hissedarların beklentilerinin karşılanması ve refahlarının artırılması olarak özetlenebilir (Üçpınar, 2009).

Kıta Avrupa'sı Modeli; şirketlerin kar elde etme ve karın pay sahiplerine dağıtılmasının yanında hissedar ve yöneticilerde dahil olmak üzere tüm paydaşların haklarının gözetilmesi, firmanın refahı için gerekli uzun dönemli şirket stratejilerinin hayata geçirilmesi gibi temeller üzerine kurulmuştur. Hissedarlar kadar şirkete uzun dönemde fayda sağlayacak tüm paydaşları dikkate alarak tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi esas alınmıştır. Japonya'da da geçerli olan bu sistem şirketlerin yalnızca kar amacı üzerine kurulduğu ve sadece hissedarlarına karşı ekonomik sorumluluğu bulunduğu görüşünü reddetmektedir (Üçpınar, 2009).

OECD tarafından hazırlanan ve “ Millstein Raporu “ olarak da bilinen Rapor ve bunu takiben 1999 yılında yayınlanan ve 2004 yılında revize edilen OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, bu alanda önemli bir kilometre taşı olmuştur. Bu ilkelerin hazırlanıp yayınlanmasında 1997-1998 dönemindeki Asya krizi önemli rol oynamıştır (Babuşçu ve Hazar, 2007:90).

2 Temmuz 1997'de Tayland otoritelerinin baht'ın dolara karşı eklemlenmesinden vazgeçmesi ile altı ay içerisinde Baht Dolara karşı % 53 oranında değer kaybetti. Aynı şekilde Dolara karşı Kore Wonu % 41 ve Endonezya Roupisi % 79 değer kaybetti. Benzer şekilde Tayland, Malezya ve Filipinler paralarının değer kayıpları

yaşanmıştır. 2008 Nobel İktisat ödülünü kazanan Paul Krugman bulaşma olarak adlandırılan bu olguyu bir kısır döngünün ortaya çıkışı şeklinde açıklamaktadır. Güven kaybı yoğun sermaye çıkışlarına neden olmaktadır. Buna karşı savunma olarak faiz oranları yükseltilmektedir. Faiz oranlarının yükseltilmesi işletmelerinin, bankalarının ve hane halklarının finansal güçlükler ile karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu güçlükler de bu kez yabancı yatırımcıların güven kaybına neden olmaktadır (Parasız, 2009:13).

2008 Eylül ortalarında ABD’de Lehman ve Brothers iflas etmiştir. Finans tarihi bir büyük finans kuruluşunun iflasından sonra finansal ve ekonomik koşullarda ciddi bozulmaların tetiklendiğini ortaya koymaktadır. Finansal piyasalardaki çalkantı hızla para ve kredi piyasasından küresel finansal sisteme yayılmaktadır. Lehman gibi büyük bir yatırım bankası yükümlülüklerini yerine getiremediği zaman, doğal olarak diğer finansal kurumlar bütün ödünç verme işlemlerinde aşırı derecede ihtiyatlı davranacaktır. Bu ihtiyatlılık hem bankalar arası piyasada kredilerin hızla kesilmesine hem de hane halkı ve firmalara yönelik banka ödünçlerinde isteksizliğe neden olmuştur (Parasız, 2009:115).

Güven, kurumsal kültürü bir arada tutan bir yapıştırıcıdır. Paydaşları gözünde güven duygusunu geliştiren bir firmanın ürünlerini ve hizmetlerini müşteriler ve tüketiciler kolaylıkla kabul edeceklerdir. Yatırımcılar bir firmaya güvenirlerse yatırım yaparlar (Günay ve Yumuk Günay, 2010:65).

Dolayısıyla bankaların paydaş yönetim modeli ve kurumsal yönetim kavramları ekseninde güven unsuruna öncelikli önem vermeleri; yaşamlarını uzun süreli perspektifte karlı, kalıcı başarıyla sürekli gelişim içerisinde büyümeye ihtiyaç duymaları nedeniyle şarttır.

Ülkeler tarafından yapılan düzenlemelere bakıldığında, kurumsal yönetim konusunda atılan en önemli adımın, en gelişmiş mali piyasalara sahip olan Amerika Birleşik Devletleri’nde, Enron, WorldCom gibi şirket skandallarının ortaya çıkmasından sonra yatırımcıların mali piyasalara olan güveninin yeniden kazandırılması amacı ile hazırlanan Sarbanes-Oxley Kanunu olduğu söylenebilir. Temmuz 2002 tarihinde yürürlüğe giren bu Kanun 1934 tarihli Menkul Kıymet Borsaları Kanunu’ndan sonra Amerikan ekonomik hayatının en kapsamlı düzenlemesi olarak adlandırılmaktadır (Babuşçu ve Hazar, 2007:90).

Sarbanes-Oxley kanununun yürürlüğe girmesi ve ilk uygulamalarından sonra kurumsal ve bireysel yatırımcılar baz alınarak yapılan bir araştırmada, yatırımcıların % 60’tan fazlasının kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen, uygulayan, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık konusunda daha hassas davranan şirketlere yatırım yapmayı

tercih ettikleri ve bunun için hisse senedi değerinin üzerinde ekstra bir prim ödemeyi kabul ettikleri saptanmıştır (Babuşçu ve Hazar, 2007:91).

ABD dışında diğer ülkelere bakıldığında da, Almanya'nın kurumsal yönetim ilkeleri rehberinde yer alan önerilerini yasalaştırdığı, Japonya'nın şirketler hukukunu gözden geçirerek iyileştirdiği ve Rusya'nın da kurumsal yönetim düzenlemelerini açıkladığı görülmektedir (Babuşçu ve Hazar, 2007:91).

Diğer taraftan, Güney Afrika ise Kasım 1994'de Kurumsal Yönetim üzerine yazılan King Raporu'nu resmileştirmiştir. King Raporu'nun amacı; Güney Afrika'ya kurumsal yönetimin en yüksek standartlarını sunmaktır. 1994 yılından sonra, 2002 yılında da (King II) isimli yeni bir rapor daha yayınlanmıştır. Rapor temel olarak; disiplin, şeffaflık, bağımsızlık, yükümlülükler, sorumluluk, dürüstlük ve sosyal sorumluluk kavramlarına dayanmaktadır (Young, 2010:140).

1.9. Araştırmanın Metodolojisi

Yapmış olduğumuz çalışmada amacımız doğru kurumsal yönetim ilke ve süreçlerine sahip olan bankaların kriz dönemlerindeki finansal performansı söz konusu kurumsal yönetim ilkelerini uygulamayan ve/veya yanlış uygulayan bankalar ile karşılaştırmaktır. Araştırmada bankalar ile ilgili kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları düzeyini ölçmek için iki farklı metot kullanılmıştır. Birinci metot kurumsal yönetim ile ilgili ulusal ve uluslararası standartları kullanmaktır. Bu konuda ulusal olarak bir ve uluslararası olarak da dört adet olmak üzere toplamda beş adet kurumsal yönetim standardı kullanılmıştır. İkinci araştırma metodu daha önce kurumsal yönetimle ilgili olarak geliştirilmiş olan modelin uygulanmasıdır.

Bu iki metodun uygulanması için Türkiye'de faaliyet gösteren 24 adet mevduat bankasının* web sitelerinde ulaşılabilen tüm ikincil kaynaklar[†] (Finansal tablolar, faaliyet raporları, vb.) ilgili beş Standard ile ilgili değişkenler ve kurumsal yönetim modelindeki değişkenlere göre kodlanarak her bir banka için altı farklı kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Daha sonra söz konusu bankalardan kurumsal yönetim endeksi puanı düşük olanlar ile yüksek olanlar Kruskal-Wallis testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Banka sayısı 30'dan küçük olduğundan dolayı bu çalışmada Kruskal-Wallis testinin kullanılması uygun bulunmuştur.

* Proje'nin Ekleri kısmında bankaların listesi verilmiştir.

[†] Ekler kısmında 24 adet mevduat bankasının web sitesinden hangi raporlar, kaç sayfa indirildi bilgisi verilmiştir.

“Bankalarda Kurumsal Yönetişim ve Risk Yönetimi” isimli proje çalışmasında, Türkiye’de mevcut Kamu sermayeli, Özel sermayeli ve yabancı sermayeli mevduat bankalarının; dünyadaki kurumsal yönetişim alanında yaşanan gelişmeler doğrultusunda kabul edilmiş belirli kriterlere göre irdelemesini yaparak uyguladıkları risk yönetim politikalarıyla şekil verdikleri finansal rasyoları ile ilişkilendirmek suretiyle kurumsal yönetişim ve risk yönetimi konusunda anlamlı sonuçlar elde etmeye çalışılmıştır.

Yapılan incelemede; OECD ilkeleri, SPK ilkeleri, Global Compact (Küresel İlkeler Sözleşmesi) ilkeleri, BIS (Uluslararası Ödemeler Bankası) ilkeleri, Equator Principles (Ekvator Prensipleri) ilkeleri ve Günay ve Yumuk Günay (2010) tarafından geliştirilen Kurumsal Yönetişim Modeli olmak üzere toplam 6 ana kriter esas alınarak bankalar incelemeye tabii tutulmuştur.

Günay ve Yumuk Günay (2010) tarafından geliştirilen Kurumsal Yönetişim Modeli kapsamında Paydaş Yönetişim Modeli’nde 14 adet ilke ve 9 adet süreç ile birlikte toplam 23 adet kritere 24 bankanın ne derece uyum sağladığı yönünde inceleme yapılmış ve uygunlukları puanlama yapılması suretiyle oluşturulan kurumsal yönetişim endeksine yansıtılmıştır.

Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni sadece 4 banka imzalamıştır. Bunlar; Akbank, Eurobank Tekfen, HSBC Bank ve Ing Bank’tır. Yapılan değerlendirmede bu nedenle bu bankalar tam puan almıştır. Özel sermayeli banka olarak yalnızca Akbank bu kategoriye girerek öncü rol üstlendiğini göstermiştir.

İnsan Hakları, Çalışma Koşulları, Çevre ve Yolsuzlukla Mücadele olarak sınıflandırılan Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni imzalamamasına rağmen gösterdiği uyum ile T. İş Bankası, Şekerbank, T.Vakıflar Bankası ve Yapı Kredi Bankası tam puan almıştır. Bahsedilen 4 banka, 24 banka içinde çalışanlarına sendikalaşma imkanını sağlamış ve/veya engel koymamıştır.

SPK’nın yayımlamış olduğu ilkeler; Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu olmak üzere 4 bölüm ve 27 alt maddeden oluşmakta olup; incelenen bankaların uyumu da aldıkları puanlar da anlatılan esaslar dahilinde oluşturulmuştur. Hiçbir bankada birikimli oy sistemine yer verilmemiştir, bunun dışında en yüksek puanı alan bankalarda dahi bağımsızlık işlevinin henüz tam oturmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. İncelenen 24 banka içerisinde 13 banka SPK İlkelerini uyguladığını ve/veya benimsediğini açıklamıştır. Sermaye Piyasası Kurulu’nun aşağıda açıklanan ilkeler içerisinde kurumun bazı

maddeleri tavsiye niteliğinde açıklanmış dolayısıyla ilgili maddenin sonunda “T” olarak belirtilmiştir.

BIS yani Uluslararası Ödemeler Bankası tarafından yayımlanan kurallar bütünü ise aşağıda açıklanacağı üzere 6 bölüm halinde açıklanmış ve bankaların aldığı puanlar da buna göre belirlenmiştir.

OECD'nin 1999 yılında yayımladığı ilkeler ise; Genel Politikalar, Açıklama, İstihdam ve İşçi-İşveren İlişkileri, Çevre, Rüşvet ile Mücadele, Tüketici Çıkarları, Bilim ve Teknoloji, Rekabet ve Vergilendirme olmak üzere 9 madde içerisinde incelemeye tabii tutulmuş ve bankalara uygunluğa göre puan verilmiştir.

Sosyal Sorumluluk ve Çevre riskinin yönetilmesi eksenli Ekvator Prensipleri'ni uyguladığını beyan eden ve resmi sitede yayınlanan 5 adet banka vardır. Bunlar; Fortisbank, Citigroup, Hsbc Bank, Ing Bank ve Millennium Bank'tır. Dolayısıyla bahsi geçen bankalara puanlama yapılırken tam puan verilmiştir. Bunun dışında geriye kalan bankalar içerisinde Ekvator Prensipleri'nden bahseden ve/veya vurgu yapan banka bulunmamaktadır. Dolayısıyla sosyal sorumluluk bilinciyle Çevre konusuna lafzi olarak değinen bankalara ¼, içerik olarak bayağı değinmiş, üzerinde durmuş bankalarının değerlendirmesinde ise ½ puan verilmiş böylece fark gözetilmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışmamızda ilgili standartlara uyum neticesinde her bir bankaya puan verildikten sonra alınan puanlar yüzdelerle dilime çevrilmiş ve üçlü ve ikili ayrıma tabii tutulmuştur. Yani yüzde 33'lük 3 dilim belirlenmiş ve bunlara göre belirlenen standarda göre 1,2,3 şeklinde tablo üzerinde düzenleme yapılmıştır.

Sonuç olarak belirlenen standartlara göre bankaların almış oldukları puanlamaların ortalaması bulunarak Kurumsal Yönetişim Endeks puanı oluşturulmuştur. Tüm bu işlemler yapılırken 2009 yılı dahil geriye dönük 6 yıl dikkate alınmıştır. Aktif Karlılığı ve Öz Sermaye Karlılığı temel rasyolar olarak kullanılmış, ayrıca 3 ve 6 yıllık ortalamaları da hesaplamalarda dikkate alınmıştır. Neticede mevcut banka sayısı ve eldeki veriler ile Kruskal-Wallis testinin kullanılması uygun görülmüştür.

İncelemeye esas alınan 24 adet bankanın internet sitelerinden temin edilen faaliyet raporları, ikincil kaynaklar olmak üzere yaklaşık 4.000 sayfa rapor incelenmiştir. Bunların dışında proje çalışmasında yararlanılan kaynaklar kaynakça bölümünde belirtilecektir.

Yukarıda bahsedilen ilkelerin içeriği aşağıda ayrıntılı bir şekilde anlatılarak Türkiye’de kurulmuş mevduat bankalarının bu çerçevede kurumsal yönetime ne derecede uyum sağladığı ve/veya gösterdiği, yapılan incelemede bankalara puan verilmek suretiyle finansal sonuç elde etmek ve anlamlı sonuçlar çıkarmak için finansal verileri ile ilişkilendirme yapılmıştır.

II. BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİŞİM İLE İLGİLİ ULUSAL VE ULUSLAR ARASI İLKELER, STANDARTLAR VE KURUMSAL YÖNETİŞİM MODELLERİ

2.1. Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri

Günümüzde şirketler ve hatta devletler artık finansman imkanları konusunda kendi iç pazarları ile sınırlı kalmamakta, uluslararası alanda dünya sermaye hareketlerinden pay kapma savaşı her geçen gün hızlanmakta, yatırımcıların seçenekleri gün geçtikçe genişlemekte, fonların ve yatırımcıların gittikçe uluslar arası bir nitelik kazanması, beraberinde bir çok yeniliği getirmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak, karşılaşılan sorunlar ve düzenlenmesi gereken konular ise giderek karmaşıklaşmaktadır.

Ülkeler küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşullarında, büyümek ve büyümeyi sürdürülebilir kılmak için, uluslar arası boyutta gerekli uyum çalışmalarını yapmak ve bunları bir dizi düzenleme şeklinde hayata geçirmek zorunda kalmaktadır. Böylesi bir ortamda, Türk Sermaye Piyasalarının küresel likidite sisteminin bir parçası olarak yapılandırılması, uluslar arası finansal piyasalardan fon sağlama olanaklarının artırılması hem ülkemiz, hem de halka açık şirketler açısından büyük önem taşımaktadır.

Finansal krizlerin ve şirket skandallarının arkasında yatan önemli nedenlerinden birinin kötü yönetim olduğu görüşü, iyi kurumsal yönetim kavramının önemini öne çıkarmıştır.

Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik olarak Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) öncü olarak faaliyet göstermektedir.

Bunun yanında pek çok ülke, mevcut düzenlemelerini gözden geçirmiş ya da geçirmektedir. Örneğin, 2004 yılında Amerika Birleşik Devletleri, ortaya çıkan şirket skandalları sonucunda, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla yeni bir kanunu(Sarbanes- Oxley) yürürlüğe koymuştur. Benzer şekilde Almanya kurumsal yönetim ilkeleri rehberinde yer alan önerilerini yasalaştırmış, Japonya şirketler hukukunu gözden geçirerek iyileştirmiş, Rusya kurumsal yönetim düzenlemelerini açıklamıştır.

Dünyadaki uygulamalara paralel olarak, ülkemizde de kurumsal yönetime verilen önem giderek artmaktadır. 2003 yılında Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan ve OECD ilkeleri doğrultusunda hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri, 2005 yılı Şubat ayında gözden geçirilerek tekrar yayımlanmıştır. Bu amaçla oluşturulan komiteye SPK, İMKB ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu'nun uzman ve temsilcileri ile akademisyenler, özel sektör temsilcileri, kamu kuruluşları ile çeşitli meslek örgütlerinin görüş ve önerileri dikkate alınarak değerlendirilmiş ve ilkelere dahil edilerek en üst seviyede tüm kesimlerin katkısı ile ortak bir ürün ortaya çıkarılmıştır.

İlkeler öncelikle halka açık anonim şirketler için hazırlanmış olmakla birlikte kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulama alanı bulabileceği düşünülmektedir. İlkelerin uygulanıp uygulanmaması isteğe bağlıdır. SPK ilkeleri “uygula, uygulamıyorsan açıkla” kuralına dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, halka açık şirketler, faaliyet raporlarında bu ilkelere uyum sağlayıp sağlamadıklarını belirtmeli, eğer uyum sağlamıyorlar ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya yer vermelidir (Candan ve Özün,2009:32).

İlkeler, mevcut düzenlemelere herhangi bir istisna teşkil etmemektedir. Diğer bir ifade ile halka açık anonim şirketlerin mevzuat ile belirlenen yükümlülükleri aynen devam etmektedir. Bununla birlikte, ilkeler mevcut düzenlemelerin ilerisinde prensipler içermekte olup, mevcut mevzuatta ve uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşan eksikliği gidermek ve boşluğu doldurmak amacıyla yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu anlamda ilkeler, ileride mevzuatta yapılacak düzenlemeler için de yol gösterici nitelikte olup günün koşullarına uyum sağlaması amacıyla periyodik olarak gözden geçirilme amacını gütmektedir.

İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

2.1.1. Pay Sahipleri

Pay sahiplerinin şirket yapısı içerisindeki önemine karşın, kurumsal yönetime ilişkin çeşitli ülkelerin düzenlemeleri incelendiğinde, pay sahiplerine ilişkin hakların daha ziyade, bilgi alma, genel kurula etkin bir şekilde katılım ve pay sahiplerinin eşit işleme tabii tutulması konu başlıkları altında ele alındığı, bazı düzenlemelerde ise pay sahiplerine yer verilmediği, yalnızca yönetim kurulunun yapısı, hesap verebilirliği ve sorumluluğu konularına değinildiği görülmektedir.

Buna karşın ülkemizde pay sahiplerinin haklarını kullanmakta etkin olamadıkları, şirket yönetimi ile yeterli düzeyde iletişim ve etkileşim içinde bulunamadıkları kabul edilmektedir. Bu durum SPK mevzuatı ile OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri arasında farklılıklar doğmasına yol açmaktadır. Bu nedenle ilkeler hazırlanırken, SPK mevzuatı ile OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri arasındaki uyumu en üst düzeyde sağlayacak esaslar belirlenmeye çalışılmıştır.

2.1.1.1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması

1. Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uyulur ve bu hakların kullanılmasını sağlayacak önlemler alınır.

2.1.1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı

2. Bilgi alma ve inceleme hakkının kullanımında, pay sahipleri arasında ayırım yapılmaz.
3. Pay sahiplerinin bilgi alma haklarının genişletilmesi amacıyla yönelik olarak, hakların kullanımını etkileyebilecek her türlü bilgi güncel olarak elektronik ortamda pay sahiplerinin kullanımına sunulur.

2.1.1.3. Genel Kurula Katılım Hakkı

4. Gerçek pay sahiplerinin genel kurula katılımını teminen, genel kurul toplantısından makul bir süre öncesine kadar, pay sahiplerine ilişkin kayıtların tutulması ve saklanması konusunda faaliyet gösteren kuruluşların kayıtları da dikkate alınarak, nama yazılı hisse senedi sahibi pay sahipleri, pay defterine kaydedilir.
5. Genel kurul toplantısı için davet usulü, içeriği ve zamanlaması, pay sahiplerinin toplantı gündem maddeleri hakkında yeterince bilgilendirilmesini

- sağlar ve hazırlık yapma imkanı verir. Yönetim kurulu gündem maddeleri ile ilgili olarak bilgilendirme dokümanı hazırlatır ve bunu kamuoyuna duyurur.
6. Genel kurulun toplanma usulü, pay sahiplerinin katılımını en üst seviyede sağlar.
 7. Genel kurul toplantısında, gündemde yer alan konular tarafsız ve ayrıntılı bir şekilde, açık ve anlaşılabilir bir yöntemle aktarılır; pay sahiplerine eşit şartlar altında düşüncelerini açıklama ve soru sorma imkanı verilir ve sağlıklı bir tartışma ortamı yaratılır.
 8. Bağımsız denetim kuruluşu toplantıda; mali tabloların ve sermaye yeterlilik tablosu gibi ilgili diğer raporların mevcut ilke ve standartlara uygunluğu ile bilgilerin doğruluğu ve gerçeği dürüst bir biçimde yansıtıp yansıtmadığı; bağımsızlığı engelleyen herhangi bir husus olup olmadığı; kendisinin ve kendi iştiraklerinin, şirkete ve iştiraklerine/bağlı ortaklıklarına verdiği hizmetler, konularında pay sahiplerinin bilgisine sunulmak üzere yazılı bir açıklama yapar . **T**
 9. Şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile malvarlığında değişiklik meydana getiren bölünme ve hisse değişimi, önemli tutardaki maddi/maddi olmayan varlık alım/satımı, kiralanması veya kiraya verilmesi veya bağış ve yardımda bulunulması ile üçüncü kişiler lehine kefalet, ipotek gibi teminat verilmesine ilişkin kararların genel kurulda alınması yönünde esas sözleşmeye hüküm konularak pay sahiplerinin genel kurulda bu tür kararlara katılmaları sağlanır.

2.1.1.4. Oy Hakkı

10. Oy hakkı vazgeçilmez nitelikte bir hak olup, esas sözleşme ile kaldırılamaz ve oy hakkının özüne dokunulamaz.
11. Oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılır.
12. Pay sahibinin genel kurulda kullanabileceği oy sayısına üst sınır getirilemez.
13. Oy hakkı, payın iktisap edilmesi anında doğar, oy hakkının iktisap tarihinden itibaren belirli bir süre sonra kullanılmasını öngörecektir şekilde bir düzenleme yapılamaz.
14. Oy hakkında imtiyaz tanınmasından kaçınılır.
15. Pay sahibi olmayan kişinin temsilci olarak vekaleten oy kullanmasını engelleyen hükümlere esas sözleşmede yer verilmez.
16. Karşılıklı iştirak ilişkisi, beraberinde bir hakimiyet ilişkisini de getiriyor ise, karşılıklı iştirak içerisinde bulunan şirketler, nisap oluşturmak gibi, çok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde buldukları şirketin genel kurullarında oy haklarını kullanmaktan kaçınırlar ve bu durumu kamuya açıklarlar.
17. Mevzuat ve esas sözleşmede yer alan özel hükümler saklı kalmak üzere genel kurul toplantısında oylama açık ve el kaldırmak suretiyle yapılır. Pay

sahiplerinin talep etmesi halinde oylamanın şekli genel kurul tarafından belirlenir.

