

ANMA ÖZEL SAYISI**DR. RÜŞDÜ SARACOĞLU**

18 Nisan 1948 - 23 Mayıs 2025

Başkanlık Dönemi:
1987 - 1993**DOÇ. DR. LUTFİ HASAN ERSEL**

22 Haziran 1946 - 15 Haziran 2025

Başkan Yardımcılığı Dönemi:
1991 - 1993**SÜREYYA SERDENGEÇTİ**

7 Nisan 1952 - 26 Temmuz 2025

Başkanlık Dönemi:
2001 - 2006**DR. ERCAN KUMCU**

29 Haziran 1955 - 9 Ağustos 2025

Başkan Yardımcılığı Dönemi:
1988 - 1993**SAYGI ve ÖZLEMLE ANIYORUZ**

BÜLTEN **LİRA** Sonbahar 2025

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
yayın organıdır.

Sayı 89, Sonbahar 2025

Altı ayda bir yayımlanır.

Sahibi
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası adına
Dr. Yaşar Fatih Karahan

Genel Yayın Yönetmeni
Fırat Bora Taş

Yayın Kurulu
Suna Armoş
Dr. Sefa İdrisoğlu
Ayşe Gülgün Sonuşen
Mustafa Soner Aksu
Göknil Yaman
Eylül Eser Cinoğlu
Mine Çalışkan
Çiğdem Karataş
Cansu Kaya
Burcu Kesler Öztürk
Nagehan Uğurlu

Grafik Tasarım ve Uygulama
Eda Güngör

Bu dergi,
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
İletişim Genel Müdürlüğü
tarafından hazırlanır ve kurum içinde yayımlanır.

TCMB İstanbul Finans Merkezi Yerleşkesi
Finanskent Mahallesi
Finans Caddesi No: 24
34760 Ümraniye / İstanbul
(216) 773 50 00

E-posta Adresi
lira@tcmb.gov.tr

Lira Dergisi'nde yayımlanan yazılar, yazarların kişisel görüşleridir.
Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasını temsil etmemektedir.

•

Dergide yayımlanan yazı ve fotoğrafların her hakkı saklıdır. İzinsiz kullanılamaz.

Alıntı ve diğer talepleriniz için lira@tcmb.gov.tr

•

Lira Dergisi, yazarlar tarafından gönderilen metin ve görseller üzerinde değişiklik yapma, sonraki bir sayıda yayımlama, hiç kullanmama veya kurum içi başka bir mecrada değerlendirme hakkına sahiptir.

Değerli Çalışma Arkadaşlarımız ve Emekli Mensuplarımız,

Merkez Bankamızın tarihinde derin izler bırakmış dört kıymetli ismi art arda kaybetmenin derin hüznünü yaşıyoruz. Önce Sayın Rüşdü Saracoğlu'nu, ardından Sayın Lutfi Hasan Ersel'i, Sayın Süreyya Serdengeçti'yi ve Sayın Ercan Kumcu'yu ebediyete uğurladık.

Her biri, farklı dönemlerde, farklı sorumluluklarla ama aynı kurumsal aidiyet ve kamu hizmeti anlayışıyla görev yapmış isimlerdi.

Sizlere takdim edilen “Lira Dergisi Anma Özel Sayısı” yalnızca bir hatıra değil; kurumsal hafızamızı yaşayan bir kültür olarak sürdürmeye yönelik çalışmalarımızın simgelerindendir.

Kıymetli büyüklerimize Allah'tan rahmet, mesai arkadaşlarına ve tüm sevenlerine sabırlar diliyoruz.

Yönetim Komitesi

Kaybettiğimiz Dostlarımızın Anısına
Zekeriya Yıldırım 10

Yakın Zamanda Yitirdiklerimizin Ardından
Fatih Özatay 14

TCMB Tarihine Yön Vermiş Dört Duayen Merkez Bankacı:
Rüşdü Saracoğlu, Ercan Kumcu, Hasan Ersel ve Süreyya Serdengeçti
Emrah Ekşi 18

Anılar
Erdal Arslan 28

Rüşdü Saracoğlu ve Süreyya Serdengeçti Anısına
Ali Çufadar 30

Sevgili Başkanlarımın Anısına
Nezahet Koç 42

Bir Dönem
Günay Yeşildoruk 46

Söyleşi
Aydın Özmen 50

Dr. Rüşdü Saracoğlu

- 58 Rüşdü Saracoğlu ile Yollarımız Nasıl Kesişti? *Yavuz Canevi*
- 62 Analitik Bilanço Hazırlık Sürecinde Rüşdü Saracoğlu Anıları *Ebru Uzun*
- 64 Merhum Başkanımız Rüşdü Saracoğlu ile Hoş Bir Anım *Selahattin Altier*
- 66 Anılar *Hüsnü Akhan*
- 68 Unutulmaz Değerler *İnci Akkartal*
- 70 Bütçe Yemeği *Kadriye Ay*
- 72 TCMB Başkanı Dr. Rüşdü Saracoğlu *Yüksel İskender Aksu*
- 76 Söyleşi *Haluk Tükel*

Doç. Dr. Lutfi Hasan Ersel

- 82 Hasan Ersel ile Yolumuzun Kesişmesi *Songül Altınışık*
- 86 TCMB'nin Dönüşüm Yıllarında Bir Vizyoner: Hasan Ersel *Bülent Toptaş*
- 90 Söyleşi *Baturalp Candemir*

Süreyya Serdengeçti

- 100 Süreyya Bey'in Ardından *İmirze İlhan Koçaker*
- 106 Disiplini, Vizyonu ve Liyakatıyla İz Bırakan Bir İsim: Süreyya Serdengeçti *İlker Bayır*
- 110 Yitirdiklerimizin Ardından *Nesrin Doğaneli*
- 112 Süreyya Serdengeçti Anısına *Akil Özçay*
- 114 Süreyya Serdengeçti ve “Başkan Kâr Zararı” *Tevfik Koldaş*
- 116 Anılar *Hüsnü Akhan*
- 118 Süreyya Başkan'ın Ardından *Handan Kayakökü*

Dr. Ercan Kumcu

- 130 Ercan Kumcu: Merkez Bankacılığında Aklın ve Bilginin İzinde *Bülent Toptaş*
- 140 Anı *Patricia Lasonde*
- 142 Söyleşi *John Kumcu*
- 144 Söyleşi *Michael Kumcu*



DR. RÜŞDÜ SARACOĞLU

18 Nisan 1948 - 23 Mayıs 2025

**Başkanlık Dönemi:
1987 - 1993**



DOÇ. DR. LUTFİ HASAN ERSEL

22 Haziran 1946 - 15 Haziran 2025

**Başkan Yardımcılığı Dönemi:
1991 - 1993**



SÜREYYA SERDENGEÇTİ

7 Nisan 1952 - 26 Temmuz 2025

**Başkanlık Dönemi:
2001 - 2006**



DR. ERCAN KUMCU

29 Haziran 1955 - 9 Ağustos 2025

**Başkan Yardımcılığı Dönemi:
1988 - 1993**

ANI

Zekeriya Yıldırım

Kaybettiğimiz Dostlarımızın Anısına

Sonsuzluğa göç eden değerli dostlarım, arkadaşlarım Rüşdü Saracoğlu'nu, Ercan Kumcu'yu, Hasan Ersel'i, Süreyya Serdengeçti'yi rahmetle anıyorum. Mekanları cennet olsun.

Türkiye'nin dış ödemeler darboğazına girdiği 1970'lerin sonunda, Yavuz Canevi Üstadımdan sonra ben de kendimi Merkez Bankasında buldum. O günlerin ana gündemi, dış borç erteleme ve piyasalardan ithalattaki tıkanmaları açacak taze para temini idi. 24 Ocak Kararları ile dışa açılma, dış ticaret ile kambiyo işlemlerinin serbestleştirilmesi ve piyasa ekonomisine geçiş de gündeme eklendi. Gündemin getirdiği değişimi taşıyacak, lisan bilen, yetenekli gençlerden oluşan yeni insan kaynağı havuzu yaratmak da misyonumuzun bir parçası olmuştur. Bu havuzda yetişip daha sonraları Merkez Bankasında ve finans kuruluşlarında üst düzeyde yönetim sorumluluğu alan arkadaşlarımız oldu. İşte o gençlerden biri de Süreyya Serdengeçti idi.

O günlerde Merkez Bankasının ana işlevi Hazine'ye, bankalara ve kamu kuruluşlarına kredi sağlamaktı. Para politikası da sağlanan kredilerin hacmi kontrol edilerek yürütülüyordu. Dış ödemeler alanında mesafe aldıkça, para piyasası kurulmasını, açık piyasa işlemlerini, Hazine'nin Merkez Bankasından borçlanması yerine piyasalardan borçlanmasını amaçlayan çalışmalara başladık. Bu aşamada Rüşdü Saracoğlu aramıza önce Araştırma Genel Müdürü sonra da Başkan Yardımcısı olarak katıldı. Yavuz Canevi Üstadın başkanlığında uyumlu bir çalışma içinde olduk. Derken Üstat, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarı oldu. Merkez Bankasında benim Başkan Vekili olduğum dokuz aylık ara dönemi de uyum ve iş birliği içinde geçirdik. Saracoğlu Başkan olurken, yine aynı dostluk ilişkilerini koruyarak, ben de özel sektöre geçtim. Bu geçişle ilgili olarak çok sorgulandım. Ekonomik Panaroma'ya verdiğim yanıtı tekrarlamak isterim:

Sayın Saracoğlu ile uygarca, dostça bir devir teslim yaptık. Her şeyden önemlisi; ayrılırken, tekniği güçlü, aynı zamanda bürokrasi geleneğine bağlı bir kadroyu geride bırakmanın ve böyle bir kadronun dostluğunu kazanmanın hazzını yaşadım.

Devir teslimi gecenin üçüne kadar oturduğumuz lojmanın balkonunda yaptık. Merkez Bankasının tüm faaliyetlerini, özellikle de dış ödemeleri, uluslararası ve ikili ilişkileri kapsayan bu görüşmede güçlenen genç kadroyu da tek tek değerlendirdik.

1979 yılında ertelediğimiz DÇM ve diğer borçların 10 yıl sonra tamamen ödenmesi dolayısıyla 1989 yılında IMF'nin yıllık toplantıları sırasında verilen kokteyle, büyük bir nezaket göstererek, bu konuda emeği geçen bizleri davet etmişti. 1990 yılında, Başkan'ın daha önce üç yıla indirilen görev süresi yeniden beş yıla çıkarıldı, Rüşdü Saracoğlu da yeniden atandı. Yeni atamayı bizim evde, eşim Uğurtay'ın katılımıyla birlikte kutladık.



Veda kokteylinde Dr. Saracoğlu Zekeriya Yıldırım'a Merkez Bankası rozeti taktı.

Lira Dergisi, Aralık 1987

Özel sektörde ayrı kulvarlarda çalıştık. Ama ikimizin de kurumsal anlamda son durağı Tekfen Holding oldu. 2013 yılında Rüşdü'nün bağımsız üyelik süresi dolunca Feyyaz Berker bu görevi bana teklif etti. Ben de memnuniyetle kabul ettim. Merkez Bankasından sonra bir başka kurumda daha ayak izlerimiz kaldı. Bu arada torunlarımız da arkadaş oldular.

Merkez Bankasında Ercan Kumcu ile çalışmamıştım ama zaman içinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir dostluğumuz oluşmuştu. Yaz tatilinde Marmaris kampında bulduğumuzda konvertibiliteye geçişlerini anlatırken duyduğu heyecanı hiç unutmadım. Tekfen'de önce bağımsız üye, daha sonra da Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yaparken devamlı diyalog halinde olduk, birbirimizi tamamlamaya çalıştık.

Darüşşafaka Cemiyeti Başkanlığım sırasında Ercan'ın ENKA Okullarında kazandığı deneyimden de yararlandım. Tekfen'in Darüşşafaka Basketbol Takımı'na sponsor olmasının tartışıldığı toplantıda Darüşşafakalı olarak sessiz kaldım. Ercan, destekleyenlerin başındaydı ve karar olumlu çıktı.

“ Merkez Bankalıların hayali olan tek haneli enflasyona erişilmesi ve çarşı pazarda etiketlere sığmayan sıfırların atılması onun döneminde (Süreyya Serdengeçti) gerçekleşti. ”

Ankara günlerinde birlikte mesai yapan bizim nesil İstanbul'a göç ettikten sonra da ekonominin gündeminden kopamıyor, değişik gruplar oluşturarak görüşlerini paylaşıyor. İşte o gruplardan biri uzun süredir duayenimiz Kaya Erdem'in başkanlığında toplanmaya devam ediyor. Yavuz Canevi, Rüşdü Saracoğlu, Ercan Kumcu ile bu grupta da beraberliğimiz sürdü. “Central Bankers” adıyla bir WhatsApp grubumuz da var.



Sayın Hasan Ersel Arşivi

“ Kendisini (Hasan Ersel) her zaman iyi bir insan, iyi bir akademisyen, iyi bir Merkez Bankalı olarak tanıdım. ”

Hasan Ersel ile işe bağlı birlikteliğim olmadı. Ancak, kendisini her zaman iyi bir insan, iyi bir akademisyen, iyi bir Merkez Bankalı olarak tanıdım.

Süreyya Serdengeçti Başkanlık döneminden sonra Ankara'da kalmıştı. Bire bir görüşmemiz olmadı. Ama önce Başkan Yardımcılığı'na, sonra da Başkanlığa yükselişini memnuniyetle izledim, uzaktan da olsa destek vermeye çalıştım. Biz Merkez Bankalıların hayali olan tek haneli enflasyona erişilmesi ve çarşı pazarda etiketlere sığmayan sıfırların atılması onun döneminde gerçekleşti. Beş yıllık döneminin sonlarına yaklaşırken Türkiye'de olduğu kadar uluslararası piyasalarda da kredibilitesi dorukta olan Süreyya Serdengeçti'nin yeniden seçilmesinin ülkenin yararına olacağını belirten bir yazı kaleme aldım.

“ Başkanımız Fatih Karahan'a ve TCMB yönetimine dostlarımızı bu sayfalarda anmamıza imkân verdikleri için teşekkür ediyor, tek haneli enflasyona yeniden erişme yolunda yaptıkları çalışmalarda, sergiledikleri duruşlarında başarılar diliyorum. ”

Sonsuzluğa göç eden değerli dostlarım, arkadaşlarım Rüşdü Saracoğlu'nu, Ercan Kumcu'yu, Hasan Ersel'i, Süreyya Serdengeçti'yi rahmetle anıyorum. Mekanları cennet olsun.

Başkanımız Fatih Karahan'a ve TCMB yönetimine dostlarımızı bu sayfalarda anmamıza imkân verdikleri için teşekkür ediyor, tek haneli enflasyona yeniden erişme yolunda yaptıkları çalışmalarda, sergiledikleri duruşlarında başarılar diliyorum.



Lira Dergisi, Nisan 2005

ANI

Fatih Özatay

Yakın Zamanda Yitirdiklerimizin Ardından

Öyle bir entelektüel (Hasan Ersel) düşünün ki hem akademik hayata katkı versin, hem bürokraside önemli kurumlarda karar alma sürecinde çalışsın ve fark yaratsın, hem iktisat hem matematik hem de müzik alanlarında yazsın. Bu arada da çok iyi bir amatör havacılık uzmanı olsun. Çalışma arkadaşlarına dokunan, onlara değer katan, beyefendi ve çok esprili bir insan olması da cabası. Tanıyıp sevmeyeni yoktur herhalde değerli dostum Hasan Ersel hocamı.

O (Süreyya Serdengeçti) 'doğma büyüme' bir merkez bankacıydı.

Ne yazık ki peşi sıra dört saygıdeğer insanı yitirdik. Önce Rüşdü Saracoğlu, sonra Hasan Ersel, Süreyya Serdengeçti ve son olarak da Ercan Kumcu. Hepsinin hem merkez bankacılığına hem de ekonomi politikası tasarımına ve uygulamasına önemli katkıları oldu. TCMB'de hepsiyle birlikte çalıştım. Hasan Ersel ve Süreyya Serdengeçti ile çok daha yakın çalışma şansını yakaladım. Her ikisiyle dostluğumuz sonra da sürdü. Bu nedenle çok daha yakından tanıdığım Süreyya ve Hasan Hoca hakkındaki düşüncelerimi kısaca ele almak istiyorum.

Hasan Ersel

Öyle bir entelektüel düşünün ki hem akademik hayata katkı versin, hem bürokraside önemli kurumlarda karar alma sürecinde çalışsın ve fark yaratsın, hem iktisat hem matematik hem de müzik alanlarında yazsın. Bu arada da çok iyi bir amatör havacılık uzmanı olsun. Çalışma arkadaşlarına dokunan, onlara değer katan, beyefendi ve çok esprili bir insan olması da cabası. Tanıyıp sevmeyeni yoktur herhalde değerli dostum Hasan Ersel hocamı.

İlk tanışmamız yıllar önce Ankara Üniversitesi (AÜ) Siyasal Bilgiler Fakültesi (SBF) doktora programında oldu. Hocamdı. 12 Eylül 1980 darbesi o programın üzerinden buldozer gibi geçti. Çoğu öğretim üyesinin işine son verildi. Hasan Hoca arkasına bakmadan istifa etti. Bir süre sonra Sermaye Piyasası Kuruluna (SPK) başiktisatçı olarak girdi ve burayı araştırma açısından çok güçlü hale getirdi. Yollarımız TCMB'de tekrar kesişti. Ben Araştırma Genel Müdürlüğü'nde ekonomist olarak göreve başladıktan kısa bir süre sonra, Hasan Hoca Genel Müdür olarak atandı. Her bulunduğu yer gibi, Araştırma Biriminin geliştirilmesinde,

kaliteli yayınlar üretilmesinde, ufuk açan fikirleri ile büyük katkı sağladı. Sonra Başkan Yardımcısı oldu. Ben de bir süre sonra Araştırma'nın başındaydım. Yaklaşık beş yıl birlikte çalıştık.

1993'te zamanın Başbakanı ile TCMB yönetimi arasında anlaşmazlık çıktı. Başkan Rüşdü Saracoğlu, Başkan Yardımcıları Hasan Ersel ve Ercan Kumcu istifa ettiler. Hasan Hoca bir özel bankaya Genel Müdür Başyardımcısı olarak geçti. Orada da çok nitelikli bir araştırma bölümü kurdu. Boğaziçi ve Sabancı Üniversitelerinde hocalık yaptı. Tüm bu süreçte hoca-öğrenci, üst-ast ilişkimiz dostluğa dönüştü. Yakın dostu olmaktan hep büyük onur duydum.

Disiplinler arası yaklaşıma çok önem verirdi. Farklı çalışma alanlarındaki katkılarına birkaç örnek vereyim. 'Kaynak Dağıtım Süreçleri için Kuramsal Bir Çerçeve' (doçentlik kitabı, AÜ-SBF, 1977). 'İktisatçılar İçin Matematik' (AÜ-SBF, 1981). Anayasa hukukçusu Yavuz Sabuncu ve matematikçi Fuad Aleskerov ile birlikte yazdıkları 'Seçimden Koalisyon: Siyasal Karar Alma' (Efil, 2010). 'Sözden Müziğe: Şairler ve Besteciler' (derleme, YPK, 2010). Fuad Aleskerov ve Dmitri Pi ile birlikte 'Linear Algebra for Economics' (Springer, 2011). 'Kazım Taşkent: Yapı Kredi Kültür ve Sanat' (YPK, 2014). Deniz Koloğlu ve Ali Pınar ile beraber '100. Doğum Yılında Cemal Reşit Rey' (YPK, 2014). Başka kitapları ve elbette çok da makalesi var. Açık Radyo'da düzenli olarak müzik programları yaptı. Referans Gazetesi'nde köşe yazıları yazdı.

“ (Hasan Ersel) Ekibini tanıştıırken beni, ciddi görüntüsü vererek esprili bir şekilde, ‘ex-post forecaster’ (her şey olup bittikten sonra öngören) diye tanıttı. Karşımızdakiler ne diyeceklerini düşünürler, gülseler mi yoksa iş ciddi mi bilemezlerdi; çok eğlenirdik. ”

Birkaç da anıya yer vereyim. Hasan Hoca Banka’ya geldiğinde, farklı ekonomi politikalarının Türkiye ekonomisine etkilerini ölçebilmek ve ileriye ilişkin öngörülerde bulunabilmek için bir makroekonomik modelleme ekibi oluşturdu.

O ekibin başında ben vardım. Yabancı merkez bankacılar, IMF ile Dünya Bankası iktisatçıları ve akademisyenler ile Türkiye ekonomisi tartışılırken hep yanındaydım. Ekibini tanıştıırken beni, ciddi görüntüsü vererek esprili bir şekilde, ‘ex-post forecaster’ (her şey olup bittikten sonra öngören) diye tanıttı. Karşımızdakiler ne diyeceklerini düşünürler, gülseler mi yoksa iş ciddi mi bilemezlerdi; çok eğlenirdik.

O dönemin mensupları iyi bilirler; Ulus’taki binanın hemen yanında, çarşı içinde esnaf köftecisi vardı. Saat 12.00’ye birkaç dakika kala telefonum çalıyorsa, çok büyük ihtimalle arayan Hasan Hoca idi. Öğle yemeği için “Haydi köfteciye gidelim.” diye sözleşirdik ya da programımız uygunsa biraz uzunca bir öğle yemeği için Atakule’deki bistroya giderdik. Bunlar yemek zamanlarından ziyade, dostluğumuzu derinleştiren verimli saatlerdi.

Hasan Hoca’nın özel ilgi alanlarından biri uçaklardı; babasının Hava Harp Okulunda görevli olması sebebiyle olsa gerek. Havada uçan jetin sesinden tipini söylerdi mesela. Hangi tarihte envantere girmiş, sonra nasıl geliştirilmiş falan. “Yok artık!” derdim “Bu kadar da mı olur.” Olurdu; değerli dostum gerçekten hepsini bilirdi. Bir seferinde, bazı görüşmeler için birlikte İstanbul’a gitmiştik. Uçaktan inince ilk işimiz Yeşilköy’deki İstanbul Hava Kuvvetleri Müzesi’ne gitmek oldu. Açık havada bir dolu uçak sergileniyor. O, çok uzaktan, “Şu Alman yapımı, bu tarihte imalata başlandı, bize şu tarihte geldi.” diyor, ben de gidip uçağın yanındaki levhaya bakıyor ve hayretle doğru olduğunu görüyordum. Uçaktan iner inmez beni o müzeye sokmasının nedeni sanırım jet seslerinden yaptığı belirlemelere şüpheyle yaklaştığımı hissetmesiydi.

Hasan Hoca’nın bende emeği çok ama çok fazla. Ona çok şey borçluyum. Allah rahmet eylesin; biz sevenleri olarak başımız sağ olsun.

Süreyya Serdengeçti

1995 yılının başında TCMB’deki görevimden istifa edip AÜ SBF’ye öğretim üyesi olarak geçtim. Benden birkaç ay sonra SPK’dan istifa ederek SBF’ye gelmiş olan Güven Sak ile aynı odayı paylaşıyoruz. Bizi birkaç yıl önce tanıştıran, sevgili dostumuz Hasan Ersel Hocamız. “Ne iyi yapıp da hayatımızda böyle önemli bir değişikliğe gittiğimizi” sık sık konuşuyoruz. Radikal Gazetesi’nde yazıyoruz, konferanslara çağırılıyor, televizyon programlarına katılıyoruz, daha da önemlisi soru sormayı seven gençlerle iç içeyiz. Mutluyuz.

Mart 2001 sonlarına doğru; bir pazar günü, evde eşimle birlikte ufak tefek tamirat işleri yapıyoruz. Telefonum çaldı. Arayan, bir hafta önce Başkan olarak atanan Süreyya Serdengeçti. Hemen konuya girdi; Başkan Yardımcısı olarak TCMB’ye geri dönmemi teklif etti. Birkaç gün düşünme süresi istedim; “İki-üç günde karar verirsem mutlu olacağımı” söyledi. Hemen Hasan Ersel’e ve Güven Sak’a danıştım. “Önemli bir zamanda -Şubat 2001 krizinin hemen sonrasında- çok önemli bir görev olduğunu, duraksamamam gerektiğini” söylediler.

Mayıs 2001’de Başkan Yardımcısı olarak atandım. Sevgili Süreyya’yı Banka’da daha önce görev yaptığım yıllardan tanıyordum. Ben Araştırma Genel Müdürlüğü’nde çalışırken o da Para Piyasaları Genel Müdürlüğü’ndeydi. O sıralarda Hazine Müsteşarlığında, Devlet Planlama Teşkilatında, SPK’da ve akademide çalışan bir arkadaş grubumuz vardı. Yaklaşık ayda bir Körfez (şimdiki Kumsal) Lokantası’nda toplanır hem olan biteni tartışır hem de yemek yerdik. Bir de artık yayın hayatına devam etmeyen İktisat İşletme ve Finans Dergisi’nin yayın yönetmeni Ali Bilge, Ekim-Mayıs döneminde yine ayda bir, birimizin sunum yaptığı ve sonrasında konunun tartışıldığı akşam toplantıları düzenlerdi. Dolayısıyla, Süreyya ile TCMB’de başlayan arkadaşlığımız ben 1995’te Banka’dan ayrıldıktan sonra da devam etmişti.

“ (Süreyya Serdengeçti) Entelektüeldi. Klasik müziği çok sever, aynı besteyi farklı icracılardan dinlemeye ve karşılaştırmaya bayılırdı. Tarih meraklısıydı. ”

Süreyya’yı daha yakından tanımam ve arkadaşlığımızın dostluğa evrilmesi Mayıs 2001 sonrasındaki dönemdedir. İkimizin de görev süresi 2006’nın ilk aylarında bitti ve ikimiz de TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Ekonomi Bölümü’nün akademik kadrosuna geçtik. Hemen sonrasında, başında Güven Sak’ın bulunduğu TEPAV’ın çalışmalarına katkı vermeye başladık. Bu birliktelik Süreyya’nın aramızdan ayrılışına kadar devam etti.

Süreyya’nın Türkiye ekonomisine ve TCMB’ye yaptığı katkıları ve o dönemde yaşananları yakından bilen biriyim. O ‘doğma büyüme’ bir merkez bankacıydı. Çok başarılı Başkanlığı döneminde enflasyon yüzde 70’lerden yüzde 7’lere kadar geriledi ve o civarda uzun süre kaldı. Rüşdü Saracoğlu, Hasan Ersel ve Ercan Kumcu döneminde gündeme giren ama sonra rafa kalkan TCMB’nin bağımsızlığı tekrar gündeme girdi ve bir daha da çıkmadı. Paradan altı sıfır atıldı. TCMB’nin 2001 krizinde zedelenen itibarı fazlasıyla geri kazanıldı.

Entelektüeldi. Klasik müziği çok sever, aynı besteyi farklı icracılardan dinlemeye ve karşılaştırmaya bayılırdı. Tarih meraklısıydı. Toplantı 15.00’te başlayacaksa 15.00’te mutlaka toplantı yerinde olurdu. Başkanlık döneminde dikkatimi çok çeken bir özelliği, önemli bir konuda karar alınacakken önceden asla fikrini beyan etmemesiydi. Verimli bir tartışma ortamı oluşturmak için yapardı bunu. Toplantıya katılanlara tek tek söz verir, farklı görüşleri dinler ve bir uzlaşa arardı. Kendi fikrini asla dayatmazdı.

Sevgili dostum Süreyya aramızdan erken ayrıldı. Onunla yaptığımız sohbetleri çok özleyorum. Türkiye önemli bir değerini daha kaybetti. Tüm sevenlerinin başı sağ olsun.

ANI

Emrah Ekşi

TCMB Tarihine Yön Vermiş Dört Duayen Merkez Bankacı: Rüşdü Saracoğlu, Ercan Kumcu, Hasan Ersel ve Süreyya Serdengeçti

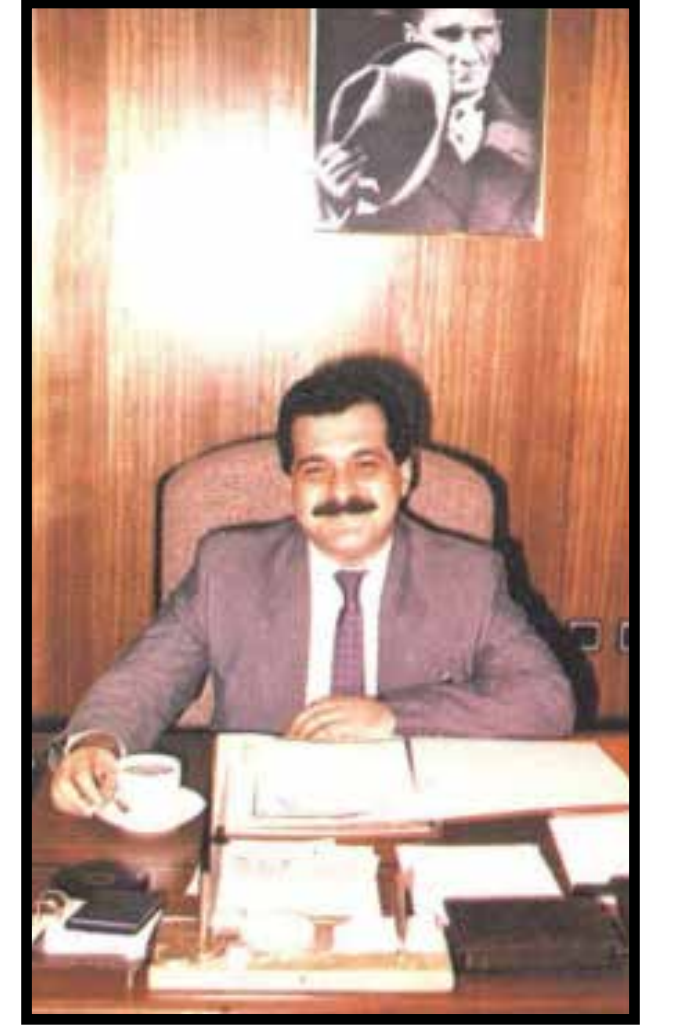
Dört duayen yöneticimiz gerçekten zorlu bir dönemde merkez bankacılığı yapmış ve para politikalarına yön vermişti.

2025 yılında dört duayen merkez bankacının peş peşe gelen vefat haberlerini üzüntüyle öğrendik. Mayıs ayında Rüşdü Saracoğlu'nu, Haziran ayında Hasan Ersel'i, Temmuz ayında Süreyya Serdengeçti'yi, Ağustos ayında da Ercan Kumcu'yu kaybettik.

Bu dört değerli isimle de çalışma fırsatım oldu. Bankacılık Genel Müdürlüğü'nde memur olarak göreve başladığım günlerde Rüşdü Bey Başkan, Ercan Bey Başkan Yardımcısı, Hasan Bey Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürü'ydü. Süreyya Bey ise Piyasalar Genel Müdürlüğü'nde döviz rezervi yönetiminden sorumlu olarak Döviz İşlemleri Müdürlüğü'nde Müdür Yardımcısı ünvanıyla görev yapıyordu.

Hasan Bey ve Ercan Bey ile Banka dışında tanıştım. Hasan Bey ile bir otobüs yolculuğunda karşılaşmıştım. Müfettiş yardımcısı olduğum dönemdi ve alt katında yemek servisi verilen otobüs ile teftiş için Ankara'dan İstanbul'a giderken Hasan Bey'i görünce, Mülkiyelilik samimiyetinden gelen güvenle yanına gidip kendimi tanıtmıştım. O dönemde bir özel bankada çalışıyordu ve orada da TCMB araştırma biriminde yapılanlara benzer çalışmalarını anlatmıştı. Çalışmalarından heyecanla bahsetmesinden oldukça etkilenmiştim.

O dönemde bir özel bankada çalışıyordu (Hasan Ersel) ve orada da TCMB araştırma biriminde yapılanlara benzer çalışmalarını anlatmıştı. Çalışmalarından heyecanla bahsetmesinden oldukça etkilenmiştim.



Lira Dergisi, Aralık 1988

Ercan Bey'e de Piyasalar Genel Müdürlüğü'nde çalıştığım dönemde IMF toplantıları için bulunduğum Washington, DC'de Türkiye Bankalar Birliğinin düzenlediği resepsiyonda rastlamış, yanına gidip kendimi tanıtmıştım. Oldukça uzun bir sohbetimiz olmuştu. Genel olarak Türkiye ekonomisinde yaşanan gelişmeleri konuşmuştuk. Kendisiyle Türkiye ekonomisini karşılıklı değerlendirme fırsatını bulduğum için mutlu olmuştum.

Bu sene içinde kaybettiğimiz duayen eski Başkan ve Başkan Yardımcılarından bire bir konuşamadığım tek isim Rüşdü Bey'dir. Kendisiyle bir kere TCMB'nin Ankara Sosyal Tesisi'nde düzenlenen yılbaşı resepsiyonunda karşılaşmış ve kalabalık bir grup içinde sadece hâlini, hatırını sorabilmişim. O dönem merkez bankacılığı açısından yaptıklarını ve yapmaya çalıştıklarını yakından takip ediyordum. Merkez Bankası bağımsızlığının kazanılmadığı, siyasi ve ekonomik olarak zor bir dönemde Başkanlık yapıyordu.

Rüşdü Bey Bankamızdan ayrıldığında yüksek lisans eğitimi için yurt dışında bulunuyordum. Ayrılışı sırasında İdare Merkezi'nin bütün katlarını dolaştığı ve çalışanlarla tek tek vedalaştığı bilgisi ulaştığında, o an için Ankara'da olmuş olmayı istediğimi hatırlıyorum.

“ Saracoğlu ve ekibinin resmi olarak para programını açıkladığı yıl Bankamızda göreve başladım. O günlerde bu program oldukça ilgi görmüş ve tartışılmıştı. ”

Rüşdü Bey'in Başkan, Ercan Bey'in Başkan Yardımcısı, Hasan Bey'in de önce Genel Müdür sonra Başkan Yardımcısı olarak görev yaptıkları 1987-1993 dönemi Türkiye ekonomisi açısından birçok zorluğun yaşandığı bir dönemdi. Kamu finansman gereğinin 'Kısa Vadeli Avans'larla TCMB kaynaklarından karşılanması para politikasını bütçe politikasına bağımlı hale getirmişti. 1980'lerde başlayan dış açılmaya ağırlık veren ve dış ticaretin kademeli serbestleşmesini sağlayan politikalar devam ediyordu.

“ Oldukça uzun bir sohbetimiz olmuştu. Genel olarak Türkiye ekonomisinde yaşanan gelişmeleri konuşmuştuk. Kendisiyle (Ercan Kumcu) Türkiye ekonomisini karşılıklı değerlendirme fırsatını bulduğum için mutlu olmuşum. ”



Sayın Hasan Ersel Arşivi

1990 yılında yaşanan Körfez Krizi'nin ülke ekonomisi üzerinde çok yönlü olumsuz etkileri olmuştu. Bu dönemde yaşanan siyasi istikrarsızlık, sıkı olmayan maliye politikası, dışa açılmanın getirdiği problemler ve bankacılık sektörünün kırılgan yapısı makroekonomik istikrarın sağlanmasını zorlaştıran unsurlardı.

Bu dört duayen yöneticimiz gerçekten zorlu bir dönemde merkez bankacılığı yapmış ve para politikalarına yön vermişti. Dönemlerinde, daha önceki yıllarda uygulanmış olan ancak pek sonuç alınmayan parasal büyüklüklere ilişkin artış hedeflemesi yerine, TCMB'nin bilanço büyüklüğünün denetim altına alınması hedefine yönelinmişti.

