

# KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ DURUMU

**Doç. Dr. Esra NEMLİ ÇALIŞKAN\***  
**Yrd. Doç. Dr. Başak TURAN İÇKE\***

## Özet

*Kurumsal yönetim, son yıllarda hem dünyada, hem de ülkemizde önemini arttırmıştır. Şirketlerin sahipleri ile yöneticilerinin farklılaşması ile birlikte “temsil sorunu” ortaya çıkmıştır. Dünyada kurumsal yönetimin yaygınlaşması, 1999 yılında yayınlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile başlamıştır. Ülkemizde ise, bu ilkelere paralel olarak, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk kez 2003 yılında yayınlanmıştır. Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim, diğer sektörlerden farklı mekanizmalar gerektirdiğinden bu çalışmada inceleme konusu olarak seçilmiştir. Çalışmanın analiz kısmında, hisse senetleri İMKB’de işlem gören bankaların kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgi içeren çeşitli raporları incelenerek bu sektörde kurumsal yönetim uygulamalarının durumu hakkında bir değerlendirme yapılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Temsil Sorunu, Bankacılık Sektörü, Kurumsal Yönetim İlkeleri

## Abstract

### Corporate Governance in Turkish Banking Sector

*Corporate Governance has been on the agenda for a long time both in the World and Turkey. OECD Principles of Corporate Governance (1999) is the first good governance conduct largely accepted throughout the world. In Turkey, Capital Market Board of Turkey published CMB Principles of Corporate Governance in 2003. Corporate governance in banking sector is chosen as the main theme of this article since it requires different mechanisms as compared to*

---

\* İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü.

*other sectors. Lastly, corporate governance practises in banks whose shares are traded in ISE are analyzed.*

**Keywords:** *Corporate Governance, Agency Problem, Banking Sector, Corporate Governance Principles*

## GİRİŞ

Dünya ekonomisinde şirketlerin payının sürekli artması, iyi yönetim ve kontrol mekanizmalarını eskiye göre daha önemli hale getirmektedir. Bunun sonucu olarak, işletme, iktisat, hukuk, finans, muhasebe alanlarında çalışan pekçok bilim insanı, etkin kurumsal yönetimin nasıl olması gerektiği üzerine yoğun bir şekilde araştırmalar yapmaktadırlar. Uluslararası piyasalarda son yıllarda ortaya çıkan finansal krizler ve ABD'de Enron, Worldcom gibi muhasebe skandalları da kurumsal yönetim konusunun önemini arttıran gelişmeler olmuştur.

Bu çalışmada öncelikle kurumsal yönetimin bilimsel temellerinden bahsedilmiş, daha sonra bu çalışmanın ana inceleme konusunu oluşturan bankacılık sektöründe kurumsal yönetim uygulamalarının neden farklı olması gerektiği sorgulanmıştır. Bankacılık Sektöründe kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik düzenlemelere yer verildikten sonra, hisse senetleri İMKB'de işlem gören bankaların SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca hazırlamak zorunda oldukları Kurumsal Uyum Raporları, Faaliyet Raporları, Ana Sözleşmeleri, Özel Durum Açıklamaları ve Mali Tablolar'ındaki verilerin incelenmesi ile bu sektörde kurumsal yönetim uygulamalarının durumu hakkında bir değerlendirme yapılmıştır.

## 1. KURUMSAL YÖNETİMİN TEMELLERİ

1999 yılında OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin yayınlanmasıyla dünya gündeminde önemini arttıran kurumsal yönetimin bilimsel temelleri 1930'lara dayanmaktadır. Bugünkü anlamda şirketler kurulumu, şirketlerin hissedarları ile yöneticileri farklılaşmaya başlayınca çıkar çatışmaları ortaya çıkmıştır. (Fama, 1980: 288) Bir şirkette sahiplik ve yönetim birbirinden ayrıldığı anda vekalet veren-vekil sorunu (temsil sorunu) ortaya çıkmaktadır. (Monks, Minow, 2003: 98) Problemin temelinde bir şirketin profesyonel yöneticilerinin, yatırımcıların-hissedarların çıkarlarını ön planda tutarak, firma

değerini maksimize etmek üzere çalışıp çalışmadıklarının kontrol edilmesi sorunu yatmaktadır.

Kurumsal yönetimin klasik eserlerinden biri sayılan “The Modern Corporation and Private Property”de Berle ve Means, “modern şirket”i, çok sayıda bireyin yatırım yaptığı ve bu yatırım üzerindeki kontrolün tek elde toplandığı büyük yapılar olarak tanımlamışlardır. (Berle ve Means, 1932: 4). Kitapta vurgulanan en önemli konu, modern şirketlerde sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrılmış olmasıdır. Yazarlara göre, hissedarlar sermaye birikimlerini karşılığında getiri elde etmek üzere profesyonel yöneticilerin ellerine teslim etmişlerdir. Berle ve Means “temsil” kelimesini kullanmadan, hissedarları temsil eden yöneticilerin çıkarlarının hissedarların çıkarlarından farklılaşabileceğine ve çoğu zaman da farklılaştığına dikkat çekmektedirler.

Kurumsal yönetim alanında başka bir klasik sayılan Jensen ve Meckling’in makalesinde ise Vekalet Teorisi (Agency Theory) modern şirkete uyarlanmış ve hissedarlarla kontrol edenler arasındaki çıkar çatışması potansiyeli ortaya konmuştur. (Jensen, Meckling, 1976: 1) Bu sorun Adam Smith’in The Wealth of Nations (1776) yapıtında da aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Smith, 1999:330):

“Şirket yöneticileri kendi birikimlerini değil, başkalarının birikimlerini yönetmektedirler. Dolayısıyla, birikim sahiplerinin “kendi” şirketlerinin yöneticisi olmaları durumunda davranacakları dikkat ve uyanıklıkla davranmaları şirket yöneticilerinden beklenemez. Bu durumda şirketlerin yönetiminde az ya da çok ihmalkarlık ve müsriflik olması kaçınılmazdır.”

**Adam Smith**

Jensen ve Meckling’in çalışması teorik ve ampirik çok sayıda araştırmaya temel oluşturmuştur. Bu dönemden sonra, şirketlerde karar alma yetkisi, şirket hisselerinin sahibi olmayan yöneticilerin elinde olduğunda ortaya çıkan problemler ve bunlara ilişkin çözümler, iktisat, işletme, hukuk vb. farklı alanlarda inceleme konusu olmuştur (Fama, 1980: 288). 1970 ve 1980’lerde araştırmalar ağırlıklı olarak Amerikan şirketlerinin kurumsal yönetimi üzerine yoğunlaşmış, 1990’ların başlarından itibaren, Japonya, Almanya ve İngiltere’de de kurumsal yönetim uygulamaları araştırmalara konu olmaya başlamıştır. (Denis, McConnell, 2003: 1) Son yıllarda ise kurumsal yönetimin bütün

dünyada hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde önem kazandığı görülmektedir.

Daha yakın dönem çalışmalara bakıldığında, Denis ve McConnell kurumsal yönetimi, “bir şirketin işleyişine dair kararlar alan ve kendi çıkarlarını gözetme eğiliminde olan yöneticileri, şirketin hisse sahipleri için şirket değerini maksimize edecek kararlar almaya teşvik eden, kurumsal ve piyasa bazlı mekanizmalar seti” olarak tanımlamaktadırlar (Denis, Mc Connell, 2003: 1). Shleifer ve Vishny ise kurumsal yönetimin şirketlere sermaye sağlayanların yatırımlarından getiri elde etmeyi garantileme yöntemleri ile ilgili olduğunu belirtmektedir. (Shleifer, Vishny, 1997: 737) Sahiplikle yönetimin birbirinden ayrıldığı şirketlerde, yöneticilerin kendi çıkarlarını koruyacak kararlar alma eğiliminde olmalarından dolayı, sahip-hissedarlar da kendi çıkarlarını koruyacak kurumsal yönetim mekanizmaları oluşturma çabasında içindedirler (Lubatkin, 2007: 59).

Kurumsal yönetim, şirketleri kimin ve kim için yönettiği hakkındadır. Kim için sorusunun cevabı geçmişte sadece hissedarlar olarak verilirken, bugün artık müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum vb. çok çeşitli paydaş grupları (stakeholders) işletme yönetiminin karar almada gözönünde bulundurması gereken unsurlardır (Kaen, 2003: 2).

TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından 2002 yılında yayınlanan bir raporda kurumsal yönetim şu şekilde açıklanmaktadır: “Birçok farklı şekilde tanımlanabilecek kurumsal yönetim, en geniş anlamda modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir.” (TÜSİAD, 2002: 9).

Ülgen ve Mirze ise kurumsal yönetimi şöyle tanımlamaktadır. “Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönetimi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsar.” (Ülgen

ve Mirze, 2004: 423). Vekalet Teorisi Yaklaşımına göre, işletme, pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler vb. olmak üzere farklı kesimlerdeki paydaşlar arasındaki sözleşmelerden oluşmaktadır. Bu durumun doğal sonucu olarak sözleşmeye taraf olan her paydaş kesiminin öncelikle kendi çıkarlarını arttırmaya odaklandığı kabul edilir. Dolayısıyla vekalet teorisi çerçevesinde kurumsal yönetim tüm paydaş kesimleri arasında çatışabilen çıkarları uyumlu hale getirmeye yönelik olarak geliştirilen mekanizmaların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 427-428).

Dünyada kurumsal yönetim alanında belirli bir çerçeve oluşturmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar bütün hızı ile devam etmektedir. Bu konuda Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve bu iki örgütün özel sektör temsilcilerinin katılımı ile birlikte oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (GCGF) ön plana çıkmaktadır. Bütün ülkeler için geçerli tek bir kurumsal yönetim modeli olmasa da, kurumsal yönetimin bütün dünyada kabul gören dört adet temel ilkesi vardır: Eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk.

