

Vahdet Deniz AKÇAOĞLU

Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş. Etik ve Mevzuat Takip Yöneticisi

<https://orcid.org/0000-0002-2224-6023>

[vahdetdeniz@gmail.com](mailto:vahdetdeniz@gmail.com)

## KURUMSAL YÖNETİM, İÇ KONTROL VE ETİK ÜÇGENİNDE BANKACILIKTA ÇIKAR ÇATIŞMALARININ YÖNETİMİ

### ÖZET

Çıkar çatışmaları, hayatın her sahasında vuku bulabilmektedir. İş hayatında özellikle yönetim seviyelerinde ortaya çıkan çıkar çatışmalarının önlenmesi veya etkin bir şekilde yönetilmesi şirketin devamı ve bekası açısından elzemdir. Bu durum güven müessesesi olan Bankalar açısından daha hassasiyetle yaklaşılması ve ihtiyatla yönetilmesi gereken bir nitelik taşımaktadır.

Bu çalışma ile Bankaların tabi olduğu bankacılık kapsamındaki düzenlemelerin çıkar çatışması yönünden literatür taraması yoluyla değerlendirmesi yapılmaktadır. Öte yandan Bankalarca çıkar çatışmalarını önlemeye ve etkin bir şekilde yönetimine yönelik bankacılık düzenlemeleri ışığında alınacak tedbirler görüş ve öneri mahiyetinde kurumsal yönetim, iç kontrol ve etik fonksiyonu üçgeninde temellendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çıkar Çatışması, Kurumsal Yönetim, İç Kontrol, Etik

**JEL Sınıflaması:** G21, G34, M10, M12, M14.

## MANAGEMENT OF CONFLICTS OF INTEREST IN BANKING ON THE TRIAD OF CORPORATE GOVERNANCE, INTERNAL CONTROL & ETHICS

### ABSTRACT

Conflicts of interest may occur in all areas of life. It is essential to prevent or effectively manage conflicts of interest that may arise in business, particularly in levels of administration for continuation and survival of the company. Being of nature, this matter requires a more sensitive approach and management with caution for Banks, which are entities of trust.

This study is an assessment of banking regulations governing Banks in terms of conflict of interest by literature search. However, measures to take, in the form of opinions and recommendations, in the light of banking regulations for prevention and effective management of conflicts of interest by Banks are based on the triad of corporate governance, internal control and ethics.

**Keywords:** Conflict of Interest, Corporate Governance, Internal Control, Ethics

**JEL Classification:** G21, G34, M10, M12, M14.

## GİRİŞ

Literatürde menfaat çatışması olarak da adlandırılan çıkar çatışması, bir kişinin kendi çıkarı ile hukuki ilişki içinde olduğu bir başkasının çıkarının ya da hukuki ilişki içinde olduğu iki ya da daha fazla kişinin her birinin diğeri ile olan çıkarlarının karşı karşıya gelmesidir (Usca, 2007). Bir başka deyişle, çıkar çatışmasını; bireyin kendi çıkarları ile örgütlerin veya toplumun menfaatleri arasındaki farklılık olarak tanımlayabiliriz.

Hayatın her sahasında, farklılık ve ihtilaflara bağlı olarak çatışmaların var olması kaçınılmaz olduğu gibi, işletmelerde de çıkar çatışmalarının ortaya çıkması tabiidir. Milletlerarası Ticaret Odası'nın yayımladığı İşletmelerde Çıkar Çatışmaları Kılavuzu'nda<sup>1</sup> çıkar çatışması; bir çalışanın (veya akrabalarından birinin), bir çalışan olarak (potansiyel açıdan) görevlerini işletmenin yararına veya zararına nesnel olarak yerine getirmesini etkileyen veya etkilediği görünen özel veya kişisel, doğrudan veya dolaylı bir çıkarının olduğu bir durum olarak belirtilmektedir. Çıkar çatışması durumları, iş hayatında işletmenin her yapı taşında ve yönetim seviyesinde karşımıza çıkabilmekte ve elimine edilmesi pek kolay olmamaktadır. Bu bakımdan işletmelerde ve özelde Bankalarda yaşanan birçok etik sorunun temelinde çıkar çatışmaları yatmaktadır. Yaşanan çıkar çatışmaları sonucu ortaya çıkan etik sorunlar ise o işletmenin imajını zedelemekte ve piyasadaki konumunu olumsuz etkilemektedir (Şimşek B. , 2001).

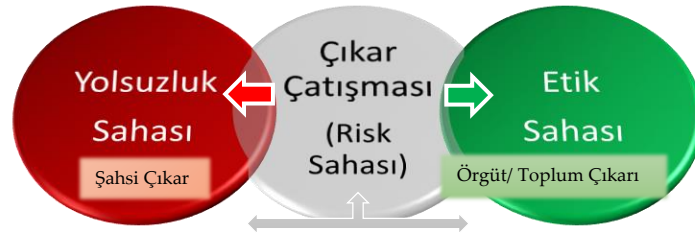
Çıkar çatışması; bir eylemden ziyade tabiri caizse çalışanın, şirketlerdeki yolsuzluk sahası ile etik sahası arasına sıkışmış arada kaldığı eyleme dönüşmemiş bir

---

<sup>1</sup> Milletlerarası Ticaret Odası (International Chamber of Commerce (ICC)); yüz binlerce üye şirket ile ticaret odaları ve meslek birliklerini bünyesinde barındıran merkezi Fransa'da dünya çapında bir meslek örgütü olup, rehberlik etmesi amacıyla İşletmelerde Çıkar Çatışmaları Kılavuzu'nu 2018 yılında yayımlanmıştır.

durumu veya etik dışı davranış için potansiyel bir konumda olmasını ifade eder. Yaşanan çıkar çatışması durumlarının en mühim etkisi, kişisel ve mesleki kararları etkileyerek kendisini göstermektedir. Bu sebeple, çıkar çatışmasının, görevin tarafsız ve objektif bir şekilde yerine getirilmesini etkileme ihtimali bulunmaktadır (Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2017).

**Şekil 1: Çıkar Çatışması Durum Tablosu**



Kaynak: Aydın Usta, "Kamu Örgütlerinde Çıkar Çatışması: Türleri ve Önlenmesi",  
Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi, Sayı 13, 2015, s. 112.

Çıkar çatışmaları, Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği'nin hazırladığı suistimal ağacına<sup>2</sup> göre suistimalin üç temel çeşidinden biri olarak görülen yolsuzluk suistimallerinin altında sınıflandırılmaktadır. Çalışma hayatının tüm sahalarında karşımıza çıkan çıkar çatışması, birçok etik sorunun en önemli nedenlerinden biridir. İşletmelerde ortaya çıkabilecek bu tür çatışmaların etik bir düzlemde sorumluluk bilinci ile çözümü önem taşımaktadır. Aksi halde çıkar çatışmalarından doğan suistimallerin tespiti oldukça zor ve işletmelerde ortaya çıkardığı sonuçlar ise göz ardı edilemeyecek niteliktedir. Bununla birlikte her çıkar

<sup>2</sup> Suistimal olaylarını azaltmak, bunların tespiti ve önlenmesinde üyelerine destek olmak amacıyla faaliyet gösteren merkezi Amerika'da bulunan bir meslek örgütü olan Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği'nin (Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)) 2018 yılı Global Suistimal Raporu'ndaki suistimal ağacında iş suistimalleri "Varlıkların Kötüye Kullanımı", "Mali Tablo Suistimalleri" ve "Yolsuzluk" olarak üç kategoride gösterilmektedir.

çatışması durumu; yetkinin şahsi çıkar amaçlı kötüye kullanımı olan “yolsuzluk”<sup>3</sup> olarak düşünülmemelidir.

Çıkar çatışması; çalışanın etik dışı davranışlara neden olabilecek bir durum, konum ve yerde olduğuna işaret etmekte ancak mutlaka etik dışı davranışın veya yolsuzluğun gerçekleşeceğini söylememektedir. Çıkar çatışması yaşayan bir çalışanın, şirketin çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarından üstün tutması pekâlâ mümkündür. Bununla birlikte çıkar çatışması durumu görevi etkilemese bile, diğer çalışanlar alınan kararlarda özel çıkarların gözetildiğini düşünebilir ve şirkete olan güvenleri sarsılabilir. Hizmet veya işlemin niteliğine ve hitap ettiği kitlelere göre; toplum veya diğer paydaşlar tarafından da hoş karşılanmayacağı için, bir çıkar çatışmasına maruz kalınması “riskli” bir durumdur ( Uluslararası Şeffaflık Derneği, 2016). Çalışan, özel bir çıkarının çalıştığı şirketin meşru çıkarını etkileme riskinin bulunduğu ya da riski varmış gibi görüldüğü bir durumla karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla çalışanın, çıkar çatışmasının olduğu veya ortaya çıkabileceği herhangi bir karar alma sürecinde veya faaliyetinde tartışmaya girmekten, oy kullanmaktan veya bu tarz bir duruma katılmaktan kaçınması ya da geri çekilmesi makul olanıdır.

İş hayatında her zaman çıkar çatışmalarının olmasını önlemek veya engellemek mümkün olmayabilir. Bütün tedbirlere rağmen çıkar çatışması söz konusu oldu ise artık yönetilmesi gereklidir. Çıkar çatışmalarını önlemek ve kaçınmak mümkün olmadığında etkin bir şekilde yönetmek için makul bir inceleme ve durum değerlendirmesi yaparak gerekli aksiyonları almak mühimdir. Bu bakımdan çıkar çatışmalarının etkin bir şekilde yönetimi; işlemin niteliğine, somut olayın özelliğine ve kapsamına göre genel itibariyle vazgeçme, kaçınma, açıklama - bildirim, kısıtlama, rotasyon, üçüncü bir kişinin görevlendirilmesi, işten çekilme, reorganizasyon, istifa

---

<sup>3</sup> Uluslararası Şeffaflık Derneği tarafından yayımlanan Özel Sektörde Yolsuzlukla Mücadele Rehberi’nde kullanılan yolsuzluk tanımı ‘*verilen yetkinin kişisel çıkarlar için kötüye kullanılması olarak tanımlanır.*’ şeklindedir.

veya iş ilişkisinin sonlandırılmasına varana kadar giden yöntemlerin uygulanmasını gerektirebilir (Balkan, 2018).

Bu anlamda her zaman olumsuz sonuçlara neden olmasa da etik dışı davranış veya yolsuzluğun gerçekleşmeden önceki olası bir adımı olarak nitelendirebileceğimiz çıkar çatışmalarının, önlendiği ve etkin bir şekilde yönetildiği takdirde şirketlere risk gerçekleşmeden önce proaktif olarak çözüm oluşturma ve tedbir alma imkânı sunmasından ötürü önleyici ve risk azaltıcı bir fonksiyona haiz olduğu söylenebilecektir. Aksi halde çıkar çatışmalarının yönetilememesi, kamuoyu önünde olumsuz izlenimlere yol açarak Bankaların itibarına zarar verebileceği gibi kamu kuruluşları tarafından uygulanacak olan düzenleyici önlemler ve yaptırımlarla da sonuçlanabilir. Bu bakımdan güven ve itibar kurumu olan Bankalar açısından kurumsal yönetim, iç kontrol ve etik fonksiyonu üçgeninde çıkar çatışmalarının etkin bir şekilde gerçekçi, uygun ve orantısız çözümler geliştirilerek yönetimi önem taşımaktadır.

