

Ziraat Bankası'nda Uygulanan Performans Yönetimi Sonuçlarının Araştırılması

Strategic Public Management Journal
Volume 5, Issue 10, pp. 100-110
December 2019
DOI: 10.25069/spmj.477921
© The Author(s) 2019
For reprints and permissions:
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

The Performance Management Results of Ziraat Bank

Muzaffer ŞAHİN¹

Öz

2001 yılı öncesi kamu bankalarına verilen görevler, mali yapılarını süratle bozarak, 2000 yılı sonunda görev zararları bankaların aktiflerinin yarısını aşacak seviyelere ulaşmıştır. Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin de etkisi ile bankacılık sektörünün ödemeler sisteminde sorunlar yaşanmasına neden olunmuştur.

Ekonomik şartların getirdiği ortamda kamu bankalarının özel sektör yaklaşımı ile yönetilmelerinin artık bir zorunluluk olduğu ortaya çıkmıştır. 25 Kasım 2000 tarihinde 4603 sayılı yasa yürürlüğe girerek, Türk bankacılık sektöründe yaşanacak önemli değişikliklerin ilk adımı atılmıştır.

Kamu bankalarının görev zararlarının tasfiye edilmesi, bankanın iş ve işleyişine dışardan kesinlikle müdahale edilmemesi, bankanın her türlü faaliyetlerini performans esasına göre sürdürmesi, özel sektör yönetim ve işleyiş anlayışının hakim kılınmasını sağlamıştır.

2001 yılından 2017 yılına kadar kamu bankalarının kredi performansı, kaynak performansı, karlılık ve diğer faaliyetlerine ilişkin gelişmeler, Ziraat Bankası ile Kamu Bankacılık Sektörleri karşılaştırması bu çalışmada değerlendirilerek, sergilenen performans değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Bankaları, Performans Yönetimi, Ziraat Bankası

Abstract

The duties given to public banks before 2001 have rapidly disrupted their financial structures and at the end of 2000 duty losses have reached to levels that exceed half of the banks' assets. With the impact of the November 2000 and February 2001 crises, problems in the payment system of the banking sector were caused.

In the environment brought about by the economic conditions, it has been revealed that it is now a necessity for public banks to be managed with a private sector approach. On November 25, 2000, Law No. 4603 was enacted and the first step of the important changes in the Turkish banking sector was taken.

The liquidation of duty losses of state banks, failure to intervene in the operation and operation of the bank strictly, and the continuation of all activities of the bank on the basis of performance has enabled the dominance of private sector management and operation.

Improvements in the performance, resource performance, profitability and other activities of public banks between 2001 and 2017 were evaluated, comparison of Ziraat Bank and Public Banking Sectors in this study.

Key Words: Public Banks, Performance Management, Ziraat Bank

¹ Dr. Öğretim Üyesi, dr.muzaffersahin@gmail.com,

GİRİŞ

Türkiye'nin yaşadığı Şubat 2001 Ekonomik Krizinden Kamu Bankacılık Sistemi en çok etkilenen kurumların başında gelmektedir. Geçmiş yıllardan 2001 yılına kadar, siyasi otoritelerin kamu bankalarına müdahale etmeleri, söz konusu bankaların mali yapılarını derinden etkileyerek, faaliyetlerini sürdürmez hale getirmiştir.

Siyasi saiklerle kamu bankalarına verilen görevler giderek artmış, 2001 ekonomik krizine kadar, kamu bankaları devletin birer kasası haline gelmiştir. Sonu gelmeyen bu görevler kamu bankalarının mali bünyelerinin zayıflaması sonucunda oluşan zarar ve fonlama zorlukları, zamanla kamu bankalarının bilançolarında ciddi erozyonlara neden olmuştur. Bu nedenle, 2001 ekonomik krizinin en önemli sebepleri arasında kamu bankaları gösterilmiştir.

Makroekonomik istikrarsızlığın devamlılığı ve bankaların zayıf aktif kalitesi, küçük ölçekli ve parçalı yapısı, kamu bankalarının sistem içindeki payının yüksekliği, risk yönetiminde ve iç denetimdeki noksanlıkların giderilememesi gibi temel yapısal sorunlar, 2001 yılı Şubat döviz kuru krizinin sistemik bankacılık krizine dönüşmesine neden olmuştur. Çözüm olarak bankalara sağlıklı bir yapı kazandırılması öngörülmüş ve bankacılık sistemine yönelik 2001 yılı Mayıs ayında "Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı" uygulamaya konulmuştur.

Bankaların toplam aktiflerine göre, ülkemizin en büyük aktif varlığına sahip Ziraat Bankasının yeniden yapılandırılmasıyla bankada uygulanmakta olan performans yönetiminin bankanın başlıca finansal verilerini nasıl etkilediği bu araştırma ile ortaya konulacaktır.

1. PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULANMADAN ÖNCEKİ DÖNEMDE ZİRAAT BANKASI'NIN MALİ YAPISI

1.1. Ziraat Bankası'nın Yeniden Yapılandırılması

Türkiye'de yaşanmış olan Kasım 2000 krizi nedeniyle uygulanmakta olan ekonomik programa olan güvenin azalması sonucunda Türk Lirasına karşı ciddi bir atak meydana gelmiştir. Türk Lirası piyasalarda bankalar arası gecelik borçlanma oranları % 7500'e kadar çıkarak para piyasalarında Türkiye tarihinde görülmedik rekor faiz oranları ile karşılaşmıştır.

Kasım ayında yaşanan krizin etkisiyle döviz rezervleri hızla erimiş Aralık 2000 sonunda 18.4 Milyar Dolara gerilemiştir. Kamu kesimi toplam borç stokunun (net) GSMH' ya oranı 1999 yılı sonunda yüzde 61'e ulaşmıştır. Net iç borç stokunun GSMH' ya oranı 1999 yılında (kamu bankalarının görev zararları dahil) yüzde 42'ye çıkmıştır (TCMB, 2018:4).

Kamu bankaları, normal zamanlarda bile aşırı düzeydeki günlük likidite ihtiyaçları nedeniyle, ödemeler sisteminin sıkıntıya girmesine neden olmuştur. Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin sonuçları, bankacılık sektörünün içinde bulunduğu sorunları daha da ağırlaştırmıştır.

1.2. Görev Zararları

Kamu bankalarının kuruluşlarındaki temel işlevlerine ek olarak verilen görevler, mali yapılarını süratle bozarak, 2000 yılı sonunda görev zararları bankaların aktiflerinin yaklaşık %50'sini aşmıştır (Ziraat Bankası'nda %50 ve Halkbank'asında %65). Ziraat ve Halk bankalarının toplam görev zararları alacakları GSMH'ya oranı, 1996 yılında %3'ü düzeyindeyken, 2000 yılında %12'ye yükselmiştir (Günceler,2009:29).

Bankaların görev zararı alacaklarının tasfiye edilmesi, 2001 Mali Yılı Bütçe Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında' ki 4640 sayılı kanunla belirlenmiştir. Buna göre, başta Ziraat Bankası olmak üzere tüm kamu bankalarına hükümetler tarafından destekleme ödemelerinin yapılması görevi verilebilmesi için ihtiyaç

duyulan kaynakların bütçeye konulması ve gerekli finansmanın görev yerine getirilmeden bankalara aktarılması uygulamasına geçilmiştir.

2. 2001 YILINDAN 2017 YILINA KADAR ZİRAAT BANKASI VERİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

2000'li yıllar ile birlikte Türkiye ekonomisi derin ve yaygın bir kriz sürecine girmiştir. Makroekonomiyi derinden sarsan kriz, bankacılığı da etkilemiş; sisteme ve bankacıya olan güven büyük yara almıştır. Bu sürecin sonunda, kamu bankalarının özel sektör yaklaşımı ile yönetilmeleri gereği her kesim tarafından kabul görmüştür.

Bu gelişmelerin bir sonucu olarak, 25 Kasım 2000 tarihinde Türk bankacılık sektöründe önemli bir değişime zemin hazırlayacak olan ve kamu bankalarının yeniden yapılandırılmalarını öngören 4603 sayılı yasa yürürlüğe girmiştir.

Banka bir KİT statüsünden çıkarılarak kamu sahipliğinde, özel sektör yapı ve çalışma karakteristiğinde bir anonim şirket konumuna gelmiştir. Bu hukuki dönüşüm, Ziraat Bankası'na özel sektör yönetim ve işleyiş anlayışının hakim kılınmasını sağlamıştır. Bu değişim ile sürdürülebilir başarıların temelleri atılmıştır.

2.1. Performans Yönetiminin Uygulanmaya Başlanıldığı 2002-2003 Yılı Verilerinin Değerlendirilmesi

Ziraat Bankası 2001 yılı öncesine kadar kredi faaliyetlerini tarım sektöründe yoğunlaştırarak tarımın dışındaki sektörlerde kredi faaliyetlerinde etkinlik sağlayamamıştır. 2002 yılı yeniden yapılandırmanın ve Emlak Bankası ile birleşme operasyonlarının yapıldığı bir yıl olarak kabul edilirse, bu yıldan sonra banka gerek ticari krediler olarak gerekse bireysel krediler olarak reel sektörde etkin olarak kredi faaliyetlerine başladığı görülmektedir.

