

BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM

Araş. Gör. Kadir TUNA

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi

Bankacılık Araştırma Merkezi

ÖZET

Bankaların ekonomideki finansal aracılık rolünün önemi, yetersiz kurumsal yönetimden kaynaklanabilecek güçlükler karşısında yüksek derecedeki hassasiyetleri ve mudilerin mevduatının korunması gerekmesi nedeniyle, bankalarda kurumsal yönetim uluslar arası mali sistem için büyük önem taşımaktadır. Basel Bankacılık Denetim Komitesi, sağlam kurumsal yönetim uygulamalarının ülkelerindeki bankalar tarafından benimsenmesini sağlamaları konusunda bankacılık otoritelerine yardımcı olmak için 1999 yılında bir rehber yayımlamıştır. Söz konusu rehber, aynı yıl İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü tarafından, hükümetlere kurumsal yönetim çerçevelerini değerlendirmeleri, geliştirmeleri ve mali piyasa düzenleyicilerine ve katılımcılarına yol göstermeleri konusunda yardımcı olmak için yayımlanmış olan kurumsal yönetim ilkelerinden kaynağını almaktaydı. Değişen ihtiyaç ve talepler doğrultusunda OECD 2004 yılında kurumsal yönetim ilkelerini gözden geçirerek yeniden yayımlanan rehber doğrultusunda Komite 1999 yılı rehberini gözden geçirerek 2005 Şubat'ın da yeniden yayınladı.

Abstract

Given the important financial intermediation role of banks in an economy, their high degree of sensitivity to potential difficulties arising from ineffective corporate governance and the need to safeguard depositors' funds, corporate governance for banking organisations is of great importance to the international financial system. The Basel Committee on Banking Supervision published guidance in 1999 to assist banking supervisors in promoting the adoption of sound corporate governance practices by banking organisations in their countries. This guidance drew from principles of corporate governance that were published earlier that year by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) with the purpose of assisting governments in their efforts to evaluate and improve their frameworks for corporate governance and to provide guidance for financial market regulators and participants in financial markets. The OECD published revised corporate governance principles in 2004. The Committee is publishing revision to its 1999 guidance. A revised version of the 1999 paper was released for public consultation in July 2005.

GİRİŞ

Kurumsal yönetim, bu alandaki çalışmaların öncüsü olarak kabul edilen OECD (Ekonomik

İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) tarafından "bir şirket yönetiminde yer alan yönetim kurulu,

hissedarlar ve diğer pay sahipleri arasındaki ilişkiler dizini" olarak tanımlanmıştır. Bu tanım dört temel ilke çerçevesinde şekillenmektedir. Bunlar şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkeleridir. Şeffaflık ilkesinde ifade edilen, şirketin finansal performansı, kurumsal yönetimi, hissedarlık yapısı, iş ve faaliyetleri hakkında yeterli doğru bilginin zamanlı şekilde açıklanmasıdır. Hesap verebilirlik, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade etmektedir. Sorumluluk, şirket faaliyeti ve davranışlarının ilgili mevzuata, toplumsal etik değerlere uygunluğunun sağlanmasıdır. Adillik, azınlık ve yabancı hissedarlar dahil olmak üzere hissedar haklarının korunması olarak ifade edilmektedir.

Banka kurumsal yönetimi açısından bakıldığında önem daha geniş boyutta yer almaktadır. Finansal sistem güven üzerine kuruludur. Finansal sisteme olan güvenin bir sebeple kaybolması, önemli krizlere yol açmaktadır. Bankalar, finansal sistemin en önemli yapıtaşlarından birisidir. Ekonomi içinde ödeme sisteminin önemli bir parçası olarak gerek aracılık faaliyetleri gerekse kredilendirme faaliyetleri sebebiyle en fazla düzenlemeye ihtiyaç duyulan sektördür. Son yıllarda finansal faaliyetlerin yapısındaki yaşanan değişim ile birlikte para ve sermaye piyasalarındaki hizmetlerin giderek karmaşıklaşmaya başlaması bankacılık sektörünün iş ve faaliyetlerinin izlenmesini giderek zorlaştırmaya başlamıştır.

Bankacılıkta kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemeler, sistemde güveni sağlamak üzere bankaların karşı karşıya kaldığı risklerin, çeşitli sebeplerle meydana gelebilecek olumsuz gelişmeleri hesaba katarak, belirli standarda ulaştırılması öngörülmektedir. Bankacılık sektöründe yaşanan krizlerin nedenleri incelendiğinde, bankaların karşı karşıya sistemik risklerin yanında önemli ölçüde kötü yönetimden kaynakladığı gözlenmektedir. Bankacılık sektörü

farklı olarak faaliyetleri sebebiyle daha fazla menfaat sahibinin etkilendiği sektördür. Bankalara mevduatları yatıranların ve bankalara kaynak sağlayan uluslar arası kuruluşların ve öz kaynağın teminini sağlayan pay sahiplerinin haklarının korunması bu anlamda büyük önem taşımaktadır. Bunun için bankanın faaliyetlerinin izlenmesi ve menfaat ve pay sahiplerinin haklarının korunması büyük önem taşımaktadır.

Bankacılık sektöründe kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler dünyada tüm bankacılık sektörünün ortak paydası haline gelmiştir. Basel Komite'nin konuya ilişkin açıklamış olduğu temel dokümanlar** da kurumsal yönetimin oluşturulmasına ilişkin prensipleri içermektedir. Temel prensipleri, şeffaflık, risk yönetimi ve yönetim kurulunun sorumluluklarını belirlenmesi bankanın kurumsal değerlerinin bu yönde oluşturulması beklenmektedir.

I. Basel II ve Basel II Yeni Serınaye Uzlaşısının Ortaya Çıkma Süreci

Uluslararası finansal piyasalarda küreselleşme olgusu ile finansal işlemlerin giderek karmaşık hale gelmesi, hizmet üretim sürecinde olan bankaların karşı karşıya kaldığı risklerin giderek artmasına neden olmuştur. Bu nedenle sektörü ve mali sistemi oluşacak kayıplardan koruma düşüncesi başta öz kaynak büyüklüğü olmak üzere temel standartlarının belirlenmesi benimsenmiştir.