Bu çalışma, dört bölüm olarak birinci bölümde genel hatlarıyla çıkar çatışması türlerini açıklamakta, ikinci bölümde bankacılık düzenlemeleri ışığında çıkar çatışmasına ilişkin önemli sayılabilecek misalleri ele almakta, üçüncü bölümde kurumsal yönetim, iç kontrol ve etik üçgeninde genel değerlendirme ile görüş ve önerileri ihtiva etmekte ve son bölümde ise Bankalarca çıkar çatışmalarını önlemeye ve etkin bir şekilde yönetimine yönelik çalışmanın ana fikrinin verildiği sonuç kısmından oluşmaktadır.

## 1. ÇIKAR ÇATIŞMASI TÜRLERİ

Literatürde çıkar çatışması türleri için temelde iki ayırım önemli yer tutmaktadır. Çıkar çatışması ilk olarak, edinilebilecek faydanın (menfaat) maddi bir değeri ihtiva edip etmediğine bağlı olarak bir ayırma tabi tutulmaktadır. Bu bakımdan çıkar çatışması maddi ve maddi olmayan çıkar çatışması şeklinde sınıflandırılmaktadır (Field & Bernard, 2009):

Maddi çıkar çatışması, gerçek ya da elde edilmesi potansiyeli olan maddi bir kazanç anlamına gelir. Bu durum maddi meseleleri kapsadığına yönelik ifade edilmekle birlikte mutlaka para ile olması gerekmez. Maddi olmayan çıkar çatışmasının ise mali ya da ekonomik bir boyutu bulunmamaktadır. Bu tür çatışmalar şahsi ya da ailevi ilişkilerden veya spor, toplumsal veyahut kültürel faaliyetlere katılımdan kaynaklanabilir.

İkinci ayırım ise çıkar çatışmalarının nasıl gerçekleştiği ile ilgilidir. Çıkar çatışmasına yönelik bu ayırımı üçlü bir sınıflandırmaya gidilmektedir:

Gerçek Çıkar Çatışması; çalışanın özel çıkarlarının, mevcut görev, yetki ve sorumlulukları ile doğrudan çatışması durumudur. Çalışan, açıktan bir yarara sahipse somut, gerçek bir çıkar çatışmasından söz edilebilir. Bu çıkar çatışmasıyla şu anki mevcut durum ya da geçmişte yaşanan bir çıkar çatışması durumu ifade edilir (Usta A. , 2015; Usta S. , 2016). Bir çalışanın Bankanın varlıklarını kendi özel çıkarları için kullanması, işe alım sürecinde daha yetkin adaylar olmasına rağmen bir yakını işe alması veya Banka'nın tedarikçisinde önemli sayılabilecek düzeyde hissesi varken Banka'nın satın alma kararlarına iştirak etmesi örnek olarak verilebilir.

Algılanan (Görünürde) Çıkar Çatışması; çalışanın özel çıkarlarının, dışarıdan bakıldığında görevlerini olumsuz yönde ve kurum çıkarına aykırı bir şekilde etkiliyormuş gibi görünmesidir. Bir başka deyişle çalışanın, durum öyle olmasa bile çıkar çatışmasına sahip gibi görüldüğü bir konumdur. Bu tür çıkar çatışması durumlarında, gerçekte bir çıkar çatışması olmasa bile çalışan görevini ifa ederken özel çıkarlarının etkisinde kalacağı izlenimini uyandırır. Örneğin, bankanın Yönetim Kurulu Başkanı ile aynı soyadı taşıyan yeni bir çalışan işe alınır ancak bunlar akraba değildir.

Potansiyel Çıkar Çatışması; çalışanın, görevini yerine getirirken ileride özel çıkarlarının etkisinde kalacağı bir konumda olmasını ifade eder (Gençkaya, 2009). Bu durumda gerçek veya algılanan bir çıkar çatışması bulunmamakla birlikte oluşma

ihtimali mevcuttur. Potansiyel bir çıkar çatışması durumunun, gerçek veya algılanan bir çıkar çatışması durumuna dönüşmeden yönetilmesi, sonradan oluşabilecek önemli riskleri ve sorunları ortadan kaldıracaktır. Örneğin, tedarikçilerden birinin Genel Müdürü'nün kardeşi olan bir çalışan, Bankanın satın alma sürecinden sorumlu ya da karar verme sürecinin bir parçası olursa bu durum çalışanın görevlerini nesnel olarak yerine getirmesini etkileyebileceği için bir çıkar çatışması haline dönüşebilecektir.

## 2. BANKACILIK DÜZENLEMELERİ ODAĞINDA ÇIKAR ÇATIŞMASI

Bankalarca çıkar çatışmalarını önlemeye ve etkin bir şekilde yönetimine yönelik belli başlı uluslararası ve ulusal bankacılık düzenlemeleri; kurumsal yönetim, iç kontrol ve etik fonksiyonu üçgeninde mümkün olduğunca ayrıma gidilerek ele alınmıştır. Bunun yanında çalışmada konu içeriğinin genişliği ve derinliğine binaen "çıkarc çatışması" veya "menfaat çatışması" kavramına ilişkin hükümlerin lafız olarak doğrudan geçtiği veya konu olduğu düzenlemeler ile sınırlı olarak önemli sayılabilecek misaller çerçevesinde kapsam belirlenmiştir.

Bankacılık düzenlemelerinde "çıkarc çatışması" veya "menfaat çatışması" olarak geçen kavramın tanımı yapılmadığından ötürü tam olarak kastedilmek istenen anlamı ve kapsamının ne olduğu belirsizdir. Dolayısıyla "çıkarc çatışması" kavramını<sup>4</sup> bu çalışma ile bankacılık özelinde irdelerken literatürde yapılan tanımlamalar dikkate alınmaktadır.

---

<sup>4</sup> Ülkemiz kamu yönetiminde "çıkarc çatışması" kavramı, Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile açık bir şekilde tanımlanmıştır. Anılan Yönetmelikte, çıkarc çatışması "kamu görevlilerinin görevlerini tarafsız ve objektif şekilde icra etmelerini etkileyen ya da etkileyormuş gibi gözüken ve kendilerine, yakınlarına, arkadaşlarına ya da ilişkide bulunduğu kişi ya da kuruluşlara sağlanan her türlü menfaati ve onlarla ilgili mali ya da diğer yükümlülükleri ve benzeri şahsi çıkarlara sahip olmaları halini ifade eder." şeklinde belirtilmektedir.



## 2.1. Kurumsal Yönetim Işığında Çıkar Çatışmasına İlişkin Düzenlemeler

Bankacılıkla ilgili uluslararası standartlar bağlamında Basel Bankacılık Denetim Komitesi'nce<sup>5</sup> yayımlanmış olan kurumsal yönetim fonksiyonu ışığında bu konudaki en önemli görülebilecek düzenlemelerden biri; İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim İlkeleri referans alınarak hazırlanan Bankalar için Kurumsal Yönetim Prensipleri dokümanıdır. Zikredilen çalışmada, Yönetim Kurulu'nun yapısı ve uygulamaları adlı 3.prensipte çıkar çatışmaları ayrı bir başlık altında 80 ila 86. maddeler arasında aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

*“Bankanın çeşitli faaliyetleri ve görevleri sebebiyle (örneğin, bankanın alım-satım fonksiyonu tarafından menkul kıymetleri alınıp satılan bir şirkete aynı zamanda kredi verilmesi) veya bankanın veya müşterilerinin menfaatleri ile bankanın yönetim kurulu üyeleri veya üst düzey yöneticilerinin menfaatleri (örneğin, yönetim kurulu üyelerinin sahip olduğu bir şirketle yeni bir iş ilişkisine girilmesi) arasında çıkar çatışmaları çıkabilir.*

*Bir banka, daha geniş bir grubun parçası olduğunda da çıkar çatışmaları meydana gelebilir. Örneğin, bankanın bir grubun parçası olduğu hallerde, banka, bağlı olduğu ana şirket ve / veya diğer iştirakler arasındaki hiyerarşik düzen ve bilgi akışı, çıkar çatışmalarına sebep olabilir (örneğin, farklı kuruluşlardan gelen potansiyel özel, gizli veya hassas bilgilerin paylaşımı veya araya mesafe koymadan iş yapmaya yönelik baskı).*

*Yönetim Kurulu, potansiyel çıkar çatışmalarını tespit edecek politikaların geliştirilmesi, uygulanması ve izlenmesini sağlamalıdır. Bu çıkar çatışmalarının engellenemediği hallerde, bunların doğru şekilde yönetilmesi gerekir (ulusal hukuk ve denetim standartlarına uygun sağlam kurumsal politikalar uyarınca, ilişkilere veya işlemlere izin verildiği ölçüde).*

---

<sup>5</sup> Basel Bankacılık Denetim Komitesi, 1975 yılında Onlar Grubu (G-10) ülkelerinin merkez bankası başkanları tarafından Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank for International Settlements - BIS) bünyesinde ihdas edilmiştir. Komite'nin - her ne kadar resmi olarak kural ve kanun koyma yetkisine sahip olmasa da - bankacılık gözetimi ve denetimi alanında uluslararası platformda standart koyucu bir organ niteliğinde yayımladığı rehber ve prensipler çok sayıda ülke ve bankalar tarafından dikkate alınmaktadır.

