

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE VE DENETİM ANABİLİM DALI
MUHASEBE ve DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KURUMSAL YÖNETİM VE TÜRKİYE
MEVZUATINDAKİ YERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Selda KAVDIR

1150Y74201


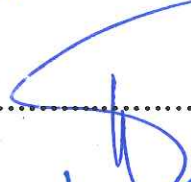

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Masum TÜRKER

İstanbul, Ocak 2015

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Selda KAVDIR' ın " Kurumsal Yönetim ve Türkiye Mevzuatındaki Yeri " konulu tez çalışması jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

	Adı- Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Masum TÜRKER	
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Hasan Türedi	
Jüri Üyesi	: Yrd. Doç. Dr. İlker Kıymetli	

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Selda KAVDIR

ÖZET

Bu tez çalışmanın amacı; kurumsal yönetimin Türkiye'deki gelişim sürecini ve mevcut düzenlemeleri ortaya koymaktır. Ülkemizde konuya ilişkin en önemli düzenlemeler olan Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği ve Türk Ticaret Kanununda kurumsal yönetimin ne şekilde yer aldığı incelenerek ve düzenlemelerin birbirleri ile uyumu karşılaştırılmıştır.

Dünyada kurumsal yönetime ilişkin temel düzenlemeler, ABD'de yaşanan şirket skandalları sonrasında yayınlanan Sarbanes-Oxley yasası, İngiltere'de Cadbury raporu ve dünyada genel kabul görmüş olan OECD kurumsal yönetim ilkeleri olarak sıralanabilir. Türkiye'de SPK'nın yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri, OECD kurumsal yönetim ilkelerinden alınmıştır. TTK'da Kurumsal yönetime ilişkin yer alan düzenlemelerde ise Sarbanes-Oxley'den esinlenilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, OECD'nin Kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu olarak hazırlanan SPK Kurumsal yönetim ilkeleri ile 6102 sayılı TTK'nın konuya ilişkin hükümleri büyük ölçüde uyumaktadır. Ancak Türk Ticaret Kanunu'nda, Sermaye Piyasası Kanunu'nda ve ilgili uygulamalarda birtakım eksiklikler tespit edilerek bu eksikliklere yönelik öneriler getirilmiştir.

ABSTRACT

Purpose of this thesis study is to present development process of corporate governance in Turkey and to put forth current regulations. How corporate governance finds place in Capital Market Board Corporate Governance Principles Declaration and Turkish Commercial Code which are most important regulations related to the subject, has been studied and compliance of these regulations with each other has been compared.

Basic regulations related to corporate governance can be listed as Sarbanes-Oxley Law enacted in America after company scandals, Cadbury Report prepared in England and OECD corporate governance principals accepted worldwide. Corporate governance principals issued by Capital Markets Board (CMB) has been compiled from OECD corporate governance principals. Regulations related to corporate governance in Turkish Commercial Code on the other hand, originates from Sarbanes-Oxley.

According to the conclusions of the study, CMB corporate governance principals prepared in compliance with OECD corporate governance principals and provisions of Turkish Commercial Code Nr. 6102 regarding to subject are in compliance with each other. However some absences has been identified in Turkish Commercial Code, Capital Markets Law and related implementations and some suggestions related to these absences has been made.

İÇİNDEKİLER

İçindekiler	ii
Tablo Listesi.....	vi
Şekil Listesi	vii
Kısaltmalar.....	viii
GİRİŞ.....	1
Çalışmanın Konusu ve Önemi.....	1
Çalışmanın Amacı.....	2
Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlandırılması.....	3
1.TEMEL KAVRAMLAR, TEORİ VE SİSTEMLER, KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ, YARARLARI VE TEMEL UNSURLARI.....	4
1.1. Kurumsal Yönetimde Öne Çıkan Kavramlar ve Kurumsal Yönetimin Tanımı.....	4
1.1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı.....	4
1.1.2. Menfaat Sahipleri (Paydaşlık).....	6
1.1.3. Vekalet-Temsil Sorunları.....	7
1.1.4. Yönetim Kurulu.....	11
1.1.5. Kurumsallaşma.....	13
1.1.6. Kurumsal Yönetim Tanımı.....	17
1.2. Kurumsal Yönetim Sistemleri.....	22
1.2.1. Anglo –Sakson Sistemi.....	21
1.2.2. Kıta Avrupası Sistemi.....	22
1.3. Kurumsal Yönetimin Artan Önemi.....	24
1.3.1. Özelleştirmeler.....	24
1.3.2. Emeklilik Fonları ve Kurumsal Yatırımların Artması.....	25
1.3.3. Sermaye Piyasalarının Bütünleşmesi.....	28
1.3.4. Şirket Skandallarının Kurumsal Yönetişime Dikkat Çekmesi.....	28
1.3.5. Yatırımcı Talepleri.....	29

1.4. Kurumsal Yönetimin Yararları.....	31
1.5. Kurumsal Yönetimin Temel Unsurları.....	35
1.5.1. Şeffaflık.....	36
1.5.2. Adillik.....	39
1.5.3. Hesap Verebilirlik.....	41
1.5.4. Sorumluluk.....	41
2. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN DÜNYADAKİ GELİŞMELER.....	45
2.1.OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	45
2.2. İngiltere’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	48
2.3. Amerika’da Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	50
2.4. Almanya’da Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	55
2.5. Fransa’da Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	56
2.6. Avrupa Birliğinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	57
3. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN GELİŞMELER.....	59
3.1. Türkiye Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri İndeksi.....	61
3.2. TÜSİAD’ın Kurumsal Yönetim Çalışmaları.....	63
3.3. BDDK’nın Kurumsal Yönetim Çalışmaları.....	64
3.4. BİST (Borsa İstanbul) ‘un Kurumsal Yönetim Endeks Çalışmaları.....	67
3.5. SPK Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri	67
3.5.1. Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği Esasları.....	68
3.5.2.SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği –TTK Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Karşılaştırması.....	69
3.5.2.1.Pay Sahipleri İle İlgili Düzenlemeler.....	70
3.5.2.1.1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması.....	70
3.5.2.1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı.....	71
3.5.2.1.3. Genel Kurul.....	72
3.5.2.1.4. Oy Hakkı	73
3.5.2.1.5. Azlık Hakları.....	74

3.5.2.1.6. Kâr Payı Hakkı.....	75
3.5.2.1.7. Payların Devri.....	76
3.5.2.2.Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflık Açısından.....	76
3.5.2.2.1. Kurumsal İnternet Sitesi.....	76
3.5.2.2.2. Faaliyet Raporu.....	77
3.5.2.3.Menfaat Sahipleri Açısından.....	79
3.5.2.3.1.Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası.....	79
3.5.2.3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi.....	80
3.5.2.3.3. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası.....	80
3.5.2.3.4. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler.....	81
3.5.2.3.5. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk.....	82
3.5.2.4.Yönetim Kurulu Açısından.....	82
3.5.2.4.1.Yönetim Kurulunun İşlevi.....	82
3.5.2.4.2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları.....	83
3.5.2.4.3. Yönetim Kurulunun Yapısı.....	85
3.5.2.4.4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli.....	86
3.5.2.4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler.....	88
3.6. Kurumsal Yönetimde Komiteler.....	89
3.6.1. Denetimden Sorumlu Komite.....	90
3.6.2. Riskin Erken Saptanması Komitesi.....	92
3.6.3.Kurumsal Yönetim Komitesi.....	93
3.6.4. Aday Gösterme Komitesi.....	93
3.6.5. Ücret Komitesi.....	94
3.7. Denetim Komitesinin Kurumsal Yönetimdeki Önemi.....	96
3.7.1. İç Denetim.....	96
3.7.2. Bağımsız Denetim (Dış Denetim).....	98
3.7.2.1. Bağımsız Denetim ve Denetim Komitesi.....	102

3.8. Kurumsal Yönetim Uyum Ve Raporlama, Derecelendirme Endeksi.....	105
3.8.1. Kurumsal Yönetim Uyum ve Raporlama.....	105
3.8.2. Kurumsal Yönetim Derecelendirme.....	107
3.8.2.1. BİST (Borsa İstanbul) Kurumsal Yönetim Endeksi.....	112
SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER.....	114
EKLER.....	118
KAYNAKLAR.....	140

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Yönetim Kurulu Paradigmaları ve Uygulamaları.....	15
Tablo 2: Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim Karşılaştırması.....	21
Tablo 3: Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması.....	23
Tablo 4: Seçilmiş OECD Ülkelerinin Özel Emeklilik Fonlarının Ekonomideki Önemi (emeklilik fonu varlıklarının GSYİH'ya oranı-%).....	27
Tablo 5 : Yatırımcıların Fon Tercih Kriterleri Sıralaması.....	32
Tablo 6: Yönetişim İlkeleri ve Performans Sonuçları.....	43
Tablo 7: Kurumsal Yönetimin Ülkemizdeki Gelişimi.....	61
Tablo 8: Uluslararası Kurumsal Yönetim Derecelendirme Kuruluşları Karşılaştırma Tablosu.....	108
Tablo 9: Türkiye'de Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Faaliyetiyle Yetkili Kuruluşlar.....	111

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	36
Şekil 2: Kaliteli Muhasebe Bilgilerinin Taşınması Gereken Özellikleri.....	99
Şekil 3: İç denetim, Bağımsız Denetim ve Denetim Komitesi Arasındaki İlişki.....	105

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği (European Union)
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e.	: Adı geçen eser
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (Banking Regulation And Supervision Agency)
COSO	: Sponsor Organizasyonlar Komitesi (Committee Of Sponsoring Organizations)
BİST	: Borsa İstanbul (İstanbul Stock Market)
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
KYİ	: Kurumsal Yönetim İlkeleri
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organization of Economic Co-operation and Development)
SEC	: Menkul Kıymet ve Döviz Komisyonu (Securities and Exchange Commission) Amerikan Sermaye Piyasası Kurumu
SOX	: Sarbanes-Oxley Kanunu (Sarbanes-Oxley Act)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu (Capital Markets Board Of Turkey)
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSIAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (Turkish Industrialists and Businessmen's Association)
UDS	: Uluslararası Denetim Standartları
XKURY	: BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

GİRİŞ

Çalışmanın Konusu ve Önemi

“Kurumsal yönetim” kavramı 1990’ların başında ABD ve kıta Avrupa’ında, daha sonra tüm dünyada önemli bir konu olarak gündeme gelmiştir. Şirket varlıklarının büyüklüğü, ülke varlıklarının boyutuna ulaşan, gelişmiş sermaye piyasalarına sahip ABD’de ve İngiliz sermaye piyasalarında son yirmi yıl içinde “kurumsal yönetim” oldukça önemli bir hale gelmiştir. Özellikle ABD’de dev küresel şirketlerin yönetiminde yaşanan skandallar sonrasında bu şirketlerin yok oluşu ve bunun sonucu olarak sermaye piyasalarına olan güvenin sarsılması, kurumsal yönetimin tüm dünyada uygulanma sürecine hız kazandırmıştır.