18. Oy kullanma prosedürü toplantıdan önce ve toplantı başlangıcında pay sahiplerine duyurulur.

2.1.1.5. Azınlık Hakları

19. Azınlık haklarının kullanılmasına azami özen gösterilir. Azınlık pay sahiplerinin yönetim kuruluna temsilci göndermelerini teminen esas sözleşmede birikimli oy kullanma yöntemine yer verilir.
20. Azınlık hakları sermayenin yirmide birinden daha düşük bir miktara sahip olan veya olanlara esas sözleşme ile tanınır. Azınlık haklarının kapsamının esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmesi sağlanır. **T**

2.1.1.6. Kar Payı Hakkı

21. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, mevzuatta tanımlanan örtülü ve muvazalı işlemler yapmak suretiyle karı azaltamaz.
22. Şirketin belirli ve tutarlı bir kar dağıtım politikası olur ve kamuya açıklanır. Bu politika genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulur ve faaliyet raporunda, izahname ve sirkülerlerde yer alır.
23. Yönetim kurulunun, genel kurula karın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, bunun nedenleri ile karın kullanım şekline ilişkin bilgi ayrıca pay sahiplerine sunulur ve faaliyet raporunda, izahname ve sirkülerlerde yer alır.
24. Kar dağıtımını mevzuatta öngörülen süreler içerisinde, genel kurul toplantısını takiben en kısa sürede yapılır.
25. Kar payı (temettü) avansı kararı alınmasında ve uygulanmasında azami özen gösterilir.
26. Kar dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında tutarlı bir politika izlenir. **T**

2.1.1.6. Payların Devri

27. Pay sahiplerinin paylarını serbestçe devretmesini zorlaştıracı uygulamalardan kaçınılır. Esas sözleşmede pay devrini zorlaştıracı düzenlemelere yer verilmez.

2.1.1.7. Pay Sahiplerine Eşit İşlem İlkesi

28. Azınlık ve yabancı pay sahipleri dahil, pay sahiplerine eşit muamele edilir.
29. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler ile yönetim kontrolünü elinde bulunduran pay sahipleri, ya da imtiyazlı bir şekilde çeşitli bilgilere ulaşma imkanı olan kimseler, kendileri adına şirketin faaliyet konusu kapsamında yaptıkları işlemleri kamuya açıklarlar.
30. Pay sahipleri, kendi haklı menfaatlerini koruma amacı olmaksızın, şirkete veya diğer pay sahiplerine zarar verme kastı ile hareket edemez. T

2.1.2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Pay ve menfaat sahipleri şirketin yönetimi, finansal ve hukuki durumu ile ilgili olarak düzenli ve güvenilir bilgiye erişim ihtiyacı duyarlar.

Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık ilkesi, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözetecek şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasını amaçlar.

2.1.2.1. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları

1. Kamuya açıklanacak bilgiler, açıklamadan yararlanacak kişi ve kuruluşların karar vermelerine yardımcı olacak şekilde, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulur.
2. Kamunun aydınlatılması ile ilgili olarak bir bilgilendirme politikası oluşturulur ve kamuya açıklanır.
3. Şirketin sermaye piyasası araçlarının değerine etki etme ihtimali bulunan gelişmeler mevzuat ile belirlenen süre içerisinde zaman geçirmeksizin kamuya duyurulur.
4. Şirketin finansal durumunda ve/veya faaliyetlerinde önemli bir değişiklik olması halinde veya yakın bir gelecekte önemli bir değişikliğin ortaya çıkmasının beklendiği durumlarda, ilgili düzenlemelerde yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla, kamuoyu bilgilendirilir.
5. Şirketin kamuya yapmış olduğu açıklamalar ile ilgili olarak sonradan ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmeler sürekli olarak güncellenerek kamuya duyurulur.

6. Yönetim kurulunun, bu ilkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyorsa ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ilişkin bilgileri içeren tek taraflı irade beyanına ve varsa buna ilişkin uyum raporuna, yıllık faaliyet raporunda yer verilir ve kamuya açıklanır.
7. Kar payı dağıtım politikası faaliyet raporunda yer alır ve bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanır.
8. Oluşturulan etik kuralları bilgilendirme politikası çerçevesinde kamuya açıklanır.
9. Sermaye piyasası araçları yabancı borsalarda kote olan şirket, yurt dışında açıklamakla zorunlu tutulduğu bilgileri yurt içinde bir zorunluluk bulunmadığı hallerde dahi, bu bilgilerin anlaşılmasını kolaylaştırıcı bilgilendirme notu ile birlikte, yurt dışı borsalar ile eşzamanlı olarak yurt içinde de kamuya açıklar.
10. Proforma mali tablolar ve raporlar dahil, kamuya yapılacak açıklamalarda yer alan geleceğe yönelik bilgiler, tahminlerin dayandığı bilgiler, tahminlerin dayandığı gerekçeler ve istatistiki veriler ile birlikte açıklanır. Bilgiler, dayanağı olmayan abartılı öngörüler içeremez, yanıltıcı olamaz ve şirketin finansal durumu ve faaliyet sonuçları ile ilişkilendirilir.
11. Kamunun aydınlatılmasında, şirkete ait internet sitesi aktif olarak kullanılır.
12. Şirket, mevzuat gereği yapması gereken açıklamalarla sınırlı kalmayarak, pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin kararlarını etkileyebilecek her türlü önemli bilgiyi kamuya açıklar. T

2.1.2.2. Şirket ile Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticiler Arasındaki İlişkilerin Kamuya Açıklanması

13. Mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bir kişi veya grubun şirket sermayesinde veya oy haklarındaki payının şirketin sermayesinin veya oy haklarının %5, %10, %25, %33, %50 ve %66,67'sine ulaşması, aşması veya bu oranların altına inmesi durumları şirket tarafından öğrenildiği anda zaman geçirmeksizin kamuya açıklanır.
14. Şirketin gerçek kişi nihai hakim pay sahibi/sahipleri dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak suretiyle kamuya açıklanır. Şirketin ortaklık yapısı, sadece gerçek kişi pay sahiplerinin isimlerinin, pay miktarı ve oranları ile hangi grup paya sahip olduklarına ilişkin bilgilerin yer aldığı bir tablo haline getirilir ve bu tabloya faaliyet raporunda ve mali tablo dipnotlarında yer verilir.
15. Yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve sermayenin doğrudan yada dolaylı olarak % 5'ine sahip olan pay sahipleri, şirketin sermaye piyasası araçları üzerinde yapmış oldukları işlemleri kamuya açıklarlar.

16. Şirketin Yönetim Kurulu üyeleri, yöneticiler ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olan pay sahipleri; pay sahibi olduğu grup şirketleri ile grup şirketi olmamakla beraber, şirketin önemli miktarda ticari ilişki içerisinde bulunduğu şirketlerin sermaye piyasası araçlarında gerçekleştirdikleri alım ve satım işlemlerini derhal kamuya açıklarlar.
17. Yönetim kurulu üyelerinin, yöneticilerin ve şirket sermayesinin doğrudan ya da dolaylı olarak en az %5'ine sahip olan pay sahiplerinin, sermayesinin %5'inden fazlasına sahip olduğu veya bu orana bağlı kalmaksızın, yönetim kontrolünü elinde bulundurduğu veya yönetiminde etkisinin olduğu şirketlerle şirket arasındaki ticari ve ticari olmayan iş ve işlemler kamuya açıklanır.
18. Pay sahipleri, şirket yönetiminde etkinlik sağlamak için oy sözleşmeleri yapabilirler. Şirket bu amaçla imzalanmış oy sözleşmelerinin varlığının öğrenilmesi halinde konu hakkındaki bilgileri derhal kamuya açıklar.

2.1.2.3. Kamunun Aydınlatılmasında Periyodik Mali Tablo ve Raporlar

19. Periyodik mali tablo ve mali tablo dipnotları, şirketin gerçek finansal durumunu gösterecek şekilde hazırlanır ve kamuya açıklanır.
20. Faaliyet raporu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında her türlü bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlanır.

2.1.2.4. Bağımsız Denetim İşlevi

21. Bağımsız denetim kuruluşları ve bu kuruluşlarda istihdam edilen denetim elemanlarının bağımsızlığı esastır. Bağımsızlık ilkesi; bağımsız denetim faaliyetlerinin, bağımsız denetçinin mesleki takdir ve tarafsızlığını zedeleyebilecek nitelikteki herhangi bir ilişki, çıkar veya etkiden etkilenmeksizin yürütülmesini ifade eder.
22. Bağımsız denetim kuruluşları belirli aralıklarla rotasyona tabii tutulur.
23. Bağımsız denetim faaliyeti ile danışmanlık faaliyetleri birbirinden ayrılır.

2.1.2.5. Ticari Sır Kavramı ve İçeriden Öğrenenlerin Ticareti

24. Ticari sır niteliğindeki bilgilerin belirlenmesinde, şirketin şeffaflığı ile çıkarların korunması arasındaki denge gözetilir. **T**
25. İçerden öğrenilen bilgilerin kullanımının önlenmesi için gerekli her türlü tedbir alınır. Şirketin sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek nitelikteki bilgiye ulaşabilecek konumdaki yöneticilerin ve hizmet aldığı diğer kişi/kurumların listesini hazırlar ve bilgilendirme politikalarında yer alan esaslar çerçevesinde kamuoyuna duyurur.

2.1.2.6. Kamuoyuna Açıklanması Gereken Önemli Olay ve Gelişmeler

26. Şirketin finansal durumuna ve faaliyet sonuçlarına etkisi söz konusu olan işlemler derhal kamuya açıklanır.

2.1.3. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahipleri şirketin iyi bir şekilde yönetilmesinden ve sermayenin korunmasından yarar sağlarlar. Şirket faaliyetlerinin, kamuyu aydınlatma ilkeleri çerçevesinde dürüst, güvenilir ve kamuya açık olması da, menfaat sahiplerinin şirketin durumu hakkında bilgilenmelerini temin eder. Bu anlamda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, menfaat sahipleri için önem arz etmektedir.

2.1.3.1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası

1. Şirket ile menfaat sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme ulaştırılmasında şirket öncü rol oynar.
2. Menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıktığında veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda, sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenir, her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflenir. T

2.1.3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi

Başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir. T

2.1.3.3. Şirket Malvarlığının Korunması

Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler menfaat sahiplerini zarara uğratmak maksadı ile malvarlığının azalmasına yol açacak tasarruflarda bulunamaz.

2.1.3.4. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası

1. İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir.
2. Katılımcı bir yönetim ortamının oluşturulmasını teminen, şirketin finansal imkanları, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi konularda çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunulur.
3. Çalışanlar ile ilgili olarak alınan kararlar veya çalışanları ilgilendiren gelişmeler çalışanlara veya temsilcilerine bildirilir.
4. Şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri yöneticiler tarafından belirlenir ve çalışanlara duyurulur. Çalışanlara verilen ücret ve diğer menfaatlerin belirlenmesinde verimliliğe ve diğer önemli görülen faktörlere dikkat edilir.
5. Çalışanlar için güvenli çalışma ortam ve koşulları sağlanır ve bu ortam ve koşullar sürekli iyileştirilir.
6. Çalışanların özlük hakları ile çalışma ortamı ve koşullarındaki değişikliklere ilişkin kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınır.
7. Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaması, insan haklarına saygı gösterilmesi ve çalışanların şirket içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınır.

2.1.3.5. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler

1. Şirket, mal ve hizmetlerin pazarlamasında ve satışında müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri alır.
2. Ticari sır kapsamında, müşteri ve tedarikçiler ile ilgili bilgilerin gizliliğine özen gösterilir.
3. Şirket ile müşteriler ve tedarikçiler arasında haksız menfaatten uzak iyi ilişkiler kurulması ve taraflar arasında yapılan anlaşma koşullarına uyum sağlanması için şirketçe gerekli önlemler alınır. **T**

2.1.3.6. Etik Kuralları

Şirketin faaliyetleri, yönetim kurulu tarafından hazırlanan, genel kurulun bilgisine sunulan ve kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde yürütülür. Oluşturulan etik kuralları ile ilgili uygulamalar kamuya açıklanır.

2.1.3.7. Sosyal Sorumluluk

Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar ve bu konulardaki politikalarını kamuya açıklar.

2.1.4. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme (yönetim) organıdır. Yönetim kurulu kararlarını alırken ve bunları uygularken, şirketin piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasını hedefler. Yönetim kurulu bunun bilinci içerisinde şirket işlerini, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir kazanç sağlamasını temin edecek şekilde yürütür.

2.1.4.1. Yönetim Kurulunun Temel Fonksiyonları

1. Yönetim kurulu bir şirketin en üst seviyede stratejik karar alma, yürütme ve temsil organıdır. Yönetim kurulu, şirketin misyonunu/vizyonunu belirler ve kamuya açıklar.
2. Yönetim kurulu yöneticiler tarafından oluşturulan stratejik hedefleri onaylar.
3. Yönetim kurulu, sürekli ve etkin bir şekilde, şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirir. Bunu yaparken her konuda uluslar arası standartlara uyum sağlamaya çalışır. Gerekli durumda gecikmeden ve sorun ortaya çıkmadan önce önlem alır.
4. Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir.
5. Yönetim kurulu şirket ile pay sahipleri arasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların giderilmesinde ve çözüme kavuşturulmasında öncü rol oynar.

2.1.4.2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları İle Görev ve Sorumlulukları

1. Yönetim kurulu faaliyetlerini eşitlikçi, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütür.
2. Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları; fonksiyonları ile tutarlı ve hiçbir şüpheye yer bırakmaksızın, her bir yönetim kurulu üyesi, yönetici ve genel kurula tanınan yetki ve sorumluluklardan açıkça ayrılabilir ve tanımlanabilir biçimde şirketin esas sözleşmesinde yer alır. Bu çerçevede yönetim kurulu üyeleri arasında görev dağılımı yapılır. Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık ve anlaşılabilir olur; faaliyet raporunda yer alır ve kamuya açıklanır.
3. Yönetim kurulu üyesi görevini basiretli biçimde ve iyi niyet kuralları çerçevesinde yerine getirir. Görevin basiretli ve iyi niyet kuralları çerçevesinde

ifa edilmesi, benzer durumlarda ve benzer koşullar altında, asgari olarak gösterilmesi gereken dikkat ve özenin gösterildiği anlamına gelir.

4. Yönetim kurulu üyelerinin, görevlerini tam olarak yerine getirebilmelerini teminen her türlü bilgiye zamanında ulaşmaları sağlanır.

5. Yönetim kurulu üyeleri mevzuat, esas sözleşme ve genel kurulun kendilerine yüklediği görevleri kasten veya ihmalen yerine getirmemeleri halinde müteselsilen sorumlu olur.

6. Yönetim kurulu üyesi, pay sahipleri aleyhine sonuç doğurabilecek baskılara boyun eğmez ve maddi menfaat kabul etmez. Yönetim kurulu, bu hususlara oluşturulan etik kurallarında yer verir ve bu kuralların tüm şirket çalışanları tarafından da uygulanmasını sağlayıcı tedbirler alır.

7. Yönetim kurulu üyesinin şirket işleri için yeterli zaman ayırması esastır. Bu kapsamda, üyenin şirket dışında başka görev veya görevler alması belli kurallara bağlanır ve sınırlandırılır.

8. Yönetim kurulu üyesi prensip olarak şirket ile işlem yapamaz ve rekabet edemez.

9. Yönetim kurulu üyesi şirket ile ilgili gizli ve/veya ticari sır niteliğindeki bilgileri kamuya açıklayamaz. Bu husus şirketin etik kurallarında yer alır. Yönetim kurulu bu bilgilerin şirketin diğer çalışanları tarafından da şirket dışına çıkarılmasını önlemeye yönelik gerekli tedbirleri alır.

10. Yönetim kurulu üyesi, şirket hakkındaki gizli ve kamuya açık olmayan bilgiyi kendisi veya başkaları lehine kullanamaz, şirket hakkında yalan, yanlış, yanıltıcı, mesnetsiz bilgi veremez, haber yayamaz ve yorum yapamaz.

11. Yönetim kurulu; periyodik mali tabloların mevcut mevzuat ve uluslar arası muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanmasından, sunulmasından ve gerçeğe uygunluğu ile doğruluğundan sorumludur. Yönetim kurulu, periyodik mali tablolar ve yıllık faaliyet raporunun kabulüne dair ayrı bir karar alır.

13. Yönetim kurulu toplantıları etkin ve verimli bir şekilde planlanır ve gerçekleştirilir. Yönetim kurulu düzenli olarak ve önceden planlandığı şekilde en az ayda bir defa; gerekli görülen hallerde bu süreye bağlı kalmaksızın ve gecikmeksizin toplanır. Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunur. Üyelere ağırlıklı oy hakkı veya olumlu/olumsuz veto hakkı tanınmaz.

14. Yönetim kurulu üyesi, kendisinin, eş ve üçüncü dereceye kadar kan ve sıhri hısımlarının menfaatini ilgilendiren yönetim kurulu toplantılarına katılamaz.

15. Yönetim kurulu toplantılarında, bağımsız üyelerin muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçeleri kamuya açıklanır.

2.1.4.3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Seçimi

1. Yönetim kurulu en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılır.
2. Yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunur. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdür aynı kişi olmaması ve yönetim kurulunun yarısından fazlasının icrada görev almaması sağlanır.
3. Yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunur. Yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri bağımsız üyelerden oluşur.
4. Şirketin yönetim kurulunda toplam yedi yıl süre ile yönetim kurulu üyeliği yapan bir kişi, yönetim kuruluna bağımsız üye olarak atanamaz.
5. Yönetim kurulu üyelerinin seçiminde, birikimli oy sisteminin uygulanmasına öncelik verilir.

2.1.4.4. Yönetim Kuruluna Sağlanan Mali Haklar

1. Yönetim kurulu üyesine, ücretinin belirli bir oranını aşmayacak şekilde huzur hakkı verilir.
2. Yönetim kurulu üyelerine verilecek ücret, genel kurul tarafından belirlenir.
3. Şirket, herhangi bir yönetim kurulu üyesine ve yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez.

2.1.4.5. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

1. Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen yeterli sayıda komite oluşturulur.
2. Komite başkanları bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir.
3. Komiteler, en azından iki üyeden oluşur. Komitelerin iki üyeden oluşması halinde her ikisi, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğu, icrada görevli olmayan üyelerden oluşur.
4. İlke olarak bir yönetim kurulu üyesi birden fazla komitede yer alamaz.
5. Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konularda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi kurulur.
6. Kurumsal yönetim komitesinin çoğunluğu bağımsız üyelerden oluşur. İcra başkanı/genel müdür bu komitede görev alamaz.

2.1.4.6. Yöneticiler

1. Yöneticiler görevlerini adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu bir şekilde yürütürler.
2. Yöneticiler şirket işlerinin; misyon, vizyon, hedefler, stratejiler ve politikalar çerçevesinde yürütülmesini sağlarlar.
3. Yöneticiler verilen görevleri ifa edebilmeleri için gerekli profesyonel nitelikleri haiz olmaları gerekir.
4. Yöneticiler görevlerini yerine getirirken mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere ve politikalara uyarlar; yapılan işlerin bunlara uygunluğu ile ilgili olarak her ay yönetim kuruluna rapor verirler.
5. Yöneticiler, şirket işleri ile ilgili olarak doğrudan veya dolaylı hediye kabul etmezler, haksız menfaat sağlamazlar.
6. Yöneticilere verilecek ücret, kişilerin nitelikleriyle ve şirketin başarısına yaptıkları katkıyla orantılı olur. Bu kişilere verilecek ücret, piyasa koşullarına göre belirlenir.

2.2. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri

Paris'te 14 Aralık 1960 tarihinde imzalanan ve 30 Eylül 1961 tarihinde yürürlüğe giren Konvansiyonun 1. Maddesine göre, OECD aşağıdaki amaçlar doğrultusundaki faaliyetleri desteklemektedir;

- ⇒ Üye ülkelerde mali istikrar korunarak ekonomik büyüme ve istihdamın sürdürülebilir en yüksek seviyelerde gerçekleştirilmesine, yaşam standardının yükselmesinin sağlanmasına ve böylece dünya ekonomisinin gelişmesine katkıda bulunmak,
- ⇒ Ekonomik kalkınma sürecindeki üye ve diğer ülkelerde sağlıklı ekonomik gelişmeye katkıda bulunmak ve
- ⇒ Uluslararası yükümlülüklere uygun, ayrımcı olmayan ve çok taraflı bir biçimde dünya ticaretinin gelişmesine katkıda bulunmak.

OECD'nin ilk üye ülkeleri; ABD, Almanya, Avusturya, Belçika, Danimarka; Fransa, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, İzlanda, Kanada, Lüksemburg, Norveç, Portekiz, Türkiye ve Yunanistan'dır (OECD,2004).

Yirminci yüzyılda özel sektörün dünya ekonomisindeki ağırlığının artması, sermaye dolaşımının hızlanması ve hacminin büyümesi, kurumsal yönetimin

öneminin anlaşılmasını sağlamıştır. Yüzyılın sonuna doğru meydana gelen ve hızlı sermaye hareketlerinin yıkıcı etkilerini ortaya koyan Asya Krizi kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelerin oluşturulmasında tetikleyici olmuştur. 1997 Asya krizinin olumsuz etkileri ve kurumsal yönetim konusunda yarattığı olumsuz kaygılar, OECD'yi kurumsal yönetim standartlarının belirlenmesi konusunda harekete geçirmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan ve 1999 yılında yayımlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, temel olarak hükümetlere, kurumsal yönetim düzenlemelerini geliştirmeleri ve borsalara, yatırımcılara ve şirketlere yol göstermeleri konusunda yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Candan ve Özün, 2009:27).

OECD Kurumsal Yönetim Komitesi'ne göre kurumsal yönetim, en geniş anlamda, şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koyar (OECD, 1998).

Başka bir ifadeyle, şirketin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanan kurumsal yönetim, yönetim sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder (Gürbüz ve Ergincan, 2004:6).

OECD Konseyi tarafından ulusal hükümetler, ilgili uluslararası kuruluşlar ve özel sektör ile birlikte 1999 yılında hazırlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri bir dizi standart ve yol gösterici prensibi kapsamaktadır. İlkeler bağlayıcı olmamakla birlikte hükümet ve şirketlerin yönetim anlayışlarını gözden geçirmeleri ve belirlenen standartları hayata geçirmeleri konusunda önemli bir rehberdir. Çalışmanın önsözünde “one size does not fit all” prensibiyle ülkelerin kendilerine uygun kodları hazırlamaları önerilmiştir (TKYD).

OECD İlkeleri, 2002 yılında OECD Bakanlar Kurulu'nun himayesinde OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu tarafından gözden geçirilmiştir. Bu gözden geçirmede, üye ülkelerin, kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunlara ne şekilde çözüm getirdiklerine dair kapsamlı bir çalışma da kullanılmıştır. Uluslar arası kuruluşlar, özel sektör, sendika, sivil toplum ve OECD üyesi olmayan ülkelerden temsilcilerin katıldığı kapsamlı istişare toplantıları yapılmış ve oluşan taslak, internet üzerinden kamuoyu görüşüne sunulduktan sonra 2004 yılında revize ilkeler yayınlanmıştır (TKYD).

OECD İlkeleri, işletmelerin faaliyetlerinin devlet politikalarıyla uyumlu olmasını sağlamayı, işletmeler ile faaliyette buldukları toplumlar arasındaki karşılıklı güvenin temellerini güçlendirmeyi, yabancı yatırımlar için daha iyi bir iklim

oluşturulmasına yardımcı olmayı ve sürdürülebilir bir kalkınmaya çokuluslu işletmelerin katkısını arttırmayı amaçlamaktadır (OECD, 2002).