*Yönetim Kurulu'nun, resmi yazılı bir çıkar çatışması politikası ve bu politikayı uygulamaya yönelik objektif bir uyum süreci olmalıdır. Politika şunları içermelidir:*

- *Bir üyenin görevi, çıkar çatışmalarına sebep olabilecek veya çıkar çatışmaları olduğu izlenimi verebilecek faaliyetlerden mümkün olduğunca kaçınmaktır;*
- *Bir yönetim kurulu üyesi olarak görev yaparken çatışmaların hangi hallerde ortaya çıkabileceğine dair örnekler;*
- *Üyelerin, bazı aktivitelere girişmeden önce (başka bir kurulda görev yapmak gibi), söz konusu aktivitenin bir çıkar çatışmasına sebep olmamasını sağlamak için izleyeceği titiz bir inceleme ve onay süreci;*
- *Bir üyenin, bir çıkar çatışmasına sebep olabilecek veya hâlihazırda sebep olmuş bir meseleyi derhal ifşa etme görevi;*
- *Bir üyenin çıkar çatışması yaşayabileceği veya üyenin objektifliğini veya bankaya karşı olan görevlerini doğru şekilde ifa etme becerisini riske atabilecek herhangi bir konuda, üyenin oy kullanmama sorumluluğu;*
- *İlgili taraflarla olan işlemlerin araya mesafe koyarak yapılmasını sağlamaya yönelik yeterli prosedürler; ve*
- *Kurulun, politikaya uyulmaması halinde bu meseleyi nasıl ele alacağı.*

*Yönetim kurulu, çıkar çatışmalarına ve potansiyel çıkar çatışmalarına ilişkin banka politikalarının kamuya gerektiği gibi açıklanmasını ve / veya denetim otoritelerinin politikalar hakkında bilgilendirilmesini temin etmelidir.*

*Bu, söz konusu politikalarla tutarlı olmayan maddi çıkar çatışmalarının ifşası ve yönetimine bankanın yaklaşımı hakkındaki ve bankanın grup içerisindeki diğer kuruluşlarla olan bağlantısı veya yaptığı işlemler sebebiyle ortaya çıkabilecek çatışmalar hakkındaki bilgileri içermelidir.*

*Bir bankanın sahibinin devlet olduğu ve bankanın devlet tarafından uygulanan bankacılık denetimine tabi olduğu hallerde, potansiyel çıkar çatışması vardır. Bu tür çıkar çatışmaları varsa, bankanın denetimine siyasi müdahaleleri asgariye indirmek amacıyla sahiplik ve bankacılık denetim birimlerinin idari olarak tamamen ayrılması gerekir. ”*

Bunun yanı sıra 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu’na dayanılarak bankaların kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçleri ile bunlara ilişkin prensipleri belirlemek amacıyla Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu’nun (BDDK) yayıma koyduğu bu doğrultudaki Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik’te<sup>6</sup> ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerini Bankaların esas olarak belirleyebileceği belirtilmektedir. Bankalarda çıkabilecek çıkar çatışmalarına ilişkin Yönetmeliğin 1 no.lu ilkesinde; Yönetim Kurulu’nun, üst düzey yönetimin bankanın faaliyetleri veya dahil olduğu grup içerisindeki rolü dolayısıyla oluşabilecek muhtemel çıkar çatışmalarının belirlenmesi, bunların önlenmesi ya da yönetilmesi açısından gerekli politikaların uygulanmasını sağlamakla yükümlü olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda BDDK’nın Bankalar açısından anılan ilkeleri emsal olarak ortaya koyması ve denetimlerinde göz önünde bulundurması konunun önemine açıkça işaret etmektedir. 6362 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu’na dayanılarak ortaklıklar tarafından uygulanacak kurumsal yönetim ilkeleri ve ilişkili taraf işlemlerine ilişkin usul ve esasları belirlemek amacıyla Sermaye Piyasası Kurulu’nca kaleme alınan ve payları borsada işlem gören Bankalarında uymakla yükümlü olduğu II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği çerçevesinde yönetim mekanizmalarında yaşanabilecek olası çıkar çatışmalarını engellemeyi amaçlayan kurumsal yönetim ilkeleri ile şirketin

---

<sup>6</sup> Yönetmelik ile kurumsal yönetim ilkeleri, banka üst yönetiminin ve yönetim kurulunun, belirlenen hedeflere ulaşılması amacıyla tespit etmiş olduğu; kurumsal prensiplerin belirlenmesini, yönetimin şeffaflığını, yetkilerin açık ve net bir biçimde tespit edilmesini, banka içi dengeleri bozmayacak bir ücretlendirme sistemi ihdas edilmesini, banka içi denetim neticelerinin etkin kullanılmasını içeren ve bu sayede bankanın daha etkin, sağlıklı ve mudilerin haklarının korunmasını sağlayacak bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunan prensipler bütünü olarak ortaya konmuştur.

menfaatlerinin yöneticilerin veya yatırımcı gruplarının menfaatleri karşısında korunmasını sağlamak hedeflenmekte ve bu yönde bir yönetim ve ilişkiler altyapısı oluşturulmaya çalışılmaktadır.

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'nun kapsam başlıklı 2. maddesinin son fıkrasında bu Kanunda hüküm bulunmayan hallere yönelik genel hükümlerin tatbik olunacağı belirtilmektedir. Bu bakımdan 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun ikinci kitap anonim şirketler başlıklı 4.kısımındaki müzakereye katılma yasağı başlıklı 393. maddesi; anonim şirket şeklinde ihdası zorunlu Bankaları da kapsayan nitelikte kanun koyucunun çıkar çatışmalarının önlenmesine ilişkin ayrıntılı bir şekilde ele aldığı önemli misallerden birini teşkil etmektedir. Buna göre yönetim kurulu üyesi, kendisinin şirket dışı kişisel menfaatiyle veya alt ve üst soyundan birinin ya da eşinin yahut üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımlarından birinin, kişisel ve şirket dışı menfaatiyle şirketin menfaatinin çatıştığı konulara ilişkin müzakerelere katılamaz. Anılan Kanun ile bu yasağın yönetim kurulu üyesinin müzakereye katılmamasının dürüstlük kuralının gereği olan durumlarda da uygulanacağı düzenlenmiştir.

Bankacılık Kanunu'nun kredi açma başlıklı 51. maddesinin 3.fıkrası; yine çıkar çatışmalarının önlenmesine ilişkin kanun koyucunun tedbir mahiyetinde vazettiği öne çıkan önemli misallerden birini ihtiva etmektedir. Anılan Kanun maddesinin gerekçesinde kredi açma yetkisini haiz olanların, kendileri ile eş ve velayetleri altındaki çocuklarının ve bunlarla risk grubu oluşturan diğer kişilerin taraf olduğu kredilere ilişkin değerlendirme ve karar verme aşamalarında yer almaması ve yetkililere bildirilmesi prensibinin menfaat çatışmasının önlenmesi amacıyla getirildiği hüküm altına alınmaktadır. Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmeliğin (Kredi Yönetmeliği) kredi açma yetkisinin devri ve bankanın dâhil olduğu risk grubu<sup>7</sup> ve mensuplar ile ilişkiler başlıklı 5.maddesinin 4.fıkrası ile kredi

---

<sup>7</sup> Bir bankanın dâhil olduğu risk grubu için 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'nun 49.maddesinin 2. fıkrasında "Bir banka ile bu bankanın nitelikli pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve genel müdürü, bunların

açma yetkisini haiz olanların, bu hususu yetkililere bildirilmesi ile kastedilenin Banka Denetim Komitesi olduğu zikredilmektedir. Bunun yanında anılan prensibin takibini yapmak ve bu hususların kendilerine bildirilmesini sağlayacak iletişim kanallarını oluşturmakta İç Sistemler Yönetmeliği'nin 7.maddesinin s bendi uyarınca Denetim Komitesi'nin yetki ve sorumlulukları arasında sayılmaktadır.

Kredi Yönetmeliği'nin söz konusu 5.maddesine 2019 yılında eklenen 5, 6, 7 ve 8. fıkraları da çıkar çatışmalarının Bankalarda etkin bir şekilde yönetilmesine yönelik göze çarpan önemli misallerden birini teşkil etmektedir. Bankanın dâhil olduğu risk grubu ve Bankacılık Kanunu'nun 50. maddesinin 1. fıkrasında belirtilen mensupları<sup>8</sup> ile yapılan kredi ile hizmet sözleşmeleri, mal alım satım vb. işlemler için değerlendirme, onay ve iş akış süreçlerinin Banka Yönetim Kurulu'nca yazılı olarak belirlenmesi; bu kişilerle yapılan ve yine banka Yönetim Kurulu'nca belirlenecek önemlilik eşiği üzerindeki hizmet sözleşmeleri, mal alım-satım, kredi vb. işlemlerin Yönetim Kurulu'nca onaylanması; kredilendirme ve diğer işlemlerde aranan koşulların bu işlemlere ilişkin değerlendirme, ödeme, teminatlandırma ve zarara aktarma dâhil tüm aşamalarda piyasa koşullarından farklılık arz etmemesi emredilmektedir. Belirtilen kişilere verilecek krediler ile bunlarla gerçekleştirilecek diğer işlemlere ilişkin karar ve süreçlerde yer alan Banka çalışanlarının çıkar çatışmasını engelleyecek şekilde belirlenmesi gerektiği düzenlenmektedir. Bununla birlikte Banka üst yönetimi, özellikle kredi tahsis ve izleme birimlerinin düzenlenen şartlara uyum konusunda azami dikkati göstermesine yönelik tüm tedbirleri almakla

---

*birlikte veya tek başına, doğrudan ya da dolaylı olarak kontrol ettikleri ya da bunların sınırsız sorumlulukla katıldıkları veya yönetim kurulu üyesi ya da genel müdürü oldukları ortaklıklar bankanın dâhil olduğu risk grubunu oluşturur."* denilmektedir.

<sup>8</sup> 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'nun 50.maddesinin 1. fıkrasında belirtilen banka mensupları ve bu kişilerle ilişkili gerçek ve tüzel kişiler; yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcıları, kredi açmaya yetkili mensupları, bunların eş ve velayet altındaki çocukları, bunların tek başlarına ya da birlikte sermayesinin % 25 veya fazlasına sahip oldukları ortaklıklar, sayılanlar dışında kalan mensupları ile bunların eş ve velâyeti altındaki çocukları, mensuplarının kurduğu veya bunlar için kurulan sandık, dernek, sendika veya vakıflardır.

yükümlü kılınmakta ve söz konusu işlemlerin gerekli şekilde tesis edilip edilmediği ile bu işlemlerin izlenmesi ve raporlanmasının Banka iç denetim birimlerince gözden geçirilerek tespit edilen aksaklıklar, alınması tavsiye edilen tedbirler ile birlikte üst yönetime bildirilmesi gerektiği hüküm altına alınmaktadır.

Küresel düzeyde yaşanan son finansal krize neden olan önemli etkenlerden birisi de finansal kuruluşların ücretlendirme politikalarına ilişkin uygulamalarıdır. Bu kapsamdaki uluslararası düzenleme çalışmalarına paralel olarak BDDK'ca yayıma konulan Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehberde bakıldığında çıkar çatışması risklerinin önlenmesine ilişkin ücretlendirme politikaları ile ilgili 9.maddesinde *"...Ücretlendirme Politikası çıkar çatışmalarını önleyecek şekilde oluşturulmalıdır."*, Yönetim Kurulu üyelerinin ücretlendirilmesi ile ilgili 19.maddesinde *"Çıkar çatışmalarının önüne geçmek amacıyla, icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri ile ücretlendirme komitesi üyelerine yalnızca sabit nitelikte ücretlendirme yapılmalıdır."* ve 21.maddesinde *"İç sistemlerden sorumlu birimlerde çalışanlara sağlanan değişken ücretlendirmenin belirlenmesinde, denetledikleri iş alanının performansı etkili olmamalı; kendi fonksiyonlarına özgü hedefler dikkate alınmalıdır. Ayrıca, ücretlendirmeler bu çalışanların bağımsızlığını riske atmamalı ve yönetim kurulu ile ücretlendirme komitesine vermiş oldukları danışmanlık hizmetini icra ederken çıkar çatışmalarına yol açmamalıdır."* denilmektedir.