Ülkemizde Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre, eşitlik, şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade eder. Şeffaflık; ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere, şirket ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle, kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır. Hesap verebilirlik; yönetim kurulu üyelerinin esas itibarıyla anonim şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla pay sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu, sorumluluk ise; şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder. (SPK, 2005: 3)

## **2. BANKACILIK SEKTÖRÜ VE KURUMSAL YÖNETİM**

Günümüzde iyi kurumsal yönetimin, özellikle ekonomi üzerinde pozitif dışsal etkiler yaratacağı düşünülmektedir. Kurumsal yönetim sayesinde krizlere karşı kırılğanlığın azaltılabileceği, sermaye dağılımında etkinliğin artırılabilceği, daha hızlı bir sermaye birikimi elde edilebileceği ve böylece ekonomik büyümenin teşvik edilebileceği iddia edilmektedir. Buna karşın kötü

kurumsal yönetimin, finansal ve ekonomik krizlerin oluşmasına zemin hazırladığı düşünülmektedir (İçke, 2009: 193-194).

Bankacılık krizleri, teknolojinin hızlı gelişimi, bankacılık sektörünün küreselleşmesi ve bankaların ekonomik gelişmedeki rolü, bankaların yasal denetim ve gözetimlerini giderek daha önemli hale getirmektedir (Ungureanu, 2008: 1). Bankacılık sektörü bir ülkenin ekonomik gelişiminde lokomotif görevi görmektedir. Araştırmalar bankaların sanayinin gelişiminde, sermayenin dağıtımında ve kredi verdikleri şirketlerin kurumsal yönetiminde kritik önem taşıdığını göstermektedir (Levine, 2004: 2). Bankalar fonları etkin bir biçimde dağıttıkları zaman, firmaların sermaye maliyeti düşecek ve verimlilik artacaktır. Dolayısıyla bankaların etkin işleyişi, şirketlerin faaliyetleri ve ülkelerin refahında önemli rol oynamaktadır.

Bankaların ülke ekonomisindeki rolü dikkate alındığında, kurumsal yönetim uygulamalarının önemi daha da artmaktadır. Banka yöneticileri uygun kurumsal yönetim mekanizmalarının varlığında, sermayeyi verimli bir şekilde dağıtacak ve kendilerinin kredi vererek fon sağladığı firmaların kurumsal yönetim uygulamaları üzerinde daha etkili olabileceklerdir. Bankalar kaynak aktarım sürecinde talep edebilecekleri norm ve standartlar aracılığıyla reel sektör şirketlerinde kurumsal yönetimin gelişimini hızlandırabilirler (Saygılı, 2003:47). Diğer taraftan banka yöneticilerinin hissedarların ve mevduat sahiplerinin çıkarlarını gözetmek yerine, kendi kişisel çıkarlarını ön plana almaları riski söz konusudur. Böyle bir durumda, bankalar toplumun tasarruflarını verimli bir şekilde değerlendirmek ve firmalara kurumsal yönetim konusunda baskı yapmakta yetersiz kalacaklardır.

Bankacılık sektöründe dünyada ortaya çıkan krizler bankaların zayıf kurumsal yönetim uygulamalarının sonuçlarını gözönüne sermektedir. Bankacılık krizleri ülke ekonomilerini sarsmakta, hükümetleri devirmekte ve yoksulluğu arttırmaktadır. Banka çalışanları banka kaynaklarını kendi kişisel çıkarları için kullandıklarında bankanın iflas etmesi ve ülke ekonomisine zarar vermesi ihtimali artmaktadır.

Bankacılık sektörü diğer sektörlerle göre daha farklı özellikler taşımaktadır. Mal ve hizmet piyasalarında müşteriler paralarını şu anda sahip olacakları bir ürün için harcamaktadırlar. Bankacılıkta ise mevduat sahipleri birikimlerini gelecekte getiri elde etme sözü karşılığında bankalara emanet etmektedirler. Yine mal ve hizmet piyasalarında müşteriler bir ürünü satın

aldıklarında bozuxsa ya da beklentilerini karşılamıyorsa bunu hemen farkederlerken, bankaya yatırılan paranın nerelerde, ne şekilde değerlendirildiği kolayca gözlemlenemez ve uzun vadede müşterinin zararına olacak sonuçlarla karşılaşılabılır (Caprio, Levine, 2002: 11).

Bankaların kurumsal yönetim uygulamalarını araştırmaya değer kılan iki ayrı özelliği daha söz konusudur. Birincisi, bankalar genellikle finansal olmayan firmalara göre daha az şeffaftırlar. Bunun anlamı mevduat sahipleri banka yönetiminin bu fonlarla ne yaptıkları konusunda yöneticilere göre daha az bilgi sahibidirler (Caprio, Levine, 2002: 11). Bilgi asimetrisi bütün sektörlerde varolmakla beraber, araştırmalar bu asimetrinin finans sektöründe daha fazla olduğunu göstermektedir (Morgan, 2002: 875).

Bankacılıkta kredi kalitesini belirlemek çok kolay değildir. Ayrıca bankalar varlıkların risk bileşimini finansal olmayan firmalara göre daha kolay şekilde değiştirebilirler. Daha önce aldıkları kredileri geri ödeyemeyen müşterilere tekrar kredi vererek problemleri gizleyebilirler. Bankaların stratejileri hakkında bilgi toplamanın ve banka faaliyetlerini izlemenin zorluğu, geleneksel kurumsal yönetim mekanizmalarını güçsüzleştirmektedir.

İkincisi, bankacılık sektörü çok sayıda yasal düzenlemeye tabidir. Bankaların ekonomideki önemi ile banka varlık ve faaliyetlerinin şeffaflığının az olmasından dolayı, hükümetler bankaları yasa ve yönetmeliklerle kontrol altında tutmaya çalışmaktadırlar. Diğer sektörlerde devlet müdahalesinin az olduğu ülkeler bile, bankacılık sektörüyle ilgili çok sayıda yasal düzenleme getirmişlerdir. Bu sektördeki yasal düzenlemelerin yoğunluğu bankaların kurumsal yönetimini incelenmesi gereken önemli bir konu haline getirmektedir.

Temel amacı bankacılık sisteminin sağlıklı bir yapıya kavuşturulması ve istikrarlı işleyişinin sağlanması olan Basel Bankacılık Denetim Komitesi'nin çalışmaları bankalarda kurumsal yönetimin dünyada ve Türkiye'de yaygınlaşmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Basel Bankacılık Denetim Komitesi, sağlam kurumsal yönetim uygulamalarının üye ülkelerdeki bankalar tarafından benimsenmesini sağlamaları konusunda bankacılık otoritelerine yardımcı olmak için 1999 yılında bir rehber yayımlamıştır. Söz konusu rehber, aynı yıl yayınlanan OECD ilkelerini temel almaktadır. Bu Rehber yeniden gözden geçirilerek 2005'te tekrar görüşe sunulmuş ve 2006'da yayınlanmıştır (BIS, 2006a).

Rehberde bankacılık sisteminde kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik ilke ve öneriler yer almaktadır. Etkili kurumsal yönetim uygulamalarının, bankacılık sektörü ve ekonominin geneli için önemi vurgulanmaktadır. Rehber bütün dünya ülkelerindeki bankalarda kurumsal yönetimin uygulanması ve yaygınlaşmasına yardımcı olmak üzere hazırlanmıştır, buradaki ilke ve önerilerin ulusal yasa, düzenleme ve en iyi uygulama kodlarının yerine geçmesi amaçlanmamaktadır (BIS, 2006a: 4). Rehberde genel olarak vurgulanan konular ise, Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetimin rolü, çıkar çatışmalarının etkin yönetimi, iç ve dış denetçiler ile iç denetim fonksiyonunun rolü, bankanın şeffaflığı, sağlam kurumsal yönetim mekanizmalarının geliştirilmesi ve değerlendirilmesinde denetim otoritesinin rolü olmuştur.

Rehberde göre, “bankacılık sektörünün bakış açısıyla kurumsal yönetim, kuruluşların iş ve faaliyetlerinin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimlerince idare edildikleri bir yapıyı ifade eder.” Kurumsal yönetim bankaların,

- Kurumsal hedeflerin oluşturulması,
- Günlük operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi,
- Hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi ve bütün paydaşların çıkarlarının gözetilmesi,
- Kurumsal faaliyetlerin ve davranışların, bankaların yürürlükte olan yasa ve düzenlemelere uyarak güvenilir ve sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermeleri beklentisi ile uyumlu hale getirilmesi,
- Mevduat sahiplerinin çıkarlarının korunması, konusundaki yaklaşımlarını etkilemektedir (BIS, 2006a: 4).

Basel Bankacılık Denetim Komitesi aynı rehberde bankalarda kurumsal yönetimin güçlendirilmesi için sekiz ilkeye yer vermiştir. Bu ilkeler daha çok Yönetim Kurulu ve üst düzey yönetimin rolü üzerine yoğunlaşmıştır:

- 1. İlke:** Yönetim kurulu üyeleri, pozisyonlarının gerektirdiği vasıflara sahip olmalı, kurumsal yönetimdeki rollerini kavramalı ve bankanın faaliyetleri hakkında güvenilir biçimde muhakeme yürütebilmelidirler.
- 2. İlke:** Yönetim Kurulu, bankanın kurumun bütününe iletilen stratejik hedeflerini ve kurumsal değerlerini onaylamalı ve denetlemelidir.



**3. İlke:** Yönetim Kurulu, kurum çapında sorumluluk ve hesap verebilirlik yapısını tanımlamalı ve uygulanmasını sağlamalıdır.

**4. İlke:** Yönetim Kurulu, kurulum politikası ile uyumlu biçimde üst yönetim tarafından denetim yapılmasını sağlamalıdır.

**5. İlke:** Yönetim Kurulu ve üst yönetim; iç denetim fonksiyonu, dış denetçiler ve iç kontrol fonksiyonu tarafından yürütülen çalışmalardan etkin olarak yararlanmalıdır.

**6. İlke:** Yönetim Kurulu, ücretlendirme politikaları ve uygulamalarının, bankanın kurumsal kültürü, uzun vadeli hedef ve stratejileri ve kontrol ortamı ile uyumlu olmasını sağlamalıdır.

**7. İlke:** Bankanın yönetimi şeffaf olmalıdır.

**8. İlke:** Yönetim Kurulu ve üst yönetim, -bankanın, şeffaflığı engelleyen ülkelerde veya yapıda faaliyet göstermesi durumları dahil olmak üzere-bankanın operasyonel yapısı hakkında bilgi sahibi olmalıdır (BIS, 2006b: 89-100).