Şirketlerin temel amacı, büyümek, karlılıklarını arttırmaktır ve bunun sürdürülebilir olmasını sağlamaktır. Bunu yaparken, şirket yönetiminin, ihtiyaç duyacağı kaynakları doğru belirlemesi, sahip olduğu kaynakları nasıl kullanacağını ve bunların devamlılığını ne şekilde sağlayacağını doğru bir şekilde tespit etmesi gerekmektedir. Şirketlerin, bu tespitleri yaparken iç ve dış çevreleri, ülkedeki ve dünyadaki ekonomik durumu göz önünde bulundurması gerekmektedir dolayısıyla bütün bunlar, yönetsel bir sistem olarak tanımlayabileceğimiz kurumsal yönetimi gerekli kılmaktadır.

Şirketlerde kurumsal yönetim anlayışının oluşturulması, güçlü bir gözetim ve denetimi beraberinde getirecektir. Bir sistemdeki eksikliklerin tespiti, sistemdeki aksaklıkların belirlenmesi, iyileştirmelerin yapılması, şirkette gücü elinde bulunduranların kendilerine çıkar sağlamaları ve bu güçlerini kötüye kullanmalarını engellemek amacı iyi bir gözetim ve denetim mekanizmasının varlığını zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde sermaye, ulusal sınırların dışına çıkarak uluslararası bir hal almıştır ve sınır tanımamaktadır. Şirketler artık küresel, dinamik yapılar haline gelmişlerdir. 1990’lı

yıllarda Enron, WorldCom gibi şirketlerde yaşanan skandallar sonucunda kurumsal yatırımcılar, yatırım yaptıkları veya yatırım yapmayı düşündükleri şirketlerin, dürüst ve iyi yönetiliyor olmasına önem vermeye başlamış bu konuda güvence duymak istemişlerdir. Yatırımcıların, yatırımlarını yönlendirebilecekleri seçenekleri de artarak uluslararası bir hal almıştır bu nedenle şirketlerin beşeri ve uluslararası sermayeyi çekebilmeleri için kurumsal yönetim bir zorunluluk haline gelmiştir.

Kurumsal yönetimin yaygınlaşması, şirket skandalları ve krizlerin azalmasını sağlayacağından sermaye piyasalarının da gelişimine katkı sağlayacaktır. Gelişmiş, güven veren bir sermaye piyasası iç ve dış yatırımı çekecektir. Bu durum, ülke imajını da olumlu yönde etkileyerek aynı zamanda ekonominin büyümesine katkı sağlayacaktır.

Ülkemizde kurumsal yönetim uygulamalarının ilki Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) tarafından 2002 yılında yayınlanan “kurumsal yönetim kodu”dur. Kurumsal yönetim, Avrupa’da ve Amerika’da uzun bir geçmişe sahip bulunmaktadır. Günümüzde Kurumsal Yönetim dünyada birçok ülkede artık en iyi yönetim biçimi olarak kabul edilmektedir. Kurumsal yönetim, ülkemizde son on yıldır popüler bir kavram olmasına rağmen atılan adımlarla, mevzuat düzenlemelerinde ki açık büyük ölçüde kapanmıştır.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı; kurumsal yönetimin Türkiye’deki gelişim sürecini ve mevcut düzenlemeleri ortaya koymaktır. Durum böyle iken ülkemizde konuya ilişkin en önemli düzenlemeler olan Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği ve Türk Ticaret Kanununda kurumsal yönetimin ne şekilde yer aldığı incelenecek ve düzenlemelerin birbirleri ile uyumu karşılaştırılacaktır.

Dünyada kurumsal yönetime ilişkin temel düzenlemeler, ABD’de yaşanan şirket skandalları sonrasında yayınlanan Sarbanes-Oxley yasası, İngiltere’de Cadbury raporu ve dünyada genel kabul görmüş olan OECD kurumsal yönetim ilkeleri olarak

sıralanabilir. Türkiye’de SPK’nın yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri, OECD kurumsal yönetim ilkelerinden alınmıştır. TTK’da yer alan düzenlemelerde ise Sarbanes-Oxley’den esinlenilmiştir.

Sarbanes-Oxley yasasında ağırlıkla “Denetim”e ilişkin düzenlemeler yer almıştır. Bir şirkette iyi kurumsal yönetimin tesisi ve sürdürülebilirliği açısından en önemli konulardan birisi denetimdir. Kurumsal yönetimin dünya genelinde kabul görmüş ilkelerinin etkin bir şekilde uygulanması ve buna bağılı olarak kurumsal itibar ve güvenin sağlanmasında denetimin rolü önemlidir. Şirketlerde denetim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesinde Denetim Komitesinin etkin bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle çalışmada Denetim komitesi ve diğerkomitelerde detaylı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlandırılması

Çalışmanın birinci bölümünde; kurumsal yönetimde temel kavramlar, gelişimi ve kurumsal yönetimin temel ilkeleri, kurumsal yönetim sistemleri, artan önemi ve yararları, temel unsurları, ikinci bölümünde; kurumsal yönetime ilişkin dünyadaki gelişmeler, üçüncü bölümünde; Türkiye’de kurumsal yönetime ilişkin gelişmeler, son bölümde ise sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

Çalışmanın hazırlanmasında, yazılı ve basılı kaynaklardan, internet taramalarından yararlanılmıştır. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliğı (II-17.1), 6102 sayılı TTK temel kaynaklardır.

1.TEMEL KAVRAMLAR, TEORİ VE SİSTEMLER, KURUMSAL YÖNETİMİN GELİŞİMİ, YARARLARI VE TEMEL UNSURLARI

İngilizce'den Türkçeye çevrilen Kurumsal Yönetimin, Türkçe çevirisi ile ilgili iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tezin bu bölümünde bu konu ve Kurumsal yönetimde öne çıkan kavramlarla ilgili görüşler açıklanacaktır. Ayrıca Kurumsal Yönetimin yapılmış bazı tanımlarına yer verilecektir.

1.1.Kurumsal Yönetimde Öne Çıkan Kavramlar ve Kurumsal Yönetimin Tanımı

1.1.1 Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim, İngilizce yazında “corporate governance” olarak tanımlanmakta, Türkçe’de ise kurumsal yönetim, yönetim gibi terimlerle ifade edilmektedir. “Corporate Governance“ kelimesinin karşılığı olarak ülkemizde bazı yayın ve bilimsel çalışmalarda “Kurumsal Yönetim” bazılarında ise “Kurumsal Yönetişim” kullanılmaktadır. “Kurumsal Yönetim” karşılığının kendi kendinelik ifade ettiği oysa yönetim sürecine paydaşlar ve menfaat sahiplerinin de dahil olduğu dolayısıyla “kurumsal iletişim” kavramında olduğu gibi “corporate governance” karşılığı olarak “kurumsal yönetişim” kullanılmasının daha doğru bir ifade olacağı görüşü bulunmaktadır. Çalışmamızda ekonomik birimlerce, yapılan hukuki, idari ve akademik çalışmalarda daha çok kullanıldığı için “kurumsal yönetim” kavramı kullanılacaktır ancak kurumsal yönetişim olarak kullanımı tercih eden çalışmalarda kullanıldığı şekli korunmuştur.

Dünyada son yıllarda yaşanan ekonomik krizler, Enron, Worldcom gibi dev şirketlerin batması gibi büyük çaplı skandallar nedeniyle kurumsal yönetimin önemi giderek artmıştır. Şirketlerde yaşanan bu skandalların nedenleri incelendiğinde görülmektedir ki şirketlerin yönetiminde söz sahibi olan yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticileri, kendi çıkarlarını şirket çıkarları önünde görerek, kendi menfaatleri için yolsuzluk ve hilelerle şirketlerin çöküşüne neden olmuşlardır.

