

Krizden İstikrara Doğru: Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma

Engin AKÇAKOCA

Başkan



“Güçlü Bankacılık, Güçlü Ekonomi”



Kriz Öncesi Koşullar

- Bankalar
 - Likidite sorunları
 - Kamu bankalarının 14 milyar dolara ulaşan gecelik yükümlülükleri
 - Özel bankaların yüksek açık pozisyonları
 - Kamu kağıtlarının banka bilançolarındaki yüksek payı
 - Düşük aktif kalitesi
 - Yetersiz risk değerlendirme ve risk yönetimi sistemleri
 - İyi bir kurumsal yönetişimin olmaması
- Sektörü Çevreleyen Faktörler
 - Ciddi makroekonomik istikrarsızlıklar
 - Yüksek kamu açıkları
 - Kamu bankalarının ve sorunlu bankaların neden olduğu sistemik çarpıklıklar



Kasım ve Şubat Krizleri

Makroekonomik Şoklar

- Faiz oranlarındaki ani yükseliş
- Türk lirasındaki ani değer kaybı
- Ekonomik faaliyetlerde daralma



Bankacılık Sektörü Üzerine Etkileri

- Vade uyumsuzluğu → fonlama zararları
- Menkul kıymetler portföyünün değerinde azalma
- Açık pozisyonlar → Kambiyo zararları
- Aktif kalitesi ↓
- Kredi riski ↑

Sonuç :

Sermaye tabanının aşınması
ve
Banka İflasları



Ancak, krizler aynı zamanda yeniden yapılandırma için fırsatlar da sunmaktadır

- BDDK krizlerin hemen öncesinde kurulmuştur
- Bankacılık Sektörü Yeniden Yapılandırma Programı 15 Mayıs 2001 tarihinde kamuoyuna ilan edilmiştir
- Amaç; etkin, küresel olarak rekabet edebilir ve güçlü bir bankacılık sektörüne yönelik olarak finansal sektördeki bozuklukları gidermek ve gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmektir.
- Programın başlıca bileşenleri :
 - Kamu bankalarının yeniden yapılandırılması
 - TMSF bankalarının çözümlenmesi
 - Özel bankaların güçlendirilmesi
 - Düzenleme ve gözetim çerçevesinin iyileştirilmesi



Kamu Bankalarının Yeniden Yapılandırılması

- Finansal Yeniden Yapılandırma
- Operasyonel Yeniden Yapılandırma



Bankalara Müdahale Stratejisi

- TMSF bünyesinde çözümleme stratejisi,
 - **Banka hücumlarını**
 - **Faiz oranları üzerindeki ilave baskıyı**
 - **Borç servisinin sürdürülebilirliğinin imkansız hale gelmesini**
 - **Ödemeler sisteminin kesintiye uğramasını önlemek için tercih edilmiştir.**
- **Böylece :**
 - **Yasal süreç doğrudan tasfiyedekine göre kısaltılmış**
 - **Çözümleme süreci mevduat transferleri yoluyla kolaylaştırılmış**
 - **Şube ve banka satışları yoluyla bir kısım personelin işsiz kalması önlenmiştir**



Çözümleme Süreci

- 20 bankaya TMSF tarafından el konuldu
- Finansal Yeniden Yapılandırma;
 - Gecelik yükümlülükler tasfiye edildi
 - Döviz açık pozisyonları azaltıldı
 - Mevduat faiz oranları piyasa faiz oranlarıyla uyumlu hale getirildi
 - 3 milyar dolar tutarında mevduat diğer bankalara ihale yöntemiyle satıldı
- Operasyonel yeniden yapılandırma kapsamında şube ve personel sayılarında önemli azaltımlar gerçekleştirildi
 - Şube ve personel sayıları devir tarihlerine göre sırasıyla %81,3 (1.476) %80,7 (30.572) oranında azaltıldı
 - Banka ve şube satışları sayesinde toplam 10.337 adet personelin istihdamının devamı sağlandı



Kriz yüksek bir başlangıç maliyeti yarattı

	Milyar dolar	GSYİH'ya Oran (%)
Kamu Bankaları	21,9	14,8
-Görev Zararları	19,0	12,8
-Sermaye Desteği	2,9	2,0
TMSF Bankalarının Çözümlemesi	21,7	14,9
-Kamu Kaynaklarından	17,0	11,7
-Özel Sektör Kaynaklarından	4,7	3,2
TOPLAM	43,6	29,7

İlave olarak, özel bankalar **kendi kaynaklarından 2,4 milyar dolar tutarında sermaye artırımını gerçekleştirmişlerdir.**

Böylece, 7,1 milyar dolar tutarındaki maliyetin **özel sektörc**e karşılanmasıyla yeniden yapılandırmanın maliyeti önemli ölçüde paylaşılmıştır.



