

## ING BANK A.Ş. 2014 YILI KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ UYUM RAPORU

### 1- Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Bankamız hisselerinin halka açık olmamasına rağmen yasal mevzuatta yer alan hükümlere azami ölçüde uyum sağlanmış olup, kurumsal yönetim uygulamalarının önemini bilincinde hareket edilmiştir. Bu kapsamda olarak, mevzuatta yer alan ilkelerin tamamına yakın bölümüne herhangi bir çıkar çatışması yaşanmaksızın riayet edilmeye çalışılmıştır.

### BÖLÜM I – PAY SAHİPLERİ

#### 2- Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi

Bankamız hisselerinin halka açık olmaması sebebiyle “Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi” kurulmamış olup, Banka Bonosu halka arz işlemleri Finansal Kurumlar, Sendikasyon ve Borç Sermaye Piyasaları Grubu tarafından yerine getirilmektedir. Yatırımcılarımızın özel bilgi talepleri dışında her türlü bilgi ve açıklama Bankamızın internet sitesinde Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim sayfaları altında yer almaktadır.

#### 3- Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

Yatırımcılarımızın kararlarını etkileyecek gelişmeler ortaya çıktığında veya öğrenildiğinde Kamuyu Aydınlatma Platformu aracılığı ile duyurulmaktadır. Bankamızın internet sitesinde yatırımcı ilişkileri ve kurumsal yönetim başlıkları altında kamuya yönelik çeşitli bilgileri içeren dokümanlar sunulmaktadır.

Faaliyet dönemi içinde çeşitli toplantılar yapılmış ve gelen bilgi taleplerinin tamamı yanıtlanmıştır. Ticari sır niteliğinde olmayan veya kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere pay sahiplerimizin her türlü bilgi talebi karşılanmaktadır.

Bankamız ana sözleşmesinde özel denetçi atanması talebine ilişkin herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Bankamıza dönem içinde özel denetçi tayini ile ilgili herhangi bir talep yapılmamıştır.

#### 4- Genel Kurul Toplantıları

2013 mali yılı içinde Banka hissedarları 27.03.2014 tarihinde Olağan Genel Kurul yapmışlardır. Söz konusu Genel Kurul Türk Ticaret Kanunu madde 416 çerçevesinde tüm hissedarların katılımı ile çağrısız olarak toplanmıştır. Hissedarlara toplantı bildiri Ana Sözleşme gereği iki hafta öncesinde yazılı olarak yapılmıştır.

Bankamızın tüm nama yazılı pay sahipleri Pay Defteri’ne kayıtlı olduklarından, genel kurula katılımı teminen pay defterine kayıt için bir ön süre öngörülmemiştir.

Yapılan bu Genel Kurul’da pay sahipleri soru sorma haklarını kullanmamışlardır.

Önemli nitelikteki kararların genel kurul tarafından alınmasına yönelik Ana Sözleşmede bir hüküm bulunmamaktadır, bu konuda mer’i mevzuat çerçevesinde işlem yapılmaktadır.

Genel Kurul tutanakları ilgili yasal düzenlemeler çerçevesinde Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi’nde ilan edilmektedir. Genel Kurul tutanakları Mayıs 2013’de yürürlüğe giren “Sermaye Şirketlerinin Açacakları İnternet Sitelerine Dair Yönetmelik” hükümleri kapsamında bundan sonra Banka internet

sitesinde de genel kurul sonrası yayınlanacak olup, ayrıca Genel Müdürlükte tüm hissedarların incelemesine açık bulundurulmaktadır.

#### **5- Oy hakları ve Azık Hakları**

Bankamız hissedarlarının oy haklarında imtiyaz bulunmamaktadır. Karşılıklı iştirak içinde olan şirketlerce genel kurulda oy kullanılmamıştır. Yönetimde temsil edilen azınlık payı yoktur. Banka birikimli oy kullanma yöntemine yer vermemiştir.

#### **6- Kar Payı Hakkı**

Bankamız karına katılım konusunda imtiyaz bulunmamaktadır. Banka Ana Sözleşmesi'nin "Safi Karın Tesbiti" başlıklı 32., "Safi Karın Tahsis ve Tevzii" başlıklı 33. ve "Yedek Akçeler" başlıklı 34. maddeleri ile yapılan düzenlemeler dışında kamuya açıklanan bir kar dağıtım politikası bulunmamaktadır. İlgili yasal düzenlemeler çerçevesinde yıllık Hissedarlar Olağan Genel Kurulu'nda kar dağıtımına ilişkin karar alınmakta ve bu karara göre işlem yapılmaktadır.

#### **7. Payların Devri**

Payların devrinde, Banka Ana Sözleşmesi "Hisse Senetlerinin Devri" başlıklı 10.madde düzenlemesi çerçevesinde, Türk Ticaret Kanunu hükümleri uygulanır.

### **BÖLÜM II – KAMUOYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK**

#### **8- Şirket Bilgilendirme Politikası**

Bankamızın Bilgilendirme Politikası, tabi olduğumuz mevzuat gereğince güncellenerek Bankamızın internet sitemize Türkçe ve İngilizce olarak yayınlanmaktadır. Bilgilendirme Politikası çerçevesinde, Bankamızın Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlüğü'nün bilgi ve onayı dahilinde "Yatırımcı İlişkileri ve Kurumsal Yönetim" ve "Resmi Raporlama" Departmanları tarafından kamuya duyurulmaktadır. Yapılan duyurular Kurumsal Yönetim Komitesi'ne de raporlanmaktadır.

Bilgilendirme Politikasının temel amacı, ticari sır kapsamı dışındaki gerekli bilgi ve açıklamaların kamu, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, kreditorler ve ilgili diğer taraflara zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, kolay ve en düşük maliyetle ulaşılabilir olarak, eşit koşullarda iletilmesinin sağlanmasıdır.

Bankacılık Kanunu ve bu kanuna ilişkin düzenlemeler, Sermaye Piyasası Kurulu ("SPK") Mevzuatı, Türk Ticaret Kanunu, Borsa İstanbul ("BİST") Mevzuatı ve ilgili diğer mevzuat doğrultusunda gereken her türlü finansal bilgi ve açıklamalar ve bilgilendirmeler, genel kabul görmüş muhasebe prensipleri ile SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri de gözetilerek yerine getirilir.