Bankanın yeniden yapılandırma sonrası ilk faaliyetlerine ilişkin değerlendirme yapılmak üzere, 2002 ve 2003 yıllarına ilişkin bazı bilanço ve gelir tablosu rakamları aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Ziraat Bankasının 2002 ve 2003 Yıllarına İlişkin Seçilmiş Bilanço ve Gelir Tablosu Verileri

YILLAR	2003	2002
Toplam Aktifler	46,655	42,944
Likit Aktifler	6,079	4,783
Menkul Kıymetler	28,133	23,489
Krediler, Net	5,498	5,428
Mevduat	33,852	31,855
Özkaynaklar (Kâr dahil)	5,833	4,741
Faiz Gelirleri	10,562	13,281
Faiz Giderleri	7,071	9,644
Kurumlar Vergisi Öncesi Kâr	1,819	704
Net Kâr	1,072	178

Kaynak: Ziraat Bankası'nın 2002-2017 yıllarına ait faaliyet raporları

Bankanın yeniden yapılandırılması ile uygulanan performans yönetimi etkileri kısa sürede göstermeye başlamıştır. İki yıl gibi kısa bir dönemde, ülkemizin en büyük aktif varlığına sahip ve gerek ülke içinde gerekse Dünya arenasında en yaygın bankası olan Ziraat Bankası, etkin, verimli ve kârlı bir kuruma

dönüşmeye başlamıştır. Banka, 2002 yılında 172 milyon TL olan karını, 2003 yılı sonunda 1,072 milyon TL'ye yükseltmiştir.

Bankanın toplam varlıkları reel %9 artış kaydederek 46,6 trilyon TL'ye ulaşmıştır. Aynı dönem itibariyle, mevduat % 6,2 artış göstermiş olup ve toplam mevduat hacmi 33,8 trilyon TL olarak gerçekleşmiştir. Plasman hacmi ise, 2002'ye göre %17,3'lük artış ile 5.4 trilyon TL olarak kaydedilmiştir. Aynı dönemde, 4.741 milyon TL olan özkaynaklar 2003 yılında 5.8 trilyon TL'ye yükselmiştir. Sermaye yeterlilik rasyosu ise %95 oranında gerçekleşmiştir.

Uluslararası raiting firmalarından Standard & Poor's FITCH ve Moody's firmalarının Nisan 2004 itibariyle Ziraat Bankası' na verdikleri raiting notları aşağıda verilmiştir(ZB,2003;17).

Standard & Poor's	Yabancı para kredi	B+/B
	Mevduat Sertifikaları	B+/B
	Görünüm	Pozitif
FITCH	Yabancı para	B+/B
	Ulusal para	BBB+
	Görünüm Durağan	
Moody's	Banka mevduatı	B3/NP
	Mali güç	E+
	Görünüm	Pozitif

2.2. Ziraat Bankasının 2001 Öncesi Tarımsal Kredi Uygulamaları

Ziraat Bankası'nın 2001 yılına kadar verdiği tarımsal krediler, kredi mantığından tamamen uzak, devlet desteği algısı içinde verilmesi, dönemin siyasetlerinin tarımsal krediler üzerine, kredi faizlerinin, hatta faizlerle birlikte anaparanın silineceği yönde sahada söylemlerde bulunması, borçluların borçlarını ödeme eğilimini olumsuz etkilemiştir.

Banka tarımsal kredi borçlarını gerçekte ödeyemeyen müşterilere, borçlarını kapatmaları halinde 1hafta gibi kısa bir süre içerisinde daha yüksek kredi vermeyi taahhüt ederek, müşterinin piyasadan astronomik faizlerle 1 haftalığına bulduğu borçla kapattığı krediyi faiz+anapara tutarından daha yüksek tutarla yeniden kullanmıştır. Söz konusu krediyi kullanan çiftçi, yeni kullandığı krediyle, piyasadan aldığı borcu faiziyle kapattıktan sonra kalan tutarı da çoğunlukla tarımsal faaliyetlerin dışındaki harcamaları karşılamak üzere kullanmıştır.

Yeniden yapılandırma sürecinde bankaya yeni atanan yönetim, bu tür kredileri olması gereken hesaba aktarmak suretiyle karşılık yükümlülüğü yerine getirilmiştir. 2002 yılı sonundaki kredilerinin tamamına yakınının tarımsal kredilerden oluşan bankanın, toplam kredileri 5,428,107 milyon TL, takipteki kredileri ise, 2,816,868 milyon TL, özel karşılık tutarı 2,017,861 olarak gerçekleşmiştir.

Aşağıdaki tabloda 2003 yılından 2017 yılına kadar kamu bankalarının aktiflerinin gelişimi ve bankacılık sektör toplamından aldıkları paylar, kamu bankaları ile bankacılık sektörü aktif performans gelişimi görülmektedir.