Bu amaçla kurulan İsviçre'de kurulan Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank for International Settlements) bankacılık alanında temel standartların belirlendiği otorite kabul edilmektedir. BIS bünyesinde, ulusal bankacılık sektörü gözetim sistemleri arasında uyum sağlanması ve tüm ülkelerin bu ortak sisteme bağlı

** (1) Eylül 1997 Faiz Riski Yönetimine İlişkin Prensipler, (2) Eylül 1997 Bankacılıkta Etkin Denetime İlişkin Temel Prensipler, (3) Eylül 1998 Bankalarda İç Kontrol Sistemlerine İlişkin Prensipler, (4) Eylül 1998 Banka Şeffaflığının Artırılması, (5) Eylül 1999 Banka Kurumsal Yönetimi, (6) Haziran 1999 Kredi Riski Yönetimine İlişkin Prensipler ve (7) Haziran 2004 Basel II.

kalması konusunda çalışmalar yapmak üzere 1974 yılında bir komite kurulmuştur. "Basel Komite" adı verilen teknik çalışma grubu tarafından başlatılan çalışmalar, 1987 yılında, ABD'yi temsilen FED kurulu ve diğer 11 endüstrileşmiş ülkeler (Belçika, Fransa, Almanya, İtalya, Japonya, Hollanda, İsviçre, İsveç, İngiltere ve Lüksembourg) Basel Uzlaşısı olarak ifade edilen yeni ortak sermaye standardı açıklandı. Resmi olarak 1988 yılında onaylanan yeni gereklilikler bankaların sermaye pozisyonlarını teşvik ederek, düzenleyici kurallar arasındaki eşitsizliği aşağı düşürme amaçlanmaktadır.

Ancak Basel I'e gelen eleştiriler doğrultusunda yeniden düzenlemeye gidildi. 2004 yılında son şeklini alan Basel II Sermaye Uzlaşısı, Asgari Sermaye Gereksinimi, Asgari Sermayenin Denetimi ve Piyasa Disiplini olmak üzere üç ana başlıktan oluşmaktadır. Komitenin sermaye yeterliliğine ilişkin düzenlemelerin temelinde bankanın paydaşlarının beklentilerini karşılayacak düzeyde bir sermaye yapısının oluşturulması amaçlanmaktadır. Genelde risk yönetimi tekniklerinin gelişmesi özelde de Basel-II ile beklenen başlıca faydalar şunlardır:

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

A. Basel II'nin Temel Prensipleri

1. Asgari Sermaye Yeterliliği

Basel Komite, Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı (Basel II) ile bankaların karşı karşıya buldukları önemli riskler için sermaye bulundurulması gerektiği yönündeki yaklaşımı benimsemektedir.

Komite, gerek gerçekleştirdiği sayısal çalışmalar gerekse de denetim otoritelerinden en önemli riskler olarak kredi ve piyasa riski ile operasyonel riski belirlenmiş ve bu riskler için yasal sermaye yükümlülüğü getirmiştir. Komite, diğer önemli bankacılık riskleri inceleme ve değerlendirme faaliyetleri neticesinde ilave sermaye bulundurulmasının gündeme gelebileceğini ifade etmektedir. (Mazıbaş, 2005: 2) Kurumların maruz kaldıkları piyasa, kredi ve operasyonel riskleri için minimum sermaye gerekliliğinin hesaplanması amaçlanmaktadır. Sermaye yeterliliği standart rasyosu, asgari yüzde 8 seviyesinde olması kuralı benimsenmiştir.

Piyasa riskinin hesaplanmasında Basel-I'e göre önemli bir değişiklik olmazken, yani standart yaklaşım ve riske maruz değer yaklaşımı (VaR) korunurken, kredi riskinin hesaplanmasında çok önemli değişiklikler yapılmıştır. Kredi riskinin hesaplanması için basit, orta ve gelişmiş düzeyde olmak üzere farklı yaklaşımlar seçenek olarak sunulmaktadır. Bunlar, Standart Yaklaşım (Standardised Approach-SA), Basitleştirilmiş Standart Yaklaşım (Simplified Standardised Approach-SSA), Temel İçsel Derecelendirme Yaklaşımı (Foundation Internal Ratings Based-IRB), İleri Düzey İçsel Derecelendirme Yaklaşımı (Advanced IRB)'dir. Benzer şekilde, yeni eklenen operasyonel risk hesaplaması; Temel Gösterge Yaklaşımı (Basic Indicator Approach- BIA), Standart Yaklaşım (SA), Alternatif Standart Yaklaşım (ASA) veya İleri Ölçüm Yaklaşımları (Advanced Measurement Approach-AMA) ile yapılabilecektir (Yayla ve Kaya, 2005: 6).

2. Sermaye Yeterliliğinin Denetimi

Bankaların sermaye durumunun genel risk profilleri ve stratejileri ile uyumlu olmasını sağlayacak biçimde denetlenmesini ve gerekli tedbirlerin alınabilmesini amaçlanmaktadır. Böylece denetim otoritesi, bir bankanın sermayesinin riskini karşılamakta yetersiz kalması durumunda erken müdahale edebilecek, gerekli gördüğünde bankalardan asgari sermaye yeterliliği oranından daha fazla bir sermaye bulundur-

malarını talep edebilecektir. Denetim otoriteleri, bankaların riskleri oranında sermaye tutmalarından sorumlu olacaklardır (TBB, 2006:7). İkinci Yapısal Blok, Pillar-II, aslında Basel Temel İlkelerinde (BCPs) zaten kapsanmış olan hususların çoğunu içermektedir. İkinci yapısal blok, bankanın risk yönetimi yaklaşımının denetim otoritesinin incelemesi sürecini tanımlamaktadır. Bu blokta, bankaya ve denetçi otoriteye özel görevler yüklenmektedir. Bankanın yönetim kuruluna ve yöneticilerine yüklenen görevler sayesinde, iç kontrol ve diğer kurumsal yönetim ilkelerinin güçlendirilmesi hedeflenmektedir. İkinci yapısal blokta, bir yanda banka toplam risklere karşı sermaye yeterliliğini değerlendirmekte, diğer yanda ise düzenleyici otorite bankanın risk değerlendirmesini gözden geçirerek, birinci yapısal blokta hesaplanan sermayenin ötesinde daha fazla sermayeye gerek olup olmadığını belirlemektedir. Bankanın, birinci yapısal blokta kullandığı yaklaşımların doğasına ve karmaşıklığına uygun bir risk değerlendirmesini gerçekleştirmesi, ikinci yapısal bloğa tam uyum açısından oldukça önemlidir. Basel Komitesi, söz konusu uyumun sağlanabilmesi için yol gösterici dört ana ilke belirlemiştir. (Yayla ve Kaya, 2005: 11)