ING Bank A.Ş. ("Banka") Bilgilendirme Politikası, SPK tarafından çıkarılan Seri: VIII, No: 54 "Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği" temel alınarak düzenlenmiştir.

Bilgilendirme Politikası, Banka Yönetim Kurulu tarafından oluşturulmuştur. Kamunun aydınlatılması ve bilgilendirme politikasının izlenmesi, gözetimi ve geliştirilmesi Yönetim Kurulu'nun yetki ve sorumluluğu altındadır. Bilgilendirme fonksiyonunun koordinasyonu için Mali Kontrol Genel Müdür Yardımcılığı ve Mevzuat Bölümleri görevlendirilmiştir. Söz konusu Bölümlerin yetkilileri Üst Yönetim ile yakın işbirliği içinde bu sorumluluklarını yerine getirirler.

Çeyrek dönemlerde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından yayınlanan mevzuata uygun olarak solo ve konsolide bazda hazırlanan mali tablolar ve ilgili mali tablolara ilişkin dipnot ve açıklamalar ile bağımsız denetim raporu, ve ara dönem faaliyet raporu öngörülen yasal süreler içinde BIST'e iletilerek Banka internet sitesinde ve BDDK ve Türkiye Bankalar Birliği (TBB) internet sitelerinde yayınlanır. Yıl sonlarında ise BDDK tarafından yayınlanan mevzuata uygun olarak hazırlanan solo ve konsolide mali tablolar ve ilgili mali tablolara ilişkin dipnot ve açıklamalar ile bağımsız denetim raporu, öngörülen yasal süreler içinde BIST'e iletilerek Banka internet sitesinde ve BDDK ile TBB internet sitelerinde yayınlanır. İlgili mali tablolar Banka Yönetim Kurulu Başkanı, Denetim Komitesi Üyeleri, Genel Müdürü ile finansal raporlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve ilgili birim müdürü tarafından doğruluk beyanı ile imzalanır. Çeyrek dönemlerde açıklanan ara dönem faaliyet raporunda, Banka'nın piyasa konumu, genel finansal performans ve önem arz eden diğer konular hakkında bilgi verilir.

BDDK tarafından yayınlanan mevzuata uygun olarak hazırlanan yıllık faaliyet raporu, öngörülen yasal süreler içinde BIST'e iletilerek Banka internet sitesinde yayınlanır. İlgili mali tablolar Banka Yönetim Kurulu Başkanı, Denetim Komitesi Üyeleri, Genel Müdürü ile finansal raporlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve ilgili birim müdürü tarafından doğruluk beyanı ile imzalanır.

Yılsonu faaliyet raporunda, Banka'nın piyasa konumu, genel finansal performans ve önem arz eden diğer konular hakkında bilgi verilir.

Bilgilendirme Politikasının takibi ve geliştirilmesi Banka Yönetim Kurulu'nun yetki ve sorumluluğundadır. Bilgilendirme Politikası kapsamında kamunun aydınlatılması süreçlerinin etkinliği ve güvenilirliği, Banka Yönetim Kurulu'nun gözetim ve denetimi altındadır. Politika metninde değişiklik yapma yetkisi Banka Yönetim Kurulunda olup yapılacak değişiklikler, değişikliği takip eden bir hafta içerisinde kamuya duyurulur ve internet sitesinde yayınlanır.

Bilgilendirme Politikasının yürütülmesi Banka Üst Yönetiminin sorumluluğundadır.

## **9- Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği**

Bankamızın internet sitesinde “Yatırımcı İlişkileri” ve “Kurumsal Yönetim” başlıkları altında başta yatırımcılarımız olmak üzere, kamuya yönelik bilgiler içeren konular yer almaktadır. Açıklamalarımız Türkçe ve İngilizce olarak müşterilerimizin kullanımına sunulmaktadır.

ING Bank A.Ş. İnternet Sitesi ([www.ingbank.com.tr](http://www.ingbank.com.tr)) bilgilendirme ve kamunun aydınlatılmasında aktif ve yoğun olarak kullanılmaktadır. Banka internet sitesi mevzuatın öngördüğü bilgi ve verileri içermektedir. İnternet sitesinin sürekli olarak güncel tutulmasına özen gösterilmektedir.

## **10- Faaliyet Raporu**

Faaliyet Raporunda Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde sayılan bilgilere ve ilgili mevzuat gereğince açıklanması gereken bilgilere yer verilmektedir.

## **BÖLÜM III - MENFAAT SAHİPLERİ**

### **11- Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi**

Menfaat sahipleri kendilerini ilgilendiren hususlarda Bankamızca genel kurul tutanakları, özel durum açıklamaları, basın bültenleri, toplantılar, elektronik posta ve internet sitesi aracılığı ile bilgilendirilmektedir. Çalışanların bilgilendirilmesi amacıyla kurumsal intranet mevcuttur.

### **12- Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı**

Personelin yönetime katılımı her zaman teşvik edilmekte, personelin işin iyileştirilmesine yönelik önerileri dikkate alınarak değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Banka müşterileri, Banka Yönetimi tarafından gerekli şekilde değerlendirilen istek/şikayetlerini şubeler, internet sitesi (www.ingbank.com.tr) ve Müşteri İlişkileri Merkezi (0850 222 0 600) aracılığıyla bildirirler. Bankamız Yönetim Kurulu'nun onayladığı Piyasalar Bilgi ve Çıkar Çatışması Uygulama Esaslarında personel ve üçüncü kişilerin istek, öneri ve şikâyetlerinin nasıl değerlendirileceği tanımlanmıştır. Değerlendirilip ödüllendirilerek değişim ve gelişimi teşvik etmek, motivasyonu artırmak amaçlanmıştır.

