

KURUMSAL YÖNETİM VE PERFORMANS İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: İLLER BANKASI A.Ş. ÖRNEĞİ¹

Oğuz DOYRAN²

Şükran SİRKİNTİOĞLU YILDIRIM³

ÖZ

Kurumların hedeflerine ulaşabilmesi ve refah düzeylerini artırabilmesi için başvuru kurumsal yönetim her geçen gün önem kazanan bir kavram haline almaktadır. Bu çalışmada, kurumsal yönetim - performans ilişkisinin İller Bankası Anonim Şirketi bünyesinde göstermiş olduğu etkileşim ele alınmıştır. Özellikle kurumsal kimliğini yenilediği 2011 yılının öncesi ve sonrasındaki finansal performansı irdelenen Banka'nın bu performansı sergilemesinde kurumsal yönetim anlayışının rolü araştırılmıştır. Konunun kavranabilmesi için finansal tablolar üzerinden muhasebe temelli performans analizleri ve durum analizi kullanılmış, Banka'nın mali verileri incelenerek performansı hakkında çıkarımlar yapılmıştır. Banka'nın kurumsal yönetim anlayışının performansı üzerinde pozitif etkileri olduğu görülmüştür. Son olarak da Banka'nın performansının daha ileri seviyelere ulaşabilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Performans, İller Bankası, Finansal Tablolar, Analiz

Jel Kodları: G20, G21, G30

EXAMINATION OF RELATION BETWEEN CORPORATE GOVERNANCE AND PERFORMANCE: BANK OF PROVINCES

ABSTRACT

Corporate governance, used by corporations to reach their goals and prosper, is a concept which gains importance day by day. In this study, the relation between corporate governance and performance and its interaction within the internal structure of Bank of Provinces Inc. has been discussed. Especially in 2011 when a change of corporate identity resulted in the Bank's prior and subsequent financial performances to be scrutinized. The role of corporate governance in the Bank displaying this performance has been researched. To make the subject more graspable, accounting based performance analyses over financial statements and a situation analysis have been made, in addition, Bank's financial data has been examined and inferences about its performance have been made. Bank's concept of corporate governance has shown positive effects on its performance. Lastly, suggestions have been given on improving the Bank's performance to further levels.

Key Words: Corporate Governance, Performance, Bank of Provinces, Financial Statements, Analysis

JEL Codes: G20, G21, G30

Bu çalışma "Kurumsal Yönetim ve Performans İlişkisinin İncelenmesi: İller Bankası A.Ş. Örneği" adlı Oğuz DOYRAN'ın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Uzman, İller Bankası A.Ş. Kastamonu Bölge Müdürlüğü, doyranoguz19@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3287-6870

³ Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, ssirkintioglu@kastamonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3578-4074

GİRİŞ

Küreselleşen dünyamızda ülkeler arasında fiziki sınırlar varlığını sürdürmekle birlikte hızla gelişen teknoloji sayesinde ekonomik sınırlar ortadan kalkma derecesine ulaşmıştır. Ekonomik hayatta aktifleşen bireylerin paydaş, hissedar, yönetici veya çalışan gibi sıfatlar edinmeleri, büyük ölçekli kurumların skandallara karşı kamuoyunu hayal kırıklıklarına uğratması, karşılaşılan krizler ve yapılan yolsuzluklar kurumları oldukça zor bir duruma sokmuştur. Bu nedenle “Kurumsal Yönetim” kavramı gün geçtikçe önemini artıran ve tartışılması gereken bir kavram olarak kurumların odak noktası haline gelmiştir. Ekonomik hayatın tüm aşamalarında rol alan aktörler; hesap verilebilir, şeffaf bir yönetim anlayışı istemektedir. Bunun gerçekleşmesi ise “Kurumsal Yönetim Anlayışının” geliştirilmesine bağlıdır. Kurumlar üzerinde gelişen bu kavram, tüm özel sektör ve kamu kuruluşları ile bankalar tarafından sistematik bir şekilde hayata geçirilmektedir. Uluslararası platformda Kurumsal Yönetişim (Corporate Governance) şeklinde telaffuz edilen “Kurumsal Yönetim” kurumların etkili bir iç ve dış denetime tabii olmasını, piyasaya ve topluma karşı sorumluluklarının yerine getirilmesini hedeflemektedir.

Kurumsal yönetimin performans ile ilişkisinin algılanabilmesi için ülkemizde ve dünyada yapısal ve işlevsel anlamda kıyaslanacak başka bir örneği bulunmayan, kamusal sermayeli yatırım ve kalkınma bankası olan İller Bankası Anonim Şirketi'nin tarihinden bahsedilmiş, Banka'nın hedeflerine ulaşmasında kurumsal yönetimin etkisi üzerinde durulmuştur. Makalenin çatısını oluşturan Banka'nın Cumhuriyet Dönemi'nden itibaren kurumsal yönetim yapısı incelenmiş, kurumsal yönetim anlayışının Banka'nın vizyon ve misyonuna uygun adımlar atılmasında, stratejik hedeflerine ulaşmasında nasıl bir etki yaptığı, özellikle 2011 yılında Anonim Şirket statüsüne kavuşarak yönetim ve denetim alanında değişiklikler yapan Banka'nın finansal performansındaki etkisi somut veriler ile ölçülmeye çalışılmıştır. Muhasebe temelli performans analizleri ve durum analizi yöntemi kullanılarak kârlılık, kredi miktarları, aktif kârlılık oranları ve sermaye kârlılığı oranları ile tablolar üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Sonuç ve öneriler kısmında Banka'nın Anonim Şirket (2011) olmadan öncesi ve sonrası kıyaslanmış; Banka'nın yaptığı düzenlemelere ek olarak yapabileceği projelere değinilmiştir. Kamu Bankası olarak faaliyetlerini yürüten Banka'nın merkezi yönetime bağlılığı ve bağımsızlığı konusunda atılan adımlar üzerinde değerlendirmeler yapılmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kurumsal Yönetim

Genişleyen sermaye yelpazesi, ulaşılmak istenilen pazar yapısındaki sınırların kalkması, toplumsal ve bireysel etik değerlerin ön plana çıkması, kurum sahipleri ile yöneticilerin farklı kişilerden oluşması gibi birçok faktörün etkisiyle; kurumları oluşturan tüm birimlerin birlikte koordineli hareket edebilmesini sağlayan bir düzene ihtiyaç duyulmuştur. Kurumların kötü yönetilmeleriyle ilgili olarak

birtakım olumsuzluklar meydana gelmiş ve bu bağlamda ilk hareketlenmeler Amerika Birleşik Devletleri'nde 1930'lu yılları kapsayan Büyük Buhran Dönemi'nin sonrasında görülmüştür. Kurum içerisinde bilgi sağlayanların ticari faaliyetlerini engelleyen, hissedarları koruyan, hisse senetleri borsalarda işlem gören kurumların ileri düzeyde bilgi açıklamalarıyla ilgili gelişmeler ve olumsuzluklar baş göstermeye başlamıştır (Gürbüz ve Ergincan, 2004). Kurumsal yönetim, ilk olarak Amerika'da gündeme gelmiş, peşinden İngiltere'de ele alınmış ve özellikle 1990'lı yıllarda Avrupa ve tüm dünyada önemli bir tartışma konusu olarak kendisine yer edinmiştir (Pahlı, 2005). Kavram olarak 1990'larda yaygınlaşan kurumsal yönetim, hükümetler, uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından kısa sürede benimsenen bir yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmıştır (Aktan, 2005).

