

Bankalarda Kurumsal Yönetim

Yrd. Doç. Dr. Kadir Tuna

06 Mart 2009

❖ Kurumsal Yönetimin uygulanması sürecinde üç kritik faktör önemli rol oynamaktadır.

1. Yönetim Kurulu'nun gözetim ve denetimi
2. Finansal Raporlama
3. Entegre iç Kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemleri

Kurumsal Kavramı

- **Kurumsal yönetim dar anlamda**, “insanların bir amaca ulaşmak için oluşturdu u herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi” olarak tanımlanmaktadır.
- **Kurumsal yönetim geni anlamda**, “piyasa ekonomisinin bir gere i olarak irketlerde, yöneticiler ve sermayedarlar arasındaki ilişkinin hukuki çerçevesinin düzenlenmesi”dir.
- **irketlerde kurumsal yönetim**, hissedarlar, yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve di er payda lar arasındaki ilişkilerin kurallarını belirleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır.
- **irketlerde kurumsal yönetimden beklenen**, kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesi, verimli çalışması ve bu sayede hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratmasıdır.

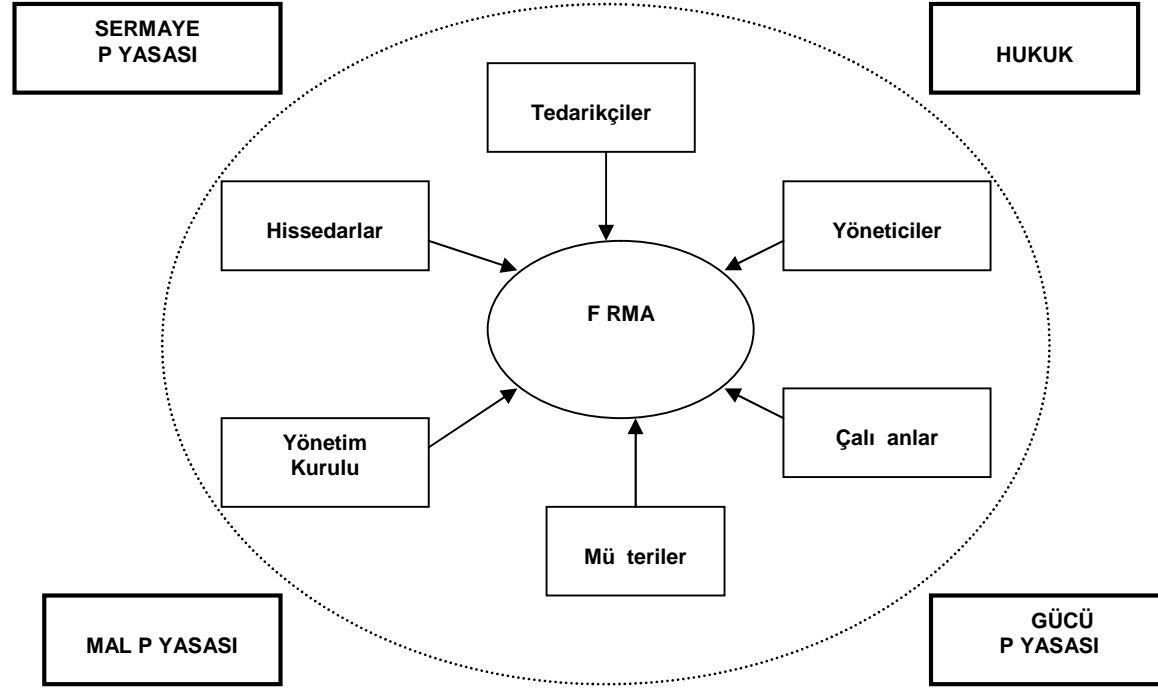
Kurumsal Yönetim ve Vekalet Sorunu

- **Vekâlet sorunu** ya da **asil vekil** sorunu taraflardan birinin refahının, diğer tarafın davranışlarına ya da eylemlerine bağlı olduğu bir düzenlemenin (sözleşmenin) yapılması durumunda ortaya çıkmaktadır.
- **Vekâlet sorunu** ilk olarak 1932 yılında Adolf Berle ve Gardiner Means tarafından ortaya atılmıştır.
- Asil olarak vergi veren vatandaşlar adına iş yapan vekiller yani bürokratlar olduğu gibi, hissedarlar ve yöneticiler, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkide de benzer özellikler ortaya çıkabilmektedir.
- İşletmelerde, asiller olarak işi yaptıran taraf olan hissedarlar ile hissedarların vekilleri konumunda olan yönetim kurulunun izleme ve kontrolde yeterli gücü ya da bilgisi olmadığı zaman vekâlet problemi ortaya çıkabilmektedir.

