T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

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

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

OĞUZ DOYRAN

DANIŞMAN

DR. ÖĞR. ÜYESİ ŞÜKRAN SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

KASTAMONU 2020

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

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

OĞUZ DOYRAN

Danışman	**Dr. Öğr. Üyesi Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM**
Jüri Üyesi	**Prof. Dr. Tolga ULUSOY**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Ülkühan Bike ESEN**

KASTAMONU 2020

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

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

Oğuz DOYRAN
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

Kurumların hedeflerine ulaşabilmesi ve refah düzeylerini artırabilmesi için başvurulan kurumsal yönetim her geçen gün önem kazanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumların performanslarının üst seviyelere çıkarılmasında kurumsal yönetim anlayışının etkisi, önemi ve gerekliliği akademisyenler tarafından vurgulanan önemli bir konu olmuştur. Bu çalışmada, kurumsal yönetim - performans ilişkisinin İller Bankası Anonim Şirketi bünyesinde göstermiş olduğu etkileşim ele alınmıştır. 1933 yılında kurulan Banka'nın günümüze gelen süreçte organizasyonel olarak geçirdiği dönüşümler etrafında kurumsal yönetim anlayışı incelenmiştir. Özellikle kurumsal kimliğini yenilediği 2011 yılının öncesi ve sonrasındaki finansal performansı irdelenen Banka'nın bu performansı sergilemesinde kurumsal yönetim anlayışının rolü araştırılmıştır. Çalışmada kurumsal yönetim ve performans kavramları detaylı bir şekilde ele alınmış, Banka'nın tarihsel süreci, görevleri, yönetim yapısı ve kamu yatırımlarındaki rolü hakkında bilgiler verilmiştir. 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

2020, 97 Sayfa

ABSTRACT

MSc. Thesis

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

Oğuz DOYRAN
Kastamonu University
Institute for Social Sciences
Department of Business Administration

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

Abstract: Corporate governance, used by corporations to reach their goals and prosper, is a concept which we are seeing more and more of everyday. The importance, necessity and impact of the notion of corporate governance which has been emphasized by academics, has been a substantial subject on how corporations can improve their performances. 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. The Bank, which was established in 1933 has undergone organizational transformations up to this day and the concept of corporate governance has been examined in accordance with said transformations. 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. In this study, concepts of corporate governance and performance have been reviewed thoroughly, also information about Bank's historical process, mission, governing structure and its role in public investments has been given. 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

2020, 97 Pages

ÖNSÖZ

İller Bankası Anonim Şirketi'nin kurumsal yönetim anlayışı ile performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kaleme alınan bu çalışmanın yürütülmesi sırasında desteğini ve önerilerini esirgemeyen, ilk aşamadan itibaren sabır ve özveriyle bana yardımcı olan danışman hocam sayın Dr. Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın her aşamasında beni destekleyip cesaretlendiren, her zaman yanımda olan ve çalışmanın nihai sonuca ulaşmasında emeği geçen sevgili eşim ve oğluma da teşekkürü borç bilirim.

Oğuz DOYRAN

Kastamonu, Eylül, 2020

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
ÖNSÖZ ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **x**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xi**

1.GİRİŞ **1**

2.KURAMSAL ÇERÇEVE **4**
2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı 4
2.1.1. Kurumsal Yönetime Genel Bakış 6
2.1.2. Kurumsal Yönetime İlişkin Teoriler 9
2.1.2.1. Vekâlet (Agency)Teorisi 9
2.1.2.2. Paydaş (Stakeholder) Teorisi 11
2.1.2.3. Temsil (Stewardship) Teorisi 14
2.1.2.4. İşlem Maliyeti (Transaction Cost) Teorisi 14
2.1.2.5. Yönetsel Egemenlik (Managerial Hegemony) Teorisi 15
2.1.2.6. Kaynak Bağımlılığı (Resource Dependence) Teorisi 16
2.1.2.7. Miyop Piyasa (Myopic Market) Teorisi 17
2.1.2.8. Stratejik Liderlik (Strategic Leadership) Teorisi 17
2.1.2.9. Durumsallık (Contingency) Teorisi 18
2.1.2.10. Güven İlişkisi (Trusteeship) Modeli 18

2.1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri 19
2.1.3.1. Adillik (Fairness) İlkesi 19
2.1.3.2. Şeffaflık(Transparency) İlkesi 19
2.1.3.3. Sorumluluk (Responsibility) İlkesi 20
2.1.3.4. Hesap Verebilirlik (Accountability) İlkesi 20

2.1.4. Kurumsal Yönetime İlişkin Uluslararası ve Ulusal Düzenlemeler 21
2.1.4.1. Kurumsal Yönetime İlişkin Uluslararası Düzenlemeler 21
2.1.4.1.1. Cadbury Raporu 21
2.1.4.1.2. Greenbury Raporu 22
2.1.4.1.3. Hampel Raporu 22
2.1.4.1.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 23

2.1.4.1.5. Sarbanes-Oxley Yasası 23

2.1.4.2. Kurumsal Yönetime İlişkin Ulusal Düzenlemeler 24

2.1.4.2.1. TÜSİAD "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu" 24

2.1.4.2.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 26

2.1.4.2.3. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu 26

2.1.4.2.4. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi 27

2.1.4.2.5. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu 27

2.1.5. Kurumsal Yönetimin Önemi 28

2.2. Performans Yönetimi 28

2.2.1. Performans ve Performans Değerlendirmeye Genel Bakış 30

2.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi 31

2.2.2.1. Çalışanlar Açısından Önemi 31

2.2.2.2 Kurumlar Açısından Önemi 32

2.2.2.3. Stratejik Yönetim Açısından Önemi 32

2.2.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları 32

2.2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri 33

2.2.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler 33

2.2.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler 33

2.2.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler 34

2.2.5. Kurum Performansının Ölçümü 34

2.2.5.1. Muhasebe Temelli Performans Ölçütleri 35

2.2.5.1.1. Aktif Kârlılık Oranı (ROA – Return on Assets) 36

2.2.5.1.2. Özsermaye Kârlılığı (ROE – Return on Equity) 36

2.2.5.2. Değere Dayalı Performans Ölçütleri 37

2.2.5.2.1. Piyasa Katma Değeri (MVA – Market Value Added) 37

2.2.5.2.2. Ekonomik Katma Değer (EVA – Economic Value Added) 38

2.3. İller Bankası Anonim Şirketinde Kurumsal Yönetim 38

2.3.1. İller Bankası A.Ş.'nin Tarihsel Süreci 39

2.3.1.1. Belediyeler Bankası Dönemi (1933 - 1945) 42

2.3.1.2. İller Bankası Dönemi (1945 - 2011) 43

2.3.1.3. İller Bankası Anonim Şirketi (İLBANK) Dönemi (2011 - ...) 44

2.3.2. İller Bankası A.Ş.'nin Faaliyet Alanları 48

2.3.2.1. Finansman Faaliyetleri 49

2.3.2.2. Teknik Uzmanlık Faaliyetleri 50

2.3.2.3. Pay Dağıtım Faaliyetleri 50
2.3.2.4. Kaynak Geliştirme Faaliyetleri 51
2.3.3. İller Bankası A.Ş.'de Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Gelişimi 51
2.3.3.1. Genel Kurul 52
2.3.3.2. Yönetim Kurulu 54
2.3.3.3. Denetim Kurulu 56
2.3.3.4. Genel Müdürlük 57
2.3.3.5. Komiteler 58
2.3.3.5.1. Denetim Komitesi 58
2.3.3.5.1.1. Teftiş Kurulu Başkanlığı 59
2.3.3.5.1.2. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı 60
2.3.3.5.1.3. Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı 60
2.3.3.5.2. Aktif - Pasif Komitesi 62
2.4. Kurumsal Yönetim ve Performans İlişkisinin İncelendiği Çalışmalar 62

3. YÖNTEM 67

3.1. Araştırmanın Konusu 67
3.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı 67
3.3. Araştırmanın Yöntemi 68
3.3.1. 2009-2014 Dönemi Finansal Veriler 70
3.3.2. Dönem Kârları ve Dönem Net Kârları 71
3.3.3. Verilen Krediler 73
3.3.4. Ödenmiş Sermaye 74
3.3.5. Özsermaye ve Özsermaye Kârlılık Oranları 75
3.3.6. Toplam Aktifler ve Aktif Kârlılık Oranları 78
3.3.7. Finansal Rasyoların İncelenmesi 79
3.3.8. Yatırım ve Finansman Programı Harcamaları (2011 - 2014) 82

4. SONUÇ VE ÖNERİLER 84

KAYNAKLAR 88

ÖZGEÇMİŞ 97

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 3.1. İlbank 2009-2014 yıllarına ait finansal veriler 70
Tablo 3.2. İlbank 2009-2014 dönem kârları 71
Tablo 3.3. İlbank 2009-2014 net dönem kârları 72
Tablo 3.4. İlbank 2009-2014 dönemi verilen krediler 73
Tablo 3.5. İlbank 2009-2014 dönemi ödenmiş sermaye miktarları 74
Tablo 3.6. İlbank 2009-2014 dönemi özsermaye miktarları 75
Tablo 3.7. İlbank 2009-2014 dönemi özsermaye kârlılık oranları 77
Tablo 3.8. İlbank 2009-2014 dönemi toplam aktifleri 78
Tablo 3.9. İlbank 2009-2014 dönemi aktif kârlılık oranları 79
Tablo 3.10. İlbank 2011-2014 dönemi finansal rasyolar 80
Tablo 3.11. İlbank 2011-2014 yatırım ve finansman programı harcamaları 82

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

A.Ş.	Anonim Şirket
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
AYB	Avrupa Yatırım Bankası
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BİST	Borsa İstanbul
CBS	Coğrafi Bilgi Sistemleri
CEO	Chief Executive Officer
EFT	Elektronik Fon Transferi
EVA	Economic Value Added
G20	Group of Twenty
GK	Genel Kurul
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
JICA	Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
MVA	Market Value Added
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
R.G.	Resmi Gazete
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	Türkiye Belediyeler Birliği
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TC	Türkiye Cumhuriyeti
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TL	Türk Lirası
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TOPSİS	Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
TTK	Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
XKURY	BİST Kurumsal Yönetim Endeksi
YK	Yönetim Kurulu

1.GİRİŞ

Küreselleşen dünyamızda, ülkeler arasında siyasi ve fiziki sınırlar halen var olmakla birlikte hızla gelişen teknoloji sayesinde ekonomik sınırlar ortadan kalkma derecesine ulaşmıştır. Kurumlar, talebe dayalı üretim sisteminden uzaklaşarak tüm dünyanın ortak pazar olarak görüldüğü uluslararası rekabetin zorlu şartlarının hissedildiği bir stratejiye doğru yönelmişlerdir. Faaliyette bulunulan pazarın yapısı, pazarın değişkenleri ve rakiplerin durumu, rekabet ortamının analiz edilmesi için çözülmesi gereken sorunlar olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum ise kurumların her alanda güçlü olmalarını zorunluluk haline getirmiştir. Kurumsal yönetim, son yıllarda en çok tartışılan araştırma alanlarının başında gelerek; kurumların her alanda güçlü olabilmeleri için kilit bir rolle karşımıza çıkmaktadır.

Ekonomide sınırların aşılması küçük ölçekli kurumların diğer ülke pazarlarına yönelmesine neden olmuş, artan tüketici talepleri ve elde edilen büyük kârlar sonucu tüm dünyada geniş kitlelere ulaşabilen büyük ölçekli kurumlara dönüşmesine olanak sağlamıştır. Hedeflerine ulaşmak isteyen kurumlar, daha da büyümek, kârlarını maksimize etmek için; ekonomik, politik, hukuki ve ahlaki çerçeveler içerisinde faaliyetlerini sürdürmek istemişlerdir. Bunları yaparken kurumların rekabet gücüne etki eden faktörler araştırılmış, kurumun sermaye yapısı, finansal durumu, insan gücü, ekonomik göstergeler gibi değişkenler ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. Yapılan araştırmalar kısmen kurumsal yönetimin kavranmasına katkıda bulunmuş ve performans odaklı hedeflerin belirlenmesinin önünü açmıştır.

Temel noktası ekonomik ve ticari sınırların ortadan kalkması olarak görülen, piyasaların birbirleriyle etkileşiminin maksimum olduğu günümüz ekonomisinde kurumlar; bireylerin hayatlarında çok önemli bir yer edinmiştir. Teknolojik gelişmeler sonucu bilgiye erişimin kolaylaştığı, sermaye piyasalarının ilgi görmesi sonucu sermayenin tabana yayılması gibi nedenler rasyonel bireylerin ekonomik hayatta aktif şekilde yer almasını sağlamıştır.

Ekonomik hayatta aktifleşen bireylerin paydaş, hissedar, yönetici veya çalışan gibi sıfatlar edinmeleri, büyük ölçekli kurumların bazı skandallara karışıp kamuoyunu ve

hissedarlarını hayal kırıklıklarına uğratması, karşılaşılan krizler, yapılan yolsuzluklar, finansal verilerde meydana getirilen çarpıklıklar kurumları oldukça zor duruma sokmuştur. Bu nedenle "Kurumsal Yönetim" kavramı gün geçtikçe önemini artıran ve tartışılması gereken bir kavram olarak kurumların odak noktası haline gelmiştir. Başta hissedarlar olmak üzere çalışanlar, tedarikçiler, kredi sağlayan kuruluşlar, sendikalar, denetim kuruluşları vb. gibi ekonomik hayatın tabanından tavanına kadar her alanda rol alan tüm aktörler; hesap verilebilir, şeffaf bir yönetim anlayışı istemektedir. Bunun gerçekleşmesi ise "Kurumsal Yönetim Anlayışının" geliştirilmesine ve benimsenmesine bağlıdır. Kurumlar üzerinde gelişen bu kavram, tüm özel sektör ve kamu kuruluşları ile ekonomik hayatımıza yön veren bankalar tarafından sistematik bir şekilde hayata geçirilmektedir.

Uluslararası platformda "Corporate Governance" şeklinde telaffuz edilen "Kurumsal Yönetim" kurumların etkili bir iç ve dış denetime tabii olmasını, içinde bulunulan piyasaya ve topluma karşı sorumluluklarının yerine getirilmesini hedeflemektedir. Zayıf durumda yer alan menfaat sahiplerinin korunması ve kurum ile etkileşim içerisinde olan herkesin ortaya çıkan değerlerden maksimum derecede faydalanmasını sağlayan bir ortaklık yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, kuramsal çerçeve bölümünde öncelikle kurumsal yönetim kavramı üzerinde durularak, günümüzdeki haline gelene kadar kurumsal yönetim kavramı için oluşturulan teoriler, yapılan düzenlemeler ve ilkeler açıklanarak kurumsal yönetimin tarihsel gelişimi anlatılmıştır. Kurumsal yönetimin gerekliliği vurgulanmış ve çeşitli kaynaklardan, makale ve dergilerden farklı bakış açıları gündeme getirilmiştir. Güçlü ekonomik ve sosyal yapıların oluşturulmasında kurumsal yönetimin üstlendiği rol detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

Kurumlar belirli bir hedefe ulaşmak güdüsüyle hareket ederler ve odak noktalarında performansın artırılması bulunmaktadır. Bunun için kurumlar; verimlilik, etkinlik, müşteri memnuniyeti, saygınlık, büyüme, kârlılık ve kurumsal yönetim gibi ölçütler ışığında performanslarını yukarı yönde hareket ettirmeyi amaçlamaktadırlar. Çalışmamızda, kurumsal yönetim anlayışının kurumsal performans üzerindeki etkileri ölçülmeye çalışılmış; güçlü ve şeffaf bir kurumsal yönetim anlayışının

yüksek ekonomik performans hedefine ulaşmadaki payı sorgulanmıştır. Kurumsal yönetim ile ilişkisi araştırılan performans konusu üzerine geniş bir literatür taraması yapılmış; kurumların performans yönetimi konusuna yaklaşımı, elde etmek istedikleri sonuçlar, performans değerlendirme yöntemleri ve ölçüm şekilleri incelenmiştir.

Kurumsal yönetimin performans ile ilişkisinin detaylı ve spesifik olarak algılanması amacıyla; ülkemizde ve dünyada yapısal ve işlevsel anlamda hemen hemen kıyaslanacak başka bir örneği olmayan, Kamusal Sermayeli Yatırım ve Kalkınma Bankası olan İller Bankası Anonim Şirketi'nin kısaca tarihinden bahsedilmiş, Banka'nın işleyişinde, hedeflerine ulaşmasında kurumsal yönetimin etkisi üzerinde durulmuştur. Tezin çatısını oluşturan İller Bankası A.Ş.'nin, Cumhuriyet Dönemi'nden günümüze kadar geçen süreçte kurumsal yönetim yapısı ve anlayışı detaylı biçimde incelenmiş; yönetim kurulu, denetim kurulu, komiteler ve iç denetim sistemleri hakkında bilgiler verilmiştir. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın ilgili kuruluşu olan Banka'nın kurumsal yönetimle ilgili kavramları karşılayıp karşılayamadığı konusunda araştırmalara yer verilmiştir.

Yöntem bölümünde kurumsal yönetim anlayışının İller Bankası A.Ş. özelinde, Banka'nın vizyon ve misyonuna uygun adımlar atılmasında, stratejik hedeflerine ulaşmasında nasıl bir etki yaptığı, sözel ve sayısal veriler ışığında anlatılmıştır. Özellikle 2011 yılında Anonim Şirket statüsüne kavuşarak yönetim ve denetim alanında değişiklikler yapan Banka'nın finansal performansında kurumsal yönetimin etkisi somut veriler ile ölçülmeye çalışılmış; muhasebe temelli performans analizleri ve durum analizi yöntemi kullanılarak kârlılık, kredi miktarları, aktif kârlılık oranları ve sermaye kârlılığı oranları ile tablolar üzerinden çıkarımlar yapılmıştır.

Tezin son bölümünde ise yapılan çalışma ile ilgili olarak sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır. Banka'nın Anonim Şirket olmadan öncesi ve sonrası (2011 öncesi ve sonrası) kıyaslanmış; Banka'nın yaptığı çalışmalara ek olarak yapabileceği projeler ve düzenlemelere değinilmiştir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın iki temel dayanağı olan kurumsal yönetim ve performans kavramları ile İller Bankası A.Ş.'nin tarihsel süreci ve kurumsal yönetimine ait bilgiler kuramsal çerçeve içerisinde sunulmuş; kurumsal yönetim ve performans ilişkisini ele alan çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Genişleyen sermaye yelpazesi, ulaşılmak istenilen pazar yapısındaki sınırların kalkması, toplumsal ve bireysel etik değerlerin ön plana çıkması, kurum sahipleri ile yöneticilerin farklı kişilerden oluşması, ortak ticari ilişkiler, çok uluslu kurumlar, kredi verenler gibi birçok faktörün etkisiyle; kurumları oluşturan tüm birimlerin birlikte koordineli hareket edebilmesini sağlayan bir düzene ihtiyaç duyulmuştur. Bu gereklilikler kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesini zorunlu hale getirmiştir.

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 hemen sonrasında görülmüştür. Kurum içerisinden 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: 16). 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 (Paslı, 2005: 18-19). Kavram olarak 1990'larda yaygınlaşan kurumsal yönetim, hükümetler, uluslararası kurum ve kuruluşlar, iş dünyası ve akademisyenler tarafından kısa sürede benimsenen bir yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmıştır (Aktan, 2005: 151).

Terminolojik açıdan incelediğimizde "Corporate Governance" teriminin Türkçe karşılığını ifade etmekte olan kurumsal yönetimde; "Governance" kelimesi "yöneltmek, kontrol etmek" anlamında kullanılmaktadır. Burada kastedilen kontrol

kamu veya özel fark etmeksizin, kâr amacı güden veya gütmeyen tüm birimleri kapsamaktadır. “Corporate” kelimesi ise genel olarak kurumlarla alakalı uygulamalarda kullanılan bir terimdir (Kula, 2006: 12).

Kurumların yönetildiği ve kontrol mekanizmalarının devreye girdiği bir sistem olarak tanımlayabileceğimiz kurumsal yönetim kavramının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Küreselleşme ve büyüme sonucu kontrol problemlerini derinden hisseden kurumların, kurumsal yapılarını güçlendirebilmeleri için organizasyonlarında uluslararası geçerliliğe sahip düzenlemeler ve değişiklikler yapması gerekmektedir. Bu durum kurumsal yönetime olan ihtiyaçları her geçen gün artırmakta ve kurumsal yönetim kavramının günden güne gelişmesine, üzerine yenilikler eklemesine neden olmaktadır.

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 yaramış ve kurumsal yönetim sayesinde kurumlar daha zahmetsiz olarak finansör, tedarikçi ve müşteri bulurken yatırımcılar da kârlarını artırmışlardır (Uyar, 2004: 6).

Kurumsal yönetim yalnızca kurumu oluşturan yapıları değil, başta iç ve dış paydaşlar olmak üzere kurumdan etkilenen herkesi ilgilendirdiği için önemli bir konudur. Geçmişte meydana gelen yolsuzluklar, kurum skandalları, uluslararası finansal krizler sonucu kurumlara duyulan güven azalmış; kurumsal yönetimin sunmuş olduğu perspektif sayesinde tekrar güvenin artması sağlanmıştır. Sağlam bir kurumsal yönetim anlayışı kurumların lehine birçok sonuç doğuracağı gibi ülke menfaatleri açısından da pozitif etkiler doğurmaktadır.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kurumsal Yönetim Komitesi kurumların yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olarak kurumsal yönetim kavramını basitçe tanımlamaktadır. Buradan yola çıkarak, kurumsal yönetimi esasen kurumların yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki

ilişkileri düzenlendiği; kurumların hedeflerinin oluşturulduğu ve performans odaklı izleme araçlarının belirlendiği bir sistem olarak ortaya koymaktadır. Özetle, kurumsal yönetim kurumların yönetimine, kontrolün sağlanmasına ve performansına odaklanır. Kurumun sahipliği ile yönetim arasındaki ilişki ağının tamamını kontrol eder (Gürbüz ve Ergincan, 2004; 5-6). Kurumsal yönetimin etkin olarak kullanılması halinde kurumlarda; tüm girdi ve kaynakların daha verimli kullanıldığı, çalışanların performanslarında pozitif etkiler olduğu, kurumun 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: 2).

2.1.1. Kurumsal Yönetime Genel Bakış

Kurumların yönetilmesinde meydana gelen eksiklikler sonucu zarar gören birey ve çevrelerin minimize edilmesi amacıyla 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren hızla yaşamımıza giren kurumsal yönetim, belirli bir tanımı ve sınırı olmayan bir kavram olarak eklemelere ve güncellemelere tabii tutulmaktadır. Bakış açısına göre çok geniş bir yelpazede kullanılan kurumsal yönetim ile ilgili olarak geçmişte birçok çalışma yapılmış olup, günümüzde de bu çalışmalara yenileri eklenmektedir.

"Kurumsal Yönetimin Mali Görünümü" konusunda İngiltere'de toplanan bir komitenin meydana getirdiği ve daha sonra bu grubun başkanı Adrian Cadbury'nin adıyla literatürde yer bulup, 1992 de yayımlanan "Cadbury Raporu" içerdiği kurallar ve düzenlemeler ile kurumsal yönetimde bir dönüm noktası olarak kabul edilmiştir. Rapor, İngiltere'de daha sonra hazırlanan "Greenbury" ve "Hampel" raporlarına öncülük etmiş; uluslararası birçok tanımın şekillenip literatüre kazandırılmasına temel olmuştur (Paslı, 2005: 21). Kurumsal yönetim tek bir kalıba sığmamış, çeşitli görüşlerden katkı alıp ülke, kurum ve uzmanlarına göre birçok değişik tanımlamalarla gelişimini sürdürmüştür. Bu konuda yapılan tanımlamaları üç ana grupta sınıflandırabiliriz (Alp ve Kılıç, 2014: 23).

- *Kurum ile Kurumun Hissedarları veya Paydaşları Arasındaki İlişkileri Esas Alan Tanımlar*

Kurumların, kurum bünyesinde yer alan kişilerle olan ilişkilerine, rol, görev ve sorumluluklarının paylaştırılmasına, bu kişilerin çıkar ve menfaatlerinin korunmasına yönelik çalışmalar içermektedir.