Finansal piyasaların hızla gelişmesi ve tabana doğru yayılması, yatırımcıların özel sektöre aktaracağı fonları artırmıştır. Bu durum yatırımcıları daha da seçici olmaya iterken; yatırımları kendisine çekip fon sağlamak isteyen kurumlarda da kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler yapmayı gereklilik haline getirmiştir. Bu gelişmeler ekonomik verimi artırmaya yarımış ve kurumsal yönetim sayesinde kurumlar daha zahmetsiz olarak finansör, tedarikçi ve müşteri bulurken yatırımcılar da kârlarını artırmışlardır (Uyar, 2004). Yaşanan küresel finans krizleri ve büyük işletme iflasları, sınır ötesi hisse sahipliğindeki artış, hisse senedi piyasalarının işleyişindeki değişiklikler de kurumsal yönetim açısından her unsurun, hem küresel hem de ulusal bazda yeniden gözden geçirilmesine ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur (Şimşek ve Ataman, 2020). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi kurumların yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak kurumsal yönetim kavramını basitçe tanımlamaktadır. Özetle, kurumsal yönetim kurumların yönetimine, kontrolün sağlanmasına ve performansına odaklanır. Kurumun sahipliği ile yönetim arasındaki ilişki ağının tamamını kontrol eder (Gürbüz ve Ergincan, 2004). Kurumsal yönetimin etkin olarak kullanılması ile tüm girdi ve kaynakların daha verimli kullanıldığı, çalışanların performanslarında pozitif etkiler olduğu, rekabet gücünün yükseldiği, karşılaşılan krizlere kurum tarafından daha hızlı ve aktif cevap verildiği ve tüm bunların daha düşük sermaye maliyeti ile gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir (Eminoğlu, 2014).

1.2. Performans Yönetimi

Performans, belirlenen bir amaç için plânlanmış bir eylemin sonucunda nicel veya nitel bir çıktının elde edilmesini belirleyen bir kavramdır. Gözetilmiş bir hedefe ulaşmanın ölçümüdür (Özer, 2015). Performans yönetimi, kurum tarafından gerçekleştirilmesi beklenen hedefler için çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın oluşmasını sağlayan bir süreçtir (Barutçugil, 2015). Çalışanların hedefe ulaşmak için sunacağı katkıların yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilip ücretlendirilmesi ve pozitif yönde geliştirilmesi; performans yönetiminin işleyişinde son derece önemlidir. Bu nedenle performans yönetimi, çalışan performansı ile örgütsel hedefler arasında doğrudan bir bağlantı oluşturur ve çalışanların kuruma katkısını açık bir hale getirir. Hedefler belirlenir,

birimler ve bireyler arasında koordinasyon sağlanır, motive edici programlar uygulanır, performans gözleme sonucunda geri bildirimler sağlanarak süreç devam ettirilir (Aguinis, 2009).

Performans yönetiminin genel olarak amacı ve önemi, kurumların etkinliklerini, çalışanların da beceri ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşumunu sağlamaktır. (Canman, 2000). Kurum kültürü, devamlılık ve kalıcılık bakımından kurumların sürdürülebilir başarısının anahtarı niteliğindedir. Bir kurumun ölçülen performans değerleri; gelecekteki yatırımların kurum bünyesine çekilmesi, hisse senedi değerlerinin artırılması ve yüksek donanımlı çalışanların ilgisini çekerek ortak pazarda daha belirgin rol üstlenilmesini sağlamaktadır (Kagioglou vd., 2001). Performans yönetimi, çalışanların performansını artırmaya yönelik geniş bir etkinlik grubudur. Performans değerlendirme bilgileri, performans yönetim sürecinin girdileri olarak işlenirler ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine, çalışanların motive edilmesine olanak sağlarlar (DeNisi ve Pritchard, 2006). Performansı oluşturan unsurlar, kurumlar tarafından sunulan mal ve hizmetin çeşidine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bazı hizmetlerde kalite ön plana çıkarken bazı hizmetlerde miktar ön planda yer almaktadır. Performans konusunda önemini her zaman koruyan ve değişmeyen belirleyici unsur ise ekonomik ve finansal performans göstergeleridir (Özer, 2015).

Performans değerlendirme sistemi, nitelikli ve kalifiye insan kaynağı oluşturma ve geliştirme çalışmasıyla çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Kariyer planlamalarının yapılmasında, çalışanların ve kurumun amaçlarının birbirleriyle örtüşmelerinin sağlanmasında ve insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarının doğrudan veya dolaylı olarak beslenmesinde performans değerlendirme sistemi önemli bir destek sunmaktadır (Göksel, 2013). Performans ölçümü ve değerlendirmesinde muhasebe temelli analizler sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Aktif Kârlılık Oranı (ROA – Return on Assets)

Vergi sonrası elde edilen net gelirin, toplam varlıklara bölünmesiyle tanımlanan aktif kârlılık oranı, finasta kârlılığın ölçülmesinde kullanılan en popüler oranlardandır. Sistemik riskin hesaplanmasında da yine en başta faydalanılan oranlar arasındadır (Ulusoy, 2008). ROA karşılaştırmalı bir ölçüttür ve mutlak bir değer sağlamamaktadır. Bir önceki yılın ROA'ları ile kıyaslanarak veya benzer kurumların ROA'ları ile karşılaştırılarak finansal çıkarımların yapılmasına olanak sağlamaktadır (Joo vd., 2011; Bayraktar ve Tütüncü, 2021). Belirli bir sektörde (örneğin gıda sektörü) yer alan firmaların sermaye yapılarını ve etki eden faktörleri belirlerken de başvurulan bir rasyodur (Esen, Öztürk ve Esen, 2014). Varlıkların verimli kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır ve bazı kaynaklarda ekonomik rantabilite oranı olarak da geçmektedir. Varlıkların kazanma gücünü göstermektedir.

$$\text{Aktif Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Toplam Aktifler}}$$

Özsermaye Kârlılığı (ROE – Return on Equity)

Özsermaye kârlılığı ise sermayenin kazanma gücünü göstermektedir. ROE, aktif kârlılık oranı ile birlikte finansal performans ölçümünde kullanılan en yaygın ölçümlerden biridir (Rappaport, 1986). Bu oran analistler, yatırımcılar ve hissedarlar başta olmak üzere kurumun finansal durumu hakkında bilgi almak isteyen tüm kesimlere mevcut durum ve ilerisi için gerekli çıktıyı sağlamaktadır (Wet ve Toit, 2007). Kuruma yatırılan özsermaye (öz kaynak) kullanımının sağlamış olduğu kârı ortaya koyan bu oran yönetim-karar mekanizmasının bu kaynağı verimli kullanıp kullanmadığını gösterir. Kurumların önemli bir performans göstergesi olarak kabul edilmektedir (Bilici, 2019).

$$\text{Özsermaye Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Özsermaye}}$$

1.3. İller Bankası A.Ş.’nin Tarihsel Süreci

Cumhuriyet yönetimi kentsel altyapı hizmetlerinin hızla gerçekleştirmesi için yerel altyapı alanlarında faaliyet gösterecek ve belediyelere finansman sağlayıp, kredi verebilecek bir kurumun kurulmasını gündemine almıştır (İller Bankası, 1993). 1929 yılında tüm dünyayı etkileyen Büyük Buhran sebebiyle Türkiye Ekonomisi dışa kapanmıştır. Kendi imkânlarıyla ve milli sermaye kullanılarak bir sanayileşme ve kalkınma hareketine girilmiştir; kamusal desteklerle yaşanılabilir şehirler inşasına başlanılmıştır (Eroğlu, 2014). İller Bankası A.Ş., Belediyeler Bankası adıyla kurulduğu 1933 yılından itibaren Türkiye’nin irili ufaklı tüm köy ve kasabalarına kadar uzanan bir yatırım birikimi ve kurum kimliği oluşturmuştur. 1945 yılından itibaren İller Bankası adıyla görev ve yetki alanları artırılan Banka’nın tarihi, Türkiye Cumhuriyeti’nin kalkınma ve büyüme süreciyle aynı doğrultuda ilerlemiştir (Türkiye’nin Mimarı İller Bankası, 2009). Mahalli idareler ile finansman sağlama, proje geliştirme, danışmanlık ve teknik destek, yerel yönetimlere pay dağıtımı (kaynak transferi) ve projelerin yürütülmesi gibi konularda işbirliği içerisinde hareket etmektedir. Ankara’da bulunan Genel Müdürlük ve taşra teşkilatları olarak kurumsallaşmış 18 Bölge Müdürlüğü ile ülkenin her köşesine yatırımlarını sunmaktadır. 31 Aralık 2018 itibarıyla 18 milyar TL olan Banka’nın sermayesi, artan ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak 2019 yılında 30 milyar TL’ye çıkarılmıştır (R.G 08.11.2019 tarih ve 30942 Sayı). Banka’nın yönetiminde yönetim kurulu, denetim kurulu, genel kurul ve genel müdür olmak üzere dört ana unsurun etkili olduğu görülmektedir.