Kurumsal Yönetim İlkeleri

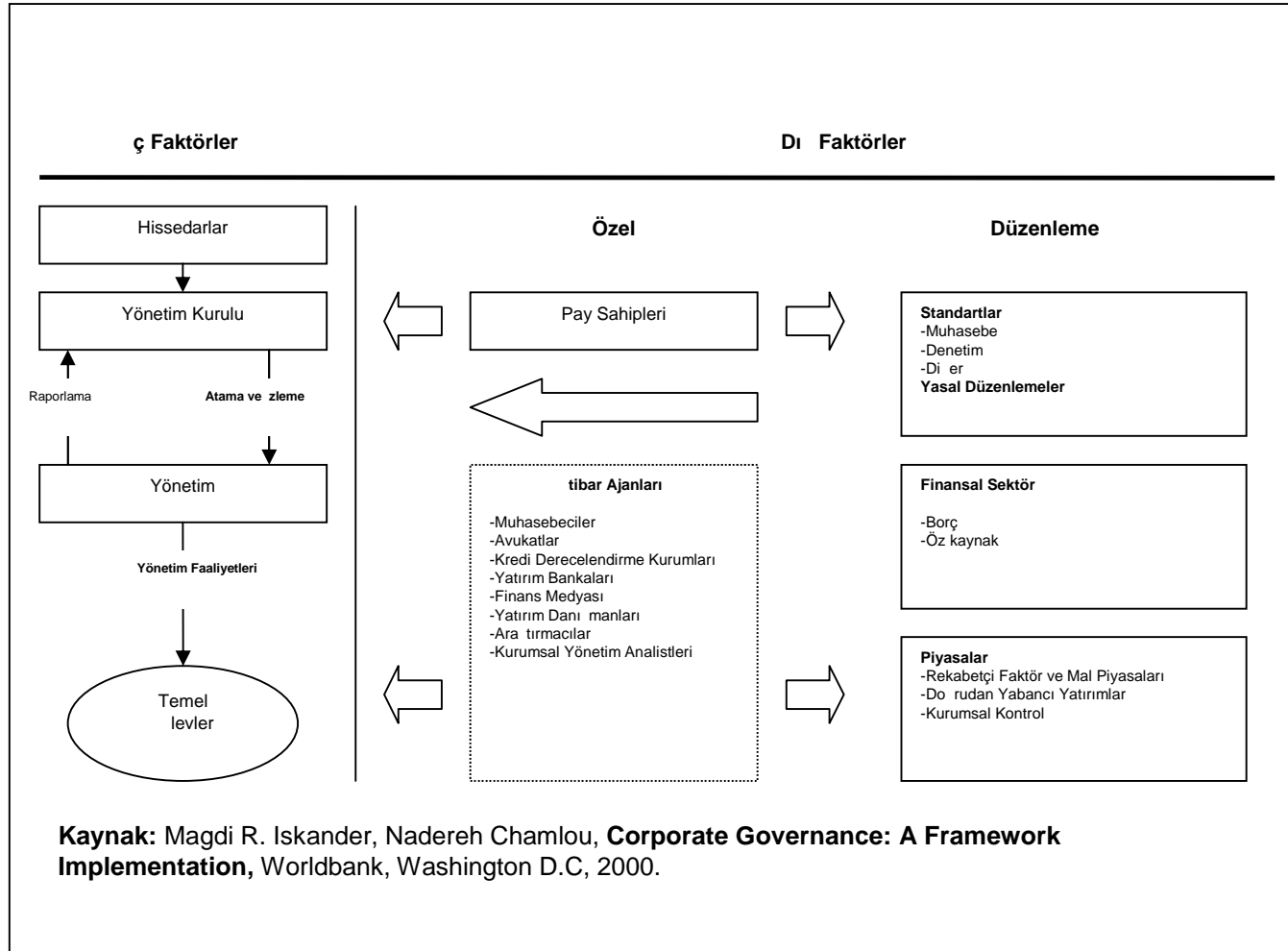
- **Adillik:** İletmenin hissedarlarına ve ortaklarına karşı e it davranması ve hissedarlık haklarının kullanımını kolaylaştırıcı yapının oluşturulması olarak tanımlanmaktadır.
- **Hesap Verebilirlik:** Yönetim kurullarının şirket yönetiminin faaliyetlerini izlemesi ve faaliyetlerin sonuçlarını hissedarlarla paylaşmasıdır.
- **Sorumluluk:** İletmenin, doğrudan ya da dolaylı menfaat gruplarını temsil eden çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve kamuya karşı sorumluluklarını yerine getirmesidir.
- **effaflık:** Şirketin ortaklık yapısı, mali durumu, yönetim yapısı, vizyonu, misyonu ve yatırım kararları gibi konuları yatırımcılara ve diğer paydaşlara açıklamasıdır.

Kurumsal Yönetimde Sosyal ve Ekonomik Çevre İlişkileri



Kaynak : Cynthia Williams, Ruth Aguilera, "John Conley, Deborah Rupp, Corporate Governance and Corporate Responsibility: A Comparison of the UK and US", **Corporate Governance And Social Responsibility**, Volume 14 Number 3 May 2006.

Modern İletme Yapısı



Kurumsal Yönetim Modelleri(1)

Anglo Sakson Yönetim Sistemi

- Dışarıdan kontrol ve geniş tabanlı sahiplik yapısı ile “**dışarıdakiler sistemi**”(outsider system) olarak tanımlanmaktadır. Bu durum **birçok küçük hisse sahibinin bulunduğu yaygın hissedarlık yapısını** ortaya çıkarmaktadır.
- Şirketlerin kuruluş aşamasında sermaye riskini üstlenen hissedarların beklentilerine birinci dereceden odaklanılmaktadır.
- Hissedar odaklı yaklaşımın geliştiği ülkeler incelendiğinde başta ABD ve İngiltere olmak üzere Anglo Sakson ülkeler olduğu görülmektedir.
- Yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin faaliyetlerini denetleyicisi konumunda bulunan küçük hissedarlar şirketin faaliyetlerini yeterli ölçüde denetleme ve gözetim yapma konusunda yetersiz kalabilmektedir.
- Bu modelde yönetim kurulları hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğu konusunda yetersiz kalabilmektedir. Bu yapı “**güçlü yönetici, zayıf sahiplik**” durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Kurumsal Yönetim Modelleri(2)

Kıta Avrupa Yönetim Sistemi

- Şirketlerin varlık nedeninin doğrudan ya da dolaylı olarak ilikide bulunduğuy paydaşların beklentilerini birinci dereceden karışlanması gerektiğini savunmaktadır.
- Sahiplik ya da kontrolün **birkaç kişide toplandıkyo unla mı hissedarlık yapısından** oluşmaktadır. Bu kişiler ya da gruplar, yönetimde kontrole sahip oldukları ve etkileri güçlü oldukları için **“içerdekiler sistemi”(insider system)** olarak tanımlanmaktadır.
- Kıta Avrupa’sına dâhil ülkeler içinde bulunan Fransa, Almanya, Belçika ve İtalya gibi ülkelerde şirketlerin mülkiyet yapılarında ağırlıklı olarak büyük hissedar ile birlikte küçük hissedarlar bulunmaktadır.
- Böyle bir yapıda **hâkim hissedarın bulunması bazen şirket yönetiminin başarıya ulaşmasında katkı sağlarken bazen de bu durum azınlık hissedarlarının aleyhine** dönüşebilmektedir.

Kurumsal Yönetimin 5 Levleri(1)

- 1. Finansman imkanlarının Artması:** Finansal piyasaların ve sermaye piyasalarının gelişimi lik düzeyi mülkiyet haklarının korunması ile doğru orantılıdır. Kreditor ve hissedar haklarının korunması gelişimi bankacılık ve sermaye piyasalarını ortaya çıkarmaktadır.
- 2. Sermaye Maliyetinin Azalması:** Kurumsal yönetim kalitesi yüksek şirketlerde kaynak maliyetinin düşümü ve şirketin yüksek piyasa değerine ulaşması gözlenmektedir.
- 3. Performansta iyileşme:** Mikro düzeyde şirketler bazında sağlanacak kurumsal performansın ekonomik kalkınmayı ve piyasa disiplinini teşvik etmesi ve kaynakların daha etkin dağılımını sağlayacağı gösterilmektedir.
- 4. Paydaşlarla ilişkilerin Güçlenmesi:** Kurumsal yönetim paydaş konumunda bulunan menfaat sahipleri ile şirket arasında ilişkilerin güçlenmesinde ve gelişmesinde önemli katkıları bulunmaktadır.
- 5. Risklerin Azalması:** Kurumsal yönetim gerek şirketler düzeyinde gerekse ulusal ekonomik düzeyde risklerin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. İyi yönetilen şirketler riskleri izleme ve riskler karşısında önlem alma konusunda yüksek seviyede esnekliğe sahip olabilmektedir.