Kurumsal yönetim, paydaşların refahını koruyup maksimize etmek için yönetimi uyaran ve baskı altında tutan bir model anlamına gelmektedir (Tirole, 2001:4). Bu tanımda görüldüğü üzere paydaşlar öncelikli hedef halindedir. Kurumsal yönetim dar anlamda; kurumların yönetim birimlerinin, öncelik olarak da hissedarların ve diğer paydaşların beklentilerini göz önünde bulundurması, onlar için sürdürülebilir bir değer oluşturmayı tasarlaması olarak tanımlanabilir. Geniş anlamda ise, uzun vadede sürdürülebilir değerler oluşturarak hissedar ve diğer paydaşların beklentilerinin, kurumsal yönetimin şeffaflık, sorumluluk, hesap verilebilirlik ve adillik ilkelerine göre düzenlenmesini ifade eder. Denetim ve yönetim mekanizmalarının farklı şekilde işleyip idare edildiği ve tüm paydaşların hak ve menfaatlerinin korunduğu bir kurum yönetim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014:37).

- *Elde Edilmek İstenilen Çıktıyı Esas Alan Tanımlar*

Burada kurumların odak noktasında ulaşılmak istenilen amaç yer almaktadır. Yapılan işlemler sonucu elde edilen çıktılar yani ürünler veya finansörler tarafından sağlanacak olan kredilerin geri dönüşü bu amacın içeriğini oluşturabilmektedir.

Kurumsal yönetim, kurumlara finansal kaynak sağlayanların, yatırımları sonucunda kendilerine ekonomik bir kazanım sağlayıp sağlayamadığıyla ilgilenir. Bu bağlamda vurgulanmak istenilen temel husus; kurum yöneticilerinin, yapılan yatırımlar sonucu elde edilen getiriyi şeffaf bir şekilde pay sahipleri ile paylaşıp paylaşmadıklarıdır. Yatırımcıların sağladığı iktisadi kaynakların; yöneticilerin elinde değerlendirilerek yatırımcılara kâr payı sağlayacak projeleri seçip seçmedikleri kontrol edilir ve denetim mekanizmasının eksikliklerine çözüm aranır (Shleifer ve Vishny, 1997: 737-738). Bir başka deyişle; öncelikle kendi menfaatlerini ön planda tutan yönetim kadrosunun bu alışkanlıklarının denetlenmesi ve asgari düzeyde tutulması

sağlanmalıdır. Kurum sahipleri ve tüm hissedarlar için kurum değerini artıracak kararlar alınmalı; elde edilen fayda eşit şekilde paylaşılmalıdır. Yöneticiler ile hissedarlar arasındaki çatışma minimum seviyede olmalıdır. Bu durumun gerçekleşmesi ise hem kurumsal hem de piyasa temelli düzenlemeler içeren kurumsal yönetim ile sağlanabilir (Denis ve McConnell, 2003: 1).

İstenilen hedefin garanti olmamasından dolayı burada korumacı bir yapı göze çarpmaktadır. "Sağlanan desteğin karşılığı veriliyor mu?" sorusuna cevap arayan bu tanımlama, gerekli kontrollerin yapılarak kreditörlerin kazanç sağlamalarını amaçlamaktadır. Kurumsal yönetim; kurumların özellikle mali ve ekonomik yapısıyla ilgilenen bir sistem olup; kuruma finansman sağlayanların yatırımlarına karşılık yeterli bir seviyede getiri sağlanmasını hedeflemektedir (Alp ve Kılıç, 2014:27).

- *Belirli Bir Amaç ve İlkelere Dayalı Yönetim Anlayışını Esas Alan Tanımlar*

Kurumların yönetilmesinde ve karar mekanizmasının devreye konulmasında kurumsal yönetim kavramını oluşturan değerler ve ilkeler ön planda tutulmaktadır. Kurumsal yönetim kavramı en geniş anlamda, iyi bir kurum yönetimi için gereklilik arz eden resmî ve resmî olmayan kuralların tamamını kapsamaktadır. İyi bir kurum yönetimi; değişim yönetimi, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi ve sinerjik yönetim gibi birçok yönetim ilkelerinin ve yönetim tekniklerinin etkili bir biçimde kurumlarda uygulanmasıyla sağlanır. Dar anlamda kurumsal yönetim kavramı sadece iyi bir kurum yönetimi için sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi resmî sayılabilecek kuralların uygulanabilmesi üzerinde odaklanmaktadır (Aktan, 2005: 155). Kurumlarda iyi yönetim anlayışının yerleştirilmesi için; yöneticinin doğru ve rasyonel kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, yönetimin keyfilikten uzak şekilde hukuka ve etik değerlere uyarak icraatlarını gerçekleştirebilmesi amaçlanmıştır. Yönetimin planlama, yürütme, kontrol, koordinasyon ve örgütleme gibi faaliyetlerini yürütürken kurallar çerçevesinde paydaşlarının menfaatini koruması ana hedeflerden olmuştur.

2.1.2. Kurumsal Yönetime İlişkin Teoriler

Kurumsal yönetimin neden gerekli olduğunun daha da net anlaşılması için bu kavramın altyapısı oluşturan, farklı bakış açılarıyla kurumsal yönetime katkı sağlayan teorilerin incelenmesi gerekmektedir. Alan yazında birbirleriyle ilişkili veya birbirinden bağımsız birçok teori kurumsal yönetimin ortaya çıkmasını zorunluluk haline getirmiştir. Bu teorilerden bazıları:

- Vekâlet (Agency) Teorisi
- Paydaş (Stakeholder) Teorisi
- Temsil (Stewardship) Teorisi
- İşlem Maliyet (Transaction Cost) Teorisi
- Yönetsel Egemenlik (Managerial Hegemony) Teorisi
- Stratejik Liderlik (Strategic Leadership) Teorisi
- Miyop Piyasa (Myopic Market) Teorisi
- Kaynak Bağımlılığı (Resource Dependence) Teorisi
- Durumsallık (Contingency) Teorisi
- Güven İlişkisi (Trusteeship) Modeli

2.1.2.1. Vekâlet (Agency) Teorisi

Vekâlet teorisi, kurumsal yönetim kavramının ortaya çıkışında ve gelişiminde en büyük role sahip olan, katkılarıyla kurumsal yönetimin şekillenmesini sağlayan bir teoridir (Mallin, 2013: 16). II. Dünya Savaşı sonrası, uluslararası ticaret hacmi genişlemiş, çok uluslu kurumlar ticari hayatta önemli bir konuma ulaşmışlardır. Çok uluslu kurumların varlığının artmasıyla birlikte kurum sahipliği kavramı ile yöneticilik kavramının birbirinden ayrılması, çıkar çatışmalarının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Clarke, 2007: 57).

Bu teoride kurum paydaşları ile yöneticiler arasındaki ilişki bir vekâlet sözleşmesine benzetilmektedir. Kurum sahipleri; iç denetim sayesinde yöneticileri kontrol etmeye çalışmakta ve ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkları önleme çabası içerisine girmektedirler. Vekâlet sözleşmesinde yer alan taraflar; asil ve vekilden

oluşmaktadır. Vekil; yetkiyi veren kişi adına ekonomik kararlar alma hakkına sahip olan kişi olarak tanımlanabilir. Asil; imzalanan bir sözleşme ile bir başkasına kendisi adına işlem yapma yetkisi veren, yani hakkını devreden kişidir (Nicholson, 1995: 355). Vekâlet teorisi ise kurum sahibinin işlerinin yürütülebilmesi için tayin edilen vekile sorumluluğunu devretmesini ve onlar arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Hukukî bir sözleşme ile tarafların hak ve yükümlülükleri vekâlet teorisinde taahhüt altına alınmaktadır (Dragomir, 2008:3).

Adam Smith, "The Wealth of Nations (Ulusların Zenginliği)" adlı eserinde kurum sahipleri ile yöneticiler arasında temel problemlerin oluşabileceğini vurgulamıştır. Ona göre yöneticiler başkalarının paralarını kendi paraları gibi sahiplenip yönetme konusunda kendi paralarına gösterdikleri özeni göstermeyebilir, kendi faydalarını ön plana çekebilirler. Yöneticilerin ihmalkârlıkları ve israfları kurumların yönetiminde kaçınılmaz bir durumdur. Sermaye sahipleri de ortaya koydukları sermayenin yönetilmesi konusunda kuşkuya düşebilir, sermayeleri üzerinde kontrol mekanizması oluşturmayı arzularlar (Smith, 1937: 700).

Kurumsal yönetim denilince akla ilk gelen teorilerden olan vekâlet teorisi esas itibarıyla; güven sorunu ve belirsizlik gibi nedenlerle Anglo – Sakson kurumsal yönetim modelinin de temelini hazırlamıştır. Jensen ve Meckling'in (1976: 305), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" ve Fama ve Jensen'in (1983:301), "Separation of Ownership and Control" isimli makalelerinde vekâlet teorisinin temellerini oluşturacak nitelikte açıklamalarda bulunmuşlardır. Teorinin özünü, yöneticilerin hissedarlardan daha fazla bilgiye sahip olmaları varsayımıyla kendi çıkarlarını kurumların çıkarlarının üstünde tutmaları olarak açıklamışlardır, bu durum da "Bilgi Asimetrisi"ni ortaya çıkarmıştır (Dinçer, 2013:16). Bilgi asimetrisi, yöneticilerin kurum faaliyetleriyle ilgili, kurumun sahibi konumundaki hissedarlardan daha fazla bilgiye sahip olmalarını ifade etmektedir.

Vekâlet teorisi, hedefleri ve menfaatleri farklı olan kişilerin bir araya gelerek, ortak bir fayda elde edebilmek için yardımlaşması halinde ortaya çıkabilecek sorunları inceleyen ve bu sorunlara çözüm önerileri getiren bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Doğan, 2018: 87). Yöneticilerin ücretlendirme ve ödüllendirme

planlarının oluşturulması, bilgi akış sistemlerinin yapılması, risk yönetimi esaslarının belirlenmesi, stratejik iş birimlerinin oluşturulması gibi konularda karar veren yöneticiler ile kurum sahibi konumundaki hissedarlar arasındaki sorunları netleştirip, çözüm alternatifleri sunan bir teori olarak kurum yönetiminde gereklidir (Koçel, 2003: 362). Bireyler için öncelik her zaman kendi menfaatleri açısından en iyiyi arzulamak olduğundan, ortak yapılan işlerde çıkar çatışmasının yaşanması kaçınılmaz bir durumdur. Kurumsal yönetim bu çıkar çatışmasını çözüme kavuşturarak, yöneticiler ile hissedarlar arasındaki vekâlet problemlerini yazılı kurallar çerçevesinde en asgari düzeye indirmeye çalışmaktadır.

Vekâlet teorisi, hissedarlar ve kurum yöneticilerini kapsayan ilişkilere maddi yönden baktığı ve yalnızca ekonomik değerleri bir teşvik aracı olarak gördüğü için, akademik çevrelerce birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Motivasyon ve sosyal konularla ilgili değerlendirmelerin göz ardı edilmesi yapılan eleştirilerin temel dayanağını oluşturmuştur (Barney ve Ouchi, 1986: 99).

2.1.2.2. Paydaş (Stakeholder) Teorisi

Paydaş teorisinin temelinde vekâlet teorisinde eksik görülen noktalar ve teoriye yöneltilen eleştiriler yer almaktadır. Paydaş teorisinde bir kurumun amacı, yalnızca kurum sahiplerinin refahını en üst noktaya çıkarmayla sınırlı tutulmamış; kurumun tüm paydaşlarını kapsayacak şekilde açıklanmıştır. Teori, uzun dönemde kurumların başarısını etkileyen ve başarısından etkilenecek olan bütün grupların varlığını dikkate alarak; kurumun çalışanları, tedarikçileri, finansörleri, müşterileri, devlet ve toplum gibi birçok kesimi paydaş olarak nitelendirmiştir. Kurum tüm paydaşlar için refah sağlayan bir organizasyon olarak devamlılığını sürdürmelidir (Doğan, 2018: 90).

Paydaş teorisi, kurumun faaliyet gösterdiği çevreyi analiz etmesini, değişikliklerin izlenmesini ve kurumların amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için çevresiyle sağlam ilişkiler kurması gerektiğini savunmaktadır. Ekonomik ve sosyal alanlarda faaliyetlerini yürüten kurumlar; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar, bankalar, rakipler ve devlet gibi paydaşların oluşturduğu kesimlerin yönetim sürecine katılmasını sağlamak yoluyla kurumsal yönetimin geniş anlamda toplumun

çıkarlarını gözettiği düşüncesini yansıtmaktadır (Buchholz, 1989: 420). Tanımlarda geçen paydaşların kurumlardan farklı yönde beklenti ve talepleri oluşmaktadır. Kurumlar da ömürlerini uzatmak için bu talepleri karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu paydaşları; kurum içi paydaşlar ve kurum dışı paydaşlar olarak sınıflandırabiliriz.

- *Kurum İçi Paydaşlar*

Yöneticiler: Yöneticiler, kurumlardan kendilerine verilen yetkilerin şeffaf ve adil bir şekilde kullandırılmasını beklemektedir. Kararlarını dışarıdan bir müdahale görmeden kendi yetileriyle almak, iş tatminlerini sağlamak, kişisel gelişimlerine yönelik programlara katılmak ve refah düzeylerini doğrudan etkileyen hak ettikleri ücrete kavuşmak yöneticilerin beklentilerinin bir kısmını oluşturmaktadır.

Çalışanlar: Her çalışan bulunduğu kurumda değer görmek ister. Kendini değerli hisseden çalışanlar, yapmış oldukları işlere daha sıkı sarılarak ait oldukları kurumların hedeflerine ulaşmasında daha verimli olurlar. Kurumlar kurumsal yönetimin herhangi bir kademesinde çalışanlara yer vererek, onları değerli hissettirebilir. Hak ettikleri ücretin alınması, kişisel ve sosyal haklarının kurum tarafından kabul görmesi, bulunduğu çalışma ortamında kendisini ifade edip hakkını arayabilmesi, çalışma saatlerinin iyileştirilmesi gibi istekler çalışanlar için önem arz etmektedir. Kendilerine sağlanacak kurslar, eğitimler ve motivasyon artırıcı programlar ile bireysel performansları pozitif yönde etkilenmekte; kurumun performansı da yukarı doğru ivme kazanmaktadır.

- *Kurum Dışı Paydaşlar*

Hissedarlar: Hisse sahiplerinin öncelikleri, alacakları kâr paylarından dolayı ekonomik bir kazanç elde etmektir. Hissedarlar açısından bakıldığında kurumun asıl amacı net bugünkü değerini uzun vadede maksimize etmek olmalıdır. Pay sahiplerinin ekonomik yönden tatmin edilebilmesi kurumların finansal performans değerlerinin artan eğilime sahip olmasında gizlidir. Küçük hissedarlar, sadece ekonomik kaygı gütmeyip, kurum yönetiminde belirli kriterlerle söz sahibi olmayı da isteyebilirler. Ekonomik beklentilerle birlikte birey olarak hissedarlar, pay sahibi

oldukları kurumun toplum nezdinde kabul görmüş politikalara sahip, sorumluluklarını yerine getiren bir kurum olmasını beklemektedirler.

Yatırımcılar: Yatırımcılar için kurumun çevrede bıraktığı itibar, ekonomik ve sosyal hayata sunduğu kazanımlar ile özellikle ekonomik getirilerini doğrudan etkileyecek olan finansal performansları önemlidir. Etik değerlere karşı hassas politikalar üreten, çevre ve halk sağlığı için çalışmalar yürüten, çalışanların ve hissedarların hakkını gözeten, yapılan yatırımlar sonucu kâr marjının yüksek olduğu kurumlar, yatırımcılar için fon sağlanacak öncelikli kurumlar olarak göze çarpmaktadır.

Tedarikçiler: Tedarikçiler ile kurumlar arasında sağlanacak bağın ömrü çok önemlidir. İki taraf için de yapılan uzun soluklu anlaşmalar belirsizliklerin ortadan kalkmasında etkili olup, karşılıklı güven ilişkisinin yerleşmesinde net bir rol oynamaktadır. Sürdürülebilir ticari faaliyetler için tedarikçiye yapılacak olan ödemeler zamanında yapılmalı, siparişler stok durumu göz önüne alınıp, önceden istişare yapılarak verilmelidir.

Müşteriler: Bir kurum için en önemli paydaşlardan kabul edilen müşteriler; kurumların ömrünü sürdürmesinde ve kendisini yenilemesinde kilit bir role sahiptir. Müşteriler sayesinde kurumlar yeni stratejiler belirleyerek; pazarlama yöntemi, üretim faaliyetleri, halkla ilişkiler, sosyal sorumluluk projeleri, stok yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi birçok alanda kendilerini geliştirip güncellemektedirler. Müşterilerin kaliteli ürün, ekonomik fiyat, etik değerlere sahip çıkan güvenilir kurum ve marka beklentileri, kurumlar tarafından karşılanmaya çalışılmaktadır.

Rakipler: Birer rakip olarak kurumlar birbirlerinin pazar paylarında küçülmeye sebep olmakla beraber, ürün çeşitliliğin artması ve tanıtılması, ikame ürünlerin piyasaya sunulması gibi durumlarda birbirlerine fayda sağlamaktadırlar. Rekabet koşullarının dengelenmesi ve birbirlerine etik davranılması gibi durumlar rakiplerin beklentileri arasında gösterilebilir.

Devlet: Kurumlar, her paydaşına olduğu gibi devlete karşı da sorumluluklarını yerine getirmeye gayret gösterirler. Devletin tüzel kişiliği ile bakıldığında beklenti; ödenmesi gereken vergilerin eksiksiz ve zamanında ödenmesi, yapılan faaliyetler için

gerekli izin ve belgelerin sağlanarak hukuka uygun davranılması olarak değerlendirilebilir. Devleti oluşturan toplum yani bireyler açısından bakıldığında beklenti; kurumların sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi, topluma ve tüm paydaşlarına etik kurallarına uygun davranması, güvenilir ve kaliteli hizmetler sunması ve insanları hiçbir konuda yanıltmamasıdır.

2.1.2.3. Temsil (Stewardship) Teorisi

Temsil teorisi, paydaş teorisinde olduğu gibi vekâlet teorisinin eksik görülen yönlerinden dolayı vekâlet teorisine zıt bir yaklaşım olarak doğmuştur. Teorinin temelinde, vekâlet teorisinin ileri sürdüğü gibi kendi çıkarları için çabalayan yönetici profilini yıkmak vardır.

Temsil teorisi, vekâlet teorisinin tam tersi yönünde görüş belirtir. Yöneticiler hissedarların çıkarlarını en üst seviyeye çıkararak kendi çıkarlarına da hizmet etmiş olurlar. Kendi menfaatleri kurumun menfaatinden geri plandadır ve başarı ihtiyacı, sorumluluk alma, tanınma gibi beklentiler motivasyonlarını artırır. Hissedarlar ve yöneticilerin çıkarları aynı yöndedir ve yöneticiler, hissedarlar için en iyi performansı sergilerler (Hoye vd., 2018: 166). Kurumlarda yöneticiler ile kurum sahipleri arasında menfaat çatışması söz konusu değildir. Yöneticiler kurum sahiplerine hizmet etmek için fırsat beklerler, kurumun hizmetkârı olan yöneticiler kurumun menfaatlerini kendi çıkar ve beklentilerinin üzerinde tutarlar. Kurumun başarısı yöneticilerin temel motivasyon kaynağıdır (Donaldson ve Davis, 1991: 51-52). Vekilharç teorisi olarak da bilinen temsil teorisinde; yöneticilerin amacı kurumun büyümesi ve stratejik hedeflere ulaşılması olduğundan, kendi amaçlarından çok kurumlarının amaçları için mücadele verirler. Kendilerini kurum ile ayrılmaz birer parça olarak görüp, kurumla kendilerini özdeşleştirirler ve kurumun değerlerine bağlı kalırlar. Sadakat ile bağlı bulundukları kurumun hedefleri yöneticilerin ana hedefleridir (Dinçer, 2013:17).

2.1.2.4. İşlem Maliyeti (Transaction Cost) Teorisi

İşlem maliyeti teorisi, kurum tarafından yapılması gereken bir işlemin; kurum içerisinden mi veya dış piyasadan mı daha uygun koşullarda yapılabileceği ile

ilgilenmektedir. Teori, örgütsel sınır kavramı etrafında işlem maliyeti analizlerine dayanarak kurumların "yap, satın al veya müttefik ol (make, buy or ally)" kararlarını şekillendirmektedir. (Geyskens, Steenkamp ve Kumar, 2006: 519-520). Bu teoride kurumlar kurumsal yönetim çerçevesinde varlık bölünmezliği, varlığın özgüllüğü ve varlığın genişletilebilmesi ile ortaya çıkan ekonomik yayılmalar ile belirsizliklere karşı yönetim mekanizmasını güçlü şekilde oluşturmuşlardır. Kurum, başlı başına bir yönetim yapısı olarak kabul edilir ve yöneticiler rasyonel kararlar alarak, işlem maliyetlerini minimize etmeyi öncelikli hedef haline getirmişlerdir (Argyres ve Liebeskind, 1999: 49).

Özünde rasyonellik ve etkinlik bulunan işlem maliyeti teorisi, kurum açısından üretim, satın alma veya pazarlama gibi faaliyetlerde alınan kararları kurum yapısının yönlendirdiğini belirtmektedir. Teoride, kritik derecede önem taşıyan faaliyet üretimden ziyade üretilen mal veya hizmetlerin el değiştirmesi yani mübadelesidir (Doğan, 2018: 92).

2.1.2.5. Yönetsel Egemenlik (Managerial Hegemony) Teorisi

Yönetsel egemenlik teorisine göre, bir kuruluşun yönetim kurulu belirli konularda karar alma yetisine sahiptir. Fakat yönetim kurulu stratejik ve çok önemli karar alma sürecinde profesyonel üst düzey yöneticiler tarafından pasif duruma çekilmektedirler. Üst düzey yöneticiler tarafından baskılanan yönetim kurulu, kendilerine sunulan kararları incelemeden onaylamak zorunda kalırlar ve yalnızca kaşe üzerine imza atmak görevini üstlenirler (Hung, 1998: 107). Yönetim kurulu ve kurumun üst düzey yöneticileri arasındaki çatışma esasına oturmuş olan yönetsel egemenlik teorisi, büyük hissedarlar tarafından yetki verilen yönetim kurulunun, üst düzey yöneticiler tarafından engellenmesi ve üst düzey yöneticilerin kendi menfaatlerine yönelik kararlar alınmasında etkili olduğu düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetim kavramının gelişmesinde, üst düzey yöneticilerin kendi faydaları için hareket ettiğini varsayan ve engellemeye çalışan yönetsel egemenlik teorisinin önemli katkıları olmuştur.

Yönetsel egemenlik teorisine göre, üst düzey yöneticiler, yönetim kurulunun yapısını değiştirme konusunda da girişimlerde bulunabilirler. Elinde güç bulunan yöneticiler, çatışma ortamını önlemek için kendisine yakın kişi veya kişileri kurul için aday gösterip, atama sürecinde aktif rol alabilirler. Yönetim kurulunun eylemlerine ve eylemsizliklerine direkt olarak etki ederek; ekonomik ve sosyal konularda çıkarlarına uygun sonuçları elde edebilirler (Kalyta, 2009: 409).

2.1.2.6. Kaynak Bağımlılığı (Resource Dependence) Teorisi

Kaynak bağımlılığı teorisinin adını duyuran ve gelişimine çok büyük katkılar sunan Pfeffer ve Salancik'e (1978:1) göre kurumlar dış ortamdaki durumlara bağlı olarak açık bir sistem içerisinde varlıklarını devam ettirirler. Dışsal etkenler kurumların devamlılığı için çok büyük önem taşımaktadır ve yöneticiler yetersiz kalınan konularda diğer kurumlarla iş birliğine gidebilirler. Bir kurumun davranışını anlamak için o davranışın içeriğini yani kurumun ekolojisini anlamak gerekmektedir.