Banka yönetiminin en üst organı genel kuruldur. 1933-1945 yılları arasında banka genel kurulunda belediyeler her yıl Dışişleri Bakanlığı tarafından belirlenen 10 temsilci ile yer almışlardır. 4759 sayılı İller Bankası Kanunu’nda ortak idareler olarak anılan belediyeler, il özel idareleri ve köyler ile bunların bağlı kuruluşları genel kurulu oluşturmuşlardır. Anonim şirket döneminde ise kurul yapısı yeni bir düzene girmiştir.

İller Bankası’nda karar alma ve temsil organı yönetim kuruludur. 1945-1960 arasında beş üye bir başkandan oluşan İdare Meclisi Dönemini 1960-1983 yılları arasında bir başkan, tayinle gelen iki

EIJMR

üye ile bir personel temsilcisinden oluşan Müdürler Kurulu Dönemi takip etmiştir (Çoker, 1986). Yönetim Kurulu Dönemi ise 1983 yılından günümüze kadar üye sayısı, atama şekilleri ve genel müdürün yönetim kurulu başkanı olup olması gibi durumlara bağlı olarak 2011 yılında son halini almıştır.

Denetim kurulu üç üyeden meydana gelmiştir. İki üye T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, bir üye de T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından atanmaktadır.

Banka'nın genel müdür ve genel müdür yardımcıları Cumhurbaşkanı tarafından atanmaktadır (2018 Faaliyet Raporu, 2019). Banka'nın sorumlu ve yetkili amiri konumunda genel müdür bulunmaktadır. Genel müdür, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu çerçevesinde Banka mevzuatının gerekliliklerine göre kurumun işleyişi ve koordinasyonunu sağlamaktadır.

Banka kurumsal yönetimin temel ilkeleri çerçevesinde yükümlülüklerini yerine getirmektedir. Adillik ilkesi gereği hissedarları konumunda olan il özel idarelerinin ve belediyelerin mevzuata uygun olan her türlü istek ve şikâyetlerini karşılayan Banka, kaynaklarını yerel yönetimler için seferber etmiştir. Yerel yönetimlerin Banka'ya olan borç durumu, finansal yapılarının yatırımlar için elverişliliği, altyapı ve üstyapı ihtiyaçlarının önem durumu gibi kriterler göz önüne alınarak eşit ve adil bir şekilde hizmet verilmektedir.

Sorumluluk ilkesi kapsamında hizmet sunduğu yerel yönetimlere dolayısıyla halka karşı yatırımları baştan sona denetleyerek kamu menfaati ön planda tutulmaktadır. Banka yapmış olduğu ihalelerin hazırlık aşamasından yatırım olarak hayat bulduğu, kesin kabulünün yapıldığı son aşamasına kadar çalışmalarını yürütmekte olup, hibe kaynaklardan park, bahçe ve mesire alanları yapılmasını sağlayarak toplum için refah ve dinlenme ortamları sunmaktadır. Genç bireylerin ülkenin mimari şekillenmesine katkı sunabilmesi için "Mahalle Tasarımı Fikir Yarışması, Kamu Binaları Tasarımı Fikir Yarışması ve Cami Tasarımı Fikir Yarışması" gibi aktiviteler düzenlemektedir.

Hesap verebilirlik ilkesinden hareketle kurum içerisinde denetim faaliyetleri en üst seviyede yapılmaktadır. Banka Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı'nın ilgili bir kuruluşu olduğundan dolayı kurum içi denetim sistemleri tarafından denetlenmektedir. Kamu kurumu olduğu için Sayıştay, Bankalar Kanunu'na tabi olduğu için Bankalar Yeminli Murakıpları ve ilgili bakanlık müfettişleri tarafından denetlenmektedir.

Banka şeffaflık ilkesinin gereklilikleri olarak kurumun mülkiyet yapısını, finansal durumunu, yönetim yapısını, stratejik hedeflerini, performans bilgilerini ve yatırımlarını toplumun bilgisine düzenli olarak sunmaktadır. Türkçe ve İngilizce hazırlanan faaliyet raporları Banka ile ilgili merak edilen, sır niteliğinde olmayan tüm soru ve sorunlara cevap niteliği taşımaktadır.

1.4. Kurumsal Yönetim ve Performans İlişkisinin İncelendiği Çalışmalar

Kurumsal yönetim ve performans üzerine yapılan çalışmaların çoğunda bu kavramlar üzerinde anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmakla birlikte aralarında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığını savunan çalışmalar da mevcuttur.

Maher ve Andersson'un (1999), kurumsal yönetimin, kurumun finansal performansına etkilerini araştırdıkları çalışma diğer araştırmalara da öncü olmuştur. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda kurumsal yönetim anlayışı ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Kurumsal yönetimin finansal pazarların gelişmesinde etkili olduğu ve kurumların rekabet gücünün artmasında önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Feng ve Wang (2000), Tayvan Havayolları'nda faaliyet gösteren beş kurumu inceledikleri çalışmalarında, 22 değişken içeren TOPSİS yöntemini uygulamışlardır. Performans analizi için ulaştırma verileri ile finansal verileri kullanmışlar ve kurumların performanslarının değerlendirilmesinde finansal göstergelerin daha etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Brown ve Caylor (2004) çalışmalarında 2 327 kurum incelemişlerdir. Araştırma neticesinde kurumsal yönetim anlayışı oturmuş ve belirli bir disipline sahip kurumların kâr elde etmede başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Zelenyuk ve Zheka (2006), kurum performansı ile kurumsal yönetim anlayışı arasında pozitif ilişkinin var olduğu hipotezini ileri sürmüşler ve sunulan hipotezi doğrular nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir.

Kim ve Yoon (2007), hazırlamış oldukları araştırmada kurumsal yönetim ile kurum performansı arasındaki ilişkiyi Kore'de faaliyet gösteren kurumlar üzerinde analiz etmişlerdir. Kurumsal yönetim uygulamalarından bağımsız yönetim kurulunun oluşturulması ile yönetim ve dış paydaşlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıkların minimize edildiği tespit edilmiştir.

Çonkar vd. (2011) çalışmalarında İMKB'de işlem gören 2007'de yedi, 2008'de on halka açık kurumun kurumsal yönetim anlayışına vurgu yaparak finansal performans ölçümünde kullanılan oranlarına değinmişlerdir. Çalışma sonucunda hisse senetleri ile temsil edilen kurumların 2007 yılına göre 2008 yılında kurumsal yönetim kalitesinin yükseldiği ortaya çıkarılmış; 2007 yılında endekste yer alan bütün firmaların 2008 yılında kurumsal yönetim notlarının arttığı sonucuna varılmıştır.