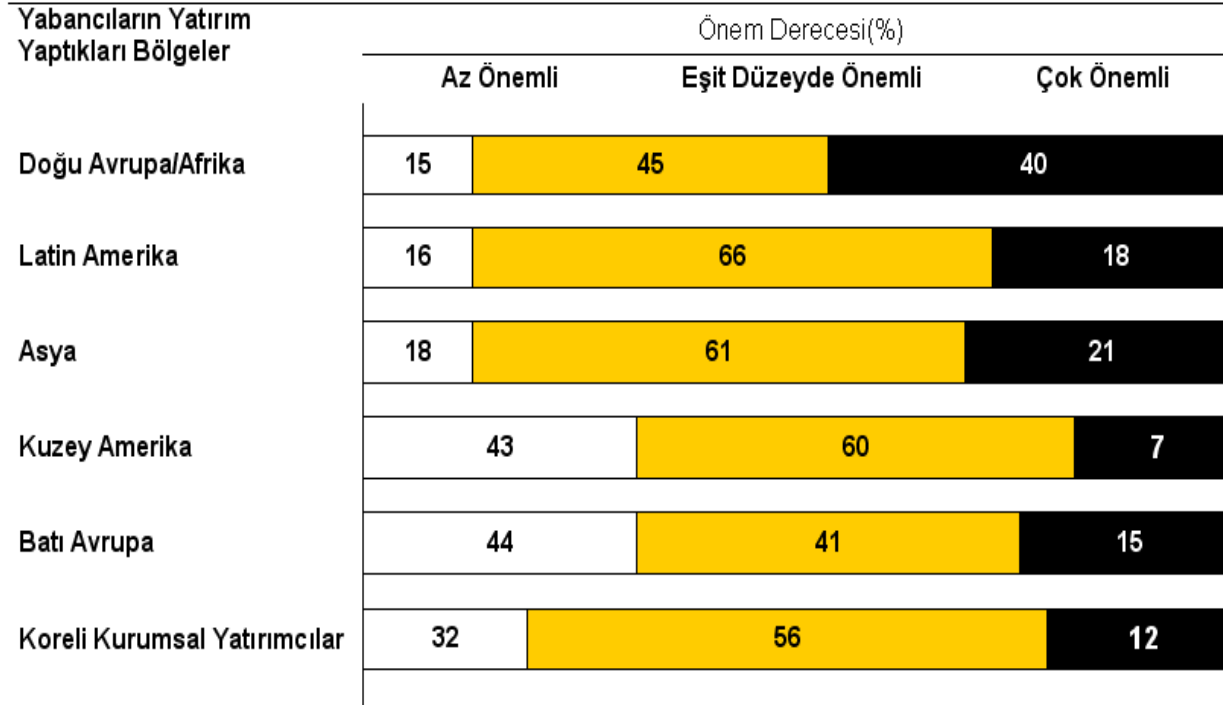
Kurumsal Yönetimin Evleri(2)

- **La Porta, Silanes, Shleifer ve Vishny(1997)**'nin 49 ülke de yaptığı çalışmada yatırımcıların korunmasına yönelik hukuki düzenlemelerin kalitesi ile sermaye piyasalarının gelişimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgularda **zayıf yatırımcı koruma haklarının bulunduğu ülkelerde daha az gelişmiş sermaye piyasalarına sahip olduğu gözlemlenmiştir.**
- **La Porta, Silanes, Shleifer ve Vishny (2001)**, 27 gelişmiş ülkede 539 büyük şirketi baz aldıkları çalışmalarında, azınlık hissedarlarının korunmasının firma değerleri üzerindeki etkileri incelemiştir. Çalışmada elde edilen bulgularda **azınlık hissedar haklarının yüksek düzeyde korunduğu ülkelerde firma değerlerinde ve nakit akım girişinde artışlar olduğu gözlemlenmiştir.**
- **Gompers, Ishii ve Metrick(2003)**, tarafından 1500 şirket üzerinde yapılan çalışmada 24 kurumsal yönetim kriteri üzerinden kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Bu çalışmanın sonucunda, kurumsal yönetim endeksi düşük şirketlerden, kurumsal yönetim kalitesi yüksek şirketlere yönelen yatırımcıların yılda %8.5 oranında daha fazla getiri elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında **hissedar hakları güçlü şirketlerde yüksek firma değeri, yüksek kar, yüksek satış ve düşük sermaye maliyeti** elde ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.
- McKinsey tarafından küresel ve ülkeler bazında kurumsal yatırımcılar üzerinde yapılan araştırmalarda elde edilen ortak bulgularda(*);
 1. Yatırımcıların %70-80'i kurumsal yönetim kalitesi yüksek şirketlere değerlerinin üzerinde ödeme yapmada istekli oldukları,
 2. Yabancı yatırımcılar açısından kurumsal yönetim düzeyinin, finansal raporlar kadar önemli olduğu,
 3. Yatırımcı kararlarında hissedar hakları ve raporlama şeffaflığı gibi kurumsal faktörlerin yanında sermaye piyasası ve ülke düzeyindeki etkili olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

(*)Paul Coombes and Simong Wong, "Investor Perspectives On Corporate Governance A Rapidly Evolving Story", McKinsey, 2004, s.1-2.

Kurumsal Yönetimin İlevleri(3)

Kurumsal Yönetim ile Mali Yapının Önem Düzeyi



Kaynak: McKinsey, **Global Investor Opinion Survey**, 2002 and McKinsey **KIOD Survey on Corporate Governance**, 2003.

□

McKinsey'nin 2002 yılında yaptığı ara tırmada kurumsal yatırımcıların yatırım kararlarında, kurumsal yönetimin etki derecesi incelenmiştir. Buna göre yatırımcıların yatırım kararı verme sürecinde şirketin mali yapısı(kar ve büyüme performansı vb) ile kurumsal yönetim yapısı arasında hangisine daha fazla önem verildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi(1)

1. Şirket Bağımsızlıkları
2. Kurumsal Yatırımcı Riskleri
3. Gelişmekte Olan Piyasalardaki Riskler
4. Uluslararası Düzenlemeler

Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi(2)

Ülke ve Makro Piyasa Faktörleri	
<u>Ülke</u> Politik istikrar effaflık Gücü Verimliliği	<u>Piyasa</u> Piyasa Likiditesi ve Volatilitesi Piyasa Düzenlemeleri/Hukuki Sistem Yatırımcıların Korunması Sermaye Piyasası Açıklığı Takas mekanizması/ İşlem Maliyetleri
Kaynak: Wilshire Associates, Permissible Public Equity Markets Investment Analysis , The California Public Employees' Retirement System, April 2007.	