Kaynak bağımlılığı teorisi, dış faktörlerin örgütsel davranış üzerinde yüksek bir etkisi olduğunu kabul eder. Yöneticiler bu koşulları yani çevresel belirsizlik ve zorunlu bağımlılığı azaltmak için hareket ederler. Hayati kaynakların kontrolü için yöneticiler güce ihtiyaç duymaktadırlar (Ulrich ve Barney, 1984: 473). Teori, kurumların çevre ile olan ilişkilerini güç ve dışa bağlılık ekseninde ele alarak, güçlü yöneticilerin dışa olan kaynak bağımlığını azaltabileceğini ifade etmektedir. Kurumların dış dünya ile iletişimini sağlayan yöneticiler, kurumsal yönetim perspektifi içerisinde ihtiyaç duyulan kaynakların edinilmesinde çok büyük role sahiptirler ve rolleri için güçlü olmak zorundadırlar.

Kaynak bağımlılığı, yönetim kurulları ile iki önemli noktada etkileşimini canlı tutmaktadır. İlk olarak, kurulun oluşturulmasında çevresel baskılar ve talepler göz ardı edilemez ve yönetim çevrenin etkisiyle oluşturulur. İkinci olarak da, yönetim kurulunda meydana gelen farklılıklar kurumun performansını direkt olarak etkiler. Bu çıkarımlar sonucu çevrenin performansa yaptığı etki açıkça görülmektedir. Yönetim kurulları, çevre ile kurulan bağlantının temel noktasıdır ve kaynak

bağımlılığını yönetme konusunda çevre ile bütünleşmeleri gerekmektedir (Boyd, 1990: 419).

2.1.2.7. Miyop Piyasa (Myopic Market) Teorisi

Yönetimsel miyopluk kavramı kısa vadeli hedeflere ulaşmak ve hızlıca getiri elde etmek için; AR-GE, reklam ve çalışanların eğitimi gibi uzun vadeli maddi olmayan projelere yatırım yapılmamasını ifade etmektedir. Yöneticilerin kısa vadeli getiri hevesi uzun vadede sağlanabilecek maddi kazancı engellemekte ve yönetim başarısızlıklarına sebep olmaktadır (Porter, 1992: 4-5). Etkin piyasa teorileri yöneticilerin hisse senedi fiyatlarını derinlemesine analiz etmesi durumunda miyop davranmayacaklarını (öngörülü olacaklarını) varsayar. Miyop piyasa teorisinde ise yöneticilerin miyop davranmaları sonucu hissedarlar ile çatışmalar yaşayacağı vurgulanmaktadır. Yöneticiler kısa süreli yatırımlarla kâr beklentisiyle kendilerini kanıtlamak adına fazla araştırma-inceleme yapmadan hızlı kararlar alarak hisse senedi fiyatlarını şişirebilirler. Bu durum ortakların refahının yükseldiği anlamına gelmez çünkü şişen fiyatlar tekrar eski halini alacaktır. Yatırımcılar ise yöneticilere kıyasla daha geniş bakış açısıyla finansal piyasaları değerlendirir, kendilerine gelen bilgileri süzgeçten geçirerek yatırım için uygun zamanı beklerler. Elde edilen veriler ışığında, hisse senedi fiyatlandırmasını doğru şekilde yapıp, kurumun ve ortaklarının getirisini maksimize etmek için yıllarca bekleyebilirler (Mizik ve Jacobson, 2007: 362-364).

Miyop piyasa teorisinden elde edilen çıkarımlarla kurumsal yönetimin kısa veya uzun vadede nasıl şekillenmesi gerektiği ve kurumların riskler karşısında hangi pozisyonları alması gerektiği ortaya konulmuştur.

2.1.2.8. Stratejik Liderlik (Strategic Leadership) Teorisi

Stratejik liderlik, gelecek için vizyon oluşturma, astlarla iletişim halinde olma, takipçilerini motive ve teşvik etme, benzer pozisyondaki yöneticilerle ve astlarla stratejiyi destekleyici alışverişlerde bulunma sürecidir. Stratejik liderlik, özellikle kurumsal yeniliklerin yönü üzerinde kilit bir öneme sahiptir (Elenkov, Judge ve Wright, 2005: 666). Stratejik liderlik teorisi, bir kuruluş için genel sorumluluğu olan

yöneticilere odaklanır. Yöneticilerin örgütsel kültür ve örgütsel yapıya yaklaşımı, inovasyon, öğrenme, iletişim gibi konulardaki hâkimiyeti ile kurumun geleceğinin şekilleneceğini ifade etmektedir. (Jansen, Vera ve Crossan, 2009: 6).

Teorinin temelinde, kurumun yönetimi yer alır. Yönetim kurulu; yönetimin karşılaşabileceği problemleri engelleme, gelecek için karşılaşılan fırsatları değerlendirme gibi durumlarda etkilidir. Kurulu oluşturan yöneticiler ve özellikle kurum CEO'su; stratejik algılama, plan yapma, problemleri öngörme, analitik düşünme, çok yönlü iletişim, esneklik, risk alma, disipline etme ve yetki verme gibi konularda farklılığını ortaya çıkarmalı ve istenilen hedeflere ulaşmada liderlik yapmalıdır (Davies, 1999: 90). Güvenilir liderler kurumsal yönetimin yerleşmesinde ve işlemesinde büyük bir paya sahiptir.

2.1.2.9. Durumsallık (Contingency) Teorisi

Durumsallık teorisi; örgütsel davranış, tasarım, planlama ve yönetim stratejisi gibi çalışmaların bilimsel olarak ele alındığı bir yaklaşımdır. Bu teori hakkında birçok çalışma yapılmış, farklı açılardan durumsallık teorisine açıklamalar getirilmiştir.

Durumsallık teorisi genel olarak kurumsal performansın iki veya daha fazla faktör arasındaki uyumun bir sonucu olduğu varsayımıyla hareket eder. Örgüt ortamı, strateji yapısı, sistemler, kurumsal kültür, yöneticiler gibi faktörler arasındaki uyum; kurum performansının ana kaynağıdır. Faktörler arası uyum değiştikçe, performans ve beklentiler de değişmektedir (Van de Ven ve Drazin, 1984: 1-2). Kurumsal yönetim yapısı oluşturulurken iç ve dış faktörler öncelikle dikkate alınmaktadır, kurumun şekillenmesi de bu faktörler arası uyumun sonucunda gerçekleşir. Durumsallık teorisi, her görevin ve faaliyetin kendine özgü bir karakteristiği olduğunu belirterek; bulunulan dış çevrenin de etkisiyle zorlaşan uyum sorunlarının aşılmasını hedeflemektedir (Ruekert, Walker ve Roering, 1985: 23).

2.1.2.10. Güven İlişkisi (Trusteeship) Modeli

Güven ilişkisi modelinde kurumsal yönetimin birer parçası olan yöneticiler ve yönetim kurulları, hissedarlardan ziyade kurumun maddi ve maddi olmayan tüm

varlıklarının vekilleridir. Kontrol ettikleri varlıkların değerini korumak ve kurum için katma değer oluşturmak başlıca görevlerindendir (Kay ve Silberston, 1996: 92). Yöneticiler, güven ilişkisi modeli kapsamında kendilerinin sorumlu oldukları maddi ve maddi olmayan varlıklardan ekonomik ve sosyal getiriler elde ederek; kurumun, toplumun ve devletin refahını artırmak için çalışmış olurlar. Sosyal ve çevresel fayda elde etmek ön plandadır (Barton, 1999: 208).

2.1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetime bakış açısı her ülkenin kendine özgü olan kültürü, alışkanlıkları, gelenekleri, rekabet koşulları gibi etkenlerden dolayı farklılıklar göstermektedir. Buna rağmen; kurumsal yönetim başarılı bir yönetim, denetim ve gözetim mekanizması oluşturmak için, uluslararası alanda kabul görmüş bazı unsurlar etrafında şekillenmiş ve tüm dünyada kabul görmüştür. Liretatürde "kurumsal yönetim ilkeleri" olarak geçen unsurlar; adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.3.1. Adillik (Fairness) İlkesi

Kurumsal yönetim, tüm hissedarların haklarını adil bir şekilde korumalıdır. Ortaklıkta yer alan bütün pay sahiplerine hakkaniyete uygun; aynı konumda yer alan azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere tüm pay sahiplerine eşit davranılmasını sağlamalıdır (Gregory, 2000: 11). Azınlık ve yabancı pay sahiplerinin kanundan ve kurum sözleşmesinden doğan haklarının bu ilke ile gerekli ve yeterli şekilde korunması önemlidir. Böylelikle kurum için gerekli olan yatırım teşviki ve mali kaynak temini de hız kazanmaktadır (Eminoğlu, 2014: 17).

2.1.3.2. Şeffaflık (Transparency) İlkesi

Şeffaflık ilkesi ile kurumların mülkiyet ve yönetim yapıları, mali durumu, performansı, temel konularda ticari sır niteliğinde olmayan gerçek ve yeterli bilgilerin, kamuyu aydınlatmak adına açıklanması gerektiğini vurgulanmaktadır (Paslı, 2005: 74). Şeffaf bir şekilde kamuoyuna açıklanan bilgiler, pay sahipleri ve potansiyel yatırımcıların kuruma olan güvenini artırmaktadır. Mali durum ve

yönetim performansı ile ilgili pay sahiplerini öncelikli olarak ilgilendiren bilgiler, yönetici-hissedar arasında var olan "Asimetrik Bilgi" sorununu azaltmaktadır. Kamuoyuna sunulan bilgiler potansiyel yatırımcılara mesaj vererek sermaye ihtiyacını karşılamaya yönelik birer hamle niteliğinde değerlendirilebilir (Eminoğlu, 2014: 15).

2.1.3.3. Sorumluluk (Responsibility) İlkesi

Sorumluluk ilkesi genel anlamda kurumların paydaşları ile birlikte dış çevreye karşı sorumluluğunu ve toplumsal değerlere olan uyumunu ifade etmektedir. Bu ilke ile kurumlar faaliyet gösterdikleri ülkelerin yasalarına ve yönetmeliklerine uymakla birlikte; kanun ve düzenlemeler dışında kalan alanlarda bile menfaat sahiplerinin, özellikle çalışanların ve toplumun çıkarlarını göz önünde bulundurmak zorundadır. Kurumlar, tüm çalışanlarını sorumlu ve etik davranmaya teşvik etmekle yükümlüdürler (Gregory, 2000: 11). Kurumlarının kazancı için çabalayan yöneticiler, toplumun çıkarlarını da araştırmak ve topluma katkı sunmak zorundadırlar. Sorumluluk kavramı sosyal tüketim, sosyal yatırım ve işçi refahı gibi konularla iç içe geçmiş, kurum içi paydaşlarla birlikte tüm topluma yönelik etik ve ahlaksal adımların atılmasını vurgulayan bir kavramdır (Ribstein, 2005: 1435-1436).

Genel anlamda sorumluluk ilkesi, sosyal değerleri yansıtan ve kapsayan kanun ve düzenlemelere uygun bir şekilde, kurumun faaliyetlerinden etkilenen tüm ilgililerin de (pay sahibi dışındakiler de dâhil) menfaatlerini düşünerek tüm menfaat grupları arasında sıkı bir işbirliği olmasını ifade eder. Yöneticilerin öncelikli hedefi; işçiler, üreticiler, alacaklılar, devlet gibi tüm ilgililerin menfaat ve isteklerini karşılamak ve sosyal sorumluluk düşüncesini yerleştirmektir. Bu hedef aynı zamanda sorumluluk ilkesinin esasını oluşturmaktadır (Paslı, 2005: 78).

2.1.3.4. Hesap Verebilirlik (Accountability) İlkesi

Eminoğlu (2014: 19) göre iç sorumluluk olarak değerlendirilen hesap verebilirlik ilkesi yöneticilerin hissedarlara ve kuruma karşı sorumluluklarıyla doğrudan ilgilidir. Her türlü işlemin hesabının verilebilmesi ve gerekçelerinin izah edilebilmesi esasına dayanır.

Güçlü bir kurumsal yönetim için hissedar ve paydaş ilişkileri, yönetim kurullarının, denetçilerin ve muhasebe fonksiyonundaki işleyişin temeli hesap verilebilirlik ilkesine odaklanmaktadır (Solomon, 2007: 1). Bir konu veya iş üzerinde tasarruf yetkisi olanların; kullandığı yetki, aldığı karar, yürüttükleri faaliyet hakkında kurumun hissedarlarına aydınlatıcı bilgiler sunmalarını sağlanmalıdır. Yöneticiler, hesap verebilirlik ilkesi çerçevesinde denetlenerek kurumların olumsuzluklarla karşılaşmasını engelleyebilirler (Alp ve Kılıç, 2014: 61). Bu ilkenin özünde yöneticilerin almış olduğu kararların, tüm paydaşlara iletilmesi ve yöneticilerin atmış oldukları tüm adımları paylaşmaları bulunmaktadır.

2.1.4. Kurumsal Yönetime İlişkin Uluslararası ve Ulusal Düzenlemeler

Kurumsal yönetim kavramı, günümüze kadar gelen süreçte birçok yabancı ve yerli kaynaktan beslenerek gelişimini sürdürmektedir. Her ülkenin kendine özgü gereksinimlerinin bulunması, kültürel yapılarının birbirinden bağımsız olması, her kurumun beklentilerinin değişiklik göstermesi gibi etkenlerle kurumsal yönetim her geçen gün farklı katkılar alarak zenginleşmeye devam etmektedir. Öncelikle uluslararası arenada ortaya çıkıp gelişmeye başlayan kurumsal yönetim kavramı, zamanla ülkemizde de kendisine yer edinmiş ve ulusal düzenlemelerle birçok kurum tarafından hızlıca benimsenmiştir.

2.1.4.1. Kurumsal Yönetime İlişkin Uluslararası Düzenlemeler

2.1.4.1.1. Cadbury Raporu

Kurum skandalları ve yolsuzluklar sonucu iflasların yoğunlaştığı bir dönemde; özellikle Maxwell Communications ve Polly Peck skandalları öncülüğünde finansal bir güvensizlik ortamı oluşmuştur. Bu konular üzerine çalışmak için 1992 yılının Aralık ayında, "Kurumsal Yönetimin Mali Görünümü" üzerine toplanan komite "Cadbury Raporu" adı altında; yönetim kurulunun oluşumu ve fonksiyonu, denetim, atama ve ücretlendirme konusunda büyük düzenlemeler içeren bir rapor yayımlamışlardır (Dedman, 2002: 335). Cadbury Raporu, Londra Borsası tarafından gönüllük esasına dayalı olarak benimsenmesi ele alınan bir rapordur. OECD'nin

belirlediği kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasında ana kaynaklardan olmuştur (Daştan, 2010: 7).

Yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulunda icradan sorumlu olmayan bağımsız üyelerin çoğunlukta olması, denetim komitesi oluşturulması, finansal bilgilerin paylaşılması gibi kriterlerle "Kurumsal Yönetim" kavramının geliştirilmesine çok büyük bir destek sağlamıştır. Cadbury raporu, OECD ilkelerine ilham vermesine rağmen, OECD ilkelerinden birkaç konuda ayrılmaktadır. Cadbury raporunda, yönetim kurulu üyeleri, pay sahipleri, murahhaslar, murahhas olmayan müdürler ve hatta denetçiler arasındaki ilişkiler bile düzenlenirken; işçiler, alacaklılar ve müşteriler gibi menfaat grupları göz ardı edilmiştir. Bu yüzden, Cadbury raporunda dış sorumluluk (responsibility) ilkesi, kurumsal yönetimin temel ilkeleri arasında gösterilmemiştir (Paslı, 2005: 22).

2.1.4.1.2. Greenbury Raporu

Marks & Spencer'in başkanı Sir Richard Greenbury'nin adını taşıyan rapor, Birleşik Krallık'taki yöneticilerin maaş ve ücretleri konusunda bazı endişelere cevap vermek amacıyla 17 Temmuz 1995 tarihinde yayımlanmıştır (Sancar, 2013: 77). Raporun içeriğinde yöneticilerin ücret reformu ön plandadır. Ağırlıklı olarak yönetici ücretlerinin nasıl belirleneceği, yüksek ücretlendirmelerin kurumları zarara uğratmaması için yapılacak işlemler ve ücret konusunda şeffaflık gereği hissedarlara rapor verilmesi gibi konular hakkında düzenlemeler yapılmıştır (Conyon ve Peck, 1998: 147).

2.1.4.1.3. Hampel Raporu

Cadbury ve Greenbury raporlarında bazı hükümler eksik kalmış ve tam olarak çözüme kavuşmamıştır. Hampel raporu 28 Ocak 1998 tarihinde, Cadbury raporuna güncellemeler ve eklemeler yaparak, Greenbury raporunda yer alan ücretlendirme konusunda uygulamadaki karmaşaya son vermek amacıyla yayımlanmıştır (Spira ve Bender, 2004: 491). Hampel raporu esasen Cadbury ve Greenbury raporlarını detaylı olarak ele almış, iki raporun gündeminde yer almayan bazı hususlar ilgili çalışmalar eklenerek revize edilmiştir.

2.1.4.1.4. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) 14 Aralık 1960 yılında imzalanan Paris Sözleşmesi'ni temel almış, bireysel özgürlükleri koruyarak ekonomik güç ve refah düzeyini yükseltmek amacıyla sanayileşmiş ülkeler tarafından 1961 yılında kurulmuş bir teşkilattır (Karabulut vd., 2009: 2). Örgüt II. Dünya Savaşı'ndan sonra, Avrupa ülkeleri arasındaki ticari ilişkileri geliştirmek ve dengelemek adına 1947-1960 yıllarında faaliyet gösteren Avrupa Ekonomi İşbirliği Teşkilatı'nın yerine daha geniş bir görev tanımıyla kurulmuştur. Kurumsal yönetim ilkelerinin uluslararası anlamda ilk kez ele alınması 1999 yılında OECD tarafından yayımlanan ilkeler ile olmuştur (Çarıkçı vd., 2009: 53).

OECD kurumsal yönetim ilkeleri:

- "Etkili bir kurumsal yönetim temelinin sağlanması,
- Pay sahiplerinin hakları ve temel mülkiyet fonksiyonları,
- Pay sahiplerinin eşit işleme tabi tutulmaları,
- Kurumsal yönetimde ilgililerin rolü,
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları şeklinde oluşturulmuştur" (Paslı, 2005: 391-395).

2.1.4.1.5. Sarbanes-Oxley Yasası

Sarbanes-Oxley mevzuatı, Senatör Paul Sarbanes ve Michael Oxley tarafından hazırlanıp, 30 Temmuz 2002'de kabul edilmiştir. Özünde, "Kamu Şirketi Muhasebe Reformu ve Yatırımcıları Koruma Kanunu (The Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002)" adıyla kabul edilen yasa, ABD kamu kurumlarının denetimini düzenlemek için çıkarılmıştır (Coates ve John, 2007: 91).

2001 yılının sonlarından itibaren ABD'de birçok yüksek profilli kurum skandalları patlak vermiştir. Bu skandallara yanıt olarak, kurumsal yönetimi geliştirmek ve böylelikle halkın güvenini tekrar artırmak için kongreden Sarbanes-Oxley Yasası geçirilmiştir. Kanun, hem yönetimin raporlama hem de denetçilerin

sorumluluklarının kapsamı ve niteliğinde önemli değişikler sunmuştur (Zhang, 2007: 1). Sarbanes-Oxley Yasası yatırımcıları korumaya yönelik tasarlanmıştır. Devletin yetki ve kontrolünün denetçi kurumlar ve yöneticiler üzerinde; yatırımcılar lehine artırılması hedeflenmiştir.

2.1.4.2. Kurumsal Yönetime İlişkin Ulusal Düzenlemeler

Ülkemizde kurumsal yönetimle ilgili çalışmalar 1999 yılı OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinin yayımlanmasından sonra hız kazanmıştır. İlgili kurumlar tarafından yapılan çalışma ve düzenlemeler, kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde de benimsenmesini ve gelişmesini sağlamıştır. Ülkemizde meydana gelen gelişmeleri Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin (TKYD) hazırlamış olduğu "Kurumsal Yönetim Nedir?" adlı sunumundan kronolojik olarak sıralayabiliriz (http://www.tkyd.org/tr/tkyd.html).

- "1999 - OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri
- 2002 - TÜSİAD "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu"
- Temmuz 2003 - SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri
- Aralık 2003 - Kurumsal Yönetim Derecelendirme Düzenleme
- 2005 - SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Güncelleme
- 2010 - SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Güncelleme
- Ekim 2011 - SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Güncelleme
- Aralık 2011 - SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde Güncelleme
- Temmuz 2012 - Yeni Türk Ticaret Kanunu
- Ocak 2014 - SPK Kurumsal Yönetim Tebliği
- Eylül 2015 – G20 / OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri"

2.1.4.2.1. TÜSİAD "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu"

Ülkemizde kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili ilk büyük çalışma TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği) çatısı altında oluşturulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından Aralık 2002 yılında yayımlanan "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" başlıklı

rapor olmuştur. Rapor özel sektörde yer alan kurumların ülkemiz piyasalarından ziyade dünya piyasalarında da hak ettikleri yeri edinmeleri amacıyla; kurumsal yönetimin 4 temel ilkesi olan adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ekseninde, ne şekilde yapılanması gerektiği üzerinde durmaktadır. Kurumsal yönetimin bir kurumda oluşması, yerleşmesi ve en iyi şekilde uygulanması için; kurumların en stratejik organı olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı ve gündemine ilişkin düzenlemelere odaklanılmıştır (TÜSİAD, 2002: 4).

Kurumsal yönetim ilkeleri ekseninde hazırlanmış olan rapor 15 ana bölümden oluşmaktadır:

- "Yönetim kurulu ve sorumlulukları,
- Yönetim kurulu üyeliği kriterleri,
- Yönetim kurulu üyelik yapısı,
- Yeni yönetim kurulu üyelerinin seçimi, davet ve intibakı,
- Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanının (CEO) görevlerinin ayrılması,
- Yönetim kurulu başkanının rolü,
- Yönetim kurulunun üye sayısı ve karar alma mekanizması,
- Yönetim kurulunun görev süreleri ve toplantıları,
- Yeniden seçilme ve emeklilik,
- Yönetim kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi,
- Yönetim kurulunun ve icra başkanının performanslarının değerlendirilmesi,
- Yönetim kurulunun hissedarlar, yatırımcılar, basın ve müşterilerle ilişkileri,
- Yönetim kurulunda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı,
- Komitelerin faaliyet süresi, toplantıların sıklığı, uzunluğu ve gündemi,
- Yönetim kurulunun işleyişi açısından diğer önemli hususlar" (TÜSİAD, 2002: 4-6).

Raporu hazırlayan çalışma grubu üyeleri, 2003 yılında TKYD'nin kuruluşunu sağlayarak, kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde daha iyi tanınmasına ve gelişmesine katkı sağlamışlardır. TKYD kurumsal yönetimin yerleşmesinde yapmış olduğu faaliyetler, projeler ve eğitimler ile önemli bir yer edinmiştir (Pamukçu, 2011: 137).

2.1.4.2.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetimle ilgili önemli çalışmalardan birisi de SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) tarafından kamuoyuna sunulan kurumsal yönetim ilkeleri olmuştur. 2003 yılında yayımlanan ilkeler, kapsam ve amaç bakımından OECD kurumsal yönetim ilkeleri ile örtüşmektedir.

2003 yılından Ekim 2011'e kadar geçen süre zarfında, yalnızca payları borsada işlem gören halka açık anonim şirketler tarafından gönüllük esasına dayalı olarak uygulanması öngörülen SPK kurumsal yönetim ilkeleri, kurumların ilkeleri benimsemesinde ve kurumsal yönetimin hukuki ve teknik altyapısının hazırlanmasında etkili olmuştur (Alp ve Kılıç, 2014: 70-71). SPK ilkelerinin özünde eşitlik yatmaktadır. Kurum yönetiminin üstlenmiş olduğu tüm faaliyet ve çalışmalarda; pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılması ve olması muhtemel çıkar çatışmalarının önüne geçilmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Çalışkan ve İçke, 2009: 125). SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ile birlikte Türkiye'de kurumsal yönetim alanında ortak bir anlayış yerleşmiştir. "Uygula, uygulamıyorsan açıkla" prensibi ile hayata geçirilen SPK ilkeleri tavsiye niteliğinde olup; 2004 yılında kurumlara faaliyet raporlarına ek olarak "Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu" hazırlama zorunluluğu getirmiştir (Karasu, 2013: 37).

Temmuz 2005'de OECD ilkelerinde yapılan değişikliklere bağlı olarak revize edilen SPK ilkeleri; 2011 yılında yayımlanan Türk Ticaret Kanunu ile tekrar şekillenmiş ve güncel halini almıştır.