Memiş ve Çetenak (2012) çalışmalarında kurumların oluşturduğu sağlam kurumsal yapı ile yönetilmesinin, kazanç yönetimini etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi, ortaklık konsantrasyonu ve CEO'ların yönetim kurulu başkanlarından bağımsız olmaları ile kazanç yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Ege vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada 2009-2011 yıllarında BİST'te faaliyet yürüten 18 kuruma ait finansal tablolar üzerinden performansları belirlenmiş ve elde edilen performans sonuçları kurumsal yönetim notları kapsamında değerlendirilerek analiz edilmiştir. Çalışmada çok kriterli karar

EUJMR

verme yöntemi olan TOPSİS yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda kurumların finansal performanslarına bağlı oluşan sıralamaları ile kurumsal yönetim notları baz alınarak oluşturulan endeks sıralamalarının aynı yönde hareket etmediği ortaya çıkmıştır.

Kula ve Baykut (2014) çalışmalarında BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan 47 kurumun, 2013 yılına ait üçüncü çeyrek verilerini kullanarak, kurumsal yönetim derecelendirme notu ile piyasa değeri arasındaki ilişki yatay-kesit regresyon yönetimi ile araştırmışlardır. Sonuç olarak kurumsal yönetim derecelendirme notları, kârlılık ve sektörel ayırım ile kurumların piyasa değerleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki; özsermaye büyüklüğü ve piyasa değeri arasında ise negatif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

Güngör ve Güney (2019) çalışmalarında BIST Kurumsal Yönetim Endeksine tabi kurumların kurumsal yönetim performanslarıyla hisse senedi getirileri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 2010-2017 dönemi için panel veri analizleri kullanılarak yapılan çalışmada, yatay kesit bağımlılığı ve homojenlik testleri uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre iyi kurumsal yönetimin hisse senedi getirileri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

2. YÖNTEM ve BULGULAR

İller Bankası A.Ş.'nin tarihsel süreci ve kurumsal yönetimine ait bilgiler sunulmuş; kurumsal yönetim ve performans ilişkisini ele alan çalışmalara yer verilmiştir. Banka'nın bilançoları ve mali tabloları anlamlı veri üretme ve yorumlamada ana kaynak olarak kullanılmış ve özellikle İller Bankası A.Ş.'nin 2011 öncesi ve sonrası dönemlerine ait finansal tabloları analiz edilmiştir. Çalışmada kurumun iç ve dış etkileşimlerini göstermek, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve potansiyel müşterileri konumundaki belediyeler ile il özel idarelerine yapmış olduğu yatırımları belirtmek için durum analizinden yararlanılmıştır. Muhasebe temelli performans analizleri kullanılarak da kârlılık, kredi miktarlarındaki artış-azalış, aktif kârlılık oranları ve sermaye kârlılığı oranları ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

Banka BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde (XKURY) işlem gören kurumlardan olmadığı için kurumsal yönetim derecelendirme notları elde edilememiş; bu yüzden Banka'nın finansal verileri üzerinden kurumsal yönetim-performans etkileşimi açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı kamusal bir Banka olan İbank'ta kurumsal yönetimin önemine vurgu yaparak performansa olan etkisini açığa kavuşturmaktır. Araştırma Banka'nın kamuoyuna sunmuş olduğu faaliyet raporlarından elde edilen 2009-2014 yıllarına ait bilançoları ve buradan elde edilen finansal tabloları kapsamaktadır. Araştırmanın daha net sonuçlar vermesini sağlamak amacıyla A.Ş.'ye dönüşüm yılı olan 2011 yılının öncesi (2009-2010) ve sonrasının (2012-2014) kıyaslanabilmesi hedeflenmiştir. Buradan elde edilen bilanço verileriyle finansal oran analizleri, Banka kaynaklarından elde edilen bilgilerle kurumun durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini gösteren analizler araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Bilançolar ilgili kurum veya bankanın varlıkları, özkaynakları ve yükümlülükleri hakkında belirli dönemlerini aydınlatmaktadır. Terazi anlamına gelen bilanço, kurumların getiri oranlarının hesaplanması, sermaye yapısının değerlendirilmesi ve performansının ölçülebilmesi için hazırlanmaktadır. İlbank'ın finansal performansının kurumsal yönetimle etkileşimini açıklamak için özellikle şeffaflık ilkesi kapsamında Banka'nın 2009-2014 yıllarını kapsayan bilançolarından kârlılık ve risklerle ilgili rasyolar yardımıyla analizler yapılmıştır. Banka'nın dönem ve net dönem kârlarındaki değişim, verilen kredilerdeki değişim, ödenmiş sermayedeki artışlar, özsermaye kârlılık oranları ve aktif kârlılık oranları yardımıyla 6 yıllık dönemdeki finansal performansı incelenmiştir.

2009-2014 Dönemi Finansal Veriler

Kurumların muhasebe temelli performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için belirli dönemlere ait finansal verilerinin tasnif edilmesi ve bu verilerin süregelen yıllar arasında kıyaslanması gerekmektedir. Aktif kârlılık oranı, özsermaye kârlılık oranı, verilen kredilerdeki değişim, dönem net kârları gibi ölçütler kurumların performans değerlendirmesinde kullanılan önemli göstergelerdendir. Banka'nın temel finansal verileri incelendiğinde toplam aktif büyüklüğü dikkat çekmektedir. Aktif yapısında yatırımların finansmanı için mahalli idarelere kullanılan krediler ile pasif yapısının lokomotifini olan özkaynakların ulaşmış olduğu büyük rakamlar göze çarpmaktadır. Altyapı yatırımlarının getirdiği büyük ekonomik maliyetler Banka'nın sermaye yapısını her zaman kuvvetlendirilmesini bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmış ve 2009 yılından 2014'e uzanan süreçte ödenmiş sermayesi %100'ün üzerinde artırılmıştır.

Tablo 1. İlbank 2009-2014 Yıllarına Ait Finansal Veriler (Bin TL)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Toplam Aktifler	8 008 539	9 677 150	11 392 823	12 641 596	14 713 988	16 297 141
Krediler	6 175 058	6 669 608	7 784 913	8 949 749	11 358 967	11 477 528
Özkaynaklar	6 224 380	7 376 545	8 439 629	9 306 492	10 191 035	11 334 883
Öd. Sermaye	4 688 528	5 904 894	6 945 406	7 735 190	8 528 315	9 402 380
Faiz Gelirleri	580 594	466 503	548 597	647 667	685 332	903 814
Dönem Kârı	474 637	330 378	334 472	393 942	441 018	709 283
Net Dönem Kârı	345 115	240 289	246 899	291 588	327 120	524 543

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Bankalararası likidite sağlamak amacıyla hesabında bulunan paraları diğer bankaların kullanımına sunan İlbank'ın 2010 yılında faiz gelirlerinde nispeten kaybı olsa da 2014 yılına kadar geçen

EUJMR

süreçte faiz gelirlerini artırmıştır. Bu artış dönem kârları ve net dönem kârlarının artmasında etkili olan en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dönem Kârları ve Dönem Net Kârları

Kurumların belirli bir dönemin sonunda yapmış oldukları faaliyetler sonucu elde ettikleri kazanımı gösteren dönem kârı, kurumun sürdürülebilirliği ve finansal performansının anlaşılabilmesi açısından önemli bir göstergedir.

Tablo 2. İlbank 2009-2014 Dönem Kârları (Bin TL)

DÖNEM KÂRLARI						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kâr	474 637	330 378	334 472	393 942	441 018	709 283
Değişim Oranı	% 15,06	% -30,39	% 1,24	% 17,78	% 11,95	% 60,83

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

İlbank 2009 yılında dönem kârını %15,06 oranında artırmaya rağmen anonim şirket statüsüne geçiş döneminin sancılarının hissedildiği 2010 yılında dönem kârını azalan oranda artırmıştır. Dönem kârının azalmasında Banka'nın en büyük gelir kaynağı olan faiz gelirlerindeki artış miktarının azalması etkili olmuştur. Anonim şirket olduğu 2011 yılından itibaren dönem kârını artıran oranlarda yükselen Banka 2014 yılına kadar geçen süreçte miktar yönünden her sene yükselen bir ivme yakalamıştır. 2014 yılı sonunda ise kârını bir önceki yıla göre 268 265 000 TL artırarak yaklaşık %60,83'lük bir artışla incelenen dönemlerdeki en büyük kâr oranına ulaşmıştır. Burada yönetimin almış olduğu kararlar sonrası faiz gelirlerinin artması yani bankacılık fonksiyonlarına ağırlık verilmesi ve merkezi yönetimden olan Bakanlar Kurulu'nun 24.02.2014 tarih ve 2014/6045 sayılı kararı ile Banka sermayesinin 9 000 000 000 TL'den 18 000 000 000 TL'ye yükseltilmesi etkisini göstermiştir.