Yönetim kurulu, Türkiye'nin kanunlarında bugüne kadar var olan, hissedarlar adına şirketin sevk ve idaresinden sorumlu en yüksek organıdır.¹

Sanayi devrimi, şirketlerin hızla büyümesine ve toplum için daha önemli hale gelmelerine neden olmuştur. David C. Korten, şirketlerin son yüzyılın ikinci yarısı itibarıyla bu gezegendeki en güçlü kurumlar haline geldiklerini iddia etmiştir.²

Şirket tüzel kişilerinin tarihi kadar eski olan ve bu tarih boyunca uygulaması olan bu Kurumsal yönetim bakış açısı 1980'lerde adı konmuş 1990'lardan itibaren kurumsal yatırımcıların baskısıyla hızla büyümüştür.³

Çoğu bilimsel kaynakta kurumsal yönetim kavramının ilk ortaya çıkış tarihi, Adam Smith'in 1776 tarihinde "Ulusların Zenginliği" isimli eserindeki "Anonim şirket yöneticilerinin, kendi kazandıkları paradan ziyade başkalarının parasının yöneticisi olmaları nedeniyle bu parayı aynı titizlikle gözetmeleri beklenemez. Böyle bir şirketin yönetiminde israf ve ihmâl az ya da çok hakim olur" tespitine dayandırılmaktadır.⁴

Bir Anglo-Saxon deyimini olan "Corporate Governance" "Kurumsal Şirket Yönetimi" günümüzdeki kullanımıyla Kurumsal Yönetim, şirketlerin pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeleri çerçevesinde düzenleyen yönetim biçimidir.⁵

Kurumsal yönetim kavramı ile birlikte gündeme gelen diğer bir konu ise "iyi yönetim" dir. Masum Türker ve Esin Önerler, İyi yönetime ilişkin, şirket yöneticilerinin doğru

¹ WÜRSCHING TAHİROĞLU, Figen, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği, Hayat Yayınları:354, 2011, s.73

² MENTEŞ, Ahmet, Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, Derin Yayınları, 2009, s.5

³ (TRİCKER, Bob; Corporate Governance Principles, Policies, and Practices,2009,s.7, Aktaran; H.Erdal Demir, SPK'nın Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.3)

⁴ MENTEŞ, Ahmet, **a.g.e.**, s.33

⁵ PULAŞLI, Hasan, Kurumsal Yönetim İlkeleri Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, 2003, s.1

kararlar alabilmesi, demokratik katılım yollarının açık olması, şirket yöneticisinin aldığı kararlardan etkilenebilecek olan başta hissedarlar olmak üzere, diğer çıkar gruplarının şirketi denetleyebilmesi, şirketin hukuk ve ilgili kurallara bağlı olarak şeffaf bir şekilde yönetilmesidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.⁶

Bir kurumun varlığını yıllar boyunca sürdürebilmesi için kurumsal yönetişimin kalitesi ve etkin biçimde uygulanması üzerinde durulmalıdır. Kurumsal yönetişimin kalitesinden söz edildiğinde etik, rasyonellik ve yönetişim ilkeleri; etkinliğinden bahsedildiğinde ise içerik, planlama, girdiler, süreçler, çıktılar ve sonuçlar ile ilgili konular gündeme gelir.⁷

1.1.2. Menfaat Sahipleri (Paydaşlar)

Yukarıda belirtilen “menfaat sahipleri” kavramına kısaca değinmek gerekiyor. Menfaat sahipleri kavramı yerine günümüzde “Paydaşlar” kavramı kullanılmaktadır. Bir yönetim kavramı olarak paydaşlık, ilk defa R.Edward Freeman’ın eserinde ortaya konmuştur. Freeman şirket paydaşlarını bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasında söz konusu organizasyonu etkileyebilecek ya da amaca ulaşmasında etkilenebilecek herhangi bir grup veya birey olarak tanımlamıştır.⁸

Werther ve Chandler’e göre ise şirketin paydaşları üç ayrı grupta toplanmaktadır. Paydaşlardan en önemlileri şirket organizasyonuna dahil olanlardır. Birinci grubu oluşturan paydaşlar, şirket çalışanları, yöneticiler, pay sahipleridir. İkinci gruptakiler ise müşteriler, şirket alacaklıları, distribütörler ve tedarikçilerdir. Üçüncü grupta ise devlet ve diğer düzenleyici otoriteler kar amacı gütmeyen kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları, çevre yer almaktadır. Küreselleşen dünyamızda şirketler, tüm bu grupları dikkate alarak

⁶ TÜRKER, Masum, ÖNERLER, Esin O., Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2004-60, 2004.s.90

⁷ KARPUZOĞLU, Ebru, Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu ,Hayat Yayın Kurumu ,2010, Sayfa.50

⁸ MENTEŞ, Ahmet, **a.g.e.**, s.5

düzenlemelerini gerçekleştirmeleri durumunda kurumsal yönetimi gerektiği gibi uygulayabilirler.⁹

Yani, şirketin sorumluluğu sadece pay sahiplerine karşı değildir tüm paydaşlara (menfaat sahiplerine) karşı sorumluluğu bulunmaktadır. İşletme yöneticileri, muhasebe uygulamalarından kaynaklanan bazı esnekliklerden yararlanarak, muhasebe kayıtlarına müdahale edebilmekte ve mevcut durumu farklı gösterme yoluna gidebilmektedirler. Bu uygulamalar kuşkusuz, yöneticilere işletmenin idaresi noktasında vekalet veren pay sahipleri, işletme çalışanları ve işletme ile ilgili diğer menfaat sahiplerinin haklarına etki etmektedir.

Kurumsal yönetim, şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve denetim komitesi oluşturulması uygulamaları ile denetim mekanizmalarını güçlendirerek şirket yönetimi ve çoğunluk paya sahip sermayedarların, şirketi ve diğer sermayedarları, çalışanları ve tüm menfaat sahiplerini zarara uğratabilecek eylemlerine imkan vermeyecek yapıların oluşumunu sağlamayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle Kurumsal yönetim pay sahipleri ve tüm paydaşların haklarını korumaktadır.

Bir şirketin başka bir şirketle ortaklık kurması, iş ilişkisi içerisine girmesi öncesinde bu ortaklık veya iş ilişkisinden şirketin sağlayacağı yararlar ve zararları tespit edilmektedir. Şirketlerin bir anlaşmaya varması noktasında etki eden diğer önemli nokta ise taraflar arasında güvenin sağlanmasıdır. Kurumsal yönetim, yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler, paydaşlar ve özellikle pay sahiplerinin haklarını, yetki ve sorumluluklarını açıkça ortaya koyarak, şirketlerde denetim mekanizmalarının oluşturulmasına verdiği önemle, şirketin iyi yönetildiğine ilişkin güvenin sağlanmasında anahtar rolü oynamaktadır. Koç Holding YK Başkanı Mustafa Koç şirketlerde güvene ilişkin olarak; sermaye ve likiditenin sınırlı olduğu bir yerde, güvenilirlik ve şeffaflığın önemli olduğunu vurgulayarak, “Şirketlerin, yeterli sermayeyi kendilerine çekebilmeleri için

⁹ WERTHER, William B./CHANDLER, David, Strategic Corporate Social Responsibility Stakeholders in a Global Environment, Thousand Oaks 2006,s.19)

bazı değişimlerden geçmeleri lazım. Bu kurumsal yönetişimi içselleştirmekten geçiyor”¹⁰ şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

1.1.3. Vekalet-Temsil Sorunları

Vekalet ilişkisinde bir kişi yada grup adına harekette bulunan kişiye vekil (agent), vekilin temsil ettiği kişi ya da gruba vekalet veren yada asil (principal) denilmektedir.¹¹

İşletme paydaşlarından yöneticiler, hisse senedi sahipleri ve borç verenlerin genellikle nakit akımı biçiminde algılanan firma hak ve dağıtımında kendi önceliklerini yerine getirebilme mücadelesine girmelerinden kaynaklanan sorunlar vekalet-temsil problemleri (Agency Problems) olarak adlandırılmaktadır.¹² Vekalet sorunu ilk olarak 1776 yılında Adam Smith tarafından ortaya konmuştur.¹³

Vekalet ilişkileri, vekalet veren ve vekilin farklı amaçlara sahip olması ve vekalet verenin vekilin performansını izlemesinin pahalı yada zor olması gibi bazı sorunlar içerir.¹⁴

Bilimsel araştırmalar şirketlerde karşılaşılabilecek vekalet problemlerinin kaynağı olarak dört başlık belirlemiştir.¹⁵

1-Ahlaki risk kaynaklı vekalet problemleri

2-Dağıtılmamış Kar kaynaklı vekalet problemleri

3-Zaman ufku kaynaklı vekalet problemleri

4-İdari risk karşıtlığı kaynaklı vekalet problemleri

¹⁰ <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/22369692.asp>

¹¹ MENTEŞ, Ahmet, **a.g.e.**, s.34

¹² Van Horne, 1995.s.4 (Aktaran; Tuncay Turan Turaboğlu, YLT. s.giriş)

¹³ DEMİR, H. Erdal, s.37

¹⁴ ÖZUTKU, Hatice, Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi 2010, s.63

¹⁵ MENTEŞ, Ahmet, **a.g.e.**, s.35

Kurumsal yönetim, vekalet sorunu (agency problem) sermayesi tabana yayılmış büyük şirketlerde sahiplik ve kontrol ayrımının ortaya çıkmasıyla yaşanan sorunu ortadan kaldırmak amacıyla ortaya çıkmış bir kavramdır.¹⁶

Vekalet teorisyenleri firma sahiplerinin (vekalet veren), çıkarına hareket etmekten alıkoyacak ölçüde yöneticilerin (vekillerin) kendi çıkarlarına odaklandıklarını varsayarlar. Bu varsayımı kabul eden vekalet teorisyenleri, daha modern birçok firma teorisini de görmezden gelmiş olurlar. Öte yandan birçok akademisyen ampirik olarak teoriyi destekleyecek çalışmaların yetersiz olduğu görüşünde birleşmektedir.¹⁷

Vekalet teorisine karşı olarak Hizmetkarlık (Temsil) teorisine göre yöneticiler şirketin hizmetkârı olduğundan şirkete ait malvarlığını korumakla sorumludurlar. Faaliyetlerini sadece pay Sahiplerinin çıkarlarına hizmet edecek şekilde yerine getirmelidirler. Bu teori, yönetim kurulunun veya üst düzey yöneticilerin tüzel kişiliği haiz şirketlerdeki davranış esaslarına dayanarak kanunlara uygun şekilde görev yapacaklarını öngörür. Yönetim kurulunun faaliyetlerini yerine getirirken konumlarına uygun hareket edecekleri düşünülmektedir.¹⁸

Lex Danoldson ve James H. Davis (toward a stewardship theory of management-1991) örgütsel ekonomi perspektifinden bakıldığında yöneticilerin yalnızca kendi çıkarlarını düşünen fırsatçı bireyler olarak görüldüğünü bu bakış açısının ise insan doğasının olumsuz yanlarını vurgulayan Douglas Mc Gregor'un (Toplam Kalite Yönetimine İlişkin X Teorisi ve Y Teorisi) Teori X olarak sınıflandırdığı görüşlerin bir uzantısı olduğunu öne sürer. Teori X'e göre insanlar fayda ve maliyetlerini hesaplar ve kazançlarını artırırken kayıplarını ortadan kaldıracak yöntemler ararlar. Donaldson ve Davis vekalet teorisine karşı olarak çeşitli pozisyonları işgal eden yöneticilerin başarıya güdüsü ile hareket ediyor olabileceği, altından kalkılması güç bir görevi başarmaktan içsel bir tatmin duyabilecekleri, yetki ve sorumluluk alarak üstlerinin takdirini

¹⁶ DEMİR H.Erdal, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, İstanbul Nisan 2013, s.27

¹⁷ ÖZSOY, Zeynep, Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları, İmge Kitabevi, 2011, s:28

¹⁸ MALLIN, Christine, Corporate Governance,2012, s.10

kazanmak isteyebilecekleri görüşünü öne sürmüşlerdir. Bu teoriye göre, parasal ödüller dışında yöneticileri güdüleyen başka faktörlerde vardır.