Bankacılık düzenlemelerinde "çıkar çatışması" veya "menfaat çatışması" kavramının doğrudan lafız olarak geçmediği ancak çıkar çatışmalarını önlemeye yönelik olarak değerlendirilebilecek çok sayıda misal mevcuttur. Mesela 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'nun yönetim kurulu başlıklı 23.maddesinde bankalarda genel müdür ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin aynı kişi tarafından icra edilemeyeceği hükme bağlanmaktadır. Bu kural; yönetim kurulunun genel müdürden hesap sorabilmesini mümkün kılan, çıkar çatışmalarının önlenmesi amacıyla kanun koyucunun ihdas ettiği göze çarpan önemli misallerden biridir. Nitekim anılan Kanun maddesinin gerekçesinde genel müdürlük ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin aynı kişide birleşmesi halinde, genel müdürün yönetim kurulu tarafından belirlenen

politikalar çerçevesinde hareket etmesinin sağlanmasında, yönetimin bankanın faaliyetlerini yeterince ve gereğince değerlendirmesinde ve söz konusu politikaların uygulanmasında yaşanabilecek zorluklar dikkate alınarak bu görevlerin aynı kişi tarafından icra edilemeyeceği hüküm altına alınmaktadır.

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'nun iç sistemlere ilişkin yükümlülükler başlıklı 29.maddesi uyarınca Bankalar, yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle yükümlüdür. Anılan Kanunun 30, 31 ve 32.maddeleri ile Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik (İç Sistemler Yönetmeliği) çerçevesinde iç kontrol, iç denetim, risk yönetim sistemlerinin işleyişine ilişkin usul ve esasların düzenlenmesi ve iç sistemler kapsamındaki birimlerin faaliyetlerini banka organizasyon yapısı içerisinde Yönetim Kurulu'na bağlı olacak şekilde konumlandırılarak yürütmeleri zorunludur. Nitekim iç sistemlerin, banka organizasyon yapısında icranın başındaki genel müdürle hiyerarşik bağının bulunmaması ve iç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticilerinin performans ile mali ve özlük haklarına ilişkin değerlendirmelerin icrai görevi bulunmayan üst yöneticiler nezdinde yapılması iç sistemlerin sağlıklı ve etkin bir şekilde işletimi açısından kritiktir. Bu tercih; çıkar çatışmalarının engellenmesine ve Banka içi denetim ve gözetim fonksiyonlarının gücünü artırarak icrai fonksiyonların etkisinde kalmaksızın faaliyet yürütmelerine imkan sağlayan önemli misallerden birini teşkil etmektedir.

Bankacılık düzenlemeleri çerçevesinde Banka içinde ihdası gerekli denetim komitesi ve ücretlendirme komitesinin<sup>9</sup> icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu

---

<sup>9</sup> Banka yönetim kurullarının fonksiyonlarını sağlıklı bir şekilde ifa edebilmesi; bankacılık faaliyetlerinin özelliği ve hacmi ile ihtisas ve yoğun mesai gerektiren yönleri de nedeniyle diğer anonim şirketlerden farklı bir yapılanmayı zorunlu kılmıştır. Nitekim uluslararası düzenlemeler ve iyi uygulama örnekleri gözetilerek ilgili bankacılık düzenlemeleri uyarınca Banka yönetim kurullarının fonksiyonlarının ifasına yardımcı olmak üzere komiteler ihdas edilmiştir. Buna denetim komitesi, kredi komitesi, ücretlendirme komitesi ve kurumsal yönetim komitesi gibi yönetim kurulu bünyesinde oluşturulması gereken yapılar misal olarak belirtilebilir.

üyelerinden oluşması ve kurumsal yönetim komitesi başkanının icracı görevleri bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi şartı bulunmaktadır. İç Sistemler Yönetmeliği'nin tanımlar başlıklı 3.maddesi uyarınca icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyesi sayılabilmek için kendisine bağlı icrai mahiyette faaliyet gösteren birim bir başka deyişle doğrudan gelir getirici faaliyetlerin icra edildiği bir birim bulunmaması gerekmektedir. Bakıldığında söz konusu komitelerin oluşumunda icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyesi şartının bulunması; Bankanın kâr ve zararı üzerinde doğrudan etkisi olmayan üyelerce çıkar çatışmalarından uzak olarak görevin sağlıklı ve tarafsız bir şekilde ifası amacıyla getirildiğine işaret etmektedir.

## 2.2. İç Kontrol Işığında Çıkar Çatışmasına İlişkin Düzenlemeler

Basel Bankacılık Denetim Komitesi'nce yayımlanmış olan iç kontrol fonksiyonu ışığında bu konudaki en önemli görülebilecek düzenlemelerden biri Banka Organizasyonlarında İç Kontrol Sistemlerinin Çerçevesi<sup>10</sup> dokümanıdır. Anılan çalışmada "fonksiyonel ayırım" iç kontrolün birbiriyle bağlantılı temel unsurlarından biri olarak sayılmakta ve bunlarla ilgili geliştirilen prensipte<sup>11</sup>, Banka için potansiyel çıkar çatışması yaratabilecek fonksiyonların tespit edilerek mümkün olduğunca ayrılması ve farklı kişilerin sorumluluğuna verilerek bağımsız bir tarafça izlenmesi, önemli görevlerdeki personelin sorumlulukları ve yetkileri periyodik olarak incelenerek banka için risk oluşturmaması için tedbirlerin alınması gerektiği

---

<sup>10</sup> Basel Bankacılık Denetim Komitesi'nin 1998 Eylül'ünde yayımladığı "Framework for International Systems in Banking Organizations" isimli çalışmanın Türkiye Bankalar Birliği'nce 1998 yılında yayımlanmış "Bankalarda İç Denetim Sistemleri" adındaki çevirisinden geniş olarak yararlanılmış, çeviride kullanılan "iç denetim" ifadesi yerine İç Sistemler Yönetmeliği'nde belirtildiği şekliyle "iç kontrol" ifadesi kullanılmıştır.

<sup>11</sup> Basel Bankacılık Denetim Komitesi'nin "Framework for International Systems in Banking Organizations" isimli çalışmasında çeşitli ülkelerde yaşanan tecrübeler doğrultusunda iç kontrol kavramının ve sisteminin önemi ve amaçları, iç kontrolün birbirleri ile bağlantılı 5 temel unsuru ve bunlarla ilgili geliştirilen 13 prensip detaylı olarak belirtilmiştir. Söz konusu prensiplerin 6.sında "Etkin iç kontrol sistemi banka faaliyetlerine ilişkin uygun fonksiyonel ayrımların olmasını, farklı yetki ve sorumlulukların çakışmamasını gerektirir. Muhtemel çıkar çatışmalarının olabileceği faaliyet alanları belirlenerek, en aza indirilmeli ve bağımsız izlemeye tabi olmalıdır." denilmektedir.



açıklanmaktadır (Yurtsever, 2008). BDDK, sektöre yönelik çıkar çatışmalarının önlenmesi için birçok düzenlemeyi yürürlüğe koymuştur. Örneğin İç Sistemler Yönetmeliği 9.maddesinde Banka bünyesinde işlevsel görev ayrımının tesis edilmesi ve sorumlulukların paylaşılmasının iç kontrol sisteminden beklenen amacın sağlanabilmesi için zorunlu olduğu ve işlevsel görev ayrımı başlıklı 10. maddesinde ise Banka nezdinde menfaat çatışmalarının önlenmesi amacıyla aynı konudaki faaliyetlere ilişkin görev ayrıştırması yapılması ile menfaat çatışması doğabilecek faaliyetlerin tespit edilerek mümkün olduğunca en aza indirilmesinin sağlanması gerektiği açıkça vurgulanmaktadır. Bu bağlamda Bankaların temel faaliyet alanlarına ilişkin olarak; menkul kıymet ve türev ürün alım-satım faaliyetleri ile kredi açma ve diğer bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi, kredilendirme sürecinde kredi dokümantasyonunun yeterliliğinin tespiti ile kredinin onaylanmasından sonra müşterinin takibi, ödemelere ilişkin işlemlerde ödemenin onaylanması ile fiili olarak gerçekleştirilmesi, menkul kıymet alım-satım işlemlerinde işlemin fiilen gerçekleştirilmesi ile kaydedilmesi gibi değişik işlevler için tanınan yetkiler ve sorumlulukların birbirinden ayrılması ve çakışmaması bu kapsamdaki misallerdendir<sup>12</sup>.

Fonksiyonel görev ayrımı bağlamında üst düzey yönetici atamalarında önemli görülebilecek misallerden biri de bireysel müşterilerin şikayet ve taleplerinin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, hak ve menfaatlerinin ihlal edilmemesi ve tüketicinin korunmasına ilişkin mevzuata uyumun kontrol ve devamlılığının sağlanması amacıyla 5491 sayılı BDDK Kararı ile Bankalarca tüketici koordinasyon görevlisi atanmasının zorunlu kılınmasıdır. Potansiyel çıkar çatışmasına yol açabilecek

---

<sup>12</sup> Çıkar çatışmasına yol açabilecek potansiyel noktaların önlenmesine yönelik tedbirlerin belirlenmesi açısından 8 Şubat 2001 tarihli ve 24312 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmış mülga Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmeliğin işlevsel görev ayrımı ve sorumlulukların tesisi başlıklı 13. maddesinde sayılan banka temel faaliyet sahalarına ilişkin işlevsel ayrım örneklerine değinilmiştir.

hususların önüne geçmek açısından da Bankalar tarafından atanacak tüketici ilişkileri koordinasyon görevlilerinin genel müdür yardımcısı düzeyinde olması ve uhdesinde bireysel ürünlerin satış ve pazarlanmasına ilişkin yetki ve sorumluluğunun bulunmaması şartı getirilmiştir.

Bunun yanı sıra 5549 Sayılı Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun ve alt düzenlemeleri ile getirilen yükümlülüklerle uyumu sağlamak ve tedbirleri uygulamakla yükümlü olan Bankalarda, bir uyum görevlisi atanması zorunlu kılınmaktadır. Ülkemizin mali istihbarat birimi olan Mali Suçları Araştırma Kurulu Başkanlığı ve Banka arasında âdeta köprü görevini üstlenecek uyum görevlisinin, suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile mücadele kapsamındaki görev ve sorumluluklarını icrai birimlerin etkisinde kalmaksızın bağımsız ve etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için Banka yönetim kuruluna veya yetkisini devrettiği bir veya birden fazla üyeye bağlı olacak şekilde faaliyet göstermesi ve uhdesinde satış, pazarlama ve iç denetimle ilgili görev ve sorumluluğunun bulunmaması şartı getirilmiştir. Potansiyel çıkar çatışmasına yol açabilecek hususların önüne geçmek açısından da atanacak uyum görevlisinin, Banka veya iştiraklerinde nitelikli pay sahibi olmaması, yönetiminde bulunmaması ile Banka nitelikli pay sahibi ortağının, yönetim kurulu üyelerinin veya genel müdürünün eşi veya ikinci dereceye kadar kan veya sıhrî hısmı olmaması zorunlu tutulmuştur.