2.3. Kredi Performansının Değerlendirilmesi

Tablo 2: Krediler (milyon TL)

Yıllar	2002	%	2005	%	2007	%	2009	%
Krediler	5.428	11	13.425	9	21.604	8	36.724	9

Takipteki Krediler	2.816	27	314	0	390	0	854	4
Sektörün Kredileri	47.765		156.410		285.616		392.621	
Sektörün Tak.Krd.	10.430		7.808		10.345		21.853	
Banka Takip Oranı		52		2		2		2
Sektör Takip Oranı		22		5		4		6
Yıllar	2011		2013	%	2015	%	2017	
Krediler	71.429	10	111.047	11	186.812	13	298.258	14
Takipteki Krediler	863	5	2.417	8	3.140	7	4.774	7
Sektörün Kredileri	682.893		1.047.410		1.484.960		2.098.246	
Sektörün Tak.Krd	18.973		29.622		47.541		63.990	
Banka Takip Oranı		52		2		2		2
Sektör Takip Oranı		28		3		3		3

Kaynak: Ziraat Bankası'nın 2002-2017 yıllarına ait faaliyet raporları

2017 yılında Ziraat Bankası kaynaklarından tarım sektörünün finansmanına yönelik olarak toplam 451 bin müşteriye 33,7 milyar TL tutarında kredi kullanılmış, portföye 69 bin yeni müşteri kazandırılmıştır. Söz konusu tarım kredilerinin bakiyesi yıl sonu itibarıyla 49,9 milyar TL'ye, kredili müşteri sayısı 630 bin'e ulaşmıştır.

Banka kredi performansı açısından değerlendirildiğinde; 2002 yılında 5.428 milyon TL kredilerinin 2.816 milyon TL'si problemlili hale geldiği görülmektedir. Plasman tutarı bakımından sektörün sadece % 11'i olmasına karşın takipteki krediler olarak sektörün %27 si banka takip rakamlarından oluşmaktadır. Bu veriler bankanın 2001 öncesindeki kredilendirme uygulamalarındaki sorunun ne derecede büyük olduğunu ortaya koymaktadır.

2003 yılında bankanın kredilerinin takibe düşme oranı %52 gibi çok yüksek seviyede gerçekleşmiştir. Burada, bankanın toplam kredilerinin yarıdan fazlası takip hesaplarına düşmüş problemlili kredilerden oluştuğu tespitini yapabiliriz.

Yukarıda verilen tablo incelendiğinde bankanın kredi performansı yıllar itibarıyla istikrarlı bir şekilde artarken takipteki kredileri tam tersine istikrarlı bir şekilde azalmaktadır. 2017 yılına gelindiğinde 298 milyar TL toplam plasman hacmine ulaşarak, sektördeki tüm kredilerin %14'ünün Ziraat Bankası tarafından verildiği görülmektedir. Kredilerin takibe düşme oranı açısından değerlendirildiğinde sektörde söz konusu oran % 3 olarak, bankada ise sektörün % 1 puan altında % 2 olarak gerçekleştiği görülmektedir. 2001 yılı öncesi verilen sorunlu kredilerinden dolayı toplam kredilerinin yarısından fazlası sorunlu hale gelmiş olan ve tarımın dışında hemen hiçbir sektörde yer almayan Ziraat Bankası bu gün ülkemizde hava limanı, köprü, baraj, HES ve RES gibi her türlü proje finansmanında önemli paylar alan ve sorunlu kredileri toplam kredilerinin sade % 2 olarak sektör bankalarının altında bir oranla gerçekleştiren, yıllar itibarıyla sektörden istikrarlı bir şekilde plasman payı almaya devam eden bir banka olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ziraat Bankası'nın 2017 yılında kurumsal nakdi kredilerinde sağladığı artış %25,6, gayrinakdi kredilerindeki artış ise %19,2 olmuştur. Banka'nın kurumsal segment müşterilerine kullandırdığı nakit kredilerin tutarı 96 milyar TL, gayrinakdi krediler tutarı 76 milyar TL seviyesine ulaşarak toplam 172 milyar TL'ye yükselmiş, önceki yıla göre %20 oranında artış göstermiştir.

2.4. Mevduat Performansının Değerlendirilmesi

Bilindiği üzere bankalarının ana faaliyetleri, mudilerinden topladıkları mevduatları, kredi olarak, sağlam müşterilere plase etmeleridir. Buradan anlaşılacağı üzere, bir bankanın performansını ölçen temel göstergelerden mevduat ve kredi gelişimi, kredilerin takibe düşme seviyesidir. Bu oranlarla birlikte mevduatın krediye dönüşüm oranı da temel performans rasyolarından biri olarak kullanılmaktadır. Ziraat bankasının 2002 yılından 2017 yılına kadar mevduat ve kredi gelişimi, mevduat ve kredilerin sektör payları, mevduatın krediye dönüşümünün sektörle mukayesesi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3: Mevduatın Kredilere Dönüşümü (milyon TL)