“ Benim açımdan Rüşdü Saracoğlu'nun Başkanlık dönemi, TCMB'nin modern merkez bankacılığı anlayışını benimsediği ve uygulamaya başladığı bir dönemdir. Süreyya Serdengeçti'nin Başkanlık dönemi ise, TCMB'nin bağımsız para politikası uygulamalarına geçtiği ve dezenflasyon sürecinin başarıyla yürütüldüğü bir dönemdir. ”

TCMB'nin böyle bir programı yürütebilmesinin ön koşulu, bilançosunun aktifleri üzerinde kontrolünü, bir başka ifadeyle kamu kesimine açılan kredilerin denetim altına alınmasını sağlayabilmesiydi. Nitekim, 1989 yılı Mart ayında kamu kesimi kredilerinin denetim altına alınmasını sağlayan düzenlemeler ile Hazine'ye açılan kısa vadeli avansa bir tavan getirilmişti.

Ayrıca, TCMB kredibilitesi açısından çok önemli olan şeffaflığın artırılması konusunda adımlar atılmıştı. Örneğin, Eylül 1989 öncesinde aylık yayımlanmakta olan Analitik Bilanço günlük olarak yayımlanmaya başlamış, böylelikle parasal büyüklüklere ilişkin gelişmelerin bir iş günü sonrasında ekonomik aktörlerce izlenebilmesi sağlanmıştı. Yıllık Rapor'ların içeriğinde de değişiklikler yapılmış, enflasyon gerçekleştirmeleri ve finansal piyasalar açısından daha detaylı analizlere yer verilmeye başlanmıştı.



Sayın Rüshdü Saracoğlu Arşivi

Dolayısıyla, kamuya açılan kredilerin denetim altına alınmasına ve şeffaflığa yönelik altyapı 1989 yılında hazırlanmış, 1990 yılı başında da kamuoyuna orta vadeli bir perspektif içinde TCMB bilançosunu düzenlemeyi ve sağlıklı bir yapıya kavuşturmayı planlayan bir para programı açıklanmıştı.



Lira Dergisi, Aralık 1988

“

(Süreyya Serdengeçti) Etkin yöneticiliği dışında, entelektüelliği, hem İngilizce'ye hem de Fransızca'ya hakimiyeti, ve klasik müzik düşkünlüğü ilham veren özellikleriydi. Genelde sert mizaçlı biri olarak bilinirdi. Gördüğü yanlışları ve eksikleri, kim olursa olsun, çekinmeden dile getirirdi. Ancak sert mizacına rağmen oldukça nüktedandı.

”

Saracoğlu ve ekibinin resmî olarak para programını açıkladığı yıl Bankamızda göreve başladım. O günlerde bu program oldukça ilgi görmüş ve tartışılmıştı. TCMB bu programla kendi bilançosu üzerinden seçtiği büyüklüklere limitler koymuş ve bunu kamuoyuyla paylaşmıştı. 1990 yılı sonunda da seçilen dört kaleme ilişkin hedeften üç tanesi tutturulmuştu. 1991 yılında ise Körfez Krizi'nin ve erken seçimin etkisiyle kamu finansman açığının denetim altına alınamayışı nedeniyle resmî olarak açıklanmayan para programı, 1992 yılında tekrar açıklanmıştı. Ancak Hazine'nin yılın ilk aylarında TCMB'den kullanabileceği kaynakların sınırına gelmesi, daha Temmuz ayında programın yıl sonu hedeflerinin dışına çıkılmasına neden olmuştu.

TCMB'nin kronikleşen enflasyonla mücadele için uygulamaya başladığı para programlarına rağmen başarı sağlanamamış ve tüketici fiyatları artış oranı 1990-1993 döneminde yüzde 60-70 bandında dalgalanmıştı. Bununla birlikte, temelleri olan bir para programının uygulanmaya çalışılması, kısa vadeli avansa sınırlama getirme çabaları, şeffaflığın artırılması, etkin bir bankalar gözetim sisteminin oluşturulması, TCMB nezdindeki piyasaların kurulumunun tamamlanması (piyasaların kurulumunda başta Yaman Törüner olmak üzere, Süreyya Serdengeçti de dâhil, Piyasalar Genel Müdürlüğü'nün o dönemdeki bütün yöneticilerinin hakkını da teslim etmek gerekir), kambiyo rejiminin serbestleştirilmesi, EFT sisteminin kullanıma açılması, çalışanların eğitimine önem verilmesi gibi gelişmeler TCMB'nin modern merkez bankacılığını benimsemesi açısından çok önemli adımlardı. Bu katkılarından dolayı Rüşdü Bey'i, Ercan Bey'i ve Hasan Bey'i saygıyla ve rahmetle anıyorum.

Benim açımdan Rüşdü Saracoğlu'nun Başkanlık dönemi, TCMB'nin modern merkez bankacılığı anlayışını benimsediği ve uygulamaya başladığı bir dönemdir. Süreyya Serdengeçti'nin Başkanlık dönemi ise, TCMB'nin bağımsız para politikası uygulamalarına geçtiği ve dezenflasyon sürecinin başarıyla yürütüldüğü bir dönemdir. Süreyya Serdengeçti'nin Başkanlığı Şubat 2001 ekonomik krizinden bir ay sonra başlamıştır. Benim Piyasalar Genel Müdürlüğü'nde Döviz ve Efektif Piyasaları Müdürü olarak görevlendirilmem de, Süreyya Bey'in Başkan olmasının bir ay sonrasına denk gelmektedir.



Sayın Mesut Kümbetlioğlu Arşivi

Ancak Süreyya Bey'le ilk karşılaşmam Piyasalar Genel Müdürlüğü'ne atanmamdan çok öncesine dayanmaktadır. 1990 yılının Ağustos ayı başında Piyasalar Genel Müdürlüğü çalışanları bir minibüs kiralayarak hafta sonu için Abant'a gitmişti. Eşlerin de katılım sağladığı gezide ben de vardım. Süreyya Bey ve kıymetli eşi Çiğdem Hanım'la o gezide tanışmıştım. O günlerde bir kamu bankasında Müfettiş Yardımcısı veya TCMB Bankacılık Genel Müdürlüğü'nde Memur olma arasında tercih ikilemindeydim. Geziye katılanların en kıdemlisi olan Süreyya Bey'e, nasıl bir seçim yapmam gerektiğini sordum. Doğrudan bir tavsiyede bulunmamasını ilk anda yadırgamıştım; konuya daha felsefi bir açıdan yaklaşmıştı. Anlattıklarından yaptığım çıkarımın da etkisiyle olsa gerek, o ayın sonunda Bankacılık Genel Müdürlüğü'nde çalışmaya başladım.

Bankaya girdikten sonra da, yine eş durumundan, Piyasalar Genel Müdürlüğü'nün çeşitli organizasyonlarında bulundum ve Süreyya Bey'le sohbet etme fırsatı yakaladım. Kendisiyle Başkan olarak atanmasından önceki son görüşmem, 1998 yılında Bankamızın Piyasalar Genel Müdürlüğü'nden yüksek lisans ve doktora eğitimi için yurt dışına gönderilen çalışanlar için Ankara Sosyal Tesis'i'nde düzenlenen veda yemeğinde oldu. Yine eş durumundan oradaydım ve Süreyya Bey'in çok yakınına oturmuştum. Benim de Teftiş Kurulu'ndan yurt dışına doktora için gönderileceğimi biliyordu ve tez konumu sordu. Araştırma konumun ilgisini çekmesi ve oldukça detaylı sorular sorması, o gecedden hatıramda kalan en önemli şeylerden biriydi. 2001 krizinden sonra Piyasalar Genel Müdürlüğü'nde görevlendirilmiş olmam, 1998'deki yemekte tezim hakkında detaylı sorular sormuş olmasını daha anlamlı hale getirmişti.

Daha sonra Nisan 2001'de başladığım yöneticilik hayatımda Süreyya Bey'le beş yıl boyunca çok yakından çalışma ve kendisini daha da tanıma fırsatım oldu.

“

Süreyya Bey'in nihai kararını vermeden önce bütün görüşleri dinlemesini ve tartışılmasını sağladığını gözlemledim.

”

Çekirdekten yetişme tanımına uyan TCMB Başkanlarından biri olan Süreyya Serdengeçti, 1980 yılında Merkez Bankasına memur olarak başlamış ve Mart 2001'e kadar Memur, Şef Yardımcısı, Şef, Kısım Amiri, Müdür Yardımcısı, Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Genel Müdür, Başkan Yardımcısı olarak her kademede görev yapmıştı. Mart 2001'de TCMB Başkanlığı görevine getirildi. Göreve geldiği gün yaptığı basın açıklamasını şu iki cümle ile tamamladı: "Toplumda gözetlediğimiz birçok rahatsızlığın esas kaynağı, 20 yıla yakın bir süredir yaşadığımız, herkesi spekülâtif faaliyetlere yöneltmiş olan yüksek enflasyon olmuştur. Bunu, Hükûmet ile tam bir uyum içinde ve güçlü bir maliye politikasının desteği ile mutlaka yeneceğiz."



Lira Dergisi, Nisan 2001

"TCMB'nin önemli değişimler yaşadığı bir dönemde ve kronik enflasyonist ortamdan tek haneli enflasyona geçiş sürecinde Bankamızın Başkanlığını yapan Süreyya Bey geride silinmez izler bıraktı."

Süreyya Bey'in görev süresinin sona erdiği Mart 2006'da tüketici enflasyon oranı yüzde 8'li seviyelere gerilemiş ve Türkiye ekonomisi 1980'ler ve 1990'larda yaşadığı kronik enflasyon ortamından kurtulmuştu. Dönemindeki kazanımlar enflasyonda yaşanan gelişmeler ile sınırlı değildi. Göreve geldiği ilk dönemde TCMB Kanunu'nda yapılan değişikliklerle fiyat istikrarını sağlamak temel amaç olarak açık bir şekilde tanımlandı ve TCMB araç bağımsızlığına kavuştu. Ayrıca TCMB'nin Hazine ile kamu kurum ve kuruluşlarına avans vermesi ve kredi kullandırması uygulaması kaldırıldı.

"Hangi konuda olursa olsun, fikirlerinizi oluştururken bilginin ışığından yararlanmayı hiçbir zaman ihmal etmeyin, dünyayı yakından takip edin."

Süreyya Serdengeçti

Para Politikası Kurulu oluşturuldu ve 2002 yılında da enflasyon hedeflemesi rejimine geçildi. 2002-2005 yıllarında örtük olarak uygulanan enflasyon hedeflemesi 2006 yılında açık enflasyon hedeflemesi rejimi olarak uygulanmaya başlandı. Enflasyonla mücadelede sağlanan başarı ve Türk lirasına artan güvenle birlikte ters dolarizasyon süreci başladı. 1 Ocak 2005 tarihinde de Türk lirasından altı sıfır atıldı.



Süreyya Bey, 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz sırasında oldukça azalan TCMB kredibilitésinin yeniden kazanılabilmesi ve kronik enflasyonla mücadele edebilmek için beklenti yönetimine çok büyük önem verdi. Bunu sağlayabilmek için de TCMB politikalarına ilişkin dürüst ve şeffaf bir iletişim politikası izledi. Bu çerçevede, ekonomik gelişmeler ve TCMB politikaları ile ilgili detaylı duyurular ve raporlar yayımlandı, yurt içinde birçok farklı yerde sunumlar yapılarak fiyat istikrarının öneminin kamuoyu tarafından benimsenmesine çalışıldı. Yıllık para ve kur politikaları ayrıntılı bir şekilde kamuoyu ile paylaşılmaya başlandı. Ağustos 2005'ten itibaren Finansal İstikrar Raporu, açık enflasyon hedeflemesine geçilen 2006 yılından itibaren de Enflasyon Raporu yayımlanmaya başlandı. Tüm bunlar Süreyya Bey'in liderliğinde, kamuoyuyla karşılıklı etkileşimin ve bilgi paylaşımının artmasına verilen önem çerçevesinde gerçekleşti.

Görevde olduğu süre boyunca Süreyya Bey'le özellikle kur politikaları konusunda çok yakından çalıştım. Doğrudan döviz müdahaleleri, döviz alım/satım ihaleleri, piyasa düzenlemelerinin ve tüm bunlara ilişkin duyuruların hazırlanmasındaki titizliğine ve detaycı analitik yaklaşımına tanık oldum. Eylül 2001'de ABD'de, Kasım 2003'te İstanbul'da meydana gelen terör saldırılarında ve Mart 2003'te ABD'nin Irak'a yönelik başlattığı askerî harekâta yaşanan tedirginliklerin finansal piyasaları olumsuz etkilemesini engellemek amacıyla alınan tedbirlerin oluşturulmasında, Süreyya Bey'in nihai kararını vermeden önce bütün görüşleri dinlemesini ve tartışılmasını sağladığını gözlemledim.

Etkin yöneticiliği dışında, entelektüelliği, hem İngilizce'ye hem de Fransızca'ya hakimiyeti, ve klasik müziğe düşkünlüğü ilham veren özellikleriydi. Genelde sert mizaçlı biri olarak bilinirdi. Gördüğü yanlışları ve eksikleri, kim olursa olsun, çekinmeden dile getirirdi. Ancak sert mizacına rağmen oldukça nüktedandı; çalışma arkadaşlarına takılmaktan keyif alırdı. Bir keresinde, o dönemde Piyasalar Genel Müdürlüğü yöneticilerine yüksek tirajlı bir gazetenin haberini göndermişti. Kendisinden aldığı bu mesajın içeriği alışılmışın dışındaydı. Gönderdiği haberde içimizden birinin memleketindeki kişilerin tarlada uzaylı gördükleri, ışıklar saçan uzaylıya taş atınca yükselip uzaklaştığı bilgisi vardı. Süreyya Bey tabii ki haberi sadece e-posta ile göndermekle yetinmedi ve memleketiyle ilgili haber çıkan o çok değerli yöneticimize takılmak için ertesi sabahki toplantıda konuyu yeniden gündeme getirdi.

Bir keresinde de bir başka çok değerli yöneticimizi ve beni hedef almıştı. Döviz kurunda aşırı volatilité üzerine dövize doğrudan müdahale etmiş ve çok düşük bir miktar satım yaparak dalgalanmanın önüne geçmiştik. Bu müdahale mizah dergilerine de konu olmuş, arkadaki eli sopalı iki kişiden kaçanların “Kaçın, Merkez Bankasının adamları piyasaya müdahale ediyor!” ifadesinin yer aldığı karikatürü aynı ekiple paylaşmıştı. Kovalayanlar için de, öndekinin o çok değerli yöneticim, arkadakinin de benim olduğumu belirten ifadeyi eklemişti.

O dönemdeki bütün yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma saygılarımı sunuyorum. 2001 ekonomik krizi sonrasında TCMB'nin geçirdiği dönüşümde ve elde ettiği başarılarda bu ekibin büyük rolü olduğunu, bu durumun gerçekleşmesinde ise Süreyya Bey'in liderliğinin çok önemli olduğunu vurgulamak istiyorum.

TCMB'nin önemli değişimler yaşadığı bir dönemde ve kronik enflasyonist ortamdan tek haneli enflasyona geçiş sürecinde Bankamızın Başkanlığını yapan Süreyya Bey geride silinmez izler bıraktı. Vedasında yaptığı konuşmadan bir bölümü aşağıda paylaşılarak, kendisini saygıyla ve rahmetle anıyorum.

“Son beş yılda pek çok ilki beraber gerçekleştirdik. Bugün bu beraberliğimizin sonuna gelmiş bulunuyoruz. Ancak, bilmenizi isterim ki birer merkez bankalı olarak Kurumca kazandığımız itibarın ve güvenin devamı sizlerin elindedir.

Üstlendiğiniz görevi en iyi şekilde yapın, yaptığınız işe mümkün olduğu kadar kendinizden bir şeyler katmaya ve hep ileriye taşımaya özen gösterin, yeniliklere açık olun. Hangi konuda olursa olsun, fikirlerinizi oluştururken bilginin ışığından yararlanmayı hiçbir zaman ihmal etmeyin, dünyayı yakından takip edin. Gençlere ve eğitime verilen önemin bir kurumun geleceğini şekillendirdiğini unutmayın. Yaşamda en gerçek yol göstericinin bilim olduğunu bir an bile aklınızdan çıkarmayın.”



TASARIM VE YAPIM: Doç. Dr. Ferit Özşen

TARİH: 1989

ANA FİKİR: Türkiye'de banknot ihracı imtiyazına münhasıran sahip olan, altın ve döviz rezervlerini yönetme görevini yürüten Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ülkeyi ve ülke ekonomisini harekete geçiren bir öz ve kaynak olarak sembolleştirilmiştir.

Bu kaynaktan yurt sathına yayılan paranın yatırımlara dönüştürülerek gelişmeyi ve kalkınmayı sağlaması, kaynaktan çevreye yayılan ışınlar ve dalgalar biçiminde ifade edilmektedir.

Bu ışınların girinti ve çıkıntıları, şifre çentiklerini; ışınlar ile çevrili altın kaplama kaynak ise, menkul değerleri çevreleyip saran bir iç hacim şeklinde TCMB'nin kasa olma özelliğini simgelemektedir.

ÖZELLİKLERİ: Kabartma, kenarlarda 5-10 cm, merkezde 60-70 cm olarak tasarlanmıştır. Merkezdeki küre bakır üzerine altın kaplama, merkezden yayılan ışınlar ise 5-7 mm kalınlığında bronz malzemeden döküm tekniği ile ayrı ayrı imal edilmiştir.

ANI

Erdal Arslan

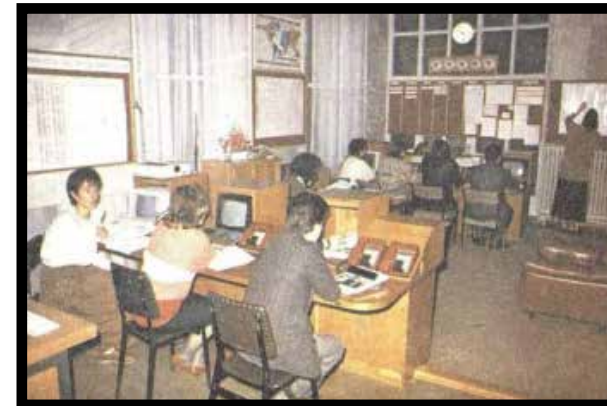
Anılar

Gün içindeki yoğunluk ve telaş içinde fırsat bulamadığımız günlük işlerle ilgili tartışılacak ya da onaylanacak konular için, mesai bitiminde İdare Merkezimizin en üst katında yer alan ve küçük ikramların da yapıldığı salondaki keyifli tartışmaları unutamam.

Merkez Bankasındaki görevim sırasında, yakın zamanda kaybettiğimiz Başkan ve Başkan Yardımcılarımız ile yakın çalışma fırsatım oldu. Camiamıza başsağlığı, ailelerine ve yakınlarına sabır diliyorum. Nur içinde yatsınlar. Bu vesile ile merhumlarla ilgili düşünce ve anılarımı aşağıda kısaca yazmak istiyorum.

Sevgili Başkanımız Dr. Rüşdü Saracoğlu, gerek Banka'daki mesaisi sırasında gerekse biz iş arkadaşlarıyla özel sohbetlerinde son derece mütevazı, pozitif ve şakacı bir kişiydi. İş ortamında zaman zaman yaşadığımız telaş veya işi yetiştirebilme gayretlerimiz sırasında hep olumlu katkı ve desteklerini gördük. O anlarda bize telkinleri; o telaş, belki de panik sırasında kurallar içinde kalmaya daha da özen göstermemiz gerekliliği idi. Piyasaların kuruluşundaki katkıları unutulmazdır. Yasal kısıtlar nedeniyle açmaza girdiğimiz anlarda, siyasi kadrolarla iletişim kurarak süratle yeni düzenlemeler yapılmasını sağlamak suretiyle verdiği destek olmasaydı, o süreç çok daha uzun ve zahmetli olacaktı.

Gün içindeki yoğunluk ve telaş içinde fırsat bulamadığımız günlük işlerle ilgili tartışılacak ya da onaylanacak konular için, mesai bitiminde İdare Merkezimizin en üst katında yer alan ve küçük ikramların da yapıldığı salondaki keyifli tartışmaları unutamam. Onunla çalışmak büyük bir onur ve ayrıcalıktı.



Lira Dergisi, Mart 1988

Sevgili kardeşim ve Başkanımız Süreyya Serdengeçti ile de son derece yakın çalışma imkânım oldu. Açık Piyasa İşlemleri Müdürlüğüm sırasında bir süre yardımcım olarak görev yapmıştı. Son derece soğukkanlı ve işini ciddiye alan bir kişiydi. Birlikte çalıştığımız süre içinde oğlu Deniz dünyaya geldi. Bir sabah odasına girdiğimde, odanın her tarafında Deniz'in onlarca resminin asıldığını fark ettim. Bu mutluluğu onunla paylaşmak unutulmazdı.

Sevgili Başkan Yardımcımız Ercan Kumcu ile de oldukça yakın çalıştım. Para Piyasaları ve Fon Yönetimi Genel Müdürlüğü'nde (şimdiki Piyasalar Genel Müdürlüğü) her sabah piyasalar açılmadan önce yapılan sabah toplantılarına katılmaya özen gösterirdi. Tanıdığım en zeki ve analitik düşünen insanlardan biriydi. Sabah toplantılarında, görüşülen konular üzerine, her biri kendi konusunda deneyimli Müdür ya da Müdür Yardımcısı arkadaşların akıllarına gelmeyen birçok fikir ve çözüm ürettiğini hatırlıyorum. Büyük resmi görme ve vizyoner bakış açısı benim ve eminim diğer çalışma arkadaşlarımız için de öğretici olmuş, bizlere katkı sağlamıştır.

Hocam ve Sevgili Başkan Yardımcımız Dr. Hasan Ersel ile maalesef yakın çalışma olanağım olmadı. Ama tabii ki farklı vesilelerle yapılan toplantılarda ya da sohbetlerde kendisini yakından tanıdım. Güler yüzü ve en karmaşık konuları bile basite indirgeyerek konuyu anlamamızı sağlayan yaklaşımı ile zihnimde yer etti. Akademik kişiliği ve olaylara dışarıdan bakarak objektif değerlendirme alışkanlığı, Bankamız ve çalışma arkadaşları için önemli katkılar sağlamıştır.

Kendilerini sevgi ve saygıyla anıyorum.

ANI

Ali Çufadar

Rüşdü Saracoğlu ve Süreyya Serdengeçti Anısına

Her iki Başkanımızın etkisi sadece görev süreleri ile sınırlı kalmadı, sonraki dönemlere kalıcı altyapılar bıraktılar.

2025 yılında merkez bankacılığı ve iktisat tarihimizde derin izleri olan dört büyüğümüzü, Rüşdü Saracoğlu'nu, Süreyya Serdengeçti'yi, Ercan Kumcu'yu ve Hasan Ersel'i çok kısa aralıklarla kaybettik. Rüşdü Saracoğlu yakın tarihimizin efsane Başkanı, Süreyya Serdengeçti ise en başarılı Başkanı olarak anılır. Kuşkusuz tarihsel süreçte merkez bankası başkanlarının başarılarını ve bıraktıkları izleri değerlendirirken mutlaka hangi koşullarda görev yaptıklarına ve o şartlar altında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasına (TCMB) ve ülkemiz ekonomisine hangi katkıları yaptıklarına bakılmalıdır. Rüşdü Bey'in efsane Başkan olarak anılması, derin bilgi birikimi ve karizması yanında klasik merkez bankacılığından modern merkez bankacılığına dönüşümün altyapısını oluşturmasından, Süreyya Bey'in en başarılı Başkan olarak anılması ise 1970'lerin ortalarından itibaren oluşan kronikleşmiş yüksek enflasyonun çok kısa sürede tek hanelere indirilmesinden kaynaklanmaktadır.

Her iki Başkanımızın etkisi sadece görev süreleri ile sınırlı kalmadı, sonraki dönemlere kalıcı altyapılar bıraktılar. Kuşkusuz merkez bankacılığında dönemler başkanları ile anılır ancak, başarılar ve yapısal dönüşümler ekipler ile gerçekleştirilir. Ekipler de Başkan ve Başkan Yardımcılarının yanında özellikle kritik birimlerin Genel Müdürleri ve daha alt kadrolardan oluşur. Başkanları başarılı yapan kendi bilgi ve tecrübe birikimlerinin yanında, nitelikli ekipler oluşturmaları ve ekiplerine etkili liderlik edebilmeleridir. Nitekim, Rüşdü Bey'in ve Süreyya Bey'in en önemli özellikleri, karizmatik yapılarının yanında çok üstün liderlik vasıfları olmuştur.

Rüşdü Saracoğlu, Ercan Kumcu ve Hasan Ersel: Merkez Bankacılığında Bir Dönüm Noktası

Tarihsel süreçte, merkez bankacılığı da küresel koşullara ve dönemin genel kabul gören iktisadi akımlarına göre evrim geçiriyor. 1970'lerdeki petrol şokları, İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşturulan altın standardının terkedilmesi, sıkı kamu kontrollerinin ekonomilerin dinamizmini aksatması, genişlemeci maliye politikaları ve bu şoklara para politikasının yeterince tepki verememesi gibi öne çıkan nedenlerle; birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülke yüksek enflasyon ve düşük büyüme kısıncısı ile karşı karşıya kalmıştı.

“

Rüşdü Bey'in efsane Başkan olarak anılması, derin bilgi birikimi ve karizması yanında klasik merkez bankacılığından modern merkez bankacılığına dönüşümün alt yapısını oluşturmasından, Süreyya Bey'in en başarılı Başkan olarak anılması ise 1970'lerin ortalarından itibaren oluşan kronikleşmiş yüksek enflasyonun çok kısa sürede tek hanelere indirilmesinden kaynaklanmaktadır.

”

“

Türkiye’de de geleneksel merkez bankacılığının köklü bir dönüşüm gerçekleştirmesi, bu dönüşümü sağlayacak bilgi ve tecrübeye sahip bir Merkez Bankası Başkanı gerekiyordu. Bu isim, küresel değişim sürecinde uzun yıllar IMF’de çalışmış, yeni dünya düzenini bilen Rüşdü Saracoğlu’ydu.

”

Bu sıkıntıları aşmak amacıyla, 1970’lerin sonlarında ve 1980’lerde uluslararası kuruluşlar (IMF ve Dünya Bankası) ve ABD’nin öncülüğünde, iktisat literatürünün desteğiyle; (i) dış ticaret ve sermaye akımlarının serbestleştirilmesi, (ii) serbest piyasanın etkinleştirilmesi, (iii) finansal piyasaların geliştirilmesi, (iv) kamunun ekonomideki ağırlığının azaltılarak bütçe disiplininin sağlanması, ve (v) merkez bankalarının bağımsızlığı ve para politikasının asli olarak fiyat istikrarına odaklanması ilkeleri genel destek görmeye başlamıştı.

Türkiye de bu küresel eğilimi erken fark etmiş, 1980’li yıllarda her alanda serbestleşme (liberalleşme) ve para politikasının etkinleştirilmesi çabalarına girişmişti. Para politikasının etkinleştirilmesi için; TCMB’nin reeskont ve kamu kredilerinin tasfiye edilmesi, kredi hacmi ve kredi-mevduat faiz kontrollerinin terk edilerek açık piyasa işlemleri gibi modern ve piyasa bazlı para politikası araçlarına geçilmesi gerekiyordu. Etkin para politikası için, TCMB’nin bilançosuna hâkim olması, dolayısıyla kontrolü dışında Hazine’ye kısa vadeli avans vermesinin önüne geçmesi gerekiyordu.

Etkin merkez bankacılığı ve para politikası için diğer bir ön şart da etkin çalışan döviz-para-tahvil piyasalarının oluşturulmasıydı. Dolayısıyla, Türkiye’de de geleneksel merkez bankacılığının köklü bir dönüşüm gerçekleştirmesi, bu dönüşümü sağlayacak bilgi ve tecrübeye sahip bir Merkez Bankası Başkanı gerekiyordu. Bu isim, küresel değişim sürecinde uzun yıllar IMF’de çalışmış, yeni dünya düzenini bilen Rüşdü Saracoğlu’ydu.

Genelde TCMB Başkanları öne çıksa da arkalarında ekipleri, özellikle para politikası çerçevesinin belirlenmesinde ve yürütülmesinde kritik destek veren Yardımcıları olmuştur. Kuşkusuz TCMB’nin Yönetim Komitesi üyeleri olan Başkan Yardımcılarının hepsinin katkısı önemlidir. Ancak, genelde açıkça ilan edilmeyen, Başkan’ın çok güvendiği bir ikinci adam olmuştur. Rüşdü Bey dönemindeki ikinci adam, çok derin akademik bilgiye sahip Ercan Kumcu’dur. Hasan Ersel ise önce Araştırma Genel Müdürü olarak, sonra da Başkan Yardımcısı olarak bu ekibi tamamlayan üçüncü isimdir. Ercan Kumcu akademide kalmış olsaydı, çok büyük ihtimalle çok üst düzey uluslararası bir akademisyen olacaktı. Zira, ABD’de yüksek lisans öğrencisi iken yaptığım bir incelemede, akademide çok kısa süre öğretim üyeliği yapmış olmasına rağmen, makaleleri en fazla referans gösterilen Türk akademisyenlerden biri olduğunu bizzat görmüştüm.

“

Rüşdü Bey dönemindeki ikinci adam, çok derin akademik bilgiye sahip Ercan Kumcu’dur. Hasan Ersel ise önce Araştırma Genel Müdürü olarak, sonra da Başkan Yardımcısı olarak bu ekibi tamamlayan üçüncü isimdir.

”

Rüşdü Bey döneminin en belirgin özelliği, göreve başladıktan çok kısa bir süre sonra şimdiki adıyla Piyasalar Genel Müdürlüğü’nü oluşturarak Türkiye’de döviz, Türk lirası ve tahvil piyasalarının oluşumuna ve geliştirilmesine öncülük etmesidir. Zira, çağdaş merkez bankacılığının ve etkin para politikasının ön koşulu, sağlıklı işleyen bu tür piyasaların oluşturulmasıydı. Nitekim TCMB, bu piyasaların oluşturulmasıyla 1980’li yılların sonlarında açık piyasa işlemleri başta olmak üzere, modern para politikası araçlarını aktif olarak kullanmaya başlamıştır. Yine aynı dönemde Hazine’nin bütçe açığını finanse etmek için sadece TCMB kaynaklarına başvurmak yerine önemli ölçüde piyasadan borçlanmaya başlaması da Hazine ile koordineli olarak Piyasalar Genel Müdürlüğü’nce yürütülmeye başlanmıştır.

Rüşdü Bey’in bir diğer önceliği de TCMB bilişim altyapısının güçlendirilmesi, çok güçlü bilişim kadroları oluşturarak ödeme sistemlerinin geliştirilmesi olmuştur. Nitekim, Elektronik Fon Transferi Sistemi (EFT) onun öncülüğünde oluşturulmuş, Elektronik Menkul Kıymet Transferi Sistemi çalışmalarına onun öncülüğünde başlanmıştır. TCMB bilişim ve ödeme sistemlerinin hızla gelişmesi bankacılık sistemine de yansımış; henüz 1990’larda, çok kısa sürede Türk bankacılık sisteminin bilişim altyapıları ve ödeme sistemleri dünyanın en iyileri arasında yerini almıştır.

Rüşdü Bey’in TCMB’ye en önemli ve kalıcı katkılarından biri, insan kaynağına verdiği önem ve yaptığı yatırımdır. Rüşdü Bey, TCMB çalışanlarını dünyadaki dönüşümü ve gelişmeleri yakından izlemeleri konusunda her zaman teşvik etmiş, çalışanların eğitimlerine ve kendilerini geliştirmelerine çok önem vererek yurt dışı yüksek lisans programlarına yaygın olarak gönderilmelerini sağlamıştır. Nitekim, Rüşdü Bey’in insan kaynağına verdiği önemin ve yatırımlarının meyvesi, Süreyya Bey ve Durmuş Bey dâhil, 2000’li yıllardaki başarılı politikaların tasarlayıcısı teknokrat kadrolar olarak karşımıza çıkmıştır.



TCMB İdare Merkezi Ankara - 1989



Sayın Meral Kiper Arşivi

Rüşdü Bey kendisi TCMB'den ayrılrsa da geride çok sağlam bir merkez bankacılığı vizyonu ile birlikte, kendisini örnek alan, yetişmelerine önemli katkılarının olduğu çok güçlü ve eğitimli bir kadro bırakmıştı.

Rüşdü Bey, fiyat istikrarının önemini, disiplinli para politikası gereğini ve modern para politikası araçlarını kamuoyuna tanıtan ilk Başkan'dır diyebiliriz. Rüşdü Bey çok karizmatik ve efsane bir TCMB Başkanı olmakla birlikte; görev yaptığı dönem, fiyat istikrarı açısından çok başarılı bir dönem değildi. Göreve geldiği 1987 yılında %38,9 olan yıllık ortalama enflasyon, istifa ederek görevi bıraktığı 1993 yılında %66,1'di.

TCMB'nin bağımsız bir kurum olarak kendi başına kamuoyuna ilan ettiği ilk yıllık para programı da 1990'da Rüşdü Bey zamanında gerçekleşmişti. Ancak, 1990-91 yıllarındaki Körfez Savaşı'nın olumsuz etkileri ve en önemlisi Hazine'nin bütçe disiplinine uymaması, bu programın başarısız olmasına yol açmıştı. TCMB, 2002'ye kadar (1999'da da bir para-kur politikası açıklanmıştır, ancak aslında IMF programının bir parçasıdır) bir daha kendi başına bir para politikası programı açıklayamamıştır.

Zaten 1987'de göreve başlayan ve 1991 yılında görev süresi tekrar uzatılan (ki 1960'tan sonra en uzun süre Başkanlık yapmıştır) Rüşdü Bey'in istifa süreci de Hazine'nin bütçe disiplinine uymamasına ve bütçe açıklarının TCMB'den kısa vadeli avans kullanılarak finanse edilmesine yaptığı kuvvetli itirazdan kaynaklanmıştı.

Süreyya Bey, kuşkusuz yakın tarihimizin en başarılı TCMB Başkanı ünvanını hak etmiştir.

Bu dönemde, TCMB-Hazine ilişkisi ve gerginliğine ilişkin bir anımı da paylaşmak isterim. Eylül 1989'da TCMB'de işe Piyasalar Genel Müdürlüğü'nde memur olarak başlamıştım. Hazine borçlanma işlemlerini gerçekleştiriyorduk. Excel'in henüz olmadığı o dönemlerde bilgisayarı, Lotus'u ve grafik hazırlamayı iyi öğrenmiştim. 1991 yılında hükûmet değişmişti ve yeni hükûmetin Hazine'den sorumlu Devlet Bakanı faizlerin yüksekliği gerekçesi ile bütçe açığını piyasadan borçlanarak finanse etmek yerine TCMB'den kısa vadeli avans kredilerine ağırlık vermişti. Bu da piyasada fazla Türk lirası likidite ve kur baskısının oluşmasına neden oluyor, etkin para politikasının ön şartı olan TCMB bilançosunun kontrolünü zorlaştırıyordu. TCMB'nin açık piyasa işlemleri portföyü de sınırlıydı. Diğer yandan, fazla Türk lirası likidite nedeniyle TCMB zararları birikmiş, ayrıca döviz varlıkları döviz yükümlülüklerinden çok az olduğu için büyük değerleme zararları oluşmuştu. Bu nedenle, TCMB Başkanı ile Hazine'den sorumlu Bakan Tansu Çiller arasında gerginlik oluşmuştu. 1992 yılında bir gün Genel Müdürümüz rahmetli Perihan Üçer bana ve Süreyya Serdengeçti'ye (o zaman Açık Piyasa İşlemleri Müdürü idi ve bizim Müdürümüz olmadığı için bizim Müdürlükten de sorumluydu) "Hafta sonu sabah Rüşdü Bey'in yanına uğrayın, gizli bir çalışma yapacakmışsınız." dedi.