Tablo 3. İlbank 2009-2014 Net Dönem Kârları (Bin TL)

NET DÖNEM KÂRLARI						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Net Kâr	345 115	240 289	246 899	291 588	327 120	524 543
Değişim Oranı	% 14,29	% -30,37	% 2,75	% 18,10	% 12,19	% 60,35

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Net dönem kârı kurumların ödemekle yükümlü olduğu vergilerin dönem kârından düşülmesi sonucu elde edilmektedir. Banka dönem kârları tablosunda (Tablo 2.) göstermiş olduğu performansı çok düşük sapmalarla birlikte net dönem kârlarında tekrarlamıştır. 2010 yılında net kârda bir önceki yıla göre düşüşler olmakla beraber 2009-2014 arası Banka zarar etmemiş ve her sene sonunda kâr

açıklamıştır. 2011-2014 A.Ş. dönemi ile net kâr miktar olarak sürekli artmıştır. Güçlü kurumsal yapısı ve yılların verdiği birikimle yerel yönetimler desteklenirken Banka kaynaklarının verimli kullanılması sonucu net kâr performansı 2014 yılında ise tavan yapmıştır.

Verilen Krediler

Banka kuruluşundan itibaren yerel yönetimlere önceliği kendi özkaynakları oluşturmak üzere çeşitli kaynaklardan kredi ve fon sağlamıştır. Banka kaynaklarının yetersiz kaldığı kriz dönemleri ve durağan dönemlerde ise ticari bankalar ile yurtdışı kaynaklı kredilere aracılık ve garantörlük ederek kredi temininde yardımcı olmuştur.

Tablo 4. İbank 2009-2014 Dönemi Verilen Krediler (Bin TL)

VERİLEN KREDİLER						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Verilen Krediler	6 175 058	6 669 608	7 784 913	8 949 749	11 358 967	11 477 528
Değişim Oranı	%15,39	%8,01	%16,72	%14,96	%26,92	%1,04

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Banka tarafından verilen krediler oransal dalgalanmalar olmasına rağmen 2009-2014 arası dönemde miktar olarak hep artmıştır. Banka'nın verilen kredilerde artış sağlaması geçmiş dönemlerde verilen kredilerin tahsil edilerek yeniden dağıtılmasında başarıya ulaşıldığı, kredilerin geri dönüşlerinde karşılaşılan riskin minimize edildiğini ve sermaye kaynaklarının verimli kullanıldığını göstermektedir. Banka'nın misyonu gereği toplam aktifleri içerisindeki en büyük pay ilgili yılların tamamında yerel yönetimlere sağlanan krediler olmuştur. Banka yatırım ve kalkınma bankası olma görevini yerine getirme gayretini rakamlarla gözler önüne sermektedir. 2009'dan 2014'e kadar geçen süreçte %80'in üzerinde bir oranla kredilerini artırmıştır. Bankacılık fonksiyonlarının yatırımcı kimliğine karşı daha çok desteklenmeye başladığı 2011 yılı ile birlikte Banka yurtdışından fon teminine de ağırlık vermiştir. 2011 öncesi var olan Dünya Bankası kredilerine 22 Haziran 2011'de Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) ve 28 Haziran 2012'de Avrupa Yatırım Bankası (AYB) kredi ve hibe kaynakları eklenmiştir.

Ödenmiş Sermaye

Tablo 5. İbank 2009-2014 Dönemi Ödenmiş Sermaye Miktarları (Bin TL)

ÖDENMİŞ SERMAYE						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ödenmiş Sermaye	4 688 528	5 904 894	6 945 406	7 735 190	8 528 315	9 402 380
Değişim Oranı	%22,62	%25,94	%17,62	%11,37	%10,25	%10,25

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Ödenmiş sermaye, kurumların ortaklarınca taahhüt edilen sermayenin nakit olarak ödenmiş kısmını ifade eder. Banka'nın oluşumu kamu kaynaklı olduğu için kayıtlı sermaye sistemi

EUJMR

uygulanmamış, sermaye paylara bölünmemiş ve bu yüzden hisse senedi çıkarılmamıştır. Banka'nın ortakları olan yerel yönetimlerden kuruluş kanunundaki nizam ve esaslara göre belirli oranlarda kesintiler yapılmaktadır. Bu kesintilerle ödenmiş sermaye miktarı, sermaye tavanına ulaşınca kadar yükselmekte ve sonrasında merkezi yönetim tarafından sermaye artırımına gidilmektedir.

Banka'nın ödenmiş sermayesi 2009-2014 döneminde sürekli artış göstermiştir. 6 yıllık süreçte 2009'da 4 688 528 000 TL olan ödenmiş sermaye 2014 yılına gelindiğinde %100'den fazla artarak 9 402 380 000 TL'ye çıkmıştır. Güçlü sermaye yapısı Banka'nın sağlamış olduğu hizmetlerin devamlılığını, yatırımların kısa sürede gerçekleşmesini ve daha düşük maliyetli olmasını sağlayarak hem ortakları hem de müşterisi konumunda yer alan yerel yönetimlerin işlerinin kesintisiz yürütülmesine olanak sağlamıştır. Banka'nın görev ve yükümlülüklerini yerine getirmesinde en önemli kalem olan ödenmiş sermayedir. Ödenmiş sermaye artışıyla verilen krediler arasında görülen doğru orantı, yerel yönetimler ve Banka'nın birlikte kazanım sağladıkları bir işbirliğini yansıtmaktadır.

Özsermaye ve Özsermaye Kârlılık Oranları

Özsermaye ya da diğer ismiyle özkaynak kurum sahiplerinin veya ortaklarının kuruma yapmış olduğu yatırım tutarlarını göstermektedir. Özsermayenin gücü kurumların dış piyasadan kısa veya uzun vadeli kaynak sağlamasında en büyük görevi üstlenmektedir. Pasif yapıda yer alan özsermayenin kaplamış olduğu alan kreditorlere alacaklarına karşı bir güven sunmaktadır. Kurumların geri ödeme veya piyasa risklerine karşı en güçlü silahı özsermayesidir.

Tablo 6. İbank 2009-2014 Dönemi Özsermaye Miktarları (Bin TL)

ÖZSERMAYE						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Özsermaye	6 224 380	7 376 545	8 439 629	9 306 492	10 191 035	11 334 883
Değişim Oranı	% 17,84	% 18,51	% 14,41	% 10,27	% 9,50	% 11,22

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Banka'nın hemen hemen her döneminde özsermayesi pasif yapısının en güçlü kalemi olmuştur. Tablo 1. verilerinden yararlanılarak Banka'nın özsermayesinin pasif yapısı içerisindeki oranın 2009-2014 yılları arasında %65'in altına düşmediği hesaplanabilmektedir. Burada Banka'nın elindeki özsermayesini kullanarak kaynak sağlama ve dağıtma stratejisinin başarılı olduğu, yönetimin çabalarıyla özsermaye yapısının her sene güçlendirildiği görülmektedir. Banka'nın özsermayesi 2009-2014 döneminde sürekli artış göstermiştir. Yaklaşık %10 ile %19 arasındaki yukarı yönlü değişimler ödenmiş sermaye artışıyla paralellik göstermiş ve Banka'nın pasif yapısının temel taşı olmuştur.