Ülkemizde bankacılık sektöründe kurumsal yönetimin yaygınlaşmasına yönelik olarak yapılan çalışmalar, Türk Ticaret Kanunu ve Bankacılık Kanunundaki düzenlemeler, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun yönetmelikleri, Türkiye Bankalar Birliği'nin çalışmaları, Sermaye Piyasası Kurulu ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın düzenlemeleri olarak sıralanabilir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından 2006 yılında yayınlanan "Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik"te ise kurumsal yönetim ilkeleri aşağıdaki başlıklarda toplanmıştır: (BDDK, 2006)

1. Banka içerisinde kurumsal değerler ve stratejik hedefler oluşturulmalıdır.
2. Banka içinde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
3. Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalı ve banka faaliyetleri hakkında bağımsız değerlendirme yapabilmelidir.

4. Üst düzey yönetim görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalıdır.
5. Bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanılmalıdır.
6. Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumu sağlanmalıdır.
7. Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır.

Bankacılık sektörünün ülke ekonomisi için taşıdığı önem, kurumsal yönetim uygulamalarının bu sektörde hızla yaygınlaşmasını gerektirmektedir. Ülkemizde BDDK ve diğer kurumların düzenlemeleri yanında, Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri de bankalara kurumsal yönetim mekanizmalarını oluşturmaları konusunda rehberlik etmektedir.

### **3. SERMAYE PİYASASI KURULU KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

Türkiye’de KOBİ’lerin, devlet ve aile işletmelerinin yoğunluğu, kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmasına neden olmuştur. Ülkemizdeki yasal düzenlemelerde yeralan kurumsal yönetim ile ilgili başlıklar daha çok işletme ortaklarının bilgi ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir. Bugün artık sadece ortaklar değil, çeşitli işletme ilgilileri şirketler hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler. Bu çerçevede SPK’nın yayınladığı ilkelerin öncü olduğu görülmektedir (Aysan, 2007: 153).

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından ilk olarak 2003 yılında yayınlanan, daha sonra 2005’de revize edilen Kurumsal Yönetim İlkeleri Türk şirketleri için kurumsal yönetim konusunda en kapsamlı çerçeveyi sunmaktadır. 10.12.2004 tarihli 48/1588 sayılı SPK kararı ile hisse senetleri İMKB’de işlem gören şirketlerin SPK Kurumsal Yönetim İlkelerine uyumları konusunda Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlamaları yükümlülüğü getirilmiştir.

İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır (SPK, 2005: 4-5).

İlk bölümde, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olmaları konusundaki prensipler yer almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kar payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte; ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu çerçevede, şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler belirlenmiş, ayrıca, dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları gözönünde bulundurularak periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmıştır.

Üçüncü bölüm, menfaat sahipleri hakkındadır. Menfaat sahibi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan bir kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili menfaat sahipleri pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içerir. Bu bölümde şirket ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise, yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır.

Bu ilkelerin yanısıra, kurumsal yönetimin yaygınlaşmasını teşvik etmek üzere İMKB bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuştur. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi, İMKB pazarlarında işlem gören ve Sermaye Piyasası Kurulunun Seri VIII, No: 51 “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” kapsamında kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin olarak belirlenmiş derecelendirme notuna sahip şirketlerin fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur. Endeksin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır.

(İMKB, 2007) Endeks XKURY kısaltması ile İMKB listelerinde yer almaktadır. 1.04.2009 - 30.06.2009 tarihleri arasında Endekste yer alan şirketler, Anadolu Efes, Asya Katılım Bankası, Dentaş Ambalaj, Doğan Yayın Holding, Hürriyet Gazetesi, Otokar, Şekerbank, Tofaş Oto Fabrikası, Tüpraş, Türk Traktör, Vestel, Y ve Y GMYO ile Yapı ve Kredi Bankası olmak üzere 13 adettir. Bu şirketlerin kurumsal yönetim derecelendirmesi SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları tarafından yapılmaktadır.

Çalışmanın izleyen kısmında, hisse senetleri İMKB’de işlem gören bankaların kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bir değerlendirme yapılmıştır.

#### **4. TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI**

Çalışmanın ana inceleme alanını oluşturan bankacılık sektöründe kurumsal yönetim uygulamalarının mevcut durumunu belirlemek üzere hisse senetleri İMKB’de işlem gören on yedi adet banka SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri doğrultusunda değerlendirmeye alınmıştır. Bu bankaların seçilme sebebi, hisse senetleri İMKB’de işlem görmesi nedeniyle SPK kararı uyarınca SPK Kurumsal Yönetim İlkelerini benimsemek ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlamak zorunda olmalarıdır. Böylelikle bu bankaların kurumsal yönetim uygulamalarının diğer bankalara göre daha “iyi” olacağı varsayılmıştır. Bu değerlendirme yapılırken; Bankaların web sitelerinde yer alan Faaliyet Raporları, Kurumsal Yönetim Uyum Raporları, Ana Sözleşmeler, Özel Durum Açıklamaları ve Mali Tablolar esas alınmıştır. Çalışmada yer alan on yedi adet bankanın iki tanesinin web sitelerinde yer alan Kurumsal Yönetim Uyum Raporları, 2007 yılına ait olup diğer bankaların Uyum Raporları 2008 yılına aittir. Bu bağlamda 15 adet banka değerlendirme kapsamına alınmıştır. Bu bankalar, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Türkiye İş Bankası, Tekstilbank, Akbank, Türk Ekonomi Bankası, Asya Katılım Bankası, Şekerbank, Alternatif Bank, Vakıfbank, Deniz Bank, Yapı Kredi Bankası, Finans Bank, Türkiye Halk Bankası, Türkiye Kalkınma Bankası ve Garanti Bankasıdır. Bu bankaların kurumsal yönetimle ilgili verileri, aşağıda yeralan kriterler bazında değerlendirilmiş ve özetlenmiştir.

**Tablo 1:** Değerlendirme kriterleri

<p><b>1. Pay Sahipleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yatırımcı İlişkileri Birimi</li> <li>• Bilgi talebine yanıt</li> <li>• Genel Kurul toplantı sayısı</li> <li>• Genel Kurul'a katılım oranı</li> <li>• Oy hakkı açısından imtiyazlı hisse senedinin varlığı</li> <li>• Azınlık hakları</li> <li>• Kar dağıtımı ile ilgili politikanın ana sözleşmede açıklanmış olması</li> <li>• Payların devrinde kısıtlama olması</li> <li>• Birikimli oy yönteminin ana sözleşmede yer alıyor olması</li> <li>• Özel denetçi atanmasının ana sözleşmede bireysel bir hak olarak düzenlenmiş olması</li> <li>• Vekalet hakkının varlığı</li> </ul>	<p><b>3. Menfaat Sahipleri</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menfaat sahiplerinin yönetime katılmasına ait ana sözleşmede düzenlemenin varlığı</li> <li>• İnsan Kaynakları Politikasının varlığı ve duyurulması</li> <li>• Ayırmıcılık konusunda şikayetin varlığı</li> <li>• Sosyal Sorumluluk projelerinin varlığı</li> </ul>
<p><b>2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirket bilgilendirme politikasının varlığı</li> <li>• Özel durum açıklamaları</li> <li>• Gerçek kişi nihai hakim pay sahip/sahiplerinin varlığı ve varsa açıklanması</li> <li>• İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin kamuya duyurulması</li> </ul>	<p><b>4. Yönetim Kurulu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim Kurulu'nun Yapısı</li> <li>• Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye varlığı</li> <li>• Yönetim Kurulu'nun toplantı sayısı</li> <li>• Etik kuralların varlığı</li> <li>• Denetim ve Kurumsal Yönetim Komitelerinin varlığı</li> <li>• Denetim ve Kurumsal Yönetim Komitelerinin dışında diğer komitelerin varlığı</li> </ul>

İzleyen kısımda bankaların yukarıdaki kriterlerle ilgili değerlendirmesi yer almaktadır.

### **1. Pay Sahipleri**

Bu başlık altında yatırımcı ilişkileri birimi, bilgi talebine yanıt, genel kurul toplantı sayısı, genel kurul'a katılım oranı, oy hakkı açısından imtiyazlı hisse senedinin varlığı, azınlık hakları, kar dağıtımı ile ilgili politikanın ana sözleşmede açıklanmış olması, payların devrinde kısıtlama olması, birikimli oy yönteminin ana sözleşmede yer alıyor olması, özel denetçi atanmasının ana sözleşmede bireysel bir hak olarak düzenlenmiş olması, vekalet hakkının varlığı alt başlıkları incelenmiştir.

### **1.1. Yatırımcı İlişkileri Birimi**

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2005 yılında yayımladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne göre, firmaların pay sahiplerinin haklarını gözetmek, Yönetim Kurulu ve pay sahipleri arasında iletişimi sağlamak amacı ile Yatırımcı İlişkileri Birimi oluşturmaları istenmektedir.

Bu kapsamda on beş banka incelendiğinde, bu bankaların tümünde bu görevi yürüten bir birimin olduğu görülmektedir. Bankaların yedi tanesinde bu işle görevli olan birim “Yatırımcı İlişkileri Birimi” olarak isimlendirilmiştir. Aynı işle görevlendirilmiş ancak adı bu şekilde ifade edilmeyen birimler de bulunmaktadır: Hissedar İlişkileri ve Yönetim Kurulu Raportörlüğü Birimi; Yatırımcı İlişkileri ve İletişim Bölümü; Kurumsal Bankacılık ve Yatırımlar Müdürlüğü bankalarda karşılaşılan birim isimlerindedir.