Calpers'in Nisan 2007 tarihli son raporunda yukarıca söz konusu ele alınan kriterler doğrultusunda değerlendirilmeler yapılmıştır. Buna göre ülke faktörleri dikkate alınarak yapılan analizde Macaristan, Çek Cumhuriyeti, İtalya Polonya, Güney Kore ilk beş sırada yer alırken, piyasa faktörleri esas alındığında İtalya, Pakistan, Güney Kore, Fransa ve Brezilya ilk beş sırada yer almaktadır.

Türkiye ise ülke faktörleri sırasında 13.sırada, piyasa faktörleri dikkate alındığında 21. sırada yer almaktadır. Türkiye 2007 yılı derecesi incelendiğinde politik istikrar, yatırımcıların korunması ve iş verimliliği kriterlerinde 1.7, 1.7 ve 2.0 oldu ve diğer kriterlere göre düşük gerçekleştiği görülmektedir. Türkiye'nin özellikle son yıllarda iş verimliliği, piyasa likiditesi ve sermaye piyasalarının gelişimi gösterdiği görülmektedir.

Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi(3)

Etkin Finansal Sistemlere İlişkin Temel Standartlar

Alan	Standartlar	Kurulu
<u>Makroekonomik Politikalar ve Şeffaflık</u>		
Parasal ve Finansal Politika Şeffaflığı	Parasal ve Mali Politikaların Şeffaflığında Uygulama İlkeleri	IMF
Mali Politika Şeffaflığı	Mali Politika Şeffaflığında Uygulama İlkeleri	IMF
Veri Açıklama	Özel Veri Açıklama Standardı	IMF
	Genel Veri Açıklama Standardı	
<u>Kurumsal Piyasa Altyapısı</u>		
Ödeme Güçlükleri		WB
Kurumsal Yönetim	Kurumsal Yönetim İlkeleri	OECD
Muhasebe	Uluslararası Muhasebe Standartları	IASB
Denetim	Uluslararası Denetim Standartları	IFAC
Ödemeler ve Mutabakat	Sistemik Önem Taahhüt Ödemeler Sistemleri için Temel İlkeler	CPSS
	Menkul Mutabakat Sistemlerinde Teslim ve Ödeme	CPSS/IOSCO
Piyasa Bütünlüğü	Mali Eylem Görev Grubu'nun Kara para Aklama Konusundaki 40 Tavsiyesi	FATF
	Terörizmin Finansmanına Karşı 9 Temel Öneri	
<u>Finansal Düzenleme ve Denetim</u>		
Bankacılığın Denetimi	Etkin Bankacılık Gözetim ve Denetimi için Temel İlkeler	BCBS
Menkul Kıymet Düzenlemeleri	Menkul Kıymet Düzenlemelerinin Amaç ve İlkeleri	IOSCO
Sigorta Denetimi	Sigorta Denetim Prensipleri	IAIS

Kaynak: Finansal İstikrar Forumu, "Etkin Finansal Sistemlere İlişkin Temel Standartlar", (çevrimiçi), www.fsforum.org, 12 Ağustos 2007.

Bankalarda Kurumsal Yönetimin Kavramsal Temelleri(1)

- Basel Komite kurumsal yönetimi “kuruluşların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapı” olarak tanımlanmaktadır.
- Bankalarda kurumsal yönetimin yapısı, banka 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.
- Hissedarların haklarının korunması, sözleşmelerin geçerliliği, yönetim kurallarına açıklık getirilmesi, kurumlarda rüşvet ve yolsuzluğun önlenmesi ile yönetici, çalışan ve hissedar haklarının düzenlenmesi gibi temel edici tedbirlerin alınmasını önermektedir. Basel Komite'ye göre kurumsal yönetimin yapısı bankaların:
 1. Kurumsal hedeflerin belirlenmesi,
 2. Günlük faaliyetlerin yürütülmesi,
 3. Pay sahiplerine karlı olan hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi,
 4. Kurumsal faaliyetlerin ve davranışlarının, bankaların mevcut yasa ve düzenlemelere uyumlu hale getirilmesi,
 5. Mevduat sahiplerinin çıkarlarının korunması, konularındaki yaklaşımlarını etkilemektedir.

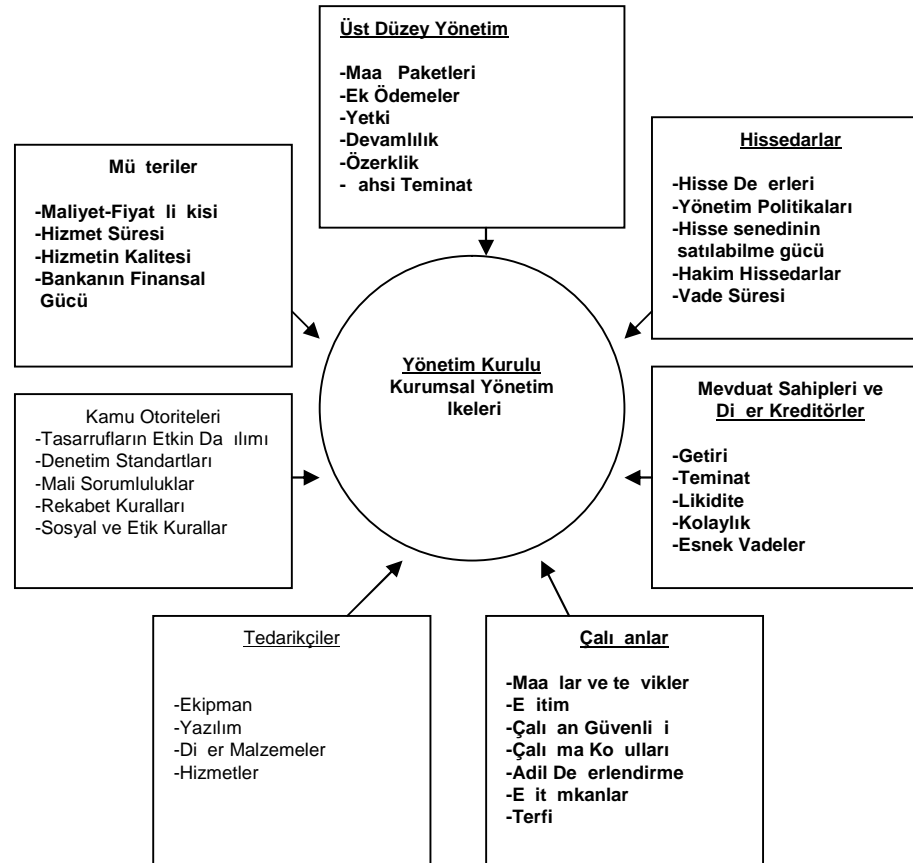
Bankalarda Kurumsal Yönetimin Kavramsal Temelleri(2)