Hafta sonu geldiğimizde, ikimize son 5-6 ay içindeki tüm Hazine ihalelerinin faiz-miktar grafiklerini çizdirmemizi, optimal borçlanma tutarlarını belirlememizi söyledi ve toplulaştırmayı nasıl yapacağımızı da örnekle gösterdi. Kendisinin nezaretinde hafta sonunda iki gün çalışarak çalışmayı tamamladık. Bir hafta sonra Rüşdü Bey çok keyifli olarak Piyasalar Genel Müdürlüğü'nün olduğu 12. kata, "Dealing Room"a geldi. Genel Müdürlüğün üst düzey yöneticileri ile keyifli bir sohbetten sonra ayrıldı. Süreyya Bey de çok memnun bir şekilde yanıma gelerek, "Yaptığımız çalışma tam amacına ulaşmış, Rüşdü Bey teşekkür etti." dedi.

Detayı şöyleymiş: Rüşdü Bey o çalışma ile birlikte rahmetli Başbakanımız Süleyman Demirel'den randevu alıyor ve Hazine'nin faizi-maliyeti fazla artırmadan aslında daha fazla borçlanabileceğini görsel olarak gösteriyor. TCMB'nin etkin likidite yönetiminin kur kontrolü ve ekonominin başarısı için şart olduğunu, TCMB'nin Hazine'nin kısa vadeli avans kredileri nedeniyle piyasadaki likiditeyi çekmekte ve enflasyonu kontrol etmekte güçlük çektiğini, TCMB portföyünde oluşan likiditeyi çekmek için yeterli tahvil-bono bulunmadığını ve TCMB zararlarının ulaştığı düzeyi anlatıyor. O bilgilendirme sonrası takip eden dönemde Hazine borçlanması önemli ölçüde normalleşti. Ayrıca Hazine'nin, TCMB'nin birikmiş normal ve değerleme hesabı zararları karşılığı TCMB'ye DİBS vermesiyle TCMB'nin açık piyasa işlemleri portföyü güçlendirildi.

Bu çalışma, benim hayatımda da çarpıcı bir değişikliğe yol açtı. O zamanlar, yurt dışı iktisat-işletme yüksek lisansı için her genel müdürlüğün sınırlı bir kontenjanı vardı. Piyasalar Genel Müdürlüğü'nde aday çoktu, zira Genel Müdürlük 5 yıl önce oluşturulmuştu ve hepsi yeni mezun çok sayıda personel alınmıştı. Doğal olarak kıdemlilere öncelik veriliyordu. Ben de aday gösterildim, ama ilk 5'e girme şansım yok gibiydi. Üstelik iktisat değil, endüstri mühendisliği mezunuydum. Üst yönetimimiz adayların listesini oluşturup Rüşdü Bey'e onaya gittiklerinde, Rüşdü Bey beni önceki çalışmamızdan hatırlayarak daha kıdemli olan bir arkadaşımız yerine listeye dâhil etti. Buna çok sevindim tabii ki. Sonraki aşamada, kabul aldığımız okulların da yer aldığı liste Ercan Kumcu'ya iletildi. Ben daha hoş bir yer diye Florida'yı tercih etmişken, kendisi Michigan'a gitmeme karar verdi. Bu detayları, bir Başkan ve Başkan Yardımcısı'nın genç personelden kimlerin yüksek lisans eğitimine gönderileceği ve hangi okullara gidecekleri ile yakından ilgilenmeleri açısından çok hoş bulduğum için yazmak istedim.

“Süreyya Bey, çok iyi bir liderdi. Ekip çalışmasına çok önem verir, çevresinde uyumlu ama farklı fikirlerde olanları bulundurmaya özen gösterirdi. Kendi fikrini önceden söylemez, kimsenin baskı altında kalmasını istemezdi.”

1993 yılında Süleyman Demirel Cumhurbaşkanlığı olurken, Hazine'den sorumlu Bakan Tansu Çiller de Başbakan oldu. Doğal olarak Tansu Çiller tekrar genişlemeci politikaların uygulanması konusunda yetkili hale gelmiş, kısa vadeli avans kullanımları hız kazanmaya başlamıştı. İktisadi politikalar konusunda Başbakan ve TCMB Başkanı'nın farklı düşünmesi sonucunda gerginlik iyice artmış, Rüşdü Bey 1993 yılı yazında istifa etmeyi tercih etmişti. Aynı günlerde ben ABD'ye yüksek lisans eğitimine gitmek için son hazırlıkları yaparken, Rüşdü Bey de TCMB ile vedalaşıyordu. Rüşdü Bey'i takiben Ercan Kumcu ve Hasan Ersel de Banka'dan ayrılmıştı. Ancak, Rüşdü Bey kendisi TCMB'den ayrılrsa da geride çok sağlam bir merkez bankacılığı vizyonu ile birlikte, kendisini örnek alan, yetişmelerine önemli katkıların olduğu çok güçlü ve eğitimli bir kadro bırakmıştı. Rüşdü Bey'in itirazlarında ve istifasında ne kadar haklı olduğu da 3-5 ay içinde ortaya çıktı ve 1994'ün başlarında Türkiye, kur atağı kaynaklı, tarihinin en derin ekonomik krizlerinden birini yaşadı. Yine Rüşdü Bey'in ısrarla üzerinde durduğu Hazine kısa vadeli avans imkânının sınırlandırılması, 1994 krizi sonrası kısmen gerçekleşti ve 2001 yılındaki TCMB yasa değişikliği ile bu imkân tamamen kaldırıldı.

“Süreyya Bey dönemini, Rüşdü Bey zamanında oluşturulmaya çabalanan çağdaş merkez bankacılığının iyice pekiştirildiği dönem olarak da adlandırmak mümkündür.”

Süreyya Serdengeçti: Fiyat İstikrarının Mimarı

Süreyya Bey, kuşkusuz yakın tarihimizin en başarılı TCMB Başkanı ünvanını hak etmiştir. Başkanlığı döneminde; (i) yüksek büyüme oranlarına rağmen, enflasyon çok hızlı bir şekilde tek haneli düzeylere inmiş, (ii) çağdaş merkez bankacılığının temel stratejisi olan enflasyon hedeflemesine geçilmiş, (iii) enflasyon hedefleri ile piyasa beklentileri arasındaki farkın düşüklüğü ile ifade edilen “para politikası itibarı” en yüksek düzeylere çıkmıştır. Kuşkusuz, görev süresindeki olumlu yurt içi ve küresel konjonktür de destekleyici olmakla birlikte, TCMB'nin fiyat istikrarı konusundaki başarısı çok büyüktür ve çok kısa sürede elde edilmiştir.

Türkiye'de tek haneli yıllık ortalama enflasyon en son %5,7 ile en son 1969 yılında gerçekleşmişti. Ortalama enflasyon oranı, 1970'lerde %25, 1980'lerde %51, 1990'larda ise %77 civarına aşamalı olarak çıkmıştı. İşin kötü tarafı, artık Türkiye'de enflasyonun kalıcı düşürülebileceğine inanan hemen hemen kimse de yoktu. Süreyya Bey, fiyat istikrarını sağlamadan sürdürülebilir büyümenin sağlanamayacağına, gelir dağılımının düzeltilemeyeceğine, TCMB'nin ülkeye en büyük katkısı fiyat istikrarını sağlayarak yapacağına inanmıştı. Enflasyonun da ancak bağımsız merkez bankacılığı, sadece fiyat istikrarına odaklı kararlı-sıkı para politikası ve fiyat istikrarının önemini topluma çok iyi anlatarak ve desteğini alarak düşürülebileceğini düşünüyordu.

Nitekim göreve gelir gelmez bizlere verdiği net mesaj da buydu; odak noktamız fiyat istikrarı olacak, para politikası “sadece ve sadece” fiyat istikrarı odaklı belirlenecekti. Takip eden para politikası basın duyurularımızda yer alan bu “sadece ve sadece” sözü, kararlılığımızın göstergesiydi. Süreyya Bey, bu kararlılığını ve fiyat istikrarının önemini topluma anlatmak için büyük bir iletişim atağı da yaptı; sadece basın ile sınırlı kalmadı, Anadolu'yu da dolaştı, birçok sunum yaptı.

Bu kararlı duruşun sonucu çok çarpıcıydı. 2001 yılı kriz yönetim dönemi, 2002 yılı ise asıl fiyat istikrarına odaklı para-kur politikasının başlangıcıydı. 2001 yıl sonu enflasyonu %68,5 iken, sadece 2,5 yıl içinde, Mayıs 2004'te enflasyon %8,9 ile tek haneye inmişti. Önemli olan tek haneyi korumaktı. Bu da başarılıydı. Süreyya Bey'in görevden ayrıldığı Mart 2006'da enflasyon oranı %8,2'ydi.

Süreyya Bey'i anarken, TCMB'ye veda ettiği güne de mutlaka değinmek gerekir. Süreyya Bey'den konferans salonunda bir veda konuşması yaparak görevini tamamlamasını istedik. Böyle bir gelenek yoktu. Kabul etti. Konferans salonuna eşi Çiğdem Hanım ile geldi. Veda konuşmasını yaparken salon tıklım tıklımdı; salon çok yetersiz kalmıştı.





Sayın Mesut Kümbetlioğlu Arşivi

Banka personeli çok büyük katılımıla Başkanları ile vedalaşmaya gelmişti. Süreyya Bey'de hafif bir burukluk vardı, ama görevini başarı ile tamamlamanın ve TCMB personeli ile topluca çok hoş bir şekilde vedalaşmanın huzuru ve gururu da yüzüne yansiyordu. Sanırım, bir kamu görevlisinin yaşayabileceği en büyük mutluluk böyle bir vedalaşmadır. Süreyya Bey dönemi, Rüşdü Saracoğlu ile başlayan fiyat istikrarı odaklı merkez bankacılığı ekolünün devamıdır. Esasında, 1980'lerin sonlarından bugüne tüm dönemi ve kişileri bilen, geçmiş merkez bankacılığı uygulamalarını da araştıran birisi olarak

Süreyya Bey'in ve halefi Durmuş Yılmaz'ın Rüşdü Bey'in tedrisatından geçtiklerini söyleyebilirim. Süreyya Bey, Başkan olana kadar TCMB'de Memur, Şef Yardımcısı, Şef, Amir, Müdür Yardımcısı, Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Genel Müdür ve Başkan Yardımcısı olarak her kademede ve hep kritik birimlerde görev yapmış, 1980'lerden 2000'li yılların başına kadar birçok defa kriz süreçlerini yaşamış, birçok defa ateş çemberinden geçerek, pişerek, ekonomideki ve TCMB'deki aksaklıkları bilerek Başkanlık görevine gelmişti. Çok başarılı bir Başkanlık döneminin temel nedenlerden birisi de kuşkusuz bu birikim ve tecrübe idi.



Sayın Rifat Enes Arşivi

Süreyya Bey, kural bazlı çalışmaya, teknolojiyi-bilişimi kullanmaya ve şeffaflığa büyük önem verirdi. Süreyya Bey dönemi, Rüşdü Bey zamanında oluşturulmaya çabalanan çağdaş merkez bankacılığının iyice pekiştirildiği dönem olarak da adlandırmak mümkündür. Süreyya Bey'in TCMB'de öne çıkan en önemli kalıcı katkılarını; (i) bugünkü EVDS sisteminin ilk halinin oluşturularak TCMB'ye ve ekonomiye ilişkin istatistiklerin Başkan Yardımcılığı döneminde yayımlanmaya başlanması, dolayısıyla piyasaların verilere erişiminin kolaylaşması,

(ii) TCMB Yasası'nın 2001'de çağdaş merkez bankacılığı ilkeleri doğrultusunda güncellenmesi, (iii) 2002'den başlayarak bugün de önemli ölçüde yürürlükte olan para politikası operasyonel çerçevesinin oluşturulması, (iv) TCMB'nin ekonomik araştırmalara büyük yatırımlar yapması ve analiz kapasitesinin geliştirilmesi, (v) enflasyon hedeflemesine geçilmesi, (vi) TCMB'nin iletişim kapasitesinin çok yüksek düzeylere çıkartılması olarak sıralayabilirim.



Kuşkusuz Süreyya Bey'in hem para politikasındaki hem de merkez bankacılığı altyapısının geliştirilmesindeki başarısı çok iyi bir ekip çalışmasının sonucuydu. Bu ekipte, özellikle dönemin bir nevi ikinci adamı olan Başkan Yardımcısı Fatih Özatay'ın ve 2001 Şubat krizi sonrası kur politikası-likidite yönetimi ve operasyonel çerçevenin oluşturulmasında etkili olan Piyasalar Genel Müdürü Akil Özçay'ın katkılarını anmazsam, o dönemin anlatımı eksik kalır.

Süreyya Bey ile ilk yakınlığımız, 1992 yılında Rüşdü Bey için yaptığımız yukarıda bahsettiğim çalışma ile başlamıştı. 1992 yılında ben de onun Müdürü olduğu Açık Piyasa İşlemleri Müdürlüğü'ne geçtim. Bu birliktelik, 1993-1995 döneminde yurt dışında yüksek lisans eğitiminde olduğum süre hariç, kendisinin Başkanlık görevinin sona erdiği 2006'ya kadar devam etti. Daha sonra, emekli olduğum 2021 yılından vefatına kadar TEPAV'da birlikte çalışmaya devam ettik.

Süreyya Bey, birlikte çalıştığı ekibe müthiş katkı sağlayan, ekibi çok güçlü entelektüel birikimi ile eğiten, sohbet etmekten hoşlanan ama aynı zamanda çok disiplinli biriydi. Özensiz iş yapmaya, hataya, işi geciktirmeye asla tahammül göstermezdi. Her işin mutlaka çok iyi incelenmesini, tartışılmasını isterdi. İlk tanıştığımızdan itibaren birçok defa; "Ben sizden memur olmanızı istemiyorum; fikirlerinizi açıkça söylemenizi, tartışmanızı, bilgiye dayalı itiraz etmenizi istiyorum." dediğini hatırlıyorum.

Bir diğer özelliği gençlere, işe yeni girenlere büyük özen göstermesiydi. Onlarla sohbet etmeyi çok sever, gelişimlerini izlerdi. Başkanlığı döneminde dahi kimlerin yurt dışı eğitime gideceğini yakından takip ederdi. Süreyya Bey, sohbetlerde güncel siyasetin konuşulmasından asla hoşlanmazdı. Siyasete oldukça mesafeliydi; hep teknokrat yönüyle öne çıkmaya, teknokrat kalmaya özen gösterirdi.

“ Mantıklı itiraz edilmesinden hoşlanır, kararların ekip tarafından benimsenmesine çok özen gösterirdi. Önemli konularda ekip içinde görüş ayrılığı giderilemediğinde, “Yarın tekrar toplanalım.” der, tartışmanın olgunlaşmasını bekler, nihayetinde ağırlığını koyardı. Ancak, tartışmaya katılanların da mutlaka tutarlı olmasını ve konuyu önceden iyi araştırmasını isterdi. Ekip kararlarının sorumluluğunu da lider olarak üstlenirdi. ”

Süreyya Bey, çok iyi bir liderdi. Ekip çalışmasına çok önem verir, çevresinde uyumlu ama farklı fikirlerde olanları bulundurmaya özen gösterirdi. Kendi fikrini önceden söylemez, kimsenin baskı altında kalmasını istemezdi. Ekibinin düşüncesini sabırla dinler, ekip içinde tartışılmasını isterdi. Mantıklı itiraz edilmesinden hoşlanır, kararların ekip tarafından benimsenmesine çok özen gösterirdi. Önemli konularda ekip içinde görüş ayrılığı giderilemediğinde, “Yarın tekrar toplanalım.” der, tartışmanın olgunlaşmasını bekler, nihayetinde ağırlığını koyardı. Ancak, tartışmaya katılanların da mutlaka tutarlı olmasını ve konuyu önceden iyi araştırmasını isterdi. Ekip kararlarının sorumluluğunu da lider olarak üstlenirdi. Kendi adıma, o toplantılarda kendimi çok özgür hissedirdim, ama mutlaka iyi çalışarak toplantıya katılmam gerektiğini de bilirdim.



TCMB İdare Merkezi

Yıllar sonra, TEPAV'daki sohbetlerimizde birkaç defa geçmişi anarak, çok başarılı bir başkanlık yaptığını, o dönemi özlediğini söylediğimde; başarıyı tek başına kendisi üstlenmez, “Ben değil, hep birlikte yaptık.” der, aklına gelen değişik Genel Müdürlüklerden, örneğin Emisyon Genel Müdürlüğü'nden isimler sayardı. Başarının övgüsünü tabana yaymaktan hoşlanırdı.

Rüşdü, Süreyya, Ercan ve Hasan Bey'leri rahmet, saygı ve minnetle anıyorum.

ANI

Nezahet Koç

Sevgili Başkanlarımın Anısına

Sayın Saracoğlu; karizmatik kişiliği, vizyonu ve bilgisiyle Merkez Bankasını başka bir seviyeye taşımıştır.

Sayın Serdengeçti çok sanatsever birisiydi. Sanata ve sanatçıya çok önem verirdi.

Öncelikle, vefat eden Başkan ve Başkan Yardımcılarının ardından Lira Dergisi'nin "Anma Özel Sayısı" olarak hazırlamasının çok isabetli bir karar olduğunu belirtmek isterim. Bu vefalı davranışı dolayısıyla Banka yönetimine teşekkür ederim.

Sayın Saracoğlu; karizmatik kişiliği, vizyonu ve bilgisiyle Merkez Bankasını başka bir seviyeye taşımıştır. Merkez bankacılığı alanında yaptığı bu değişimler dışında, Banka personelinin emeklilikte de refahının devamlılığını sağlamak üzere Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Mensupları Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfını kurmuştur. Ben o dönemde İdare Merkezi Bankacılık Genel Müdürlüğü'nde Müdür Yardımcısı'ydım. Ancak, Vakıf'ta Temsilciler Kurulu'na üye seçilmem dolayısıyla Başkan ile doğrudan çalışma imkânına sahip oldum.



İzmir Şubesi



Fotoğraf, İzmir Şubesi'nde, 1992 yılında 20. Yıl Hizmet Armağanımı Sayın Saracoğlu'nun elinden aldığı anıdır.

Sayın Saracoğlu, 7 üyeden oluşan Vakıf Temsilciler Kurulu'na bizzat başkanlık eder, her konunun üzerinde titizlikle durur ve Vakfın gelişmesine çok önem verirdi.

Sayın Saracoğlu Ödemişli olduğu için İzmir Şubesi'ne ayrı bir özen gösterirdi. İzmir'e Müdür Yardımcısı olarak İdare Merkezi'nden birinin gönderilmesini bizzat istediği için geçmiş şube deneyimim göz önüne alınarak ben uygun bulunmuştum.

“

Sayın Serdengeçti çok sanatsever birisiydi. Sanata ve sanatçıya çok önem verirdi.

”

Benim için Sayın Serdengeçti'nin ardından yazmak çok güç. Banka'ya girdiğinden beri tanıdığım, arkadaşım, dostum ve içimizden olan Başkanımızdı. Hastalığını yakından takip ettim. İyi olmasını beklerken ani vefatı beni çok etkiledi ve derin bir üzüntü duydum.

Sayın Serdengeçti'nin enflasyonu tek hanede tutuşu, liradan sıfır atması gibi ekonomik başarıları çok yazıldı, çizildi. Ben onun farklı bir yönünü anlatmak istiyorum.



Lira Dergisi, Nisan 2003

Sayın Serdengeçti'nin Başkan olduğu zaman ben İstanbul Şubesi Müdürü'ydim. Beni Sosyal İşler Genel Müdürü olarak Ankara'ya aldı. Burada Başkan'ın sanatsal yönünü keşfettim.



Lira Dergisi, Ekim 2003



Sayın Nezahet Koç Arşivi

Sayın Serdengeçti çok sanatsever birisiydi. Sanata ve sanatçıya çok önem verirdi. Çok iyi bir klasik müzik dinleyicisi olarak bu alanda oldukça bilgiliydi. Döneminde müzik CD'leri çıkardık, klasik müzik konseri yaptık. Yine onun döneminde koleksiyonumuzdan yurt içinde açtığımız birçok serginin yanı sıra Türk-Japon yılı nedeniyle Japonya'da sergi açtık. Avrupa merkez bankaları arası spor müsabakalarına katıldık. Şampiyonluklar kazandık.

Sayın Serdengeçti ile emekli olduktan sonra da görüşmemiz devam etti. Yukarıdaki fotoğraf, birlikte katıldığımız Bankamız mensuplarından Handan Kayakökü'nün 2018 yılında açtığı 'Makbule' adlı resim sergisinin açılışında çekilmiştir.

Vefat eden Başkanlarımız Sayın Saracoğlu ve Sayın Serdengeçti ile Başkan Yardımcılarımız Sayın Ersel ve Sayın Kumcu'yu sevgi, saygı ve minnetle anıyorum.

ANI

Günay Yeşildoruk

Bir Dönem

Türkiye’de günümüz Merkez Bankacılığının inşası ve geliştirilmesinde, Merkez Bankasının güçlü kurumsal kimliğe sahip olmasında etkili olan değerli isimlerden yaşamını yitiren dört Başkanımızı saygıyla anıyorum.

2025 yılı ilkbahar ve yaz ayları Türkiye’deki çağdaş merkez bankacılığının gelişim süreci ve kurum olarak Merkez Bankası için üzücü bir dönem oldu. Merkez Bankasını yeniden yapılandırarak günümüz ihtiyaçlarına yanıt verecek gelişmiş teknik kapasiteye ve iyi eğitim görmüş yetkin personel ve yönetici yapısına sahip olmasında öncü adımlar atan ve bu adımları güçlü projeler ile kalıcı hale getiren Bankamız eski yöneticilerinin önde gelenleri art arda yaşama veda ettiler.

1970’li yılların dünyada ve Türkiye’de yüksek enflasyon ile mücadeleyle geçmesinin ardından çağdaş merkez bankacılığında enflasyon ile mücadele ve bu amaca yönelik para politikası uygulamalarının geliştirilerek hayata geçirilmesinin ancak kurumsal bağımsızlığa sahip güçlü merkez bankaları ile mümkün olacağı görüşü hâkim olmuştur.

90’lı yıllar ve sonrasında çeşitli ülkelerde merkez bankalarının güçlendirilmesi ve bağımsız bir yapıya kavuşmaları için adımlar atılırken dünyadaki gelişmeler ile eş zamanlı ve paralel sayılabacak uygulamalar Türkiye’de de başlatılmıştır.

“Türkiye’de merkez bankacılığı tarihinde önemli görevler üstlenmiş bu kişiler ile çalışmak eğitici, ufuk açıcı ve keyifliydi.”

2025’in Mayıs ayında yaşamını yitiren eski Merkez Bankası Başkanı Rüşdü Saracoğlu bu yapılanma sürecini yöneten bir Başkan idi. Onunla birlikte Merkez Bankası yönetiminde Başkan Yardımcılığı görevini üstlenen Ercan Kumcu’yu da yaz aylarında kaybettik. Bu yapılanma süreci içinde Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının Araştırma Birimi’nin geliştirilerek kaliteli araştırma raporları üretmesinde hem Genel Müdür hem de Başkan Yardımcısı olarak önemli rolü olan Hasan Ersel de Bankamız için bir diğer önemli kayıp oldu.

Ülkemiz ekonomi tarihi belli dönemlerde yaşanan ciddi ekonomik krizler ile doludur. Karşı karşıya kalınan kriz dönemlerinde kurumlarımız bu krizleri başarı ile yöneterek üstesinden gelmeye çalışmıştır. Çok farklı ve birbirinden önemli ekonomik kriz dönemlerinde Merkez Bankasının her kademesinde görev alarak tecrübe kazanan, 2001’deki ekonomik kriz ve yüksek enflasyon ile mücadelede Merkez Bankası Başkanı olarak sorumluluk alan Süreyya Serdengeçti’yi de Temmuz ayı sonunda yitirdik.

Merkez Bankasının Ankara’nın Ulus semtindeki tarihî binasının üçüncü katında başlayan ve 30 yılı bulan merkez bankacılığı hayatımın her evresinde yetkin ve özverili Merkez Bankacılar ile birlikte çalışırken yitirdiğimiz bu değerli yöneticiler ile de birlikte hatta yan yana çalışma fırsatını buldum. Türkiye’de merkez bankacılığı tarihinde önemli görevler üstlenmiş bu kişiler ile çalışmak eğitici, ufuk açıcı ve keyifliydi. Çok stresli ve yoğun çalışma dolu günler, aylar, hatta yıllar geçirdik. Değişimin ilk aşamaları, tarihî bina içinde kurulan yeni Genel Müdürlükler ve bu birimlere sınavlar ile iyi eğitilmiş personel alımı ile başlamıştı.

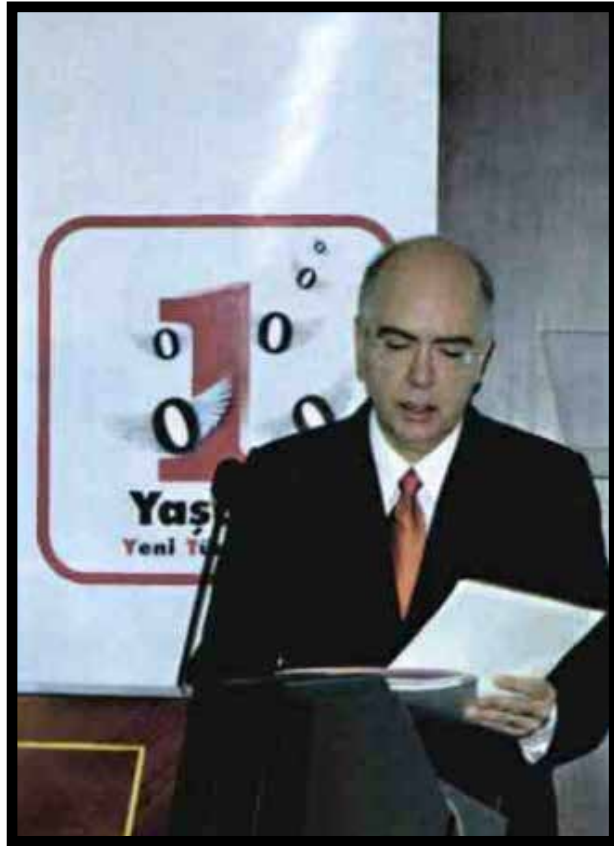
Bir yanda personel niteliğini iyileştirmeye yönelik girişimlerde bulunulurken, diğer yanda da mekânsal çözüm için uğraşıyordu. Uzun yıllar süren İdare Merkezi Binası inşaatının tamamlanarak gerekli teknik alt yapının oluşturulması sonrasında yeniden yapılanma süreci hız kazanmıştı. Bu zaman zarfında Piyasalar Genel Müdürlüğü'nün kurulması ve finansal piyasaların kurularak geliştirilmesinde her yönü ile aktif ve öncü bir Merkez Bankasının hayata geçirilmesi mümkün olmuştur.

Bu yazıyı amacından saparak bir dönem yazısı haline dönüştürmenin önüne geçmek için birkaç anı ve gözlem ile dokuyarak sonlandırmak istiyorum.

Bu dönemde Merkez Bankası Başkanı olan Rüşdü Saracoğlu akademisyen kimliğinin de yansıması olarak süreci yakından takip etmeyi, bizzat bilgi sahibi olmayı isteyen ve seven bir Başkandı. Personel ile yakından ilgilenir, yapılan işler ile ilgili bilgi almayı severdi. Hafta sonları dâhil yoğun geçen çalışma¹ ve yerleşme döneminde birimleri gezerek personel ile görüşen Saracoğlu, bir Pazar sabahı bilgisayar başında arkadaşlar ile bankaların Merkez Bankasına yapacakları zorunlu döviz devir işlemlerinin (o dönem kısaca telegrafik devir diye adlandırılırdı) programı üzerine çalışırken meraklı bakışlar ile yaklaşmış, işin özelliği, nasıl yapıldığı ve bilgisayar ortamına nasıl aktarıldığı konusunda detaylı bilgi almıştı. Yine zaman zaman birime uğrayarak işler ile ilgili görüşmeyi, bilgi almayı tercih ederdi. Disiplinli, nazik ve ilgili bir başkandı.

Konu piyasalar olunca her sabah günlük piyasa değerlendirmesi yapılan toplantıya Başkan Yardımcısı Ercan Kumcu da katılırdı. Akademik yaklaşımı ve farklı görüşlere verdiği değer toplantı ortamına yansırı. Sert bir görünüşü olmakla birlikte iyi bir akademik ve bürokrat kimliği ile dikkati çeken bir yönetici idi.

Yaşamını yitiren Başkanlarımız arasında Süreyya Serdengeçti ile oldukça uzun ve yakın bir çalışma yaşamım oldu. Serdengeçti meraklı, araştırmayı ve okumayı seven, farklı ilgi alanları olan, analitik düşünmeyi önemseyen, disiplinli bir çalışma arkadaşı, yönetici ve başkandı. Planlı çalışırdı. İşlerin zamanında ve eksiksiz olmasını isterdi. Günlük piyasa işlemleri sonrasında veya hafta sonları uzun çalışma saatleri sonrasında, ekonomi ve bankacılık dışında sanat, tarih ve müzik üzerine gerçekleştirdiğimiz kısa sohbetler bir nevi aktif dinlenme seanslarımız olurdu.



Lira Dergisi, Ocak 2005

(1) Banka'nın teknik alt yapısı gelişirken saatlerce bilgisayarda Lotus, Word, Excel'de dosyalama ve programlama üzerine çalışırdık. Sabahlara kadar çalışıldığı dönemler olmuştur. Gece çalışırken Güvenlik personeli zaman zaman gelip gerçekten çalışılıp çalışılmadığını kontrol ederdi. O dönemler hafta sonları dâhil tüm personel için yoğun mesai dönemleri olmuştur.

Sorunlarla uğraşmaktan ve sorunların üzerine gitmekten çekinmezdi. Çözüm odaklıydı. Personeline karşı anlayışlıydı ama gerektiğinde sert durur ve disiplinden taviz vermezdi. İşleri planlar ve yakından takip ederdi. Kendi ifadesi ile ekonomi eğitimi sonrası işin uygulama kısmında yer almış ve teori ile pratiği birleştirme imkânını yakalamış bir yöneticiydi. Bu birikimini Merkez Bankası kariyeri sonrasında da gençlere aktarmayı tercih etmişti.

Serdengeçti, piyasaların kurulması ve geliştirilmesindeki katkıları ve personelin eğitimi ve tecrübe kazanmasına yönelik girişimleriyle, teknolojik gelişmelerin iş süreçlerine yansıtılmasındaki etkisi ile öne çıkarken, teknik ve kısa-öz konuşmayı, merkez bankası politikalarına ilişkin verilecek mesajları net ve doğrudan iletmeyi tercih ederdi.



“Serdengeçti, piyasaların kurulması ve geliştirilmesindeki katkıları ve personelin eğitimi ve tecrübe kazanmasına yönelik girişimleriyle, teknolojik gelişmelerin iş süreçlerine yansıtılmasındaki etkisi ile öne çıkarken, teknik ve kısa-öz konuşmayı, merkez bankası politikalarına ilişkin verilecek mesajları net ve doğrudan iletmeyi tercih ederdi.”

Merkez Bankasının ekonomi içindeki öncü rolü ve yön göstericiliği konusunda güçlü görüşleri vardı. Piyasaların ve ekonomik aktörlerin Merkez Bankasını yakından takip ederek iyi anlayabilmesi için iletişimin önemini vurgulardı. Güçlü ve doğru iletişimin Merkez Bankası politikalarının etkisini artırdığının farkındaydı. Türk lirasından 6 sıfır atılması ve Yeni Türk Lirasının kullanıma sunulması sürecinde yoğun mesaisi olmuştu. Türkiye’de günümüz Merkez Bankacılığının inşası ve geliştirilmesinde, Merkez Bankasının güçlü kurumsal kimliğe sahip olmasında etkili olan değerli isimlerden yaşamını yitiren dört Başkanımızı saygıyla anıyorum.

SÖYLEŞİ

Aydın Özmen

Birlikte çalışırken Başkan ve Başkan Yardımcılarımızın en çok hatırladığınız yönleri nelerdi?

Süreyya Serdengeçti'nin Başkanlığı boyunca sergilediği bağımsız duruşu ve bu konuda en ufak bir ödün vermeyişi diyebilirim. Dr. Rüşdü Saracoğlu'nun ise kendine güvenli halleri hep dikkatimi çekmiştir.

Banka'daki görevleri sırasında size veya Bankamıza katkıları hakkında düşünceleriniz nelerdir?

Dr. Rüşdü Saracoğlu'nun 1990 yılında açıkladığı para programı birçokları için Merkez Bankası bilanço büyüklüğünün para arzının kontrolü açısından ne denli önemli olduğu bilincini oluşturmuştur. İstikrarsızlıkla mücadele edilen 1980'li yıllarda, Merkez Bankası Başkanı olarak sergilediği duruşla, parasal disiplin ve enflasyonla mücadele beklentileri artmıştır.

Bankacılığın ve finansal piyasaların modernleşmesi liberal ekonomi politikaları ile birlikte daha fazla ön plana çıkarken, Merkez Bankası teknik kapasitesini, veri altyapısını, faiz politikalarını şekillendirme konularında Dr. Rüşdü Saracoğlu'nun ve Başkan Yardımcısı Dr. Ercan Kumcu'nun teknik birikimleri ve akademik geçmişleri büyük katkı sağlamıştır.

Süreyya Serdengeçti'nin Başkanlığı döneminde sağladığı en kayda değer katkıları; Merkez Bankası Kanunu'nun değiştirilmesi ve Banka'ya araç bağımsızlığı sağlanması hususundaki çabaları ve tabii ki, yıllar sonra, TÜFE'nin tek haneli rakamlara indirilmiş olmasıdır.

Adı geçen başkanların dönemi benim için, modern merkez bankacılığı ve finansal piyasalar gibi konularda tam anlamıyla bir eğitim süreci olmuştur.

SÖYLEŞİ

Aydın Özmen

Kendileriyle ilgili unutamadığınız bir anınızı paylaşır mısınız?

