



TEVFİK ALTINOK

HAZİNE DARBAŞI

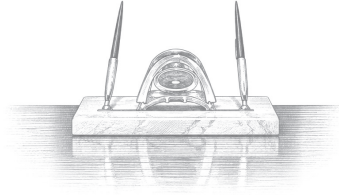


Remzi Kitabevi

HAZİNE DARBAŞI

TEVFİK ALTINOK

HAZİNE DARBAŞI



Remzi Kitabevi

HAZİNE DARBAŞI / Tefik Altınok

© Remzi Kitabevi, 2026

Her hakkı saklıdır.

Bu yapıtın aynen ya da özet olarak
hiçbir bölümü, telif hakkı sahibinin
yazılı izni alınmadan kullanılamaz.

Yayına hazırlayan: Mürsel Çavuş

Kapak ve iç tasarım: Ömer Erduran

ISBN 978-975-14-2309-2

BİRİNCİ BASIM: Ekim 2026

Kitabın basımı 2000 adet yapılmıştır.

Remzi Kitabevi A.Ş., Akmerkez E3-14, 34337 Etiler-İstanbul
Sertifika No: 10705

Tel (212) 282 2080 Faks (212) 282 2090
www.remzi.com.tr post@remzi.com.tr

Baskı ve cilt: Seçil Ofset, 100. Yıl Mah., Matbaacılar Sitesi
4. Cad. No. 77, Bağcılar-İstanbul
Sertifika No: 44903 / Tel (212) 629 0615

*Eşim Filiz ve torunlarım
Tevfikcan, Leyla, Yasemin
ve Batuhan'a...*

İçindekiler

Hazinedarbaşılığa Giden Yol, 13

Ben Kimim?, 15

11 Yılda 10 Okul	17
Üniversite Yıllarındaki İlk İş Deneyimim	23
Şantiye Kâtipliği Liginden Maliye Müfettişliğine	28
Askerlik Başlıyor	39
Evlilik Kararı ve Hazine Öncesi Dönem	44

Hazinedarlıkta İlk Zamanlar, 53

Kadro Olmadan Müşavir Kadrosuna Atanma	55
Hazinedarlıkta Üstlendiğim İlk Görevler	58
İlk Toplantım: Bir Milyon Sterlinlik Sessizlik	60
Anadolu Ajansı Genel Müdürü Nasıl Değiştirilir?	62
THY Genel Kurul Tanıklıklarım	64
Reddedilişten Doğan Miras; İş Bankasındaki Değişim	73
Merkez Bankası Başkanı Nasıl Değiştirilir?	75

Nakit İşlemleri, Devlet Borçlanmaları, İdari İşler

Derken, Hazine Genel Müdürlüğü Yıllarım, 85

Üst Üste Gelen Terfiler	87
Banker Kastelli'nin Teklifi	88
FSM Kredileri	90
"70 Sente Muhtacız" Hikâyesi	92
Turgut Özal'ın Yükselişi ve Yokluk Yılları	95
Yurt Dışı Tayin Kararnamemin Macerası	104

Yurt Dışında Hazinedarlık Görevlerim, 109

Washington'daki Başmüşavirlik Görevim	111
---	-----

Yurt Dışından Dönüş ve Hazine Genel Sekreteri Koltuğunda Hazine Darbaşı Olmak, 121

Dış Tayinler Krizi	123
Hacettepe Üniversitesinin Talebi	126
Talihsiz Kaza	129
Kastelli'nin Kaçışı ve Kriz Yönetimi	131
Petkim ve Anadolu Bankası Dosyaları	146
Boğazlar Kararnamesi ile İhtilaf	148
Wagon-Lits ile 100 Yıllık Antlaşma	155
Siyasilerle Kurulan Dengeler	157
Bankalara El Koymak ya da Koymamak	164
Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Kuruluyor	169
Kambiyo Mevzuatı ve “Bir Sayfa” İddiası	173
IMF Limitleri ve Gizli Nakit Operasyonu	178
Osman Şıklar'ın Mektubu	180
Dünya Gazetesi Manşeti ve Sırrın İfşası	183
Yüce Divan Tehdidi ve Mektup Meselesi	185
550 Milyon Marklık Kriz ve Suudi Kredisi	191
Hasan Celal Güzel'in Uyarısı ve İstifa Kararı	193
Reddedilen Görev Teklifleri	198
Yeni Bir Sayfa: Koç Holding	201

