

## MUHASEBE VE FİNANS İNCELEMELERİ DERGİSİ

Dergi Anasayfası: <https://dergipark.org.tr/pub/mufider>

### KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM DÜZEYİ: BİST BANKALAR ENDEKSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

#### LEVEL OF COMPLAINE WITH CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES: A REVIEW ON BIST BANKS INDEX

Hatice ÖZÇELİKOĞLU<sup>a\*</sup>, Okşan KİBRİTCİ ARTAR<sup>b</sup>

*a\** Sorumlu Yazar, İstanbul Ticaret Üniversitesi Finans Enstitüsü, haticeozcelikoglu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9847-4065

*b* Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi, okibritci@ticaret.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4951-3221

#### MAKALE BİLGİLERİ

*Makale Tarihiçesi:*

*Gönderilme Tarihi:* 07.01.2021

*Düzenleme:* 20.01.2021

*Kabul Tarihi:* 23.01.2021

*Anahtar Kelimeler:* Kurumsal yönetim, Kurumsal yönetim ilkeleri, Kurumsal yönetim derecelendirme notu, Bankacılık.

*JEL Kodları:* G21, G34, O16

#### ARAŞTIRMA MAKALESİ

#### BENZERLİK/ PLAGIARISM

*Ithenticate:* %6

#### MAKALE BİLGİLERİ

*Article history:*

*Received* 07.01.2021

*Revised* 20.01.2021

*Accepted* 23.01.2021

*Keywords:* Corporate Governance, Corporate Governance Principles,

#### ÖZET

20'nci yüzyılın son çeyreğinde önem kazanan kurumsal yönetim olgusuna yönelik SPK tarafından kurumsal yönetim ilkeleri belirlenmiş ve hisseleri borsada işlem gören kuruluşların bu ilkelere uyum göstermesi yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir. Çalışma, finansal sektörde önemli bir yere sahip olan bankaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyinin tespiti amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede bankalar tarafından kamuya açıklanan kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporları incelenmiş, ayrıca kurumsal yönetim derecelendirme notları değerlendirilmede dikkate alınmıştır. Araştırma sonucunda, araştırma kapsamındaki bankaların kurumsal yönetim ilkelerine üst düzeyde uyum sağlamasına karşın 6 bankanın kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyinin bağımsız derecelendirme kuruluşlarınca değerlendirilmediği görülmüştür. Ayrıca bankaların tabi olduğu bankacılık mevzuatı hükümleri ile kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki birtakım uyumsuzluklar nedeniyle uyum sağlanamayan ilkelerin büyük ölçüde benzeşmesi dikkat çekici bulunmuştur. Bu nedenle mevzuat hükümleri arasındaki uyumsuzlukların giderilmesi veya bankaların öncelikli olarak bankacılık mevzuatına tabi oldukları dikkate alınarak, mevzuatlar arası uyumsuzluklar nedeniyle uyum sağlanamayan ilkelerden muaf tutulmaları önerilmektedir.

#### ABSTRACT

Corporate governance principles were determined by the CMB, and it became a legal obligation for organizations whose shares are traded on the stock exchange to comply with these principles. The aim of the study is to determine the compliance levels of banks with corporate governance principles. In this framework, the corporate governance principles compliance reports disclosed to the public by the banks were examined, and the corporate governance ratings were considered in the evaluation. As a result of the research, it was seen that the level of compliance of 6 banks with corporate governance

Corporate Governance Rating,  
Banking.  
JEL Codes : G21, G34, O16

*principles was not evaluated by independent rating agencies, although the banks followed corporate governance principles at a high level. It was noteworthy that banks could not comply with similar principles. This situation arises from the conflicts between banking legislation and corporate governance principles. In this framework, it is recommended to eliminate conflicts between legislation or to be exempted from principles that cannot be complied with.*

## 1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE YÖNELİK TEORİK ÇERÇEVE

Kamu otoritesinin ekonomik düzen üzerindeki hâkimiyetinin ve kontrol mekanizmasının gevşemesiyle birlikte serbest piyasa ortamı ve rekabet olgusu gelişmiş, bu durum ise 20'nci yüzyılın başından itibaren ekonomik yapıda büyük ölçekli bir değişim meydana getirmiştir. Ayrıca sermayedar ile yöneticinin birbirinden ayrıştığı işletmelerde “kurumsal yapı”nın önemini ortaya çıkaran tüm bu gelişmeler, “kurumsal yönetim” (corporate governance) kavramının literatürde yerini almasını sağlamıştır (Tuna, 2007: 210). Söz konusu kavram Richard Ells tarafından 1960 yılında “şirket içi politik yapı ve fonksiyonunu” ifade etmek üzere ilk kez literatüre kazandırılmıştır (Arı, 2008: 45).

Kurumsal yönetim kavramına yönelik literatürde farklı birçok tanım yapılmasına karşın, genel kabul görmüş tanım OECD tarafından yapılmıştır. Söz konusu tanıma göre kurumsal yönetim, işletmelerin sermayedar, üst düzey yöneticiler, yatırımcılar, finansal kaynak sağlayan kuruluşlar, ürün ve hizmet temin eden ve satın alanlar, kamu otoritesi ve diğer paydaşlarının hak ve yükümlülüklerini tespit eden ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen yapılar bütünüdür (OECD, 2004). Bu bakımdan kurumsal yönetim özetle, işletmenin pay sahipleri, menfaat sahipleri ve yönetimi arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Ayrıca kurumsal yönetim, işletmenin hedeflerinin, hedefe ulaşmayı sağlayacak araçların ve performans izleme yöntemlerinin belirlendiği bir yapı tesis etmektedir. Kurumsal yönetimin amacı ise OECD tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

Kurumsal yönetimin amacı uzun vadeli yatırımları, finansal istikrarı ve işletmelerin dürüstlüğüne geliştirmek için gerekli olan güven, şeffaflık ve hesap verebilirlik ortamının oluşturulmasına yardımcı olmak ve bu sayede daha güçlü büyümeyi ve daha kapsayıcı toplumları desteklemektir (OECD, 2016: 7).

Kurumsal yönetim konusunda global bir standardın sağlanması amacıyla OECD tarafından 1999 yılında “Kurumsal Yönetim İlkeleri” yayımlanmıştır. Söz konusu ilkeler, uluslararası alanda kamu otoriteleri, yatırımcılar, işletmeler ve tüm menfaat sahipleri için uluslararası bir referans

kaynağı kabul edilmiştir (OECD, 2016). Bu çerçevede kurumsal yönetim yapısının Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler nezdinde oluşturulması amacıyla söz konusu ilkeler Sermaye Piyasası Kurulu (SPKr) tarafından 2003 yılında Türkçe’ye uyarlanarak yayımlanmıştır. SPKr tarafından açıklanan ilkeler, OECD ilkelerini referans almakla birlikte “Pay Sahipleri”, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”, “Menfaat Sahipleri”, “Yönetim Kurulu” olmak üzere dört temel başlıkta ele alınmıştır. Bahsedilen ilkeler, 2005, 2010 ve 2011 yıllarında gözden geçirilerek güncellenmiş, 2014 yılında ise yeni Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn) hükümlerine uyum kapsamında II.17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği” yayımlanmış, işletmeler tarafından uyulması zorunlu ilkeler ile uyulması tavsiye edilen ilkelere söz konusu Tebliğ’in ekinde yer verilmiştir (SPKr, 2014).