Uygun bulunan tüm öneriler için ilgili birimler tarafından çalışma planları oluşturulmakta, sistem geliştirme çalışmaları yürütülmektedir. Çalışılan ve hayata geçirilen öneriler için banka geneline düzenli olarak bilgilendirme yapılmaktadır.

### **13- İnsan Kaynakları Politikası**

İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanlarına, gücünü çalışanından alan bir Banka anlayışı içinde farklı olduklarını hissettiren ve onları geliştiren, destekleyen, adil ve yalın sistemleri benimsemektedir.

ING Bank her zaman tercih edilen ve teşvik eden bir işveren olarak faaliyetlerini sürdürmek istemektedir. ING Bank'a katılan her kişi oryantasyon kapsamı sırasında "ING Bank İş İlkeleri" hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bunlar; dürüst, açık sözlü, şeffaf, insan haklarına ve birbirlerine karşı saygılı olan, ortalamanın üstünde getiri sağlayarak sürdürülebilir büyümeyi destekleyen ve faaliyet gösterdiği toplumlarda yer alan iş ilkeleridir.

İnsan Kaynakları önceliklerine dönüştürülen ve Banka stratejileri doğrultusunda oluşturulan bütçeye uygun olarak, norm kadrolar dahilinde işe alımlar gerçekleştirilmektedir. Başvurular Banka internet sitesinden ve anlaşmalı insan kaynakları portallarından yapılmakta, işe alım yapılacak pozisyonlar bu kanallar ile duyurulmaktadır. Gerekli görülen durumlarda danışmanlık firmaları ile de çalışılmaktadır.

ING Bank olarak yeni mezunların Bankamıza ve sektöre kazandırılması önemsenmekte ve bu kapsamda yetiştirilmek üzere yeni mezunların alımı yapılmaktadır. Bu tanımda Şubelerimizde Bireysel, Kobi ve Ticari satış kadrolarında görevlendirilmek üzere Satış Yöneticisi adayları (Sales Trainee) ve Genel Müdürlük departmanlarında çeşitli kadrolarda görevlendirilmek üzere Yönetici adayları (Management Trainee), İç Kontrolör Yardımcısı ve Müfettiş Yardımcısı alımları yapılmaktadır.

Yaş, cinsiyet veya diğer farklılıkları gözetmeden, herkese eşit kariyer fırsatları teklif edilir. ING iş kolları içinde çeşitli takımlar kurarken ve iç kültürü beslerken bilinçli olarak çeşitliliğe odaklanılır. Bu yaklaşımın anahtar noktaları şunlardır:

- En iyi kişileri etkilemek ve olabilecek en büyük yetenek havuzuna dokunabilmek, çeşitli altyapılardan gelen kişileri işe almak,
- Her iş kolunun farklı takımlar yaratması için duruma özel planlar geliştirmek,
- Farklı altyapılardan gelen öğrencileri staja teşvik etmek,
- Farklı alanlarda eğitim almış öğrenciler için de çekici bir işveren olmak.

Banka'nın bilinirliğini ve tercih edilme oranını artırarak işe alımlara destek olmak amacıyla düzenlenen, üniversitedeki gençlerin kendilerini ifade edebildikleri Genç Yetenek Platformu olan Practica Kampı 4 yıldır düzenlenen bir yarışmadır. Gençlerin hem yaratıcılıklarını ortaya koyup kendilerini eğlenceli bir turnuva içerisinde geliştirdikleri, hem de birbirleriyle bakış açılarını paylaştıkları önemli bir organizasyondur.

ING Bank, çalışanlarının performansına, güçlü ve gelişmesi gereken yönlerine, eğilim ve isteklerine titizlikle yaklaşmayı ve bunları en iyi şekilde kullanacakları pozisyonları sunmayı önemsemektedir.

Bu amaçla onları birçok araç ve yöntemle gözlemenin yanı sıra, geleceklerini yapılandırmaları için kılavuzluk etmektedir. Bu amaçla çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimine, kariyer planlarına daha fazla yatırım yapmak, işkolları arasındaki geçişleri somut ve ölçülebilir göstergelerle desteklemek ve çalışanlarına fırsat ortamı sunmak ve öncelikle iç kaynaklardan kaynak yaratmak için Kariyer Adımları Programlarını devreye alır ve geliştirir. ING Bank Uluslararası Yetenek Programı (IITP) ile uzun vadede Banka'ya üst düzey kadro yetiştirmeyi planlamaktadır. Program dahilinde her yıl ING Grubu'nun bulunduğu ülkelerin her birinden yeni mezunlar seçilmekte ve bu gençler seçtikleri iş alanlarında bir program dahilinde yetiştirilmektedirler. ING Grubu'nun merkezinin bulunduğu Hollanda'nın başkenti Amsterdam'daki eğitim programlarını da içeren, toplam 4 yıllık süreçten sonra genç yetenekler globaldeki seçeneklerden de faydalanarak kariyerlerine devam etmektedirler.

ING Bank için uluslararası görevler, kazandırdığı tecrübe nedeni ile önem taşımakta olup Banka çalışanlarına global fırsatlardan yararlanma olanağı sunulmaktadır. Kısa süreli ve uzun süreli olarak yapılan görevlendirmeler, ING Bank için doğru insanların doğru zamanda doğru yerde çalışmasını sağlamayı amaçlamaktadır.

Uluslararası görev politikaları ING Grubu'nun global çatısını oluşturan politikaların devamı niteliğinde olup, söz konusu politikalar gerek ING Grubu'nun, gerekse çalışanların başarısını gözetmekte ve iki tarafında memnuniyetine odaklanmaktadır.

ING Bank, çalışanlarının ölçülebilir hedeflerinin olması ve bunları başarmak amacıyla birbirlerine kenetlenerek ortak bir başarı kültürü paylaşmalarının karlılığı ve büyümeyi artıracığına inanmaktadır. Bu doğrultuda, ING Bank performans yönetim sistemleri olan Success@ING ve Başarı Vitriini tüm personelin, yetkinlikler ve iş sonuçları ana başlıklarında değerlendirilmesine ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışanların gelişimine yönelik olarak kurulmuştur. Değerlendirme sonuçları, çalışanların kariyer olanakları, yetenek programları, eğitim planlamaları, ücret ve yan hakları uygulamalarında veri olarak kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Nitelikli insan kaynağının yeterince değerlendirilmesi amacıyla Banka'daki yükselme süreci, yüksek performans gösteren davranış, mesleki bilgi ve beceri, eğitim düzeyi ve sorumluluk bilinci ile bir üst

unvanda görev yapabilecek bütün personelin kadro olanakları çerçevesinde terfi edebilmesine yönelik olarak düzenlenmiştir.

