

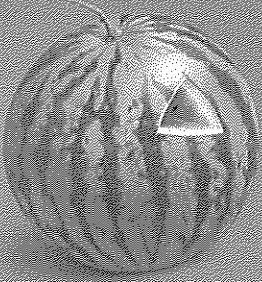
# Görüş:



**Türkiye, 2000 Avrupa Ligi'nde...**







Euromoney seçerken zorlanmadı:

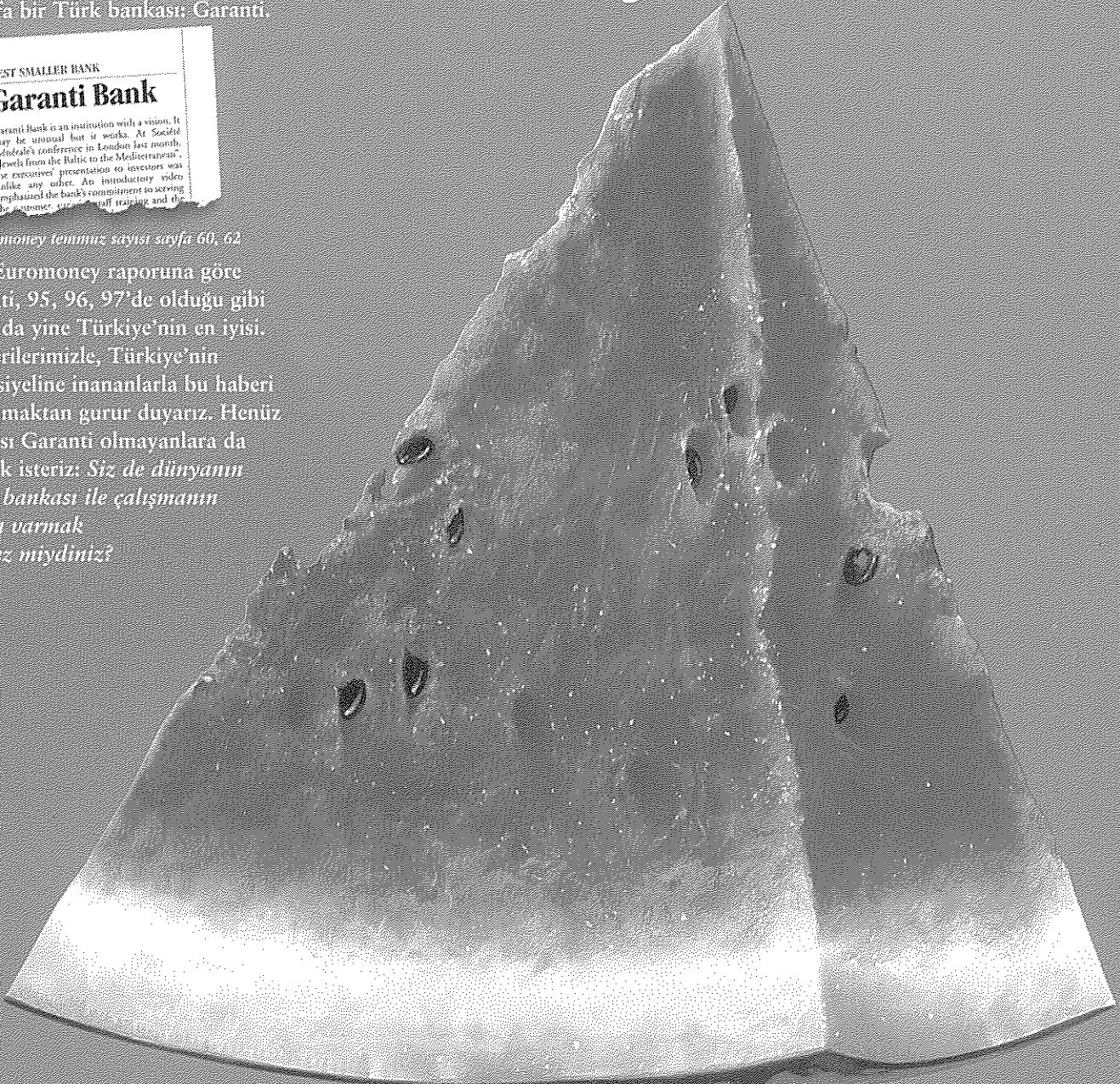
Euromoney, her yıl temmuz ayında dünyanın en iyi bankalarını açıklar. Dünya finans çevreleri her yıl bu sonuçları merakla bekler. Euromoney raporuna göre, dünya ölçeğinde orta büyüklükteki bankalar arasında en iyisi, dünya bankacılık tarihinde ilk defa bir Türk bankası: Garanti.



Euromoney temmuz sayısı sayfa 60, 62

Yine Euromoney raporuna göre Garanti, 95, 96, 97'de olduğu gibi 99'da da yine Türkiye'nin en iyisi. Müşterilerimizle, Türkiye'nin potansiyeline inananlarla bu haberi paylaşmaktan gurur duyarız. Henüz bankası Garanti olmayanlara da sormak isteriz: Siz de dünyanın en iyi bankası ile çalışmanın tadına varmak istemez miydiniz?

# Dünyanın en iyi bankası seçildik.



**GARANTİ**

Başka bir arzunuz?

[www.garanti.com.tr](http://www.garanti.com.tr)

Genel Yayın Yönetmeni'nin notu:

## 21. yüzyılda şampiyonlar liginde...

Türkiye üçüncü bin yılı farklı bir boyutta karşılıyor. Öyle görünüyor ki, biz istediğimiz kadar "yeterince gelişemedik, şu konuları hala çözemedik" diye hayıflansak da, dünya, Türkiye'yi yeni bin yılın ilk yüzyılına "güçlü ülke" olarak kabul edecek. G-20'ler zirvesine çağırılması, Avrupa Topluluğu'na aday ülkeler arasına kabul edilmesi, Türkiye için kurduğumuz "büyük Türkiye" hayalinin artık çok uzakta olmadığını ortaya koyuyor. Ama arada hala bir mesafe var. Bu mesafeyi kapatmak Türkiye'ye düşüyor. Türkiye'yi gerçekten büyük sorumluluklar bekliyor. Enflasyon oranı ortalama % 1,5 dolayında bulunan Avrupa Topluluğu'na tam üye olmak, enflasyonla büyümeye alışkın Türkiye'yi bu konuda katı bir disipline zorluyor. İnsan hakları ve hukuka saygısızlık gibi kötü alışkanlıklarımızdan vazgeçmemiz gerekiyor. AT üyesi ülkelerdeki hak ve özgürlüklerin yanında, modern yaşamın ölçeklerini benimsemek de bir zorunluluk haline geliyor.

Hükümetin kararlılığı ve arkasındaki parlamento desteğiyle, Türkiye'nin önündeki engeller, uyum yasalarıyla ortadan kaldırıldı. Şimdi, toplumun, bu konudaki kararlılığı benimsemesine ve hükümeti bu konuda desteklemesine ihtiyaç var. Batı normlarını benimsemenin herkes için daha fazla özgürlük ve refah anlamı taşıdığına herkesin inanması lazım.

Görüş'ün 41'nci sayısı da tam bu zamanda çıkıyor. Bu sayının kapak konusu, Türkiye'nin oldukça gelişmiş bir sektörünü büyüteç altına alıyor. Bankacılık sektörü, ülkemizin ekonomik değişim programının en önemli kilidi... Merkez Bankası Başkanı Gazî Erçel, Bankalar Birliği Genel Sekreteri Ekrem Keskin ve Profesör Süheyl Donay, yazılarıyla sektörün bugünü ve yarını değerlendiriyorlar. Bu konuda akla gelen her türlü soruyu ise, sektörün ön- de gelen isimlerinden üyemiz Burhan Karaçam yanıtlıyor.

Gündem sayfalarında ise, birbirinden farklı konulara yer veriliyor. İlk olarak, Sabancı Üniversitesi'nden Doç.Dr. Oğuz Babüroğlu "kriz süreci yönetimi" kavramını açıyor ve 17 Ağustos depreminde olduğu gibi, bir krizin habersiz gelmediğini, hatta sinyallerin neler olduğunu da yazıyor. Türk gençliğinin profili, yani çalışma hayatına, eğitime, politikaya, aileye, devlete, geleneklere... ilişkin değerlendirmeleri, gündem sayfalarının ikinci konusu. Mülkiyeliler Vakfı tarafından yapılan araştırma, aynı zamanda Türk gençliği ve Avrupalı gençliğin karşılaştırmasına da yer veriyor. Kosova'da neler oldu ve bundan böyle neler olabilir sorusunun yanıtını ise, ODTÜ Uluslararası İlişkiler öğretim üyesi Hasan Ünal, son derece ayrıntılı bir şekilde veriyor.

Eski bürokrat Alptekin Aydemir, AB'ye "aday üye" oluşumuzdan sonra, ilişkiler sürecinin yıllarca içinde yaşamış biri olarak, geçmişteki anılarını ve izlenimlerini Görüş için kaleme alıyor.

Sarı Sayfa'da ise, "hayatta neler oluyor" dedirtecek türden olağanüstü tesadüfleri okuyacak ve şaşıracaksınız. Yeni yılda yeni Görüş'lerde buluşmak dileğiyle...

Saygılarımla  
Dr. Haluk Tükel

K A S I M - A R A L I K 1 9 9 9

## İÇİNDEKİLER

### GÖRÜŞ AÇISI 1

Yayın Yönetmeninin Notu: Dr. Haluk Tükel

### GÖSTERGE 4-5

2000 yılının ekonomik göstergeler açısından istikrar yılı olması bekleniyor. Alınması gereken önlemlerin ilk sıralarında, sermaye girişiyle iç borç stokunun azaltılarak, faiz oranlarının aşağı çekilmesi yer alıyor.

### GÖRÜŞ 6-7

Erkut Yücaoglu, 1999'un değerlendirmesini yapıyor ve 2000 yılının gündem maddelerini ele alarak, AB üyeliği sürecinde, Türkiye'nin üstüne düşen görev ve sorumlulukların altını çiziyor.

### KAPAK 8-27

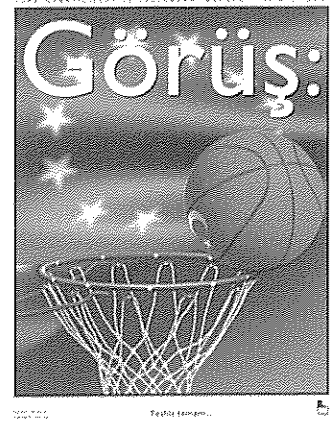
Bankacılık sektörü tarihi günler yaşıyor.

Yapısal bir dönüşümün eşiğinde olan bankacılık sektörü, 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren başlayan değişim ve dönüşüm sürecinin ardından, şimdi, 2000'li yıllarla birlikte, yepyeni bir evrimin arifesinde. Hükümetin bankacılık sektörü ile ilgili yaptığı yenilemeler ve sektörün kendine çekidüzen verme isteği bu sürecin kilometre taşlarını oluşturuyor. İşte bu kritik dönemde Görüş, sayfalarını, bu sektörün profesyonellerine ve uzmanlarına açıyor.

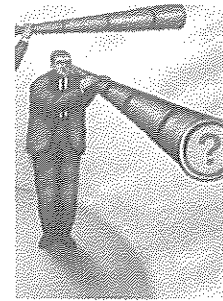
Bankacılar Birliği Genel Sekreteri Dr. Ekrem Keskin, Türk bankacılık sisteminin gelişimini her yanıyla aktarırken, aynı zamanda gündemdeki öncelikli ekonomik konulara da yer veriyor.

Önümüzdeki dönemde hükümetin uygulayacağı para politikalarını açıklayan Merkez Bankası Başkanı Gazi Erçel ise, merkez bankalarının 90'lı yıllardan itibaren değişen rolünü aktarıyor.

Haziran ayında yürürlüğe giren yeni bankalar kanunu, bankaların denetlenmesi konusunda yeni ve önemli hükümler içeriyor. İ.Ü. Hukuk Fakültesi öğretim üyesi Prof.Dr.Süheyl Donay, yeni yasayı değerlendiriyor.



Görüş: Kasım-Aralık 1999  
İllustrasyon: Erol Güneş



### Yönetim:

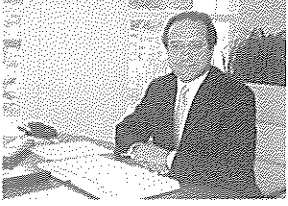
TÜSIAD: Mesrutiyet Caddesi 74, Tepebaşı 80050, İSTANBUL Tel: (0212) 249 54 48-249 07 23

• TÜSIAD Adına Sahibi: Erkut Yücaoglu

• Genel Yayın Yönetmeni ve Sorumlu Müdür: Haluk Tükel • Genel Yayın Yönetmeni Yardımcısı: Ümit İzmen

• Yayın Kurulu: Erkut Yücaoglu, Sinan Tara, Ümit İzmen, Ayşegül Meriç, Necla Zarakol





#### 28-34 SÖYLEŞİ/KAPAK

Yapı Kredi eski Genel Müdürü Burhan Karaçam, sektöre ilişkin değerlendirmelerini Necla Zarakol'a anlattı. Bankacılığın artık karlı olmadığını söyleyen Karaçam, 2000'li yıllarda eğer vaad edilen program gerçekleştirilirse, sektörün tekrar aslına döneceğini belirtiyor. Karaçam, yeni düzende kamu bankalarının yerinin olmadığını da altını çiziyor.

#### 38-62 GÜNDEM

17 Ağustos depremi ile birlikte, yabancı olmadığı ancak toplum olarak ne yazık ki çok geç tanıştığımız "kriz yönetimi süreci" kavramı, bir kez daha gündeme geldi. Sabancı Üniversitesi'nden Doç.Dr. Oğuz Babüröğlu, son yıllarda sıkça yaşadığımız örnekleri de hatırlatarak, krizlerin hiçbir zaman habersiz gelmediğini, erken uyarı sinyallerinin olduğunu yazıyor.

İstanbul Mülkiyeliler Vakfı tarafından yapılan araştırmada gençlik, ekonomi, eğitim, eğlence, aile, iletişim, değerler dünyası, çalışma yaşamı, devlet vs. kavramları çerçevesinde tanımlanıyor. Araştırma bulguları, Türk gençlerinin çok da "mutlu" bir yaşam sürmediğini ortaya koyuyor.

Yüzyılın en kanlı çatışmalarına sahne olan Kosova'da, NATO'nun müdahalesi ile yeni bir dönem başladı. Bundan sonrası henüz çok net değil. ODTÜ'den Doç.Dr. Hasan Ünal, sorunun geçmişini ele aldığı makalesinde, Kosova'nın geleceğini, bağımsızlık ya da Yugoslavya Federal Cumhuriyeti ile entegrasyon olarak ikiye ayırıyor.

#### 64-68 TARİH

Aydemir Alpkaya, 30 yıl devlet içinde çalışmış eski bir bürokrat. Bulunduğu görevler, Türkiye'nin AB'ne giriş süreciyle paralellikler taşıyor. İlişkiler sürecinin içinde yaşamış olan Alpkaya'nın izlenimleri, Tarih sayfalarında.

#### 70-71 KİTAP

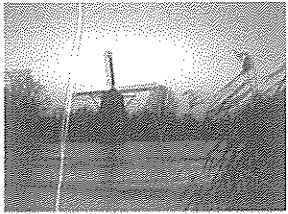
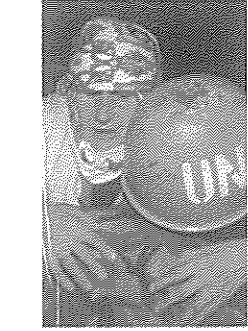
Dünya Bankası'nın 1999 yılında yayınladığı "Dünya Kalkınma Raporu"nın "küreselleşme ve yerelleşme" ve "politikaları uygulamaya geçirmek" başlıklarının kısalmış biçimi Kitap sayfasında yer alıyor.

#### 72-73 METROPOL

Her kentin öne çıkan bir özelliği var. Amsterdam için de orada yaşayanların bisiklete olan tutkusu denebilir mi? Bu ve diğer özellikleriyle Amsterdam...

#### 75-76 SARI SAYFA

Yıllardır dünyada ve Türkiye'de olmuş ya da olmakta olan olağanüstü olayları büyük bir titizlikle derleyen Cem Çobanlı, gerçekten de "olağanüstü" örnekler sunuyor.



#### Yayın:

- **Yazı Kurulu:** Necla Zarakol, Soli Özel, Hülya Demir **Görsel Yönetmen:** Kayahan Karaoğlu
- **Prodüksiyon:** Zarakol İletişim Hizmetleri Tel: (0212) 269 64 83 - 278 79 67 - 281 06 57 Faks: (0212) 281 89 65
- **Basım:** Yapın Matbaacılık Ltd. Şti., Mecidiyeköy cad. 54-1 Mecidiyeköy-İSTANBUL Tel: (0212) 275 24 34 - 288 07 43
- **Reklam ve Halkla İlişkiler:** Medya C Reklamcılık ve Yayıncılık A.Ş., Türkocağı cad. 19/41 34334 Çagaloğlu-İSTANBUL Tel: (0212) 513 84 60-61/Faks: (0212) 513 84 63
- **Abone başvuruları:** Zarakol İletişim Hizmetleri Tel: (0212) 269 64 83 - 278 79 67 - 281 06 57 Faks: (0212) 281 89 65

# 2000 yılının istikrar yılı olması bekleniyor

Dünya ekonomilerinde durgunluğa neden olan küresel krizin etkilerinin, istikrar çabaları ve yıl ortasında meydana gelen deprem felaketiyle birleşmesi, 1999 yılında derin bir kriz yaşanmasına yol açmıştır. Birinci ve ikinci çeyrekte ekonomik faaliyetler sırasıyla yüzde 8.6 ve yüzde 3.3 oranında daralmıştır. Üçüncü çeyreğin başında, ekonomideki olumlu gelişmelerin etkisiyle canlanma beklentileri hızlanırken, Türkiye sanayi katma değerinin yüzde 13.1'ini üreten Marmara bölgesinde yaşanan depremin etkisiyle ekonomi yüzde 6.6 oranında küçülmüştür. Buna karşılık, enflasyon oranı Mart ayından itibaren gerçekleştirilen kamu fiyat artışları ile birlikte, yükselme trendine girmiş ve Kasım ayında yüzde 56.3'e ulaşmıştır. 1999 yılının kriz yılı olmasına karşın, 2000 yılında artacak harcamalarla, yurtdışından gelmesi beklenen dış kredilerle ve makroekonomik büyüklüklerde elde edilecek olası iyileşmelerle birlikte, ekonomik faaliyetlerde canlanma beklenmektedir.

Türkiye'nin Avrupa Birliği tam üye adaylığının onaylanması ve Uluslararası Para Fonu (IMF) ile Stand-By anlaşması imzalanma olasılığının daha belirginleşmesi, 2000 yılında önemli miktarda dış kaynak gelme olasılığını artırırken, beklentileri de olumlu etkilemektedir. 2000 yılı için oluşan iyimser beklentiler, Merkez Bankası tarafından açıklanan yeni para programı ile birlikte, daha da güçlenmiştir. TÜSIAD, 2000 yılı büyüme oranını, ciddi bir anti-enflasyon programı uygulanacağı için, hükümet hedefi olan yüzde 5.5'in daha altında yüzde 4.1 civarında gerçekleşeceğini tahmin etmektedir.

2000 yılı bütçe hedefleri, hem bütçe gelirlerinde hem de bütçe giderlerinde önemli artışlar öngörülmektedir. 2000 yılında, bütçe gelirlerinin GSMH'da pay olarak yüzde 26.1'e çıkarılması, bütçe giderlerinin ise yüzde 37.6'sına ulaşması hedeflenmektedir. Gelirlerin artışında, ek vergi ve bedelli askerlik gelirleri ile 2000 yılında hız kazandırılacak olan özelleştirme gelirleri kaynak olarak gösterilmektedir. 2000 yılı bütçesinde, iç borç stoğundaki artışın bütçeye getirdiği yükü hafifletmekte büyük rol oynayan faiz dışı bütçe fazlasının IMF'nin öngördüğü gibi, GSMH'nın yüzde 5.4'ü olarak hedeflendiği, bütçe

açığının ise GSMH'nın yüzde 11.5'i gibi yüksek bir değere ulaştığı görülmektedir. TÜSIAD, vergi ve özelleştirme gelirlerinde beklenen yüksek artışların gerçekleşme ihtimallerini stand-by anlaşmasıyla uyumlu olarak ele aldığı anda, bütçe gelir ve giderlerinin hükümet hedeflerinin altında kalacağını, ancak, bütçe açığının GSMH'nın yüzde 9.6'sına çekilebileceğini tahmin etmektedir.

Merkez Bankası, yeni para programında, enflasyonist beklentileri kırmak ve hükümetin yıl sonu enflasyon hedefini desteklemek amacıyla 2000 yılı için, yıl sonunda yüzde 20'ye düşürülmesi hedeflenen yıllık TEFİ artış oranına göre, efektif nominal temelde günlük kur hedefi açıklamıştır. Merkez Bankası, 1 ABD Doları ve 0.77 Avrupa Eurosu'ndan oluşan döviz sepeti yıl sonu artış hedefini, yıl sonu enflasyon hedefine paralel olarak, yüzde 19.9 olarak planlamıştır. 2000 yılının ilk üç ayında, bu dönemdeki kur sepeti aylık artış hedefinin yüzde 2.1 olduğu gözönüne alındığında, 1999 yılında değer kaybına uğrayan TL'nin, reel değer kazanacağı tahmin edilmektedir.

Açıklanan kur politikasını desteklemek amacıyla, Merkez Bankası bilançosunda para tabanının değişiminin, sadece net dış varlıklar kalemindeki değişim karşılığı olması hedeflenmiştir. Bu nedenle, net iç varlık kalemine, ancak %5 oranında dalgalanabileceği üst limit hedefi, net döviz rezervlerine ise alt limit konmuştur. Ayrıca, bankaların ay içinde ortaya çıkan likidite taleplerini karşılayabilmeleri ve etkin likidite yönetimi yapabilmeleri için zorunlu karşılık oranları azaltılmıştır.

2000 yılı maliye ve para politikalarına bakıldığında, programlanan hedeflere ulaşabilmek için, 2000 yılı başında kapsamlı bir sermaye girişi olması ve böylece iç borç stoğu azaltularak yurtiçi faiz oranlarında önemli bir düşüş sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, ülke içinde geçmişe endeksli enflasyon beklentilerinin kırılması ve bütün yeni kontratların gelecek yıl enflasyon hedefine uygun olarak yapılması önemlidir. Kamu ve özel sektör arasında uzlaşma sağlanması, kamu harcamalarının hedefler dahilinde disiplinli bir şekilde yürütülmesi, uygulanacak programın başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur.



### GSMH BÜYÜME HIZI

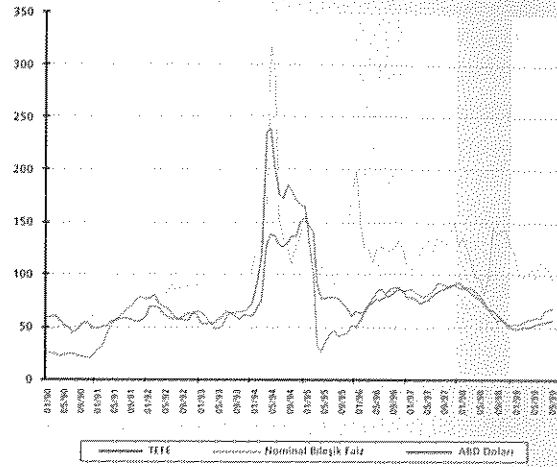
(Yıllık % Artış)



★ Yatırım

### ENFLASYON, NOMİNAL FAİZ ORANI VE ABD DOLAR KURU

(%)



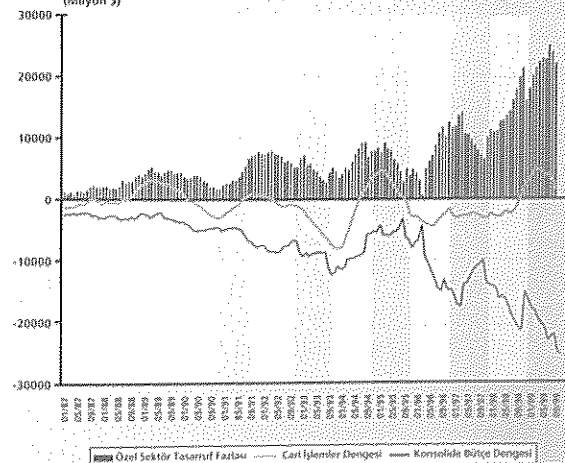
### BÜTÇE AÇIĞINDAKİ GELİŞMELER (1994 Fiyatlarıyla, 12 Aylık Kümülatif)

(Milyar TL)



### YATIRIM-TASARRUF DENGESİ (\*) (12 Aylık Kümülatif)

(Milyon \$)



\* Toplam Kamu Kurumu Tasarruf Açığı verisinin aylık olarak istatistiksel zedelenmesi, Konsolide Bütçe Açığı gösterge olarak kullanılmaktadır. Özet Sektör Net Tasarruf göstergesi ise Konsolide Bütçe Açığı ve Carli İşlemler Dengesi verilerinin sadece toplam olarak hesaplanmıştır. Carli İşlemler Dengesi verisindeki kırılma, 1994 döneminde Alışveriş Bütçe Sicari Döviz Açığı rakamının kullanılmamasından kaynaklanmaktadır.

# 2000 yılı gündemi

Erkut Yücaoğlu

Türkiye 2000'li yıllara yepyeni bir gündemle giriyor. Avrupa Birliği Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin, tam adaylık statüsünün onaylanmasından sonra artık, dünyaya ve kendimize yeni bir perspektiften bakmamız ve üyelik sürecinde üstümüze düşen görevleri yerine getirmemiz gerekiyor. TÜSIAD olarak bugün bulunduğumuz noktadan geçmişe baktığımızda, AB üyeliği için önümüze konan Kopenhag kriterlerinin ana çizgilerinin, 70'li yılların sonlarından bu yana TÜSIAD'ın çalışmaları, görüş ve pozisyonlarıyla büyük ölçüde bağdaştığını görmek, Türkiye için doğru bir vizyonu yakalamış olduğumuzun bir göstergesidir.

TÜSIAD, 10 yılı aşkın bir süre, çalışmalarını, piyasa ekonomisinin kuralları ve kurumları ile Türkiye'de yerleşmesine hasretmiştir. Başta özelleştirme olmak üzere, bir dizi düzenlemeyle ekonomimizin rekabet gücünü artırma gerekliliğini anlatmak için de yoğun çaba gösterilmiştir. Bu alandaki çalışmalar henüz tamamlanmadı, ama bugün artık tüm dünya, Türkiye'de işleyen bir piyasa ekonomisi olduğunu kabul ediyor.

Kopenhag'da üyelik kriteri olarak belirlenen, "çalışan bir pazar ekonomisini, birliğin rekabet baskısı ve piyasa güçleriyle başa çıkabilme kapasitesini" yaratmış olma zorunluluğunu, bu kurallar konmadan önce ele alma başarısını göstermiştik. Aynı şekilde, 90'lı yılların başından itibaren Türkiye'nin ihtiyacı olan siyasal düzenlemeler üzerinde çalışmaya başladık. Yeni Anayasa çalışmalarından yurttaş haklarına, hukuk devleti anlayışından demokratik standartların yükseltilmesine kadar bir çok konuda çalışma yaptık. 1993 Kopenhag kriterleri, bizim söylediklerimizin çok ötesinde bir resim çizmiyor. Demokrasi, insan hakları ve hukuk devletinin gereğinin altını, TÜSIAD olarak biz de defalarca çizdik.

Burada sözü edilen ekonomik ve siyasal reformlar, Türkiye'nin gelişmiş ülkeler arasında yerini alarak, küresel bir oyuncu olabilmesi için gerekli düzenlemeleri içermektedir. Bu yüzden, Kopenhag kriterlerinden çok önce, TÜSIAD, Türkiye'yi 21'nci yüzyıla götüreceği yolu çizebilmiştir ve ne zaman ekonomik-siyasal reformlar söz konusu edilse, TÜSIAD başkanları "AB istiyor diye değil, Avrupa ekono-

misinin ve politikasının şampiyonlar liginde oynayabilmek için bunları gerçekleştirmek zorundayız" demiştir.

Bu kriterlerin ekonomiyi ilgilendiren kısımları, gerekli önlemlerin alınması ile büyük ölçüde hal yoluna girebilir ve 2000 yılında, Kopenhag kriterlerinin ekonomi boyutunun gerçekleştirilmesinde çok önemli mesafeler kaydedebilir.

Burada asıl zorlu süreç, hukuksal ve siyasal düzenlemelerde yatıyor. Bilindiği gibi Avrupa Birliği'nin genişleme prensiplerini dile getiren Kopenhag kriterleri, aday ülkelerde, demokratik kurumların istikrar içinde olmasını, hukuk devleti anlayışının egemen olmasını, insan haklarına ve azınlık haklarının korunmasına özen gösterilmesini öngörüyor. Adaylarda, politik, ekonomik ve parasal birliğin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirebilme yeteneğinin olmasını şart koşuyor. Entegrasyon için gerekli koşulların yaratılmasını, diğer bir deyişle, Avrupa Birliği mevzuatının yerel mevzuata aktarılmasını, yürütme ve yargıda uygun yapılanmanın gerçekleştirilmesini talep ediyor.

TÜSIAD'ın bu alandaki çalışmalarına baktığımızda, yukarıdaki kriterlerin önemli bir kısmını kapsadığını göreceksiniz. 1995 yılında hazırlanan ve Ocak 1996'da kamuoyuna açıklanan "Demokratik Standartların Yükseltilmesi"ne ilişkin raporlar paketini, 1996 ve 1997'de bir dizi platformda enine boyuna tartıştık. Bu yıl bir takip raporu hazırlatarak, gelişmelerin yönünü ve önümüzdeki dönemin demokratikleşme önceliklerini ele aldık. Bütün bu çalışmalar dört grupta özetlenebilir:

- İfade özgürlüğünün ve temel insan haklarının geliştirilmesini öngören demokratik reformlar,
- Bağımsız ve verimli bir yargı mekanizması ile hukuk devletinin geliştirilmesini öngören yargı sistemi reformu,
- Merkezci yönetim anlayışından, ademi merkezci anlayışa geçilmesini, tüm fonları denetlenebilen, memurları işledikleri suçtan dolayı yargılanabilen, vekillerinin dokunulmazlıkları sınırlandırılmış, şeffaf bir devlet için kamu yönetimi reformu,
- Seçim sistemini ve siyasi partiler yasasındaki de-ği-



şiklikleri öngören siyasi reformlar.

Türkiye, siyasal reformları gerçekleştirme konusunda bugüne kadar yeterince ayak sürüdü. Mevcut yapının sürmesinde bir çokları belki de kendi iktidarlarının garantisi-ni gördü. Oysa köprünün altından çok sular aktı. Türkiye, laikliğe ve ülke bütünlüğüne zarar vermeden siyasal-de-mokratik reformlarını gerçekleştirecek güce ve olgunluğa ulaştı. Üstelik bugün, gerçekten uzlaşma ürünü olan ve günlük pratikte de uzlaşmasını bilen bir hükümet tarafın-dan yönetiliyoruz.

Bu hükümet, 2000 yılını, Türkiye'nin kaderinin değiş-tiği yıl olarak kendi imzasıyla tarih sayfalarına yazdırabil-mek için bir "2000 yılı gündemi" oluşturmaktadır. Ekono-mik ve sosyal reformların eksik kalan yönlerini tamamlama-lı, siyasal reformları gündeme alarak bir an önce ger-çekleştirmelidir.

#### İşte 2000 yılı gündemi için TUSİAD önerileri:

##### Ekonomik ve Sosyal Reformlar

1. Vergi düzenlemeleri, kayıt dışı kesimi kapsayacak şe-kilde ele alınarak, vergi tabanının genişletilmesi çalışmaları başlatılmalıdır.

2. Sosyal güvenlik reformunun ikinci ayağı olan özel si-gortacılık ile, sağlık ve emeklilik sigortalarının ayrılması konuları hızla ele alınmalıdır.

3. Tarım sübvansiyonlarının girdi bazında verilmesi için gerekli düzenlemeler 2000 yılı içinde mutlaka yapılmalıdır.

4. 2000 yılı bitmeden ekonomiye bir katkısının olması isteniyorsa, özelleştirmeleri ve yeni enerji yatırımlarını ya-kından ilgilendiren tahkimle ilgili uyum mevzuatı, 1999 yılı içinde çıkarılmalıdır.

5. Yeni bankacılık yasasının uygulanması ile ilgili pürüz-ler çok hızlı giderilerek, 2000 yılında Türk bankacılık siste-minin rehabilitasyonuna başlanmalıdır.

6. Gümrük Birliği'nin tarım ve hizmetleri kapsayacak bi-çimde genişletilmesi ve tek pazar koşullarına uyum süreci-nin başlatılması için gerekli çalışmalara girişilmelidir.

7. Kapsamlı bir Teknoloji ve AR-GE Teşvik Programı'na start verilmelidir.

8. 8 yıllık temel eğitime çağdaş bir içerik kazandırmak için müfredatın ve ders kitaplarının yenilenmesine girişil-melidir. Bilgi çağının gerektirdiği alt yapı düzenlemeleri süratle bitirilmelidir.

9. Ülke tanıtımı için kullanılacak fonların yönetimine özel sektör ağırlıklı olarak girmeli ve bu fonlar rasyonel

olarak kullanılmalıdır.

10. Doğu ve Güneydoğu Anadolu'nun ekonomik ve sosyal kalkınmasına yönelik yerel yönetimlerin ve SIAD'la-rın katılımıyla kapsamlı bir program hazırlanmalıdır. Bu bölgeye, asgari bir milyar dolar tutarında orta vadeli kredi imkanı sağlanmalıdır. Kredi alan girişimcilerin, bölge hal-kına istihdam ve meslek eğitimi sağlaması zorunluluğu ge-tirilmelidir.

##### Siyasal-demokratik reformlar;

1. Siyasi Partiler Kanunu, Terörle Mücadele Kanunu ve Türk Ceza Kanunu'nda yapılacak değişikliklerle düşünceyi cezalandıran maddeler ayıklanmalıdır.

2. Milletvekilinin ifade ve oy özgürlüğünü korumanın ötesine geçen yasama dokunulmazlığı sınırlandırılmalıdır.

3. Ceza Muhakemeleri Usul Kanunu, DGM sanıklarına da uygulanmalıdır.

4. Ölüm cezası, savaş halleri dışında kaldırılmalıdır.

5. Hakimler ve Savcılar Yüksek Kurulu'nun ve yargıçla-rın statüleri ve güvenceleri bakımından, Anayasa ve yasala-rımızda yargı bağımsızlığını tam olarak sağlayacak düzen-lemeler hızla yapılmalıdır.

6. Hukuk devleti ilkesi gereği olarak, bütün idari işlem-lere ve olağanüstü hal kanun hükmünde kararnamelerine karşı, yargı yolu açılmalıdır.

7. Siyasi partilerde, bütün üyelerin katılımına dayalı ön seçim, yüksek oranlarda zorunlu hale getirilmelidir.

8. Seçim yasasındaki işbirliği ve ittifak yasakları kaldırıl-malı, belediye başkanları seçiminde iki turlu usule hemen geçilmelidir. Milletvekillerinin de iki turlu dar bölge esası-na göre seçilmesi için çalışmalara başlanmalıdır.

9. Yerel yönetimlerin yetkilerinin artırılması, şeffaflık içinde yakından denetlenerek kendi kaynaklarını yaratacak imkanlara kavuşturulması için yasal düzenleme yapılmalıdır.

10. 12 Eylül yasa ve kanun hükmünde kararnamelerinin Anayasa yargısı dışında tutulmasını sağlayan Anayasa'nın geçici 15'nci maddesinin son hükmü kaldırılmalıdır.

Türkiye'nin artık kaldıramayacağı bir tek şey varsa o da siyasi çalkantılardır. Bu yüzden hükümetin bir "2000 Yılı Gündemi" olması ve bu gündemi uygulamaya, bu günde-min gerekçelerini kamuoyuna anlatmaya yoğunlaşarak, si-yaseti yolundan çıkarmaya çalışacak gelişmelere direnç gös-terebilmesi, siyasal istikrarın korunması açısından çok önemlidir. İş dünyasından gelen bir sivil toplum kuruluşu olarak biz de, bu konuda üzerimize düşeni yapacağız.

# Türk bankacılık sistemi

## ve gündemdeki öncelikli ekonomik konular

Ekrem Keskin

### A. Türk bankacılık sistemindeki gelişmeler

Mali sektörde önemli bir paya sahip olan Türk bankacılık sistemi, Türkiye ekonomisinde yakın bir geçmişte başlayan ve yavaşla da devam eden yapısal değişime uyum sağlamak ve bu değişime katkıda bulunmak amacıyla, yeniden yapılanma içinde olmuştur.

'80'li yıllara kadar kapalı bir ekonomide varlığını sürdüren Türk bankacılık sistemi, ekonominin liberalleşmesi ve uluslararası entegrasyonun sağlanmasını hedef alan ekonomi politikalarının uygulanmaya başlanması ile birlikte, mali sektörde izlenen yeniden yapılanma sürecindeki gelişmelerden önemli ölçüde etkilenmiştir. Mevzuattaki ve kurumsal yapıdaki değişikliklerle, daha dışa açık ve daha rekabetçi bir ortamda hizmet sunan bankacılık sisteminde, ürün ve hizmet bazında önemli gelişmeler sağlanmıştır.

Kapalı bir yapıdan dışa açık bir yapıya ve planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçişte, mali sistemin büyümesi ve güçlenmesi büyük bir önem taşımış ve ekonomik istikrar programı çerçevesinde mali piyasalarda serbestiyi öngören önemli reformlar gerçekleştirilmiştir. Artan kaynak gereksinimlerinin karşılanması amacıyla, para piyasaları yanında sermaye piyasalarının da kurulması ve gelişmesine önem verilmiştir. 1982 yılında Sermaye Piyasası Kurulu'nun oluşturulmasının ardından 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası faaliyete geçmiş ve Bankalararası Para Piyasası kurulmuştur. 1989 yılında Türkiye ekonomisinin dışa açılma sürecinin tamamlanmasına yönelik

çok önemli bir karar alınmış ve döviz işlemleri ve sermaye hareketleri tamamen serbest bırakılmıştır. 1989 yılında ise, Altın Borsası açılmıştır.

Mali sektöre ilişkin reformlar arasında bankacılık sisteminin güçlendirilmesine yönelik olarak Bankalar Kanunu'nda da önemli değişiklikler yapılmıştır. Uluslararası bankacılık rasyolarına, özellikle sermaye yeterlilik rasyosuna ilişkin düzenlemeler getirilmiş, tek düzen hesap planına geçilmiş, mevduat sigorta fonu kurulmuş ve bankaların kayıtlarının bağımsız denetim kuruluşlarıca denetlenmesi zorunluluğu getirilmiştir. Türkiye'deki yerleşiklerin hem yurtiçinde hem de yurtdışında döviz cinsinden mevduat hesabı açmalarına izin verilirken Türkiye'de yerleşik olmayanların da mali sektörde yatırım yapmalarına serbesti getirilmiştir. Bankalar, 1988 yılında faiz oranlarını ve 1990 yılında da döviz kurlarını belirlemede serbest bırakılmışlardır.

Türkiye'de yeni bankaların kurulması ve/veya yabancı bankaların şube açması suretiyle, sınırlamaların kaldırılmasına yönelik önemli adımlar atılmıştır. Özellikle Türkiye'ye gelen yabancı bankalardan kaynaklanan yoğun rekabet ortamında, Türk bankaları modernizasyon yönünde önemli çabalar göstermiştir. Bu amaçla bilgisayara dayalı sistemlere geçilmiş ve daha kalifiye elemanlar işe alınarak geleneksel piyasaların dışına çıkmak istenmiştir. 1990 yılında elektronik bankacılık hizmetleri vermeye başlanmıştır. Bankalararası ödemelerin takas yöntemiyle yapılmasını sağlayan Elektronik Fon Transferi Sistemi, 1992 yılında işleme geçmiştir.



Mali sektördeki reformlara kısa bir sürede uyum sağlayan bankalar, karlılıklarını arttırarak, başarılı bir büyüme performansı göstermişlerdir. Verimliliği artırma ve bankacılık hizmetlerini çeşitlendirme konusunda, teknolojinin sağladığı imkanları kullanarak başarılı olmuşlardır.

Ne var ki, yapısal değişim programının sürdürülmesindeki güçlükler, kamu kesiminin ekonomideki payının çok yüksek seviyelerde bulunması, yurtiçi tasarruf eğiliminin düşük düzeylerde kalması, gerekli ve yeterli çaba gösterilmediği için enflasyonun çok yüksek düzeylerde kalması, mali sektörü olumsuz yönde etkilemiştir. Bu dengesizliklerin en önemli nedeni hız-

mali sektörü özellikle de bankacılık sistemini önemli ölçüde zayıflatmıştır. Sistemdeki üç banka, yükümlülüklerini zamanında yerine getirememiş ve faaliyetlerine son verilmiştir. Bu gelişmeler sonrasında, bankacılık sisteminde, güvenin korunması ve istikrarın yeniden sağlanmasına yönelik olarak tasarruf mevduatının tümüne devlet güvencesi getirilmiştir. Prim oranlarının yükseltilmesi, asgari ödenmiş sermaye tutarının artırılması, zorunlu devir oranının yüzde 20'den yüzde 25'e yükseltilmesi gibi bankacılık sistemine yönelik çeşitli önlemler alınmıştır. Maliyeti çok yüksek de olsa güvenin yeniden oluşmasını sağlayacak bir programın uygulanmasına bağlı olarak kaynaklar, ye-

### Banka sayısı

	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999*
<b>Toplam</b>	44	51	66	68	69	72	75	82
<b>Ticari bankalar</b>	40	47	56	55	56	59	60	62
<b>Kamu sermayeli bankalar</b>	12	12	8	5	5	5	4	4
<b>Özel bankalar (Fondaki bankalar dahil)</b>	24	20	25	32	33	36	38	38
<b>Yabancı bankalar</b>	4	15	23	18	18	18	18	20
<b>Kalkınma ve yatırım bankaları</b>	4	4	10	13	13	13	15	20

\* Kasım itibarıyla

la büyüyen kamu açıkları olmuştur. Kamunun kaynak gereksiniminin karşılanmasında mali sistemden daha çok kaynak talep etmesi, mali sektör üzerinde ciddi bir baskı yaratmıştır. Enflasyonist beklentinin artması, yabancı yatırımcıların beklentilerinin olumsuz yönde etkilenmesi ve ekonomik birimlerin yabancı paraya yönelmeleri sonucunda, Türk lirasından kaçış hızlanmıştır. Mali sektörde, 1994 yılının ilk aylarında ciddi bir krize neden olmuştur. Piyasalarda vade yapısı kısarken, faiz oranları yükselmiş ve Türk lirasının değer kaybı hızla artmıştır.