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamakla sorumlu olan işletmeler, ilkelere uyum durumlarını kamuya açıklamak zorundadır. SPKr tarafından 2019 yılında yayımlanan “Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi” hükümlerine göre işletmeler iki farklı rapor hazırlamak zorundadır. Bunlardan ilki, uyulması tavsiye edilen ilkelere uyum durumunun raporlanması amacıyla düzenlenen “Uyum Raporu Formatı” (URF), diğeri ise işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik kamuoyunun bilgilendirilmesi amacıyla hazırlanan “Kurumsal Yönetim Bilgi Formu” (KYBF) olarak adlandırılmaktadır (SPKr, 2019).

İşletmeler, URF aracılığıyla uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerine uyum durumunu “Evet”, “Kısmen” “Hayır”, “İlgisiz”, “Muaf” şeklinde olmak üzere beş farklı seçenekten en uygun olanını işaretleyerek açıklayacaktır. Herhangi bir ilkeye kısmi uyum sağlanması veya uyum sağlanamaması durumunda sırasıyla “Kısmen” ve “Hayır” seçenekleri işaretlenecek ve uyumsuzluk durumunun gerekçesi açıklanacaktır.

İşletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeylerini ölçen diğer bir araç, kurumsal yönetim derecelendirme notudur. Bağımsız ve SPKr tarafından yetkilendirilen derecelendirme kuruluşlarınca kurumsal yönetim ilkeleri dikkate alınarak işletmelere bir derecelendirme notu verilmektedir. Derecelendirme notu hesaplanırken hangi ilkelerin hangi ağırlıkta dikkate alınacağı SPKr’nin 01.02.2013 tarih ve 4/105 sayılı kararı ile belirlenmiştir. Buna göre “Pay Sahipleri” başlığında yer alan ilkeler %25, “Kamuyu Aydınlatma ve

Şeffaflık” konusuna ait ilkeler %25, “Menfaat Sahipleri” başlığında yer verilen ilkeler %15, “Yönetim Kurulu” konusundaki ilkeler ise %35 oranında ağırlıklandırılacaktır (SPKr, 2013).

## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Literatürde kurumsal yönetime uyum konusunda gerçekleştirilen çalışmaların büyük çoğunluğunun, işletmelerin kurumsal yönetime uyum düzeyi ile finansal performansı, işletmelerin piyasa değeri veya hisse değeri arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik olduğu görülmektedir. Çalışmanın temel konusunu oluşturan kurumsal yönetim ilkelerine uyum konusunda ise ulusal literatürde gerçekleştirilen çalışmalar izleyen kısımda verilmiştir.

Sağlam (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal yönetim anlayışı aracı kurumlar açısından incelenmiştir. Aracı kurumlarda kurumsal yönetim ilkelerine uyum durumu değerlendirilmiş ve aracı kurumlar nezdinde kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi için çeşitli öneriler sunulmuştur.

Akın ve Aslanoğlu (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Türk bankacılık sektöründeki kurumsal yönetim uygulamaları, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma sonucunda Türk bankacılık sektöründe kurumsal yönetim uygulamaları konusunda belirli bir yapılaşmanın sağlandığı, buna karşın kurumsal yönetim yapısının yerleşmesini engelleyen birtakım sorunların bulunduğu belirtilmiştir.

Toraman ve Abdioğlu (2008), hisseleri İMKB kurumsal yönetim endeksinde (XKURY) işlem gören işletmelerin zayıf ve güçlü kurumsal yönetim uygulamalarını incelemiştir. Araştırma sonucunda, kurumsal yönetim uygulamalarının en üst düzeyde olduğu alanın “Menfaat Sahipleri”, en zayıf olduğu alanın ise “Yönetim Kurulu” olduğu sonucuna varılmış, ilkelere tam uyum sağlanabilmesi için iyileştirilme ihtiyacı duyulan ilkeler belirtilmiştir.

Çalışkan ve İçke (2009), diğer sektörlerden farklı bir mekanizmaya sahip olması nedeniyle bankacılık sektöründeki kurumsal yönetim uygulamalarını incelemiştir. Araştırmanın analiz kısmında hisseleri İMKB’de işlem gören bankaların kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin kamuya açıklanan raporlar incelenmiş ve bankacılık sektöründe kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik bir durum değerlendirmesi yapılmıştır. Sonuç olarak araştırma kapsamındaki bankaların kurumsal yönetim uygulamaları konusunda önemli ilerleme kaydettiği ancak hali hazırda uyum sağlanması gereken ilkelerin bulunduğu belirtilmiştir.

Güçlü (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, kurumsal yönetim uyum derecelendirmesine ilişkin alternatif bir model önerisi sunulmuştur. Bu durum gerekçesi olarak Türkiye’deki derecelendirme metodunun zayıf yanlarının bulunması ve Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin büyük bölümünün en temel kurumsal yönetim uygulamaları konusunda eksikliklerinin bulunması olarak gösterilmiştir.

Turnacıgil ve Doğukanlı (2018), çalışmalarında Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarının gelişimine yer vermiş, BIST kurumsal yönetim endeksinin (XKURY) 2009-2016 yılları arasındaki performansını analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda, BIST Kurumsal Yönetim Endeksi, BIST 100 ve BIST 30 endeksleri ile karşılaştırılmış ve kurumsal yönetim endeksinin iyi bir performans sergilemediği belirtilmiştir.

Literatürde konuya ilişkin araştırmalar incelendiğinde, bankaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyini araştıran son çalışmanın 2009 yılına ait olduğu görülmektedir. Aradan geçen zaman diliminde kurumsal yönetim kültürünün yerleşmesine yönelik birtakım ulusal çalışmalar gerçekleştirilmiş ve bankalara yönelik yasal düzenlemeler getirilmiştir. Bu çerçevede bankaların kurumsal yönetim ilkelerine yönelik güncel uyum durumlarının tespit edilmesi ve uyum durumunun bankacılık mevzuatı çerçevesinde ele alınması konusunda literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

## 3. VERİ, YÖNTEM VE UYGULAMA

Çalışmada, hisseleri BIST Bankalar endeksinde (XBANK) işlem gören bankaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın temel veri kaynakları, ilgili bankalarca kamuya açıklanan kurumsal yönetim uyum raporları ile kurumsal yönetim derecelendirme notlarıdır. Kurumsal yönetim uyum raporları ve kurumsal yönetim derecelendirme notları KAP’tan elde edilmiştir. Pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile yönetim kurulu başlığı altında yer alan kurumsal yönetim ilkelerinden uyum sağlanan, kısmen uyum sağlanan ve uyum sağlanamayan ilkeler tespit edilmiştir. Bu çerçevede öncelikle uyum sağlanamayan ilkelerin toplam ilke sayısı içerisindeki payı hesaplanmış ve bankaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyi tespit edilmiştir. Ardından uyum sağlanamayan ilkelerin hangi konulardan oluştuğu, hangi ana başlıklarda yoğunlaşma bulunduğu ve uyumsuzluğun gerekçeleri irdelenmiştir. Ayrıca uyumsuzluğun gerekçeleri bankaların tabi olduğu 5411 sayılı Bankacılık Kanunu

ve ilgili alt mevzuat çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bilgilere ilave olarak bankaların bağımsız derecelendirme kuruluşlarınca açıklanan kurumsal yönetim derecelendirme notları da dikkate alınarak kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyi konusunda nihai bir değerlendirme yapılmıştır.