2.1.4.2.3. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu

10.12.2004 tarih ve 48/1588 sayılı SPK kararı gereği, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) payları işlem gören kurumların faaliyet ve çalışma raporlarında kurumsal yönetim ilkelerine uyumla ilgili şeffaf beyanlar vermeleri uygun görülmüş, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu yayımlama zorunluluğu getirilmiştir. (İMKB 2013 yılında Sermaye Piyasası Kanunuyla, Borsa İstanbul A.Ş.'ye dönüştürülmüş kısaca BİST olarak anılmaya başlanmıştır.) Beyan verme uygulaması kurumların 2004 yılına ilişkin olarak 2005 yılı içerisinde yayımlanan faaliyet

raporlarından itibaren başlatılmıştır. Uyum raporuna konu olan ilkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu olmak üzere 4 ana bölüm ve 27 maddeden oluşmaktadır (SPK, 2005: 4-5).

2.1.4.2.4. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

Kurumsal yönetime katkı sağlayan çalışmalar arasında İMKB (günümüzde BİST) bünyesinde oluşturulan Kurumsal Yönetim Endeksi de bulunmaktadır.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi, BİST'te işlem gören ve SPK'nın Seri VIII, 51 No'lu "Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği" kapsamında yer alan kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin belirlenmiş olan derecelendirme notuna sahip kurumların fiyat ve getiri performanslarının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur (Çalışkan ve İçke, 2009: 131). 12.07.2007 tarihli ve 26580 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren tebliğ; nasıl derecelendirme yapılacağına dair kuralları belirlemiştir. Bağımsızlık ve doğru değerlendirme ön planda yer almıştır.

2.1.4.2.5. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 14 Şubat 2011 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanmış ve kanunun hükümleri 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 6102 sayılı TTK kurumlara finansal raporlama ve bağımsız denetim gibi konularla birlikte, yönetim kurullarına adil, hesap verebilir, şeffaf ve sorumluluk bilincine sahip olması gibi nitelikler yükleyerek, kurumsal yönetim anlayışına yenilikler getirmiştir (R.G 14.02.2011 tarih ve 27846 Sayı).

6102 sayılı TTK'dan önce var olan 6762 sayılı eski TTK (09.07.1956) yaklaşık 55 yıl boyunca bazı eksiklere rağmen kurumsal yönetim anlayışına cevap vermeye çalışmıştır. Kurumsal yönetim sadece sermaye piyasası hukukuna bağlı olan, hatta bu kurumların da belirli bir kısmını oluşturan pay senetleri Menkul Kıymetler Borsasına kote olmuş anonim şirketler için uygulanmış ve düzenlemeler yapmıştır. 6102 sayılı yeni TTK ayrım yapmaksızın tüm anonim şirketler için asgari kurumsal yönetim standartlarını getirmiş, menkul kıymetleri borsada işlem gören anonim

şirketler için hem SPK hem de yeni TTK'nın belirlediği kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanacağını öngörmüştür (Karasu, 2013: 34-36). 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, Türk kurumlarının küresel alanda rekabet edebilir ve sürdürülebilir bir ivme kazanmasını sağlamak amacıyla, kurumsal yönetim ilkeleri temel alınarak hazırlanmıştır (Erhan, 2012: 158). Kanun'un getirmiş olduğu en önemli düzenleme olarak, denetleyici ve düzenleyici mercilerin yetki alanlarının genişletilmesi göze çarpmaktadır. 2002'de yürürlüğe giren Sarbanes-Oxley Yasası, 6102 sayılı yeni TTK'nın oluşturulmasında büyük bir etkiye sahiptir (Karadeniz, 2015: 318).

2.1.5. Kurumsal Yönetimin Önemi

Çeşitli sebeplerden ötürü bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkan kurumsal yönetim kavramı, kurumların hayatta kalabilmeleri ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri için anlaşılması ve uygulanması zorunlu hale gelen hayati bir konu olarak kendisine yer edinmiştir. Ortaya çıkışı, tarihsel süreçte geçirdiği evrim, teorik gelişimi, uluslararası ve ulusal alanda yapılan eklemeler, kurumlara sağlamış olduğu faydalar ile çok yönlü bir şekilde ele alınan kurumsal yönetim kavramı başta rekabet gücü olmak üzere kurumların geleceğini doğrudan ve dolaylı yönden etkileyebilecek birçok donanıma sahiptir. Kurumsal yapılarını güçlendirme gayretinde olan kurumlar, ekonomik ve sosyal alanlarda kurumsal yönetim başarılarının sağladığı avantajlarla ilerlemektedirler. Kurumsal yönetim ilke ve düzenlemeleri neticesinde sağlam bir denetime tabi tutulmaları sonucu, yönetim ve finans alanında karşılaşılabilecek olumsuzlukları da en asgari düzeye indirerek performanslarını yukarı çekmektedirler.

Tam anlamıyla kavranmış ve eksiksiz uygulanabilen bir kurumsal yönetim anlayışı en başta hissedarlar olmak üzere; devlet, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, yatırımcılar, bankalar, kamu kuruluşları, ekonomik ve sosyal çevre, doğa vb. gibi etkileşim içerisinde bulunulan her şeye bir katma değer sunmakta, toplumun menfaatlerini bir üst seviyeye taşımaktadır.

2.2. Performans Yönetimi

Performans, belirlenen bir amaç için plânlanmış bir eylemin sonucunda nicel veya nitel bir çıktının elde edilmesini belirleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gözetilmiş bir hedefe ulaşmanın ölçümüdür (Özer, 2015: 156). Çalışanların ve yöneticilerin performansları doğrudan veya dolaylı olarak çalıştıkları kurumun performansını etkilemektedir. Kurumlar performanslarını artırmak için öncelikle bireylerin performansını yükseltmeye çalışmakta; bireysel eğitim ve deneyimleri geliştirmek için de performans yönetimini kullanmaktadır.

Performans yönetimi, kurum tarafından gerçekleştirilmesi beklenen hedefler için çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın oluşmasını sağlayan bir süreçtir (Barutçugil, 2015: 125). Bireylerin ve ekiplerin performansını tespit etmek, ölçmek, geliştirmek ve performans düzeyini kurumun stratejik hedeflerine göre ayarlamak; performans yönetiminin önceliklerindendir. Çalışanların hedefe ulaşmak için sunacağı katkıların yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilip ücretlendirilmesi ve pozitif yönde geliştirilmesi; performans yönetiminin işleyişinde son derece önemlidir. Performans yönetimi, yöneticiler ile çalışanların faaliyetlerinin ve çıktılarının kurumun hedefleriyle uyumlu olmasını ve dolayısıyla kurumun rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmasını gerektirir. Bu nedenle performans yönetimi, çalışan performansı ile organizasyonel hedefler arasında doğrudan bir bağlantı oluşturur ve çalışanların kuruluşa 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: 2-3).

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. Oluşturulmaya çalışılan bu kültürün temelinde verimlilik, kalite ve insan ilişkileri bulunmaktadır (Canman, 2000:135). Kurum kültürü devamlılık ve kalıcılık bakımından kurumların sürdürülebilir başarısının anahtarı niteliğindedir. Bir kurumun performans yönetiminin becerisi ve 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: 86).

2.2.1. Performans ve Performans Değerlendirmeye Genel Bakış

Kurumlar, varoluşlarını devam ettirebilmek ve günümüz rekabet koşullarında üstünlük sağlayabilmek için performanslarını sürekli olarak yukarı çekmeyi hedeflerler. Kurumun, kurum içerisindeki takımların ve bireylerin performansları birbirleriyle bağlantılı olduğundan temelde ait olunan kurumun performansını belirlemektedirler. Bu yüzden en alt kademeden en üst kademeye doğru kurum içindeki tüm çalışanların belirli bir standardın üzerinde başarı göstermeleri önem arz etmektedir (Bingöl, 2016:372).

Performans yönetimi, çalışanların performansını artırmaya yönelik geniş bir etkinlik grubudur. Performans değerlendirme bilgileri, performans yönetim sürecinin girdileri (inputları) olarak işlenirler ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine, çalışanların motive edilmesine olanak sağlarlar (DeNisi ve Pritchard, 2006: 255). Kurum bünyesindeki tüm bireylerin performanslarını artırması birçok yönden kurumsal başarıyı üst seviyelere taşımaktadır. Finansal anlamda performansın artırılması ve kârlılığın maksimize edilmesi gibi durumlar kurumlar için önlenemez bir yükselişin habercisi sayılmaktadır. 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: 159).

Çalışanlar tarafından sergilenen performans kurumlarda belirli kurullar tarafından değerlendirilmekte ve elde edilen sonuçlara göre çeşitli yaptırımlar uygulanmaktadır. Bu durumda kurumların atacağı adımları, hedefe ulaşmak içi sarf edilen gayret ve ulaşılan başarı direkt olarak etkilemektedir. Performansın değerlendirilmesi, çalışanlar ile kurum arasındaki bağın kuvvetlenmesinde ve etkileşimde devamlılığın sağlanmasında belirleyici bir görev üstlenmektedir.

2.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi

Rekabet ortamında karşılaşılan teknik, ekonomik ve taktiksel yenilikler kurumları değişim sürecinin içerisine çekmekte, çalışan personeli de bu değişime ayak uydurmak zorunda bırakmaktadır. Performansın belirli dönemlerde planlı bir şekilde ölçülmesi ve denetlenmesi, yaşanılan değişim sürecinin kolay bir şekilde atlatılmasına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi, nitelikli ve kalifiye insan kaynağı oluşturma ve geliştirme çalışmasıyla çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Performans değerleme sistemi ile çalışanların olumlu ve olumsuz yönleri gözler önüne serilmekte, gerekli iyileştirilmeler yapılarak performansın artırılması gerçekleştirilmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde geri bildirimlerde bulunularak bireylere danışmanlık desteği de verilmektedir. Kariyer planlamalarının yapılmasında, çalışanların ve kurumun amaçlarının birbirleriyle örtüşmelerinin sağlanmasında ve insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarının doğrudan ve dolaylı olarak beslenmesinde performans değerlendirme sistemi önemli bir destek sunmaktadır (Göksel, 2013:32). Kurumlar için bireysel performansların hedefe ulaşmasında, kişisel başarılar önemli olmakla birlikte asıl hedef belirlenen finansal performans verilerinin elde edilmesidir ve bunun için kurumlarda sorunsuz işleyen bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması büyük bir gerekliliktir.

2.2.2.1. Çalışanlar Açısından Önemi

Değerlendirme sonucunda çalışanlar kendileri hakkında bilgi sahibi olurlar, ne yaptıkları hakkında yargılar çıkarıp, kurum için nerede olduklarını bilirler. Kendilerini geliştirmek veya yeteneklerini artırmak adına bilgilendirilme ihtiyaçlarını karşılarlar. Bu durum, kendilerine güven aşılamakla beraber kurumun hedefe kilitlenmesinde birlik-beraberlik oluşturmaktadır ve çalışanların aidiyet hissiyatını güçlendirmektedir.

2.2.2.2. Kurumlar Açısından Önemi

Verimliliğin artırılması kurumlar için önemli bir unsur olmakla beraber yalnızca sermaye etkinliğine ve gelişen teknolojiye bağlı değildir. Kurumda çalışanların motivasyonları ve performans değerlendirmeleri ile ilgili geri dönüşler, kurumların verimlilik ve etkinliğinde önemli bir yer tutmaktadır. Kurumları başarıya ulaştıran en büyük faktörlerden birinin insan yani işgücü olduğu hemen hemen tüm sektörlerde karşımıza çıkan bir gerçektir. Performans değerlendirmesi başarıya engel teşkil eden olayları saptayan, olanla olması gerekeni karşılaştıran, ihtiyaç duyulan önlemleri veya özendirmeleri gerçekleştiren ve kurumların sürekli faaliyetleri için temel verileri sunan, devamlılık için gerekli olan bir yönetim şeklidir (Göksel, 2013:35).

2.2.2.3. Stratejik Yönetim Açısından Önemi

Kurumlar, performans değerlendirme sonucunda stratejilerini daha açık ve net şekilde belirleyebilirler. Geliştirilen ve uygulanabilirliği yükselen stratejilerle; ücret politikaları, terfi kararları gibi diğer yönetsel kararların daha sağlıklı ve etkili alınması sağlanmaktadır (Göksel, 2013:36). Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler, bireysel ve kurumsal düzeyde eğitim, ücretlendirme ve yetkinlik bazlı temel stratejik planların oluşturulmasına katkı sunmaktadır. Çalışanların kurumlarına olan aidiyet duygusunu kuvvetlendirmekte ve kurum içi iletişim problemlerini ortadan kaldırmaktadır (Öz, 2017: 9).

2.2.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirmenin öncelikli amacı bireysel performansların yukarı çekilmesi ve buna bağlı olarak da kurum performansının artırılmasıdır. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminde birçok alanda kullanılmaktadır (Bingöl, 2016: 383).

- "İş uyumunu iyileştirmek için değerlendirme,
- Kurumsal değerler ve amaçların iletişimi,
- Kendini iyileştirme için bilgilendirme,
- Eğitim ve kariyer geliştirme,

- Performansa dayalı ödüllendirme,
- Diğer insan kaynakları uygulamalarının geçerliliği,
- Kurumda kalması ve çıkarılması gereken çalışanlar hakkında karar verme,
- Yasal savunma alanları" gibi birçok kullanım alanı bulunmaktadır.

Performans yönetimi ve değerlendirmesi özellikle insan kaynaklarını ilgilendiren kararların alınmasında ve hayata geçirilmesinde kullanılmaktadır. Stratejik planlama, ücret-maaş yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer geliştirme sistemi, işten ayrılma kararları ve insan kaynakları programlarının geçerliliğinin belirlenmesi gibi çok geniş bir yelpazede etkisini göstermektedir (Uyargil, 2017: 6-10).

2.2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri, elde edilecek sonuç bakımından farklı farklı kategorilere ayrılmış ve amaca yönelik olarak çeşitlendirilmiştir. Kullanılan değerlendirme yöntemi ne olursa olsun, yöneticilerin yapmış olduğu değerlendirmeyi çalışanlara aktarması kullanılan yöntemlerin vazgeçilmez unsurudur. Değerlendirme uygulanırken en uygun kriterler özenle belirlenmeli, eşit ve adil bir yaklaşım sergilenerek çalışanlarla iletişim kurulmalıdır. Değerlendiriciler objektif bir tutum takınarak en uygun değerlendirme yöntemini uygulamakla yükümlüdürler (Sabuncuoğlu, 2008: 199). Yüzeysel bir şekilde performans değerlendirme yöntemlerini ele alacak olursak karşımıza üç ana başlık çıkmaktadır (Göksel, 2013: 49-61).

2.2.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

- Sıralama Yöntemi
  - Basit Sıralama Yöntemi
  - İkili Karşılaştırma Yöntemi
- Zorunlu Dağılım Yöntemi

2.2.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

- Geleneksel Değerleme Skalaları Yöntemi

- Kritik Olay Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi
  - Ağırlıklı İşaretleme Listeleme Yöntemi
  - Zorunlu Seçim Yöntemi
- Davranışsal Değerleme Ölçekleri
  - Davranışsal Beklenti Ölçümleri
  - Davranışsal Gözlem Ölçümleri

2.2.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

- Doğrudan İndeks Yöntemi
- Çalışma Standartları Yöntemi
- Metin Değerlemesi Yöntemi
- Amaçlara Göre Performans Değerleme Yöntemi

2.2.5. Kurum Performansının Ölçümü

Kurumlar ve diğer kuruluşların performanslarının ölçümü uzun süredir hem yöneticilerin hem yönetim muhasebesi araştırmacılarını dikkatini çeken bir konu olmuştur. Yönetim muhasebesi sadece finansal performansı göz önünde bulundurmaya özen göstermiş, genellikle ekonomi disiplininden çizilen çerçeveleri ve teorileri kullanmıştır (Otley, 1999: 363). Performans ölçümü, bir kurumun önceden belirlenmiş olan hedeflerine göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve sonuçları birlikte değerlendiren analitik bir süreçtir. Sağlıklı bir ölçüm için veriler düzenli ve sistematik bir şekilde toplanmalı, analiz edilmeli ve raporlanmalıdır (Aydeniz, 2009: 265).

Kurum performansının ölçümü öncelikle kurum sahiplerini, yatırımcıları, yöneticileri, tedarikçileri, çalışanları ve kurum ile etkileşim içerisinde bulunan tüm grupları ilgilendirmektedir. Kurum sahipleri, sermayelerinin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını tespit ederek, elde edilen getiriyi tartmak istemektedirler. Yöneticilere verilen ücretlerin hangi yönde hareket etmesi gerektiğinin belirlenmesinde kurum performansını göz önüne almaktadırlar. Yatırımcılar, kurum performansını özellikle finansal performansı baz alarak yatırım ve portföylerini

oluşturma eğilimindedirler. Yöneticiler, kurum performansı ile doğru orantılı olarak hak edişlerinde meydana gelecek değişimleri öngörmek istemektedirler. Aynı sektörde faaliyet gösteren kurumlar ise kendi performansları ile rakiplerinin performanslarını karşılaştırarak ne derece başarılı olduklarını hesaplamak istemektedirler.

Birbirlerine bağımlı veya bağımsız olarak birçok farklı grup için önem arz eden ve kurumların başarı göstergelerinden birisi olarak kabul edilen kurum performansının doğru olarak ölçülmesi oldukça önemlidir. Bu nedenle, kurum performanslarının ölçümünde tek bir ölçüt bulunmamakta, daha doğru sonuçların elde edilmesi için farklı ölçüm teknikleri kullanılmaktadır.

2.2.5.1. Muhasebe Temelli Performans Ölçütleri

Kurumların bilançosunda yer alan veriler ışığında, birtakım finansal oranlar kullanılarak kurumların performansları hakkında çıkarımlar yapılabilmektedir. Finansal analiz yapılırken analiz yöntem ve teknikleri kullanılarak ulaşılan neticeler muhasebe raporlarına uygulanır. Kurumun finansal durumu ve faaliyet sonuçları raporlara göre yorumlanır. Analizler net sonuçlar vermezler, analistlerin ve yatırımcıların fikir edinmelerine ve çıkarımlar yaparak karar vermelerine katkı sunmaktadırlar (Gümüş vd., 2017: 4).

Kurumsal etkinlik konusunda genellikle kârlılık üzerinden analizler yapılmaktadır. Aktif kârlılık oranı (ROA) ve özsermaye kârlılığı oranı (ROE) sıklıkla kullanılan oranlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Finansal performans ölçümlerinde kârlılığın kullanılması yer yer eleştiri oklarının hedefi olmaktadır. Amortisman yöntemleri, aktifleştirilmiş kısa vadeli kiralama işleri, bilanço makyajlama teknikleri ve stok değerleme politikaları gibi birçok yönden kurumun performansını yansıtan göstergelerle oynanabilir (Tüzüner, 2014: 62). Bu durum yapılan ölçümlerin objektif veriler sunamamasına ve olması gerektiğinden daha farklı yorumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

2.2.5.1.1. Aktif Kârlılık Oranı (ROA – Return on Assets)

Vergi sonrası elde edilen net gelirin, toplam varlıklara (maddi ve finansal yatırımlar dâhil) bölünmesiyle tanımlanan aktif kârlılık oranı, finansta kârlılığın ölçülmesinde kullanılan en popüler oranlardandır. 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: 530). Varlıkların verimli kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesinde aktif kârlılık oranı ROA kullanılmaktadır ve bazı kaynaklarda ekonomik rantabilite oranı olarak da geçmektedir. Kısaca varlıkların kazanma gücünü göstermektedir.

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

2.2.5.1.2. 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, hatta en yaygın ölçüm olduğu söylenilebilir (Rappaport, 1986: 31). 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: 60). Kuruma ayrılan özsermaye 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: 43).

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

Kurumlar birbirini takip eden dönemlerde ROE oranlarına bakarak, özsermaye kârlılık oranlarının hangi periyotta istenilen seviyeye ulaştığını görebilir ve dönem dönem yöneticilerin performansını değerlendirebilirler. Özsermaye kârlılığı,

ortakların (hissedarların) kuruma sağlamış oldukları fonların kârlılığını belirttiği için; hissedarlar için ayrı bir öneme sahiptir.

2.2.5.2. Değere Dayalı Performans Ölçütleri

Günümüzde giderek yoğunlaşan rekabet koşulları, kurum kaynaklarının daha etkin ve bilinçli kullanılmasının önemini artırmaktadır. Bu nedenle kurumlar değerine değer katabilmek adına sağlıklı ölçümler yapabilmek için birtakım yeni arayışlara girmişlerdir. Kurumlar değerlerini artırmak ve zor piyasa koşullarında sağlam pozisyon almak için, performans değerlendirmesinde daha etkin-objektif olarak kullanılan değere dayalı performans ölçütlerini tercih etmektedirler (Yılgör, 2005: 226). Geleneksel muhasebe performans ölçümlerinin hissedar değerini maksimize etme ve stratejik karar almada sunduğu bazı handikaplar, ekonomik katma değer ve piyasa katma değeri gibi ölçümlerin yoğunlukla tercih edilmesinde etkili rol oynamıştır (Şamiloğlu, 2005: 79).

Özetle, muhasebe temelli performans ölçütlerinin kurumların geçmiş yıl performanslarını irdelemesi, bilanço verilerinde yapılan oynamalar ile objektif sonuçlar vermemesi, sermaye maliyetlerinin dikkate alınmaması ve kurumlar için değer yaratma amacından yoksun olması gibi nedenlerden ötürü daha geniş kapsamlı olan değere dayalı performans ölçütlerini popüler bir seviyeye taşımıştır.

2.2.5.2.1. Piyasa Katma Değeri (MVA – Market Value Added)

Piyasa katma değeri, kurum yönetiminin uzun dönemlerdeki refleksini gösteren piyasa temelli bir dış ölçüttür. Kurumların kontrolleri altında bulunan kaynakları bir değere dönüştürebilme yeteneğini yansıtır (Şamiloğlu, 2005: 81). MVA bir kurumun piyasa değeri (borç + özkaynak) ile kuruma yatırımcıları tarafından sağlanan sermaye miktarı arasındaki farktır (Sheikholeslami, 2001: 14). Kurum performansının analizinde ve kurumun performansının gelecekte alacağı ivme konusunda yöneticilere bilgi vermektedir.

Piyasa Katma Değeri = Piyasa Değeri – Yatırılan Sermaye

MVA'nın pozitif çıkması pay sahiplerinin yatırımlarına ilave bir değerin oluştuğunu gösterirken; negatif MVA kuruma yatırılan sermayenin etkin kullanılmadığını göstermektedir.

2.2.5.2.2. Ekonomik Katma Değer (EVA – Economic Value Added)

Ekonomik katma değer, kurumların yapmış olduğu yatırımı sermaye maliyeti üzerinden değerlendiren bir ölçüm yöntemidir. Sermaye maliyeti ekonomik katma değerin en temel verisidir (Sharma ve Kumar, 2010: 201). Ekonomik katma değer, kurumun kazançlarının ağırlıklı ortalama sermaye maliyetini karşılayıp karşılamadığını ölçmekte kullanılmaktadır. Kurumun yatırmış olduğu sermayenin sağladığı vergi sonrası getiri ile sermaye maliyeti arasındaki fark EVA değeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik katma değer, piyasa koşullarından ziyade genellikle kurumun iç dinamiklerinden etkilenmektedir. Üst yönetimden alt kademelerdeki birimlere doğru yetkinin devredilmesini sağlayan, muhasebe ve finans sistemini birbirlerine entegre olmasını kolaylaştıran bir iç yönetim ölçüsüdür (Öztürk, 2004: 352-355).

Ekonomik Katma Değer = Vergi Sonrası Net Faaliyet Kârı – Yatırılan Sermayenin Maliyeti

Kurum hedeflerinin belirlenmesinden stratejik planlamaya, bütçelemeden teşvik sistemlerinin hazırlanmasına ve yöneticilerin ödüllendirilmesine kadar birçok noktada EVA belirleyici unsurlardan olmuştur.