1994 yılında Türkiye ekonomisinde yaşanan kriz,

niden bankacılık sistemine geri dönmüş ve sisteme olan güven sürmüştür. 1995 yılının ilk aylarından itibaren, uluslararası piyasalardan yeniden borçlanma ve açık pozisyonların büyümesi gündeme gelmiştir. Bu dönemde bankacılık sisteminde açık pozisyonun kontrol edilmesine yönelik olarak, bankaların döviz pozisyonları ile sermaye tabanı arasında yeni tanımları yapılmış ve döviz pozisyonu sermaye tabanına, sınırlandırma getirilmiştir. Bu sınır yüzde 50 iken, 1999 Haziran ayında yapılan düzenleme ile kademeli olarak yüzde 20'ye çekilmiştir.

Türkiye'de 1980 yılından günümüze ekonomik

alandaki gerçekleştirilen hukuki düzenlemelerin yanı sıra, gündeme getirilen, yeniden yapılanma ve serbestleşme süreci, ülkemizde finansal aktiviteyi artırmış ve piyasalarda eskiye oranla daha rekabetçi bir ortamın oluşmasında etkili olmuştur.

Türk bankacılık sistemi, oluşan bu yeni ortama kademeli olarak uyum sağlamış, ülkemizde giderek artan rekabet ortamında pek çok yeni ürün ve hizmeti sunmaya başlamıştır. Özellikle 1980 sonrasında Türkiye'de kurulan yabancı bankaların da etkisiyle, Türk bankaları hizmet sunumlarında teknolojiye daha fazla yararlanmaya başlamışlar, ayrıca geleneksel bankacılık anlayışının ötesinde, profesyonel anlamda etkin ve verimli

olarak birlikte, bilançoların aktifindeki krediler kaleminden kaynaklanan riskler, daha iyi izlenmeye başlanmıştır. Bu arada, menkul kıymet talebi yoluyla kamu kesimine açılan krediler önemli ölçüde büyümüştür.

Sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesinin ardından Türk bankacılık sistemi, yurtdışı finansman imkanlarını artırmış, bunun yanı sıra uluslararası platformda giderek artan ticaret hacmine bağlı olarak sektör, dış ticaret finansmanına daha çok yönelmiştir. Bu gelişmeler, bankaların yurtiçi kaynaklardaki yüksek reel faiz hadlerinden ve para fiskal yüklerden kaynaklanan fonlama maliyetlerini kısmen de olsa azaltmalarını sağlamış ve büyümelerine destekleyici bir faktör ol-

### Şube sayısı

	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999*
Toplam	5,975	6,292	6,560	6,241	6,442	6,819	7,370	7,421
Ticari bankalar	5,969	6,286	6,543	6,219	6,419	6,795	7,340	7,387
Kamu sermayeli bankalar	2,490	2,841	2,975	2,875	2,886	2,915	2,832	2,823
Özel bankalar	3,374	3,325	3,455	3,240	3,429	3,764	4,393	4,449
Yabancı bankalar	105	120	113	104	104	116	115	115
Kalkınma ve yatırım bankaları	6	6	17	22	23	24	30	34

\* Haziran

hizmetler sunabilecek kalitede personel istihdamına önem vermişlerdir. Bu dönemde bankalar, bir taraftan, tüketici kredileri, kredi kartları ve internet bankacılığı gibi yeni bireysel bankacılık ürünlerini gündeme getirirken, diğer taraftan, sermaye piyasalarındaki faaliyetlerini yoğunlaştırmışlardır.

### Bilançolar düzenleniyor

Türk bankacılık sisteminde bilançolar da yeniden düzenlenmiştir. Bankaların temel işlevleri olan kredilendirme faaliyetinde daha seçici bir politika izlemeye başlamaları ve daha gerçekçi karşılık politikası uygulama-

muştur. Ancak, sözkonusu gelişmeler, bir taraftan Türkiye'de giderek artan para ikamesinin etkisiyle, bankaların yabancı para cinsinden yükümlülüklerini artırırken, diğer taraftan da yabancı para açık pozisyonlarının yükselmesine sebep olmuştur.

1980 sonrasında hızla büyüyen Türk bankacılık sisteminin toplam aktifleri, Haziran 1999 itibarıyla 122 milyar dolara yükselirken, toplam aktiflerin milli gelire oranı, yüzde 22'den yüzde 87'ye ulaşmıştır.

Türk bankacılık sistemi iki temel banka grubundan oluşmaktadır; bunlar ticaret bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarıdır. Ayrıca, her grup sermaye kayna-



ğına göre, özel, kamu ve yabancı olmak üzere üç alt gruba ayrılmaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların sayısı 1980 sonrasında hızla artmıştır. 1980 yılında 43 olan toplam banka sayısı Ekim 1999'da 82'ye yükselmiştir. Bankaların 62'si ticaret bankası, 20'si de kalkınma ve yatırım bankasıdır. Ticaret bankalarının 4'ü kamusal sermayeli, 38'i özel sermayeli, 20'si ise yabancı sermayelidir. Kalkınma ve yatırım bankalarının da 3'ü kamusal sermayeli, 14'ü özel sermayeli, 3'ü ise yabancı sermayeli olarak kurulmuştur.

Ticaret bankaları, evrensel bankacılık anlayışıyla hareket ederek, geleneksel anlamda mevduat toplama ve bu

sayısı 4'e inmiştir. Sözkonusu bankalar, büyük çaplı bankalar olup; tarım, inşaat gibi sektörlerin yanısıra, küçük ve orta ölçekli işletmelerin desteklenmesi ile ilgili olarak devlet tarafından görevlendirilmişlerdir. Az sayıda olmalarına rağmen, sözkonusu bankalar, bankacılık sistemi toplam aktiflerinin yüzde 34'ünü oluşturmaktadır.

Ülkemizdeki yabancı bankalar, Türkiye'de şube açmış ve kurulmuş bankalar olmak üzere iki gruba ayrılmakta ve Türk bankaları ile aynı hukuki düzenlemelere tabi tutulmaktadır. Ekonomik ve mali alanlarda gerçekleştirilen reformlar, pek çok yabancı bankanın Türkiye'de şube açmak ya da yeni banka kurmak suretiyle sisteme girmesini sağlamıştır. Yine de, yabancı bankalar sayıca

İstihdam	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998
<b>Toplam</b>	131,150	145,210	154,089	144,793	148,153	154,869	166,492
<b>Ticari bankalar</b>	130,756	144,761	151,982	138,694	142,046	149,618	161,189
<b>Kamu sermayeli bankalar</b>	68,318	79,619	80,825	72,699	70,284	69,218	71,072
<b>Özel bankalar</b>	60,596	62,490	68,145	63,010	68,592	76,601	86,066
<b>Yabancı bankalar</b>	1,842	2,652	3,012	2,985	3,170	3,799	4,051
<b>Kalkınma ve yatırım bankaları</b>	394	449	2,107	6,099	6,107	5,246	5,303

mevduatı kredi olarak dağıtma işlevini yürütmektedir. Aynı zamanda dış ticaretin finansmanını üstlenmekte ve sermaye piyasası işlemlerini gerçekleştirmenin yanısıra, yatırım bankacılığı alanında da faaliyet göstermektedir.

Özel sermayeli ticaret bankaları arasında, yurt genelinde yaygın şube ağlarına sahip olan ve her türlü bankacılık hizmetini sunan büyük ölçekli ticaret bankaları ile daha çok, büyük şehirlerde faaliyetlerini yoğunlaştırmış olan küçük ölçekli ticaret bankaları yer almaktadır. Sektör toplam aktiflerindeki payları ise, yüzde 57'dir.

Son yıllarda kamu bankalarının özelleştirilmesi sonucu sektördeki toplam kamusal sermayeli ticaret banka

çok olmalarına rağmen, sektörün toplam aktiflerinden yüzde 5 gibi düşük pay alan küçük ölçekli bankalardır.

Yatırım ve kalkınma bankaları ise mevduat toplama dışında tüm bankacılık faaliyetlerini yerine getiren bankalardır. Sektör toplam aktiflerinde yüzde 5 payı olan yatırım ve kalkınma bankalarının sayısında da artış olmuştur.

#### Şube sayısındaki artış sürüyor

Sektördeki yoğunlaşma son on yıllık dönemde azalan bir seyir izlemiştir. Haziran 1999 itibarıyla ilk beş bankanın aktif toplamı sektör aktif toplamı içindeki

payı yüzde 46 iken, on bankanın payı ise yüzde 67'dir.

Bankacılık sistemindeki şube sayısında, 1995 yılından itibaren gözlemlenen artış eğilimi halen sürmektedir. Özellikle özel sermayeli ticaret bankaları grubunda yer alan az şubeli bankaların şube sayılarını arttırmasıyla, 1999 Eylül ayı itibariyle bankacılık sisteminde toplam şube sayısı ise 7,500'e yaklaşmıştır. Ancak, toplam şubelerin yüzde 80'i, 1980 öncesinde açılmıştır. Ülkemizde şube sayısındaki artış 1989 yılına kadar sürmüş, 1989-1994 yılları arasında duraklamış, 1994 yılından sonra yurtiçi kaynaklara yönelim nedeniyle yeniden artmaya başlamıştır. Bankaların yurtdışındaki şube sayılarında önemli bir gelişme olmuştur. Yurtdışın-

mevduattır. Nitekim, ticaret bankalarının yükümlülüklerinin yüzde 67'sini mevduat oluşturmaktadır. Mevduatın yüzde 75'i 3 aylık vadede yoğunlaşmıştır. Toplam mevduatın hemen hemen yarısı, döviz tevdiat hesaplarından meydana gelmektedir. Halen bankalardaki yabancı para ve Türk lirası mevduatının tamamı tasarruf mevduatı sigorta fonu güvencesi altındadır.

Türkiye'deki yüksek faiz hadleri, bankaları, gerek kredilerini gerekse de kamu kağıtlarını fonlamak için yurtdışından borçlanmaya yöneltmiştir. Ayrıca, bilanço dışı kalemlerde takip olunan repo işlemleri de, son yıllarda bankalar için önemli bir likidite kaynağı olmuştur. Büyük bir bölümü, bir haftadan daha kısa vadede

### Toplam aktifler\*

	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999**
Toplam	18,620	27,043	55,605	68,397	83,337	94,645	117,399	122,068
Ticari bankalar	16,969	25,620	50,569	63,360	78,300	89,552	111,852	116,638
Kamu sermayeli bankalar	8,213	12,861	23,694	25,796	31,896	32,708	41,012	41,659
Özel bankalar	8,220	11,779	25,473	35,586	43,917	52,391	65,696	68,898
Yabancı bankalar	536	980	1,402	1,978	2,487	4,453	5,143	6,082
Kalkınma ve yatırım bankaları	1,651	1,423	5,036	5,037	5,037	5,093	5,547	5,430

\* Milyon Dolar \*\* Haziran

daki toplam şube sayısı Ekim 1999 itibariyle 35'e yükselmiştir. Yurtdışı şubeleri daha çok Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ve Almanya'da yoğunlaşmıştır. Bunun dışında ise, Amerika Birleşik Devletleri, Bahreyn, İngiltere, Hollanda, Lüksemburg, Malta, Bulgaristan gibi ülkelerde bankaların şubeleri bulunmaktadır.

Bankacılık sisteminde istihdam edilen toplam personel sayısı 167.000'e yaklaşmıştır. Çalışan personelin yüzde 4'ü ilköğretim, yüzde 58'i orta öğretim, yüzde 36'sı üniversite mezunu, yüzde 2'si de yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır.

Bankacılık sisteminde aktiflerin en temel kaynağı

yoğunlaşmış olan yüksek getirili repo işlemlerinde görülen artış ve özellikle yatırımcıların kısa vadeye yönelik tercihlerinden ve yükümlülükler üzerindeki mali yüklerden kaynaklanmaktadır. Yeniden değerlendirme fonları ile birlikte, özsermaye ve cari net kar kalemleri ise, toplam aktiflerin ortalama olarak yüzde 10'unu meydana getirmektedir.

Bankaların defter değerlerine göre kayıtlı olan, oldukça değerli sabit kıymetleri ve iştirakleri bulunmaktadır. 1987 yılında, yeniden değerlendirme fonlarının sermayelerine eklenmesi koşuluyla, bankalara vergi muafiyetinden yararlanarak sabit kıymetlerini ve iştirakle-



rini yeniden değerlendirme hakkı tanınmıştır. Yine de, sabit kıymetlerin ve iştiraklerin gerçekleşen piyasa değerleri ile defter değerleri arasında bir farklılık bulunmakta ve bu farklılık, yüksek değerli gizli aktiflere neden olmaktadır. Son on yıl içinde, toplam sabit kıymetlerin ve iştiraklerin toplam aktifler içindeki payı, yüzde 10'lar düzeyinde seyretmiştir. Öte yandan, bankaların aktif ve pasif kalemlerinin vadeleri arasında uyumsuzluk bulunmakta, aktif kalemlerin vadesi 6 aydan 9 aya kadar uzarken, pasif kalemler, genellikle 3 aylık vadelerde yoğunlaşmış durumdadır. Söz konusu vade uyumsuzluğu büyük ölçüde, kamu kağıtlarına yapılan yatırımlardan kaynaklanmaktadır.

Son yıllarda, yabancı para aktif ve yabancı para pasif

da görev zararlarının ödenmemesinin neden olduğu olumsuzluklar ve yüksek para-fiskal vergiler, sektörün karlılık performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Kamusal sermayeli bankaların görece düşük performansları, kendilerine kanunlarla yüklenilmiş olan misyonlarından kaynaklanmaktadır.

Bütün bunların yanısıra, son yıllarda bankacılık sisteminde gözlenen iki önemli gelişmeden biri, Türk bankacılık sisteminin şube açma, gerek banka gerekse de ortak banka kurma yoluyla yurtdışı faaliyetlerine ağırlık vermesidir. İkincisi ise, repo ile döviz ve faiz haddi ile ilgili işlemlere bağlı olarak bilanço dışı kalemlerde bilanço kalemlerine oranla daha hızlı artış gerçekleşmesidir.

### Özkaynaklar\*

(Cari dönem karı dahil)

	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999**
Toplam	1,166	2,523	5,678	6,106	7,434	8,953	10,489	10,062
Ticari bankalar	1,008	2,164	5,011	5,746	6,829	8,182	9,487	8,937
Kamu sermayeli bankalar	702	1,165	1,945	1,311	1,494	1,950	1,735	1,227
Özel bankalar	279	858	2,914	4,148	4,983	5,735	7,088	6,966
Yabancı bankalar	27	141	152	287	352	480	664	743
Kalkınma ve yatırım bankaları	158	359	667	360	605	771	1,001	1,125

\* Milyon Dolar \*\* Haziran

arasındaki fark, diğer bir deyişle, yabancı para açık pozisyonu büyümektedir. Yabancı para üzerinden borçlanmak ve TL finansal aktiflere yatırım yapmak, bankalar açısından karlılığın sürdürülebileceği nadir alanlardan birisi olmuştur. Haziran 1999 itibarıyla, açık pozisyon 10 milyar dolar civarındadır.

Mali sistemde gerçekleştirilen reformlara bağlı olarak, Türk bankacılık sisteminin performansı artmıştır. Ancak enflasyon ve alınan riskler söz konusu olduğunda yetersiz olan performans, ekonomik dalgalanmaları da daha hassas bir duruma getirmiştir. Yükselme eğilimindeki reel faiz hadleri, kamusal sermayeli bankalar-

Ekonomide giderek büyüyen makro dengesizliklerin neden olduğu tüm olumsuzluklardan en kısa sürede ve en çok etkilenen kurumların başında bankalar gelmektedir. Mali kurumların sağlıklı bir mali yapıda büyümesi, makro dengelerin tam olarak kurulmasına, mali sistemin büyümesine, rekabetçi bir ortamın yaratılmasına, piyasa ekonomisi kurallarının eksiksiz uygulanmasına ve denetimden etkin sonuçların alınmasına bağlı görülmektedir. Bu nedenle, kamu kesimi açığını düşürülmesini sağlayacak önlemlerin alınması, enflasyonun Türkiye'nin uluslararası piyasalarda ekonomik ilişki içinde ve rekabette bulunduğu ülkeler seviyesine çekil-

mesi ve bu seviyede tutulması, fiyat istikrarının sağlanması büyük önem taşımaktadır. Böylece, bekleyişlerin iyileştiği, uzun dönemli öngörülerin yapılabilirdiği, sürekli ve istikrarlı bir büyüme ortamı oluşturulabilir. Böyle bir ortamda bankacılığın çok daha hızlı büyümesi, çok daha sağlıklı bir yapıda gelişmesi, ekonomik fiyatlarla, daha uzun vadede ve daha çok kaynağı piyasanın kullanımına sunabilmesi, mümkün olabilecektir.

### B. Türk ekonomisi ve bankacılık sisteminin gündemindeki öncelikli konular

Enflasyonist olmayan iktisat politikaları kararlılıkla

başlıca kaynağıdır. Mutlaka küçültülmeli ve bu amaçla gerekli reformlar en kısa zamanda yapılmalıdır.

Kamu kesimi açığı düşürülmelidir. Bu amaçla sadece gelir arttırıcı önlemler değil, harcama kısıcı önlemler de acilen uygulamaya konulmalıdır. Bu amaçla, sosyal güvenlik reformunun, personel reformunun, tarım reformunun yapılması, KİT'lerin özelleştirilmesinin hızlandırılması, kamu yatırımlarında etkinliğin sağlanması yönündeki politikalar, ciddiyetle ve kararlılıkla sürdürülmeli ve süreç tamamlanmalıdır. Kamu bankalarının mali yapısını bozan uygulamalardan kesinlikle kaçınılmalıdır. Kamu bankalarının zararlarının büyü-

### Seçilmiş rasyolar %

	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999*
Özkaynaklar+dönem karı/toplam aktifler	6,3	9,3	10,2	8,9	8,9	9,4	8,9	8,2
Krediler/toplam aktifler	50,4	41,9	47,0	42,5	43,1	45,5	38,3	33,3
Tahsili gecikmiş alacaklar/krediler	6,0	6,2	4,1	2,8	2,2	2,4	7,2	9,8
Sabitleşmiş aktifler/toplam aktifler	4,8	5,9	7,9	7,6	7,3	6,7	7,9	9,0
Likit aktifler/toplam aktifler	31,2	38,1	32,7	36,9	36,4	33,5	32,4	34,1
Ortalama aktif karlılığı	1,6	2,1	2,8	3,4	3,9	3,4	2,7	1,6**
Ortalama özkaynak karlılığı	28,3	20,9	36,0	55,7	64,3	54,1	44,9	24,6**
Ortalama ödenmiş sermaye karlılığı	38,9	41,3	62,5	100,8	119,0	80,6	59,6	33,3**
Net faiz geliri/Ortalama toplam aktifler	4,7	1,8	5,6	8,0	10,0	10,1	11,1	5,8**

\* Haziran \*\*Dönemsel

sürdürülmelidir.

Kronik bir hal alan ve çok yüksek seviyelerde bulunan enflasyonun, Türkiye'nin uluslararası ekonomik ilişkilerde rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemeyecek ve ödemeler dengesini bozmayacak ve büyümenin istikrar içinde sürdürülmesini sağlayacak bir seviyeye çekilmesi gerekmektedir. Ekonomi politikalarında öncelik, enflasyonun düşürülmesine verilmelidir.

Kamu kesimi açığı ekonomide istikrarsızlıkların

mesine neden olan yeni görevler verilmemeli, bu bankaların birikmiş olan alacakları ise ödenmelidir.

Bütçe disiplini sağlanmalıdır. Bütçe harcamalarının finansmanında Merkez Bankası ve kamu bankaları kaynakları kullanılmamalıdır.

Kaynakların giderek daha fazla bölümü üretken olmayan veya uluslararası rekabete uygun olmayan mal ve hizmetlerin üretiminde kullanılmaktadır.

Yüksek kamu kesimi açıklarının finansmanı nedeniy-

le mali sistem üzerindeki baskı artmaktadır. Faiz oranları yükselmekte, enflasyonist beklentiler kötüleşmektedir. Kaynakların vade yapısı kısalmaktadır. Yerleşik kişilerin mali tasarrufları arasında yabancı paranın payı hızla artmaktadır. Bu da kaynakların önemli bir bölümünün kullanılmasını sınırlamaktadır. Uzun vadeli, ekonomik ve TL cinsinden kaynak yaratılamamaktadır.

Kamu kesimi borçlanma gereği ve para-fiskal yükler, kullanılabilir kaynakları azaltmakta ve maliyetini yükseltmektedir.

Enflasyon, para ikamesi, kamu borçlanma gereksinimi, kaynakların kısa vadelerde yoğunlaşması ve ekonomik faaliyette yaşanan istikrarsızlık ve batık krediler yanında para-fiskal yükler, mali sistemin kaynak aktarma maliyetinin yükselmesine neden olmaktadır.

Kamu harcamalarında etkinliğin artırılarak disiplinin sağlanması yönünde gerekli reformlar yapılamadığı için, mali sektör ve üretim sektörleri üzerindeki yüklerin azaltılması mümkün olamamaktadır. Kaynak kullanımını destekleme fonu, banka sigorta muamele vergisi, kambiyo gider vergisi, munzam karşılık, disponibilité ve tasarruf araçları üzerindeki yükler, kaynak maliyetinin artmasına neden olmakta ve bu da kaynak kullanım maliyetine yansımaktadır. Sonuçta, yatırım maliyeti ve üretim maliyeti yükselmektedir. Enflasyon, bu sorunun kısmen de olsa ertelenmesine ya da perdelenmesine neden olmaktadır.

Makro ekonomik dengesizliklerin giderilmesine yönelik olarak, gerekli kararların alınamaması ya da uygulanamaması nedeniyle giderek ağırlaşan sorunlara rağmen, yeterince güçlü olamayan hükümetler zaman zaman piyasa ekonomisi ile bağdaşmayan, suni veya geçici rahatlatma sağlayan ve uzun dönemde sorunların daha da ağırlaşmasına neden olan uygulamalarda bulunmaktadır. Hatta zaman zaman özel kesim, (mali sektör ve reel sektör) sorunların nedeni olarak da gösterilmektedir. Oysa herhalde bu konuda en son sorumlu tutulabilecek olanın, özel kesim ve mali kesim olduğu düşünülmektedir.

Vergi gelirlerinin artırılması yönünde üzerinde durulabilecek en önemli konu, kayıtdışı ekonomidir. Vergi kaçırma ile vergiden kaçınma konusunun yetkililer-

ce dahi karıştırıldığı bir ortamda, hukuk kuralları içinde izin verilen vergi ertelenmesi, neredeyse suç gibi algılanmaya çalışılmıştır. Kayıtdışı işlemlerin neden olduğu vergi kayıplarının en aza indirilmesi yönünde gerekli düzenlemeler yapılamadığı ve var olan düzenlemeler etkinlikle kullanılmadığı için vergi verenler üzerindeki vergi yükü artmaktadır. Gönüllü tasarruflar, cebri tasarruf haline dönüşmektedir. Ekonomide üretken ve rekabetçi sektörler tarafından yaratılan kaynaklar, gönüllü ve/veya cebri yoldan verimsiz alanlarda kullanıma sunulmaktadır.

Tasarruflar ve mali sistem üzerindeki vergiler, fon aktarma maliyetinin yükselmesine neden olmaktadır.

Vergi kanunlarında değişiklik yapan yeni yasa, genel olarak vergi kayıplarını en aza indirmeyi amaçladığı halde, bu yöndeki düzenlemeler uygulanmamış ve ertelenmiştir. Buna karşılık, kayıt içinde olanlar ve mali tasarruflar üzerine yeni yüklerin getirilmesi, özellikle geçmişe yönelik uygulamalar ve geçici vergi düzenlemeleri, daha uygulamaya geçmeden çok ciddi sıkıntılar getirmiştir. Tasarruf araçları/tasarruf sahipleri üzerine yeni yükler getiren düzenlemeler, yeniden gözden geçirilmeli, gerekli değişiklikler hukuken bir tereddüt yaratmayacak şekilde yapılmalıdır. Vergi kanunu geçmişe yönelik olarak uygulanmamalı, tasarruf araçları üzerindeki vergi yükü, nötr olmalı ve tasarrufların mali sistemden kaçmasına neden olmamalıdır. Vergi, kamu kesimi ve özel kesim için rekabeti bozmamalıdır.

Bankaların kaynak maliyetini artıran ve kaynak kullandırmasını sınırlandıran unsurların başında, munzam karşılıklar ve disponibilité uygulamaları gelmektedir. Munzam karşılık uygulamasına tabi kurumlar, topladıkları kaynakların önemli bir bölümünü serbestçe kullanamamakta ve bu durum, kullanılmayan kaynakların maliyetlerinin kullandırılan kaynakların üzerine, diğer bir deyişle, kaynak kullananların sırtına bindirilmesine neden olmaktadır. Kaynak maliyeti ile kredi maliyeti arasındaki fark açılmaktadır. Bu da, ekonomide üretilen mal ve hizmetlerin maliyetini yükseltmekte, hem içeride hem de dışarıda rekabeti azaltmaktadır. Kaynakların mali sistem üzerinden kullanılması sınırlanmaktadır. Avrupa Merkez Bankası yoğun tartış-

malar sonrasında munzam karşılığı şimdilik kaldırmayıp, yüzde 2 olarak tespit etmiş, fakat munzam karşılıklara ortalama faiz oranında bir ödeme yapılmasını kararlaştırmıştır. Türkiye'de munzam karşılık oranları, daha makul bir düzeye çekilmelidir.

Banka ve Sigorta Muameleler Vergisi, finansal araçların maliyetini yükseltmekte ve yeni finansal araçların gelişmesini engellerken, mevcut araçların uluslararası piyasalardaki rekabetini olumsuz etkilemektedir. Bu fon, kurumların portföy yönetiminde esnekliği daralttığı için, finansal getirinin yükseltilmesi ve finansal maliyetin düşürülmesini sınırlandırmaktadır. Kurumlar, getiri ve maliyetine göre bir araçtan diğerine kolaylıkla geçememektedirler. Özellikle mali kurumlar, bu vergi yüzünden menkul kıymetlerin birinden diğerine geçmek istemediklerinden ve aktif olarak işlem yapamadıklarından, mali piyasalarda işleme tabi olan menkul kıymetlerin çeşitlenmesi ve gelişmesi ve piyasaların derinleşmesi, mümkün olamamaktadır.

Ülkemizin rekabet içinde olduğu ülkelerde kredi kullanan bir firma sadece faiz öderken, ülkemizde faaliyette olan bir firma faize ek olarak yüzde 5 oranında ek vergi ödemektedir. Bu da kredi maliyetlerini yükseltmekte, dolayısıyla hem genel maliyetleri hem de ekonomik faaliyeti olumsuz etkilemektedir. Ekonomik faaliyetin gelişmesini sağlayabilmek için vergi sisteminin ekonomik faaliyetleri engelleyici ve maliyetleri artırıcı değil; tersine uluslararası rekabet koşullarına uygun olması gerekmektedir. Banka ve Sigorta Muamele Vergisi kaldırılmalıdır.

Bankalararası işlemlerde uygulanan kambiyo, gider vergisi, uluslararası işlemlerin ve entegrasyonun giderek artmasına bağlı olarak çok ciddi yükler getirmektedir. Aynı zamanda konvertibilite uygulaması ile çelişmektedir. Bu işlemler de Türkiye'deki kurumların rekabet gücünü zayıflatmakta, yoğun rekabet nedeniyle vergiden daha düşük oranlarda işlem yapılmasını zorunlu kılarak yurtdışı bankalarla yapılan işlemlerde zarara neden olmaktadır. Bankalararası işlemlerde Kambiyo Gider Vergisi kaldırılmalıdır.

Dr. Ekrem Keskin  
Türkiye Bankalar Birliği Genel Sekreteri

## 2000'li yıllarda Türk bankacılığı

Bindokuzyüzlü yılların özellikle son çeyreğinde dünya ekonomisinde başdöndürücü nitelikte hızlı ve çok olumlu gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelere etki eden en önemli faktörlerden başlıcaları, uluslararası ekonomik işbirliği yönündeki istekler, uluslararası siyasi yakınlaşma, teknoloji, küreselleşme olmuştur. Bu gelişmeler, mal ve hizmet üretiminin ve bunların mübadelesinin artmasına, sermaye hareketlerinin serbestçe dolaşımının hızlanmasına, kısaca, ekonomik büyüme ve gelişmeye çok önemli katkılar sağlamıştır.

Önümüzdeki dönemde bu sürecin hızlanarak devam etmesi beklenmektedir. Uluslararası ilişkilerde her alanda çok daha yakın bir işbirliği, beraberinde, uluslararası kuralları, düzenlemeleri ve disiplini de getirecektir. Teknolojinin sağladığı verimlilik artışı, rekabetin sağladığı dinamizm, piyasanın sağladığı disiplin her sektörde daha yoğun olarak yaşanacaktır. Geline aşamada, özellikle mali sektör ve mali kurumlar açısından düzenlemeler ve denetimlerin belirlenmesi ve uygulanmasında, uluslararası kurallar ve kurumların ağırlığı artacaktır.

Bu anlamda, Türkiye ekonomisi ve Türk bankacılık sistemini daha olumlu bir ortam beklemektedir. Türkiye'de mali sektör büyük oranda uluslararası kültüre, kurallara ve denetime yaklaşmıştır. Piyasaları vardır, kuralları, teknolojiyi kullanan ve bankacılığı bilen yetişmiş insanlar olan kurumları vardır. Uluslararası düzeylere çok yakın, düşük bir enflasyonda istikrarı yakalamış, rekabet kurallarının ve uluslararası düzenlemelerin tavizsiz uygulandığı bir ekonomik ortamda Türk bankacılık sistemi çok daha iyi performans içinde olacaktır. Gelişmiş ülkeler kendi insanları, sektörleri ve ekonomileri lehine neyi, nasıl sunuyorsa, Türk mali sistemi de aynı sunacaktır.

Ersin Özince /Bankalar Birliği Başkanı



444 05 05 \*

EStel

Şube Ötesi Bankacılık sayesinde

**Koskoca Esbank'ı  
yanımda  
taşıyorum.**

**Bu kolaylıklar yalnız Şube Ötesi Bankacılık'ta, Esbank'ta var!**

1. **Entegrasyon.** Yani, Şube Ötesi bütün kanallar (EStel, aloES, ESnet) birbirine online/realtime bağlı. Bir kanaldan yaptığınız işlem sistemdeki diğer kanallara anında yansıyor. Böylece o an hangi kanala erişebiliyorsanız, o kanalı kullanıp, tam 130 işlemi, hesabınızın son dökümünü görerek yapabiliyorsunuz.
2. **İleri tarihli EFT, havale ve virman.** Seyahate çıkacaksınız, siz yokken kiranız yatacak, bir havaleniz var, bir hesaptan bir hesabınıza virman yapmanız lazım. Şube Ötesi Bankacılık'a talimat verin, unutun.
3. **Şifre Güvenliği.** Şube Ötesi Bankacılık'ta şifreniz ve hesabınız tam anlamıyla güvenlik altında.

**Bir bankanın tecrübesini nereden anlarsınız? Kurduğu sistemden.**

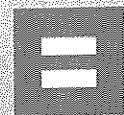
Şube Ötesi Bankacılık

EStel (aloES 444 05 05

ESnet [www.esbank.com.tr](http://www.esbank.com.tr)

Size şubelerde yapabileceğiniz 130 banka işlemi şubeye gitmeden, 365 gün, 24 saat ücretsiz olarak yapma imkânı veriyor. Başvuru formu için EStel'i aramanız ya da ESnet'e bağlanmanız yeter.

\* Sadece şehir içi telefon ücreti ile.



**ESBANK**

Tam Hizmet Bankacılığı

# Türkiye’de ve dünyada Merkez bankalarının işlevleri

Gazi Erçel

Geçtiğimiz son yirmi yıldaki gelişmeler, ortaya çıkan yeni durumlar ve dünya ekonomilerinin aldığı şekillenmeler kuşkusuz merkez bankalarının işlevlerini geniş ölçüde etkiledi. Özellikle finansal piyasaların büyümesi, globalleşmedeki öncülüğü ve gelişen iletişim teknolojisi, bu piyasaları, 60’lı, 70’li yıllardan çok daha değişik boyutlara götürdü. Sistem tartışmaları sona erince piyasa güçlerine dayalı uygulamalar geniş alanlar bulmaya başladı.

Bu gelişmeler, kuşkusuz, merkez bankalarının temel fonksiyonlarını da etkiledi. Hepimizin bildiği gibi merkez bankalarının iki temel işlevi vardır. Bunlardan biri, parasal istikrarı sağlamak, diğeri ise finansal istikrarı korumaktır. Piyasa sistemlerine ağırlık veren uygulamalar artınca daha bağımsız merkez bankalarına gereksinim duyuldu. Şeffaf, açık ve bağımsız merkez bankalarının fiyat istikrarını daha iyi sağlayacakları fikri ön plana çıktı.

Öte yandan, bankacılık sisteminin daha etkin denetimi, gündemin ön sırasını alınca, bu denetimin merkez bankaları dışında bağımsız bir birimce yapılması fikri galip gelmeye başladı. Buna karşılık ödemeler sistemindeki istikrar ve giderek sistematik riski önleme çabaları, merkez bankalarının temel işlevleri haline dönüşmeye başladı.

Bilişim teknolojisindeki yenilikler, bazı merkez bankaları faaliyetlerini ucuzlatırken bazılarını pahalılaştırdı. Pahalı bir hizmet olan yeni şube açma operasyonlarına gerek kalmadı. Hatta şube kapatmaya eğilim fazlaştı. Küçülmeye başladılar. Özellikle Avrupa Merkez Bankası Kurulu’nca bir çok ülke merkez bankalarının, fonksiyonları azaldı. Kendi ülkelerinin para politikalarına yön

verme özellikleri değişti. Bütün bu değişimler, merkez bankalarının daha kaliteli ve az sayıda elemana ihtiyaç duymalarını da beraberinde getirdi.

Bu şekilde bir gelişme gösteren dünya merkez bankacılığında, 21.yüzyıla baktığımızda, fonksiyonları, amaçları ve para politikası taktikleri açısından önemli değişimler geçireceklerini söylersek, yanıltıcı olmayacaktır. Bu üç açıdan konuları kısaca irdelemekte yarar var.

## Fonksiyonlarındaki değişimler

Dünya uygulamalarında bir birliklilik olmamakla birlikte merkez bankaları genelde 6-7 konu üzerine yoğunlaşarak işlevlerini yerine getirirler.

Merkez bankalarının başta gelen fonksiyonu, kuşkusuz, para ve kur politikalarını düzenlemektir. 90’lı yıllarda, para politikaları konusunda bağımsızlaşma eğilimi artarak belirginleşmeye başladı. Araçtaki bağımsızlıktan, amaçtaki bağımsızlığa gidiş hızlandı. Bunun karşısında farklı fikir ve uygulamalar olmakla birlikte, merkez bankalarının bağımsız para politikası çizme ve yönlendirmesi genelde kabul gören ve uygulamaya konulan bir işlev haline dönüştü.

Kur politikasında ise, değişik görüş ve uygulamalar oluştu. Genelde, bazı ülkelerde kur politika (hükümet tarafından çizilip) uygulaması, merkez bankalarına bırakıldı. Avrupa Merkez Bankası bunun en son örneklerinden birisi. Nedenlerin başında, kurun bir fiyat olduğu, kur sistemi ile hükümet uygulamalarının politik bir sonuç yaratacağı ve bu nedenle sistemin hükümetler kanalı ile kurulması geliyor. Bazı ülkelerde hükümet ve merkez bankaları birlikte karar veriyorlar. Ancak tartışma, halen

hangi kur rejiminin daha iyi olduğu noktasında yapıyor.

Merkez bankalarının diğer önemli bir fonksiyonu da bankacılık sisteminin denetlenmesi. Bu konuda yeni eğilim, denetimin merkez bankası dışında bağımsız bir kuruma verilmesi, bu kurum ile iyi bir işbirliği sağlanarak bankacılık sisteminde istikrarın sağlanması yönünde geliyor. Ancak bu konuda da dünya uygulamalarında bir birliktelik yok.

Ödeme sistemleri ise, tüm dünyada merkez bankalarının kontrol ve fonksiyonları arasına girdi. Yeni gelişmeler veya teknolojik yenilikler olsa bile, merkez bankaları ödemeler sistemi aracılığı ile finansal sistemin sağlığından sorumlu oluyor.

Banknot basımı, hükümete bankacılık hizmetleri verme, bazı istatistiki bilgileri toplama, araştırmalar yapma, uluslararası ilişkilerde görev alma, merkez bankası fonksiyonları arasında yer alıyor. Ancak nitelikleri daha da kalitelileşiyor.

### Amaçlarındaki değişimler

Geçmişte, kamu harcamalarını finanse etmek, hükümete danışmanlık yapmak ve son para mercii olmak gibi amaçları, ön plana çıkaran merkez bankalarının, 90'lı yıllarda iki

temel amacı belirginleşiyor. Bunlardan biri, parasal istikrarı sağlamak, diğeri ise finansal istikrarı korumak.

Parasal istikrardan kasıt, düşük enflasyonu gerçekleştirerek orta dönemde sağlıklı büyüme ve düşük işsizliği olan bir ekonomi yaratmak şeklinde özetlenebilir. Greenspan'ın ifadesi ile "maksimum sürdürülebilir ekonomik büyümenin" sağlanması, yüksek istihdamı da beraberinde getirecektir. Bunun için ise fiyat istikrarı olmaz ise olmaz şartıdır.

Parasal istikrar böyle tanımlanmasına rağmen, para

politikası uygulamalarının, sanayileşmiş, gelişmekte olan ve az gelişen ülkelerde değişik olduğunu gözlemliyoruz. Bunun nedenlerini ise, yapısal değişim farklılıklarında, kamu finansman tekniklerinde, değişik verimlilik artış oranlarında ve kur politikalarında bulabiliyoruz. Bütün bu faktörler, para politikasının hedeflerini değiştiriyor ve parasal istikrarın yönünü tayin edebiliyor.

Merkez bankalarının ikinci temel amacı olan finansal istikrar, günümüzde daha fazla önem kazanmaya başladı. Finansal istikrar, finansal piyasalarda, bu piyasaların kurumlarında ve ödeme sistemindeki istikrarı içeriyor.

Bu üç alandaki istikrar, genelde finansal sistemin sağlıklı ve istikrarlı işlemesini beraberinde getiriyor. Bu istikrarı ise, düzenlemeler, denetimler ve koruyucu sistemlerle gerçekleştiriyoruz.

Merkez bankalarının finansal istikrarını sağlamanın genelde bazı ortak noktaları var. Örneğin, finansal piyasalardaki bankaları hedef alıyorlar. Menkul değer şirketleri, sigorta şirketleri, "hedge fundlar" bu kapsam dışında kalıyor. Sermaye piyasaları ise, bu piyasayı düzenleyen ve denetleyen kurum aracılığı ile koruma altına alınıyor. Bu bağlamda merkez bankaları,

piyasanın tamamını gözlüyor ancak bazı kurumlar üzerinde daha önemle duruyor. Ödeme sisteminin sağlığı ise, en başta gelen konu. Bütün bunların üzerine likiditeyi ince hesaplarla günlük olarak sağlıyor. Ancak para politikaları çerçevesinde ekonominin tüm likiditesinin kontrolünü de ihmal etmiyor.

Denetime katılmada ise, bir birliktelik söz konusu değil. Değişik kurumların bunu yapması ve kurumlarla ilgili bilginin merkez bankasına ulaşması genelde kabul gören bir yaklaşım oluyor.



### Para politikası uygulamaları ve taktiklerindeki değişimler

Yeni bir yüzyıla yaklaşırken merkez bankalarının uygulaması ve taktiklerinde çok belirgin farklılıklar ve yenilikler gözleniyor.

Öncelikli araç, faiz olmaya başlıyor. Kısa dönemli faizlerin değiştirilmesi yolu ile para politikalarına yön verme, daha fazla önem kazanıyor. Buna, dalgalı kurların öne çıkması, faizin merkez bankası parasal tabanından M'lere ve enflasyona uzanan, aktarım mekanizması içindeki rolünün fazlalaşması, faizin kısa vadede ayarlama kolaylığı etkili oluyor. Faizlerin bu denli önem kazanmasının bazı uygulama sorunlarını da ortaya çıkardığı kuşkusuz. Örneğin, kısa vadeli faizlerin sistemde ağırlığını hissettirmesi bunlardan biri. Ayrıca gecelik faiz önemli bir araç oldu. Bir aylık, üç aylık faizler, faizlerin yapısında yön gösterici nitelik kazandılar. Kısa vadeli

sına ve para politikası taktiklerini piyasaya yansıtmasına hizmet eden önemli bir araç haline geldi. Merkez bankalarının faizler, enflasyon, beklentiler, kur gibi konularda sinyalleme teknikleri, piyasalarca da beklenen ve arzulanan bir niteliğe büründü.

Ayrıca, merkez bankalarının para politikası uygulamaları ve taktiklerinin ayarlanma büyüklükleri veya zaman sıklığı konularında dünya uygulamalarında bir birliktelik gözlenmiyor. Örneğin; Alman ekolü küçük ve sık ayarlamalardan yana iken, bazı sanayileşmiş ülkelerin merkez bankaları, büyük ve az sıklıkta kararların daha iyi olduğunu savunuyorlar.