### 3.1. *Banka Bazlı Değerlendirme*

#### 3.1.1. *Akbank T.A.Ş.*

Akbank T.A.Ş.'nin 2019 yılına ilişkin “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 7 ilkeye uyum gösterilmediği, 1 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır (KAP, 2019a).

Akbank T.A.Ş. tarafından uyum sağlanamayan ve kısmen uyum gösterilen ilkelerin 6’sı “Yönetim Kurulu” konusunda, geriye kalan 2’si ise “Pay Sahipleri” konusundadır. Uyum sağlanamayan ilkeler aşağıda yer almaktadır.

- Genel Kurul toplantısının halka açık olarak gerçekleştirilmesi,
- Azınlık haklarının esas sözleşme ile banka sermayesinin %5’inden daha düşük pay sahiplerine de tanınmış olması ve söz konusu hakların kapsamının ana sözleşme hükümleriyle genişletilmesi,
- Banka yönetim kurulu üyeleri arasında kadın üyelerin oranının en az %25 olmasına yönelik bir politikanın bulunması,
- Her bir yönetim kurulu üyesinin yalnızca bir komitede görev alması,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirme gücünü değerlendirmek amacıyla performans değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi,
- Banka ile yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğa sahip yöneticiler arasında borçlu-alacaklı ilişkisinin oluşmaması ve bahsedilen yönetim kadrosu lehine kefalet şeklinde teminat verilmemesi,
- Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğa sahip yöneticilere ödenen ücrete yönelik bilgilerin, Banka’nın yıllık faaliyet raporu aracılığıyla kişi bazında açıklanması.

Bu kapsamda Akbank T.A.Ş.’nin “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” ile “Menfaat Sahipleri”

konusuna ait tüm ilkelere uyum sağladığı, “Yönetim Kurulu” hakkındaki ilkelere uyum düzeyinin ise göreceli olarak düşük gerçekleştiği anlaşılmış olup, Banka’nın uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %88 olarak gerçekleşmiştir. Diğer yandan Banka’nın en güncel kurumsal yönetim derecelendirme notu 2014 yılına ait olup, bu tarih sonrasında kurumsal yönetim derecelendirme çalışması yapılmamıştır. Dolayısıyla Banka’nın 2019 yılına ait kurumsal yönetim derecelendirme notu bulunmamaktadır.

#### 3.1.2. *Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.*

Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.’nin 2019 yılına ilişkin “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 4 ilkeye uyum gösterilmediği, 2 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır. Ayrıca Banka tarafından 4 kurumsal yönetim ilkesinin Banka açısından uygulanamaz durumda olduğunu belirtmek amacıyla “İlgisiz” beyanında bulunmuştur (KAP, 2019b).

Banka tarafından uyum sağlanamayan ve kısmen uyum gösterilen ilkelerin tamamı “Yönetim Kurulu” konusunu ilgilendirmektedir. Tam uyum sağlanamayan ve kısmen uyum gösterilen ilkeler aşağıda yer almaktadır.

- Yönetim kurulu üyelerinin görevleri sırasındaki kusurları nedeniyle neden olabilecek zarara ilişkin sermayenin %25’ini aşan tutarda yönetici sorumluluk sigortası yapılması,
- Banka yönetim kurulu üyeleri arasında kadın üyelerin oranının en az %25 olmasına yönelik bir politikanın bulunması,
- Yönetim kurulu üyelerinin Banka nezdindeki görevi dışında farklı görevler almasının kısıtlanması ve Banka dışı alınan görevler hakkında pay sahiplerinin bilgilendirilmesi,
- Her bir yönetim kurulu üyesinin yalnızca bir komitede görev alması,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirme gücünü değerlendirmek amacıyla performans değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi,
- Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğa sahip yöneticilere ödenen ücrete yönelik bilgilerin, Banka’nın yıllık faaliyet raporu aracılığıyla kişi bazında açıklanması.

Bu kapsamda Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.'nin "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık", "Menfaat Sahipleri" ve "Pay Sahipleri" konusuna ait tüm ilkelere uyum sağladığı, "Yönetim Kurulu" hakkındaki ilkelere uyum düzeyinin ise göreceli olarak düşük gerçekleştiği anlaşılmış olup, Banka'nın uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %91 olarak gerçekleşmiştir.

National Investors Services Derecelendirme A.Ş. tarafından Banka hakkında yapılan kurumsal yönetim derecelendirme çalışması sonucunda, 05.06.2020 tarihinde kamuya yapılan açıklamaya göre Banka'nın kurumsal yönetim derecelendirme notu 9,09/10 olarak açıklanmıştır. Söz konusu açıklamada Banka'nın derecelendirme notunun en düşük olduğu alanın "Yönetim Kurulu", en yüksek nota sahip alanın ise "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" olduğu belirtilmiştir (KAP, 2020a). Diğer yandan Banka'nın 2015 yılında 8,59 olan kurumsal yönetim derecelendirme notu, 5 yıllık dönemde kademeli olarak yükselerek 9,09 seviyesine ulaşmıştır (KAP, 2015a).

### 3.1.3. ICBC Turkey Bank A.Ş.

ICBC Turkey Bank A.Ş.'nin 2019 yılına ilişkin "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu"nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 5 ilkeye uyum gösterilmediği, 8 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır. Ayrıca Banka tarafından 5 kurumsal yönetim ilkesinin Banka açısından uygulanamaz durumda olduğunu belirtmek amacıyla "İlgisiz" beyanında bulunmuştur (ICBC, 2019: 81-99).

Banka tarafından uyum sağlanamayan ve kısmen uyum gösterilen ilkeler "Yönetim Kurulu" konusunda yoğunlaşmaktadır. Bu bakımdan "Yönetim Kurulu" konusundaki uyum düzeyi nispeten düşük gerçekleşmiştir. Bununla birlikte "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" ilkeleri, "Pay Sahipleri" ve "Menfaat Sahipleri" konusunda da uyum sağlanamayan ilkeler bulunmaktadır. Sonuç olarak Banka'nın uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %79 olarak hesaplanmıştır. Diğer yandan Banka tarafından kurumsal yönetim derecelendirme hizmeti alınmaması nedeniyle derecelendirme notu bulunmamaktadır.

### 3.1.4. QNB Finansbank A.Ş.

QNB Finansbank A.Ş.'nin 2019 yılına ilişkin "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu"nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 4 ilkeye uyum gösterilmediği, 6 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır. Ayrıca Banka tarafından 3 kurumsal yönetim ilkesinin Banka açısından uygulanamaz durumda olduğunu belirtmek amacıyla "İlgisiz" beyanında bulunmuştur (KAP 2019c).

Banka tarafından uyum sağlanamayan ve kısmen uyum gösterilen ilkelerin büyük çoğunluğu "Yönetim Kurulu" konusunu ilgilendirmektedir. Tam uyum sağlanamayan ilkeler aşağıda yer almaktadır.

- Azınlık haklarının esas sözleşme ile banka sermayesinin %5'inden daha düşük pay sahiplerine de tanınmış olması ve söz konusu hakların kapsamının ana sözleşme hükümleriyle genişletilmesi,
- Banka personelinin yönetime katılımı konusunda ana sözleşme veya Banka içi yönetmeliklerde düzenleme yapılması,
- Banka yönetim kurulu üyeleri arasında kadın üyelerin oranının en az %25 olmasına yönelik bir politikanın bulunması,
- Her bir yönetim kurulu üyesinin yalnızca bir komitede görev alması.