Banka 1933 yılından itibaren özsermayesinin büyüklüğüyle yerel yönetimlere desteklerini şekillendirmiş, bazı durumlarda ise özsermayesinin gücünü kullanarak yatırımların finansmanına

aracılık etmiştir. Banka'nın özsermaye yapısının yerel yönetimlere sunduğu desteği ve mahiyetini daha iyi kavramak için ülkenin içerisinde bulunduğu kriz dönemleri incelenerek Banka kurumsal yönetiminin ürettiği çözüm yöntemlerine ulaşılabilir. 1999 yılında yaşanan büyük deprem neticesinde ülkenin sanayi alanlarının çökmesiyle hissedilen ekonomik kriz karşımıza çıkan önemli örneklerdendir. 1999 yılında Banka'nın nominal sermayesi 43 200 000 000 TL iken yapılan yatırımlar bu tutarın yaklaşık 3,5 katı olarak gerçekleşmiştir. Banka, kendi özsermayesi ile yatırım finansmanını sağlamakta yetersiz kaldığı için yurtiçi ve yurtdışı kredilere aracılık yaparak yerel yönetimlere fon sağlamıştır. 105 070 000 000 TL yurtiçi krediler, 6 328 892 000 000 TL de yurtdışı krediler olarak yerel yönetimlere sunulmuştur (1999 Faaliyet Raporu, 2000). Ülkenin ihtiyaç duyduğu altyapılar özsermayenin verdiği garanti ile yurtiçi ve yurtdışından sağlanan kredilerle hayata geçirilmiştir. Güçlü özsermaye yani güçlü sermaye yeterlilik rasyosu büyük yabancı kaynakların edinilmesinde kilit rol oynamıştır.

Tablo 7. İlbank 2009-2014 Dönemi Özsermaye Kârlılık Oranları (Bin TL)

ÖZSERMAYE KÂRLILIĞI						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Özsermaye	6 224 380	7 376 545	8 439 629	9 306 492	10 191 035	11 334 883
Net Kâr	345 115	240 289	246 899	291 588	327 120	524 543
Özsermaye Kârlılık O.	%5,54	%3,26	%2,93	%3,13	%3,21	%4,63

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Kurumların özsermayelerinin güçlü olması yapılan yatırımların dış kaynağa gereksinim duymadan kendi ekonomik kabiliyetleriyle gerçekleştirilebileceği anlamını taşır. Bu durumda kurumlar finansman giderlerini minimize ederler. Özsermaye kârlılık oranı net kârın özsermayeye bölünmesiyle hesaplanır, oranın büyük olması kurumların başarılı yatırımlar yaptığını ve giderlerin sıkı bir şekilde kontrol altında tutulduğunu göstermektedir. Banka'nın A.Ş. olup, kurumsal yönetim karmaşasının son bulmasıyla birlikte özsermaye kârlılık oranları 2011-2014 döneminde toparlanmaya başlamış ve artış trendine girmiştir. 2012'de %3,13'lük, 2013'te %3,21'lik ve 2014 yılında da %4,63'lük artışlar diğer yıllara nazaran daha başarılı bir grafik ortaya koymuştur. Bu durumun oluşmasında en büyük etken 2014 yılında net kârın %60,35 oranında artması olmuştur. Ortaklarından sağlamış olduğu kaynakları ilgili yılların tamamında kâr kazanımı sağlayarak değerlendiren Banka ve yönetim kadrosu özsermayenin kazanma gücünü paydaşlarına hissettirmiştir. 2014 yılında 524 543 000 TL net kâr açıklayarak ilgili yıllardaki en yüksek rakama ulaşmıştır.

Toplam Aktifler ve Aktif Kârlılık Oranları

Dönen varlıklar ve duran varlıklardan oluşan bilançonun aktif bölümü kurumların likit varlıklarını, alacaklarını, maddi olan taşınır ve taşınmaz mallarını kapsamaktadır.

Tablo 8. İbank 2009-2014 Dönemi Toplam Aktifleri (Bin TL)

TOPLAM AKTİFLER						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Toplam Aktifler	8 008 539	9 677 150	11 392 823	12 641 596	14 713 988	16 297 141
Değişim Oranı	% 15,90	%20,84	% 17,73	% 10,96	% 16,39	% 10,76

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Banka'nın 2009-2014 yılları incelendiğinde toplam aktifler her sene artış göstermiştir. Banka kaynaklarını her sene yatırımlara yönlendirerek aktif varlıklarının toplamında artışlar meydana gelmiştir. Verilen kredilerdeki artış miktarı da (Tablo 4.) özkaynakların yatırımlara yönlendirildiğini kanıtlar niteliktedir. Banka aktiflerin değişim oranında %10'un altına hiç düşmeyerek istikrarlı bir şekilde aktif yapısını güçlendirmiştir.

Tablo 9. İbank 2009-2014 Dönemi Aktif Kârlılık Oranları (Bin TL)

AKTİF KÂRLILIĞI						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Toplam Aktifler	8 008 539	9 677 150	11 392 823	12 641 596	14 713 988	16 297 141
Net Kâr	345 115	240 289	246 899	291 588	327 120	524 543
Aktif Karlılık O.	%4,31	%2,48	%2,17	%2,31	%2,22	%3,22

Kaynak: İller Bankası 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Aktif kârlılık oranı yıllar arasındaki değişiklikleri ve dalgalanmaları kıyaslayarak finansal tablolar hakkında çıkarımlara olanak sağlar. Banka 2009-2014 yılları arasında aktiflerini kullanarak kâr sağlamayı başarmıştır. 2009-2011 yılları arasında aktif kârlılık oranlarında düşüşler görülmekle birlikte 2011 sonrasında artışlar meydana gelmiştir. Aktif kârlılık oranında hiçbir zaman negatif yönde değişimler yaşamayan Banka varlıklarını yönetmede başarılı olmuş ve yatırımlarından getiri elde etmiştir. Banka elinde bulunan özsermayesini atıl bir vaziyette kullanmamış, yerel yönetimlerin hizmetine sunarak dolaşımını sağlamıştır. Bu durumdan sağladığı net kârlar ve toplam aktif büyüklüğü sayesinde aktif kârlılık oranı ortakları olan yerel yönetimlerin lehine ilerlemiştir.

Finansal Rasyoların İncelenmesi

Finansal rasyolar, kurumların finansal yapısının anlaşılıp değerlendirilmesi için kullanılan oranları ifade etmektedir. Banka tarafından 2012 yılı faaliyet raporu ile kamuoyuna sunulmaya başlayan finansal rasyolar analistlere Banka'nın mali durumuyla alakalı daha pratik ipuçları sunmaktadır.

Tablo 10. İlbank 2011-2014 Dönemi Finansal Rasyolar

	2011	2012	2013	2014
Krediler/Toplam Aktif	68,33	70,80	77,20	70,43
Sermaye Yeterlilik Rasyosu	64,93	62,53	59,87	66,02
Likitler/Toplam Aktifler	30,19	27,66	19,99	26,87
Özkaynaklar/Toplam Aktifler	74,08	73,62	69,26	69,56

Kaynak: İller Bankası 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

Krediler/toplam aktif oranı, aktifler içerisinde kredilerin kapladığı alanı yansıtmaktadır. Kredilerin tahsil edilme riski ve süresine bağlı olarak kurumun mali durumunu gösteren oran, kaynakların nasıl kullanıldığı hakkında bilgi verir. Banka'nın Krediler/toplam aktifleri incelendiğinde, kredilerin toplam aktifler içerisinde en büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Kredilerin kapladığı alan %65'in altına hiç düşmemiştir ve ana fonksiyonu yerel yönetimlere kredi temin etmek olan Banka'nın misyonunu fazlasıyla yerine getirdiği verilerden anlaşılmaktadır.