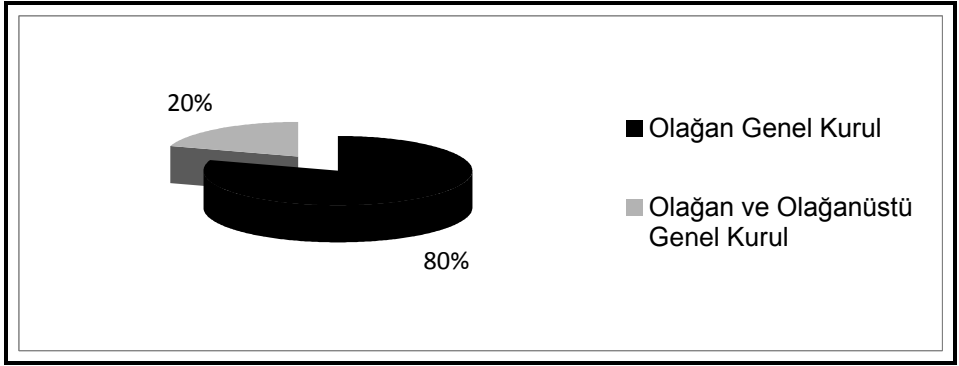
Bunun yanısıra bünyesinde Yatırımcı İlişkileri Birimi bulunan bazı bankaların bu birime ek olarak bazı birimler daha oluşturdukları görülmektedir. Örneğin, İştirakler ve Hissedarlar Birimi ve Hissedarlar Alt Grubu bu kapsamda sayılabilmektedir. Değerlendirme kapsamındaki iki bankada ise Yatırımcı İlişkileri Birimi ayrı biçimde örgütlenmemiştir. Buna Bankalardan birinde bu görevi, Finansal Kurumlar ve Yatırımcı İlişkileri Daire Başkanlığı ve Finansal Raporlama Daire Başkanlığı yaparken; diğer bankada Genel Muhasebe Birimi ve Mali Kontrol Birimi'nin üstlendiği görülmektedir.

### **1.2. Bilgi Talebine Yanıt**

Kurumsal Yönetim Uyum Raporunda, değerlendirilen dönem içerisinde pay sahiplerinin şirketten olan bilgi taleplerine ilişkin sayısal ve içerikle ilgili bilgilerin açıklanması istenmektedir. Değerlendirmeye alınan on beş bankanın on üçünde 2008 döneminde, yatırımcılardan gelen bilgi taleplerinin olduğu ve tümünün ilgili kişilerce cevaplandırıldığı görülmektedir. Kalan iki bankanın uyum raporlarında bu konuda bilgi olmadığı tespit edilmiştir.

### **1.3. Genel Kurul Toplantı Sayısı**

Bu bölümde dönem içerisinde gerçekleştirilen Genel Kurulların sayısı hakkında bilgi verilmektedir. Değerlendirmeye alınan bankaların on iki tanesinde yılda bir adet Olağan Genel Kurul toplantısı yapıldığı görülmektedir. Üç bankada ise bir adet olağan, bir adet de olağanüstü olmak üzere iki adet Genel Kurul toplantısı yapıldığı ifade edilmektedir.

**Şekil 1:** Dönem içerisinde gerçekleşen genel kurullar

#### 1.4. Genel Kurul'a Katılım Oranı

Bankalarda olağan ve olağanüstü Genel Kurul'a katılım oranları Tablo 2'de görüldüğü şekilde gerçekleşmiştir.

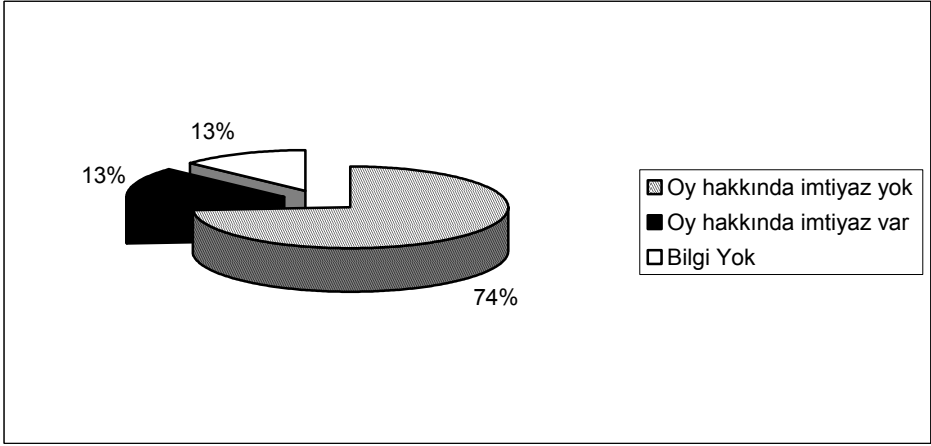
**Tablo 2:** Genel kurula katılım oranı

Banka Adı	Olağan Genel Kurul (%)	Olağanüstü Genel Kurul (%)
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	62,57	
Tekstilbank	75,52	75,50
Türk Ekonomi Bankası	84,49	
Şekerbank	76,86	
Vakıfbank	79,72	
Yapı Kredi Bankası	86,66	
Türkiye Halk Bankası	Bilgi yok	
Garanti Bankası	Bilgi yok	
Türkiye İş Bankası	73,19	
Akbank	77,77	
Asya Katılım Bankası	70,80	81,56
Alternatif Bank	Bilgi yok	
Deniz Bank	99,84	99,84
Finans Bank	95	
Türkiye Kalkınma Bankası	99,08	

### 1.5. Oy hakkı açısından imtiyazlı hisse senedinin varlığı

Değerlendirilen on beş bankanın on bir adedinde oy hakkı açısından imtiyazlı hisse senedinin olmadığı belirtilmektedir. İki bankada imtiyazlı hisse senedinin varlığı ifade edilmiştir. İki bankanın raporlarında ise bu başlık altında bir bilgiye rastlanamamıştır.

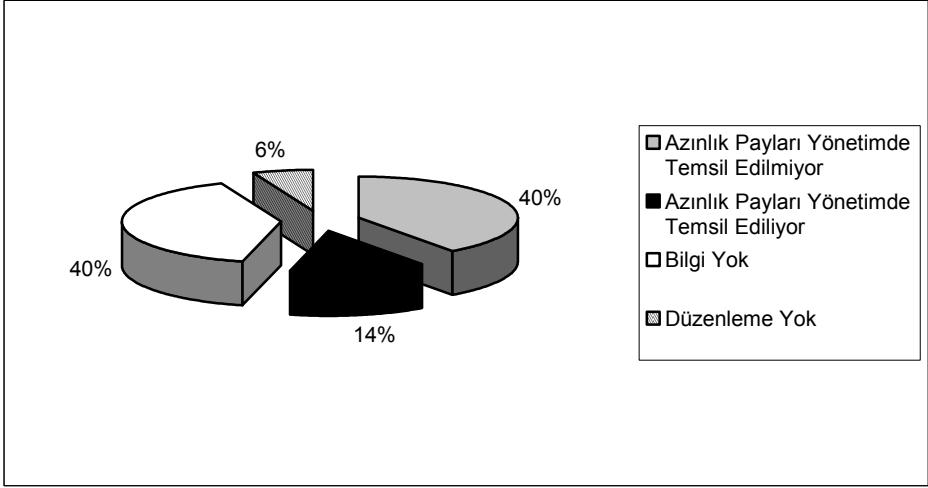
Şekil 2: Oy hakkında imtiyazlı hisse senedi varlığı



### 1.6. Azınlık Hakları

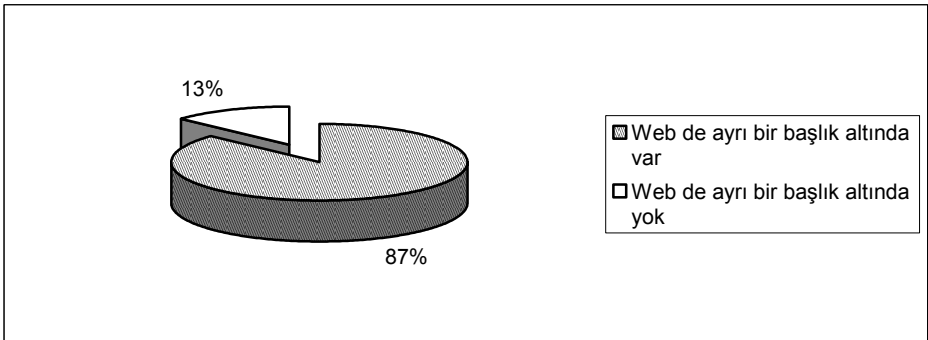
Hisse senetleri İMKB’de işlem gören bankaların raporları, azınlık paylarının yönetimdeki temsiliyeti ile ilgili değerlendirildiğinde, on beş bankanın altısında azınlık paylarının yönetimde temsil edilmediği görülmüştür. Altı bankanın uyum raporlarında bu konuda bir bilgiye rastlanmamıştır. İki bankada azınlık paylarının yönetimde temsil edildiği görülmektedir. Bir bankanın raporlarında ise, henüz bu konuda bir düzenlemenin olmadığı belirtilmektedir.



**Şekil 3:** Azınlık paylarının yönetimde temsili

### 1.7. Kar Dağıtım İle İlgili Politikanın Açıklanmış Olması

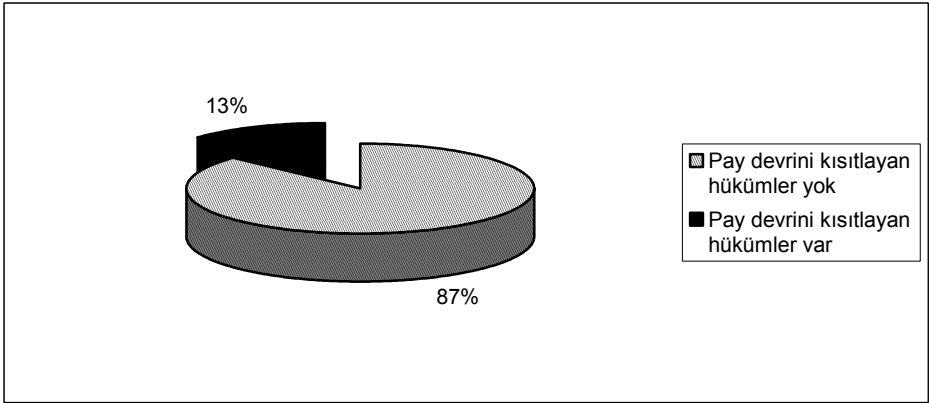
Bu başlık altında bankaların kar dağıtım politikalarının açıklanmış olması ve oluşturulan kar dağıtım politikalarının bankaların web sitelerinde ayrı bir başlık altında yer alıp almadığı konusundaki ifadeler üzerinde durulmaktadır. Öncelikle, tüm bankaların kar dağıtım politikalarının varolduğu tespit edilmiştir. Bu politikalar uyum raporlarında belirtilmekle beraber, on üç bankanın web sitelerinde ayrı bir başlık altında da açıklandığı görülmektedir. Bir bankada faaliyet raporunda politikaların açıklaması yapılmışken, bir bankada ise bu bilginin faaliyet raporunda yer aldığı, ancak sitede ayrı bir başlık altında açıklanmasının da yayım aşamasında olduğu görülmektedir.