Banka "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" konusundaki tüm ilkelere tam uyum sağlarken, "Yönetim Kurulu" konusundaki ilkelere uyum düzeyi nispeten düşük gerçekleşmiştir. Nihai olarak Banka'nın uyulması tavsiye niteliğindeki kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %85 olarak hesaplanmıştır. Diğer yandan Banka tarafından kurumsal yönetim derecelendirme hizmeti alınmaması nedeniyle derecelendirme notu bulunmamaktadır.

### 3.1.5. Şekerbank T.A.Ş.

Şekerbank T.A.Ş.'nin 2019 yılına ilişkin "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu"nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 5 ilkeye uyum gösterilmediği, 4 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır. Ayrıca Banka tarafından 3 kurumsal yönetim ilkesinin Banka açısından uygulanamaz durumda olduğunu belirtmek amacıyla "İlgisiz" beyanında bulunmuştur (KAP, 2019d).

Banka tarafından uyum sağlanamayan ve kısmen uyum gösterilen ilkeler “Yönetim Kurulu” ve “Pay Sahipleri” konusundadır. Tam uyum sağlanamayan ilkeler aşağıda yer almaktadır.

- Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer verilmesi,
- Azınlık haklarının esas sözleşme ile banka sermayesinin %5’inden daha düşük pay sahiplerine de tanınmış olması ve söz konusu hakların kapsamının ana sözleşme hükümleriyle genişletilmesi,
- Yönetim kurulu üyelerinin Banka nezdindeki görevi dışında farklı görevler almasının kısıtlanması ve Banka dışı alınan görevler hakkında pay sahiplerinin bilgilendirilmesi,
- Her bir yönetim kurulu üyesinin yalnızca bir komitede görev alması,
- Yönetim kurulu nezdinde oluşturulan komiteler tarafından danışmanlık hizmeti alınan tarafların bağımsızlığına yönelik bilgilerin yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi.

Banka, “Genel kurul gündeminde, tüm bağışların ve yardımların tutarları ve bunlardan yararlananlara ayrı bir maddede yer verilmesi” ilkesine uyum sağlayamadığını beyan etmekle birlikte, uyumsuzluğun nedeni Banka’nın bağış politikası gereğince bağış yapılmaması olarak açıklanmıştır. Buna ilave olarak “Yönetim kurulu nezdinde oluşturulan komiteler tarafından danışmanlık hizmeti alınan tarafların bağımsızlığına yönelik bilgilerin yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi” ilkesine uyumsuzluğun sebebi ise danışmanlık hizmeti alınmaması olarak belirtilmiştir. Dolayısıyla bahsedilen iki ilkenin de Banka açısından uygulanamaz olduğuna kanaat getirilmiş ve uyumsuzluk hali dikkate alınmamıştır.

Banka’nın kısmen uyum sağlayamadığı ilkeler de dikkate alındığında “Yönetim Kurulu” konusundaki ilkelere uyum nispeten düşük gerçekleşmiştir. Banka tarafından “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” ve “Menfaat Sahipleri” konusundaki ilkelerin tamamına uyum sağlanmıştır. Nihai olarak Banka’nın uyulması tavsiye niteliğindeki kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %89 olarak hesaplanmıştır.

SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. tarafından Banka hakkında yapılan kurumsal yönetim derecelendirme çalışması sonucunda, 23.01.2020 tarihinde kamuya yapılan açıklamaya göre Banka’nın kurumsal yönetim derecelendirme notu 9,42 /10 olarak açıklanmıştır. Söz konusu açıklamada Banka’nın derecelendirme notunun en düşük olduğu alanın “Yönetim Kurulu”, en yüksek nota sahip alanın ise “Menfaat Sahipleri” olduğu belirtilmiştir (KAP, 2020b). Diğer yandan Banka’nın 2015 yılında 9,11 olan kurumsal yönetim derecelendirme notu, 5 yıllık dönemde kademeli olarak yükselerek 9,42 seviyesine ulaşmıştır (KAP, 2015b).

### 3.1.6. Türkiye Garanti Bankası A.Ş.

Türkiye Garanti Bankası A.Ş. tarafından kamuya açıklanan 2019 yılına ilişkin “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 4 ilkeye uyum gösterilmediği, 3 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır. Ayrıca Banka tarafından 2 kurumsal yönetim ilkesinin uygulanamaz durumda olduğunu belirtmek amacıyla “İlgisiz” beyanında bulunulmuştur (KAP, 2019e).

Banka tarafından uyum sağlanamayan ve kısmen uyum gösterilen ilkeler “Yönetim Kurulu” konusunda yoğunlaşmıştır. Ayrıca “Pay Sahipleri” ve “Menfaat Sahipleri” konusunda da az sayıda uyum sağlanamayan veya kısmen uyum gösterilen ilkeler bulunmaktadır. Tam uyum sağlanamayan ilkelere aşağıda yer verilmiştir.

- Azınlık haklarının esas sözleşme ile banka sermayesinin %5’inden daha düşük pay sahiplerine de tanınmış olması ve söz konusu hakların kapsamının ana sözleşme hükümleriyle genişletilmesi,
- Banka personelinin yönetime katılımı konusunda ana sözleşme veya Banka içi yönetmeliklerde düzenleme yapılması,
- Banka yönetim kurulu üyeleri arasında kadın üyelerin oranının en az %25 olmasına yönelik bir politikanın bulunması,
- Her bir yönetim kurulu üyesinin yalnızca bir komitede görev alması.

Banka tarafından “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” konusundaki ilkelerin tamamına uyum sağlandığı belirtilmiştir. Kısmen uyum sağlanan ilkeler de dikkate alındığında uyum düzeyinin en

düşük olduğu alan “Yönetim Kurulu” konusundaki ilkelerdir. Nihai olarak Banka'nın uyulması tavsiye niteliğindeki kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %89 olarak hesaplanmıştır.

JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş (JCR Eurasia Rating) tarafından Banka hakkında yapılan kurumsal yönetim derecelendirme çalışması sonucunda, 11.12.2019 tarihinde kamuya yapılan açıklamaya göre Banka'nın kurumsal yönetim derecelendirme notu 9,73 /10 olarak açıklanmıştır. Söz konusu açıklamada Banka'nın derecelendirme notunun en düşük olduğu alanın “Pay Sahipleri”, en yüksek nota sahip alanın ise “Menfaat Sahipleri” olduğu belirtilmiştir (KAP, 2019f). Diğer yandan Banka'nın 2015 yılında 9,20 olan kurumsal yönetim derecelendirme notu, 5 yıllık dönemde kademeli olarak yükselerek 9,73 seviyesine ulaşmıştır (KAP, 2015c).

### 3.1.7. *Türkiye Halk Bankası A.Ş.*

Türkiye Halk Bankası A.Ş. tarafından kamuya açıklanan 2019 yılına ilişkin “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 7 ilkeye uyum gösterilmediği, 3 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır. Ayrıca Banka tarafından 3 kurumsal yönetim ilkesinin uygulanamaz durumda olduğunu belirtmek amacıyla “İlgisiz” beyanında bulunulmuştur (KAP, 2019g)

Banka tarafından uyum sağlanamayan ve kısmen uyum gösterilen ilkeler “Yönetim Kurulu” ile “Pay Sahipleri ve “Menfaat Sahipleri” konusunda eşit dağılım göstermiştir. Tam uyum sağlanamayan ilkelere aşağıda yer verilmiştir.