Koç'ta Hazine Darbaşı Olarak Geçen Yıllarım, 203

Koç Ailesiyle Çalışmak	205
American Express Bank'la Ortaklık	207

Devlet Hazine Darbaşılığında İkinci Bahar, 213

Tansu Çiller'le İlk Çatışma:	
Usulsüz Kararname	215
SPK Başkanlığında Görevden Alma Baskısı	219
Dışişleri ile Yurt Dışı Kadro Savaşı	222
Eski Defterler: Doğramacı ve Sabancı	228
Kenan Evren'e ve Süleyman Demirel'e Mektup	233

Koç Hazinesarbaşılığında İkinci Bahar ve Ayrılışım, 241

Koç'a Dönüş ve Engin Akçakoca'yı Savunmak	243
Hürriyet'teki Haber ve Ayrılık Kararı.....	245
Rahmi Koç'la Yüzleşme ve Mektup	247
CEO Seçimi: Temel Atay ve Hasan Subaşı	249
Ayrılık ve Koç'a Duyduğum Minnet	251

Batan Bankalar ve Sonrası, 255

Koç Sonrası Yeni Teklifler	258
Bankaları Birleştirme Hazırlığı	259

Hazinesarlık Sonrası Yaşam, 263

Danışmanlık ve Emeklilik Meselesi.....	265
Sivil Toplum Kuruluşlarında	267
Ünvanlar Gidince: İtibar ve Dostluk.....	269
Gama Holding'e Danışmanlık.....	273

Gençlere Tavsiyeler, 277

Layık Olduğumuz Bardak	279
------------------------------	-----

*Tevfik Altınok Kronolojisi, 283**Kişi Adları Dizini, 286*

KURUMLAR - KISALTMALAR DİZİNİ

Kitapta adı geçen kurumların isim değişiklikleri aşağıda listelenmiştir.

Kitaptaki adı	Tam adı	İsim değişiklikleri
Hazine	TC Hazine ve Maliye Bakanlığı	Altınok'un görev yaptığı dönemde Maliye Bakanlığının Hazine Genel Müdürlüğü / Genel Sekreterliği idi. 1983'te Başbakanlığa bağlı Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı kuruldu. 1994'te Hazine Müsteşarlığı ile Dış Ticaret Müsteşarlığı ayrıldı. 2018'de Hazine Müsteşarlığı ile Maliye Bakanlığı birleşerek Hazine ve Maliye Bakanlığı oldu.
Maliye / Maliye Bakanlığı (Maliye Teftiş Kurulu, Tetkik Kurulu)	TC Hazine ve Maliye Bakanlığı	2018'de Hazine Müsteşarlığı ile birleşerek günümüzde Hazine ve Maliye Bakanlığına dönüştü.
Dış Ticaret Müsteşarlığı	TC Ticaret Bakanlığı	1994'te Hazineden ayrıldı. 2011'de Ekonomi Bakanlığı oldu. 2018'de Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ile birleşerek Ticaret Bakanlığına dönüştü.
DPT - Devlet Planlama Teşkilatı	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	1960'ta kuruldu. 2011'de Kalkınma Bakanlığına dönüştü. 2018'de Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına geçti.
TMSF - Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu	1983'te Merkez Bankası tarafından kuruldu. 2000'de idaresi BDDK'ya geçti. 2003'te bağımsız yapıya kavuştu.
İmar ve İskân Bakanlığı	TC Çevre, Şehircilik ve İklim Bakanlığı	1848'de Nafia Nezareti olarak kurulan teşkilat, 1920'de Nafia Vekâleti, 1934'te Bayındırlık Bakanlığı adını aldı. 1957/58'de İmar ve İskân Bakanlığı ayrı bir bakanlık olarak kuruldu. 1983'te iki bakanlık Bayındırlık ve İskân Bakanlığı adı altında birleşti. 2011'de Çevre ve Şehircilik Bakanlığına, 2021'de ise Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığına dönüştürüldü.
Gümrük Bakanlığı	TC Ticaret Bakanlığı	Gümrük işleri 2018'de Ticaret Bakanlığı çatısı altında toplandı.
Emekli Sandığı / Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK)	Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)	2006'da Emekli Sandığı, SSK ve Bağ-Kur birleşerek SGK oldu.