Genel ilkeleri imzalayan²⁷ devletlerin ortak amacı, çokuluslu işletmelerin ekonomik, çevresel ve toplumsal ilerlemeye yapabilecekleri olumlu katkıları teşvik etmek, bunların çeşitli faaliyetlerinin yol açabileceği sorunları en aza indirmektir.

Genel ilkeler, devletlerin çokuluslu işletmelere yaptığı ortak tavsiyelerdir. Yürürlükteki yasalarla uyumlu olarak, iyi uygulama ilke ve standartlarını oluşturmaktadır. İşletmelerin genel ilkelere uyması gönüllülük temelinde olup hukuksal yaptırımı yoktur (OECD, 2002).

2.2.1. Genel Politikalar

1. Sürdürülebilir bir kalkınma sağlanması amacıyla ekonomik, toplumsal ve çevresel ilerlemeye katkıda bulunmalıdır.
2. Ev sahibi devletin uluslar arası yükümlülük ve taahhütleriyle uyumlu olarak, faaliyetlerinden etkilenenlerin insan haklarına saygı gösterilmelidir.
3. Özellikle iş olanakları yaratarak ve çalışanlar için eğitim olanaklarına yardımcı olarak insan sermayesi oluşumunu teşvik etmelidir.
4. İyi kurumsal yönetim ilkelerini destekleyip savunmalı ve iyi kurumsal yönetim uygulamaları geliştirip uygulamalıdır.
5. İşletmeler ile bunların faaliyette buldukları toplumlar arasında karşılıklı güven ilişkisi geliştiren etkin öz-düzenleme uygulamaları ve yönetim sistemleri geliştirip uygulamalıdır.
6. Şirket politikalarının, eğitim programları dahil, çeşitli yollarla yaygınlaştırılarak çalışanlarca bilinmesini ve bunlara uyulmasını teşvik etmelidir.

2.2.2. Açıklama

3. İşletmeler, faaliyetleri, yapısı, mali durumu ve performansı hakkında, zamanında, düzenli, güvenilir ve konu ile ilgili bilgilerin açıklanmasını sağlamalıdır.
2. İşletmeler, açıklık, muhasebe ve denetleme alanında yüksek kalite standartları uygulamalıdır. İşletmelerin, çevresel ve toplumsal konular söz konusu olduğunda bu konularda raporlar sunulması dahil, mali konular dışındaki bilgilendirmeler için de yüksek kalite standartları uygulaması teşvik edilmektedir.

²⁷ 27 Haziran 2000 itibarıyla imzacı devletler, OECD üyeleri ile birlikte Arjantin, Brezilya, Slovak Cumhuriyeti ve Şili'dir (OECD 2003).

3. İşletmeler, ismini, yerini ve yapısını, ana işletmenin isim, adres ve telefon numarasını ve başlıca yan kuruluşlarını, aralarındaki karşılıklı hisse sahiplikleri dahil, bu yan kuruluşlarda dolaylı olarak sahip olduğu hisselerin yüzdesini gösteren temel bilgileri açıklamalıdır.
4. İşletmeler, ayrıca aşağıdaki konularda da maddi bilgiler açıklamalıdır;
 - 4.. Şirketin mali ve faaliyet sonuçları,
 - 4.. Şirket amaçları,
 - 4.. Başlıca hisse sahipleri ve oy hakları,
 - 4.. Yönetim kurulu üyeleri ve başlıca üst düzey yöneticiler ve bunların kazançları,
 - 4.. Öngörülebilir maddi risk faktörleri,
 - 4.. Çalışanlar ve diğer paydaşlar ile ilgili maddi konular,
 - 4.. Yönetişim politikaları ve yapıları.
5. İşletmelerin toplumsal, etik ve çevre politikaları ile kamuoyuna açıklanması düşünülen kurumsal değerleri, risk yönetimi ile ilgili bilgiler ile çalışanlar ve diğer paydaşlar ile ilişkiler hakkındaki bilgilerin açıklanması teşvik edilmektedir.

2.2.3. İstihdam ve İşçi-İşveren İlişkileri

1. Çalışanların sendikalar ve diğer gerçek işçi temsilcileri tarafından temsil edilme hakkına saygı gösterilmeli ve çalışma koşulları üzerinde anlaşmaya varılması amacıyla bu temsilcilerle bireysel olarak ya da işveren sendikaları aracılığı ile yapıcı görüşmeler gerçekleştirilmelidir.
2. Çalışanların özelliklerine göre farklı uygulamaların özel olarak istihdamda daha fazla fırsat eşitliğini teşvik edici yerleşik devlet politikalarını desteklemesi ya da bir işin doğal koşulları ile ilgili olması dışında, istihdam ya da meslek bakımından çalışanlarına karşı ırk, renk, cinsiyet, din, politik görüş, ulusal ya da sosyal köken gibi gerekçelerle ayrımcılık yapmamalıdır.

2.2.4. Çevre

2. İşletmeler, faaliyette buldukları ülkelerdeki yasa, yönetmelik ve idari uygulamalar çerçevesinde ve ilgili uluslar arası anlaşma, ilke, amaç ve standartları dikkate alarak çevreyi, kamu sağlığı ve güvenliğini koruma ve genel olarak faaliyetlerini daha genel sürdürülebilir kalkınma amacına katkıda bulunacak şekilde gerçekleştirme gereğini hesaba katmalıdır
2. İşletmeler, uygun bir çevre yönetim sistemi oluşturup sürdürmelidir.
2. Çalışanlara, çevresel etkileri değerlendirme usulleri, çevre sağlığı ve güvenlik konularında yeterli eğitim ve kurslar verilmelidir.

2. Çevre açısından anlamlı ve ekonomik açıdan verimli bir kamu politikası geliştirilmelidir.

2.2.5. Rüşvetle Mücadele

1. İşletmeler, iş ya da başka bir usulsüz avantaj elde etmek ya da devam ettirmek amacıyla, doğrudan ya da dolaylı olarak, rüşvet ya da başka bir haksız avantaj teklif, vaat ya da talep etmemelidir.
2. Rüşvet ve haraca karşı mücadelede faaliyetlerinin saydamlığını arttırmalıdır. Rüşvet ve haraca karşı kamuoyu önünde taahhütlerde bulunulmalı ve bu taahhütlerin yerine getirilmesi için şirketin benimsediği yönetim sistemleri açıklanmalıdır.
3. Çalışanların rüşvet ve haraca karşı bilinçli olmaları sağlanmalıdır.
4. Caydırıcı yönetim sistemleri benimsenmeli ve kayıt dışı ya da gizli hesapların açılmasını önleyici maliye, vergi muhasebe ve denetleme uygulamaları benimsenmelidir.
5. Siyasi partilere ya da başka politik kuruluşlara yasadışı bağışlar yapmamalıdır. Bağışlar, kamuoyuna açıklama koşullarına uygun olmalı ve üst yönetime bilgi verilmelidir.

2.2.6. Tüketici Çıkarları

1. İşletmeler, tüketicilerle ilişkilerinde adil ticaret, pazarlama ve reklam uygulamalarına uygun hareket etmeli ve sundukları mal ya da hizmetlerin güvenli ve kaliteli olmasını sağlamak için makul bütün önlemleri almalıdır.
2. Tüketici şikayetlerinin ele alınmasına ilişkin saydam ve etkin usuller koymalı ve tüketici uyuşmazlıklarının gereksiz masraf ya da külfete girmeksizin adil ve zamanında çözüme kavuşturulmasına katkıda bulunmalıdır.
3. Tüketicilerin mahremiyetine saygı göstermeli ve kişisel bilgilerin korunmasını sağlamalıdır.

2.2.7. Bilim Ve Teknoloji

2. Faaliyetlerinin faaliyette buldukları ülkelerin bilim ve teknoloji politikalarına ve planlarına uygun olmasını ve duruma göre yerli ve ulusal yaratıcılık kapasitesinin gelişmesine katkıda bulunmasını sağlamalıdır.

2. Ticari amaçlara uygun olduğu takdirde, yerel üniversiteler ve kamu araştırma kurumları ile ilişkiler geliştirmeli ve yerli sanayi ya da kuruluşları ile işbirliği içinde araştırma projelerinde yer almalıdır.

2.2.8. Rekabet

3. İşletmeler, yürürlükteki yasa ve yönetmelikler çerçevesinde, faaliyetlerini rekabetçi bir tarzda yürütmelidir.
3. Rakipler arasında rekabeti ortadan kaldıracı örneğin; fiyatları sabitlemek, danışıklı ihaleler yapmak, kotalar koymak, müşterileri, tedarikçileri, bölgeleri paylaşmak gibi uygulamalardan kaçınmalıdır.
3. Çalışanların yürürlükteki bütün rekabet yasa ve politikalarına uyulmasının öneminin bilincinde olmalarını teşvik etmelidir.

2.2.9. Vergilendirme

İşletmelerin vergi yükümlülüklerini zamanında ödeyerek ev sahibi ülkelerin kamu maliyesine katkıda bulunması önemlidir. İşletmeler, faaliyette buldukları ülkelerdeki vergi yasa ve yönetmeliklerine uymalı ve bu yasa ve yönetmeliklerin özüne ve sözüne uygun hareket etmek için her türlü çabayı göstermelidir.

2.3. Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS)

BIS, Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra Versay Antlaşması ile tazminat ödeme sorununu ele alan Young Planı kapsamında uluslar arası ödemeler sistemini düzenlemek amacıyla İsviçre'nin Basel kentinde kuruldu (1930). BIS, Merkez Bankaları arasında uluslar arası işbirliğinin geliştirilmesi ve onlara bir banka olarak hizmet etmesi açısından en önemli merkezdir (B.I.S).

BIS, 1970'lerde, Bretton Woods sisteminin işlerliliğini sağlamak için önemli çalışmalar yapmıştır. 1980'lerdeki petrol krizlerinin arkasından da ödemeler sisteminin aksamamasına çalışmıştır. Merkez Bankaları için işbirliği forumu çabalarının yanı sıra, uluslararası piyasalarda istikrarı sağlamaya yönelik araştırmalar yapmak ve öneriler getirmek gibi görevleri de olan BIS, merkez bankası müşterileri ve uluslararası organizasyonlar için temel bankacılık faaliyetleri de yapmaktadır (B.I.S).

Bu çerçevede BIS, finans kesimine, uluslararası finansal sistemin güçlendirilmesi amacıyla, açık bir şekilde tavsiyelerde bulunur. Bununla birlikte 1988’de tavsiye edilen sermaye düzenlemeleri, dünya genelinde geniş bir kabul görek uluslararası bir bankacılık standardı haline gelmiştir. Bugün, 100’ün üzerinde ülke, 1 Ocak 2007 itibariyle uygulamaya konularak 1988 Basel Sermaye Uzlaşısı’nın yerini alan, “ Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı Çerçevesini” bankacılık sistemine uyarlamaya çalışmaktadır. Bretton Woods sisteminin sona erdirilmesine bağlı olarak sabit ayarlanabilir kur politikasının terk edilmesi ve ardından 1974’de OPEC’in petrol fiyatlarını dört kat arttırması sonucu çıkan petrol krizi sonrasında uluslararası para piyasaları ve bankacılık sektöründe büyük dalgalanmalar ve sorunlar yaşanmıştır. 1974 yılı sonunda, Cologne, Almanya’da Bankhus I.D.Herstatt’ın iflasını takiben, gerek finansal piyasalarda ortaya çıkan bu sorunlara müşterek çözümler bulmak gerekse de dünyada bankacılık sektörü ile ilgili denetleyici ve düzenleyici standartlar oluşturmak, uyumlaştırmak ve yerleştirmek amacıyla, BIS bünyesinde faaliyet gösterecek ve G-10 ülkelerinin Merkez Bankası Başkanları’ndan oluşan ”Basel Komitesi” teşkil edilmiştir (Demirel, 2008).

Komite ilk toplantısını Şubat 1975’te yaptı ve yılda 3 ya da 4 defa düzenli toplanmaktadır.Komitenin üyeleri; Arjantin, Avustralya, Belçika, Brezilya, Kanada, Çin, Fransa, Almanya, HongKong, Hindistan, Endonezya, İtalya, Japonya, Kore, Lüksemburg, Meksika, Hollanda, Rusya, SuidiArabistan, Singapur, Güney Afrika, İspanya, İsveç, İsviçre, Türkiye ve İngiltere’dir (<http://www.bis.org/bcbs/history.pdf>, 2009).

Basel Komitesi’nin düzenlemelerinin tavsiye niteliği taşıması ve hiçbir uluslarüstü denetim otoritesi yetkisine sahip olmamasına karşın, uluslararası platformda, bu düzenlemelere uymayan ülkelerin bankacılık sistemleri ikinci sınıf olarak değerlendirilmekte ve uluslararası piyasalarda risk primleri olumsuz etkilenmektedir (Demirel, 2008).

Komite; 2006 yılında OECD’nin 2004 yılında yayınlanmış olan kurumsal yönetim kurallarını edinmiştir. Bu klavuzda şunlar yer almaktadır;

- Kurul, banka stratejisini onaylamada gereğine uygun şekilde yer almalıdır,
- Açık sorumluluk çizgisi konmalı ve kuruluş genelinde uygulanmalıdır,
- Maaş/tazminat politikaları, bankanın uzun vadeli hedeflerine uygun olmalıdır,
- Şeffaflığı olmayan işlemlerden kaynaklanan riskler gerektiği gibi yönetilmelidir.

Komisyunun 2006 yılı klavuzunun yayınını takiben, 2007 yılı ortasında başlayan finansal kriz süresince bir çoğu ortaya çıkan kurumsal yönetim başarısızlıkları olmuş ve komite de 2006 klavuzundaki kuralları gözden geçirme kararı almıştır.

Komitenin, en büyük odaklanmanın burada olması gerektiğine inandığı kilit bölgeler şunlardır (Basel Committee on Banking Supervision ,2010) ;

- ⇒ Yönetim Kurulu Uygulamaları
- ⇒ Üst Düzey Yönetim
- ⇒ Risk Yönetimi ve İç Kontroller
- ⇒ Maaş/Tazminat
- ⇒ Kompleks veya Şeffaf olmayan kurumsal yapılar
- ⇒ Açıklık ve Şeffaflık

Basel Komitesinin Ekim 2010'da yayımlamış olduğu aşağıda ayrıntılı bahsedilecek prensipler, bir ülkenin Basel II çerçevesini benimsemeyi seçip seçmediğine bakılmaksızın uygulanabilir (Basel Committee on Banking Supervision , 2010).

2.3.1. Yönetim Kurulu Uygulamaları

1. Yönetim kurulu, bankanın stratejik hedeflerini, risk stratejisini, kurumsal yönetimini ve kurumsal değerlerinin uygulanmasını onaylamak ve denetlemek dahil, banka için genel sorumluluğu vardır. Kurul aynı zamanda üst düzey yönetime idare temin etmekten sorumludur.
2. Yönetim Kurulu, bankanın uzun vadeli finansal çıkarlarını, riske maruz kalmasını ve riski etkin bir şekilde yönetme becerisini hesaba katarak, bankanın genel iş stratejisini onaylamak ve izlemek durumundadır.
3. Yönetim Kurulu bu sorumlulukları yerine getirirken, hissedarların, mudilerin ve diğer ilgili menfaat sahiplerinin yasal çıkarlarını hesaba katmalı ve bankanın kendi iç denetçileri ile etkili bir ilişki sürdürülmesini de sağlamalıdır.
4. Yönetim Kurulu üyeleri, uygun deneyim, yeterlilik ve kişisel niteliklere sahip, yeterli sayı ve yapıda olmalıdır.

2.3.2. Üst Düzey Yönetim

1. Yönetim Kurulunun yönlendirmesi altında üst düzey yönetim, banka faaliyetlerinin, kurulca onaylanmış iş stratejisi, risk tolerans veya isteği ve politikalarla tutarlı olduğundan emin olmalıdır.
2. Üst Düzey Yönetim, personele görev vermekten sorumludur ve hesap verme sorumluluğunu ve şeffaflığı cesaretlendiren bir yönetim yapısı kurmalıdır.
3. Üst Düzey Yönetim, bankanın maruz kaldığı hem mali hem de mali olmayan risk yönetimi için kurulun verdiği emirlerle tutarlı olan uygun sistemler uygulamalıdır. Buna, kapsamlı ve bağımsız risk yönetimi fonksiyonu ve etkili bir iç kontroller sistemi dahildir.

2.3.3. Risk Yönetimi ve İç Kontroller

1. Bankaların, istenen yetkide, itibarlı, bağımsız, kaynak ve kurula ulaşabilen etkili bir iç kontrol sistemi ve bir risk yönetim fonksiyonu olmalıdır.
2. Risk yönetim süreci;
 1. Bankaya karşı kilit riskleri belirlemek,
 2. Bu riskleri değerlendirmek ve bankanın bunlara ne kadar maruz kaldığının ölçülmesi,
 3. Üst düzey yönetime ve Yönetim Kuruluna rapor vermek.
3. Büyük bankalar ve uluslararası bankalarda, risk yönetim fonksiyonu ve kurumun kapsamlı risk yönetimi çerçevesi hakkında ayırt edici sorumluluğu olan bağımsız üst düzey yöneticisi olmalıdır. Bu uygulayıcıya genellikle CRO denmektedir. CRO, işletmeden sorumlu üst yönetici, baş denetçi veya diğer üst düzey yönetim aynı zamanda CRO olarak hizmet vermemelidir. CRO'nun herhangi bir iş kolu veya gelir getiren fonksiyonlarla ilgili yönetim veya mali sorumluluğu olmamalıdır.
4. Risk yönetim fonksiyonu, riske maruz kalma durumlarını belirleme, ölçme, izleme, kontrol etme veya hafifletme ve raporlamadan sorumludur.
5. Banka çok çeşitli koşullar altında potansiyel riski daha iyi anlamak için ileriye dönük stres testlerinden ve senaryo/olasılık analizinden faydalanmalı, sonuçlar, banka içerisinde ilgili işkollarına ve bireylere iletmeli ve onlar tarafından doğru değerlendirilmelidir.
6. Etkili risk yönetimi, yönetim kuruluna ve üst düzey yönetime rapor vererek banka içinde sağlam iç haberleşmeye ihtiyaç duyar.
7. Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yönetim, iç denetim fonksiyonlarının, dış denetçilerin ve iç kontrol fonksiyonlarının yaptıkları işten etkili şekilde yararlanmalıdırlar.

2.3.4. Tazminat

1. Tazminat sistemleri bankanın performansına ve risk almaya katkıda bulunur.
2. Bankalar FSB Kural ve Standartlarını (Nisan 2009) veya FSB Kural ve Standartlarına uygun olan ulusal mevzuatları tam olarak uygulamalıdır. Bankalardan FSB Kural ve Standartlarına tamamen riayet etmeleri beklenir.
3. Yönetim Kurulu, tazminat sisteminin tasarım ve işleyişini aktif şekilde yönetmeli, tazminat sisteminin planlandığı şekilde işlemlerini sağlamak için sistemi denetlemeli ve gözden geçirmelidir.
4. Tazminat sonuçları risk sonuçları ile simetrik olmalıdır. Tazminat ödeme planları risklerin zaman ufkuyla hassas olmalıdır. Nakit, öz kaynak ve diğer tazminat türleri risk hizalamasına uygun olmalıdır.

2.3.5. Kompleks veya Şeffaf Olmayan Kurumsal Yapılar

1. Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yönetim, bankanın işletme yapısını ve getirdiği riskleri bilmeli ve öğrenmelidir.
2. Bir bankanın şeffaflığı engelleyen veya uluslararası bankacılık standartlarını yerine getirmeyen bölgelerde, yönetim kurulu ve üst düzey yönetim bu çalışmaların amacını, yapısını ve kendine özgün risklerini öğrenmelidir. Aynı zamanda tespit edilen riskleri azaltmak istemelidirler.

2.3.6. Açıklama ve Şeffaflık

1. Bankanın yönetimi hissedarlar, mudiler, ilgili diğer paydaşlar ve piyasa katılımcıları için yeterince şeffaf olmalıdır.
2. Şeffaflık sağlam ve etkili kurumsal yönetim için şarttır. Yetersiz şeffaflık olduğu zaman, hissedarların, mudilerin, diğer ilgili paydaşların ve piyasa katılımcılarının yönetim kurulunu ve üst düzey yönetimi etkili şekilde denetlemesi ve uygun şekilde sorumlu tutması zordur.
3. Banka, genellikle 2004 OECD kurallarının açıklama ve şeffaflık bölümünü uygulamalıdır. Buna göre açıklamada bankanın amaçları, teşkilat ve yönetim yapıları ve politikaları ile ilgili somut bilgiler olmalıdır.
4. Açıklama doğru, açık olmalı, anlaşılabilir bir şekilde ve hissedarların, mudilerin, ilgili diğer paydaşlar ve piyasa katılımcıların kolayca anlayabileceği gibi sunulmalıdır.

2.4. Ekvator Prensipleri

Ekvator prensipleri; Dünya Bankasının özel sektör kolu olan International Finance Corporation (IFC)'un öncülüğünde finans sektörünün, proje finansmanında, sosyal sorumluluk ve çevre riskinin yönetilmesi konusunda emsal olarak kabul ettiği prensiplerdir. 2003 Haziran'ında IFC'nin çevre ve sosyal sorumluluk standartları esas alınarak 50 milyon dolar ve üzeri bütün projelerin finansmanında uygulanması 10 uluslararası banka tarafından gönüllü olarak kabul edilmiştir. 6 Temmuz 2006'da da prensipler yeniden revize edilmiş ve tamamen IFC'nin sosyal, çevresel sürdürülebilirlik konusundaki standartları ile uyumlu hale getirilmiştir. Ekvator prensipleri, bütün ülkeleri ve bütün sektörleri kapsamaktadır. Proje alt limiti de 10 milyon dolara düşürülmüş ve bütün dünyada proje finansmanının % 90'ına uygulanmaktadır (<http://www.yorumla.net>).

Ekvator Prensiplerini kabul eden bankalar, böylece hükümet dışı organizasyonlar adına sosyal sorumluluk gerektiren yatırımlar için önemli bir adım atmış olmaktadır (<http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2003>).

Dünyada gelişim bakımından önemli rol oynayan proje finansmanı, içinde borç verenin öncelikle tek bir proje tarafından üretilen gelire hem bir geri ödeme kaynağı olarak hem de risk alanın sigortası olarak baktığı bir fonlama yöntemidir. Proje finansörleri özellikle gelişmekte olan piyasalarda hem zorlu hem de karmaşık nitelikteki toplumsal ve çevresel sorunlarla karşılaşabilirler. Dolayısıyla Ekvator İlkeleri, Mali Kuruluşları (EPFIs) finanse edilen projelerin toplumsal sorumluluk taşıyan ve sağlıklı çevre yönetim uygulamalarını yansıtan bir gelişme tarzı sağlaması için bu ilkeleri benimsemişlerdir. Bu ilkeler hayata geçirilerek, projenin ekosistemler ve insan toplulukları üzerindeki olumsuz etkilerinden mümkünse kaçınılmalı, ancak bu olumsuz etkiler kaçınılmaz ise, bu etkiler azaltılmalı, hafifletilmeli ve/veya uygun bir şekilde telafi edilmelidir (<http://www.equator-principles.com>).

İlkeler, proje sermaye maliyeti 10 milyon dolar veya bunu aşan tutarlara ilişkin olarak bütün yeni proje finansmanlarına global olarak uygulanacaktır. Buna ek olarak, ilkelerin geriye dönük olarak uygulanması düşünülmemesine karşın, kapsamı ve amacı önemli çevresel ve/veya toplumsal etkiler yaratabilecek veya var olan etkinin doğasını veya derecesini önemli bir biçimde değiştirebilecek olan var olan tesislerin büyütülmesi ve modernleştirilmesine yönelik bütün proje finansmanlarına uygulanacaktır. İlkeler ayrıca proje finansmanı danışmanlık faaliyetlerini de kapsayacak şekilde genişletilmiştir (<http://www.equator-principles.com>).