3. Piyasa Disiplini

Bir bankanın diğer piyasa katılımcıları tarafından durumunun değerlendirilmesinin sağlanmasıdır. Bankalar, gerekli tüm bilgileri zamanında ve şeffaf bir biçimde açıklamakla yükümlü olacak, böylece piyasa katılımcılarının değerlendirmeleri anlam kazanacaktır. Bu tür bilgiler, en azından bankanın finansal durumu ve performansı, iş faaliyetleri, risk profili ve risk yönetimi faaliyetleri konusunda niceliksel ve niteliksel detayları içermelidir. Piyasa disiplini sürecinin sağlanması, diğer prensiplerde olduğu gibi gözetim ve denetim otoritelerinin sorumluluğunda olacaktır. Basel Komite, özellikle sermaye oranları, risk üstlenimi ve sermaye yeterliliği hususunda bankaların saydamlığının

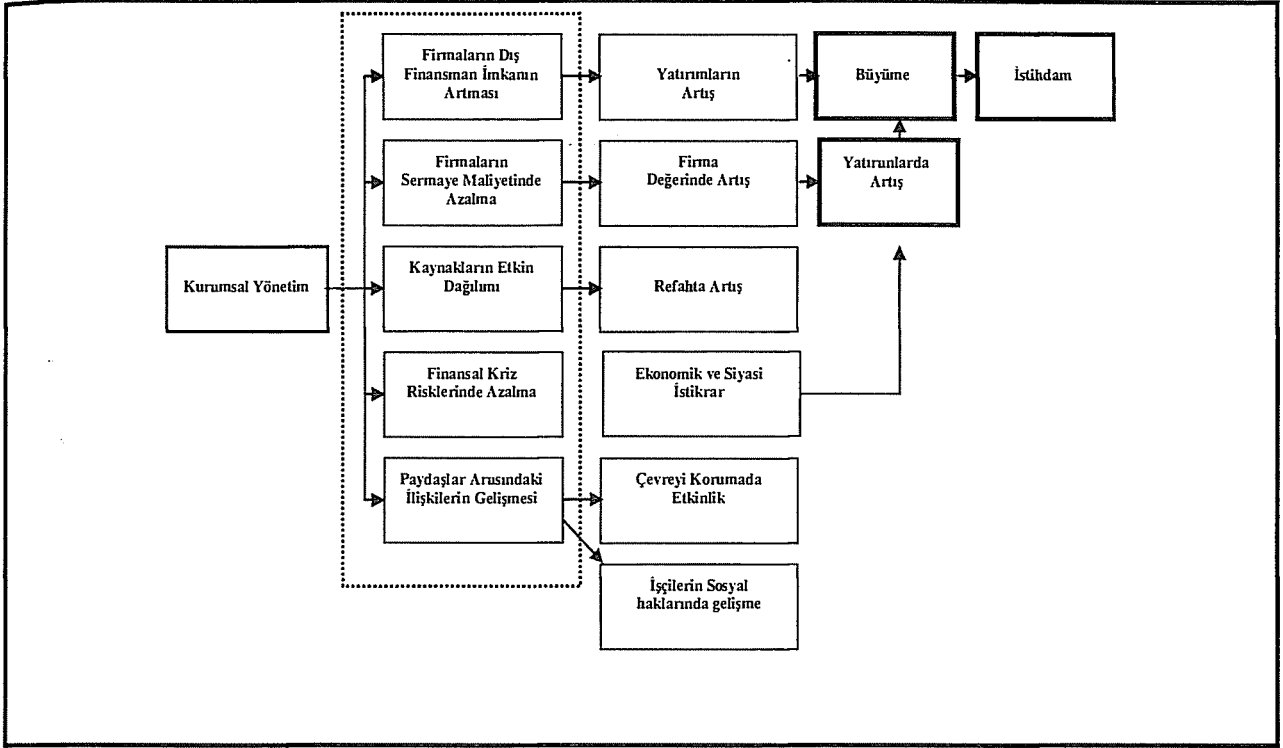
sağlanmasının piyasa disiplini açısından çok önemli olduğunu belirtmektedir. Bankaların finansal bilgilerinin zamanında ve güvenilir bir şekilde kamuya açıklanması, piyasa oyuncularına banka faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin içerdiği riskleri değerlendirme ve buna uygun tepki gösterme imkanı vererek piyasa disiplinini geliştirecektir. Bu uygulama, bankaları ihtiyatlı bir şekilde davranmaya iterek finansal istikrarın sağlanmasına yardımcı olacaktır. Kamuyu yeterli biçimde bilgilendirmeye dayalı piyasa disiplini, bankaları sağlam risk yönetim sistemleri ve uygulamalarını sürdürme konusunda teşvik etmeye yönelik denetim çabalarının etkili bir tamamlayıcısıdır.