Banka çalışanları, ING Bank'ta işe başladığı ilk günden itibaren kariyeri boyunca sürekli eğitimlerle desteklenmektedir. Çalışanların halihazırdaki görevinde veya görev değişikliklerindeki bilgi ve becerisini artırmaya yönelik planlanan kariyer eğitimleri; işbaşı eğitimleri ve e-egitimlerle de çeşitlendirilerek Banka'nın performans gelişimi sağlanır. Bununla birlikte Banka stratejileri ile bağlantılı proje bazlı düzenlenen butik eğitimlerle de, çalışanların süreçlere hızlı adaptasyonu desteklenmektedir. Eğitimlerin amacı, çalışanların kariyer planlaması dahilinde katıldığı kariyer eğitimleriyle, teknik ve kişisel yetkinlik becerileri anlamda gelişimini sağlayarak, işinde yetkin olmasını kolaylaştırmaktır.

ING Global tarafından başlatılan En İyi İşveren Programı kapsamında belirlenen 22 standart arasından 2011 Ekim ayında öncelikli çalışma alanları belirlenmiştir. Bu alanlar, "Kariyer Yönetimi", "Performans Yönetimi", "Çalışma Ortamı/Well-being" ve "ING Bank Kurumsal Değerleri"dir. 2013 yılında tüm ülkelerde En İyi İşveren Programı kapsamında birlikte hareket edilmesi amacıyla "Performans Yönetimi", "Eğitim & Gelişim", "Verimli ve Etkili İşbirliği ile Çalışma" öncelikleri belirlenmiştir. ING Bank Türkiye En İyi İşveren projelerinde 2011 ve 2013 yılında belirlenen tüm bu öncelikleri geliştirmeye odaklanmaktadır.

#### **14- Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk**

Bankamız, Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan 1 Kasım 2001 tarih, 1012 sayılı "Bankacılık Etik İlkeleri"ne riayet etmeyi benimsemiştir.

Bu ilkelerin yanı sıra ING Grubu Şirketleri çalışanlarının uymakla yükümlü olduğu etik kurallar tüm ING Bank A.Ş. çalışanlarına iletilmiştir.

ING Bank A.Ş. Etik İlkeleri'ne ilişkin 26.12.2014 tarih, 48-5 sayılı Yönetim Kurulu Kararı alınmıştır.

ING Grubu, faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde ve kurduğu iş ilişkilerinde çevresel duyarlılığa ve insan haklarına öncelik vermektedir. Finansal kararlarda ve aracılık edilen işlemlerde ulusal ve uluslararası kanun ve düzenlemelerin yanında topluma karşı sorumluluk bilinci ile oluşturulan ING iç politikalarına uygun hareket edilmektedir.

Toplumsal, etik ve çevresel vizyonumuz ışığında faaliyetlerimize yön vermesi amacıyla oluşturulmuş Çevresel ve Sosyal Risk Politikamız, ING'nin kredi risk yönetimi uygulamalarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Başka bir deyişle, faaliyetlerimizin olası tüm sosyal ve çevresel yan etkileri (ormanların yok edilmesi, hava kirliliği, çocukların çalıştırılması ve tartışmalı silahlar gibi) derinlemesine incelenmektedir.

Politikalarımız insan hakları, iklim değişiklikleri gibi konular ile ilgilenen organizasyonlar, çalışanlarımız, müşterilerimiz ve hissedarlarımız ile beraber yaptığımız çalışmalar ile geliştirilmekte ve güncellenmektedir.

ING Grubu, Haziran 2003'te Uluslararası Finans Kurumu'nun (IFC) çevre ve sosyal sorumluluk standartları esas alınarak 10 milyon dolar ve üzeri bütün projelerin finansmanında uygulanması kabul edilen Ekvator prensiplerini gönüllü olarak kabul eden 10 uluslararası bankadan biridir. Proje

finansmanında, sosyal sorumluluk ve çevre riskinin yönetilmesi konularında bu standartlar çerçevesinde hareket edilmektedir. Küresel sorumluluk standartlarına uyumu FTSE4Good ve Dow Jones Sustainability Index gibi kurumlarca da tescillenen ING Grubu 2006 yılında Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne de imza atmıştır. ING Grubu 2007'den beri faaliyetlerini sıfır karbon ayak izi ile sürdürmektedir.

ING Grubu, tasarruf odaklı finansal okuryazarlık projeleri ve gönüllü eğitim programları ile tasarruf bilincinin oluşmasına yönelik çalışmalar yürütmekte ve 2005'ten beri UNICEF ile işbirliği yapmaktadır. "ING Chances for Children" programı kapsamında bugüne kadar yaklaşık 888 bin çocuğun eğitimine ve geleceğine destek vermiştir. Bu amaçla 26 milyon Avro'nun üzerinde kaynak yaratmıştır. ING Bank Türkiye, Borsa İstanbul ve UN Global Compact Türkiye tarafından oluşturulan Sürdürülebilir Bankacılık çalışma grubunda yer almaktadır. Hem uluslararası hem de ulusal piyasalarda bu alandaki deneyim ve bilgi birikimi katılımcı diğer bankalar ile paylaşılmaktadır.