**Şekil 4:** Kar dağıtım politikasının yayımlanış biçimi

### 1.8. Ana Sözleşmede Payların Devrini Kısıtlayan Hükümlerin Varlığı

Bu başlıkta değerlendirmeye alınan on beş bankanın ana sözleşmelerinde pay devrini kısıtlayan hükümlerin olup olmadığı konusu incelenmiştir. Bu kapsamda, on üç bankada bu kapsamda bir kısıtlamanın olmadığı görülmekte iken, bir bankada pay devrini kısıtlayıcı unsurların varlığı ifade edilmektedir. Bir bankada ise bir grup hisse için bu kapsamda bir kısıtlamanın olmadığı, ancak diğer grup hisselerde ise özel durumların olduğu belirtilmektedir.

**Şekil 5:** Pay devrini kısıtlayan hükümlerin varlığı



### 1.9. Birikimli Oy Yönteminin Ana Sözleşmede Yer Alması

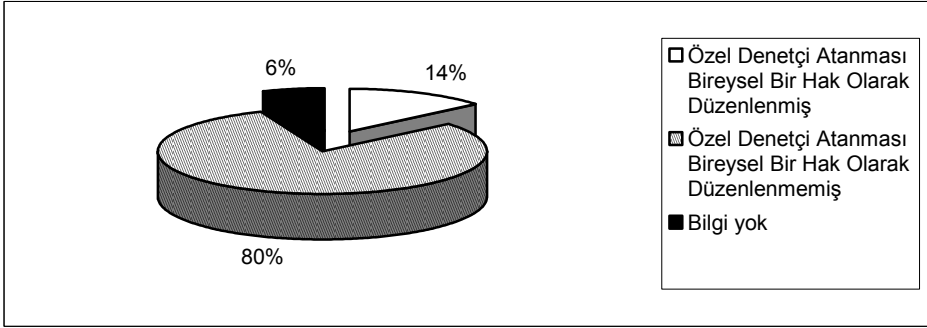
Kurumsal yönetim uygulaması açısından önemli noktalardan biri olan birikimli oy yöntemi özellikle ABD’de kullanılan bir yöntem olup, Türk Hukukunda yeni bir kavramdır. Azınlıktaki ortakların biraraya gelerek bir veya birkaç aday lehine oylarını kullanabilmelerine olanak sağlayan birikimli oy yöntemi, azınlığın şirket organlarında temsil edilebilmesini ve şirket hakkında bilgi sahibi olabilmesini sağlamaktadır. (Doğan, 2007: 102)

Birikimli oy yönteminin on dört adet bankanın ana sözleşmesinde yer almadığı, bir bankanın ise bu konu ile ilgili bilgi vermediği görülmektedir. Dolayısıyla bu açıdan bakıldığında bankaların azınlıktaki ortakların şirket yönetiminde temsiline yeterince önem vermedikleri düşünülmektedir.

### 1.10. Özel Denetçi Atanmasının Ana Sözleşmede Bireysel Bir Hak Olarak Düzenlenmiş Olması

Bankaların on ikisinde özel denetçi atanması konusunun bireysel bir hak olarak belirlenmediği görülmektedir. İki bankada bu konu bireysel bir hak olarak ana sözleşmede belirtilmişken, bir bankada ise bu konuda bir bilgi bulunamamıştır.

Şekil 6: Özel denetçi atanmasının bireysel bir hak olarak düzenlenmesi



### 1.11. Vekalet Hakkının Varlığı

Hisse senetleri İMKB’de işlem gören bankacılık sektörü firmalarının raporlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda değerlendirmeye alınan on beş bankanın tümünde vekalet hakkının olduğu görülmektedir.

## 2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Bu başlık altında şirket bilgilendirme politikasının varlığı, özel durum açıklamaları, gerçek kişi nihai hakim pay sahip/sahiplerinin varlığı ve varsa açıklanması, içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin kamuya duyurulması alt başlıkları incelenmiştir.

### 2.1. Şirket Bilgilendirme Politikasının Varlığı

Çalışma kapsamında değerlendirilen on beş bankanın tamamında bilgilendirme politikasının olduğu ve kamuya açıklandığı görülmektedir.

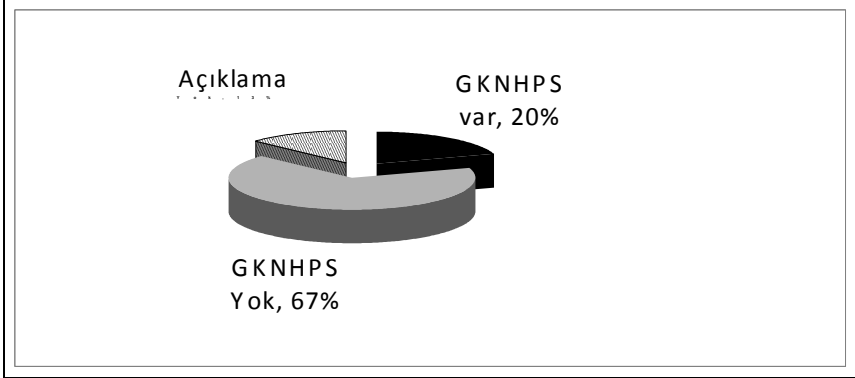
## 2.2. Özel Durum Açıklamaları

Bu başlık altında yapılan değerlendirmede, tüm bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporları'nda özel durum açıklamasının sayısını belirttiği görülmektedir. Özel durum açıklamalarının on beş bankanın dokuzunda bankanın web sitesinde doğrudan yayınlandığı görülürken; kalan bankaların ise İMKB'nin web sitesine link verdiği görülmektedir.

## 2.3. Gerçek Kişi Nihai Hakim Pay Sahip/Sahiplerinin Varlığı ve Varsa Açıklanması

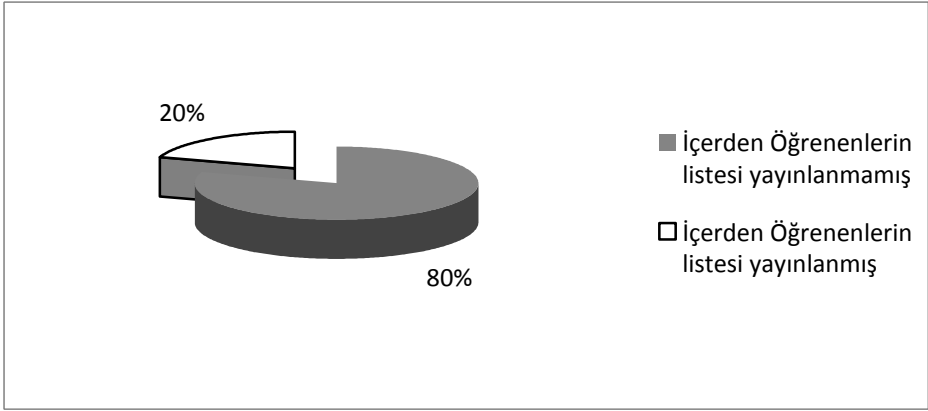
Hisse senetleri İMKB'de işlem gören tüm bankacılık sektörü firmaları bu başlıkta değerlendirildiğinde, on bankada gerçek kişi nihai hakim pay sahip ya da sahiplerinin olmadığı görülmektedir. Üç bankada bu pay sahip ya da sahiplerinin varlığı kesin olarak ifade edilmektedir. İki bankanın ise bu konuda bir açıklamasına rastlanılmamıştır.

Şekil 7: Gerçek kişi nihai hakim pay sahip ya da sahiplerinin varlığı



## 2.4. İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması

Değerlendirilen bankaların raporlarından edinilen bilgilere göre içerden öğrenenlerin listesini yayınlayan üç banka bulunurken, büyük çoğunluğu oluşturan on iki bankada böyle bir açıklamanın net olarak yapılmadığı görülmektedir. Bu bankaların bir kısmı, bu konumda olabilecek kişilerin mevkileri hakkında bilgi vermekle yetinmişlerdir.

**Şekil 8:** İçeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin kamuya duyurulması

### **3. Menfaat Sahipleri**

Bu başlık altında, menfaat sahiplerinin yönetime katılmasına ait ana sözleşmede düzenlemenin varlığı, insan kaynakları politikasının varlığı ve duyurulması, ayrımcılık konusunda şikayetin varlığı, sosyal sorumluluk projelerinin varlığı alt başlıkları incelenmiştir.

#### **3.1. Ana Sözleşmede Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılması Hakkında Düzenlemenin Varlığı**

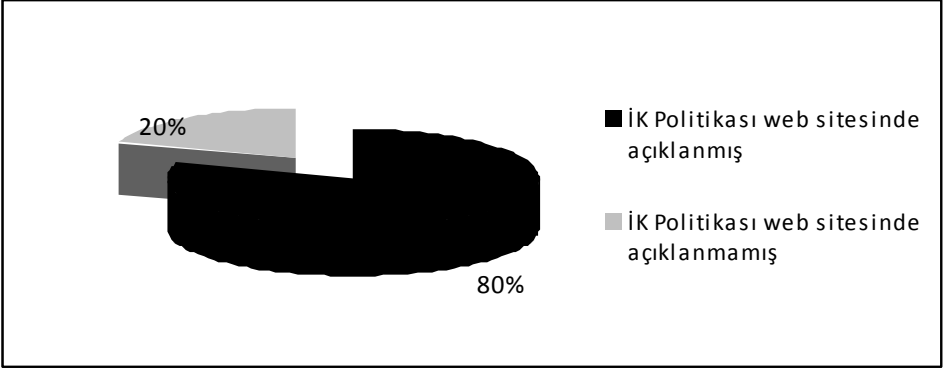
Değerlendirmeye alınan on beş bankadan dokuz tanesinin raporlarında, ana sözleşmede menfaat sahiplerinin yönetime katılmasına ait bir düzenleme yapılmadığına dair açıklamalar görülmektedir. Üç bankada ise, banka ana sözleşmesinde menfaat sahiplerinin yönetime katılmaları konusunda düzenleme olduğu görülmektedir. Bir bankada, bu konuda bir çalışma yapılmadığı belirtilirken, iki bankada kurum içerisinde bazı organlar vasıtası ile menfaat sahiplerinin yönetime katılımının sağlanmaya çalışıldığı ifade edilmiştir.

