

**TKYD VE NESTOR ADVISORS, TÜRKİYE’NİN VE AVRUPA’NIN
EN BÜYÜK BANKALARINI KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN İNCELEDİ**

TÜRK BANKALARI DÜNYADAKİ EN İYİ UYGULAMA STANDARTLARINI KARŞILIYOR

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Londra merkezli kurumsal yönetim danışmanlık firması Nestor Advisors, Türkiye ve Avrupa’daki bankaların kurumsal yönetim uygulamalarını karşılaştıran bir rapor hazırladı. Toplam aktiflerine göre Türkiye’nin 9, Avrupa’nın 20 en büyük bankasının incelendiği rapor, Türk bankacılık sektörünün son 10 yıldır Avrupa’da ve dünyada yürürlükte olan en iyi kurumsal yönetim uygulama standartlarını karşıladığını gösterdi. Türk bankaları ile Avrupalı bankalar arasındaki farklılıklar ise Türkiye’deki düzenlemelere, kültürel uygulamalara ve özellikle Türk bankalarında Avrupa’ya kıyasla çok daha yoğun bir mülkiyet yapısı olmasına bağlandı.

Kurumsal yönetim anlayışının Türkiye’de tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi amacıyla faaliyetlerini sürdüren **Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)** ve Londra merkezli kurumsal yönetim danışmanlık firması **Nestor Advisors**, Türkiye’nin ve Avrupa’nın en büyük bankalarının kurumsal yönetim uygulamalarını karşılaştıran bir rapor hazırladı. Toplam aktiflerine göre Türkiye’nin 9, Avrupa’nın 20 en büyük bankasının incelendiği **“Türk Bankalarında Kurumsal Yönetimin Karşılaştırmalı Bir Değerlendirmesi”** başlıklı raporun sonuçları, **Nestor Advisors Yönetim Kurulu Başkanı Stilpon Nestor**’ın konuşmacı olarak yer aldığı çevrim içi bir etkinlik ile paylaşıldı. Etkinlikte ayrıca, **Nestor Advisors Türkiye Özel Danışmanı ve TKYD Yönetim Kurulu Üyesi Dr. Burak Koçer**’in moderatörlüğünde, **TKYD Danışma Kurulu Üyesi Aclan Acar** ve **HSBC Bank Yönetim Kurulu Raportörü Hüseyin Arslan**’ın katılımıyla bir panel de düzenlendi.

Türk bankalarının hisselerinin yüzde 80,3’ü üç büyük hissedarda

Rapor, Türk bankacılık sektörünün son 10 yıldır Avrupa’da ve dünyada yürürlükte olan en iyi uygulama standartlarını karşıladığını ortaya koyarken, farklılık olarak belirlenen özelliklerin büyük bölümü, Türkiye’deki düzenlemelere, kültürel uygulamalara ve özellikle Türk bankalarında Avrupa’ya kıyasla çok daha yoğun bir mülkiyet yapısı olmasına bağlandı. Buna göre, Türk bankalarında hisselerin ortalama yüzde 80,3’üne en büyük üç hissedar sahipken, Avrupa bankalarında bu oranın yüzde 31 düzeyinde olduğu görüldü. Türk bankalarının yönetim kurullarındaki bağımsız üyelerin oranının (Yüzde 29) Avrupa bankalarından (Yüzde 76) çok daha düşük olması da belli ölçüde mülkiyet yoğunlaşmasıyla ilişkilendirildi.

Türk bankalarında kadın yönetim kurulu üyesi az

Araştırmada, birçok yatırımcının talepleri arasında en üst sıralarda yer aldığı belirtilen yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği de incelendi. Buna göre Türkiye'deki bankaların yönetim kurullarındaki kadın üyelerin oranı yüzde 13'te kalırken, Avrupa bankalarında bu oran yüzde 30 oldu. Buna karşın, Türk bankalarında Avrupalı bankalara kıyasla daha fazla kadın yönetim kurulu başkanı bulunduğu dikkat çekildi.

Türkiye'deki başkanların yönetim kurulundaki görev süresi Avrupa'dan iki kat uzun

TKYD ve Nestor Advisors tarafından hazırlanan raporda dikkat çeken bir başka sonuç ise görev süreleriyle ilgili oldu. Türk bankalarının yönetim kurulu başkanlarının yönetim kurulundaki ortalama görev süresi sekiz yılın üzerindeyken, bu süre Avrupalı muadillerinin görev süresinden yaklaşık iki kat daha fazla. Rapordaki bir diğer önemli bulgu da Avrupalı yönetim kurulu başkanlarının büyük bölümü atandıkları sırada bağımsız üye statüsündeyken Türk bankalarında bağımsız yönetim kurulu başkanı bulunmuyor. Raporda bu farklılığın da mülkiyet yapısıyla ilgili olabileceği değerlendirilirken, Avrupa'daki birçok düzenleyici kuruluş tarafından, yönetim kurulu başkanının atanma sırasında bağımsız olmamasının kabul edilmediği bilgisi verildi.

Avrupa bankalarının tamamında Türk bankalarının yüzde 56'sında risk komitesi var

Raporda, AB'de ve çoğu G20 ülkesinde mevzuat tarafından zorunlu kılınan risk komitesinin tüm Avrupa bankalarında bulunduğu dikkat çekilirken, Türk bankalarının yüzde 56'sında risk komitesinin yer aldığı belirtildi. Denetim, aday gösterme ve ücretlendirme komitelerinin Türk bankalarında yaygın olduğu vurgulanırken, risk gözetimi konusunda daha bütüncül bir bakış ile sistematik bir yaklaşım geliştirmesine ihtiyaç duyulabileceğine dikkat çekildi.