Vekalet teorisiyle çelişen bu teori kanaatimizce uzak bir yaklaşım sergilemektedir. Yaşanan birçok şirket çöküşü sonrasında ortaya çıkan krizlerle bu teorinin savunucuları da bu teoriden uzaklaşmışlardır. ¹⁹

Kurumsal yönetim kavramının doğuşundaki önemli nedenlerden biride şirket üst düzey yöneticilerinin kendi çıkarları doğrultusunda şirket içerisinde faaliyetlerde bulunmasıdır. Üst düzey yöneticilerin kendilerine tanınan opsiyonlu hisse senedi hakkı yöneticilerin çeşitli manipülasyonlarla şirket hisse değerlerinde gerçek olmayan değer artışı yaratmalarına neden olmuştur. Haksız mali kazanç elde etmek amacıyla yetkilerini kötüye kullanmalarından kaynaklı birçok sorun yaşanmıştır.

Yöneticilere ödenen ücretler ve mali haklar dünyada giderek daha da önem kazanan bir sorun olmuştur. Bu konu ile ilgili ilk kez İngiltere’de Greenbury Report ismiyle bir rapor yayınlanmıştır. Rapor 1995’te yayınlanmış olup, kurumsal yönetimin ele aldığı önemli konulardan biri olan üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar konusunu içermektedir. ²⁰

Şirketlerin geniş kapsamda faaliyet gösterebilmeleri, büyümeleri için finansal kaynaklara ihtiyaçları vardır ama sermaye koyan her kişinin iyi bir yönetici olduğunu varsaymak doğru değildir. Dolayısıyla kişilerden bağımsızlık, yani yönetim süreçlerinin sermaye koyanlardan ayrı olarak yapılandırılması ve şirketin ihtiyaç duyduğu yetenekli insanların ortak sıfatı taşıyıp taşımadığına bakılmaksızın yönetimde karar sahibi

¹⁹ (TRICKER,Bob; Corporate Governance Principles, Policies, and Practices,2009,s.224,225, Aktaran; H.Erdal Demir, **a.g.e.**, s.36)

²⁰ CONYON, Martin J./PECK, Simon:Board Control, Remuneration Committees and Top Management Compensation Academy of Management Journal 41, Issue 2, April 1998, sf:147 (Aktaran; DEMİR H.Erdal sf.156)

olabilmesi kurumsallaşma kavramıyla iç içe düşünülmesi gereken konuların başında gelir.²¹

Vekâlet teorisi açısından bakıldığında, kurumsal yönetim, tüm menfaat sahipleri arasındaki çatışabilecek çıkarların uyumlu hale getirilmesine yönelik olarak geliştirilen mekanizmaların bütünü olarak tanımlanmıştır.²²

Aslında büyüyen işletmelerde vekalet ilişkisi sadece mülkiyeti elinde bulunduran pay sahipleri ile onların vekili olan üst yönetim arasında bulunmamaktadır. Örgüt yapılarındaki bölümlendirmenin sonucu, yönetim düzeylerinde üst ve astlar arasında da vekalet ilişkileri bulunmakta, görevler ve bazı kararlar asıl yöneticiler tarafından vekil olan astlara devredilmektedir.²³

1.1.4. Yönetim Kurulu

Kurumsal yönetimde ele alınan en önemli konulardan birisi yönetim kuruludur.

Bir tüzel kişi olan anonim şirketin fiil ehliyeti bizzat ortaklar tarafından değil, ortaklığın parçası sayılan organları tarafından kullanılır ki bu organ temelde yönetim kuruludur. Yönetim kurulu, şirket tüzel kişiliğinin yasal temsilcisi olduğu gibi aynı zamanda kural olarak biricik idare organıdır.²⁴

²¹ ARARAT, Melsa,

http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CC4QFjAB&url=http%3A%2F%2Fcgft.sabanciuniv.edu%2Fsites%2Fcgft.sabanciuniv.edu%2Ffiles%2FGoldroportaj.pdf&ei=L-15U9nEKsnc4QSS6YDoAg&usg=AFQjCNEE_9W12vHv3xwiyVHdca9NPFW5UA
erişim: 17/05/2015

²² ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S.Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık 2004, 428

²³ MEMİŞ, Ü. Mehmet, ÇETENAK, H.Emin, Kurumsal Yönetimin Kazanç Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkisi: İMKB’de İşlem Gören Şirketler Üzerine Uygulama-Makale, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 21, Sayı3, 2012, S: 205

²⁴ AKDAĞ GÜNEY, N., Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, 2. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2010, s. 24 .

Anglo sakson sisteminde tekli (one-tier) yönetim kurulu yapısı bulunmaktadır. Bu modelde pay sahipleri tarafından oluşturulan genel kurul, yönetim kurulu üyelerini seçmekte ve bu üyelerin oluşturduğu (board of directors) hem yönetim hem de gözetim fonksiyonlarını içinde barındırmaktadır. Bu kurul dışında ortaklık organı olan ayrı bir denetim kurulu bulunmamaktadır. Bu sistemde denetimi, genel kurulun belirlediği bağımsız bir denetçi gerçekleştirmektedir.²⁵

Yönetim kurulunun öncelikli amacı şirket hissedarlarının çıkarlarını koruyarak, getirilerini maksimize etmektir.²⁶

Alman modeli olarak da bilinen bu modelde ise ikili (two-tier) yönetim kurulu yapısı bulunmaktadır. Yürütme kurulu (management board) ve gözetim kurulu (supervisory board) olarak iki ayrı organ bulunmaktadır. Almanya, Avusturya, Fransa, Hollanda ve İtalya'da ikili yapıyı temsil eden sistem görülmektedir.²⁷

Yürütme kurulunun her türlü faaliyetlerini kontrol eden gözetim kurulunun, ortaklık işleyişi ile ilgili her türlü bilgi ve belgeyi inceleme hakkı vardır. Gözetim kurulunun aktif yönetimde bir rolü olmamakla birlikte bazı temel kararlarda gözetim kurulunun da onayı gerekmektedir.²⁸

Yönetim kurullarından beklenen görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralayabiliriz.²⁹

1. Şirketin uzun ve kısa vadeli hedeflerini belirlemek,
2. Hedeflere ulaştıracak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak,
3. Şirketin stratejik ve mali performansını irdelemek ve iyileştirici önlemler almak,

²⁵ PASLI, Ali, Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, 2005, s:54

²⁶ MENTEŞ, Ahmet, **a.g.e.**, s.92

²⁷ PASLI, Ali, Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, 2005, s.55

²⁸ **a.g.e.**, s:56

²⁹ TÜSİAD, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu/Yönetim Kurulunun yapısı ve işleyişi, TÜSİAD-T/2002-12/336, s.15

4. Tepe yöneticisini seçmek ve değerlendirmek, ücretlendirilmesini belirlemek, tepe yöneticisinin diğer üst düzey yöneticiler için önerilerini değerlendirmek ve onaylamak
5. Şirketin mali ve idari denetimini sağlamak
6. Yönetim kurulunun yönetim kurulu alt komitelerinin, üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişte olmalarını sağlamak, bunların performans kriterlerini belirlemek
7. Şirketin hissedarlara ve dış mercilere yönelik iletişim ve ilişki yaklaşımını belirlemek
8. Şirket çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak
9. Şirketin dahili ve harici tasarruflarının faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamaktır.

Yönetim kurulu, şirket stratejisine yol göstermenin yanı sıra, dengeli bir politika izleyerek çıkar çatışmalarını önlemek, şirketin performansını denetlemek ve pay sahipleri için yeterli kazancı elde etmekle yükümlüdür.

Şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının merkezinde yönetim kurulu yer almaktadır. Yönetim Kurulu, şirketi yönetim ve temsille yetkili, karar alma yetkisine sahip en tepe organıdır.

Yönetim kurulu üyesi, şirketin ve hissedarların menfaatleri doğrultusunda çalışmalıdır. Yönetim kuruluna atanan üyelerin nitelikleri ve bağımsızlıkları kurumların başarısını doğrudan etkiler. Bu nedenle, yönetim kurulu üyelerinde bulunması istenilen asgari yetenek, beceri ve deneyimlere ve kurulun faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için düzenlenen kurallara özen gösterilmelidir.³⁰

³⁰ TÜSİAD, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu, <http://www.tusiad.org.tr/bilgi-merkezi/raporlar/kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi/>, Erişim:01.01.2015

1.1.5. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik olmak üzere farklı perspektiflerden ele alınabilecek bir olgudur.³¹

Kurumsallaşma: Örgütsel denge, meşruluk, tahmin edilebilirlik, kaynak artırımı ve uygunluk kazanmak için, kararlı olmayan ve gevşek organize olmuş dar teknik eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşip değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır. Bir işletmenin doğması ve gelişmeye başlaması ile kurumsallaşma süreci başlamaktadır.³²

Bir diğer tanım ise şu şekildedir; Kurumsallaşma, belli bir çevrede faaliyet gösteren kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri arasındaki paralelliği ve örgütsel yapılarda zamanla oluşan benzerliği göstermektedir. Kuruluşlara değer ve denge kazandıran kurumsallaşma süreci sonunda kuruluşlar hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacına ulaşmaktadır. Bir kuruluşun kurumsallaşmış olması, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamına gelmektedir.³³

İşletmeler yaşayan kurumlardır ve her işletmenin kendine özgü bir kültürü vardır. İşletme kültürü göz önünde bulundurularak kişiler arasındaki, bölümler arasındaki, işletmeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi amacıyla birtakım kuralların oluşturulması, bu kuralların yazılı olarak duyurulması ve işletmenin bu kurallar doğrultusunda yönlendirilmesi kurumsallaşmadır.³⁴

³¹ KARPUZOĞLU, Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul 2004, s.71

³² (Kimberly, 1979:437-42). (Aktaran; C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009)

³³ Kobifinans, 18.12.2007, Yenigün, 2008, s.3

³⁴ KEBECİ, Türkan, Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma, 2011,s.97

Daha çok sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran Ozankaya'ya (Toplumbilim, Cem Yayınevi, İstanbul, 1991) göre kurumsallaşma “Bir işletmenin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargıları ile bunları görünür bir şekle sokan araç-gereçler, bayraklar ,rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütündür.”