BDDK'nın çıkar çatışması risklerinin önlenmesine ilişkin yaklaşımını kavramak özelinde güncel düzenlemelere bakıldığında; risk yönetimiyle ilgili iyi uygulamaları ortaya koymak üzere yayımlanan rehberler<sup>13</sup> misal mahiyetinde göze çarpmaktadır. Bakıldığında Operasyonel Risk Yönetimine İlişkin Rehber'in risk kültürü başlıklı 5

---

<sup>13</sup> **İç Sistemler Yönetmeliği**'nin 35.maddesinin 5.fıkrasında "Bankalar, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Tarafından Yapılacak Denetime İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 7/A maddesi çerçevesinde, risk yönetimiyle ilgili iyi uygulamaları ortaya koymak üzere Kurul tarafından yayımlanan rehberleri dikkate alır. Bankalar, risklerini bu Yönetmelik hükümleri ile birlikte ölçülülük ilkesi çerçevesinde söz konusu rehberlerde belirtilen ilkeler ve bu ilkelerin açıklamaları doğrultusunda yönetir. Rehberi yayımlanmayan risk türleri için ise bu Yönetmelik hükümlerine uygun bir risk yönetim sistemi tesis edilir ve uygulanır." hükmü bulunmaktadır.

no.lu ilkesinin 30.maddesinde “Yönetim kurulu tarafından bir bankada davranış ve mesleki ahlak kuralları ile ücretlendirme politikalarının belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu kurallar personelden beklenen sorumlulukların net bir biçimde ortaya konulmasını sağlayarak gerekli durumlarda bu sorumluluklara ilişkin hesap verilebilir bir iş ortamı oluşturacak, diğer taraftan muhtemel çıkar çatışmalarını önleyecektir...” denilmektedir. Anılan Rehberin risklerin kontrolü ve azaltımı başlıklı 9 no.lu ilkesinde Bankaların, hazırlayacakları politika, prosedür ve sistemlerden yararlanarak iç kontrol, risk azaltım ve / veya transfer stratejilerinin uygulandığı güçlü bir operasyonel risk kontrol ortamı ve azaltım süreci teşkil etmek ve işletmek zorunda oldukları ifade edilmekte ve 51. maddesinde “Etkin bir kontrol çevresi<sup>14</sup>, banka içinde görev ve sorumluluk dağılımının mümkün olduğu ölçüde ayrıştırılmasını ve çapraz kontrol noktalarının tesis edilmesini gerektirir. Zira personel arasında çatışmaya neden olan veya kontrol (veya diğer benzer önlemler) süreci bulunmayan görevlendirmeler, bankada kayıpların, hataların ve yasal olmayan aksiyonların gizlenmesine sebep olacaktır. Bu nedenle, menfaat çatışmasına yol açabilecek potansiyel noktaların tespit edilmesi, minimize edilmesi ve bağımsız izleme / kontrol süreçlerine tabi kılınması önem arz etmektedir.” şeklinde zikredilmektedir. Söz konusu Rehberin 53. maddesinde “Personel arasındaki menfaat çatışmalarını, kayıpların-hataların gizlenmesini ve personelin diğer yasal olmayan davranışlara girmesini engelleyici nitelikte etkin görev dağılımı ve açık bir biçimde tasarlanmış yetkilendirme ve onay süreçleri” Banka nezdindeki operasyonel risk kontrolü uygulamalarının unsurlarından biri olarak ifade edilmektedir.

Bunlara ilaveten Bankaların Kredi Yönetimine İlişkin Rehber’in yetki ve organizasyon yapısı başlıklı 4 no.lu ilkesinde kredi faaliyetlerine ilişkin organizasyon yapısı işlevsel görev ayrımını sağlayacak ve yetki çatışmasına yol açmayacak şekilde

---

<sup>14</sup> Kontrol çevresi; Operasyonel Risk Yönetimine İlişkin Rehberin tanımlar başlıklı 6.maddesinde “Bir bankanın yönetim felsefesi, çalışma tarzı, etik ilkeleri, iç kontrol süreçleri, organizasyon yapısı, politika ve prosedürleri, raporlama yapısı, yetki/onay süreçleri ve görev dağılımı gibi operasyonel risk yönetiminin başarısında etken olan unsur ve uygulamaların tümü” olarak tanımlanmaktadır.

oluşturulması zikredilmekte ve 34.maddesinde “Kredi pazarlama ve tahsis faaliyetlerine ilişkin birimlerin aynı genel müdür yardımcısına bağlı olması; kredi izleme ve takip birimlerinin, kredi pazarlama ve tahsis birimleri ile birlikte yapılandırılması gibi çıkar çatışmasına neden olabilecek hususlar organizasyon yapısı oluşturulurken dikkate alınır. Yönetim kurulu bu tip çıkar çatışmalarını engellemeye yönelik gerekli önlemleri alır.” denilmektedir. Söz konusu Rehberin 5 no.lu ilkesinde Bankaların kredi süreçlerinde yer alan birimlerin ve personelin performanslarını açık ve önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde ölçmesi vurgulanarak 38.maddesinde “performans kriterleri çıkar çatışmasına yol açmayacak şekilde oluşturur.” hükmüyle belirtildiği görülmektedir. Bu bağlamda başta organizasyon yapısının tasarımı dâhil olmak üzere çıkar çatışmasına yol açabilecek hususlara dikkat edilmesi ve ücretlendirme politikası, bağımsız izleme / kontrol süreçlerinin tayini gibi çıkar çatışmalarını engellemeye veya minimize etmeye yönelik tedbirlerin alınması Yönetim Kurulu’nun sorumlulukları arasında açıkça ortaya konmaktadır.

Bilindiği üzere, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile sermaye piyasalarını yeniden yapılandırma çalışmaları 2013-2015 döneminde yapılan 75 düzenleme ile tamamlanmıştır.<sup>15</sup> Bakıldığında sermaye piyasası faaliyetlerinin icrası sırasında çıkar çatışmalarının doğmama ihtimalinin bulunmamasının yansımaları olarak Sermaye Piyasası Kurulu’ da bu durumu böylece kabul etmiş ve tercihen muhtelif düzenlemelerinde bu konuya ilişkin usul ve esasları belirleme yoluna gitmiştir. Söz konusu düzenlemeler arasında Bankaların “yatırım kuruluşu” olarak sundukları hizmetlerinin niteliğine binaen III-39.1 Sayılı Yatırım Kuruluşlarının Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Tebliğ’in çıkar çatışmalarının önlenmesine ilişkin getirdiği hükümler bakımından özel bir yeri bulunmaktadır. Anılan Tebliğ ile birlikte yatırım kuruluşlarının müşterilerinin çıkarını ve piyasanın bütünlüğünü gözeterek adil ve dürüst davranması, organizasyon yapılarını çıkar çatışmalarına ilişkin esaslara uygun

<sup>15</sup> Sermaye Piyasası Kurulu’nun kurumsal web sitesinde 24.06.2016 tarihinde ilan edilen basın açıklamasından söz konusu bilgi edinilmiştir.

Bkz. <http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20160624&subid=0&ct=c&yanmenuid=1>

şekilde oluşturması, çıkar çatışması politikası dokümantasyonunun sağlanması ve bu kapsamda gerekli idari tedbirleri (Çin seddi uygulaması<sup>16</sup> vs.) alması zorunlu tutulmaktadır.

### 2.3. Etik Işığında Çıkar Çatışmasına İlişkin Düzenlemeler

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'nun etik ilkeler başlıklı 75. maddesinde Bankalar ile mensuplarının kuruluş birlikleri tarafından belirlenen etik ilkelere uymakla yükümlü oldukları belirtilmektedir. Kuruluş Birliklerince (*Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği*) düzenlenen Bankacılık Etik İlkeleri'nde çıkar çatışması ile ilgili özel bir madde yer almamakla birlikte Banka çalışanlarının uyacakları meslek kuralları gibi çok sayıda hüküm bulunmaktadır. Buna karşın Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği'nin yayımladığı Sermaye Piyasası Çalışanları Etik İlkeleri ve Davranış Kuralları'nda çıkar çatışması ile ilgili konular detaylı bir şekilde yer almakta ve vaka örnekleriyle birlikte açıklanmaktadır.

## 3. KURUMSAL YÖNETİM, İÇ KONTROL VE ETİK FONKSİYONU ÜÇGENİNDE GENEL DEĞERLENDİRME, GÖRÜŞ VE ÖNERİLER

Küreselleşen iş dünyasında, 2000'li yıllardan sonra Enron, Worldcom, Parmalat, Siemens ve Volkswagen gibi büyük şirketlerdeki yolsuzluk skandalları ve iflasların arkasında şirket yönetimlerinin etik olmayan uygulamaları ve özellikle hissedarlar ve yöneticiler arasında yaşanan çıkar çatışmaları temel nedenler olarak gösterilmiştir (Gülay & Gülay, 2014). Bu gelişmeler ışığında, birçok ülke ve düzenleyici kuruluş

---

<sup>16</sup> Kamuya açıklanmamış bilgileri kullanarak işlem yapılması ve tavsiyede bulunulması ya da bunların kamuya açıklanması uygunsuzdur. Bunun için birden fazla hizmet sunan kurumlar, kamuya açıklanmamış bilgilerin orijinal birimlerinden diğerine geçmemesi için kendi iç kontrol sistemlerini kurmalıdırlar. Kamuya açıklanmamış bir bilginin bir bölümden diğerine geçmesini engellemek için kurulan bu sistem "Çin Seddi (chinese wall-fire wall)" olarak adlandırılmaktadır. Çin Seddi, duvarın içerisindeki bilgilerin dışarıdaki diğer departmanlar tarafından öğrenilmesini ve bu bilginin firma içerisinde yayılmasını önleyen bir sistemdir. Çin seddi uygulaması, kamuya açıklanmamış bilgilerin akışını önlemek suretiyle bilgi suistimali ve çıkar çatışmasını önler. (Usca, 2007, s.136-140).

gelecekte yaşanması muhtemel skandallar ve krizlere karşı Sarbanes - Oxley Kanunu gibi benzer tedbirler olarak kurumsal yönetim ve iş etiği ile iç kontrol sisteminin güçlendirilmesi konularıyla ilgili muhtelif düzenlemeleri hayata geçirmiştir. Basel Bankacılık Denetim Komitesi; bu bakımdan kurumsal yönetim uygulamalarının ülkelerindeki bankalar tarafından benimsenmesini sağlamaları konusunda bankacılık otoritelerine yol göstermek için çok sayıda rehber nitelikte standart yayımlamıştır. İstikamet in seyri ve gelişmeler, ülkemizin Bankacılık düzenleme çalışmalarına da esin konusu olmuştur. Basel Bankacılık Denetim Komitesi'nce bilhassa yayımlanan ve ülkemize de kaynak teşkil eden kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelerin<sup>17</sup>, sistemde istikrarı ve güveni sağlamak üzere bankaların karşı karşıya kaldığı risklerin yönetimini; belirli bir ideal standarda ulaştırılmasını öngördüğü belirtilebilir (Akın & Aslanoğlu, 2007).