Özetle, gerek kısa dönemli faizin öneminin artması gerekse likidite idaresindeki yenilikler ve sinyalleme mekanizmasının güçlenmesi, para politikası uygulamalarının ne denli değişime uğradığının açık bir göstergesi oluyor. Bütün bunları, piyasa sistemine uygun ve onu

Geçmişte, kamu harcamalarını finanse etmek, hükümete danışmanlık yapmak ve son para mercii olmak gibi amaçları, ön plana çıkaran merkez bankalarının, 90'lı yıllarda iki temel amacı belirginleşiyor. Bunlardan biri, parasal istikrarı sağlamak, diğeri ise finansal istikrarı korumak.

faizlerdeki değişimler, beklentileri ve ikame mekanizmasını etkilemesi yolu ile orta ve uzun vadeli faizlerin düzeyini de tayin etmeye başladı.

Para politikaları idaresinde bir değişiklik de, likidite- nin idaresinde gözlemlendi. Zorunlu bir nitelikte bulunan mevzuat, münzam karşılıkları likidite idaresinde önemlerini giderek kaybetmeye ve dolaylı vergi haline dönüşmeye başladı. Açık piyasa işlemleri likidite idaresinde daha çok aktif olunabileceği gerçeğini ortaya çıkardı. Açık piyasa işlemleri aracılığı ile birçok yeni tür para politikası aracı türetildi, vadeler kısaltıldı, değişen durumlara süratle uyum sağlanması gibi bir olgu ortaya çıktı. Likidite idaresinde bu gelişmelerin para politikasının etkinliğini artırmadaki yararlığı açıkça gözlemlendi.

Para politikalarının, sinyaller gönderme ve buna bağlı olan güven ortamı oluşturma işlevi, giderek öne çıktı. Sinyal gönderme, merkez bankalarının daha şeffaf olma-

yansıtan yönlendirmeler olarak değerlendirmek gerekir.

Şeffaflığın ve hesap verebilirliğin öne çıktığı dünya merkez bankacılığı, 21.yüzyıla bu eğilimler ve değişimlerle giriyor. Tek amaç olan fiyat istikrarını sağlama görevi üstlenen merkez bankaları, bu evrimi daha da derinleştirir, yeni uygulama yöntemleri bularak amacına daha kolayca ulaşır.

T.C. Merkez Bankası ise bu değişimi yakından izliyor, yenilikleri piyasalarla birlikte uyum süreci içine sokuyor ve daha bağımsız olabilmek için çaba gösteriyor. Ancak bu aşamada, önce enflasyonun aşağı çekilmesi bizim için temel amaç. Bu başarıldıktan sonra, yeni bir süreç başlayacak. Sanıyorum ki, bu süreç çok daha çağdaş bir merkez bankası yaratılmasına doğru yönelecek. Bunu kaçınılmaz olarak görüyorum.

**Gazi Erçel**

T.C. Merkez Bankası Başkanı



Her düzeyde ve konuda ortak akıl yaratmak, tüm uygulayıcıları tasarımcı yapmak,  
Karar ve uygulama arasındaki zamanı kısaltmak, kendini yönetme becerisini dokuya işlemek,

# Ortak Akıl Bulma ve Kendini Yönetme Becerisi Geliştirme

ARAMA,

kuruluşlarda sürdürülebilir rekabet ve işbirliği avantajı sağlamak için,  
katılımcı yöntemler ve yönetim danışmanlığı hizmetleri sunar.

## Hizmetler

**Katılımlı Stratejik Planlama**

**Kendini Yöneten  
Organizasyon Geliştirme**

**Sektörel İşbirliği Projeleri**

## Yöntemler

Arama Konferansı®  
Katılımlı gelecek planlama

Karar Konferansı®  
Aksiyonların öncelik ve  
ağırlık kararları

Diyalog Konferansı®  
Proje üretimi ve sözleşmesi

Katılımlı Tasarım Toplantısı®  
Organizasyon yapısı tasarımı

KrizPlan Workshop  
Kriz planlama ve yönetimi

Değişim Yönetimi Workshop®  
Değişime alıştırmaya  
ve deneyerek öğrenme

Strateji Workshop  
Rekabet stratejisi tasarımı

A R A M A ®

DEVELOPING PARTICIPATION

ARAMA Araştırma, Organizasyon Danışmanlığı ve Tic.Ltd.Şti.

Abdi İpekçi Cad. 42/1  
80200 Maçka-İstanbul  
Tel : 0212 247 49 18  
Fax: 0212 225 93 74

Ziya Gökalp Cad. 72/14  
06600 Kızılay - Ankara  
Tel : 0312 431 80 28  
Fax: 0312 434 3150

8 Michaux Drive  
Newville PA 17241 USA  
Tel : 717 486 0087  
Fax: 717 486 0087

İhtiyaç mı, tepki mi?

# Bankalar için yeni yasa

Süheyl Donay

Bilindiği üzere yeni Bankalar Kanunu, 23 Haziran 1999 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi. Böylece son dönemlerde büyük eleştirilere ve tartışmalara neden olan 3182 sayılı yasa, yürürlükten kalkmış oldu. Yeni yasa, bankaların denetlenmesi konusunda yeni ve önemli hükümler içermektedir. Bu hükümleri şöyle sıralamak mümkün:

## 1. Tamir edici önlemler:

- a. Yönetim kurulu üyelerinin tamamını veya bir kısmını görevden almak veya üye sayısını artırarak bu kurula yeni üye atamak;
- b. Bankanın faaliyetlerini sınırlamak;
- c. Bankanın mevduat sigorta primini yükseltmek veya mevduatın tamamını karşılığa tabi tutmak.

Kurul'un bu konuda alacağı önlemler, sayılanlardan ibaret değildir. Gerçekten Kurul, bu önlemlerin yanında veya bu önlemlerin dışında, bankanın emin bir şekilde çalışmasına ve mevduat sahiplerinin korunmasına ilişkin her türlü önlemi almaya yetkilidir.

Kurul'un bu önlemlere başvurabilmesi için yasa, bir önkoşul getirmiştir. Öncelikle Kurum, aykırı bir işlem saptanması halinde, bankaya bir süre vererek, bu süre içinde işlemin düzeltilmesini veya tekrarına mahal verilmemesi için gerekli tedbirlerin alınmasını ister. Bu ikaza rağmen, tedbir alınmaması ve bankanın emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye düşürecek nitelikte işlemlerin tekrerrüü halinde, yukarıda belirttiğimiz önlemleri Kurul uygular.

2. Bankanın mali gücünün zayıfladığının somut olarak saptandığı durumlarda uygulanacak önlemler:

Yapılan denetleme sonucu bankanın varlıklarının vade itibariyle taahhütlerini karşılamadığının; bu durumda olduğunun veya bu durumun gerçekleşmek üzere olduğunun tespiti halinde Kurum, bankanın likiditesinin güçlendirilmesi amacına uygun bir süre vererek; bankadan aşağıdaki önlemlerin alınmasını talep eder:

- a. Uzun vadeli veya duran değerlere yatırım yapıl-maması.
- b. İştirakler veya gayrimenkuller gibi duran değerlerin elden çıkarılması. Ancak Kurum, burada her iki tür duran değerlerin elden çıkarılmasını istemek zorunda değildir.
- c. Sermayenin artırılması veya uzun vadeli kaynak sağlanması.

3. Gelir-gider dengesinin bozulmuş olması durumunda uygulanacak önlemler: Bu durumda Kurum, bankadan, sermayenin artırılması da dahil olmak üzere; gider azaltıcı, gelir artırıcı önlemlerin alınmasını ister. Kurul mali bünyenin güçlendirilmesi için, Merkez Bankası'nın görüşünü de alarak, bankanın kanuni karşılık yükümlülüklerini ertelemeye veya düşürmeye yetkilidir.

Verilen süre içinde gerekli önlemlerin alınmaması veya alınmasına rağmen zararın özkaynakları aştuğunun ya da bu durumun gerçekleşmek üzere olduğunun tespiti halinde, sermayenin artırılmasına Kurul tarafından re'sen karar verilir.

4. Banka kaynaklarının, yönetim ve denetimi elinde bulunduranlar tarafından kötüye kullanılması durumunda uygulanacak önlemler: Kurul, bunların te-

mett  hariç, ortaklık haklarını ve bankanın yönetimini fona devreder. Kurum tarafından verilen süre içinde, kullanılan kaynak ve uğranılan zarar, tazmin edilmediği veya teminatlandırılmadı ı takdirde ve oluşan bu zararların özkaynakları a ması halinde, hisseler otomatik olarak fona intikal eder.

Bu intikal sonucunda ilgi çekici yeni bir durum ortaya çıkmaktadır: Intikalden sonra, Kurum'un yazılı bildirimini üzerine bankanın yönetim ve denetimini tek başına veya birlikte elinde bulunduran ortaklar ile tüzel kişi ortakların sermayelerinin yüzde onundan fazlasına sahip gerçek kişi hissedarları, en geç yedi i  günü içinde; mal beyannamesini, fona vermek zorundadırlar.

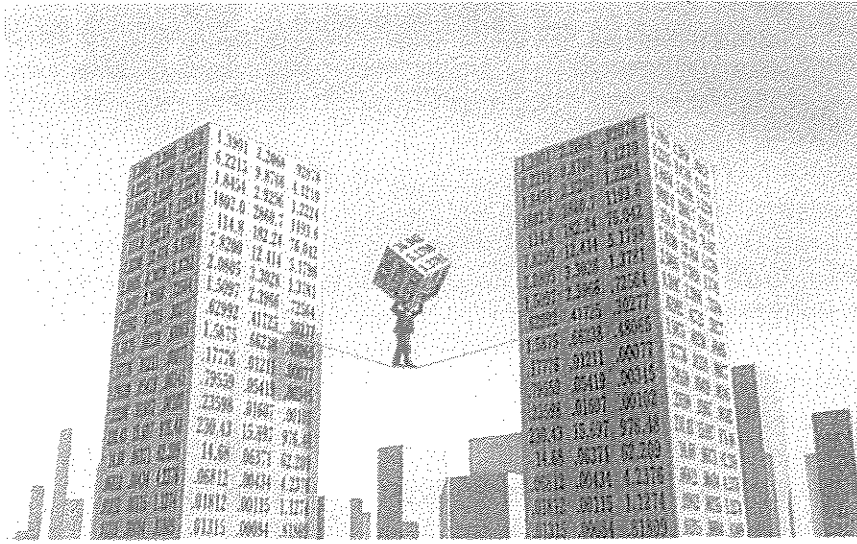
**5. Bankanın mali durumunun, alınan tüm önlemlere rağmen düzelmemesi halinde uygulanacak  nlemler:** Bu durumda bankacılık işlemleri yapma ve mevcuat kabul etme izni, Bakanlar Kurulu tarafından kaldırılır.

Görüleceği gibi 14. madde, denetim sonuçlarına be  ana yaptırım ba lamı tır. Bu yaptırımlar hafiften a ıra doğru giden bir çizgi halindedir. Ancak,  rne in, bankacılık teamüllerine aykırı hareketle yönetim kurulu görevden alınırken; yine örneğin, bankanın varlığının taahhütlerini karşılayamaması halinde bu  nleme neden başvurulmadı ının cevabını vermek mümkün değildir. Aca-ba, bankanın varlığını taahhütlerini karşılayamaz hale getirmek, bankacılık ilke ve teamüllerine aykırı davranmak değil midir? Bundan sonra gelen önlemlerde de öncelikle yönetimin değiştirilmesi veya takviyesi daha doğru olmaz mıydı? Kaldı ki; "bir bankanın yönetim ve denetimini elinde bulunduran ortak" kavramı, çok soyut ve kanımızca kanıtlanması fevkalade g   bir kavramdır.

Yeni yasaya göre bankaların yönetim kurulu ve kredi

komitesi ba kan ve  yeleri, genel müdürü, genel müdür yardımcıları, imzaları bankayı ilzam eden memurlarının yasaya aykırı karar ve işlemleri ile bankanın iflasına neden olduklarının tespiti halinde; bankaya verdikleri zararlar sınırlı olarak; Kurul kararına istinaden ve fonun talebi üzerine mahkemece şahsen iflaslarına karar verilebilir. Bu hüküm mülga yasada da mevcuttur. Yapılan tek eklenti, "verdikleri zararlar orantılı şahsi sorumluluğun" getirilmesi olmuştur. Ancak verdikleri zararlar orantılı olarak sorumlu tutulanlar bu zararı giderirlerse, elbette bunlar hakkında iflas istenmeyecektir. Bu şekilde, 'sui generis' bir iflas biçimi yaratılmıştır. Bunun dışında maddede kanıtlanması çok zor ve zayıf bir ihtimalle mümkün olabilecek ikinci bir ilave daha vardır. Buna göre bankanın yasaya aykırı eylem ve işlemlerinin,

bankanın yönetim ve denetimini doğrudan doğruya veya dolaylı olarak tek ba larına veya birlikte ellerinde bulunduran ortaklar tarafından ger ekle tirildi i saptanırsa; bunlar hakkında da temin ettikleri menfaat açısından aynı hüküm uygulanacaktır.



Öncelikle belirtmek gerekir ki, ortak veya ortakların doğrudan doğruya veya dolaylı olarak, eyleme katıldıklarının kanıtlanması çok zordur. Kaldı ki, bir eyleme katılma tespit edilirse, zaten katılma oranlarına göre sorumlulukları olacaktır. Bu nedenle yasaya böyle bir hüküm eklenmesi, kanımızca gereksiz olmuştur.

## Düzenlenen suç ve cezalar

### 1. İdari Suç ve Cezalar

a. İzin alınmaksızın yapılan pay devirlerinin pay defterine kaydedilmesi iki milyar lira cezayı gerektirmektedir. Bu idari suçun oluşması için, soyut payların devri yeterli değildir. Bu izinsiz devrin pay defterine kaydedilmesi de gerekir.

b. Belirli öğrenim niteliği ve yine yasada belirlenen mesleki deneyim süresine sahip kişilerin genel müdürlüğe ve genel müdür yardımcılıklarına atanabileceği öngörülmesine rağmen; bu özellikleri taşımayan kişilerin sözkonusu görevlere atanması ve bu konuda bilgi verilmemesi halinde beş milyar lira para cezası ödenecektir. Bankada çalışması ve belirli görevlere getirilmesi yasaklanan kişilerin çalıştırılması da aynı miktar cezayı gerektirmektedir. Yasaya göre; aykırılığın, cezanın tebliği tarihinden itibaren on iş günü içinde giderilmemesi halinde, aykırılığın devam ettiği her gün için, verilen cezanın yüzde onu miktarında ceza ödenecektir.

c. Kurumun, şube açılmasını izne bağladığı durumlarda bu iznin yokluğuna rağmen şube ve temsilcilik açılmasının on milyar lira cezayı gerektirdiği belirtilmektedir.

d. Tasarruf mevduatının düzenlenmesine ilişkin hükümlere uymama halinde öngörülen ceza miktarı bir milyar liradır.

e. Bankanın, bir gerçek veya tüzel kişiye özkaynaklarının yüzde yirmibeşinden fazla kredi vermesi; büyük kredilerinin toplamının özkaynaklarının sekiz katını aşması; dolaylı kredi ilişkisi içinde bulunan gerçek ve tüzel kişilere açacağı kredi toplamının özkaynaklarının yüzde ellisini aşması; sermayelerinin yüzde on ve daha fazlasına sahip olduğu iştiraklerine, sermayelerinin yüzde yirmibeşinden fazlasına sahip olduğu ortaklıklara, ortak olduğu kuruluşların kefaleti ile diğer gerçek ve tüzel kişilere vereceği kredilerin toplamının özkaynaklarının iki katını aşması; banka sermayesinin yüzde on ve daha fazlasına sahip ortaklarına, bunlarla dolaylı kredi ilişkisine girecek gerçek ve tüzel kişilere vereceği krediler toplamının özkaynaklarının yarısını aşması, durumlarında; iki milyardan az olmamak üzere, aykırılığı oluşturan tutarın yüzde biri kadar para cezası verilir.

f. Bankaların kredi açacakları ya da kefalet veya teminat verecekleri kişilerde arayacakları belgeleri aramamaları halinde para cezası bir milyar liradır.

g. Bankaların kredileri ile diğer alacaklardan doğmuş ve doğması beklenen zararlarını karşılamak amacı ile karşılık ayırması gerekir. Buna uymama halinde, ayrılması gereken karşılığın binde ikisi oranında para cezası verilir. Kurumca verilen üç aylık süre içinde bu aykırılığın giderilmemesi halinde, para cezasının miktarı, tesis edilemeyen karşılığın yüzde üçüne çıkarılmıştır.

h. Bankaların ortak olmaları ve iştirak etmeleri, yasaklanan kuruluşa katılma yasağına uymamaları halinde (iki milyardan az olmamak üzere) aykırılık teşkil eden tutarın yüzde beşi; cezanın tebliğinden itibaren bir yıl içinde aykırılığın giderilmemesi durumunda ise aykırılık giderilene kadar geçen her gün için verilen cezanın yüzde beşi oranında para cezası verilir.

ı. Bankaların gayrimenkul ve ticari emtia alım-satım yasağına uymamaları halinde (üç milyar liradan az olmamak üzere), yasaklama konusu değer yüzde onunu ve cezanın tebliği tarihinden itibaren bir yıl içinde aykırılığın giderilmemesi durumunda da aykırılığın giderildiği tarihe kadar her gün için, verilen cezanın yüzde beşi tutarında para cezası verilir.

j. Bankaların hesaplarını, yıllık bilançoları ile kar ve zarar cetvellerini usulüne uygun tutmamaları, yayımlamaları ve ilgili mercilere yollamamaları, genel kurulla sunacakları bilanço ile kar ve zarar cetvellerini bağımsız denetim kuruluşlarına onaylatmamaları, doğrudan doğruya ve dolaylı iştirakleri ile yönetim ve denetimine sahip oldukları ortaklıkların mali tablolarını konsolide etmemeleri halinde üç milyar lira para cezası verilir.

k. Bakanlar Kurulu tarafından tespit edilen faiz oranlarına aykırı olarak faiz alınması veya verilmesi halinde (bir milyar liradan az olmamak üzere) sağlanan menfaat tutarında para cezası verilir.

Yasa bu idari cezaları tespit ettikten sonra ceza verme usulünü belirlemiştir. Buna göre, önce ilgili bankanın savunması alınacaktır. Bir ay içinde savunmanın verilmemesi halinde, savunma hakkından feragat edildiği varsayılır. Para cezası kararı verildikten sonra tahsil ve gelir kaydı için fona bildirilir.

Yasa, özel bir tekrür hükmünü de içermektedir. Süreli ve oransal cezalar dışında fiilin tekrarı halinde iki kat, ikinci ve müteakip tekrarlarda ise üç kat artırılarak uygulanacaktır. Başka bir deyişle, her işleyiş için ayrı ayrı üç kat cezaya karar verilecektir.

## 2. Adli Suç ve Cezalar

a. İzin almaksızın bankacılık işlemleri ile uğraşan ve mevduat kabul eden, ilan ve reklamları ile mevduat kabul ettikleri izlenimini uyandıran gerçek kişiler ile tüzel kişilerin görevlileri, iki milyardan beş milyar liraya kadar ağır para cezası ve üç yıldan beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılırlar. Esasen idari para cezaları ile ilgili olmamasına rağmen, nedense, bu cezaların düzen-



lendiği 21. maddenin 3. bendinde yer alan hükme göre, gecikmesinde sakınca bulunan hallerde Kurul kararı-  
na istinaden valiliklerce bunların işyerleri geçici olarak  
kapatılabileceği gibi; ilan ve reklamları da durdurulabi-  
lir veya toplatılabilir. İşin ilgi çekici yönü, "gecikmesin-  
de sakınca bulunduğu"na Kurul tarafından karar verile-  
cek olmasıdır.

b. Mevduat sahiplerinin mevduatlarını geri almaları-  
nı kasıtlı olarak engelleyen bankaların görevli ve ilgili  
mensupları, altı aydan iki yıla kadar hapis, bir milyar  
liraya kadar para cezası ile cezalandırılır. Burada ilgili  
ve görevliden maksat, mevduatı geri ödemeyen kişiler-  
dir. Örneğin bir şube müdürü veya veznedar bu suçun  
faili olabilir. Bu suç, neticesi harekete bitişik bir suçtur  
ve talebe rağmen mevduatın hak sahibine verilmemesi  
ile suç oluşur.

Bankanın; bankacılık ilke ve teamüllerine uygun ve  
emin şekilde çalışmasını tehlikeye düşüren,  
bankanın varlıklarının vade itibari ile taah-



Yeni yasada bazı kavramlar hukuki değil ve uygulanması da  
oldukça güç... Mülga Bankalar Yasası'ndaki hükümler yerinde  
uygulanabilselerdi, bu Yasa'yla bile, beklenen amaçlara ulaşılabilirdi.

hütlerini karşılamaması sonucu ve tehlikesini doğuran,  
gider ve gelir dengesinin sürekli olarak bozulmasına  
neden olan, bankanın kaynaklarını kendi menfaatleri-  
ne kullandığı tespit olunan, banka işlerini fiilen yöne-  
ten mensupları; fiile katılma derecelerine göre iki yıl-  
dan dört yıla kadar ağır hapis ve iki milyar liradan beş  
milyar liraya kadar ağır para cezası ile cezalandırılırlar.  
Eylem, fiilen bankanın yönetimini elinde bulunduran  
ortaklar veya bunların iştirak ve kuruluşlarına yarar  
sağlamak için gerçekleştirilirse; ağır para cezası, beş  
milyar liradan az olmamak üzere zararın beş katı ola-  
rak hükmedilir.

c. Banka yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile diğer  
mensupları, görevleri nedeni ile kendilerine tevdi olu-  
nan veya muhafazaları, denetim ve sorumlulukları al-  
tında bulunan bankaya ait para veya sair varlıkları zim-  
metlerine geçirirlerse; altı yıldan oniki yıla kadar ağır  
hapis cezası ile cezalandırılırlar, aynı zamanda bankanın  
uğradığı zararı da tazmin ederler.

Bu hüküm, Türk Ceza Kanunu'nun 202. maddesinde  
yer alan zimmet suçundan başka bir şey değildir. Böyle-  
ce şimdiye kadar uygulanmakta olan Türk Ceza Kanu-  
nu'nun 510. maddesinde yer alan bankanın güvenini  
kötüye kullanarak bankayı zarara sokmak suçunun uy-  
gulaması da sona erecektir. Ancak hemen belirtmemiz  
gerekir ki; cezaların ağırlaştırılması ve suç tipinin de-  
ğiştirilmesi her zaman beklenen sonuçları veremez. Önce-  
likle bu suçun oluşabilmesi için para veya sair varlıklar-  
ın ilgili kişi veya kişilere görevleri nedeni ile tevdi edil-  
mesi veya yine görevleri nedeni ile muhafaza, denetim  
ve sorumlulukları altında bulunması gerekir. Örneğin, bir  
yönetim kurulu üyesine görevi nedeni ile teslim olunan  
bir değer sözkonusu olamaz, bir değer bir kimsenin  
muhafazası, denetimi ve sorumluluğu altında olması  
için ise o kişiye teslimi gerekir. Örneğin, bir bankanın  
taşınmaz yönetim kurulu üyesine teslim edilmiş de-  
ğildir. O, genel olarak bankanın iyi bir şekilde yönetilme-  
sinden sorumludur. Kanımızca bu suçun oluşabilmesi

için, kişi, yönetim kurulu üyeliğine atanırken, banka-  
nın varlıklarının kendisine teslim edildiğinin bir tuta-  
nakla tespit olunması gerekir. Böyle bir teslim olamaya-  
cağına göre tutanak da tutulamayacak ve bu kişiler için  
suç oluşamayacaktır.

Bu şekilde aceleye getirilmiş bir metin ile; sırf cezala-  
rı ağırlaştırmak yolu izlenerek banka suistimalleriyle  
mücadele etmek zordur. Suçta ve cezada yasallık ilkesi,  
tüm suçların yasada öngörülen tanıma uygun olmasını  
gerektilir. Kanımızca bu hüküm uygulamasında (zim-  
met suçuna eşdeğer olduğu için) zimmet suçunun  
oluşması için aranan koşulların gerçekleşmesi gereke-  
cektir. Banka yönetimi açısından ise bu unsurların ger-  
çekleşmesi kolay kolay mümkün değildir.

Bu eylemin ağırlatıcı nedeni de eskiden "ihtilasen  
zimmet" denilen, fiilin ortaya çıkmamasını sağlayacak  
her türlü hileli faaliyetin eklenmesidir. Örneğin, sahte  
belge ile zimmeti gizlemeye çalışmak bu şekildedir.

Bu suç, Türk Ceza Kanunu'nun 504/1. maddesinin

uygulanabilirliğini ortadan kaldırmayacaktır. Zira madde 504/1'in kapsamı, zimmete geçirmekten ziyade, kredi kurumlarınca tahsis edilmemesi gerekli bir kredinin açılmasını sağlamak olup, sadece kredi işlemi ile ilgilidir. Ancak kişi, bu krediyi kendisine ait bir kuruluşa açıp parayı bu şekilde zimmetine geçirmişse, (diğer koşulları da varsa) yeni suç oluşabilir.

Yasaya göre zararın kovuşturma yapılmadan önce tamamen ödenmesi, cezanın yarıya indirilmesini; ödeme hükmünden önce gerçekleşmişse, üçte birinin indirilmesini sağlar. Bu hüküm de Türk Ceza Kanunu'nun 202. maddesinden aynen alınmıştır. Şunu hemen ifade edelim ki, memur suçlarının kendilerine has özellikleri vardır. Bu nedenle bir memur suçu memur olmayan kişiler hakkında uygulanmak istenildiğinde çok özenli davranmak ve memur olmayan kişiler için uygulanabilirliğini sağlamak gerekir. Yeni yasada bu husus tam anlamı ile gözlemlenmiştir.

d. Yasada gösterilen yetkili merci ve denetim görevlilerine bilgi ve belge vermemek ve denetim elemanlarının görevlerini engellemek de suç sayılmıştır. Bu eylemleri gerçekleştiren gerçek kişiler ile tüzel kişilerin görevli ve ilgilileri, bir yıldan üç yıla kadar hapis, bir milyar liradan üç milyar liraya kadar ağır para cezası ile cezalandırılır. Buradaki "tüzel kişilerin görevli ve ilgilileri"ni fiili işleyen veya azmettiren olarak anlamak gerekir. Yoksa soyut tüzel kişinin, suç faili olması mümkün değildir. Tüzel kişiye mensup bir kişi tüzel kişi yararına bu suçu işlediğinde fiili irtikap eden olduğu için cezalandırılacaktır. Eğer tüzel kişinin görevli ve ilgilileri eyleme iştirak etmemişlerse, bu soyut sıfatları nedeni ile cezalandırılmazlar.

Bentte, yasa tekniği bakımından uygun olmayan bir düzenleme de vardır. Gerçekten, yasa hükmünün son cümlesi, 13. maddenin 5. bendindeki yükümlülüğe uymayan banka sorumlularına da aynı cezanın verileceğini öngörmektedir. Bu bent, bankalara belirli kayıtları tutmak zorunluluğu getirmektedir. Bunun ise, anılan bent-

le bir ilgisi yoktur.

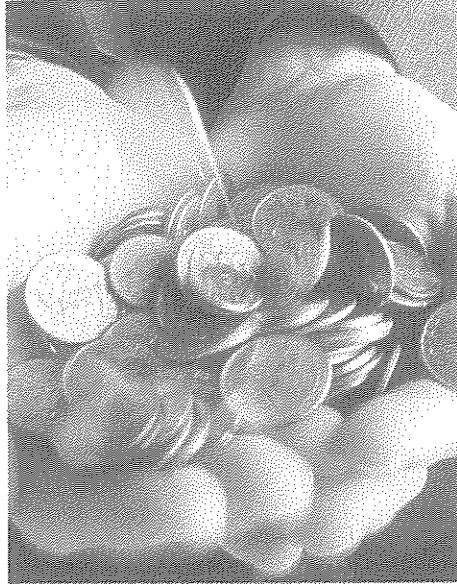
e. Bankaların yasada gösterilen merciler ile denetim görevlilerine, mahkemelere, diğer resmi dairelere yönelik olarak hazırladıkları belgelerle yayımladıkları belgelerde gerçeğe aykırı beyanda bulunmaları, işlemlerini kayıtdışı bırakmaları, gerçeğe aykırı muhasebeleştirme-leri, hesap uygunluğu sağlamadan bilançolarını kapatmaları; bir yıldan üç yıla kadar hapsi ve üç milyardan az olmamak üzere ağır para cezasını gerektiren suç haline gelmiştir. Bu eylemlerin faili, belgeleri ibraz edenlerdir. Bunlar fiile katılma dereceleri ile görev ve ilgililerine göre cezalandırılacaklardır. Kanaatimizce, soyut bir belgeyi imzalayanın her zaman fail olarak kabulü

mümkün değildir. Yanlış bir bilgilendirmeyle sırf evrak imza etti diye bir kişiyi sorumlu tutmak mümkün olmaz değildir. Bilindiği üzere, yasada yer alan suçlar birer cürümdür ve cürümler de ancak kasten işlenebilir. Eğer belgeyi imza edenin bu belgenin sahte veya gerçeğe aykırı olduğu konusunda bilgisi yoksa suç işleme kastı da yoktur ve onun açısından suç meydana gelmez.

f. Yasa, bankaların şöhret veya servetine zarar verecek asılsız haber yayını suç olarak düzenlemiştir. Ancak bu suçun oluşması için hem haberin asılsız olması hem de bankaya zarar

vermesi gerekir. Haberin doğru olması durumunda suç oluşmaz.

Yasa (isim belirtilmese de) bankaların güvenilirliği konusunda kamuoyunda tereddüde yol açarak bankaların mali bünyelerinde olumsuz etki yapacak asılsız haberleri radyo, televizyon, basın ve benzeri araçlarla yayımlayanların da cezalandırılacağını öngörmektedir. Maddenin içeriği çok soyut ve belirsizdir. İsim belirtilmeden genel olarak bankacılığın iyi işlemediğinin yayımlanması, kamuoyunu nasıl tereddüde sevk edecektir? Başka bir anlatımla kamuoyunun tereddüdü nasıl tespit edilecektir? Bankaların mali bünyelerinde olumsuz etki yapması tüm bankaları mı içermektedir, yoksa bir-iki bankanın olumsuz etkilenmesi yeterli midir?



Esasen mali durumu çok iyi olmayan bir bankanın "etkilendiğini" ileri sürmesi, suçun oluşmasında katkılı olacak mıdır? Bu eylemin suç haline getirilmesi gerekli değildir. Zira, içeriği belirsiz, kanıtlanması güç ve sübjektif değerlendirmeleri gerektiren eylemler suç olarak kabul edilemez.

g. Bankacılık sırrı, yasaca, öncelikle uygulama ve denetimde görev alanlar için öngörülmektedir. Bunun yanında üçüncü kişilerin de bankaya ait sırları açıklaması suç haline getirilmiştir. Üçüncü kişiler, bankacılık sektörü dışında bulunanlardır. Bunların sırrı öğrenebilmeleri için, öncelikle bir banka mensubundan bilgi almaları gerekir. Böylece öğrendiğini açıklamak, dedikodu yapmak, suç haline getirilmiştir.

Bankacılık sırrının ihlali, kendisi veya başkası için yarar sağlamak amacıyla yapılmışsa; hapis cezası artırılmaktadır. Ayrıca bu kişilerin mahkumiyetle birlikte, Yasa kapsamına giren kuruluşlarda çalışmaları da yasaklanır.



Yeni yasa, bir tepki yasası niteliğindedir... Kendinden beklenenleri yerine getirecek nitelikte değildir. Daha ziyade, bir yasaklamalar bütünüdür. Düzenlemeden çok yasaklamamanın geçerli olduğu bir sistem getirmiştir.

## Sonuç

Sonuç olarak, 4389 sayılı yeni bankalar yasasının bir reaksiyon, bir tepki yasası niteliğini taşıdığını söylemek gerekir. Gerçekten yasayı hazırlayanlar, yakın dönem içinde Türkiye'de bankacılık alanındaki gelişmeleri ve bazı olumsuzlukları gözönünde tutmak suretiyle bu yasayı hazırlamışlardır. Her şeyden önce bu yasanın, yasa yapma tekniğine aykırı düştüğünü söylememiz gerekir. Öncelikle yasanın madde sayısı bakımından az olması, bankacılık düzenlemesini aşağıya indirdiği izlenimi uyandırabilir. Gerçekten geçici ve yürürlük maddeleri hariç yasa, 25 maddeden ibarettir. Ancak madde metinleri gayet uzun tutulmuş ve maddelerin içeriğini çözümlemek oldukça güçleşmiştir. Genelde teknik, madde metinlerinin kısa ve anlaşılır bir biçimde yazılmasını öngörür. Halbuki burada sayfalar süren maddeler vardır. Bunun yanında yeni bir kuruluş meydana getirilmiştir; Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ve Bankacılık Düzenleme ve

Denetleme Kurulu... Gerçekte Kurum bir bütündür ve içinde Kurul'un da bulunduğu teşkilatı ifade etmektedir. Ancak Kurul'un başkanının aynı zamanda Kurum'un başkanı olduğu da ifade edilmektedir. Gerçekte Kurum, Kurul'un üstünde ve ana teşkilat niteliğinde olduğuna göre, Kurum başkanının, Kurul başkanı olduğu ifade edilmeli idi. Bir ayrımı olmasına rağmen, yasanın Kurum ile Kurul'un yetkilerini bazı maddelerde içiçe soktuğunu söylememiz gerekir.

Bunun dışında yasanın kendinden beklenenleri tam anlamı ile yerine getireceğini zannetmemektediriz. Yasa daha ziyade bir yasaklamalar bütünüdür. Düzenlemeden ziyade yasaklamamanın geçerli olduğu bir sistem getirmiştir. Kurul, bankacılık yaşamında çok önemli bir işlev görecektir. Bu açıdan Kurul'un teşkili çok önem taşımaktadır. Bu Kurul son yıllarda görülen Radyo Televizyon Üst Kurulu, Rekabet Kurulu gibi, bir akım sonucu ortaya çıkmıştır. Bu Kurum ve Kurul'un kuruluşu da kanımızca aynı gerekçelerle oluşmuştur. Böyle bir olu-

şum, yerinde olmuştur. Ancak yetkilerinin uygun bir biçimde kullanılması ve Kurul üyelerinin konularına vakıf kişilerden seçilmesi gerekir. Bu seçimin en iyi şekilde yapılacağı inancı içindeyiz.

Yasadaki bazı aksaklıklara yukarıda işaret etmiştik. Özellikle bazı kavramların hukuki olmadığını, uygulanmasının fevkalade güç olduğu da ortadadır.

Mülga Bankalar Yasası'ndaki hükümler, eğer yerinde uygulanabilse idi; bu Yasa ile dahi beklenen amaçlara ulaşılabilirdi. Temennimiz, bundan böyle bankaların buradaki yasaklamalara muhatap olmadan işlevlerini yerine getirmesidir.

Son olarak belirtmekte yarar vardır; vergi yasalarında yapılan son değişiklikler gibi, Bankalar Kanunu da aceleyle getirilmiş ve üzerinde gerekli araştırmalar yeterince yapılmadan yasalaşmıştır.

**Prof.Dr. Süheyl Donay**

İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Mali Hukuk Bölüm Başkanı,  
Vergi Hukuku Anabilim Dalı Başkanı

Burhan Karaçam:

# "Devletin bankası olmasın"



- Sayın Karaçam, Türkiye'nin G 20'ler zirvesine çağırılması ve Helsinki'de aday üyeliğinin kabul edilmesi ışığında, bankacılık sektörü, yeni yüzyılın yeni koşullarına hazır mı?

- 2000'li yıllara girerken ülkenin koşullarını anlayabilmek için 90'lı yıllara dönmek gerek. O yıllardan beri hem bankacılık, hem finans sektörü büyük değişimlerden geçti, bunların büyük bölümünü de benim başında bulunduğum ekip Türkiye'ye getirdiği için, bizzat yaşadım. 1988, 89 ve 90'da gün gün, saat saat her türlü değişimin nasıl yaşandığını ve gerçekleştiğini biliyorum. Mesela, Türkiye'de 90'a kadar bireye dönük bankacılık hizmetleri yoktu, sadece kurumsal hizmetler vardı. Bir anlamda bankacılık, kendi kişiliğini ve hizmet ettiği müşteri kitlesini 90'lı yıllardan sonra tanımaya başladı. Bugün, hizmet türlerinden, hizmetin çeşitlenmesinden, yeni getirilen hizmetlerden görebilirsiniz, artık bir yerde insanın değerinin var olduğu, kurumların ve devletin insanlara hizmet üzerine yapılandırıldığı bir toplum düzeyinden söz ediyoruz. Biz, 2000'li yıllarda o hizmet düzeyini yakalamaya çalışıyoruz. Bana göre çok sevindirici bir durum var, bankacılık sektörü insanın önemini on yıl önce keşfetti. Çok geç kalındı ama, keşif ve sonraki gelişmeler çok hızlı oluştu.

- Bankacılık sektörü, bir çok sektörden önce bu haliyle...

- Bir çok sektör derken, finans sektörü hizmet üzerine kurulu ve kişi ihtiyaçlarında sınır olmadığı için ürün ve hizmetin geliştirilmesinde de hiçbir sınır yok. Segmentasyon denilen müşteri gruplandırılması, Türkiye'de son iki üç yılda konuşulmaya başlandı. Zaten bana göre, Türkiye'nin ilerlemesi, eğitim ve sağlıkta dünya stan-

dartlarını yakaladığımız zaman mümkün olacak. Hizmet sektörünün gelişmesiyle, ülkelerin gelişmesi tamamen eş anlı ve eş anlamlı bana göre. Yoksa istediğimiz kadar fert başına gelirimiz yüksek olsun, istediği kadar yatırımlarımız yüksek olsun, hadisenin ekonomik tarafı değil gelişmişlik düzeyini belirleyen, tamamen insana verilen değer ve o değer karşılığı o ülkede verilen hizmetlerdir.

- 21'nci yüzyıl, bireyin yüzyılı olacak. Bilgi toplumunu ne bekliyor?

- Bilgi toplumunda öne çıkan sermaye değil. 20'nci yüzyıla kadar sermaye önde olmuş ama artık, sermayenin niteliği değişiyor. Sermayeniz olsa da bilginiz yoksa bir şey yapamıyorsunuz. Ancak bilginiz olduğu takdirde, sermayeniz olmasa da çok şey yapabilirsiniz. Dünya oraya doğru gidiyor. Bilgi sistemde bile olsa, o bilgiyi ortaya çıkarmak ve değerlendirmek için insana ihtiyaç var. Sistemden hangi sonuçların ortaya çıkacağı önemli. Bu da yaratıcılık meselesine getiriyor bizi. O nedenle, kişi önem kazanmaya başlıyor. Çünkü artık rekabetin en önemli unsuru farklılık yaratabilmek. Hatta uygulamada da kalite yaratabilmek. Ama bunun derinliklerine indiğiniz zaman da o farklılığı yaratanın insan olduğunu görüyorsunuz. Teknoloji kullanıldığı zaman, aynı teknoloji nerede varsa aynı ürün, aynı kalite her yerde var.

- Bankacılık sektörü, kurumsaldan bireyselle yöneldi, teknolojisini yeniledi. Bu çerçevede 21'nci yüzyıla yapısal olarak hazır. Peki, zihniyet olarak da hazır mı?

- Hayır. Zihniyet olarak hazır değil. Biraz da bizim ülkemizin içinde bulunduğu koşullar bir yerde bankacılığın daha hızlı gelişmesini engelledi. Özellikle 93-94'de yaşanan ekonomik krizden sonra bir türlü toparlanı-

lamadı. Siyasilerimizin değişim ve gelişmeleri kaçırmış olmaları, kendi yapıları ve mevcut kurumları içinde bu süreçte hala aynı yapıda kalmakta ısrar etmeleri, böyle devam edeceklerine inanmaları yüzünden, ülkedeki kaynak kullanımı ve dağılımı, insanların gelişmesi için değil de düzenin ayakta tutulması için yönlendirildi.

Kamunun giderek artan kaynak ihtiyacının mali piyasalardan karşılanması, ağırlıklı olarak bankaları hizmet konusunda rekabet etmek yerine devlete kaynak aktararak kısa sürede birtakım spekülatif kazançlar elde etmenin peşine düşürdü. Bu da, devlet tarafından zorunlu olarak teşvik edildiği için, bankalar, yatırımlarını, 2000'li yıllarda insanların ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarına yönlendirmek yerine; bankacılığı, devletin ihtiyacını karşılayarak, kısa vadede, son derece kısır ve kendi içinde kısıtlı yapıyla belirli bir süre dondurdular. 2000'li yılların benim beklentilerimdeki en olumlu ve güzel tarafı, eğer vaad edilen programlar gerçekleştirilirse, bankacılık tekrar aslına dönmüş olacak. Çünkü artık, 1990'dan bugüne kadar geçen süreçteki ortam, fırsatlar, avantajlı durum, iç borçlanmadan kar sağlamak olmayacak. Çünkü bu düşük enflasyonda oluşacak karlılıklar, bankaları tatmin etmekten uzak olacak ve o zaman oluşturulmuş olan işletme giderleri, yüksek faiz marjlarıyla karşılanamayacak ve bankacılık sektörü, hizmetlerinden gelir elde edip onunla yaşamının yolunu bulacak.

- Bu durumun sonuçları ne olabilir? Bugün piyasada varolan 82 banka yaşamaya devam edebilir mi, sayıları azalır mı?

- Kesinlikle azalır. Özellikle son üç seneye kadar, banka sahibi olmak Türkiye'de son derece zor olan kay-

naklara çok kolay bir giriş sağladığı için her iş adamı banka sahibi olmak peşindeydi. Mevduat güvencesi de buna, yardım ettiği ve reel yüksek faizler de çok cazip olduğu için herkes bunu istiyordu. Hiç bankacılık işlemi yapmaya gerek yok, mevduatı içerden ya da dışardan, Türk lirası ya da döviz olarak al, bunu havuzla, sonra götür hazine bonosuna yatır, sonra kısa vadede büyük paralar kazan. Bu gerçek bankacılık değil tabii.

- Aslında sistem, hem vatandaş, hem bankaları memnun ediyor. Çünkü vatandaş da yüksek getiri elde ediyor.