Yıllar	2002	%	2005	%	2007	%	2009	%
Mevduat	31.854	23	51.778	21	68.249	11	98.629	19
Krediler	5.428	11	13.425	9	21.604	8	36.724	9
Sektörün Toplam Mevduatı	137.973		251.490		356.865		514.620	
Sektörün Toplam Kredileri	47.765		156.410		285.616		392.621	
Bankanın Mevduatın Krediye Dönüşüm Oranı	17		26		31		37	
Sektörün Mevduatın Krediye Dönüşüm Oranı	34		62		80		76	
Yıllar	2011	%	2013	%	2015	%	2017	%
Mevduat	113.066	16	141.735	15	186.469	15	266.384	16
Krediler	71.429	10	111.047	11	186.812	13	298.258	14
Sektörün Toplam Mevduatı	695.496		945.770		1.245.428		1.710.919	
Sektörün Toplam Kredileri	682.893		1.047.410		1.484.960		2.098.246	
Bankanın Mevduatın Krediye Dönüşüm Oranı	63		78		100		112	
Sektörün Mevduatın Krediye Dönüşüm Oranı	98		110		119		123	

Kaynak: BDDK ve Ziraat Bankası'nın 2002- 2017 yıllarına ait faaliyet raporları

Ziraat Bankası'nın 2002 yılındaki mevduatı sektördeki toplam mevduatın %23'ünü oluşturmaktayken bu oran yıllar itibariyle azalarak son yıllarda sektörden %15-16 oranında pay aldığı görülmektedir.

Bankanın mevduat sektör payındaki azalmanın başlıca nedenleri arasında kamu finansmanındaki bankanın rolünün yıllar itibariyle azalışı gösterilebilir. Bankanın ilk yıllardaki mevduatın krediye dönüşüm oranının sektörün çok altında gerçekleşmesi, hazineden olan görev zararı alacaklarının bulunduğu, Vadeye Kadar Elde Tutulacak Menkul Değerler hesabının 2002 yılında 21.082 bin TL olan bakiyesinin, yıllar itibariyle azalarak 2017 yılında 7.595 bin TL ye düşmüş olması, görüşümüzü; teyit etmektedir.

2003 yılında mevduatın krediye dönüşüm oranı % 17 iken, bu oran yıllar itibariyle artarak 2017 yılına gelindiğinde %112 olarak gerçekleşmiştir. 2001 yılı öncesinde topladığı mevduatın yaklaşık %10'unu kredi olarak veren onun da yarısından fazlasını takip hesaplarına atarak kötü bir performans sergileyen banka, 2017 yılında topladığı mevduattan % 12 fazlasıyla plasman yapmıştır. Toplam plasman büyüklüğü 300 milyar TL'ye ulaşmış olup sadece %2 oranında takip hesaplarında kredi alacağı bulunmaktadır. 2000 yılı öncesi ile 2017 yılı arasında bankada uygulanmakta olan performans yönetiminin ne kadar etkin olduğu net olarak ortaya çıkmaktadır.

2.5. Karlılık Performansının Değerlendirilmesi

Tablo 4: Dönem Net Kar Zararı (milyon TL)

Yıllar	2002	Sek. P.%	2005	Sek. P.%	2007	Sek. P.%	2009	Sek. P.%
Bankanın Karı	178	0,0001	1.802	0,30	2.351	0,15	3.610	0,17
Sektörün Toplam Karı	2.883		5.964		14.858		20.182	
Artış	%		%		%		%	
Banka			9,12		0,30		0,54	
Sektör			1,07		1,49		0,36	
Yıllar	2011	%	2013	%	2015	%	2017	%
Bankanın Karı	2.100	0,10	3.330	0,13	5.162	0,11	7.940	0,16
Sektörün Toplam Karı	19.844		24.664		26.052		49.083	
Artış	%		%		%		%	
Banka	-0,42		0,59		0,55		0,54	
Sektör	-0,02		0,24		0,06		0,88	

Kaynak: BDDK ve Ziraat Bankası'nın 2002- 2017 yıllarına ait faaliyet raporları

Banka'nın 2017 yılında da en önemli gelir kalemini 35,5 milyar TL ile faiz gelirleri oluşturmuştur. Yıl içinde gerçekleştirilen kredi faaliyetleri sonucunda kredilerden alınan faizlerin toplam faiz gelirleri içindeki payı %79'dan %80'e çıkmıştır. Banka'nın faiz dışı gelirlerin artırılmasına yönelik çalışmaların sonucunda, 2017 yılı net ücret ve komisyon gelirlerinde %35'lik bir artış olmuştur.(ZB,2018;215)

2002 yılında sektörün 2.883 milyar TL karı bulunmakta olup, Ziraat Bankası'nın sektörden aldığı pay yok denecek seviye bulunmaktadır. Bankanın karlılığı yıllar itibariyle istikrarlı bir şekilde artmıştır. 2007 yılında 2.351 milyon TL, 2013 yılında 3.330 milyon TL, 2017 yılında ise 7.940 milyon TL kar elde edilmiştir.