- Genel Kurul toplantısının halka açık olarak gerçekleştirilmesi,
- Azınlık haklarının esas sözleşme ile banka sermayesinin %5'inden daha düşük pay sahiplerine de tanınmış olması ve söz konusu hakların kapsamının ana sözleşme hükümleriyle genişletilmesi,
- Banka personelinin yönetime katılımı konusunda ana sözleşme veya Banka içi yönetmeliklerde düzenleme yapılması,
- Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerini almak üzere anket / konsültasyon gibi yöntemler uygulanması,

- Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirme gücünü değerlendirmek amacıyla performans değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi,

- Banka ile yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğa sahip yöneticiler arasında borçlu-alacaklı ilişkisinin oluşmaması ve bahsedilen yönetim kadrosu lehine kefalet şeklinde teminat verilmemesi,

- Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğa sahip yöneticilere ödenen ücrete yönelik bilgilerin, Banka'nın yıllık faaliyet raporu aracılığıyla kişi bazında açıklanması.

Banka tarafından, “Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerini almak üzere anket / konsültasyon gibi yöntemler uygulanması” ilkesine uyumsuzluğun gerekçesi, 2019 yılı içerisinde menfaat sahipleri bakımından önemli sonuç doğuracak bir karar alınmaması olarak açıklanmıştır. Dolayısıyla bahsedilen ilkenin Banka açısından uygulanamaz olduğuna kanaat getirilmiş ve uyumsuzluk hali dikkate alınmamıştır. Diğer yandan “Banka yönetim kurulu üyeleri arasında kadın üyelerin oranının en az %25 olmasına yönelik bir politikanın bulunması” ilkesine kısmen uyum sağlandığı beyan edilmesine rağmen açıklama kısmında kadın üye konusunda Banka'nın herhangi bir politikasının bulunmadığı belirtilmiştir. Bu çerçevede bahsedilen ilkeye uyum sağlanamadığı kanaatine varılmıştır.

Banka tarafından “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” konusundaki ilkelerin tamamına uyum sağlanmış olup, “Yönetim Kurulu” konusundaki ilkelere uyum düzeyi nispeten düşük gerçekleşmiştir. Nihai olarak Banka'nın uyulması tavsiye niteliğindeki kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %86 olarak hesaplanmıştır.

JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş (JCR Eurasia Rating) tarafından Banka hakkında yapılan kurumsal yönetim derecelendirme çalışması sonucunda, 16.07.2020 tarihinde kamuya yapılan açıklamaya göre Banka'nın kurumsal yönetim derecelendirme notu 9,43 / 10 olarak açıklanmıştır. Söz konusu açıklamada Banka'nın derecelendirme notunun en düşük olduğu alanın “Yönetim Kurulu”, en yüksek nota sahip alanın ise “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” olduğu belirtilmiştir (KAP, 2020c). Diğer yandan Banka'nın 2015 yılında 9,26 olan kurumsal yönetim derecelendirme notu, 5 yıllık

dönemde kademeli olarak yükselerek 9,43 seviyesine ulaşmıştır (KAP, 2015d).

### 3.1.8. *Türkiye İş Bankası A.Ş.*

Türkiye İş Bankası A.Ş. tarafından kamuya açıklanan 2019 yılına ilişkin “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 4 ilkeye uyum gösterilmediği, 8 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır. Ayrıca Banka tarafından 5 kurumsal yönetim ilkesinin uygulanamaz durumda olduğunu belirtmek amacıyla “İlgisiz” beyanında bulunulmuştur (KAP, 2019h).

Banka tarafından uyum sağlanamayan ve kısmen uyum sağlanana ilkeler “Yönetim Kurulu” konusunda yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte “Pay Sahipleri” konusunda uyum sağlanamayan, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” ve “Menfaat Sahipleri” konusunda ise kısmen uyum sağlanan ilkeler bulunmaktadır. Tam uyum sağlanamayan ilkelere aşağıda yer verilmiştir.

- Azınlık haklarının esas sözleşme ile banka sermayesinin %5’inden daha düşük pay sahiplerine de tanınmış olması ve söz konusu hakların kapsamının ana sözleşme hükümleriyle genişletilmesi,
- Banka yönetim kurulu üyeleri arasında kadın üyelerin oranının en az %25 olmasına yönelik bir politikanın bulunması,
- Her bir yönetim kurulu üyesinin yalnızca bir komitede görev alması,
- Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğa sahip yöneticilere ödenen ücrete yönelik bilgilerin, Banka’nın yıllık faaliyet raporu aracılığıyla kişi bazında açıklanması.

Banka’nın kısmen uyum sağlayabildiği ilkeler de dikkate alındığında “Yönetim Kurulu” konusundaki ilkelere uyum düzeyi nispeten düşük gerçekleşmiştir. Nihai olarak Banka’nın uyulması tavsiye niteliğindeki kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %81 olarak hesaplanmıştır. Diğer yandan Banka tarafından derecelendirme hizmeti alınmaması nedeniyle kurumsal yönetim derecelendirme notu bulunmamaktadır.

### 3.1.9. *Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş.*

Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş. tarafından kamuya açıklanan 2019 yılına ilişkin “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 15 ilkeye uyum gösterilmediği, 1 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır (KAP, 2019i).

Banka tarafından tam uyum sağlanamayan ilkelerin çoğunluğu “Yönetim Kurulu” konusundadır. Bu bakımdan “Yönetim Kurulu” konusundaki ilkelere uyum oranı nispeten düşük gerçekleşmiş olup, Banka’nın uyulması tavsiye niteliğindeki kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %76 olarak hesaplanmıştır. Diğer yandan Banka tarafından derecelendirme hizmeti alınmaması nedeniyle kurumsal yönetim derecelendirme notu bulunmamaktadır.

### 3.1.10. *Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.*

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. tarafından kamuya açıklanan 2019 yılına ilişkin “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu”nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 3 ilkeye uyum gösterilmediği, 5 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır. Ayrıca Banka tarafından 3 kurumsal yönetim ilkesinin uygulanamaz durumda olduğunu belirtmek amacıyla “İlgisiz” beyanında bulunulmuştur.

Banka tarafından uyum sağlanamayan veya kısmen uyum gösterilen ilkelerin büyük çoğunluğu “Yönetim Kurulu” konusuna aittir. “Pay Sahipleri” ve “Menfaat Sahipleri” konusundaki ilkelere ise önemli ölçüde uyum sağlanmış olup, “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” konusunda ise uyum sağlanamayan ilke bulunmamaktadır. Banka’nın uyum sağlayamadığı ilkeler aşağıda verilmiştir.

- Azınlık haklarının esas sözleşme ile banka sermayesinin %5’inden daha düşük pay sahiplerine de tanınmış olması ve söz konusu hakların kapsamının ana sözleşme hükümleriyle genişletilmesi,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirme gücünü değerlendirmek amacıyla performans değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi,



- Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğa sahip yöneticilere ödenen ücrete yönelik bilgilerin, Banka'nın yıllık faaliyet raporu aracılığıyla kişi bazında açıklanması.

Banka, her bir yönetim kurulu üyesinin yalnızca bir komitede görev alması, yönetim kurulu üyelerinin banka dışı görev almasının sınırlandırılması, yönetim kurulu üyelerine yönelik sorumluluk sigortası yaptırılması, genel kurul toplantısının kamuya açık gerçekleştirilmesi ve personeli etkileyebilecek kararların personelin kendisine ve temsilcisine bildirilmesi konularına ise kısmen uyum sağlamıştır. Bu çerçevede Banka'nın "Yönetim Kurulu" konusuna ait ilkelere uyum düzeyi nispeten düşük gerçekleşmiş olup, nihai olarak uyulması tavsiye niteliğindeki kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %88 olarak hesaplanmıştır.

SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. tarafından Banka hakkında yapılan kurumsal yönetim derecelendirme çalışması sonucunda 18.10.2019 tarihinde kamuya yapılan açıklamaya göre Banka'nın kurumsal yönetim derecelendirme notu 9,56 / 10 olarak açıklanmıştır. Söz konusu açıklamada Banka'nın derecelendirme notunun en düşük olduğu alanın "Yönetim Kurulu", en yüksek nota sahip alanın ise "Menfaat Sahipleri" olduğu belirtilmiştir (KAP, 2019j). Diğer yandan Banka'nın 2015 yılında 9,51 olan kurumsal yönetim derecelendirme notu, 5 yıllık dönemde istikrarlı bir seyir izleyerek 9,56 seviyesine ulaşmıştır (KAP, 2015e).

### 3.1.11. Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. tarafından kamuya açıklanan 2019 yılına ilişkin "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu"nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 4 ilkeye uyum gösterilmediği, 4 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır. Ayrıca Banka tarafından 5 kurumsal yönetim ilkesinin uygulanamaz durumda olduğunu belirtmek amacıyla "İlgisiz" beyanında bulunulmuştur (KAP, 2019k).

Banka tarafından uyum sağlanamayan ilkelerin tamamı "Yönetim Kurulu" konusuna aittir. "Pay Sahipleri", "Menfaat Sahipleri" ve "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" konusunda uyum sağlanamayan ilke olmamakla birlikte kısmen uyum sağlandığı belirtilen birer ilke bulunmaktadır. Banka'nın uyum sağlayamadığı ilkeler aşağıda verilmiştir.

- Banka yönetim kurulu üyeleri arasında kadın üyelerin oranının en az %25 olmasına yönelik bir politikanın bulunması,
- Her bir yönetim kurulu üyesinin yalnızca bir komitede görev alması,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirme gücünü değerlendirmek amacıyla performans değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi,
- Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğa sahip yöneticilere ödenen ücrete yönelik bilgilerin, Banka'nın yıllık faaliyet raporu aracılığıyla kişi bazında açıklanması.

Banka, yönetim kurulu üyelerine yönelik sorumluluk sigortası yaptırılması, genel kurul toplantısının kamuya açık gerçekleştirilmesi, Banka'nın internet sitesinde yer alan Türkçe bilgilerin İngilizce olarak da hazırlanması ve Banka personelinin yönetime katılımı konusunda ana sözleşme veya Banka içi yönetmeliklerde düzenleme yapılması ilkelerine ise kısmen uyum sağlamıştır. Bu çerçevede Banka'nın "Yönetim Kurulu" konusuna ait ilkelere uyum düzeyi nispeten düşük gerçekleşmiş olup, nihai olarak uyulması tavsiye niteliğindeki kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %87 olarak hesaplanmıştır. Diğer yandan Banka tarafından derecelendirme hizmeti alınmaması nedeniyle kurumsal yönetim derecelendirme notu bulunmamaktadır.

### 3.1.12. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. tarafından kamuya açıklanan 2019 yılına ilişkin "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu"nda, uyulması tavsiye edilen kurumsal yönetim ilkelerinden 6 ilkeye uyum gösterilmediği, 5 ilkeye ise kısmen uyum gösterildiği açıklanmıştır. Ayrıca Banka tarafından 5 kurumsal yönetim ilkesinin uygulanamaz durumda olduğunu belirtmek amacıyla "İlgisiz" beyanında bulunulmuştur (KAP, 2019l).

Banka tarafından uyum sağlanamayan veya kısmen uyum gösterilen ilkelerin büyük çoğunluğu "Yönetim Kurulu" konusuna aittir. "Pay Sahipleri" ve "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" konusunda sınırlı sayıda ilkeye tam/kısmen uyum sağlayamayan Banka, "Menfaat Sahipleri" konusundaki tüm ilkelere ise uyum sağlamıştır. Banka'nın uyum sağlayamadığı ilkeler aşağıda verilmiştir.

- Azınlık haklarının esas sözleşme ile banka sermayesinin %5'inden daha düşük pay sahiplerine de tanınmış olması ve söz konusu hakların kapsamının ana sözleşme hükümleriyle genişletilmesi,
- Banka yönetim kurulu üyeleri arasında kadın üyelerin oranının en az %25 olmasına yönelik bir politikanın bulunması,
- Yönetim kurulu toplantılarının yapılış biçimine yönelik yazılı iç düzenlemelerin bulunması,
- Her bir yönetim kurulu üyesinin yalnızca bir komitede görev alması,
- Yönetim kurulunun sorumluluklarını yerine getirme gücünü değerlendirmek amacıyla performans değerlendirme çalışmasının gerçekleştirilmesi,
- Yönetim kurulu üyeleri ve idari sorumluluğa sahip yöneticilere ödenen ücrete yönelik bilgilerin, Banka'nın yıllık faaliyet raporu aracılığıyla kişi bazında açıklanması.

Banka'nın kısmen uyum sağlayabildiği ilkelerin "Yönetim Kurulu" konusunda yoğunlaştığı dikkate alındığında "Yönetim Kurulu" konusundaki ilkelere uyum düzeyi nispeten düşük gerçekleşmiştir. Nihai olarak Banka'nın uyulması tavsiye niteliğindeki kurumsal yönetim ilkelerine uyum oranı %83 olarak hesaplanmıştır.

SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. tarafından Banka hakkında yapılan kurumsal yönetim derecelendirme çalışması sonucunda 27.12.2019 tarihinde kamuya yapılan açıklamaya göre Banka'nın kurumsal yönetim derecelendirme notu 9,62 / 10 olarak açıklanmıştır. Söz konusu açıklamada Banka'nın derecelendirme notunun en düşük olduğu alanın "Yönetim Kurulu", en yüksek nota sahip alanın ise "Menfaat Sahipleri" olduğu belirtilmiştir (KAP, 2019m). Diğer yandan Banka'nın 2015 yılında 9,34 olan kurumsal yönetim derecelendirme notu, 5 yıllık dönemde istikrarlı bir seyir izleyerek 9,62 seviyesine ulaşmıştır (KAP, 2015f).

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

This Hisseleri BIST Bankalar endeksinde (XBANK) işlem gören bankaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyine yönelik yapılan araştırmada, söz konusu bankaların uyulması zorunlu

olan ilkelerine tamamına uyum gösterdikleri, uyulması tavsiye niteliğindeki ilkelere ise büyük ölçüde uyum sağladıkları anlaşılmıştır. Araştırmanın sonuçları, bankaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyinin belirli bir seviyeye ulaşması bakımından Akın ve Aslanoğlu (2007) ile Çalışkan ve İçke (2009) tarafından ulaşılan sonuçlar ile benzerlik arz etmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan bankaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyi en düşük %76, en yüksek %91 olarak gerçekleşmiş olup, ortalama uyum oranı %85 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bağımsız kurumsal yönetim derecelendirme kuruluşları tarafından söz konusu bankalara 10 tam puan üzerinden verilen derecelendirme notlarının tamamı "9" üzerinde gerçekleşmiştir.