Prensip olarak EPFIs aşağıda belirtilen ilkelere uygun olan projelere kredi açacağını beyan etmektedir;

2.4.1. Gözden Geçirme ve Sınıflandırma

Bir proje ile ilgili finansman teklifi geldiğinde, EPFIs bu projeleri IFC'nin toplumsal inceleme kriterleri uyarınca ortaya koyduğu muhtemel etkiler ve riskler bazında sınıflandırmaktadır.

2.4.2. Toplumsal ve Çevresel Değerlendirme

Hem kategori A hem de kategori B türünden her bir proje ile ilgili olarak, borç alan, EPFIs beklentilerini karşılayacak uygun nitelikte bir toplumsal ve çevresel değerlendirme çalışması yapılacaktır.

2.4.3. Uygulanabilir Toplumsal ve Çevresel Standartlar

OECD üyesi olmayan ülkelerde ve üyesi olup da Dünya Bankası gelişmişlik göstergeleri veri tabanında yüksek gelir düzeyine sahip olmayan ülkelerde uygulanan projeler için, değerlendirme uygulanan IFC performans standartları ve ardından özel EHS yönergeleri referans olarak alınmaktadır.

2.4.4. Eylem Planı ve Yönetim Sistemi

OECD üyesi olmayan ülkelerde ve üyesi olup da Dünya Bankası gelişmişlik göstergeleri veri tabanında yüksek gelir düzeyine sahip olmayan ülkelerde uygulanan bütün kategori A ve kategori B projeleri için, borçlanan konu ile ilgili olan bulguları ve değerlendirme sonuçlarını ele alan bir eylem planı hazırlanması gerekmektedir. Kredi alanın ülkenin çevre konusunda uygulamadaki yasalarına ve yönetmeliklerine ve uygulanan performans standartlarına ve EHS yönergelerine uygun söz konusu etkilere, risklere ve düzeltme faaliyetlerine ilişkin bir yönetim uygulanması gerekmektedir.

2.4.5. Danışma ve Açıklama

Topluluklar üzerinde önemli ve olumsuz etkiler bırakan projeler ile ilgili olarak, bilgilendirilmeleri konusunda danışmanlık hizmeti verilecek ve EPFI'yi tatmin edecek şekilde projenin olumsuz etkilenen toplulukların kaygılarını yeterli bir biçimde kapsaması sağlanacaktır. Eylem planının karmaşıklık ve detay seviyesi ve belirlenmiş olan tedbirlerin ve faaliyetlerin önceliği projenin potansiyel etkileri ve riskleri ile orantılı olması sağlanacaktır.

2.4.6. Şikayet Mekanizması

Proje ile ilgili operasyon ve inşaat boyunca ve sürekli olarak toplulukların katılımını, açıklama ve istişareyi sağlamak bakımından, borçlanan, projenin olumsuz etkileri ve riskleri ile ölçekli olarak, yönetim sisteminin bir parçası olarak bir şikayet mekanizması oluşturacaktır. Projeden etkilenen topluluklar arasında bulunan gruplar veya bireylerden yükselen ve projenin toplumsal ve çevresel icraatından kaynaklanan kaygılara ve şikayetlere ilişkin çözümlere ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

2.4.7. Bağımsız İnceleme

Tüm projeler için, borçlanan ile doğrudan bağlantısı olmayan bir toplumsal ve çevresel konuların uzmanı EPFI'nin durum tespitine ve Ekvator ilkelerine olan uygunluğu değerlendirilmesine yardımcı olmak üzere değerlendirmeyi, AP'yi ve istişare işlemi belgelerini inceleyecektir.

2.4.8. Taahhütler

Borçlananın toplumsal ve çevresel taahhütlerine uyum göstermediği durumlarda, EPFIs, borçlanan ile birlikte çalışarak gerçekleştirilebilecek bir kapsamda onu bu taahhütlerine uyum göstermeye sevk edecektir.

2.4.9. Bağımsız İzleme ve Raporlama

EPFIs, borç süresi boyunca sürmekte olan izleme ve raporlamayı sağlamak için bağımsız bir çevre/toplumsal konular uzmanının atanmasını gerekli görebilir veya borçlananın nitelikli ve deneyimli harici bir uzmana başvurarak ve izleme verilerini teyit ettirmesi ve bunları EPFIs ile paylaşması gerekir.

2.4.10. EPFI Raporlaması

Ekvator ilkelerini benimsemiş her bir EPFI mahremiyet ile ilgili hususları dikkate almak suretiyle, işlemleri hakkında en azından yıllık bazda olmak suretiyle bir rapor yayınlamayı taahhüt eder.

2.5. Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact)

Türkiye’de Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi adı altında işleyen Global Compact, Birleşmiş Milletler eski sekreteri Kofi Annan’ın başlattığı bir girişimdir. Dünya ekonomisinin yaklaşık % 90’ının özel sektör tarafından yönetildiği günümüzde, özel sektörün sürdürülebilir kalkınma yolunda atacağı adımların öneminden yola çıkılarak hazırlanan bir sistem olan Global Compact, iş dünyasının sivil toplum kuruluşları ve yerel otoritelerle işbirliğine giderek, yerel kalkınmayı tetikleyecek projeleri hayata geçirmesini amaçlamaktadır (<http://www.etikadanismanlik.com>).

Küresel ilkeler sözleşmesi, insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzluk ilkelerinden oluşmaktadır. Bu ilkeler özellikle risk yönetimi, verimlilik artışı, çalışan moral motivasyonu, çalışan bağlılığı, marka bilinci, yeni piyasalar açısından şirket ve kuruluşların daha ileri gidebilmesi için yol gösterici bir perspektif ile hazırlanmıştır (<http://www.koc.com.tr>).

1999 yılı Ocak ayında, Davos’ta düzenlenen Dünya Ekonomik Forumu zamanın BM Genel Sekreteri Kofi Annan iş dünyasının liderlerine sürdürülebilir bir küresel ekonominin inşası için sosyal sorumluluk temelinin gereğine dikkat çekerek bu temelin atılmasında özel sektörün önde gelen isimlerini BM ve diğer küresel aktörler ile birlikte göreve davet etmiştir (Fusslerr, 1999:22).

Ulusal piyasaları bir arada tutan şey ortak değerlerdir. Ekonomik dönüşüm ve güvensizlik ortamında insanlar, en kötü olasılık gerçekleştiği takdirde bile belli standartların korunacağına inanmak isterler. Oysa günümüz küresel pazarı henüz insanlara bu güveni vermiyor. Bu güven ortamı sağlanıncaya dek de küresel ekonomi soğuk savaş sonrası dünyaya hakim olan korumacılık, popülizm, milliyetçilik, etnik şovenizm, fanatizm ve terör gibi güçlerin saldırılarına karşı savunmasız kalmaya devam edecektir (Kofi Annan,1999).

Annan, özel sektörün kilit rolü oynayabileceğine inanıyordu; çünkü istikrarlı ve sürdürülebilir bir küresel ekonominin sağlanamaması halinde sadece çokuluslu dev şirketlerin değil, daha küçük çaplı ulusal ve yerel şirketlerin de kaybedeceği çok fazla şey vardı. Özel sektör diğer toplumsal aktörlerin elinde olmayan bir kapasiteye sahipti: Uluslar üstü şirketler ve tedarik zincirleri sayesinde dünyanın dört bir yanına ulaşıyor; faaliyet gösterdiği toplulukları doğrudan etkileyebiliyor ve hiçbir hükümetin ya da uluslararası örgütün erişemeyeceği bir hızda hareket edebiliyordu (Fusslerr, 1999:22).

Bu gerçekten hareketle Annan, özel sektörü; İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Çalışmaya İlişkin Temel Haklar ve İlkeler ILO Bildirgesi ve Rio Çevre ve Kalkınma

Bildirgesi'nden derlenmiş Küresel İlkeler Sözleşmesi İlkelerini benimsemeye davet etmiştir (Fussler, 1999:22).

2.5.1. İnsan Hakları

1. İşletmeler uluslararası insan haklarının korunmasına saygı göstermeli ve onları desteklemelidir.

Hükümetler insan hakları bakımından birinci derece sorumludur. Ancak, bireyler ve kurumlar da insan haklarına saygı ve onların desteklenmesi konusunda önemli

bir role sahiptirler. İş dünyasının insan haklarına saygı gösterme sorumluluğu vardır, yani iş dünyası insan haklarını ihlal etmemelidir.

2. İşletmeler insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır.

İnsan hakları ihlaline suç ortaklığı riski muhtemelen zayıf yönetimlerin/hükümetlerin işbaşında olduğu bölgelerde veya insan hakları ihlallerinin olduğu yerlerde daha yüksektir. Ancak, insan hakları ihlallerine suç ortaklığı riski her sektörde ve her ülkede mevcuttur. Eğer bir şirket risklerin farkına varırsa ve onlardan kaçınmak veya onları azaltmak için insan haklarına yönelik olarak sistematik bir yönetim yaklaşımını benimserse yani gerekli özeni göstererek pratiğe geçirirse suç ortaklığı iddiasına yönelik riski azaltabilir.

2.5.2. Çalışma Koşulları

1. İşletmeler çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere hakkı tanınmasını desteklemelidir.

İşverenler bir işçinin işbirliği kararına karşı çıkmamalı veya işçi veya onların temsilcilerine karşı ayrımcılık yapmamalıdır. Örgütlenme özgürlüğü işverenlerin, sendikaların ve işçi temsilcilerinin üzerinde herkesin ortaklaşa mutabık kaldıkları sözleşmelere ulaşmak için iş başında sorunları özgürce tartışmalarını içerir.

2. İşletmeler zorla ve zorunlu çalıştırmanın bütün biçimlerinin ortadan kaldırılmasına destek vermelidir.

İşin doğrusu, işgücü özgürce verilmeli ve çalışanlar ortaya konmuş kurallar uyarınca işi bırakmakta özgür olmalıdırlar. Bir işçiye ücret veya tazminat verilmesi yapılan işin zorla veya zorunlu çalıştırma olmadığını göstermez. Zorla çalıştırma, sadece temel insan hakları ihlali teşkil etmez, aynı zamanda toplumları beceri ve insan kaynaklarının geliştirilmesinden ve yarının işgücü piyasaları için çocukların eğitiminden de yoksun bırakır. Böylece, sadece bireyler değil, çocuklar, toplum ve geniş çapta ekonomi tarafından da hissedilir.

3. İşletmeler çocuk işçiliğinin kaldırılmasını etkin olarak desteklemelidirler.

İşletmeler, işyerinde kanuni çalışma yaşının altında çocuklar bulunuyorsa bunları işten uzaklaştırmak için gerekli önlemleri almalıdır. Ulusal hukukun yetersiz olduğu yerlerde, uluslararası standartları göz önünde bulundurarak ulusal çalışma yasasının asgari yaş hükümlerine uyulmalıdır.

4. İşletmelerin istihdam ve meslek konusundaki ayrımcılığın ortadan kaldırılmasını desteklemesi gerekir.

İşe alma, yerleştirme, personelin her seviyesi için eğitim ve geliştirme kriterleri olarak nitelik, beceri ve deneyimi temel alan şirket politikası ve prosedürleri tesis edilmelidir. Ayrımcılığın tespit edildiği yerde sorunlar için şikayet prosedürleri geliştirip çalışanlar için başvuru mekanizması sağlanmalıdır. Engellilere ilişkin bir bilinç oluşturmak da dahil olmak üzere, personele ayrımcılığa karşı politikalar ve uygulamalar üzerinde eğitim verilmelidir.

2.5.3. Çevre

1. İş dünyası çevre sorunlarına karşı önleyici bir yaklaşımı desteklemelidir.

Önleyici yaklaşımın temel unsuru tedaviye kıyasla önleme düşüncesidir. Başka bir deyişle, geriye döndürülmesi imkansız olan çevresel bir hasar meydana gelmeden önce erken önlem almak daha düşük maliyet oluşturur, Çevre hasarını ve şirketin imajını telafi etmek çok pahalıdır.

2. İşletmeler daha yüksek çevresel sorumluluğu teşvik etmek için inisiyatif üstlenmelidirler.

Çevresel sorumluluğu yaygınlaştırmak için şirket vizyonu, politikaları ve stratejileri yeniden belirlenmelidir.

3. İşletmeler çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesini ve yayılmasını desteklemelidirler.

Çevre dostu teknolojilerin uygulanması ham madde kullanımını azaltarak şirketin verimliliğinin artmasına yardımcı olur, Teknolojik yenilikler yeni iş imkanları yaratır ve şirketin genel rekabet gücünü artırır.

2.5.4. Yolsuzlukla Mücadele

İşletmeler rüşvet ve haraç dahil olmak üzere her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir. Yolsuzluğa karşı politikalar ve somut programlar geliştirilmelidir. Şirketler daha şeffaf bir küresel ekonomiyi gerçekleştirmek için hükümetler, BM

temsilcilikleri ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapılmalıdır (<http://unglobalcompact.org>).

2.6. Kurumsal Yönetişim Konusunda Bir Model

Günay (2008) ve Günay ve Yumuk Günay (2010) tarafından yapılan çalışmalarda önerilen kurumsal yönetim modeline göre de bankaların beyan ettikleri ve uyguladıkları ilkeler ve süreçlere göre bankalar için kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Bu modelin kullanılmasındaki amaç bankaların elde ettikleri kurumsal yönetim endeksi puanı ile finansal performans sonuçlarının karşılaştırmaktır. Kurumsal yönetişim modeli içerisinde yer alan toplam yirmi üç

adet değişken aşağıda yer almaktadır. Bunlardan on dört tanesi ilkeler ve dokuz tanesi süreçler ile ilgili değişkenlerdir. Bu yirmi üç değişken paydaş yönetişim modeli ve hissedar yönetişim modelleri altında yer almaktadır. Bir şirket kurumsal yönetişim sürecinde söz konusu şirketi ekonomik ve sosyal olarak etkileyen ve etkilenen tüm kişi, grup ve kurumlara önem veriyorsa paydaş yönetişim modelinden söz edebiliriz. Bir şirket sadece hissedarlarının çıkarlarını ön plana çıkarıyorsa diğer paydaşların çıkarlarını bazen görmezden gelebiliyorsa bu durumda kurumsal yönetişim sürecine hakim olan model hissedar yönetişim modelidir. Hissedar yönetişim modeli paydaş yönetişim modelinin tam zıttı bir kutuptadır. Dolayısıyla, söz konusu yirmi üç değişken dikkate alındığında bir şirketin aldığı puan düşükse hissedar yönetişim modeli yüksekse paydaş yönetişim modeli uyguluyor demektir. Aşağıda paydaş yönetişim modeli ile ilgili yirmi üç değişken detaylı olarak anlatılmaktadır.

2.6.1. Paydaş Yönetim Modeli

2.6.1.1. Paydaş Yönetişim Modeli ile İlgili İlkeler

1. Ortak Çıkarlar ve Toplumsal Çıkar İlkesi

Ortak çıkarlar ilkesi paydaşlar arasında ortak çıkarlar oluşturmak (Freeman ve Evan, 1990), paydaşların meşru çıkarlarına aynı anda önem vermek (Donaldson ve Preston, 1995), misyon ifadesi yardımı ile firmaya ortak değerler aşlamak (Arthur, 1987), paydaşların çıkarlarını dengelemek (Shankman, 1999), gibi anlamlara gelmektedir. Toplumsal çıkar ilkesi şirketleri Alman ve Japon şirketlerinde olduğu gibi toplumun çıkarları doğrultusunda yönetmek (Hendry, 2001) veya toplumun beklentilerini aşmak (Reisel ve Sama, 2003) gibi anlamlara gelmektedir. Ortak çıkarlar ilkesi, bireysel çıkar ilkesi ile toplumsal çıkar ilkesi arasında kalan bir değişkendir.

2. Uzun Süreli Kar Maksimizasyonu/Katma Değer İlkesi

Bir firmanın kısa vadede paydaşlarına yapmış olduğu yatırımlardan dolayı maliyetleri yüksek olacaktır. Örneğin, çalışanların eğitimi, sosyal imkanlar, doğal çevrenin korunması, topluma faydalı yatırımların hepsi bir firmanın kısa vadede maliyetlerini arttıracaktır. Eğer bir firma bu yatırımları yapabiliyorsa uzun vadeli perspektife sahip olmalıdır. Çünkü kısa vadeli kar maksimizasyonu/hissedar değeri maksimizasyonu bir firmanın uzun süreli perspektifi ile tutarlı değildir (Bucholz, 2005). Diğer bir deyişle, kısa vadeli kar maksimizasyonu/hissedar değeri maksimizasyonun bir firmanın uzun süreli piyasa değerini yok etmesi beklenmektedir (Jensen, 2001). Bir firma yaptığı bu ve benzeri tüm harcamaları maliyet olarak değil stratejik bir yatırım olarak görüyorsa bu ilkeyi benimsiyor demektir. Eğer bir firma maliyetlerden ziyade satışlara odaklanıyorsa bu ilkeyi benimsiyor demektir. Örneğin, firma kriz döneminde maliyet tasarrufu amacıyla çalışanları işten çıkartması gerekirken bunu yapmıyorsa, kısa vadeli karın azalması ile karşı karşıyadır. Fakat bu durumda firmanın paydaşları gözündeki iyi şöhreti son derece yüksek olacaktır. Bu da şirkete uzun vadeli kar maksimizasyonu / katma değer olarak yansıyacaktır.

3. İnsan Varlığı Demeti

Bir şirkette çalışanlar şirketin ana varlıklarıdır. İnsan varlığı demeti ilkesi, bir firmadaki çalışan değerleri ve yetenekleri (Caldwell ve Karri, 2005; Post, Preston ve Sachs, 2002), firmanın paydaşları ve insan kaynakları (Pitelis ve Wahl, 1998), sosyal varlık olarak şirket (Letza, Sun ve Kirkbride, 2004), insan hakları veya değerleri (Garcia-Marza, 2005) olarak tanımlanmaktadır. Yani bu ilke paydaşların çıkarları ile yakından ilişkilidir. Çalışanların bilgi ve fikirlerine fiziksel varlıklarından daha fazla değer verilmesi anlatılmaktadır.

4. Sosyal Sözleşmeler Seti İlkesi

Paydaşlar ile firma arasındaki insan davranışlarının amaçsal ilkelerine (insanı veya paydaşları araç olarak değil amaç olarak gören ilkeler) dayanan sosyal sözleşmeler ağı (Freeman ve Evan, 1990) sosyal sözleşmeler seti ilkesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, şirket sosyal bir varlık veya kurumdur (Sullivan ve Conlon, 1997).

5. Pozitif (çok) Toplamlı Strateji İlkesi

Bu ilke, ortak çıkarlar ilkesi ve paydaş yönetim modeli ile soyut bir şekilde ilişkilidir. Bir yönetim takımının tümünün değerinin tek tek parçalarının değerini aşacağı yönündeki inanç (Pitelis ve Wahl, 1998) ile müşteriler ve firma için karşılıklı fayda sağlayan ürün ve hizmetler geliştirmek (Post, Preston ve Sachs, 2002) bu ilkeye örnektir.

6. Kaynak Eşitliği İlkesi (Simetrik Güç)

Bir firmanın paydaşlarına karşı kaynaklar açısından fazla güce sahip olmadığı anlamına gelir. Kişi veya grupların çıkarları bir ilişkide karşılıklı olarak birbirine bağımlıysa (Swift, 2001), kaynak eşitliği mevcuttur.

7. Simetrik Bilgi veya Şeffaflık İlkesi (Simetrik Güç)

Firmalar kendileri ile ilgili bilgileri saklamayıp paydaşları ile şeffaf bir biçimde paylaşmayı düşünüyorsa bu durumda firma yönetimi simetrik bilgi ilkesinin doğruluğuna inanmaktadır.

8. Paydaşlara Hesap Vermek ilkesi

Paydaşlara hesap verme ilkesi şirketlerin sadece hissedarlara değil hissedar olmayanlara karşıda sorumlu olmasını gerektirir (Gray vd., 1997). Fakat en önemli problem, yönetim tarafından tüm paydaş gruplarına sıkı bir şekilde hesap vermeye izin verecek bir muhasebe sisteminin henüz keşfedilmemiş olmasıdır (Goyder, 1993).

9. Amaç Olarak Paydaşlar İlkesi

Bu ilke paydaş yönetim modelinin merkezinde yer almaktadır (O'Higgins, 2001). Karı bir amaç olarak değil bir araç olarak algılamak (Mintzberg, 1983), firmayı paydaşların çıkarlarına hizmet etme aracı olarak algılamak bu ilkenin tanımıdır.

10. Adalet (Eşitlik) İlkesi

Maliyetlerin ve faydaların belli bir gruba öncelik verilmeden dağıtılması (Garcia-Marza, 2005) gerektiğine duyulan inanıştır. Diğer bir deyişle, bir firma tarafından yaratılan zenginliğin ve gelirlerin paydaşlar arasında eşit dağıtılmasına olan inançtır (Donaldson ve Preston, 1995).

11. Karşılıklı Güven İlkesi

Güven, kurumsal kültürü bir arada tutan bir yapıştırıcıdır (Caldwell ve Kari, 2005). Güven duygusunun olduğu bir firmada iyi bir çalışma atmosferi olacak ve tüm kaliteli çalışanlar böyle bir firmada çalışmak isteyeceklerdir.

Karşılıklı güven ise, karşı tarafın çıkarlarının korunacağı ile ilgili inançtır (Ring ve Van De Ven, 1992). Karşılıklı güven ilkesinin altında yatan varsayım ortak çıkarlar ilkesidir. Karşı tarafın güvenilirliğine ve dürüstlüğüne olan inançtır (Morgan ve Hunt, 1994) karşılıklı güven olarak tanımlanabilir.

12. Network (Ağ) İlkesi

Firma yönetimi yatay veya organik örgütsel yapılar ile çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerine izin verirse çevresindeki network ilişkilerine daha rahat uyum sağlayabilir. Bu durumda söz konusu yönetim network ilkesine inanıyordur.

Bir firmanın network ilkesine önem verip vermediği iki kavram ile açıklanabilir. Bu kavramlardan birisi düşük merkezilik kavramıdır. Düşük merkezilik, bir firmanın paydaşlar arasında iletişim ağını kontrol etmeye çalışmamasıdır. Diğer kavram yüksek yoğunluk kavramıdır. Yüksek yoğunluk ise bir firmanın paydaşları ile olan mevcut ilişkilerinin sayısının muhtemel ilişkilerine oranının yüksek olmasıdır (Rowley, 1997). Sonuç olarak, bir firma yönetimi işletmenin çevresindeki iletişim ağlarını yüksek yoğunluk ve/veya düşük merkezilik kavramlarına göre algılıyorsa network ilkesi geçerlidir.

13. Uzun Süreli Perspektif İlkesi

Bir firmanın arzu ettiği sonuçları elde etmesinin uzun süre gerektiğine olan inanç uzun süreli perspektif olarak tanımlanabilir. Paydaş yönetim modeli uzun süreli perspektif gerektirir. Örneğin, Japon ve Alman şirketlerinin perspektifleri uzun süreli perspektife dayanmaktadır (Plender, 1998). Eğer bir firma sabreder ve paydaşlarına stratejik yatırımlar yaparsa bunun ekonomik ve sosyal sonuçlarının uzun vadede alınacağına olan inanç uzun vadeli perspektifin bir başka tanımıdır.