II. Bankalarda Kurumsal Yönetime Genel Bakış

A. Kurumsal Yönetim Kavramı

1980'li yıllarda ivme kazanan küreselleşme olgusu ve finans sektöründe değişimi gerekli kılmış ve kamunun ekonomik gelişme sürecindeki rolü yeniden şekillenmiştir. Yeni dönemde kamunun ekonomik gelişme sürecini doğrudan yönlendirmesi yerine kural koyucu ve gözetleyici/denetleyici rolü ön plana çıkmıştır. Firmaların serbest rekabet ortamında faaliyet göstermeleri durumunda ekonomik büyüme hızının daha yüksek olacağı ön görülmüştür. Piyasa ekonomisinin "kurumsallaşmanın" esas olduğu dönemde öne çıkan kavramlardan birisini "Kurumsal Yönetim" Corporate Governance, oluşturmaktadır.(Saygılı, 2003:39) Son yıllarda daha fazla tartışılmaya başlayan kurumsal yönetim kavramının temelinde mikro düzeyde işletmeler bazında sağlanacak kurumsal yapımın ekonomik kalkınma ve piyasa disiplinini teşvik etmesi gösterilmektedir. Bu çerçevede literatürde kurumsal yönetim düzeyi ve büyüme arasındaki ilişki savunulmaktadır. Kurumsal yönetim yapısının ortaya çıkardığı etkinlik büyüme ve kalkınmayı farklı kanallardan etkilemektedir.

Şekil 1: Kurumsal Yönetimin Ekonomi Üzerindeki Etki Kanalları



Kaynak: Stijn Claessens, "Corporate Governance and Development" Global Corporate Governance Forum, Focus 1, World Bank, Washington, 2003, p.14.

Bir çok farklı şekillerde tanımlanabilecek kurumsal yönetim, geniş anlamda "insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi" olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetim, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve uzun dönemde paydaşlarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan uygulamalardır. Böylece "bir şirketin, hak sahipleri, kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesi, verimli çalışması ve bu sayede hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratmaktadır"(Hergüner, 2004:1).

Kurumsal yönetim alanında temel ilkeleri belirleyen Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), kurumsal yönetimi "bir şirket yönetiminde yer alan yönetim kurulu, hissedarlar

ve diğer pay sahipleri arasındaki ilişkiler" dizini olarak tanımlamaktadır. OECD'ye göre kurumsal yönetim, şirketin hedeflerinin belirlendiği bir yapıyı ortaya koymakta ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin ve performansın nasıl denetleneceğinin yollarını çizmektedir. OECD, iyi kurumsal yönetim için yönetim kurulları ve üst yönetimin, şirketin ve hissedarlarının çıkarları doğrultusunda hedeflere yönelmesinin sağlanmasını ve etkin denetimi teşvik etmesini önermektedir. Bu yönetim sisteminin, şirketler bazında ve ekonominin genelinde var olmasının, piyasa ekonomisinin uygun şekilde işleyebilmesi için gerekli olan güveni sağlayacağını, böylece, sermaye maliyetinin düşmesine ve şirketlerin kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmaya teşvik edeceği vurgulanmaktadır. Böyle bir teşviki sağlamanın yolu da yöneticilerin, hissedarların menfaatleri doğrultusundaki faaliyet ve

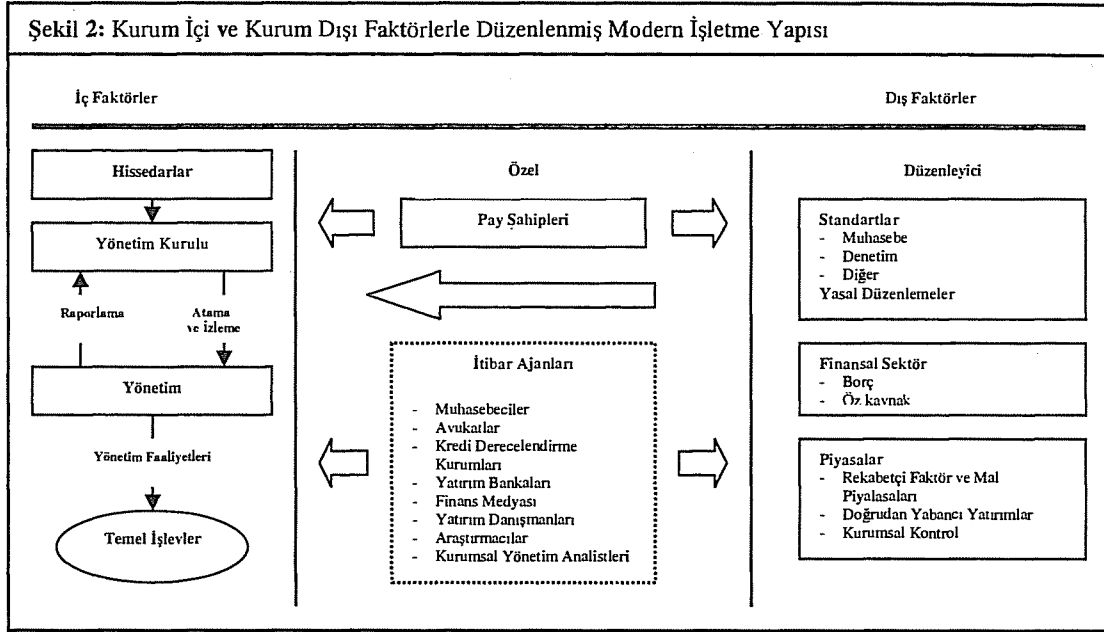
seçimlerinin işleyişini sağlayacak bir yapının oluşturulması önerilmektedir. Yönetim kurulunun izlediği faaliyetlerin sonucunda organizasyonun performansından elde edilen sonuçlar şirketle ilişkili olan borç sahipleri yada kurumsal yatırımcılar tarafından izlenerek tutum ve davranışlarının yönünü tayin etmede önemli bir gösterge olarak kullanılmaktadırlar. (Core, Guay and Larcker, 2003:27)