- Çok kısa dönemde... O getiri, enflasyonla kısa sürede vatandaşın elinden çıkıyor. Aslında repo işlemlerinde çok geniş bir taban var. Ama devletin böyle borçlanması, bu fonlama, bütçe açığı olarak karşımıza çıktığı için bundan bütün toplum zarar görüyor.

- Şimdi bu kısır döngü radikal biçimde kırılacak ve tasarruf sahibi bu hazır paradan vazgeçecek. Bunun olabileceğine inanıyor musunuz?

- Ben başka türlü devamını çok zor gördüğüm için zorunluluklar bunu gerçekleştirecek diye düşünüyorum. Geldik, duvara dayandık. Artık devletin finansmanını bu şekilde devam ettirmesi mümkün değil. Devlet, sadece personel gideri ile faiz ödüyor. Ama bir çok siyasinin dilinde hala faiz bir sebepmiş gibi. Halbuki faiz bir sonuç. Devlet neden bu kadar yüksek faiz ödemek zorunda kalıyor? Geriye dönüp bunu kimse araştırıyor. Bugün faiz yükleri kalkarsa, devlet, yeni birtakım harcamalar yapmak için yeniden faizle para toplar, buna eminim. Bu olaylar yeniden başlar. Burada bütün mesele, devletin, kaynağı olmadan birtakım işleri borçla yaparım diye ortaya çıkması. Krediyile, başkası-

nın kaynağı ile harcamaları yapmaya kalkışması. Devlette bu disiplin oluşmadıkça yapılacak bir şey yok.

- Yine geriye dönelim, hükümetin enflasyonla mücadele için aldığı kararlar, bankalar için de birtakım sorumluluklar getiriyor. Bankalar bu sorumlulukları üstlenmeye hazır mı?

- Çok kısa süre öncesine kadar son derece yüksek reel faizlerin olduğu, yüksek karların görüldüğü bankacılık sahası artık karlı olmaktan çıkıyor. Bir çok bankanın bununla yüzyüze gelmek isteyeceğini sanmıyorum ve Avrupa ve Amerika'da olduğu gibi bankaların birleşmesi, banka evlilikleri, satın almalar gündeme gelecek ve banka sayısı kesinlikle düşecek. Bu arada, yabancı bankalar da Türkiye'yi cazip bulup gelebilirler, ben böyle bir ilgi bekliyorum aynı zamanda. Banka satın almak yoluyla ya da doğrudan gelebilirler.

- Bankaların en çok kar ettiği zamanda Türkiye'ye gelmeyen yabancı sermaye şimdi niye piyasayı cazip bulacak? Nereden para kazanacak?

- Çünkü çok verimli bir piyasa. Piyasanın boyutları büyük. Hala sistemin ulaşamadığı insanlar var. Rekabetin koşullarından biri de düşük sabit birim maliyetleri olarak görülüyor ve kabul ediliyor. O yüzden yeni bir büyüme sahası olacak Türkiye. Ayrıca onlar düşük marjlarla çalışmaya alışkınlar.

- Yani daha fazla iş yaparak operasyondan para kazanılacak.

- Aynen öyle.

- Şimdi Türkiye, AT üyeliğine hazırlanıyor. AT üyesi ülkelerde bu kadar çok banka var mı? Bankalar Birliği'nin açıklamasına göre, 10 banka sistemin yüzde 70'ini kontrol ediyor. Geri kalan 72 banka da yüzde 30'unu çeviriyor.

- Türkiye'de mi? Bence daha fazla olması lazım. Aktifde olabilir. Ama

bazı hesapları arındırmak lazım. Kaynak tarafına bakıldığında zaman herhalde 10 banka, sistemin yüzde 85-90'ına sahiptir. Ama aktif tarafında kaynak niteliğinde olmayan geçici hesaplar da var. Benim bildiğim, kaynak açısından sistemin % 60'a yakını, zaten kamu bankalarındadır. Bunun üzerine İş Bankası, Yapı ve Kredi, Akbank, Pamukbank, Garanti ile yüzde 90'ı bulur bunlar.

- Peki kamu bankalarının kaynakları reel kaynak mıdır? Özel sektör bankacılığının kaynakları kendi operasyonları ile elde edilmiş kaynaklar...

- Kaynakları da reeldir, zararları da. Kaynak deyince nelere bakıyoruz? Türk lirası mevduat, döviz mevduat, yurtdışından sağlanan krediler, sermaye ve bütün bu operasyonun yaratmış olduğu kar, eğer varsa. Kar etmemiş, zarar etmişse açığını Hazine'den karşılar. Siz, mevcut kaynaklar yeni değer yaratıyor mu anlamında soruyorsanız, yaratmıyor. Yaratmadığı için de zaten Hazine tarafından görev zararı diye finanse ediliyor bunlar. Çünkü maalesef kamu bankalarının yönetimi de rasyonel değil, siyasi amaçlar etkin oluyor.

- Önümüzdeki yıllarda, geçeceğimiz yeni düzende, devlet fonlayamadığı zaman bu bankalar nasıl rekabet edecek?

- Yeni düzende kamu bankalarının yeri yok zaten. Devlet bankalarının varlığı piyasalarda haksız rekabet yaratıyor. Özellikle bu güvence konusunda. Kamu bankaları en azından vatandaşın gözünde devletin güvencesi altında. Artık yeni dünya düzeninde böyle bir haksız rekabet ortamı yok.

- Şimdi hükümet yeni bir istikrar programı uygulamaya çalışıyor. Bir yandan da AT üyeliğine hazırlık süreci söz konusu. Kamu bankalarının özelleştirilmesi ihtiyacını, hangi

zaman dilimi içinde görmeliyiz?

- Önümüzdeki bütçe döneminde görmeye başlayacağız. Çünkü devlet, kendi kaynaklarını gerek vergi, gerek kendi işletmelerinden elde ettiği gelir, gerekse kamu bankalarından topladığı kaynak olarak bir şekilde kullanırken, siyasi amaçlara yönelik kullanmaya devam ederse, bütçe de açık vermeye devam eder. Bankalar da açık vermeye devam eder, hiçbirşey değişmez.

- Bu durumda, 2001 yılının bütçesi hazırlanırken, hala kamu bankaları ile ilgili bir özelleştirme girişimi olmadıysa, hükümetin istikrar programının başarılı olmayacağı ortaya çıkmış olacak mı?

- Bir yerde önemli bir gösterge olacak tabii. Bence, kamu bankalarının var olup olmasının ötesinde, kamu bankaları bugünkü düzen içinde çalışmaya devam edecekler mi? Bu kadar büyük açıklar verecekler mi? Ve o açıklar bütçeden karşılanmaya devam edilecek mi? Asıl soru o. Devlet niçin finansal piyasalarda özel bankalarla rekabet halinde? Çünkü, siyasiler, şu ana kadarki mevcut yapıda kamu bankalarını, büyük ölçüde kendi amaçları doğrultusunda kullandılar. Bir ekonomik tercih bu. Ama artık o da gide gide bir yere kadar gidiyor ve orada kalıyor. Ge-

leşmiş ülkeler bu yaklaşımdan uzaklaştılar. Devletin asli görevlerine

dönmesi gerekir derken, devletin banka sahibi olması gerekmiyor. Devletin çeşitli malları üretmesi de gerekmiyor. Devletin bütün bu alanlardan çekilmesi ve düzenleyici, denetleyici ve yönlendirici görevlerine dönmesi lazım. Bir zamanlar, özel sektör yokken, devlet özel sektörü teşvik etmek için bunları yapmış. O zamanlar, Türkiye'nin gelişmesi için devlet, sadece ekonomik nedenlerle değil, birtakım sosyal nedenlerle de bu işleri yapmış. Ama artık buna gerek yok. Gerek olmamasının nedeni de, siyasilerin dünyadaki ve piyasalardaki bu gelişmeyi görememeleri ve son derece kısır birtakım düşüncelerle bu işi götürebileceklerine inanmalarıdır. Ankara da bu değişimi yapmak istiyor belki ama, bunu geniş tabana nasıl indireceklerini göremiyorlar. Çünkü, bu, düzenden yararlanan çok geniş bir kesim var.

- Kamu bankalarının özelleştirilmesi bu yılın programında olmalı diyorsunuz, bunun şansını nasıl görüyorsunuz? Devletin elinde kalan kamu bankaları zaten çok büyükleri. Daha ufak olanların satışında da bir sürü problem yaşandı. Özelleştirme hem zorunluluk hem de çok zor görünüyor.

- Onu çok merakla izleyeceğiz. Kamu bankalarına nasıl bir fiyat konulacak? Onların rasyonel çalışma biçimine döndürülmesine kim talip olacak? Orada mevcut düzenden yararlanan çok geniş bir kesim var. O kesim buna nasıl razı olacak? Elinden ekmeğini

alıyorsunuz bir yerde. Çok zor görüyorum. Çok büyük kararlılık, ciddiyet ve cesaret gerektiren bir olay. Zihniyet ve davranış değişikliği çok zor.

- AT üyeliğinde bankacılık teknolojisi yeterli olacaktır herhalde.

- Büyük çapta. Ama yine insanla bağımlı. Teknoloji var ama o insan teknolojiyi ne kadar kullanıyor? Teknoloji artık çok çabuk elde edilen bir şey. Önemli olan, teknolojiyi kullanacak insanı yetiştirmek. Bizim ülkemizde acilen yapılması gereken şey, insana verilen değerle ilgili zihniyet değişikliği. İnsanı basit bir unsur olarak değil, önemli bir varlık olarak görmek.

Benim inancım, bunu önümüzdeki on yılda göreceğiz. Çünkü geride bıraktığımız on yılda insanların ne kadar büyük değişimler geçirdiğini görüyorum. Bu önümüzdeki on yıl içinde insana değer vermeyen kurumlar, rekabette güçsüz kalmaya ve giderek kaybolmaya başlayacaklar. İnsana gereken değeri vermenin, onun yaratıcılığından yararlanmanın önemini anlamayan kurumlar ya kaybolacaklar, ya da zorunlu olarak insanın değerini kabul etmeye başlayacaklar.

- Hükümetin, rantiyeleri vergilendiriyoruz demesini nasıl karşıladınız? Gerçekten yüksek faizlerle bir rantie sınıfı yaratıldı mı?

- Dünyanın her tarafında var bu. Gelir, mutlaka hizmet karşılığı elde edilecek diye bir kural yok. Türkiye'de buna haksız kazanç deniyor.



Sistemde bu kadar devlet güvencesi altında çalışan kamu bankası varken, bu güvenceyi özel kesimden kaldırmak, sorunu çözer mi? Bana göre çözmez. Sistemde kamu bankalarının bu yoğunlukta kaldıkları sürece onların güvencesi bitmez.

Oysa haksız kazanç diye bir şey yok, olağanüstü kazanç var. Bu da ülkenin kötü yönetiminden kaynaklanıyor. Yoksa kimse zorla haksız bir kazanç elde edilmiyor.

- Yine de yıl sonunda bilançolar açıklandı-  
ğında, her sektörde, bir çok kurumun faaliyet dışı gelirlerin faaliyet gelirlerinden yüksek olduğu görülüyor.

- Herkes kamu kağıdına yatırımdan kazanıyor. Likit olan, nakiti olan oradan kazanıyor. Ama burada talebi gösteren devlet. Bu talebin bir şekilde karşılanması lazım. Devlet bu talebini Türkiye'den karşılayamıyorsa, belki yurtdışından ve çok daha pahalı olarak karşılayacaktı. Allah'tan bir kısmını Türkiye'den ve daha düşük maliyetle karşılıyor. O kısır döngüye girdikten sonra devletin yapabileceği çok fazla bir şey yok. Dolayısıyla burada, devlet, "sen bana borç veriyorsun ama fiyatın çok yüksek" diyemez. Eee, alma o zaman. Sonra da kalkıp rant diye borç verenleri eleştirmenin hiç bir anlamı yok. Eğer "Türkiye'deki rantyeciler" olmasaydı, "yurt dışındaki rantyeciler"den alacaktı. Devlet o kısıka girmiş bir kere.

- Peki bu kısır döngü nasıl kırılacak? Devlet bu parayı almıyorum dediği zaman iş bitiyor mu? Karşı tarafta bir direnç olmayacak mı?

- Devlet şu anda her türlü giderini kısıtı, bütçede sağlığa para yok, eğitime para yok. Bütün para, bir kısmı sadece siyasi nedenlerle işe alınan personel maaşlarına ve faize gidiyor. O da, devletin lüzumundan fazla büyük olması ve birtakım hizmetleri görmesine gerek kalmadığı halde kadrolarını hala tutmakta ısrar etmesinden kaynaklanıyor. Devletten maaş alanların birçoğu da çalışmıyorlar. Özelleştirme devlet açısından bir anlamda aktif satışçıdır. Likidite açısın-

dan sıkışan şirketler nasıl varlıklarının bir kısmını satıp oradan fonlama ihtiyacını karşılarılarsa devlet de aynısını yapabilir. Ve bu sağlanan gelirler, borçları ödemek yerine, yeni birtakım giderler için kullanılırsa, bir zaman sonra yine aynı sorunla karşı karşıya kalınır. O zaman özelleştirilecek aktif de kalmaz. Yani devletin çalışma prensipleri ile özel şirketlerin çalışma prensipleri arasında hiç bir fark yok temelde. Onun için hadise, bugüne kadar sıkışıp gelmiştir. Bana göre, devletin bu noktaya geleceği 10 yıl önceden de belliydi.

- O zamanki göstergeler, ya da bu sonucu doğuran nedenler neydi?

- Benim kendi değerlendirmeme göre, ilk nokta, 1989 yılındaki o ara seçimlerden sonra, ANAP'ın popülarite kazanmak için kamu sektörüne yapmış olduğu yüzde 142'lik ücret ayarlamalarıyla ortaya çıkmıştır. Ondan sonra da Hazine'nin iç borçlanması ve bunu piyasalardan karşılaması dönemi açılmıştır. Daha sonra da kartopu etkisiyle bu sorun büyüyüp bugüne gelmiştir. Bana göre başlangıcı budur. O dönemlerde rahmetli Turgut Özal, bu kaynağa ihtiyacı olduğunu belirterek faizlerin yükseltilmesini kendisi istedi. Biz karşı çıktık. 13-15 Ekim'de, yani faizlerin yüzde 60'lardan 85'lere 90'lara sıradığı dönemde biz Başbakanlık konutunda, bütün Bankalar Birliği Yönetim Kurulu üyeleri, Merkez Bankası Başkanı Rüştü Saraçoğlu'nun da katıldığı bir toplantıda, Özal'la biraraya geldik. Ve orada kendisi ısrarlı bir şekilde faizlerin yükseltilmesini istedi. Biz, bu nereye kadar gidecek ve nasıl incek, diye sorduk. Olumlu bir yanıt alamadık ve bu durum hala devam ediyor. Bir türlü inemiyor. O gün faizlerin yükseltilmesi bu paraların, kaynağın sisteme

çekilmesi için çok önemliydi. Fiyatını artırarak, devlet istediği kadar kaynak topladı. Yani bu noktaya geleceğimiz bir sürpriz değildi. Kamu yönetimi açısından o gün o adımlar atılınca, bu noktalara gelineceği son derece açık bir şekilde görülüyordu.

- Önümüzdeki yıl nereye kadar gerileyebilir faiz oranları? 2001 yılına yüzde 25'lerle girebilir miyiz?

- Tamamen fonlanmasına bağlı. Şu anda bütçe açığının bir kısmı faizlerin düşürülmesinden karşılanacak, bir kısmı yurtdışından, bir kısmı özelleştirmeden, bir kısmı da vergilerden. Bunlar gerçekleşmediği zaman durumumuz zor. Ama Türkiye, Avrupa Birliği'ne girme sürecinde büyük bir taahhüt altına kendini sokmuşken, 60-70'li oranları konuşamaz. Bunun için de kamu yönetimi öyle ya da böyle bu duruma bir neşter vuracak. Bu bir siyasi risk. Bugüne gelmemizin en önemli nedeni, kimse siyasi risk almak istememesi.

- Bu hükümet, son on yılın en güçlü parlamento desteğine sahip bir koalisyon hükümeti. Şansı var mı?

-Farklı görüşlerde olmalarına rağmen, demek ki ülke gerçekleri konusunda birleşiyorlar. Herhangi bir kurumun verimliliğinde, yani kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasında zihniyetiniz hiç önemli değil. Bunun bir tek yolu var. İster sağcı olun, ister solcu olun, kaynakları verimli kullanmanın yolu tek. Ama verimliliği artırdığınız, yeni kaynak yarattığınız zaman, artan kaynağın nasıl paylaşılacağı ayrı bir olay. Ne kadarını sermaye sahibi alacak, ne kadarı üretene düşecek, ne kadarı müşteriye gidecek, ne kadarı devlete dönecek? Yeter ki yeni kaynak çıksın ortaya. Türkiye'deki yanlış burada. Ortada kaynak yok, herkes olmayan kaynağı bölüşmenin

kavgasında. Önce kaynağı yaratalım, nasıl paylaşacağımızı buluruz.

- Biraz da bankaların denetimi için yeni yapılanmadan söz edebilir miyiz? Bankacılık üst kurulu konusunda ne düşünüyorsunuz?

- Daha önce çeşitli kurumlar aday gösteriyordu, bakanlar kurulu aralarından seçiyordu. Son yapılan değişikliğe göre, Hazine'den sorumlu bakan, bütün adayları gösteriyor, bakanlar kurulu üyelere, başkan ve başkan yardımcısına karar veriyor. Yani yine atama siyasi. Yalnız adaylara bazı koşullar getirmişler. Üyelerin en az yarısı, 10 yıl bankacılık sektöründe deneyimli olmalı diye. Yani demek ki, bankacılıktan gelmeyen kişiler de bankaların açılması, kapanması, yönlendirilmesi konusunda karar alabilecekler.

Bana göre kamu yönetiminde çok yanlış bir inanç var. Onlara göre, ülkenin ve vatandaşın iyiliğine olan şeyler, ancak ve ancak kamu görevlilerince yapılabilir. Oysa devletin vatandaşın lehine olsun diye yaptığı bazı işler, sonuçta devlete de, vatandaş da yaramıyor. Çünkü devletin yaptığı işlerde menfaatler, başka amaçlar işin içine karışıyor. Başbakan başkanını atasın, ama üyeleri siyasetten uzak biçimde seçilsin.

- Diğer ülkelerdeki bankacılık denetim mekanizmaları nasıl? Onlarda da siyasetçiler

denetime bu kadar karışır mı?

- Her ülkede benzer kurumlar vardır. Ama çok kurumsallaşmışlardır. Bazıları merkez bankalarına bağlı olarak çalışır. Denetim niye önemlidir? Çünkü bankacılık sektörü, vatandaşın kaynaklarını kullanıyor. Orada bir güvence olması lazım. Başka işlere benzemez. Vatandaşın bir yere para yatırırken, onun sistem içinde olduğunu düşünmesi, kendisini güvencede hissetmesi lazım. Kendisine doğru bilgi verilmesi, doğru sistemin kurulması anlamında. Bağımsız deyince, hem siyasilerden hem de bizzat bu işi yapanlardan bağımsız olması lazım. Bu bağımsızlığı devlet sağlar, düşüncesi bence yanlış. Bağımsızlık devlet olmadan da sağlanır. Bu kurulun olması lazım gerçekte. Sistemin yatırımcıya, doğru bilgileri vermesi gerekir, şeffaflık için bu gerekli. Çalışma biçiminin siyasetçilerce belirlenmesi yanlış. Bugünkü durumda siyasi hüviyeti olan bir kişi, bütün adayları belirleyecek, sonra da bakanlar kurulu seçecek. Devletin şeffaflık konusunu benimsemesi lazım. Devlet ne kadar şeffaf, kamu bankaları ne kadar şeffaf..

- Belki Avrupa Birliği üyeliği, Türkiye'nin bu konuda yol almasını hızlandırır.

- Tabii Yunanistan'a bakın. Orada da geçmişte benzer durumlar yaşanıyor. Siyasiler, büyük ölçüde kamu bankalarından ellerini çekmek zorunda kaldılar. Çünkü eski zihniyetle

yönetildiği zaman sistem çok büyük açıklar veriyor. O yüzden de kamu bankaları giderek sistemin içinden dışına çıkmaya başladı.

- Mevduat sigortasının kaldırılması konusunda ne düşünüyorsunuz?

- Bu, 94'deki krizin getirdiği bir sorun. Dünyanın hiç bir tarafında mevduatın tamamının sigorta altında tutulması diye bir durum yok. Haksız rekabete neden oluyor. Bankaların kimi yüksek, kimi düşük faiz uyguluyor. Siz herkese aynı güvenceyi verdiğiniz zaman rasyonel olmuyor. Ama bundan da önce şu var: Sistemde bu kadar devlet güvencesi altında çalışan kamu bankası varken, bu güvenceyi özel kesimden kaldırmak, sorunu çözer mi? Bana göre çözmez. Sistemde kamu bankalarının bu yoğunlukta kaldıkları sürece onların güvencesi devam eder. Bir kesimden kaldırıyorsunuz, bir kesimde devam ediyor. Onun için önce özelleştirmenin yapılması, sonra mevduat güvencesinin kaldırılması, ya da kademeli olarak indirilmesi lazım. Aslında daha da mühimi, bankaların mevduat sigortası için daha yüksek prim ödemesi ya da mevduat kabulünün sınırlandırılması lazım. Dışarıda istediğiniz kadar mevduatınızı büyütemezsiniz, istediğiniz kadar kredi veremezsiniz, istediğiniz yere iştirak edemezsiniz. Bunların çeşitli örnekleri var. Hepsini biliyor, ama kimsenin işine gelmiyor. Bugün sistemde en çarpık işlerden



Merkez Bankası Başkanı, biz de sistemin parçasıyız, demek zorundaydı. Doğru bir şekilde dedi. Birilerinin de bir işin sonuca ulaşması için elini taşın altına koyması lazım. Başkan da onu yaptı... Güveni de ancak böyle sağlayabilirsiniz.



biri, devlet bankalarının özel bankalardan daha yüksek faiz vermesidir. Bakın başka ülkelerde, eğer kamu bankaları varsa sistemde, kamu bankası oldukları için daha düşük faiz verirler, riskleri daha az olduğu için...

- Peki bizim bankacılık sektörümüzün geleceğini nasıl görüyorsunuz? Türk bankaları küreselleşmeden yararlanarak küresel ölçeklere ulaşabilirler mi?

- Bankacılık sektörümüzün geleceği parlak olacak, ona inanıyorum. Mali sistemin daha büyüyeceğine, birtakım yeniliklerin geleceğine inanıyorum. Yatırım bankacılığında yeni adımlar söz konusu olacaktır. Banka-

ve üründe farklılaşma ve hitap edilen müşteri kitlesi açısından da farklılaşmanın olacağı çok canlı bir ortam düşünüyorum.

Ama Türk bankaları uluslararası ölçekte büyük banka olamazlar. Türkiye'deki büyük bankalar da yine Türk bankaları olmaya devam eder. Batı ülkelerinde zor. Belki bağımsız devletler topluluğu ülkelerinde olabilir. Türkiye'de daralmalar başladığı zaman mevcut know howları ile oralara gidebilirler. Tabii çok spesifik ülkeler bunlar. Çünkü o ülkelere gidip bankacılık hizmeti vermek, yabancı bankalar açısından da çok maliyetli

olacağı için cazip değil. Ama biz, hem ikili ilişkilerimiz, hem kültürel ilişkilerimiz açısından tercih edebiliriz.

- Özel finans kurumları kaldırılmalı mıdır? Yoksa sistem içine mi alınmalıdır?

- Şimdi vatandaşlarımız arasında faize karşı olan bir kesim var. Bu

durumda da sistemin bu ihtiyacı karşılaması lazım. Ama bunu denetleyemiyoruz gibi gerekçelerle bu kurumlardan vazgeçmek doğru değil. Nasıl denetleneceğini sistemin oluşturması lazım. Mevduat sigortası sistemine alınmayacakmış... Alınmasın. Çünkü topladıkları, mevduat değil, kaynaklar. Gelir paylaşımı adı altında topluyorlar. Gerçi İslami bankacılık adı altında farklı şeyler de yaptılar. Verdikleri kar payları bizim verdiğimiz faizin hep birkaç puan üzerinde oldu. Hiç mi zarar etmediler? Ona göre denetlensin, raporlansın ama sistemde

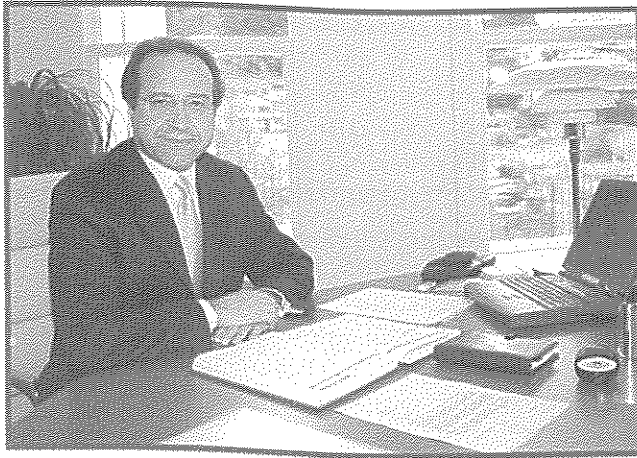
kalsınlar. Çünkü o ihtiyaç böyle karşılanmazsa, başka alanlara kayacak.

- Son olarak Merkez Bankası'nın taahhüdü konusuna girmek istiyorum. Merkez Bankası Başkanı'nın kur artışının % 20'yi aşmayacağı konusundaki taahhüdü bankanın güvenirliliği açısından bir risk değil midir? Yani örneğin, bu programın diğer ayakları aksarsa neler olabilir?

- Evet, istikrar programına destek vermek için banka kendisini taahhüt altına alıyor. Her türlü taahhüdü karşılayacak kadar döviz rezervi yok Merkez Bankası'nın. Onun için bir noktaya kadar gider ama diğer taraflar aksarsa, taahhüdünün gerisinde kalır. O noktaya gelmemek için eş güdümlü ve eş anlı çalışması lazım sistemin. Ama Merkez Bankası Başkanı da, biz de sistemin parçasıyız, demek zorundaydı. Doğru bir şekilde dedi. Birilerinin de bir işin sonuca ulaşması için elini taşın altına koyması lazım. Başkan da onu yaptı. Cesusur bir açıklama. Güveni de ancak böyle sağlayabilirsiniz. Güven, küçük küçük olayların üst üste ve istikrar içinde gelişmesiyle elde edilecek bir duygudur. Merkez Bankası bunu söylediği zaman en azından bunu yapmaya çalışacak, demektir. Yani psikolojiyi olumlu yöne çevirmek ya da olumluya dönen psikolojinin vadesini uzatmak demektir. Şimdi bakın, ilk kez 2000 yılının Eylül'ünden söz etmeye başladık. Türkiye'de 2000 yılının Ocak ayı, Şubat ayı eh biraz Mart ayı konuşulur, Nisan ayı Mayıs ayı konuşulmazdı. Şimdi bu açıklama ile Merkez Bankası beklentileri uzun vadeye çekti ve güven duygusunu uzun vadeye yaydı. Ama üzerine de büyük risk aldı.

- Çok teşekkür ederiz.

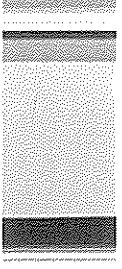
Necla Zarakol



ların sayıları daha az, ancak iş hacimlere daha büyük olacak.

- Sayı kaç olabilir?

- Bilmiyorum ama, herhalde kamu bankalarının sayısı ikiye iner. Bazı banka birleşmeleri olur. Bazıları yabancı sermayeli bankalarla da birleşebilirler. Çeşitli ülkelere beş kadar büyük bankanın geleceğini umuyorum. Onun dışında da çok özel müşterileri gruplarına hizmet veren çok özel finansal kurumlar ortaya çıkacak. Bugünkü bankalar gibi olmayacak. Çünkü bugün büyük küçük tüm bankalar, aynı hizmetleri veriyorlar. Hizmette



**Keyif payı...**





## Audi A8 Long

Şimdiye kadar Audi A8'in Aluminium Space Frame (Alüminyum Uzay Kafesi) teknolojisinden, mükemmel konforundan ve güvenliğinden söz edildi.

Şimdi bu özelliklere bir yenisi eklendi: Audi A8'in kasası 13 cm. uzatıldı.

Audi A8 Long'un arka koltuğuna oturduğunuzda, bunun küçük bir değişim olmadığını anlayacaksınız...

Doğuşmotor BİR  DOĞUŞ HOLDİNG A.Ş. KURULUŞUDUR.

**Türkiye Genel Distribütörü: Doğuşmotor** Eski Büyükdere Caddesi Ayazağaköy Yolu No: 23 B0670 Maslak İSTANBUL Tel: (0212) 276 80 30 (pbx) Faks: (0212) 276 80 39  
**Yetkili Satıcılar ve Servisler:** Adana Aykan (0322) 458 25 69 • Ankara Ere (0312) 287 42 42 • Ankara Genoto (0312) 397 69 89 • Antalya Başaran (0242) 345 03 33 - 34 • Bursa Genoto (0224) 272 40 40  
• Denizli Batı (0258) 371 46 62 • Eskişehir Uğaz (0222) 221 27 65 • Gaziantep Şahintaş (0342) 339 48 00 • İstanbul Doğuşmotor - Maslak Kule Merkez (0212) 290 26 44



**Audi**   
Vorsprung durch Technik

• İstanbul Ersoy (0216) 411 62 80 • İstanbul Kartal Genoto (0216) 452 33 64 • İstanbul Yenikapı Şenyıldız (0212) 517 16 17 • İzmir Gönen (0232) 463 60 64 • Kayseri ÖzSa (0352) 223 68 78  
• Trabzon Bahadır (0462) 322 10 71 (3 Hat)

# Kriz süreci yönetiminde yeni bir paradigmaya doğru

Oğuz Babüroğlu

## Kriz yönetimi mi, yoksa yönetim krizi mi?

Türkiye'nin bir krizler ülkesi olduğu tezi çok özgün bir tez olmasa gerek. Son 10-20 yıl içinde topluma mal edilen, iç veya dış kaynaklı veya nereden kaynaklandığını net olarak bilmediğimiz birçok kriz yaşadık. Krizin, içinde bulunulan istikrarsız, karmaşık, kontrolü zor ve belirsizliğin sürekli körüklendiği bir ortamın dokusunun baskın bir özelliği olduğu uzun zamandır iyi biliniyor (Emery ve Trist, 1965). Çok çalkantılı ve karmaşık bir ortam, sistemin herhangi bir yerinde meydana gelebilecek krizlerin bütüne yansımaları ve bütünü etkilemesini kolaylaştırıyor.

Yunanca'da "karar" anlamına gelen "kriz" olgusu, "bir kuruluşun bütününe-bütünlüğünü etkileme potansiyeli olan herhangi bir olay" olarak tanımlanıyor (Mitroff, 1993). Kriz tüm sistemi etkileyerek, bir yandan büyük can, mal ve itibar kayıplarına yol açan, diğer yandan ise yönetim ile ilgili temel varsayımları çökerten sonuçlar doğuruyor. Örneğin, Marmara bölgesi, 17 Ağustos 1999 sabahı çok büyük bir doğal afetle karşı karşıya kaldığı zaman, bölgedeki çok sayıdaki mekan çok büyük bir yıkıma maruz kalıyor; yardımı organize etmekle yükümlü kamu organlarındaki kişiler can kaybına uğradığından, yerel yönetim paralize olabiliyor; ulaşım ve haberleşme birkaç gün tamamen yok olduğundan, merkezî yönetim bir süre etkin olamıyor.

Sadece doğal afetlerde değil, ekonomik krizlerde, sanyî felaketleri, sistem ve makinaların çökmesi, kriminal saldırılar, imaj ve itibar zedelenmesi, kritik bilgi kaybı ve sağlık krizleri gibi diğer kriz türlerinde de temel varsayımları sarsan yönetim krizleri doğuyor. Yakın

geçmişimiz, şirketleri doğrudan etkilemiş örneklerle dolu. Uzakdoğu krizi tüm ekonominin, özellikle de tekstil sektörünün yapısını değiştirdi, sayısız şirket iflas etti. Rusya krizi, Laleli piyasasını sildi ve ihracata yönelik üretim yapan deri sektörünü küçülttü. Halkın herhangi bir yaptırım veya telkin olmadan, İtalyan mallarını boykotu, kurumsallaşmış yolsuzluğu görünür kılan "kaset krizi" ve Susurluk kazası, bazı kişi, şirket yöneticileri ve şirketlere, yeniden kazanılması zor bir itibar kaybı getirdi.

Bilindiği ve görüldüğü kadarıyla, bir kriz türü diğer kriz türleri kapsamına girebilir veya herhangi bir kriz türü diğer bir kriz türünün sebebi veya sonucu olabilir. Bir alanda ortaya çıkan bir krizin çok kolaylıkla başka bir alana sıçraması mümkün. Örneğin, Marmara bölgesi depremi, başka krizler de üretti. TÜPRAS'ta yangın ve başka bir kuruluştan denize kimyasal sızıntı gibi afetlerden, eleştirilen Kızılay yönetiminin toptan değişmesi ve bölge belediye başkanlarından birinin yanlış yapılanma ile ilgili suçlanması gibi otorite krizlerine kadar, farklı kriz türleri birbirine bağlanabiliyor ve bir krizin sonucu olabiliyor. Depremden sonra her fırsatta televizyonlarda, konuyla ilgili yorum yapan bilim adamları, yaptıkları yorumların turizm sektörünün önümüzdeki sene de kötü bir sezon geçirmesine ve bu seneki sektör krizinin bir sene daha uzamasına sebep olabileceklerini düşünebiliyor olmalı. Bu örnekte görüldüğü gibi, bir krizin çözümü olarak düşünülen aktiviteler, istenilmeden de olsa, diğer krizleri doğurabiliyor ve sistemin tümünü tahmin edilemeyecek boyutlarda ve yollardan etkiliyor. Sektörler ve şirketlerin bu tür ortamlardan kaçınmaları



imkansız hale geliyor. Alakasız gibi gözükten olaylar, birdenbire sınır tanımadan yayılıp, bir şirketi girdabi içine alabiliyor. Böylelikle yazının başında iddia edilen "krizler ülkesi" tanımı, geçerliliğini korumakla kalmıyor, yönetim yaklaşımımızda ve anlayışımızda temel değişiklikler olması gerektiğini vurguluyor.

Netice itibarıyla, kriz yönetimi yetersizliği veya eksikliği olarak adlandırılan çoğu durumun, aslında bir yönetim krizi olduğunu görüyoruz.

### Krizin merceği: Yeni gerçekler...

Mercek, görüntü düzeltmek için kullanılan bir obje.

Krizin merceği de adı üstünde krizin görüntüsünü yansıtıyor. Krizin merceği iki türlü işliyor. Bir taraftan bakıldığı zaman, yönetim kontrolünün son derece hızlı bir şekilde elden gittiği, içeride yoğun bir korku ve moral çöküntüsünün yaşandığı, özellikle de krize hazırlıksız yakalanmışsa, kuşatılmışlık psikolojisinin ağır bastığı bir görüntü ile karşılaşılır. Diğer taraftan bakıldığında ise,

daha önceden net olarak gözükmeyen gerçekler olabildiğince şeffaflıklarıyla "kabak gibi" ortaya çıkarlar. Genellikle krizin birincil olarak etkilediği kuruluşlar, yukarıda bahsettiğimiz ilk durumla karşı karşıya kalırlarken, ikinci durum, medya kuruluşları tarafından yaratılır. Hazırlıksız yakalanan kuruluşlar, merceği görüntüyü örtbas edecek şekilde ve olanları küçültüp unutturma doğrultusunda oynamaya çalışırken, medya, merceği, krizi en ince detaylarına kadar gösterebilmek üzere kaydırmaya çalışır. Bir yanda inkar edip ve savunmaya gidebilen, diğer yanda kurban arayıp suçluları bulmaya çalışan tarafların çekişmesi, kriz ortamının en bilinen oyunlarından biridir.



Kriz, hiçbir zaman habersiz gelmez. Mutlaka erken uyarı sinyalleri vardır... Deprem örneğini ele alalım... Denetimin kerhen yapıldığı ve en kolay para kazanma yollarından birinin müteahhitlik olduğu bir ortamda, kriz olmaması bir sürpriz olurdu.

Uluslararası kriz örneklerinde, medyanın diğer tarafta kalıcı bir rol üstlendiğini, tüketici dernekleri ve krize giren şirketlerdeki mağdur durumda kalanlara karşı vicdani sorumluluk duyan kişilerin de merceğin doğru yerlere tutulmasını sağlayan iddia sahipleri olduğunu görüyoruz. Belçika'da bozulmuş tavuktan meydana gelen zehirlenmeler ve İngiltere'de ortaya çıkan deli dana hastalığı, Avrupa Birliği içinde farklı iddia sahipleri tarafından ortaya çıkartılan ve halen daha sonuçlanmamış krizlerdir. Merceğin öbür tarafından bakıldığında, Avrupa Birliği üyeleri arasındaki korumacılığın yüksek olduğu, tarıma dayalı sektörlerdeki ticari rekabet gerçeği-

ni görmemiz çok zor olmayacaktır.

Yakın zaman Türkiye örneklerinde kriz merceği görüntüsü, Susurluk trafik kazasında ve Marmara bölgesi depreminde yeni gerçekler ortaya çıkartmıştır. Normal bir vatandaşın daha evvel göremediği bazı şaşırtıcı ilişkiler, Susurluk'ta bir trafik kazası ile tüm açıklığıyla bir anda su yüzüne çıkmıştır. Yeraltı dünyasının önemli bir ismi, bir milletvekili ve

bir polis memuru aynı arabanın içinde trafik kazası geçirmişler, sadece milletvekili sağ olarak kurtulmuştur. Bu kişilerin nereye gittikleri ve aralarında ne tür bir ilişki olduğu net olarak bilinmemekle beraber, olayın Güneydoğu'da teröre karşı savaş, kaçakçılık, İçişleri Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü bağlantıları, çok çeşitli kişileri mercek altına sokmuştur.

Marmara bölgesi depremi, bir tarafta yeni gerçekler üretirken, diğer taraftan bazı gerçekleri de unutturdu. Yazının başında merkezi ve yerel kriz yönetimi yetersizliğine değinilmişti. Kendilerine her zaman ve her durumda "devlet baba" kimliği yakıştırılan merkezi ve yerel kamu otoriteleri, deprem sonrasında can kaybını

azaltmakta ve zamanında müdahalede yetersiz kalmışlardır. AKUT adında bir arama kurtarma derneği, özellikle depremin hemen ardından bu kamu görevini yerine getirerek sivil toplum kuruluşunun evrensel tanımı olan “devletin yetersiz olduğu veya yetişemediği yerlerde ortaya çıkan kuruluşlar” olgusunu doğrulamıştır. Sivil toplum kuruluşlarının kamu görev alanını resmi kuruluşlarla paylaşma yetenekleri ve gereksinimleri, bu olayla teyid edilmiştir.

Aynı deprem, Yunan halkına Türkler’e karşı duydukları düşmanlık, nefret ve korku gibi duyguları unutturdu. Depremzedeler için Yunanistan’ın en ücra köşelerinde dahi görülmemiş yaygınlıkta bir yardım kampanyası yapıldı. Türkiye’deki deprem, Yunanlılar’ın merceğin öbür tarafından bakmalarını sağladı ve gördükleri gerçekler, Türkler’e karşı yıllardır besledikleri olumsuz duyguları değiştirmelerine yol açtı. Depremin etkilediği alanın büyüklüğü, insanların ve kurumların yardıma ne kadar muhtaç olabileceği ve Türkler’in de kendileri gibi insanlar olduğu gerçeğini, tüm çıplaklığı ile ortaya koydu. Sade Yunan vatandaşı, Türkiye’nin zannettiği kadar büyük bir güce sahip olmadığını merceğin öbür tarafından bakarak gördü.

### Kriz habersiz gelmez

Kriz yönetimi ne kadar beklenmedik? Kriz hiçbir zaman habersiz gelmez. Mutlaka erken uyarı sinyalleri vardır. Er ya da geç geleceği kesindir, ancak, geliş tarihi bilinmez. Deprem örneğini ele alalım. İçinde yaşadığı ülkenin coğrafyasına biraz ilgi gösteren birisi, Türkiye’nin deprem kuşağında yer aldığının farkında olmalı. Özellikle inşaat sektöründe olan herkes, fay hatlarının yerlerini bilmeli ve inşaatlarını deprem kriterlerini göz önünde bulundurarak yapmalı. Türkiye’de yaşanan deprem ve deprem sonrası zaafiyet hiç de sürpriz bir durum olarak algılanmamalı. Herhangi bir resmi işlem yaptırmanın, örneğin bir ruhsat almanın, çoğu zaman gayri kanunî bir cambazlıktan geçtiği, denetimin kerven yapıldığı ve en kolay para kazanma yollarından birinin müteahhitlik olduğu bir ortamda, kriz olmaması bir sürpriz olurdu.

Bir başka örnek ise, İtalya ile yaşanan kriz. Biraz gazete okuyan birisi İtalya ile bir kriz yaşanacağını görebilir-

di. Öcalan İtalya’ya sığınmadan önce, bazı İtalyan milletvekilleri, Güneydoğu’daki faaliyetlerinden dolayı sınır dışı edildi. İtalyan Parlamentosu’nda sürgündeki Kürdistan Parlamentosu toplandı. Hatta bir de Türkiye’de çocuk işçi kullanıldığı öne sürülerek Türkiye aleyhinde bir kampanya başlatıldı. Görünen kriz ise Abdullah Öcalan’ın Türkiye’ye iade edilmek istememesiyle patlak verdi. Oysa yukarıda belirtilen bütün eylemler yakın zamanda bir kriz olacağının habercisiydi.

Asya krizi, Rusya krizi ve kaset krizinde, Tüpraş, Profilo, Aksaray’daki otel ve Tuzla tersanesi yangınlarında, Apo krizinde veya Egebank, Yaşarbank, Yurtbank, Sümerbank ve Esbank’ın Hazine yönetimine geçmesi örneklerinde gördüğümüz gibi, diğer kriz örneklerinde de çok sayıda erken uyarı sinyali vardı. Peki bu işaretler ve bilgiler var olmasına rağmen, neden fark edilmiyor veya fark edildiği halde neden krize hazırlık yapılmıyor?