#### **3.2. İnsan Kaynakları Politikasının Varlığı ve Duyurulması**

İnsan Kaynakları Politikaları'nın varlığı ve bu politikaların web sitesinde yer alıp almadığına ait yapılan değerlendirmede bütün bankaların İnsan Kaynakları Politikalarının olduğu görülmüştür. On iki bankanın web sitesinde "İnsan Kaynakları Politikaları"nın açıklandığı, buna karşın geri kalan üç

bankanın İK politikasının uyum raporu ya da faaliyet raporlarında yer aldığı görülmektedir.

**Şekil 9:** İnsan Kaynakları Politikasının Duyurulması



### 3.3. Ayrımcılık Konusunda Şikayetin Varlığı

Değerlendirmeye alınan on beş bankanın raporları incelendiğinde, sekiz bankanın bu konuda bir şikayetin olmadığını ifade ettiği görülmektedir. Geri kalan yedi bankanın verilerinde ise bu konuda bir bilgi bulunamamıştır. Dolayısıyla bu yedi bankada bu konuda bir şikayetin olup olmadığı konusunda bir kanaat oluşmamıştır.

### 3.4. Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı

Çalışma kapsamında değerlendirmeye alınan bankaların hepsinde sosyal sorumluluk çerçevesinde yapılan çalışmalar dikkati çekmektedir. Ayrıca, birçok bankanın birden fazla sosyal sorumluluk projesinde yer aldığı görülmektedir. Bir bankada bu konu ile doğrudan ilgili bir Sosyal Sorumluluk Komitesi'nin bulunduğu tespit edilmiştir.

## 4. Yönetim Kurulu

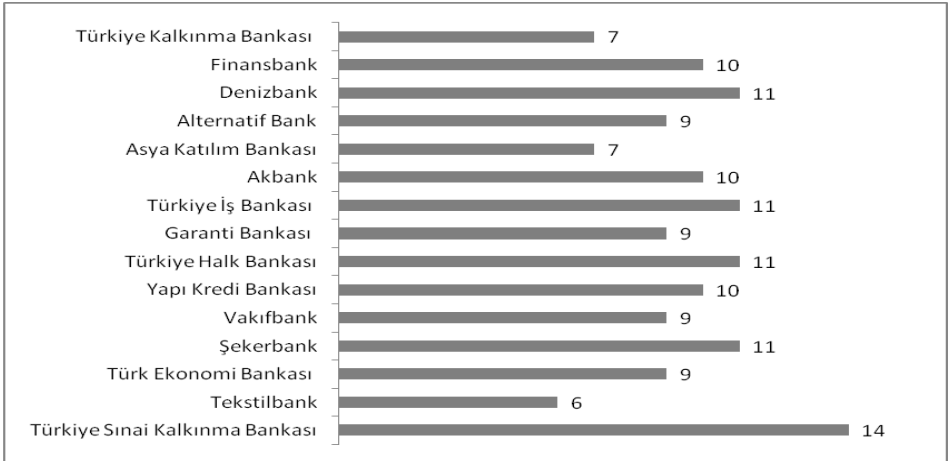
Bu başlık altında, Yönetim Kurulu'nun Yapısı, Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye varlığı, Yönetim Kurulu'nun toplantı sayısı, etik kuralların varlığı, Denetim ve Kurumsal Yönetim Komitelerinin varlığı, Denetim ve Kurumsal Yönetim Komitelerinin dışında diğer komitelerin varlığı alt başlıkları incelenmiştir.

#### 4.1. Yönetim Kurulunun Yapısı

Ararat ve Çetin'in İMKB'de işlem gören bankaların yönetim özelliklerini inceleyen araştırmasına göre, Türkiye'deki bankaların Yönetim Kurulları ortalama dokuz kişiden oluşmaktadır (Ararat, Çetin, 2008: 16). Şekil 10, değerlendirmeye alınan on beş bankanın Yönetim Kurulu üye sayılarını göstermektedir. Bu verilere göre Yönetim Kurulları ortalama 10 kişiden oluşmaktadır (9,6 kişi), bu sonuç Ararat ve Çetin'in araştırma sonuçları ile benzer niteliktedir.

Bu kapsamda önemli olan bir diğer faktör de, Yönetim Kurullarında icracı/icracı olmayan üye ayırımıdır. Yedi bankanın bu ayırımı Kurumsal Yönetim Uyum Raporları'nda belirtmedikleri görülmektedir. Kalan sekiz bankanın bu ayırımı belirterek Yönetim Kurullarında yer alan icracı ve icracı olmayan üye sayılarını açıkladıkları görülmüştür.

**Şekil 10:** Yönetim Kurulu üye sayısı

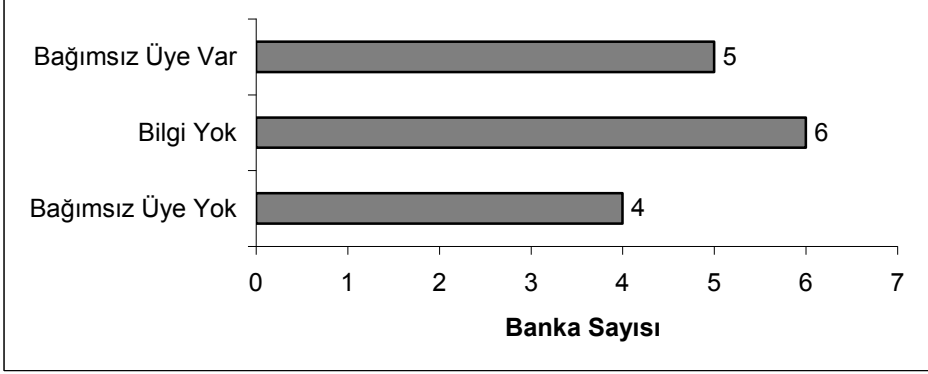


#### 4.2. Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Varlığı

Türkiye'de bağımsız Yönetim Kurulu üyesi kavramı, Kurumsal Yönetim İlkeleri ile gündeme gelmiştir. SPK İlkelerine göre, 'Yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri bağımsız üyelerden oluşur' (SPK, 2005: 48). Buna rağmen bankaların henüz bu konuya yeterince önem vermediği görülmektedir. Yönetim Kurullarının güçlendirilmesi için önerilen en önemli araçlardan biri, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığıdır (Lorsch, 1995:

112). Buna karşın, incelenen bankalardan Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye bulunduranların sayısı beş olarak tespit edilmiştir. Altı bankanın raporlarından bu konuda bir bilgiye ulaşılamamışken, dört bankanın bu yönde bir uygulaması olmadığı raporlarında net olarak yazmaktadır.

**Şekil 11:** Yönetim Kurulu'nda bağımsız üye varlığı



Yönetim Kurullarında bağımsız üyeleri olan ve bu üyelerin sayısını belirten bankalara ait veriler Tablo 3'te özetlenmiştir.

**Tablo 3:** Yönetim Kurulu'ndaki bağımsız üye sayısı

Banka Adı	Mevcut Bağımsız Üye Sayısı	Olması Gereken Bağımsız Üye Sayısı
Şekerbank	1 üye	4 üye
Vakıfbank*	3 üye	3 üye
Halkbank	1 üye	4 üye
AltenatifBank*	3 üye	3 üye
Denizbank	2 üye	4 üye

Yönetim Kurulu'nda SPK İlkelerinin öngördüğü üçte bir oranında bağımsız üyesi olan sadece iki banka olduğu görülmektedir. Yönetim Kurulunda bağımsız üye bulunduran diğer bankaların üçte bir oranına ulaşamadıkları görülmüştür.

### 4.3. Yönetim Kurulunun Toplantı Sayısı

Bu başlığın bankaların Kurumsal Yönetim Uyum Raporlarında genel olarak belirtildiği görülmektedir. Sadece iki banka toplantı sayısı hakkında bilgi



vermemiştir. Altı banka toplantıların toplam rakamlarını vermişken, geri kalan bankalar ise “ayda en az bir kez”, “ayda bir kez” ya da “ayda iki kez” gibi açıklamalarla toplantıların ne sıklıkla yapılması gerektiği konusunda bilgi sunmuştur. Toplantı sayısını rakamsal olarak veren bankaların yılda ortalama otuz sekiz toplantı yaptığı görülmektedir.