Basel Komite Kurumsal Yönetim İlkeleri

1. **Yönetim Kurulunun Nitelikleri**: Yönetim kurulu üyeleri, pozisyonlarının gerektirdiği vasıflara sahip olmalı, kurumsal yönetimdeki rollerini kavramalı ve bankanın faaliyetleri hakkında güvenilir biçimde muhakeme yürütebilmelidirler.
2. **Stratejik Hedef ve Kurumsal Değerlerin Belirlenmesi**: Yönetim Kurulu, bankanın kurumun bütününe iletilen stratejik hedeflerini ve kurumsal değerlerini onaylamalı ve denetlemelidir.
3. **Hesap Verebilirlik**: Yönetim Kurulu, kurum çapında sorumluluk ve hesap verebilirlik yapısını tanımlamalı ve uygulanmasını sağlamalıdır.
4. **Denetim Gözetim**: Yönetim Kurulu, kurulun politikası ile uyumlu biçimde üst yönetim tarafından denetim yapılmasını sağlamalıdır.
5. **İç Denetim ve Kontrol**: Yönetim Kurulu ve üst yönetim; iç denetim fonksiyonu, dış denetçiler ve iç kontrol fonksiyonu tarafından yürütülen çalışmalarından etkin olarak yararlanmalıdır.
6. **Tevrik Mekanizmaları**: Yönetim Kurulu, ücretlendirme politikaları ve uygulamalarının, bankanın kurumsal kültürü, uzun vadeli hedef ve stratejileri ve kontrol ortamı ile uyumlu olmasını sağlamalıdır.
7. **Şeffaflık**: Paydaşlara gerekli bilgilerin paylaşımı sağlanmalıdır.
8. **İletişim Sistemlerinin Tesisi**: Banka içi iletişim kanalları oluşturulmalıdır.

Bankalarda Kurumsal Yönetimin Kavramsal Temelleri(3)

Bankalarda Kurumsal Yönetimde Paydaşların Beklentileri



Kaynak: Zuhary Mikdashi, Whither Financial Intermediation? Managerial and Regulatory Issues, **Financial Intermediation 21. in the Century**, Edited by. Zuhary Mikdashi, Palgrave, Great Britain, 2001.

Bankalarda Kurumsal Yönetimin Kavramsal Temelleri(3)

- Bankalar finans dı ı kurumlara göre daha fazla opak yapı özelli ine sahip olması ve ekonomideki üstlendikleri roller nedeniyle kamu tarafından a ır düzenlemeye tabidir. Opak yapı, bir kurumun ya da organizasyonun faaliyetlerinin tam olarak izlenemedi i yapıyı ifade etmektedir.
- Asimetrik bilginin var olması durumunda ters seçim ve ahlaki risk olmak üzere iki temel sorunla kar ı kar ıya kalınmaktadır.
 1. **Ters Seçim**: Literatürde ters seçim taraflar arasında sözleşme imzalanmasından önce ortaya çıkan bir sorun olup farklı niteliklere sahip olan malların asimetrik bilgi nedeniyle tek bir fiyattan satılmasıdır. Ters seçim sorunun temelinde gizli bilgi kavramı yer almaktadır.
 2. **Ahlaki Risk**: Asimetrik bilgi nedeniyle ortaya çıkan ahlaki risk sorunu ise sözleşme yapıldıktan sonra taraflardan birinin dürüst olmayan bir biçimde ya da yetersiz davranması olarak tanımlanmaktadır. Ahlaki risk sorunun temelinde gizli eylem kavramı yer almaktadır. Gizli eylem kavramı ekonomik ili kilerde bir tarafın faaliyetinin di eri tarafından tam olarak gözlemlememesi durumudur.

Bankalarda Kurumsal Yönetim Sorunlarının Nedenleri

1. Opak Yapı
 - Mevduat Sahipleri ile Banka
 - Hissedarlar ile Yöneticiler
 - Kreditorler ile Hissedarlar
 - Denetim Otoritesi ile Banka
2. Hissedarlık Yapısı
 - Hakim Hissedarın Kendi Çıkarlarını Gözetmesi
 - Yöneticilerin Kendi Çıkarlarını Gözetmesi
3. Kamu Düzenlemeleri
 - Mevduat Sigorta Sistemi
 - Kamu Banka Sahipli i
 - Düzenleme ve Denetim

Bankalarda Etkin Kurumsal Yönetimin Amaçları

1. Kurumsal Disiplin
 - Payda ların Korunması
 - Hissedarların Korunması
 - Riskten Korunma
 - Sermayenin Korunması
2. Piyasa Disiplini
 - Mevduat Sahiplerinin Korunması
 - Finansal Sistemin stikrarı
 - effaflık

Bankalarda Etkin Kurumsal Yönetimin Araçları

1. Kurumsal Etkinlik
 - Kurumsal Planlama
 - Tevik Mekanizmaları
 - Yönetim Kurulunun Yapılanması
2. Kurumsal Risk Yönetimi
 - Kurumsal Gözetim ve Denetim
 - İç Denetim ve Kontrol
3. Kurum Çapında Sorumluluk
 - İletim ve Bilgi Sistemlerinin Tesisi
 - Kamuya Yeterli Bilgi Akışı

Yönetim Kurulu(1)

- **Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı:** Yönetim kurulu bir bankanın stratejik karar alma ve en üst seviyede yürütme ve yönetim organıdır. Yönetim kurulunun diğeri i levi, hissedarları temsil etmek ve hissedarlar adına gözetim yapmaktadır.
- Bankacılık Kanunu'na göre, bankalarda yönetim kurulları en az beş kişiden oluşması gerekmektedir. Yönetim kurulu icrada görevli olan ve olmayan üyeler oluşmaktadır. İcrai görevi bulunan yönetim kurulu üyesi, kendisine bağlı icrai özellik taşıyan bir birim bulunan yönetim kurulu üyesi olarak tanımlanmaktadır.
- Bankalarda icranın başında olan Genel Müdür, İcra Kurulu Başkanı(CEO) sıfatıyla aynı zaman da Bankacılık Kanunu'na göre yönetim kurulunun doğal üyesi sayılmaktadır. Ancak yönetim kurulu başkanının kurul üyeleri tarafından seçilmesi ve icra kurulu başkanı ve kurul başkanının aynı kişi olmaması gerekmektedir.
- Yönetim kurulu üyeleri arasında bağımsız üyelerin bulunması görüşü büyük önem kazanmaya başlamıştır. Bağımsız üyelerin bağımsızlık koşullarını ne şekilde sağlayacağı konusunda farklı yaklaşımlar mevcuttur. Ancak temel yaklaşım yönetim kurulunda görev yapacak bağımsız üyelerin bankayla bağlantısı olmaması, görevlerini etki altında kalmadan ve hissedarlara karşı sorumlu olarak yapması beklenmektedir.