Bu sorulara cevap verebilmek için yöneticilerin inançlarına, hakim değerlerine ve dünya görüşlerine bakmamız gerekiyor. Türk yöneticileri arasındaki yaygın inanç, zaten sürekli kriz yönetimi yaptıkları doğrultusunda. Ortamın çok hızlı değişiyor olması yöneticilerde sürekli bir kriz ortamında çalıştıkları intibası yaratıyor. Oysa, içinde bulunduğumuz hiper rekabet ortamı, Türkiye’deki kurumların yanı sıra, küreselleşen rekabetten etkilenen her yerdeki her türlü kurum için bu tür bir belirsizlik ortamını getiriyor. Belirsizlik sebebi, Türkiye gibi ülkelerde ekonomik ve siyasi istikrarsızlığa dayalı olurken, daha oturmuş ekonomilerde yeni ürün veya teknoloji geliştirme, deregülasyon veya birleşmeler belirsizlik yaratabiliyor. Sürekli değişimin olduğu bir ortam, kriz ihtimallerini artırmakla birlikte, kriz ortamı demek değil. Aslında “biz zaten sürekli kriz yönetimi yapıyoruz” cümlesinin ardında, bir yönetim zafı aramak gerek.

Sağlıklı kriz yönetimini engelleyen düşünceler arasında “bize birşey olmaz” veya “biz herşeyle başa çıkabiliriz” gibi aldatıcı ve peşin hükümlü inançlar da var. Bu inançlar sınırdığı zaman, genelde, iş işten geçmiş ve kriz yönetiminde başka bir aşamaya girilmiş oluyor.

### Kriz süreci yönetimi: Kriz öncesi ve sonrası...

Kriz yönetimi denildiğinde, genellikle akla, kriz anı ve

sonrasında yapılması gerekenler geliyor. Oysa yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi krizin bir de öncesi var. Alışlagelmiş kullanımıyla "kriz yönetimi" kavramının kriz sürecinin bütününe içermediğini düşündüğümünden dolayı, kriz yönetimi yerine tüm kriz aşamalarını kapsayan bir kavram olan "kriz süreci yönetimi"ni kullanmayı daha uygun görüyorum.

Kriz süreci yönetimi, içinde, farklı yönetim yaklaşımlarını barındırıyor. Kriz öncesi ve sonrası yönetim yaklaşımı ve anlayışı ile yapılması gereken eylemler, birbirinden çok farklı. Kriz öncesi eylemler, çeşitli kriz tiplerinden oluşan kuruma has bir kriz portföyünün tasarlanması, bu olası krizlere ait erken uyarı sinyallerinin toplanması ve hazırlık yaparak kriz önleyici veya hasar azaltıcı ve kurumun sürekliliğini sağlayıcı tedbirlerin alınmasını içeriyor. Kriz sonrası eylemler ise, mağdurların yardımına koşma, krizin ve hasarın çabuk yayılmasını önleme, onarma ve toparlanma ve öğrenmeden oluşuyor.

### Kriz süreci

Yönetim yaklaşımı açısından kriz öncesinde her an kriz olabileceği inancının yaratılması, izleme ve hazırlık eylemlerinin yerine getirilmesi gerekir. Tatbikatlar, simülasyonlar, kriz durumundaki yapılanmaların netleştirilmesi ve iletişim stratejilerinin belirlenmesi önem kazanıyor. Bu aşamada amaçsal bir kötümserlik ve savunma içgüdüsünün, kurumu, proaktif hazırlıklar yapmaya sevk edebileceğini görüyoruz.

Bazı kurumlar proaktif olmayı, yani krizden önce krize hazırlanma yatırımlarını, getirisi çok çabuk ve açık olarak gözükmediği için masraf olarak nitelendirebilirler. Bu düşünceyi değiştirebilmek için yöneticilerin gelecek yönetimi yaklaşımını benünsemeleri gerekir. Geleceğin yönetilebileceğine inanmayarak geçmişe ve bugüne odaklanan veya bahsettiğimiz gelecek yönetimi anlayışını 1960'ların planlama yaklaşımı ile karıştıran yöneticiler, gelecek ve dolayısıyla özellikle kriz öncesi aşaması olmak kaydıyla, tüm kriz sürecinin yönetiminde ciddi zorluk yaşayacaklardır. Gelecek yönetimi, geleceğin tahmini değil tasarımından geçer (Ackoff, 1981).

Kriz anı ve sonrasında ise, yönetim yaklaşımı kriz öncesinden çok farklıdır. Zaman kontrolü, imkansız bir şekilde hızla akar. Bu aşamada hayat kurtarma veya daha fazla kayba sebep olmayacak kararlı bir tutuma ihtiyaç vardır. Krizin etkisi ve olayların akış yönü ile ilgili hiçbir zaman yeterli bilgi olmaz, eldeki bilgi, çoğunlukla çelişkili ve eksiktir ve dışarıdaki herkes içerideki durumu dikkatle izlemeye başlar. Krize önceden hazırlıklı olan ve olmayan kurumlar arasındaki fark, bu noktada çarpıcı bir şekilde görülür.

Hasarın yayılmasını önleme mekanizmaları olan, denetlenen ve gerektiğinde yenilenen kurumlarda, birçok temel işlevin yedeklemesinin olması, kriz sonrasında onarma ve toparlanma safhalarının az sancılı geçmesini sağlar. Kriz sonrası yeniden tasarıma giden yolda, kurumsal öğrenme vardır. Geçmiş krizlerin değerlendirilmesi, temel varsayımların kıyasıya eleştirilmesi, duygu-



ların paylaşılması ve kötü haber getirenlerin ödüllendirilebileceğinin tecrübe edilmesi, kurumsal öğrenmenin anahtarlarıdır.

Kriz sonrasında hayat kurtarma ve kayıpları azaltma eylemleri ile eş zamanlı gitmesi gereken bir eylem, kurum dışı ile ilişkilerin yürütülmesidir. Krizle ilgili açıklama, birçok kişi tarafından veya tek ağızdan yapılabilir. Önemli olan, krizden etkilenen tüm iddia sahiplerine ve medyaya, korkmadan ve panik olmadan, tutarlı ve detaylı bir açıklama yapılmasıdır. Suçunu veya yetersizliğini inkar ederek savunmaya geçmek veya krizi örtbas etmeye çalışmak yerine, hatalarını kabullenerek mağdurların yanında yer aldığını ve vargüçle olumsuz sonuçların bir an önce giderilmesine çalıştığını tüm iddia sahiplerine ve medyaya gösterebilmek, kurumun krizin etkilerini çok daha çabuk ve az yara almış olarak atlatabilmesini sağlayacaktır. Böylelikle, yazının başında tanımlanan merceğin iki boyutlu işlevi, tek boyuta yaklaşacak, her iki taraftan bakıldığında da benzer bir görüntüyle karşılaşılacaktır. Bu şekilde, kurum imaj ve itibarı, derinden sarsılmayabilir, hatta medyanın kurumun mağdurlara karşı göstermiş olduğu empatiyi ve sosyal sorumluluğu da, krizin diğer yanlarıyla birlikte duyurması ihtimalinde, kurumun duyarlılık açısından imaj ve itibarı yükselebilir.

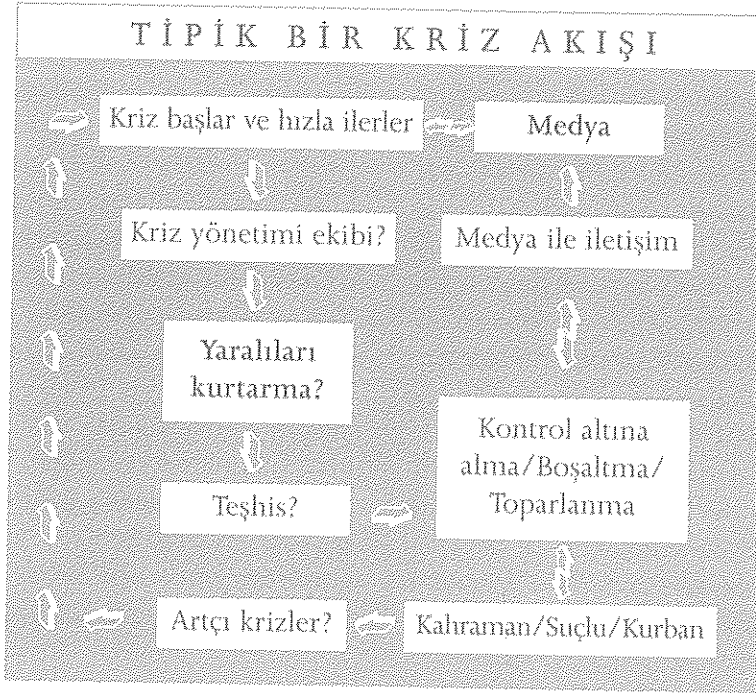
### Krizde alışlagelmemiş davranış

Kriz yönetiminde klasik anlayış, kriz öncesi hazırlıklar için kriz kitapçığı hazırlamak, kriz olduğu zaman tek merkezli bir yapıya dönmek, en yüksek dereceli amir tarafından yönetilen bir kriz ekibinin olması ve tüm ku-

ruluştan tek ses çıkması beklentisinden oluşur. Kriz sonrası önceden oluşturulmuş tatbikatları uygulamak ve normale dönüşü başlatmak, kriz süreci yönetiminin duyulmaya alışılmış kısımlarıdır. Asıl başarının sadece burada yatmadığı bazı örneklerde ortaya çıkmaktadır. Türk Henkel ve Benetton'daki kriz süreci yönetimi tecrübesini ve anlayışını değerlendirdiğimizde yeni kriz süreci yönetimi paradigmasında, alışlagelmemiş davranışları ve yeni organizasyon yapılarının yerini göreceğiz.

İtalya ile yaşanan Öcalan kriziyle Türk halkı, İtalyan mallarını boykot etmeye başladığı zaman, İtalyan kökenli birçok şirket, İtalyan ismini veya ana firmanın İtal-

yan olduğu gerçeğini örtbas etmeye çalıştı. Bunlardan bazıları gazetelerde tam sayfa ilan vererek ana firmanın İtalya'da değil de başka bir ülkede kayıtlı olduğunu beyan etti. Buna rağmen, bu şirketler ciddi kayıplara uğradılar. Benetton üst yönetimi ise, alışlagelmemişin tamamen dışında bir yönetim yaklaşımı sergiledi. Kimliğini inkar etmek veya saklamak yerine, Türk halkıyla duygusal bir



yakınlık kurmaya çalıştı ve başarılı oldu.

Benetton kimliğini inkar etmedi ama kimliği ile zedelenen önemli bir unsurdan kriz bitinceye kadar fedakarlık etti. Asıl adı United Colors of Benetton olan bu şirket, kriz süresince kimliğinin en önemli unsuru olan renklerini bir kenara bıraktı. Kriz patlak verdikten sonraki gün, Benetton markalı tüm dükkanlar ve bayiler siyaha bürünmüştü. Bu durumu gören tüketiciler mesajı aldılar. Benetton mağazalarını duyularını sergileyici bir mecraya dönüştürdüler ve vitrinlere kendi mesajlarını taşıyan kağıtlar astılar. Benetton mağazaları kızgın tüketicilerin hedefi olmak yerine, halkın Öcalan vakası

ile ilgili duygularını mesajlar aracılığıyla yansıtan sempatik bir elçiye dönüştü. Böylece İtalyan kökenli diğer şirketler ciddi satış kayıpları yaşarken, Benetton çok az ve geçici bir satış kaybı ile karşı karşıya kaldı ve normal sene sonu hedeflerine ulaştı.

Kriz süreci yönetiminde alışlagelmemiş bir yaklaşım sergileyen diğer bir şirket ise Türk Henkel oldu. 1994 ekonomik krizinde Türk lirası yüksek oranda devalüe edilince, Türk Henkel dışında piyasadaki diğer tüm şirketler satışlarını durdurdu. Düz mantık, fiyatların ancak istikrar yeniden sağlandıktan sonra saptanması gerektiğini söylüyordu.

Şüphesiz, Türk Henkel de diğer rakipleri gibi kur belirsizliğini yaşamak istemiyordu, ancak diğer rakipleri satışları durdururken, Türk Henkel satışlarına bazı yeni şartlarla devam etti. Kriz öncesi planlamadığı geçici bir sistem uygulayarak, kendisine ve müşterilerine zarar getirmeden kriz ortamına anında uyum sağladı. Krizin ilk günü müşterilerine saatlik fiyat verdi ve teslimatı durdurmadı. Ertesi birkaç gün ise, bir yandan bu sisteme devam ederken, bir yandan da satış şartlarını göreceli olarak normale döndürmeye çalıştı. Rakipler böyle bir sistemi akıl edemedikleri için, önemli ölçüde, pazar payını Türk Henkel'e kaptırdı. Sonuçta Türk Henkel, 1994 ekonomik krizinden çok avantajlı çıktı.

Her iki şirket de organizasyon yapılarının en önemli temel yetkinliğini kullanarak karşılaştıkları krizleri aştılar. Türk Henkel senelerdir geliştirdiği kendini yöneten organizasyonlar çerçevesinde yetkelendirilmiş ve yetki kullanabilen satış ekibinin katkılarıyla krizi avantaja çevirmişti. Önceden de pazarın içinde olan Türk Henkel satış elemanları, krizde saatlik fiyatları yine pazarın içindeyken verdiler. Zaten pazarı ve müşterileri çok iyi tanıyan yetkili satış elemanlarının dışında, merkez dahil, herhangi bir birim elemanları, saatlik fiyat verme uygulamasında bu kadar başarılı olamazdı. Türk Henkel'in pazara odaklı yönetim kültüründe satış elemanlarının neredeyse genel müdür yetkisi ile hareket etmesi alışlagelmiş bir özellikleri, ama saat başı farklı fiyat vermek alışlagelmemiş bir uygulamaydı.

Benetton ise, üzerinde senelerdir titizlikle durduğu ve Arama Konferansı gibi yöntemlerle geliştirmiş olduğu bayilerle olan ilişkisini kullandı ve aldığı radikal ka-

rarları krizin hemen ertesi günü bayileri ile bir işbirliği stratejisi yaratarak uyguladı. Kriz öncesi geliştirilmiş organizasyon yapıları yeni ortama hemen uydu. Her iki şirketin de çok iyi uyum içinde çalışan tepe yönetim takımları, tüm kriz süresince çalışanları ve piyasa ile dirsek temasını kaybetmedi.

Benetton ve Türk Henkel'in krizi atlattırmadaki başarılarının kesinlikle şans eseri olarak değil, uzun dönemli yönetim yaklaşımlarının bir parçası olarak değerlendirilmesi lazım. Her iki şirket de kendi yapılanmalarının yaratıcı yanlarını kriz esnasında ve hemen sonrasında ortaya çıkardılar. Benetton'un renklerini siyaha boyaması veya Henkel'in vadeli satışların kol gezdiği bir sektörde saatlik fiyat verme uygulamasına geçmesi, yaratıcılığın kriz yönetiminde ne kadar büyük bir başarı unsuru olabileceğini gösteriyor.

Krizde yeni paradigma, mutlaka sıradışı bir yönetim ve yöneticiler tarafından sergileniyor. Benetton'da olduğu gibi iddia sahipleriyle (stakeholders) ilişkinin güçlü olması, senelerdir üzerinde çalışılan, kazanılmış bir rekabet avantajı. Türk Henkel'de olduğu gibi yekili ve her biri en az iki meslekli (rotasyonlar sonucu firmanın en az iki konusunda yetkinlik kazanmış yöneticiler) olan bir satış ekibi ve her saat fiyat verebilecek kadar esnek olan bir organizasyon, taklit edilmesi çok kolay olmayan bir avantaj.

Bu vakalardan çıkardığımız sonuç, yeni paradigma yönetim unsurları olan iddia sahipleri ile işbirliği içinde yönetim, klasik yönetim anlayışından kendini yöneten organizasyonlar anlayışına ve etkisi çok çabuk gözüken, alışlagelmemiş bir yönetim yaklaşımına geçmek gibi özelliklerin, kriz süreci yönetiminde de üzerinde durulması gerektiğidir. Bu şekilde başarıya ulaşmak çok daha kolay olacaktır.

**Doç. Dr. Oğuz Babüroğlu**  
Sabancı Üniversitesi Öğretim Üyesi

#### Kaynaklar

1. Ackoff R. "The Democratic Corporation", John Wiley, 1997.
2. Emery F. & Trist E. "The Causal Texture of Organizational Environments", Human Relations, 1965.
3. Mitroff I. I., Pearson C. M. & Harrington L. K. "The Essential Guide to Managing Corporate Crisis", Oxford University Press, 1996.
4. Pauchant T. C. & Mitroff I. I. "Transforming the Crisis-Prone Organization", Jossey-Bass Publishers, 1992.



Kültür, sanat, eğitim, tabiiyatı, ahlak, devlet ve diğerleri anlayışıyla

# Türk gençliğinin kimliği

Mehmet Aközer

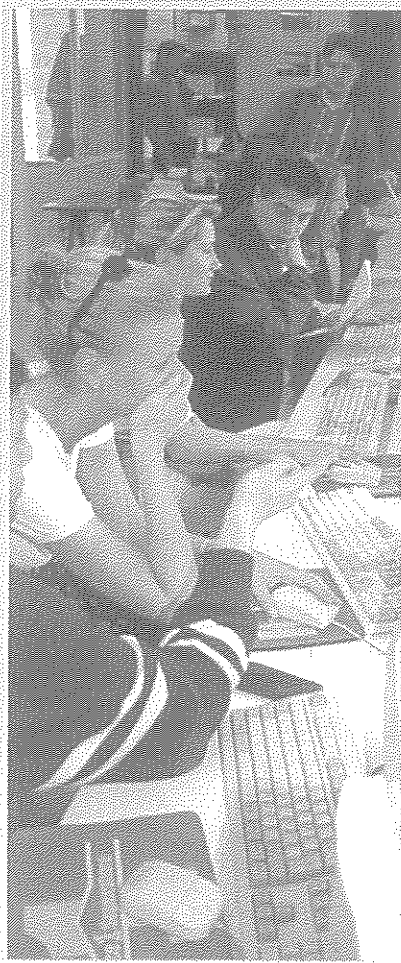
Bu yazı Konrad Adenauer Vakfı (KAV) için İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Sosyal Araştırmalar Merkezi (İMV-SAM) tarafından geçtiğimiz yıl gerçekleştirilen "Türk Gençliği 98" araştırmasının başlıca bulgularını özetlemeyi amaçlıyor.

"Türk Gençliği 98" araştırması, 1998 sonbaharında Türkiye'nin 11 ilindeki bir dizi kentsel yerleşmede 15-27 yaş grubundaki 2.223 gençle yüz yüze görüşerek uygulanan bir anket çalışmasına dayanıyor. Türk Gençliği 98" araştırmasının hedef kitlesi, kentlerde yaşayan genç nüfusa sınırlı tutulmuştur. Bu tercih, sosyolojik anlamıyla "gençlik" kavramının kentsel bir nitelik taşıdığı saptamasından kaynaklanıyor.

Makalede, sırası geldikçe, Nisan-Haziran 1997'de Avrupa Birliği'ne üye 15 üye ülkede 15-24 yaş grubunda uygulanan "Genç Avrupalılar" başlıklı Eurobarometre anketinin bulgularıyla karşılaştırmalara da yer veriliyor.

## "Genç olamayan gençlik"

Bir gençlik araştırmasının yanıtlaması gereken iki temel soru, gençliğin toplumsallaşmasında hangi kurumların nasıl işlev gördüğü ve bir gençlik kültürünün ne ölçüde oluşabildiğidir. İkinci sorudan başlayacak olursak, KAV/İMV-SAM araştırmasının en önemli bulgularından biri, Türkiye'deki gençlerin ancak dar bir kesiminin bir gençlik kültürü geliştirebildiğidir.



Tüketim kalıplarına ve boş zaman etkinliklerine dayalı bir kümelenme analizi, görüşülen gençlerin yüzde 47 gibi çok büyük bir bölümünün gerçekte genç olamadığını ortaya koymaktadır. Bu gruptaki gençlerin tüketim kalıpları mütevazı ölçüde bile çeşitlenmemiştir, kültürel etkinlikleri çok sınırlıdır, içsel yaşamları zenginleşmemiştir. Bu gençler, kamusal alana da çıkmamakta, daha günlük bir deyişle, "ortalıkta pek gözükmektedirler." Genç ortalıkta pek gözükmeyen yüzde 18'lik ikinci bir grubunda, gençlik kültürü içe dönük, başkalarıyla paylaşılmayan etkinliklerle sınırlıdır. Yalnızca geri kalan yüzde 35'lik kesimin kamusal alanda görünür bir gençlik kültürüne sahip olduğunu söylenebilir.

**Boş zaman etkinlikleri:** Türkiye'de gençlerin boş zaman etkinlikleri arasında kitap okuma, müzik aleti çalma, resim yapma gibi içe dönük etkinliklerin genel olarak çok belirgin bir ağırlığı vardır. Görüşülen gençlerin yüzde 47'si boş zamanlarında

spor da yaptıklarını belirtmişler, ama yalnızca yüzde 15'i herhangi bir spor kuruluşuna üyedir. Hiçbir kulüp, dernek ya da benzer bir kuruluşa üye olmayan gençlerin oranı yüzde 70'i bulmaktadır (oysa Eurobarometre anketine göre Avrupalı gençler arasında bu oran ortalama yüzde 48'e inmektedir).

Türkiye'de gençler, arkadaşlarıyla çok büyük oranda "ev" ortamında buluşmaktadırlar. Buluşma ortamları sıralamasında daha sonra kafeterya, çay bahçesi, park gibi yerler, ardından da "sokak" gelmektedir. Görüşülen gençlerin beşte birden fazlası üniversite öğrencisi olduğu halde, arkadaşlarıyla okul kantinlerinde buluşanların oranı bunun ancak yarısı kadardır. Görüşülen gençlerin dörtte birden fazlası düzenli bir işte çalışırken, arkadaşlarıyla işyerinde bir araya gelenlerin oranı, yüzde 2'yi bulmamaktadır.

Kısacası Türkiye'de belirgin bir "gençlik kültürü boşluğu" vardır. Görüşülen gençlerin yüzde 61'i ülkemizde "genç insanların gençliklerini yaşayamadığı" görüşüne katılmaktadır.

Gençlik kültürü boşluğunun toplumsallaşma süreçleri bakımından anlamı şöyle özetlenebilir: Gençler, kamu alanında kendilerine özgü roller üstlenerek yetişkinliğe hazırlanmak yerine, bu hazırlığı esas olarak özel alanın sınırları içinde tamamlamak zorunda kalmaktadırlar. Onlar için gençlik, yetişkinlerin sunduğu hazır rolleri "prova ettikleri", "içlerine sindirdikleri" bir ara dönemdir.

Çünkü kamu alanında işlev görmesi gereken toplumsallaşma kurumları ya hiç gelişmemiştir ya da yeterince işlememektedir; onların işlevini de özel alan, yani aile ve birincil ilişkiler üstlenmiştir.

### Kurumsal boşluklar

**Ailenin yüceltilmesi:** Türkiye'de gençliğin toplumsallaşmasında aile kurumunun üstlendiği çok ağırlıklı işlev, gençlerin bu kurumu yüceltmelerinde ifadesini bulmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre:

- Gençlerin yüzde 49'u için yaşamı anlamlı kılan değerlerin başında aile gelmektedir; onu, her biri ancak yüzde 10 puanla eğitim ve idealler için mücadele izlemektedir. Yaşamı anlamlı kılan ilk üç değer arasında aile-

yi ananın oranı yüzde 71'e yükselmektedir.

- Gençlerin yüzde 82'si için aile öncelikle "genci koruyan, ona kucak açan" bir kurumdur.

- Gençlerin yüzde 34'üne göre, "bir insanın mutlu ve güvenli bir yaşam sürebilmesi" için uyum sağlaması gereken toplumsal çevrelerin başında kendi yetiştirdiği aile gelmektedir.

- Gençler, ailenin sağlayacağı koruma uğruna, onlardan pek beklenmeyecek bir biçimde, özgürlüklerin kısıtlanmasına bile razıdırlar.

**Yetişkinlerle iletişim:** Aile kurumunun bu ölçüde yüceltilmesinin gençler ile yetişkinler arasında iletişime ve karşılıklı anlayışa katkıda bulunduğu söylenemez. Aileye çok yüksek bir "koruyucu" işlev yüklemelerine karşın, görüşülen gençlerin ancak yüzde 49'u ciddi sorunlarını

aileleri içinde konuşmaktadırlar. Gençlerin yüzde 70'i büyüklerine "genellikle güvendikleri" ve yüzde 67'si de "büyüklerin öğütlerine ihtiyaç duyduklarını" belirttikleri halde, yüzde 61'i genel olarak gençlerin aileleriyle iletişim kurmadığı görüşündedir. Gençlerden, aile-



lerinden en çok ne beklediklerini kendi ifadeleriyle belirtmeleri istendiğinde, anlayış beklentisi birinci sıraya yerleşmekte, sevgi-saygı ve maddi-manevi destek daha sonra gelmektedir.

Bu noktada, büyüklerinden gördükleri anlayış bakımından Türk gençlerinin Avrupalı gençlere göre belirgin biçimde daha fazla düş kırıklığı dile getirdikleri belirtmek yerinde olacaktır. Eurobarometre anketinin sonuçlarına göre Avrupalı gençlerin, yüzde 27'si büyüklerinin kendilerini anlamadığı kamsındayken, IMV-SAM araştırmasına göre, Türk gençleri arasında bu oran yüzde 42'ye yükselmektedir.

**Okul ve okul yaşamı:** "Okul" da Türk gençlerinin yaşamında kuşkusuz önemli yer tutmaktadır, ama büyük

ölçüde bir düş kırıklığı kaynağı olarak. Görüşülen gençler hem üçte ikiye yaklaşan büyük bir çoğunlukla "diledikleri/yeterli" eğitimi alamadıklarından yakınmakta, hem de yarıdan fazlasıyla "okullarda gençlerin kişiliğinin gelişmesinin engellendiğini" düşünmektedirler.

Gençlerin eğitimden beklentileri, öncelikle bilgi-be-  
ceri, genel kültür, sistemli düşünme yeteneği, toplumsal saygınlık gibi kişisel kazanımlar üzerinde odaklaşmakta ve eğitim sisteminin de özellikle bu beklentileri karşılamakta yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Sistemli düşünme yeteneği ve toplumsal saygınlık, eğitim sisteminin gençlerde düş kırıklığına yol açtığı beklentilerin başında gelmektedir.

Gençlerin eğitimin niteliğine ilişkin yakınmalarının başında ise "ezbercilik" ve "öğretim kadrosunun bilgi düzeyinin yetersizliği" gelmektedir. "Öğretmenlerin pedagojik/psikolojik formasyonunun yetersizliği" şikayeti de dikkat çekici biçimde 15-20 yaş grubunda ortalamanın üzerine çıkmaktadır. Gençler, "kendilerini en iyi an-

değerlerin önüne geçmekte, maddi değerler ise en son sırada yer almaktadır. Bu iki değerler kümesi bir arada ele alındığında gençliğin değerler hiyerarşisi şöyle belirlenmektedir:

- Ailevi değerler
- Entellektüel değerler
- Toplumsal değerler
- Bireysel değerler
- Dinsel değerler
- Maddi değerler

Yukarıdaki sıralamanın aynı zamanda sekülerleşmiş bir dünya görüşüne işaret ettiği söylenebilir: Türk gençliğinin büyük bölümü yaşamı öncelikle dindışı referanslarla anlamlandırmakta ve dini de öncelikle vicdanla ilgili bir yaşantı alanı olarak algılamaktadır.

**Dürüstlük ve toplumsal sorumluluk:** Türk gençlerinin ahlakçı dünya görüşünde "dürüstlük" kavramı özel bir yer tutmaktadır. Gençlerin yüzde 55'ine göre ailelerinin onlara aşıladığı olumlu özelliklerin başında "dürüst-

*Gençlerin yüzde 83'ü kendilerini anne-babalarının kuşağından daha "şanslı" saymaktadır. O nedenle de, gençlerin kendi gelecekleriyle ilgili beklentileri, toplumun bütünüyle ilgili beklentilerinden daha iyimserdir.*

layan kişileri" sıralarken en son sırada ve çok seyrek olarak öğretmenleri/öğretim üyelerini anmaktadırlar.

### Gençliğin değerler dünyası

**Ahlakçı dünya görüşü:** Türk gençlerinin toplumsallaşma sürecinde özel alanın kamusal alana göre büyük ölçüde ağır basması, gençliğin değerler sisteminin biçimlenmesinde de etkili olmaktadır. Özel alanda uyum yeteneğini özendiren değerler desteklenmekte, kamu alanında etkinliği ve birey olarak farklılaşmayı vurgulayan değerler basılanmaktadır. Bunun sonucunda ahlakçı bir dünya görüşü ağırlık kazanmaktadır.

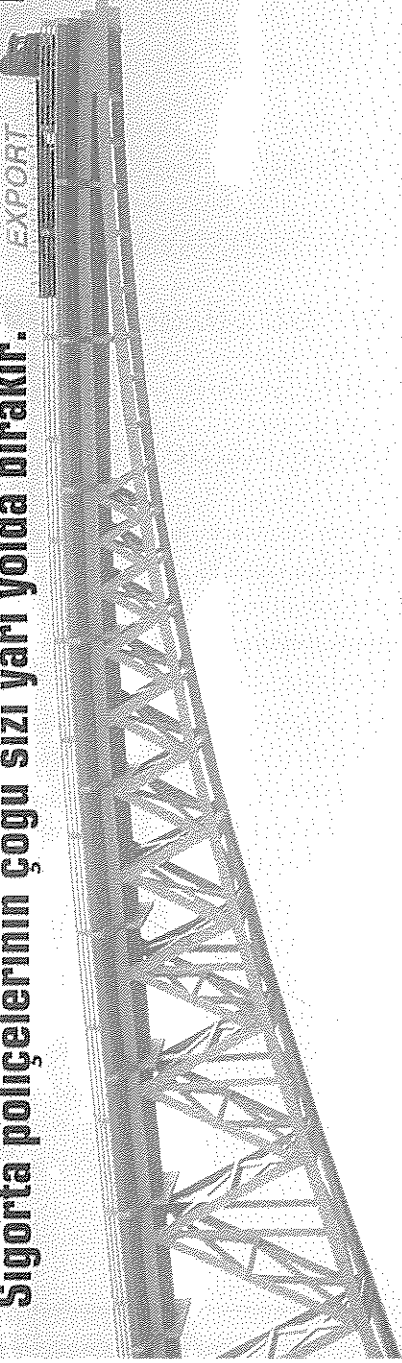
Türk gençlerinin değerler dünyasında ailevi değerlerin toplumsal değerler karşısında açık bir üstünlüğü vardır; toplumsal değerler de bireysel değerlere göre öncelik taşımaktadır. Öte yandan entellektüel değerler dinsel

lük" gelmektedir. Dürüstlüğü, aileden edinilen en önemli üç erdem arasında sayanların oranı, yüzde 82'yi bulmaktadır. Türkiye'de gençlerin değerler dünyasında "dürüstlük" toplumsallaşmanın ortak anahtar kavramı gibi gözükmektedir.

Buna karşılık, gençlerin gene yüksek oranlarda sahip çıktığı "toplumsal sorumluluk" kavramı daha çok toplumsallaşma sürecindeki gerilimlere işaret etmektedir. Görüşülen gençlerin yüzde 83'ü "gençliğin toplumsal sorumluluk sahibi olması gerektiği" görüşüne katılmakta, yalnızca yüzde 8,5'i gençliğe böyle bir sorumluluk yüklenmesine karşı çıkmaktadır. Bir bakıma gençler, toplumun kendilerine şimdiden yetişkinlerle ortak roller ve sorumluluklar yüklemesini kabullenmekte, toplumdan alacaklı değil, topluma borçlu sayılmalarına itiraz etmemektedirler.

**Sigorta poliçelerinin çoğu sizi yarı yolda bırakır.**

**Biz yolun sonuna kadar yanınızdayız.**



Uluslararası ticaret dünyası, sıradan sigortaların kapsamına girmeyen ve sizin bilginiz dışında ihracatınızı ve yatırımlarınızı tehlikeye atan risklerle doludur. Bu riskler, kazanç düşlerinizi zarar kabusuna dönüştürebilir.

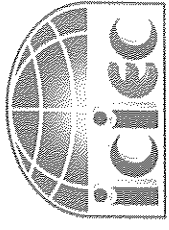
Sıradan sigorta poliçelerinin kapsamına giren yangın, sel, soygun gibi bilinen risklerden söz etmiyoruz. İhracat bedelinin ödenmemesi, yatırım yapılan ülkenin koşulları gibi, belki de üzerinde durmadığınız ve beklenmediğiniz risklere dikkatinizi çekmek istiyoruz.

Yatırım ve İhracat Kredileri için İslam Sigorta Kuruluşu (İCİEC), bu tür risklere karşı kuruldu. Hizmetlerimiz, ihracat kredilerine bağlı risklerin yanı sıra, kamulaştırma, döviz transferi kısıtlamaları, savaş, toplumsal olaylar gibi ticari olmayan ülkelerin koşullarından kaynaklanan ve ihracat bedellerinin ödenmemesi gibi ticari (satın alanlardan kaynaklanan) riskler ile uzun vadeli yatırımlarda ülkeler ve siyasal koşullarla bağlı riskleri de kapsar.

İCİEC, 1994 yılında İslam Kalkınma Bankasına

bağlı ve kendi tüzel kişiliği olan, 145 milyon dolar sermayeli Uluslararası bir kuruluş olarak çalışmaya başladı. Kuruluşumuz, İCİEC üyesi ülkelerdeki şirketlere ihracat kredileri ve yatırımlarla ilgili riskleri, İslami kurallara bağlı olarak sigorta eder.

İCİEC üye ülkeleriyle ilgili yatırım veya ihracat planlarınız varsa, size sağlayacağımız kredi ve ülke bağlantılı risk sigortası hakkında bilgi almak üzere bizi aramanızı rica ederiz.



**Tam Güvence - Tam Güven**

Tel: (9662) 644 3666 Fax: 644 3447 E-mail: [iciec@icib.org.sa](mailto:iciec@icib.org.sa)

Ama gençler aynı zamanda bir "borçlu" olarak kendilerine adil koşulların sunulmadığını da hissetmektedirler. Örneğin, görüşülen gençlerin yüzde 59'u "gençlerin toplumun hiçbir alanında karar alma süreçlerine dahil edilmediğini" düşünmektedir. Dahası, gençlerin yüzde 57'si "ülke gençliğinin pasifize edildiği", yüzde 50'si de "gençlerin ailede, okulda ve iş hayatında sürekli baskı altında olduğu" kanısındadır.

Denebilir ki gençler, onları toplum karşısında "borçlu" tutan bir toplumsallaşma modeline ahlakçı bir tutumla uyum sağlamaya çalışmakta, ama aynı zamanda "alacaklarını" da saklı tutmaktadırlar. Bu bakımdan Türk gençlerinin uyumcu stratejisi bir "teslimiyeti" ifade etmekten çok, topluma bir tür kredi açma "cömertliğini" yansıtmaktadır. Bu cömertlik şu yorumu akla getirmektedir: Gençlik, bilinç düzeyi bakımından kendisini toplumun bütününden daha ileride görmekte, ama tam da bu nedenle, topluma bir zaman tanıma "olgunluğunu" göster-

Bu noktada Türk gençlerinin, yetişkinlerin yeniliklere ayak uydurma yeteneği konusunda Avrupalı gençlerden daha eleştirel bir tutum takındığını belirtmek yerinde olacaktır. Euroborometre anketine göre yetişkinlerin yeniliklere ayak uydurmadığını düşünen Avrupalı gençlerin oranı yüzde 39 iken, İMV-SAM araştırmasına göre Türk gençleri arasında bu oran yüzde 43'e çıkmaktadır.

**Sorgulanan normlar:** Gençlerin karşı cinsle ilişkiler ve kadının çalışma yaşamındaki konumuna ilişkin görüşleri geleneksel normlar karşısındaki sorgulayıcı tutumlarını örneklemektedir.

"Geleneklerimize ve toplum ahlakına ters düştüğü" gerekçesiyle evlilik öncesi kız-erkek arkadaşlığına karşı çıkan gençlerin oranı yalnızca yüzde 15'tir. Gençlerin yüzde 40'ı evlilik öncesi arkadaşlığı "gençlerin her açıdan birbirlerini tanımaları bakımından" olumlu bulmakta, yüzde 45'i de "belirli bir mesafe bırakmak" koşuluyla normal saymaktadır. Gençlerin yalnızca yüzde 21'i görü-

*Avrupalı gençlerin yüzde 42'sinin düzenli bir işi, yüzde 13'ünün ise düzensiz bir işi var. Türkiye'de düzenli bir işi olan gençlerin oranı yüzde 26, düzensiz geliri olanların oranı ise yüzde 6'dır.*

menin kendisine düştüğünü düşünmektedir. Türk gençlerinin gelenekler karşısında "dengeli" tutumu da bu yorumu desteklemektedir.

**Gençlik ve gelenek:** Gerçekten de "geleneğe-göreneğe saygı" Türk gençlerinin değerler dünyasında "dine bağlılık" erdemini bile geride bırakan ayrıcalıklı bir yer tutmaktadır. Görüşülen gençlerin yüzde 43'ü "geleneğe-göreneğe saygı" erdemini ailelerinden edindikleri en önemli üç özellik arasında anmaktadır. Ama aynı zamanda yüzde 49'u da "geleneklerle çatışmayı göze almadan gençlerin sorunlarının hiçbir zaman çözülmemeyeceği" kanısını paylaşmaktadır. Geleneğe saygıyı aileden edinilen en önemli erdemler arasında sayan gençlerin de yüzde 47'si bu görüştedir. Denebilir ki gençlik, bir yandan kuşaklar arasındaki ardıllık ilişkisinin zemini olarak geleneğin toplum yaşamındaki yerini teslim etmekte, ama öbür yandan da ilerlemenin ancak "geleneğin dönüştürülmesiyle" mümkün olabileceğine inanmaktadır.

cü usulüyle evlenmeyi doğru bulmaktadır. Ayrıca farklı din ya da mezheplerden çiftlerin evlenmelerine karşı çıkanların oranı da yüzde 24'te kalmaktadır.

Gençlerin kadının toplumsal rolüne ilişkin görüşleri ise kendilerini toplumun bütününden daha "bilinçli" saymalarına haklılık kazandıracak niteliktedir. Görüşülen gençlerin yüzde 82'si karı-kocanın aile gelirine ortaklaşa katkıda bulunması gerektiği kanısındadır. Bu görüşün, ekonomik durumu daha iyi olan gençler arasında daha fazla destek bulması, ekonomik zorunluluklarla ilgili bir kabulden çok, bir yaşam tarzı tercihinin yansıttığını düşündürmektedir. Nitekim "iş sahibi olmanın kadınlar için bağımsızlığın anahtarı olduğu" görüşü de gençlerin yüzde 62'sinin desteğini almaktadır. Ayrıca gençlerin yüzde 50'si "ev kadınlığının ücretli bir işte çalışmak kadar tatmin edici olduğu" görüşüne karşı çıkmakta, yalnızca yüzde 33'ü bu görüşe katılmaktadır. Benzer biçimde, çalışan kadının da çocuğuna yeterli ilgiyi gösterebileceği



görüşünde olanların oranı (yüzde 49) aksi görüşte olanları (yüzde 44) geride bırakmaktadır.

**Gençlik ve otorite:** Gençlerin "otorite" karşısındaki tutumu uyumcu stratejilerinin bir başka örneğini oluşturmaktadır. Bu tutumu ölçmek amacıyla, görüşülen gençlere şu soru yöneltilmiştir: "İşyerlerinde emirlere uyma ko-



nusunda farklı görüşler var. Bazıları amirin fikrine katılmasanız bile emirlerine uymak gerektiğini düşünüyor; bazıları ise emrin doğruluğundan emin olmadan yerine getirilmemesini savunuyor. Sizin görüşünüz nedir?"

Gençlerin yüzde 44'ü "önce emrin doğruluğundan emin olmak gerektiği" yanıtını vermiş, yalnızca 11'i "emirlerin sorgulanmadan yerine getirilmesi gerektiği" görüşünü desteklemiştir. Ama yüzde 33'lük azımsanmayacak bir grup da sorunun yanıtının "duruma bağlı" olduğunu belirterek tedbirli davranmayı yeğlemiştir. Bu konuda fikir belirtmeyen gençlerin oranı ise yüzde 12'yi bulmaktadır. Dolayısıyla gençlik içinde, otorite karşısında kendine güvenen tutum ile otoriteyle çatışmaya girmekten sakınan tutumun birbirini dengelediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

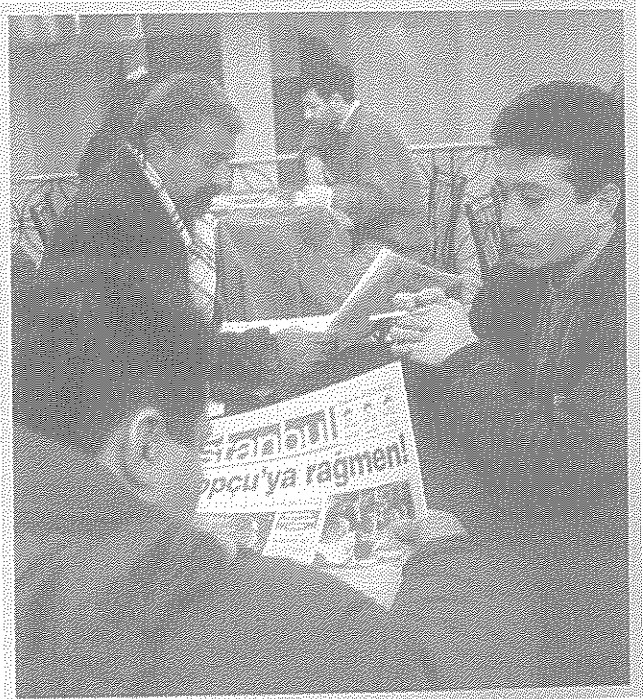
### Gençlik ve çalışma yaşamı

**Ekonomik bağımlılık:** Araştırma bulguları öncelikle Türkiye'de gençliğin "ekonomik bağımlılık" düzeyiyle ilgili önemli sonuçlar içermektedir. Görüşülen gençlerin yüzde 57'sinin anne-baba ya da aile geliriyle, yüzde 10'unun ise eşlerinin geliriyle geçindiği saptanmıştır. Bir başka deyişle, örnekleimde temsil edilen gençlik kitlesinin yüzde 67'si ekonomik bakımdan "bağımlı" konumdadır.