14. Dürüstlük (Tutarlılık) İlkesi

Bir firma üst yönetimi dürüstlük veya tutarlılık ilkesine inanıyorsa paydaşlarına söylediği ile yaptığı arasında tutarlılık (Garcia-Marza, 2005) bulunması gerekir. Tutarlılık paydaşların firmaya olan güveni sürekli arttıracaktır. Güven arttıkça firmanın paydaşlar gözündeki ünü ve şöhreti artacak bu da markalaşmayı kolaylaştıracaktır.

2.6.1.2. Süreçler

1. Aktif İletişim Süreci

Firmalar karmaşık ve belirsiz bir çevrede faaliyet gösterdiklerinden bu karmaşıklığı ve belirsizliği azaltmanın tek yolu aktif iletişimdir. Paydaşların şikayetlerini ve önerilerini dinlemek için iletişim kanalları sağlamak aktif iletişim sürecini tanımlar. Çalışanların internet vasıtasıyla birbirleriyle aşağıdan yukarıya ve çapraz yönlü olarak sürekli iletişimde bulunmaları ve tüketici şikayet hatları, piyasa araştırması, anketler, direkt reklam gibi metotlar aktif iletişime sürecine örnek olarak verilebilir (Wheeler ve Silanpaa, 1998).

2. Paydaş Katılım süreci

Paydaşların yönetim kurulu veya farklı kurumsal yapılarda karar verme sürecinin önemli kısımlarına sürekli olarak katılmalarına izin verilmesi (Clarke, 1998;

Freeman ve Evan, 1990) paydaş katılım sürecinin tanımıdır. Bu konuda yapılacak bir başka tanım paydaşların kurumsal yönetim sistemine hukuki olarak zorla değil isteğe bağlı olarak katılmaları ve faaliyette bulunmalarıdır. Böyle bir sürecin ortaya çıkabilmesi için firma yönetimin buna izin vermesi gerekir.

3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Süreci

Bir şirketin topluma faydalı davranışlar (örneğin, okul, hastane yapmak veya yoksul insanlara dönük projeler hazırlamak) sergilemesi ve doğal çevreyi güzelleştirmesi (örneğin ağaç dikmek, çevreye dost rüzgardan enerji elde edilmesini sağlayacak yatırımlar yapmak, çevrenin korunması konusundaki projeleri desteklemek) kurumsal sosyal sorumluluk sürecinin tanımıdır (Günay ve Yumuk Günay, 2010).

4. Birlikte Çalışma Davranışları Süreci

Birlikte çalışma davranışı sürecini, firmanın paydaşları ile kolektif olarak birlikte hareket etmesi (MacMillan ve Downing, 1999), paydaşların firmaya gönüllü olarak katkıda bulunması (Simon, 1991) şeklinde tanımlayabiliriz. Bu sürecin altında yatan ilke ortak çıkarlar varsayımdır. Birlikte çalışma davranışı sürecinin kurumsal yönetim sistemi içerisinde ortaya çıkabilmesi için tüm ilgili paydaşların çıkarlarının dikkate alınması gerekir.

5. Güvene Dayalı Davranışlar Süreci

Güvene dayalı davranışlar sürecini firma ve paydaşların ekonomik ilişkilerinde karşılıklı olarak birbirlerinin beklentilerine cevap verebilecek veya birbirlerini hayal kırıklığına uğratmayacak davranışlarda bulunması olarak tanımlayabiliriz. Bir tedarikçinin müşterisi olan firmaya istediği kalitede malı, istediği zamanda ve istediği yerde teslim etmesi ve bunun karşılığında tedarikçinin müşterisinden parasını zamanında alması güvene dayalı davranışlara örnektir (Günay ve Yumuk Günay, 2010).

6. Adil Davranışlar Süreci

Bir firmanın yaratmış olduğu katma değeri herhangi bir grubu başka bir gruba tercih etmeyerek dağıtması (Clarkson, 1995; Ertuna, 2005) adil davranışlar sürecinin tanımıdır. Kadınlar ve engelliler gibi marjinalize edilmiş gruplar ile ilgilenen personel politikalar oluşturulması (Reed, 2002) firmanın çalışanlarına karşı adil davranışları olarak sayılabilir. Adil davranışlar süreci firmanın davranışlarının paydaşları gözündeki meşruluğu olarak da tanımlanabilir.

7. Paydaşlarla Dengeli (Durağan) İlişkiler

Bir firmanın paydaşları ile güçlü, sağlam, uzun süreli ilişkiler kurabilmesi paydaşlarla dengeli ilişkiler kurabilmesi (Aoki, 1990; Bird, 2001) sürecinin

tanımıdır. Bir firmanın çalışanların eğitimine yatırım yapması, firmanın çalışanlarını giriş seviyesinde alıp içeride terfi ettirerek uzun süreli istihdam etmesi firmanın çalışanları ile kurduğu dengeli ilişkilere örnektir. Düşük işgücü devir hızı da firma ile çalışanlar arasındaki dengeli ilişkilere örnektir (Gunay, 2008).

8. Sistematik İletişim Süreci

Sistematik iletişim süreci bir firmanın paydaşlarının sürekli değişen ihtiyaçlarının düzenli aralıklar ile öğrenilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Firma ile ilgili istek ve ihtiyaçlar sürekli olarak değişebileceğinden bu isteklerin düzenli olarak (örneğin her ay, üç ayda bir veya altı ayda bir) öğrenilmesi firmanın paydaşları ile network ilişkilerini yönetebilmesi açısından son derece önemlidir. Sistematik iletişim sayesinde firma yanlışlarını düzelterek ve doğrularını mükemmelleştirerek paydaş yönetim modeline uygun bir şekilde hareket etmiş olur (Günay ve Yumuk Günay, 2010).

9. Network İlişkileri Süreci

Network ilişkileri süreci firma ve/veya paydaşlar ile ilgili olumlu veya olumsuz her türlü bilginin aktığı paydaşlar arasındaki çoklu ve karşılıklı etkileşimler bütünü (Bird, 2001; Caldwell ve Karri, 2005; Hendry, 2001) olarak tanımlanabilir. Bir firmanın paydaşlar arasındaki network ilişkilerini yönetebilmesi, mevcudiyetini ve varlığını sürdürebilmesi açısından son derece önemlidir. Network ilişkileri sadece paydaşlar arasındaki iletişim kanallarını göstermez. Paydaş gruplarının kendi aralarında işbirliği yaparak firmaya karşı kaynak bağımsızlığı yaratmaları ve bu gücü firmaya karşı kullanmaları sürecini de kapsar. Grev ve boykotlar paydaşlar arasındaki network ilişkilerine örnek olarak verilebilir.

III. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE AMPİRİK BULGULAR

3.1. Araştırma İle İlgili Hipotezler

Kurumsal yönetişimin önemi finansal veya ekonomik kriz dönemlerinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle araştırmamızla ilgili hipotezler kurulurken bu durum dikkate alınmıştır. Öz Sermaye Karlılığı; işletmelerin öz kaynaklarının performansını ölçmekte olup işletmenin kar yaratmadaki etkinliğini göstermektedir. Aktif Karlılığı ise işletmenin bir birimlik aktifi ile ne kadar kar yarattığını yani aktiflerin ne derece etkin kullanıldığını ölçen bir rasyodur. Bu bilgiler ışığında yatırımcı, paydaş ve menfaat sahiplerinin öz sermaye ve aktif karlılığı yüksek olan şirketlere yaklaşımının düşük olanlara kıyasla pozitif etki yaratacağı düşüncesinden hareketle; bankaların kurumsal yönetişim ve risk yönetimi alanında yaratacağı sinerji ile katlanacağı maliyet ve sağlayacakları karların ekonomik kriz dönemlerinde bahsi geçen öz

sermaye ve aktif karlılığı rasyolarına yansımalarıyla ilişkilendirmek suretiyle hipotezler oluşturulmuş, anlamlı sonuçlar elde edilmeye çalışılmış ve bankaların finansal performansı ile ilgili kullanılacak en önemli iki rasyonun Aktif karlılığı ve Öz Sermaye karlılığı olduğu düşünülerek çalışmamıza esas alınmıştır.

Kurumsal yönetim ile ilgili bir ulusal ve dört uluslararası standart kullanılmıştır. Bu beş standarda ek olarak bir de daha önce geliştirilmiş olan bir kurumsal yönetim modeli kullanılmıştır. İncelemeye esas alınan 24 adet mevduat bankasının ilgili standartlara uyumu konusunda bankaların faaliyet raporları, ikincil kaynaklarının ayrıntılı irdelenmesinin ışığında bankalara puan verilmiş, yüzdeler dilime çevrilmiş ve Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Örneğin, çalışmamızın ekler kısmında yer verilen Akbank'ın dört ana bölüm ve 27 madde'den oluşan SPK İlkelerinin 24 maddesine uyumu tespit edilerek (%89) ilgili testte hesaplamaya konu edilmiştir. Tüm bu bilgiler doğrultusunda kurumsal yönetim ile ilgili aşağıdaki on iki temel hipotez oluşturulmuştur.

H₁: SPK kurumsal yönetim ilkelerine uyan bankaların kriz dönemindeki öz sermaye karlılığı uymayanlardan daha fazladır.

H₂: OECD kurumsal yönetim ilkelerine uyan bankaların kriz dönemindeki öz sermaye karlılığı uymayanlardan daha fazladır.

H₃: BIS kurumsal yönetim ilkelerine uyan bankaların kriz dönemindeki öz sermaye karlılığı uymayanlardan daha fazladır.

H₄: Ekvator Prensipleri'ne uyan bankaların kriz dönemindeki öz sermaye karlılığı uymayanlardan daha fazladır.

H₅: Küresel İlkeler Sözleşmesi kriterlerine uyan bankaların kriz dönemindeki öz sermaye karlılığı uymayanlardan daha fazladır.

H₆: Paydaş Yönetişim Modeli'ne uyan bankaların kriz dönemindeki öz sermaye karlılığı hissedar yönetim modeline uyan bankalardan daha fazladır.

H₇: SPK kurumsal yönetim ilkelerine uyan bankaların kriz dönemindeki aktif karlılığı uymayanlardan daha fazladır.

H₈: OECD kurumsal yönetim ilkelerine uyan bankaların kriz dönemindeki aktif karlılığı uymayanlardan daha fazladır.

H₉: BIS kurumsal yönetim ilkelerine uyan bankaların kriz dönemindeki aktif karlılığı uymayanlardan daha fazladır.

H₁₀: Ekvator Prensipleri'ne uyan bankaların kriz dönemindeki aktif karlılığı uymayanlardan daha fazladır.

H₁₁: Küresel İlkeler Sözleşmesi kriterlerine uyan bankaların kriz dönemindeki aktif karlılığı uymayanlardan daha fazladır.

H₁₂: Paydaş Yönetim Modeli'ne uyan bankaların kriz dönemindeki aktif karlılığı hissedar yönetim modeline uyan bankalardan daha fazladır.

3.2. Araştırma ile İlgili Amprik Bulgular

2007 yılının son çeyreğinde ABD'de Lehman Brothers isimli yatırım bankasının batması ile başlayan finansal kriz tüm dünyayı etkilediği gibi Türkiye'yi de olumsuz olarak etkilemiştir. Özellikle 2008 yılını krizin en derinleştiği yıl olarak tanımlamak yanlış olmayacaktır. Bu durum aşağıdaki tabloda özetlenmektedir. Tabloda görüldüğü üzere krizin derinleştiği 2008 yılında araştırmada ele alınan 24 bankanın gerek ortalama Öz Sermaye karlılığı gerekse ortalama aktif karlılığı önemli oranda bir düşüş göstermiştir. Ancak krizin 2007 yılının son çeyreğinde başlayıp 2009 yılının üçüncü çeyreğine kadar sürmesinden dolayı 2007 ile 2009 yılları da kriz yılı olarak kabul edilmiştir. Bankaların ilgili standartlara uyumu incelenirken %50'nin üzerinde puan alanların uygulama düzeyi üst düzey olarak, %50'nin altında kalanların ise alt düzey olarak belirtilmiştir. Örneğin Tablo-2'de SPK İlkelerine uyum konusunda 13 bankanın aldığı puan %50 üzerinde diğer 11 bankanın ise %50'nin altında kalmıştır. Tablo oluşturulurken bankalardan bir tanesinin 2005 yılındaki aktif ve öz sermaye karlılığı çok yüksek oranlarda negatif olduğundan ortalamaya dahil edilmemiştir.

Tablo 1.- Türk Bankacılık Sektöründe 2004-2009 Yıllarındaki Ortalama Öz Sermaye ve Aktif Karlılıkları

Finansal Performans Rasyoları	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Ortalama Öz Sermaye Karlılığı	%13,11	%11,69	%15,18	%14,09	%13,69	%12,57
Ortalama Aktif Karlılığı	% 1,81	% 1,46	% 1,98	% 1,60	% 2,06	% 1,77

Yapılan istatistik testler sonucunda araştırmamızda oluşturulan on iki hipotezden beşi kabul edilmiş, geriye kalan yedisi ret edilmiştir. Kabul edilen beş hipotez ile ilgili amprik bulgular aşağıdaki gibidir.

Aşağıda Tablo 2'de görüldüğü gibi SPK kurumsal yönetim ile ilgili ilkelerini üst düzeyde uygulayan 13 bankanın 2007 ile 2009 yıllarındaki üç yıllık ortalama öz sermaye karlılığı % 15,08 iken alt düzeyde uygulayan 11 bankanın söz konusu rasyo ortalaması sadece % 9,45'tir. Bu sonucun anlamlılık düzeyi ile ilgili Kruskal-Wallis testi Tablo 3'te görülmektedir. Benzer şekilde krizin en derinleştiği yıl olan 2008 yılında SPK'nın kurumsal yönetim ile ilgili ilkelerini üst düzeyde uygulayan 13 bankanın 2007 ile 2009 yıllarındaki üç yıllık ortalama öz sermaye karlılığı % 15,38 iken alt düzeyde uygulayan 11 bankanın söz konusu rasyo ortalaması % 9,09'da kalmıştır. Tablo 4 ve 5'te görülen bu sonuçlar da istatistik olarak anlamlıdır. Bu nedenle birinci hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 2.- SPK Kriterine Göre Bankaların 3 Yıllık Ortalama Öz Sermaye Karlılığının (Kriz Dönemi) Karşılaştırılması

Sermaye Piyasası Kurulu Kriterlerini Uygulama	N	3 Yıllık Ortalama Öz Sermaye Karlılığı Grup Ortalaması (2007-2008-2009)
Üst Düzey	13	% 15,08
Alt Düzey	11	% 9,45
Toplam	24	

Tablo 3.- Test İstatistikleri

	3 Yıllık Ortalama Öz Sermaye Karlılığı Grup Ortalaması (2007-2008-2009)
Chi-Square	3,767
df	1
Asymp. Sig.	,052

Tablo 4.- SPK Kriterine Göre Bankaların 2008 yılı Öz Sermaye Karlılığının Karşılaştırılması

Sermaye Piyasası Kurulu Kriterlerini Uygulama	N	Öz Sermaye Karlılığı (2008 Yılı) Grup Ortalaması
Üst Düzey	13	% 15,38
Alt Düzey	11	% 9,09
Total	24	

Tablo 5.- Test İstatistikleri

	Özsermaye Karlılığı (2008 Yılı) Grup Ortalaması
Chi-Square	4,722
df	1
Asymp. Sig.	,030

Aşağıda Tablo 6’da görüldüğü gibi Küresel İlkeler Sözleşmesi’ne uygun hareket eden 19 bankanın 2007 ile 2009 yıllarındaki üç yıllık ortalama öz sermaye karlılığı %14 iken KİS’e uygun hareket etmeyen 5 bankanın sözkonusu rasyo ortalaması sadece %6,80’dir. Bu sonucun anlamlılık düzeyi ile ilgili Kruskal-Wallis testi Tablo 7’de görülmektedir. Benzer sonuçlar global finansal krizin derinleştiği 2008 yılı için Tablo 8 ve 9’da da görülmektedir. 2008 yılında Küresel İlkeler Sözleşmesi’ne uygun hareket eden 19 bankanın öz sermaye karlılığı %14,21 olurken uymayan 5 bankanın öz sermaye karlılığı %6’da kalmıştır. Tüm bu bulgular ışığında beşinci hipotezimiz de kabul edilmiştir.

Tablo 6.-Küresel İlkeler Sözleşmesi Kriterine Göre Bankaların 3 Yıllık Ortalama Öz Sermaye Karlılığının (Kriz Dönemi) Karşılaştırılması

Küresel İlkeler Sözleşmesine Uyuma Durumu	N	3 Yıllık Ortalama Özsermaye Karlılığı Grup Ortalaması (2007-2008- 2009)
Küresel İlkeler Sözleşmesine Uyanlar	19	%14
Küresel İlkeler Sözleşmesine Uymayanlar	5	%6,80
Toplam	24	

Tablo 7.- Test İstatistikleri

	Ortalama Öz Sermaye Karlılığı (2007-2008- 2009)
Chi-Square	4,104
df	1
Asymp. Sig.	,043

Tablo 8.- Küresel İlkeler Sözleşmesi Kriterine Göre Bankaların 2008 Yılı Öz Sermaye Karlılığının Karşılaştırılması

Küresel İlkeler Sözleşmesine Uyma Durumu	N	Öz Sermaye Karlılığı (2008 Yılı) Grup Ortalaması
Küresel İlkeler Sözleşmesine Uyanlar	19	%14,21
Küresel İlkeler Sözleşmesine Uymayanlar	5	%6,00
Toplam	24	

Tablo 9.- Test İstatistikleri

	Öz Sermaye Karlılığı (2008 Yılı) Grup Ortalaması
Chi-Square	5,339
df	1
Asymp. Sig.	,021

Yapılan araştırmada paydaş yönetim modeline sahip olan 16 bankanın 2007-2009 yıllarındaki ortalama öz sermaye karlılığı %14,50 iken hissedar yönetim modeli uygulayan 8 bankanın söz konusu dönemdeki ortalama öz sermaye karlılığı sadece %8,50 olmuştur. Tablo 10’da bu sonuç görülmektedir. Ayrıca iki farklı yönetim yapısına sahip banka grubu için elde edilen bu sonuç Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ve bu sonuçta Tablo 11’de görülmektedir. Finansal krizin derinleştiği 2008 yılı içinde benzer sonuçlar bulunmuştur. Tablo12’te görüldüğü gibi 2008 yılında paydaş yönetim modeline sahip olan 16 bankanın ortalama öz sermaye karlılığı %14,56 iken hissedar yönetim modeli uygulayan 8 bankanın söz konusu dönemdeki ortalama öz sermaye karlılığı sadece %8,38 olmuştur. Tablo 13’te görüldüğü gibi bu bulgu da istatistiki olarak anlamlıdır. Elde edilen tüm bu sonuçlara göre altıncı hipotezimizde kabul edilmiştir.

Tablo 10.- Paydaş Yönetişim Modeli Uygulayan Bankalarla Hissedar Yönetişim Modeli Uygulayan Bankaların 3 Yıllık Ortalama Öz Sermaye Karlılığının (Kriz Dönemi) Karşılaştırılması

Kurumsal Yönetişim Modelleri	N	3 Yıllık Ortalama Öz Sermaye Karlılığı Grup Ortalaması (2007-2008- 2009)
Paydaş Yönetişimi Modeli	16	%14,50
Hissedar Yönetişim Modeli	8	%8,50
Toplam	24	

Tablo 11.- Test İstatistikleri

	3 Yıllık Ortalama Öz Sermaye Karlılığı Grup Ortalaması (2007-2008- 2009)
Chi-Square	3,840
df	1
Asymp. Sig.	,050

Tablo 12.- Paydaş Yönetişim Modeli Uygulayan Bankalarla Hissedar Yönetişim Modeli Uygulayan Bankaların 2009 Yılı Öz Sermaye Karlılığının Karşılaştırılması

Kurumsal Yönetişim Modelleri	N	Öz Sermaye Karlılığı (2008 Yılı) Grup Ortalaması
Paydaş Yönetişimi Modeli	16	%14,56
Hissedar Yönetişim Modeli	8	%8,38
Toplam	24	

Tablo 13.- Test İstatistikleri

	Öz Sermaye Karlılığı (2008 Yılı) Grup Ortalaması
Chi-Square	4,086
df	1
Asymp. Sig.	,043

Aşağıda Tablo 14’te global finansal krizin derinleştiği 2008 yılında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü’nün (OECD) kriterlerini üst düzeyde uygulayan 18 bankanın Öz Sermaye karlılığı %14,61 olurken, orta düzeyde uygulayan 2 bankanın Öz Sermaye karlılığı %6,50 olmuş ve alt düzeyde uygulayan bankalar sadece %6’lık bir karlılık oranı elde edebilmişlerdir. Ayrıca elde edilen bu sonuçlar Kruskal-Wallis testine göre istatistiki olarak anlamlıdır. Bu sonuç ta Tablo 15’te görülebilir. Elde edilen bu bulgular ışığında ikinci hipotezimiz de kabul edilmiştir.

Tablo 14.- OECD Kriterine Göre Bankaların 2008 Yılı Öz Sermaye Karlılığının Karşılaştırılması

OECD Kriterlerini Uygulama Düzeyi	N	Öz Sermaye Karlılığı (2008 Yılı) Grup Ortalaması
Üst Düzey	18	%14,61
Orta Düzey	2	%6,50
Alt Düzey	4	%6,00
Toplam	24	

Tablo 15.- Test İstatistikleri

	Öz Sermaye Karlılığı (2008 Yılı) Grup Ortalaması
Chi-Square	6,427
df	2
Asymp. Sig.	,040

Son olarak 2009 yılı için elde edilen sonuçlar Tablo 16’da görülmektedir. BIS kriterlerine üst düzeyde uyan 17 bankanın krizin devam ettiği 2009 yılındaki ortalama Aktif Karlılığı %14,35 olarak gerçekleşirken alt düzeyde uyan 7 bankanın Aktif Karlılığı sadece %8 olmuştur. Üstelik Tablo 17’de de görüldüğü gibi bu sonuçta istatistiki olarak anlamlıdır. Bu sonuç ışığında dokuzuncu hipotezde kabul edilmiştir.

Tablo 16.- BIS Kriterine Göre Bankaların 2009 Yılı Aktif Karlılığının Karşılaştırılması

Uluslararası Ödeme Bankası Kriterlerini Uygulama Düzeyi	N	Aktif Karlılığı (2009 Yılı) Grup Ortalaması
Üst Düzey	17	%14,35
Alt Düzey	7	%8,00
Total	24	

Tablo 17.- Test İstatistikleri

	Aktif Karlılığı (2009 Yılı) Grup Ortalaması
Chi-Square	4,009
df	1
Asymp. Sig.	,045

Kriz dönemi olarak kabul edilen 2007-2009 yılları haricinde istatistiki açıdan anlamlı sonuçların elde edilememesi de yukarıda kabul edilen beş hipotezin doğru olduğunu ispatlayan bir başka bulgudur.

Tüm bu açıklamalardan sonra incelemeye esas tutulan bankalar ile bir takım özel bilgileri paylaşmamız gerekiyor; hangileri çevreye, kurumsal sosyal sorumluluğa daha fazla önem veriyor, yönetim yapılarında belirgin göze çarpan farklılıklar nelerdir?

Türkiye'deki araştırmaya konu incelenen mevduat bankaları ile ilgili puanlama yapılırken belirtilmesi veya vurgulanması gereken bir takım bilgilerin paylaşılmasında fayda bulunmaktadır;

Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni Türkiye'de kabul eden ve faaliyet raporlarında şeffaf biçimde yayınlayan ilk mevduat bankası Akbank'tır*. Bunun dışında Global Compact'ı HSBC ve ING grup ile EFG Grup (Eurobank Tekfen'in % 70 hissedarıdır.) kabul etmiştir. Citibank ise Citibank Singapur olarak yerel bazda 2007 yılında kabul etmiş grubun tümü uygulama dışında bırakılmıştır.