Karpuzoğlu'da kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkararak şu şekilde tanımlamıştır. “Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerinin, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme sürecidir.”³⁵

Selznick bir kurumun sadece formal yapının kurulmasıyla var olamayacağını, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerekliliğini öne sürmektedir.³⁶

Neden bazı şirketler sonraki kuşaklara geçebiliyor ve varlıklarını kuşaklar boyunca sürdürüyorlar da bazıları daha ilk kurucularının elinde bozuluyor ve yok oluyor? Bu önemli sorunun cevapları arasında, yani şirketlerin uzun ömürlü olmalarında yaptıkları iş, ürettikleri markanın tutunma oranı, Pazar koşulları, işin başındaki insanların bilgi, beceri ve liderlik kapasiteleri gibi etkenler önemli rol oynar. Saydığımız özelliklerin hepsi, şirketin uzun ömürlü olmasında etkili olmakla birlikte esas belirleyici olan özelliğin, şirketin kurumsallaşma düzeyi olduğu unutulmamalıdır.³⁷

Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkarak kurumsallaşma; işletmenin tüm birimlerinin dağınık bir yapıdan organize olmuş bir yapıya ulaşması, çalışanlarca aynı davranış

³⁵ KARPUZOĞLU, Ebru, **a.g.e.**, s.72

³⁶ KARPUZOĞLU, Ebru, **a.g.e.**, s.80

³⁷ FINDIKÇI, İlhami, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Alfa Yayınları, İstanbul 2005, s.82

biçimlerinin gösterilmesi ve işletmede süreklilik arz etmesidir şeklinde de tanımlanabilir.

Kurumsal yönetilmeyen bir şirket ile kurumsal yönetilen bir şirkete ilişkin yönetim kurulu paradigmaları ve uygulamaları konusundaki farklarına ilişkin görüşlerini, Jay A. Conger, David Finegold, ve Edward E. Lawler'in Harvard Business Review'de yayınlanan "Yönetim Kurulu Performansını Değerlendirme" başlıklı makalelerinde bir tablo ile şu şekilde aktarmışlardır.³⁸

Tablo.1: Yönetim Kurulu Paradigmaları ve Uygulamaları

<p>İdare-Edilen-Şirket Paradigması <i>Kurulun işlevi yöneticileri işe almak, onlara nezaret etmek ve gerektiğine işlerini son vermektir.</i></p>	<p>Kurumsal –Olarak-Yönetilen-Şirket Paradigması <i>Kurulun işlevi etkili kararları teşvik etmek ve başarısız politikaları değiştirmektir.</i></p>
<p>Kurulun Özellikleri <i>BİS' i (Baş İcra Sorumlusu) ve değerlendirme sürecini kontrol etmeye yetecek kadar iktidar sahibi</i> <i>BİS hakkındaki değerlendirmenin adilane olmasını sağlayacak ve kurul üyelerinin çatışmalar yüzünden feda edilmesine ya da yönetim tarafından atanmasına izin vermeyecek kadar bağımsız</i> <i>Şirket dışından gelen kurul üyelerinin yöneticileri duygusallıktan uzak ve etkili bir biçimde değerlendirmelerini sağlayan kurul usulleri</i></p>	<p>Kurulun Özellikleri <i>Kurulun karar alma sürecine kendi katkısını yapmasına yetecek kadar uzmanlık sahibi</i> <i>Kurulun kendisini şirketsel değer yaratmaya adanmasını güvence altına alan teşvikler</i> <i>Açık tartışmayı teşvik eden ve kurul üyelerini hissedar çıkarları hakkında bilgi sahibi kılan ve o çıkarlara uygun davranmalarını sağlayan usuller</i></p>
<p>Politikalar <i>BİS ile kurul başkanını (ya da dışarıdan gelen üyelerin sözcüsünü) birbirinden ayırmak</i> <i>BİS ' in hazır bulunmadığı kurul</i></p>	<p>Politikalar <i>Temel faaliyet sektörü ve finans gibi , kurulda mutlaka temsil edilmesi gereken alanlarda uzmanlık sahibi olma</i> <i>Kurul çalışmalarına en az 25 gün ayırma</i></p>

³⁸ Kurumsal Şirket Yönetimi: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul 2002, s.93

<p><i>toplantıları</i></p> <p><i>BİS 'i değerlendirme amaçlı bağımız kurul</i></p> <p><i>üyelerinden oluşan bir komite</i></p> <p><i>Dışarıdan gelen kurul üyelerine hizmet</i></p> <p><i>veren bağımsız finans ve hukuk</i></p> <p><i>danışmanları</i></p> <p><i>BİS 'in performansını değerlendirmede</i></p> <p><i>kullanılan kesin kıstaslar</i></p>	<p><i>Kurul üyelerine tahsis edilen geniş opsiyon</i></p> <p><i>paketleri</i></p> <p><i>Yeni politika önerilerini sorgulamakla</i></p> <p><i>görevli eleştirmenler</i></p> <p><i>Kalabalık hissedar gruplarıyla yapılan</i></p> <p><i>düzenli toplantılar</i></p> <p><i>Kurul üyelerinin bütün iş görenlerden</i></p> <p><i>enformasyon talep etme özgürlüğü</i></p>
--	--

Kaynak: Kurumsal Şirket Yönetimi: Harvard Business Rewiev Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul 2002, s.93

Kurumsallaşma süreci tamamlanmamış olan bir işletmede kurumsal yönetimden söz edilmesi mümkün değildir. Kurumsallaşma, genel olarak iş süreçlerinin kişilere bağlı kalmadan sistematik bir şekilde yürütülmesi ve süreklilik arz etmesini amaçlarken, kurumsal yönetim, kurumsallaşmayı da kapsayarak şirket paydaşları, yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler, menfaat sahipleri arasında bir denge sağlamaya çalışan şirketin en iyi şekilde yönetilmesine ilişkin politika ve uygulamaları kapsayan sistemdir.

Kurumsal yönetimin başarısı, büyük ölçüde işletmenin kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Kurumsallaşma ile ilgili herhangi bir çalışması bulunmayan bir işletmenin kurumsal yönetim ilkelerini uygulayacağını düşünmek hayalcilik olacaktır.³⁹

1.1.6. Kurumsal Yönetim Tanımı

Kurumsal yönetime ilişkin çeşitli kuruluşlarca yazında birçok tanım verilmektedir.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır;

“Şirketlerin yönlendirici ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve şirketin yönetimi, yönetim kurulu hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini içerir. Kurumsal yönetim, şirketin amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara

³⁹ HAŞİT, Gürkan, Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim, 2009, s.74

erişebilmek için performansı izleme araçlarının belirlendiği bir yapıyı ortaya koyar. Kurumsal yönetim, makro ekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır.”⁴⁰

Dünya Bankası ise Kurumsal Yönetimin tanımını şu şekilde yapmıştır;

*“Kurumsal yönetim; “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” olarak tanımlamaktadır”*⁴¹

Türkiye’de kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalarda bulunan, önemli sivil toplum kuruluşlarından biri olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) Kurumsal Yönetim tanımı şu şekildedir;

*“Kurumsal Yönetim diğer bir ifadeyle; şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ile çalışanları ve iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum ve kişilerle arasındaki ilişkilerin belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanmasıdır. Kurumsal yönetim, bir şirketin pay sahipleri ile çalışanları, kredi verenleri, tedarikçileri, medya ve potansiyel yatırımcıları dahil olmak üzere bütün menfaat sahipleri ile arasındaki hak ve sorumlulukların hesap verebilirlik, eşitlik, şeffaflık ve sorumluluk anlayışıyla etkin bir yönetim ve denetim çerçevesinde yürütülmesi olarak tanımlanabilir.”*⁴²

Kurumsal yönetim ile ilgili Oxford Üniversitesinde ve çeşitli kurumlarda, 1984 yılından bu yana çalışmaları bulunan Robert Ian Tricker, kurumsal yönetimin tanımını şu şekilde yapmıştır; “Yöneticilerden, denetimden, kontrolden, icradan kaynaklanan herhangi bir güç şirket üzerinde uygulanırken kurumsal yönetim kavramı bu uygulama halinin

⁴⁰ OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004

⁴¹ World Bank, 1999, Ukrainian Corporate Governance Manual, s.47

⁴² TKYD , 2006:16

niteliği ile ilgilenir ve düzenler.”⁴³ Tricker’in tanımı gücün, kooperatif birimler/yapılar üzerindeki icrası ile ilgilidir.