Oysa Eurobarometre anketinin sonuçlarına göre Avrupalı gençler arasında geçimleri öncelikle anne-baba gelirine bağımlı olanların oranı yüzde 45, eşlerine bağımlı olanların oranı ise yüzde 5'tir.

Avrupalı gençlerin yüzde 42'sinin düzenli bir işi vardır; yüzde 13'ü ise düzensiz işlerde çalışarak kendi geçimlerine katkıda bulunmaktadır. Bir başka deyişle Avrupalı gençlerin yüzde 55'i ekonomik faaliyete katılmaktadır. Türkiye'deki gençler arasında ise başlıca gelir kaynağı düzenli bir iş olan gençlerin oranı yüzde 26, düzensiz işlerle geçimlerini sağlayanların oranı ise yüzde 6'dır. Düzenli bir işte ya da zaman zaman (örneğin okul tatillerinde) çalışmakla birlikte geçimleri gene de ailelerine bağımlı olanlar da eklendiğinde, ekonomik faaliyete katılan Türk gençlerinin oranı ancak yüzde 38'i bulmaktadır.

**İşsizlik:** Türk gençlerinin ekonomik faaliyete katılım düzeyinin düşüklüğü, işgücüne katılım olanaklarının kı-



sıtlığıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışmak istediği halde iş bulamadığı için çalışamayan, yani "işsiz" durumdaki genç oranının yüksekliği de bunu kanıtlamaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen gençlerin yüzde 13'ü bu tanıma göre "işsiz" konumundadır; ara sıra çalışanlar da

dahil iş arayıp da bulabilen her üç gence karşılık bir genç çalışmak istediği halde çalışmamaktadır. Bu bağlamda, araştırma kapsamına giren gençlerin yüzde 14'ünün de ev kızı/kadını olarak hem eğitim sürecinin, hem de ekonomik faaliyetin dışında yer aldığı unutulmamalıdır.

Yüksek işsizlik oranı ve yüksek ekonomik bağımlılık düzeyi doğal olarak gençler tarafından da en önemli iki "engellenme" kaynağı olarak algılanmaktadır. Görüşülen gençlerin yüzde 32'sine göre Türkiye'de gençlerin bir numaralı sorunu işsizlik/iş güvencesinden yoksunluk, yüzde 20'sine göre ise parasızlık/yoksulluktur. Örneklemenin yüzde 70'i işsizlik/iş güvencesinden yoksunluğu, yüzde 60'ı ise parasızlığı gençlerin en önemli üç sorunu arasında saymaktadır. Çalışan ve işsiz gençler doğal olarak işsizlik ve yoksulluk sorunlarına öğrenci gençlerden daha fazla önem vermektedirler. Ama evde oturan genç kız ve kadınların da bu sorunları öğrenci gençlerden, hatta çalışan gençlerden bile daha fazla vurguladıkları görülmektedir. Dolayısıyla ev kızlarının/kadınlarının kendi ekonomik bağımlılıklarını da bir tür "gizli işsizlik" olarak algıladıklarını düşünmek yanlış olmayacaktır.

**Çalışma yaşamı ve eğitim:** Araştırma kapsamında görüşülen gençlere göre "iyi bir eğitim almış olmak" Türkiye'de bir gencin iyi bir iş bulabilmesini sağlayan özelliklerin başında gelmektedir. Deneklerin yüzde 68'i gençlere iyi iş bulma şansı kazandıran en önemli iki özellik arasında "iyi bir okuldan/üniversiteden mezun olmayı" saymışlardır. Oysa Avrupalı gençler

için durum farklıdır. Eurobarometre anketinin sonuçlarına göre, Avrupalı gençler arasında, "iyi bir genel eğitim" almış olmayı iyi bir iş bulma şansı sağlayan en önemli üç özellik arasında sayanların oranı yüzde 43'tür.

Türkiyeli ve Avrupalı gençler, meslek eğitimine atfettikleri görece önem düzeyleri bakımından daha belirgin

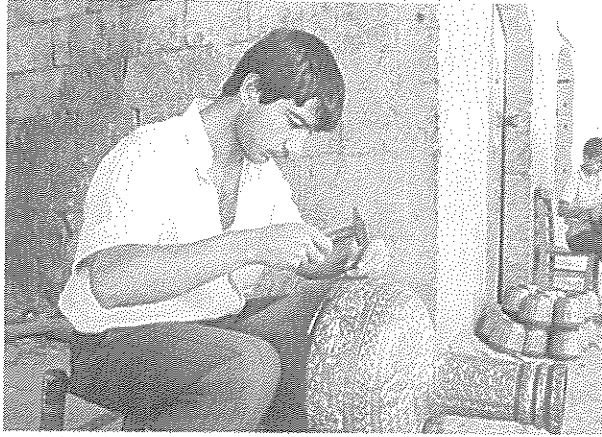
biçimde farklılaşmaktadır. Bir meslek okulu bitirmiş ya da çıraklık eğitimi görmüş olmayı iyi bir iş bulmaya yarayacak özellikler arasında sayan Türk gençlerinin oranı yüzde 6'da kalırken, bu oran Avrupalı gençler arasında ortalama yüzde 25'e, örneğin Alman gençleri arasında yüzde 54'e yükselmektedir. Türk gençlerinin, iyi bir eğitim alarak iyi bir iş bulabilecekleri yö-

nündeki genel beklentisi, özellikle üniversite öğrencilerinin iş bulma şansları konusundaki iyimserliklerinde yansımaları bulmaktadır. Araştırma kapsamında görüşülen üniversite öğrencilerinin de yüzde 65 gibi büyük bir bölümü gördükleri eğitimle ilgili bir iş bulabileceklerine inanmaktadırlar.

Genel olarak, çalışan gençlerin yalnızca yüzde 30'u işlerinin eğitimleriyle ilgili olduğunu söylemektedirler. Gerçi üniversite mezunu çalışan gençler arasında bu oran yüzde 50'yi aşmaktadır; ama üniversite öğrencilerinin mezun olduktan sonra eğitimleriyle ilgili bir iş bulabilecekleri yönündeki güçlü

beklentisi daha çok eğitime bağladıkları umutları elden bırakmama dürtüsüyle ilgili gözükmektedir.

**Çalışma yaşamından memnuniyet:** Araştırma bulgularına göre, çalışan gençlerin yüzde 60'ı işlerini değiş-







## Dile benden ne dilerse...

**Egebank Visa Platinum, yüksek limiti ile her kapıyı açan sihirli bir anahtar...**

Türkiye'de ilk defa fotoğraflı ve imzalı olma özelliği ile Egebank Visa Platinum Kart, bankanız Egebank'tan. Visa Platinum, tüm dünyada sınırlı sayıda kişiye verilen bir kredi kartı. Egebank Visa Platinum, International SOS Assistance güvencesiyle doktordan hastaneye, bagaj kaybindan yurtiçi ve yurtdışı hayat sigortasına kadar her türlü yardım için yanınızda. Kısacası, dünyanın en prestijli kredi kartı dünyanın en prestijli sigortasıyla daima elinizin altında.

**"Dileyin Egebank Visa Platinum'dan ne dilerse..."**



**EGEBANK** ①

Müşterilerimizin memnuniyeti bizim için 1. sırada.  
Bu sözümüzü adımızın yanındaki ① ile mühürlüyoruz.

Her türlü bilgi için: 444 0 343  
e-posta: 1@egebank.com.tr - www.egebank.com.tr

tirmek için fırsat kollamaktadır. Bu oran kamu sektöründe ya da özel sektörde işçi olarak çalışan gençler arasında yüzde 75'e yükselmektedir. İş değiştirmek istemeyen yüzde 40'lık grup içinde ise kamuda ya da özel kesimde uzman ya da memur olarak çalışanların ağırlığı dikkati çekmektedir. Bu bulguya dayanarak, gençlerin çalıştıkları işlerden "memnuniyetlerinin" büyük ölçüde gene "iş güvencesine" bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Çalışma yaşamı çalışan gençlere yeterince tatmin sağlamadığı gibi, bir "gençlik kültürü"nü onların ufkundan daha da uzaklaştırmaktadır. Boş zamanlarında kitap-dergi okuma oranı öğrenci gençler arasında yüzde 39 iken çalışanlar arasında yüzde 23-24'e, spor yapma oranı yüzde 40'tan yüzde 30'a, diskotek/bar gibi yerlere gitme oranı yüzde 39'dan yüzde 31'e, düşmektedir. Çalışan gençlerin öğrencilerden daha fazla ilgilenibildikleri boş zaman etkinliklerinden biri maça gitmek (yüzde 34'e

lerinden daha fazla sorumlu olmaları gerektiği" görüşüne yakınlık duyanların oranı ise yüzde 32'de kalmaktadır. Benzer bir biçimde, ekonomide "özelleştirmenin yaygınlaşması gerektiği" görüşüne ağırlık veren gençlerin oranı yüzde 39'da kalırken, "devletin ekonomideki rolünün artmasından" yana olanların oranı yüzde 46'ya ulaşmaktadır.

Genel olarak gençlerin devletten beklentileri arasında da ekonomik beklentiler eğitimle ilgili ya da sosyal içerikli beklentilerin çok önüne geçmektedir. Ekonomik beklentiler arasında ise doğrudan "iş ve maddi destek" talebi öne çıkmaktadır.

"Liberal" özelemler: Yukarıdaki bulgular, gençlerin beklentilerini bir "maddi güvence" kurumu olarak devlette yönelten yaşam koşullarından soyutlandığında "devletçi" bir zihniyetin göstergesi olarak yorumlanabilir. Ama başka bulgular böyle bir yorumun geçerli olamayacağını göstermektedir. Birincisi, gençler bugünkü koşullarda bir

*Genel olarak bulgular, gençlerin çok da mutlu bir yaşam sürmediğini ortaya koyuyor... Ancak, bütün olumsuzluklara karşın, yakın gelecekte bugünkünden daha iyi bir yaşam beklentisi içinde olmaları ise, herhalde daha ilginç bir bulgudur.*

karşı yüzde 40), diğeri ise sosyal yardımlaşmadır (yüzde 29'a karşı yüzde 34). Otorite karşısındaki "edilgen" tutum da çalışan gençler ve özellikle işsiz gençler arasında belirgin biçimde yükselmektedir. "Emirleri sorgulamadan yerine getirmek gerektiği" kanısında olan öğrenci gençlerin oranı yüzde 8 iken, bu oran çalışan gençler arasında yüzde 14'e, işsiz gençler arasında yüzde 15'e yükselmektedir.

Ahlak, devlet ve ekonomi: Türk gençleri, maddi refah arayışını baskılayarak toplumsal uyum yeteneklerini artıran bir dünya görüşüne ne kadar kuvvetle sahip çıkıyorlarsa, bir "maddi güvence" kurumu olarak devlete de o kadar ağırlıklı bir işlev yüklemektedirler. Bir başka deyişle, geleneksel "kerim devlet" anlayışına sarılmaktadırlar. Görüşülen gençlerin yüzde 56'sı "devletin bireylerin geçimini daha çok desteklemesi gerektiği" görüşüne değişen ölçülerde katılmaktadır. "İnsanların kendi geçim-

"iş güvencesi"ne sahip olmayı ne kadar önemsiyorlarsa, "başına buyruk" olabilecekleri bir iş yaşamına da o kadar çok özlem duymaktadırlar. Çalışma koşullarını seçmek bütünüyle kendi ellerinde olsa, görüşülen gençlerin yüzde 49'u kendi şirketlerini kurmayı, ayrıca yüzde 19'u da serbest çalışmayı tercih edecektir. Kamuda ya da özel kesimde maaşlı/ücretli bir işte çalışmaya öncelikle istekli olanların toplamı ancak yüzde 32'yi bulmaktadır.

Günümüz gençlerinin süregelen bir yüksek enflasyon ortamında yetişmiş olmaları maaşlı/ücretli işlerde çalışmak istememelerinde büyük olasılıkla etkindir. Ama genel olarak gençlerin kurumsal, kısıtlayıcı iş ilişkilerinden rahatsız olduğu anlaşılmaktadır.

Gençlerin "rekabet" kavramına bakışları da görünürdeki "devletçi" tutumlarının gerisinde "liberal" bir eğilimin gizlendiğini ortaya koymaktadır. "Rekabetin insanların ve toplumun gelişmesini sağladığı" görüşünü değişik ölçü-

lerde onaylayan gençlerin oranı toplam yüzde 54'ü bulurken, "rekabetin insanlar arasında düşmanlığa yol açtığı" görüşüne yakınlık duyanların oranı toplam yüzde 30'da kalmaktadır.

### Sonuç ya da genel değerlendirme

Buraya kadar özetlenen araştırma bulguları Türk gençlerinin çok da "mutlu" bir yaşam sürmediğini ortaya koymaktadır. O nedenle gençlerin bugünkü yaşamlarına en fazla "orta" derecede not verdiklerini belirtmek şaşırtıcı olmayacaktır. Gerçekten de görüşülen gençlerden bugünkü yaşamlarından memnuniyet düzeylerini 0-10 puan arasında değerlendirmeleri istendiğinde elde edilen not ortalaması "6"dır. En yüksek sosyoekonomik statü grubunda bile bu ortalama ancak "7"ye yükselmektedir. Beklenebileceği gibi, çalışan ve özellikle işsiz gençlerin yaşamdan memnuniyet düzeyi, çalışarak da olsa öğrenimlerin sürdürmekte olan gençlerin memnuniyet düzeyinin altında kalmaktadır.

Ama bütün olumsuzluklara karşın gençlerin yakın gelecekte bugünkünden daha iyi bir yaşam beklentisi içinde olmaları herhalde daha ilginç bir bulgudur. Görüşülen gençlere beş yıl sonrası için bekledikleri "yaşamdan memnuniyet" düzeyini gene 0-10 puan arasında hangi basamakta değerlendirdikleri sorulduğunda alınan not ortalaması "7"dır. Yani gençler genel olarak "orta" dereceden "iyi" dereceye doğru bir ilerleme beklemektedirler. Bu iyimserlik gençlerin ekonomik koşulları bakımından da geçerlidir. Gençlerin yüzde 60'ı yakın gelecekte maddi bakımdan daha rahat bir yaşama kavuşacaklarını ummaktadır. Yakın gelecekte "iyi" ya da "bugünkünden daha iyi" bir iş bulma beklentisi taşıyan gençlerin oranı yüzde 52'dir. Öğrenci gençlerin iyileşme beklentisi çalışan ve işsiz gençlerin

iyileşme beklentisinden gene belirgin biçimde daha yüksektir.

Gençlerin yakın gelecekle ilgili bu görelî iyimserliği kuşkusuz her şeyden önce "gençlikle", yani "umut kuşağı" olmakla ilişkilendirilebilir. Ama bu iyimserlikte, gençlerin yetişkinlere göre kendilerini yalnızca daha "bilinçli" değil, aynı zamanda daha şanslı ve daha donanımlı görmelerinin de bir payı olduğu görülmektedir. Görüşülen gençlerin yüzde 83'ü kendilerini anne-babalarının kuşağından daha "şanslı" saymaktadır. O nedenle de gençlerin kendi gelecekleriyle ilgili beklentileri toplumun bütünüyle ilgili beklentilerinden daha iyimserdir. Örneğin gençler genel olarak, yakın gelecekte ken-

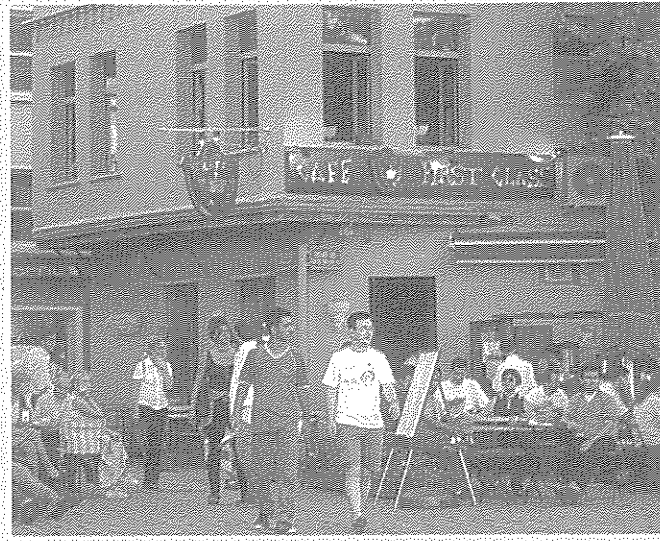
dilerinin maddî refah düzeyinin ülkenin refah düzeyinden daha olumlu bir gelişme kaydedeceği kanısındadırlar. Denebilir ki gençler, yakın gelecekte önlerine çıkacak fırsatları değerlendirebilmek bakımından kendilerine daha fazla şans tanımaktadırlar.

Türk gençliğinin "toplumdan alacaklarını ertelemekle" bugün için cömert bir tutum gösterdiğine yukarıda değinilmişti. Bu cömertlik herhalde gençlerin gelecek için

kendilerine toplumun bütününden daha fazla şans tanımalarıyla ilişkilidir. Ama bu cömertliğin boşa çıkmaması, bir düş kırıklığıyla sonuçlanmaması bir koşula bağlıdır: Toplum gençlere hiç olmazsa onların şanslarını değerlendirebilmek için bekledikleri fırsatları sunmalıdır. Kuşkusuz bundan da gene bütün toplum kazançlı çıkacaktır. Çünkü bugün büyük ölçüde "atıl" durumda olan genç insan kaynakları ancak öyle üretken kılınabilir ve gençliğin girişimci, "liberal" eğilimleri bir dinamizm kaynağına ancak öyle dönüştürülebilir. Belki daha da önemlisi, toplum gençliğini ancak öyle kazanabilir.

**Mehmet Aközer**

*İstanbul Mükiyeliler Vakfı Sosyal Araştırmalar Merkezi*





# Kosova'da savaş ve barış

Hasan Ünal

24 Mart 1999 gecesi NATO savaş uçakları Sırbistan'daki hedefleri vurmak üzere İtalya'daki üslerinden havalandığında, Adriyatik'teki NATO savaş gemilerinden de Cruise füzeleri ateşlenmişti. Gerek füzeler gerekse savaş uçaklarının hedefi, Sırbistan ve Sırbistan'daki Milošević rejimiydi. NATO'nun, istemeyerek de olsa başlattığı bu hava hareketinin gerekçelerini, Batılı kamuoyuna izah etmesi pek zor olmadı.

Mesela Milošević'in desteklediği Sırp kuvvetlerinin Bosna'da yaptıkları, bütün Avrupa ve Amerika kamuoyunun vicdanında tazeliğini korumaktaydı. Milošević ve Milošević'in önderlik ettiği Sırbistan, yine sahnede idi. Bu kez Milošević'in hışmına uğrayanlar Kosovalı Arnavutlar idi. Zaten gerek uluslararası dünyaya karşı takınılan tavır, gerekse Kosova içerisindeki taktikler, şaşırtıcı derecede birbirine benziyordu. 28 Şubat 1998 günü Kosova içerisinde faaliyetlerini artırmış olan UÇK veya Kosova Kurtuluş Ordusu mensuplarına karşı başlatıldığı söylenen askeri hareketin sonucu, Bosna'da bir kaç yıl önce televizyonlardan naklen yayınlanan soykırım filmlerinin neredeyse aynısıydı.

Uluslararası dünya, birlik halinde baskı yapınca operasyonların durdurulacağı yolunda laflar ediliyor; ancak hiçbir şey değişmiyordu. Fakat, Batı ile Sırbistan'ın oynadığı bu diplomatik oyunu Kosova'da yapılan katliamların gölgesinde uzunca bir süre devam ettirebilmek mümkün olamayacaktı. Uluslararası dünya, Bosna savaşında uygulanan Sırp diplomatik taktiklerinden az da olsa ders almış

görünüyor ve sonuçta 24 Mart gecesi düğmeye basılmıştı. Clinton, Blair, Chirac ve Schröder gibi liderler, kendi ülkelerine ait savaş uçaklarının, neden bu operasyonda yer aldığını kendi kamuoylarına kolayca anlattılar. Batılı kamuoyu bölünmeden kendi hükümetlerine verdiği desteği bütün operasyon boyunca sürdürdü.

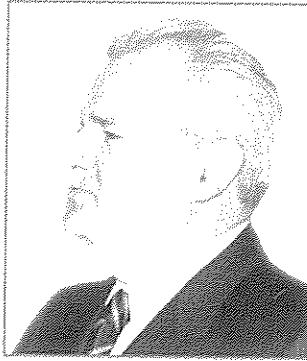
İki buçuk aya yakın bir hava operasyonunun sonunda Sırbistan, asker ve polis, bütün birliklerini Kosova'dan çekmek zorunda kaldı. Sırp birliklerinin çekilmesiyle eş zamanlı olarak Kosova'ya giren NATO kara birlikleri Ko-

sova'nın tamamında kontrolü ve denetimini sağlamakta fazlaca zorlanmadı. Kosova halkı NATO birliklerini alkışlarla davet etmişlerdi. Hatta İkinci Dünya Savaşı sırasındaki kötü şöhretinden sürekli endişe edilen Alman birlikler bile Prizren merkezli Güneybatı Kosova'ya girdiklerinde kurtarıcılar gibi alkışlanıyorlardı. NATO birliklerinin yerleşmesiyle birlikte, Kosova'da yeni bir dönemin başlamakta olduğuna şüphe yoktu. Bu yeni gidişatın sonunda neler olacaktı?

Kosova'da bağımsız bir devlete mi gidiliyordu, yoksa Sırpların geri gelmelerine izin verilecek miydi? Eğer Kosova bağımsız

olursa, bu durum bölgedeki dengeleri bozabilir miydi? Ara çözümler mümkün müydü?

Bu sorulara cevap verebilmek için bu noktaya nasıl geldiğini hatırlamakta yarar olduğuna hiç şüphe yoktur. Aksi takdirde yapacağımız analizler sık karakterli olacak ve ileriye yönelik senaryolarımızın gerçekçi olma katsayısı düşük kalacaktır.



Sırp milliyetçiliği, Slobadan Milošević'in 1987 yılında Sırbistan Komünist Partisi içerisindeki liderlik mücadelesini, Kosova'daki 'Yedinci Cumhuriyet' olma taleplerini istismar ederek kazanmasıyla uygulama alanı buldu.

### Kosova sorununun başlangıcı

Kosova hadiselerini ve bölgenin Sırbistan'ın kontrolünden çıkarılmasını Tito Yugoslavya'sının dağılmasının yeni bir aşaması olarak değerlendirmek gerekir; zira Kosova, diğer federe parçalarla birlikte eski federal Yugoslavya'yı oluşturmaktaydı. İkinci Yugoslavya olarak da bilinen Tito Yugoslavya'sı altı kurucu cumhuriyetin (Sırbistan, Hırvatistan, Slovenya, Bosna-Hersek, Karadağ ve Makedonya) 1944 yılında Tito tarafından bir araya getirilmesiyle oluşmuştu. İçinde bulundurduğu çok sayıdaki farklı etnik ve dini topluluklar arasında belirli iç denge meydana getirmek suretiyle, federal ve kendine yeten bir ekonomik ve siyasi yapı oluşturmak istenen Tito Yugoslavya'sında, altı kurucu cumhuriyetin bu türden bir dengeyi oluşturamadığı '50'li yılların sonlarından itibaren görülmeye başlandı. Mesela hiçbir siyasi hakkı olmayan Kosova Arnavutları, bu dönemde Sırbistan İçişleri Bakanı Ranković'in aşırı etnik nitelikli ve Arnavut karşıtı siyasetinin mağduru olmuşlardı. Benzeri sorunlar '60'lı yıllara da taşındı. Tito, bu sorunları çözmenin yolunun federalizmin kapsamını genişletmek ve yeni federe üniteler kurmak olduğu düşüncesinden hareketle, Sırbistan içerisinde; birisi Kosova, diğeri de Macarların geniş bir azınlık oluşturduğu Kuzey Sırbistan'daki Voyvodina bölgesi olmak üzere tam otonom iki bölge kurdu.

Bu bölgeler üniter devletler içerisinde oluşturulan otonomilere benzemediği gibi, sıradan bir federal yapının içerisinde üretilen otonomilere de benzememekteydi. Federalizmi benimsemiş ve uygulamaya koymuş bulunan Yugoslavya içerisinde kurulan bu bölgelerdeki otonominin kapsamı oldukça geniş tutulmuştu. Mesela Kosova ve Voyvodina'nın bütün iç yönetimi bu bölgede kurulan hükümete verilmiş ve bu bölgelerde kurulacak hükümetlerin halk oyuyla seçilen kendi mahalli parlamentosundan çıkması ilkesi benimsenmişti. Hükümet, yönetimin hemen her tarafını kontrol yetkisine sahipti ve bu yetkilere mahalli polis ve adli-

ye teşkilatı da eklenmişti. Ayrıca bu otonom bölgeler, federal yönetim içerisinde altı kurucu cumhuriyetle eşit bir statüye getirilmişti. Bütün federal kurumlarda ve bilhassa federal başkanlık konseyinde bu iki otonom bölge birer oy ve veto hakkıyla kurucu cumhuriyetlerle eşit konuma getirilmişti. Ayrıca ölünceye kadar devlet başkanlığı yapacak olan Tito'nun vefatını müteakiben başlaması kararlaştırılan dönüşümlü devlet başkanlığının

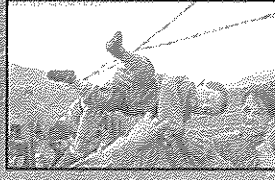
her yıl federe ünitelerden birisi tarafından deruhte edilmesi prensibi benimsenmişti. Kosova ile Voyvodina da bu dönüşümlü devlet başkanlığı sisteminin içerisinde eşit statüde yer almıştı. Hatta, Tito'nun ölümünden sonra, 1983 yılında Kosova bir yıllığına bu görevi, bütün Yugoslavya adına icra etmiştir. Kosova, 1974 anayasasında sayılan bu hakları, 1975 yılında o zamanki Doğu Almanya ve 1976 senesinde de Dünya Bankası ile yaptığı iki ayrı anlaşma ile kullanacaktı. Yani bu otonom bölgelere 1974 anayasası ile verilen haklar, kağıt üzerinde kalmamış, uygulanmıştı.

### Nüfus bileşimi

1974 yılında tam otonom bir federe ünite haline getirildiğinde Kosova nüfusunun yüzde doksanına yakını Arnavut idi. Nüfusun yüzde 1'lik kısmı Türklerden, yüzde 1'lik kısmı Gorallılardan ve geri kalan bölümü ise Sırlardan oluşmaktaydı. Sırlar dışındaki azınlıkların toplam nüfus içerisindeki oranları çok düşük olduğu için bu noktadan sonra yapılan genellemeler nüfusun yüzde 90'ının Arnavut ve yüzde 10'unun Sırp olduğunu söyleyecektir. Geçen yıllar içinde Arnavutların

nüfuslarının hem gerçek rakamlar hem de nüfus oranı içindeki yüzdelere arttığına şahit olunan Kosova, Tito'nun 1980 senesinde ölümünü müteakiben Yugoslavya içerisindeki statüsünün, kurucu cumhuriyet haline getirilmesini talep etmeye başladı. Aynı günlerde diğer federe ünite olan otonom Voyvodina'dan benzeri taleplerin yükselmekte olması oradaki nüfus dengesiyle izah edilebi-

**K**osova hadiselerini ve bölgenin Sırbistan'ın kontrolünden çıkarılmasını, Tito Yugoslavya'sının bir aşaması olarak değerlendirmek gerekir. Kosova, diğer federe parçalarla birlikte eski federal Yugoslavya'yı oluşturmaktaydı.



lir. Voyvodina'da geniş bir Macar topluluğu olmasına rağmen bu topluluk hiçbir zaman çoğunluk dahi olamamıştı. Nüfus oranı içinde en yüksek oldukları yıllarda Macarların oranı yüzde 44 civarında kalmış; buna karşılık Sırp nüfus toplam nüfusun aşağı yukarı yarısını oluşturmuştu. Geriye kalan yüzde 6'lık bölümü ise başta Hırvatlar olmak üzere diğer Yugoslav toplulukları oluşturmaktaydı.

Kosova'dan yükselen 'kurucu cumhuriyet' olma talepleri, başlangıçta, gerek Kosova gerekse Yugoslavya yetkilerini fazlaca endişelendirmedi. Daha çok üniversite öğrencileri tarafından ortaya konulan bu talepler, 1980'li yılların ikinci yarısında Yugoslavya'nın yeniden nasıl yapılandırılması gerektiği konusunda başlayan tartışmaların parçası haline geldi. Ülkenin diğer bölgelerine göre daha kalkınmış bir ekonomik altyapıya ve daha üretken bir toplum yapısına sahip olan Slovenya ve Hırvatistan, Yugoslavya merkezi idaresinin, kaynakları iyi kullanmadığını; bu yüzden federe ünitelerin kendi başlarına devletler halinde örgütlenmelerine müsaade edilmesi gerektiği tezini ileri sürüyordu. Slovenya ve Hırvatistan, Yugoslavya federalizminin yeterli olmadığını görüşünden hareketle, federe ünitelerin konfederasyon yapısı içinde bağımsız devletlere dönüşmesi gerektiğinin üzerinde duruyorlardı. Yani Yugoslavya, bir tür bağımsız ve hükümlan devletlerden oluşan konfederasyona dönüşecekti.

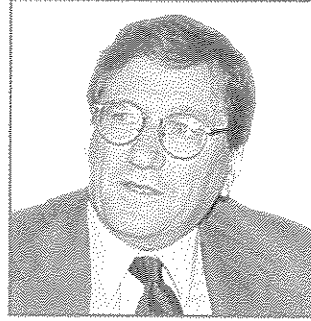
Aynı dönemde Sovyetler Birliği'nde 'Perestroika' ve 'Glasnost' politikalarının başlamış bulunduğu ve Sovyet sistemindeki ülkelerin hemen hepsinde Batı Avrupa'yla bütünleşme eğilimlerinin artmakta olduğu düşünülecek olursa, Yugoslavya içerisindeki tartışmalarda Slovenya ve Hırvatistan'ın neden bu görüşleri benimsedikleri daha iyi anlaşılacaktır. Ancak bu tartışmalar, Sırbistan cephesinde kuşkuyla karşılanıyordu. Yükselen bir milliyetçilik hareketinin yaşandığı Sırbistan'da 'Büyük Sırbistan' fikri ön plana çıkıyor ve bunu savunan bütün kesimler hem Kosova'daki 'yedinci cumhuriyet' olma taleplerini hem de Slovenya ve Hırvatistan'ın konfederasyon önerilerini 'ayrılıkçılık' olarak değerlendiriyordu.

Aslında Sırbistan'da ortaya çıkan milliyetçiliğin kendine has özellikleri olduğu farkediliyordu. Mesela, gerek

Slovenya gerekse Hırvatistan'da ortaya çıkan milliyetçilik, bu iki ülkenin kendi toprakları üzerinde bağımsız hale gelmesini amaçlarken, Sırp milliyetçiliği, tarihi tezler üzerine inşa edilen bir tür irredantizm içermektedir ve Yugoslavya'nın diğer federe ünitelerinde Sırp topluluklarının yaşadığı bölgeleri kendi topraklarına katmayı amaçlamaktaydı. Bu bölgelerdeki Sırp topluluklarının azınlık veya çoğunluk olmaları bu amaçlar açısından kaydadeğer bir ayrıntı olarak görülüyordu. Bütün bu yönleriyle uygulamaya konulduğunda, Belgrad'dan yükselen milliyetçiliğin Yugoslavya'da ciddi oranda şiddete sebep olacağı açıktı.

### Sırp milliyetçiliği

Sırp milliyetçiliğinin ilk örgütlü ifadesi, 1987 yılında Sırbistan Bilimler Akademisi'nin yayınladığı 'Memorandum'



1998 Eylül'ünde Dayton Antlaşması'nın mimarı Holbrooke'un yürüttüğü görüşmeler, bir anlaşmayla sonuçlandı. Ancak Milošević, altına imza koyduğu anlaşmayı uygulamadı.

ile ortaya çıktı. Memorandum, Tito Yugoslavya'sını şiddetle eleştiriyor; Tito'nun Sırp olmamasından dolayı kurduğu yönetimin Sırpların haklarını kısıtladığını; buna karşılık Sırp olmayanların hak etmedikleri oranda haklar elde ettiğini ifade ediyordu. Ayrıca Tito'nun oluşturduğu geniş federal hakların ortaya yönetilemez bir ülke çıkardığını vurgulayan Memorandum, Yugoslavya federalizminin kısıtlanarak daha merkezî bir idareye geçilmesi'nin şart olduğunu belirtiyordu.

Sırp milliyetçiliği, Slobodan Milošević'in 1987 yılında Sırbistan Komünist Partisi içerisindeki liderlik mücadelesini Kosova'daki 'yedinci cumhuriyet' olma taleplerini istismar ederek kazanmasıyla uygulama alanı bulmaya başladı. İlk yaptığı, Kosova'daki Sırp azınlığa, o bölgenin patronunun kendileri olduğunu ve Ana Sırbistan'ın bu uğurda hiçbir şeyden kaçınmayacağını söylemek oldu. Bundan sonra Kosova'daki olaylar hızla tırmanmaya başladı ve bölgedeki hadiseler Yugoslavya'nın parçalanmasını hızlandırdı. Artık Kosova'daki 'yedinci cumhuriyet' olma talebine Sırbistan tankları cevap veriyordu. 1989 yılında Sırbistan devlet başkanlığına seçilen Milošević, Kosova ve Voyvodina'nın otonom statülerini zor kullanarak kaldırdı ve bu iki bölgeyi de Belgrad'ın doğrudan yönetim altına aldı. Kosova'ya Federal Ordu birlikleri ve tankları gönderilmişti. Kosovalı Arnavutlar

yedinci cumhuriyet olmak isterken, otonom yönetimlerini de kaybetmişlerdi.

Kosova'daki hadiseler Yugoslavya içerisindeki tartışmaları hızlandırmakla kalmadı; aynı zamanda bu tartışmaları şekillendirdi de. Mesela 1989'dan itibaren tartışmalar daha fazla merkezîyetçilik veya konfederasyona giden bir yapı arasında yoğunlaştı. Bu arada Kosova'da Milošević yönetiminin yaptıkları ve uyguladığı şiddet, aynı zamanda Sırbistan ile Slovenya-Hırvatistan ikilisi arasında sert tartışmalarına sebep oluyordu. Slovenya ve Hırvatistan, Sırbistan'ın Kosova'da yaptıklarının 1974 anayasasının hem ruhuna hem de lafzına aykırı olduğunu; federe ünitelerden birinin bir diğeri üzerinde bu tür tasarruflarda bulunamayacağını; bir federe ünitenin bir başka federe ünitenin toprak bütünlüğü ve yönetim tarzını bozmaya yeltenmesinin Yugoslavya'yı oluşturan federalizmin mantığına aykırı olduğunu belirtiyorlardı. Bu görüşlerden hareket eden Slovenya ve Hırvatistan yönetimleri, Belgrad'ın merkezi bütçeye el koyarak, bununla, merkeze göndermeleri gereken vergileri ellerinde tutmaya başladılar. Buna Sırbistan'ın tepkisi sert oldu ve Slovenya ile Hırvatistan'a ait malların kendi topraklarında satışını yasakladı.

Yugoslavya hızlı bir dağılma sürecine girmişti. Slovenya ve Hırvatistan, Yugoslavya'nın yeniden yapılanması tartışmalarını bir adım ileriye götürerek, eğer bu tartışmalardan bir sonuç alınamazsa kendilerinin bağımsızlık ilanına yöneleceklerini açıkladılar. Bu arada hem Slovenya hem de Hırvatistan'da çok partili seçimler yapılmış ve her iki ülkede de bağımsızlık yanlıları iktidara gelmişlerdi. Nihayet 1990 sonunda Slovenya ve Hırvatistan bağımsızlık ilan ettiler; ancak bunu hemen uygulamaya koymak yerine altı ay bekleyeceklerini ve bu süre içinde Yugoslavya'nın yeniden yapılanması konusunda bir ilerleme sağlanamazsa, kararı uygulamaya koyacaklarını belirttiler.

Bütün bu gelişmeler esnasında Kosovalılar da artık

kendilerinin önündeki tek seçeneğin bağımsızlık olduğu tezini savunmaya başlamışlardı; zira, onlara göre Yugoslavya fiilen dağılmıştı. Dolayısıyla, bundan sonra, aynı Yugoslavya içerisinde yedinci cumhuriyet olmaya çalışmak anlamını yitirmişti. 1991 Haziran ayının sonlarında Slovenya'nın bağımsızlık kararını uygulamaya koyması üzerine savaş, bu Cumhuriyet'te patlak verecekti. Federal Or-

du, Yugoslavya'dan ayrılmak isteyen bu Cumhuriyet'i federasyonda tutmak üzere harekete geçmiş; ancak bu hareket federasyonun dağılmasını hızlandırmıştı. Slovenya'da başlayan savaş, Federal Ordu ve Sırbistan'ın beklentisinin aksine, Slovenlerin sıkı direnişisiyle karşılaştı ve Federal Ordu iki hafta süren bu savaşı kazanamayacağını kısa sürede anladı. Avrupa Topluluğu'nun girişimleriyle sağlanan ateşkes sırasında Belgrad merkezli Sırp milliyetçiliği, yeni bir stratejik değerlendirmeye zorlandı. İçinde geniş bir Sırp azınlığın bulunmadığı ve Sırbistan'la karadan bağlantısı olmayan Slovenya ile savaşı sürdürmek yerine, bundan sonra 'Büyük Sırbistan' oluşturmak için Hırvatistan'da Sırp'ların yaşadığı bölgelerle, Bosna-Hersek topraklarının büyük bir kısmını Sırp denetimine almak gerekiyordu. Hırvatistan'ın üçte birinden ve Bosna-Hersek'in yüzde yetmişinden fazlası bu planın içine giriyordu. 1991 Eylül ayında Hırvatistan'da ve 1992 Mart sonunda da Bosna-Hersek'te savaşların patlak vermesi hep bu planın parçası idi.

Sırp'lar açısından Hırvatistan'daki savaş, zamanında başlamış (Eylül 1991) ve Hırvatistan topraklarının üçte birinden fazlası bir kısmının Sırp denetimine alınması;

buralarda yaşayan Hırvatların etnik temizliğe tabi tutulmasıyla Aralık 1991'de yine zamanında bitmişti. Bosna'da Mart-Nisan 1992'de başlatılan savaşın da aynı yılın Eylül-Ekim aylarında Bosna topraklarının yüzde yetmişinin Sırp'lar ve geriye kalan kısmının da Hırvatların kontrolüne alınmasıyla sonuçlanması hesaplanmıştı. Bosnalı Müslümanların direneceği hesaplanmamıştı. Müslümanlar bek-

**Sırp milliyetçiliği tarihi tezler üzerine inşa edilen bir tür irrédantizm içermekteydi ve Yugoslavya'nın diğer federe ünitelerinde Sırp topluluklarının yaşadığı bölgeleri kendi topraklarına katmayı amaçlamaktaydı.**



lenmedik bir direniş gösterdiler ve savaş, 1995 yılı yaz sonuna kadar uzadı. Bosna'da savaşın uzaması, Sırpların Kosova'da işin başında planladıkları etnik temizliği ertelemeleri anlamına geliyordu.

### Dayton Anlaşması sonrasında Kosova sorunu

Bosna savaşı devam ederken Kosovalı Arnavutlar, bağımsız bir Kosova devleti kurduklarını ilan etmişlerdi. 1991 yılından itibaren Sırp yönetimi, Kosova Arnavutlarını yönetimden kitleler halinde uzaklaştırmaya başladı. Ayrıca kendi seçimlerini yaptılar ve devlet başkanlığına Dr. İbrahim Rugova'yı seçtiler. Arnavutlar kendi 'paralel' yönetimlerini oluşturmuşlar ve Sırp yönetimine pasif direnişi örgütlemişlerdi.

Arnavut yönetimi, şiddeti reddeden bu direniş yöntemlerinin Batılı dünya tarafından ödüllendirileceğini ve Kosova sorununun Batılı dünya tarafından uluslararası bir sorun şekline dönüştürülerek Dayton Antlaşması'na dahil edileceğini ümit ettiler. Ancak Bosna, Sırp liderliğini ikinci plana iterek, Milošević'i ön plana çıkaran Dayton görüşmelerine, Kosova sorunu dahil edilmedi. Bu, Kosova Arnavutları açısından ciddi bir psikolojik darbe oldu. Anlaşmanın imzalandığı 1995 Aralık ayından bir kaç ay sonra şiddete başvurmadan bir şey elde edilemeyeceği düşüncesinin, Kosova Arnavutları arasında egemen hale gelmekte olduğu gözlemlendi. Bu düşüncüyü Nisan 1995'ten itibaren eylem planına, Kosova Kurtuluş Ordusu taşıyacaktı.

Kosova Kurtuluş Ordusu, Sırp polislerine ve polis karakollarına yönelik eylemlerine başladığı zaman İbrahim Rugova liderliğindeki Arnavutlar bundan haberdar olmadıklarını; böyle bir Arnavut örgütünün bulunmadığını; bunun Sırp istihbarat birimlerinin bir uzantısı olduğundan şüphe ettiklerini açıkladılar. Ancak 1996 yılı içerisinde İbrahim Rugova ve ekibinin dışında örgütlenen, bir Arnavut örgütü olduğuna dair deliller artmaya başladı. Silahsız mücadeleden bir şey çıkmayacağını düşünen ve okullardan kovulmuş Arnavut gençlerin bu örgüte ilgi duydukları anlaşıyordu. Başta İsviçre olmak üzere yurtdışındaki Arnavut topluluklarının bu örgütü maddi açıdan desteklediklerine dair de ipuçları çıkmaya başlamıştı. 1997 sonlarında örgüt, Kosova'nın hemen her bölgesinde eylem yapabilir duruma gelmişti.