Kurumsal yönetim derecelendirme notu bulunan bankaların son 5 yıllık not değişimi incelendiğinde, derecelendirme notunun istikrarlı bir seyir izleyerek sürekli yükseldiği görülmüştür. Bu durum bahsedilen bankalar açısından olumlu değerlendirilmiştir. Buna karşın araştırma kapsamındaki 6 banka kurumsal yönetim derecelendirme hizmeti almamakta, bu nedenle kurumsal yönetim derecelendirme notu bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle söz konusu bankaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyi bağımsız derecelendirme kuruluşlarınca ölçülememektedir. Bu durum ilgili bankalar açısından olumsuz değerlendirilmiştir.

Bankaların uyum düzeyinin en düşük gerçekleştiği alan "Yönetim Kurulu" başlığında yer alan ilkelere "Pay Sahipleri", "Menfaat Sahipleri" ve "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" konusundaki ilkelere uyum düzeyi daha yüksek gerçekleşmiştir. Bu çerçevede uyum düzeyinin en düşük gerçekleştiği alanın "Yönetim Kurulu" ilkeleri olması, araştırmanın sonuçlarının Toraman ve Abdioğlu (2008) çalışması ile paralellik arz ettiğini göstermektedir.

Bankaların uyum düzeyinin en düşük olduğu kurumsal yönetim ilkelerine izleyen tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 1: Bankalar Tarafından Uyum Düzeyinin Düşük Olduğu Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Kurumsal Yönetim İlkesi	Tam Uyum	Kısmi Uyum	Uyumsuz	İlgisiz
Azlık Haklarının Genişletilmesi	1	-	10	1
YK Üyesinin Yalnızca Bir Komitede Görev Alması	-	2	10	-
YK Kadın Üye Oranının %25 Olması Hk. Politika Bulunması	2	1	9	-
YK Üyelerinin Ücretlerinin Kişi Bazında Açıklanması	1	3	8	-
YK Üyeleri Hk. Performans Değerlendirmesi Yapılması	5	-	7	-
YK Üyelerinin Banka Dışı Görev Almasının Sınırlanması	3	6	3	-
YK Üyelerinin Bankaya Borçlanmaması	5	4	2	1
YK Üyeleri Hk. Sorumluluk Sigortası Yapılması	1	10	1	-

Bankalar tarafından uyum düzeyinin düşük olduğu ilkelerden “Azlık Haklarının Genişletilmesi” ilkesi dışında diğer ilkelerin tamamının “Yönetim Kurulu” konusuna yönelik olduğu görülmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin her birinin yalnızca bir komitede görev almasına yönelik ilkeye uyum sağlayan bankanın bulunmadığı görülmektedir. Bu durum büyük ölçüde bankaların tabi olduğu bankacılık mevzuatı hükümlerinden kaynaklanmaktadır. Zira 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun 24’üncü maddesine göre yönetim kurulu bünyesinde “Denetim Komitesi”nin oluşturulmasını zorunlu olup, söz konusu komitenin en az 2 üyeden oluşması gerekmektedir. Aynı Kanun’un 51’inci maddesi ise “Kredi Komitesi” oluşturulmasını zorunlu tutmaktadır. Kredi Komitesi ise “Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelik”in 6’ncı maddesinin 1’inci fıkrası hükmüne göre genel müdür de dâhil olmak üzere en az 3 yönetim kurulu üyesinden oluşmak durumundadır. “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” hükümleri ise yönetim kurulu üyelerinden oluşan “Kurumsal Yönetim Komitesi”nin oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Buna ilave olarak, yönetim kurulu bünyesinde “Ücretlendirme Komitesi”nin kurulması gerektiği de yine aynı Yönetmelik hükümlerinde mevcuttur. Ayrıca Denetim Komitesi ve Kurumsal Yönetim Komitesi üyelerinin icrai görevi bulunmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunlu tutulmuştur. Yasal mevzuat hükümleri gereğince kurulması zorunlu olan komiteler dışında bankaların isteğe bağlı olarak oluşturdukları, Aktif-Pasif Komitesi (APKO), Üst Düzey Risk Komitesi, Operasyonel Risk Komitesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi gibi komiteler de bulunmaktadır. Tüm bu hususlar ile bankaların

yönetim kurulu üye sayısı ve bankalar nezdinde kurulması zorunlu tutulan komite sayısı birlikte dikkate alındığında, her bir yönetim kurulu üyesinin yalnızca bir komitede görev alması ilkesine bankalarca uyum sağlanmasının oldukça güç olduğu sonucuna varılmıştır.

Yönetim kurulu üyelerinin asgari %25’inin kadın üyelerden oluşmasına yönelik politika bulunması ilkesine yalnızca 2 banka uyum sağlayabilmiştir.\* Yönetim kurulu üyelerinin taşıması gereken şartlar, yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve atanmasına ilişkin şartlar 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun 23’üncü maddesinde detaylı olarak açıklanmıştır. Yönetim kurulu üyelerinde aranan şartlar ve atanma süreci açısından bankalar, 6102 sayılı TTK kapsamındaki diğer sermaye şirketlerine kıyasla daha ağır şartlara tabidir. Dolayısıyla bankalar tarafından yönetim kurulunun oluşumu hususunda öncelikli olarak 5411 sayılı Kanun hükümlerine uyum dikkate alınmaktadır.

Banka yönetim kurulu üyelerinin bankaya borçlanmaması veya bunlar lehine kefalet verilmemesi ilkesine bankaların çoğunluğu tam uyum sağlayamamıştır. Bu durum bankacılık mevzuatı hükümlerinden kaynaklanmaktadır. Zira 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nun “*Dâhil olunan risk grubu ve mensuplara kredi kullandırma koşulları*” başlıklı 50’nci maddesinin 5’inci fıkrası hükmü, yönetim kurulu üyeleri de dâhil olmak üzere banka mensuplarına kredi verilmesine imkân tanımıştır. Dolayısıyla bankalar, söz konusu hükümde belirtilen kısıtlamalara uymak kaydıyla yönetim kurulu üyelerine, üst düzey yöneticilere ve diğer çalışanlara kredi kullandırabilmektedir. Bu çerçevede bankalar söz konusu ilkeye uyumsuzluğun gerekçesi olarak 5411 sayılı Bankacılık Kanunu hükümlerini referans göstermiştir.

Yönetim kurulu üyeleri ile idari sorumluluğu bulunan yöneticilere ödenen ücretlerin yıllık faaliyet raporunda kişi bazında açıklanması, bankaların tamamına yakını tarafından uyum sağlanamayan ilkeler arasında yer almaktadır. Uyumsuzluğun gerekçesine yönelik bankalarca yapılan açıklamalar incelendiğinde, ilgili yöneticilere ödenen ücretlere kişi bazında değil, toplu olarak yer verildiği belirtilmiştir. Diğer yandan birtakım bankalar konuya

\* Bununla birlikte mevcut yönetim kurulu üyelerinin asgari %25’i kadın üyelerden oluşan sadece 1 banka bulunmaktadır.