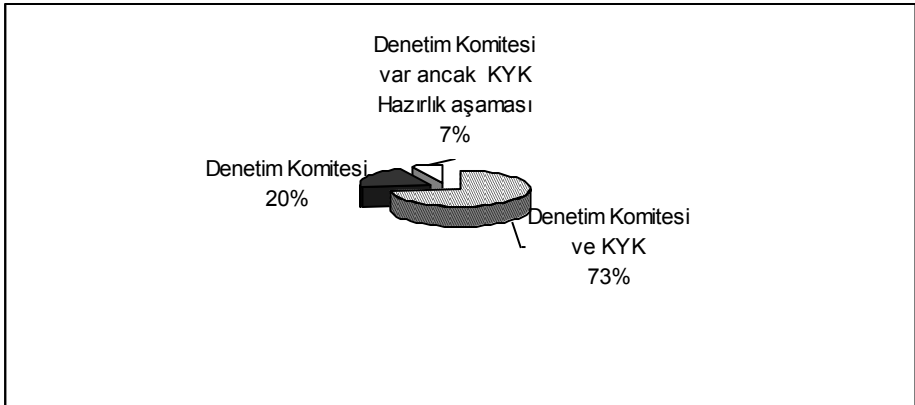
#### 4.4. Etik Kurallar

Hisse senetleri İMKB’de işlem gören Bankacılık Kesimi şirketlerinin SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları, Etik Kuralların oluşturulması başlığı çerçevesinde değerlendirildiğinde tüm bankaların bu yönde çalışmalarının olduğu görülmektedir. Bu bankaların hepsinin Etik İlkeleri’ni oluşturup web sitelerinin ilgili kısmında yayınladıkları görülmektedir. Değerlendirmeye alınan bankalardan on dört bankanın Etik İlkelerini “Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Etik İlkeleri”ne göre oluşturdukları, bir bankanın ise Etik İlkelerini “Türkiye Katılım Bankaları Birliği Etik İlkeleri”ne uygun biçimde düzenlediği görülmüştür.

#### 4.5. Denetim ve Kurumsal Yönetim Komitelerinin Varlığı

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, şirketlerin Denetim Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesi oluşturmasını öngörmektedir. Bu kapsamda on bir adet bankada denetim ve kurumsal yönetim komitelerinin varlığı gözlenmiştir. Bir bankada denetim komitesinin oluşturulduğu ancak kurumsal yönetim komitesinin kurulması konusunda çalışmaların devam ettiği ve üç bankada ise şimdilik sadece denetim komitesinin varlığı görülmektedir.

Şekil 12: Denetim ve kurumsal yönetim komitelerinin varlığı



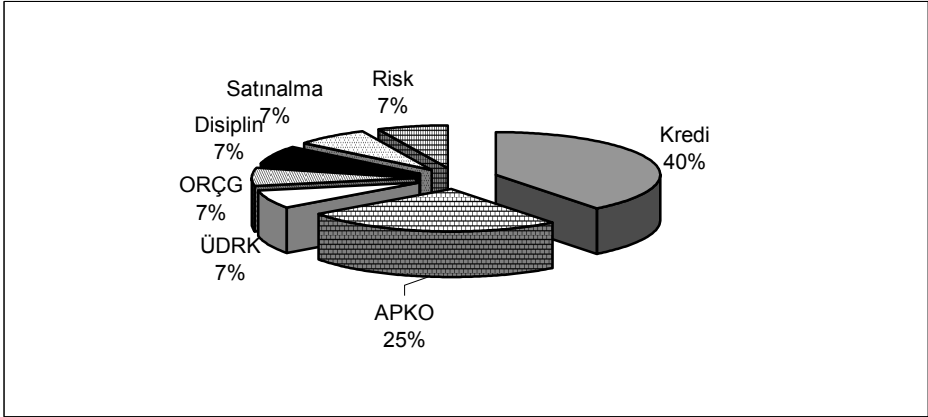
Bu kapsamda Tablo 4, denetim ve kurumsal yönetim komiteleri olan bankaların, bu komitelerindeki üye sayılarını göstermektedir.

**Tablo 4:** Denetim ve kurumsal yönetim komitelerindeki üye sayısı

<b>Banka</b>	<b>Denetim Komitesi Üye Sayısı</b>	<b>Kurumsal Yönetim Komitesi Üye Sayısı</b>
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	2	Komite henüz yok
Tekstilbank	2	Bilgi yok
Türk Ekonomi Bankası	2	4
Şekerbank	2	4
Vakıfbank	2	2
Yapı Kredi Bankası	3	Komite henüz yok
Türkiye Halk Bankası	2	7
Garanti Bankası	2	7
Türkiye İş Bankası	2	Komite henüz yok
Akbank	2	Komite henüz yok
Asya Katılım Bankası	2	6
Alternatif Bank	2	Bilgi yok
Deniz Bank	3	3
Finans Bank	3	3
Türkiye Kalkınma Bankası	3	Bilgi yok

#### 4.6. Diğer Komiteler

Bazı bankaların Denetim Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesi dışında başka komitelere de yer verdikleri görülmektedir. Bu komitelerin en sık karşılaşılanları arasında Aktif Pasif Komitesi ve Kredi Komitesi yer almaktadır. Bankalara bu açıdan bakıldığında yalnızca iki bankada Denetim ve Kurumsal Yönetim Komiteleri dışında komite bulunmadığı görülmektedir.

**Şekil 13:** Bankalarda denetim ve kurumsal yönetim komiteleri dışındaki diğer komiteler

Diğer komiteler başlığında değerlendirme yapıldığında birçok bankada birden fazla komite bulunduğu dikkate alınmalıdır. Grafik, on beş banka arasında en fazla karşılaşılan komitelerin oranlarını ifade etmektedir. Aktif Pasif Komitesi (APKO), Kredi Komitesi, Üst Düzey Risk Komitesi (ÜDRK) ve Risk Komitesi adlı komitelerin dışında, Operasyonel Risk Çalışma (ORÇG), Likidite Riski Yönetimi, Piyasa Riski, Revizyon, Sosyal Sorumluluk, Üst Yönetim, Üst Düzey Piyasa Riski, Bilgi Teknolojileri Strateji ve Yönlendirme, Disiplin, Bilgi Güvenliği Yönetim, Terfi, Satınalma, İletişim, Üst Kurul ve Yönetim Komiteleri bulunmaktadır.

## SONUÇ

Bu çalışmada, hisse senetleri İMKB’de işlem gören bankacılık sektörü firmalarının 2008 yılına ait Faaliyet Raporları, Kurumsal Yönetim Uyum Raporları, Ana Sözleşmeleri, Özel Durum Açıklamaları ve Mali Tabloları incelenerek bu sektörde kurumsal yönetim uygulamalarının mevcut durumu hakkında bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirmeye ilişkin özet bilgiler Ek I’de yer almaktadır.

Bankaların kurumsal yönetiminde bazı ortak özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan biri, bütün bankaların kurumsal yönetim ile ilgili mevzuat çerçevesinde gerçekleştirmek zorunda oldukları hususları yerine getirmiş olmalarıdır. Bu kapsamda en tipik örneğin, Denetim Komitelerinin oluşturulması olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, Sermaye Piyasası Kurulu

Kurumsal Yönetim İlkeleri uyarınca şirketlerin oluşturmak durumunda oldukları Yatırımcı İlişkileri Birimi de birkaç bankada farklı şekilde isimlendirilmiş olmakla birlikte her bankada oluşturulmuştur.

Bankalara, kurumsal yönetim uygulamalarının temel değerlerinden olan bilgilendirme politikaları açısından bakıldığında bu konunun öneminin tamamen içselleştirildiği görülmektedir. Ele alınan bankaların tamamında bir bilgilendirme politikası olduğu ve kamuya açıklandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra sosyal sorumluluk başlığı altında yapılan değerlendirmeler, sektördeki tüm bankaların bu konuya önem verdiğini göstermektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalara ait bilgilerin kamuoyu ile açıklıkla paylaşıldığı görülmektedir.

Kar payı politikalarının varlığı kapsamında bakıldığında, bankaların çoğunda kar payı politikalarının web sitelerinde açıklanmış olduğu görülmektedir. Değerlendirmeye alınan bankaların %87'sinin ana sözleşmesinde pay devrini kısıtlayıcı hükümler yer almamaktadır. Bu durum kurumsal yönetim açısından olumludur. Ayrıca, bankalarda büyük bir oran ile oy hakkında imtiyazlı hisse uygulamasının olmadığı görülmektedir.

Ancak bazı alanlarda bankaların kurumsal yönetim uygulamalarının halen istenen düzeye gelmediği görülmektedir. Bu kapsamdaki en önemli konu, Yönetim Kurulları'ndaki bağımsız üyelerin varlığı ve sayısıdır. Bu konuda bilgi veren bankalar arasında bağımsız üye uygulaması olan sadece beş banka olduğu ortaya çıkmaktadır, bu rakam bu alandaki eksikliğin önemli bir göstergesidir. Bağımsız üye yanında Yönetim Kurulları'nda icracı ve icracı olmayan üye ayrımının da dikkate değer bir başlık olduğu söylenebilmektedir. Mevcut durumda icracı olmayan yöneticilerin bu kurullardaki temsil oranlarının çok yüksek olmadığı görülmektedir.

Kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer alan ve büyük öneme sahip olan, ana sözleşmede menfaat sahiplerinin yönetime katılmaları hakkındaki düzenlemeler konusunda değerlendirilen bankaların henüz çok büyük bir ilerleme kaydetmedikleri görülmektedir. Raporlardan ve ana sözleşmelerden edinilen bilgiler doğrultusunda sadece üç bankanın bu konuda hazır olduğu anlaşılmaktadır.

Kamuyu aydınlatma çerçevesinde önemli bir unsur sayılan özel durum açıklamaları konusunda da çalışma kapsamındaki bankaların dikkatli ve özenli oldukları görülmektedir. Bankaların, özel durum açıklamalarına ya kendi web

sitelerinde ayrıntıları ile yer verdiği ya da İMKB'nin web sitesine link vererek yatırımcılara bu kapsamdaki bilgilere ulaşma imkanı sağladığı görülmektedir. Kamuyu aydınlatma çerçevesinde halen zayıf olunan bir nokta, içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin bir listesinin henüz az sayıda banka tarafından gerek web sitelerinde gerekse raporlarında açıklanmasıdır. Bu konuya verilen önemin artması gereklidir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, hisse senetleri İMKB'de işlem gören bankaların kurumsal yönetim konusunda önemli bir ilerleme kaydettiği, fakat daha atılması gereken adımlar olduğu görülmektedir.