2001 öncesinde varlıkların %50 si oranında görev zararları ile faaliyetlerini sürdürmeye çalışan Ziraat Bankası yıllar itibariyle sürdürülebilir karları ile 2017 yılına gelindiğinde, 7.940 milyon TL tutarındaki karı ile sektör karlılığı %16 olarak gerçekleşmiştir.

Banka'nın 9 Haziran 2017 tarihinde gerçekleştirdiği 2016 yılı Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda alınan karar gereğince, dağıtımına esas 2016 yıl sonuna ait dönem net kârı olan 6.576.420 TL'den, 328.821 TL birinci tertip yasal yedek akçe ve 26.912 TL ikinci tertip yasal yedek akçe ayrılmasına, personele 230.000 TL tutarında ödeme yapılmasına ve Hazine'ye birinci temettü olarak 255.000 TL, ikinci temettü olarak ise

39.118 TL olmak üzere toplam brüt 294.118 TL temettü ödemesi yapılmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede kârın 5.696.569 TL tutarındaki kısmı Banka bünyesinde bırakılmıştır (ZB,2018;205).

2.6. Toplam Aktif Performansın Değerlendirilmesi

Tablo 5: Ziraat Bankası'nın Yıllar İtibariyle Toplam Aktiflerindeki Gelişmeler (milyon TL)

	2003	2005	2007	2009
Ziraat Bankası	46.655	65.050	80.942	124.529
Kamu Ban. Toplamı	83.134	124.486	163.585	249.976
Sektör Toplamı	249.750	396.970	561.172	798.533

	2011	2013	2015	2017
Ziraat Bankası	160.681	207.530	302.848	357.761
Kamu Ban. Toplamı	349.989	482.970	673.525	801.742
Sektör Toplamı	1.160.712	1.635.370	2.235.995	2.595.348

Kaynak: TBB, Türkiye'de Bankacılık Sistemi, "Seçilmiş Rasyolar", 2002 - 2017, Ağustos 2018; www.tbb.org.tr

Bankanın toplam aktifleri 2003 yılında 46.655 TL ile toplam bankacılık sektöründen % 10 oranında pay almış olup, aktif payında yıllar itibariyle kayda değer bir artış sağlanamayarak 2017 yılında % 2 artışla % 13 olarak gerçekleşmiştir.

2017 yılında Ziraat Bankası %21 büyüme kaydederek toplam aktiflerini 434 milyar TL'ye ulaştırmıştır. Toplam aktifler içerisinde kredilerin payı %69 olmuştur. Yılsonu itibarıyla Banka'nın aktif kârlılığı %2, özkaynak kârlılığı ise %18,3 olarak gerçekleşmiştir.

3. ŞUBE VE PERSONEL SAYILARINDAKİ GELİŞMELER

3.1. Şube Sayılarındaki Gelişmeler

Ziraat Bankası'nın 2003 yılından 2017 yılına kadar olan personel sayılarındaki gelişmeler aşağıda verilmiştir;

Tablo 6: Şube Sayıları

Yıllar	2003	Sektör Payı%	2005	Sektör Payı%	2007	Sektör Payı%	2009	Sektör Payı%
Bankanın Şube Sayısı	1.131	0,18	1.137	0,17	1.247	0,15	1.306	0,14
Sektörün Şube Sayısı	6.267		6.568		8.144		9.581	
Artış	%		%		%		%	
Banka			0,01		0,10		0,05	
Sektör			0,05		0,24		0,18	

Yıllar	2011	Sektör Payı%	2013	Sektör Payı%	2015	Sektör Payı%	2017	Sektör Payı%
Bankanın Şube Sayısı	1.434	0,14	1.636	0,14	1.812	0,15	1.781	0,17
Sektörün Şube Sayısı	10.517		11.987		12.274		10.550	
Artış	%		%		%		%	
Banka	0,10		0,14		0,11		- 0,02	
Sektör	0,10		0,14		0,02		- 0,14	

Kaynak: BDDK ve Ziraat Bankası'nın 2002- 2017 yıllarına ait faaliyet raporları

2003 yılında sektördeki toplam şube sayısı 6.267 iken 2017 yılına gelindiğinde toplam şube sayısında 4.283 artışla 10.550 olarak gerçekleşmiştir.

Bankanın 2003 yılındaki şube sayısı ise 1.131 olup, 2017 yılında 650 şube artışıyla 1.781 şubeye ulaşılmıştır. Söz konusu dönem içerisindeki şu artışı sektörde %40 oranında, bankada ise 36 oranında sektörlere paralel bir gelişme sağlanmıştır.