ilişkin bankacılık mevzuatının dikkate alındığını beyan etmektedir. Nitekim “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri-İlke 6’da, yıllık faaliyet raporunda performansa dayalı yapılan ödemelerin ortalama miktarının açıklanması tavsiye edilmektedir. Dolayısıyla bankacılık mevzuatı, yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yönetime yapılan ödemelerin kişi bazında değil, ortalama bir miktar olarak açıklanmasını uygun görmektedir. Bu çerçevede öncelikli olarak bankacılık mevzuatına tabi olan bankalar, konuya ilişkin olarak kişi bazlı açıklama yapmamaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin banka dışı görevler almasının sınırlandırılması konusunda araştırma kapsamındaki bankaların büyük çoğunluğu uyum sağlayamamıştır. Birtakım bankalar uyumsuzluğa gerekçe olarak 6102 sayılı TTK’nın 395 ve 396’ncı maddesini referans göstermektedir. Zira bu konuda bahsedilen Kanun’un “*Rekabet yasağı*” başlıklı 396’ncı maddesinde, yönetim kurulu üyelerine genel kurulun iznini almak şartıyla belirli istisnalar tanınmıştır. Diğer yandan konunun araştırma kapsamındaki bankaların iştirak ettikleri şirketler bakımından da değerlendirilmesi uygun olacaktır. Araştırma kapsamında yer alan bankaların tümünün birden fazla iştiraki bulunmakta olup, söz konusu iştiraklerin yönetim kurullarının da büyük ölçüde bankanın yönetim kurulu üyeleri ile genel müdür ve genel müdür yardımcılarında olduğu görülmektedir. Bankaların iştirak ettiği şirketlerin tamamına yakınının finansal kiralama, faktoring, portföy yönetimi ve menkul değerler gibi finans sektörü ile sigortacılık sektöründe faaliyet göstermeleri nedeniyle bankanın yönetim kurulu üyelerinin konuya ilişkin tecrübelerinden iştirakler nezdinde de faydalanılmak istendiği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akın, A. ve Aslanoğlu, S. (2007). İşlevsel ve Yapısal Açından Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetim İşleyişi, *Bankacılar Dergisi*, 61, s.28-42.
- Ari, M. (2008). Kurumsal Yönetim ve Finansal Raporlamanın Güvenilirliği, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3 (2), s.43-68.
- Güçlü, H. (2010). Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi, Doktora Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.

Bu sebeple bankaların iştirak yapısı ve iştirak edilen şirketlerin faaliyet alanı birlikte dikkate alındığında, yönetim kurulu üyelerinin banka dışı görevler almasının sınırlandırılması ilkesine uyum sağlanamayacağı kanaatine varılmıştır.

Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları nedeniyle ortaya çıkacak zararın karşılanması amacıyla sermayenin %25’ini aşan bir bedelle yönetici sorumluluk sigortası yapılması konusundaki ilkeye uyum düzeyi oldukça düşük gerçekleşmiştir. İlkeye tam uyum sağlayan ve uyum sağlayamayan birer banka dışında diğer bankaların tümü sorumluluk sigortası yapıldığını ancak sigortanın belirli bir tutar üzerinden yapıldığını, dolayısıyla sigorta tutarının sermayenin %25’inin altında kalması nedeniyle bahsedilen ilkeye kısmen uyum sağladıklarını beyan etmiştir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamındaki bankaların kurumsal yönetim ilkelerine üst düzeyde uyum sağladığı, uyum sağlanamayan ilkelerin bankalar arasında büyük ölçüde birbiriyle benzeştiği, bu durumun ise bankaların tabi olduğu bankacılık mevzuatı hükümleri ile kurumsal yönetim ilkeleri arasındaki birtakım uyumsuzlıklardan kaynaklandığı anlaşılmıştır. Bu gerekçeyle, tam uyum sağlanamayan ilkelere bankalar tarafından kısa vadede uyum sağlanması mümkün görülmemektedir. Bu kapsamda mevzuat hükümleri arasındaki uyumsuzlukların giderilmesi veya bankaların öncelikli olarak bankacılık mevzuatına tabi oldukları dikkate alınarak, mevzuatlar arası uyumsuzluklar nedeniyle uyum sağlanamayan ilkelere muaf tutulmalarının uygun olacağı kanaatine varılmıştır.

ICBC Turkey Bank A.Ş., Faaliyet Raporu 2019, <https://www.icbc.com.tr/tr/images/pdf/icbc-turkey-bankas-2019-y%C4%B1%C4%B1-faaliyet-raporu.pdf> Erişim Tarihi: 14.09.2020.

KAP, (2015a). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/451460> Erişim Tarihi: 11.09.2020.

KAP, (2015b). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/412240> Erişim Tarihi: 15.09.2020.

KAP, (2015c). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/488305> Erişim Tarihi: 18.09.2020.

KAP, (2015d). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/489998> Erişim Tarihi: 22.09.2020.

KAP, (2015e). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/474091> Erişim Tarihi: 24.09.2020.

- KAP, (2015f). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/492014> Erişim Tarihi: 27.09.2020
- KAP, (2019a). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/821881> Erişim Tarihi: 10.09.2020.
- KAP, (2019b). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/824733> Erişim Tarihi: 11.09.2020.
- KAP, (2019c). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/824088> Erişim Tarihi: 15.09.2020.
- KAP, (2019d). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/823085> Erişim Tarihi: 15.09.2020.
- KAP, (2019e). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/823719> Erişim Tarihi: 17.09.2020.
- KAP, (2019f). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/802956> Erişim Tarihi: 18.09.2020.
- KAP, (2019g). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/825814> Erişim Tarihi: 18.09.2020.
- KAP, (2019h). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/825791> Erişim Tarihi: 22.09.2020.
- KAP, (2019i). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/823511> Erişim Tarihi: 23.09.2020.
- KAP, (2019j). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/793882> Erişim Tarihi: 24.09.2020.
- KAP, (2019k). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/825098> Erişim Tarihi: 24.09.2020.
- KAP, (2019l). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/820638> Erişim Tarihi: 27.09.2020
- KAP, (2019m). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/805620> Erişim Tarihi: 27.09.2020.
- KAP, (2020a). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/849658> Erişim Tarihi: 10.09.2020.
- KAP, (2020b). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/814142> Erişim Tarihi: 15.09.2020.
- KAP, (2020c). <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/860091> Erişim Tarihi: 22.09.2020.
- Nemli Çalışkan, E. ve Turan İçke, B. (2009). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu, *İstanbul İktisat Dergisi*, 59 (2), s.121-154.
- OECD (2004). Principles of Corporate Governance (Revised Edition), OECD Publications, Paris.
- OECD (2016). G20/OECD Principles of Corporate Governance (Turkish version), OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en> Erişim Tarihi: 06.09.2020.
- OECD (2016). G20/OECD Principles of Corporate Governance (Turkish version), OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en> Erişim Tarihi: 06.09.2020.
- Sağlam, U. (2006). Yatırımcının Korunması Açısından Aracı Kurumlarda Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Türkiye'deki Uygulamanın Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SPK, (2013). <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/AltSayfa/1219> Erişim Tarihi: 09.09.2020.
- SPK, (2014). Kurumsal Yönetim Tebliği, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm> Erişim Tarihi: 08.09.2020.
- SPK, (2019). Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi, <https://spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/1297> Erişim Tarihi: 08.09.2020.
- Toraman, C. ve Abdioğlu, H. (2008). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Kurumsal Yönetim Uygulamalarında Zayıf ve Güçlü Yanları: Derecelendirme Raporlarının İncelenmesi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 40, s.96-109.
- Tuna, K. (2007). Bankalarda Kurumsal Yönetim, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007 (1), s.209-221.
- Turnacıgil, S. ve Doğukanlı, H. (2018). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türkiye'deki Gelişimi ve BIST Kurumsal Yönetim Endeks Performansının İncelenmesi, *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (9), s.391-406.