SÜREYYA SERDENGEÇTİ - KUR TELEFONU:

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Kambiyo Genel Müdürlüğü, Anlaşmalar Müdürlüğü'nde göreve başladığım 1983 yılında Süreyya Bey aynı genel müdürlükte Döviz İşlemleri Müdürlüğü'nde çalışıyordu. O tarihlerde Türkiye ile Irak arasında imzalanan anlaşma gereği iki ülke arasında bir Takas (Clearing) Sistemi oluşturulmuş, sistemin yürütülmesine merkez bankaları aracılık etmişti. TCMB, Türk ihracatçılarının alacaklarını, Irak Merkez Bankası ile yapılan anlaşmalar doğrultusunda ödeme listelerine alarak, ihracat bedellerinin tahsilatını güvence altına alıyordu. Anlaşma gereği açılan akreditiflerin takibi görevi bana verilmiş ve bunların Süreyya Bey'in sorumluluğundaki masa üstü bilgisayara girmem istenmişti. Kendisiyle bu şekilde tanışma fırsatı bulmuştum. Türkiye'den Irak'a yapılan ihracat o kadar artmıştı ki hafta sonları da Banka'ya gelmeye başlamıştım. Döviz İşlemleri Müdürlüğü'nde ise bilgisinin, becerisinin ve çalışkanlığının cezası(!) Süreyya Bey'e kesildiğinden, o da her hafta sonu Banka'da idi. Yanında mutlaka kahve getirir beni de öğleden sonra kahve içmeye davet ederdi. Bazen de mesai çıkışı Galatasaraylılar Lokali'ne ya da Sakarya Caddesi'ne gider, ülkeyi kurtarmaya devam ederdik(!). Bu hafta sonu mesaiyi sayesinde arkadaşlığımız iyice ilerlemişti ve birbirimizi daha iyi tanıma fırsatı bulmuştuk.

İki sene sonra benim Anlaşmalar Müdürlüğü'nden Döviz İşlemleri Müdürlüğü'ne geçişim de Süreyya Bey sayesinde olmuştu. Döviz İşlemleri Müdürlüğü Banka'nın en gözde müdürlüklerinden biriydi. Döviz kurları burada belirlenir, ertesi gün basılı olarak TCMB'nin ve bankaların şubelerine dağıtıldı. Ancak bazı iş sahipleri ertesi günü beklemeyip Döviz İşlemleri Müdürlüğü'nü telefonla arayarak döviz kurları ile ilgili bilgi alırdı. Mesai bitimine yakın “kur telefonu” durmaksızın çalar, bizleri bezdirirdi. Herkes “Telefona baksana!” diye birbirine seslenir, espriler havada uçuşurdu. Yine böyle bir gün; normal mesai bitmiş, Süreyya Bey dâhil birkaç kişi işlerimizi tamamlamaya çalışıyorduk. Tabii ki kur telefonu da çalmaya devam ediyordu.

Süreyya Bey'in eline bir liste dolusu iş verildiğinden, muhtemelen geç saatlere kadar Banka'da kalacaktı ve katiyen kur telefonuna bakmıyor, “Baksanıza şu telefona!” diye de sert çıkıyordu. Arkadaşlardan biri kendine göre çözüm bulmuş; espri olsun diye telefonu çöp kutusuna atmıştı. Biz gülüşürken Kambiyo Genel Müdürü Zekeriya Yıldırım kapıda beliriverdi. Fazla mesaide olduğumuzu bildiğinden hatırımızı sormaya gelmişti. Tam o sırada çöp kutusundaki kur telefonu çalmaya başladı. Bizler suçlu gözlerle birbirimize bakarken, Zekeriya Bey sesin nerden geldiğini anlamaya çalışıyordu. Fena yakalanmıştık. Genel Müdürümüzün mütebessim bir ifadeyle “Aferin! Siz böyle mi çalışıyorsunuz?” demesiyle biraz rahatlamıştık ancak, esas azarı servis şefimiz Süreyya Serdengeçti'den işitmiştik.

SÖYLEŞİ

Aydın Özmen

SÜREYYA SERDENGEÇTİ - 20 KASIM 2003 TERÖR SALDIRILARI:

Önce Kambiyo Genel Müdürlüğü ardından Piyasalar Genel Müdürlüğü'nde yıllarca Süreyya Bey'le birlikte çalıştık. Süreyya Bey 2001 yılında Başkan olarak atanınca benim de Piyasalar Genel Müdürlüğü'ndeki görevimden ayrılarak Genel Sekreterliğe geçmemi istemişti. O tarihte para politikası nominal çapası “Örtük Enflasyon Hedeflemesi” idi bunda başarılı olunursa açık hedeflemeye geçilecekti. Başarının sağlıklı ve düzenli iletişimden geçtiğini çok iyi biliyordum. Özellikle medya aracılığı ile Merkez Bankası politikalarının en şeffaf haliyle kamuoyuna anlatılması, bu yolla enflasyon hedeflerine inancın sağlanması gerekiyordu. Bu amaçla benim de Genel Sekreter Yardımcısı ve Basın Sözcüsü olmamı istemişti. Kısa bir süre sonra, Merkez Bankasının iletişime verdiği öneme istinaden, Genel Sekreterlik yapısal olarak değiştirilerek İletişim Genel Müdürlüğü'ne dönüştürüldü. Belirlenen iletişim stratejisi doğrultusunda kamuoyu, bankalar, şirketler kesimi, üniversiteler, yasama ve yürütme organları; düzenli ve etkin bir şekilde Banka politikaları hakkında bilgilendiriliyordu.

20 Kasım 2003 tarihinde Türkiye terör saldırılarıyla sarsıldı. HSBC' nin İstanbul'daki merkez binası ve Birleşik Krallık'ın İstanbul Konsolosluğu bombalı saldırıya uğramıştı. Saldırı kısa sürede piyasalarda paniğe yol açmış, vatandaşlar bankalara hücum etmişti. Süreyya Bey derhal bir değerlendirme toplantısı yaptı. Yaşanmakta olan şok her an likidite krizine dönebilirdi. Vakit geçirilmeden Merkez Bankasının piyasalarla iletişime geçmesi gerekiyordu. Toplantıda bazı üst düzey yöneticiler sözlü müdahaleye gerek olmadığı, bunun paniği daha da artıracığı görüşündeydi. Ancak, Başkan bu görüşlere rağmen Reuters Haber Ajansına bir açıklama yapmayı uygun buldu. Açıklamada genel olarak; saldırının makroekonomik görünümü değiştirmeyeceği, mevcut para politikası duruşunun gözden geçirilmeyeceği, enflasyon ve kur hedeflerinin aynen korunacağı, Türkiye ekonomisinin yapısal açıdan güçlü kalacağı, Merkez Bankasının piyasaya gerektiğinde ek likidite sağlayarak finansal istikrarı koruyacağı ifade edilmişti. Bu sözlü müdahaleyle, “Merkez Bankası sahneye çıkmaya hazır.” mesajı verilmiş ve kısa sürede piyasalardaki oynaklık ortadan kalkmıştı.

Sözlü müdahaleyle, “Merkez Bankası sahneye çıkmaya hazır.” mesajı verilmiş ve kısa sürede piyasalardaki oynaklık ortadan kalkmıştı.

SÖYLEŞİ

Aydın Özmen

RÜŞDÜ SARACOĞLU - İSTANBUL ALTIN KONFERANSI:

Dünya Altın Konseyi (World Gold Council) tarafından düzenlenen Dünya Altın Konferansı, 1993 yılı Haziran ayında İstanbul'da gerçekleştirilmişti. Bu konferansların, küresel altın piyasalarının ve yatırım trendlerinin masaya yatırıldığı, sektörün önde gelen etkinliklerinden biri olma özelliği vardır. İstanbul'da gerçekleştirilen konferansın organizasyonunda Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası da yer almış, Başkan Rüşdü Saracoğlu da dâhil üst düzey bir heyet toplantılara katılmıştı. Piyasalar Genel Müdürlüğü çalışanları olarak bizler de hem Bankamızca gerçekleştirilen altın işlemleri için telefonla görüştüğümüz yabancı bankacılarla tanışmak hem de Başkan Rüşdü Saracoğlu ile Başkan Yardımcısı Ercan Kumcu'ya konuşma metni hazırlamak için oradaydık. Yanılmıyorsam bir hafta süren etkinlikte Rüşdü Bey ve Ercan Bey bazı oturumlarda ana konuşmacıydı.

O yıllarda henüz ziyarete kapalı olan Beylerbeyi Sarayı bu etkinlik için açılmıştı. Burada yapılacak yemekli bir toplantıda Rüşdü Bey'in irticalen konuklara hitap etmesi gündeme geldi. Bir gün öncesinde, bizden kendisi için bir konuşma metni hazırlamamız istendi. Mustafa Gürtin, Uğur Gürses ve ben o gece kaldığımız otelde geç saatlere kadar çalışıp Başkanımızın konuşmasını hazırladık. Mustafa Bey'in ana çerçeveyi çizdiği konuşma metni üzerinde epey uğraşmıştık. Ertesi akşam, çoğunluğu yabancı, kalabalık bir davetli grubu Beylerbeyi Sarayı'na geldi. Konuşmanın yapılacağı yemek organizasyonu sıcak bir Haziran akşamında, açık havada gerçekleştirilecekti.

İstanbul Boğazı'nın olanca ihtişamı karşısında adeta büyülenen katılımcılar unutamayacakları bir akşam yaşıyorlardı. Başkan Rüşdü Bey konuşmasını yapmak üzere kürsüye çıktı. Bizler de doğal olarak, konuşmanın ne kadar alkış alacağını merakla bekliyorduk. Rüşdü Bey konuşmasına Boğazın ve ülkemizin güzelliğine atıfta bulunarak başladı ve cebinden konuşma metnini çıkardı. “Arkadaşlar bana bir konuşma hazırlamışlar ama ben bu güzel akşamda ciddi bir konuşma yapmayacağım.” diyerek beyaz kağıtları kürsüye doğru fırlattı. Yazdığımız metin martılar misali havada uçuşuyordu. Bizim hayal kırıklığımız kısa sürede kopan alkış tufanı ile dağılıvermişti. Evet, Rüşdü Bey haklıydı; gerçekten de Beylerbeyi Sarayı bahçesinde, Boğaz'ın masalsı ortamında hiçbir katılımcı ciddi bir sunumu dinleyecek ruh halinde değildi.

Sizce Banka'ya bıraktığı en kalıcı katkı veya izleri nedir?

Yukarıda değindiğim hususların yanı sıra; Rüşdü Bey'in Merkez Bankası Mensupları Sosyal Güvenlik ve Yardım Sandığı Vakfının kuruluşuna önder olması ve biz emeklilerin refah payının artırılması büyük bir vizyondur.



DR. RÜŞDÜ SARACOĞLU



ÖZGEÇMİŞ

1948 yılında Ankara'da doğan Saracoglu, 1971 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ekonomi ve İstatistik Bölümü'nden mezun oldu. 1980 yılında ABD Minnesota Üniversitesinden doktora derecesi aldı. Minnesota ve Boston College'da öğretim görevlisi olarak çalıştı.

1975-1977 yılları arasında Federal Reserve Bankasında Araştırmacı ve 1977-1979 yılları arasında ABD Massachusetts, Newton, Boston Üniversitelerinde Profesör Yardımcısı olarak çalıştı. 1979-1984 yılları arasında Uluslararası Para Fonunda (IMF) Ekonomist olarak görev aldı.

1984 yılında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürü olarak görev aldı. 24.01.1986-30.07.1987 tarihleri arasında Başkan Yardımcısı, 30.07.1987-02.08.1993 tarihleri arasında ise Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Başkanı olarak görev yaptı.

24 Aralık 1995 seçimlerinde 20. dönem İzmir Milletvekili oldu. 53. Hükûmette Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı olarak görev yaptı.

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI

ANONİM ŞİRKETİ

BANKA MECLİSİ'NE

30 Temmuz 1987 tarih ve 3196/14795 No.lu Kararı

Açık bulunan Bankamız Başkanlığına (Gubernurliğüne) 23 Temmuz 1987 tarih ve 87/33721 sayılı Kararnameye ile atanmış bulunan Sayın Dr. Rıdvan Sarıoğlu'na, Bankamız Başkanı olarak inza yetkisi verilmesi konusunda PERSONEL VE İDARI İŞLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (Personel Müdürlüğü)'nün 30 Temmuz 1987 gün ve 38720 sayılı müzekkeresi üzerine, Türk Ticaret Kanunu'nun 330/2. maddesi uyarınca, Banka Meclisi Üyelerinin yazılı muvafakatları alınmak suretiyle;

Açık bulunan Bankamız Başkanlığına (Gubernurliğüne), 1211 sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu'nun değişikliği 25 inci maddesine göre, 30 Temmuz 1987 tarih ve 19533 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 23 Temmuz 1987 tarih ve 87/33721 sayılı Kararnameye ile Başkan (Gubernur) Yardımcılarından Sayın Dr. Rıdvan SARıOĞLU'nun atanmasının kararlaştırıldığı hususundan bilgi edinildi.

Sayın Dr. Rıdvan Sarıoğlu'nun Başkan (Gubernur) Yardımcısı olarak hâiz bulunduğu inza yetkisinin iptali ile kendisine Bankamız Başkanı (Gubernur) olarak inza yetkisi verilmesine, Banka Meclisince karar verildi.

Dr. Rıdvan SARıOĞLU
BAŞKANPERSONEL VE İDARI İŞLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
(Personel Müdürlüğü)

Tebliğ tarihi 30 Temmuz 1987



ANI

Yavuz Canevi

Rüşdü Saracoğlu ile Yollarımız Nasıl Kesişti?

Kendisinin IMF, Dünya Bankası ve Fed tecrübeleri ile akademik geçmişi bizlere yeni boyutlar açıyordu. Gerçekten de Rüşdü Saracoğlu kısa sürede TCMB'nin beyin takımında yer aldı ve kendisini kanıtladı.

Yıl 1974, mevsim sonbahar. Ben University of Southern California'da, bir yıllık NATO araştırma bursu ile ekonomik kalkınma konusunda yüksek lisans eğitimimi tamamlamış ve ABD askerî yardımlarının Türkiye'nin kalkınmasına katkısı konusunda hazırladığım bir rapor ile birlikte yurda, Maliye Teftiş Kurulu'ndaki görevime dönmüştüm. Birkaç ay sonra, 1975 ilk baharında, o tarihteki Hazine Genel Sekreteri, Maliye Müfettişi kökenli Ertuğrul İhsan Özöl'un benimle görüşmek istediği mesajını aldım. Hemen randevu alarak yanına gittim. Bana dedi ki: "Yavuz Bey, kanuna göre, Maliye Bakanlığı olarak bizim TCMB'yi teftiş etme yetkimiz var, ancak bugüne kadar bu yetkiyi hiç kullanmamışız. Şimdi Sayın Bakan'dan onay alarak seni ve iki muavin arkadaşını TCMB'yi teftiş etmekle görevlendireceğiz. Tarihî bir görev yapacaksınız." Biraz heyecan ve kafamda pek çok soru işareti ile teşekkür ederek ayrıldım. Ertesi gün Bakan'ın onayı ile görev emri geldi. Muavinler, Mehmet Aydoğdu ve Zeki Bölükbaşı gibi iki seçkin, genç arkadaş idi. Hemen toplanıp programımızı yaptık ve o tarihte Başkanlık makamı boş olduğu için vekâletle yönetilen kurumun Başkan Vekili Memduh Güpgüpoğlu'ndan randevu aldık. Ertesi gün Memduh Bey'i ziyaretimizde Memduh Bey kadar biz de tedirgindik. Mal müdürlüğü, defterdarlık teftişi nasıl yapılır biliyorduk ama merkez bankası teftişinin örneği yok idi. Bize tahsis edilen odaya arkadaşlarımla yerleştik ve kara kara düşünmeye başladık, nereden başlasak diye. Bu süreç üç gün sürdü.

Yıllık raporlar, bilançolar ve o tarihlerde herkesin dilinde olan, hatta başbakanların bile doğrudan Başkan'ı arayarak sorduğu emisyon yani basılan para miktarı istatistikleri masamızı doldurmuştu. Neyi teftiş edecektik? Sonunda bir isim bulduk ve hepimiz rahatladık: "TCMB'nin makro teftişi".

Dokuz aylık bir çalışmadan sonra, yüksek lisans tezine benzer 130 sayfalık bir rapor yazıp Bakanlığa verdik. Bakanlığın bu raporu nasıl değerlendirdiğine dair hiçbir fikrim yok ama merak etmiyor da değilim. Ancak, bu raporun benim kariyerimde bir dönüm noktası olduğu kesin. Şöyle ki; bir yıl sonra, yani 1976'da TCMB Başkanlığına, Maliye Müfettişi kökenli bir üstadımız, Cafer Tayyar Sadıklar asaleten atandı. Üstat, kendisine yardımcı olacak genç personel ararken, Teftiş Kurulu Başkanı ve Hazine Genel Sekreteri ile görüşerek onlardan yardım ister. Her ikisi de sözleşmiş gibi Yavuz Canevi ismini önerir çünkü ilk defa TCMB'yi teftiş eden kişidir ve Banka hakkında en taze bilgi ondadır. Cafer Tayyar Bey aynı kuruldan olmamıza rağmen benimle o güne kadar tanışmamıştır. İlk defa tanır ve farketirmeden beni hem İngilizce dil bilgisi hem de genel bilgi olarak bir imtihandan geçirdikten sonra bana TCMB'de Kambiyo Genel Müdürlüğü'nü teklif eder. Ertesi gün eşimle bir değerlendirme yaptıktan sonra TCMB kariyerim başlar. 1981'de Başkan Yardımcısı ve 1983-1986 yılları arasında da Başkan (Guvernör) olarak hizmet ettiğim bu müstesna kurumdan 1986'da Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığına transfer oldum.

Başkanlığımın son dönemlerinde Rüşdü Saracoğlu ile yakın çalışma fırsatı buldum. Turgut Özal siyasete atılmadan önce kısa bir süre Dünya Bankasında danışman olarak çalışmış ve oradaki genç iktisatçı ve finansçılarla yakın ilişkiler kurmuştu. Minnesota Ünivesitesinden ekonomi doktorası olan, aynı üniversitede ve Boston College’da ders veren, Fed’de ve IMF’de ekonomist olarak çalışan Rüşdü Saracoğlu da onlardan biriydi. TCMB’de yararlı olabileceği düşüncesi ile bizlerle tanıştırmıştı. Nitekim, kendisinin IMF, Dünya Bankası ve Fed tecrübeleri ile akademik geçmişi bizlere yeni boyutlar açıyordu. Gerçekten de Rüşdü Saracoğlu kısa sürede TCMB’nin beyin takımında yer aldı ve kendisini kanıtladı. Nitekim, Hazine, DPT, Maliye ve TCMB üst yönetimi olarak yaptığımız ekonomik koordinasyon toplantılarından birinde, aralarında Başkan Yardımcımız Zekeriya Yıldırım’ın da bulunduğu, Rüşdü Saracoğlu’nun önderliğini yaptığı bir grup merkez bankacı radikal bir öneri ile geldi. “TCMB’nin her yılın devlet bütçesinin %3-5’i kadar Hazine’ye avans vermesi kanun gereğidir, ancak bu avans o güne kadar faizsiz verilmektedir. Enflasyonist olması ve bütçe disiplinine aykırı olması nedeni ile bu uygulamanın sonlandırılması ve avansa faiz uygulanması gerekir.” denildi. Ortalık buz gibi oldu ve Hazine bürokratları ayağa kalktı. Neredeyse her toplantıda konu gündeme geliyor, gerginlik yaşanıyordu. Kadere bakın ki bu gerginlik ortamında, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığına, siyasete girmeye karar veren Ekrem Pakdemirli yerine benim tayinim çıktı. Yani masanın öbür tarafına geçmiştim ve karşı tezi savunma konumundaydım.

İlk toplantıda konu gündeme gelince herkes benim ne yapacağımı merak ediyordu. Bense konuyu zamana yaymak ve makul sonuca varmak istiyordum. Bu bağlamda, havayı yumuşatmak için arkadaşlara bir Nasreddin Hoca hikayesi anlattım. Nasrettin Hoca sağanak yağmurlu bir günde yorgun argın evine gelmiş, çorbasını içmiş, canı bir şey yapmak istememiş ve erkenden yatmış. Hemen uykuya dalmış. Günlerdir bu fırsatı bekleyen iki hırsız hemen harekete geçmiş. Birisi arka kapıda beklerken, diğeri ön tarafta pencereden “Hoca, hoca! Evinde bir hırsız var, evini soyuyor!” diye bağırmaya başlamış. Hoca gözlerini açmış, sağa sola bakmış bir şey yok; tekrar sıcak yorgan altına girmiş. Fakat on dakika sonra tam dalmışken yine aynı ses: “Hoca, hoca! Evde hırsız var, haberin olsun!” Bu sefer Hoca çok sinirlenmiş; sırtına paltosunu, eline de fenerini ve şemsiyesini alıp yağmurda ön kapıdan dışarı çıkmış. Eve bir bakmış ki sahiden evde biri var; çünkü arka kapıda bekleyen hırsız, hocanın dışarı çıkışını fırsat bilip içeri girerek ne kadar kıymetli şey varsa torbaya dolduruyormuş. Hoca bunun üzerine kendisini uyandıran adama dönüp “Haklısın hemşehrim, dışardan öyle görünüyormuş.” diyerek, uyumaya devam etmek üzere evine dönmüş.

Kıssadan hisse alındığını arkadaşların tebessümünden anladım. Bir orta yol bularak konuyu bağladık. Yani ne Rüşdü Saracoğlu ekibinin istediği piyasa faizi ne de Hazine’nin istediği sıfır faiz, ama Hazine’ye bu avansın bir maliyeti olduğunu hatırlatan bir faizde anlaştık. Çünkü Hazine’nin durumu dışardan görüldüğü kadar iyi değildi.



Sayın Mesut Kümbetlioğlu Arşivi

Anlaşma şimdi hâlâ geçerli mi bilmiyorum. Zaman içinde İngiliz bankacılar bu uzlaşma formülüne “Irish skirt rule” (İrlandalı eteği kuralı) dedi, yani olması gerektiği kadar kısa ve yeteri kadar uzun!

Bu olaydan sonra “İrlandalı eteği kuralı” benim üzerime yapıştı ve hem hazineci hem de merkez bankacı meslektaşlarım arasında bir süre espri konusu olmaya devam etti.

Merhum Rüşdü Saracoğlu’nu, en yakın mesai arkadaşları Ercan Kumcu’yu, Hasan Ersel’i ve aynı ekolün genç temsilcilerinden ve yine çok yakında kaybettiğimiz Süreyya Serdengeçti kardeşimizi bu vesileyle bir kere daha sevgi ve özlemle anıyor, keyfine varılamayacak kadar kısa ancak gönlümüzde taht kuracak kadar uzun hatıraları önünde saygı ile eğiliyorum.

Nur içinde yatsınlar.

ANI

Ebru Uzun

Analitik Bilanço Hazırlık Sürecinde Rüşdü Saracoğlu Anıları

*Şimdi emekli olan Müdür Yardımcımız
Gülsüm Altındış Hanım, Rüşdü Bey'in Başkan olduğunda
kata gelip herkesle tokalaştığından söz etmişti.
Rüşdü Bey'in çok güçlü bir şekilde tokalaştığını özellikle
belirterek, bu anısını büyük bir mutluluk ve gururla
anlatmıştı.*

Piyasa okuyucuları için en önemli kaynak olan ve günlük yayımlanan Analitik Bilanço'nun hazırlık çalışmaları 1980'lerde başlamıştır. Analitik Bilanço, o zamanki adıyla Muhasebe Genel Müdürlüğü, şimdiki adıyla Bütçe ve Finansal Raporlama Genel Müdürlüğü bünyesinde yürütülen çalışmalarla ortaya çıkmıştır.

Analitik Bilanço kısaca, merkez bankası bilançosunun belirli parasal büyüklükleri ifade etmek üzere toplulaştırılması ve netleştirilmesi yoluyla özet olarak sunulması olarak ifade edilebilir.

Analitik Bilanço'nun uzun süren yoğun çalışmalar sonucu ortaya çıktığı, Merkez Bankasına başladığım ilk yıllarda Finansal Raporlama ve Analiz Müdürlüğü'nde (o zamanki adıyla Bilanço ve Hesapları İzleme Müdürlüğü'nde) zaman zaman konuşulurdu. Meslek büyüklerimiz, Başkan Rüşdü Bey'in sık sık bizim katı ziyaret ettiğini söylerdi. Şimdi emekli olan Müdür Yardımcımız Gülsüm Altındış Hanım, Rüşdü Bey'in Başkan olduğunda kata gelip herkesle tokalaştığından söz etmişti. Rüşdü Bey'in çok güçlü bir şekilde tokalaştığını özellikle belirterek, bu anısını büyük bir mutluluk ve gururla anlatmıştı.

Analitik Bilanço çalışmalarını yürüten büyüklerimiz de Rüşdü Bey'in çalışmaları yakından takip ettiğini anlatırlardı. Hatta yanlarına sandalye çekip "Şimdi ne oluyor, bana bir anlatın." diyerek tablo üzerinde birlikte çalıştıklarını söylerlerdi.

Şimdi emekli olan büyüğümüz Yasemin Ağhan Hanım bir anısını şöyle anlatmıştı: "Ben ekrandan yaptıklarımı gösteriyordum, Rüşdü Bey de sandalyede biraz arkamda benim anlattıklarımı takip ediyordu. Ben heyecanla hızlı hızlı anlatırken "Bir dakika, yavaş yavaş anlat!" demişti." Yasemin Hanım'ın bu anısını anlatırkenki mutluluğu, heyecanı, gözleri ve gülümsemesi hâlâ gözümün önünde.

Çalışma hayatımın ilk yıllarında anlatılan bu anılar benim için çok yol gösterici oldu. Yeni işler ne kadar zor ne kadar kapsamlı olursa olsun, liderin ve ekibin yan yana çalışarak zorlukların üstesinden nasıl gelebileceklerini anlamamı sağladı.

Bugün de halen günlük olarak para politikasının takibini kolaylaştıran en önemli kaynak olan Analitik Bilanço'nun ortaya çıkışı da böyle bir hikâyeye dayanıyor.

ANI

Selahattin Altıer

Merhum Başkanımız Rüşdü Saracoğlu ile Hoş Bir Anım

Başkanımız çok vatanseverdi, Bankamızın özerkliğini sağladı ve Bankamıza her konuda sahip çıktı. Onun zamanında Bankamız Türkiye'nin ekonomi yönetiminin merkezi oldu.

S anıyorum 1992 yılı idi. Başkan Saracoğlu Libya'daki Türk müteahhitlerin teminat mektupları ile ilgili sorunlarını çözmek için Libya Devlet Başkanı Kaddafi ile görüşme kararı aldı. Bu amaçla görev ekibi oluşturdu ve bu ekibe beni de dâhil etti. Zürih'te bir gece kalıp Trablus'a gidecektik. Heyette genel müdürler vardı, ben de Kambiyo Genel Müdür Yardımcısı idim. Ertesi gün Zürih'ten uçağa bindik. Benim koltuğum tesadüfen Başkanımızın yanına denk geldi. Arka koltukta oturan, Teftiş Kurulu'nda daha önce birlikte çalıştığım, o zamanki Para Piyasaları Genel Müdürü, yakınımızda ayakta durarak şaka ile "Selahattinciğim, sana 10 dolar vereyim yerini bana ver." dedi. Ben daha bir şey demeden Başkanımızın bana dönerek "Selahattin yerinde otur, ben sana 20 dolar vereyim." demesi günün esprisi oldu. Ben de mahcup olup "Sağ olun Sayın Başkanım." dedim ve yerimde kaldım.

Bir süre sonra İrlandalı genç ve hoş bir bayan hostes geldi, Rüşdü Bey VIP'te oturduğu için olsa gerek görevini sordu. Rüşdü Bey "I am the Governor of the Central Bank of Türkiye." deyince hostes çok şaşırdı ve "You are so young to be a Central Bank Governor." dedi. Rüşdü Bey'in "Thank you but my grandfather was the Prime Minister of the Republic of Türkiye at my age." cevabı üzerine hostes iyice şaşırdı. Başkanımız da hostese nezaketen "You're so kind and beautiful." dedi. Heyet üyelerinin de duyduğu bu güzel ve ilginç diyalog, bir haftalık Libya seyahati boyunca keyifli bir sohbet konusu oldu.

Libya'ya vardığımızda bize Libya Başkanı Kaddafi'nin çok lüks çadırını tahsis ettiler. Çadırda çok değerli bir Türk aşçı vardı. Bizim için kuzu kestiler ve bizi müthiş ağırladılar. Libya Büyükelçisi de bizi rezidansında olağanüstü ağırladı. Heyetteki Büyükelçi Necati Utkan da bizlere güzel fıkralar ve anekdotlar anlattı.

Rüşdü Bey, araba ile bin kilometre giderek çölün ortasında Kaddafi ile görüştü ve hiç durmadan geri döndü. Büyük gayret sarf ederek, ülkemiz lehine Türk müteahhitlerin sorunlarının çözümünü sağladı. Türk müteahhitler bu sonuçtan sonra bütün dünyada büyümeye başladılar. Çok başarılı sonuçları olan güzel bir seyahat yaşadık.

Başkanımız çok vatanseverdi, Bankamızın özerkliğini sağladı ve Bankamıza her konuda sahip çıktı. Onun zamanında Bankamız Türkiye'nin ekonomi yönetiminin merkezi oldu. Tüm ekonomik kararlar Bankamızın koordinasyonunda alındı. Ekonomi ve diğer konulardaki uzmanları yanına aldı ve liyakate çok önem verdi; ülke ekonomisi de çok iyi bir yola girdi.

Kurucusu olduğu Merkez Bankası Vakfınca onun ruhuna ithafen Ödemiş'te T.C. Orman Bakanlığı iş birliği ile hatıra ormanı oluşturuldu.

Başkanımızı en derin saygılarımla anıyor ve ona rahmet diliyorum.

ANI

Hüsnü Akhan

Anılar

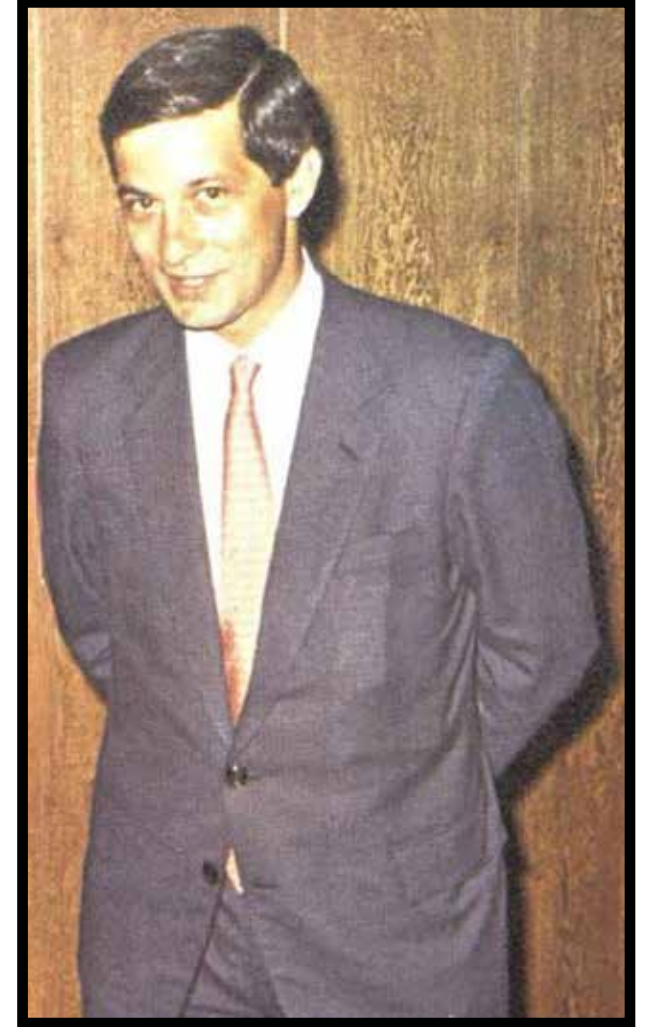
Rüşdü Bey bizler için bir rol model, bir idol olduğu kadar bir öğreticiydi de. Benim kariyerimde de çok önemli bir payı vardır.

Rüşdü Bey, teknik bilgiye ve analitik yaklaşıma önem verirdi. Son derece temkinli ancak vizyoner bir merkez bankacıydı. Döviz, faiz ve altın piyasalarının serbest bırakılması, 32 sayılı Karar ile sermaye hareketlerinin serbest bırakılması Rüşdü Bey dönemindedir. Merkez Bankasının kurumsal hafızasını güçlendiren, aynı zamanda merkez bankası bağımsızlığını da ödünsüz uygulayan bir bankacıydı.

Rüşdü Bey bizler için bir rol model, bir idol olduğu kadar bir öğreticiydi de. Benim kariyerimde de çok önemli bir payı vardır. Müfettişlikten sabit göreve Döviz ve Efektif Piyasaları Müdürü olarak atanmamda, sonrasında Londra Temsilcisi olarak görevlendirilmemde Rüşdü Bey'in imzası vardır.

Bir anekdotla bitireyim. 1988 yılı, Merkez Bankası resmî kuru ile Tahtakale kuru arasında kur makası açıldıkça, makası daraltmak için piyasaya döviz satarak müdahale ediyoruz. Yine yoğun bir müdahale günü, ben heyecanla 12. kattaki "Dealing Room"da "Chief Dealer" pozisyonunda müdahaleyi yönetiyorum. Heyecanlı, sürekli talimatların verildiği, yüksek sesli bir ortam. Bir anda bir sessizlik oldu. Ben farkında değilim, karşımdaki arkadaşım bana kaş göz işareti yapıyor. Ben farklı bir durum olduğunu anlayıp arkamı döndüm ve gördüm ki Rüşdü Bey sessizce bizi izliyor.

Gayet sakin, piyasaları sordu; anlattım ve teşekkür etti. Aynı günün akşamı "Sizi Rüşdü Bey bekliyor." talimatı geldi. Açıkçası çekinerek gittim. Beni rahatlatan birkaç cümleden sonra hafızamda unutamayacağım bir öğüt verdi; "Bak Hüsnü, sen Müdürsün.



Lira Dergisi, Aralık 1987

Eğer kariyerinde hazineci olmak istiyorsan "Dealing Room"da oturmaya ve oradan yönetmeye devam et. Ama bankacı olmak istiyorsan, odanda otur ve yönetimini oradan sergile."

Ve ben o gün bankacı olmaya karar verdim.

Rüşdü Bey'in aziz hatırası önünde saygıyla eğiliyor ve kendisini rahmetle yad ediyorum.

ANI

İnci Akkartal

Unutulmaz Değerler

*Bir gün kendisine gelen bir ziyaretçi
“Bankanızda ne kadar çok işçi var, beyaz
yakalı çalışanlar nerede?” deyince, kısa bir
süre sonra Sayın Başkan’ın talimatıyla önlük
giyme zorunluluğu kaldırıldı.
Bu karar o dönem için gerçekten
reform niteliğindeydi.*

Sayın Başkanımız Rüşdü Saracoğlu’nun Başkan olduğu 1987-1993 yılları arasında İstanbul Şubesi Hizmet Binası’nda bulunan ofisine geldiği günlerden birinde, 1. katta asansör beklerken 3. kattan inen asansörün kapısı açıldığında Sayın Başkan’ı tek başına asansörde görünce asansöre binmek istemedik. O da eliyle işaret ederek “Hadi gelin beraber inelim lütfen!” diye ısrar etti ve asansöre bindiğimizde çok samimi bir konuşma gerçekleşti. Sayın Başkan destekleyici ve iletişim gücü yüksek bir yöneticiydi.