Tasarruf Bankacılığı rolümüzün gereği olarak Ekim 2011'den bu yana yürütülen Türkiye'nin Tasarruf Eğilimleri Araştırmasıyla kentli nüfusun tasarruf alışkanlıklarını, değişimleri ve tasarruf etme olasılıkları saptanmaktadır. Ortaya konulan sonuçlar, akademisyenler, gazeteciler ve devlet organları nezdinde itibar gösterilen ve kaynak niteliğinde bir çalışma haline gelmiştir. Araştırma aynı zamanda, Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nin (IPRA) 2013 Altın Küre Ödülleri'nde, "İletişim Araştırmaları" kategorisinde "En İyi İletişim Araştırması" ödülüne ve uluslararası iş dünyasının en prestijli ödüllerinden biri olarak kabul edilen "International Stevie Awards"da, "Yılın İletişim Programı veya Halkla İlişkiler Kampanyası" kategorisinde, 225 proje arasından üçüncülük alarak bronz ödüle layık görülmüştür.

Son olarak, içinde bulunduğumuz topluma karşı sorumluluğumuzu yerine getiren bir kurum olma bilinciyle gelecekteki tasarruf resminin en önemli oyuncularını olan çocuklar ve gençlere odaklanılmıştır. Türkiye'de gelecek nesillerde tasarruf bilincinin küçük yaşlardan yerleşmesi için, tüketimde ve tasarrufta davranış değişikliği yaratmayı hedefleyen "Turuncu Damla" programımız 2013 Nisan ayında resmen başlatılmıştır. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü himayesinde, Koç Üniversitesi, REC Türkiye ve PSI Danışmanlık'ın proje ortaklığı ile hayata geçirilen program kapsamında; ilkökul 3. ve 4. sınıflara gidilmiş ve öğretmenleri aracılığıyla 8 hafta boyunca tasarruf odaklı finansal okur yazarlık eğitimleri verilmiştir. Turuncu Damla, bugüne kadar dört eğitim dönemi boyunca 9 ilde (İstanbul, Kahramanmaraş, Gaziantep, Samsun, Diyarbakır, Mersin, Kırşehir, Kayseri, Bursa) toplamda 152 okul, 382 öğretmen ve 15,000'den fazla öğrenciyi kapsamıştır (2014-2015 Sonbahar eğitim dönemi dahil).

Turuncu Damla ilk yılında, 2014'te ulusal ve uluslararası pek çok platformda başarıyla temsil edildi. ING Grubu'nun faaliyet gösterdiği 40 ülkede düzenlenen Tercih Edilen Banka Ödülleri'ne layık görülen Turuncu Damla, Amerikan Finansal Okuryazarlık Enstitüsü tarafından sekizinci kez düzenlenen Finansal Okuryazarlıkta Mükemmeliyet Ödülleri'nde 17 kurum arasından "En İyi Kurum" ödülüne layık görülmüştür. Uluslararası Çocuk ve Gençlik için Finans Ödülleri'nde finalist olan Turuncu Damla, 13. Altın Pusula Ödülleri'nde Eğitim Kategorisi'ndeki 12 proje içerisinde "En İyi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi" seçilirken, "Stevie Uluslararası İş Ödülleri" tarafından "Yılın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi" kategorisinde Gümüş ödüle layık görülmüştür.

Çocuklarımız için gerçekleştirilen bir diğer projemiz ise, UNICEF ile birlikte yürüttüğümüz "Küçüklere Büyük Destek" programıdır. 2012'den beri her yıl 20 Kasım Dünya Çocuk Günü'nde ING Bank

Çalışanları ‘Turuncu Gönüllüsü’ olarak hem bağış toplamakta, hem de çeşitli etkinlikler düzenleyip bizzat kendi özel vakitlerini ayırmaktadırlar. Çalışanlarımızın gönüllü destekleri ile toplanan bağışlarla, UNICEF’in Türkiye’de yürüttüğü projelere destek olunmakta ve çocuklarımız hayallerine bir adım daha yaklaştırılmaktadır.

Son olarak, gençlerin mesleki gelişim ve yüksek öğrenime devam etmelerini sağlamak amacıyla Koç Üniversitesi’nin Anadolu Bursiyerleri programı kapsamında ihtiyaç sahibi üniversite öğrencilerine ING Bank olarak 5 yıl boyunca maddi ve manevi destek verilmektedir.

## **BÖLÜM IV - YÖNETİM KURULU**

### **15- Yönetim Kurulu’nun Yapısı ve Oluşumu**

#### **ING Bank A.ř. Yönetim Kurulu**

John Thomas Mc Carthy	Başkan
Gerlachus J. M. Jacobs	Başkan Vekili ve Murahhas Üye
Ayşe Canan Ediboğlu	Üye
Can Erol	Üye
Mehmet Sırrı Erkan	Üye
Selami Özcan	Üye
Pınar Abay	Genel Müdür ve Üye

Genel Müdür ve doğal Yönetim Kurulu Üyesi olan Pınar Abay dışında sadece Yönetim Kurulu Başkan Vekili Gerlachus J. M. Jacobs Murahhas Yönetim Kurulu üyesidir.

Bankamız SPK’nın Seri IV-54 sayılı Tebliği madde 5’te tanımlanan kuruluşlar arasında yer almadığından, bağımsız yönetim kurulu üyeliğine dair yasal zorunluluklara tabii değildir.

Yönetim Kurulu üyeleri Banka dışında da başka görevler almakta olup, buna ilişkin Bankacılık Kanunu ve BDDK yönetmeliklerindeki düzenlemeler çerçevesinde hareket edilmektedir. Ayrıca her yıl olağan genel kurulda hissedarlarca kararla, yönetim kurulu üyelerinin Türk Ticaret Kanunu 396. madde kapsamında sınırlamaları kaldırılmaktadır.

### **16- Yönetim Kurulu’nun Faaliyet Esasları**

Banka’nın, Misyon Vizyon ve Değerleri çerçevesinde stratejik hedeflerine ulaşılması için faaliyet gösterilmesidir.

### **17- Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı**

Kredi Komitesi, Denetim Komitesi, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Ücretlendirme Komitesine ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir:

#### **Kredi Komitesi**

Kredi Komitesi Üyeleri olan Yönetim Kurulu Üyelerinin isimleri aşağıdadır.