Global Compact'ı kabul eden tek özel sermayeli banka olan Akbank ilgili kriterlerden sendika hakkına değinmemiş ve de çalışanların sendika üyeliği konusu faaliyet raporunda yer almamaktadır. Eurobank Tekfen ise kriterlerden sadece çevre

* Global Compact'ı Türkiye'de kabul eden ilk banka Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası (TSKB)'dir.

konusunda puan almış diğer unsurların yokluğu dikkat çekmiştir. HSBC Bank ise, insan hakları ve sendika konusuna değinmemiştir. Bunların dışında ING Türkiye uygulamalarında da sendika konusu yer almamıştır.

Küresel ilkeler Sözleşmesi ilkelerine uyum açısından genel perspektiften bankalar incelendiğinde çevre konusunun ağırlıklı olarak gündeme alındığı insan hakları ve çalışma koşullarının ele alınma payının göreceli olarak düşük kaldığı gözlenmiştir. Ayrıca, çalışma koşulları içerisinde yer alan sendika düzenlemesinin sadece T.İş Bankası, Şekerbank, Yapı kredi Bankası ve T.Vakıflar Bankasında yer aldığı ve çalışanlarının sendikalı olduğu gözlemlenmiştir.

Global Compact'ın kriterlerinden çevre konusunda Türkiye Ekonomi Bankası, ISO 14001 Çevre Yönetim Standardı belgesini almaya hak kazanan ilk mevduat bankasıdır.

SPK İlkelerine bankaların uyumunun irdelenmesinde dikkati çeken en önemli husus **“Birikimli oy sistemine hiçbir bankanın yer vermemesidir”**. Oysa Sermaye Piyasası Kurulu'nun Pay Sahipleri içerisinde Azınlık Haklarının düzenlemesi içerisinde “ Azınlık pay sahiplerinin yönetim kuruluna temsilci göndermelerini teminen esas sözleşmede birikimli oy sistemine yer verilir” açıklaması mevcuttur.

İncelemeye alınan 24 banka içerisinde 13 bankanın SPK Kurumsal Yönetim İlkelerini kabul ederek kurumsal faaliyet raporlarında şeffaf bir şekilde yayınlamasına karşın puanlama yapılırken tam puan alamamışlardır. Bunun temel sebebi yukarıda açıklanan azınlık hakları oy sistemi ile Yönetim kurullarında ve oluşturulan komitelerdeki olması gereken bağımsız üye sayısının yetersizliğindedir.

Kurumsal yönetim anlamında belirtilmesi gereken önemli bir husus da Türk Bankacılık sektöründe “Kurumsal Yönetim Notu Alan İlk Banka”nın Şekerbank olması ve T.C Ziraat Bankası'nın iç denetim sistemi uygulamalarında etkinliği arttıracak olan “ ISO9001:2000 Kalite Yönetimi Belgesi”ne sahip olmasıdır.

Ayrıca, HSBC Bankası kurumsal yönetişimin dünyada bu kadar gündemde olduğu bir dönem içerisinde 11.06.2009 Kurumsal Yönetim Komitesini sonlandırarak kurumsal uyum çalışmalarını Yönetim Kurulu eli ile yapacağını belirtmiş, buna karşın SPK Kurumsal Yönetim İlkelerini kabul etmeyen bankalardan Turkland Bank ise bünyesinde Kurumsal Yönetim komitesi oluşturmuştur.

Ülkemizde kurumsal yönetimi teşvik edici önemli gelişme de İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinin oluşturulması olmuştur. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Hisse senetleri İMKB pazarlarında (Gözaltı Pazarı hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin fiyat ve

getiri performansının ölçülmesidir. Uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır ([http:// www.imkb.gov.tr](http://www.imkb.gov.tr)).

02.02.2011 tarihi itibarıyla XKURY Endeksinde 31 adet şirket yer almaktadır (www.kap.gov.tr). Bu bilgilere Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) internet sitesinden ulaşılabilir. Proje çalışmamıza konu olan bankalardan bahsi geçen endekste yalnızca **Şekerbank** ve **Yapı kredi Bankası** bulunmaktadır.

Bu arada; 13 Ocak 2011 tarihinde Kurumsal Yönetim Ödülleri sahiplerini bulmuştur. Buna göre Kurumsal Yönetim Derecelendirme notu en yüksek kuruluşlar listesinde ilk üç içerisinde her iki banka da girememiştir. Birinci olan TAV Havalimanları A.Ş. 90,35 Puan alırken Yapı kredi Bankası 87,75 puan, Şekerbank ise 86,64 puan almasına rağmen ilk üç sıraya girememişler yakalanan yüksek puan ile kurumsal yönetime ne kadar önem verdiklerini ortaya koymuşlardır.

Türkiye'de Kurumsal Yönetim İlkelerinin yaygınlaşması açısından en önemli gelişme ise, yeni Türk Ticaret Kanunu tasarısının yasalaşması olacaktır. Yeni yasa kurumsal yönetim anlamında birçok çağdaş düzenleme ile hissedarlık ve azınlık haklarının güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, internet yoluyla oy kullanma hakkının tanınması ile de genel kurullarda oluşan güç boşluğu sorununun en aza indirgenmesi amaçlanmaktadır ([http:// www.tkyd.org](http://www.tkyd.org)).

SONUÇ

Genel perspektiften bakıldığında Türkiye’de kurumsal yönetimin en gelişmiş olduğu alan finans sektörüdür. Buna karşın finansal anlamda kurumsal yönetimin uygulanmasında köklü bir çok reformist harekete ihtiyaç vardır.

Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim ilkelerini ihtiva eden ilkeler, gerek ulusal gerekse uluslararası gelişmeler ışığında sürekli takip edilerek yapıya uygun şekilde benimsenmeli, finans sektörünün ve ekonominin işleyişinin yaratacağı ivmenin pozitif yönde olmasına binaen kaçınılmaz olarak uygulanmalıdır.

Bankaların kurumsal yönetim alanında teori ve uygulamada dikkate alması gereken en önemli hususun güven unsuru olduğu düşünülmektedir. Sektörde güven unsurunun yokluğu durumunda tamamlayıcı olarak düşünülen şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sosyal sorumluluk gibi kurumsal yönetim anlayışlarının içinin doldurulması çok zor olduğu, eksik ya da yanlış belirlenmiş uygulamaların istenen sinerjiyi yaratmadan yoksun kalacağı düşünülmektedir. Güven unsurundan yoksun bir bankaya yönelmesi muhtemel tasarrufların azalması, uluslararası finans sektöründe sermaye ihtiyacına yönelik taleplerin karşılanmasında güçlükler doğması, kriz dönemlerinde zaten kırılğan olan bankacılık sektörü içerisinde yaşamını istenilen ölçüde idame etme imkanının ortadan kalkmasına yol açması doğal bir sonuç olacağı düşünülmektedir.

Dolayısıyla kurumsal yönetim düzeyinin düşük olması ya da zayıf kurumsal yönetim yapısına sahip bankalar piyasanın güvenini yitirmesi riski karşında likidite krizi ortaya çıkabilir. Bu durumda bankalar öncelikle pay sahiplerine ve mevduat sahiplerine karşı sorumluluklarını yerine getiremeyebilir, finansal sistem içerisinde domino etkisi ile ülke ekonomisine de sirayet edecek bir çöküş yaşanma riskinin oluşması ile karşı karşıya kalılabilmektedir.

Bankalar ve finans sektörü için en önemli kaynak yakın dönemlerde yaşanmış olan krizlerdir. Kurumsal yönetim alanında yaşanan zaafiyetler ve risk doğurucu finansal olayları gerekli önlemlerin alınmaması nedeniyle yaratacağı etkileri nedeniyle ortaya çıkacak sonuçları proaktif bakış açısı ve uygulamasıyla tahmin etmek, gerekli yasal ve idari tedbirleri almak, modern ve global sürekli değişen dünyanın gereklerine ayak uydurmak, sürdürülebilir, sağlıklı büyümenin ön koşulu olmaktadır.

Finansal anlamda yaşanan krizlerin en önemli etkisi finansal sektörün daha sağlam temellere dayanan, kırılğanlıktan uzak bir yapıya kavuşturulması için belirli standartlara ulaşma çabasıdır. Bunun yakın zamandaki en önemli yansıması dünyada

1999 yılında yayınlanan OECD ilkeleri ile başlamış, Türkiye’de ise kaynağını OECD ilkelerinden alan yada referans kabul eden, ülkenin şartlarına uygunluğu sağlanacak bir şekilde yayımlanmış SPK İlkeleridir. İlkeler, belirli standartlar getirmiş, mevcut yasaların inove edilmesine de öncülük etmiştir. Uluslararası geçerliliği olan, genel kabul görmüş standart ve kuralların finansal kurumlar ile bir şekilde ilişkisi olan yada olması muhtemel tüm paydaşlar için önem taşıdığı, marka olmanın, geleceğe uzun vadeli bakabilmenin, sağlıklı büyümenin, faaliyet gösterdiği ülkenin toplumuna, paydaşlarına ve nihai olarak karlı bir kurum olarak yaşamını idame ettirmenin yolu iyi bir kurumsal yönetim modeli ve mevcut ve/veya muhtemel riskleri yönetebilecek yapıyı ihdas etmekten geçmektedir.

Araştırma neticesinde iyi bir kurumsal yönetim ve risk yönetim modelinin, finansal açıdan yapılan analizlerde uygulanmasının yaratacağı katma değer hem kuruma hem de diğer tüm paydaşlara artı değer katacağı düşünülmektedir. Amaç daha değerli hisse, müşteri tatmini, sosyal fayda, çevresel faaliyetlerin olumsuz etkilerini daha fazla minimize etmek ya da maksimum fayda ise iyi bir kurumsal yönetim ve risk yönetimi politikası benimsenmesi tüm paydaşlara yarar sağlayacaktır.

Riski herhangi bir nedenden dolayı zarara ya da ekonomik kayba uğrama ihtimali olarak tanımlarsak, böyle bir durumun en fazla olasılıkla ortaya çıkabileceği dönemler ekonomik ve finansal kriz dönemleridir. Etkin bir risk yönetimi ancak bankaların iyi bir kurumsal yönetim yapısına sahip olması ile mümkündür. Diğer bir deyişle, iyi kurumsal yönetim yapısına sahip olan bankaların kriz dönemlerinde elde ettikleri karlılık oranlarının fazla etkilenmemesi beklenmelidir. Yapılan çalışmada oluşturulan hipotezler de bu beklenti üzerine kurulmuştur. Örneğin, SPK kurumsal yönetim ilkelerine, Küresel İlkeler Sözleşmesine ve paydaş yönetim modeline uygun hareket eden bankaların kriz dönemindeki (2007-2009) karlılık oranı (öz sermaye karlılığı) bu kriterlere uygun hareket etmeyen bankalardan yüksek çıkmıştır. Yine benzer şekilde SPK kurumsal yönetim ilkelerine, Küresel İlkeler Sözleşmesine ve OECD kurumsal yönetim ilkelerine uygun hareket eden bankaların krizin en derinleştiği yıl olan 2008 yılında elde ettikleri karlılık oranı (öz sermaye karlılığı) bu kriterlere uygun hareket etmeyen bankalardan yüksek çıkmıştır. Benzer bir sonuç paydaş yönetim modelini uygulayan bankalar için 2009 yılındaki öz sermaye karlılık oranı için de bulunmuştur. Son olarak BIS kriterlerine göre hareket eden bankaların ekonomik anlamda yine kriz yılı olarak tanımlanan 2009 yılındaki aktif karlılığının bu kriterlere uymayan bankalardan yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular ışığında iyi bir kurumsal yönetim uygulamasına sahip bankaların karlılıklarının kriz dönemlerinde olumsuz etkilenmediklerini söylememiz yanlış olmaz. Diğer bir deyişle, bu çalışma ulusal ve uluslararası kurumsal yönetim standartları ve kriterlerinin uygulamanın bankaların sağlıklı bir finansal yapıya

kavuşmalarına ve daha etkin risk yönetimine katkı sağladığı bu çalışmada Türk bankacılık sektörü için ispatlanmıştır. Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu paydaş yönetim modelinin ulusal ve uluslararası standart ve kriterler ile örtüştüğüdür.

KAYNAKÇA

- Ararat Melsa, Çetin A. Tansel, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, *İMKB’de İşlem Gören Bankaların Kamuya Açıklama Yoğunlukları ve Yönetişim Özellikleri*, 2008
- Aoki, M. (1990). Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, 28(1): 1-27.
- Arthur, E. E. (1987). The ethics of corporate governance. *Journal of Business Ethics*, 6(1): 59-70.
- Babuşçu Şenol, Hazar Adalet, *Kurumsal Yönetim* (Ankara, Akademi Consulting Training, 2007)
- Beyaz Ahmet, “Bankalarda Kurumsal Yönetim Uygulamaları”, *Active Dergisi*, Kasım-Aralık 2003
- Bolak Mehmet, *Risk ve Yönetimi*, İstanbul, Ağustos 2004
- B.I.S History, www.bis.org/about/history.htm
- Basel Committee on Banking Supervision “Principles for enhancing corporate governance-final document October 2010)
- Bird, F. (2001). Good governance: A philosophical discussion of the responsibilities and practices of organizational governors. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4): 298-312.
- Buchholz, R. A. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3): 137-148.
- Candan Hasan, Özün Alper, *Bankalarda Risk Yönetimi ve Basel II*, Şubat 2009
- Claude Fusslerr “Çıtayı Yükseltmek” (John G.Ruggie, Harward Üniversitesi, ABD)
- Claude Fusslerr “Çıtayı Yükseltmek” (Kofi Annan, “A Compact for the New Century”, *Dünya Ekonomik Forumu’na hitaben yaptığı konuşma*, Davos, İsviçre, 31 Ocak 1999 (SG/SM/6881/Rev.1).
- Caldwell, C., & Karri, R. (2005). Organizational governance and ethical systems: A covenantal approach to building trust. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3): 249-259.
- Clarke, T. (1998). The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age. *Long Range Planning*, 31(2): 182-194.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2006). *The essentials of risk management*. New York: McGraw Hill
- Çolak Ender, SPK Daire Başkan Yardımcısı, *Kurumsal Yönetim Uyum ve Raporlama*, Sunum
- Demirel Esin, *Basel II Kriterleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi*, “Yüksek Lisans Tezi”, İstanbul, Mayıs 2008

- Demirel, Esin “Basel II Kriterleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi” Mayıs,2008.(*Benton Gup, James Kolari, Commercial Banking:The Management of Risk,3.bs(New Jersey: John Wiley@Sons,2005)*)
- Demirel, Esin “Basel II Kriterleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi” Mayıs,2008(Babuşçu)
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Ertuna, İ. Ö. (2005). *Kapitalizmin son direnisi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4): 337-360.
- Gunay, S. G. (2008). *Corporate Governance Theory: A Comparative Analysis of Stokholder & Stakeholder Governance Models*. New York and Bloomington: Iuniverse.
- Günay, S.G & Yumuk Günay, G. (2010). *Dünyanın en başarılı şirketlerinin kurumsal yönetim sırları*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Gürbüz A. Osman, Ergincan Yakup; *Kurumsal Yönetim 'Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler* 1. Baskı Mart 2004
- Garcia-Marza, D. (2005). Trust and dialogue: Theoretical approaches to ethics auditing. *Journal of Business Ethics*, 57(3): 209-219.
- Goyder, M. (1993). Tomorrow's company. *Managerial Auditing Journal*, 8(3): 41-44.
- Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R., & Zadek, S. (1997). Struggling with the praxis of social accountability. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 10(3): 325-364.
- Hendry, J. (2001). Economic contracts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory. *Business Ethics: A European Review*, 10(3): 223-232.
- <http://www.bis.org/bcbs/history.pdf> (August 2009)
- <http://www.yorumla.net/ekonomi-borsa/23459-08-13-06-dis-kredi-musluğuna-cevreye-saygili-ol-kriteri-de-koydular.html>
- <http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2003/11/05/367452.asp>
- <http://www.equator-principles.com>
- <http://www.etikadanismanlik.com>
- http://www.koc.com.tr/tr-tr/Kurumsal_Sosyal_Sorumluluk
- <http://www.kap.gov.tr/yay/GenelBilgiler/Endeksler.aspx>.XKURY
- <http://unglobalcompact.org/aboutthegc/thetenprinciples/index.html>
- [http:// www.imkb.gov.tr/indexes/stockindexeshome/corporategovernanceindex.aspx](http://www.imkb.gov.tr/indexes/stockindexeshome/corporategovernanceindex.aspx)

<http://www.tkyd.org/docs/nedirbukurumsalyonetim.pdf>

Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3): 8-21.

Kula Veysel, *Kurumsal Yönetim*, “Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği”, İstanbul, Mayıs 2006

Letza, S., Sun, X., & Kirkbride, J. (2004). Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3): 242-262.

MacMillan, K., & Downing S. (1999). Governance and Performance: Goodwill Hunting. *Journal of General Management*, 24(3): 11-21.

Mintzberg, H. (1983). The case for social responsibility. *Journal of Business Strategy*, 4(2):3-16.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing Management*, 3(1): 18-28.

O’Higgins, E. (2001). What matters most? The importance of all stakeholders. *Strategic Investor Relations*, 1(1): 81-87.

OECD, Corporate Governance Principles, 1998

Parasız İlker, *Küresel Kriz*, “Finans Krizinin Güven Krizine Dönüşmesi”, Bursa, Nisan 2009

Pitelis, C.N., & Wahl., M.H. (1998). Edith Penrose: Pioneer of stakeholder theory. *Long Range Planning*, 31(2):252-261.

Plender, J. (1998). Giving people a stake in the future. *Long Range Planning*, 31(2): 211-217.

Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1): 6-21.

Reed, D. (2002). Corporate Governance Reforms in Developing Countries. *Journal of Business Ethics*, 37(3): 223-247.

Reisel, W. D., & Sama, L. M. (2003). The distribution of life-saving pharmaceuticals: Viewing the conflict between social efficiency and economic efficiency through a social contract lens. *Business and Society Review*, 108(3): 365-387.

Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7): 483-498.

Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4): 887-910.

Shankman, N. A. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 19(4): 319-334.

Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*, 5(2): 25-44.

- Sullivan, D. P., & Conlon, D. E. (1997). Crisis and transition in corporate governance paradigms: The role of the chancery court of Delaware. *Law and Society Review*, 31(4): 713-763.
- Swift, T. (2001). Trust, reputation and corporate accountability to stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 10(1): 16-26.
- T.C Ziraat Bankası, *Teftiş Araştırma Dergisi*, Sayı:6, Ocak 2011
- T.C Ziraat Bankası A.Ş Risk Yönetimi Daire Başkanlığı, *Risk Yönetimi ve Ölçme Usulleri*, 2005
- T.C Ziraat Bankası A.Ş Risk Yönetimi Daire Başkanlığı, *Basel II Bilgilendirme Raporu*, 2005
- TKYD – Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, <http://www.tkyd.org.tr/content.asp>
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte, “Nedir Bu Kurumsal Yönetim?” <http://www.tkyd.org/docs/nedirbukurumsalyonetim.pdf>
- Türkiye Bankalar Birliği; *Risk Yönetimi ve Basel II'nin Kobi'lere Etkileri*, Eylül 2004, Yayın No:228
- Üçpınar, Tahsin, Marmara Üniv. Bankacılık ve Sigortacılık Ens. Sermaye Piyasası ve Borsa ABD,”*Kurumsal Yönetimin Finans-Metal Sektörlerine Etkisinin Analizi*(Yüksek Lisans Tezi,İst.2009) (Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul:Literatür Yayıncılık, 2004*)
- Üçpınar, Tahsin, Marmara Üniv. Bankacılık ve Sigortacılık Ens. Sermaye Piyasası ve Borsa ABD,”*Kurumsal Yönetimin Finans-Metal Sektörlerine Etkisinin Analizi*(Yüksek Lisans Tezi,İst.2009) (Ira M. Millstein, *Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets, OECD Publications,1998*)
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1998). Including the stakeholders: The business case. *Long Range Planning*, 31(2): 201-210.
- Yavuz T.Salih , “ *Risk Yönetimi İçeri Aktif Pasif Yönetimi Dışarı (mı?)*”, “TBB Bankacılar Dergisi”, Sayı 41, 2002
- Young Jackie, Corporate Governance And Risk Manangement: A South African Perspective, *Corporate Ownership@Control / Volume 7 , Issue 3, Spring 2010*

EKLER

EK:1 AKBANK A.Ş

PAYDAŞ YÖNETİM MODELİ İLKE VE SÜREÇLER

İLKELER

- Akbank; **Türkiye ekonomisi ve tüm paydaşları için sürdürülebilir değer yaratmayı** amaçlamıştır (TOPLUMSAL ÇIKAR).
- **Farkı yaratan insandır felsefesi** benimsenmiştir. Her müşterimize Bankamızın tek müşterisi hissini vermek hedefimizdir (İNSAN VARLIĞI DEMETİ).
- Ticari sır dışında **her türlü bilgi kamuoyuna duyurulmaktadır** (ŞEFFAFLIK).
- **Çalışanlarımız herşeyimizdir**, sağlık ve güvenlik konularında düzenli çalışmalar yapılmaktadır (AMAÇ OLARAK PAYDAŞLAR).
- **Paydaşlarımızın önceliği bizim önceliğimizdir** (POZİTİF ÇOK TOPLAMLI STRATEJİ).
- Müşteriler, çalışanlar, hissedarlarımız ve diğer kurumlar ile **ilişkilerimizde dürüstlük** ilkemize bağlı kalırız (DÜRÜSTLÜK).
- Çalışanlarımıza **eşit kariyer fırsatları** sunulmaktadır (ADALET).
- Kurumsal Uyum Raporumuz; **AA1000 standart ilkeleri** çerçevesinde oluşturulmuştur (PAYDAŞLARA HESAP VERME).

SÜREÇLER

- Telekonferans, E-posta, sunum, faks, doğrudan bilgilendirme amaçlı açıklama, duyuru ve roadshow gibi **iletişim araçları** kullanılmaktadır (AKTİF İLETİŞİM).
- Toplumsal refah ve kalkınma düzeyi **icin Eğitsel, Sanatsal ve Kültürel girişimleri teşvik ederiz**; örneğin Akbank Caz Festivali (KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK).
- Müşterilerimizin **güveni** ve memnuniyeti en önemli önceliğimizdir. Bankacılığın temelinde **güvenin vattığının bilinciyle** müşterilere, hissedarlara, çalışanlara ve kanun otoritelerine açık, anlaşılır ve doğru bilgiler verir; zamanında, eksiksiz ve verilen sözler doğrultusunda hizmet sunarız (GÜVEN).
- 2009 yılında 11 yerli ve yabancı **yatırımcı konferansına katılmış**, yıl içinde 300'ü aşkın **uluslar arası yatırımcı kuruluş ile görüşülmüştür** (SİSTEMATİK İLETİŞİM).
- Kurum içi iletişimde **Intranet** uygulaması bulunmaktadır (NETWORK).
- Sabancı Üniversitesi ile işbirliği yapılarak **çalışanlarımıza Master imkanı tanınmıştır**. 2009 yılında 5 kişi faydalanmış, ücreti bankamız ödemiştir (PAYDAŞLAR İLE DENGELİ İLİŞKİLER).
- Çalışanlarımızın performanslarını **Adil** ve Objektif olarak değerlendiririz. Müşterilere, tedarikçilere, çalışanlara ve hissedarlara cinsiyet, davranış, görüş ve etnik köken nedeniyle önyargılı yaklaşmaz, **hiçbir ortam ve koşulda ayrımcılık yapmayız** (ADİL DAVRANIŞLAR).