Yönetim Kurulu(2)

- **Yönetim Kurulu Üyeli i Kriterleri:** Bankalarda yönetim kurulunda görev alacak yönetim kurulu üyelerinin taşıması gereken nitelikler Bankacılık Kanunu'nda ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde belirtilmektedir.
- Diğer taraftan bankalarda görev yapacak üyelerin aşağıdaki asgari niteliklere sahip olması önerilmektedir:
 1. Mali tabloları ve raporları okuma, anlama ve analiz etme becerisine sahip olmak,
 2. Bankanın günlük ve uzun vadeli faaliyetlerinde ve hukuki düzenlemeler hakkında temel bilgiye sahip olmak,
 3. Yönetim kurulu üyeliğinin getirdiği sorumluluğun bilincinden olmak ve paydaşların menfaatleri doğrultusunda hareket etmek
 4. Gelişmeleri analiz etme ve değerlendirme yapabilecek düzeyde ekonomik bilgisine sahip olmak,
 5. Bankacılık ve finansal piyasalara ilişkin yeterli mesleki tecrübeye sahip olmak,
 6. Yıl içindeki kurul toplantılarına düzenli olarak katılma olanağına sahip olmak,
 7. Bankanın hissedarlara ve diğer paydaşların beklentilerini karşılayacak ve diğer yaratacak vizyona sahip olmak,
 8. Bankacılık Kanunu ve SPK'nun öngördüğü niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Yönetim Kurulu(3)

- **Yönetim Kurulunun Sorumlulukları:** Basel Komite'ye göre yönetim kurulunun, bankanın tüm faaliyetlerine ilişkin politika ve stratejileri onaylama ve periyodik olarak inceleme sorumluluğu bulunmaktadır.
- Bu kapsamda bankanın taşıdığı temel riskleri bilmek ve bu risklere ilişkin kabul edilebilir asgari ve azami sınırları belirlemek ve üst düzey yönetimin söz konusu riskleri tespit etmesi, ölçmesi, yönetmesi beklenmektedir.
- Yönetim kurulu, üst düzey yönetimin kontrol etmesi konusunda gerekli tedbirler almasını temin etmek, bankanın kurumsal yapısını onaylamak ve üst düzey yönetimin iç denetim sisteminin işlevliliğini izlemesini sağlamakla sorumludur.
- Bankacılık Kanununa göre yönetim kurulunun sorumlulukları üç başlıkta ele alınmaktadır:
 1. İç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerini tesis etmek,
 2. Finansal raporlama sistemlerinin güvence altına almak,
 3. Banka içindeki yetki ve sorumlulukları belirlemek,

Yönetim Kuruluna Bağımlı Komitelerin Yapısı(1)

- **Denetim Komitesi**: Banka içi denetim işlevinin yürütülmesi konusunda yönetim kuruluna danışmanlık görevi üstlenen bağımsız bir komite olarak tanımlanmaktadır.
- **Denetim Komitesinin Görevleri**: Komitenin mali raporlama ve iç denetim sisteminin gözetim sorumluluğu bulunmaktadır. Komite, yönetim kurulu adına bankanın iç sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek ve konsolidasyona tâbi ortaklıkların iç denetim faaliyetlerinin konsolide olarak sürdürülmesini ve eğiğüdümünü sağlamakla görevlidir.
- **Denetim Komitesinin Üye Yapısı**: 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile birlikte bankalarda denetim komitesi oluşturmak yasal olarak zorunlu hale getirilmiştir. Kanunu'na göre denetim komitesi en az iki üyeden oluşması gerekmektedir.
- Komite üyelerinin icra görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi ve komite üyeleri ilgili yönetmelikte gereken nitelikleri taşıması gerekmektedir. Ayrıca SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde halka açık bankalarda Komite başkanlarının bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi gerekmektedir.

Yönetim Kuruluna Ba lı Komitelerin Yapısı(2)

- **Kurumsal Yönetim Komitesi:** Yönetim kurulunun i leyi inin denetiminin yapılması, yönetim kuruluna uygun adayların saptanması, de erlendirilmesi, e itilmesi ve ödüllendirilmesi konularında effaflık ve politikalar geli tirmesini sa layan komite olarak tanımlanmaktadır.
- **Kurumsal Yönetim Komitesinin Görevleri:** Kurumsal Yönetim komitesinin bankalarda iki temel i levi bulunmaktadır. Buna göre birinci olarak yönetim kuruluna atanacak üyelerin seçimi, uygun adayların saptanması, üyelerin intibakının sa lanması ve yönetim kuruluna danı manlık i levleri bulunmaktadır. kinci olarak yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirmesine ili kin ücret ve prim sistemlerin kurulması ve etkinli inin sa lanması i levi bulunmaktadır.
- **Kurumsal Yönetim Komitesinin Üye Yapısı:** Bankalarda Kurumsal yönetim komitesi kurulması BDDK'nın Bankaların Kurumsal Yönetim lkelerine li kin Yönetmelik çerçevesinde yasal zorunluluk hale getirmektedir. Bu yönetmelik çerçevesinde en az iki ki iden olu an komitenin ba kanının icracı olmayan üyelerden olu ması gerekmektedir. SPK'nun bu düzenlemenin aksine komitenin en iki ba ımsız üyeden olu ması ve cra ba kanın bu komitede görev almaması önerilmektedir.