B. Banka Kurumsal Yönetimi Tanımı

Bankalarda kurumsal yönetimin yapısına ilişkin düzenlemeler Basel Bankacılık Komitesi tarafından açıklanan kural ve ilkeler esas alınmaktadır. Basel Bankacılık Komitesi'nin bakış açısıyla banka kurumsal yönetimi "kuruluşların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapı" olarak tanımlanmaktadır. Bankalarda kurumsal yönetimin yapısı, başta hissedarlar olmak üzere, bankanın diğer çıkar grupları olan çalışanlarını ve bankaya yabancı kaynak sağlayan kreditor ve mevduat sahiplerini doğrudan etkilemektedir. Komite bankalarda oluşturulacak etkin kurumsal yönetimin yapısından öncelikle yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin sorumluluğunda olduğunu ifade etmektedir. Bunun için hissedarların haklarının korunması, sözleşmelerin geçerliliği,

yönetim kurallarına açıklık getirilmesi, kurumlarda rüşvet ve yozlaşmanın önlenmesi ile yönetici, çalışan ve hissedar haklarının düzenlenmesi gibi teşvik edici tedbirlerin alınmasını önermektedir. Komite, bankalara ilişkin kurumsal yapısının nasıl olması gerektiğini birçok yayınladığı dokümanında açıklarken beraberinde konuya verdiği önemi de vurgulamaktadır. Komitenin yaklaşımına göre, bankacılık sektörü açısından kurumsal yönetim, bankaların faaliyetlerinin yönetim kurulları ve üst yönetim tarafından idare edilme biçimini ifade etmektedir. Kurumsal yönetimin yapısı bankaların(BIS, 2006:4):

- Kurumsal hedeflerin belirlenmesi,
- Günlük faaliyetlerin yürütülmesi,
- Pay sahiplerine karşı olan hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesi,
- Kurumsal faaliyetlerin ve davranışların, bankaların mevcut yasa ve düzenlemelere uyarak daha güvenilir ve sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermeleri beklentisi ile uyumlu hale getirilmesi,
- Mevduat sahiplerinin çıkarlarının korunması, konularındaki yaklaşımlarını etkilemektedir.



Kaynak: Magdi R. Iskander, Nadereh Chamlou, Corporate Governance: A Framework Implementation, Worldbank, Washington D.C, 2000, p.8.

Basel Komitesi, kurumsal yönetimin etkinliğinin esas sorumlusunun yönetim kurulu ve üst yönetim olduğuna inanmaktadır. Buna ek olarak, rehberlikte ve kurumsal yönetim uygulamalarının değerlendirilmesinde, bankacılık denetim otoriteleri önemli bir rol oynamaktadır. Ancak etkin kurumsal yönetimi teşvik edebilecek daha pek çok kişi ve kurum bulunmaktadır. Bunlar:

- **Hissedarlar:** Hissedar hakları konusunda bilgi sahibi olarak ve haklarını etkin biçimde koruyarak;
- **Mevduat Sahipleri ve Diğer Müşteriler:** Sağlıklı bir biçimde yönetilmeyen bankalarla çalışmayarak;
- **Denetçiler:** Denetim mesleğinin ve denetim standartlarının sağlam ve kaliteli olmasını sağlayarak ve yönetim kurulları, üst yönetim ve denetçilerle iletişim içinde olarak;
- **Bankacılık Birlikleri:** Endüstri ilkelerinin oluşturulması, sağlam uygulamaların belirlenmesi ve yayımlanması konularına ön ayak olarak;

- **Risk Danışmanlık Firmaları:** Bankaların sağlam kurumsal yönetim uygulamalarını yerine getirmelerine yardım ederek;
- **Hükümetler:** Yasalar, düzenlemeler, bunların uygulanması ve etkin bir hukuki çerçeve oluşturulması yoluyla;
- **Kredi Derecelendirme Kuruluşları:** Kurumsal yönetim uygulamalarının bankanın risk profiline etkisini değerlendirerek;
- **Sermaye Piyasalarını Düzenleyici Kuruluşlar/Öz Düzenleyici Kuruluşlar:** Kamuya açıklama ve kote olma koşulları aracılığıyla;
- **Çalışanlar:** Yasalara veya ahlâka aykırı uygulamalara dair kaygılarını ya da kurumsal yönetim zafiyetlerine dair diğer kaygılarını ilgililere ileterek,

bankacılık sektöründe etkin kurumsal yönetimin yapısının oluşturulmasında katkı sağlayacağı önerilmektedir.

III. Bankalarda Kurumsal Yönetimin Temel Prensipleri

A. Etkin Risk Yönetimi Politikaları

Sermaye, banka ortaklarının bankanın faaliyetleri için gerekli olan temel fon katkısını ifade etmektedir. Sermaye, bankaların faaliyetlerinde birçok önemli işlevi yerine getirmektedir. Sermaye büyüklüğü, bankanın büyüme ve genişlemesinin temel fon kaynağını oluşturmaktadır. Bu durum bankanın riske ve kamuoyunun banka yönetimine ve hissedarlarına olan güveninin devamlılığını sağlamaktadır. Banka öz sermayesi, bankaya fon sağlama, hissedarların sabit gelir kaynağı olması, büyüklüğü ölçüsünde risk alınması, zararların karşılanması ve bankanın büyümesine olanak vermesi gibi bir çok amaca hizmet eder. Asgari sermaye yeterliliğine ilişkin yükümlülükler, mevduat sahiplerinin, bankanın ve banka hissedarlarının kayıp risklerini azaltmak ve bankacılık sektöründe istikrarın sağlanmasında gözetim ve denetim otoritelerine yardımcı olmaktadır. (BIS, 1997:24)

Banka sermayesi ve risk kavramının her biri birbirleri ile ilişkilidir. Sermayenin kendisi esas olarak banka sahipleri tarafından sağlanan fonlardır. Ve bir banka sahiplerinin riskleri sürdürülebilir. Bunlar , kredi riski, likidite riski, faiz oram riski, operasyonel risk ve suç risklerini içermektedir. Bankacılık sektörü basit fonksiyonların yerine getirirken sermaye miktarı kabul edilebilir risk derecesi ile ilgilidir. Örneğin ticari bankaların basit fonksiyonu müşterilere, kredi ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Borç alıcıdan beklenen nakit akışı geri ana para ve faiz ödemesi anlaşmalı zaman içinde yeterli olmayabilir. Gerçekte kredi portföyü içinde ticari bankalar onun riskini amaya konsantre olması beklenmektedir. Finans teorisinde, işletme yönetiminin temel hedefi ortakların işletmeye yaptıkları yatırımdan maksimum getiri elde edilmesidir. İşletme yönetimlerinin ortakların

beklentileri doğrultusunda büyüme hedefine ulaşmanın en önemli koşulu her hisse değerinin fiyatının en yüksek düzeye çıkarılması ile mümkün olacaktır. Ancak yöneticiler etkin piyasa mekanizmasına güvenmeyerek alman kararlarda getiri ve risk arasındaki ikilemi asistse etmeye çalışmaktadır. (Hempel, Simenson and Coleman, 1994: 10)

Kurumsal yönetimin etkin şekilde sürdürülmesi amacıyla yönetim kurulunda başlayarak bankanın en küçük birimine kadar risk yönetim kültürünün oluşturulması ve benimsenmesi büyük önem taşımaktadır.