Bu aşamada Milošević rejimi, İbrahim Rugova ve ekibi ile iyi ilişkiler kurarak soruna bir çözüm bulmak yerine,

bütün Arnavutları, Kosova Kurtuluş Ordusu mensubu gibi görerek hepsini birden şiddetle tehdit etmeye başladı. Oysa Milošević rejimi, Dayton Antlaşması'yla Batı dünyasının kendisine tanıdığı fırsatı iyi değerlendirebilir ve bağımsızlığa gitmeyen ara çözümler konusunda Arnavut liderliğiyle anlamlı görüşmeler yapabilmeydi. Mesela İbrahim Rugova ve ekibi bağımsızlığın derhal elde edilmesinden ziyade bir geçiş dönemi sonunda bağımsızlığa varılmasına razıydı. Öte yandan, Slovenya, Hırvatistan, Bosna-Hersek ve Makedonya'nın bağımsız devletler haline gelmesinden sonra Milošević rejimi tarafından ilan edilen yeni Yugoslavya (Yugoslavya Federal Cumhuriyeti) iki kurucu cumhuriyetten oluşmaktaydı. Federasyon'un eşit haklara sahip olan büyük ortağı Sırbistan, küçük ortağı ise Karadağ Cumhuriyeti idi. Küçük ortak olan Karadağ 600 bin nüfusa sahip bir kurucu Cumhuriyet iken, 2 milyon nüfusa sahip Kosova'nın hiç bir hukuki statüsünün olmaması kısa vadede olmasa bile orta vadede kabul edilemezdi. İşte bu aşamada Milošević rejimi, şiddeti reddeden bir mücadele anlayışında ısrar eden İbrahim Rugova ve ekibiyle, Kosova'nın Yugoslavya içerisinde üçüncü Cumhuriyet olmasını görüşebilmeydi. Ancak Milošević, Arnavutlara herhangi bir statü vermeyi reddettiği gibi, bölgeyi mümkün olduğu ölçüde Arnavutlardan temizlemek gibi, aslında Sırbistan'ın kaynaklarının kaldıramayacağı bir siyaseti tercih etti.

### NATO müdahalesi ve barış

Sırp birliklerinin 28 Şubat 1998'de Kosova Kurtuluş Ordusu'nu yok etmek iddiasıyla başlattıkları geniş çaplı operasyonlar kısa bir süre içerisinde etnik temizliğe dönüştü ve bir manada NATO operasyonlarına giden yolu açtı. Sırp birlikleri bilhassa, geniş Drenitsa vadisindeki köyleri ya topluca boşaltıyor veya içindeki halkı topa tutuyordu. Arnavut halkı sindirmek için başlatılan bu operasyonlarda Sırp birlikleri mevzii başarılar elde ettiler de, aslında bu etnik temizlik Kosova Kurtuluş Ordusu'nun işine yaradı. 28 Şubat 1998 öncesi bin civarında silahlı militanı bulanan Kosova Kurtuluş Ordusu bir kaç ay içinde on bini aşkın silahlı ve iyi eğitilmiş bir gerilla kadrosu oluşturdu. Bu arada Arnavutluk'ta ortada alınıp satılabilen silahlar, hızla Kosova'ya transfer edildi. 1998 yılı sonlarına gelindiğinde Rugova, Arnavutlar nezdinde hızla yıpranmış ve prestijini kaybetmişti. Buna karşılık, Kosova Kurtuluş Or-



dusu ve yeni lideri Haşim Taçi ön plana çıkmaktaydı.

Sırp kuvvetleri Kosova'da 1998 yılı yaz ayları boyunca aşırı güç kullanmak ve yoğun asker ve zırhlı birliği Kosova'ya yığmak suretiyle, Arnavut halkın sindirilebileceğini düşünmüşlerdi. Ancak bu, sadece şehirlerde mümkün olabiliyordu. Buna ilaveten halkı tamamen kendisine karşı olan bir bölgede Sırp birliklerinin istihbarat yapma şansları azalıyor ve birliklerin savaşıma azmi kırılıyordu. Aynı dönemde güçlenen Kosova Kurtuluş Ordusu saldırılarından sonra Sırp birlikleri, Bosna'da yaptıklarına benzer toplu katliamlara başvuruyorlardı.

Kosova'da Sırp birliklerinin operasyonlarının başlamasıyla birlikte uluslararası dünyanın dikkati de bölgeye çevrilmişti. Önce Bosna savaşı sırasında oluşturulan Temas Grubu (Amerika, İngiltere, Fransa, Almanya ve Rusya) bir araya gelerek Sırbistan'ı uyaran sert bir açıklama yaptılarsa da, daha sonraki haftalarda Rusya'nın Sırbistan'ın yanında yer alması yüzünden Temas Grubu'nun etkisi azaldı. Bu arada Kosova Kurtuluş Ordusu mensuplarından bazılarının Kosova'nın bağımsızlığını elde etmesinden sonra Makedonya'daki Arnavut bölgelerini de 'kurtaracaklarını' ve sonuçta Arnavutluk devletiyle birleşerek 'Büyük Arnavutluk' kurmak istediklerini açıklamaları da Batılı dünyanın ilgisinde belli bir oranda azalmaya sebep oldu. Ancak Sırp'ların geniş çaplı etnik temizlik yapmakta olmaları, Batılı dünyayı, Temas Grubu dışında ve NATO şemsiyesi altında harekete geçmeye zorladı.

1998 Eylül'ünde Dayton Antlaşması'nın mimarı Richard Holbrooke'un yürüttüğü ve Miloşević'le yüzyüze kapsamlı görüşmelerden oluşan diplomasi trafiği bir anlaşmayla sonuçlandı. Ekim ayındaki bu anlaşma, Miloşević ile NATO arasında imzalanmıştı ve buna göre Miloşević, Kosova'daki birliklerini büyük ölçüde azaltacak, bölgedeki tansiyonun düşmesini sağlayacak ve Kosova'yı bir seçim atmosferine hazırlayacaktı. Ancak

Miloşević her zaman yaptığında ısrar etti. Altına imza koyduğu anlaşmayı uygulamadı. Bu arada Ocak 1999'da Sırp birlikleri yeniden katliamlar yapmaya başladılar. Batılı televizyonlarda adeta canlı olarak gösterilen katliam filmleri, dünya kamuoyunda bir şeyler yapılmasının şart olduğu düşüncesini pekiştirdi.

Bosna savaşı aksine bu defa Batılı dünyada neler yapılması gerektiği konusunda tam bir görüş birliği dikkati çekiyordu. Sırlara eğilimi olabilecek herhangi bir Avrupa devleti olsa bile, Amerika, İngiltere ve Almanya'nın birlikte hareket ettiği bu yeni ortamda muhalefet yapamayacaktı.

İşte bu şartlarda Rambouillet görüşmeleri başladı. Fransa'da Amerika, İngiltere, Fransa ve Almanya'nın zorlamasıyla başlayan Rambouillet görüşmeleri, tarafların, önlerine konulan bir planı kabul etmesini öngörüyordu. Bu plana göre, Sırp birlikleri, Sırp polisi ve Sırp yönetimi Kosova'dan kademeli bir şekilde çekilecek; bunların yerine otuz bin kişilik bir NATO gücü Kosova'ya yerleşerek güvenlik ve denetimi sağlayacak; sonra Kosova, seçimlere hazırlanacak; seçimleri müteakiben yeni hükümet kurularak yönetimi ele alacak; yeni yönetimde Sırlara her türlü azınlık ve yönetimde temsil hakkı tanınacaktı. Bu yönetim üç yıllık bir geçiş döneminden oluşacaktı. Arnavutlar kendilerine üçüncü yıldan sonra referandum hakkı verilerek bağımsızlık yolunda adım atabilmesine imkan tanınmasını talep ettilerse de, Batılı dünya, buna tam olarak yanaşmadı. Ancak, Sırp rejiminin yeniden ve işgalci bir tarzda Kosova'ya gelerek denetim kurmasına izin verilmeyeceğine

dair Arnavutlara garantiler verildi. Görüşmelerin başlangıcında Sırlar anlaşmayı kabul edeceklermiş gibi bir tutum sergiledilerse de, bunun doğru olmadığı anlaşıldı. Tam tersine aynı dönemde Sırp'ların Kosova'ya daha fazla askeri yığınak yaptıkları anlaşıldı. Sırp'ların anlaşmayı keskin reddettiklerini açıklamaları ve Richard Holbrooke'un Miloşević'i bir son dakika anlaşmasına ikna ede-

**Kosova'da başlayan yeni dönemde, bir 'devletin' altyapısı oluşturulmaktadır. Bölgede, yerli halkın denetiminde bir yönetimin olmaması bu dönemin en önemli özelliklerinden biridir.**



memesi, NATO'yu hava harekatı için düğmeye basmaya mecbur etti.

24 Mart gecesi başlayan hava hareketinin iki buçuk ay devam edeceğini hiç kimse beklemiyordu. NATO da çok fazla yığılmak yapmış görünmüyordu. NATO, öncelikle Sırbistan'ın kendisini böyle bir operasyona mecbur edeceğini düşünmemiş gibiydi; zira daha önceki restleşmelerin hepsinde Milošević, belli bir noktaya kadar direnmiş ve NATO hava harekatı tehdidiyle yüzyüze gelince hep geriye adım atmıştı. Bu defa da böyle olacağı düşünülmüş olmalıydı.

Ancak bu hesapların yanlış olduğu kısa sürede anlaşılabildi. Sırbistan, öncelikle NATO'nun hava harekatı tehdidinin bir blöf olduğunu düşünmekteydi. Bu sayede Milošević, Kosova konusunda NATO'ya kafa tutan ve NATO'nun yenemediği bir lider haline gelirdi. Ayrıca NATO operasyonu bahane edilerek Kosova Arnavutlarının büyükçe bir kısmı göçe zorlanır ve Kosova'daki nüfus kompozisyonu belli oranlarda değiştirilebilirdi.

İki taraf da birbirlerini yanlış tahlil etmişti. NATO istemeyerek başlattığı müdahaleyi bahane eden Sırbistan'ın, yüz binlerce insanı Kosova'dan atmaya başlaması üzerine işin ciddiyetini anlamaya başladı. Ayrıca Sırp lar, direnmekte ve adeta NATO'yla alay etmekte kararlı görünüyordular. Sırp lar bu iki noktada hata yapmaktaydılar ve bu hatalarını bir süre sonra fark edeceklerdi; çünkü, NATO'nun bütün prestiji ayaklar altına alınmaktaydı. Bu durumda NATO'nun yığılmak yapmaktan ve hava hareketinin yıkıcı etkisini arttırmaktan başka çaresi kalmamıştı. Kısa bir süre içinde NATO, bölgeye bini aşkın savaş uçağı getirdi ve birinci ayın sonlarından itibaren Sırbistan'a yönelik hava bombardımanı tesirini göstermeye başladı. NATO, askeri ve ekonomik alt yapıyı vurmaktaydı. Bu arada NATO içinde Sırbistan lehine girişimlerde bulunması beklenen ülkeler, Amerika'nın kesin ağırlığını koyması sonucunda NATO sistemi içerisinde etkili olamadılar. Hatta Rusya, bütün itirazlarına rağmen kademeli bir biçimde NATO'nun taleplerini kabule zorlandı. Bu şartlar altında Milošević yönetiminin fazlaca bir seçeneği kalmamıştı. Ne kadar direnirse ülkesi o derece tahribata maruz kalacaktı. Ayrıca Haziran ayı başlarında NATO içerisinde kara harekatı da konuşulmaya başlanmıştı. Bu şartlarda Sırp rejiminin geri adım atmaktan ve bütün birliklerini Kosova'dan çekmekten başka çaresi kalmamıştı. Rusya'nın arabuluculuk yap-

ması Sırp lara bu fırsatı sağladı. Ve Sırbistan, Balkan savaşları sırasında 1912 yılında girdiği Kosova'dan, 1999 Haziran ortalarında tamamen çekiliyordu. Sırp ların boşalttığı alanı NATO birlikleri kısa sürede doldurdu ve bölgenin tamamında denetimi ele aldı. Artık Kosova'da barış sağlanmış ve yeni bir dönem başlamıştı.

### Yeni dönemin özellikleri ve muhtemel senaryolar

Kosova'da başlayan bu yeni dönemde bir 'devletin' alt yapısı oluşturulmaktadır. Bölgede hali hazırda yerli halkın yani Kosovalıların denetiminde bulunan bir yönetim olmaması bu yeni dönemin en önemli özelliklerinden biridir. Yakın tarihte ve sömürgeciliğin sona erdiği İkinci Dünya Savaşı sonrası yıllarından bu yana, bir bölge, yerli halkın oluşturmadığı bir idareyle yönetilmekte ve yerli halk kendisine ait olmayan bu yönetimden fazlaca rahatsızlık duymamaktadır. Bu yeni yönetimin iki ana bacağı, NATO ve Birleşmiş Milletler oluşturuyor. Sırp birliklerinin çekilmesiyle eş zamanlı olarak bölgeye intikal eden yaklaşık 60.000 kişilik NATO gücü, bölgenin genel hatlarıyla dış güvenliğinden sorumlu. Ancak Kosova içerisinde etkili bir polis gücü oluşturuluncaya kadar NATO birlikleri, bölgenin iç güvenliğinden de sorumlu durumdadır. Bilhassa Kosova'daki Sırp azınlığın güvenliği ve UÇK tarafından tehdit edilerek göçe zorlanmasını engellemek için NATO birliklerinin etkili bir denetim kurmaları gerekiyor.

Ancak şu ana kadar bu konuda yeterince başarılı olduklarını söylemek biraz zor olacaktır. Kosova'da belki de toplam nüfusun yüzde onunun altına düşmüş olan Sırp azınlık, önce çekilen Sırp birlikleriyle birlikte ve kitleler halinde bölgeyi terk ettiler. Daha sonra, NATO güçlerinin bölgeye intikaliyle birlikte, Sırp azınlık mensuplarının güvenliğinin sağlanması konusunda bazı adımlar atılmaya çalışıldıysa da, bunlar yeterli olmadı. Bilhassa kırsal kesimdeki Sırp ların büyükçe bir bölümü bölgeden ayrıldılar. Bunda, UÇK'nın Sırp ları tehdit etmesinin çok etkili olduğuna şüphe olamaz. Fakat tek başına bu tehditlerin yeterli olmuş olması da düşünülemez. Mesela daha önceki yıllarda Sırp birlikleriyle birlikte Arnavutlara karşı şiddet uygulamış bulunan Sırp toplulukları, Arnavutların intikam duygularından korkarak bölgeden kaçmış gibi görünüyordular. Bunlara ilaveten, evleri yıkılan ve yakılan Arnavut mülteciler Makedonya ve Arnavutluk'taki kamplardan kendi bölgelerine geri döndükleri zaman kalacak ev

arama ihtiyacıyla tahrip edilmemiş bulunan Sırlara ait evlere yerleşmeye çalışıyorlar ve bunun sonucunda durumdan korkan ve rahatsız olan Sırlar Kosova'dan Sırbistan'a göçüyorlar. Kitleler halinde ve örgütlenerek kalmayı başardıkları Mitrovitsa gibi bir iki yer dışında Sırların, Kosova'yı terk ettikleri veya terk etmek zorunda kaldıkları görülüyor. Bu durumda bir yıl içerisinde Kosova'daki Sırp nüfusunun yüzde beşlerin çok altına düşmesi kuvvetle muhtemeldir. İç güvenlik konusunda yeterince başarılı olamayan NATO birliklerinin, dış güvenliği tam anlamıyla sağlamış oldukları açıktır.

Kosova'daki uluslararası yönetimin ikinci ayağını oluşturan BM yönetimi, önce BM Genel Sekreter Yardımcısı Sergio de Mello'nun başkanlığında oluşturuldu; ancak, bir ay içerisinde bu geçici yönetimin 'daimi' başkanlığına Fransa eski Sağlık Bakanı Bernard Kuchner getirildi. Bu geçici yönetimin ilk olarak bir uluslararası polis gücü oluşturarak Kosova'da iç denetimi sağlaması bekleniyor. Ayrıca bütün belediye ve valilik hizmetleri de bu yönetimin gözetimi altında oluşturuluyor. Mahalli halk bu yönetimin içerisinde belli oranlarda yer alıyor. Hatta bu geçici yönetim Kosova'daki örgütlü güçlerden - mesela UÇK - de yararlanmaktadır. Şehirlerin pek çoğuna valileri, UÇK tayin etmekte ve bu valiler hem NATO güçlerinin yani KFOR'un mahalli komutanlarıyla hem de BM yönetiminin mahalli ve merkezi unsurlarıyla işbirliği içerisinde hareket etmektedir. Her şey yolunda giderse, Kosova'daki bu geçici yönetim bir yıl içerisinde ülkeyi genel mahalli ve parlamento seçimlerine hazırlayacak. 2000 yılı Haziran ayında yapılacak Parlamento seçimlerinin ardından kurulacak hükümet, Kosova'daki idareyi ele almış olacak. Bu noktadan itibaren yerli halk, kendisini yönetmeye başlayacak.

Ancak KFOR'un sayısı biraz azaltılsa da uzunca bir süre Kosova'da kalacağından emin olunmalıdır. KFOR'un Kosova'da ne kadar kalacağı, Kosova'nın geleceğinin na-

sıl belirleneceği sorusuyla yakından ilgilidir. Eğer üç yıllık bir geçiş döneminin ardından Kosova'nın bağımsız olması konusundaki kesin kararlar verilir ve Kosova yönetiminin kendi ordusunu kurmasının yolu açılırsa, o zaman KFOR birlikleri ya Kosova'dan ayrılırlar veya sayıları iyice azaltılarak bölgedeki genel güvenlikle ilgili hale getirilebilirler. Eğer Kosova'nın üç yıllık geçiş döneminin sonra bağımsız olması ertelenirse, o takdirde KFOR, Kosova'nın genel iç ve dış güvenliğinden sorumlu olarak bölgede daha uzunca bir süre kalabilir.

#### İki olasılık:

##### Ya bağımsızlık ya da entegrasyon

Kosova'nın geleceği konusunda iki senaryo çizilebilir. Bunlardan birincisi, Kosova'nın bağımsızlığı, diğeri de tekrar Yugoslavya Federal Cumhuriyeti ile entegre edilmesidir. Mevcut gidişat birinci senaryonun daha kuvvetli bir ihtimal olarak gelişmekte olduğunu ortaya koyuyor. Bunda en önemli etken, Yugoslavya Federal Cumhuriyeti'nin iki kurucu cumhuriyetinden birisi olan Sırbistan (diğeri de Karadağ) içerisindeki siyasi gelişmelerdir. Başta ABD ve AB ülkeleri olmak üzere uluslararası dünya ile adeta bir kan davası içine girmiş bulunan Sırp lider Milošević'in, Yugoslavya'nın başında bulunduğu sürece, Kosova'nın yeniden ve yeni bir statüyle - mesela üçüncü kurucu cumhuriyet olarak - Yugoslavya'ya entegre edilmesi ihtimali yok denecek kadar az görünmektedir. Öte yandan Milošević'in Sırbistan'da devrilebilmesi ihtimali de çok az görünüyor. Her ne kadar Kosova'dan çekilmeyi ve bir manada Kosova'yı kay-

betmeyi müteakiben Sırbistan içerisinde Milošević aleyhine bir muhalefetin gelişmekte olduğu gözlenmekteyse de, bu muhalif hareketin çok parçalı olması Milošević'in devrilmesi ihtimalini zayıflatmaktadır. Öte yandan muhalif unsurların büyük bir bölümü Sırbistan'ın iç yönetimi konusunda Milošević'ten farklı görüşlere sahip gibi görünüyorlar; ancak Kosova konusunda hemen hepsi, Miloše-

**Kosova'nın geleceği için iki senaryo çizilebilir: Biri, Kosova'nın bağımsızlığı, diğeri tekrar Yugoslavya Federal Cumhuriyeti ile entegre edilmesidir. Mevcut durum, birincisini işaret ediyor.**

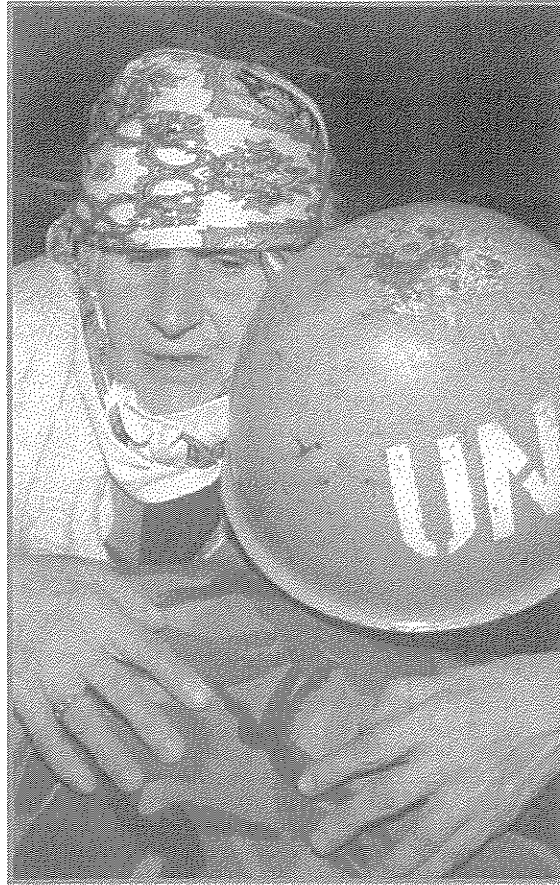


viç'e yakın görüşler ifade ediyorlar. Yani bu parçalı muhalefet, Milošević'i devirerek iktidara gelse bile, Kosova konusundaki mevcut fikirlerini uygulamaya koydukları takdirde onların da Kosova'yı Yugoslavya içerisine dahil etmeleri mümkün olamayacaktır.

Yugoslavya Federal Cumhuriyeti'ni oluşturan iki kurucu Cumhuriyet'ten birisi olan Karadağ'daki gelişmeler de Kosova ve Yugoslavya'nın geleceğinin belirleyecektir. Sırplarla dil, din ve kültür olarak aşağı yukarı aynı kökenden gelen Karadağ halkı Yugoslavya'nın parçalanması sırasında başından itibaren hep Sırpların müttefiki olarak hareket etmiştir. Ancak 1997 yılından itibaren Karadağ'da Milošević'in politikalarına şiddetli bir muhalefet başlamış ve muhalefetin öncüsü o zamanki Karadağ Başbakanı Cukanović, Milošević'e muhalefet sloganıyla Karadağ Devlet Başkanlığı'na seçilmeyi başarmıştır. 1998 yılı başlarında devlet başkanlığı görevini devralan Cukanović bir yandan Milošević'i eleştirmeyi sürdürmüştü; öte yandan da Milošević ve Sırbistan'ın Kosova politikalarını tasvip etmediğini her vesileyle ortaya koymuştur. Ancak Milošević'in tavrı ve siyasetinde bir değişiklik olmamış ve hatta Milošević yanlıları bir kaç defa Cukanović'i iktidardan güç kullanarak düşürmeyi bile denemişlerdir. Bu durum iki lider ve iki ülke arasında sürekli gerginliğe neden olmakta ve Karadağ'ın Sırbistan ve Yugoslavya'dan bağımsız hareket etmesine vesile teşkil etmektedir. Son gelinen noktada, Karadağ liderliği bir yandan Yugoslavya'dan ayrılma yönünde adımlar atmakta bir yandan da Yugoslavya'dan ayrılacaklarını açıkça söylemektedir.

Karadağ'ın Yugoslavya Federasyonu'ndan ayrılması ve bağımsızlık yolunu seçmesi Kosova'nın bağımsızlık ça-

malarına büyük ölçüde katkıda bulunacaktır. Çünkü Karadağ, bağımsız olduğu anda, Yugoslavya adıyla Milošević tarafından yeniden kurulan ve eski Yugoslavya ile fazlaca bir alakası kalmayan bu yeni Yugoslavya ortadan kalkacaktır. BM Güvenlik Konseyi kararlarında Federal Yugoslavya'nın parçası olarak anılan Kosova, o andan itibaren mevcut olmayan bir devletin parçası durumunda kalacaktır ki, böyle bir durumda Kosova'nın bağımsızlığını engellemeye çalışmak çok zorlaşacaktır.



Yaklaşık 600 bin kişilik NATO gücü, bölgenin genel hatlarıyla dış güvenliğinden sorumlu. Ancak, etkili bir polis gücü oluşturuluncaya kadar iç güvenliğinden de sorumlu.

Kosova'nın bağımsızlığı halinde bölgedeki dengelerin yerinden oynayacağı yönündeki görüşler genellemeci niteliklidir ve bölgenin kendine has dinamiklerinin bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Mesela, bağımsız Kosova devletinin kurulmasıyla birlikte Makedonya'daki Arnavutların ayaklanacağı veya bağımsız Kosova devletinin Makedonya'da yaşayan Arnavutları ayaklandıracağı tezi biraz spekülasyon karakterlidir; zira Yugoslavya'nın dağılma sürecine girdiği andan itibaren Kosova'daki olayların Makedonya'daki Arnavutları doğrudan etkilediği veya Makedonya'daki Arnavutların bu ülkeden koparak Kosova veya Tirana'ya bağlanmak istedikleri yönünde en küçük bir işaret yoktur. Dolayısıyla genellemeci mantığın hazırladığı domino teorilerinin fazlaca bir geçerliliği yoktur. Tam tersine Kosova'nın bağımsız olmasının ardından Balkanlar'da birbiri

üzerinde güç kullanarak baskı ve hegemonya kurma arzusu içerisinde olamayacak derecede birbirinin gücüne eşitlenmiş bir devletler topluluğu ortaya çıkmış olacaktır ki, kalıcı barışın anahtarı bu güç dengesinin kurulabilmesidir.

Doç. Dr. Hasan Ünal  
ODTÜ Uluslararası İlişkiler Bölümü Öğretim Üyesi



İleri görüş  
Gelişim  
Farklılık  
Yenilik  
Değişim  
Hız  
2000  
Enerji  
Gelecek  
Dinamizm

# Yeni Kuşak Bankacılık

Profesyonellik  
Deneyim  
Güven  
Sorumluluk  
Uzmanlık  
Karizma  
Çağdaşlık  
Kalıcılık  
Saygınlık  
Bilgi  
Yaratıcılık  
Güç

Hizmet  
Çözüm  
Kalite  
Uluslararası standartlar  
Güleryüz  
Teknoloji  
İlgi  
Kolaylık  
Pratiklik  
Mükemmellikçilik

Biz Yeni Kuşak Bankacılığı böyle algılıyoruz...  
84 şubemiz ve tüm çalışanlarımızla...



40 yıldan sonra AB kapısında

# Övünülecek bir şey yok

Aydemir Alpkaya

Aydemir Alpkaya, tam 30 yıl devlet için çalışmış eski bir bürokrat. AB ile ilişkilerin başlangıcından itibaren bulunduğu görevler nedeniyle bu sürecin içinde yer almış, görüşmelere ve çalışmalara katılmış, sorumluluklar üstlenmiş. Öyle ki, lisans üstü öğrenimi ve devlet içindeki çalışma hayatının büyük bölümü AB süreci içinde ya da paralelinde devam etmiş. Maliye Bakanlığı Hazine Genel Müdürlüğü ve Milletlerarası İktisadi İşbirliği Teşkilatı, Maliye Müşavirliği, Dış Ekonomik İlişkiler Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Ticaret Müşavirliği, Avrupa Ekonomik Topluluğu Nezdindeki Daimi Temsilcilik Ekonomi ve Ticaret Başmüsavirliği, Avrupa Ekonomik Topluluğu Genel Müdürlüğü, İthalat Genel Müdürlüğü, Alpkaya'nın bulunduğu görevlerden bazıları. Özel sektörde geçirdiği yaklaşık son 9 yılda da AB ile ilişkileri yakından izlemiştir.

AB'ne "aday üye" oluşumuzdan sonra, ilişkiler sürecinin yıllarca içinde yaşamış biri olarak kendisinden geçmişin anılarını ve görüşlerini dinlemek istedik. İşte sürecin kısa bir özeti:

Türkiye, Avrupa Ekonomik Topluluğu'na Roma Andlaşması'nın 237'nci maddesine dayanarak Ortak Üye olarak katılma talebini, Temmuz 1959 ayında yapmıştır. O zamanlar Müşterek Pazar adıyla bilinen Topluluğun Bakanlar Konseyi, başvurumuzu olumlu karşılamış ve Eylül 1959 tarihli kararıyla AET Komisyonu, Türkiye ile görüşmeler yapmakla görevlendirilmiştir. Başvurumuzun ana nedeni, siyasi ve ekonomik nitelikte olmakla beraber, Yunanistan'ın Topluluğa bizden önce başvurmuş olması da önemli bir etken olmuştur. Türkiye, Avrupa entegrasyonu dışında kalamazdı.

Eylül 1959'da başlayan katılma müzakereleri, Dışişleri Bakanlığı'nın koordinasyonu altında, ilgili bakanlık temsilcilerinin katılımıyla oluşan bir heyet tarafından yürütülüyordu. Heyet başkanı Dışişleri Bakanlığı Milletlerarası İktisadi İşler Genel Müdürü Semih Günver idi. Başlan-

gıç görüşmeleri hızla ve olumlu bir havada cereyan ederken, 27 Mayıs askeri müdahalesi, Topluluk'ta tereddütler yarattı. Buna rağmen, görüşmelere devam edildi. Ancak, Temmuz 1961'de imzalanan "AET ile Yunanistan arasında ortaklık kuran anlaşma" Yunanistan'ın büyük mesafe katetmesine imkan vermiş; Türkiye ise 1961 yılında idam cezalarının infazı nedeniyle zor durumda kalmış ve ilişkiler bir süre tavsamıştır. Zamanın Dışişleri Bakanı Feridun Cemal Erkin ile Brüksel Büyükelçimiz Hasan Esat Işık ve ilgili bakanlık yetkililerinin, devamlı girişim ve gayretleri ile 1961 ve 1962 yıllarında ilişkiler zor da olsa sürdürülebilmiş ve 12 Eylül 1963'de "Türkiye ile AET Arasında Bir Ortaklık Yaratıcı Anlaşma" Ankara'da imzalanmıştır. Hatırlanacağı üzere, o dönemin Başbakanı Sayın İsmet İnönü idi. Ankara Anlaşması, 1 Aralık 1964'de yürürlüğe girdi.

Ankara Anlaşması, büyük ölçüde Atina Anlaşması kapsam ve yapısında idi. Kurulan ortaklık, taraflar arasında bir Gümrük Birliği'nin oluşumunu hedef alıyor; ancak bunun için önce bir "Hazırlık Dönemi", sonra bir "Geçiş Dönemi" ve "Son Dönem" geçirilmesi ilke olarak kabul ediliyordu. Tarım sektörü, Gümrük Birliği dışında tutuluyor, bazı tarımsal ürünlerde kontenjanlar ve gümrük indirimleri öngörülüyor ve Türkiye'nin kalkınmasına yardım için Mali Protokol kapsamında, 175 milyon "hesap birimlik" finansman imkanı sağlanıyordu. İşgücü sorunları, genel nitelikte hükümlerle geçiştiriliyordu. Yukarıda sayılan etaplardan "Hazırlık Dönemi", 1 Aralık 1964'den 1 Ocak 1973 tarihine kadar sürmüş, bu tarihte yürürlüğe giren ve Geçiş Dönemi esaslarını kapsayan Katma Protokol ile son bulmuştur. Hazırlık Dönemi, bana göre, özünde bir "ilişkilerde yapılanma ve deneyim kazanma dönemi" sayılabilir. Ayrıca, ticari

tavizlerden ve mali yardımlardan da yararlanmıştı. Fakat, bu dönem, Türk hükümetlerinin arzusu üzerine lüzumundan fazla uzun sürmüştür. Nedeni, Türkiye’de yine askeri müdahale ve muhtıra hareketlerinin ortaya çıkması, başka bir deyişle, 22 Şubat ve 21 Mayıs 1971 tarihlerinde bazı askeri birliklerin hükümete karşı ayaklanma teşebbüsünde bulunmalarıdır. Topluluk, siyasi istikrarsızlık ve belirsizliklere dikkat etmiş ve 1968’de başlatılan Geçiş Dönemi, müzakerelerini uzatarak beklemeyi yeğlemiştir.

Diğer taraftan, İngiltere, Danimarka ve İrlanda’nın Topluluğa katılma müzakereleri de aynı yıllara rastlamış ve 1972’de katılma anlaşmaları imzalanıp, 1973 Ocak ayında yürürlüğe girmiştir. Topluluk, zaman zaman, bu gelişmeyi de bahane ederek ve Komisyon’un meşgul olduğunu ileri sürerek, Hazırlık Dönemi’nin uzamasına sebep olmuştur.

### Gizli müzakere talimatı basına sızdırılıyor

1 Ocak 1973’den önceki tarihlerde, Türkiye ile Topluluk arasında yapılan resmi görüşmelerle ilgili bir anıma burada kısaca değinmek istiyorum. Geçiş Dönemi esaslarını düzenleyen Katma Protokol müzakereleri, 1968 Aralık ayında başlamıştı. Müzakere heyetimiz, ilgili bakanlıkların üst düzey bürokratlarından oluşuyor ve bu kişilerin hiç değişmemesine özen gösteriliyordu. Esasen o tarihlerde iyi dil bilen, müzakere tekniklerini ve “Müşterek Pazar”ı tanıyan fazla kimse de yoktu. Müzakere heyetleri hükümetin verdiği “Müzakere Talimatı” ile yola çıkıyordu. Tabii bu müzakere talimatları “çok gizli” kaydı taşıyordu. Bir gün, Cumhuriyet Gazetesi’nde, müzakere heyetimizin tam Brüksel’e hareket

edeceği sırada “gizli müzakere talimatı” olduğu gibi yayımlanmıştı. Heyet başkanı Tevfik Saraçoğlu, sıkıntılar içinde kalmış ve bu haberin sızdırılmasının kimin tarafından yapıldığının araştırılmasını istemişti. Tabii, araştırmalar bir sonuç vermemiş olmakla birlikte, bunun DPT tarafından basına iletildiği zannediliyor, bu alanda çalışan bürokratların dikkati çekiliyor ve hazırlık çalışmalarına kaulan genç bürokratlar, bir ara üst düzeyde yapılan toplantılara alınmıyordu. Halbuki, gizli müzakere talimatını sızdıranın genç bir bürokrat değil, üst düzey bir bürokrat olduğunu sonradan öğrenmiştim. Ancak, çok daha sonraki yıllarda da benzer bir olay olmuş ve gizli müzakere talimatı, DPT tarafından T.C.Resmi Gazetesi’nde yayımlanmış ve sebebi anlaşılamamıştır.

O dönemlere ilişkin bir diğer anım ise, Yunanistan’da Albaylar Cuntası’nın yönetime el koymasından sonra, 1973 yılında, zamanın Yunan hükümeti tarafından Atina’ya davet edilmemizdir. Bu davet, Atina Büyükelçiliğimiz kanalıyla Ankara’ya iletilmiş ve ziyaretin siyasi değil, ticari bir temas niteliği taşıması için hükümetimiz, Ticaret Bakanı Naim Talu ile birlikte bir küçük heyetin Atina’ya gitmesini uygun görmüştü. Sayın Talu, bir İstanbul beyfendisiydi. İngilizce ve Rumca biliyor, ekonomik konulara hakimiyeti ve bankacılıktaki engin deneyimi ile tanınıyordu. Ben ise, AET İşleri Genel Müdür Yardımcısı olarak ona refakat ediyordum. AET, Yunanistan’la ilişkilerini dondurmış ve Atina Anlaşması’nı askıya almıştı.

Yunanistan bizden ticari alanda işbirliği ve destek istiyordu. Sayın Talu, cevaben, “Yunan teklifinin Ankara’da inceleneyeceğini ve imkanların elverdiği ölçüde yardımcı olmaya çalışılacağını” diplomatik bir dille ifade etmiş ve bir daha da o dönem-



Hazırlık döneminin kapanışı. Katma Protokol’ün yürürlüğe girişiyle ilgili belgelerin imzalanması (29.12.1972)

de Yunanistan ile temasta bulunulmamıştı.

1974 yılında Başbakan Sayın Bülent Ecevit'in kararıyla Kıbrıs'a askeri müdahalede bulunmamız, Yunanistan'la ilişkilerimizde yeni bir dönemin başlangıcı olmuş ve Türkiye, Toplulukla ilişkilerinde, 1 Ocak 1981'de Topluluğa tam üye olan Yunanistan'ın devamlı vetosuyla karşılaşmıştır. Bu vetoların 1999 Helsinki Zirvesi'ne kadar sürdüğü ve Türkiye'ye Topluluk'la ilişkilerinde çok pahalıya mal olduğu bilinmektedir.

### MC döneminde MSP'nin vetosu

Katma Protokol'ün 1 Ocak 1973'de yürürlüğe girmesiyle başlayan "Geçiş Dönemi" tam 22 yıl sürmüş ve bizim için tam bir çalkantılar dönemi olmuştur. 1974'lerin koalisyon hükümeti, özellikle Erbakan'ın MSP'si ilişkileri kilitlemiştir. Halbuki, Katma Protokol ile Türkiye, bu dönemde karşılıklı yükümlülükler üstlenmiş, Gümrük Birliği'nin tedricen geliştirilmesi ve malların, hizmetlerin, sermayenin serbest dolaşımının daha büyük ölçüde sağlanması, ayrıca mevzuatların yaklaştırılması ve ekonomi/ticaret politikalarının ahenkleştirilmesini üstlenmiştir.

Ancak, Türkiye, Katma Protokol hükümlerini takvimlere uygun şekilde yerine getirmeyi ertelemiş ve OGT'ne uyumu askıya almıştır. Liberasyona geçiş takvimine de uyulmamıştır. 1978'de yine Sayın Ecevit, iktidardadır. Yükümlülüklerin dondurulmasını, 8 milyar dolarlık yardım yapılmasını isteyen Türkiye'de "onlar ortak, biz pazar" sloganları yükselmeye başlamıştır. İlişkiler donmuştur. 1979-80 dönemi ise, Türkiye'de MC koalisyonu dönemidir ve Sayın Süleyman Demirel Başbakan'dır. 30 Haziran 1980 tarihli

Ortaklık Konseyi toplantısında, Topluluğun Türkiye'ye tanıdığı tarımsal tavizler ve mali yardım, ilişkilerde iyileşmeye gidileceğinin işareti sayılmış, o toplantıya katılan Dışişleri Bakanı Hayrettin Erkmen, başarılı bir müzakerelerle olumlu sonuçlar almış olmasına rağmen, Brüksel'de Topluluk Komisyonu yetkililerine "Topluluğa tam üye olarak katılmak üzere başvuruda bulunacağız" dediği için, MSP'nin gensorusu ile karşılaşmıştır. Gensoru, TBMM'de kabul edilince, Başbakan Demirel, MC hükümetini kurtarmak için Erkmen'in istifasını istemiştir. Böylece Türkiye, tarihi bir fırsatı kaçırmış oldu; tam üyelik başvurusu için 14 Nisan 1987 tarihine kadar beklemek zorunda kaldı.

Ülkede ve buna paralel olarak AET ile ilişkilerde çalkantılar devam ediyordu. 12 Eylül 1980'de, terör dayanılmaz boyutlara ulaşmış ve silahlı kuvvetler yönetime el koymak zorunda kalmıştı. Kenan Evren Paşa Devlet Başkanı, Amiral Bülend Ulusu Başbakan, Turgut Özal Başbakanlık Müsteşarı'dır. AET'ne Yunanistan'ın tam üye oluşu ve Topluluğun genişleme politikası güdeceğinin anlaşılması, MGK yönetimini AET ile ilişkiler konusunda uyarıcı olmuşsa da, ülkede demokrasinin tatil edilmiş olması ve siyasi yasaklamalar uygulanması üzerine, AET mali yardımı dondurmış, ortaklık organları toplanamaz hale gelmiş, ilişkiler bir kez daha dondurulmuştur.

1983 seçimleri ile Anavatan Partisi iktidara geliyor ve Turgut Özal Başbakan oluyordu. Ama, Türkiye-AET ilişkileri

buzdolabından bir türlü çıkarılamıyordu. Çünkü AET, Türkiye'deki yönetimi demokratik bulmuyor, insan hakları ihlallerini gündeme getiriyordu. Bu durum, 1986 sonbaharına kadar devam etti. Bu arada, 1 Ocak 1986'da İspanya ve Portekiz, AET'ne tam



Türkiye-AET Ortaklık Konseyi Toplantısı (Brüksel, 30 Haziran 1980)

üye olarak katılıyorlardı. Türkiye ise yerinde saymaktaydı.

Nihayet, 16 Eylül 1986'da Türkiye-AET Ortaklık Konseyinin toplanması, Toplulukça kabul edildi ve 12 Eylül 1980'de tüklenen ilişkilerin yeniden canlandırılması süreci başlatılmış oldu. Fakat, bu toplantı bir sonuç vermedi. Zira, Yunanistan, bütün gücüyle engelleme politikası güdüyordu. Türkiye-Yunanistan ilişkileri ikili planda daha da gerginleşiyor, Kıbrıs, Ege sorunları gündeme getiriliyordu.