2.3. İller Bankası Anonim Şirketinde Kurumsal Yönetim

İller Bankası'nda kurumsal yönetim anlayışı hayat bulduğu 1933 yılından günümüze kadar gelen süreçte Banka'nın tarihsel dönüm noktaları ve devlet mekanizmasının tasarrufları sonucunda değişimlere uğrayarak gelişmeye devam etmiştir. Güçlü kurumsal kimliğini muhafaza etmeyi başaran Banka, kamuya bağlı olduğu dönemlerde merkezi yönetimin etkisini fazlasıyla hissederken kamunun ilgili kuruluşu olduğu günümüzde ise biraz daha özerk hareket etmektedir. Banka'nın

kurumsal yönetim anlayışının şekillenmesi tarihsel süreç içerisinde merkezi yönetimin kararları ile gerçekleşmiştir.

2.3.1. İller Bankası A.Ş.'nin Tarihsel Süreci

Türkiye Cumhuriyeti'nin 1923 yılında kurulmasıyla birlikte ortaya çıkan en büyük eksikliklerin başında yıpranmış olan ülkenin imar problemlerinin giderilmesi olmuştur. İmar ve altyapı konusunda öncelikli görev ekonomik ve teknik desteği bulunmayan belediyelere düşmüştür. 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: 57). 1929 yılında tüm dünyayı etkileyen Büyük Buhran sebebiyle Türkiye Ekonomisi dışa kapanmıştır. Kendi imkânlarıyla ve milli sermaye kullanılarak bir sanayileşme ve kalkınma hareketine girişilmiş; kamusal desteklerle yaşanılabilir şehirler inşasına başlanılmıştır. (Eroğlu, 2014: 69).

İller Bankası Anonim Şirketi, 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: 65). İlbank A.Ş. üstlendiği görev ve sorumluluklar bakımından, kendi ihtiyaç ve zorunluluklarımız çerçevesinde kurulan kamu sermayeli bir mahalli idareler bankasıdır. 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 güçlü bir kurumsal ağa sahip olan Banka yurdumuzun her köşesine yatırımlarını sunmaktadır.

Kamu için her türlü kentsel altyapı ve üstyapı tesisleri ile ilgili etüt, plan ve proje hazırlamak, bu konularda danışmanlık ve kontrollük hizmetleri vermek ve söz konusu yatırımların gerçekleşmesini sağlamak için faaliyetlerini Bölge Müdürlükleri

aracılığıyla gerçekleştirmektedir. Güçlü bir kurumsal kimliği olan Banka'nın faaliyetlerini sürdürdüğü Bölge Müdürlükleri ve kapsadıkları iller incelendiğinde;

İstanbul Bölge Müdürlüğü: İstanbul, Sakarya, Edirne, Tekirdağ, Kırklareli ve Kocaeli illerini kapsayan 119 belediye ve 2 il özel idaresine hizmet vermektedir.

Bursa Bölge Müdürlüğü: Bursa, Balıkesir, Çanakkale ve Yalova illerine hizmet sağlamaktadır. Toplam 76 belediyeye mali ve teknik destek vermektedir.

İzmir Bölge Müdürlüğü: İzmir, Manisa, Uşak, Aydın, Denizli ve Muğla illerine ihtiyaç duyulan teknik ve mali desteği sağlamaktadır.

Eskişehir Bölge Müdürlüğü: Kütahya, Bilecik, Eskişehir ve Afyon illeri içinde kalan 229 adet belediye ve 4 adet il özel idaresine hizmet sağlamaktadır.

Antalya Bölge Müdürlüğü: Antalya, Burdur ve Isparta illerinde bulunan 1 adet büyükşehir belediyesi, 2 adet il belediyesi, 41 adet ilçe belediyesi ve 18 adet belde belediyesine hizmet vermektedir.

Konya Bölge Müdürlüğü: Konya, Karaman ve Aksaray olmak üzere 3 ile hizmet vermektedir. Toplam 68 adet yerel yönetime gerekli desteği sağlamaktadır.

Ankara Bölge Müdürlüğü: Ankara, Kırıkkale, Çorum, Çankırı, Bolu ve Düzce illerine hizmet vermektedir.

Adana Bölge Müdürlüğü: Adana, Mersin, Osmaniye ve Hatay illerine hizmet vermektedir.

Kayseri Bölge Müdürlüğü: 01.03.1967 tarihinde faaliyete geçen Bölge Müdürlüğü, Kayseri, Niğde, Nevşehir, Kırşehir ve Yozgat illerine hizmet vermektedir.

Gaziantep Bölge Müdürlüğü: 1986 yılında kurulan Gaziantep Bölge Müdürlüğü, Gaziantep ilinde 10, Kahramanmaraş ilinde 12, Şanlıurfa ilinde 14, Adıyaman ilinde

23 ve Kilis ilinde 4 olmak üzere toplam 63 adet belediye ile 3 adet su ve kanalizasyon genel müdürlüklerine hizmet götürmektedir.

Diyarbakır Bölge Müdürlüğü: 1955 yılında kurulmuş olup, Diyarbakır, Batman, Mardin, Siirt ve Şırnak illerine hizmet vermektedir. Diyarbakır ilinde 30, Batman ilinde 12, Mardin ilinde 31, Siirt ilinde 13 ve Şırnak ilinde 20 olmak üzere toplam 106 belediyeye destek sağlamaktadır.

Elazığ Bölge Müdürlüğü: 1953 yılında kurulan Bölge Müdürlüğü, Elazığ, Malatya, Bingöl ve Tunceli illerine destek sağlamaktadır.

Van Bölge Müdürlüğü: 1968 yılında faaliyete başlayan Van Bölge Müdürlüğü; Van, Bitlis, Muş ve Hakkari illerinde toplam 58 belediyeye destek hizmeti vermektedir.

Erzurum Bölge Müdürlüğü: Doğu Anadolu Bölgesinde bulunan Erzurum, Erzincan, Kars, Ağrı, Ardahan ve Iğdır illerine hizmet vermektedir. 80 adet belediye, 1 adet büyükşehir belediyesi ve 5 adet il özel idaresi Erzurum Bölge Müdürlüğü'nün sorumluluk alanında bulunmaktadır.

Sivas Bölge Müdürlüğü: Sivas ilinde 24, Tokat ilinde 37 olmak üzere toplam 61 belediyeye hizmet vermektedir.

Samsun Bölge Müdürlüğü: Samsun, Ordu, Amasya ve Sinop illerinde bulunan toplam 55 Belediye ile Amasya ve Sinop İl Özel idarelerine teknik ve mali destek sağlamaktadır.

Trabzon Bölge Müdürlüğü: Trabzon, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane ve Bayburt illerindeki yatırımlar için 01.01.1955 tarihinde kurulmuştur.

Kastamonu Bölge Müdürlüğü: 1985 yılında fiili olarak hizmete başlayan Kastamonu Bölge Müdürlüğü, ülkemizin Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan Kastamonu, Karabük, Bartın ve Zonguldak illerindeki toplam 60 belediye ve 4 il özel idaresine hizmet vermektedir (www.ilbank.gov.tr).

Banka tarafından toplamda 1 367 belediye, 30 büyükşehir belediyesi, 51 il özel idaresi, 2 ilçe özel idaresi, 30 büyükşehir su ve kanalizasyon idaresi olmak üzere 1 480 yerel yönetim birimine destek sağlanmaktadır (Altyapı Yatırımlarında İlbank, 2016: 8). Banka'nın tarihsel süreci; Belediyeler Bankası Dönemi, İller Bankası Dönemi ve İller Bankası Anonim Şirketi Dönemi olarak 3 bölümde ele alınabilir.

2.3.1.1. Belediyeler Bankası Dönemi (1933-1945)

Yerel altyapı yatırımlarına finansman temini 1930'lu yıllara kadar genellikle özel banka kredileriyle mümkün olmuştur. Yerel altyapı yatırımlarının uzun vadeli ve düşük faizli kredilere gereksinim duyması, ticari bankalardan alınan kredilerin ise yüksek maliyetli oluşu, 1930'lu yıllarda kamu kaynaklarını harekete geçirecek bir banka kurulmasını zorunlu hale getirmiştir (Serter, 2015: 7). 1930 yılında çıkarılan 1580 Sayılı Belediye Kanunu'nun 131. Maddesinde geçen bir ibareyle Belediyeler Bankası hakkında ilk işaret verilmiştir. "Her sene belediye bütçelerine mevzu varidatın safi miktarı hesap edilerek, bu safi varidatın %5'i, iş bu kanunun neşri tarihini takip eden mali sene iptidasından itibaren 20 sene müddetle aynı bütçeye ihtiyat akçesi olarak konulacaktır. Belediyelere mahsus bir banka teessüs edinceye kadar hükümetin göstereceği bir bankaya aynı mali senenin nihayetinden evvel tediye edilecektir" (R.G 14.04.1930 tarih ve 1471 Sayı).

Şehirlerimizin bayındırlaştırılması için ihtiyaç duyulan kredileri belediyelere temin etmek amacıyla, İlbank A.Ş.'nin temelini oluşturan Belediyeler Bankası; Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün talimatlarıyla 11.06.1933 tarihinde kabul edilen 2301 Sayılı Belediyeler Bankası Hakkında Kanun'un 24.06.1933 tarih ve 2435 sayılı Resmi Gazetede yayımlanması ile resmen kurulmuştur. Banka'nın görevi kuruluş kanununda "Belediyelere, şehirlerin tanzim ve tesisi işlerinde yapacakları hizmetler için muhtaç oldukları parayı, yapılacak işlerin önemine ve belediyelerin ödeme kabiliyetlerine göre ikraz etmek (borç vermek)tir. Kısa veya uzun vadeli avans ve cari hesaplar açmak veya bunlara aracılık ve kefalet etmek ve nizamname esası ile müsaade edilecek banka işlerini yapmaktır" (R.G 24.06.1933 tarih ve 2435 Sayı).

Türkiye'de kentsel altyapı yatırımlarının finansmanı, 1933 yılında Belediyeler Bankası'nın etrafında şekillenmiştir. Banka kentsel altyapı yatırımları için gerekli finansmanı sağlamış ve yalnızca belediyeler için çalışan bir kurum olarak faaliyet göstermiştir. Finansman sağlanan işlerin yürütülmesi ise belediyeler eliyle gerçekleştirilmiştir (Güler, 1997: 43). Belediyeler Bankası, özel amaçlar uğruna kurulmuş bir Kamu Bankası olduğundan mevduat bankaları gibi faaliyet göstermemiştir. Bu özel amaçların başında belediyelerin imar ve altyapı faaliyetleri için kaynak temini bulunmaktadır. Banka söz konusu kaynağı kendi kaynaklarından karşılayabildiği gibi, belediyelere aracılık ederek diğer mali kuruluşlardan da sağlamaktadır. Belediyeler Bankası, özel sektörün kamu kaynaklarından beslendiği, ekonomik sıkıntıların fazlaca hissedildiği bir dönemde, ihtiyaç duyulan finansman desteğini genel bütçeden belediyelere ayrılan payları artırarak değil; mevcut belediye kaynaklarını tekrar bölüştürerek daha etkin bir şekilde kullanmak için kurulmuştur (Güler, 1996: 89-90).

Belediyeler Bankası 15 000 000 TL sermaye ile hayat bulmuştur. 1923 yılında 150 000 000 TL'lik bir bütçe ile hizmete koyulabilen ve 1933 yılında bütçesi yalnızca 170 000 000 TL olan Türkiye Cumhuriyeti için 15 000 000 TL'lik bir sermaye ile Banka kurmak ülkenin yeniden imarına verilen desteği gözler önüne sermektedir. Belediyeler Bankası için ayrılan bu sermaye Devlet Bütçesi'nin yaklaşık %8'ini oluşturmaktadır (Çoker, 1986: 3).

2.3.1.2. İller Bankası Dönemi (1945-2011)

İller Bankası'nın temelini oluşturan Belediyeler Bankası'nın kuruluş kanunundan anlaşıldığı üzere Belediyeler Bankası sadece belediyeleri kapsamaktadır. Belediyelere yalnızca kredi verme görevi verilen bir oluşum olup il özel idareleri ve köyleri bu oluşumun dışında bırakılmıştır. Banka'ya yatırımcılık gibi bir özellik öngörülmeyerek Banka'nın görev alanı yalnızca belirli konular için belediyelere kredi sağlamak gibi dar bir alanda sınırlandırılmıştır (Güler, 1996: 89). Banka'nın kuruluş sermayesi hızlı nüfus artışı ve şehirleşmeye karşı yetersiz kalmıştır. Banka, 1944 yılına kadar geçen süreçte finansman sağlama görevini yerine getirmiş olmasına rağmen bu görevlerin daha genişletilmiş bir biçimde uygulanabilmesi için

29.07.1944 tarihinde TBMM'ye 'Mahalli İdareler İmar Bankası' kanun tasarısı sunulmuştur (İller Bankası'nın 67 Yılı, 2000: 26). 29.03.1945 tarihinde Belediyeler Bankası'nın devamı olan Mahalli İdareler İmar Bankası Kanun tasarısı onaylanmıştır. Aynı tasarı hakkında 25.05.1945 tarihli TBMM Bütçe Komisyon Raporunda Mahalli İdareler İmar Bankası yerine İller Bankası ismi kabul edilmiştir (Çoker, 1986: 7).

Sonuç olarak 13.06.1945 tarihinde kabul edilen 4759 Sayılı İller Bankası Kanunu gereği Belediyeler Bankası'nın devamı niteliğinde bir banka olan İller Bankası kurulmuştur (R.G 23.06.1945 tarih ve 6039 Sayı). İller Bankası, Belediyeler Bankası'ndan devraldığı personel, mevduat, borç ve alacaklar, menkul ve gayrimenkul mallar ile hizmete başlamıştır. Belde ve köylerin imarı konusunda her yıl artan bir hızla çalışmalarına devam etmiştir. Finansman desteğiyle birlikte teknik destek de tüm yerel yönetimlere sunulmaya başlanmıştır.

Banka yerel yönetimlerin temel fonksiyonlarıyla ilgili birikimli teknik kadrosunu ve teknik imkânlarını seferber etmiştir. Yerel yönetimlere hem kredi sağlamış, hem de verilen kredilerin yatırımlara dönüşmesinde teknik ekipman ve teknik kadrosuyla fiili olarak çalışarak da aktif görevler üstlenmiştir (Kestane, 1996: 29). Belediyelerin istihdam etmekte zorlandığı, değişik meslek gruplarından bilgi ve becerisi yüksek teknik personele sahip olan Banka bankacılık kimliğinin yanına yatırımcı kimliğini de eklemiştir. Özetle Belediyeler Banka'sından İller Banka'sına geçiş sürecinde Banka'nın sahipleri ve müşteri kitlesi ile görev ve sorumluluk alanları değiştirilmiştir. Bu değişiklikler Banka'yı ekonomik olarak da güçlendirmiştir. Kuruluş kanununun 2. maddesinde Banka'nın sermayesinin 100 000 000 TL olduğu belirtilmiş ve bu sermayenin 40 000 000 TL'si il özel idareleri, 30 000 000 TL'si belediyeler ve kalan 30 000 000 TL'si de köyler tarafından sağlanacağı karara bağlanmıştır.

2.3.1.3. İller Bankası Anonim Şirketi (İLBANK) Dönemi (2011-…)

İller Bankası, kurulduğu tarihten günümüze kadar mahalli idarelere olan desteğini artırarak sürdürmüştür. Özellikle Beş Yıllık Kalkınma Planları hedefleri

doğrultusunda yerel kamu altyapı yatırımlarında temel yüklenicilerden biri olmuş, ilerleyen yıllarda yerel idarelerin turizm merkezleri başta olmak üzere yerel yönetimlere her türlü ihtiyaçları için kredi ve teknik destek sağlamıştır.

İlbank A.Ş.'ye dönüşüm süreci 1984 Büyükşehir Belediye Yasası ile Büyükşehir Belediyeleri'nin yatırımlarının Banka'nın yetki alanından çıkarılmasıyla başlamıştır. Büyükşehir Belediyeleri dış kaynaklı kredilere yönelmek durumuyla karşılaşmışlardır. 1985'e kadar kamu kaynaklarından kredi açan İller Bankası bu tarihten sonra belediyeler ile ticari bankalar arasında mali aracılık görevlerine ağırlık vermiştir. 1960 yılından beri KİT (Kamu İktisadi Teşebbüsü) statüsünde olan İller Bankası, 1990 yılında Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı kararı ile bu statüden çıkarılmış ve bir Kalkınma Bankası haline getirilmiştir (Serter, 2015: 18). İller Bankası'nın üstlenmiş olduğu görev ve sorumlulukların yeniden değerlendirilmesi, dönüşümün planlı bir şekilde yürütülmesini ve araştırılmasını zorunlu kılmıştır. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı ile İller Bankası Genel Müdürlüğü'nün işbirliği sonucunda Banka'nın kurumsal ve finansal olarak yeniden düzenlemesi amacı doğrultusunda TODAİE'den (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) bir araştırma raporu hazırlaması istenmiştir. Hazırlanan rapor sonucunda İller Bankası'nın yerel yönetimlerin sermaye yatırımları konusunda bir gereklilik olduğu vurgulanmış, Türkiye'ye özgü bir finansman modeli olduğu kabul edilmiştir. Banka'nın içinde bulunduğu olumsuz koşullar ortadan kaldırılıp, tespit edilen temel eksikliklerin giderilmesi ve yeniden düzenlenerek hizmetlerine devam etmesi amaçlanmıştır (TODAİE, 1993: 249).

2003 yılı, İller Bankası'nın çağın gerekliliklerine göre yapılanması açısından bir dönüm noktası olmuştur. Banka belediyeler adına yer aldığı yapım ihalelerinden el çekmiş, ihalelerin öncelikle belediyesince yapılması, ihale yapma imkânı bulunmayan belediyelere ihale sürecinde her türlü desteğin verilmesi kararlaştırılmıştır. Banka tarafından kredilendirilen işlerde yapı denetim hizmetlerinin Banka ve ilgili yerel yönetim tarafından müştereken yapılması esası getirilmiştir. Banka, 4759 Sayılı İller Bankası Kanunu ile birlikte 19.10.2005 tarihli 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'na da tabidir. Bankacılık fonksiyonlarının yanı sıra teknik olarak da hizmet veren Banka 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun

gerekliliklerini 4759 sayılı İller Bankası Kanunu ile tam anlamıyla karşılayamamış hukuksal olarak birtakım sorunlarla karşılaşmıştır.

Tüm bu etkenlerin dikkate alınmasıyla 1980'li yıllardan itibaren değişime adım adım hazırlanan Banka 26.01.2011 tarihinde kabul edilen 6107 Sayılı İller Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun ile dönüşümünü tamamlamış ve resmen kurulmuştur (R.G 08.02.2011 tarih ve 27840 Sayı). 6107 sayılı kanun ile düzenlenen hususlar dışında özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip bir anonim şirket statüsünde olan Banka'nın kısaltılmış unvanı "İLBANK"tır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 77. maddesi kapsamında faaliyet gösteren bir kalkınma ve yatırım bankasıdır (İller Bankası ve Yerel Yönetimler: 12).

Banka'nın değişimiyle eklenen yeniliklerin ilki kamu tüzel kişiliği olan Banka'nın anonim şirket statüsüne geçmesidir. İkinci yenilik ise Banka'nın ortaklarından olan köylerin ortak idare kapsamından çıkarılması ve yalnızca il özel idareleri ile belediyelerin Banka'nın ortağı olarak kalmasıdır. Üçüncü önemli değişiklik ise Banka'nın kalkınma ve yatırım bankası olarak hayatına devam etmesi olmuştur. Banka'nın kuruluş yılı olan 2011'de ilgili olduğu bakanlık, Bayındırlık ve İskân Bakanlığı'dır. Günümüzde ise Banka'nın ilgili olduğu bakanlık Bayındırlık ve İskân Bakanlığı'nın 2011 yılında isim değiştirmesi sonucu kurulan Çevre ve Şehircilik Bakanlığı olmuştur.

Banka'nın kuruluş kanunu olan 6107 sayılı kanunda Banka'nın amacı "il özel idareleri, belediyeler ve bağlı kuruluşları ile bunların üye oldukları mahalli idare birliklerinin finansman ihtiyacını karşılamaktır. Bu idarelerin sınırları içerisinde yaşayan halkın mahalli müşterek hizmetlerine ilişkin projeler geliştirmek, bu idarelere danışmanlık hizmeti vermek ve teknik mahiyetteki kentsel projeler ile alt ve üstyapı işlerinin yapılmasına yardımcı olmak ve her türlü kalkınma ve yatırım bankacılığı işlevlerini yerine getirmek Banka'nın temel görevleri" olarak belirtilmiştir.

Banka bu amaçları gerçekleştirmek üzere:

- "Ortaklarına kısa, orta ve uzun vadeli her türlü nakdi ve gayri nakdi kredi açabilir.
- Faaliyetleri konusunda araştırma, proje geliştirme ve danışmanlık hizmeti yapabilir veya yaptırabilir, teknik yardım verebilir.
- Bankanın öncülüğünde şirket kurabilir ve devredebilir.
- Sigorta acenteliği yapabilir.
- Gerekli izinleri almak kaydıyla yurtiçinde ve yurtdışında şube ve temsilcilik açabilir.
- Yurt içi ve yurt dışı finansman kurumlarıyla işbirliği yapabilir, bunların katıldığı ulusal ve uluslararası kuruluşlara üye olabilir.
- Yurt içi ve yurt dışı finansman kuruluşları ile para ve sermaye piyasalarından ve her türlü fonlardan kaynak sağlayabilir.
- Amacının gerçekleşmesine yardımcı olacak her türlü kalkınma ve yatırım bankacılığı işlemlerini yapar.
- Ana Sözleşmede belirtilen diğer faaliyetleri yürütür.
- (**Ek: 08.08.2011 –KHK-648/58 Md.)** Bakanlık tarafından talep edilen özel projeler ve kentsel altyapı projeleri ile yapım işlerini yapar veya yaptırır.
- (**Ek: 08.08.2011 –KHK-648/58 Md.)** Bankaya kaynak temin etmek üzere, proje kaynağı için herhangi bir borç şartlı yükümlülük altına girmemek kaydıyla kâr amaçlı gayrimenkul yatırım projeleri ile uygulamalar yapar veya yaptırır" (R.G 08.02.2011 tarih ve 27840 Sayı).

Banka'nın kuruluş kanunu olan 6107 sayılı İller Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanuna göre, Banka'nın ortakları il özel idareleri ve belediyelerdir. Banka'nın sermayesi 9 000 000 000 (dokuz milyar) Türk Lirasıdır. Bu sermaye Bakanlar Kurulu Kararı ile 5 katına kadar artırılabilir.

Sermaye tavanına ulaşıncaya kadar Banka'nın ödenmiş sermayesine belirli kaynaklar eklenir.

- "02.07.2008 tarihli ve 5779 sayılı İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanuna göre her ay Maliye Bakanlığı ve İller Bankası tarafından dağıtılacak vergi gelirleri paylarının toplamı üzerinden aylık olarak %2 oranında kesilecek miktarlar

- Bankanın vergi ve diğer yasal yükümlülükler düşüldükten sonraki yıllık safi kârından %30 oranında ayrılacak pay

- Diğer mevzuat hükümleri ile Banka sermayesine aktarılması uygun görülen paralar ile sermayeye eklenmek üzere yapılacak her türlü yardım ve bağışlar" (R.G 08.02.2011 tarih ve 27840 Sayı).

Sermaye oluşumunun kamu kaynaklı olması nedeniyle Banka'nın sermayesi paylara bölünmemiş olup hisse senedi çıkarılmamıştır. Banka'da kayıtlı sermaye sistemi uygulanmamaktadır. Banka Yönetim Kurulu Başkanı ve üyelerinin, Denetim Kurulu üyelerinin, Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarının Banka'nın sermayesinde herhangi bir hissedarlığı ve ortaklığı bulunmamaktadır.

Banka müşterileri ve aynı zamanda paydaşları olan yerel yönetimlere daha iyi finansman kaynakları sunabilmek için dönem dönem sermayesinde artışlara gitmiştir. 31 Aralık 2018 itibarıyla Banka'nın sermayesi 18 000 000 000 TL olup; bu sermayenin 14 847 536 000 TL'si ödenmiş sermaye olarak kayıtlara geçmiştir (İller Bankası 2018 Faaliyet Raporu, 2019: 20). Yerel yönetimlerin artan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla Banka'nın sermayesinde en son 08.11.2019 tarihinde Cumhurbaşkanı imzasıyla yayımlanan karara göre artırım yapılmıştır. Banka'nın sermayesi 18 000 000 000 TL'den 30 000 000 000 TL'ye çıkarılmıştır (R.G 08.11.2019 tarih ve 30942 Sayı).