3.2. Personel Sayısındaki Gelişmeler

Bankanın yıllar itibariyle personel sayılarındaki gelişmeler aşağıdaki tabloda verilmiştir;

Tablo 7: Personel Sayıları

Yıllar	2003	Sekt. Payı%	2005	Sekt. Payı%	2007	Sekt. Payı%	2009	Sekt. Payı%
Banka Personel Sayısı	21.794	0,17	20.299	0,15	20.872	0,12	22.198	0,12
Sektör Personel Sayısı	127.532		138.724		168.850		184.205	
Artış	%		%		%		%	
Banka			- 0,07		0,03		0,06	
Sektör			0,10		0,22		0,09	
Yıllar	2011	Sekt. Payı%	2013	Sekt. Payı%	2015	Sekt. Payı%	2017	Sekt. Payı%
Banka Personel Sayısı	24.374	0,12	24.725	0,12	25.697	0,12	24.554	0,13
Sektör Personel Sayısı	195.271		203.227		218.000		193.504	
Artış	%		%		%		%	
Banka	- 0,87		0,01		0,04		- 0,04	
Sektör	0,06		0,04		0,07		- 0,11	

Kaynak: BDDK ve Ziraat Bankası'nın 2002- 2017 yıllarına ait faaliyet raporları

Bankanın 2003 yılı itibariyle 21.794 personel sayısı bulunmakta iken yıllar itibariyle artan iş hacmine rağmen personel sayılarında kayda değer artış görülmemektedir. Banka 2017 yıl sonu itibariyle 24.554 personel ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

4. ALTERNATİF DAĞITIM KANALLARI VE RİSK YÖNETİMİ

4.1. Alternatif Dağıtım Kanalları

Alternatif dağıtım kanallarında tamamladığımız çalışmalar kapsamında, 2002 yılında dağıtık yapıda hizmet sunan 1.387 ATM'nin yerine 2009 yılında merkezi yapıda çalışan 2.609 ATM hizmete sunulmuştur. 2017 yılı sonu itibariyle 7.085 ATM ile hizmet verilmektedir.

4.2. Risk Yönetimi

Risk düzeyinin belirlenmesinde yerel ve uluslararası konjonktür de dikkate alınmaktadır. İleriye yönelik strateji ve politikaların oluşturulması da bu kapsamda değerlendirilmektedir. Banka'nın risk seviyesi, risk iştahı ile uyumlu limitlerle sınırlandırılmaktadır.

Risk limitleri, Banka'nın alabileceği risk düzeylerine, faaliyetlerine, ürünlerinin ve hizmetlerinin büyüklüğü ve karmaşıklığına uygun olarak belirlenmektedir. Limitler, düzenli olarak piyasa koşullarındaki, Banka stratejisindeki ve risk iştahındaki gelişmelere göre gözden geçirilmekte ve gerektiğinde güncellenmektedir.

Banka içinde veya dışında yaşanan gelişmeler sonucu limitlere yaklaşıldığını gösteren kritik eşikler belirlenmiş durumdadır. Bu değerlere yaklaşılması veya aşılması durumunda, ilgili birimler gerekli aksiyonları almaktadır.

SONUÇ

2001 yılı öncesi kamu bankalarına verilen görevler, mali yapılarını süratle bozarak, 2000 yılı sonunda görev zararları bankaların aktiflerinin yarısını aşacak seviyelere ulaşmıştır.

Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinin de etkisi ile bankacılık sektörünün içinde bulunduğu sorunlar ödemeler sisteminin sıkıntıya girmesine neden olacak boyuta ulaşmıştır. Geline bu şartlarda kamu bankalarının özel sektör yaklaşımı ile yönetilmeleri gereği her kesim tarafından kabul görerek, 25 Kasım 2000 tarihinde Türk bankacılık sektöründe önemli bir değişime zemin hazırlayacak olan ve kamu bankalarının yeniden yapılandırılmalarını öngören 4603 sayılı yasa yürürlüğe girmiştir.

Kamu bankalarına devletin görev zararlarını zaman içinde tasfiye edilmesi, bankanın iş ve işleyişine dışardan kesinlikle müdahale edilmemesi, bankanın her türlü faaliyetlerini performans esasına göre sürdürmesi, özel sektör yönetim ve işleyiş anlayışının hakim kılınmasını sağlamıştır. Kamu bankalarında çalışacak personelin tamamının özel sektör hukuki statüsünde olduğu gibi çalıştırılacak hukuki düzenlemelerin yapılması gibi bir dizi değişimlerle sürdürülebilir başarıların temelleri atmıştır.

2001 yılı öncesinde topladığı mevduatın krediye dönüşüm oranı sektörün çok gerisinde kalmıştır. Buna rağmen vermiş olduğu kredilerin yarısından fazlasını takip hesaplarına atarak, hem kredi verme bakımından hem de takipteki kredi tutarları bakımından sektöre göre kötü bir performans sergilemiştir.