**"Şarklısınız, Müslümansınız, kültürünüz farklı, demokrasiniz bile yok, tam üyelik sizin neyinize?"**

Başbakan Özal, tüm ilişkileri normal mecraya sokmak için Topluluğa tam üyelik başvurusu yapılması gerektiğini düşünüyor, AET için yeni bir teşkilatlanmayı gerekli görerek, AET ile ilişkilerden sorumlu Devlet Bakanlığı'nu kurarak başına Prof.Ali Bozer'i getiriyordu. Sayın Bozer'i daha önceki yıllarda, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı yaptığı sırada tanıma fırsatı bulmuştum. AET gündemli toplantılara katılmadan önce, dış ticaret konularında istişare için beni yanına çağırır, bilgi ve görüş isterdi. Ciddi, bilgili, çalışkan ve sevecendi. Mutedil karakteri ve lisan hakimiyeti ile dış ilişkilerde başarılı idi. O da yeni bir teşkilatlanma ve tam üyelik başvurusu lüzumuna inanıyordu. Benden her iki konuda yazılı rapor istemiş ve bunları doğrudan kendisine göndermemi tembihlemişti. O tarihlerde AET nezdinde Daimi Temsilcilik Ekonomi ve Ticaret Baş Müşaviri idim. Verdiğim raporlarda AET ile ilgili çalışmaların, doğrudan, Başbakan'a bağlı bir müsteşarlık tarafından yürütülmesinin uygun olacağını ve en kısa zamanda tam üyelik başvurusu yapılmasının kaçınılmaz hale geldiğini belir-

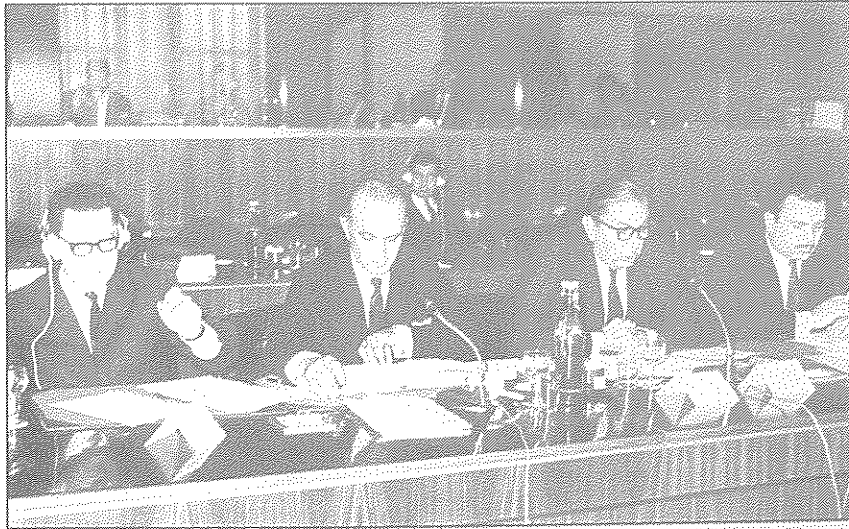
tiyordum. Bir büyükelçimiz ise, tam üyelik başvurusu yapmanın mahsurlarından bahsediyor, beklememizi öneriyordu. Topluluk Komisyonu üst düzey yöneticilerinin diplomatik telkinleri de aynı yöneydi. Hatta koridorlarda karşılaştığımız Türkiye masası memurları daha da ileri gidip, bizlere "Şarklısınız, müslümansınız, kültürünüz farklı, demokrasiniz bile yok, tarihiniz Batı'ya karşı savaşla geçmiş, tam üyelik sizin neyinize?" diyorlardı.

O ortamda, Türkiye, akılcı ve cesur bir karar alarak 14 Nisan 1987'de Topluluğa tam üyelik için resmen başvuruda bulundu. Buna paralel olarak ilgili bakanlıklar ve DPT bünyesinde AET işlerinden sorumlu yeni birimler kuruldu, mevcut olanlar geliştirildi, yeni kadrolar yetiştirilmeye başlandı.

Topluluk, Türkiye'nin başvurusunu incelemek üzere komisyonu görevlendirdi. Bu inceleme, tam iki yıl sürdü. Bu süre zarfında Yunanistan boş durmuyor, her türlü engelleme gerekçelerini kullanıyor ve ortaklık organlarının toplanmasını bile istemiyordu. Halbuki bu sırada Topluluğun diğer Avrupa ülkelerine doğru açıldığı, sırasıyla Avusturya, Malta, Kıbrıs Rum kesimi ve İsveç'in tam üyelik müracaatında bulundukları görülüyordu.

Bizim başvurumuza gelince, 18 Aralık 1989'da Topluluk Komisyonu görüşünü açıklayarak, 1992'den önce yeni bir üyeyi bünyesine kabul edemeyeceğini, Türkiye'nin de o arada ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda kendisine çekidüzen vermesinin uygun olacağını bildirdi.

1992 yılı Aralık ayında, Maasricht Zirvesi ile AET üyesi ülkeler "Avrupa Birliği" anlaşmasını imzaladılar ve artık AB ülkeleri olarak anılmaya başlandılar. Türkiye ise, yeni katılan AET ülkeleri ile uyum anlaşmalarını yapmak, geçiş dönemini kapatmak ve



Karma Parlamento Komisyonu 3.toplantısında Türk hükümeti heyeti (Lüksemburg, 1967)

kendine çekidüzen vererek bir an önce Gümrük Birliği'ne tümüyle geçmeyi hedefliyordu.

Yukarıda sık sık sözünü ettiğimiz, AB kapısında uzun ve sıkıntılı bekleyişten sonra, Türkiye'de köprülerin altından çok sular geçmiş, normal demokratik düzene geçilmeye başlanmış, siyasi yasaklar kalkmış, genel seçimler yapılmış, Sayın Demirel, önce Başbakan olmuş, Rahmetli Özal'ın vefatını takiben Cumhurbaşkanı seçilmişti. Böylece 1995'li yıllara gelindi. Başbakan Tansu Çiller'di. Çiller, Başbakan olmadan önce Ekonomik İşlerden Sorumlu Devlet Bakanı'ydi ve çok iddialı idi. Enflasyonla ve işsizlikle mücadele, özelleştirme, yarımların hızlandırılması, dış açılma, yabancı sermayenin teşviki, terörle mücadele vs. programının önemli hedefiydi. Ama bunlardan başka, çok önemli bir hedefi daha vardı; AB ile bir "Gümrük Birliği" anlaşması yapmak... Hem de ne pahasına olursa olsun. Bu ifade gerçektir ve benim tarafından yapılan bir yorum olmayıp, Başbakan Çiller tarafından zamanın yetkili bir bürokratına verilen direktiftir.

#### **"Ne pahasına olursa olsun Gümrük Birliği"**

Bu nokta üzerinde biraz uzunca durmak istiyorum. Bunun birkaç nedeni var. Birincisini, bir anımla birlikte nakletmek istiyorum. 1990 yılında kendi isteğimle emekli olup özel sektöre geçmiştim. 1989'da son görevim, "Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı İthalat Genel Müdürlüğü" idi. Bu genel müdürlük, ithalat politikalarını, ithalatta alınan gümrük vergileri ve fonları tesbit ediyor, bu arada sanayii korumak üzere, özellikle hassas sektörlerde devamlı bir izleme faaliyeti içinde bulunuyordu. Daha önceki yıllarda, AET İşleri Genel Müdürlüğü ve AET Nezdinde Türkiye Daimi Temsilciliği Ekonomi ve Ticaret Baş Müşavirliği görevlerinde bulunduğum için Topluluğun ve Topluluğa katılan yeni üye ülkelerin sanayilerini belli sektörlerde nasıl koruduklarını ve hassas sektörlerde ne gibi koruma tedbirleri aldıklarını çok iyi biliyordum. Örneğin, Topluluğa üye ülkelerin bir kısmı, Tekstil ve Konfeksiyon sektörünü açık ya da gizli şekilde koruyor, kolluyordu. Bir başka örnek, İspanya'nın katılma anlaşmasında, otomobil sanayiini korumak üzere özel hükümler koydurmuş olmasıdır. Benden sonraki İthalat Genel Müdürü arkadaşlardan birine o tarihlerde sormuştum: "Gümrük Birliği'ne geçmek üzere müzakereler yapıyorsunuz. Bizim hassas sektörleri bir

müddet koruma altına almak için İspanya gibi özel hükümler koyuyor musunuz?" Cevap şu olmuştu: "Hayır efendim koyamıyoruz. Çünkü, Başbakan'ın direktifi var, ne pahasına olursa olsun, Gümrük Birliği anlaşmasını yapacaksınız, istisna mistisna istemiyorum dedi."

"Ne pahasına olursa olsun" ifadesi üzerinde durmanın ikinci nedeni ise, Sayın Cumhurbaşkanı'nın 1999'un son basın toplantısında bir gazetecinin, AB ile ilgili sorusuna "Evet, AB ile tam üyelik için gerekenler yapılacaktır, ancak ne pahasına olursa olsun değil..." cevabını vermiş olmasıdır. Sayın Cumhurbaşkanımız herhalde birşeyler biliyor ve doğruyu söylüyordu.

6 Mart 1995 tarihinde, Brüksel'de gerçekleştirilen Ortaklık Konseyi toplantısında, Geçiş Dönemi'ne son veren ve "Son Dönem"e geçişi sağlayan Gümrük Birliği kararı alındı. Ve Türkiye, Gümrük Birliği'nin gereklerini günümüze kadar teker teker yerine getirmeye başladı. Bunlar üzerinde durmak istemiyorum. Çünkü hepimiz artık Gümrük Birliği nedir, nasıl gerçekleştirilir çok iyi biliyoruz. Aradan geçen 40 yılda bunu öğrenmeyen kaldı mı?

Gelelim, Helsinki Zirvesi kararlarına ve "Aday ülke" konumuna ilişkin görüşlerime... AB ile ilişkilerimizin başlangıcında bugüne kadar, aradan tam 40 yıl geçmiştir. 40 yıl sonra "Aday ülke" konumuna gelmiş olmanın hance övünülecek tarafı yoktur. Bunu bir başarı olarak göstermek de yanlışlıktır. Bu elbette sevinilecek, tarihi bir dönüm noktasıdır. Türkiye'nin Batılılaşma yolundaki seferininin devam edeceğinin göstergesidir.

Şimdi oturup, bundan sonra neler yapmak gerektiğini, nasıl yapılacağını, nasıl örgütlenmek icap ettiğini, uygun kadroları nasıl yetiştireceğimizi, AB'ne nasıl uyum sağlayacağımızı düşünmenin zamanıdır.

Gerçekten, ok yayan çıkmıştır ve hedefe doğru gitmektedir. Güçlü bir siyasi irade ile, geleceğe inanarak, siyaseten uzlaşmış kadrolarla başarıya ulaşmak zor değildir. Bugün Türkiye'de bürokrasi içinde, esasen iyi yetiştirilmiş çekirdek kadrolar mevcuttur. Ayrıca yetiştirilmekte olan gençler vardır. Onlar görevlerinin ve sorumluluklarının bilinci içinde "ev ödevleri"ni yapacak güçtedirler. Yeter ki, geçmişte kalan 40 yılın hataları tekrarlanmasın. Son olarak diyorum ki, Türkiye'nin AB içinde yolu açık olsun...

**Aydemir Alpkaya**  
Emekli Bürokrat

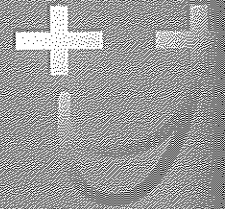


Müşterilerimizle

en iyi alışverişimiz,

paylaştığımız

gülümseme.



1999 / 2000

# Dünya kalkınma raporu\*

Bu rapor, artık başlamış olan değişimleri, küreselleşme ve yerelleşme olgularının sebep ve belirtileri olmaları bakımından ele almaktadır. Ekonomilerin dünya çapında tedrici entegrasyonunu yansıtan küreselleşme; ticareti, finansman akışını ve küresel çevreyi etkileyen değişimleri yönetmenin en iyi yolu olarak, ulusal hükümetlerin uluslararası ortaklara el uzatmalarını gerektirmektedir. Halkın yönetimde daha çok söz sahibi olmak yönünde giderek artan isteklerini yansıtan yerelleşme ise, kendisini bölgesel kimliklerin öne çıkması şeklinde göstermektedir. Bu olgu, iç politika ve büyüme kalıplarını etkileyen değişimleri yönetmenin en iyi yolu olarak, ulusal hükümetleri bölge ve kentlere eğilmeye zorlamaktadır. Yönetim, müzakere, koordinasyon, düzenleme ve denetleme kurumlarının gelişimi, hem ulus-üstü, hem de ulus-altı düzeyde, ülkeler arası ve her ülke içerisinde yeni bir denge kurulmasında ve kalkınma programlarının uygulanmasını mümkün kılacak, istikrarlı bir ortamın yaratılmasında, kritik bir rol oynayacaktır.

## Küreselleşme ve yerelleşme

İletişim alanındaki teknolojik gelişmeler, dünyanın öteki ucundaki bir hanede, fabrikada veya menkul kıymetler borsasında olan bitenin aynı anda bilinmesini mümkün kılmıştır. Dünya ekonomisinde hizmetler ve enformasyonun giderek artan önemi, ekonomik değerlerin giderek daha büyük bölümlerinin ağırlıksız ve hacimsiz olması anlamına gelmektedir. Yani böyle bir ekonomik değer bir yük gemisi ile "nakledilmek" yerine fiber-optik kablo üzerinden "iletilmektedir." Aynı zamanda da, ulaştırma ağları ve teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, malları, deniz, kara ve hava yolları ile ulaştırmanın maliyetini azaltırken enformas-

yon teknolojilerindeki gelişmeler de bu haberleşme bağlantılarının yönetimini giderek kolaylaştırmaktadır. Çokuluslu şirketler, şimdilerde, çok sayıda ülkeye dağılmış üretim zincirlerine dayanmaktadırlar. Hammadde ve parçalar, iki değişik ülkeden gelip üçüncü bir ülkede montaja girerken, pazarlama ve dağıtım da başka ülkelerdeki kanallar aracılığıyla yapılabilmektedir. Bir kentteki, diyelim ki, Londra ve Tokyo'daki tüketici kararları sonucu oluşan bilgiler, üretilen mallar ve bu malların şekilleri üzerinde dünya çapında ve neredeyse anında etki yaratmaktadır.

Yükselen eğitim düzeyleri, fikirlerin daha hızlı yayılmasına yardımcı olan teknolojik yenilikler ve merkezi planlama ile yönetilen ekonomilerin çoğunda rastlanan ekonomik başarısızlıklar, hep birlikte yerelleşme hareketine katkısı olan faktörler olmuşlardır. Ulusal hükümetler bu harekete değişik şekillerde tepki vermişlerdir. Demokrasiye dönüşen ülkelerin sayısı artmıştır ve seçimler aracılığı ile siyasete katılım hem ulusal, hem de yerel düzeylerde yaygınlaşmıştır. Ulusal hükümetler, kendileri ile ilgili politika kararlarından etkilenen insanlara en azından fiziksel olarak daha yakın olan, yerel düzeydeki hükümet ve yönetim organları ile sorumlulukları ve gelirleri, gittikçe daha fazla paylaşmaktadırlar. Bunun da ötesinde insanlar, siyasi reform, çevre koruma, kadınların eşitliği ve daha iyi eğitim gibi amaçları takip için sivil toplum örgütleri (STÖ) oluşturmaktadırlar.

Küreselleşme ve yerelleşme, olumlu veya olumsuz, ama herhalde güçlü tepkileri tahrik eden terimler olmuşlardır. Küreselleşme, pazarlara ve teknolojiye erişim gibi fırsatları -yani produktivite artışı ve daha yüksek hayat standartları vaadini taşıyan fırsatları- getirdiği için övülürken, öte yandan da bazen istikrarsızlık is-

\*Bu yazı, Dünya Bankası'nın Ekim 1999'da yayımladığı raporda yer alan iki ana konunun kısaltılmış halidir.

tenmeyen değişim getirdiği için, sıklıkla korkulur ve suçlanır olmuştur. Küreselleşme, işçileri, ithal mallar rekabetine maruz bırakırken -ki bu, bazen onların istihdamının devamını tehlikeye sokar- küreselleşme sonucunda artan yabancı sermaye akışı da, fazla olduğu durumlarda bankaları ve hatta ekonominin tamamını zaafa uğratabilir.

Yerelleşme ise, karar verme süreçlerine katılım düzeylerini yükselttiği için ve insanlara kendi hayatlarını etkileyen ortam ve koşulları etkilemek bakımından daha fazla imkan verdiği için övülür. Yönetimi adem-i merkezileştirmek ve böylece ulus-altı düzeylerde yani seçmene daha yakın düzeylerde, daha çok karar alınmasını sağlamak yolu ile, yerelleşme süreci, ihtiyaçlara daha duyarlı ve daha iyi yönetimin oluşmasını destekler. Öte yandan yerelleşme, makroekonomik istikrarı tehlikeye de atabilir. Örneğin, ağır borç altına girip sonra da rasyonel olmayan harcamalar yapan yerel yönetimleri merkezi hükümetin kurtarması gerekebilir.

Bu rapor, küreselleşmeyi veya yerelleşmeyi övmek veya yermek yerine küreselleşme ve yerelleşmeyi hiçbir kalkınma plan veya gündeminde ihmal edilmemesi mümkün olmayan olgular olarak mütalaa eder. Ulusal hükümetler kalkınma çabasının merkezinde olmaya devam etmekle birlikte, küreselleşme ve yerelleşme olguları da, 21.yüzyılda büyümenin meyvelerini toplayabilmek bakımından, ulusal hükümetlerin hem ulus-üstü hem de yerel düzeylerde kurumlaşma yoluna girmelerini gerektirmektedir.

### Politikaları uygulamaya geçirmek

Küreselleşme ve yerelleşme az bulunur fırsatlar sunmakta, ancak istikrarı bozucu etkileri de birlikte getirebilmektedirler. Bu rapor, hükümetlerin potansiyel krizleri aşgariye indirmek üzere kendi başlarına veya

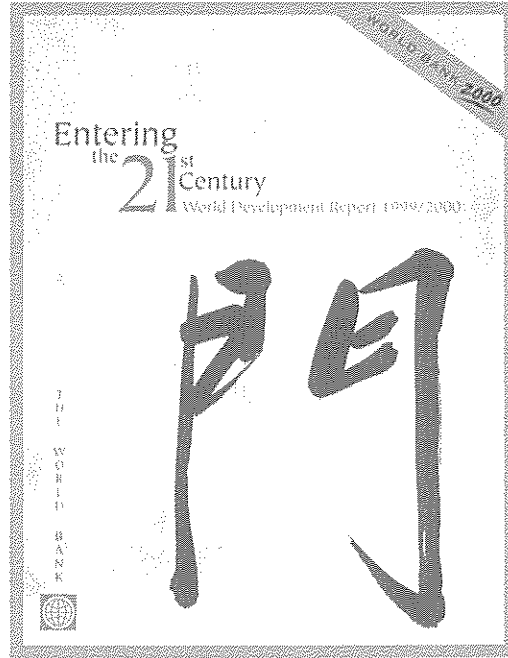
başka hükümet veya kurumlarla birlikte atabilecekleri bazı adımları belirlemektedir. Bütün bu süreçlerde, ulusal hükümetler öncü bir yol oynamakla birlikte, uluslararası örgütler, kent yönetimleri dahil olmak üzere yerel yönetim düzeyleri, özel sektör, STÖ'ler ve donör örgütlerin hepsinin estekleyici rolleri vardır. Bu örgütler, küreselleşme ve yerelleşme süreçlerinin evrimini şekillendiren -formel ve informal kurallardan ibaret- kurumları inşa etmektedirler. Bu rapor, hükümetler ve değişik organizasyonların bu iki olgunun bazı yararlarını nasıl yakalayabileceklerini ve potansiyel aksamalara nasıl cevap verebileceklerini gösteren, beş

adet olay etüdü sunmaktadır: Mısır Arap Cumhuriyeti'nde ticaretin liberalizasyonu; Macaristan'da bankacılık sektörü reformu; Brezilya'nın bölgesel ve ulusal hükümetler arasındaki mali ilişkileri yapılandırma konusundaki gayretleri; Pakistan, Karaşi'de yerel topluluk grupları ve yerel müteahhitlerin hayat standartlarını iyileştirme gayretleri; Tanzanya'da yaratılan kırsal-kentsel sinerji.

Kalkınmanın getirdiği sorunlar çoktur: Fakirlik, açlık, kötü sağlık koşulları, konut noksanı ve düşük okur-yazarlık oranı bu sorunlardan sadece birkaçıdır.

Bu sorunların çözümlerinde çok

ilerleme kaydedilmiştir ve bu sayede, Doğu Asya'daki bazı bölgelerde yaşayan insanlar şimdi birkaç yıl önce olduklarından çok daha iyi durumdadırlar. Ekonomik performansın son on yıllarda felaket derecede kötü olduğu Afrika'nın Sahra altı bölgelerinde bile, ortalama hayat süresi ve eğitim düzeyleri yükselmiştir. Ama, öte yandan, günde bir dolardan az bir gelirle yaşamak durumunda olan insanların sayısı da giderek artmaktadır. Bu eğilimin, 21.yüzyılda küreselleşme ve yerelleşme güçlerini kontrol altına almak suretiyle, dünyadaki tüm insanların yararlanacağı şekilde, tersine çevrilmesi mümkün olabilir.





# AMSTERDAM

Yalçın Konuk

Amsterdam, 90 adası, 400 köprüsü, 80 kilometre uzunluğundaki kanalları ve üçgen çatılı evleriyle ziyaretçilerine büyümlü bir dünya sunuyor. Başkent Amsterdam, Hollanda'nın en büyük şehri (nüfusu 724 bin) ve ikinci limanı. Çalışan nüfusun %30'u üniversite mezunu, daha da ilginç %56'sı en az 3 yabancı dil konuşuyor.

Amsterdam'a, Amsterdamlılara ve Amsterdam'da olanlara şaşırmayın. Çünkü kent, olağandışı ve marjinal olan her şeyin yuvası. Otobüs şöförlerinin aksansız Fransızca veya İngilizce'yi konuşmasına; bisikletin kutsallığına; Red Square'in kırmızı ışıklarına; kentlilerin uzun boy ortalamasına; soft drugların serbestçe satıldığı coffee-shopların bolluğuna hiç mi hiç şaşırmayın. Çünkü burası Amsterdam!

Bir sürü Avrupa ülkesi gibi buranın da kozmopolit bir yapısı var. Yani Amsterdamlıların bir kısmı, sarı saçlı, mavi gözlü ve 1,90 boylarında olmayabiliyor. Ülkenin ve kentin birinci azınlığı olan Türkler, gerek yaptıkları işlerle gerekse de sosyal çevreleriyle buraya uyum sağlamışa benziyor. Sokak pazarlarındaki tezgahlarda göreceğiniz Türk markalar, duyacağınız sesler ve harika kokular, etrafınızı bir anda sarıyor. Daha çok hizmet sektöründe yer alan Türkler, Amsterdam'da, diğer AB ülkelerinde yaşa-

yanlara göre daha pozitif bir imaja sahip. Türklerin yanısıra, Hollanda'nın eski bir sömürgesinden gelen

Surinamlılar, Uzakdoğulular ve genel olarak Akdenizliler, Amsterdam'ın büyümlüne kapılıp kenti bir daha terk etmemek üzere yerleşenlerden. Böylece Amsterdam, ticari geçmişinden olsa gerek, bir çok ırkın buluşma noktası oluvermiş durumda. Dolayısıyla, sokaklarda, alışveriş merkezlerinde, cafelerde; yüz hatları, göz ve ten renklerine hiç alışık olmadığınız bir kompozisyon karşınıza çıkarır.

Daha şehirle tanışmaya başlamadan Amsterdamlıların bisiklet çılgınlığı ile tanışırsınız. Herhalde kentte bisiklet kullanmayan hiç kimse yoktur: polisi, şirket yöneticisi, öğrencisi, üniversite profesörü, kadını, erkeği, yaşlısı, genci... herkes ama herkes, bu iki tekerlekliye tutkuyla bağlı. Her Amsterdamlı'nın, hayatının herhangi bir döneminde edindiği bir bisikleti mutlaka olmuştur.

Bisikletin ise, sağlam, siyah (ya da bir zamanlar siyah olan), eski olması (zira mountain bikelere karşı kentsel bir alerji var) ve ederi 20 Florini aşmayanı makbul. Amsterdamlılar bisikleti bir araçtan

çok, vücudun bir uzantısı olarak görür. En olanaksız zamanda bile bisikletli yaşamlarına devam ederler. Örneğin kar yağışı durumu değıştirmez, bir şemsiye



ile yollarına devam ederler. Hatta, aşıkların bisiklet üstünde romantik anlar yaşamaları da mümkündür. Sadece elele pedal çevirirken, biraz daha dengeli olmaları gerekir. Kişi başına GSMH'nın 20 bin doların üstünde seyrettiği bir ülkede, bisikletin bu kadar yaygın bir biçimde kullanılması, arabaya düşkün insanımızın ister istemez merakını uyandırabilir. Nedenine gelince, Amsterdamlılar ulaşımında rahatlıktan çok pratikliğe önem verirler. Kent, Hollanda'nın tümünde olduğu gibi, düz bir topografiye sahip, öyle ki, Amsterdam'ın tek bir tepesi bile yok. Trafik akışında bisikletin yol üstünlüğü ve kendisine ayrılmış bir yolunun olması da işin cabası. Bisiklet, Amsterdam için özel olarak üretilmiş bir araç, bir obje gibi durur. Bu manzaraya tanık olduktan sonra biskletsiz bir Amsterdam'ı düşünmek de pek çıplak, pek tatsız geliyor insana.

Amsterdam'ı keşfetmeye Dam Meydanı'ndan başlanabilir. Kentin fiziki merkezi sayılan Dam Meydanı, yaz aylarında dünyanın dört bir köşesinden akın eden sokak sanatçılarıyla dolup taşar: Hintli kaldırım ressamı, Danimarkalı Folk Üçlüsü, vs... anonim sanatçıların hepsi açık hava gösteri merkezi sayılan Dam Meydanı'nda buluşurlar.

Akşam saatlerinde, Red Square'in kırmızı ışıkları bir yolunu bulup sizi cüretkar uzayına davet eder. Kalabalığın içinde fotoğraf makineleri ile hiç bir kareyi kaçırmamak için çabalayan Japon iş adamı kafilesini görürsünüz. Hiç de haksız değildir. Çünkü, dünyanın en çarpıcı görüntüsü karşılarındadır.

Kenti gezerken bir kanal turuna katılmayı ihmal

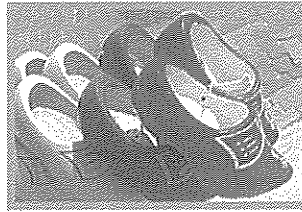
etmeyin. Damrak veya Rokin'deki gemi şirketlerinden biriyle 15 NLF'e (1NLF = 250,000 TL.), teknede bir kanal turu sizi romantikçe ışıklandırılmış kanal ve köprülerle tanıştırır. Gouda ve şarap ikramı kısa yolculuğunuzu daha da bir keyiflendirir.



Toplu taşımacılık hem düzenli hem de kalitelidir. Tramvay sizi şehrin her yerine ulaştıracak kadar yaygındır. Tramvay biletlerini, Posta İdaresi, sigara bayileri veya biraz daha pahalıya tram-

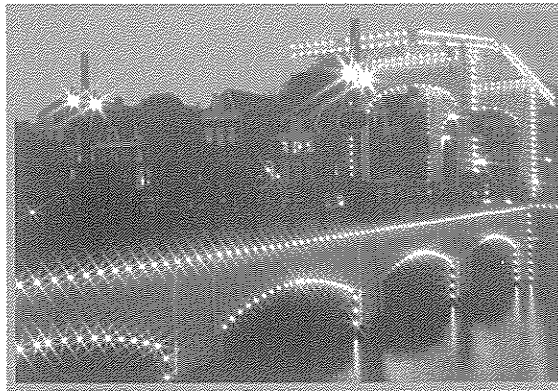
vayın içinde alabilirsiniz.

Yeme-içme keyfine gelince, dünya mutfaklarının hemen hemen hepsi, Amsterdam'da buluşur: Rafine Fransız Mutfağı'ndan, Uzakdoğu'nun keşfedilmeyi bekleyen baharatlı yeni tatlarla dolu mutfaklarına kadar.



Amsterdam'a yarım saat uzaklıkta Zaan Nehri'nin üstünde Hollanda'nın Altın Çağı'nı yaşatan bir açık hava müzesi Zaanse Schans bulunur. Dünyanın ilk sa-

nayi bölgelerinden biri olan Zaanse Schans'da, sayısı 200 kadar olan rüzgar değirmenlerinden bugüne ancak 8'i zamanın acımasızlığına rağmen ayakta kalabilmiş durumda.



Amsterdam, nam-ı diğer Kuzey'in Venedik'inin iklimi, yağmurlu ve soğuk olsa da insanların güleryüzlü ve sevecen oluşu, havayı bile ısıtır. Kısaca, bir köyün sevimliliği ve sadeliğiyle, kentin karmaşasının bulunduğu nadide kentlerden biridir Amsterdam.

Yazmakla, hatta anlatmakla olmuyor... Ama yine de son olarak mutlaka gidin, görün... diyelim...

Yalçın Konak  
Gıda Sanayi İktisadi Uzmanı





**Acil bir gönderiniz mi var?**  
**Arayın: (0216) 425 17 00**

Her an acil bir durumla karşılaşabilirsiniz. Yetiřmesi gereken acil bir gönderi, kısıtlı zaman, yasal prosedürler... Acil durumlar için şimdiden önlem alın, TNT'nin telefonunu not edin. Dilerseniz <http://www.tnt.com> adresindeki sitemizi de ziyaret edebilirsiniz.

Global Express & Logistics



# Olağanüstü haller

Cem Çobanlı

J. F. Kennedy ile

A. Lincoln'ün kesişen kaderleri

- Lincoln 1860'da, Kennedy ise 1960'da başkan seçildiler.
- İkisi de bir cuma günü öldürüldüler.
- İkisi de eşlerinin önünde öldürüldüler.
- Kurşun, her ikisine de başlarının arkasından isabet etti.
- Her iki başkanın da, haleflerinin soyadları Johnson idi.
- Her iki halef de güneyli demokrat ve senato üyesiydi.
- Andrew Johnson (Lincoln'ün halefi) 1808'de, Lyndon Johnson (Kennedy'nin halefi) 1908'de doğdu.
- Lincoln'ün katili John Wilkes Booth 1839'da, Kennedy'nin katili Lee. H. Oswald 1939'da doğdu.
- Booth da Oswald gibi yargılanmadan öldürüldü.
- Her iki başkanın karısı, Beyaz Saray'da oldukları süre içinde birer çocuk düşürdüler.
- Booth, Lincoln'ü bir tiyatrodan vurup, bir ambara kaçtı. Oswald ise Kennedy'e bir ambardan ateş edip bir tiyatroya kaçtı.
- Lincoln'ün, Kennedy soyadlı sekreteri, vurulduğu tiyatroya gitmemesini önemle söylemişti. Kennedy'nin, Lincoln soyadlı sekreteri ise, başkana Dallas'a gitmemesini söylemişti.
- Lincoln ve Kennedy sözcükleri 7 harften oluşmaktadır.
- Andrew Jackson ve Lyndon Jackson isimleri de 13'er harften oluşmaktadır.
- John Wilkes Booth ve Lee Harwey Oswald isimlerinin her ikisinde de toplam 15 harf vardır.
- Lincoln'ün oğlunun, Kennedy'nin ağabeyinin adları: Robert.

Uranus'u keşfetti ve 84 yıl yaşadı

Alman asıllı İngiliz gökbilimci Sir William Herschel, 1781'de, Güneş Sistemi'nin yedinci gezegeni Uranus'u keşfetti. Herschel, 1738-1822 yılları arasında, 84 yıl yaşadı. (Uranus, Güneş çevresindeki bir turunu 84 yılda tamamlamaktadır.)

Bulmaca, Normandiya Çıkarması'nı bildirdi

İkinci Dünya Savaşı'nın sonlarına doğru, müttefikler Norman-



diya Çıkarması'nın hazırlığını sürdürüyorlardı. Yapılan planlara özel kodlar veriliyordu, Normandiya operasyonunun kod adı "Overlord" idi. Deniz kuvvetlerinde görevli olan grubunki ise "Neptune." Çıkarmanın yapılacağı kıyıların adları da "Utah" ve "Omaha" sözcükleriyle kodlanmıştı. Takviye birliklerin bekleyecekleri bölgenin adı ise "Mulberry" olarak belirlenmişti. Çıkarmanın yapılmasından 33 gün önce, İngiltere'de yayımlanan Daily

Telegraph gazetesinin çapraz bulmacasındaki bir sorunun yanıtı, bu çok özel kodlardan biriydi. Sonraki günlerde öteki sözcükler de yine aynı çapraz bulmaca köşesinde yer aldı. Nihayet, Çıkarma'dan 6 gün önce, aynı bulmacada operasyonun kod adı "Overlord" sorulunca, günlerdir bulmacaları izleyen İngiliz Gizli Servisi ajanları artık dayanamadılar ve Daily Telegraph'ı bastılar. Bir Nazi ajanıyla karşılaşacaklarını sanıyorlardı ama karşılarındaki kişi, yani Leonard Dave, 20 yıldır gazetesinin çapraz bulmacasını hazırlayan kendi halinde bir okul müdürüydü. Dave çok korkmuştu ve yetkilileri bir Nazi ajanı olmadığı konusunda zorlukla ikna etmişti.

Bulmaca, kazayı "bildirdi"

Yine Daily Telegraph gazetesinin 24 Eylül 1994 tarihli ve 21362 no'lu sayısında verilen çapraz bulmacada, yolcu listesi (passenger list), öldürmek (slain), diplomalı gemi kaptanı (master mariner) ve Estonia sözcükleri soruldu. Dört gün sonra 28 Eylül'de, saat 12.30'da Estonia adlı bir feribot 1000 yolcu ve mürettebatıyla birlikte Baltık denizinde battı. Faciada 852 kişi yaşamını yitirdi.

Facıayı bildiren resimler

İsveçli sanatçı Caterina Burevik, 28 Eylül 1994'te Baltık Denizi'nde batan Estonia feribotunda yaşamını yitiren 852 kişiden biriydi. Facianın ikinci yıldönümünde, Burevik'in ölümünden kısa bir süre önce yaptığı, 40 siyah beyaz oymabaskı yapıt ailesi tarafından sergilendi. Resimlerin tümünde, "dalgalar", "kayalar", "can yeleklili, suya batan" ya da "yüzten insanlar be-



timleniyordu. Yapıtların kimilerinin adları ise şöyleydi: "Keşke Zamanından Önce Oraya Varabilseydik", "En Kötü Felaket"

### Üç 5 Aralık, üç Hugh Williams

5 Aralık 1664'te, Menai Boğazı'nda bir gemi battı. 81 yolcudan yalnızca biri kurtuldu. Adı Hugh Williams'dı. 116 yıl sonra, 5 Aralık 1780'de, başka bir bölgede bir tekne battı. Çok sayıda yolcudan yalnızca bir kişi kurtuldu, adı Hugh Williams'dı. 40 yıl sonra, 5 Aralık 1820'de bir tekne daha battı. Otuz yolcudan yalnızca bir kişi kurtuldu. Adı Hugh Williams'dı.

### İki Terry Connell

İngiltere'de, Londra'nın güneyinde, Terry Connell'in, minibüsüne bir otomobilin çarpmasının ardından bir kolu ve bacağı kırıldı. Ertesi gün The Sun gazetesinde bir başka Terry Connell'in fotoğrafını gördü. Bu Terry de Londra'nın kuzeyinde buzda kayarak düşmüş ve onun da bir bacağı ile kolu kırılmıştı. Her iki Terry de 52 yaşındaydı, ikisi de kasaplık yapıyordu ve ikisi de Noel'i yatakta geçiriyordu. Aralarındaki tek fark birinin sağ kolunun, diğersinin sol kolunun kırılmasıydı.

### Soyadları yanyana gelince...

Kırşehir'den Mehmet Atılgan, kentin telefon rehberindeki bazı ad-soyadları yan yana getirdi ve ortaya şöyle bir tablo çıktı:

Adnan Arı, Aysel Bal, Hüsnü Petek;  
Cengiz Acı, Ali Tatlı, İlyas Eksi;  
Şaban Sakallı, Yaşar Bıyıklı, Haydar Tüysüz, Metin Berber;  
Ali Keser, Mesut Biçer, Musa Diker, Ayşe Söker;  
Veli Oduncu, Hilmi Baltacı, Erkan Hızarcı, İbrahim Talaş;  
Orhan Çaycı, Mehmet Kahveci, Murat Şeker, Sami Cezve;  
Veli Güreş, Çetin Pehlivan, Bülent Kırkpınar;  
Hacı Obur, Aydın Tok, Yılmaz Etyemez;  
Ömer Deli, İlyas Akil, Hasan Şaşkın;  
Sezai Ateş, Halil Kor, Durdu Duman, Servet Tüter;  
Alaattin Bahçeci, Rabia Çiçekçi, Sadık Bahçıvan;  
Adile Keklik, Mahmut Düzova, Mustafa Avcı;  
Bekir Kuzu, Mustafa Teke, Haydar Kasap.

### Soyadlarının kaynağı doğa

Türkiye'de soyadları hayvan ve bitkilerden maden cinsine kadar çeşitlilik gösteriyor. Çoğunluğu doğa varlıkları ile meslek adları ve tamlamalardan oluşan soyadları arasında, bilirdönmez, gıcık, nasıl bilirsin, malyemez, boynukahn, köşebent, özyetim, piliç ve sülük gibi ilginç olanları da bulunuyor. Türk Telekom kayıtlarında yer alan bilgilere göre, arslan, atnaca,

akbaba, arı, çakal, dana, deve, geyik gibi havyan cinslerinden esinlenerek alınan soyadları da var. Soyadlarını mesleklerden alanlar ise yoğun biçimde göze çarpıyor: Arabacı, bakırcı, bakkal, baltacı, çorbacı, harmanacı, helvacı, kayıkçı, semerci, tahtacı, topçu.

### Almanlar'ın ilginç soyadları

Almanya'da yayımlanan Focus dergisine göre resmen değiştirme olanakları olmasına karşın binlerce Alman, "Kotz" (kuma/kusmuk), "Moerder" (cinayet), "Brathuhn" (piliç kızartma) ve hatta "Hitler" şeklindeki soyadlarını taşımaya devam ediyor. Telefon rehberlerinde yüzlerce Alman'ın soyadları, "Faul" (tembel), "Fett" (şişman), "Dreckmann" (pislik/iğrenç adam), "Dumm" (aptal) ve "Schwein" (domuz) olarak yer alıyor. Herr Schwein'lerden (Bay Domuz) biri bu konudaki fikrini, "Niçin babamdan ve büyükbabamdan farklı bir adım olsun ki?" şeklinde açıklıyor.

### Lütfen hızlı gitmeyin!

Avusturya'nın kuzeyindeki küçük bir kasabanın girişinde, kasabanın adını gösteren tabela ve altındaki uyarı levhası, özellikle İngilizce bilen turistleri şaşkına çeviriyor. Kasabanın adını gösteren "Fucking" levhasının altında şöyle yazıyor: "Lütfen hızlı gitmeyin!"

### Silikonlu göğüs kazaya neden oldu

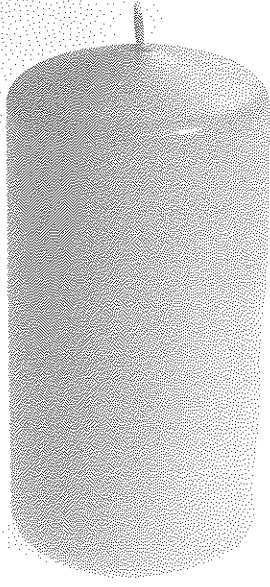
ABD'nin Florida eyaletinde, ilkokul öğretmeni Patricia Locke, 1995 Mayıs'ında otoyolda kaza yaptıktan sonra, alkolü araç kullanmaktan mahkemeye verildi ve okul yönetimince görevinden uzaklaştırıldı. 1,5 yıl süren mahkemede, jüri, Locke'ın, "Göğsümdeki silikon sızıntı yaptı, zehirlendim ve otomobilin kontrolünü kaybettim" şeklindeki itirazını yerinde buldu. Locke'ın mahkemede aklanmasından sonra, okul yönetimi de öğretmenlik görevine dönmesine karar verdi.

### Ölmedi ama başka şeyler oldu

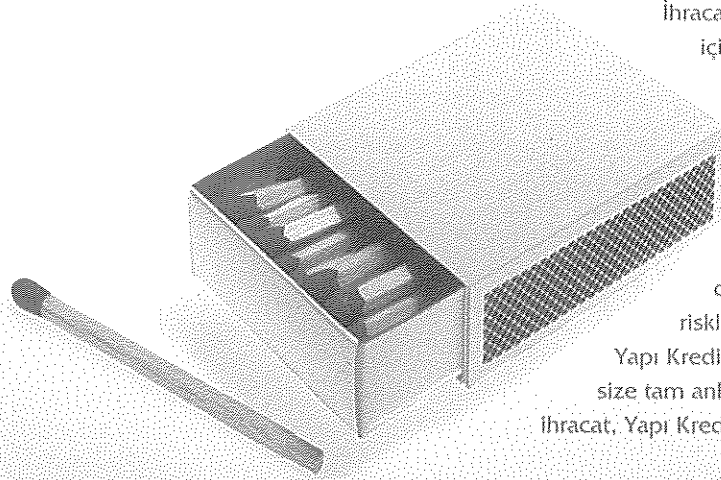
Avustralya'nın Melbourne kentinde, kanser olduğunu öğrenen Dave Cameron, bir şişe şarap ve bir kutu ilaç içip, otomobiliyle bir ağaca çarparak intihar etmeye karar verdi. Tüm planını uyguladı ama emniyet kemerini çözmediği için kurtuldu. Bir hafta sonra kanser olmadığını öğrendi. Aynı gün karnısı tarafından terkedildi, işten atıldı ve içkili araç kullanmaktan para cezasına çarptırıldı.

**Cem Çobanlı**  
Araştırmacı

**İhracat,**



**finansman  
olmadan olmaz.**



İhracat yapmak, dünyaya açılmak için sizin neyiniz eksik? Hiçbir şeyiniz! Yapı Kredi Faktoring, siz ihracat yaparken ihtiyacınız olan finansmanı sağlar. Sizin yerinize tahsilat yaparak nakit akışınızı düzenler. Alacaklarınızı olası risklerden korur. Güvenilir ortak Yapı Kredi Faktoring, ihracat yaparken size tam anlamıyla destek olur. Kısacası ihracat, Yapı Kredi Faktoring olmadan olmaz!

YAPI KREDİ FAKTORİNG A.Ş.  
Genel Merkez: Yapı Kredi Plaza  
C Blok Kat: 4 Levent 80620 İstanbul  
Tel: (0212) 325 16 26 (pbx) Faks: (0212) 325 16 36  
www.ykfaktoring.com



Factors Chain International üyesidir.

**YAPI KREDİ  
FAKTÖRİNG**