Türk bankalarının yönetim kurullarında finans deneyimi daha fazla

Türk bankalarında yönetim kurulu komitelerinin Avrupalı muadillerinden daha küçük olduğu, bu durumun özellikle de tam zamanlı üyelerin atanması nedeniyle ağırlıklı olarak profesyonellerden oluşan denetim komitelerinde geçerli olduğu bilgisi de raporun sonuçları arasında yer aldı. Bağımsız komite üyelerinin oranının Türk bankalarında yüzde 36, Avrupa bankalarında ise yüzde 88,5 düzeyinde olduğu vurgulandı.

Bununla birlikte, Türkiye'deki komitelerde icrada görevli olmayan üyelerin yüzde 45'inin finans sektörü deneyimi olmasına karşın bu oran Avrupalı bankalarda yüzde 30 düzeyinde kaldı. Nitekim sektörel bilgiye sahip yönetim kurulu üyelerinin Türk bankaları arasında daha yaygın olduğu görüldü. Buna göre finans sektöründe deneyim sahibi yönetim kurulu üyelerinin oranı Avrupalı bankalarda yüzde 32, Türk bankalarında ise yüzde 35 seviyesinde.

Kredi işlemleriyle Türkiye’de yönetim kurulları, Avrupa’da yönetim kademesi ilgileniyor

Türk bankalarına özgü bir diğer uygulama ise banka yönetim kurullarının ağırlıklı olarak işlem odaklı faaliyet göstermesine neden olan yönetim kurulu kredi komitelerinin yaygınlığı oldu. Raporda, Türk bankalarında büyük bireysel risk tutarlarının yakından takip edilmesi de dahil olmak üzere, yönetim kurulunda kredi riskinin, portföy yaklaşımıyla ele alındığı belirtildi. Avrupa bankalarında ise kredi işlemleri onayının neredeyse tamamen yönetime ve bankacılık profesyonellerine bırakıldığı altı çizildi.

Türk bankalarındaki yönetim kurulu üyeleri banka dışında fazla görev almıyor

Raporda, Türk bankalarındaki yönetim kurulu üyelerinin banka dışında aldığı yönetim kurulu görevlerinin sayısının Avrupa’daki üyelere göre çok daha az olduğu da görüldü. Banka faaliyetleri için daha fazla zaman ayırmaları açısından olumlu değerlendirilen bu durum, yönetim kurulu toplantılarının sıklığı ile de paralellik gösteriyor. Bununla birlikte raporda, yönetim kurulu etkinliğinin periyodik olarak gözden geçirilmesinin küresel banka yönetim kurullarında standart hale gelen ve Türk bankaları tarafından üzerinde daha çok durulması gereken uygulamalardan biri olduğu belirtildi. Buna göre 20 Avrupalı bankanın tamamı yönetim kurulu performans değerlendirmesi yaptığını açıklarken, Türk bankalarının yüzde 43’ü 2019 yılında yönetim kurulu performans değerlendirmesi gerçekleştirdi. Performans değerlendirmesi sonucunda belirlenen kilit aksiyon maddelerinin kamuya paylaşımını ise Avrupalı bankaların yarısından fazlası yaparken, bu yönde açıklama yapan Türk bankalarının sayısı ise birde kaldı.

Stilpon Nestor: Yönetim kurullarının etkileşim biçimi pandemi ile birlikte kalıcı olarak değişti

Türk ve Avrupa’daki bankaların önümüzdeki dönemine ilişkin bir değerlendirmede bulunan **Nestor Advisors Yönetim Kurulu Başkanı Stilpon Nestor**, “Önümüzdeki dönemde hem Türk hem de Avrupa bankaları yeni zorluklar ile karşı karşıya. Yatırımcılar, düzenleyici kuruluşlar ve paydaşlardan çevre ve sosyal meselelere daha fazla özen gösterilmesi yönünde artan bir baskı gelirken, yönetim kurullarının mevcut sorumluluklarına bu konuları da dahil etmesi ve ilgili süreç ve uygulamaları geliştirmesi gerekiyor” dedi.

Covid-19’un bankacılık sektörüne etkilerine de değinen **Nestor**, şöyle devam etti; “Pandemi; Birleşik Krallık, AB ve ABD’de olduğu gibi Türkiye’de de bankacılık sektörünü büyük ölçüde etkileyen dijitalleşme devrimi üzerinde bir katalizör etkisi yaptı. Bu nedenle teknolojik konularda yetkinlik, banka yönetim kurulları için artık sadece faydalı bir özellik olmanın ötesinde, bir gereklilik halini aldı. Pandemi aynı zamanda yönetim kurullarının toplantı ve etkileşim biçimlerini de belki de kalıcı olarak değiştirdi. En iyi uygulamalara sahip birçok bankada, yeni yönetim kurulu organizasyon ve planlama biçimleri ortaya çıkarıyor. Tüm bu gelişmeler, sektöre son 20 yılda en iyi şekilde hizmet



eden ancak belki bazı yönleriyle yenilenmesi gereken banka kurumsal yönetim yapılarını gözden geçirmek için uygun bir zaman olduğuna işaret ediyor.”

Bilgi için: HUB İletişim / Rukiye Tekdemir / 0549 667 10 04 / rukiyetekdemir@hubiletisim.com