Sermaye yeterlilik rasyosu, bankaların karşılaştıkları piyasa riski, kredi riski ve operasyonel riski bertaraf edebilecekleri kadar sermaye bulundurma oranıdır. Global bankacılık ve finans sisteminde piyasa disiplini oluşturmak amacıyla getirilen Basel I düzenlemesi sonucu %8 olması beklenen oran bankaların niteliklerine ve finansal durumlarına göre değişkenlik göstermektedir. Oranın düşük olması bankaların düşük özkaynaklarla yüksek risk aldıklarını göstermekte iken yüksek oranlar finansal durumun pozitif olduğu ve riskin az olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Yatırım ve kalkınma bankası olması nedeniyle çok büyük miktarda kredi desteği sunabilen Banka'nın özkaynaklarının özellikle sermayesinin yüksek seviyelerde olması kaçınılmaz bir durumdur. 2011-2014 yılları arasında sermaye yeterlilik rasyosu %58'in altına düşmemiştir. Bu durum Banka'nın dış kaynak kullanmaya fazla ihtiyaç duymadan kendi öz varlıklarıyla yatırımlarını finanse ettiğini ve piyasa riskine karşı kendisini koruduğunu göstermektedir.

Likitler/toplam aktifler oranı, kurumların kısa sürede nakde çevirebileceği varlıklarının toplam aktifler içerisindeki yerini göstermektedir. Karşılaşılan risk ortamında gerekli olan nakit ihtiyacı likit varlıklar sayesinde karşılanabilmektedir. Banka'nın likitler/toplam aktifler oranı 2011-2014 yılları arasında %20 ile %31 arasında değişmektedir. Bu oran Banka'nın aktiflerinin %20 - %30'luk bir bölümünü kullanımına hazır hale getirebileceğini göstermektedir.

Özkaynaklar/toplam aktifler oranı varlıkların ne kadarının özkaynaklarla finanse edildiğini göstermektedir. Düşük oran yabancı kaynak kullanımının finansmanda etkili olduğu gösterir ve risk içeren bir durumdur. Yüksek oranlar ise kurumun risk almayı sevmeyen bir yapıda olduğunu göstermektedir. Banka'nın özkaynaklar/toplam aktifler oranı incelendiğinde olması gerekenden yüksek oranlar çıktığı görülmektedir. Bu durum Banka'nın kuruluş felsefesine ve vizyonuna uygun bir vaziyet olup, yerel yönetimler tarafından her yıl kuvvetlendirilen özkaynakların büyük bir bölümünün kredi olarak tekrar kullanıldığını gözler önüne sermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumların hayatta kalabilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için son derece önemli bir kavram haline gelen kurumsal yönetim, doğrudan ve dolaylı yollarla finansal performansa etki ederek kurumların vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Banka'nın hayati organları olan yönetim kurulu ve genel kurulun oluşumunda yapılan yeniliklerin, denetim sisteminin çeşitlendirilmesi ve sağlamlaştırılması gibi konularda atılan adımların Banka'nın performansına pozitif yönde katkılar sunduğu yapılan analizler sonucunda ortaya konulmuştur. Banka'nın en üst düzey yönetim birimleri olan genel kurul ve yönetim kurulunun yapıları incelendiğinde, kuruluşundan günümüze kadar geçen süreçte kurumsal yönetim bakımından Banka'nın merkezi yönetiminin vesayetinden uzaklaşmaya çalıştığı gözlenmiştir.

Belediyeler Bankası Dönemi olan 1933–1945 yılları arasında genel kurul için Dışişleri Bakanlığı tarafından belirlenen 10 temsilci yer almıştır. 1945 yılında yürürlüğe giren 4759 sayılı yasa ile iller üçe ayrılmış ve il genel meclislerinden, belediyelerden ve köy ihtiyar meclislerinden temsilciler seçilmiştir. Bu dönemde yerel yönetimlerle fazla ilgisi bulunmayan Sağlık, Milli Eğitim, Tarım ve Orman, Sanayi ve Ticaret Bakanlığını temsilen birer temsilcinin de genel kurulda yer aldığı görülmüştür. Günümüzde ise bu durum il özel idareleri için 20 il genel meclis üyesi, her il için bir belediye başkanı ve ilgili bakanlıkları temsilen birer temsilci olacak şekilde revize edilmiştir. Genel kurul yapısında meydana gelen değişimler Banka'nın sermaye sahipleri olan yerel yönetimlerin Genel Kurul'da daha fazla söz sahibi olmaları için çalışmalar yapıldığını göstermekte ve temsilde hakkaniyete göre iyileştirmeler yapıldığını kanıtlamaktadır. Genel Kurul'un daha adil oluşması ve daha işlevsel bir moda bürünmesi için Banka tarafından bazı güncellemeler halen yapılabilir. 20 il özel idaresinin temsili tüm il özel idarelerini kapsayacak şekilde 51'e çıkarılabilir. Bu durum temsilde daha homojen bir yapının oluşmasını sağlayacaktır. Nüfus yoğunluğu, Banka sermayesine yapılan katkı gibi ölçütler göz önüne alınarak büyük belediyelere temsilde daha fazla kontenjan tanınabilir. Son olarak da Genel Kurul için seçilen üyelerin görev süreleri uzatılabilir çünkü her yıl yenilenen üyeler daha Banka'nın yapısını, finansal durumunu analiz edmeden yerlerine yeni üyeler gelmektedir. Katılımcılık açısından başarılı sayılabilecek bu değişim uygulaması kontrol mekanizmasını zayıflattığı için hesap verebilirlik açısından eksiklik olarak görülebilmektedir.

Yönetim Kurulu'nun yapısı ve işleyişinde de Banka çağın gerekliliklerini yerine getirmeye çalışmaktadır. 1945 – 1960 yılları arası beş üye ve bir başkandan oluşan İdare Meclisi Dönemi, 1960 – 1983 yılları arası bir başkan tayinle gelen iki üye ve bir de personel temsilcisinden oluşan Müdürler Kurulu Dönemi yönetimde söz sahibi olmuştur. 2011 Anonim Şirket olunmasıyla birlikte yönetim kurulu yapısı en güncel halini almış ve çoğunluğu merkezi yönetimin önerisiyle oluşan toplam yedi kişilik bir kadroyla hizmetlerini sürdürmektedir. İller Bankası yönetiminde, Banka'nın ortakları olan il özel idareleri ve belediyelerin söz sahibi olmasına karşın bu durumun istenilen düzeyde gerçekleşmediği görülmektedir. Banka'nın eski dönemleri ile şimdiki hali kıyaslandığında özerklik yapısında gelişmeler olduğu açık şekilde ortadadır fakat özellikle Yönetim Kurulu'nun oluşturulmasında merkezi yönetimin etkisinin olması, altı üyenin seçiminde doğrudan veya dolaylı olarak rol alması bağımsız bir yönetim anlayışı ile ters düşmektedir. Banka'nın sahipleri konumunda olan yerel yönetimlerden genel kurulda seçilen yalnızca iki kişinin Yönetim Kurulu'nda yer alması, yerel yönetim temsilcilerini merkezi yönetim tarafından belirlenen temsilciler karşısında azınlık durumuna düşürmektedir. Bu durum bir yerel yönetim bankası olan İller Bankası'nın merkezi yönetimin vesayetinden uzaklaşma çabalarının yetersiz kaldığını ve daha bağımsız bir yönetimin oluşturulması gerektiğini göstermektedir. Mevcut durumda yatırımların dağılımında, belediyelerden tahsil edilecek borçların ötelenmesi veya tamamen silinmesi gibi konularda merkezi yönetimin etkileri kendisini hissettirmektedir. Banka'nın Yönetim Kurulu BDDK'nın belirlemiş olduğu kriterlere uygun bir biçimde oluşturulmuş olup, üyelerin seçilmeleri ile ilgili bazı eksikliklerin bulunmasına rağmen Banka yerel yönetimlerin her zaman en büyük destekçisi olma konumuna devam etmektedir.