Bilindiği üzere kamu düzeni ve kamu yararı ile sıkı ilişki içinde olan Bankalar; bu bakımdan yasama organları tarafından başboş bırakılmamış ve finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışması ve tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin gözetilmesine yönelik düzenlemelere tabi kılınmıştır. Ülkemizde “çıkar çatışması” ile ilgili özel bir yasal düzenleme bulunmamakla birlikte, bilhassa bankacılıkla ilgili düzenlemelerde doğrudan ve dolaylı hükümlerin yer aldığı açıktır. Bakıldığında kurucularda aranan şartlar, pay edinim ve devirlerindeki işleyiş, kurul - komite yapısı ile üst düzey yöneticilerde aranan nitelikler, risk grubu ve mensuplara kredi kullandırma koşulları, sırların saklanması, itibarın korunması, müşteri hakları, etik ilkeler ile zimmet, mevduat sahiplerinin haklarının engellenmesi suçlarına ilişkin hükümler gibi konuların

---

<sup>17</sup> Bankacılıkta uluslararası düzenlemelerin kaynağını oluşturan Basel Bankacılık Denetim Komitesi, Bankalar için başta Kurumsal Yönetim Prensipleri dokümanı olmak üzere yayımladığı birçok çalışmada kurumsal yönetimin çerçevesini çizmektedir. Bu dokümanlar, Etkin Bankacılık Denetimi İçin Temel Prensipler, Banka Organizasyonlarında İç Kontrol Sistemlerinin Çerçevesi, Bankalarda Uyum Fonksiyonu, Banka Şeffaflığının Artırılması ve Kredi Riski Yönetimine İlişkin Prensipler vs. çalışmaları örnek mahiyetinde sıralanabilir.

bankacılıkta çıkar çatışmasından kaynaklı etik sorunlara karşı tedbirler şeklinde ele alındığı görülmektedir.

Bunun yanı sıra global kriz sonrası dönemde sağlam bir hukuki kurguya ve yeniliklere açık bir düzenleme felsefesine mahfuz bir mevzuat altyapısının oluşturulması ve kriz deneyimlerinin bu yapıya yansıtılması, olası krizlere karşı bankacılık sektörünün gücünü artırmıştır. Nitekim Basel Bankacılık Denetim Komitesi tarafından Basel Standartları'nın üye ülkeler tarafından zamanında ulusal mevzuatlara aktarılmasını, uygulanan standartların tutarlılığını ve bütüncüllüğünü sağlamak amacıyla oluşturulan Düzenleme Tutarlılığı Değerlendirme Programı sonucunda ülkemiz bankacılık mevzuatı, uluslararası Basel Standartları'na 2016 yılında tam uyumlu bulunmuştur. Avrupa Komisyonu, yine aynı yıl ülkemiz bankacılık sektörünün düzenleyici ve denetleyici çerçevesinin AB mevzuatı ile eşdeğer olduğunu kabul etmiştir. Söz konusu gelişmeler ve istikamet in seyri, ülkemizin bankacılık düzenleme ve denetleme çerçevesinin uluslararası standartlara tam uyumlu olduğunu teyit etmiştir (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 2016).

Bu kapsamdaki bankacılık düzenlemelerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi; başta üst yönetim sahipliğinde dürüst ve sorumlu davranmanın Banka içerisinde bir değer olarak içselleştirilmesine bağlıdır. Bunun içinde üst yönetim sahipliği ile birlikte güven esasına dayalı bir kurum kültürü, güçlü bir kurumsal yönetim işleyişi, etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, eğitimler ve farkındalık artırıcı iletişim aktiviteleri ile sağlıklı işleyen bildirim kanallarının yanı sıra yazılı süreçlerle bütünleşmiş etik bir iş modeli ve etkili bir denetim ve yaptırım mekanizması önemlidir. Çıkar çatışmalarının önlenmesini teminen Bankaların büyüklükleriyle orantılı bir şekilde çıkar çatışmalarını en aza indirecek organizasyonel yapılanmayı ve karar alma süreçlerini oluşturması, kendi personeli arasında, personeli ile hizmet verdiği kişiler arasında çıkabilecek çıkar çatışmalarını tanımlaması, çıkar çatışmalarına yol açabilecek iş

süreçlerindeki potansiyel noktaların tespiti ve çıkar çatışmalarının önem arz ettiği durumlara ilişkin risklerin izlenmesi ve bağımsız kontrol süreçlerine tabi tutulması ve çıkar çatışmalarının önlenmesi için alınabilecek tedbirleri ve çıkar çatışmalarının önlenememesi durumunda izlenecek prosedürleri içeren yazılı çıkar çatışması politikası oluşturması ve bu politikayı yönetim kurulu kararına bağlaması gereklidir. Dolayısıyla bu çalışma belli bir zaman diliminde tamamlanarak sonlandırılacak bir konu olmayıp, uyum ve etik konuları ile bütünleşik bir program dâhilinde yürütülmesi isabetli olacaktır. Değişen koşullar ve daha da önemlisi bankacılık faaliyetleri ile ürün ve hizmetlerinin değişken ve formunu sürekli yenileyen vasfı karşısında gözetilmeli ve gözden geçirilmelidir. Bununla birlikte çıkar çatışmalarının önlenmesi ve etkin yönetimi açısından genel kabul görmüş çözüm yöntemlerinin; ülkemiz dokusuna ve kültürüne uygun sosyal - ahlaki ve idari yapı dikkate alınarak değerlendirilmesi de önemli görülmektedir.

Bankacılıkta diğer sektörlerden farklı olarak - tasarruf mevduatı vasıtasıyla çok geniş kitlelere tesir etmesi gibi - faaliyetleri sebebiyle daha fazla çıkar grubunun etkilenmesi, konunun göz ardı edilemeyecek nitelikte olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla zayıf ve sorunlu bir bankacılık sistemi, kurumsallıktan uzak yönetim uygulamalarının sonucu olarak finansal krizlerin ortaya çıkmasında önemli bir risk faktörü haline gelebilmektedir. Bu doğrultuda, mevduat sahiplerinin, bankalara kaynak aktaran kuruluşların ve öz kaynağın teminini sağlayan pay sahiplerinin haklarının korunması açısından etik sorunların kökünde yer alabilen çıkar çatışmalarına yol açabilecek risklerin bertaraf edilmesi ve Bankalarda etik iş yapma kültürünün yerleşmesi kritik nitelik taşımaktadır.

Bankaların amaçlarına uygun güvenli bir şekilde faaliyette bulunmalarına zemin hazırlayacak unsurlardan biri olan çıkar çatışmalarının önlenmesi ve minimize edilmesi için sağlıklı işleyen bir kontrol çevresinin tesisi de gerekliliktir. Bu bakımdan banka içinde görev ve sorumluluk dağılımının mümkün olduğu ölçüde ayrıştırılması ve çapraz kontrol noktalarının tesisi önemlidir. Dolayısıyla süreçler ve sistemlerin, kritik bir işlemin tek bir kişi tarafından başlatılması, onaylanması ve tamamlanmasına



imkân vermeyecek şekilde tasarlanması ve işletilmesinin temini gereklilik arz etmektedir. Örneğin; bilgi sistemlerine ilişkin sistem, veritabanı ve uygulamaların geliştirilmesinde, test edilmesinde ve işletilmesinde görevler ayrılığı prensibinin uygulanması, atanan görevler ve sorumlulukların bu kapsamda periyodik olarak gözden geçirilerek gerektiğinde güncellenmesi mühimdir. Zira personel arasında çatışmaya neden olan veya kontrol süreci bulunmayan görevlendirmeler, bankada kayıpların, hataların ve yasal olmayan aksiyonların gizlenmesine sebep olabilir. Bu nedenle görevlerin tam manasıyla ve uygun şekilde ayrıştırılmasının mümkün olmadığı hallerde, bu durumdan kaynaklanabilecek hata ve suiistimalleri önlemeye yönelik risk azaltıcı veya telafi edici kontrollerin tesisi gereklidir. Bu bağlamda Bankaların; hazırlayacakları politika, prosedür ve sistemlerden yararlanarak, iç kontrol, risk azaltım ve/veya transfer stratejilerinin uygulandığı güçlü bir operasyonel risk kontrol ve azaltım süreci teşkil etmeleri önemlidir.

Bankacılıkta çıkar çatışmalarının yönetimi; riskli sayılabilecek özellikli kişi, konu ve işlemlere yönelik daha hassasiyetle yaklaşılması ve ihtiyatla yönetilmesi gereken bir nitelikte taşımaktadır. Nitekim BDDK'nın kurumsal yönetim ve çıkar çatışması risklerinin önlenmesine ilişkin güncel düzenlemelerinde Bankanın dâhil olduğu risk grubu ve Bankacılık Kanunu'nun 50. maddesinin 1. fıkrasında belirtilen mensupları ile yapılan kredi işlemleri, hizmet sözleşmeleri, mal alım satım vb. işlemler için değerlendirme, onay ve iş akış süreçlerinin Banka Yönetim Kurulu'nca yazılı olarak belirlenmesi gerekli kılınmaktadır. Bunun yanı sıra kredilendirme ve diğer işlemlerde aranan koşulların bu işlemlere ilişkin değerlendirme, ödeme, teminatlandırma ve zarara aktarma dâhil tüm aşamalarda piyasa koşullarından farklılık arz etmemesi gibi kriterlerin gözetilmesi gerekli görülmektedir. Diğer taraftan belirtilen kişilere verilecek krediler ile bunlarla gerçekleştirilecek diğer işlemlere ilişkin karar ve süreçlerde yer alan Banka çalışanlarının çıkar çatışmasını engelleyecek şekilde belirlenmesi de zorunluluk teşkil etmektedir. Bakıldığında söz konusu

düzenlemelerin; Bankaların mali güçlerinin ve itibarlarının korunması ile amaçlarına uygun emin bir şekilde faaliyette bulunmaları için gerektiği şekilde uygulanması kritik niteliktedir.