Başkanımız döneminde aklımda kalan en güzel anılardan birisi de şöyleydi:

Bankamızda uzunca bir dönem tüm çalışanlar banka içinde çalışırken tek tip önlük giymek zorundaydı. Bir gün kendisine gelen bir ziyaretçi “Bankanızda ne kadar çok işçi var, beyaz yakalı çalışanlar nerede?” deyince, kısa bir süre sonra Sayın Başkan’ın talimatıyla önlük giyme zorunluluğu kaldırıldı. Bu karar o dönem için gerçekten reform niteliğindeydi.

Sayın Başkan Saracoğlu’nun Bankamıza en büyük katkılarından biri de teknoloji altyapısını güçlendirmesiydi. Banka’da işe başladığım dönemlerde (Kasım 1983) oldukça yoğun bir iş temposu vardı ve birçok iş manuel yapılıyor; yazılar ve dekontlar daktiloda, biri pelür kâğıt olmak üzere 3 nüsha olarak, aralarına karbon kağıdı konularak hazırlanıyordu. Hatalı yazım olduğunda tüm yazılar ve dekontlar yeniden düzenleniyordu. Oldukça zahmetli ve zor bir çalışma şekli vardı. Hesaplamalar Facit marka hesap makinalarında manuel olarak yapılıyordu. Raporlar, uzun listeler ve icmaller elle düzenlendiği için hata yapılan işlemler uzun sürelerde tamamlanıyordu. Sayın Saracoğlu döneminde şubelerde bilgisayar kullanılmaya başlanması ile birlikte tüm işlemler hatasız, kolayca, kısa zamanda sonuçlanmaya başladı. Çalışanların memnuniyetinden de mutlu olan bir Başkanımızdı.

Ülkemizde modern merkez bankacılığının yerleşmesini sağlayan merhum Guvernör Dr. Rüşdü Saracoğlu’nu minnet, sevgi, saygı ve dua ile anıyorum. Ruhu şad olsun.

ANI

Kadriye Ay

Bütçe Yemeği

*Sayın Başkan bizi tek tek karşılayıp
teşekkür etti ve her birimizle sohbet etti.
Motivasyonumuz öylesine artmış ve kendimizi
öylesine değerli hissetmiştik ki sözlerle
anlatmak mümkün değildi.*

Değerli Başkanımız merhum Rüşdü Saracoğlu'nun Bankamızda göreve başladığı dönemde, Muhasebe Genel Müdürlüğü Bütçe Müdürlüğü'nde yaklaşık 1,5 yıllık memurdum. Müdürlüğü'müzde, içinde bulunulan yılın cari ve yatırım giderleri takip edilirdi. Diğer yandan da gelecek yılın bütçesi hazırlanırdı. Dolayısıyla, 1988 yılı bütçesine ilişkin çalışmalarımız 1987 yılı sonbahar aylarında yoğun geçiyordu. Tüm şubelerimizle tek tek yazışarak aktif iletişim halindeydik. Sürecin sonunda bütçe, Banka Meclisimizce kabul ediliyordu. Söz konusu kabulün ardından, Bankamızın Sosyal Tesisleri'nde, üst yönetim kadrosu ve diğer Genel Müdürlüklerdeki yetkililerin katıldığı bir Bütçe Yemeği organize ediliyordu. Bütçe Müdürlüğü'nde hatırladığım kadarıyla, Müdürümüz dâhil 13 kişi görev yapıyorduk, ancak sadece Genel Müdürümüz ve Müdürümüz bu etkinlikte bulunabiliyordu.

O yılın etkinliğine ilişkin olarak ise bizi şaşırtan bir gelişme oldu. Genel Müdürümüz servisimize gelerek; Başkanımızın konukları olacağımızı, bu defa yemeğe Bütçe Müdürlüğü'ndeki tüm ünvanlardaki çalışanların katılacağını duyurdu.

Bu gelişmeye ilişkin duyumlarımız ise şöyleydi; Sayın Rüşdü Saracoğlu ilk kez katılacağı için bu yemeğin nasıl bir organizasyon olduğunu soruyor ve aldığı yanıt karşısında; Bankamız Bütçesi için uzun mesailer yaparak yorulan, emek veren çalışma arkadaşlarımız katılmıyorsa bu yemeğin pek anlamlı olmayacağını düşündüğünü, birimde görevli tüm çalışanların kendisinin konuğu olmasını istediğini söylüyor. Bizler bu haberi duyunca çok heyecanlandık ve çok büyük bir sevinçle organizasyona katıldık.

Sayın Başkan bizi tek tek karşılayıp teşekkür etti ve her birimizle sohbet etti. Motivasyonumuz öylesine artmış ve kendimizi öylesine değerli hissetmiştik ki sözlerle anlatmak mümkün değildi.

Kendisini saygıyla anıyorum. Sayın Rüşdü Saracoğlu ve kaybettiğimiz diğer değerli büyüklerimize Allah rahmet eylesin.

ANI

Yüksel İskender Aksu

TCMB Başkanı Dr. Rüşdü Saracoğlu

*“Çağdaşlaşmanın birinci adımı,
toplumun devletin parası dediğinin aslında
kendi parası olduğunu anlaması ve
bu konuda bilinçlenmesidir.”*

Dr. Rüşdü Saracoğlu

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası; özel hukuki tüzel kişiliği ile kamu kurumlarından ayrılan, kanunla para basma yetkisi verilen ve çoğunluk hissesi Hazine'ye ait bir anonim şirkettir. Özerk yapısıyla, kurumsal işleyişinden idari sistemine kadar hiyerarşik bir düzen içindedir. Bankaya ilk başladığınız gün içine girdiğiniz sistem, sizi kendine has bir iş ahlâkına, özverili çalışma düzenine ve sıkı bir disipline sokar, eğitir, her kademede bunu sürdürecektir kıvama getirerek çalıştırır. Her bir çalışan, sorumluluğunun bilincinde olmakla yükümlüdür.

Bu idealize edilmiş disiplin içinde olan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının 1987-1993 yılları arasındaki 15. Başkanı Rüşdü Saracoğlu'dur.

“Ekonominin krizlerle boğuştuğu yıllarda Merkez Bankası Başkanlığı yapan Rüşdü Saracoğlu, modern merkez bankası uygulamalarına geçişi sağlayan çağdaş bir yönetimin altyapısını kurmuştur.”

Babası Yargıtay 9. Ceza Dairesi Başkanı Hüseyin Aydın Saracoğlu'dur. Dedesi Mehmet Şükrü Saracoğlu ise ülkemize bir devlet adamı olarak hizmet etmiş, 1942-1946 yılları arasında Başbakanlık yapmıştır.

Dede Mehmet Şükrü Saracoğlu Ödemiş doğumlu olsa da babası Mehmet Tefvik Usta, Trabzon Akçaabat ilçesinden Ödemiş'e göç etmiş bir ailenin oğludur.



Sayın Yüksel İskender Aksu Arşivi

Ekonominin krizlerle boğuştuğu yıllarda Merkez Bankası Başkanlığı yapan Rüşdü Saracoğlu, modern merkez bankası uygulamalarına geçişi sağlayan çağdaş bir yönetimin altyapısını kurmuştur. Bankalararası Para Piyasası ile Döviz ve Efektif Piyasaları'nın kurulması, kambiyo rejimi serbestisi, Türk lirasının konvertibilitesi ve ilk kez para programı ilan edilmesi gibi önemli uygulamalara imza atmıştır.

Ayrıca Saracoğlu, mensuplarımızın sosyal haklarıyla da ilgilenmiş, geleceğe yönelik cesur kararlar almıştır. Personelin sıkışık kadrolarda yığılmasını önlemek, devridaimi sağlayıp modern yaşam vizyonunu taşıyan gençleşmeyi de sağlamak amacıyla, çalışanlar için bugünkü Bireysel Emeklilik Sistemi'ne benzer bir emeklilik uygulaması getirmiştir. Mensup maaşının brütü üzerinden yüzde on kesintinin yanı sıra hem işveren hem devlet katkısı olarak bu tutarın iki katı ile Kurum desteği ekleyerek sistemin çalışmasını sağlamıştır. Üç sütunlu dediği bu uygulama baskı yaratsa da Başkan'ın savunması ve hukukun buna izin vermesi suretiyle mahkemelerce de o dönem uygun bulunmuştur. Ancak, zaman içinde işveren katkısı olarak Banka'nın ödediği katkı kaldırılmıştır.

Bu emeklilik sistemiyle kurulan vakıf, mensupların daha iyi bir maaşla emekli olmalarına olanak sağlamıştır. Diğer taraftan, boşalan kadrolara günün koşullarına göre daha iyi eğitim görmüş, çağdaş, donanımlı yapılanmayı sağlayacak gençler katılmaya başlamıştır. Rüşdü Saracoğlu'nun banka personelinden emekli olanlara sağladığı bu hizmet, onu her daim adı anılır, minnet duyulur saygınlığa erdirmiştir.



Sayın Yüksel İskender Aksu Arşivi

Mensuplarımızın sosyal haklarıyla da ilgilenmiş, geleceğe yönelik cesur kararlar almıştır.



Sayın Yüksel İskender Aksu Arşivi

Merkez Bankası Emekliler Derneğinin 2004-2008 dönemi Yönetim Kurulu üyeleri olarak bu minnetimizi, sevgi ve saygımızı ifade etmek arzusuyla kendisini ziyaret etmeye karar vermiştik. Rüşdü Saracoğlu Bankamızdan ayrılmış, Koç Holding Bankacılık ve Sigortacılık Grubuna Başkan olarak geçiş yapmıştı. Bizi, İstanbul'da çalıştığı binanın en üst katındaki çalışma odasında kabul etmişti. Kendisine koleksiyon değeri olan bir vazo ve plaket sunmuştuk. Son derece güler yüzlü ve keyifliydi. Başkanımız olma resmiyetini aşmış, bizimle eski bir dost gibi sohbet etmişti. Tabii ki konumuz Merkez Bankası günleri, çalkantılı olaylar, cesur kararlar ve sonucunda Merkez Bankası Sosyal Güvenlik ve Yardım Sandığı Vakfıydı. Binanın 'roof'undaki restoranda eski günleri yad etmeye devam ettikten sonra, bizi yolcu ederken minnetimizi tüm mensuplarımız adına dile getirerek veda konuşmamızı yapmıştık:



Sayın Yüksel İskender Aksu Arşivi

"Sizi mensuplarımız hiç unutmuyor Sayın Başkan. Eğer Vakıf kurulmasaydı, emeklilik herkes için geç ulaşılacak bir ideal olacaktı. Maaşımızdan yüklüce ücret kesilmesi o dönemler bizi etkilese de sonradan anlıyoruz ki o zamanki özverimiz bugün bizlere nefes aldırabiliyor. Siz, günümüzde uygulanmakta olan emeklilik sistemini yıllar önce kurdunuz ve mensuplarınızı rahat bir emeklilik hayatına kavuşturdunuz. Üstelik bu konuda eleştiriye maruz kaldınız. Size, çabanıza tüm emekli mensuplarımız adına gönülden teşekkür ediyoruz."

Alçak gönüllülükle gülümseyerek öğüt vermişti: "Bakın size şunu söyleyebilirim. Güvenlik Sandığınız birçok unsur göz önüne alınarak hesaplanmış, kurulmuş ve çok iyi yönetilen bir sandıktır. Çalışanına borç para vermediği, başka işlere yatırım yapmadığı, toplanan paraları en iyi şekilde yönettiği için, getirisi size rahatlık sağlayacaktır ve gider düzeyinizi dengede tutacaktır. Emin olun ben sizler gibi bir emeklilik hakkına sahip değilim. Bunun kıymetini bilmek ve sahip çıkmak gerekir. Bunları Sayın mensup arkadaşlarımıza sevgi ve selamlarımla iletin. Ayrıca sizlere teşekkür ediyorum, Ankara'dan buralara kadar geldiğiniz, ziyaret ettiğiniz için."

Son derece güler yüzlü ve keyifliydi. Başkanımız olma resmiyetini aşmış, bizimle eski bir dost gibi sohbet etmişti.



Sayın Yüksel İskender Aksu Arşivi

Dr. Rüşdü Saracoğlu ebedi yaşamında huzurla uyurken "gönüllerimize yerleşen Başkanımız" olarak anılmaya devam edecektir.

KAYNAKÇA:

Rüşdü Saracoğlu, Çöpe Giden Yazılar, 2022

SÖYLEŞİ

Haluk Tükel

Sayın Saracoğlu ile çalışırken en çok hatırladığınız yönü neydi?

Mümkün olan ile olması gereken arasındaki dengeyi, her zaman yöneticilerde rastlanmayan, olağanüstü bir yetenek, hüner ve anlayışla kurması.

Banka'daki görevi sırasında size veya Bankamıza katkıları hakkında düşünceleriniz nelerdir?

Merkez Bankasını durağan, bürokratik bir noktadan alıp modern ve dinamik bir kuruma dönüştürdü.

Kendisiyle ilgili unutamadığınız bir anınızı paylaşır mısınız?

Bana yaptığı uyarı: “Bir işi yapmak için her zaman en elverişli koşulları bekleme, nal toplarsın!”

Sizce Banka'ya bıraktığı en kalıcı katkı veya iz nedir?

Merkez Bankasını dışa açık piyasa ekonomisi şartlarına uygun hukuksal ve kurumsal bir yapıya, olağanüstü bir çaba ve maharetle gereken riskleri de alarak cesaretle taşıdı.

Ekonomik ve mali araştırmalar, para politikası uygulamaları, bankacılık sisteminin denetlenmesi ve ödeme sistemlerine işlerlik kazandırılması gibi alanlarda yaptığı yeniliklerle Banka'yı, mevduat ve kalkınma bankacılığı ağırlıklı yapıdan, mali piyasaları ve bankacılık sistemini yöneten, yönlendiren itibarlı ve gerçek Merkez Bankacılığı icraatı yapan bir yapıya dönüştürdü.



Lira Dergisi, Haziran 1992



DOÇ. DR. LUTFİ HASAN ERSEL



ÖZGEÇMİŞ

1946 yılında Kütahya'da doğan Ersel, 1967 yılında Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye ve İktisat Bölümü'nden mezun oldu. 1968 yılında aynı okulun İstatistik ve Ekonometri Kürsüsü'ne asistan oldu. 1971 yılında doktorasını tamamladı ve 1978 yılında Doçent oldu.

1984-1987 yılları arasında Sermaye Piyasası Kurulunda Baş Araştırmacı olarak görev yaptı.

1987 yılında Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürü olarak göreve başladığı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında 04.03.1991-31.08.1993 tarihleri arasında Başkan Yardımcısı olarak görev yaptı.

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI

ANONİM ŞİRKETİ

BANKA MECLİSİ'nin

5 Mart 1991

tarih ve

6046/15645

No.lu Kararı

Açık bulunan Bankamız Başkan (Guvernör) Yardımcılığına, 1 Mart 1991 tarih ve 91/37818 sayılı Kararname ile atanmış bulunan Sayın Doç.Dr.Lütfi Hasan Ersel'e Bankamız Başkan Yardımcısı olarak imza yetkisi verilmesi konusunda Yönetim Komitesi'nin 5 Mart 1991 gün ve 40613 sayılı kararı üzerine, Türk Ticaret Kanunu'nun 330/2. maddesi uyarınca, Banka Meclisi Üyelerinin yazılı muvafakatları alınmak suretiyle:

Açık bulunan Bankamız Başkan (Guvernör) Yardımcılığına, 1211 sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu'nun değişik 29'uncu maddesi gereğince, 2 Mart 1991 tarih ve 20802 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 1 Mart 1991 tarih ve 91/37818 sayılı Kararname ile Bankamız Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürü Doç.Dr.Lütfi Hasan ERSEL'in atanmasının kararlaştırıldığı hususundan bilgi edinildi.

Sayın Doç.Dr.Lütfi Hasan Ersel'in İdare Merkezi adına haliz bulunduğu "A" imza yetkisinin iptali ile kendisine, Bankamız Başkan (Guvernör) Yardımcısı olarak imza yetkisi verilmesine, Banka Meclisince karar verildi.

M. Ercan Kumcu
Dr.M.Ercan KUMCU
BAŞKAN VEKİLİ

PERSONEL VE İDARİ İŞLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
(Personel Müdürlüğü)

Tebliğ tarihi 5 Mart 1991

BK



ANI

Songül Altınışık

Hasan Ersel ile Yolumuzun Kesişmesi

*Gerçekten keyifliydi Hasan Hoca ile çalışmak.
Karşıdakini sonuna kadar nezaketle dinler,
eleştireceği bir şey varsa da bunu yaparken çok
nazik bir dil kullanırdı.*

Hasan Hoca ile yolumuz 1989 yılı Ocak ayında kesişmişti. Kendisi, o dönemde Araştırma Planlama ve Eğitim Genel Müdürü'ydü. Ben de bir yıl önce doktoramı tamamlamıştım ve Ankara Kambiyo Şubesi'nde çalışıyordum. Genel Müdür Yardımcısı rahmetli Ülkü Özgüler'in çağrısı ile Eğitim Müdürlüğü'nde yapılacak TCMB Örgüt Yapısının Çözümlemesi ve Yeniden Yapılandırılması Proje Çalışması'nda Yürütme Kurulu üyesi olarak görev aldım. Bu vesileyle Ülkü Bey'i (kendisine Hocam diye hitap ederdim) de saygıyla anmak isterim.

Hasan Hoca ile ilk kez proje tanıtım toplantısında tanıştık. Banka'nın ikinci katında yapılan bu ilk toplantı, tüm proje ekibini kapsayan akademik ve idari kadrodan oluştuğu için geniş katılımlıydı ve oldukça uzun sürmüştü. Toplantıda proje yöneticisi Prof. Dr. Sinan Artan, araştırmaya yönelik genel bir açıklama yapmıştı. Hasan Hoca, sakin ve olgun tavrıyla, yönelttiği teknik sorularıyla benim kafamdaki birçok belirsizliği gidermişti.

Proje, kapsamlı bir çalışma olarak uzun bir süreye yayılmıştı. Bu arada Hasan Hoca da Başkan Yardımcılığına atanmıştı. Proje sürecinde belli aralıklarla Hasan Hoca ile toplantılar yapılyordu. Süreç içinde benden yeni bazı araştırmalar yapmam istenmişti.

“

Hasan Hoca, zaman kullanımında da çok özenli biriydi. Zamanı etkili kullanma konusunu içselleştirmiş ve bu konuda seminerler vermiş biri olduğumdan onun dakikliğini çok değerli bulduğumu belirtmeliyim.

”

Bu araştırmalar nedeniyle Hasan Hoca ile epeyce yoğun çalışmamız olmuştu. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) tarafından yapılan KAYA Projesi'nin Merkez Bankasına yönelik boyutuyla ilgili araştırma çalışması bunlardan biridir.

Bir diğer çalışma, TCMB Şubelerinin Standart Kadro Çalışmasına Yönelik Olarak Yapılan İş Yükü Tahmini ve Şubelerin Gruplandırılması idi. Araştırma, gerek süre itibarıyla gerekse tüm şubeleri ve insan kaynağı politikalarını ilgilendirmesi bağlamında çok titizlik gerektiriyordu. Çünkü şubeler, bölgesel özellikleri ve uygulanan bazı dönemsel ekonomik politikalar nedeniyle kadro bakımından birbirlerinden farklılık gösterebiliyordu.

Araştırma, veri toplama tekniği açısından karşılaştırılabilecek ölçütler gerektiriyordu. Hasan Hoca'ya 15 yıllık Ankara ve Ankara Kambiyo Şubelerindeki deneyimime dayanarak önerilerimi aktarmıştım. Şunu da belirtmek gerekir ki Ankara ve Ankara Kambiyo Şubeleri, Merkez Bankasının o tarihlerdeki işlevleri ve konumları gereği adeta merkez şube özelliği taşırdı. Bu süreçte, Hasan Hoca ile sık sık toplanıp durumu irdeliyorduk. Hoca, veri toplama teknikleri ve uygulanacak yönteme ilişkin önerilerimi büyük bir dikkatle dinleyip çok uygun bulduğunu onaylamıştı. Araştırma çok iyi gidiyordu ta ki istatistiksel analizlerde çıkan bir sorunla karşılaşınca dek.

“

Akademik bir ortamda ve akademik bir iş ürettiğimiz için kendisine Hocam diye hitap ederdim ben. Kadro statülerimiz epeyce farklıydı. Hoca, Başkan Yardımcısı; ben ise Dr. ünvanlı şef statüsündeydim o zaman. Böyle olduğu halde Hoca, ortak çalışmalarımızda aradaki statü farkını asla gözetmez, bütün davranışlarıyla projedeki eşitliğimize vurgu yapardı. Bu da Hoca'nın çok üstün özelliklerinden biriydi.

”

Doktora öğrenimim sırasında Hacettepe Üniversitesindeki kıymetli istatistik hocam Prof. Dr. Durmuş Ali Özçelik'in bir söylemini vurgulamak isterim: ” Küçük rakamlar, istatistikte şaka yapabilirler.”

Hoca'nın küçük sayı betimlemesi ise 30'dan küçük sayılardı. Anımsadığım kadarıyla o yıllarda şube sayımız 27 civarındaydı. Hasan Hoca, burada çok yerinde bir öneriyle sabit bir kat sayı kullanalım dedi. Bazen matematikteki sabit sayılar ne işe yarar diye sorgulanır. Yunancada dalga frekansı anlamında kullanılan lamda sayısına sabit bir değer vererek istatistiksel analizlerimizde kullanarak sorunu çözmüştük. İşte Hasan Hoca buydu.

Gerçekten keyifliydi Hasan Hoca ile çalışmak. Karşıdakini sonuna kadar nezaketle dinler, eleştireceği bir şey varsa da bunu yaparken çok nazik bir dil kullanırdı. Akademik bir ortamda ve akademik bir iş ürettiğimiz için kendisine Hocam diye hitap ederdim ben. Kadro statülerimiz epeyce farklıydı.



Sayın Hasan Ersel Arşivi

“

Özetle, Hasan Hoca çok iyi bir akademisyendi. İyi akademisyenliğinin yanı sıra çok nezaketli, çok dakik, çok dikkatli, çok mütevazı, çok çalışkan birisiydi. Onunla yakın çalışmış olmayı, ortak bir araştırma yapmış olmayı kendim her zaman kendim için bir şans olarak gördüm.

”



Sayın Hasan Ersel Arşivi

Hoca, Başkan Yardımcısı; ben ise Dr. ünvanlı şef statüsündeydim. Böyle olduğu halde Hoca, ortak çalışmalarımızda aradaki statü farkını asla gözetmez, bütün davranışlarıyla projedeki eşitliğimize vurgu yapardı. Bu da Hoca'nın çok üstün özelliklerinden biriydi. Hasan Hoca, aynı zamanda çok mütevazıydı. Araştırmayı raporlaştırma aşamasında kapağa isimlerimizin yazılması konusunda kendisiyle epeyce mücadele etmiştik. Ben, ilk isim olarak Hoca'nın adını yazmıştım ancak Hoca; “Bu araştırmanın çok büyük bölümünü siz üstlendiniz. Bu nedenle benim adım ikinci ad olarak yazılmalı.” diye diretmişti. Sonunda onun istediği gibi olmasında mutabık kalmıştık. Bende orijinal kopyasında da böyledir.

Hasan Hoca, zaman kullanımında da çok özenli biriydi. Zamanı etkili kullanma konusunu içselleştirmiş ve bu konuda seminerler vermiş biri olduğumdan onun dakikliğini çok değerli bulduğumu belirtmeliyim. Araştırma sürecinde, bir araya gelmemiz gerektiğinde çok kısa sürede uygun zamanı mutlaka yaratırdı. Toplantıya zamanında katılmaya çok özen gösterirdi. Burada bir anımı da paylaşmak isterim; Kısım Amirleri Semineri'nde derslerimiz Hasan Hoca ile peş peşeydi ve o gün ilk ders benimdi. Dersim bittiğinde katılımcılardan gelen art arda sorular yüzünden dersten geç çıkmak durumunda kalmıştım. Bir kaç sorudan sonra izin isteyip çıktığımda Hoca ile burun buruna gelmiştik. Hasan Hoca, ders saati geldiği için kapıda benim çıkmamı bekliyordu. Çok mahcup bir halde kendisinden özür dilemiştim. “Üzülmeysin.” demişti. “Bu durumları bazen benim de yarattığım olmuştur.” diyerek beni rahatlatmaya çalışmıştı o an.

Özetle, Hasan Hoca çok iyi bir akademisyendi. İyi akademisyenliğinin yanı sıra çok nezaketli, çok dakik, çok dikkatli, çok mütevazı, çok çalışkan birisiydi. Onunla yakın çalışmış olmayı, ortak bir araştırma yapmış olmayı her zaman kendim için bir şans olarak gördüm. Vefatından büyük üzüntü duydum. Sevenlerine sabırlar diliyorum ve onu saygıyla anıyorum.

Hasan Hoca'nın ekip olarak birlikte çok verimli ve uyumlu çalıştığı ve ne acıdır ki anlaşılmışlar gibi bu yıl art arda vefat eden “Efsane Başkanımız” Sayın Rüşdü Saracoğlu, Süreyya Serdengeçti ve Ercan Kumcu'ya da rahmet diliyorum, onları saygıyla anıyorum.

ANI

Bülent Toptaş

TCMB'nin Dönüşüm Yıllarında Bir Vizyoner: Hasan Ersel

“Genç Merkez Bankalılar Türkiye’nin bütününü görebilecekleri, öğrenebilecekleri çok nadir kurumlardan birisinde çalıştıklarını akıllarından çıkarmasınlar.”

Doç. Dr. Lutfi Hasan Ersel

1990’lı yılların başlarında, İzmir Şubesi’nde çalıştığım servise bir haber ulaştı. Başkan Yardımcısı Hasan Ersel liderliğindeki bir heyet, Şube’ye gelerek Banka’daki gelişmeler hakkında personeli bilgilendirecekti. Bu, bizler için alışılmadık bir durumdu. Geleneksel olarak TCMB’de İdare Merkezi ile şubeler arasında güçlü bir hiyerarşi mevcuttur. İdare Merkezi şubelere talimat verir, operasyonların nasıl yürütüleceği hususunda yönlendirmeler yapar. Bu, bizim bir gelenek olarak gördüğümüz, alıştığımız ve benimsediğimiz bir çalışma şeklidir. Buna karşın, Başkan Yardımcısı liderliğinde bir heyetin Şube’ye gelip Banka’da genel olarak neler olduğunu anlatacağını duymak bize değişik bir durum olarak gelmişti. Ben de nasıl bir sunum yapılacağını merak etmiştim. Kısım Amirimiz sunumu dinlemek üzere beni görevlendirdi.

“Ersel sunumuna başladı. Astlarına bir şeyleri dikte etmek isteyen bir üst düzey bürokrattan ziyade, öğrencilerini bilgilendirmek isteyen sakın, özgüvenli bir akademisyen tarzıyla salona hitap ediyordu.”

Hasan Ersel’in ismini ilk kez on yıl önce Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi (SBF) İktisat Bölümü üçüncü sınıf öğrencisiyken duymuştum. Ersel, üçüncü sınıflar için seçmeli ders olan “İktisatçılar İçin Matematik” dersinin hocası olarak gözükiyordu. Bölümdeki öğrencilerin çok azı, bu dersi seçmişti. SBF sözel ağırlıklı puanla öğrenci kabul eden bir okuldu. İlk iki sınıfta okunan derslerin içinde matematik fazla yoktu.

Çoğumuzun da matematik dersleri ile ilgili lise deneyimleri çok parlak değildi. Buna karşın, dersler başladıktan sonra Ersel’den ders alan arkadaşlara matematik dersinin nasıl gittiğini sordüğümüzde olumlu geri bildirimler alıyorduk. Arkadaşlara göre Ersel Hoca, kibar, öğrenciye arkadaşça yaklaşan bir eğitimciydi. Matematik konusunda cesaret kırıcı değildi. Aksine, teşvik ediciydi. Beklentilerimizin aksine, derse devam edenlerden olumsuz hiçbir şey duymamıştık.

İzmir Şubesi’nin oldukça geniş sayılabilecek konferans salonu tamamen dolmuştu. Banka’daki hizmet sürem beş yılı aşmıştı ama ilk kez bu salona gelmişim. Ersel ve beraberindeki heyet platformda yerlerini aldılar ve Ersel sunumuna başladı. Astlarına bir şeyleri dikte etmek isteyen bir üst düzey bürokrattan ziyade, öğrencilerini bilgilendirmek isteyen sakın, özgüvenli bir akademisyen tarzıyla salona hitap ediyordu. Amacını bankadaki dönüşümü anlatmak olarak açıkladı. Banka, Türkiye ekonomisinin liberalleşme sürecine paralel olarak bir dönüşüm geçiriyordu ve bu dönüşümün hedeflerinin ve TCMB’de neler olup bittiğinin personelle paylaşılması önemliydi.

Gerçekten de TCMB o yıllarda büyük bir değişim, dönüşüm hamlesi içindeydi. Bağımsız değildi ama bir modernleşme süreci içindeydi. Finansal serbestleşme ile birlikte dengeleyici bir piyasa oyuncusu olma rolünü üstlenmeye başlamıştı. Açık piyasa işlemleri devreye sokulmuş, modern para politikası araçlarının kullanımında, ekonomik araştırma, para politikası ve veri üretiminde profesyonellik hızla artmıştı. 90’lı yıllar dünyada ABD kaynaklı bir teknolojik sıçramaya sahne olmuştu. TCMB’de de 90’lı yılların başlarında neredeyse bu sıçramaya paralel gelişmeler yaşanıyordu.

Banka'da; İdare Merkezi birimlerinde, şubelerde, sosyal tesislerde, konuk evinde, bu gelişmeye destek vermek üzere Japonya'dan gelen uzmanlarla her an karşılaşabilmek mümkündü.

“

Hasan Ersel'in aramızdan ayrılışı, sadece entelektüel derinliğiyle değil, aynı zamanda insana dokunan, teşvik edici yaklaşımıyla da iz bırakmış bir ismin eksikliğini hissettirmektedir.

”

Ersel'in sunumunun ilgi çekici bulduğum yönlerinden biri, ele aldığı konuya sadece Türkiye içinden bakmamasıydı. Bizim yaşadıklarımızı yaşayan başka ülke merkez bankaları var mı? Varsa bu konuları nasıl ele alıyorlar? Nasıl bir yaklaşım geliştiriyorlar? Bunları öğreniyor, tartışıyor ve aktarıyordu. Örneğin; kur politikasını anlatırken, Türk lirasının aşırı kıymetli olduğu yönündeki değerlendirmelerle ilgili olarak İspanya Merkez Bankasının yaklaşımını gündeme getirdi. “İspanya'da ihracatçılar kur politikasından şikayetçiler. Diyorlar ki; “İspanyol Pesetası diğer yabancı paralar karşısında aşırı değerli. Bizim bu şartlarda rekabet edebilmemiz çok zor”. Tabii, bu doğrudan İspanya Merkez Bankasına yönelik bir eleştiri oluyor haliyle. İspanya Merkez Bankası Başkanı ihracatçılara şu yanıtı veriyor: “Ben bu konuda bir şey yapamam. Benim size önerim maliyetlerinizi düşürmeniz.”

90'lı yılların başlarında TCMB'nin şube ağı ile de ilgili önemli gelişmeler olmuştu. Ülke ekonomisi ile ilgili, dış ticaret ve kambiyo rejimlerinde yapılan değişikliklerin sonucu

olarak, daha önce sadece TCMB tarafından yapılan bazı işlemlerin diğer bankalar aracılığı ile yapılmaya başlanması nedeniyle şubelerin kambiyo işlemlerine ilişkin işlerin azalması, tüm birimlerde ve şubelerde otomasyona yönelinmesi ve Merkez Bankasının aynı ilde iki ayrı şubeye sahip olmasının ortaya çıkardığı sakıncaların giderilmesi, görevlerin emek ve zamandan tasarruf sağlayıcı ve verimi arttırıcı bir tarzda rasyonel şekilde yerine getirilmesi ve bütünlüğün sağlanması gerekçesiyle, Ankara, İstanbul ve İzmir'deki Kambiyo Şubeleri 1991 ve 1992 yıllarında bu illerdeki Türk Lirası Şubeleri ile birleştirilmişti. Ersel, toplantıda bu konuda daha ileri adımlar atılıp atılamayacağı konusunda değerlendirme yaptı. Daha fazla şube kapatılabilir veya birleştirilebilir ve bu yolla şubeler ağıının verimliliği ya da etkinliği artırılabilir miydi?

Ona göre bu konu artık sıkıntılı bir noktaya gelmişti. Şube kapatmak sadece TCMB'nin inisiyatifinde bir konu değildi. Konunun siyasi boyutu da vardı. Bu dünyanın her yerinde böyleydi. Yine yurt dışından bir örnek verdi. Fransa Merkez Bankası da taşra ağını küçültmek için uğraşıyordu. “Fransa da aynı şeyleri yaşıyor. Fransa Merkez Bankasının Cognac'taki küçük bir ofisini kapatmak için bile o bölgenin senatörünü ikna etmek zorundasınız.” dedi.

Hasan Ersel'in ilgi çekici ve takdir edilebilecek bir özelliği de iktisadın dışında kalan, geniş bir yelpaze içindeki güncel sorunları teknik, bilimsel yaklaşımlarla ele alabilmesi ve bunları somut, anlaşılabilir bir çerçeve içinde sunabilmesi. Örneğin; 1991 yılında Araştırma Planlama ve Eğitim Genel Müdürü'ken, Prof. Dr. Songül Altınışık ile birlikte hazırladıkları “TCMB Şubelerinin Standart Kadro Çalışmasına İlişkin Olarak Yapılan İş Yükü Tahmini ve Şubelerin Gruplandırılması” çalışması oldukça ilginçtir.



Sayın Hasan Ersel Arşivi

İnsan kaynakları şirketinin ya da bir endüstri mühendisinin yapabileceği bir çalışmada iktisatçı bir akademisyen olarak yer almış ve TCMB'de insan kaynakları planlamasına ışık tutan önemli bir doküman üretmiştir. Yine Songül Altınışık ile birlikte hazırladıkları “İdare Merkezi İçin Bir İletişim Modeli” çalışması da alanı dışında kalmasına rağmen TCMB'ye yaptığı önemli bir katkıdır.

Kuşaklar yetiştirmiş bu son derece verimli akademisyen ve yöneticinin genç merkez bankacılarına vermek istediği mesaj nedir? Bundan yaklaşık yirmi üç yıl önce Lira Dergisi'ne verdiği röportajda şunları söylüyor: “Genç Merkez Bankacılar Türkiye'nin bütününe görebilecekleri, öğrenebilecekleri çok nadir kurumlardan birisinde çalıştıklarını akıllarından çıkarmasınlar. Öğle yemeğindeki arkadaşlarıyla sohbetlerinde bile öğrenebilecekleri, başka pek çok yerde uzun çalışmalarla bile edinebileceklerinden fazladır. Bir nokta daha var: TCMB saygınlığını hak etmiş bir ulusal kurumumuzdur. Başta bankalarımız olmak üzere Türkiye'de herkes

bu kuruma saygı duymayı istemektedir; hatta buna gereksinimleri vardır. Bu konuda düş kırıklığına düşülmesine hiçbirimiz dayanamayız.”.