2.3.2. İller Bankası A.Ş.'nin Faaliyet Alanları

Banka sermayesini artırarak ve elde etmiş olduğu gelirleri kullanarak yerel yönetim birimlerinin ihtiyaçlarını karşılamaktadır (İller Bankası ve Yerel Yönetimler: 15). Banka'nın temel gelir kaynakları:

- Kredilerden alınan faiz, komisyon ve fon gelirleri,
- Kontrollük ve danışmanlık gelirleri,
- Kaynak geliştirme faaliyetleri neticesinde elde edilen gelirler,
- İnterbank piyasalarından fon transferi sonucu elde edilen faiz gelirleridir.

İlbank yerel yönetimler için yatırım ve kalkınma bankacılığı faaliyetlerini gelen talepler doğrultusunda sürdürmektedir. Banka'nın sunmuş olduğu hizmetler finansman faaliyetleri, teknik uzmanlık faaliyetleri, pay dağıtım faaliyetleri ve kaynak geliştirme faaliyetleri olarak dört ana başlıkta toplanabilir (Performans Programı, 2018: 13).

2.3.2.1. Finansman Faaliyetleri

Banka yerel yönetimlerin ihtiyaçlarının karşılanması için kredi ve hibe destekleri sağlamaktadır. Her türlü proje ve yapım işleri için özellikle özkaynaklarından finansman sağlayan Banka, ihtiyaç duyulması halinde yurtiçi ve yurtdışı fonlardan yerel yönetimler için kredi temin etmektedir (İller Bankası ve Yerel Yönetimler: 25). Banka'nın sunmuş olduğu kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması için yerel yönetimlerden gelen kredi talepleri ekonomik, mali ve teknik bir süzgeçten geçirilerek onaylanmaktır (İller Bankası 2013-2017 Stratejik Planı, 2012: 20).

Krediler

Yerel yönetimlere sağlanan finansman desteğinin başında krediler gelmektedir. Proje kredileri, nakit krediler, nakit destek kredileri ve gayri nakdi krediler; yerel yönetimlerin ihtiyacı olan fonların mahiyetine göre Banka tarafından sağlanmaktadır.

Hibe Kaynak Sağlanması

Banka kârından sağlanan hibeler, genel bütçeden sağlanan hibeler ve uluslararası kaynaklardan sağlanan hibeler olmak üzere üç farklı kaynaktan hibe sağlanmaktadır. Belediyeler, il özel idareleri ve köylerin harita, imar planı, içmesuyu vb. gibi yatırım faaliyetleri için kullandırılmaktadır.

2.3.2.2. Teknik Uzmanlık Faaliyetleri

Yatırımcı bir kuruluş olan Banka sağlamış olduğu finansal desteklerin yanında teknik personel bakımından yetersiz kalan yerel yönetimlerin yatırımlarının başlangıç aşamasından kullanıma hazır hale gelme aşamasında kadar takip etmekte ve işlerin yürütülmesine fiili olarak katılmaktadır. Yılların vermiş olduğu deneyimle yerel üstyapı ve özellikle yerel altyapı alanında uzmanlaşan İller Bankası sağlamış olduğu finansal desteği tecrübeli mühendis kadrolarıyla yatırıma dönüştürmektedir (İller Bankası 2014 Faaliyet Raporu, 2015: 8). Banka'nın proje ve uygulamalarını içeren yatırım alanları:

- Halihazır harita çalışmaları,
- İmar planlama çalışmaları,
- Coğrafi bilgi sistemleri (CBS) çalışmaları,
- Jeolojik – jeoteknik etüt çalışmaları,
- Yenilenebilir enerji çalışmaları,
- Kamulaştırma ve imar uygulama çalışmaları,
- Altyapı proje ve uygulama çalışmaları (kanalizasyon, içmesuyu vb.)
- Üstyapı proje ve uygulama çalışmaları (iş merkezi, otogar, park vb.) şeklindedir.

Banka finansman sağladığı ve bizzat yürüttüğü işlerde işin ve belediyenin teknik durumuna göre denetim pozisyonunda farklı sorumluluklar yüklenerek görev almaktadır. Tam kontrollük, müşterek kontrollük ve izleme denetim şeklinde yatırımların tamamlanmasında söz sahibi olmaktadır.

2.3.2.3. Pay Dağıtım Faaliyetleri

Merkezi yönetimden aktarılan kaynakların yerel yönetimlere ulaşmasında aracılık faaliyetleri İller Banka'sı tarafından yürütülmektedir. 5779 sayılı "İl Özel İdarelerine ve Belediyelere Genel Bütçe Vergi Gelirlerinden Pay Verilmesi Hakkında Kanun" gereği mahalli idarelere payların dağıtımı yapılmaktadır. Genel bütçe vergi gelirleri tahsilat toplamından vergi iadeleri düşüldükten sonra kalan miktardan İl özel idarelerine % 0,50 büyükşehir ilçe belediyelerine %4,50 ve büyükşehir dışında kalan

belediyelere % 1,50 oranlarında pay dağıtımı yapılmaktadır. Toplamda % 6.50'ye ulaşan bu paylar, ilgili idarelere ait borçlar Banka tarafından kesildikten sonra en geç ayın 10. Günü EFT yoluyla gönderilmektedir (İller Bankası ve Yerel Yönetimler: 39-41).

2.3.2.4. Kaynak Geliştirme Faaliyetleri

6107 sayılı İller Bankası A.Ş. Kanunu ile Banka faaliyetlerine ek olarak "Banka'ya kaynak temin etmek üzere, proje kaynağı için herhangi bir borç ve şartlı yükümlülük altına girmemek kaydıyla kâr amaçlı gayrimenkul yatırım projeleri ile uygulamalar yapmak veya yaptırmak" maddesi eklenmiştir (İller Bankası 2018 Faaliyet Raporu, 2019: 34). Bu madde kapsamında, mevzuatlara aykırı olmamak kaydıyla "arsa karşılığı gelir paylaşımı yöntemiyle" değerlendirilebilecek niteliğe sahip olan Banka'nın da uygun göreceği Belediye gayrimenkulleri değerlendirilmektedir. Banka tarafından satın alınması veya arsa karşılığı gelir paylaşımı yöntemi kullanılarak Belediyelerle ortak uygulama yapılması seçenekleriyle Belediyelerin Banka'ya olan kredi borçlarının mahsup edilmesine olanak sağlanmaktadır (İller Bankası 2016 Faaliyet Raporu, 2017: 21). Kaynak geliştirme faaliyetleri kapsamında;

- Arsa satışı karşılığı gelir paylaşımı ihaleleri,
- Belediyeler, Kamu ve özel kuruluşlar ile yürütülen projeler,
- Gayrimenkul Satışı,
- Kentsel dönüşüm projeleri yapılmaktadır.

2.3.3. İller Bankası A.Ş.'de Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Gelişimi

Kurulduğu 1933 yılından günümüze kadar yönetim ve işleyiş bakımından birtakım değişiklere uğrayarak gelen İller Bankası 2011 yılında Anonim Şirket statüsüne bürünerek özellikle 6107 sayılı Kuruluş Kanunu, Bankacılık Kanunu ve TTK çerçevesinde yönetim ve organizasyon yapısını güncelleyerek şekillendirmiştir.

İller Bankası Anonim Şirketi'nin organları ve yönetimi 2011 yılında kabul edilen 6107 sayılı Kanun'un 2. bölümünde ve "İller Bankası Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi" nin 3. bölümünde düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler sonucu Banka'nın

yönetiminde Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Genel Kurul ve Genel Müdür(lük) olmak üzere dört ana unsurun etkili olduğu görülmektedir. Bu unsurlara ek olarak Denetim Komitesi ve Aktif - Pasif Komitesi olmak üzere iki denetleyici organ daha düzenlenmiştir. Genel Müdürlüğe bağlı 17 Daire Başkanlığı ve taşrada hizmet veren 18 Bölge Müdürlüğünden oluşan Banka'nın yurtdışında şubesi bulunmamaktadır.

2.3.3.1. Genel Kurul

Banka yönetiminin en üst organı Genel Kurul'dur. Kurul'un yapısı, işleyişi, görev ve yetkileri gibi konular Banka Ana Sözleşmesi ve Kuruluş Kanunu'nda açıkça belirtilmiştir. Genel Kurul Banka'nın Yönetim Kurulu'nun sorumlu olduğu, Banka'nın tüm paydaşlarının yer aldığı bir yönetim organıdır. Banka'nın Genel Kurul delegeleri Banka'nın ortakları arasında yer alan il özel idareleri, belediyeler ve bazı bakanlık temsilcilerinden oluşmaktadır.

- "İl Özel İdarelerini temsil etmek üzere, il genel meclisi üyeleri arasından seçilen 20 kişiden,
- Belediyeleri temsil etmek üzere, belediye başkanları arasından her bir ili temsilen seçilecek birer kişiden,
- İçişleri, Maliye, Çevre ve Şehircilik Bakanlıkları ile Hazine Müsteşarlığını temsil etmek üzere görevlendirilecek olan birer kişiden oluşmaktadır."

1933-1945 yılları arasında Banka Genel Kurulu'nda 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.

İl özel idarelerini temsil edecek üyelerin seçimi için iller alfabetik olarak sıralanır. Bir önceki Genel Kurula katılan illerden sonra başlamak kaydıyla, temsilci gönderecek 20 il özel idaresi Banka tarafından belirlenir ve Genel Kurula davet yazısı gönderilir.

Belediyeleri temsilen; her bir ilin il sınırları içerisinde yer alan ve Genel Kurulu yapılacak hesap döneminin başında mevcut olan belediyeler arasından hangi belediyenin temsilci göndereceği Türkiye Belediyeler Birliği Encümeni tarafından belirlenir. İsimleri bankaya bildirilen temsilcilere Genel Kurul'a davet yazısı Banka tarafından gönderilir. TBB tarafından temsilci gönderecek belediye isimleri yapılması planlanan Genel Kuruldan bir ay öncesine kadar Banka'ya bildirilmelidir. Aksi takdirde hangi belediyelerin Genel Kurula katılacağı Banka tarafından alfabetik sıraya göre tespit edilir. Banka tarafından Genel Kurul'a davet edilen Belediyeden temsilci olarak Belediye Başkanı ya da Belediye Başkanının izin, hastalık veya başka bir nedenden ötürü görevde bulunmadığı durumlarda, kendisine vekâlet etmek üzere Belediye Meclisi üyeleri arasından görevlendirdiği Başkanvekili katılır.

Banka Genel Kurulu, olağan veya olağanüstü olmak üzere iki şekilde toplanır. Toplantılar Banka'nın merkezi olan Ankara'da gerçekleştirilir. Olağan Genel Kurul Banka'nın hesap dönemi sonundan itibaren üç aylık süre zarfında ve yılda bir kez toplanır. Olağanüstü Genel Kurul ise Banka işlerinin gerektirdiği durum ve şartlar sonucunda Türk Ticaret Kanunu ve Ana Sözleşmede yazılı olan hükümlere göre toplanır. Genel Kurul menfaat ve pay sahiplerinin Banka'yı denetleyebileceği, faaliyetler hakkında bilgi edinebileceği ve alınacak kararlara katkı sunabileceği önemli bir platform olarak dikkat çekmektedir.

Genel Kurul'un görev ve yetkileri Banka Ana Sözleşmesinin 9. Maddesinde "Yıllık faaliyet raporları ve denetim kurulu raporları ile bilanço ve kâr-zarar hesaplarını inceleyerek Yönetim Kurulu ve denetim kurulunun ibrasını, Banka'nın tahsili imkânsız görülen alacaklarının terkinini karara bağlamak" olarak belirtilmiştir. Genel Kurul ayrıca, kuruluş kanunu hükümleri saklı kalmak kaydıyla, Türk Ticaret Kanunu, Bankacılık Kanunu ve ilgili kanunlarda belirtilen görevleri yerine getirmektedir.

2.3.3.2. Yönetim Kurulu

İller Bankası'nda karar alma ve temsil organı Yönetim Kurulu'dur. Genel Kurul'a karşı sorumlu olan YK, Genel Müdür ile birlikte yedi kişiden oluşmaktadır. Genel Müdür, YK'nın doğal üyesi konumundadır ve GK'dan sonra en yetkili organ YK'dır.

Yönetim kurulları Bankacılık Kanunu'na göre en az beş kişiden oluşmak zorundadır. İller Bankası YK Banka'nın ilgili Bakanlığı olan Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'ndan dört kişi, Genel Kurul'a katılan Belediye başkanları ve il özel idareleri temsilcilerinden İçişleri Bakanlığı önerisiyle seçilen iki kişi ve bir de doğal üye konumundaki Genel Müdür olmak üzere yedi kişi olarak faaliyetlerini yürütmektedir. YK yemin törenini izleyen ilk toplantıda aralarından bir üyeyi başkan, bir üyeyi de başkan vekili olarak seçer ve göreve başlamış olurlar. Yönetim Kurulu Üyeleri'nin görev süreleri üçer yıl olup, görev süresi sona eren üyeler yeniden atanabilmektedir. Kurul üyelerinin bankacılık ve finans alanında en az 10 yıl deneyime sahip olması gerekmektedir. Banka Ana Sözleşmesi'ne göre ise bu kural Genel kurul tarafından seçilen iki üye (belediye başkanları ve il özel idare temsilcileri) için istisnai tutulmuştur.

YK'nın, "6107 sayılı İller Bankası A.Ş. Hakkında Kanun ve İller Bankası A.Ş. Ana Sözleşmesi" ile verilen görev ve sorumluluklarını yerine getirmek üzere ayda en az 1 defa toplanması gerekmektedir. 6107 sayılı Kanun gereği "Yönetim Kurulu üyelerine, her yıl Yüksek Planlama Kurulu'nca belirlenen miktarı aşmayacak şekilde ve Genel Kurul tarafından belirlenen miktarda aylık ücret ve diğer ödemeler yapılabilir" hükmü çerçevesinde ücret ödemesi yapılmaktadır. Bu ödemelerin haricinde huzur hakkı, prim ve kâr payı gibi ekstra herhangi bir ödeme yapılmamaktadır (İller Bankası 2015 Faaliyet Raporu, 2016: 41).

Banka'nın idare ve temsili Yönetim Kurulu tarafından yerine getirilir. Kanun ve Ana Sözleşmeye göre Genel Kurul'un yetkisinde bırakılmış konular dışında, Banka'nın faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve eylemler üzerine karar almaya, yönetmelik, yönerge ve diğer düzenleyici işlemleri hazırlamaya,

hazırlatmaya ve yürürlüğe koymaya yetkilidir. YK'nın görev ve yetkileri İller Bankası A.Ş. Ana Sözleşmesi Madde 18'de belirtilmiştir:

- "Kredi açılmasına, iç ve dış piyasalardan fon ve kredi temin edilmesine ve kullandırılmasına,
- Açılacak kredilerin vadelerini ve faiz oranlarını belirlemeye,
- Bankanın öncülüğünde, faaliyet alanıyla ilgili olarak şirket kurulması için Cumhurbaşkanı onayına sunulmak üzere teklifte bulunmaya,
- Yurt içinde ve dışında temsilcilikler, bölgeler, şubeler ve irtibat büroları açılmasına ve kapatılmasına,
- Bankaya kaynak sağlanması için gerekli tedbir ve kararların alınmasına,
- Bankanın yıllık bütçesinin incelenerek onanmasına ve yıl içerisinde ihtiyaç duyulan değişikliklerin yapılmasına,
- Yıllık faaliyet raporu, bilanço ve kâr-zarar hesabının hazırlanarak Genel Kurula sunulmasına,
- Kredilerden doğan alacakların faiz oranlarını belirleyerek yeniden yapılandırmaya,
- Banka faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli organizasyonu ve çalışma usullerini tespite, Genel Müdürlükçe hazırlanan yönetmelik ve yönergelerin onaylanmasına,
- 6107 sayılı Banka Kanunu ve diğer mevzuat ile münhasıran kendisine verilen yetki ve görevleri kullanmaya,
- Bankanın şirket ve iştiraklerindeki Yönetim Kurulu üyeleri ve denetçi adaylarının bu konuda uzman kişiler arasından seçilmesine,
- Banka merkezi dışından gelen Genel Kurul üyelerine harcırah ödenmesine,
- Bankanın temsil ve ilzamına ilişkin usul ve esasları tespit etmeye, temsil ve ilzam ile imza yetkisi verilecek personeli belirlemeye,
- Yönetim Kurulu, Türk Ticaret Kanunu, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ve diğer ilgili mevzuat uyarınca kendisine verilen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak ile yükümlü olup, bu görev ve yetkilerinden uygun gördüklerini belirleyeceği limitler çerçevesinde devretmeye, uygulanmasını ve denetlenmesini sağlamaya,

- Bankacılık mevzuatı uyarınca kurulması zorunlu olan denetim komitesi ve benzeri komite ve komisyonları kurmaya, kurulması ihtiyari olan kredi komitesi ve benzeri komite ve komisyonların kurulmasına karar vermeye ve bunların görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını belirlemeye,
- Sermaye Piyasası Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Bankacılık Kanunu ve ilgili mevzuatta yer alan düzenlemeler saklı kalmak kaydıyla tahvil, bono veya diğer borçlanma araçları ihraç etmeye, ihraç edilecek borçlanma araçlarının miktarı, vadesi, türü, faiz oranı ve diğer tüm şartlarını belirlemeye, bunlara ilişkin işlemleri yürütmeye" yetkilidir.

Banka tarihsel dönüşüm sürecinde Yönetim Kurulu aşamasına gelene kadar birtakım farklı oluşumlarla idare edilmiştir. 1945-1960 yılları arasında beş üye bir başkandan oluşan İdare Meclisi Dönemini 1960-1983 yılları arasında bir başkan, tayinle gelen iki üye ile bir personel temsilcisinden oluşan Müdürler Kurulu Dönemi takip etmiştir (Çoker, 1986: 43-46). Yönetim Kurulu Dönemi ise 1983 yılından günümüze kadar üye sayısı, atama şekilleri ve genel müdürün YK başkanı olup olması gibi durumlara bağlı olarak 2011 yılında son halini almıştır.

2.3.3.3. Denetim Kurulu

6107 sayılı Kuruluş Kanun'un 9. maddesi gereğince Banka'nın Denetim Kurulu üç üyeden meydana gelmiştir. İki üye T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, bir üye de T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından atanmaktadır. Denetim Kurulu Üyelerinin, Banka Yönetim Kurulu Üyeleri için aranan şartları taşıması gerekmektedir (İller Bankası 2018 Faaliyet Raporu, 2019: 57). Denetim Kurulu, Banka'nın tüm faaliyetlerinin denetimini üstlenmekte olup kayıtların güvenilirliğini ve düzenli tutulmalarını sağlamak üzere incelemelerde bulunmaktadır. Bu amaç doğrultusunda Banka'nın defterlerini üçer aylık dönemlerde incelemekte, gerektiği takdirde Yönetim Kurulu toplantılarına sadece izleyici vasfıyla katılabilmektedirler. Kasayı denetleyebilirler ve Banka'nın Genel Kurul toplantılarına katılabilmektedirler.

Denetim Kurulu üyeleri, denetimlerini dürüst ve tarafsız bir şekilde yapmak ve sır saklamakla yükümlüdürler. Denetim sırasında öğrendikleri bilgileri ve Banka sırlarını üçüncü şahıslara karşı izinsiz kullanamaz ve açıklayamazlar (İller Bankası Ana Sözleşme, 2011: Md.21).

2.3.3.4. Genel Müdürlük

Banka'nın Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları, "Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" gereğince Cumhurbaşkanı tarafından atanmaktadır (İller Bankası 2018 Faaliyet Raporu, 2019: 59). 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 Ana Sözleşmesine göre görevleri:

- "Bankayı ilgili mevzuat, Genel Kurul ve Yönetim Kurulu kararları doğrultusunda yönetmek,
- YK tarafından belirlenen temsil ve ilzam esasları ile idari ve yargı merciinde, üçüncü kişilere karşı Banka'yı temsil etmek, gerektiğinde temsil yetkisini devretmek,
- İnsan Kaynakları Yönetmeliği ile verilen görevleri yapmak,
- Banka sermayesi ve mali kaynakların verimlilik esasına göre uygun kullanımını sağlamak,
- Mevzuatın verdiği diğer yükümlülükleri yerine getirmektir" (İller Bankası Ana Sözleşme, 2011: Md.23).

Genel Müdürlüğe bağlı olarak yurtiçinde faaliyet gösteren birimlerde toplam 2533 personel istihdam edilmektedir (İller Bankası 2019 Faaliyet Raporu, 2020: 7). Banka'nın personel yapısı 2011 yılında A.Ş. olması ile değişime uğramıştır. 2011 öncesinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4/b maddesi kapsamında görev yapan personel 2011 değişikliğiyle birlikte sözleşmeli personel konumuna gelmiştir. 6107 sayılı Kuruluş Kanunu'nun 11. Md. göre "657 sayılı Devlet Memurları Kanununa ve diğer

kanunların diğer kanunların sözleşmeli personel hükümlerine tabi olmayan sözleşmeli personel" vasfıyla Genel Müdürlüğe bağlı olarak çalışmaya devam etmektedirler.

2.3.3.5. Komiteler

Banka'nın işleyişini, yönetimini ve denetimini kolaylaştırmak amacıyla özellikle Yönetim Kurulu'na yürüteceği faaliyetler konusunda yardımcı olmak için Banka bünyesinde aktif olarak faaliyet gösteren iki adet komite hizmet vermektedir.

2.3.3.5.1. Denetim Komitesi

22 Şubat 2008 tarih ve 8/92 sayılı Yönetim Kurulu Kararı ile Denetim Komitesi kurularak YK'nın yükünün hafifletilmesi amaçlanmıştır. Yönetim Kurulu adına Banka'nın iç sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek Denetim Komitesinin başlıca görevlerindendir. Bağımsız denetim kuruluşlarının Yönetim Kurulu tarafından seçilmesinde gerekli ön değerlendirmeleri yapmak, Yönetim Kurulu tarafından seçilen ve sözleşme imzalanan bu kuruluşların faaliyetlerini düzenli olarak izlemek komite tarafından yerine getirilir. Denetim komitesi Banka'yı bağımsız denetime hazırlamaktadır.

Çalışmalarını Yönetim Kurulu'nun 25 Haziran 2008 tarih ve 21/298 sayılı kararları ile onaylanan "Denetim Komitesinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" çerçevesinde yürütmeye başlamıştır. 6107 sayılı İller Bankası A.Ş. Hakkında Kanun'un yürürlüğe girmesiyle birlikte Yönetim Kurulu'nun 27 Eylül 2012 tarih ve 29/520 sayılı kararları ile kabul edilen "İller Bankası A.Ş. Denetim Komitesi Yönetmeliği" çerçevesinde yürütmektedir. Denetim Komitesi tarafından 2017 yılı içerisinde 25 toplantı yapılmış ve bu toplantılarda 70 konu gündeme gelmiştir (İller Bankası 2017 Faaliyet Raporu, 2018: 50). Denetim Komitesi iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerinin işleyişine ilişkin değerlendirmeleri ve faaliyetleri de kontrol etmektedir (İller Bankası 2016 Faaliyet Raporu, 2017: 56).

Yönetim Kurulu'nun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere iç sistemlere ilişkin görev ve sorumluluklar Denetim Komitesi tarafından yürütülmektedir. İç kontrol, iç denetim ve risk yönetim faaliyetleri BDDK'nın 11 Temmuz 2014 tarih ve 29057 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik" hükümlerine uygun olarak organize edilmektedir (İller Bankası 2018 Faaliyet Raporu, 2019: 70). Denetim Komitesi üst düzey yönetim, iç sistemler kapsamındaki daire başkanları ve müfettişler ile birlikte iç sistemlerin işleyişi, bankacılık süreçleri kapsamındaki birim yetkilileri ve bağımsız denetim kuruluşu yetkilileri ile gündem konusu hususlar hakkında değerlendirmelerde bulunmakta ve görevlerini yerine getirmektedir. Denetim Komitesi'nin işleyişinin etkin olmasında iç kontrol birimlerinin etkisi büyüktür. Banka iç kontrol sistemi, Teftiş Kurulu Başkanlığı, İç Kontrol Dairesi Başkanlığı ve Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı'ndan oluşmaktadır.