#### KAYNAKLAR

- ARARAT, Melsa, ÇETİN, Ayşe Tansel, (2008). **İMKB'de İşlem Gören Bankaların Kamuya Açıklama Yoğunlukları ve Yönetişim Özellikleri**, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, İstanbul.
- AYSAN, Mustafa A., (2007). **Kurumsal Yönetim ve Risk**, Elit Ofset, İstanbul.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, (2006). **Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik**, [http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik\\_kanununa\\_iliskin\\_duzenlemeler/](http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/)
- 1682bankalarin\_kurumsal\_yonetim\_ilkelerine\_iliskin\_yonetmelik\_01112006.pdf, Erişim tarihi: 01.04.2009.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BIS), (2006a). **Enhancing corporate governance for banking organisations**, <http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf?noframes=1>, Erişim tarihi: 15.03.2009.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BIS), (2006b). **Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi**, Çeviren: Gül Açikel, Bankacılar Dergisi, Sayı 57, 2006, 85-104, <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi57/bkyg.pdf>, Erişim tarihi: 18.03.2009.
- BERLE, Adolph A., MEANS, Gardiner C. (1932), **The Modern Corporation and Private Property**, <http://books.google.com.tr>. Erişim tarihi: 16.03.2009.
- CAPRIO, Gerard Jr., LEVINE, Ross, (2002). **Corporate Governance of Banks: Concepts and International Observations**, Global Corporate Governance Forum Research Network Meeting.
- CIANCANELLI Penny, GONZALEZ, Jose Antonio Reyes, (2000). **Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework**, European Financial Management Association Conference.

- DENIS, Diane K., McCONNELL, John J., (2003). **International Corporate Governance**, ECGI Working Paper Series in Finance Working Paper N°. 05/2003.
- DOĞAN, Mustafa, (2007). **Kurumsal Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- FAMA, Eugene F., (1980). “Agency Problems and the Theory of the Firm”, **The Journal of Political Economy**, Vol. 88, No. 2., 288-307.
- İÇKE, Mehmet Akif, (2009). **Bölgesel Finansal Entegrasyon, Finansal Küreselleşmeye Bir Yanıt**, Derin Yayınları, İstanbul.
- İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Temel Kuralları, [http://www.imkb.gov.tr/endeksler/kurumsal\\_yonetim.zip](http://www.imkb.gov.tr/endeksler/kurumsal_yonetim.zip), Erişim tarihi: 22.03.2009.
- JENSEN, Michael C., MECKLING, William H., (1976). “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, **Journal of Financial Economics**, V. 3, No. 4, 305-360.
- KAEN, Fred R., (2003). **A Blueprint For Corporate Governance: Strategy, Accountability, and The Preservation of Shareholder Value**, American Management Association, NewYork.
- LEVINE, Ross, (2004). **The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence**, World Bank Policy Research Working Paper No: 3404.
- LORSCH, Jay W., (1995). “Empowering The Board”, **Harvard Business Review**,107-117.
- LUBATKIN, Michael, (2007). “One More Time: What is A Realistic Theory Of Corporate Governance?”, **Journal of Organizational Behaviour**, 28, 59-67.
- MONKS, Robert A.G., MINOW, Nell, (2003). **Corporate Governance**, Third Edition, Blackwell Publishing, London.
- MORGAN, Donald P., (2002). “Rating Banks: Risk and Uncertainty in an Opaque Industry”, **The American Economic Review**, Vol. 92, No. 4, 874-888.
- SAYGILI, Şeref, (2003). “Finans Kesiminde Yeni Eğilimler ve Kurumsal Şirket Yönetimi”, **TCMB Kurumsal Şirket Yönetimi Konferansı Kitabı**, Ankara, 39-68.
- SERMAYE PİYASASI KURULU, (2005). **Kurumsal Yönetim İlkeleri**.  
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=66&fn=66.pdf>,  
Erişim tarihi: 08.03.2009
- SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert W., (1997). “A Survey of Corporate Governance”, **The Journal of Finance**, VOL. LII, NO. 2, 737-783.
- SMITH, Adam, (1999). **The Wealth of Nations**, Penguin Books, First published 1776, London.
- UNGUREANU, Maria-Cristina, (2008). “Banks: Regulation and Corporate Governance Framework”, **Journal of Ownership & Control**, Volume 5, Issue 2, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1084042>
- ÜLGEN, Hayri, MİRZE, Kadri, (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları. İstanbul.

**EK I:** Hisse senetleri İMKB’de işlem gören bankaların kurumsal yönetim uygulamalarının özeti

<b>Yatırımcı İlişkileri Birimi</b>	<b>Bilgi Talebine Yanıt</b>	<b>Genel Kurul Toplantı Sayısı</b>	<b>Genel Kurula Katılım Oranı</b>	<b>Oy Hakkı Açısından İmtiyazlı Hisse Senedinin Varlığı</b>	<b>Azınlık Hakları</b>	<b>Kar Dağıtımı ile İlgili Politikanın Açıklanmış Olması</b>
7 firmada “Yatırımcı İlişkileri Birimi” mevcut; 8 firmada başka birimler bu görevi üstlenmektedir.	13 firma yatırımcılardan gelen bilgi taleplerini yanıtladıklarını belirtmiş; 2 bankanın raporlarında bu konuda bilgi bulunamamıştır.	Firmaların %80’inde yalnızca Olağan Genel Kurul; %20’inde hem Olağan hem de Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı gerçekleştirilmiştir.	Yalnızca 3 firmada bu konu hakkında bilgi bulunamamıştır.	Firmaların %74’ünde oy hakkında imtiyaz bulunmamakta; %13’ünde oy hakkında imtiyaz mevcut; %13’ünde bu konuda bilgi bulunamamıştır.	Firmaların %40’ında Azınlık payları yönetimde temsil edilmiyor; %40’ında bu konuda bilgi bulunamamıştır; %14’ünde azınlık payları yönetimde temsil edilmekte; %6’sında bu konuda bir düzenleme bulunmamaktadır	Firmaların %87’sinde Kar Dağıtımı ile ilgili politika ayrı bir başlık altında yayımlanmakta; %13’ünde ayrı bir başlık altında yayımlanmamaktadır.

<b>Ana Sözleşmede Payların Devrini Kısıtlayan Hükümlerin Varlığı</b>	<b>Birikimli Oy Yönetiminin Ana Sözleşmede Yer Alması</b>	<b>Özel Denetçi Atanmasının Ana Sözleşmede Bireysel Bir Hak Olarak Düzenlenmiş Olması</b>	<b>Vekalet Hakkının Varlığı</b>	<b>Şirket Bilgilendirme Politikasının Varlığı</b>	<b>Özel Durum Açıklamaları</b>	<b>GKNHPS Açıklanması</b>
Firmaların %87'sinde Pay devrini kısıtlayıcı hükümler mevcut bulunmamaktadır; %13'ünde pay devrini kısıtlayıcı hükümler mevcuttur.	Firmaların 14'ünde bu yöntem Ana sözleşme yer almamaktadır; 1 firmada ise bu konuda bilgi bulunmamaktadır.	Firmaların %80'inde bu konu ana sözleşmede bireysel bir hak olarak düzenlenmemiş; %14'ünde bu konu ana sözleşmede bireysel bir hak olarak düzenlenmiş; %6'sında ise bu konuda bilgi bulunmamaktadır.	Değerlendirmeye alınan firmaların tümünde vekalet hakkı mevcuttur.	Değerlendirmeye alınan firmaların tümünde bilgilendirme politikası mevcut ve yayınlanmıştır.	Firmaların %60'ında Özel Durum Açıklamaları'na doğrudan firmanın web sitesinden ulaşılmakta; %40'ında İMKB'ye link verilmektedir.	Firmaların %67'sinde GKNHPS'leri mevcut değil; %20'sinde GKNHPS'leri mevcut; %13'ünde bu konuda bilgi mevcut değildir.



İçeriden Öğrenebilecek Durumda Olan Kişilerin Kamuya Duyurulması	Ana Sözleşmede Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılması Hakkında Düzenlemenin Varlığı	İnsan Kaynakları Politikasının Varlığı ve Duyurulması	Ayrımcılık Konusunda Şikayetin Varlığı	Sosyal Sorumluluk Projelerinin Varlığı	Yönetim Kurulunun Yapısı
Firmaların %80'inde içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin listesi yayınlanmamakta; %20'sinde içeriden öğrenebilecek durumda olan kişilerin listesi yayınlanmaktadır.	Firmaların %60'ında ana sözleşmede menfaat sahiplerinin yönetime katılması hakkında düzenleme yapılmadığı; %20'sinde böyle bir düzenlemenin olduğu; %13'ünde bu konunun bazı organlar vasıtasıyla gerçekleştirilmeye çalışıldığı; %7'sinde bu konuda çalışmaların olduğu belirtilmektedir.	Firmaların %80'i İnsan Kaynakları Politikalarını açıklamış; %20'si İnsan Kaynakları Politikalarını açıklamamıştır.	Firmaların %53'ünde bu konuda bir şikayetin olmadığı belirtilmektedir; %47'sinde bu konuda bir bilgi bulunamamıştır.	Firmaların tamamında bu konu ile ilgili çalışmalar mevcuttur.	Firmaların %53'ü Yönetim Kurulu'ndaki üyeler için icracı ve icracı olamayan üye ayrımını ortaya koymaktadır; %47'si ise bu ayrıma yer vermemektedir.

<b>Yönetim Kurulunda Bağımsız Üye Varlığı</b>	<b>Yönetim Kurulunun Toplantı Sayısı</b>	<b>Etik Kurallar</b>	<b>Denetim ve Kurumsal Yönetim Komitesinin Varlığı</b>	<b>Diğer Komiteler</b>
Firmaların %30'u Yönetim Kurul'larında bağımsız üye bulundurmaktadır; %30'u bu konuda bir uygulama bulunmadığını belirtmektedir; %40'ında bu konuda bilgi bulunmamaktadır.	Bu konuda yalnızca iki bankanın uyum raporlarında bir bilgi bulunamamıştır..	Firmaların tümünün bu kapsamdaki açıklamalarını web sitelerinde bulduklarını görmektedir.	Firmaların %73'ünde hem Denetim hem de Kurumsal Yönetim Komitesinin mevcut olduğu görülmektedir. %20'sinde yalnızca Denetim Komitesinin varlığı görülmektedir. %7'sinde Denetim Komitesi'nin var olduğu ve Kurumsal Yönetim Komitesi'nin ise hazırlık aşamasında olduğu görülmektedir.	Yalnızca iki bankada Denetim ve Kurumsal Yönetim Komitesi dışında Komitelerin de mevcut olduğu görülmektedir.