John T. Mc Carthy, Başkan (Yönetim Kurulu Başkanı)  
Gerlachus J. M. Jacobs, Üye (Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Murahhas Üye)  
Pınar Abay, Üye (Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi)  
Ayşe Canan Ediboğlu, Yedek Üye (Yönetim Kurulu Üyesi)



Selami Özcan, Yedek Üye (Yönetim Kurulu Üyesi)

**Denetim Komitesi :**

Denetim Komitesi Üyeleri olan Yönetim Kurulu Üyelerinin isimleri aşağıdadır.

Can Erol, Üye (Yönetim Kurulu Üyesi)  
M. Sırrı Erkan, Üye (Yönetim Kurulu Üyesi)

**Kurumsal Yönetim Komitesi :**

Kurumsal Yönetim Komitesi Üyeleri olan Yönetim Kurulu Üyelerinin isimleri aşağıdadır.

Selami Özcan/Yönetim Kurulu Üyesi Üye  
Ayşe Canan Ediboğlu/Yönetim Kurulu Üyesi Üye

**Ücretlendirme Komitesi :**

Ücretlendirme Komitesi Üyeleri olan Yönetim Kurulu Üyelerinin isimleri aşağıdadır.

John Thomas Mc Carthy/Yönetim Kurulu Başkanı Üye  
Ayşe Canan Ediboğlu/Yönetim Kurulu Üyesi Üye

**18- Risk Yönetimi ve İç Kontrol Mekanizması**

**21.1. Teftiş Kurulu Başkanlığı**

Teftiş Kurulu Başkanlığı, Denetim Komitesi'ne bağlı olarak, Banka ve konsolidasyona tabi iştiraklerin faaliyetlerinin kanun ve ilgili diğer mevzuat ile Banka içi strateji, politika, ilke ve hedefler ile ING Grup politikası ve mevzuatı doğrultusunda yürütülmesi ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği hususlarında, Banka Üst Yönetimi'ne güvence sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmıştır. Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik doğrultusunda Uygulama Kontrolleri ve Genel Bilgi Sistemi Kontrolleri (COBIT), bilgi sistemlerine ilişkin kontroller olarak belirlenmiş ve teftiş çalışmaları tamamlanmıştır. Banka'nın tüm faaliyetleri, şubeleri, genel müdürlük üniteleri, süreçleri ile konsolidasyona tabi iştiraklerinde dönemsel ve riske dayalı olarak gerçekleştirilen teftiş çalışmaları sonucu tespit edilen eksiklik, hata ve risklerle ilgili öneriler geliştirilmiştir. Bunların yeniden ortaya çıkmaması için hazırlanan öneriler ilgili yöneticilerle paylaşılmış ve yapılabilecek düzenlemeler, alınabilecek tedbirler karşılıklı olarak değerlendirilmiştir. Böylelikle daha etkin bir kontrol ve risk yönetimi yapısının gerçekleştirilmesinde ortak akıl kullanılarak, diyalog içinde hizmet kalitesinin yükseltilmesi için çözümler üretilmiştir.

**21.2. Finansal Risk Yönetimi Başkanlığı**

Finansal Risk Yönetimi Başkanlığı, düzenli yasal ve içsel raporlama faaliyetlerinin yanı sıra Banka'nın mevcut faaliyetlerinde ilgili iş kollarıyla çalışmakta ve bunun sonucunda bağımsız analiz yapmaktadır. Risklerin tespiti, izlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesinde yönlendirici rol üstlenmekte ve bunun sonucunda gerekli düzenlemeleri Denetim Komitesi kanalıyla yapmaktadır. Basel II'ye geçiş takvimi çerçevesinde, Banka genelinde yürütülen Basel II uyum çalışmalarının koordinasyonu, takibi ve gelişimi hakkında düzenli olarak Üst Yönetim'e raporlama yapılması Finansal Risk Yönetimi

Başkanlığı'nın sorumluluğunda sürdürülmüştür. Bunun yanı sıra, tüm dünyada düzenlemeleri devam etmekte olan Basel III'e ilişkin gelişmeler değerlendirilmiş ve değerlendirilmektedir.

#### 21.2.1.Piyasa Riski

Bilançonun maruz kalabileceği piyasa risklerinin izlenmesi, ölçülmesi ve yönetilmesi için gereken tüm değerlendirmeler yapılmaktadır. Bilançonun risk profili ve bu doğrultuda belirlenen ürün yönergesi piyasa riski çatısı altında aşağıda belirtilen hususlar çerçevesinde yönetilmektedir. Piyasa riskinin gerek Basel düzenlemeleri gerekse diğer uluslararası standartlara uyumu kapsamında bankacılık hesapları (banking book) ve alım satım hesaplarının (trading book) ayrıştırılmış olmasının yanı sıra Yönetim Kurulu tarafından belirlenen çeşitli limitler vasıtasıyla bu hesaplardan kaynaklanan risklerin ölçülmesi ve izlenmesi yöntemleri de ayrıştırılmıştır. Bu bağlamda, bankacılık hesaplarında faiz oranı riski çatısı altında riske maruz değer (RMD) limitinin yanı sıra faiz oranı şoklarına karşı limitler, kur riski çatısı altında ise RMD limiti tahsis edilmiştir. Buna karşılık alım satım hesaplarında ise kur ve faiz riski kapsamında RMD limitleriyle birlikte duyarlılık bazlı limitler ile pozisyon limitleri belirlenmiştir. Söz konusu limitler düzenli olarak takip edilmekte ve ölçüm sonuçları üst yönetim ve Yönetim Kurulu ile paylaşılmaktadır. Diğer yandan, piyasa riskine ilişkin yasal sermaye gereksinimi ise Standart Yöntem kapsamında hesaplanmaktadır.

#### 21.2.2.Basel III

Basel III ile birlikte yasal mevzuat kapsamında yayınlanan sermaye ve likidite düzenlemeleri incelenmiş ve ilgili iş birimleri ile değerlendirilmiş ve gerekli hesaplamaların yapılması konusunda koordinasyon sağlanmıştır. Diğer yandan, Banka içinde farkındalık yaratılması amacıyla Banka üst ve orta düzey yöneticilerine sunum ve seminerler düzenlenmiştir. Buna ilave olarak, 2014 yılından itibaren Türkiye'de uygulanmaya başlanacak olan yeni mevzuata uyum amacıyla Bank içerisinde veri kalitesi ve raporlama verimliliğini arttıracak projeler başlatılmıştır.