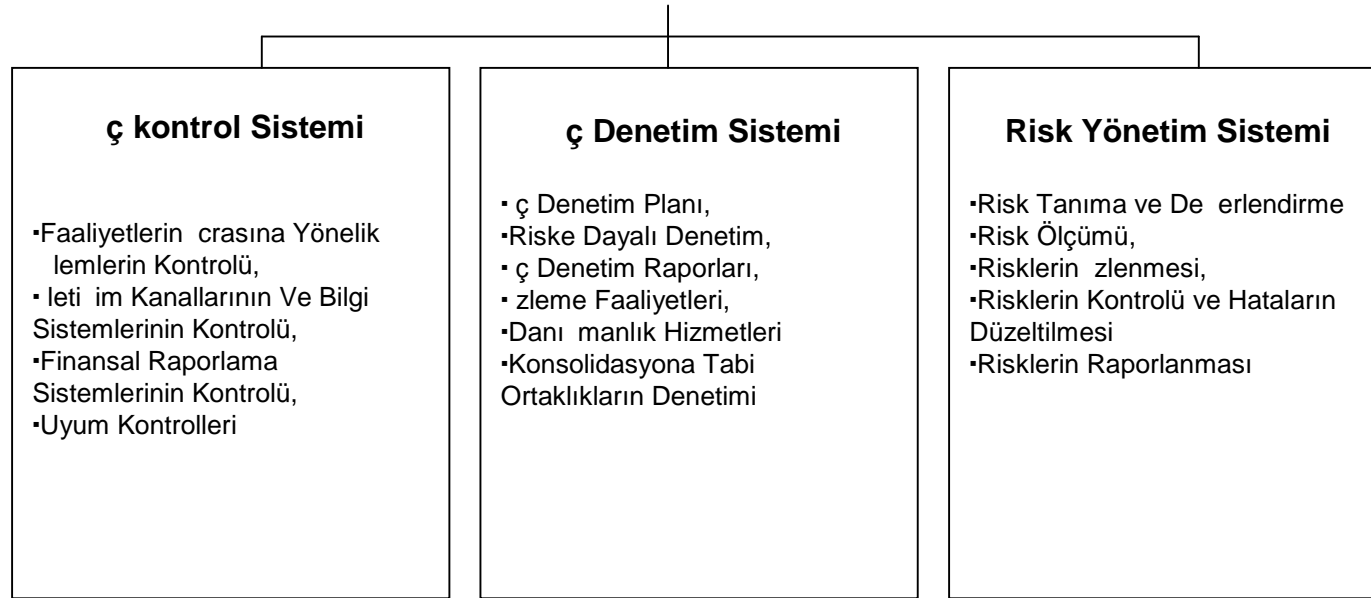
icra Komiteleri

- **Aktif Pasif Komitesi:** Bankanın varlık ve yükümlülüklerinin yönetimi ile bu kapsamdaki fon hareketlerine ilişkin politikaların belirlenmesi, bilançonun yönetilmesi ve ilgili birimlerce icra edilecek kararların alınması ve uygulanmasını izlemek üzere yönetim kurulu tarafından görevlendirilen komite olarak tanımlanmaktadır.
- **Kredi Komitesi:** Kredi komitesi banka bünyesinde ticari, kurumsal ve işletme kredilerine ilişkin tekliflerin değerlendirildiği komitedir. Komite, haftalık olarak toplanmakta ve önerileri değerlendirilerek, kendi yetki sınırları içerisinde olanları onaylamakta ya da reddetmektedir.
- **Risk Komitesi:** Bankanın faaliyetleri sürecinde karşılaşılabilecek risklerin tespiti, ölçümü, kontrolü ve gerekli önlemlerin alınması ve politikaların geliştirilmesinden sorumlu komite olarak tanımlanmaktadır.

ç Sistemlerin Yapılanması

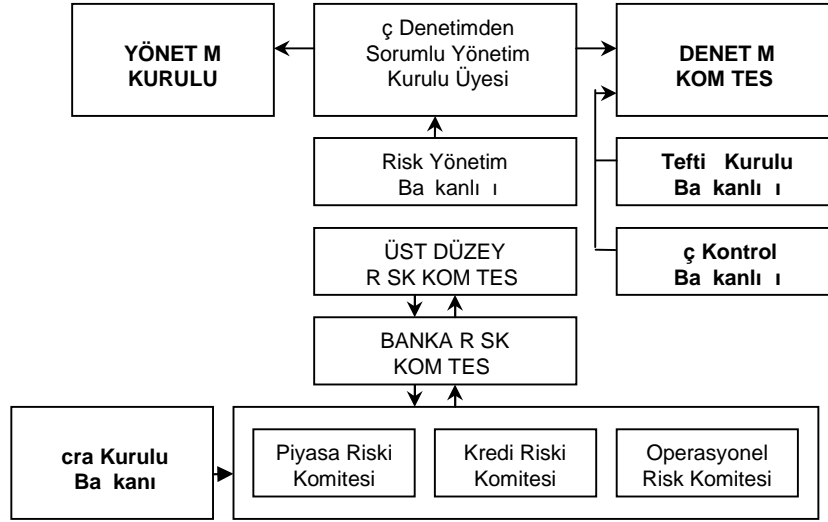
- **ç Kontrol Sistemi**: Bankanın varlıklarının korunmasını, faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde banka içi politika ve kurallara ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini, muhasebe ve finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini sağlamaktır.
- **ç Denetim Sistemi**: ç kontrol sistemi ile teftiş sisteminden oluşan bütünlükten oluşan yapı olarak tanımlanmaktadır. ç denetim, üst yönetime banka faaliyetlerinin Kanun ve ilgili diğer mevzuat ile banka içi strateji, politika, ilke ve hedefler doğrultusunda yürütüldüğünü ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini hususunda güvence sağlamaktır.
- **Risk Yönetim Sistemi**: Bankanın gelecekteki nakit akımlarının ihtiva ettiği risk-getiri yapısını, buna bağlı olarak faaliyetlerin niteliğini ve düzeyini izlemeye, kontrol altında tutmaya ve gerektiğinde de i tirmeye yönelik olarak belirlenen politikalar, uygulama usulleri ve limitler vasıtasıyla, maruz kalınan risklerin tanımlanmasını, ölçülmesini, izlenmesini ve kontrol edilmesini sağlamaktır.