Bunun yanı sıra Potansiyel çıkar çatışmasına neden olabilecek hususların; bilhassa organizasyon yapısı oluşturulurken, iş kuralları belirlenirken, kritik pozisyonlar için personel görevlendirmeleri gibi konularda gözetilmesi önemlidir. Örneğin Banka organizasyonunda fonksiyonları farklı olan kredi izleme - takip birimleri ile satış - pazarlama birimlerinin aynı üst yöneticiye bağlı olması çıkar çatışmasına yol açabilecektir. Nitekim Bankalarda yürütülmekte olan birbirinden farklı faaliyetler dolayısıyla çıkar çatışmalarını asgari düzeye indirecek ve bağımsızlığı sağlayabilecek bir organizasyon yapısının oluşturulmuş olması kritik önemdedir. Bu bakımdan çıkar çatışmalarını önlemeye veya minimize etmeye yönelik tedbirlerin alınması açısından düzenleme ihtiyacı olduğunu düşündüğümüz noktalara ilişkin önerilerimize aşağıda yer verilmektedir:

- Teknoloji ve iletişimde meydana gelen gelişmeler ile dijitalleşmenin sunduğu imkanlar, bilgilerin korunması ve güvenliğiyle ilgili konuları, en önemli risklerden biri haline getirmektedir. Bu bağlamda başta siber tehditler olmak üzere güvenli ve kesintisiz hizmeti aksatabilecek tüm risklere karşı önlem alınması ve bilgi güvenliğinin sağlanması Banka üst yönetiminin öncelikli konuları arasında yer almalıdır. Bu bakımdan bilgi sistemleri (BS) güvenlik fonksiyonunun; çıkar çatışmasına neden olabilecek hususların önlenmesi ve etkinliğinin artırılması açısından yeni bir düzenleme ile Banka organizasyonu içerisinde BS'den sorumlu üst düzey yönetici ve onun altındaki birimlerden meydana gelen BS bilgi sistemleri fonksiyonundan ayrı ve bağımsız olacak şekilde konumlandırılması ihtiyacı kritiktir.
- Günümüzde bireylere ilişkin çeşitli veriler gelişen teknolojinin de etkisiyle her gün farklı platformlarda işlenebilmekte ve aktarılabilir. Bu verilerin işlenmesi kişiler ile mal ve hizmet sunanlar bakımından bazı kolaylıklar ve avantajlar sağlasa da verilerin istismar edilme riskini de beraberinde

getirmektedir. Bu bakımdan ülkemizde kişisel verilerin korunması; 2010 yılında yapılan değişiklik sonucunda Anayasal güvence altına alınmış ve Avrupa Birliği'ne uyum kapsamında hazırlanan kişisel verilerin korunmasına ilişkin usul ve esaslarda 2016 yılında yürürlüğe giren 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile düzenlenmiştir (Kişisel Verileri Koruma Kurumu, 2018). Anılan Kanun ve alt düzenlemeleri ile getirilen yükümlülüklerle uyumu sağlamak ve tedbirleri uygulamakla yükümlü olan Bankalarda, kişisel verilerin korunması fonksiyonunu kurmak ve işletmekle yükümlü kılınmıştır. Bununla birlikte söz konusu fonksiyonun, mevzuatında yetki ve sorumlulukları ile şirket organizasyon yapısı içerisindeki yeri konusunda bir düzenleme mevcut değildir. Bu bağlamda BS bilgi güvenliği yönetimi ile kişisel verilerin yönetimi benzer sayılabilecek işleyiş ve işlemlere sahip olması gözetildiğinde çıkar çatışmasına neden olabilecek hususların önlenmesi, Banka içi iş süreçlerinin geliştirilmesi ve yönetsel etkinliğin artırılması açısından yeni bir düzenleme ile BS güvenlik fonksiyonu çatısı altında kişisel verilerin korunması fonksiyonunun entegre bir şekilde yapılandırılması önemli görülmektedir.

- Finansal piyasalarda sahtecilik ve dolandırıcılık riskinin giderek artması, kurum ve kuruluşları bu riskleri azaltmaya yönelik tedbirler almaya zorlamaktadır. Bununla birlikte hesap, POS, kartlı işlemler ve kredi ürünü başvuruları başta olmak üzere sahtecilik risklerini, dolandırıcılık olaylarını izlemek, tespit etmek ve önlemek amacıyla dolandırıcılıkla mücadele - güvenlik (fraud) fonksiyonlarının Bankalarda genel itibariyle var ve işletilmekte olduğu söylenebilecektir. Dolandırıcılık olaylarından kaynaklanabilecek olası Banka ve müşteri kayıplarını en aza indirmek, dolandırıcılık eylemlerine ilişkin banka içi ve dışı bilgi paylaşımını, inceleme ve araştırmaları yapmak, değişen dolandırıcılık trendlerini takip etmek,

eğitim ve farkındalık artırıcı faaliyetleri yürütmek dahil olmak üzere müşterilerin korunması, maruz kalınan operasyonel risklerin izlenmesi ve kontrolü kapsamında Bankalardaki dolandırıcılıkla mücadele - güvenlik fonksiyonlarının önemli bir işlevi bulunmaktadır. Söz konusu fonksiyonun, bankacılık mevzuatında yetki ve sorumlulukları ile Banka organizasyon yapısı içerisindeki yeri konusunda bir düzenleme mevcut değildir. Halbuki suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile mücadele kapsamında uluslararası ve ulusal güçlü bir düzenleme çerçevesine sahip Bankalardaki uyum birimleri ile benzer sayılabilecek işleyiş ve işlevlere sahip olmakla birlikte düzenleme ile himaye edilmemiştir. Mevcut durum, dolandırıcılıkla mücadele - güvenlik birimlerinin Banka organizasyonu içerisinde nerede konumlandırılacağını idari takdire bıraktığı için çıkar çatışmalarına zemin hazırlayabilecek nitelikte yeknesak olmayan uygulamaların tezahür etmesine yol açtığı söylenebilecektir. Bu nedenle dolandırıcılıkla mücadele kapsamında görev ve sorumluluklarını icrai birimlerin etkisinde kalmaksızın etkin ve sağlıklı bir şekilde ifa edebilmesine imkan sağlayacak şekilde yeni bir düzenleme ile Bankalarda fraud fonksiyonunun organizasyon içerisinde yeniden yapılandırılmasında yarar görülmektedir. Bununla birlikte çıkar çatışmasına neden olabilecek hususların önlenmesi, Banka içi iş süreçlerinin geliştirilmesi ve yönetsel etkinliğin güçlendirilmesi açısından uyum birimleri çatısı altında konumlandırılabilmesi de önerilmektedir.

- Günümüzde dünya genelinde ciddi gelişmelerin kaydedildiği faizsiz finans sisteminde, ülkemizde de önemli bir ivme kazanılmıştır. Alternatif bir finans sektörü ve ürün-hizmet çeşidi olarak katılım bankacılığı ve faizsiz finans sistemi, güçlü kamusal desteğin varlığı ile birlikte bugün ülkemizde stratejik olarak desteklenen bir sektördür. Kamu Katılım Bankalarının kurulması, Türkiye Katılım Bankaları Birliği bünyesinde merkezi bir Danışma Kurulu'nun oluşturulması, banka dışı faizsiz finans kuruluşlarının faaliyete geçmesi, kamu ve özel sektör sukuk ihraçlarının artırılması gibi somut

adımlar, sektörün önümüzdeki dönemlerde de sürdürülebilir bir gelişme göstereceğine işaret etmektedir (Akçaoğlu, 2019). Bu doğrultuda Katılım Bankaları bünyesinde faizsiz bankacılık ilke ve standartlarına uyuma ilişkin bağımsız ve sağlıklı bir şekilde işleyecek kurumsal yönetim yapısının tesis edilmesi de katılım bankacılığının itibarının artırılması, katılım bankacılığı ilke ve standartlarına uygun şekilde faaliyet gösterdikleri algısının pekiştirilmesi ve hizmetlerinden yararlanan ilgili tüm tarafların hak ve menfaatlerinin korunması açısından bir mihenk taşıdır. Nitekim Konvansiyonel Bankaların maruz kaldığı itibar risklerinin yanı sıra katılım bankacılığı meslek ilke ve standartlarına uyum ile eksik bilgilerden kaynaklı katılım bankacılığına yönelik olumsuz algılara neden olan unsurlar konusunda da taşıdıkları ilave itibar risklerinden ötürü bu konu katılım bankaları açısından kritik niteliktedir.

- Dijitalleşme hayatın her sahasını derinden etkileyen global trendlerin başında gelmekte; bulut teknolojisinden nesnelerin internetine, büyük veriden yapay zekaya, elektronik paradan ödeme sistemlerine ve finansal teknolojilere kadar pek çok farklı sahadaki gelişmeler dijital dönüşümü tetiklemektedir. Ortaya çıkan bu yeni konjonktür, bankaların hizmet ağlarının ve kurumsal kapasitelerinin güçlendirilmesini ve iş modellerinin değişimini zorunlu kılmaktadır. Bankacılık sektöründeki bu değişimler buna uygun kuralların ve hukuk uygulamalarının ortaya çıkmasına da öncülük etmektedir. Teknoloji ve iletişimde meydana gelen devasa gelişmeler ve dijital bankacılık uygulamalarındaki artış sebebiyle ortaya çıkan yeni duruma, çıkar çatışması risklerinin önlenmesine yönelik bakış açısıyla düzenleme ve denetim fonksiyonunun da kapsamlı, etkin ve yeterli bir şekilde uyum sağlayarak cevap vermesi gerekmektedir.

#### 4. SONUÇ

Çıkar çatışmaları, hayatın her sahasında husule gelebilir. İş hayatında özellikle üst yönetim seviyelerinde ortaya çıkan çıkar çatışmalarının önlenmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi şirketin devamı ve bekası açısından gereklidir. Nitekim bankacılık sektöründe krize yol açan meseleler gözetildiğinde risklerin öngörülen şekilde yönetilememesi yanı sıra kurumsal yönetim sistemlerinin zayıflığı ve hataları ile çıkar çatışmaları gibi unsurlardan kaynaklanan etik sorunların azımsanmayacak düzeyde olduğunu söylemek mesnetsiz olmayacaktır. Bu bakımdan Bankaların sağlıklı ve emin bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için etkin gözetim, denetim ve düzenleme çerçevesinin yadsınamaz bir rolü bulunduğu açıktır.

Küresel kriz sonrası dönemde sağlam bir düzenleme altyapısı oluşturulması ve kriz deneyimlerinin bu yapıya yansıtılması, muhtemel krizlere karşı ülkemiz bankacılık sektörünün gücünü artırmıştır. Bunun yanı sıra önümüzdeki dönemde de bankacılık sektöründe güven ve istikrarın güçlendirilmesi ve uluslararası rekabet gücünün artırılması büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan finansal istikrar ve güvenliği temel alan yeni finansal mimari anlayışı çerçevesinde esnek, etkili ve kapsamlı bir şekilde mevcuttaki düzenleme altyapısının güçlendirilmesi, denetimin kapsam ve etkinliğinin sağlanması ve risk odaklı bakış açısına uygun yeni yaklaşım ve araçların kullanılması önemlidir. Diğer taraftan, bankacılıkla ilgili teknolojik gelişmeler ve dijital bankacılık uygulamalarındaki artış, kurumsal yönetim, iç kontrol ve etik fonksiyonu üçgeninde yeni düzenleme ihtiyaçlarını doğurabilecektir. Bu çerçevede, bankaların bilgi teknolojileri alt yapılarındaki iyileştirmelerin yanı sıra Bankacılık Kanunu'nda ve ilgili alt düzenlemelerde gerekli değişikliklerin yapılması ihtiyacı karşılanmalıdır.