BİS

1. YÖNETİM KURULU UYGULAMALARI

Banka'nın yıllık bütçesi ve stratejik planı Yönetim Kurulu tarafından onaylanır. Yönetim Kurulu bütçe ile fiili karşılaştırmalarını yakından takip eder, sapmalar hakkında bilgi alır ve alınan kararları takip eder. Makroekonomik koşullarda bütçe beklentilerinden farklı olarak önemli sapmalar varsa, bütçe revize edilir ve tekrar Yönetim Kurulu onayına sunulur. Yönetim Kurulu stratejik hedeflerin, bütçe hedeflerinin ve gerçekleşen rakamların takibini konuların niteliğine göre günlük, haftalık ve aylık olarak yapar. Ayrıca, Yönetim Kurulu kağıt ortamındaki raporlamaların yanı sıra Yönetim Bilgi Sistemi üzerinden Banka finansal tabloları ve çeşitli finansal ve finansal olmayan göstergelere müşteri, şube, iş birimi ve Banka toplamı bazında ulaşabilmektedir.

Ana Sözleşme'de ayrıca, Yönetim Kurulu'nun ayda en az bir defa toplantı yapması mecburi tutulmuş ve koşulları açıklıkla belirlenmiştir. Yönetim Kurulu bu toplantılarda Banka'nın stratejik hedeflerine uygun gelişim gösterip göstermediğini takip etmekte ve performansını değerlendirmektedir.

2. ÜST DÜZEY YÖNETİM

Akbank'ın Üst Yönetim Komitesi; Banka'nın finansal verileri, iş birimi karlılıkları, sektöründeki konumu, yeni iş gelişmeleri ve risk parametreleriyle ilgili gerekli değişiklikleri değerlendirmektedir. Komite toplantılarının zamanlaması ve içeriği yıllık olarak belirlenir. Akbank'ta, yasal mevzuata uygun olarak, iki Yönetim Kurulu üyesinden oluşan bir Denetim Komitesi mevcuttur. Yönetim Kurulu'nun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmaktan sorumlu olan Denetim Komitesi, iç sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin işleyişini, yeterliliğini gözetlemekle görevlidir.

Üst Düzey Risk Komitesi, risk politikalarının oluşturulması, risklerin ölçülmesi ve yönetilmesi amacıyla yöntemlerin belirlenmesi, uygun risk limitlerinin oluşturulması ve izlenmesinden sorumludur. Oluşturulan tüm risk politikaları yazılı hale getirilip Banka'nın uzun vadedeki genel stratejisiyle bütünleştirilmektedir.

3. RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROLLER

Güven konusunun birincil önem taşıdığı günümüz koşullarında Akbank, etkin risk yönetimi uygulamalarıyla, emin adımlarla yoluna devam etmektedir. Moodys'in ekonomik dalgalanmanın yaşandığı 2001 ve 2006 yılları raporlarında da açıkça dile getirdiği gibi, Akbank belirsiz ve zorlu koşullarda her zaman güveni koruyan bir banka olmuştur. Kurumsal yönetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik konularına verdiği öncelik, Akbank'ın bu konumunu günden güne daha da güçlendirmektedir.

Stratejisini organik ve inorganik büyümeyle var olan fırsatları en iyi biçimde değerlendirmek üzerine kuran Akbank, ekonomik büyüme hız kazandığında yaygın

şube ağı ve sağlam altyapısıyla sektör ortalamasının üzerinde bir gelişim göstererek yoluna devam etmeyi hedeflemektedir.

Bankamızda iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi faaliyetleri; görev ve sorumlulukları ayrılaştırılmış, organizasyonel açıdan birbirinden bağımsız, ancak koordinasyon içinde çalışan Teftiş Kurulu Başkanlığı, İç Kontrol Merkezi Başkanlığı ve Risk Yönetimi Bölümü tarafından gerçekleştirilmektedir. Netice olarak, iç denetim sistemimiz risk odaklı yaklaşımı, nitelikli insan kaynağı, yoğun teknoloji kullanımı, deneyimli ve basiretli yönetimi ile riskleri önleme, tespit ve tasfiye etmede etkin ve başarılıdır.

Akbank risk yönetimi felsefesinin ana ilkeleri;

- Piyasa ve Kredi riskleri, operasyonel risk ve diğer bankacılık risklerini etkin bir biçimde yönetmek ve izlemek, iş birimleri arasında uygun sermaye dağılımını sağlamak,
- Riskleri öngörülü bir biçimde yönetmek, yön verici risk stratejileri, modeller, parametreler yardımıyla riskleri ilk aşamada belirlemek ve analiz etmek,
- Risk yönetimi sistemini iş birimlerinden bağımsız bir yapıda oluşturmak,
- Risk yönetimi sistemini Banka organizasyon yapısının bir parçası olarak ele alıp sisteme entegre etmek,
- Tüm riskleri raporlamak,
- Hissedarlara, müşterilere ve çalışanlara uzun vadede maksimum artı değeri sunmak,
- Hızla değişen piyasa koşullarına ayak uydurmak amacıyla değişime ve öğrenmeye açık olmak,
- Finansal anlamda güvenilir ve güçlü olmak, sektörde devamlılığı olan bir finansal aracı imajı sunarak hissedarlar ve müşterilerle uzun yıllar sürecek iş ilişkileri kurmak,
- Basel II ve diğer uluslar arası yol gösterici ilkelerle uyum halinde olmaktır.

4. KOMLEKS VEYA ŞEFFAF OLMAYAN KURUMSAL YAPILAR

Yönetim Kurulu ve Üst Düzey Yönetim, risk yönetimi politika ve stratejilerinin oluşturulmasından sorumludur. Bu politikalar, Üst Yönetim Komitesi, Üst Düzey Risk Komitesi ve Aktif-Pasif Komitesi toplantılarında periyodik olarak gözden geçirilerek değerlendirilmektedir. Yönetim Kurulu tarafından, risk yönetimi sürecine ilişkin belirlenen politika ve stratejiler doğrultusunda Banka birimlerinin çalışmasını sağlamaktan Genel Müdür sorumludur. Ayrıca, iç kontrol ve belirli dönemlerde gerçekleştirilen teftiş faaliyetleri de politika ve stratejilere uyumun sağlanması

konusunda gerekli kontrolleri yapmaktadır. Üst Düzey Risk Komitesi, ayrıca beklenmedik ve olumsuz değişikliklere karşı risk azaltma (hedging) stratejileri geliştirmektedir.

5. AÇIKLAMA VE ŞEFFAFLIK

Akbank yönetimi, hissedarlarıyla şeffaf ve yakın bir iletişim içinde olmayı hedefler. Ana hedef, mevcut hissedarlar ve potansiyel yatırımcılar için Akbank hisselerini cazip ve öngörülebilir bir yatırım aracı haline getirmektedir. Akbank yönetimi, bu amaçla stratejik planları uygulayıp, sonuçlarını genel kabul gören muhasebe prensipleri ve ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde; tam, adil, doğru, zamanında ve anlaşılabilir şekilde, pay sahipleri, yatırımcılar ve sermaye piyasası uzmanları ile eşit bir biçimde paylaşmayı ilke olarak benimsemiştir.

Bilgilendirme politikası, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde Yönetim Kurulunca oluşturularak onaylanmış ve internet sitesinde kamuya duyurulmuştur. Akbank'ta kamunun aydınlatılması ve bilgilendirme politikasının izlenmesi, gözetimi ve geliştirilmesi Yönetim Kurulu'nun yetki ve sorumluluğu altındadır.

EKVATOR PRENSİPLERİ

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Akbank'ın 61 yıllık mirasının ayrılmaz bir parçasıdır. Akbank kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yürütülmesini gözetmek ve kurumsal yönetim ilkelerine uyumun takibi amacıyla Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Komitesini kurmuştur. Akbank'ta ayrıca çevresel etki alanının değerlendirilmesi ve gerekli verilerin toplanarak çevresel ayak izinin hesaplanması konusunda da gerekli çalışmalar başlatılmıştır.

Akbank Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesi, çevre konusunu öncelikli kurumsal sosyal sorumluluk alanlarından biri olarak belirlemiştir. Akbank bu amaçla Türkiye'de bir ilke imza atarak, dünyanın en kapsamlı ve prestijli çevre girişimlerinden biri olarak kabul edilen Karbon Saydamlık Projesi'nin (Carbon Disclosure Project – CDP) hayata geçirilmesine destek olarak öncülük etmiştir.

Akbank hizmetlerini verirken neden olduğu enerji tüketimini en aza indirmek için daha verimli enerji kullanımı için yöntemler geliştirmektedir. Akbank binasında elektrik tüketimini azaltmak için öğle tatilleri ve mesai bitimlerinde ışıklar otomatik olarak kapatılmaktadır. Bu şekilde çalışma saatleri dışında gereksiz elektrik tüketimi engellenmektedir.

Akbank için çevreyle ilgili farkındalığın artması, iklim değişikliğinin etkilerini azaltmakta önemli bir araçtır. Bu nedenle Akbank kurumsal çevre performansını

daha da arttırarak önemli çevre risklerini yönetmede etkin rol oynamayı amaçlamaktadır.

OECD İLKELERİ

• GENEL POLİTİKALAR

Bankacılığın temelinde güvenin yattığı bilinciyle müşterilere, hissedarlara, çalışanlara ve kanun otoritelerine açık, anlaşılır ve doğru bilgiler verir; zamanında, eksiksiz ve verilen sözler doğrultusunda hizmet sunulmaktadır.

Akbank yönetimi, hissedarlarıyla şeffaf ve yakın bir iletişim içinde olmayı hedefler. Ana hedef, mevcut hissedarlar ve potansiyel yatırımcılar için Akbank hisselerini cazip ve öngörülebilir bir yatırım aracı haline getirmektedir. Akbank yönetimi, bu amaçla stratejik planları uygulayıp, sonuçlarını genel kabul gören muhasebe prensipleri ve ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde; tam, adil, doğru, zamanında ve anlaşılabilir şekilde, pay sahipleri, yatırımcılar ve sermaye piyasası uzmanları ile eşit bir biçimde paylaşmayı ilke olarak benimsemiştir.

Akbank'ın, insan hakları, çalışma koşulları, çevre ve temiz toplumla ilgili evrensel ilkelere olan bağlılığının en büyük kanıtı, kurumsal sosyal sorumluluğun dünya çapındaki en önemli belgesi Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (Global Compact) imzalamasıdır. Bu imza ile Akbank, insan haklarına saygı, güvenli ve nezih iş ortamları sağlamak, çevreyi korumak, şeffaf kurumsal yönetimi kapsayan politika ve uygulamalarla, çalışanlara ve topluma, sürdürülebilir değer ve fayda sağlamak gibi konularda sorumluluk almaktadır. Daha insancıl bir küreselleşme için üzerine düşeni yapacağına söz vermektedir.

Bir toplumun gelişiminin sanattan eğitime farklı alanlarda bakış açısı geliştirmesine bağlı olduğuna inanan Akbank, tüm paydaşlarına uzun dönemli, sürdürülebilir değer yaratmak adına farklı ve çeşitli toplumsal katılım projeleri yürütmektedir. Akbank gerek bankacılık faaliyetleri ve iş süreçleri, gerekse sanat, spor, çevre, eğitim ve inovasyon konularında gerçekleştirdiği ve desteklediği projelerle kurumsal sosyal sorumluluk bilincini geliştirerek farkındalık yaratmaktadır.

• AÇIKLAMA

Bankanın internet sitesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri, Yönetim Kurulu Üyeleri ve Üst yönetim hakkında bilgiler, hisse fiyatı bilgileri, temettü dağıtımı ve sermaye artırımını bilgileri, faaliyet raporları, mali tabloları, rating notları, oy vekaletnameleri,

özel durum açıklamaları, bilgilendirme politikası, haberler ve sıkça sorulan sorular yer almaktadır.

• İSTİHDAM VE İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ

Müşterilere, tedarikçilere, çalışanlara ve hissedarlara cinsiyet, davranış, görüş ve etnik köken nedeniyle önyargılı yaklaşmaz, hiçbir ortam ve koşulda ayrımcılık yapılmamaktadır.

Çalışanlar ile ilişkileri yürütmek üzere Banksis – Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası mevcuttur. Banka ile çalışanlar arasında iki yılda bir yapılan toplu iş sözleşmeleri ile kapsam içinde olan personelin parasal hakları ve diğer idari konular ile ilgili ilişkileri düzenlenmektedir.

• ÇEVRE

Akbank Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk Komitesi, çevre konusunu öncelikli kurumsal sosyal sorumluluk alanlarından biri olarak belirlemiştir. Akbank bu amaçla Türkiye’de bir ilke imza atarak, dünyanın en kapsamlı ve prestijli çevre girişimlerinden biri olarak kabul edilen Karbon Saydamlık Projesi’nin hayata geçirilmesine destek olarak öncülük etmiştir.

Akbank yurtdışından sağladığı fonları, çevrenin korunması için gerekli olan belli kriterleri sağlama şartlarına göre müşterilerine kredi olarak sunmaktadır. Bu konuda gelecek yıllarda daha da geliştirilmesi planlanan kredi fonlarına öncülük edecek ilk kredi Avrupa Yatırım Bankası’ndan alınmıştır.

Akbank’a çevreyle ilgili kanun ve düzenlemelere aykırı davranmaktan kaynaklanan herhangi bir yasal ceza verilmemiştir.

Akbank için çevreyle ilgili farkındalığın artması, iklim değişikliğinin etkilerini azaltmakta önemli bir araçtır. Bu nedenle Akbank kurumsal çevre performansını daha da arttırarak önemli çevre risklerini yönetmede etkin rol oynamayı amaçlamaktadır.

• RÜŞVET İLE MÜCADELE

Akbank, ulusal ve uluslararası mevzuata uygun olarak, suç gelirlerinin aklanmasıyla, kara para ve terörizmin finansmanı ile mücadele konusunda etkin bir strateji oluşturmuştur. Stratejisini uluslararası düzenleme ve standartlarla tam uyum

içinde yürütmenin yanı sıra, bu alanda uluslararası işbirliğine katkı sağlamayı da hedeflemektedir.

Bu anlayışın bir parçası olarak Akbank, politikalarını yazılı hale getirerek Suç Gelirlerinin Aklanması ve Terörizmin Finansmanı ile Mücadelenin Önemi – Politika ve İlkeler Kılavuzu’nu oluşturarak uygulamalarını sürdürmektedir.

Yasal mevzuata paralel olarak, hali hazırda var olan iş süreçleri, teknolojinin sağladığı olanaklar ile etkin bir biçimde kontrol ve gözetim altında tutulmaktadır. Yeni geliştirilen projeler ve mevcut iş akışlarının revize edilmesi süreçlerinde de, suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile mücadele standartlarına tam uyum gözetilmektedir.

• TÜKETİCİ ÇIKARLARI

Başta müşterilerin kişisel bilgileri olmak üzere hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler ve iş ortaklarımız ile ilgili her türlü bilgi ve işlem detayını, yasaların izin verdiği merciler dışında hiçbir kişi ve kurum ile paylaşılmamaktadır.

Çalışanlar; müşteri şikayetine sebebiyet vermemek asıl olmakla birlikte, elde olmayan nedenlerden kaynaklanan müşteri şikayetlerine özel önem atfeder, müşterilerin sorunlarını genel ilkeler ve banka usulleri içinde olmak kaydıyla çözmeye çalışır, tekrarlanmaması için de önlem alır, gayret gösterirler.

• BİLİM VE TEKNOLOJİ

Banka, 2009 yılında Teknoloji dönüşüm programına hız vererek teknik altyapı bileşenlerini hayata geçirmiştir. Bunun dışında müşteri ilişki yönetimi (CRM), satış odaklı masa üstü, müşteri bütünlük görünümü (360 derece görünüm), hazine ürün fabrikası ve yeni yatırım sistemi gibi çözümleri hizmete geçirmiştir.

Akbank bilgi teknolojilerindeki tüm ürün ve hizmetlerini, uluslararası kabul görmüş; PMI (Proje Yönetimi), CMMI (Yazılım Geliştirme), ISO 9001 (Kalite Yönetimi), ISO 27001 (Bilgi Güvenliği), ITIL (İşletim) ve COBIT (BT Yönetimi) standartları ve disiplinlerine uygun olarak geliştirmiş ve sunmuştur.

• REKABET

SGMK Bölümü, 2009 yılında IMKB, Tezgah Üstü Piyasa, Brokerler ve Elektronik İşlem kanalları üzerinden yaptığı yüksek hacimli işlemlerde rekabetçi fiyatlamasıyla piyasaların yönünü belirlemede etkin bir rol üstlenmiştir.

Değişen, gelişen ve rekabetçi iş ortamında başarıyı sürekli kılmak için Akbank’ın en değerli sermayesi sahip olduğu üstün nitelikli insan kaynağıdır. Sahip olduğu bu

değer ile hedeflenen sürekli fark yaratan sonuçlar elde etmek, Türkiye'deki en mükemmel bankacılık deneyimini yaşatmak ve paydaşlarına büyük değer yaratmaktır.

• VERGİLENDİRME

Uygulanan muhasebe politikaları ve değerlendirme esasları ile vergi mevzuatı arasındaki zamanlama farkları üzerinden hesaplanan aktif ve pasifler Banka ve konsolide edilen bağlı ortaklıklarda netleştirilerek muhasebeleştirilmektedir.

Türkiye'de ödenecek vergiler konusunda vergi otoritesi ile mutabakat sağlamak gibi bir uygulama bulunmamaktadır. Kurumlar vergisi beyannameleri hesap döneminin kapandığı ayı takip eden dördüncü ayın 25'inci günü akşamına kadar bağlı bulunulan vergi dairesine verilir. Bununla beraber, vergi incelemesine yetkili makamlar beş yıl zarfında muhasebe kayıtlarını inceleyebilir ve hatalı işlem tespit edilirse ödenecek vergi miktarları değişebilir.

SPK İLKELERİ

Akbank kamuyu aydınlatma konusunda Sermaye Piyasası Mevzuatına; Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ile İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) düzenlemelerine uyar; SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan prensiplerin hayata geçirilmesine azami özen gösterir.

SPK'nın belirlemiş olduğu ve dört ana bölümden oluşan Kurumsal Yönetim İlkeleri genel hatlarıyla uygulanmakta, uygulanmayan hususlar gerekçe ile birlikte devam eden maddeler çerçevesinde detaylı olarak açıklanmaktadır.

Genel Kurul'da pay sahipleri soru sorma haklarını kullanmakta ve tüm sorulara cevap verilmektedir. Dönem içindeki (2009 Yılı) toplantıda pay sahipleri tarafından gündem harici bir öneri getirilmemiştir. Mal varlığı alımı, satımı, kiralanması gibi kararların Genel Kurul tarafından alınması konusunda Ana Sözleşme'de hüküm yer almamaktadır. Yönetim Kurulu Genel Kurul'un iradesini temsil ettiğinden dolayı böyle bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmamıştır (SPK'a aykırıdır, karar mercii Genel Kurul olmalıdır fakat, nedeni açıklanmıştır.).

Yönetim Kurulu'nda altı icracı, dört icracı olmayan üye bulunmaktadır (SPK'ya aykırıdır, Çoğunluğu icracı olmayan üye olması gerekiyor).

Yönetim Kurulu yapısı içerisinde bağımsız üye bulunmamaktadır, oysa SPK İlkeleri doğrultusunda Yönetim Kurulu'nun en az 1/3'ü bağımsız üye olmalıdır.

Bölüm 2 Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık içerisinde bağımsız denetim işlevi konusuna değinilmemiştir.

Ana Sözleşme'de imtiyazlı oy hakkı bulunmamaktadır. Karşılıklı iştirak içinde olan şirket bulunmamaktadır. Birikimli oy yöntemi kullanılmaktadır (SPK'a aykırıdır).

Birden fazla Yönetim Kurulu üyesi, birden fazla komitede yer almaktadır, Örneğin; Zafer Kurtul (Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Murahhas üye) hem Üst Yönetim Komitesi'nde, Üst Düzey Risk Komitesi'nde, Kredi Komitesi'nde ve de Kurumsal Yönetim ve Sorumluluk Komitesi'nde üye olarak görev almıştır. Ayrıca Komite başkanları bağımsız üye değildir (SPK'a aykırıdır, bir üye birden fazla komitede yer almamalı ve komite başkanları bağımsız üye olmalıdır).

GLOBAL COMPACT (KÜRESEL İLKELER SÖZLEŞMESİ)

2008 Yılında imzaladığımız Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nde yer alan insan hakları, iş gücü, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarındaki 10 ilkeyi Akbank olarak büyük bir kararlılıkla destekliyor ve kurumsal vatandaşlık bilincimizi her geçen gün daha da geliştirerek ilerlemeye devam ediyoruz (Suzan Sabancı DİNÇER, Yönetim Kurulu Başkanı'nın 2009 yılı mesajı).

1. İnsan Hakları

Evrensel insan haklarını sonuna kadar destekleyen bir kurum olarak Akbank'ta çocuk işçi istihdamı yoktur.

Global Compact'a imza koyan Akbank bu imza ile, insan haklarına saygı, güvenli ve nezih iş ortamı sağlamak, çevreyi korumak, şeffaf kurumsal yönetimi kapsayan politika ve uygulamalar ile çalışanlara ve topluma, sürdürülebilir değer ve fayda sağlamak gibi konularda sorumluluk alıyor. Daha insancıl bir küreselleşme için üzerine düşeni yapacağına söz veriyor.

2. Çalışma Koşulları

Etik değerlerin yaşatıldığı ve güvenli bir çalışma ortamı hazırlayarak takım ruhunu ön planda tutan paylaşımcı, katılımcı ve yaratıcılığa değer veren bir kültürün oluşturulması ve yaratıcılığa değer veren bir kültürün oluşturulması ve yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

Akbank genelinde çalışanlarımız arasında hiçbir şekilde ayrımcılık yapılmamaktadır. Kurum kültürünün bir parçası haline gelen bu konuya gösterilen hassasiyet sayesinde 2009 yılı içinde çalışanlarımız tarafından ayrımcılık konusunda hiçbir şikayet alınmamıştır.

Akbank'ta çocuk istihdamı yoktur. Akbank, çalışanları ile ilişkilerini Banksis-Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası aracılığı ile yürütmektedir. Banka ile çalışanlar arasında iki yılda bir yapılan toplu iş sözleşmeleri ile kapsam içinde olan personelin parasal hakları ve diğer idari konular ile ilgili ilişkileri düzenlenmektedir.

3. Çevre

Türk ekonomisinin lider kuruluşlarından Akbank, çevre ile ilgili farkındalığın artmasını destekleyerek, iklim değişikliğinden kaynaklanan etkileri minimize etmek yönünde etkin bir rol üstlenmeye hazırdır.

Akbank hizmetlerini verirken neden olduğu enerji tüketimini en aza indirmek amacıyla daha verimli enerji kullanımı için yöntemler geliştirmektedir. Akbank binasında elektrik tüketimini azaltmak için öğle tatilleri ve mesai bitimlerinde ışıklar otomatik olarak kapatılmaktadır. Bu şekilde çalışma saatleri dışında gereksiz elektrik tüketimi engellenmektedir.

Önümüzdeki dönemde ülkelerin belirli bir seviyede tutulması gereken karbon salımlarını azaltmaları söz konusu olacaktır. Daha düşük seviyelere ulaşmada karbon ayakizinin belirlenmesi en önemli çıkış noktası olacaktır. Zira karbon emisyonları ile ilgili yapılacak çalışmalar çıkacak karbon ayakizi değerlendirmeleri üzerinden yapılacak ve ilerleme de bu yolla izlenebilecektir. Bu çerçevede dünyada 500'e yakın saygın yatırım kuruluşu ve bankanın destek verdiği bir Sivil Toplum Kuruluşu olan Carbon Disclosure Project (COP)'e destek verilmektedir.