Ünal Tekinalp ise kurumsal yönetimin son dönemin modası olarak görülmemesi gerektiğinin altını çizerek, kurumsal yönetim kavramının, kalıcı nitelik taşıyan ilke ve yaklaşımlarının olduğunu belirterek kurumsal yönetimin borsa şirketlerine önerilen ve isteğe bağlı yönetim ve kontrol ve denetim kuralları olarak tanımlamaktadır.⁴⁴

Kurumsal yönetim, anonim ortaklıkların idaresinde ve faaliyetlerinde kar elde etme ve pay sahiplerine dağıtma ana unsuru ve amacını taşıyan geleneksel yapıların yanında hissedarlar ve yöneticiler dahil olmak üzere tüm menfaat gruplarının haklarının korunması ve bu çerçevede söz konusu menfaat grupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini hedefleyen bir anlayıştır.⁴⁵

İngilizce literatürde “corporate governance” olarak tanımlanan, Türkçe’de yönetişim, kurumsal yönetim, kurumsal egemenlik gibi terimlerle ifade edilmektedir. Bu kavram işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” gören hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır.⁴⁶

Adrian Cadbury, Dünya Bankası tarafından 1999 yılında hazırlanan rapora yazdığı önsözde kurumsal yönetimi tanımlamıştır. Cadbury, bu tanımlamayı yaparken son zamanlardaki ulusal ve uluslararası gelişmelere uygun şekilde sosyal ve toplumsal amaçları da tanım içerisine almıştır. Cadbury’nin tanımı şu şekildedir; “Kurumsal yönetim, hem ekonomik ve sosyal hem de bireysel ve toplumsal hedefler arasındaki

⁴³ DEMİR, H.Erdal, SPK’nın Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.26

⁴⁴ TEKİNALP, Ünal, Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri ve Bunlar Arasındaki İlişki, Ankara 2003, s.228

⁴⁵ ŞEHİRLİ, Kübra, Kurumsal Yönetim SPK Araştırma Raporu, Ankara 1999, s.8

⁴⁶ ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim , Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004,s.423

dengeyi kurmaktır. Yönetim yapısı ortaklık kaynaklarının verimli bir şekilde kullanımını desteklemeli ve aynı zamanda bu kaynakların gerektiği şekilde kullanılmasından doğan zararlardan yönetimdekilerin sorumlu olmalarını sağlamalıdır. Yönetimde gözlenecek amaç, mümkün olduğu kadarıyla bireyler, ortaklık ve genel anlamda toplumun menfaatleri arasındaki dengeyi sağlamak, bu farklı menfaatleri bir araya getirmek olmalıdır.”⁴⁷

Paslı ise “Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi” çalışmasında kurumsal yönetimi anonim ortaklıklar açısından ele alarak şu şekilde tanımlamıştır. “Kurumsal Yönetim, anonim ortaklığı yönetenlerle bu yönetimden etkilenenler (pay sahipleri ve diğer ilgililer) arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallardan oluşan bir sistem olarak tanımlanabilir.”⁴⁸

Kurumsal yönetim kavramını gücün dengelenmesi olarak gören Hasan Pulaşlı’ya göre Kurumsal Yönetimin temel düşüncesi bir yandan çıkar gruplarının sahip oldukları gücün dengelenmesine ilişkin şirketin finansal kontrolünün şeffaf ve güvenilir şekilde sağlanmasını, diğer yandan da şirketlerin aynı zamanda hukuka itaatini, iş akışı ve risk yönetimi konularını içermektedir.⁴⁹

Türkiye’de Kurumsal Yönetime ilişkin ilk çalışmayı gerçekleştiren TÜSİAD (Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği) kurumsal yönetimi “etik kurallar, kanunlara uyma, çevrenin korunması gibi bir dizi alanla örtüşen genel bir yaklaşımdır.” şeklinde tanımlamıştır.⁵⁰

Tüm bu tanımlamalar çerçevesinde kurumsal yönetim; şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkelerini barındıran bir yönetim anlayışı ile şirketin yönetilmesi, şirket çıkarları gözetilirken, şirket hissedarları ile menfaat sahiplerine karşı

⁴⁷ PASLI, Ali, Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, 2005, s.24 (CADBURY, s.VI.)

⁴⁸ PASLI, Ali, Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, 2005, s.36

⁴⁹ PULAŞLI, Hasan, Kurumsal Yönetim İlkeleri Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, 2003, s.5

⁵⁰ <http://www.tusiad.org.tr/bilgi-merkezi/raporlar/kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi/> s:9, Erişim: 11 Temmuz 2014

olan sorumlulukların yerine getirilmesi, çevre ve topluma karşı duyarlı olarak sorumlulukların yerine getirilmesidir. Kurumsal yönetimin 4 ana ilkesi aynı zamanda demokratik bir yönetim anlayışının da gereğidir.

Kurumsal yönetimin şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeleri, güvenin tesis edilmesinde de gerekli olan unsurlardandır. Şirketlere güven, devlete güven, kurumlara güven duyulması bu ilkelerin varlığı ile mümkün olacaktır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması ile bütün faaliyetlerin, bu ilkeler çerçevesinde açık, şeffaf, adil, sorumluluk ve hesap verilebilirlik anlayışı ile yürütülmesi gerektiğinden, önceden tespit edilme ve önleme imkanı olması sebebi ile, yanlışlıklar, hatalar ve hilelerin ortaya çıkması engellenebilir.⁵¹

Şirketler, günümüze değin geleneksel şirket yönetiminden, kurumsal şirket yönetimine geçişte önemli bir süreç kat etmişlerdir. Geleneksel şirket yönetimi ve kurumsal yönetimi çeşitli kriterleri baz alarak aşağıdaki tabloda karşılaştırmak mümkündür.

Tablo 2: Geleneksel Yönetim ve Kurumsal Yönetim Karşılaştırması

Geleneksel Yönetim	Karşılaştırma Kriteri	Kurumsal Yönetim
Insider sistemi: Sahip, aynı zamanda yönetir ve denetler. Organizasyonda kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir.	Güç ve Otorite	Outsider sistemi: Şirket sahipliği, yönetimi ve denetimi birbirinden ayrılmıştır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı ilkesi geçerlidir.
Şirket sahip ve yöneticileri, şirketi kendi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler.	Kurallara karşı takdiri kararlar	Şirket yönetiminde kurallar hâkimdir.
Şirket sahip ve yöneticilerinin sorumluluklarının hukuki çerçevesi yeterince çizilmemiştir.	Sorumluluk	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı doğrudan sorumludurlar.
Sadece vekiller sahiplere hesap verirler. Sahibin hesap verme yükümlülüğü yoktur.	Hesap verme yükümlülüğü	Şirket sahip ve yöneticileri, şirkete ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğündedirler.

⁵¹ TÜREDİ, Hasan, İşletmelerde İç Kontrol Yapısı, İst. Ticaret Üniv. Eğitim Notları, İstanbul 2013, s.42

Sahip, ancak kendisine hesap verir.	Hesap sorma hakkı	Paydaşların şirket yönetimine hesap sorma hakkı bulunmaktadır.
Şirket yönetiminde şeffaflık ilkesine fazla önem verilmez. Şirket yönetimi, ancak arzu ettiği şirket bilgilerini kamuoyuna açıklar.	Şeffaflık	Şirket sahip ve yöneticileri, şirket faaliyetlerini şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadırlar.
Sahip, arzu ettiği kişileri yönetim kurulu üyeliğine atar.	Yönetim kurulunun oluşumu	Yönetim kurulu üyesi olabilmenin bazı şartları vardır. Bilgi liyakat ve erdemi buluşturacak kurallar ve ilkeler geçerlidir.
Şirket yönetim ve denetleme kurullarında üye olanlar tam bir bağımsızlıkla görevlerini icra edemezler. Nihayetinde, kurul üyeleri sahip tarafından atanır.	Bağımsızlık	Şirkette bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hâkimdir. Örneğin, yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı şirkette hiçbir çıkar ilişkisi olmayan kişilerden oluşur.

Kaynak: Kesken ve Nazlı, 2011: 11.

1.2. Kurumsal Yönetim Sistemleri

Kurumsal yönetim, dünyada iki ana sistem çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu sistemlerden ilki; başta ABD ve İngiltere’de kabul gören ve “hissedar yaklaşımı”(shareholder approach) yani “Anglo-Sakson” sistemi, ikincisi ise; Almanya, Fransa, Avrupa’nın geneli ve Japonya’da kabul gören ve “paydaş yaklaşımı” (stakeholder approach) olarak da bilinen “Kıta Avrupası” sistemidir.⁵²

1.2.1. Anglo –Sakson Sistemi

Şirketlerin sermayedarı konumunda bulunan hissedarların beklentileri, yatırılan sermayenin maksimum getiriye sağlanması, şirket değerinin artmasıdır. Yönetim kurulunun görevi ise hissedarların bu beklentiye ulaşmasını sağlamaktır. Hissedar odaklı yönetim yaklaşımının geliştiği ülkelerin başında İngiltere ve ABD gelmektedir.