Bunun yanı sıra çıkar çatışmalarının karar alma süreçlerini bozabileceği, uygunsuz sonuçlara yol açabileceği ve dolayısıyla finans kurumları ve piyasaların işleyişine zarar verebileceği açıktır. Ancak çıkar çatışmalarını erken davranıp engellemeye, önüne geçmeye ve yönetmeye yönelik düzenlemeye doğru yönelen

eğiliminde bir bedeli vardır. Tüm çıkar çatışmaları ortadan kaldırılrsa bile esneklik kaybı, hantallık, karar alma süreçlerinin zorlaşması ve nitelikli personelin uzmanlığından yararlanılamaması ile denetim artışıyla ortaya çıkan maliyet bunun yapılmasına değmeyebilir, bu nedenle salt katı kural ve kısıtlamaları tercih eden bir yaklaşımı savunmakta yerinde bir uygulama olmayacağı mütalaa edilmektedir. Bunun yanında çıkar çatışmasının önlenmesine ilişkin çalışmalar ve uygulamalar, yanlış anlama ve yorumlamalara zemin oluşturmamalı ve çalışanlar arasında güvensizlik olarak değerlendirilerek kuruma olan bağlılık ve aidiyet duygusunu zedelememelidir. Buna karşın çıkar çatışması algısı ve farkındalığının zayıf olduğu ve kurumdan kuruma değışebildiği bir organizasyonun; etik dışı davranışlara ve yolsuzluk risklerine maruz kalarak sağlıklı bir çalışma iklimi oluşturması da mümkün olmayacaktır.

Sonuç itibariyle, iş hayatının her sahasında olduğu gibi güven ve itibar müessesesi olarak Bankacılıkta da çıkar çatışmalarını önlemeye veya minimize etmeye yönelik gerçekçi, Bankaların büyüklükleriyle orantılı ve uygulanabilir tedbirler alınmalı ve kurumsal yönetim, iç kontrol ve etik fonksiyonu ışığında bütüncül bir yaklaşım sergilenmelidir. Bu kapsamdaki kendini yenileyen ve dinamik bir yapıya sahip düzenleme çerçevesinin; Bankacılık sektörünü şeffaflığa, hesap verebilirliğe, iyi yönetim ilkelerine ve etik iş yapma kültürüne bir adım daha yaklaştıracığı öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Uluslararası Şeffaflık Derneği. (2016, Mart). Özel Sektörde Yolsuzlukla Mücadele Rehberi. Ocak 8, 2019 tarihinde <http://www.seffaflik.org/wp-content/uploads/2016/05/%C3%96zel-Sekt%C3%B6rde-YolsuzluklaM%C3%BCcadele-Rehberi.pdf> adresinden alındı.
- ACFE (Association of Certified Fraud Examiners). (2018). *Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse* . Ocak 9, 2019 tarihinde <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf> adresinden alındı.

- Akçaoğlu, V. D. (2019, Mart - Nisan). Katılım Bankacılığı Mevzuatındaki Güncel Gelişmeler. *Katılım Finans Dergisi* (12), 52-55. Mayıs 17, 2019 tarihinde [www.tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/Katilim-Finans-Sayi-12.pdf](http://www.tkbb.org.tr/Documents/Yonetmelikler/Katilim-Finans-Sayi-12.pdf) adresinden alındı.
- Akın, A., & Aslanoğlu, S. (2007). İşlevsel ve Yapısal Açından Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi. *Bankacılar Dergisi*(61). Ocak 8, 2019 tarihinde [https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma\\_ve\\_Raporlar/islevsel\\_ve\\_yapisal\\_acidan\\_Turk\\_bankacilik.pdf](https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/islevsel_ve_yapisal_acidan_Turk_bankacilik.pdf) adresinden alındı.
- Alıcı, Y. (2017). *Bankacılık Kanunu Şerhi* (2 b., Cilt 1). İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık.
- Ariely, D. (2014). *Dürüst Olmanın Ardındaki Dürüst Gerçek*. (A. H. Gül, Çev.) İstanbul: Optimist Yayın.
- Balkan, B. (2014). Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetimin Krizlerin Çözümüne Etkileri. İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü (Doktora Tezi).
- Balkan, B. (2018). Etik Yönetimi Açısından Çıkar Çatışmaları; Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme. *1.Uluslararası Bankacılık Kongresi Bildiriler Kitabı*. Ankara: Başkent Üniversitesi. Ocak 8, 2019 tarihinde [https://drive.google.com/file/d/1khZdhD0J3l\\_OuVv\\_2G8ga4nnLEh5REUS/view](https://drive.google.com/file/d/1khZdhD0J3l_OuVv_2G8ga4nnLEh5REUS/view) adresinden alındı.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2006, Kasım 1). Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik. *Resmi Gazete* (26333). <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.10750&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=kurumsal%20y%C3%B6netim> adresinden alındı.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2013, Ağustos 27). 5491 Sayılı Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Kararı. *Resmi Gazete* (28748). [https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat\\_0322.pdf](https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat_0322.pdf) adresinden alındı.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2014, Temmuz 11). Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik. *Resmi Gazete*(29057).<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.19864&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=i%C3%A7%20sistemleri> adresinden alındı.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2016, Mart 31). Bankalarda İyi Ücretlendirme Uygulamalarına İlişkin Rehber. (6827). [https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat\\_0095.pdf](https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat_0095.pdf) adresinden alındı.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2016, Mart 31). Bankaların Kredi Yönetimine İlişkin Rehber. (6827). [https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat\\_0091.pdf](https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat_0091.pdf) adresinden alındı.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2016). *BDDK Yıllık Faaliyet Raporu*. İstanbul. Mayıs 15, 2019 tarihinde [http://www.bddk.gov.tr/ContentBddk/dokuman/hakkında\\_0003\\_07.pdf](http://www.bddk.gov.tr/ContentBddk/dokuman/hakkında_0003_07.pdf) adresinden alındı.



- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2016, Mart 31). Operasyonel Risk Yönetimine İlişkin Rehber. (6827). [https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat\\_0090.pdf](https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/mevzuat_0090.pdf) adresinden alındı.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2019). *Stratejik Plan (2019 -2021)*. Mayıs 17, 2019 tarihinde [http://www.bddk.gov.tr/ContentBddk/dokuman/hakkinda\\_0003\\_09.pdf](http://www.bddk.gov.tr/ContentBddk/dokuman/hakkinda_0003_09.pdf) adresinden alındı.
- Bankacılık Kanunu. (2005, Kasım 1). *Resmi Gazete* (25983 (Mükerrer)). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5411.pdf> adresinden alındı.
- Basel Committe on Banking Supervision. (2015). Corporate Governance Principles for Banks. Ocak 8, 2019 tarihinde <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf> adresinden alındı.
- Field, M. J., & Bernard, L. (2009). *Conflict of Interest in Medical Research, Education & Practice*. Washington, DC: National Academies Press.
- Gençkaya, Ö. F. (2009). *Çıkar Çatışması*. Ocak 8, 2019 tarihinde Kamu Görevlileri Etik Kurulu: [etik.gov.tr/Portals/0/sunumlar/Kamu\\_Yonetiminde\\_Cikar\\_Catismasi.pdf](http://etik.gov.tr/Portals/0/sunumlar/Kamu_Yonetiminde_Cikar_Catismasi.pdf) adresinden alındı.
- Gülay, İ., & Gülay, B. (2014). Kurumsal Yönetimlerde Finansal ve Etik Kararlar. *Maltepe Üniversitesi · İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(1), s. 32. Ocak 8, 2019 tarihinde <http://iletisimdergi.maltepe.edu.tr/article/view/1099000002> adresinden alındı.
- International Chamber of Commerce. (2018). ICC Guidelines on Conflicts of Interest in Enterprises. Ocak 8, 2019 tarihinde <https://iccwbo.org/publication/icc-guidelines-conflicts-interest-enterprises/> adresinden alındı.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu. (2017). *Kamu Görevlileri Etik Rehberi* (4. b.). Ankara. Ocak 8, 2019 tarihinde [http://etik.gov.tr/Portals/0/anasayfa/etik\\_rehberi.pdf](http://etik.gov.tr/Portals/0/anasayfa/etik_rehberi.pdf) adresinden alındı.
- Kişisel Verileri Koruma Kurumu. (2018). Yüz Soruda Kişisel Verilerin Korunması Kanunu. Ankara. Mayıs 19, 2019 tarihinde <https://www.kvkk.gov.tr/SharedFolderServer/CMSFiles/7d5b0a2f-e0ea-41e0-bf0b-bc9e43dfb57a.pdf> adresinden alındı.
- OECD. (2005). *Managing Conflict of Interest in the Public Sector*. Paris: OECD Publications.
- Peters, A., & Handschin, L. (2012). *Conflict of Interest in Global, Public and Corporate Governance*. Cambridge University Press.
- Reisoğlu, S. (2015). *Bankacılık Kanunu Şerhi* (2 b., Cilt 1). Ankara: Yaklaşım Yayınları.
- Sermaye Piyasası Kanunu. (2012, Aralık 30). *Resmi Gazete* (28513). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6362.pdf> adresinden alındı.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2013, Aralık 17). Yatırım Kuruluşlarının Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Tebliğ (III-39.1). *Resmi Gazete* (28854). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/12/20131217-13.htm> adresinden alındı.

- Sermaye Piyasası Kurulu. (2014, Kasım 1). Kurumsal Yönetim Tebliği. *Resmi Gazete* (28871). <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=9.5.19225&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Tebli%C4%9F> adresinden alındı.
- Suç Gelirlerinin Aklanmasının Önlenmesi Hakkında Kanun. (2006, Ekim 11). *Resmi Gazete* (26323). <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5549&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> adresinden alındı.
- Şimşek, B. (2001). İşletmelerde Çıkar Çatışmasından Kaynaklanan Etik Sorunlar. *İşgüç Dergisi*, 3(1).
- Şimşek, Ü. (2012). Kamu Yönetiminde Çıkar Çatışması ve Önleme Yolları. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi). Ocak 8, 2019 tarihinde <http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1198/325877.pdf?sequence=1> adresinden alındı.
- Taşdelen, S. S. (2015). *Bankacılık Kanunu Şerhi* (2 b., Cilt 1). Ankara: Adalet Yayınevi.
- Türk Ticaret Kanunu. (2011, Şubat 14). *Resmi Gazete* (27846). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf> adresinden alındı.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2014). Bankacılık Etik İlkeleri. Mayıs 15, 2019 tarihinde [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/822/Etik\\_Ilkeler\\_27.08.2014.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/822/Etik_Ilkeler_27.08.2014.pdf) adresinden alındı.
- Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği. (2014). Sermaye Piyasası Çalışanları Etik İlkeleri ve Davranış Kuralları. Mayıs 15, 2019 tarihinde [https://www.tspb.org.tr/wpcontent/uploads/2015/06/IHIM\\_Duyurular\\_Genelgeler\\_Genelge\\_191.pdf](https://www.tspb.org.tr/wpcontent/uploads/2015/06/IHIM_Duyurular_Genelgeler_Genelge_191.pdf) adresinden alındı.
- Usca, E. (2007). Yatırım Danışmanlığı ve Çıkar Çatışması. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi).
- Usta, A. (2015). Kamu Örgütlerinde Çıkar Çatışması; Türleri ve Önlenmesi. *Akademik araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 100-124.
- Usta, S. (2016). Kamu Yönetiminde Etik Bir Sorunsal Olarak Çıkar Çatışması ve Kamu Görevi Sonrası İstihdam. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19(2), 1-17.
- Yurtsever, G. (2008). *Bankacılığımızda İç Kontrol*. İstanbul. Ocak 8, 2019 tarihinde <https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/819/2ickontrol.pdf> adresinden alındı.