Banka'nın kurumsal yönetim alanında yapmış olduğu somut düzenlemeler bir bütün olarak ele alındığında Banka'nın finansal performansına olumlu etkilerinin olduğu muhasebe temelli performans analizleri ve mevcut durum analizleri neticesinde açıkça görülmüştür. Kamu menfaatini ve refahını ön planda tutarak faaliyetlerini sürdüren Banka'nın 2009-2014 yıllarına ait finansal tabloları incelendiğinde kredileri, özkaynakları, ödenmiş sermayesi, faiz gelirleri, dönem kârı ve dönem kârı hep yukarı yönde hareket etmiştir. Özsermaye kârlılık oranları ve aktif kârlılık oranları yüksek seviyelere ulaşmış, finansal rasyolar Banka'nın mali yapısının paydaşlarına ve çevresine güven aşılmasını sağlamıştır. Yönetim ve denetim alanında sürekli gelişim gösterme çabasında olan Banka özellikle 2011 sonrası dönemde başta kârlılık olmak üzere tüm finansal tablo analizlerinde performansını artırmıştır. Yerel yönetimlerden sağlamış olduğu özkaynaklarını yatırımlar için seferber ederken aynı zamanda kâr elde etme meziyetini de göstermiştir.

Sonuç olarak İller Bankası güçlü kurumsal kimliği ve kültürüyle yaklaşık 89 yıllık serüveninde yerel yönetimlerin en büyük müttefiki olmuştur. Kurumsal yönetim anlamında dinamik bir yapıya sahip olan Banka kendisini geliştirme ve eksikliklerini giderme çabasını sürdürmüştür. Mevcut yapısıyla kurumsal yönetim ilkelerinin gerekliliklerini zaten karşılayan İller Bankası yapmış olduğu değişim ve

EIJMR

yeniliklerin mükâfatını almış, finansal performans göstergelerinde kendisini yukarı çekmeyi hemen hemen her dönemde başarmıştır. Yönetimin almış olduğu adil kararlar neticesinde bir kamu kuruluşu olmasından ötürü ana hedefi kâr elde etmek olmamasına rağmen her dönem yüksek miktarlarda gelir sağlamayı da ihmal etmemiştir. Kurulduğu günden itibaren yerel altyapı ve üstyapı yatırımlarının lokomotifini olan Banka “Türkiye’nin Yapıcı Gücü” parolasıyla faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir. Tarihsel sürecinde yaşadığı değişimler, geleceğe yönelik yeni adımlarla hep var olma gayretinde olacağını, yerel yönetimler için hep destek sağlayacağını habercisi niteliğindedir.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aktan, C. C. (2005). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161.
- Andersson, T., & Maher, M. (1999). *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, Üçüncü Baskı, İstanbul.
- Bayraktar, Y., & Tütüncü, A. (2021). The Effect of R&D Expenditures on Earnings Management: A Research on Bist-All Shares. *Istanbul Business Research*, 49(2), 301-315.
- Bilici, N. S. (2019). Turizm Sektöründe Özsermaye Kârlılığının Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (82), 41-54.
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). *Corporate Governance and Firm Performance* Available at SSRN 586423.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yargı Yayınevi.
- Cumhurbaşkanı Kararı, Resmi Gazete. 08.11.2019, Sayı:30942.
- Çoker, Z. (1986). *İller Bankası ve Mahalli İdareler*, Ankara: İller Bankası Yayını.
- Çonkar, M. K., Elitaş, C., & Atar, G. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının TOPSİS Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(1), 81-115.
- De Wet, J. H. V. H., & Du Toit, E. (2007). Return on Equity: A Popular, but Flawed Measure of Corporate Financial Performance. *South African Journal of Business Management*, 38(1), 59-69.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Eminoğlu, C. (2014). *Türk Ticaret Kanunu’nda Kurumsal Yönetim*, İstanbul: On İki Levha Yayıncılık.

Ergincan, Y., & Gürbüz, A. O. (2004). Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler. Literatür Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Eroğlu, N. (2014). Atatürk Dönemi İktisat Politikaları (1923-1938). MU İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2), 63-73.

Esen, F. S., Öztürk, S. P. & Esen, Ü. B. (2014). The Determinants of Capital Structure: Application on Food Firms Quoted on Borsa Istanbul, Journal of Economics, Finance & Accounting- JEFA, 1(3), 173-183.

Feng, C. M., & Wang, R. T. (2000). Performance Evaluation for Airlines Including the Consideration of Financial Ratios. Journal of Air Transport Management, 6(3), 133-142.

Göksel, A. (2013). İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori- Uygulama- Model. Nobel Yayıncılık. 2 Baskı.

Güngör, B., & Güney, G. (2019). Kurumsal Yönetim Performansının Hisse Senedi Getirileri ile İlişkisi: Türkiye Örneği. Journal of Graduate School of Social Sciences, 23(1).

İlhan, E., Topaloğlu, E. E., & Özyamanoğlu, M. (2013). Finansal Performans ile Kurumsal Yönetim Notları Arasındaki İlişki: BIST Üzerine Bir Uygulama. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 5(9).

İller Bankası. (1993). Kuruluşundan Bugüne İller Bankası 1933-1993. Ankara: İller Bankası Vakıf Matbaası.

İller Bankası. (2000). İller Bankası 1999 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2009). Türkiye'nin Mimarı İller Bankası, Ankara.

İller Bankası. (2010). İller Bankası 2009 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2011). İller Bankası 2010 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2012). İller Bankası 2011 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2013). İller Bankası 2012 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2014). İller Bankası 2013 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2015). İller Bankası 2014 Faaliyet Raporu, Ankara.

İller Bankası. (2019). İller Bankası 2018 Faaliyet Raporu, Ankara.

Joo, S. J., Nixon, D., & Stoeberl, P. A. (2011). Benchmarking with Data Envelopment Analysis: A Return on Asset Perspective. Benchmarking: An International Journal.

Kağnoğlu, M., Cooper, R., & Aouad, G. (2001). Performance Management in Construction: a Conceptual Framework. Construction Management and Economics, 19(1), 85-95.

Kim, H. J., & Yoon, S. S. (2007). Corporate Governance and Firm Performance in Korea. Management & Accounting Review (MAR), 6(2), 1-16.

Kula, V., & Baykut, E. (2014). Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu ile Piyasa Değeri Arasındaki İlişki: BIST XKURY Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(3), 1-17.

Memiş, M. Ü., & Çetenak, E. H. (2012). Kurumsal Yönetimin Kazanç Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkisi: İMKB’de İşlem Gören Şirketler Üzerine Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(3), 205-224.

Özer, M. A. (2015). Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi/Yönetimi. Basım, Adalet Yayınevi, Ankara.

Paslı, A. (2005). Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi (Corporate Governance) (İkinci Baskı). Çağa Hukuk Vakfı Yayını.

Rappaport, A. (1986). Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. Free Press.

Şimşek, K. & Ataman, B. (2020). Uluslararası İç Denetim Standartları Kapsamında Yürütülen İç Denetim Faaliyetlerinin Kurumsal Yönetim Kalitesi Üzerindeki Rolünün Çoklu Regresyon Analizi İle Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 42(2), 386-409.

Ulusoy, T. (2008). Systematic Risk and Firm Financial Structure: Evidence on Istanbul Stock Exchange. The Business Review, Cambridge, 11(2), 226-231.

Uyar, S. (2004). Kurumsal Şeffaflığın Sağlanmasında Kurumsal Yönetim (Corporate Governance) Anlayışının Önemi. Mali Çözüm Dergisi, 66(6).

Zelenyuk, V., & Zhaka, V. (2006). Corporate Governance and Firm’s Efficiency: The Case of a Transitional Country, Ukraine. Journal of Productivity Analysis, 25(1-2), 143-157.