TMSF Tahsilat Faaliyetleri

- Takibatın hızlandırılması amacıyla İcra ve İflas Kanunu'nda değişiklik yapılmıştır.
- TMSF'nin elindeki varlıkların hızla çözümlenebilmesini teminen bir **alacak satış projesi** başlatılmıştır.
- TMSF **2,1 milyar dolar** tutarında tahsilat gerçekleştirmiştir (1,8 milyar doları doğrudan tahsilat, gayrimenkul, iştirak ve banka satışı, 0,3 milyar doları vadeli satışlar olmak üzere).
- Uzun yasal süreçler ve davalar hızlı tahsilatın önünde önemli bir engel teşkil etmektedir.



Özel Bankaların Yeniden Yapılandırılması

- Borç takası
 - 7,5 milyar dolar (Haziran 2001)
- Yeniden Sermayelendirme Programı (Üçlü denetim ve ilk kez enflasyon muhasebesinin uygulanması)
 - Şeffaflığı sağlamak ve bankacılık sektörüne güveni artırmak. Kamuoyunun aşamalar hakkında bilgilendirilmesi
 - Piyasa disiplini temin etmek
 - Banka sahiplerinin sermaye katkılarını azamiye çıkarmak (Katkı yoksa, banka da yok)
 - Devir ve birleşmeleri teşvik etmek
 - Tahsili gecikmiş alacakların gözden geçirilmesi
- İstanbul Yaklaşımı
 - Ağustos 2003 itibariyle, 220 firmaya ait toplam 5 milyar dolar tutarındaki kredi yeniden yapılandırılmıştır.



Düzenleme ve Gözetim Çerçevesinin İyileştirilmesi

Risk odaklı ve daha sıkı bir gözetimi mümkün kılmak amacıyla

- Sermaye
- Risk yönetimi
- Kredi limitleri ve kredi karşılıkları
- Grup kredileri
- Muhasebe standartları ve bağımsız denetim
- Devir ve birleşmelerin kolaylaştırılması

konularında uluslararası standartlara uygun yeni düzenlemeler getirilmiş

ve

- Sınır ötesi gözetimin iyileştirilmesi için diğer ülke gözetim otoriteleri ile mutabakat protokolleri (MOU)

imzalanmıştır.



Yeniden Yapılandırma abalarının Sonuçları

- Bankacılık sektöründe konsolidasyon

Banka sayısı 81'den (1999) 51'e düşmüştür.

- Kamu ve TMSF bankalarının payında azalma
- Finansal risklerin yönetilebilir seviyelere indirgenmesi
- Şeffaflıkta artış
- Karlılıkta artış
- Güçlü sermaye yapısı
- Kredi hacminde artış



Daha yönetilebilir seviyelere indirgenmiş olmakla beraber hala bazı riskler mevcuttur..

- İstanbul Yaklaşımına rağmen TGA'ların oranı hala yüksektir
- Mevduattaki kısa vade yapısı
- Bilançolar içinde kamu kağıtlarının yüksek ağırlığı
- Artışa rağmen düşük seviyede bulunan serbest sermaye



Çıkarılan Dersler Işığında Öneriler

I. Önleyici Tedbirler :

- En önemli aşama lisans aşamasıdır

Lisans verme konusunda açık, güçlü ve sağlıklı kurallara sahip olduğunuzdan emin olun

- Yerinde denetim sürecinde finansal dedektiflik tekniklerinden de yararlanın

Üç aşamalı denetim başarıyla uygulandı. Ancak bir yıl sonra bir bankanın iki ayrı defter sistemine sahip olduğunu gördük

- IT sistemlerinin denetimine daha fazla önem verin

IT sistemleri herkes için elverişli bir hareket alanı olabilir: İyi, Kötü ve Çirkin. Bu hizmeti dışarıdan satın alma seçeneğini değerlendirin

“Çürük Elmaların Sepete Girmesine İzin Vermeyin”



Çıkarılan Dersler Işığında Öneriler

II. Acil Kriz Yönetimine İlişkin Dersler :

■ Tam garanti verin.