Hasan Ersel'in aramızdan ayrılışı, sadece entelektüel derinliğiyle değil, aynı zamanda insana dokunan, teşvik edici yaklaşımıyla da iz bırakmış bir ismin eksikliğini hissettirmektedir. Gerek üniversite kürsüsünde öğrencilerini matematikle barıştıran bir eğitimci, gerekse TCMB'nin modernleşme sürecine uluslararası vizyon katan bir yönetici olarak, bir akademisyen ve bürokratın nadir bileşimini temsil etti. Analitik düşünceyi ve geniş bir yelpazeye yayılan güncel sorunlara bilimsel yaklaşımı kurumsal pratiğe taşıyan Ersel Hoca'nın geride bıraktığı; eserleri, vizyonu ve genç merkez bankacıları miras bıraktığı "Türkiye'nin bütününe görebilme" ve kurumun saygınlığına sahip çıkma öğüdü, onun mirasının yaşamaya devam edeceğinin en güçlü kanıtı. Kendisini daima saygı, minnet ve takdirle anacağız.

SÖYLEŞİ

Baturalp Candemir

Sayın Ersel'in en çok hatırladığınız yönü neydi?

Sayın Hasan Ersel çok deneyimli ve pek çok konuda derinlemesine bilgi sahibi bir ekonomist idi. Ancak, ben ve benim gibi yeni çalışma hayatına atılmış, teorik bilgilerini iş hayatında kullanmaya başlayan uzmanlar için sanırım en öne çıkan özelliği her zaman bilgi ve tecrübelerini aktarmaya hazır olması, üreten uzmanların çalışmalarını tartışmaya açabilecekleri platformlar oluşturmaya Asansörle 1. kattan 15. kata çıkarken bile bir şeyler öğrenebildiğimiz bir hocamızdı.

Banka'daki görevi sırasında size veya Bankamıza katkıları hakkında düşünceleriniz nelerdir?

Çok değerli uzmanların yetiştiği Araştırma Birimi'nin gelişmesinde kritik bir rolü olduğunu, o sıralarda çalışmakta olan çok sayıda uzmana, ekonomiste ilham kaynağı olarak iyi ekonomistler olarak yetişmelerine büyük katkısı olduğunu düşünüyorum.

Kendisiyle ilgili unutamadığınız bir anınızı paylaşır mısınız?

Sayın Hasan Ersel, İngilizce ve bilim sınavlarından sonra Merkez Bankasında işe girmeden önce yapılan son mülakatta karşımda oturan sınav komitesindeki dört kişiden biriydi. Görüşme başladığında pek konuşmadı. Tanıma sorularından sonra, sınav komitesindekilerden biri “Okulda hangi dersleri seversin?” diye bir soru sordu. 23 yaşındaki halimle para politikası ile başlayıp ekonometri ile devam eden bir dizi ders adını sayarken, ekonomi tarihi de demiş bulundum. Sayın Hasan Ersel'in ilk sorusu sarsıcı zorlukta idi: “Walras'la Ricardo'nun farkı nedir?” Bir taraftan, ekonomi tarihi diyen dilimi ısırırken, ne gevelediğimi tam olarak anımsamıyorum. Bana bakan endişe verici gözleri görünce, “Ricardo'nun görüşleri bunlar, ama Walras'ı hatırlamıyorum” diyerek toparladım. İkinci soru ise daha dehşet vericiydi “Ekonomide yapısal bir dönüşüm varken, nasıl tahmin yaparsın?”. Mülakattan çıktıktan sonra, sonuçlar açıklanıp da kazandığımı öğrenene kadar geçen 20 günü bu iki soru ile geçirmişt看.

SÖYLEŞİ

Baturalp Candemir

Sizce Banka'ya bıraktığı en kalıcı katkı veya iz nedir?

Değerli ekonomistlerin yetişmesinde bir okul gibi katkı veren Araştırma Birimi.



Sayın Hasan Ersel Arşivi

Hasan Ersel ile Söyleşi

Lira Dergisi Nisan 2002

LİRA: Sayın Ersel, Lira'nın Nisan 2002 sayısına hoş geldiniz. Başkan Yardımcılarını tanıttığımız bu bölümde sizinle olmaktan çok mutluyuz. Bize kendinizi kısaca tanıtır mısınız?

HASAN ERSEL: 1946 yılında Kütahya'da doğdum. 1967 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinden (SBF) mezun oldum. 1968 yılında bu okulun İstatistik ve Ekonometri Kürsüsü'ne asistan olarak girdim. 1978 yılında Doçent oldum. Daha çok mikroiktisat, gönenç (refah) iktisadı ile uğraşım. SBF ve ODTÜ Ekonomi Bölümlerinde ders verdim. 1983 yılında üniversiteden ayrıldım. 1984 yılında Sermaye Piyasası Kurulunda Başiktsatçı olarak çalışmaya başladım. 1987 yılında TCMB Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürlüğü'ne atandım. 1991 yılında Başkan Yardımcısı oldum. 1993 yılında bu görevimden ayrıldım. O zamandan bu yana Yapı ve Kredi Bankasında çalışıyorum. Geçen yıla kadar da Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde ders verdim.

LİRA: Merkez Bankasına 1987 yılında o zamanki Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürü olarak başladınız. Önce bize bu kimliğinizden ve bu yıllarınızdan bahseder misiniz?

HASAN ERSEL: Sanırım işe şanslı başladım. Geldiğimde TCMB'de Araştırma Bölümü ve yetişmiş arkadaşlar vardı. Benim açımdan yeni ve dolayısıyla yabancılık çekeceğim alan ise eğitim idi. TCMB gibi bir kuruluştaki eğitim ile üniversitedeki çok farklı konulardır. Ama burada da şanslıydım. Sayın Ülkü Özgüler gibi konuya son derece vakıf ve kendisini adanmış bir insan genel müdür yardımcısı olarak görev yapıyordu, işbölümünü yapmak ve sürdürmek kolay oldu. Görevimin iki boyutu vardı: Birinci boyut banka yönetiminin karar almasına yardım edebilecek araştırmaları kestirmeye çalışmak ve bunlar ile banka üst yönetimince istenen çalışmaları arkadaşlarıma iletmek. Bu açıdan araştırmanın değerini bilen bir üst yönetimle çalışmanın ayrıcalığından yararlandım. Üst yönetimden iktisadi araştırma isteği geliyordu. Bu sadece Sayın Rüşdü Saracoğlu ile sınırlı da değildi. Sayın Ercan Kumcu ve Sayın Kadir Günay da sık sık iktisadi konularda sorular sorar, bunlar üzerine araştırma yapılmasını isterlerdi. Ben de bunları araştırma projelerine dönüştürür, arkadaşlarıma aktarırdım. İşin en hoş tarafı da bu çalışmaları yapanları takdir etmekten hiç geri kalmamalarıydı. Öte yandan da ileride karşılaşılabileceğimiz



Lira Dergisi, Nisan 2002

sorunlara yönelik araştırma projelerini de bölüm içinde geliştirdik, çoğu da sonuçlandı ve karar alma sürecinde bunlardan yararlanıldı. İkinci görevim olarak da Araştırma bölümünde yapılan çalışmaların akademik derinlik kazanmasını özendirmekti. Arkadaşlarımla gayretleriyle TCMB Araştırma Bölümü tartışma tebliğlerine ulaştık. Yani hem "tartışma" yapıldı hem de "tebliğ" yazıldı...

LİRA: Araştırma bölümlerinin kurum içerisinde olması gereken fonksiyonları ve konumları sizce nedir?

HASAN ERSEL: Araştırma bölümünün en önemli görevi öngörü yapabilmesidir. Bundan kastettiğim iktisadi değişkenlerin gelecekteki değerlerinin öngörülmesi değil. Kurumun hangi konularda ileride fiktisel desteğe gereksinimi olabileceğini kestirip o yönde çalışma yapmak ya da yapılmasına aracı olmayı kastediyorum. Çünkü yöneticilerin üzerindeki günlük iş yükü ağırdır. Bunu hafifletecek bir çalışmanın hazırda olması onları çok rahatlatır; alabilecekleri kararların sağlıklı olmasına

çok yardımcı olur. Hemen ekleyeyim, bu Araştırma Bölümü'nün önerilerinin kabulü anlamına gelmez. Yönetici öneriyi benimsemediği zaman bile bundan yararlanır. Çünkü o çalışmanın varlığı yöneticinin fikir oluşturmaya yardım etmiştir. Araştırma bölümünde çalışanlar görüşlerinin yöneticiler tarafından ciddiye alınma derecesini, önerilerinin kabul sıklığı ile ölçmemelidirler.

LİRA: 1991 yılında sizi Merkez Bankası Başkan Yardımcısı olarak görmekteyiz. Başkan Yardımcılığınız sırasındaki görev ve sorumluluk alanlarınızdan kısaca bahseder misiniz?

HASAN ERSEL: Başkan Yardımcısı olduğum dönemde Araştırma ile ilişkim kopmadı, hatta arttı. Ama bu defa hem araştırma isteyen tarafta oldum hem de sunan... Ancak sanırım ilk göreve geldiğimden taşıdığım sıfatla yer alan "planlama" sözcüğü bu dönemdeki işime daha uygundu. Özellikle personel işleri ile ilişkilendirildiğimde, TCMB'nin içine dönük çalışmalar yapma fırsatını elde ettim. Bu

dönemde Sayın Bediz Demiray ile yakın çalışmak ve onu tanımak ayrıcalığını edindim. Onun zerafeti ve olaylara insancıl yaklaşımından çok etkilendim. Kendisiyle beraber çalışma fırsatı elde ettiğim ve beni çok mutlu eden bir uğraşım da TCMB Çağdaş Türk Resmi Koleksiyonu'nun oluşturulması idi. Sayın Ali Artun ile böyle tanıştım, kendisinden çok şey öğrendim, hâlâ da öğrenmeye devam ediyorum.

LİRA: Şu anda özel bir bankada yöneticilik yapmaktasınız. Mevcut uluslararası ekonomik ve siyasi gelişmeler çerçevesinde Türkiye'deki bankacılığın gidişini nasıl görüyorsunuz?

HASAN ERSEL: Türkiye'de bankacılığın, diğer pek çok iktisadi faaliyet koluna oranla, uluslararası standartları yakalamada ve rekabetçi ortamda çalışmada daha başarılı olduğunu düşünüyorum. Bu düşüncem, yaşadığımız krizde bankacılığın içine düştüğü sıkıntılara rağmen, değişmedi. Ancak bu önümüzdeki yolun kolay olacağı anlamına gelmiyor. Kastettiğim şu: Önümüzdeki dönemin bankacılığı, geçmiştekenden çok farklı olmak zorunda. Bu düzenleyici yetke istese de istemese de böyle olacak. Çünkü açık bir ekonomide dünyada kabul edilmiş kurallar dışında bankacılık yapmak olanaksız. Öte yandan da son alınan önlemlerden sonra banka sayısının azalmasına rağmen bankalar arasında rekabet arttı. Bankacılığın faaliyet alanı içinde de özel kuruluş ve kişilerle olan ilişkilerin ağırlığının artacağı bir döneme yöneldik. Bankalar riskleri çok daha iyi tartmaya mecbur olacaklar, bilgiye daha çok değer verecekler. Sanırım önümüzdeki dönemde Türk bankacılık sistemi bir

yandan ölçek sorununu çözmeye yönelik birleşmelere doğru giderken öte yandan da çalışanlarından farklı yeni beceriler istemek zorunda kalacak. Bir yandan risk/getiri hesabını modern araçlardan yararlanarak yapacak bilgiyle sahip gençleri işe alırken öte yandan çalışanlarını yeni ortamın gerektirdiği bilgilerle donatmaya çalışacak.

LİRA: Birçok Merkez Bankalı finans sektörüne geçerek önemli görevler üstlendiler. Bu geçişlerin finans sektörüne ne gibi katkıları olmuştur. Bu konudaki düşüncelerinizi alabilir miyiz?

HASAN ERSEL: Merkez bankalarının bir ayrıcalıklı yönü vardır. Müşterilerini seçebilirler. Merkez bankaları bankalarla çalışmayı seçmişlerdir. Ama böyle bir ayrıcalığı olmasının da bir fiyatı vardır doğallıkla. Para politikasını uygularken sonuç alabilmek için Merkez Bankası bankalara muhtaçtır. Çünkü para politikası, bankaların bu sinyalleri algılayıp onlara göre hareket ederek müşterilerinin davranışlarını değiştirmeleri ile yürür. İşte Türkiye'de finans sektörüne geçen Merkez Bankalılar bu algılamayı sağlamayı kolaylaştırdılar. Bunun Türkiye'ye önemli yarar sağladığı, zaman kazandırdığı kanısındayım. Bir de bankaların makro ekonomik olayları değerlendirebilme becerisi olması gerektiği fikrinin hakim olmasına katkıda bulundular.

LİRA: Türkiye'deki siyasi ve ekonomik gelişmeleri göz önünde bulundurarak ülkenin bugünkü ekonomik durumunu değerlendirir misiniz?



Lira Dergisi, Nisan 2002

HASAN ERSEL: Türkiye çok ciddi bir bunalım yaşıyor. Öte yandan da kanımca çok iddialı da bir reform programını yürütmeye çalışıyor. Bu program ilk aşamada kamu kesiminin işlevinin yeniden tanımlanarak işleyiş biçiminin değiştirilmesini hedefliyor. İkinci aşamada ise özel kesimin bu yeni kamu kesimini doğru algılayıp, değişen koşullara göre çalışma düzenini kurmasını öngörüyor. Yani temel hedef, özel kesimin kendini uyarlayabilmesi için gerekli ortamsal koşulları yaratmak. Varılmak istenen ise küreselleşen dünya ekonomisine Türkiye'nin sağlıklı eklemlesmesini sağlayacak bir gelişme yoluna ulaşmak.... Gerçi bütün bunların bir arada yapılabileceğini düşünmek insana heyecan veriyor ama hakim olan rehavet havasını görünce, "acaba" demekten de kendimi alamıyorum...

LİRA: Bu söyleşi için size teşekkür ederiz. Son olarak genç Merkez Bankalılara tavsiyelerinizi alabilir miyiz?

HASAN ERSEL: Genç Merkez Bankalılar Türkiye'nin bütününe görebilecekleri, öğrenebilecekleri çok nadir kurumlardan birisinde çalıştıklarını akıllarından çıkarmasınlar. Öğle yemeğindeki arkadaşlarıyla sohbetlerinde bile öğrenebilecekleri, başka pek çok yerde uzun çalışmalarla bile edinemeyeceklerinden fazladır. Bir nokta daha var: TCMB saygınlığını hak etmiş bir ulusal kurumumuzdur. Başta bankalarımız olmak üzere Türkiye'de herkes bu kuruma saygı duymayı istemektedir; hatta buna gereksinimleri vardır. Bu konuda düş kırıklığına düşülmesine hiç birimiz dayanamayız.



SÜREYYA SERDENGEÇTİ



ÖZGEÇMİŞ

1952 yılında İstanbul'da doğan Serdengeçti, 1979 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. 1984-1986 yılları arasında Vanderbilt Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde yüksek lisans yaptı.

1980 yılında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında göreve başladı ve önce Dış Borç Erteleme bölümünde çalıştı. Daha sonra döviz rezervlerinin yönetimi alanına geçti. 1990 yılında Döviz İşlemleri Müdürü, 1992 yılında Açık Piyasa İşlemleri Müdürü oldu. 1994 yılında Genel Sekreter Yardımcısı olarak Genel Sekreterlik Basın Sözcülüğü görevine getirildi ve aynı yıl Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü Genel Müdür Yardımcılığına atandı. 1996-1998 yılları arasında ise Piyasalar Genel Müdürlüğü yaptı.

02.01.1998-14.03.2001 tarihleri arasında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Başkan Yardımcısı, 14.03.2001-15.03.2006 tarihleri arasında ise Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Başkanı olarak görev yaptı.

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI

ANONİM ŞİRKETİ

BANKA MECLİSİ'nin

14 Mart 2001 tarih ve 8082/17681 No.lu Kararı

Necip Süreyya Serdengeçti'nin açık bulunan Bankamız Başkanlığına (Guvernörlüğüne) atanması ile Başkan (Guvernör) Yardımcısı olarak haiz bulunduğu imza yetkisinin kaldırılması, kendisine Bankamız Başkanı (Guvernörü) olarak imza yetkisi verilmesi, Başkan Vekili Aykut Ekzen'in imza yetkisinin kaldırılmasına ilişkin Yönetim Komitesi'nin 14 Mart 2001 gün ve 45835 sayılı kararı üzerine, Türk Ticaret Kanunu'nun 330/2. maddesi uyarınca Banka Meclisi Üyelerinin yazılı muvafakatları alınmak suretiyle;

Açık bulunan Bankamız Başkanlığına (Guvernörlüğüne) 1211 Sayılı Kanun'un değişik 25. maddesi gereğince, 02.03.2001 tarih ve 2001/2070 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Necip Süreyya Serdengeçti'nin atandığı ve keyfiyetin Başbakanlık Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü'nün 13.03.2001 tarih ve B.02.0.KKG/122-12/1219 sayılı yazısı ile Bankamıza tebliğ olunduğu hususundan bilgi edinildi.

Necip Süreyya SERDENGEÇTİ'nin Başkan (Guvernör) Yardımcısı olarak haiz bulunduğu imza yetkisinin kaldırılması ile kendisine Bankamız Başkanı (Guvernörü) olarak Banka adına imza yetkisi verilmesine,

Bankamız Başkanlığına (Guvernörlüğüne) atama yapılması nedeniyle, Başkanlık (Guvernörlük) görevini ifa etmek ve yetkilerini kullanmak üzere Başkan Vekili olarak seçilen Başkan Yardımcılarından Aykut EKZEN'in, Başkan Vekili olarak Banka adına verilen imza yetkisinin kaldırılmasına

Banka Meclisi'nce karar verildi.

Süreyya SERDENGEÇTİ
BAŞKAN

DAĞITIM:

İNSAN KAYNAKLARI GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Tebliğ tarihi 14 Mart 2001

mm



ANI

İmirze İlhan Koçaker

Süreyya Bey'in Ardından

*“Ben Bankada iyi ve sıra dışı ne yaptıysam
hep farklı olduğunu düşündüğüm
insanlarla yaptım.”*

Süreyya Serdengeçti

Bir kaybın ardından yazılan anma metinlerinde genelde anılan kişiden “iyi bir insandı, dürüst bir kişiydi, çalışkandı, akıllıydı” vb. genel kabul görmüş kavramlar ve etik değerler aracılığı ile bahsedilir. Bu tür bir yaklaşım hem yanlış anlaşılmayı engeller hem de herkesin kabul ettiği değerler üzerinden kişiye bir saygı ifadesi olarak rahatlıkla kabul görür. Bir başka deyişle, tümel-genel kavramlardan tikele-bireysele gidilir. Ancak bu genel değerlerin o kişiyi nasıl ve ne şekilde temsil ettiğine ilişkin bir bilgi ve anlam içermez.

Süreyya Bey ile ilgili bu yazımda, bireysel olandan evrensel etik kavramlara nasıl ulaştığımı, kişisel ilişkimden ve gözlemlerimden yola çıkarak anlatmak istiyorum. Bu yaklaşım çok fazla öznel bulunabilir ve geneli temsil etmediği düşünülebilir. Bir başka ifadeyle, kişisel-öznel bir ilişkide iyi, dürüst vb. olan bir insanın, bu evrensel etik kavramlar içinde tanımlanması doğru olmayabilir. Bunun farkında olarak en başta belirtmek isterim ki, benim Süreyya Bey ile olan ilişkimde yaşadığım ve gözlemlediğim davranış biçimleri, olayın özneliği bir tarafa, tamamen doğal bir davranış biçimi, bir karakter özelliği idi. Bu yazıda sadece kavramları somutlaştırmaya çalışıyorum. Burada yazdıklarımın kronolojik bir sıralaması yok. Bu zaten benim için yazması çok zor duygusal bir yazı ve duyguların kronolojik bir sıralaması olduğunu düşünmüyorum.

Süreyya Bey ile 1988 yılında Banka'da çalışmaya başladığım ilk günden vefatına kadar olan süreçte, zaman zaman yoğunlaşan zaman zaman yoğunluğu azalan hem iş hem de iş dışı özel bir yakınlığım oldu. İşe başladığımda Süreyya Bey Döviz İşlemleri Müdürlüğü'nde Müdür Yardımcısı olarak

görev yapmakta ve döviz ödemelerinin takip edildiği “Döviz Bütçesi” adı verilen bir rapor hazırlamaktaydı. Sonrasında da hep olduğu gibi, yaptığı pek çok işte ilk tasarımı kendisi yapardı. Analitik bir düşünce yapısına sahipti. Rapor, piyasalar kapandıktan sonra hazırlanmaya başlanır, o günün teknolojik koşullarında saatler sürer, zaman zaman gece yarısına sarkardı. Banka'ya başladığım dönemde Para Piyasaları Genel Müdürlüğü'nde büyük bir grup olarak işe başlamıştık. Süreyya Bey yaptığı bu işi devredecek birisini bulmaya çalışıyor ve bu amaçla sırayla yeni başlayanlarla birlikte bu işi yapıyordu. Birkaç kişi ile çalıştıktan sonra sıra bana gelmişti ve raporu birlikte hazırlamaya başlamıştık. Bir müddet böyle devam etti. Süreyya Bey'in yıllık izine ayrıldığı bir dönemde ise işi tek başıma yapmaya başladım.

Japonya'ya yapılacak bir ödeme için Ankara Şubesi'nden provizyon istenmiş, ben de bu ödemenin niteliğini ve hangi kategoriye girdiğini anlamadığım için ödeme emrini vermemiştim. Aynı günün akşamı Süreyya Bey Banka'ya gelmiş, gece beni arayıp çağırmış; son derece sınırlı bir biçimde neden ödeme emrini vermediğimi, bunun ciddi sonuçlara yol açabileceğini söylemişti. Ödemenin niteliğini anlamadığımı, standart dışı olduğunu söylediğimde “Her şeyi anlamak zorunda mısın?” diye sormuştu. Klasik hareketiyle, eli ile yüzünü sıvazlamış “Tamam ben hallederim, sen çık dışarı.” demişti. Ertesi gün artık bu iş için başkası ile çalışır diye düşünürken beni çağırmış, “Bu işi sana devrediyorum, nasıl anlıyorsan öyle yap.” demişti. Yazının başında bahsettiğim özelden genele gidecek olursak; farklılıkları dışlamaz, tam tersine ortaya çıkarmaya çalışır ve sonuna kadar desteklerdi. Bir defasında “Ben Banka'da iyi ve sıra dışı ne yaptıysam hep farklı olduğunu düşündüğüm insanlarla yaptım” demişti.

Kamu kurumlarında ya da genel olarak iş yapma biçimlerinde en uygun çalışma yöntemi, bir işin ya da sürecin devredildiği gibi sürdürülmesidir. Böyle bir durumda hiçbir risk alınmamış olur ve iş daha önce nasıl yapılıyorsa aynı şekilde yapılmaya devam eder. Kamu kurumlarındaki ataletin temel nedeninin bu olduğunu düşünüyorum. Süreyya Bey'in yaklaşımı bunun tam tersi idi. Birlikte çalıştığı insanlardan inisiyatif kullanmalarını isterdi. İnisiyatif kullanımı bir hataya yol açarsa, hata yapan kişinin sonuna kadar arkasında dururdu. Bu yaklaşımı, karşılıklı güven tesisinin bence en önemli unsuruydu. Son derece dürüst bir insandı. Hangi mevkide olursa olsun, yetkisi dâhilindeki kurumsal harcamalara kendi özel harcamalarının çok ötesinde dikkat ederdi.

Liyakate önem vermenin bir yöneticinin temel özelliği olması gerektiği genel kabul görür ve son derece doğrudur. Süreyya Bey ortak akla çok önem verirdi. Bir işi iyi yaptığını düşündüğü insanları dinler ve kararlarını tüm düşünceleri sentezleyerek alırdı. Ancak, bunun da ötesinde "işe uygun insanın" yanında "insana uygun iş arayışının" onu, kamu kurumlarında iş yapma biçimine dair yukarıda bahsettiğim çerçevenin çok ötesine taşıdığını düşünüyorum. Bu yaklaşım aynı zamanda işin sınırlarını genişletir, yaratıcı düşünceye yol açardı.

Adanmışlık, Süreyya Bey'in iş yaşamındaki başarısının belki de temel nedeni idi. Adanmışlığın önemini, Süreyya Bey Başkan olduktan sonra enflasyon hedeflemesi rejiminin başarıya ulaşması için verdiği uğraşa şahit olduğumda daha iyi anladım. Somutlaştırmak gerekirse; programın başladığı ve geleneksel yaklaşımın son derece katı olduğu dönemlerde, Banka daha önce hiç olmadığı şekilde yurt içi ve yurt dışında bilgilendirme toplantıları yapmaya başlamıştı. Bu toplantılar sivil toplum kuruluşları, üniversite öğrenci dernekleri ve siyaset kurumları nezdinde çok yoğun bir biçimde sürdürülüyordu. Süreyya Bey, tüm bu toplantılarda hiyerarşik anlamda en alt düzeyden en üst düzeye, yapılan yorumlara ve getirilen eleştirilere aynı üslupla, aynı ifadelerle, aynı kararlılıkla ve olası sonuçlarını dikkate almadan cevap verirdi. Yazıldığı ve okunduğu zaman bu duruş kolaymış gibi görülebilir. Ancak, uygulamada böyle davranmanın zorluğu benzer görevlerde bulunanlar tarafından çok daha iyi anlaşılabilir.

Süreyya Bey ortak akla çok önem verirdi. Bir işi iyi yaptığını düşündüğü insanları dinler ve kararlarını tüm düşünceleri sentezleyerek alırdı.

Bir üniversite öğrenci toplantısı sonrasındaki soru-cevap kısmı toplantıyı ekonomik program ve para politikasının ötesine taşımış ve samimi bir ortam oluşmuştu. Toplantı bitiminde Süreyya Bey dakikalarca ayakta alkışlandığında, yüz ifadesinde adanmışlığın getirdiği başarının nihayet hazzını yaşadığını düşünmüştüm.

Adanmışlık genel bir ifade olarak pek çok kişi için kolaylıkla kullanılabilir. Ancak, ben adanmışlığın bazı ön koşulları olduğunu düşünüyorum. Aslında bu ön koşulları, sadece adanmışlık anlamında değil, diğer tüm etik ve evrensel değerlere anlam katabilmesi için bir üst düzey yöneticinin öncelikle sahip olması gereken temel özellikler olarak görüyorum. Üst düzey bir yönetici elit ve entelektüel olmalıdır. Elitlik sosyal bir tabakaya ait olmak anlamına gelmez.

Elitlik, yüksek bir kültürel birikime sahip olmak ve bunu toplumsal yapıcı amaçlar için kullanmak demektir. Entelektüellik ise duygular ile değil akıl ile hareket etmek anlamına gelir. Elit ve entelektüel bir kişi kendisini hiçbir şeye karşı borçlu hissetmez. Bu durum işini iyi ve doğru yapabilmenin ön şartıdır. Zira, bir işi iyi yapmak kadar doğru yapmak da -hatta belki daha da- önemlidir. İyi yapmak kısa vadede olumlu sonuçlar verebilir ama doğru yapılmadığı zaman, orta ve uzun vadede yıkıcı etkileri olur. Süreyya Bey benim için elit ve entelektüel sıfatlarının tam anlamı ile karşılık bulduğu insanlardan biriydi.



Lira Dergisi, Ekim 2005

EMERGING MARKETS TARAFINDAN VERİLEN ÖDÜL

Başkan Süreyya Serdengeçti, "Emerging Markets" Gazetesi tarafından, Orta ve Doğu Avrupa'da "Yılın Merkez Bankası Başkanı" seçildi.

EuroMoney dergisinin günlük gazetesi olan Emerging Markets tarafından yapılan açıklamada, Serdengeçti'nin görevde olduğu 5 yıl içerisinde, kronik ve yüksek enflasyon ortamından tek haneli enflasyona geçişin önemli bir gelişme olduğu vurgulandı. Serdengeçti'nin Merkez Bankası Başkanı olarak izlediği şeffaf ve sorumlu iletişim politikasıyla, para ve döviz kuru politikalarına istikrar getirdiği gibi, kamuoyunun güvenini de kazandığı belirtildi. Ayrıca, Merkez Bankasının para ve kur politikasında sağladığı istikrar ve güvenin, büyüme hızının artması ve enflasyonunun düşmesi gibi gelişmeler yanında, Türkiye ekonomisinin genelini olumlu etkilediği kaydedildi.

Bu noktada, kültürel birikime ve temsile ilişkin birkaç kısa yaşanmışlık eklemek istiyorum. Yurt dışı yatırımcı toplantılarının birinde akşam elçilikte bir yemek daveti vardı. Elçilik diğer yabancı misyonlardan da temsilciler davet etmişti. Süreyya Bey tam karşımda oturuyordu. Bir tarafındaki davetli ile ekonomi politikaları ile ilgili İngilizce konuşurken; diğer tarafındaki bir temsilcinin eşi ile II. Dünya Savaşı'nda Fransa'nın politikaları ve Churchill hakkında Fransızca konuşuyordu (toplantı sonrasında ne konuştuğumuzu sorduğumda söylemişti).

Genel katılımlı toplantılarda ekonomi politikaları hakkında konuşurken, Süreyya Bey ile birebir konuşmalarımızda hayat, anlam, ölüm, varlık üzerine uzun uzun sohbet ettiğimizi ve bundan çok keyif aldığımızı hatırlarım. Klasik müziğe olan yoğun ilgisi buna en güzel örneklerden birisidir. Birlikte çalışırken odasında klasik müzik çalar, zaman zaman müziğin neyi temsil ettiğini sorardı. Hemen hemen hiç doğru tahminde bulunamazdım. Bir defasında “çatıya düşen yağmur damlaları” dediğimde “yaklaştın” demişti. Ne kadar yaklaştığımızı bugün bile merak ederim. O dönemde bana Gershwin'in bir albümünü hediye etmişti. Konuşmalarını yazarken dinlerdim. Hâlâ zaman zaman dinlerim.

Genel katılımlı toplantılarda ekonomi politikaları hakkında konuşurken, Süreyya Bey ile birebir konuşmalarımızda hayat, anlam, ölüm, varlık üzerine uzun uzun sohbet ettiğimizi ve bundan çok keyif aldığımızı hatırlarım.

Bu yazıyı Süreyya Bey'in vefatından bir gün sonra yazdım. İlk anda zihnimde bunlar canlandı. Bunlar gibi onlarca yazılabilir. Hatta belki burada yazılanlar en iyi örnekler bile değil. Yazarken bazı şeyleri kendi bağlamı dışında daha iyi netleştirdim ve onu zihnimde konumlandırıdığım yeri daha iyi anladım. Ölümün bir son olduğunu düşünmüyorum. Nasıl ki doğum bir başlangıç değilse ölüm de bir son değil. Doğumun bir kapıdan girmek, ölümün ise aynı kapıdan dışarı çıkmak olduğuna inanıyorum. Süreyya Bey o kapıyı açtı ve dışarı çıktı. Bir gün ben de o kapıdan geçtiğimde onunla ve diğer sevdiklerimle bir başka varoluş biçiminde de olsa tekrar görüşeceğimi düşünüyorum.

Erzurum Ziyareti

Lira Dergisi Ekim 2001

ERZURUM ŞUBESİ

4 Eylül 2001 tarihinde düzenlenen Banka Meclisi Toplantısı Erzurum Şubesi'nde yapıldı. Toplantı'dan önce ise Başkan Süreyya Serdengeçti, Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası'nın davetlisi olarak Oda'nın Meclis Salonu'nda bir konferans verdi. “Para ve Kur Politikası” konulu konferansta konuşan Serdengeçti, Türkiye'de yaşanan krizin temelini 1988'li yıllara dayandığına değindi ve ülkede yaşanan krizin aşılmasında her kesime büyük görevler düştüğüne dikkati çekerek, dalgalı kur sisteminin vazgeçmelerinin mümkün olmadığını yineledi. Son 6 ayda Türk Lirasını düştüğü durumdan kurtarma yolunda önemli mesafeler alındığına işaret eden Serdengeçti, dolara müdahaleyi gerektiği ortamda yaptıklarını söyledi. Ekim ayından itibaren Türkiye'nin ekonomik açıdan rahatlama dönemine gireceğine dikkati çeken Başkan Serdengeçti, dolara yatırım yapanların ilerde sıkıntıya gireceğini de kaydetti. Serdengeçti, sivil toplum örgütlerinin inisiyatifinde gelişen “TL'ye İtibar Kampanyası”nın, Türkiye'de bugüne kadar dolarizasyona karşı ortaya çıkan en önemli tepki olduğunu vurguladı ve Merkez Bankası'nın yakın bir gelecekte enflasyon hedeflemesine yöneleceğini de kaydetti. Serdengeçti, konferans sonunda dinleyicilerin sorularını da yanıtladı.

Konferans sonrası yapılan kısa şehir turunda Erzurum'un önemli yerleri gezildi. Bu arada tarihi Taş Han'a da uğrayan Bankamız üst düzey yetkilileri Oltu Taşı imalat ve satışı ile uğraşan esnaf ile görüşme ve esnafın sorunlarını dinleme imkanı da buldular.

Öğleden sonra yapılan Banka Meclisi Toplantısı'nın ardından Kültür Bakanlığı Resim ve Heykel Galerisi'nde, Bankamız resim koleksiyonundan eserlerin yer aldığı Resim Sergisi'nin açılışı yapıldı. Erzurumluların büyük ilgi gösterdiği sergide 32 resim sergilendi.

Serginin ardından Erzurum Şubesi Mensupları Hizmet Armağanı Dağıtım Töreni düzenlendi. Şube mensuplarından 20 hizmet yılını dolduran 15 kişi altın, 10 hizmet yılını dolduran 2 kişi ise gümüş madalyalarını Başkan, Başkan Yardımcıları ve Banka Meclisi ve Denetleme Kurulu Üyeleri ile Şube Müdürü Galip Mahlıçlı'nın ellerinden aldılar. Ayrıca 24 emekli mensuba da Emekli Sertifikası ve Banka'nın rozeti verildi. Törenin ardından bir kokteyl düzenlendi.



ANI

İlker Bayır

Disiplini, Vizyonu ve Liyakatıyla İz Bırakan Bir İsim: Süreyya Serdengeçti

Sayın Serdengeçti, verimliliği, disiplini ve analitik düşünceyi ilke edinmiş; sadakat ve liyakat terazisini profesyonelce dengelemiş bir liderdi.

Kıymetli Başkanımız Sayın Süreyya Serdengeçti'yi rahmet, minnet ve saygıyla anıyorum.

2005 yılında gerçekleştirilen Türk lirası'ndan altı sıfır atma operasyonu, sadece parasal bir reform değil; aynı zamanda kamu yönetiminde liyakat, bilgi ve kurum kültürüyle şekillenen bir liderlik örneğiydi. Bu süreçte Sayın Serdengeçti ile yakın çalışmak, benim için hem bir onur hem de eşsiz bir öğrenme deneyimi oldu.

Sayın Serdengeçti, verimliliği, disiplini ve analitik düşünceyi ilke edinmiş; sadakat ve liyakat terazisini profesyonelce dengelemiş bir liderdi.

“

Sayın Başkan'ın “oldukça iyi” dediği tüm öneriler ve tedbirler adım adım hayata geçirildi ve birçok Avrupa ülkesinin yaşadığı sorun baştan önlenmiş oldu.