Kitaptaki adı	İsim değişiklikleri
Emlak Bankası	Türkiye Emlak Kredi Bankası + Anadolu Bankası birleşmesinden 1988'de doğdu. 2001'de Ziraat Bankasına devredildi. (2019'da kurulan Türkiye Emlak Katılım Bankası ayrı bir tüzel kişiliktir.)
Anadolu Bankası	1988'de Türkiye Emlak Kredi Bankası ile birleşerek Emlak Bankasına dönüştü.
İstanbul Bankası, Hisarbank, Ortadoğu İktisat Bankası	1983'te Ziraat Bankası ile birleştiler.
Koçbank / Koç Amerikan Bankası	Koç Amerikan Bankası, Koç Grubu ile American Express ortaklığıyla 1986 yılında kuruldu. 1993 yılında Koçbank adını aldı. 2006'da Yapı Kredi ile birleşti.
Demirbank	1953 tarihinde kuruldu. 2000'de TMSF'ye devredildi. 2001'de HSBC'ye satıldı.
Bank Kapital	1986 yılında Bank Indosuez adıyla bir Fransız bankası olarak kuruldu. 1995'te Bank Kapital Türk T.A.Ş. adını aldı. TMSF'ye devredildi.

ULUSLARARASI KURUMLARIN KISALTMALARI

SAMA	Suudi Arabistan Merkez Bankası (Suudi Merkez Bankası)	Eski adı Suudi Arabistan Para Ajansı (SAMA); 2020'de Suudi Merkez Bankası oldu.
ICC	Milletlerarası Ticaret Odası	1958'de kuruldu. 2007'de adı BUSINESSEUROPE oldu (Avrupa İş Dünyası Konfederasyonu, Brüksel).
L'UNICE	BUSINESSEUROPE	1919 yılında kuruldu. Paris merkezli.
ELEC	Avrupa Ekonomik İşbirliği Ligi (Avrupa Ekonomik İşbirliği Derneği)	1946 yılında kuruldu.

*Bu devlete sıdk-ı sadakat ile hizmet edeni
şevk ile hallederler...⁽¹⁾*

Defterdar Sarı Mehmed Efendi

(1) Bu devlete tam bir sadakatle hizmet edenleri bile kolaylıkla harcarlar.

Hazinedarbaşılığa Giden Yol

Dikkatinizi çekti mi bilmiyorum, yazmaya önsözle başlamadım. Neden?

Kitabımın adı *Hazinedarbaşı...* Eminim çoğunuz, “Bu da neymiş?” diyeceksiniz.

Bu başlığı seçtiğim için bu sözcüğün ne anlama geldiğini de anlatmam gerekir. Devlet hazinesinde göreve başladığımda duyduğum bu sözcüğün anlamını daha o zamanlar araştırmıştım. İslamiyet’in ilk yıllarından itibaren halktan toplanan gelirleri koruyan, kamu yararına kullanılmasını sağlayan ve “beytül mâl” olarak anılan devlet hazinesinin yönetiminde görev alan kişilere, Emevîler, Selçuklular ve Osmanlılar dönemlerinde, resmî ya da özel ayrımı gözetilmeksizin “hazinedar” adı verilmiş. Vikipedi’de ise hazinedar (veya haznedar), Osmanlı İmparatorluğu’nda gerek devlete gerekse şahıslara ait hazine işlerine bakan görevli olarak tanımlanırken; Enderun’daki Hazine Koğuşu görevlilerinin amiri ise ‘hazinedarbaşı’ olarak adlandırılmıştır. Yani o günün hazinedarbaşı, günümüz kuruluşlarının hazinesini yöneten kişidir.

Ben de yıllarca hem Türkiye Cumhuriyeti devletinin hem de Koç Topluluğunun hazinelerini belli dönemlerde yönetme görevini üstlenerek hazinedarlık yaptım. Yaşadıklarımı anlatırsam, hem bir anı olarak kayıtlara geçmiş olur hem de çıkarılacak derslerle başkalarına yardımcı olma fırsatım doğar diye düşündüm.