⁵² <http://www.kgk.gov.tr/contents/files/pdf/egitim/beykent/m-4-kgkweb.pdf>

Anglo-Sakson yönetim sistemi birçok küçük hisse sahibinin bulunduğu yayılmış hissedarlık yapısını ortaya çıkarmaktadır.⁵³ İngiltere'deki özsermaye sahiplik yapısı tarihsel olarak ABD ile benzerdir: çok sayıda halka açık işlem gören şirket vardır ve bunların birçoğunda da görece olarak yaygın bir elde tutma söz konusudur.⁵⁴

1.2.2. Kıta Avrupası Sistemi

Kıta Avrupa yönetim sistemi şirketlerin varlık nedenlerinin öncelikli olarak paydaşların beklentilerinin karşılanması gerektiği görüşüne dayanmaktadır. Geleneksel şirket yapılarında şahıs şirketi konumundaki şirketlerin ortaklık yapılarında yaşanan büyüme şirketlerde hak sahipliği sorununu ortaya çıkarmıştır. Böyle bir durumda şirketlerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede daha istekli davranması gerektiği görüşü ön plandadır. Bu görüşü benimseyen ülkelerin başında Almanya ve Fransa yer almaktadır.⁵⁵

Tablo 3: Anglo-Saxon ve Kıta Avrupası Kurumsal Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırılması⁵⁶

Kriter	Anglo Saxon Sistemi (Piyasa Kontrolü)	Kıta Avrupası Sistemi (Büyük Hissedar Kontrolü)
Ortaklık	Dağınık	Yoğunlaşmış
Ortak kimliği	Kurumsal yatırımcılar	Aileler, özel şirketler ve finansal kurumlar
Kontrol	Yönetim kurulunda	Büyük hissedarda
Yönetim kurulu	Dış üyeler etkin	İç üyeler ve büyük ortaklarla bağlantılı dış üyeler
Sermaye piyasaları	Likit	Göreceli olarak likit değil
Kurumsal kontrol piyasası	Gelişmiş	Kısıtlı
Karşılıklı hissedarlık	Kısıtlı	Yaygın
Koteli şirket sayısı	Çok	Az

⁵³ TUNA, A.Kadir, Bankalarda Kurumsal Yönetim, 2013, s.12

⁵⁴ KIYILAR, Murat, BELEN, Muhammet "Bir Kurumsal Yönetim Formu Olarak Türkiye'de Holding Yapılanma Biçimlerinin Değerlendirilmesi" Mali Çözüm Dergisi, s.10

⁵⁵ TUNA, a.g.e., s.14

⁵⁶ KULA, Veysel, Kurumsal Yönetim, Papatya Yayınları, İstanbul 2006, s.44

Hissedar-Yönetici ilişkisi	Kısıtlı, kişisel değil	Yoğun
Yatırımcı ilişkisi	Yoğun	Yaygın değil
Şirket sahipleri ile grup içi şirketlerin uzun süreli ilişkisi	Yaygın değil	Yaygın
Yönetim faaliyeti açıklanması	Yaygın	Yaygın değil
Hissedar aktivizmi	Yaygın	Yaygın değil
En iyi uygulama kodu uygulanması	Etkin	Etkin değil

Kaynak: Veysel Kula, Kurumsal Yönetim, Hissedarların Korunması ve Türkiye Örneği, Papatya Kitabevi, 2006, s.44

Shleifer ve Vishny (1997) iyi kurumsal yönetim sistemlerinin, yatırımcıların yasal korunması ile bazı yoğunlaşmış sahiplik (concentrated ownership) formlarının kombinasyonundan geliştiğini ve bu kombinasyon tarafından etkilendiğini önemle vurgulamaktadır. Amerikan ve İngiliz sistemleri ağırlıklı olarak güçlü yasal korumaya dayanırken, Alman ve Japon sistemleri daha zayıf yasal koruma fakat daha yoğunlaşmış özsermaye sahipliğiyle karakterize edilmektedir.⁵⁷

1.3. Kurumsal Yönetimin Artan Önemi

“Günümüzde şirketlerin yönetilmesi, ülkelerin yönetilmesi kadar önemlidir.” James Wolfenson, Dünya Bankası eski Başkanı

Kurumsal yönetimin gün geçtikçe daha fazla önem kazanmasının ve bu alandaki çalışmaların hız kazanmasının birçok nedeni vardır. Kurumsal yönetim uygulamalarına

⁵⁷ KIYILAR, Murat, BELEN, Muhammet “Bir Kurumsal Yönetim Formu Olarak Türkiye’de Holding Yapılanma Biçimlerinin Değerlendirilmesi” Makalesi, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: s.5

ülkelerin içinde bulunduğu şartlar yön vermektedir ancak bu uygulamalara hız kazandıran ortak noktalar da bulunmaktadır.⁵⁸

Kurumsal yönetim, makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır.⁵⁹

Bilimsel çalışmalarda üzerinde durulan nedenlerden bazıları şunlardır;⁶⁰ son 25 yılda yaşanan yoğun özelleştirme, emeklilik fonları ve kurumsal yatırımların artması, sermaye piyasalarının bütünleşmesi, şirket skandallarının kurumsal yönetime etkileri, yatırımcı talepleridir.

1.3.1. Özelleştirmeler

Özelleştirmeler, kurumsal yönetimin önem kazanmasında etkin bir faktördür. Geçtiğimiz son on yılda Avrupa’ da ve Orta Asya’ da Sovyetler Birliği’nin dağılmasından sonra doğan ülkeler ile Rusya, Çin ve Hindistan’ da yaklaşık 1 trilyon dolarlık özelleştirme yapılmıştır.⁶¹

Kamu şirketlerinin, küresel rekabet ortamında başarılı olamamaları, devlet merkezli sistemde etkin bir yönetimin sağlanamaması, özelleştirmelere hız kazandırmıştır. Bu yolla özel mülkiyete geçen şirketlerin fon bulma amacıyla piyasalara yönelmeleri, şirket birleşmeleri, özelleştirilen şirketlerde kurumsal yönetim anlayışının hakim olmasında etkili olan unsurlardır.

⁵⁸ OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2004, Giriş Metni, s.9-10

http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kyd_yayinlari/oced2004.pdf, Erişim: 19.12.2014

⁵⁹ Kurumsal Yönetim Derneği, OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri İstanbul 2005, s.14

⁶⁰ DEMİR H.Erdal, SPK’nın Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, Nisan 2013, s.7

⁶¹ DARMAN, Güler Manisalı, TOBB ICC Türkiye Milli Komitesi “Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye” 2008, s.34

1.3.2. Emeklilik Fonları ve Kurumsal Yatırımların Artması

Yatırımcılar, gelişmiş piyasaların yapıtaşlarındandır. Gelişmiş piyasalarda, piyasalara güvenin sağlanması sonucu bireysel ve kurumsal yatırımcıların birikimlerini çekmektedir. Kurumsal yatırımcılar, finansal piyasalara yaptıkları katkıları ile ülke ekonomilerinin gelişmesinde de önemli rol üstlenmektedirler.⁶²

Sosyal güvenlik sistemlerini tamamlayıcı ve uzun vadeli bir yatırım olma özelliği ile emeklilik fonları önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsal yatırım şirketleri aracılığı ile yönlendirilen bireysel yatırımlar, yatırım fonları ve emeklilik fonları altında birleşerek gelişmiş ülkelerin finansal piyasalarında önemli bir finansal güç haline almıştır. Bireysel emeklilik sistemi, toplanan tasarrufların uzun dönemli kurumsal yatırımlara dönüşmesini sağlayarak sermaye piyasalarına kaynak oluşturması nedeni ile ülkelerin de desteklediği bir sistem haline almıştır.

Bu gücün talepleri karşısında şirketlerin, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, daha adil, daha şeffaf, daha güvenilir ve daha çok sorumluluk sahibi olması zorunlu hale gelmiştir. Şirketlere sermaye ya da kredi olarak yapılan yatırımlarda kurumsal yatırımcıların ağırlığının artması ile birlikte özellikle ABD’de kurumsal yatırımcılar, şirket yönetimlerini daha yakından takip etmeye, gerekli gördüklerinde şirket yönetimini açıkça eleştirmeye ve şirket genel kurullarında şirket yönetiminin oluşmasında etkili olmaya başlamışlardır.⁶³ Örneğin ABD’de 45-50 yıl önce halka açık şirketlerin hisse senetlerinin sadece %10’u kurumsal yatırımcıların elindeyken, bugün bu oran %50’yi aşmıştır. Öte yandan, 2002 yılında ülkemiz, Sermaye Piyasası Kurulu ile Hazine Müsteşarlığı’nın ortak bir projesi olan “Bireysel Emeklilik Sistemi” ve “Bireysel Emeklilik Fonları” ile tanışmıştır. Yeni bir araç olmasına rağmen, katılımcı sayısı ve portföy değeri açısından en belirgin gelişmenin yaşandığı sektör bu sektörümüz olmuştur. 2007 yılı Ekim ayında 1,5 milyona; 300 milyon TL olan portföy

⁶² <http://www.kgk.gov.tr/contents/files/pdf/egitim/marmara/kurumsalyonetim.pdf>, Erişim: 12.01.2015

⁶³ ÇATIKAŞ, Özgür, Marmara Ün. SEM ”Kurumsal Yönetim İlkeleri” Haziran 2013, s.4

değeri de aynı dönem itibariyle 4,3 milyar TL'ye ulaşmıştır.⁶⁴ Ülkemizde, sermaye piyasalarına güvenin tam olarak sağlanamamasından, piyasalardaki dalgalanmalar nedeniyle yatırımcılar birikimlerini kendileri yönetmeyi tercih etmektedirler.

Bireysel emeklilik fonları, “çalışanların çalışma hayatı süresince elde ettikleri gelirden tasarruf edilmesiyle, emeklilik döneminde sürdürülebilir bir hayat düzeyi sağlamalarını amaçlayan, emeklilik planı çerçevesinde işverenler ya da çalışanlardan toplanan katkıların profesyonel yönetim ilkeleri ile yatırıma yöneltildiği kurumsal yapılar olarak tanımlanmaktadır.⁶⁵

Emeklilik fonlarının varlığı özellikle gelişmiş ülkelerde büyüklüğü ile ülkelerin kendi iç mali piyasalarına yatırım fon kaynağı sağlar boyuta ulaşmıştır. Emeklilik fon yatırımları uzun vadeli fonların kullanılabilirliğini arttırmasının, rekabeti geliştirmesinin, finansal inovasyonu arttırmasının ve kurumsal yönetimi geliştirmesinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır.⁶⁶

Tablo 4: Seçilmiş OECD Ülkelerinin Özel Emeklilik Fonlarının Ekonomideki Önemi (emeklilik fonu varlıklarının GSYİH'ya oranı-%)

	2009	2010
Hollanda	129.8	134.9
İzlanda	118.3	123.9
Avustralya	82.3	90.9
Birleşik Krallık	73.0	86.6
Finlandiya	76.8	82.1
Amerika Birleşik Devletleri	67.8	72.6
Ağırlıklı Ortalama	67.1	71.6
Şili	65.1	67.0
Kanada	62.9	60.9

⁶⁴ TURAN, Erol, SPK Başkanı “Portföy Yönetimi ve Kurumsal Yatırım Fırsatları” Panelinde Yaptığı Konuşma

23.10.2007, <http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20071023&subid=0&ct=f> Erişim:21/11/2014