Banka, 2017 yılında topladığı mevduattan daha fazla tutarda plasman yapmıştır. Diğer bir ifadeyle banka, bu dönemde kullandığı kredilerin finansmanında, toplam mevduatı yetmeyerek, mevduatın dışındaki kaynaklarla finanse edilecek düzeye ulaşmıştır. Krediler ve takip hesaplarındaki alacaklar bakımından sektörün üzerinde performans gerçekleştirmiştir.

2001 öncesinde varlıklarının %50 si oranında görev zararları ile faaliyetlerini sürdürmeye çalışan Ziraat Bankası'nın yıl sonu karları istikrarlı olarak yıllar itibarıyla artmıştır. 2017 yılındaki 7.940 milyon TL tutarındaki karı ile sektör karlılığı %16 olarak gerçekleşmiştir.

Yaşanan değişim ve dönüşüm, müşteri memnuniyetinde hızlı bir artış ve Banka maliyet tabanında önemli oranda iyileşme sağlamış; yeni sunulan ürün ve hizmetler, kurumsal, girişimci ve bireysel bankacılık iş kollarında müşteri ilişkilerinin derinleşmesinde ve işlem hacimlerinin artmasında rol oynamıştır.

Ziraat Bankası'nın 2001 öncesi rakamsal verileri ile 2017 yılı rakamsal verilerinin mukayese edilmesi sonucunda, kamu bankalarının iş ve işleyişine siyasi müdahaleler yapılmaması durumunda özel sektör bankalarından daha iyi performans sergileyebileceğini net olarak ortaya koymuştur.

KAYNAKLAR

Akçakoca, E., (2002). *Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı*, (Vakıf 2000 tarafından düzenlenen "Türk Bankacılık Sisteminin Temel Sorunları ve Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı" konulu toplantıda yapılan sunuş).

Akhan, H., (2000), "Türk Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılanırken Beklentiler, *Bankacılık Dergisi*, Sayı 34.

Altıkulaç, E., (2006), *Kamu Bankalarının Özelleştirilmesi ve Türkiye'de Performanslarının Özel ve Yabancı Bankalarla Karşılaştırılmasına İlişkin Kantitatif Bir Analiz*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Berk, N., (2005), *Finansal Yönetim*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Yeni Kimliği ile Halk Bankası*, Ekonomik Forum TOBB Aylık Dergi, Yıl: 8, Sayı: 9, 15 Eylül-15 Ekim 2001.
- Erdoğan, N., (2002), *Dünya ve Türkiye'de Finansal Krizler*, Kamu Bankaları Deneyimi, Ankara: Yaklaşım Yayınları.
- Günceler, B., (2009), 2001 Krizi Sonrası TC Ziraat Bankası ve T. Halk Bankasında Yapılan Yeniden Yapılanma Çalışmaları, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Odabaş, C., (2001), “Kamu Bankalarının Özelleştirilmesine İlişkin Yeniden Yapılanma Sürecinde Yaşanan Handikaplar”, *Kamu Yönetimi Dünyası Dergisi*, Sayı: 6, ss. 22-23.
- Öncü, S., Aktaş, R., “Yeniden Yapılandırma Döneminde, Türk Bankacılık Sektöründe Verimlilik Değişimi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:14.
- Sümer, G. (2016). “Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve AB Bankacılık Sektörü ile Karşılaştırılması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 18/2 (2016) 485-508.
- Yiğit, A., Uzuner, M. T.; Tunay, B. K., (1997), *Türkiye'de Kamu Bankacılığı ve Sektör Üzerindeki Etkileri*, İstanbul: Ekonomik Araştırmalar Merkezi Yayınları.
- Kurum Raporları:
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, (2018), www.bddk.org.tr
- Halkbank, 2002- 2017 yıllarına ait Faaliyet Raporları, Halk Bankası Web Sitesi, www.halkbank.com.tr
- T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı www.hazine.gov.tr (2018).
- T.C. Merkez Bankası, Resmi Web Sitesi, www.tcmb.gov.tr (2018).
- Türkiye Bankalar Birliği, www.tbb.org.tr (2018).
- Ziraat Bankası'nın 2002-2017 yıllarına ilişkin Faaliyet Raporları. Ziraat Bankası Mali Tablolara İlişkin Notlar, Deloitte & Touch Bağımsız Denetim Raporu.2003.
- Ziraat Bankası'nın Birimler, Görev Yönetmeliği, 2008.
- Ziraat Bankası ve Tarım Kredi Kooperatifleri Tarafından Üreticilere Kullanılan ve Sorunlu Hale Gelen Tarımsal Kredilerin Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Kanun, Kanun No: 4876, Resmi Gazete 12.06.2003, Sayı:25/36.
- Ziraat Bankası, Web Sitesi, www.ziraatbank.com.tr (2018).