ç Sistemin Unsurları



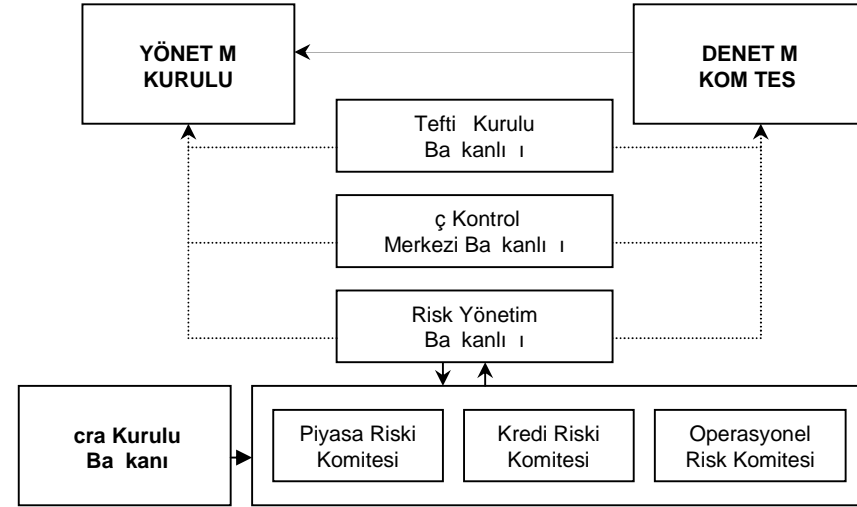
ç Sistemlerin Organizasyon Yapısı

Eski Yönetmeli e Göre Organizasyon Yapısı



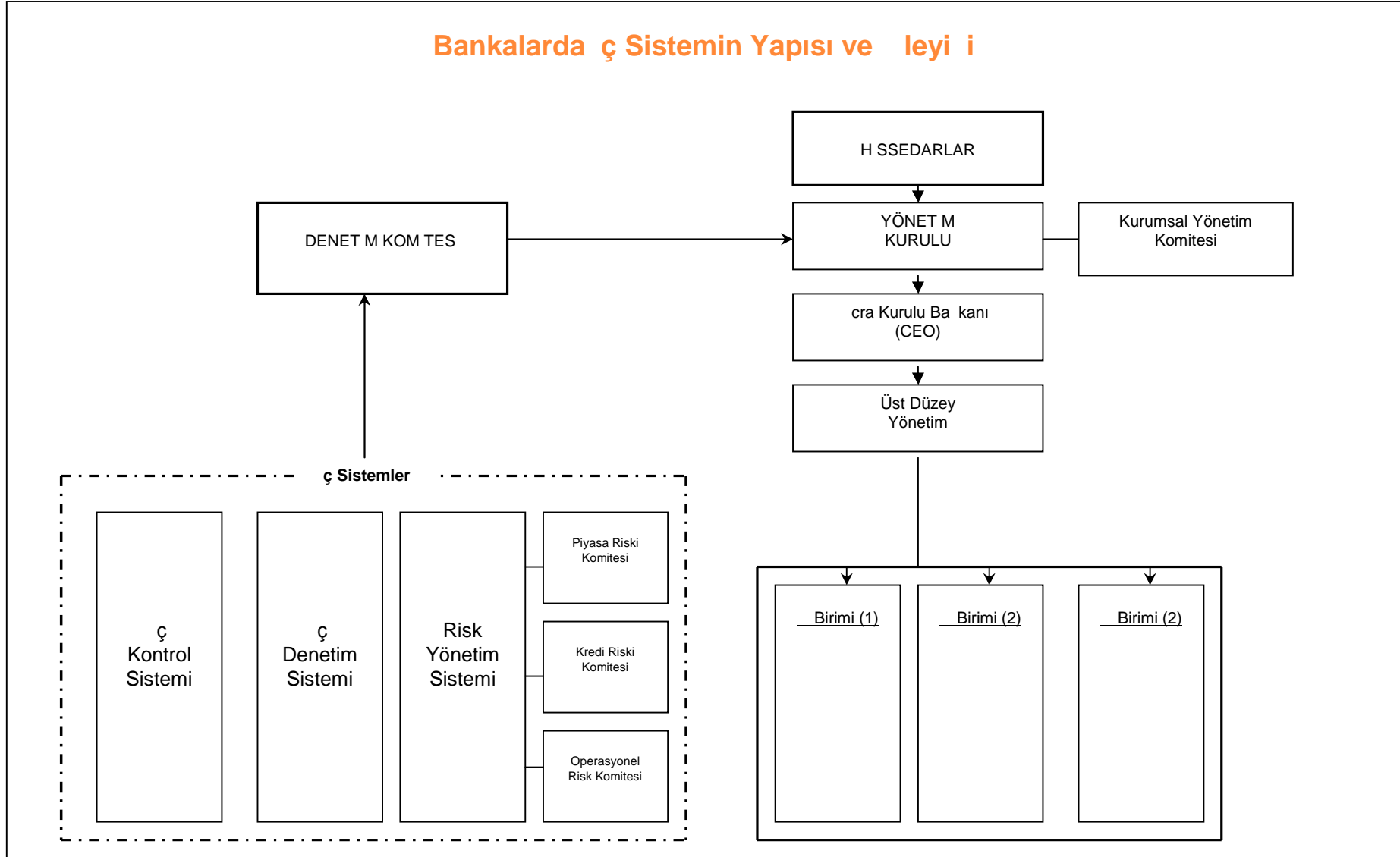
BDDK, Bankaların ç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 08.02.2001/ 24312.

Yeni Yönetmeli ine Göre Organizasyon Yapısı



BDDK, Bankaların ç Sistemleri Hakkında Yönetmelik, 1 Kasım 2006/26333.

Bankalarda  Sistemin Yapısı ve İyeli İ



Kamuyu Aydınlatma ve Effaflık

- **Kurumsal Yönetim Bilgileri:** Yönetim kurulunun yapısı, i leyi i, yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri, ba ımsız üye kriterleri, ortaklık yapısı oy kullanma hakları, imtiyazlı pay sahipleri organizasyon yapısı, i tirakler, te vik yapısı ücretlendirme ve bilgilendirme politikaları, genel kurul bilgileri rating notları yer almaktadır.
- **Finansal Performans:** Bankanın performansı kapsamında kârlılı ı ve zaman içerisinde bu kârların nasıl de i ti i, bankanın finansal durumundaki de i iklikleri ile mevduat ve yükümlüklerini kar ılayabilme gücünü, kâr da ıtımı yapma ilgili durumunu göstermektedir.
- **Finansal Durum:** Bilanço, krediler, menkul kıymetler, yatırım fonları, maddi duran varlıklar, maddi olmayan duran varlıklar, kısa vadeli ve uzun vadeli borçlanmaları içermektedir.
- **Risk Yönetim Politikaları:** Risk yönetimi, politika ve metodolojileri, risklerin nasıl olu tu u, yönetildi i ve kontrol edildi i konusu ve nasıl risk yönetiminde kullanıldı ı hakkındaki görü leri içermelidir.
- **Maruz Kalınan Riskler:** Bankaların temelde maruz kaldı ı piyasa riskleri, kredi riski ve operasyonel riskleri kapsamaktadır.
- **Muhasebe Politikaları:** Muhasebe politikaları kapsamında genel muhasebe ilkeleri, muhasebe politika ve uygulamalarındaki de i ikliiler, konsolidasyon ilkeleri, belirleme politika ve yöntemleri, de erleme politikaları, menkul kıymetle tirme, kredi komisyonları, prim ve indirimler, repo, gelir vergisi ve türev ürünler dikkate alınarak yapılması uygundur