B. Etkin İç Denetim ve Kontroller

Bankaların nihai amacı, bütün ticari işletmelerde olduğu gibi, kar etmek bir başka ifadeyle, kendisine yatırım yapan sermayedar ya da pay sahibinin kazancını maksimize etmektir. Risk'i herhangi bir nedenden dolayı zarara ya da ekonomik kayba uğrama ihtimali diye tanımlamak mümkünse, o zaman 'risk yönetimi'ni bankanın, kabul edilebilir bir düzeyde kar ederek sermayedar/hissedarın kendisine yatırım yaptığı için ödüllendirmesini sağlayacak- tümüyle meşru ve etik faaliyetlerde bulunurken, belirtilen hedefe ulaşmasını engelleyecek ya da geciktirecek nedenlerin bertaraf edilebilmesini amaçlayan her türlü yönetsel faaliyet şeklinde tanımlamak yanlış olmayacaktır. Bir bankanın en yaşamsal stratejik fonksiyonlarından ve bankaya "rekabet üstünlüğü" sağlayabilecek en önemli araçlardan birisi olduğu hakkında genel kabul bulunan risk yönetiminin, diğer banka yönetim fonksiyonları içerisindeki yeri ve onlarla olan etkileşimi düşünülmektedir. Bütün yönetim fonksiyonlarının merkezinde gösterilen ve hepsiyle birebir ve doğrudan ilişkisi olduğu vurgulanan iç kontrol fonksiyonu ise özetle; (Yavuz, 2002: 21-23)

- Bankanın tüm varlıklarının her türlü güvenliğinin sağlanması,
- Operasyonların etkinleştirilmesi,

- Hedeflere ulaşılmasının temini,
- Faaliyetlerin bankanın yetkili organlarıncaya (risk komiteleri-APKO) saptanmış her türlü limit ve sınırlamalara; harici ve dahili düzenlemelere, özetle her türlü mevzuata uygunluğunun sağlanması,
- Güvenilir bir raporlama ve bilişim-iletişim sisteminin oluşturulması
- gibi alt fonksiyonları içermektedir.

İç denetim, banka yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve diğer banka personelinin içinde yer aldığı bir işlemdir. Sadece belli bir zamana ilişkin bir politika ya da uygulama değil, bankanın her seviyesinde süreklilik gösteren bir faaliyettir. Banka yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi etkin bir iç denetim sisteminin yürütülmesine ilişkin banka içi kültürünün oluşturulmasından, etkinliğinin sürdürülmesinden ve izlenmesinden sorumludur. Ancak tüm banka personelinin de denetim işlevine katılımı gerekmektedir. İç denetimin işlevinin amaçları şöyle sıralanabilir;

- Faaliyetlerin verimliliği ve etkinliği, (performans amaçları)
- Mali ve idari konulara ait bilginin güvenilirliği, bütünlüğü ve zamanlaması (bilgi sistemlerine ilişkin amaçlar),
- Mevcut yasalara ve düzenlemelere uygunluk.

İç denetimin performansla ilişkin amaçları, banka kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılması ve olası zararların önlenmesidir. İç denetim işlevi ile tüm banka personelinin banka çıkarlarını kişisel ya da diğer her türlü çıkarın üstünde tutarak, birlik ve beraberlik içinde banka amaçları doğrultusunda etkin olarak çalışması amaçlanır. Bilgi sistemlerine ilişkin temel amaç, banka karar organlarına güvenilir ve doğru bilgi ile raporların zamanında temin edilmesidir. Aynı zamanda yıl sonu bilanço verileri ve diğer mali rakamların ve hissedarlara, gözetim ve denetim

otoritelerine ve diğer üçüncü kişilere verilen raporların doğru ve güvenilir olması amaçlanmaktadır. Tüm banka faaliyetlerinin ilgili yasal düzenlemelere, gözetim ve denetim otoritelerinin belirlediği standartlara ve bankanın politika ve yöntemlerine uygun olması amaçlanır. Banka itibarının korunması için söz konusu esaslara uygunluk önemlidir.(BIS, 1998:8-9)

C. Şeffaflık

Teoride, sağlam ve iyi yönetilen bir banka, mali konumu, performansı, riski yönetme ve kontrol etme yeteneği hakkında kapsamlı, kesin, eksiksiz ve zamanında bilgi sunmasından dolayı avantajlı duruma geçmektedir. Bu nitelikteki bankalar piyasadaki diğer bankalara göre daha etkin olarak sermaye piyasalarını kullanabilirler. Piyasada karar alıcılar, elde ettikleri bilgileri ekonomik kararlarında kullanmak suretiyle kamuoyu bilgilendirmelerinden yararlanabilirler. Karar alıcıların güvenilir ve doğru kamuoyu bilgilendirmeleriyle bilinçli kararlar almaları şu şekilde sağlanabilir : (BIS, 1998:4)

1. Bankaların mali gücü ve performansı hakkında doğru bilgi elde etmelerini sağlayarak,
2. Bankalar tarafından açıklanan bilginin kredibilitelerini arttırarak,
3. Bir bankanın riske maruz kalma durumunu kontrol etme ve yönetme kabiliyetini göstererek; örneğin risk ölçme yöntemleri hakkında kalitatif ve kantitatif bilginin açıklanması yoluyla,
4. Piyasa belirsizliğini azaltarak.