Fakat aynı zamanda normal sınırlı korumaya dönüşün kurallarını, şartlarını ve takvimini de belirleyip ilan edin

■ Diğer kamu otoriteleri ile eşgüdüm içinde çalışın

Merkez Bankası, Hazine, Maliye Bakanlığı, Sermaye Piyasası Kurulu ve benzeri kuruluşlarla birlikte bir “Acil Eylem Planı” hazırlayın. “Son borç verme mercii” fonksiyonunun işler halde olduğundan emin olun

■ Kamuoyunu bilgilendirin

Etkin bir halkla ilişkiler birimi kamunun tepkilerini azami ölçüde yatıştıracaktır

“Sisteminizin İşlerliğini Sağlayın”



Çıkarılan Dersler Işığında Öneriler

III. El Konulan Bankalarla İlgili Dersler :

■ Birleştir ve çözümlerle (satış veya tasfiye) stratejisi

Maliyetlerde hemen azalmaya neden olacağından uygulamaya değer bir stratejidir.

■ İhale yoluyla mevduat / kredi satışı

Eğer bankayı kısa sürede satamazsanız derhal bilançoju parçalar halinde ihaleler yoluyla satmaya başlayın.

■ Şubeleri kapamak ve personelin işine son vermek zorunda kalacaksınız

Şube ve personel tasfiyesini zamanında yapın. Beklemek maliyetlerinizi ve personelin beklentilerini artıracaktır.

“Perakende veya Toptan Yaklaşımlar”



Çıkarılan Dersler Işığında Öneriler

IV. Tahsilata Yönelik Dersler :

- Tahsilatı hızlandırmak için olağanüstü yetkiler alın.
Olağanüstü yetkileriniz aynı borçludan alacaklı durumdaki sektörün geri kalanına zarar vermemelidir.
- Tahsilat sürecini hızlandırmak ve maliyetleri asgariye indirmek için borçlular ile geri ödeme anlaşmaları yapın.
Borç tasfiyesi ve anlaşmalar için ilkeler / kurallar seti oluşturun.
- Tahsilat birimi ve sahip olduğunuz bankalar (sistemdeki diğer bankalar ile birlikte) bilançolarında pek çok varlığa (TGA'lar, gayri menkuller, şirketler vb.) sahip olacaktır.
Bu varlıkların piyasa fiyatlarından elden çıkarılması için derhal satış hazırlıklarına girişin. Varlık fiyatlarının orijinal fiyatlara çıkmasını beklemeyin. Bu varlıkların satılmayıp fonlanması her zaman daha pahalıya malolacaktır.

“Olağanüstü Yetkilerle Desteklenen Bir Uzlaşma”



Çıkarılan Dersler Işığında Öneriler

V. Karlılığın Yeniden Tesisi ve Risk Azaltımı :

■ Gönüllü borç takası yapın.

Ahlaki istismar yaratmayın fakat gerektiğinde de yapın. Bekleme lüksünüz yok.

■ Devir ve birleşmeleri destekleyin. Teşvikler sağlayın.

Her zaman çevrenizde sizin böyle davranmanızı engellemeye yetecek sayıda bürokrat olacaktır. Onları dinlemeyin. Yeterli olduğunu düşündüğünüzden daha fazlasını yapın.

■ Mevduat vadesini uzatmaya dönük vergi teşvikleri.

Yasal teşvikler tek başlarına etkili olmamakta, makroekonomik istikrar büyük önem taşımaktadır.

■ Yeniden sermayelendirme programı ve ikinci kuşak sermaye temin edilmesi

Sonuncusu sizin olmak üzere üç aşamalı denetim. Katı olun. Bunun son tren olduğunu unutmayın.

■ Gönüllü şirket borç yeniden yapılandırması (İstanbul Yaklaşımı).

Gönüllülük işe yaramıyor. Gerekli olan durumlar için “mevcut durumun korunması”na ilişkin kurallar geliştirilmelidir.

“Kurallardan Taviz Vermeden Çabaları Ödüllendirin”



Çıkarılan Dersler Işığında Öneriler

VI. Diğer Dersler :

- İşini kaybeden personele yönelik meslek kazandırıcı eğitim programlarının hazırlanmasında diğer kamu kuruluşları ile eşgüdüm sağlayın

Veya bunları kendi başınıza hazırlayıp mümkünse Dünya Bankası kaynaklarından finanse edin

- Hukuk mücadelesi için yüksek kalitede bir hukuk birimine sahip olduğunuzdan emin olun
- Tüm bunları başarabilmek için “bağımsız” bir kuruma ihtiyaç duyacaksınız.

“Cesur, Ama Aynı Zamanda Merhametli Olun”