#### 21.2.3.Kredi Riski

Kredi riski, işlemin karşı tarafının, Banka ile yaptığı sözleşmenin gereklerine uymayarak, yükümlülüğünü kısmen ya da tamamen zamanında yerine getirememesinden dolayı Banka'nın maruz kalabileceği zarar olasılığı olarak tanımlanmaktadır. Kredi riski, risk-getiri yapısını, buna bağlı olarak kredi tesisine ilişkin faaliyetlerin niteliğini ve düzeyini izlemeyi, kontrol altında tutmayı ve gerektiğinde değiştirmeye yönelik olarak belirlenen politikalar, uygulama esasları ve limitler vasıtasıyla, maruz kalınan risklerin konsolide ve konsolide olmayan bazda tanımlanmasını, ölçülmesini, raporlamasını, izlemesini, kontrol edilmesini ve risk profilleriyle uyumlu olmasını amaçlanmaktadır. Banka'nın kredi riskinin yakından izlenip riskin ölçülebilmesine ve faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine yönelik olarak değişen ve güncellenen uluslararası standartlar (Basel Standartları) ve düzenlemeler takip edilmektedir. Mevzuata uyumlu olarak gerekli önlemlerin alınması için gerekli çalışmalar ve hazırlıklar yapılmaktadır. Bankada kullanılan risk ölçüm modelleri ve yöntemleri düzenli olarak gözden geçirilmekte, analizler yapılmakta ve raporlar üretilmektedir. Banka'da kredi prensiplerinin temellerini risk emniyeti, seyyaliyet ve risk-getiri dengesi oluşturmaktadır. Bu dengenin korunabilmesi amacıyla Banka'da piyasaya sunulacak olan kredi ile ilgili yeni ürün ve hizmetler değerlendirmeye tabi tutulmakta ve yeni ürün/hizmetlerden kaynaklanacak olan riskler detaylı bir şekilde ölçülüp onay sürecinden geçirilmektedir. Risk emniyetini sağlamak amacıyla kredi riskinin izlenmesinde gerek münferit borçlu, gerekse portföy bazında kredilerin

performansı, kalitesi ve portföyün risk düzeyindeki değişimler Kredi Riski Yönetimi tarafından takip edilmektedir. Banka kredi portföyü riskinin izlenmesinde ING Global modelleri ve BDDK derecelendirme grupları baz alınarak segment kırılımında derecelendirme sınıflarındaki değişimler yakından takip edilmektedir. Tüm bunlara ilave olarak gelişmiş yöntemlere ilişkin BDDK tarafından yayınlanan düzenlemelere uyum çerçevesinde Banka'da başlatılmış olan İDDY (İçsel Derecelendirmeye Dayalı Yaklaşım) Projesi kapsamında tüm ilgili taraflar ile geçiş projesi yürütülmektedir.

### 21.3.İç Kontrol Genel Müdür Yardımcılığı

İç Kontrol Grubu, Şubeler ve Merkezi İç Kontrol ile Genel Müdürlük ve İştirakler İç Kontrol 1, 2 ve 3 Bölümlerinden oluşmakta olup, Genel Müdürlük ve şubelerde toplam 49 kişi ile görevlerini yerine getirmektedir. İç Kontrol Grubu;

- Banka'nın bütün işlemlerinin, kanunlar, tüzükler, yönetmelikler ve tüm mevzuat hükümlerine, Yönetim Kurulu karar ve direktiflerine, Genel Müdürlük talimatlarına uygun ve belirlenmiş sınırlamalar içinde yapılıp yapılmadığını hazırlanan çalışma kılavuzlarına göre kontrol etmekte,
- Banka bilançosunun ve resmi raporların mevcut yasa, yönetmelik, tebliğ, sirküler ve izahnamelere uygunluğunu kontrol etmekte,
- Doğması muhtemel riskleri önceden bildirerek önlem alınmasını sağlamakta,
- Banka faaliyetlerindeki kontrollerin belirli kurallara bağlanmasını ve standardize edilmesini sağlamak için faaliyette bulunmakta,
- Gerektiğinde Banka'nın çeşitli bölümlerine ilgili faaliyet konuları ve gerçekleştirilecek projelerinde risk bazlı danışmanlık yapmaktadır.

Temel ilke iç kontrol faaliyetlerinin merkezi olarak bütün ünitelerin faaliyetlerini kapsayacak şekilde şubelerde de risk odaklı olarak yerine getirilmesi ve gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili risklerin oluşmasından önce, önlenmesine yönelik kontrol noktalarının oluşturulması, bu sayede risklerin azaltılması ve yönetilmesidir. Merkezi olarak yapılan kontrol çalışmalarının yanı sıra bankamızın tüm şubelerinde yerinde iç kontrol uygulanarak günlük işlemler kontrol edilmektedir. Anında önlem alınması gereken konularda İç Kontrol Grubu ivedi olarak haberdar edilmekte, şube yetkililerine de bilgi verilmektedir. Merkezde olduğu gibi şubelerde de iç kontrol personeli hiç bir şekilde icrai faaliyetlerde bulunmamaktadır. İç kontrol faaliyetleri hazırlanan çalışma kılavuzlarına göre yürütülmektedir. Çalışma kılavuzları yasal düzenlemeleri, ürün ve hizmetlerde yaşanan değişiklikleri anında kontrol faaliyetlerine yansıtmak amacıyla güncel tutulmakta, değişen mevzuat paralelinde yeni kontrol noktaları eklenirken, güncelliğini yitiren kontrollere son verilmektedir. İç Kontrol Grubu, Banka içinde Sarbanes Oxley (SOX) kurallarına uygun olarak periyodik bir biçimde gerçekleştirilen kontrol testlerinde aktif rol almaktadır. Ayrıca Banka iştirakleri tarafından periyodik olarak hazırlanmış faaliyet raporları, Banka Denetim Komitesi'ne sunulmadan önce, İç Kontrol Grubu tarafından kontrol edilmektedir.