Şeffaflık, karar alıcılara bankanın mali durumu ve performansı hakkında zamanında ve güvenilir bilginin açıklanması olarak tanımlanmaktadır. Bu bölümde, bankanın şeffaflığına katkıda bulunacak bilginin kalitatif

özelliği incelenmektedir. Bu özellikler: Anlaşılabilirlik, Zamanlama, Güvenirlilik, Karşılaştırılabilirlik, Maddeseliktir. Piyasanın etkin olarak işleyebilmesi ve mali sistemde istikrarın korunması için piyasa katılımcıları bankalar hakkında doğru ve düzenli bilgiye ulaşabilmelidir. Bu nedenle kamuoyunun bilgilendirilmesi denetim ve gözetim işlevinin bir uzantısıdır. Bankalar faaliyetleri ve finansal durumları ile ilgili kapsamlı bilgiyi kamuoyuna açıklamalıdır. Bu bilgi piyasa katılımcılarının bankaların taşıdıkları riskleri değerlendirmelerine olanak verecek ölçüde yeterli olmalı ve düzenli olarak temin edilmelidir. Basle Komite, bankalara karar alıcıların banka hakkında bilgi edinebilmeleri için düzenli mali raporlamalarla ve bilgilendirmelerle zamanında bilgi sağlamalarını tavsiye etmektedir. Bu bağlamda banka şeffaflığının artırılması için 5 unsur belirtilmiştir:

- Kurumsal yönetim bilgileri
- Mali performans
- Mali durum
- Risk yönetimi stratejileri ve uygulamaları
- Muhasebe politikalar

IV. Bankalarda Kurumsal Yönetimin Sağlanmasında Banka Yönetiminin Rolü

A. Yönetim Kurulunun Rolü ve Sorumlulukları

Yönetim kurulu bankanın faaliyetleri ve finansal sağlamlığına ilişkin nihai sorumluluğu taşımaktadır. Komite, aşağıda yer verilen maddelerin, yönetim kurulları ve kurul üyelerince yerine getirilmesinin kurumsal yönetimi güçlendirdiğini gözlemlemiştir. Ancak bu maddeler tamamlanması gereken bir "gereksinim listesi" olarak algılanmamalıdır. (BIS, 2006:6-7)

- Bankanın risk profilini anlamak dahil olmak üzere, denetimdeki rollerini kavramak ve yürütmek;

- Risk politikaları ve risk yönetimi süreçleri de dahil olmak üzere, bankanın faaliyet stratejisini onaylamak;
- İlgili ulusal yasalar ve denetim standartları altında, bankaya karşı "sadakat" ve "ihtimam gösterme" görevlerini yerine getirmek;
- Başka kurumlarla yürütülen çalışmalar ve başka kurumlara karşı taahhütlerde, çıkar çatışmalarını veya bu çatışmaların ortaya çıkmasını önlemek;
- Bankaya karşı olan görevlerini gerektiği gibi yerine getirmelerini engelleyen bir çıkar çatışması söz konusu olduğunda, karar alma aşamasından çekilmek;
- Sorumlulukları yerine getirebilmek için yeterli zamanı ayırmak ve yeterli ölçüde çaba harcamak;
- (Kurul olarak) kendilerini, verimliliği artıracak ve stratejik tartışmayı teşvik edecek şekilde yapılandırmak;
- Bankanın büyüklüğünün ve karmaşıklığının artmasına paralel olarak uzmanlık düzeylerini artırmak ve bu düzeyi korumak;
- Yönetim kurulu üyelerinin aday gösterilmesi ve seçimi, çıkar çatışmalarının yönetilmesi gibi konular da dahil olmak üzere, kendi yönetim uygulamalarının etkinliğini düzenli olarak gözden geçirmek; zayıf noktaları belirlemek ve gerekli değişiklikleri yapmak;
- Kilit yöneticileri atamak, denetlemek ve gerekli görülürse görevden almak; bunu yaparken bankanın yöneticilere ilişkin insan kaynağı planına sahip olmasını sağlamak ve göreve atanması planlanan halef(ler)in bankanın işlerini yürütmek için uygun ve nitelikli olup olmadığını belirlemek,

- Yönetimden, bilgilendirmeler talep etme konusundaki yetkisini kullanarak üst yönetimi denetlemek ve yönetimin performansını değerlendirmek için yeterli bilgiyi uygun zamanda elde etmek;
- Politikaları gözden geçirmek, iletişim olanağı sağlamak ve kurumsal hedefler doğrultusundaki ilerlemeleri takip etmek amacıyla üst yönetim ve iç denetim ile düzenli olarak toplantı yapmak;
- Bankanın güvenli ve sağlıklı bir biçimde işleyişini ve bankanın denetim otoriteleriyle olan ilişkilerinin etkin olmasını temin etmek;
- Başka olaylardan edinilmiş tecrübeler doğrultusunda güvenilir tavsiyelerde bulunmak ve sağlam uygulamalar önermek;
- Yönetim kurulu olarak bankanın günlük yönetimine katılmaktan kaçınmak;
- Dış denetçilerin atanması ve denetlenmesinin yönetim kurulunun sorumluluğunda olduğu ülkelerde (bazı ülkelerde, dış denetçiler doğrudan pay sahipleri tarafından atanmaktadır), bu sorumluluğu yerine getirirken gerekli özeni göstermek.

B. Üst Düzey Yönetimin Rolü ve Sorumlulukları

Banka üst düzey yönetimi, yönetim kurulu tarafından onaylanan politika ve stratejilerin yürütülmesi; bankanın taşıdığı risklerin tespit edilmesi, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için gerekli yöntemlerin geliştirilmesi; yetki ve sorumlulukların açık olarak paylaşıldığı bir kurum yapısının sürdürülmesi ve görev ve sorumlulukların etkin olarak yerine getirilmesinin takip edilmesi; uygun iç denetim politikalarının oluşturulması, iç denetim sisteminin etkinliğinin

ve uygunluğunun izlenmesinden sorumludur(BIS, 1998: 11-12)