4. Yolsuzlukla Mücadele

Akbank, ulusal ve uluslararası mevzuata uygun olarak, suç gelirlerinin aklanmasıyla, kara para ve terörizmin finansmanı ile mücadele konusunda etkin bir strateji oluşturmuştur. Stratejisini uluslararası düzenleme ve standartlar ile tam uyum

içinde yürütmenin yanı sıra, bu alanda uluslararası işbirliğine katkı sağlamayı da hedeflemektedir.

Yeni geliştirilen projeler ve mevcut iş akışlarının revize edilmesi süreçlerinde de, suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile mücadele standartlarına tam uyum gözetilmektedir.

EK 2: T. VAKIFLAR BANKASI

PAYDAŞ YÖNETİM MODELİ İLKE VE SÜREÇLER

İLKELER

- **İnsana** ve bilgiye verilen önem **en güçlü sermayemizdir** (İNSAN VARLIĞI DEMETİ).
- Hak ve yükümlülüklerimiz konusunda **açık ve net olarak kamuoyu aydınlatılır** (ŞEFFAFLIK).
- Burası sizin yeriniz mottosunda **müşteri odaklı felsefe** benimsenmiştir (AMAÇ OLARAK PAYDAŞLAR).
- Temel değerlerimiz; tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasında **eşit ve adil olmaktır** (ADALET).
- Çalışanların bilgilendirilmesi amacıyla **bilgi portalı** oluşturulmuştur (NETWORK).

SÜREÇLER

- Müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla bankamız bünyesinde Müşteri Çözüm Merkezi oluşturulmuştur. İnternet üzerinden ulaşılabilen merkeze **her türlü istek, eleştiri veya memnuniyetler e-posta yoluyla** iletilebilmektedir. Bunun yanında **telefon** ya da **Vakıfbank 724 şubesine** bağlanarak da tüm bankacılık işlemleri bir telefon ile çözüme ulaştırılabilmektedir (AKTİF İLETİŞİM).
- **Çalışan ve Emeklilerimiz**; Banka sermayesinin %16,10' una sahip olan Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O Memur ve Hizmetleri **Emekli ve Sağlık Yardım Sandığı** aracılığıyla **yönetime katılmaktadır** (PAYDAŞ KATILIMI).

- Bankamız; toplumun gelişimine yönelik bir çok projeye imza atmıştır. Vakıfbank **Umut Çocukları İlköğretim Okulu yapılmış** ve Vakıfbank, **B tipi değişken ilk adım fonundan her ay elde ettiği gelirin 1/12 'ni İlköğretim Okuluna bağlamaktadır** (KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK).
- **Katılımcılık anlayışı** ile etkin ekip ruhuna inanmak **temel değerlerimizdendir** (BİRLİKTE ÇALIŞMA DAVRANIŞI).
- Dönem içinde **önemli ölçüde personel değişikliği bulunmamaktadır** (GÜVENE DAYALI İLİŞKİLER).
- Hedef; en güçlü sermayemizi oluşturan **personelin gelişimini ve motivasyonunu arttırmak**, kariyer planlama ve **eğitim süreçlerinde sürekli iyileştirme** çalışmaları **yapmaktadır** (PAYDAŞLARLA DENGELİ İLİŞKİLER).
- Bankamız çalışanlarından özellikle **ayrımcılık konusunda gelen şikayet olmamıştır** (ADİL DAVRANIŞLAR).
- Gerek Konferans ve Roadshowlarda gerekse İstanbul'daki ofisimizde **360 adet toplantı** gerçekleştirilmiş ve **614 yatırımcı ile görüşülmüştür** (SİSTEMATİK İLETİŞİM).

BIS

1. YÖNETİM KURULU UYGULAMALARI

Bankamız Yönetim Kurulu, Banka işlerinin lüzumuna göre Başkan'ın daveti veya en az iki üyenin isteğiyle ve ayda en az iki defadan aşağı olmamak üzere toplanmak zorundadır.

Yönetim Kurulu'nun Bankacılık sektöründe haksız rekabetin önlenerek istikrar ve güvenin korunması, hizmet kalitesinin artırılması, bankacılık mesleğine toplumda mevcut saygınlık duygusunun sürdürülmesi amaçlarından yola çıkarak 16.02.2006 tarih ve 74205 sayılı kararıyla Bankamız TBB tarafından oluşturulan Bankacılık Etik İlkelerini benimsemiş ve bu ilkelere uygun hareket etmeyi taahhüt etmiştir.

Bankaların iç sistemleri hakkında yönetmelik gereği; iç sistemlerin oluşturularak etkin, yeterli ve uygun bir şekilde işletilmesi sorumluluğu Yönetim Kurulu'nun sorumlulukları arasındadır. Bu kapsamda, görev ve sorumlulukları açık ve görev çatışmaları olmayacak şekilde belirlenmiş; birbirleriyle koordinasyon içinde çalışan Teftiş Kurulu Başkanlığı, İç Kontrol Başkanlığı ve Risk Yönetimi Başkanlığı birimleri oluşturulmuştur.

5411 sayılı Bankacılık Kanunu, BDDK' ca düzenlenen Bankalarda Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik, SPK tarafından düzenlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Bankamız Ana Sözleşmesi tarafından Denetim Komitesi, Kredi Komitesi, Kurumsal Yönetim ve Atama Komitesi oluşturulmuştur.

Bankamız Yönetim Kurulu üye seçiminde aranan asgari nitelikler SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri IV. Bölümünün 3.1.1, 3.1.2. ve 3.1.5. maddelerinde yer alan niteliklerle örtüşmektedir.

2. ÜST DÜZEY YÖNETİM

Bankacılık Kanunu'nun 29. Maddesi gereğince, bankalar maruz kaldıkları risklerin izlenmesi, kontrolünün sağlanması, faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm şube ve konsolidasyona tabi ortaklıklarını kapsayan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlüdür.

Bankamızda da iç kontrol Yönetim Kurulu üyelerinin oluşturduğu Denetim Komitesi'ne bağlı olarak yürütülmektedir.

Bankaların iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemleriyle ilgili olarak 01.11.2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmış olan Bankaların iç

sistemleri hakkında yönetmelik hükümleri çerçevesinde iç kontrol faaliyetleri yerine getirilmektedir.

3. RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROLLER

Denetim komitesi aracılığıyla Yönetim Kurulu'na bağlı olarak yapılandırılan Risk Yönetimi Başkanlığı, yerel mevzuat ile uluslararası düzenlemeler ve standartlar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Vakıfbank, 2009 yılı risk yönetimi çalışmalarını Yönetim Kurulu'nca onaylanmış risk yönetimi politikaları, yasal mevzuat ve uluslararası uygulamalar ışığında sürdürmüştür. Bu dönemde küresel kriz ve yansımaları yakından takip edilmiş; ekonomik gelişmeler ile beklentilerin sermaye yeterliliği standart oranına etkileri; muhtemel ekonomik değişimler ile yasal düzenlemelerin likidite, kredi ve piyasa riskleri üzerine etkisi konusunda senaryo analizleri yapılmıştır. Gap / Durasyon analizleri ile standart faiz oranı şoku analizleri yoluyla, yapısal faiz oranı riski de yakından izlenmiştir.

Ayrıca tarihsel simülasyon yöntemiyle hesaplanan riske maruz değere (RMD) bağlı limitlerin belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılmış ve RMD bazlı genel Banka limiti belirlenmiştir.

Bunun yanında Genel Müdürlük birimlerinde yürütülen Etki Analizi çalışmaları devam etmektedir. Bu çalışma kapsamında iş süreçleri analiz edilerek etkin olmayan, yetersiz kontroller belirlenmekte ve operasyonel risklerin kontrol altına alınması için gerekli önlemlerin alınması amaçlanmaktadır.

Bankamızda iç kontrol faaliyetleri Yönetim Kurulu üyelerinin oluşturduğu Denetim Komitesi'ne bağlı olarak yürütülmektedir. İç kontrol sistemi, Banka faaliyetlerinin banka içi mevzuata, düzenlemelere, yasal mevzuata, banka içi strateji, politika, ilke ve hedefler doğrultusunda yürütülmesini, hesap ve kayıt düzeninin güvenli oluşmasını, finansal ve operasyonel risklerin kontrol edilebilir bir düzeyde tutulmasını sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır.

4. KOMPLEKS VEYA ŞEFFAF OLMAYAN KURUMSAL YAPILAR

2009 yılı denetim faaliyetleri, yerinden denetim, merkezi denetim ve bilgi teknolojileri uygulama denetimi şeklinde gerçekleştirilmiştir. BDDK düzenlemeleri doğrultusunda ve risk odaklı dönemsel denetim vizyonu çerçevesinde merkezi denetim çalışmalarına ağırlık verilmiştir. Merkezi denetim kapsamında oluşturulan

sorgular, 2009 yılı içinde Banka'nın yeniden yapılanma çalışmalarına koşut olarak revize edilmiştir.

Müfettişlerin yanı sıra İç Kontrol elemanlarının da merkezi denetim ekibince hazırlanan ve sürekli güncel tutulan teftiş portalı üzerinden görev yaptıkları şubeyle ilgili merkezi denetim bulgularına erişimleri sağlanarak iç denetim ve iç kontrol koordinasyonunun etkinliği arttırılmıştır. Bu denetimler sırasında tespit edilen eksikliklerin giderilmesine ve operasyonel risklerden kaynaklanan Banka kayıplarının tasfiyesine veya teminat altına alınmasına çalışılmıştır.

5. AÇIKLAMA VE ŞEFFAFLIK

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O Bilgilendirme Politikası 19.03.2009 tarihinde Yönetim Kurulu tarafından kabul edilerek kamuya açıklanmıştır. Söz konusu Bilgilendirme Politikası www.vakifbank.com.tr web sayfasında yer almaktadır.

Bu kapsamda; yıllık faaliyet raporu, üçer aylık solo ve konsolide mali tablolar, temettü politikası, bağımsız denetim raporunun öngörülen yasal süreler içerisinde İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na iletilerek Bankanın internet sitesinde yayınlanması, SPK mevzuatı kapsamında yapılması gereken özel durum açıklamalarının süresi içinde IMKB'ye iletilmesi, ortaklık yapısı, Kurumsal Yönetim Raporu gibi önem arz eden başlıca konular tüm paydaşların bilgisine sunulmaktadır.

EKVATOR PRENSİPLERİ

Vakıflar Bankası; Ekvator Prensipleri kapsamında sosyal sorumluluk ve çevre ile ilgili lafzi açıklamaya yer vermiş, işlevsel olarak yapılanların içeriği ve boyutuna değinilmemiştir.

Vakıflar Bankası'nın temel değerleri içerisinde sosyal sorumluluğu; “ Vakıf paraların ve gelirlerinin en iyi bir biçimde değerlendirilmesi amacıyla kurulan Vakıfbank'ın amacına uygun olarak, gerek vakıf eserlerinin korunmasına yönelik, gerekse toplumsal yarara ve çevreye saygıyı içeren projelere destek sağlamaktır. “ şeklinde açıklanmıştır.

OECD İLKELERİ

• GENEL POLİTİKALAR

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerini kabul etmiş ve bu ilkelere uyum konusunda azami gayreti göstermektedir.

Bankanın Misyonu; sosyal bankacılık anlayışı doğrultusunda, insana ve bilgiye verdiği önemi en güçlü sermayesi kabul ederek, yeni atılımlar ile çağdaş bankacılığı ileriye taşımaktadır. Vizyonu ise, sunduğu ürün ve hizmetler, sağladığı güvenle Türkiye'nin lider bankası olmaktır. Bu kapsamda bankanın hedefleri; yeniden yapılanma programı ile değişim yaratarak piyasa payını arttırmak, sağlıklı büyümeyi sağlamak, koşulsuz müşteri memnuniyetini sağlamak, her türlü finansman ihtiyacını sağlamak, tabana yaygın mevduat politikası izlemek, yeni ürün ve hizmetler geliştirerek uygulamaya koymak, faiz dışı gelirleri arttırmak, maliyeti azaltmak, tüm bu hedeflere ulaşmada en güçlü sermayemizi oluşturan personelin gelişimini ve motivasyonunu sağlamaktır.

Temel değerlerimiz; Ülkemiz ekonomisine katkı sağlamak, Güvenirlilik, Şeffaflık, Sosyal Sorumluluk, Koşulsuz müşteri memnuniyeti, Değişime açıklık, İş ahlakı ve Katılımcılıktır.

Kurulduğu günden bu yana faaliyetlerini ülke ekonomisinin büyümesi, gelişimi ve dünya ekonomisiyle bütünleşmesine katkıda bulunmak amacıyla sürdüren Vakıfbank, bugün Türk bankacılığında köklü bir geleneğin ve deneyimin simgesi olmuştur. Banka, bundan böyle de sektörünün en iyi hizmet sağlayıcıları arasındaki yerini güçlendirerek, sürdürülebilir büyüme stratejisi doğrultusunda hissedarlarına ve ekonomiye daha fazla değer katmak için gerekli olan tüm bileşenlere sahip olduğu şeklinde açıklamaktadır.

• AÇIKLAMA

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O., Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı, Sermaye Piyasası tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri Esası çerçevesinde, hisseleri halka açık şirketlerin faaliyet raporlarında kurumsal yönetim ilkelerine yer verilmesi öngörülen konular, uluslar arası ilkeler ve sektör uygulamaları da dikkate alınarak hazırlanmış olduğu beyan edilmiştir.

Bu kapsamda; Pay Sahipleri ile İlişkiler Grubu'nda görev yapan personel isimleri ve iletişim bilgileri, banka web sitesinde ortaklık yapısı, Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim hakkında bilgiler, Ana Sözleşme, Etik ilkeler, Faaliyet raporları, Özel Durum Açıklamaları gibi birçok konu yer almaktadır. Hazırlanan faaliyet raporunda;

bankanın 2009 yılı faaliyetleri, üst yönetime ilişkin bilgiler, bilançolar, bağımsız denetim raporu, denetçi raporu, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum raporu vb. bilgiler yer almaktadır.

Genel kurul gündemi, yeri, saati ve tutanakları, alınan kararlar Genel Kurul’u takiben “ Özel Durum Açıklaması “ yapılmak suretiyle de kamuya ve pay sahiplerine duyurulmaktadır.

Banka Bilgilendirme Politikası web sayfasında yer almakta, ayrıca Oy Hakları ve Azınlık Hakları, Kar dağıtım politikası ve payların devri, Yönetim Kurulu’nun Yapısı, Oluşumu ve Bağımsız Üyeler ve bunların nitelikleri, Yönetim Kurulu’nun faaliyet esasları konuları da uyum raporunda açıklanmıştır.

• İSTİHDAM VE İŞÇİ – İŞVEREN İLİŞKİLERİ

Banka personeli özel hukuk hükümlerine göre çalışmakta olup, halen yürürlükte olan 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine uygun olarak istihdam edilmektedir. Banka personeli sendikalı olup, BASS Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası’na tabi olarak çalışmaktadırlar. Personelin çalışma koşulları Banka ile anılan sendika arasında imzalanan Toplu İş Sözleşmeleri (TİS) ile belirlenmektedir. Halen 01.05.2009 ile 30.04.2011 tarihleri arasında geçerli olan 19. Dönem TİS yürürlükte dir.

Çalışanlar ile işverenin ilişkileri anılan sendikanın yöneticileri ve temsilcileri aracılığı ile yürütülmektedir. Adı geçen sendikanın ayrıca bölgelerde şube teşkilatları ile Bankanın her şube ve biriminde temsilcileri bulunmaktadır.

Banka, tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasında eşit ve adil olma teziyle güvenilirlik temel değerlerine sahip olduğunu beyan etmiştir.

• TÜKETİCİ ÇIKARLARI

Banka, pay sahipleri ve yatırımcıları kamuoyu aydınlatma ilkeleri doğrultusunda bilgilendirmektedir. Banka müşterilerinin hizmet ve ürünler hakkındaki bilgi talepleri, dilek ve şikayetleri, müşteri sorunlarının çözümü bankanın tüm birimleri tarafından en etkin bir şekilde yerine getirmektedir.

Bankacılık Kanunu’nun 73.maddesi uyarınca, bankaların ortakları, Yönetim Kurulu üyeleri, mensupları, bunlar adına hareket eden kişiler ile görevleri, sıfat ve görevleri dolayısıyla öğrendikleri bankaya veya müşterilerine ait sırları, bu konuda kanunen açıkça yetkili kılınan mercilerden başkasına açıklayamazlar.

• BİLİM VE TEKNOLOJİ

Vakıfbank, finansal iştirakleri aracılığıyla sigortacılıktan finansal kiralama ve factoring hizmetlerine kadar geniş bir yelpazede yer alan finansal ürünleri çağın gerektirdiği yüksek teknolojiler ile müşterilerine sunmaktadır.

Vakıfbank, 2009 yılsonu itibariyle bireysel ve kurumsal müşterilerine ülke çapına yayılan üçü kurumsal hizmet merkezi olmak üzere 441 yurtiçi şube ve 102 bağlı şubenin yanı sıra ileri teknoloji ile desteklenen alternatif dağıtım kanalları aracılığıyla hizmet sunmaktadır.

• REKABET

Yönetim Kurulu'nun Bankacılık sektöründe haksız rekabetin önlenerek istikrar ve güvenin korunması, hizmet kalitesinin artırılması, bankacılık mesleğine toplumda mevcut saygınlık duygusunun sürdürülmesi amaçlarından yola çıkarak 16.02.2006 tarih ve 74205 sayılı kararıyla Bankamız TBB tarafından oluşturulan Bankacılık Etik İlkelerini benimsemiş ve bu ilkelere uygun hareket etmeyi taahhüt etmiştir. Söz konusu karar 31.03.2006 tarihinde yapılan Genel Kurul'a sunulmuş kabul edilmiştir.

• VERGİLENDİRME

Banka'nın 31 Aralık 2009 tarihi itibariyle hesaplanan kurumlar vergisi karşılığı 350.029.000 TL'dir. 266.868.000 TL tutarındaki peşin ödenen vergiler düşüldükten sonra kalan kurumlar vergisi borcu 83.161.000 TL'dir.

Ödenecek vergiler toplamı; ödenecek kurumlar vergisi, Gayrimenkul ve menkul sermaye iradı, Bsmv, Kmv, Kdv ve diğer vergilerden oluşmaktadır.

SPK İLKELERİ

Olağanüstü Genel Kurul'da 24.10.2005 tarihinde alınan karar gereği, Ana sözleşmeye eklenen 75.madde ile Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum taahhüt edilmiştir.

Yönetim Kurulu'nda azınlık payları ile seçilmiş bulunmamaktadır.

Sermaye Piyasası Kurumu'nun yayınladığı ilkelere göre bağımsız denetim işlevi içerisinde bağımsız denetim kuruluşlarının belirli aralıklar ile rotasyona tabii tutulacağı belirtilmiş olmasına karşın banka raporunda konuya değinilmemiştir.

Yönetim Kurulu'nun sahip olması gereken bağımsız üye konusunda uyum söz konusudur.

Sermaye Piyasası Kurumu'nun 27 madde'den oluşan ilkelerin 25 maddesine uyumu söz konusudur.

GLOBAL COMPACT (KÜRESEL İLKELER SÖZLEŞMESİ)

1. İnsan Hakları

Banka'nın misyonu; insana ve bilgiye verilen önemi en güçlü sermayesi kabul ederek yeni atılımlar ile çağdaş bankacılığı ileriye taşımak, etkin ve verimli çalışarak menfaat sahiplerine kattığı değeri sürekli arttırmaktır.

2. Çalışma Koşulları

Güvenilirlik, bankanın temel değerlerindedir. Bunu da yurtiçi ve dışında güvenilir ve itibarlı bir banka olarak, tüm menfaat sahiplerinin haklarının korunmasında eşit ve adil olarak sağlamak amacındadır. Banka personeli sendikalı olup, BASS Banka ve Sigorta İşçileri Sendikası'na tabi çalışmaktadırlar.

3. Çevre

Banka, vakıf paralarının ve gelirlerinin en iyi biçimde değerlendirilmesi amacıyla kurulan Vakıfbank'ın amacına uygun olarak, gerek vakıf eserlerinin korunmasına yönelik, gerekse toplumsal yarara ve çevreye saygıyı içeren projelere destek sağlayarak sosyal sorumluluğu yerine getirmektedir.

4. Yolsuzlukla Mücadele

Banka temel değerlerinden olan şeffaflık ilkesi gereği, banka ile ilgili yönetim dahil mali durum ve performans ile müşterilerine sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin hak ve yükümlülükleri konusunda açık ve net olarak kamuoyu aydınlatılmaktadır, denilmektedir.

EK 3: ARAŞTIRMAYA ESAS ALINAN BANKALAR

1. TÜRKiYE CUMHURİYETİ ZİRAAT BANKASI A.Ő
2. TÜRKiYE HALK BANKASI A.Ő
3. TÜRKiYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O
4. AKBANK T.A.Ő
5. ALTERNATİF BANK A.Ő
6. ANADOLUBANK A.Ő
7. ŞEKERBANK T.A.Ő
8. TEKSTİL BANKASI A.Ő
9. TURKiŐH BANK A.Ő
10. TÜRk EKONOMİ BANKASI A.Ő
11. TÜRKiYE GARANTİ BANKASI A.Ő
12. TÜRKiYE İŞ BANKASI A.Ő
13. YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ő
14. ARAP TÜRk BANKASI A.Ő
15. CİTİBANK A.Ő
16. DENİZBANK A.Ő
17. DEUTSCHE BANK A.Ő
18. EUROBANK TEKFEN A.Ő
19. FİNANS BANK A.Ő
20. FORTİS BANK A.Ő
21. HSBC BANK A.Ő
22. ING BANK A.Ő
23. MİLLENNİUM BANK A.Ő
24. TURKLAND BANK A.Ő

EK 4: BANKALARIN WEB SİTELERİNDEN YARARLANILAN İKİNCİL KAYNAKLAR

1. TÜRKİYE CUMHURİYETİ ZİRAAT BANKASI A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 224 Syf)
2. TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 267 Syf)
3. TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O (2009 Faaliyet Raporu, 183 Syf)
4. AKBANK T.A.Ş (2009 Faaliyet Raporu 84 Syf, Akbank 2009 Cop Raporu 35 Syf, Akbank 2009 Sürdürülebilirlik Raporu 108 Syf, Akbank 2009 Kurumsal Yönetim İlkeleri 12 Syf)
5. ALTERNATİF BANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 270 Syf)
6. ANADOLUBANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 90 Syf)
7. TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş (2009 Faaliyet Raporu 244 Syf, 2009 Kurumsal Yönetim Raporu 19 Syf)
8. ŞEKERBANK T.A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 276 Syf)
9. TEKSTİL BANKASI A.Ş (2009 Faaliyet Raporu 54 Syf, 2009 Kurumsal Yönetim Uyum Raporu 13 Syf)
10. TURKİSH BANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu 237 Syf, Turkishbank.com/vizyon_ve_misyon 10 Syf)
11. TÜRKİYE EKONOMİ BANKASI A.Ş (2009 Faaliyet Raporu 300 Syf, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu 14 Syf)
12. TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş (2009 Faaliyet Raporu 276 Syf, 2009 Toplumsal paylaşım projeleri.pdf 28 Syf)
13. YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş (2009 Faaliyet Raporu 292 Syf, Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu 12 Syf)
14. ARAP TÜRK BANKASI A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 209 Syf)
15. CİTİBANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 131 Syf)
16. DENİZBANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 261 Syf)
17. DEUTSCHE BANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 104 Syf)

18. EUROBANK TEKFEN A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 239 Syf)
19. FİNANSBANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 281 Syf)
20. FORTİS BANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 234 Syf)
21. HSBC BANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 214 Syf)
22. ING BANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 203 Syf)
23. MİLLENNİUM BANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu, 106 Syf)
24. TURKLAND BANK A.Ş (2009 Faaliyet Raporu 113 Syf, Kurumsal Yönetim Etik İlkeler 12 Syf)