### 21.4.Finansal Olmayan Risk Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığı

ING finansal olmayan riski "uyum riskleri, hukuk riskleri, insan kaynakları ile ilgili riskler ve mali kontrol ile ilgili riskleri de kapsayan operasyonel riskler" olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda finansal olmayan riskin tanımı kredi ve likidite riskleri dışındaki tüm riskleri kapsamaktadır. Hukuki

riskler Uyum Riskleri kategorisinde, insan kaynakları ile ilgili riskler ve mali kontrol ile ilgili riskler de ilgili Operasyonel Risk kategorileri altında değerlendirilmektedir. Uyum Risk Yönetimi Departmanı ve Operasyonel Risk Yönetimi Departmanı, Finansal Olmayan Risk Yönetiminden Sorumlu Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlıdır. Finansal Olmayan Risk Yönetimi Departmanı ve Genel Müdür Yardımcısı risklerin etki yönetimi için Resmi Kuruluşlar ile İletişim ve Mevzuat GMY, Baş Hukuk Müşaviri, İnsan Kaynakları ve İletişimden Sorumlu GMY ve Mali Kontrol ve Aktif Pasif Yönetimi GMY ile birlikte çalışmaktadır.

#### 21.4.1.Operasyonel Risk Yönetimi Departmanı

Haziran 2006 tarihli Basel-II çalışma raporunda belirlenmiş yedi adet operasyonel risk kategorisi, ING tarafından zenginleştirilerek, kredi ve likidite riskleri dışındaki tüm riskleri kapsayacak şekilde "finansal olmayan riskler" olarak anılan on risk kategorisinde değerlendirilmektedir; Uyum Riskleri, Kontrol Riskleri, Yetkisiz Faaliyet Riskleri, İşleme ve Süreç Riskleri, İstihdam Uygulama Riskleri, Şahsi ve Maddi Güvenlik Riskleri, İç ve Dış kaynaklı Sahtekarlık Riskleri ve Bilgi Teknolojileri Riskleri. Operasyonel Risk Yönetimi Departmanının görevi ING Bank A.Ş. İştirak ve Yabancı Şubeleri de dahil olmak üzere ING Bank A.Ş. iş kolları ve diğer fonksiyonlarına, Uyum Risk kategorisi dışındaki dokuz risk kategorisi için ilgili risklerin yönetimine destek olmak, ING Politika ve Standartlarının uygulamaları konusunda danışmanlık yapmak, bilgi akışı için gerekli raporlamaları yapmak, ilgili kurumsal yönetim toplantılarının koordinasyonunu gerçekleştirmek ve Operasyonel Riske konu Ekonomik Sermayenin hesaplanmasını sağlamaktır. Operasyonel Risk Yönetimi Departmanı Operasyonel Riskin Yönetimi ve ilgili konularda eğitimler de düzenlemektedir.

#### 21.4.2.Uyum Risk Yönetimi Departmanı

Uyum Risk Yönetimi Departmanının görevi, Finansal Olmayan Riskler'den Uyum Riskleri kategorisi altındaki tüm risklerin, ING Bank A.Ş. İştirak ve Yabancı Şubeleri de dahil olmak üzere ING Bank A.Ş. iş kolları ve diğer fonksiyonları tarafından etkin bir şekilde yönetilmesi için destek olmak, ING Politika ve Standartlarının uygulamaları konusunda danışmanlık yapmak, bilgi akışı için gerekli raporlamaları yapmak ve uyum fonksiyonunu temsilen ilgili kurumsal yönetim toplantılarına katılmaktır. Uyum Risk Yönetimi Departmanı Uyum Riski konularında çeşitli eğitimler de düzenlemektedir.

### **19- Şirketin Stratejik Hedefleri**

#### Vizyonumuz

Bir yandan müşterilerimizin finansal geleceklerini en iyi şekilde yönetmeleri için en uygun çözümleri sunarken, diğer yandan da tüm sosyal paydaşlarımız için uzun soluklu değer yaratmak

#### Misyonumuz

İş mükemmelliği anlayışı ve uluslararası hizmet kalitesiyle müşterilerimizin; yüksek seviyede etik ve manevi değerler ile çalışanlarımızın tercih ettiği banka olmak.

#### Değerlerimiz

Herkesin güven veren, hizmette mükemmellik sağlayan, akıllıca davranan, kararlı, duyarlı, ulaşılabilir bankalara ihtiyacı var. Bu değerlerimizle müşterilerimizin güçlerine güç katacağız. Türkiye'yi yepyeni bir bankacılık anlayışıyla tanıştıracacağız.

Banka Vizyonu/Misyonu/Değerleri belirlenerek, internet sitesinde kamuya açıklanmıştır. Yukarıda da yer aldığı üzere bu kapsamda yöneticiler ve katıldıkları çeşitli çalışma komiteleri aracılığıyla üzerinde çalışılarak sunulan stratejik hedefler, Yönetim Kurulu'nca değerlendirilmekte ve karara bağlanmaktadır. Yıllık bütçe, yatırım konuları ve tutarları, şubeleşme konusu, çeşitli alanlardaki çalışma politikaları, vb. alanlarda alınan kararlar bu bağlamda sayılabilir. Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşma/sapma veya değişen şartlara göre güncellenmesi hususları da önceden tespit edilmiş aralıklarla Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır.

## **20- Mali Haklar**

Banka Hissedarlarının 27.03.2014 tarihinde gerçekleştirdikleri son Olağan Genel Kurul'da; Yönetim Kurulu Üyelerine huzur hakkı ödenmemesi, BDDK'nın Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik'i 6.İlkesi düzenlemesi dikkate alınarak, Yönetim Kurulu'nda yapılacak olan görev dağılımına göre, azami aylık net 35,000.-TL'nı geçmemek kaydıyla ödenecek ücretin tespiti konusunda Yönetim Kurulu'nca karar alınması uygun bulunmuştur.