”

“Türkiye Cumhuriyeti Devletinin Para Birimi Hakkında 5083 Sayılı Kanun”un Resmî Gazete’de yayımlanmasından sonra ilk iş olarak beni, İletişim Genel Müdür Yardımcısı Sayın Aydın Özmen’i ve Kamuoyu ile İlişkiler Müdürü Sayın İlhan Koçaker’i euroya geçiş tecrübelerini öğrenmek üzere Avrupa Merkez Bankasına (ECB) gönderdi. Gerek ECB’den gerekse (Euroya geçmeyen ancak geçiş sürecini yakından izleyen) İngiltere Merkez Bankasından edindiğimiz bilgilerle yönetime bir rapor hazırladık. Sayın Başkan'ın “oldukça iyi” dediği tüm öneriler ve tedbirler adım adım hayata geçirildi ve birçok Avrupa ülkesinin yaşadığı sorun baştan önlenmiş oldu.

Süreyya Başkan, “ECB’nin yanı sıra IMF’nin de bu konudaki tecrübelerinden yararlanmakta fayda var. Onlardan da teknik destek isteyelim” dedi. IMF, paradan sıfır atma konusunda bilgi ve tecrübesi olan bir heyeti Bankamıza gönderdi. İki seansta birer hafta süren yoğun görüşmeler sonrasında çalışma takvimini ve yol haritasını çizmiş olduk. Sayın Başkan'ın bu yaklaşımı stratejik bir başlangıcın temelini oluşturdu ve onun yol göstericiliği operasyon süresince bize ışık tuttu.

Biz bu hazırlıkları yaparken Avusturalya Büyükelçisi Sayın Başkan'ı ziyarete geldi ve polimere geçiş konusunu değerlendirmemiz için kendisini ülkesine davet etti. Sayın Başkan bu teklifi kabul etti ve gerekli hazırlıkları yapmamızı istedi. Seyahate birkaç gün kala beni çağırdı. “Polimere geçiş önemli bir konu ancak, program Davos’taki toplantıyla çakışıyor, muhtemelen Fed Başkanı Alan Greenspan ile son toplantımız olacak. Davos’a mı gideyim, Avusturalya’ya mı, ne dersin?” diye sordu. “Sayın Başkanım siz Davos’a gidin, biz mühendis arkadaşlarla ve Matbaa yetkililerimizle konuyu her yönüyle inceleyerek size kapsamlı bir rapor sunabiliriz.” dedim. “Tamam” dedi. Davos’tan döndüğünde raporu okudu, inceledi ve o günün şartlarında ülkemiz için en doğru ve en uygun olduğunu düşündüğü yönde karar aldı.

“Süreyya Başkan için memleketin her bir kuruşu çok önemliydi, memleket menfaati her şeyden önce geliyordu, aldığı bütün kararlar bu anlayış üzerine kuruluydu.”

Operasyon süresince dikkatimizi çeken bir konu da paraların basılmasıyla ilgiliydi. Birçok ülke, banknotların en azından bir kısmının kendi matbaalarında basılmasını talep etti. Süreyya Başkan bu talepleri -bazen sözlü, bazen de yazılı olarak- tereddütsüz reddederek “Gerekirse 3 vardiya çalışarak bunu kendi matbaamızda başarabiliriz; emisyon ve matbaa çalışanlarıma güveniyorum.” dedi ve haklı çıktı. Süreyya Başkan için memleketin her bir kuruşu çok önemliydi, memleket menfaati her şeyden önce geliyordu, aldığı bütün kararlar bu anlayış üzerine kuruluydu.

2005 yılında, operasyonun ilk aşaması başarıyla tamamlandıktan sonra beni arayarak Emisyon Müdürlüğü’nden Emisyon Genel Müdür Yardımcılığı görevine getirileceğimi söylediğinde, “Yeni Müdürümüz kim olacak?” diye sordum. Şu cevabı verdi: “Çalışma ekibinizi en iyi siz tanıyorsunuz. Onu siz söyleyeceksiniz.” Bu yaklaşım, güven temelli yönetişimin ve kuruma verilen değer en çarpıcı örneklerinden biridir.



Lira Dergisi, Ocak 2004



Banknot Matbaası

O dönemde Merkez Bankasında kurum içinden yetişmiş, donanımlı ve çalışkan bir kadro oluşturuldu. Bayrak önce Sayın Durmuş Yılmaz’a, ardından Sayın Erdem Başçı’ya devredilirken kurum, aynı ilkeler ışığında yoluna devam etti.

“Süreyya Başkan’ın vizyonu, kurumsal mirasımızın en güçlü halkalarından biridir. Ruhu şad olsun.”

İlginçtir, kamuoyunda sıfır atma operasyonunun yapılamayacağını düşünenler oldu. Örneğin Sayın Emin Çölaşan, 2003 yılında kaleme aldığı bir yazıda “Paradan altı sıfır atılırsa ertesi gün hükûmetten özür dileyeceğim.” demişti. Bu tartışma daha sonra çok farklı noktalara gitti. Ancak, Sayın Çölaşan’ın gözden kaçırdığı şeydu: Bu operasyonun koordinasyonunda adeta orkestra şefi gibi hareket ederek, ilgili tüm kamu ve özel kurumları yönlendiren ve düzenli raporlamalarla süreci takip eden Sayın Süreyya Serdengeçti, Sayın Şükrü Binay ve onların liyakat temelli, çalışkan ve fedakâr teknik ekipleri vardı.

Süreyya Başkan’ın vizyonu, kurumsal mirasımızın en güçlü halkalarından biridir. Ruhu şad olsun.

ANI

Nesrin Doğaneli

Yitirdiklerimizin Ardından

Çalıştığımız yıllar boyunca arkadaş olarak karşısındakine önem veren, saygı duyan samimi kişiliğine şahit oldum.

Sayın Süreyya Serdengeçti'yi 1980 yılında Banka'ya girişi ile Kambiyo Genel Müdürlüğü'nde çalıştığımız dönemde tanıdım. O tarihten itibaren zaman zaman farklı birimlerde olsak da Süreyya Bey'in emekliliğine kadar birlikte çalıştık.

Çalıştığımız yıllar boyunca arkadaş olarak karşısındakine önem veren, saygı duyan samimi kişiliğine şahit oldum.

Çalışma hayatında ise her işi çok önemseyen, araştırmacı, kuralları ve kurumsallığı göz ardı etmeyen, Banka'nın saygınlığının devamına önem veren bir yönetici olduğunu gördüm. O dönemlerde kurumsallaşmayı tamamen sağlamış olan Bankamızdaki sistemin tavizsiz devam ettirilmesine büyük katkısı olmuştur. Yaşanan büyük krizden sonra Başkanlık görevine gelmiş olmasına rağmen, bilgi birikimini ve kişisel yeteneklerini üst seviyede kullanarak ve oluşturduğu kadrosuyla uyguladığı "Program" başarıya ulaşmıştır.

Bunca yıl boyunca Birimimizdeki tüm arkadaşlarımızın da dâhil olduğu çok sayıda anımız vardır. Hepsi de benim için çok değerlidir. Burada iş dışı bir anımızı paylaşmak istiyorum: Yıllar önce Birimimizdeki bazı hanım arkadaşlarımızla Cumartesi toplantılarımızın birinde çayımızı yudumlarken, saat 17.00'de kapı zili çaldı. Gelen Süreyya Bey'di. Şaşırdık çünkü Banka'da çalışacağını söylemişti. Gülerek "Eşarbımı taktım, çay saatine yetiştim." demesiyle kahkahayı bastık.

Nurlarda yatsın.

Bankamızın kurumsallığı, saygınlığı ve bağımsızlığının devamını sağlamak konusuna atfettiğimiz önem; beraber çalışmaktan onur duyduğum eski Başkanlarımızdan merhum Rüşdü Saracoğlu, Başkan Yardımcılarımızdan merhum Ercan Kumcu ve merhum Hasan Ersel'in tüm dürüst, dirayetli çabaları ile ülke ekonomisini doğru yönlendirmeleri sayesinde.

Büyük özlemle anıyoruz. Nurlarda yatsınlar.

ANI

Akil Özçay

Süreyya Serdengeçti Anısına

*Kendisiyle çalıştığım için şanslıydım.
Merkez Bankasının içinden yetişmiş bir yönetici
olarak her zaman erişilebilir oldu.
Ünvanı ne olursa olsun, söyleyecek sözü olan
herkesin önemli karar süreçlerine katkı
sağlamasına imkân tanıyan kapsayıcı bir
liderlik sergiledi.*

Süreyya Bey ile yolum 1994 yılında kesişti. O dönemde kendisi Bankada Genel Sekreter Yardımcısı idi, ben ise Ekonominin Koordinasyonundan Sorumlu Devlet Bakanı'nın ofisinde, Merkez Bankası ile ilgili konularda geçici süreli danışman olarak görev yapıyordum. 5 Nisan kararları sürecinde modern araçlarla donatılmış bir merkez bankasının yokluğunun zorluklarını birlikte yaşadık.

Takip eden on yıl boyunca, Süreyya Bey'in Para Piyasaları Genel Müdürü, Başkan Yardımcısı ve Başkan olarak görev yaptığı dönemlerde kendisiyle yakın çalışma fırsatım oldu. Başta krizlerle geçen, sonrasında istikrara evrilen yıllarda güçlü liderliğine bizzat şahitlik ettim.

2001 krizinin ardından 1211 sayılı Merkez Bankası Kanunu'nda yapılan değişikliklerle, Merkez Bankası; fiyat istikrarını temel hedef olarak benimseyen bağımsız kurumsal yapıya kavuştu, modern merkez bankalarının sahip olduğu etkin para politikası araçları kullanılabilir hale geldi. Fiyat istikrarını önceleyen bu yeni hukukî yapının oluşturulması kuşkusuz gerekiyordu. Ancak bu güçlü yapının Süreyya Serdengeçti'nin vizyoner başkanlığı ve liderliğiyle birleşmesi, Merkez Bankası bağımsızlığının tam anlamıyla hayata geçmesini sağladı. Onun döneminde enflasyon 2004 yılında tek haneli seviyelere geriledi, 2005'te ise Türk lirasından altı sıfır atılarak tarihi bir adım atıldı.

Süreyya Bey, merkez bankacılığımızın en parlak sayfalarında kalıcı bir yer edindi. Orta Doğu Teknik Üniversitesinden mezun olduktan sonra, Galatasaray Lisesi geçmişine ve İstanbullu kimliğine rağmen Ankara'da kalmayı, çok sevdiği Merkez Bankasında görev yapmayı seçti. Basamakları tek tek çıkarak Cumhuriyet tarihimizin en başarılı başkanlarından biri oldu.

Kendisiyle çalıştığım için şanslıydım. Merkez Bankasının içinden yetişmiş bir yönetici olarak her zaman erişilebilir oldu. Ünvanı ne olursa olsun, söyleyecek sözü olan herkesin önemli karar süreçlerine katkı sağlamasına imkân tanıyan kapsayıcı bir liderlik sergiledi. Banka'nın Ulus'taki İdare Merkezi'nin 12. katında yer alan Para Piyasaları Genel Müdürlüğü toplantı odasında her sabah mutlaka hazır bulunur, boş bulduğu sandalyeye oturur ve herkesi dinlerdi. Görüşünü en başta söylemez; nihai kararın net, anlaşılır ve ortak sahiplenmeyle alınmasını sağlardı. O toplantılardan çıkan kararlar herkesin kararı olurdu.

Disiplinliydi; gündemdeki her konu mutlaka not defterine kaydedilir, süreç tamamlanınca üzeri çizilirdi. Kriz dönemlerinde piyasa katılımcılarıyla yakın iletişim kurar, asimetrik bilgiden uzak durmayı öncelik sayardı. Dış baskılar hiçbir zaman işimizi farklı yapmamıza sebep olmadı; muhataplarımıza her zaman şeffaf, açık ve güvenilir biçimde bilgi sunduk. Onunla çalışırken "Keşke şöyle yapsaydık." dediğine hiç tanık olmadım. Her zaman bir sonraki adımı daha iyi yapmanın yollarını tartışırdık.

Ne yazık ki Süreyya Serdengeçti'yi çok erken kaybettik. Ancak başarıları ve bıraktığı miras, ülkemiz merkez bankacılığı tarihinde daima kalıcı bir yer tutacaktır. Yeni kuşak merkez bankacıların ve ekonomi-finans dünyasına yönelen gençlerin yolu mutlaka onun başarıları ve hatıralarıyla kesişecektir. Benim içinse, onunla yollarımızın kesişmiş olması her zaman büyük bir şans olarak kalacaktır.

ANI

Tevfik Koldaş

Süreyya Serdengeçti ve “Başkan Kâr Zararı”

*Merkez Bankası Bilançosu’nu ve Analitik Bilanço’yu
Süreyya Bey’in “Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
Vaziyeti ve Anlamı” başlıklı çalışmasından ve onun
öncesinde Rüşdü Saracoğlu tarafından yazılmış olan
“Merkez Bankası Parası” başlıklı çalışmadan öğrendik.*

Banka’ya 1999 yılı sonunda, şimdiki adıyla Finansal Raporlama ve Analiz Müdürlüğü’nde memur olarak başladım. O dönemde adı Bilanço ve Hesapları İzleme Müdürlüğü’ydü. Hiç muhasebe dersi almamışım, yeni yeni bilanço’yu anlamaya, hesapları kavramaya, çift kayıtlı muhasebe sisteminin mantığını kafamda oturtmaya çalışıyorum. Bir taraftan da ODTÜ İktisat Bölümü’nde doktora derslerine devam ediyorum. Bölüme gittiğimde hocalarım “Bize bir gün Merkez Bankası bilançosunu anlat.” dediklerinde yaptığım işin ne kadar önemli olduğunu fark ediyorum.

Öğrenme isteği ve hevesiyle doluyum. Şimdiki Genel Müdürüm Ebru Hanım ile birlikte çalışıyoruz. O, benden üç yıl önce başlamış aynı müdürlüğe. O zamanki müdürümüz Nazan Sertbudak ikimize araştırma konuları veriyor, raporlar yazdırıyor. 2000 Kasım ve 2001 Şubat krizlerini yaşıyoruz. Süreyya Bey Başkan oluyor. IMF programı başlıyor, Analitik Bilanço’nun yanına “Stand By Bilançosu” geliyor. Anlamaya, yorumlamaya çalışıyoruz.

O günlerde Süreyya Bey’in bizden bir çalışma istediği haberi geliyor. O zamanki Genel Müdürümüz Sedef Hanım, Müdürümüz Nazan Hanım, Ebru Hanım ve ben ikinci kata, Banka Meclisi odasının karşısındaki küçük toplantı odasına iniyoruz. Henüz ikinci yılımı doldurmamış bir memur olarak Süreyya Bey’in karşısında oturuyorum ve çok heyecanlıyım.

Analitik Bilanço’nun aktifi Dış Varlıklar ve İç Varlıklar olarak, pasifi de Döviz Yükümlülükleri ve Merkez Bankası Parası olarak bölünmüştür. Yani, kalemlerin gruplanmasında bir Türk lirası (TL)/Yabancı Para (YP) ayrımı vardır. “TCMB Vaziyeti ve Anlamı” kitabının da yazarı olan Süreyya Bey, bilanço ile çok ilgili ve bizden kâr zarar tablosunun Türk lirası (TL)/Yabancı Para (YP) ayrımıyla izlenmesini sağlayacak yeni bir tablo hazırlamamızı istiyor. TL işlemler ile YP işlemlerden kaynaklanan kâr zarar kalemlerini belirleyerek, bunları uygun başlıklarda gruplayıp, altına ilgili hesap numaralarını listelememiz gerekiyor.

Hemen çalışmalara başlıyoruz. Mesailere kalıyoruz. Kısa bir süre sonra hazırladığımız raporu sunmak üzere tekrar Süreyya Bey ile bir araya geliyoruz. Bu kez, ikinci katta onun makamındayız. Çalışmamızı çok beğeniyor, ilave taleplerini belirtiyor ve tabloyu düzenli olarak kendisine raporlamamızı istiyor.

Kendi aramızda “Başkan Kâr Zararı” adını verdiğimiz bu tablo o zamandan bu yana üretiliyor ve “TL ve YP Ayrışımı Kâr ve Zarar Tablosu” adıyla 2003-2012 döneminde Yıllık Raporlarda, 2013 yılından bu yana da Bankamız internet sitesinde yıllık olarak yayımlanıyor.

Merkez Bankası Bilançosu’nu ve Analitik Bilanço’yu Süreyya Bey’in “Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Vaziyeti ve Anlamı” başlıklı çalışmasından ve onun öncesinde Rüşdü Saracoğlu tarafından yazılmış olan “Merkez Bankası Parası” başlıklı çalışmadan öğrendik. Merkez Bankası başkanlarının bilanço’ya verdikleri önemin birinci dereceden tanığı olmak ve merkez bankasının tüm faaliyetleri ile para politikası gelişmelerini bilanço üzerinden takip etmeyi öğrenmek, meslek hayatımda her zaman yolumu aydınlatan ve kariyerimde ilerlememi teşvik eden bir kazanım oldu.

ANI

Hüsnü Akhan

Anılar

O dönemde Süreyya'nın nasıl büyük bir özveriyle, vatan sevgisiyle çabaladığına bizzat şahit oldum. Çok üst seviye bir teknokrat ve de hakikatli bir dost idi.



Lira Dergisi, Nisan 2004

Sevgili arkadaşım, dostum, Para Piyasaları Genel Müdürlüğü'nün en yoğun kuruluş yıllarında birlikte görev yapmaktan keyif aldığım Süreyya, teknik kapasite ve analitik düşünce olarak üst düzey bir teknokrat idi.

Başkanlığı döneminde, merkez bankası bağımsızlığı konusunda ödünsüz, Banka'nın güvenilirliğini sağlamayı öne alan, polemikten uzak, sadece işine odaklanmış bir duruş sergiledi.

Enflasyon hedeflemesi ve finansal istikrar en önem verdiği uygulamaları oldu. Enflasyonun tek haneli rakamlara inmesi ve Türk lirasından altı sıfır atılması, Süreyya'nın Başkanlığı döneminde gerçekleşti.

Biz aynı dönemde farklı ABD üniversitelerinde Merkez Bankası bursuyla yüksek lisans yapma imkânı bulduk. Yurda dönüşte çok yakın çalışma fırsatımız oldu. 2001 krizinde ben özel sektördeyken, Süreyya Başkan Yardımcısı idi ve sürekli temas halindeydik. O dönemde Süreyya'nın nasıl büyük bir özveriyle, vatan sevgisiyle çabaladığına bizzat şahit oldum.

Çok üst seviye bir teknokrat ve de hakikatli bir dost idi.

Ruhu şad, mekânı cennet olsun.

Nurlar içinde uyu Sevgili Süreyya.

ANI

Handan Kayakökü

Süreyya Başkan'ın Ardından...

Süreyya Serdengeçti, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarihine adını altın harflerle yazdırmış en başarılı başkanlardan biri. Saygın bir ekonomist, bankacı ve akademisyen olarak dünya ekonomi çevrelerinde de çok iyi tanınan ve saygı duyulan bir isim olarak yer almakta.

Süreyya Serdengeçti, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) tarihine adını altın harflerle yazdırmış en başarılı başkanlardan biri. Saygın bir ekonomist, bankacı ve akademisyen olarak dünya ekonomi çevrelerinde de çok iyi tanınan ve saygı duyulan bir isim olarak yer almakta.

Aynı zamanda ülkemiz sanatına yaptığı katkılarla asla unutulmayacak gerçek bir sanatsever. Müzik ve plastik sanatlarla olan yakın ilişkisi, ekonomi dünyasının gri asık yüzünü bir nebze de olsun güzelleştirip daha sevimli hale getiren bir unsur oldu görev süresi boyunca.

“

Memur olarak girdiği Banka'dan bütün alanlarda çalışarak yükselmesi ve sonuçta bu liyakatiyle Başkan olarak emekli olması da çok değerli. 4 Mart 2006'da yaptığı veda konuşmasında bütün TCMB'li çalışma arkadaşlarına “Ne yapıyor olursanız olun tam yapın, ne olacaksınız da tam olun!” diyerek veda etmiştir.

Süreyya Bey ile aynı dönem çalışmış, onu yakından tanıma fırsatı bulmuş eski bir Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankalı olarak; onun insan ilişkileri, sanat severliği ve temelleri Banka'ya ilk başladığım günden atılan, onlarca yıl devam eden ve Banka sonrası iyice pekişen bir dostluğun anılarından söz ederek, Başkan'ı saygıyla ve sevgiyle anmak istiyorum.

“

Evet o, görevi boyunca güven ve istikrarı yeniden oluştururken, bir TCMB Başkanı olarak modern bir bakış açısıyla sanata yaptığı katkılarla da devleşti.

”

Kuşkusuz öncelikle belirtmem gerekir ki onu en başarılı yapan özelliklerinden biri; TCMB Başkanı olarak her zaman bağımsız ve hesap verebilir olması, iyi ve kötüyü kamuoyu ile paylaşması gerektiğine inanarak görev yapmasıdır.

TCMB'nin yasalar çerçevesinde bağımsızlığı konusunda kişisel duruşu, TCMB'li bir bankacı duruşu ve birlikte çalıştığı ekibinin duruşu son derece saygın, kusursuz bir örnek teşkil etmiştir. Onun bu duruşunun altında çekirdekten bir TCMB'li olması yatar. Memur olarak girdiği Banka'dan bütün alanlarda çalışarak yükselmesi ve sonuçta bu liyakatiyle Başkan olarak emekli olması da çok değerli. 4 Mart 2006'da yaptığı veda konuşmasında bütün TCMB'li çalışma arkadaşlarına “Ne yapıyor olursanız olun tam yapın, ne olacaksınız da tam olun!” diyerek veda etmiştir.

Evet o, görevi boyunca güven ve istikrarı yeniden oluştururken, bir TCMB Başkanı olarak modern bir bakış açısıyla sanata yaptığı katkılarla da devleşti.

“Süreyya Bey’in o bitip tükenmek bilmeyen enerjisi, gücü, çalışma temposu, hepimizi etkileyen ve müthiş enerjilerle ortaya çıkan yüzlerce sergi ve konser. Mensuplar için öğle arasında verilen o minik Atrium saatleri...”

Başkan gerçek bir entelektüeldi. Çok yakından tanık olduğum klasik müzik sevgisine çok yakından tanık oldum. Sevdiği bestecilerin eserlerini farklı icracılarla, orkestralarla dinlemeyi ve karşılaştırmayı çok severdi. Şöyle bir anımdan bahsetmek isterim:

Emeklilik sonrası açtığım sanat galerisinde, Prof. Dr. Adnan Turani’nin resim sergisini düzenlemiştim. Serginin ilerleyen günlerinde, sevgili eşi Çiğdem Hanım ile birlikte sergiyi açılıştan sonra ikinci kez görmeye gelmişlerdi.

Galerinin salonlarında, hoparlörden yayılan Rachmaninov’un 3. Piyano Konçertosu’nun muhteşem notaları yankılanıyordu. Büyük bir sevinçle değerli çifti çalışma odama bir kahve içmeye davet ettiğimde, kahve eşliğinde konçertoyu dinleyip sonrasında bana söylediği şu tespiti hiç unutmuyorum. “Handan, bu icra da çok güzel; lakin Rachmaninov, Wilhelm Kempff’ten dinlenir bence, istersen bir de onun icrasını dinle, sonra yine konuşalım aradaki farkı.” Onları yolculadıktan sonra aynı eseri William Kempff’ten dinledim; ne kadar haklıydı. O günden bu yana çok sevdiğim bu bestecinin eserlerini sadece Kempff’ten dinliyorum. Bu sadece bir örnek, bunun gibi yüzlerce müzik icracısı önerisi bugün de dinlediğim ve en sevdiklerim.

Bir tablo anısından da bahsetmek istiyorum. O dönemde Kültür Sanat Müdürlüğü’nde birlikte çalıştığım bütün servis arkadaşlarımla günlerce güldüğümüz bir anı:



Lira Dergisi, Temmuz 2001



Sayın Handan Kayakökü Arşivi

Kültür Sanat Müdürlüğü’nün envanterinde olan bir Anadolu peyzajı var. Tablonun adı “Çift Süren Bir Köylü”. Hazırlamaya başladığımız yeni katalog çalışması için, bütün eserlerin yeni fotoğraf çekimleri gerekmekte. Tabi bu tablonun fotoğrafı da çekilecek. Ben emin olmak için ve Başkan’ın olmadığı bir zamanı tercih ederek uygun bir ânı da kollayarak Özel Kalem’in uygun dediği bir saatte Başkanlık çalışma ofislerine doğru giderken, karşılaştığım görevliye “Çift Süren Bir Köylü tablosu hangi odadaydı?” diye sorduğumdaki cevabı hiç unutmuyorum. “Ne diyorsun sen Handan Hanım, öküz süren köylünün burada ne işi var?” Sonra, fotoğraf için Özel Kalem’in desteği ile işi tamamlamıştık.

Süreyya Bey’in o bitip tükenmek bilmeyen enerjisi, gücü, çalışma temposu, hepimizi etkileyen ve müthiş enerjilerle ortaya çıkan yüzlerce sergi ve konser, mensuplar için öğle arasında verilen o minik Atrium saatleri...

Onun bu gücünün enerjisinin kaynağı, adeta bitip tükenmek bilmeyen aküsü, müthiş bir kadından geliyordu. Zarif, güzel, naif o muhteşem kadın, Başkan’ın ODTÜ’den sınıf arkadaşı Çiğdem Hanım. Sevgili eşi ve biricik oğlu sevgili Deniz, Süreyya Başkan’ın kısa denilebilecek yaşam öyküsünün içindeki en değerli iki varlığıydı.

Süreyya Bey, Başkanım, arkadaşım, dostum ve Çiğdem Hanım ile birlikte en büyük zenginliklerimden biriydi. Onun anıları ile birlikte bir dönemin sonu TCMB için.

Onu sevgi, saygı, rahmet ve dua ile anıyorum her zaman. Nurlarda huzurla uyu değerli Başkanım.

Başkan Süreyya Serdengeçti'nin Veda Mesajı

16 Mart 2006 | Lira Dergisi Nisan 2006

Değerli Merkez Bankalılar,

1980 yılında memur olarak başladığım ve her kademesinde bulunduktan sonra, beş yıl da Başkanlığını yaptığım Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasındaki yirmi altı yıllık çalışma hayatımı bugün itibarı ile tamamliyorum.

Bir diğer deyişle, gururla taşıdığım "Merkez Bankası Başkanı" ünvanını bırakıyor, onun kadar itibarlı ve yine ömrüm boyunca gururla taşıyacağım "Merkez Bankası eski Başkanı" ünvanını alıyorum.

Değerli Merkez Bankalılar,

Benim için çok önemli bu anda, çalışma hayatım boyunca gözlemlediğim bazı hususları ve edindiğim tecrübeleri sizlerle paylaşmak isterim.

Bankamız, kuruluşundan bugüne kadar sürekli olarak, doğrudan veya dolaylı biçimde hem Ülkemiz ekonomisinde hem de toplumsal hayatımızda öncü roller üstlenmiştir.

Bana göre bu öncü rollerin en önemli olanlarından biri, kurumsallaşma ve kurumsal kimlik kavramının gerek politika uygulamalarının başarılı olmasında gerekse inandırıcılık ve güven tesisinin sağlanabilmesinde ne derece önemli olduğunun kamuoyu nezdinde anlaşılmasını sağlamasıdır.

2001 yılı özellikle bu açıdan bir dönüm noktasıdır. 4651 sayılı Yasa ile Bankamız araç bağımsızlığına kavuşmuş, fiyat istikrarını sağlamak ve sürdürmek temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu yasal çerçeve ile bağımsızlık ve bağımsız kurum kavramları kamuoyunun gündeminde ilk defa net olarak yer almıştır. Elde edilmesi kadar taşıması ve uygulaması da son derece zor olan bağımsızlık ve kurumsal kimlik için yasal çerçevenin önemi son derece açıktır. Ancak, unutulmamalıdır ki yasal çerçevenin içini kurum çalışanları ve uygulanan politikalar doldurur. Bu açılardan, birlikte geçirdiğimiz, zaman zaman ekonomik ve politik çalkantılarla karşılaştığımız, övgüler kadar eleştirilere de maruz kaldığımız son beş yıl, aynı tutarlı

çizgide devam eden duruşumuz ve kararlı politikalarımız sonucunda, Bankamıza duyulan güvenin ve itibarın yurt içinde ve yurt dışında en üst düzeylere taşındığı bir dönem olmuştur. Tüm bu sürecin başından itibaren, kronik enflasyon ortamında on yıllar boyunca Ülkemizde her alanda egemen olan kısa vadeli yaklaşımlardan kaçınarak geliştirdiğimiz uzun vadeli bakış açısı, bu başarının arkasında yatan temel etkenlerden biridir.

Değerli Mesai Arkadaşlarım,

2001 yılından bugüne kadar geçen süre aynı zamanda Ülkemiz tarihinde pek çok ilklerin yaşandığı bir dönem olmuştur. Dört yıl boyunca üst üste enflasyon hedefleri tutturulmuş ve genç kuşakların hiç bilmedikleri, görmedikleri tek haneli enflasyon rakamlarına 30 yıl sonra tekrar ulaşılmıştır. 2006 yılı itibarıyla para politikamız artık enflasyonu düşürmeye yönelik politikalardan ziyade fiyat istikrarını sağlamaya ve sürdürmeye yönelik orta vadeli bir strateji ve "Enflasyon Hedeflemesi Rejimi" çerçevesinde şekillenmektedir.

Çağdaş bir para politikası rejimi olan Enflasyon Hedeflemesi Rejimi'nin uygulanabilmesi için kuvvetli bir altyapı, yüksek bir bilgi düzeyi ve uygun kurumsal örgütlenme gerekmektedir. Bu nedenle zaman içinde Bankamızda kurum içi örgütlenmeye yönelik önemli değişiklikler yapılmış, teknik alt yapı güçlendirilmiştir. Bunların sonucunda ekonominin genel gidişatının derinlemesine değerlendirildiği, finans kesimine ilişkin ayrıntılı çözümlemelerin yapıldığı; giderek ileriye dönük ve orta vadeli bakış açısının egemen olduğu çok önemli iki rapor, "Finansal İstikrar Raporu" ve "Enflasyon Raporu" yayımlanmaya başlanmıştır.

Bu dönemde gerçekleştirilen bir diğer ilk, yıllardan beri bir türlü başarısız Para Reformu nun yapılarak Türk lirasından altı sıfır atılmasıdır. Son derece kapsamlı, pek çok teknik ve idari detayı içeren, uluslararası yansımaları da olan bu operasyon, ilgili birimlerin birikimleri ve özverili gayretleri ile hatasız ve sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Hepinizin bildiği gibi. Para Reformu sadece paramızdan sıfır atılması operasyonu olmayıp, enflasyonla mücadelede gelinen noktanın kalıcılığını teyit eden ve bu mücadelenin insanların gündelik hayatına yansımaları gösteren bir özelliğe de sahiptir. Ağırlıklı olarak Bankamız eş güdümünde ve organizasyonunda yürütülen para reformu, bugün bu konuda çalışma yapan ülkelere örnek teşkil etmektedir.

Ülkemizde yapısal bir değişim sürecinin yaşandığı, Bankamız politikalarının zaman zaman bu değişim sürecine eşlik ettiği, hızlandırdığı veya başlattığı son beş yıllık dönemde, gerek elde edilen başarılarla gerekse bu başarıların devamında ve kazanımların daha ileriye götürülebilmesinde en önemli unsurlardan biri de dürüst ve şeffaf bir iletişim politikası olmuştur.

Bu açılardan modern merkez bankacılığı çerçevesinde son beş yılda Bankamızın izlediği iletişim politikası, Bankamız ve Ülkemiz tarihindeki ilklerden bir diğeridir. Toplumun tüm kesimleri ile iletişim içinde olmak, politikaları, nedenlerini, kazanımlarını ve maliyetlerini açık, dürüst ve hiçbir şeyden çekinmeksizin anlatmak bir taraftan politikaların başarısı için ön koşul iken, diğer taraftan da daha az maliyetle hedeflere ulaşılabilmesini sağlamaktadır. Merkez Bankası olmanın sorumluluğu ile her zaman doğruları, ilkeli bir şekilde ve bizlere yakışan bir

üslupla anlatan iletişim politikamız, bu süreçte kazandığımız güven ve itibarın arkasındaki unsurların belki de en önemlisidir.

Yaşayan en eski Merkez Bankalı, büyüğümüz Sayın Emir Sencer'in kendisini ziyaretimde ifade ettiği gibi, "Doğru olun, itibarınızı hiçbir zaman kaybetmezsiniz".

Bankamızın Değerli Mensupları,

Son beş yılda birlikte pek çok ilki beraber gerçekleştirdik. Bugün bu beraberliğimizin sonuna gelmiş bulunuyoruz. Ancak bilmenizi isterim ki birer merkez bankalı olarak Kurumca kazandığımız itibarın ve güvenin devamı sizlerin elindedir.

Üstlendiğiniz görevi en iyi şekilde yapın, yaptığınız işe mümkün olduğu kadar kendinizden birşeyler katmaya ve hep ileriye taşımaya özen gösterin, yeniliklere açık olun. Hangi konuda olursa olsun, fikirlerinizi oluştururken bilginin ışığından yararlanmayı hiçbir zaman ihmal etmeyin, dünyayı yakından takip edin. Gençlere ve eğitime verilen önemin bir kurumun geleceğini şekillendirdiğini unutmayın. Yaşamda en gerçek yol göstericinin bilim olduğunu bir an bile aklınızdan çıkarmayın.

Amcam merhum Şeref Serdengeçti'nin söylediği gibi, yaşamınızda "Ne yapıyor olursanız olun, tam yapın; ne olacaksınız, tam olun."

Bundan sonra da sayısız başarıya imza atacak olan sizlerin ulu önder Atatürk'ün çağdaş uygarlık yolunda Ülkemiz için çizdiği yola, Kurum kimliğimize ve çağdaş merkez bankacılığı ilkelerine bağlı kalacağınıza olan inancım tamdır.

Değerli Merkez Bankalılar,

Ülkemizin kalıcı ekonomik istikrar ve sürdürülebilir büyüme ortamına ulaşması için bugüne kadar bana verdiğiniz desteği benden sonra gelecek Başkanınıza da vermenizi rica ediyorum. Bu zorlu beş yılda emeği geçen herkese, özellikle sizlere tekrar tekrar teşekkür ediyorum.

Ve nihayet, değerli merkez bankalılar, her başarılı erkeğin arkasında bir kadın vardır derler, oysa benim arkamda değil tam yanımda iki kişi vardı: Camiamızın iki üyesine daha, eşim Çiğdem ve oğlum Deniz'e, hepinizin huzurunda teşekkür ediyorum.

Süreyya Serdengeçti



Lira Dergisi, Nisan 2006

**DR. ERCAN KUMCU****ÖZGEÇMİŞ**

1955 yılında İstanbul'da doğan Kumcu, 1972 yılında Vefa Lisesinden mezun olduktan sonra 1977 yılında Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nü bitirdi. 1983 yılında ABD Boston College'dan İktisat doktorası aldı. 1979-1983 yılları arasında aynı üniversitede öğretim görevlisi olarak görev yaptı. 1983-1985 yılları arasında Eastern Michigan Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak çalıştı.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında 1985-1986 yılları arasında misafir araştırmacı olarak görev yaptıktan sonra 1986-1987 yıllarında State University of Newyork'ta öğretim görevlisi olarak çalıştı.

1988 yılında Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Genel Sekreterliği görevini yürütüyorken Başkan Yardımcılığı görevine atandı ve 12.11.1988-05.08.1993 tarihleri arasında Başkan Yardımcısı olarak görev yaptı.