- Banka üst düzey yönetimi, banka politika ve stratejilerine ilişkin yönetim kurulu kararlarının uygulanması ve etkin bir iç denetim sisteminin kurulmasından sorumludur.
- Üst düzey yöneticileri iç denetimle ilgili daha detaylı politika ve prosedürlerin oluşturulması konusunda özel birimleri görevlendirebilir. Görev delegasyonu yönetimin esasını oluşturur ancak üst yönetimince görevlendirilen yöneticilerin uygun yöntem ve kuralları geliştirip, uygulamasının izlenmesi önem taşımaktadır.
- *İç denetim sistemine uygunluk, raporlamaya ilişkin yetki ve sorumlulukların dağılımını açıkça gösteren etkin iletişim kanallarına ve bilgi donanımına sahip bir organizasyon yapısına bağlıdır.*
- *Yetki ve sorumlulukların dağılımı raporlama işlevinde herhangi bir aksamaya yol açamamalı ve tüm birimlerin ve faaliyetlerin yönetimin kontrolünde olmasına imkan vermelidir.*
- Denetime ilişkin faaliyetlerin eğitilmiş ve gerekli altyapı ve teknik özelliklere sahip personel tarafından yürütülmesi için üst düzey yönetim düzenleyici tedbirleri almalıdır.
- Denetim işlevinde yer alan tüm personel, çalışanlarından dolayı uygun bir teşvik programına tabi olmalıdır.
- Üst yönetim, belirli faaliyet alanlarında görev yapan bölüm yöneticilerini yönetim kurulu tarafından belirlenen politika ve prosedürlerle uyumlu olacak şekilde denetleyerek sağlam kurumsal yönetimin sağlanmasına önemli bir

katkıda bulunmaktadır. Üst yönetimin önemli rollerinden biri, yönetim kurulu rehberliğinde, etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulmasıdır.

Sonuç ve Değerlendirme

Basel Bankacılık Komitesi tarafından, ilk olarak 1999 yılında yayınlanan ve 2005 yılında revize edilen "Bankalarda Kurumsal Yönetim" dokümanında etkin kurumsal yönetimin yapısına yönelik önerilen temel stratejiler dört ana noktada odaklanmaktadır. Bunlar, (1) banka örgüt yapısı içinde kurumsal değer ve stratejilerin oluşturulması, (2) yönetim kurulunun ve üst düzey yönetimin etkinliğinin sağlanması, (3) bankanın tüm faaliyetlerinin izlenebileceği iç denetim sistemlerin kurulması, (4) kurum içinde ve kamu oyuna yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır.

Bankacılık sisteminden sorumlu otoritenin kurumsal yönetimin bankalar da gelişmesi ve uygulanmasından birinci derece sorumludur. Kurumsal yönetimin banka menfaat sahipleri yanı sıra kamunun menfaatinin de korunmasına önemli katkı sağladığı unutulmamalıdır. Bankaların mevcut risklerini en az düzeye çekebilmelerini ve belirleyecekleri iş ve faaliyetlerini öncelikle menfaat sahiplerine göre oluşturmaları gerektiği unutulması gerekli unsurlardır. Kurumsal yönetimin yapısı bankaların, kurumsal hedeflerin oluşturulması,, günlük operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi, pay sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesi, bankacılık sisteminin mevcut yasalara ve düzenlemelere uyumlu olarak daha güvenilir ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri beklentisi ile kurumsal faaliyet ve davranışların düzenlenmesi, mevduat sahiplerinin haklarının korunması, konusundaki yaklaşımların etkilemektedir. Bu nedenle gözetim ve denetim otoriteleri, bankaların mudilerin menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde faaliyetlerini sürdürdüğünden emin olmalıdır.

Kaynaklar

- Bank for International Settlements, "Enhancing Bank Transparency", Basel Committee on Banking Supervision, September, 1998.
- Bank for International Settlements, "Enhancing Corporate Governance For Banking Organisations", Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.
- Bank for International Settlements, "Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations", Basel Committee on Banking Supervision, September 1998.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 10 Soruda Yeni Basel Sermaye Uzlaşısı (Basel-II), 2005.
- Bankalar Birliği, "Basel II'nin Kobilere Etkileri", Bankacılar, Sayı:58, İstanbul Eylül 2006
- Basel Bankacılık Denetim Komitesi, Basel II'nin Uygulanmasına İlişkin Göz Önünde Tutulması Gereken Hususlar, Basel, 2004.
- Basel Committee on Banking Supervision Principles, Core Principles For Effective Banking Supervision, Basel Committee on Banking Supervision, September, 1997.
- George H.Hempel, Donald G. Simonson and B. Coleman, Bank Management, John Wiley, 4. Edition, 1994.
- John E. Core, Wayne R. Guay and David F.Larcker, "Executive Equity Compensation and Incentives: A Survey", Federal Reserve Bank of New York Review, 2003.
- Magdi R. Iskander, Nadereh Chamlou, Corporate Governance: A Framework Implementation, Worldbank, Washington D.C, 2000.
- Murat Mazıbaş, "Operasyonel Riske Basel Yaklaşımı", BDDK, Araştırma Raporları No:1, 2005.
- Münür Yayla ve Yasemin Türker Kaya, "Basel-II, Ekonomik Yansımaları ve Geçiş Süreci" BDDK, ARD Çalışma Raporları No:3, 2005.
- OECD, "OECD Principles of Corporate Governance", 2004.
- Peter R. Rose, Commercial Bank Management, Graw Hill, New York, 2002.
- Peter Rose&Kolari, Financial Institutions, Irwin, 1995.

Salih Tanju Yavuz “Risk Yönetimi ‘İçeri’ Aktif Pasif Yönetimi ‘Dışarı’ (mı?) -Aktif Pasif Komitesi (APKO) Faiz Riski Yönetiminin Neresinde?”, Bankacılar, TBB; Sayı:41, 2002.

Stijn Ciaessens, “Corporate Governance and Development” **Global Corporate Governance Forum, Focus 1**, World Bank, Washington, 2003.

Şeref Saygılı, “Finans Sektöründe Yeni Eğilimler ve Kurumsal Şirket Yönetimi”, **Kurumsal Şirket Yönetimi**, TCMB; Ankara, 2003.

TUSİAD, “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu:Yönetim Kurullarının Yapısı ve İşleyişi”, İstanbul, Aralık 2002.

Ümit Hergüner, “Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluklarının Hukuksal Çerçevesinin İrdelenmesi” **Yayınlanmamış Panel Notları, Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumlulukları Paneli**, İstanbul, TKYD-TUSİAD, 8 Haziran 2004.