2.3.3.5.1.1. Teftiş Kurulu Başkanlığı

İç denetim sisteminin sorumlukları ve yürütülmesi işi Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından üstlenilmiştir. Teftiş Kurulu üyelerinin görevlerini, yetkilerini, sorumluluklarını, müfettişlerin sahip olması gereken nitelikleri, atanma şartlarını, teftiş faaliyetlerini ve hazırlanacak raporların standartlarını belirlemek için Banka tarafından yönetmelikler çıkarılmıştır. BDDK iç sistemler yönetmeliğiyle uyumlu olarak İller Bankası Yönetim Kurulu'nun 27.02.2012 tarih ve 29/830 sayılı kararı ile "İller Bankası Anonim Şirketi Teftiş Kurulu Yönetmeliği" güncellenerek yeniden oluşturulmuştur. Anonim şirket dönemiyle birlikte, Banka'nın iç denetim faaliyetleri BDDK'nın kurallarına daha da uygun hale getirilmiştir. Kurul, Denetim Komitesi bünyesinde Yönetim Kurulu'na bağlı çalışmaktadır.

Teftiş Kurulu, denetim sisteminin oluşmasında ve yerleşmesinde hayati bir öneme sahiptir. Banka'nın her türlü faaliyet ve işlemleriyle ilgili olarak teftiş, inceleme, araştırma ve soruşturma işlerini yürütmek, mevzuata, plan, proje ve programa uygun çalışmasını sağlamak amacıyla gerekli önerileri hazırlamak başlıca görevlerindendir. Banka mevzuatında aksayan ve çelişen konularda önerilerde bulunmak, Banka'nın iç

kontrol sisteminin ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini değerlendirmek de Teftiş Kurulu tarafından yapılmaktadır (İller Bankası 2018 Faaliyet Raporu, 2019: 71). Teftiş Kurulu; Banka içerisindeki önemli değişimleri inceleyerek, izlenmesi gereken hususlar konusunda üst yönetimi bilgilendirmektedir. Bu sayede, hızlı karar verme sürecine de katkı sağlamaktadır.

2.3.3.5.1.2. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı

5411 sayılı Bankacılık Kanunu ve BDDK tarafından yayımlanan "Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik" hükümleri kapsamında faaliyetlerini etkin bir biçimde yürüten Başkanlık faaliyetlerini Genel Müdürlük Hizmet Biriminde sürdürmekle birlikte Bölge Müdürlüklerinde görevli birere iç kontrol personeliyle de aylık periyotlar halinde raporlamalar yapmaktadır (İller Bankası 2016 Faaliyet Raporu, 2017: 57-58).

İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'na ait yönetmelik Yönetim Kurulu'nun 27.09.2012 tarih ve 29/530 sayılı kararı ile etkin bir kontrol sisteminin oluşturulması amacıyla yürürlüğe girmiştir. İç Kontrol Dairesi Başkanlığı, Banka varlıklarının korunmasını, faaliyetlerin mevzuata, düzenlemelere, banka içi politika, strateji ve hedeflere uygun olarak yürütülmesini hedeflemektedir. Hesap ve kayıt düzeninin oluşturulması, finansal raporlama sisteminin güvenli bir şekilde yapılması ve operasyonların etkinlik ve verimlilik derecesinin yükseltilmesi için çalışmalarını sürdürmektedir. Banka birimlerinin, "Organizasyon, Görev ve Yetki Yönergesi" ile tanımlanan görevlerinde meydana gelen değişiklikler, ilgili birimler ve mutabakatlar neticesinde revize edilen Birim Bazlı İş Akım Şemaları, Denetim Komitesi değerlendirmesine sunulmaktadır ve akabinde İç Kontrol Dairesi Başkanlığınca Yönetim Kuruluna iletilmektedir. Teftiş Kurulu Başkanlığı ile koordineli bir şekilde çalışan İç Kontrol Dairesi sorumluluklarını yerine getirerek operasyonel birimlerin etkin ve verimli biçimde çalışmasına katkı sağlamaktadır.

2.3.3.5.1.3. Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı

Banka, 5411 sayılı Bankacılık Kanun'unda kalkınma ve yatırım bankaları için belirtilen istisnaları ve 6107 sayılı Banka Kuruluş Kanunu'ndaki muafiyetleri göz

önüne alınarak bazı düzenlemeler yapmıştır. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu, BDDK tarafından bu kanunun yürütülmesi amacıyla çıkarılan yönetmelik, tebliğ, rehber ve diğer mevzuat hükümlerine dayanılarak Banka Yönetim Kurulu tarafından çıkarılan mevzuat hükümlerine uygun bir biçimde Risk Yönetim Dairesi Başkanlığı görevlerini ifa etmektedir (İller Bankası 2015 Faaliyet Raporu, 2016: 57). Başkanlık Yönetim Kurulu'na ve Üst Yönetime; risk değerlendirme raporu, piyasa riski hesaplama raporu, risk limitleri izleme raporu ve kredi riski analiz raporu sunmaktadır.

Risk Değerlendirme Raporu, Banka'nın finansman yapısını, sermaye ve özkaynak yeterliliğini, varlık ve kaynak kalitesini, işlevsel yapısına uygun olarak gerçekleştirilen kredilendirme faaliyetlerini, gelir - gider dengesi ve kârlılık durumunu, fon yönetimini, likidite yeterliliğini, piyasa riskine duyarlılığını, portföy bazında kredi riskini, operasyonel riskini, Banka'nın temel faaliyet alanlarında maruz kalabileceği diğer riskler ile bunlara ilişkin tabloları içermektedir (İller Bankası 2018 Faaliyet Raporu, 2019: 72-73).

Piyasa Riski Hesaplama Raporu ile piyasalarda meydana gelen değişikliklerin Banka portföyüne etkileri analiz edilmekte, Banka'nın karşılaşabileceği piyasa risklerinin neler olduğu, piyasa riski hesaplamalarının sonuçları ve bu sonuçların Banka'nın bilanço kalemleri üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Risk Limitleri İzleme Raporu ile Yönetim Kurulu Kararıyla kabul edilen ve uygulamaya konulan Banka'ya ait "Risk ve Yetki Limitleri Uygulama Usulleri'nde belirlenen limitler ve erken uyarı limitleri takip edilmektedir. Kredi Riski Analiz Raporunda Banka eliyle kullandırılan kredilerin geri dönüş riskleri, Banka'nın genel kredi politikalarına göre belirlenen limitlerde aşım olup olmadığı ve yoğunlaşma riski analiz edilmektedir. Banka'nın geleceği için atması gereken adımlarda Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı uyarıcı ve yönlendirici bir rol üstlenmektedir. Banka'nın karar alma süreçlerine olan katkısının ve yönetim süreçlerindeki etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir.

2.3.3.5.2. Aktif - Pasif Komitesi

Yönetim Kurulu'nun 19 Mart 2014 tarih ve 3/28 sayılı kararı ile oluşturulan Aktif – Pasif Komitesi ayda en az bir defa toplanmaktadır. Bankanın mali yapısını, portföyünü, kredi faizlerini, para ve sermaye piyasalarındaki ve diğer bankalardaki gelişmeleri değerlendirmek komitenin başlıca görevlerindendir. Banka'nın varlık ve yükümlülüklerinin yönetimini yapmak, fon hareketlerine ilişkin politikaları belirlemek, Banka bilançosunun yönetilmesi amacıyla ilgili birimlerce icra edilecek kararların alınmasını ve alınan kararların uygulanmasını takip etmek de komite tarafından yerine getirilir. Aktif - Pasif Komitesi 2018 yılında 12 toplantı gerçekleştirerek 12 adet karara imza atmıştır (İller Bankası 2018 Faaliyet Raporu, 2019: 56). Aktif – Pasif Komitesi önceki yıl verileri incelendiğinde Denetim Komitesine göre daha az oturum yapmış ve dolayısıyla daha az karara imza atmıştır.

2.4. Kurumsal Yönetim ve Performans İlişkisinin İncelendiği Çalışmalar

Kurumsal yönetim anlayışı, kurum performansının sürdürülebilir olmasında son derece önemli bir yere sahiptir. Kurumsal yönetim kavramının temelini oluşturan kurumsal yönetim ilkelerine olan bağlılık ve uygulamalar doğrultusunda yerine getirilen bu anlayış, finansal performansın anahtarı niteliğinde sonuçlar vermektedir. 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. Uluslararası ve ulusal çevrede kurumsal yönetim ve kurum performansı üzerine çok sayıda akademik çalışma yapılmıştır.

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, finans kaynaklarının çeşitlendirilmesinde ve kurumların rekabet gücünün artmasında önemli rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Feng ve Wang (2000), Tayvan havayollarında 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.

Drobetz vd. (2003) Almanya'daki kurumlarla ilgili geniş bir kurumsal yönetim derecelendirmesi yapmışlar ve kurumsal yönetim kalitesiyle kurumun değeri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişkinin mevcut olduğunu bulmuşlardır. Kurumsal yönetim seviyesi ile beklenen hisse senedi getirileri arasında ise, negatif korelasyonlu bir ilişkinin var olduğunu kanıtlar nitelikte bulgulara ulaşmışlardır.

Brown ve Caylor (2004) çalışmalarında 2 327 kurum incelemişlerdir. Kurumlara; denetim, yönetim kurulu, yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyleri, imtiyaz, yönetici ve yönetim kurulu üyelerinin ücretleri, mülkiyet, modern uygulamalar ve kurumsallaşmadan oluşan sekiz kurumsal yönetim kategorisinde elli bir faktörü esas alarak kurumsal yönetim skorları vermişlerdir. Araştırma neticesinde kurumsal yönetim anlayışı oturmuş ve belirli bir disipline sahip kurumların kâr elde etmede başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu kurumların değerlerinin yükseldiği ve hissedarlarına daha fazla ödeme yaptıkları gözlemlenmiştir.

Moorman (2005), kurumsal yönetimde meydana gelen değişikliklerin kurumun piyasasına olan etkisini araştırmıştır. Yapmış olduğu analizlerden etkin piyasalar ile kurumsal yönetim becerilerinin tamamen örtüşmediği ve kurumsal yönetimle ilgili verilerin piyasa koşullarının içine etkili bir şekilde yerleşmediği sonucuna ulaşmıştır. Kurumsal yönetim endeksleri ile birlikte birçok etken finansal performansı etkilemektedir ve kurumsal yönetim etrafında gerçekleşen değişiklikler sonucu elde edilen getirinin beklenilen düzeyde bir getiri olmadığını gözlemlemiştir. Çalışmada başarılı sayılmayacak bir kurumsal yönetimin ise kurumun değerinde önemli ölçüde negatif etki bırakacağı da belirtilmiştir.

Zelenyuk ve Zheka (2006), kurum performansı ile kurumsal yönetim anlayışı arasında pozitif ilişkinin var olduğu hipotezini ileri sürmüşler ve veri zarflama

analizini kullanmış oldukları çalışmalarında sunulan hipotezi doğrular nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir. Ukrayna gibi gelişmekte olan bir ülke için yapılan bu çalışma kurumsal yönetimin gelişmekte olan ülkelerde de yoğunlukla ele alınması gereken bir konu olarak gündeme getirmiştir.

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 ve kurum kârlılığının olumlu bir biçimde etkilendiği tespit edilmiştir. Denetim kurullarının düzenli olduğu kurumlarda azınlık hissedarların ve dış yatırımcıların aktifliklerinin arttığı ve bu durumun da kârlılığı olumlu yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır.

Kyereboah (2008) hazırlamış olduğu çalışmasında, kurum ve kurumdan fayda sağlayan paydaşlar için önemli sayılan kurumsal yönetim anlayışı ile kurum değeri arasındaki etkileşime yoğunlaşmıştır. Kurumun yönetim kurulunun yapısı, denetim kurulunun etkinliği, yönetim kurulunda üst yönetimin temsil edilme durumu, hiyerarşik vaziyet gibi kurumsal yönetim uygulamaları ile kurum değeri arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

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. Kurumlar için hesaplanan oranlar TOPSIS yöntemi ile genel kurum performansını gösteren tek bir puana dönüştürülmüş, 2007 ve 2008 yıllarında elde edilen performans puanları kurumların ilgili yıllara ait derecelendirme kuruluşu tarafından kendilerine verilen kurumsal yönetim notu ile detaylı analiz edilmiştir. 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. Kurumsal yönetim dereceleri ile performans dereceleri arasında ise doğrudan bir ilişki bulunamamıştır.

Memiş ve Çetenak (2012) çalışmalarında kurumların oluşturduğu sağlam kurumsal yapı ile yönetilmesinin, kazanç yönetimini etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. 2004–2009 yılları arasında süreklilik arz eden ve güvenilir verilerine ulaşılabilen 118 İMKB sanayi şirketi üzerinde "Düzeltilmiş Jones Modeli" kullanılarak yapılan araştırmada; 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 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. Finansal performansın kurumsal yönetim notları ile pozitif yönde hareket etmediği ve kurumsal yönetimin performansa tam olarak yansımadığı belirlenmiştir.

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. Çalışmalarına bağımsız değişken olarak kârlılık, özsermaye büyüklüğü ve sektörel ayrımı da dâhil ederek analizi genişletmişlerdir. Sonuç olarak kurumsal yönetim derecelendirme notları, kârlılık ve sektörel ayrım ile kurumların piyasa değerleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki; özsermaye büyüklüğü ve piyasa değeri arasında ise negatif anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.

Ünlü vd. (2017) tarafından yapılan araştırmada BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) kapsamında yer alan ve almayan kurumların performanslarını ele alınmıştır. İncelenen 22 kurumun tamamı BİST 30 endeksinde bulunmasına rağmen on kurum XKURY'e dâhil olanlardan, on iki kurum ise dâhil olmayanlardan seçilmiştir. Kurumların finansal performans ölçümünde geleneksel performans ölçütleri olan ROE ve ROA ile değere dayalı performans ölçütlerinden MVA birlikte

kullanılmıştır. Kurumların 2014 yılındaki performans ölçütlerine ait verileri dikkate alınarak yapılan çalışmada kurumsal yönetim endeksinde yer alan ve almayan BIST 30 firmaları arasında finansal performans ve hissedar değeri yaratma açısından bir farklılık olmadığı sonuca varılmıştır.

Kayalı ve Doğan (2018) çalışmalarında Borsa İstanbul (BİST) Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren kurumlara ait 2012-2016 yılları arasındaki verilerden yararlanmışlardır. Kurumsal yönetim derecelendirme notu ile kurumların finansal başarıları arasındaki ilişkiyi incelerken literatürde sıkça kullanılan Altman (1968), Springate (1978), Fulmer vd. (1984) ve Zmijewski (1984) modellerinden yararlanmışlardır. Sonuç olarak kurumlara ait kurumsal yönetim derecelendirme notu yükseldikçe iflas olasılıklarının azaldığı ve finansal başarının pozitif yönde ilerlediği tespit 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.

3. YÖNTEM

Kurumsal yönetim ile performans arasındaki ilişkiyi daha iyi anlayabilmek ve nicel verilerle kavranmasına olanak sunmak için İller Bankası A.Ş.'nin 2011 öncesi ve sonrası dönemlerine ait finansal tabloların analiz edilmesi anlamlı bir veri üretmektedir. Çalışmada kurumun iç ve dış etkileşimlerini göstermek için durum analizi yapılmış ve muhasebe temelli performans analizleri kullanılarak kârlılık, kredi miktarlarındaki artış-azalış, aktif kârlılık oranları ve sermaye kârlılığı oranları ile ilgili çıkarımlar 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.

3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın içeriğinde kurumsal yönetim ve performans kavramları literatürden edinilen bilgilerle ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Yeterli belge ve dokümanlarla işlenmeye çalışılan bu kavramlar "Kurumsal Yönetim ve Performans İlişkisinin İncelenmesi: İller Bankası A.Ş. Örneği" konusuyla bütünleştirilerek Banka'nın performans hedeflerine ulaşmasında kurumsal yönetimin etkisi belirtilmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın merkezinde Kamusal Sermayeli Yatırım ve Kalkınma Bankası olarak ülkemizde hizmet veren İlbank vardır. İlbank'ın 2000'li yıllardaki modern kurumsal yönetim anlayışı ile performansı incelenmiş ve özellikle 2011'de anonim şirket olmadan önceki kurumsal yönetim anlayışı ile 2011 yılı sonrasında değişikliklere maruz kalarak güncellenen kurumsal yönetim anlayışının kurumun aynı dönemlerini kapsayan finansal performansına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın amacı kamusal bir Banka olan İlbank'ın özelinde kurumsal yönetimin önemine vurgu

yaparak performansa olan etkisini açığa kavuşturmaktır. Yerel yönetimlerin halka sunduğu altyapı ve üstyapı hizmetlerinin lokomotifi hatta mimarı olmasından dolayı Banka'nın performans ve yönetim ilişkisi yatırımlarının hayata geçirilmesinde çok büyük önem arz etmektedir. Kurumsal yönetim konusunda Banka'nın artı ve eksilerinin görülmesi, performansındaki hareketliliklerin incelenmesi neticesinde kurumsal yönetim konusunda pasif kalan kamuya bağlı bazı kurumların çalışmamızdan faydalanarak bu önemli kavrama gereken değeri vermeleri de sağlanabilecektir.

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 ve daha spesifik sonuçlar vermesini sağlamak amacıyla A.Ş.'ye dönüşüm yılı olan 2011 yılı merkeze alınıp birkaç yıl öncesi ve sonrasının kıyaslanabilmesi hedeflenmiştir. Buradan elde edilen bilanço verileriyle finansal oran analizleri, Banka kaynaklarından elde edilen bilgilerle kurumun durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini gösteren analizler araştırmanın kapsam alanında yer almaktadır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

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 karşılamaya çabalayan 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 titizlikle 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 düzenleyerek sosyal sorumluluk bilincini göstermekte ve bireylerin kendilerini göstermesine olanak sunmaktadır.

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

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 aktif ve pasif yapısıyla dengeli bir çizelge olarak hazırlanmaktadır. Kurumların mülkiyetinde olan kaynakların tür ve miktarlarını gösteren bilanço yatırımcıların kaynaklar üzerindeki talep haklarını da göstermektedir.

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 (ROE) ve aktif kârlılık oranları (ROA) yardımıyla 6 yıllık dönemdeki finansal performansı incelenmiştir.

Banka şeffaflık ilkesinin gereklilikleri olarak görülen kamuoyunu aydınlatma konusunda bilinçli davranmaktadır. Kurumun mülkiyet yapısını, finansal durumunu, yönetim yapısını, stratejik hedeflerini, performans bilgilerini ve yatırımlarını toplumun bilgisine düzenli olarak sunmaktadır.

Banka üç aylık ara dönem raporları, konsolide mali raporlar, yatırım programları ve özellikle her yıl özenle hazırlanan yıllık faaliyet raporları ile tüm şeffaflığını göstermektedir. BDDK tarafından düzenlenen "Bankalarca Kamuya Açıklanacak Finansal Tablolar ile Bunlara İlişkin Açıklama ve Dipnotlar Hakkında Tebliğ"e göre hazırlanan ve bağımsız denetime tabi tutulan yılsonu konsolide olmayan finansal raporu yıllık faaliyet raporlarının içerisinde bulunmaktadır. Türkçe ve İngilizce hazırlanan faaliyet raporları Banka ile ilgili merak edilen, sır niteliğinde olmayan tüm soru ve sorunlara cevap niteliği taşımaktadır.

3.3.1. 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.

Tablo 3.1. 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

Banka'nın temel finansal verileri incelendiğinde toplam aktif büyüklüğü dikkat çekmektedir. Aktif yapısında yatırımların finansmanı için mahalli idarelere kullandırılan krediler ile pasif yapısının lokomotifi 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. Toplam aktifler içerisinde en büyük pay ilgili yılların tamamında verilen kredilerden oluşmuştur.

Bankalar arası likidite sağlamak amacıyla hesabında bulunan paraları diğer bankaların kullanımına sunan İlbank'ın 2010 yılında faiz gelirlerinde nispeten kaybı olsa da 2014 yılına kadar geçen süreçte faiz gelirlerini artırmıştır. Bu artış dönem kârları ve net dönem kârlarının artmasında etkili olan en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.2. 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 3.2. 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 artırmasına rağmen anonim şirket statüsüne geçiş döneminin sancılarının hissedildiği 2010 yılında dönem kârını azalan oranda artırmıştır. 330 378 000 TL kâr elde eden Banka 2009 yılı kârının epey gerisinde kalmıştır. Dönem kârının azalmasında Banka'nın en büyük gelir kaynağı olan faiz gelirlerindeki artış miktarının azalması etkili olmuştur. 2009 yılında faiz gelirleri 580 594 000 TL olarak kayıtlara geçerken 2010 yılında bu rakam 466 503 000 TL olarak gerçekleşmiştir. Anonim şirket olduğu 2011 yılından itibaren dönem kârını artan oranlarda yükselten Banka 2014 yılına kadar geçen süreçte miktar

yönünden her sene istenilen seviyeye yaklaşmıştır. 2014 yılı sonunda ise kârını bir önceki yıla göre 268 265 000 TL artıran Banka 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. Artan sermaye miktarları ile daha rahat hareket edebilen Banka vermiş olduğu kredileri artırmış ve bunların geri dönüşünden sağlanan faiz gelirleri ile 2014 yılında kârlarını diğer yıllara kıyasla daha fazla olmuştur.

Tablo 3.3. 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 edilir ve kâr durumunu daha belirgin hale getirmektedir.

Banka dönem kârları tablosunda (Tablo 3.2.) 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 hiçbir dönemde Banka zarar etmemiş ve her sene sonunda kâr açıklamıştır. 2011-2014 A.Ş. dönemi ile net kâr miktarsal 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. Her dönem kamu için kaynak dağıtırken aynı zamanda kâr elde eden Banka faiz gelirlerinin etkisini net dönem kârındaki büyük sıçrama ile 2014 yılında hissetmiştir.

3.3.3. 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 3.4. İlbank 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 miktarsal olarak hep yukarı doğru ivme kazanmıştır. 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 finansal rakamlarla gözler önüne sermektedir. 2009'dan 2014'e kadar geçen süreçte vermiş olduğu kredileri 6 175 058 000 TL'den 11 477 528 000 TL seviyesine yükselterek %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. Banka hem kendi özkaynaklarını hem de iç ve dış piyasadan sağlamış olduğu kredileri yarımların devamlılığı için her sene artırarak yerel yönetimlerin kullanımına sunmuştur.

3.3.4. Ödenmiş Sermaye

Ödenmiş sermaye, kurumların ortaklarınca taahhüt edilen sermayenin nakit olarak ödenmiş kısmını ifade eder. Ödenmiş sermaye kurumların piyasasını yansıtan önemli bir göstergedir.

Tablo 3.5. İlbank 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

Banka'nın oluşumu kamu kaynaklı olduğu için kayıtlı sermaye sistemi uygulanmamıştır. 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 ulaşıncaya 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. Bu durum Banka'nın kamu kaynaklarıyla belirli bir oranda yani sistematik olarak desteklendiğini göstermektedir. 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 özkaynaklarının büyük kısmını oluşturan ödenmiş sermayedir. Banka tahsil ettiği kesintileri özkaynaklarına eklemekte ve yerel yönetimlerin hizmetine kredi veya hibe

olarak tekrar sunmaktadır. Ödenmiş sermaye artışıyla verilen krediler arasında görülen doğru orantı, yerel yönetimler ve Banka'nın birlikte kazanım sağladıkları bir işbirliğini yansıtmaktadır.

3.3.5. Özsermaye ve Özsermaye Kârlılık Oranları

Özsermaye ya da diğer ismiyle özkaynak kurum sahiplerinin veya ortaklarının kuruma yapmış olduğu yatırım tutarlarını göstermektedir. Ödenmiş sermaye, sermaye yedekleri, kâr yedekleri, geçmiş yıllar kâr ve zararları ile dönem net kâr ve zararları özsermaye kalemini oluşturmaktadır. Özsermayenin gücü kurumların dış piyasadan kısa veya uzun vadeli kaynak sağlamasında en büyük görevi üstlenmektedir. Pasif yapıda yer alan özsermayenin kaplamış olduğu alan kreditörlere alacaklarına karşı bir güven sunmaktadır. Kurumların geri ödeme veya piyasa risklerine karşı en güçlü silahı özsermayesidir.