Hazinedarbaşı olmak zor ve uzun bir yoldu. Umarım yazdıklarımı okurken “Hazine neymiş?” ve “Hazinedarbaşı kimmiş?” sorularının cevabını bulursunuz. Ben de kitabımı okumanızdan dolayı büyük mutluluk duyuyorum.

Kitabımı yayımlanmadan önce okuyan, katkılarını esirgeme-yen Sevgili Mahfi Eğilmez’e ve Sevgili Yalçın Doğan’a sonsuz teşekkür-

kürlerimi sunuyorum. Elbette kitabın basılması vesilesiyle Remzi Kitabevi'ne özel bir teşekkürüm var. Ömer Erduran'a, editörüm Mürsel Çavuş'a ve Hatice Taş'a teşekkürlerimi bir kez de bu satırlarda tekrarlamak isterim.

Kalın sağlıcakla...

19 Mart 2026, Sarıyer, İstanbul
Tevfik ALTINOK

1

Ben Kimim?

11 Yılda 10 Okul

Bu kitap anılarımın bir parçası olacaksa, kim olduğumu kendi dilimle kısaca anlatmam gerekir. Bu nedenle anlatmaya doğumumdan, ailemden ve eğitim hayatımdan başladım. Maliye müfettişliğindeki ve Hazine'deki çalışma yıllarımı, özel sektörde Koç Topluluğunda ve Doğan Holdingde üstlendiğim görevleri, batan bankalardaki deneyimlerimi, 20 ayrı üniversitedeki faaliyetlerimi ve hafızamda yer eden pek çok olayı sizlere aktarmaya çalıştım.

Babamın anlattıklarına göre kendisi Adana'nın Karaisalı köyünden Döşeme Mahallesi'ne taşınmış. Ahmet dedemizle aynı mahalleden Sanem Hanım'ın oğlu... Dedemiz Ahmet Efendi, Fransız işgal⁽²⁾ sırasında arkadaşlarıyla birlikte Fransızlara karşı direnmek için Adana'nın Toros Dağları'na savaşmaya gitmiş ve bir daha geri dönmemiş; Toros Dağları'nda cesedine dahi ulaşılamamış. Babam Aziz Altınok bu nedenle babasını hiç görememiş. Dedem şehit düşünce, babam daha doğmadan yetim kalmış.

Babam yedi yaşına geldiğinde babaannem ikinci kez evlenmeye karar vermiş. Babam da İstiklal Madalyası sahiplerinden, Adana Emniyet Müdürlüğü görevinde bulunan dayısı Tahsin Efendi'nin yanına sığınmış. Soyadı Kanunu çıkınca annesinin değil, dayısının soyadını almış. Kuzeni Kemal Altınok ile kardeş gibi büyüyen babam, lisedeyken karar verdiği subaylıktan emekli olmuştu.

Annem Elazığ'ın Kesrik köyündeki Pilavcıoğlu ailesinin torunlarından Münevver Altınok. Babası Tevfik Efendi mahkemede kâtipmiş; tayini Adana'ya çıkınca, oturdukları Döşeme Mahallesi'nde iki genç tanışmış. 1942 yılında evlenip Urfa'ya gitmişler. 1943 senesinin 6 Temmuz Salı sabahı, saat 05.00 sıralarında Urfa'nın en eski yerleşimlerin-

(2) Adana'nın Fransız (Fransız-Ermeni) işgali Mondros Mütarekesi'nden sonra, 21 Aralık 1918'de başladı.

den Su Altı bölgesinde, eski bir caminin yanındaki taş evlerden birinde dünyaya gözlerimi açmışım.

İsmimi, babamın komutanının ailemizin çok sevdiği 3-4 yaşlarındaki oğlundan esinlenerek İlhan koymuşlar. Doğduğumda, ilk bir hafta durmaksızın ağlamışım. Doğumundan 10 gün önce anneannem babama, annemin babası Tevfik dedemin henüz 42 yaşında vefat ettiği haberini vermiş; fakat babam doğum yaklaştığı için anneme bunu söyleyememiş. Böylece hem anne hem baba tarafından dedesiz doğmuşum. Ben bu kadar ağlayınca, babam anneme,

“Bence bu çocuk ismini beğenmedi. Gel buna dedesinin ismini verelim, adı Tevfik olsun” demiş. Annem önce olmaz dese de sonunda kabul etmiş ve Tevfik Altınok olarak nüfusa kaydolmuşum.