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI

ANONİM ŞİRKETİ

BANKA MECLİSİ'nin

16 Kasım 1988 tarih ve 5518/15117 No.lu Kararı

11 Kasım 1988 tarih ve 88/35056 sayılı Kararnameyle açık bulunan Bankamız Başkan Yardımcılığı'na, atanmış bulunan Sayın Dr.Mehmet Ercan Kumcu'ya Bankamız Başkan Yardımcısı olarak imza yetkisi verilmesi konusunda Yönetim Komitesince alınan ve Banka Meclisine arzolunan 14 Kasım 1988 gün ve 39407 sayılı karar okundu.

Yapılan görüşmeler sonucunda :

1211 sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu'nun 17 Haziran 1987 tarih ve 281 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 11 inci maddesiyle değişik 29 uncu maddesi gereğince;

12 Kasım 1988 tarih ve 19987 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 11 Kasım 1988 tarih ve 88/35056 sayılı Kararname ile açık bulunan Bankamız Başkan Yardımcılığı'na atanmış bulunan Bankamız Genel Sekreterlik görevini tedvirle görevli İdare Merkezi Sözleşmeli Uzmanı (S/207) Sayın Dr.Mehmet Ercan KUMCU'nun, İdare Merkezi adına haliz bulunduğu "A" imza yetkisinin iptali ile kendisine, Bankamız Başkan Yardımcısı olarak imza yetkisi verilmesi, Banka Meclisince oybirliğiyle kabul edildi.

Dr.Rüştü SARACIOĞLU
BAŞKAN

PERSONEL VE İDARİ İŞLER GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
(Personel Müdürlüğü)
Tebliğ tarihi 22 Kasım 1988



ANI

Bülent Toptaş

Ercan Kumcu: Merkez Bankacılığında Aklın ve Bilginin İzinde

Ercan Kumcu, ardında yalnızca görev yaptığı dönemde attığı kalıcı adımları değil, aynı zamanda Merkez Bankası kültürüne yerleşmiş bir düşünce tarzını da bırakmıştır.

Rüşdü Saracoğlu, Hasan Ersel ve Ercan Kumcu'nun pek çok ortak yönü vardı. Üçü de akademik kökenliydi. Saracoğlu 1986'da ve Ersel 1991'de Başkan Yardımcısı olarak atanmadan önce Banka'da Araştırma, Planlama ve Eğitim Genel Müdürlüğü yapmışlardı. Ercan Kumcu ise Başkan Yardımcılığı öncesinde 1987'de Genel Sekreter olarak atanmıştı. Başkan Yardımcısı olmadan önce çalıştıkları birimler, TCMB'nin işleyişini anlamak için en ideal yerlerdi. Rüşdü Saracoğlu TCMB Başkanı iken, Ersel ve Kumcu'yu Başkan Yardımcıları olarak Yönetim Komitesi'nde birlikte görmüştü.

Üç isim de akademik kökenlerinden aldıkları teorik donanımı, kritik kurumsal görevlerdeki ustalıkları ve yönettikleri kurumları geliştirme ve modernleştirme yetenekleriyle taçlandılar. Süreyya Serdengeçti ise çalışma hayatına TCMB'de başlamış, modernleşme sürecinin merkezindeki birimlerinde en alt kademelerden en yüksek kademelere yükselmiş bir merkez bankacıydı. Dolayısıyla, kurumun işleyişini çok iyi biliyordu. Bu birikim, enflasyonun onun Başkanlığı döneminde on yıllar sonra tek haneye düşmesine büyük katkı sağladı.

O dönemki adıyla Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü ona bağlıydı. Onun liderliğinde TCMB kâğıt, teleks, faks, telefonla işleyen bir kurum olmaktan çıkıp, veri tabanlı, dijital altyapısı olan bir kuruma dönüştü.

Saracoğlu, Kumcu ve Ersel dönüşümcü liderlerdi. Üstelik liderlik tarzlarını dikensiz bir gül bahçesinde değil, zorlu ekonomik ve siyasi koşullar altında gerçekleştirdiler.

Ercan Kumcu, ABD üniversitelerinde öğretim üyesi olarak çalışırken, 1985'ten 1986'nın ortalarına kadar misafir araştırmacı olarak TCMB'ye davet edildi. O dönemde TCMB Başkanı olan Yavuz Canevi'den, Başkan Yardımcıları olan Zekeriya Yıldırım ve Rüşdü Saracoğlu'ndan büyük destek ve teşvik gördü. 1987 yılında tekrar TCMB'ye döndüğünde TCMB'de Genel Sekreter olarak çalışmaya başladı. Daha sonra da 1988-1993 yılları arasında Başkan Yardımcılığı görevini yürüttü.

Banka'nın teknolojik dönüşümünden o sorumluydu. O dönemki adıyla Bilgi İşlem Genel Müdürlüğü ona bağlıydı. Onun liderliğinde TCMB kâğıt, teleks, faks, telefonla işleyen bir kurum olmaktan çıkıp, veri tabanlı, dijital altyapısı olan bir kuruma dönüştü. Kumcu'nun Başkan Yardımcılığı döneminde dijital dönüşümün en önemli ayaklarından biri olan Elektronik Fon Transferi (EFT) Sistemi'nin kavramsal temelleri atıldı, yazılım altyapısı kuruldu, pilot testleri tamamlandı. Dolayısıyla, Kumcu EFT'nin hayata geçirilmesinde rol oynayan ekibin lideri ve vizyoneridir.

Kumcu'nun bu süreçte dikkat çektiği önemli bir nokta vardı. Özellikle bir yanılgıdan kaçınılması gerektiğini ileri sürüyordu. Otomasyon TCMB'de işleri azaltmayacaktı, aksine işler çoğalacaktı. Daha fazla verinin daha hızlı işlenmesi ve süreçlerin daha hızlı akması, TCMB'nin daha nitelikli işler yapmasına olanak sağlayacaktı. Bu nedenle belki de Banka'nın çalışan sayısının azalması şöyle dursun, çalışan sayısının artması gündeme gelebilecekti.

Kumcu'nun TCMB'ye bir başka önemli katkısı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfının kuruluşunda önemli rol oynamasıdır. Kumcu, Rüşdü Saracoğlu'nun görevlendirmesiyle, Vakfın modern bir emeklilik fonu olması için de olağanüstü çalışmalar yapmış ve bugünkü işleyişinin temellerini oluşturmuştur.

Saracoğlu, Kumcu ve Ersel dönüşümcü liderlerdi. Üstelik liderlik tarzlarını dikensiz bir gül bahçesinde değil, zorlu ekonomik ve siyasal koşullar altında gerçekleştirdiler.

TCMB'de yürüttükleri reformlar; finansal serbestleşmenin yarattığı sorunlar, enflasyon, sınırlı rezervler, Körfez Krizi, kamu açıkları, Hazine ile zorlaşan ilişkilerin gölgesinde yürüyordu. Mahfi Eğilmez, Ercan Kumcu'nun vefatının ardından bloğunda yazdığı "Bir Eski Türkiye Bürokratı Daha Veda Etti" başlıklı yazısında, zorlukların tepe noktasına ulaştığı bir ânı şöyle anlatıyor:

"1991 yılında ABD'nin Saddam Hüseyin'i devirmek üzere giriştiği Körfez Savaşı sırasında bütün dünyada yaşanan finansal panik, bizim Irak'a komşu olmamız nedeniyle burada çok daha ciddi etki yaratmış, insanlar panikleyerek bankalardan döviz çekmeye başlamışlardı.

Bu çekilişler, Saddam'ın Kuveyt'i işgal ettiğinde (Ağustos 1990) yaşanan çekilişlerden daha fazlaydı. O dönemde Merkez Bankasının döviz rezervi oldukça düşüktü. Yanlış hatırlamıyorsam 2,5 milyar dolar dolayındaydı. Körfez Savaşı başladığında Rüşdü Saracoğlu bir toplantı nedeniyle yurt dışındaydı, Ercan Kumcu Merkez Bankası Başkanlığına vekâlet ediyordu. Merkez Bankası bankalara döviz yetiştiremez olmuştu. New York Fed'deki hesaplarından döviz getiriyorlardı uçakla. Rezervler 1,8 milyar dolara gerilemişti. Üçüncü günün sabahı Ercan aradı ve bana gelmek istediğini söyledi. Odadan içeri girdiğinde endişesinin yüzüne vurmuş olduğu hemen fark ediliyordu. Ne yapabiliriz diye bir süre tartıştıktan sonra durumu Özal'a anlatmaya karar verdik. Çünkü sonuçta ülkenin döviz rezervinden isteyene döviz veriliyordu, rezervler biterse ne olacağı meçhuldü. Konu ilk bakışta Hazine'nin değil Merkez Bankasının sorumluluğundaydı ama döviz biterse Hazine de dış borçlarını ödeyemez duruma düşecekti. Özal'ın Özel Kalem Müdürü'nü aradım, çok önemli bir gelişme olduğunu mutlaka kendisiyle kısa süre de olsa görüşmemiz gerektiğini söyledim. Özel Kalem Müdürü telefonu kapamadı, içeriyle bir şeyler konuştu ve sonra "Hemen gelin sizi bekliyor." dedi.

Onu tanıyanlar için Ercan Kumcu, bir yöneticiden öte, düşüncenin gücüne inanan bir Cumhuriyet aydınıdır. Onun mirası, Merkez Bankası çalışanlarına, bilgiyi rehber edinmenin ve zorluklar karşısında aklın yolundan sapmamanın önemini hatırlatmaya devam edecektir.

Hemen arabaya atlayıp Çankaya Köşkü'ne gittik. Özal: "Neymiş o acil mesele bakalım?" dedi. Ercan durumu anlattı. Özal'ın da yüzü gerildi. Bizim sıkıntımız ona da sirayet etmişti. "Yapacak bir şey yok, siz bankalara döviz vermeye devam edin, bu sıkıntıdan da kimseye bahsetmeyelim çünkü sıkıntı yok desek herkes daha çok döviz alır ben bilirim." dedi. Yolda hiç konuşmadık şoför duymasın diye. Özal'ın dedikleri Ercan'ın sıkıntısına çözüm olmamıştı. Arabadan indiğimizde "Bir çözüm bulamadık ama en azından durumu Cumhurbaşkanı'na intikal ettirdik, şimdi kimse bize çıkıp da niye söylemediniz böyle bir sıkıntı olduğunu diyemez." dedim. Bu açıklamam Ercan'ı bir nebze rahatlatmıştı. Sonraki iki günde döviz çekilişinin hızı kesildi. İnsanlar istediği anda dövizle ulaşılabilirliğini görünce talep düşüşe geçti. Üçüncü günden sonra çekilen dövizler geri gelmeye başladı. Ercan da ben de sevinçten uçacak gibiydik. Kamu görevinde, kendi finansal durumumuzu, borcumuzu, harcımızı bir kenara bırakıp devletin sorunlarıyla yaşamaya öylesine alışmıştık ki sevinçlerimiz de böyleydi işte."



Ercan Kumcu, Lira Dergisi'nin Ocak 2002 tarihli sayısı için verdiği röportajda genç Merkez Bankalılara şu mesajının iletilmesini istemişti: “Planlı ekonominin en önemli kurumu Planlama Teşkilatı’dır. Piyasa ekonomisinin en önemli kurumu ise Merkez Bankasıdır. Türkiye, ekonomide tercihini piyasa ekonomisinin tüm kurumları ile çalışması yönünde yapmıştır. Dolayısıyla, zaten çok önemli bir konuma sahip olan Merkez Bankası ileride çok daha önemli bir konuma gelecektir. Genç arkadaşlara bu perspektifi gözden kaçırmamalarını tavsiye ederim. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Türkiye’nin en güzide kurumlarından biridir. Bu kurumu kuranlar, sonradan bu kurumda yöneticilik yapıp yüceltenler geçmişte ve bu kurumda çalışanlarla beraber çok büyük emekler vererek Banka’yı bugüne getirmişlerdir.

Genç arkadaşlar çalıştıkları kurumun tarihini iyi öğrenmeli ve çalıştıkları kurumla iftihar etmelidirler. İleride Merkez Bankası çok daha önemli ve çok daha göz önünde bir kurum olacaktır. Bu kaçınılmazdır. Merkez Bankasının önemi arttıkça, kuruma yönelik eleştiriler, kıskançlıklar ve yıpratıcı faaliyetler de artacaktır. Bu ortamda başarılı olabilmek için kurum personeli çok daha bilinçli ve yaptıkları işleri çok iyi bilen insanlar olmak zorundadır. Genç arkadaşlarıma kendilerini eğitmelerini, en son bilgilerle donanmalarını ve her şeyden önemlisi kendilerine güven duymalarını tavsiye ederim.”

Ercan Kumcu, ardında yalnızca görev yaptığı dönemde attığı kalıcı adımları değil, aynı zamanda Merkez Bankası kültürüne yerleşmiş bir düşünce tarzını da bırakmıştır. Akılcı, sorgulayıcı, yenilikçi ve kurumuna yürekten bağlı bir merkez bankacı olarak, bugün hâlâ TCMB çalışanlarına ilham verebilen bir kişiliktir.

Onu tanıyanlar için Ercan Kumcu, bir yöneticiden öte, düşüncenin gücüne inanan bir Cumhuriyet aydınıdır. Onun mirası, Merkez Bankası çalışanlarına, bilgiyi rehber edinmenin ve zorluklar karşısında aklın yolundan sapmamanın önemini hatırlatmaya devam edecektir.

“İleride Merkez Bankası çok daha önemli ve çok daha göz önünde bir kurum olacaktır. Bu kaçınılmazdır. Merkez Bankasının önemi arttıkça, kuruma yönelik eleştiriler, kıskançlıklar ve yıpratıcı faaliyetler de artacaktır. Bu ortamda başarılı olabilmek için kurum personeli çok daha bilinçli ve yaptıkları işleri çok iyi bilen insanlar olmak zorundadır.”



Lira Dergisi, Ocak 2002

Ercan Kumcu ile Söyleşi

Lira Dergisi Ocak 2002

LİRA: Sayın Kumcu, Lira'nın Ocak 2002 sayısına hoş geldiniz. Başkan Yardımcılarını tanıttığımız bu bölümde sizinle olmaktan çok mutluyuz. Merkez Bankasına 1985 yılında başladınız; 1988-93 yılları arasında Başkan Yardımcılığı görevinde bulundunuz. Önce bize kendinizden ve bu yıllarınızdan bahseder misiniz?

KUMCU: Merkez Bankasına gelmeden önce Amerika Birleşik Devletleri'nde öğretim üyesi olarak çalışıyordum. Bankanın Araştırma Bölümü'nde çalışmam için bana teklif yapıldığında Eastern Michigan Üniversitesinde çalışıyordum. Ama, bir sonraki yıl için State University of New York'tan teklif almış ve kabul etmiştim. Merkez Bankasından gelen teklif ise yeniden ülkeme döneceğim için çok cazipti. Benim için zor bir karardı. Sonunda, yeni üniversitemden daha işe başlamadan maaşsız izin aldım ve Merkez Bankasına bir yıl için misafir araştırmacı olarak geldim. 1985 yılının Temmuz ayından 1986 yılının ortasına kadar çalıştığım süre içinde Merkez Bankasını, devletin diğer kurumlarını tanıma olanağı oldu. Kısaca, devleti tanımaya başladım. 0 dönemin

Banka yöneticileri olan Yavuz Canevi, Zekeriya Yıldırım ve Rüşdü Saracoğlu bana çok iyi imkânlar sağladılar. Hazine ve Hükümetle yaptıkları toplantılara beni de davet ettiler. Bir anda kendimi Merkez Bankası politikalarının oluşturulması süreci içinde buldum. Bu benim için paha biçilmez bir imkandı. Daha sonra çok yakın çalışacağım devletteki bir çok yöneticiyi o dönemde tanıma fırsatım oldu. Diyebilirim ki, meslek hayatımın en güzel dönemlerinden biri Merkez Bankasında misafir araştırmacı olarak çalıştığım 1985-1986 yılları olmuştur. 0 günleri hala çok iyi hatırlarım. 1986 yılının ortasında Amerika'daki yeni okuluma geri döndüm. Akademisyen olarak teorik ekonomi ile ekonomi politikası yapımcılarının kaygılarının daha iyi bir araya getirilebileceği konusunda artık bilgi sahibiydim. Bu alanda birkaç makale de yazdım. 1987 yılı başında Merkez Bankasına bir aylığına danışman olarak yine geldim. Daha sonra, 1987 yılı yaz aylarında hem Banka'da hem de Hazine'de danışman olarak çalıştım. 1987 yılının sonunda Merkez Bankasına Genel Sekreter olarak geldim. Artık, kariyerime Türkiye'de devam edecektim.

LİRA: Başkan Yardımcılığı sırasında görev ve sorumluluk alanlarınızdan kısaca söz eder misiniz?

KUMCU: 1988 yılının Kasım ayında Başkan Yardımcılığı görevine atandım. Bana verilen görevler arasında Dış Ekonomik ilişkiler, İnşaat ve Malzeme Genel Müdürlüğü, Bilgi işlem ve Muhasebe vardı. Daha sonra para piyasaları konusunda da Başkan adına görev yaptım. Dostum Hasan Ersel Başkan Yardımcısı olduğunda muhasebe işlerini ona bıraktım.

LİRA: Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfının kuruluşunda çok büyük emeğinizin geçtiğini biliyoruz. Bu konudaki çalışmalarınızla ilgili bize bilgi verir misiniz?

KUMCU: Böyle bir vakıf kurulması ben Genel Sekreter olarak Banka'ya geldiğimde başlamıştı. Vakıf resmen kurulmuştu da. Sorun, nasıl bir sistem içinde mensuplarımıza emekli olduklarında tatminkar bir düzeyde gelir sağlanabileceği idi. Bu konuda çalışmam ve öneri geliştirmem için Başkan Rüşdü Saracoğlu bana görev verdi. Yaklaşık altı aylık bir çalışmadan sonra Batı ülkelerindeki benzer kuruluşlardan örnek alınarak belki de Türkiye'nin ilk modern emeklilik fonunu oluşturduk. Bu konuda benim emeğim çok olabilir, ama bu konuda beni cesaretlendiren, bana yol gösterici olan ve benim önerilerimi büyük bir cesaretle benimseyen Rüşdü Saracoğlu, Bediz Demiray ve o dönemde görev yapan Banka Meclisi üyeleridir. Bu fırsat elime geçmişken Vakıf konusunda içimde kalan bazı noktaları da dile getirmek istiyorum. Dediğim gibi, kurulan emeklilik fonu Batı standardında Türkiye'deki ilk örnekti. Bu çeşit fonlarda olduğu gibi, emeklilikte kullanılmak üzere fona hem çalışan

hem de işveren katkı yapıyordu. Doğal olarak, Banka'nın genç bir nüfusa sahip olmasından da kaynaklanan nedenlerle çok hızlı bir şekilde Vakfın varlıkları artmaya başladı. Türkiye'de artık olağan sayılan tepki Vakıf konusunda da görüldü: "Herkesi daha iyiye götürmek yerine, herkesi en kötude buluşturmak" daha kolay oldu. Çeşitli asılsız ihbarlarla Vakıf konusu Hükümet'in dikkatine getirildi. Hükümet yaptırdığı incelemelerde ihbarları asılsız buldu, ama Vakfa çalışanları adına Bankanın yaptığı katkının durdurulmasını istedi. Hükümet'in böyle bir yetkisi yoktu. Banka bir süre direndiyse de, sonunda Bankanın katkıları kaldırıldı. Vakıf kuruluşta düşünülen yapısından uzaklaştırıldı. Tek kelime ile yazık oldu.

LİRA: Piyasa ekonomisine geçiş çalışmaları sizin döneminizde başladı. Bu döneme ait anılarınızı bize anlatır mısınız? Bu geçiş sürecinde ne gibi zorluklar yaşadınız?

KUMCU: O kadar çok anı var ki. Toplasanız birkaç cilt kitap yazılabilir, izninizle ben bugünler için de ders olabilecek bir kaç anımı sizinle paylaşayım. Bunlardan bazıları da piyasa ekonomisine geçiş sürecindeki zorlukları da içeriyor. 1986 yılının başlarında. Banka'da misafir araştırmacı olarak çalıştığım dönemde. Başbakan Turgut Özal'ın bürokratlarla yaptığı bir toplantıda Banka'dan Yavuz Canevi, Zekeriya Yıldırım, İbrahim Kurt ve ben bulunuyordum. Toplantı bitmiş Turgut Bey etrafındakilerle şakalaşıyordu. Başbakan, İbrahim Kurt'a dönüp "İbrahim Bey, emisyonu tutamıyorsunuz," diye takıldı. İbrahim Bey çok nüktedan bir kişidir. Hiç beklemeden cevabı yapıştırdı. "Efendim, biz tutmasına iyi tutuyoruz da, çeken de iyi çekiyor," dedi.

Yine 1986 yılının ilk aylarında bankalararası (interbank) para piyasasının nasıl işleyeceği konusunda Rüşdü Bey ile beraber gece saat 9 gibi başlayıp sabah saatlerine kadar Turgut Özal'a bilgi verdik. Turgut Bey konuyu anladı. Kurulması düşünülen sistemi beğendi de. Ama asıl soruyu sormadan edemedi: "Bu piyasadan fazla para olduğunda Hazine de borçlanabilir mi?" Doğal olarak itiraz ettik. O da ısrarcı olmadı. Arzusunun ne kadar tehlikeli olabileceğini o da biliyordu. 1989 yılı başında Banka ile Hazine arasında bir protokol yapılmıştı. Protokole göre, Hazine, yasanın belirlediği sınırın altında kalsa dahi, Merkez Bankasından belli bir miktarın üzerinde kısa vadeli avans kullanmayacaktı. Eğer kullanırsa, saptanan limiti aşan bölüm için Hazine Banka'ya piyasa faizi ödeyecekti. Rüşdü Bey ve benim Turgut Özal ile yaptığımız bir sohbette o zaman için son derece ilerici olan protokolün bu hükmünün Merkez Bankası Yasası'na konulmasını Özal'a teklif ettik. Başbakan bir süre sessiz durdu. Sonra da, "Bırakın böyle kalsın, sıkışırsak basarız parayı," dedi. 1989 yılının ikinci yarısında 32 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı yayınlandı. Kısa süre sonra yapılan bir takım eklemelerle 32 Sayılı Karar Türk lirasının IMF anlaşmasına göre konvertibl olarak kabul edilebileceği bir şekle getirildi. Bu aşamada Turgut Özal'a bir başka teklif götürdük. 32 Sayılı Kararın 'nelerin serbest olduğunu gösterip belirtilmeyen her şeyin yasak olması' yaklaşımından çıkarılıp 'nelerin yasak olduğu, belirtilmeyen her şeyin serbest olacağı' bir anlayışla yeniden hazırlanmasını ve Türk Parasını Koruma Kanunu'nun yürürlükten kaldırılmasını teklif ettik. Özal yine bir süre düşündü ve "Böyle bir kanunu her zaman her hükümet çıkaramaz. Bırakın, belki bir gün böyle bir

kanun bir hükümetin işine yarayabilir," dedi. Serbest piyasa ekonomisinin siyasetteki en önemli mimarı dahi yaptıklarının kalıcılığından emin değildi. Ben çok şaşırmıştım. 1992 yılında zamanın Başbakan'ı Süleyman Demirel Bankamızı ziyaret ediyordu. Ziyaret sırasında Başbakan'ı Para Piyasalarına da götürdük. O sırada Hazine'nin iç borçlanma ihalesi için alınan teklifler toplanmış, karar için Hazine'ye gönderilmek üzereydi. Listeyi Başbakan'a gösterdik. O da, "Niye karar veremiyorsunuz ki, Hazine gelen tekliflerin tümünü alıversin!" dedi.

LİRA: Şu anda özel bir bankada görev yapıyorsunuz. Merkez Bankası Başkan Yardımcılığı yapmış bir bürokrat olarak masanın diğer tarafında Merkez Bankası-Bankalar ilişkilerinden söz eder misiniz?

KUMCU: Merkez Bankası ile bankaların ilişkileri daima seviyeli ve karşılıklı saygı içinde olmuştur. Bu ben Merkez Bankasında çalışırken de böyleydi, şimdi de aynı. Masanın diğer tarafında oturduktan sonra eskiden yaptıklarımı farklı mı yapardım diye düşündüğümde, farklı yapabileceğim bir şey bulamıyorum. Türkiye'de ve bütün dünyada Merkez Bankası ile bankalar aynı takımın oyuncularıdır. Dolayısıyla, yapıcı bir diyalog içinde olmak zorundadırlar. Her zaman iletişim içindedirler. Bu, geçmişte de böyleydi, şimdi de aynı.

LİRA: Mevcut uluslararası ekonomik ve siyasi gelişmeler çerçevesinde Türkiye'deki bankacılığın gidişini nasıl görüyorsunuz?

KUMCU: Türkiye'de bankacılık sektörü çok zor bir dönemden geçiyor. Yıllarca yüksek enflasyon nedeniyle nominal olarak karlı görünüp reel olarak sermayelerini korumakta zorlanan bankacılık sektörü şimdi yeni sorunlarla karşı karşıyadır. Bir tarafta Kasım ve Şubat krizlerinin banka bilançoları üzerine yaptığı tahribatlar, diğer taraftan üretici sektörlerin yine krizler nedeniyle içine düştükleri durum nedeniyle bankaların verdikleri krediler üzerindeki risklerin artması sektörü küçümsemeyecek bir sermaye ihtiyacı içine sokmuştur. Bu sıkıntının geçmesi çok boyutlu bir yaklaşımla çözülebilecek gibi görünmektedir. Bankacılık sektörünün düzenlenmesi ve denetlenmesi ile sorumlu özerk bir kurumun, BDDK'nın kurulması doğru yolda atılmış ilk adımdır. En azından BDDK yoluyla bankacılık sektörü üzerine alınacak kararlar siyasetten büyük ölçüde arındırılmaktadır. Özünde teknik olan kararlar teknik düzeyde alınacaktır. Sektörün geleceği sermayesinin ne kadar artacağı ile çok yakından ilgilidir. Bu bağlamda, banka birleşmeleri, yabancı sermayenin bankacılık sektörüne yönelmesi ve mevcut bankaların sermayelerini güçlendirmeleri beklenmelidir. Bütün bunların yanında devletin de bu sektörü daha nazik bir biçimde değerlendirmesi kaçınılmaz görünmektedir. Şimdiye kadar toplanacak vergilerin bir kaynağı olarak görülen genelde finans sektörü, özelde bankacılık bundan böyle daha özenli bir biçimde vergilendirilmelidir. Son dönemde yaşananlar oldukça öğreticidir. Görüldü ki, özel bankalarda dahi son risk devletin olmaktadır.

LİRA: Bizi kabul ettiğiniz ve bu söyleşi için teşekkür ederiz. Son olarak, genç Merkez Bankalılara neler söylemek istersiniz?

KUMCU: Planlı ekonominin en önemli kurumu Planlama Teşkilatıdır. Piyasa ekonomisinin en önemli kurumu ise Merkez Bankasıdır. Türkiye, ekonomide tercihini piyasa ekonomisinin tüm kurumları ile çalışması yönünde yapmıştır. Dolayısıyla, zaten çok önemli bir konuma sahip olan Merkez Bankası ileride çok daha önemli bir konuma gelecektir. Genç arkadaşlara bu perspektifi gözden kaçırmamalarını tavsiye ederim. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Türkiye'nin en güzide kamu kurumlarından biridir. Bu kurumu kuranlar da, sonradan bu kurumda yöneticilik yapıp yüceltenler de, geçmişte ve bugün bu kurumda çalışanlarla beraber çok büyük emekler vererek Cumhuriyet Merkez Bankasını bugüne getirmişlerdir. Genç arkadaşlar çalıştıkları kurumun tarihini iyi öğrenmeli ve çalıştıkları kurumla iftihar etmelidirler. İleride Merkez Bankası çok daha önemli ve çok daha göz önünde bir kurum olacaktır. Bu kaçınılmazdır. Merkez Bankasının önemi arttıkça, kuruma yönelik olarak eleştiriler, kıskançlıklar ve yıpratıcı faaliyetler de artacaktır. Bu ortamda başarılı olabilmek için kurum personeli çok daha bilinçli ve yaptıkları işleri çok iyi bilen insanlar olmak zorundadır. Genç arkadaşlarıma kendilerini eğitmelerini, en son bilgilerle donanmalarını ve her şeyden önemlisi kendilerine güven duymalarını tavsiye ederim.

ANI

Patricia Lasonde

Ercan, bir eş ve baba olarak takım oyuncusuydu ve ailemizin en büyük destekçisiydi.



Sayın Patricia Lasonde Arşivi

Ercan çok dakikti. Geç kalmaktan nefret ederdi. Genellikle toplantılara veya etkinliklere ilk gelen o olurdu. Cerrah olan babası Op. Dr. Necdet Kumcu, Karadeniz'de denizcilik yapan bir aileden geliyordu. Başarılı bir aşçı ve terzi olan annesi Rana ise bir zamanlar Atatürk'e hizmet eden ve "Yemek Kitabı"nın yazarı Şef Necdet Dengizer'in kızıydı.

Ercan, bana ve çocuklarımıza sık sık "Giden gemiler kimseyi beklemez." sözünü hatırlatırdı. Ercan sevgi dolu bir eş, baba, kardeş ve amcaydı.

Ekonomiye ve eğitime çok önem verirdi. Son derece dürüsttü. Çok yönlüydü; centilmen, çiftçi, Vespa sürücüsü, Beşiktaş taraftarı, briç ve kanasta oyuncusuydu. Sudoku'yu severdi. Şakacıydı ve birçok kişinin sadık dostuydu.

SÖYLEŞİ

John Kumcu

Sayın Kumcu'nun aile içinde en çok hatırlanan insani yönü neydi?

Babamın en unutulmaz insani yönü, sevdiği insanlara karşı cömertliği ve sadakatiydi. Ciddi ve zaman zaman sert görünen dış görünüşünün altında, yakınındakilere karşı derin bir sevgi ve sorumluluk duygusu taşırdı. Çevresindekilerin iyi olduğundan emin olmak için kendi zamanını, enerjisini ve kaynaklarını harcamaktan çekinmezdi. Sevgisini sözlerle değil, eylemleriyle gösterirdi ama o sevgi hepimiz tarafından derinden hissedilirdi.

Banka'daki görevleri, sizin hayatınızı ve aile içindeki rollerinizi nasıl etkiledi?

Babamın Merkez Bankasındaki görevi ailemize; disiplin, dürüstlük ve amaca duyulan derin bir saygı aşıladı. Çalışması titizlik ve ciddiyet gerektiriyordu ve bu özellikler onun ailemizi yönlendirme biçimine de yansiyordu. Her kararın kasıtlı verilmesi gerektiğini ve verilen sözlerin mutlaka tutulması gerektiğini bizlere öğretti. Aynı zamanda, ekonomiye dair bilgisi ve toplumsal sorumluluk anlayışı dünyaya bakış açımızı şekillendirdi; bize bireysel eylemlerimizin daha geniş sistemleri nasıl etkilediğini fark ettirdi ve güçlü bir yurttaşlık bilinci kazandırdı.

Çocukluk veya gençlik yıllarınızdan, onunla ilgili unutamadığınız özel bir anınızı paylaşır mısınız?

Daima hatırlayacağım özel bir anı, ağabeyimin su topu maçlarını izlemek için birlikte gittiğimiz Malta seyahatidir. O dönemde henüz ekonomi eğitimi almamıştım ve paranın ekonomi içindeki önemini anlamakta zorlanıyordum. Sürekli sorular soruyor, paranın olmadığı bir dünyanın hem mümkün hem de tercih edilir olduğunu savunuyordum. Babam bir ekonomist olmasına rağmen, sabrını asla kaybetmedi. Büyük bir dikkatle dinledi. Sakince ve sabırla, paranın ekonomi politikalarının ve ilerlemenin temeli olarak neden vazgeçilmez olduğunu gerçek örneklerle anlattı. O seyahat yalnızca bir yolculuk değildi; bağ kurmanın, merakın ve empatiyle öğretme yeteneğinin sembolüydü.

SÖYLEŞİ

John Kumcu

Size ve ailenize en çok aktardığı değerler, ilkeler veya hayat dersleri nelerdi?

Bize amacın, dürüstlüğün ve bilgiye duyulan tutkunun önemini öğretti. Yaptığı her şey bilinçliydi. Anlamalı bir yaşam sürmek için kişinin niyetle hareket etmesi ve güçlü ahlaki ilkelere bağlı kalması gerektiğine inanırdı. En büyük armağanlardan birinin bilgiyi paylaşmak ve öğretmek olduğuna inanırdı. Onun sabrı ve sorumluluk duygusu, bugün hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarımızda bizi yönlendirmeye devam ediyor.

Onu bir baba olarak tek bir cümleyle anlatmanız gerekse, ne söylediniz?

Zekâsı, dürüstlüğü ve sessiz şefkatiyle, tanıyan herkesin hayatına yön veren güçlü ve amaç sahibi bir insandı.

SÖYLEŞİ

Michael Kumcu

Sayın Kumcu'nun aile içinde en çok hatırlanan insani yönü neydi?

Babam komediyi çok severdi ve komik hikâyeler anlatmakta harikaydı. Zekâsıyla hepimizi büyülerdi ve hikâyelerinin sonunda hepimizi güldürürdü.

Banka'daki görevleri, sizin hayatınızı ve aile içindeki rollerinizi nasıl etkiledi?

Babam Başkan Yardımcısı iken ben yaşça küçüktüm, ama hayatı boyunca Merkez Bankasındaki rolü ile gurur duydu. İş yerinde sık sık uzun günler ve geceler geçirirdi. Babam eve sabaha karşı geldiğinde onu heyecanla karşılayan tek kişinin köpeğimiz Pepper olduğunun esprisini yapardı.

Çocukluk veya gençlik yıllarınızdan, onunla ilgili unutamadığınız özel bir anınızı paylaşır mısınız?

Babam her zaman çok yönlü bir eğitimin güçlü bir savunucusuydu ve geniş bir entelektüel birikimin önemli olduğuna inanırdı. Ortaokuldayken babamla baş başa oturup Avrupa ülkelerinin başkentlerini öğrendiğimi hatırlıyorum.

Size ve ailenize en çok aktardığı değerler, prensipler ya da hayat dersleri nelerdi?

Yaptığımız her şeyde azim göstererek başarılı olmayı hedeflemek. Tutkulu olduğumuz konuları seçmemsek de aksiyonlarımızı ve başarıya ulaşmak için gösterdiğimiz eforu kontrol edebiliriz. Babam kendi hayatını bu ilkelerle yaşamaya çalıştı ve bununla birlikte kardeşime de bana da ne yaparsak yapalım, yaptığımız şeyde olabileceğimizin en iyisi olmaya çalışmamız gerektiğini aşıladı.

SÖYLEŞİ

Michael Kumcu

Onu bir baba olarak tek bir cümleyle anlatmanız gerekse, ne söylerdiniz?

Mesleki hayatında her zaman mükemmellik ve adalet için çalıştı. Evde ise her zaman sevgi dolu, sıcakkanlı, neşeli bir babaydı; kahkahaları girdiği her odayı aydınlatan unutulmaz bir insandı.



Sayın Patricia Lasonde Arşivi



SAYGI ve ÖZLEMLE ANIYORUZ



**TÜRKİYE CUMHURİYET
MERKEZ BANKASI**