Tablo 3.6. İlbank 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 3.1. verilerinden yararlanılarak Banka'nın özsermayesinin pasif yapısı içerisindeki oranın 2009-2014 yılları arasında %65'in altına düşmediği hesaplanabilmektedir. Burada Banka'nın elindeki özsermayesini (özkaynak) 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 yaşanılan büyük deprem neticesinde ülkenin sanayi alanlarının çökmesiyle hissedilen ekonomik kriz karşımıza çıkan önemli örneklerdendir.

1999 yılında Banka'nın nominal sermayesi 43 200 000 000 000 TL iken yapılan yatırımlar bu tutarın yaklaşık 3,5 katı olarak gerçekleşmiştir. Banka bu dönemde 152 893 788 000 000 TL tutarında yatırım yapmıştır. Banka'nın 1999 yılı bilançosu incelendiğinde, aktif = pasif büyüklüğü 595 259 807 000 000 TL olduğu ve 60 135 893 000 000 TL ile özsermayenin bilançoda her zamankinin aksine küçük bir alan kapladığı görülmektedir. Banka, kendi özsermayesi ile yatırım finansmanını sağlamakta yetersiz kaldığı için yurtiçi ve yurtdışı kredilere aracılık yaparak yerel yönetimlere fon sağlamıştır. 105 070 000 000 000 TL yurtiçi krediler, 6 328 892 000 000 TL de yurtdışı krediler olarak yerel yönetimlere sunulmuştur (İller Bankası 1999 Faaliyet Raporu, 2000: 81).

Banka yönetimi gerektiği zaman risk alarak ortaklarının yatırımlarının negatif etkilenmesini minimize etmek için iç ve dış kaynaklara yönelmiştir. 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 3.7. 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 Oranı	%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 veya asgari düzeyde geresinim duyarak; kendi ekonomik kabiliyetleriyle gerçekleştirilebileceği anlamını taşır. Bu durumda kurumlar finansman giderlerini minimize ederler. Özsermaye kârlılık oranı (ROE – Return on Equity) net kârın özsermayeye bölünmesiyle hesaplanır, oranın büyük olması kurumların başarılı yatırımlar yaptığını ve giderlerin sıkı bir şekilde kontrol altında tutulduğunu göstermektedir.

İlbank 2009-2014 arasında özsermaye kârlılık oranında negatif yönde gelişme göstermemiş ve pozitif sonuçlar elde etmiştir. Banka'nın anonim şirket olduğu 2011 yılına kadar özsermaye kârlılık oranı pozitif olmasına rağmen 2009'da %5,54 2010'da %3,26 ve 2011'de %2,93 olarak gerçekleşmiştir. Yani kârlılık var olmakla birlikte beklenilen yönde ilerlememiş, düşük oranlar tespit edilmiştir.

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.

3.3.6. 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 3.8. İlbank 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 sabit şekilde kullanmamış, her sene yatırımlara yönlendirerek aktif varlıklarının toplamında artışlar meydana gelmiştir. Buradan Banka'nın kaynaklarını kullanmasında her yıl pozitif yönlü hareketlenmeler olduğu görülmekte ve yönetimin elde bulundurduğu özsermayesini yerel yönetimlere kullandırmayı artırarak devam ettirdiği sonucu çıkmaktadır. Verilen kredilerdeki artış miktarı da (Tablo 3.4.) özkaynakların yatırımlara yönlendirildiğini kanıtlar niteliktedir. Banka aktiflerin değişim oranında %10'un altına hiç düşmeyerek istikrarlı bir şekilde aktif yapısını güçlendirmiştir.

Tablo 3.9. İlbank 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 Oranı	%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 (ROA) yıllar arasındaki değişiklikleri ve dalgalanmaları kıyaslayarak finansal tablolar hakkında çıkarımlara olanak sağlar. Net kârın toplam aktiflere bölünmesiyle ulaşılan ROA varlıkların kullanımının gelir elde etmede kâr sağlayıp sağlamadığını göstermektedir.

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.

3.3.7. Finansal Rasyoların İncelenmesi

Finansal rasyolar, kurumların finansal yapısının en iyi şekilde anlaşılıp değerlendirilmesi için kullanılan oranları ifade etmektedir. Kurum ile etkileşim halinde olan kredi kurumları, yatırımcılar ve kurum ile bağlantılı olan her kesim kurumun geleceği hakkında bilgi sahibi olmak için finansal rasyolardan yararlanmaktadır.

Banka tarafından 2012 yılı faaliyet raporu ile kamuoyuna sunulmaya başlayan finansal rasyolar analistlere Banka'nın mali durumuyla alakalı daha pratik ipuçları sunmakta ve finansal verilerin daha kolay anlaşılmasını sağlamaktadır.

Tablo 3.10. 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 sayısal verilerden anlaşılmaktadır. 2013 yılında verilen kredilerde artış meydana gelmiş ve Banka tarafında kaynak tahsisi hat safhada yapılmıştır.

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 beklenilen 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.

İlbank sermaye ve ödenmiş sermaye konusunda ülkenin en önde gelen bankaları arasındadır. 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. Banka belirli bir düzen içerisinde, dış kaynaklara bağımlı kalmadan yerel yönetimlere kendi bünyesinden destek sağlamaktadır. Hem kendi finansal yapısını korumakta, hem de ortakları olan yerel yönetimleri risklerden korumaktadır.

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 nakit ihtiyacı olduğunda kısa vadede aktiflerinin %20 - %30'luk bir bölümünü kullanımına hazır hale getirebileceğini ve para akışını düzenli bir şekilde gerçekleştirebileceğini 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. Geçmiş yıllarda ve günümüzde yabancı kaynaklara aracılık yapan Banka, bu görevini sürdürmekle beraber 2011-2014 yılları arasında özkaynaklardan finansman konusunda önemli adımlar atmıştır.

3.3.8. Yatırım ve Finansman Programı Harcamaları (2011 – 2014)

İlbank yatırımlarını kendi yatırım programları ve yerel yönetimlerin yatırım programında belediyeler ve il özel idarelerince yürütülen işler kapsamında icra etmektedir. Banka'nın kendi programı dâhilinde yürüttüğü işlerde teknik, mali ve hukuki sorumluluk genellikle Banka üzerinde olmaktadır. Belediyeler ve il özel idarelerince yürütülen işlerde ise Banka yalnızca fon sağlayarak bankacılık faaliyetlerini yerine getirmektedir. Sorumluluk yerel idarelere aittir, Banka yalnızca ekonomik olarak sorumludur ve işlerin aksatılmadan yerine getirilmesi için hakediş ödemelerini yapmaktadır.

Tablo 3.11. İlbank 2011-2014 yatırım ve finansman programı harcamaları (Bin TL)

	2011	2012	2013	2014
Banka Yatırım Programı Harcamaları	**77 174**	**27 431**	**15 897**	**2 454**
Yerel Yönetimler Yatırım Programı Harcamaları	**1 997 178**	**2 857 357**	**4 872 011**	**3 120 813**
Yatırım ve Finansman Programı Toplam Harcama	**2 074 352**	**2 884 788**	**4 887 908**	**3 123 267**
Yatırım ve Finansman Programı Gerçekleşme Oranı	**%111,95**	**%104,08**	**104,70%**	**%81**
Banka Özkaynaklarından Verilen Krediler	**1 886 720**	**2 535 331**	**4 115 867**	**2 460 949**

Kaynak: İller Bankası 2012, 2013 ve 2014 Faaliyet Raporları

2011 yılında A.Ş. statüsüne kavuşan İller Bankası yerel yönetimlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında proje ve teknik destek bazında hizmetlerine devam etmekle birlikte, Banka'nın kendi yatırım programında yaptığı harcamalar 2011 yılı itibarıyla azalma eğilimine girmiştir. Buna rağmen yatırım ve finansman programı dâhilinde gerçekleşen işlerde yapılan harcamalar ve harcamaların gerçekleşmesinin ana faktörü olan İller Bankası kredileri artış göstermektedir. Banka özkaynaklarının kuvvetlenmesi, vermiş olduğu kredilerin tahsil edilerek tekrar kredi olarak yerel yönetimlere kullandırılması gibi etkenlerle yerel altyapı ve üstyapı yatırımlarının finansmanında yüklü miktarlarda kredi ve destek sağlamıştır. Bu durum Banka'nın 2011 yılında gerçekleştirdiği dönüşüm sayesinde yatırım fonksiyonlarının azaltılarak bankacılık fonksiyonlarının daha belirgin hale getirildiğini göstermektedir. Yerel yönetimler için her türlü desteği sürdüren Banka teknik faaliyetlerini biraz daha

mahalli idarelere bırakıp; kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde alınan kararlarla yerel yönetimlere sağladığı fonları artırarak özellikle kredi veren-kaynak tesis eden bir yapıya evrilmeye başlamıştır.

Banka'nın veya yerel yönetimlerin yatırım programı fark etmeksizin yapılan harcamalar çoğunlukla Banka'nın özkaynaklarından sağlanan kredilerle gerçekleşmiştir. Banka A.Ş. olduktan sonra çoğunlukla teknik personeli yetersiz olan küçük yerel yönetimler için tam kontrollük hizmetleri vererek yatırım programlarını daraltmaya gitmiştir. Artan büyükşehir belediye sayılarının da etkisiyle Banka yatırımları fonlayan bir kalkınma bankası görünümüne kavuşmuş, ekonomik olarak yerel yönetimlerin en büyük destekçisi olma özelliğini devam ettirmiştir.

Banka'nın ilgili yıllarının bilançosundan elde edilen verilerle oluşturulan tabloların hepsi birbiriyle bağlantılı ve ilişkili sonuçlar vererek İller Bankası'nın mali yapısında en önemli kaynağın özkaynakları olduğu göstermektedir. Güçlü sermaye yapısıyla güçlü kentler inşa etmeye çalışan Banka merkezi yönetimin oluşturduğu yatırım programları çerçevesinde özkaynaklarının büyük bir bölümünü yerel yönetimlere kredi olarak sunmakta, uygun faiz ve vadelerle 1933 yılından günümüze kadar edindiği görevi yerine getirmektedir.

4. 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. Özellikle bankalar için önemli bir kılavuz olan kurumsal yönetim önemini her geçen gün artırarak hissettirmektedir.

Bu çalışmada kurulmuş olduğu 1933 yılından günümüze kadar geçen sürede 3 farklı yapılanmayla karşımıza çıkan İller Bankası A.Ş.'nin kurumsal yönetim anlayışında meydana gelen değişimlerin, finansal performansına olan etkileri araştırılmıştır. 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.

Yapılan incelemeler ve analizler sonucunda günümüzde kalkınma ve yatırım bankası olarak faaliyetlerini yürüten İller Bankası'nın kurumsal yönetim ilke ve yönetmeliklerine bağlı kalarak hareket ettiği görülmüştür. Adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve özellikle de şeffaflık ilkeleri gereği yönetim anlayışını şekillendiren banka; ortakları ve aynı zamanda müşterileri olan yerel yönetimlere adil bir şekilde hizmetlerini sunmaktadır. 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, Gençlik ve Spor, 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 göstermektedir. Merkezi yönetimi temsil eden ve yerel yönetimlerle ilgisi olmayan temsilci sayısının azaltılması, il özel idareleri ve belediyelerden katılan temsilci sayılarında her dönem artışa gidilmesi gibi unsurlar Banka sahiplerinin temsilde güçlendiğini 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 baz 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 edemeden 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.

Değişimler incelendiğinde Banka'nın her geçen gün kurumsal yönetim alanında standartlara yaklaşmaya çalıştığı göze çarpmaktadır. 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 büyük 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 getirmektedir. 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 kamusal ve özel yapısı birlikte düşünüldüğünde gözetim ve denetim alanında üst seviyede bir kontrole tabi tutulduğu söylenilebilir. Kurumsallaşmış iç denetim sistemleri ile birlikte Çevre ve Şehircilik Bakanlığı denetimi, Sayıştay denetimi ve Bankalar Yeminli Murakıpları denetimiyle karşılaşan Banka tüm iş ve işlemlerini titizlikle yapmaktadır. 2000'li yıllarda banka içi denetimini artıran Banka 2008 yılında Denetim Komitesini hayata geçirmiştir. Bu komiteye yardımcı olmak amacıyla Teftiş Kurulu, İç Kontrol Dairesi ve Risk Yönetimi Dairesi koordineli bir çalışma yürüterek Banka'nın menfaatlerini ön planda tutmaktadırlar. Banka'nın anonim şirket olmasıyla birlikte 2014 yılında kurulan Aktif – Pasif Komitesi de portföy yönetimi ve kredi faizleri gibi konularda Banka'yı gelecekte karşılaşılabilecek risklere karşı hazırlamaktadır.

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 doğru hareket etmiştir. Özsermaye kârlılık oranları ve aktif kârlılık oranları Banka'nın ortaklarını mutlu edecek seviyelere ulaşmış, finansal rasyolar Banka'nın mali yapısının paydaşlarına ve çevresine güven aşılamasını 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 87 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 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 lokomotifi olan Banka "Türkiye'nin Yapıcı Gücü" parolasıyla faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir. Tarihsel sürecinde yaşadığı değişimler, geleceğe yönelik yeni adımlarla hep var olma gayretinde olacağının, yerel yönetimler için hep destek sağlayacağının habercisi niteliğindedir.

KAYNAKLAR

1580 Sayılı Belediye Kanunu, Md.131, Resmi Gazete. 14.04.1930, Sayı:1471.

2301 Sayılı Belediyeler Bankası Kanunu, Resmi Gazete. 24.06.1933, Sayı: 2435.

4759 Sayılı İller Bankası Kanunu, Resmi Gazete. 23.06.1945, Sayı: 6039.

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu, Resmi Gazete. 14.02.2011, Sayı: 27846.

6107 Sayılı İller Bankası Anonim Şirketi Hakkında Kanun, Resmi Gazete. 08.02.2011, Sayı: 27840.

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.

Alp, A., Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*. (Birinci Baskı). İstanbul: Doğan Kitap.

Andersson, T., & Maher, M. (1999). Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth. *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).*

Argyres, N. S., &Liebeskind, J. P. (1999). Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review, 24*(1), 49-63.

Aydeniz, E. Ş. (2009). Makroekonomik Göstergelerin Firmalarin Finansal Performans Ölçütleri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştirma: Imkb'ye Kote Gıda ve İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27*(2), 263-278.

Barney, J.B. and Ouchi, W. (1986). *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco.

Barton, A. D. (1999). A Trusteeship Theory of Accounting for Natural Capitalassets. *Abacus, 35*(2), 207-222.

Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, Üçüncü Baskı, İstanbul.

Bilici, N. S. (2019). Turizm Sektöründe Özsermaye Kârlılığının Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (82), 41-54.

Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım.

Boyd, B. (1990). Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model. *Strategic management journal*, *11*(6), 419-430.

Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). Corporate Governance and Firm Performance *Available at SSRN 586423*.

Buchholz, R. A. (1986). *Business Environment and Public Policy: İmplications for Management and Strategy Formulation*. Prentice Hall.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yargı Yayınevi.

Clarke, T. (2007). *Theories of Corporate Governance: The Philosophical Foundations of Corporate Governance*. New York: Routledge.

Coates, I. V., & John, C. (2007). The Goals and Promise of the Sarbanes-Oxley Act. *Journal of Economic Perspectives*, *21*(1), 91-116.

Conyon, M. J., & Peck, S. I. (1998). Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation. *Academy of Management Journal*, *41*(2), 146-157.

Cumhurbaşkanı Kararı, Resmi Gazete. 08.11.2019, Sayı:30942.

Çalışkan, E. N., & İçke, B. T. (2009). Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Türk Bankacılık Sektöründeki Durumu. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, *59*(2), 121-154.

Çarıkçı, İ. H., Kalaycı, Ş., ve Gök, İ. Y. (2009). Kurumsal Yönetim - Şirket Performansı İlişkisi: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 1*(1),51-72.

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.

Daştan, A. (2010). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Muhasebe Etkileşimi. *Bankacılar Dergisi*, *72*, 3-18.

Davies, A. (1999). *A Strategic Approach to Corporate Governance*. Gower Publishing, Ltd.

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.

Dedman, E. (2002). The Cadbury Committee Recommendations on Corporate Governance–A Review of Compliance and Performance Impacts. *International Journal of Management Reviews*, *4*(4), 335-352.

Denis, D. K.,& McConnell, J. J. (2003). International Corporate Governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.

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.

Dinçer, B. (2013). Kurumsal Yönetimin Farklı Teoriler Yoluyla Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (36).

Doğan, M. (2018). Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, *1*(1), 84-96.

Donaldson, L., &Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, *16*(1), 49-64.

Dragomir, V. D. (2008). Highlights for a History of Corporate Governance. *European Journal of Management*.

Drobetz, W., Schillhofer, A., & Zimmermann, H. (2003). Corporate Governance and Firm Performance: Evidence From Germany. *Basel, Switzerland: University of Basel. Mimeographed Document*.

Elenkov, D. S.,Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-cluster Comparative Study. *Strategic Management Journal*, *26*(7), 665-682.

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.

Erhan, D. U., (2012). Yeni Türk Ticaret Kanunu Ortamında Elektronik Raporlama Tekniklerinin Finansal Raporlama ve Denetime Katkısı, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, MÖDAV, Sayı:3,* 157-176.

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

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.

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, *49*(3), 519-543.

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

Gregory, H. J. (2000). The Globalization of Corporate Governance. *Global Counsel*, *5*, 52-65.

Güler, B. A. (1997). Yerel Altyapı Yatırımı ve Finansmanı: İller Bankası: 1945–1995. *Amme İdaresi Dergisi*, *30*(1), 43-67.

Güler, B. A. (1996). Kentsel Altyapı Finansmanı: Belediyeler Bankası 1933-1945. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(1), 87-105.

Gümüş, U. T., Şakar, Z., Akkın, G., & Şahin, M. (2017). Finansal Analizde Kullanılan Oranlar ve Firma Değer İlişkisi: BİST'de İşlem Gören Çimento Firmaları Üzerine Bir Analiz. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, *9*(16), 1-23.

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

Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., &Stewart, B. (2018). *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge.

Hung, H. (1998). A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards. *Corporate Governance: An International Review*, *6*(2), 101-111.

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. *İller Bankası ve Yerel Yönetimler Kitapçığı*, Ankara.

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

İller Bankası. (2000). *İller Bankası'nın 67 Yılı*, 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 Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi*, Ankara.

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

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

İller Bankası. (2012). *İller Bankası 2013-2017 Stratejik Planı*, 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. (2016). *Altyapı Yatırımlarında İlbank Kitapçığı*, Ankara.

İller Bankası. (2016). *İller Bankası 2015 Faaliyet Raporu*, Ankara.

İller Bankası. (2017). *İller Bankası 2016 Faaliyet Raporu*, Ankara.

İller Bankası. (2018). *İller Bankası 2017 Faaliyet Raporu*, Ankara.

İller Bankası. (2018). *İller Bankası 2018 Performans Programı*, Ankara.

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

İller Bankası. (2020). *İller Bankası 2019 Faaliyet Raporu*, Ankara.

Jansen, J. J.,Vera, D., &Crossan, M. (2009). Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly*, *20*(1), 5-18.

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

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

Kalyta, P. (2009). Compensation Transparency and Managerial Opportunism: A Study of Supplemental Retirement Plans. *Strategic Management Journal*, *30*(4), 405-423.

Karabulut, T., Kaya, N., & Gürsoy, Z. (2009). Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütüne Üye Ülkelerin 2006 Yılı İnsani Gelişmişlik Düzeylerinin Analizi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *2*(2), 1-18

Karadeniz, Y. (2015). 6102 Sayılı TTK Kapsamında Türkiye'de Bağımsız Denetim ve Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Nitel Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *7*(4), 313-335.

Karasu, R. (2013). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ile İlgili Getirilen Yenilikler. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, *4*(2), 33-60.

Kay, J.,Silberston, A.. (1996). *Corporate Governance, in The Business of Economics,* Oxford University Press, Oxford.

Kayalı, N., & Doğan, İ. (2018). Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu İle İşletmelerin Finansal Başarıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of Accounting & Finance,* (78).

Kestane, D. (1996). *İller Bankası ve Yerel Yönetimlerle İlişkileri,* Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu; Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara.

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

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları. *Baskı, İstanbul*.

Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği.* İstanbul: Papatya Yayıncılık.

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.

Kyereboah-Coleman, A. (2008). Corporate governance and firm performance in Africa: A dynamic panel data analysis. *Studies in Economics and Econometrics*, *32*(2), 1-24.

Mallin, C. A. (2016). *Corporate Governance* (5th Edition). New York: Oxford University Press.

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.

Mizik, N.,&Jacobson, R. (2007). Myopic Marketing Management: Evidence of the Phenomenon and Its Long-term Performance Consequences in the SEO Context. *Marketing Science*, *26*(3), 361-379.

Moorman, T. C. (2005). *Corporate Governance and Long-term Stock Returns* (Doctoral Dissertation, Texas A&M University).

Nicholson, W. (1995). Microeconomic Theory–Principles and Extensions. *Hinsdale, 111*, 46.

Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research, 10*(4), 363-382.

Öz. B. (2017). *İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Hukununa Yansımaları.* Ekin Yayın Dağıtım.

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

Öztürk, M. B. (2004). Finansal Performansın Ölçülmesinde Alternatif Bir Yöntem "Ekonomik Katma Değer". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18*(3-4).

Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 133-148.

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

Pfeffer, J.,&Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper&Row.

Porter, M. E. (1992). Capital Choices: Changing the Way America Invests in Industry. *Journal of Applied Corporate Finance, 5*(2), 4-16.

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

Ribstein, L. E. (2005). Accountability and Responsibility in Corporate Governance. *Notre Dame L. Rev. 81*, 1431.

Ruekert, R. W.,Walker Jr, O. C., &Roering, K. J. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing, 49*(1), 13-25.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı* (3. baskı). Bursa. Alfa Aktüel Basın Yayın Dağıtım.

Sancar, G. (2013). Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 8*(1), 71-84.

Sermaye Piyasası Kurulu. (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri.* Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.

Serter, G. (2015). Belediyeler Bankasından İlbankA.Ş.'ye Bir Dönüşümün Öyküsü, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 24(4), Ekim 2015, 1-26.

Sharma, A. K., & Kumar, S. (2010). Economic Value Added (EVA) - Literature Review and Relevant Issues. *International Journal of Economics and Finance*, *2*(2), 200-220.

Sheikholeslami, M. (2001). EVA, MVA, and CEO Compensation. *American Business Review*, *19*(1), 13.

Shleifer, A. ve Vishny, R.V. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal Finance*, 52(2), 737-783.

Smith, A. (1937). The Wealth of Nations (1776).

Solomon, J. (2007). *Corporate Governance and Accountability*. John Wiley & Sons.

Spira, L. F., & Bender, R. (2004). Compare and Contrast: Perspectives on Board Committees. *Corporate Governance: An International Review*, *12*(4), 489-499.

Şamiloğlu, F. (2005). Piyasa Katma Değeri ve Hisse Getirileri: İMKB'deki İmalat Sanayi Şirketlerinde Ampirik Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (25), 79-88.

Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.

TODAİE. (1993), *İller Bankası Reorganizasyon Araştırma Raporu*, TODAİE.

TÜSİAD. (2002), *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi,* TÜSİAD, 2002-12/336.

Tüzüner, V. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme.* İstanbul. Beta Basım Yayım.

Ulrich, D., & Barney, J. B. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management Review*, *9*(3), 471-481.

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

Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi, Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım.

Ünlü, U., Yalçın, N., & Yağlı, İ. (2017). Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: TOPSİS Yöntemi ile BIST 30 Firmaları Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylul University Journal of Graduate School of Social Sciences*, *19*(1).

Van de Ven, A. H.,&Drazin, R. (1984). *The Concept of Fit in Contingency Theory* (No. Smrc-Dp-19). Minnesota Univ Minneapolis Strategic Management Research Center.

Yılgör, A. (2005). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Ekonomik Katma Değer (EVA) ve Piyasa Katma Değeri (MVA) Yöntemleri ve Bu Yöntemlerin Hisse Senedi Getirilerini Açıklama Gücünün İncelenmesi: İMKB 100 Örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *60*(01), 225-248.

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

Zhang, I. X. (2007). Economic Consequences of the Sarbanes–Oxley Act of 2002. *Journal of Accounting and Economics*, *44*(1-2), 74-115.