Bir süre sonra babam anneme babasının vefatını haber vermiş; 36 yaşında dul kalan Remziye anneannemle Fatoş teyzemin de yanıma taşınmalarını istemiş. Ben bu kalabalık ailede onlarla büyüdüm. Anneannem de teyzem de diğer annelerim oldular. Hele anneannem; belki torun sevgisinden, belki de eski eşinin adaşı olduğum için beni hep kollayan biri olarak zihnimde yer etti.

Babam üsteğmen olarak Ankara’da Harp Okuluna tayin olmadan önce annem kardeşim Benhür Altınok’u 1945 yılında Adana’da dünyaya getirmiş. Babamın tayini nedeniyle önce Ankara’ya, sonra Çankırı’ya taşınmışız.

Çankırı’yı hatırlıyorum. Üst komşumuzun kızı 1949’un eylül ayında okula başlayınca, “Ben de okula gideceğim!” diye tutturmuştum. O tarihlerde anneannemin aldığı oyuncak uçak maketine bakarak, “Büyüyünce tayyare mühendisi olacağım” dermişim.

Komşumuz Güneş İlkokulunun müdürüydü; yaşıam okula başlama ya yetmediği için babama, “Üsteğmenim, bırak okula kayıtsız devam etsin, üzme canını” deyince ilkokula başlamışım. Okulu ve öğretmenim Hayriye Hanım’ı çok sevdim. Yıl sonunda babam yüzbaşılığa terfi edip tayini Mardin’e çıkınca, okul müdürü babama,

“Yüzbaşım, Tevfik’in öğretmeni bu çocuk sınıfta çok başarılı diyor. Mardin’de ziyan olmasın, ona tasdikname verelim, ikinci sınıftan başlasın” deyince, babam bundan memnun olmuş.

Böylece 1950 yılında Mardin Sakarya İlkokuluna ikinci sınıf öğrencisi olarak başladım. Kız kardeşim Ayten Altınok, Mardin’de dünya-

İslamiyet'in ilk yıllarından itibaren devletin hazinesini yöneten kişiye "hazinedarbaşı" denirdi. Tevfik Altınok bu ünvanı iki kez taşıdı: Önce Türkiye Cumhuriyeti'nin, sonra Koç Topluluğunun hazinesini yönetti.

Urfa'da bir subay evinde başlayan,
on bir yılda on okul dolaşan bir çocukluktan Mülkiyeye,
Maliye Müfettişliğinden Hazinenin en tepesine uzanan
bu hayat, aynı zamanda Türkiye ekonomisinin
en çalkantılı kırk yılının içeriden tanıklığı...

Ülkenin "70 sente muhtaç" olduğu günler,
Banker Kastelli'nin kaçıışı, batan bankalar, IMF limitlerini
aşmamak için yürütülen gizli nakit operasyonları,
550 milyon Marklık kriz ve bir gecede bulunan Suudi kredisi...

Altınok bütün bu dönüm noktalarında hep
karar vericiydi. Turgut Özal'la yokluk yıllarını,
Tansu Çiller'le usulsüz bir kararname yüzünden yaşadığı
çatışmayı, Koç ailesiyle çalışmanın inceliklerini ilk kez
bu kitapta anlattı.

Hazinedarbaşı, devletin kasasını emanet ettiği bir bürokratin
dürüstlüğüle örülmüş hikâyesi; ekonomi tarihimize düşülmüş
birinci elden bir kayıt ve genç kuşaklara aktarılan değerli
bir mesleki deneyim.

*"Kamu yönetiminde ve özel sektörde üst düzey
görevlerde bulunmuş, pek çok olaya, yanlışa ve doğruya
birinci elden tanıklık etmiş ve çoğunun yönünü
düzeltmeyi başarmış olan Tevfik üstadın bu kitabında,
onun gözünden, birbirinden önemli olaylara
tanıklık edeceksiniz. Kitap, Türk yönetim tarihinin
çok önemli bir kesitini çarpıcı biçimde ortaya koyuyor."*

MAHFİ EĞİLMEZ

www.remzi.com.tr

ISBN 978-975-14-2309-2



9 789751 423092

KDV'den muaf