⁶⁵ ŞENER, Orhan, AKIN, Faruk, Marmara Ün.İ.İ.B.F. Dergisi,2010, Sayı I, s:293-294,Özel Emeklilik Fonları ve Türkiye’de BES’e Giriş

⁶⁶ DALKILIÇ, Nilüfer, “Özel Emeklilik Fonlarının OECD Ülkelerinde Değerlendirilmesi”,

<http://e-dergi.marmara.edu.tr/marufacd/article/download/5000004943/5000005443> Erişim: 22/11/2014

Danimarka	43.0	49.7
İrlanda	44.1	49.0
İsrail	Veri bulunmamaktadır	48.9
Basit Ortalama	35.5	33.2
Japonya	25.2	25.2
Polonya	13.5	15.8
Macaristan	13.1	14.6
Yeni Zelanda	11.8	13.8
Meksika	7.5	12.6
Portekiz	13.4	11.4
İspanya	8.1	7.9
Norveç	7.3	7.8
Slovak Cumhuriyeti	Veri bulunmamaktadır	7.4
Estonya	Veri bulunmamaktadır	7.4
Çek Cumhuriyeti	4.6	6.3
Avusturya	4.9	5.3
Almanya	5.2	5.2
İtalya	4.1	4.6
Kore	2.2	4.0
Belçika	Veri bulunmamaktadır	3.8
Slovenya	Veri bulunmamaktadır	2.5
Türkiye	2.3	2.3
Fransa	Veri bulunmamaktadır	0.2
Yunanistan	Veri bulunmamaktadır	0.0

Kaynak: Nilüfer Dalkılıç, “Özel Emeklilik Fonlarının OECD Ülkelerinde Değerlendirilmesi”

Tabloda da görüleceği üzere bazı ülkelerdeki özel emeklilik fonlarının miktarı, GSYİH yüzdesi %100’den fazladır. Türkiye’de özel emeklilik fonunun GSYİH’ya oranı %2.3 seviyesindedir.

1.3.3. Sermaye Piyasalarının Bütünleşmesi

Küreselleşen dünyamızda ekonominin sınırları kalkmış ve çokuluslu şirketlerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Ülkeler, uluslararası sermayeden alabilecekleri payı arttırabilmek amacıyla uyguladıkları ekonomi politikalarında düzenlemeler yapmakta, organizasyonel yapılarını uluslararası beklentilere göre şekillendirmektedir.

Kurumsal yönetim genel olarak dünyada yatırım yapmak için aranan güven ve şeffaflık ortamının sağlanmasında gerekli olan temel prensipleri oluşturmuştur. Ülke ekonomilerin birbirleri ile böylesine bağlı olduğu bir dünyada kurumsal yönetim anlayışı, ortaklıklar ve ülkelerin ihtiyaç duydukları uluslararası sermayeye ulaşmalarını ve dünya bazında kaynakların etkin kullanılmasını sağlamaktadır.⁶⁷

Entegre hale gelmiş sermaye piyasaları ve her geçen gün birbirine daha bağımlı hale gelen dünya ekonomilerinde, herhangi bir ülkede yaşanan ekonomik başarısızlığın tüm dünyayı etkilemesi nedeniyle kurumsal yönetim, ulusal bir problem olmaktan çıkmış, uluslararası örgütlerin de dahil olduğu global bir konu haline gelmiştir.⁶⁸ Yine yabancı yatırımların öneminin de artmasıyla birlikte, kurumsal yönetimin iyileştirilmesi hem yabancı yatırımları çekmek hem de ulusal sermaye piyasalarının gelişimi açısından bir kalite standardına erişim çabasına dönüşmüştür.⁶⁹

1.3.4. Şirket Skandallarının Kurumsal Yönetişime Dikkat Çekmesi

Kurumsal yönetim çalışmaları Enron, WorlCom, Tyco gibi şirket skandallarından sonra hız kazanmıştır. Kurumsal yönetimin en önemli unsurlarından biri şeffaflıktır. Özellikle Enron olayından sonra şeffaflık unsuru ön plana çıkmıştır.

Enron iflasından önce dünyanın en büyük 10 firması arasında gösteriliyordu. 2000 yılında ABD'nin en büyük 500 şirketi sıralamasında 7. Sırada gösterilmiştir. Piyasa değeri yaklaşık 65 milyar dolar idi. 2001 yılı başında hisse senetlerinin değeri 80 Dolar seviyesinde iken iflasının açıklandığı 21 Aralık 2001 tarihinden iki ay sonra ise hisse senetlerinin fiyatı 0,20 cent seviyesine düşmüştür.⁷⁰ Yatırımcılar neredeyse tüm yatırımlarını kaybetmişlerdir. Enron olayından sonra çalışanlar da işlerini ve birikimleri

⁶⁷ ŞEHİRLİ, Kübra, Kurumsal Yönetim:SPK Yeterlilik Etüdleri, Ankara 2004, s.16

⁶⁸ KIYILAR, Murat, BELEN, Muhammet “Bir Kurumsal Yönetim Formu Olarak Türkiye’de Holding Yapılanma Biçimlerinin Değerlendirilmesi” Mali Çözüm Dergisi, Sayı: s.3

⁶⁹ ŞEHİRLİ, Kübra, Kurumsal Yönetim SPK Araştırma Raporu, Ankara 1999, S.14-15

⁷⁰ http://www.ekodialog.com/Makaleler/enron_skandali_sermaye_piyasalari.html Erişim:09 Temmuz 2014

kaybetmişlerdir. Piyasalara duyulan güven azalmış, şirketlerin açıklamış oldukları finansal göstergelerin doğruluğu, şirketlerin şeffaflığı tartışılmaya başlanmıştır.

Şirketlerde yaşanan iflas ve skandallar hükümetleri de ortaya çıkan sorunlarla baş başa bırakmıştır. Hükümetler, bu sorunlara yönelik yeni yasal düzenlemeler yapmaya yönelmiştir.

ABD’de Enron’un çöküşü ve şeffaflıkla bağlantılı diğer skandalların ardından uzun süredir ihtiyaç duyulan birçok reform yürürlüğe konulmuştur. Kusurlarına ve kimi istenmeyen sonuçlarına karşın Sarbanes-Oxley Yasası şirket yönetişiminde şeffaflığı artırıcı bir rol oynamıştır.⁷¹

1.3.5. Yatırımcı Talepleri

Yaşanan birçok skandal sonrasında piyasalara olan güven azalmıştır. Yatırımcılar için şirketlerin mali raporları kadar, iyi yönetiliyor olmaları, şeffaflık unsuru önem kazanmıştır.⁷²

Kurumsal yönetimin hız kazanmasındaki nedenlerden birisi de Borsalarda gerçekleştirilen düzenlemelerdir. Halka açık birçok şirkette yaşanan skandallar sonucunda borsalarda şirketlere kurumsal yönetimle ilgili bazı unsuları zorunlu kılmışlardır. Örnek olarak; NewYork ve Nasdaq borsaları, kote olacak şirketlerden kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda aşağıdaki bilgilerin borsaya sunulmasını istemektedirler;⁷³

- Bağımsız yönetim kurulu üyesi olmanın şartları,
- Yönetim Kurulu Üyelerinin sorumlulukları,

⁷¹ BERNİS, Warren, GOLEMAN, Daniel ve BİEDERMAN, Patricia, “Şeffaflığı Seçmek” Makalesi, Çeviri: Ümit ŞENSOY Baskı: Tor Ofset ,İstanbul 2010, s.18-20

⁷² DARMAN MANİSALI, Güler, Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye, ICC Milletler Arası Ticaret Odası, Ankara 2008, s.37

⁷³ DARMAN MANİSALI, Güler, **a.g.e.**, s.37

- Yönetim kurulu üyeleri ile şirket üst yönetimi arasındaki ilişkiler,
- Yönetim kurulu üyelerinin mali hak ve menfaatlerinin tespiti,
- Yönetim Kurulu Üyelerin oryantasyonu ve eğitimi,
- Yeni yöneticilerin atanması, ve
- Yönetim kurulu üyelerinin performanslarının düşmesi

gibi bilgilerin borsaya sunulması istenmektedirler.

Küreselleşme sonucunda dört önemli gelişme kurumsal yönetim sistemlerini birbirlerine yakınlaştırmıştır. Bu gelişmeler kurumsal yatırımcıların artan rolleri, finansal piyasaların bütünleşmesi, hissedarların bilinçlenmesi ve son zamanlardaki özelleştirme dalgasıdır. Bütün bu gelişmeler sonucunda ulusal piyasalar uluslararası işbirliğine açılmış ve sermaye piyasalarının önemi artmıştır.⁷⁴

Kurumsal yönetimin neden bu kadar önem kazandığı, ABD Sermaye Piyasası Komisyonu eski Başkanı Arthur Lewitt'in aşağıda yer alan açıklamasından da anlaşılmaktadır. Arthur Lewitt ;⁷⁵

'Eğer bir ülkede şirketlerin kötü yönetildiğine dair bir kanı varsa, Eğer yatırımcılar, o ülkedeki şirket yönetimini yeterince şeffaf bulmuyorlarsa, Eğer bir ülkede doğru muhasebe standartları ve şeffaf raporlama yoksa; sermaye başka ülkelere kaçmaktadır. Dolayısıyla şirketlerin tek tek iyi yönetilmeleri yeterli değildir çünkü sonuçları bütün şirketleri etkilemektedir.' demiştir.

1.4. Kurumsal Yönetimin Yararları

OECD ve üye ülkeler, önemli politik hedeflerin yakalanmasında makro ekonomi ile yapısal politikalar arasındaki sinerjiyi gittikçe daha fazla hissetmektedir. Kurumsal

⁷⁴ DARMAN MANİSALI, Güler, **a.g.e.**, s.9

⁷⁵ DARMAN MANİSALI, Güler, **a.g.e.**, s.12

yönetim, ekonomik verimliliği ve büyümeyi artırmanın aynı zamanda yatırımcı güveninin kazanılmasının anahtar unsurlarından birisidir.⁷⁶

Kurumsal yönetimin yararları aşağıdaki gibidir;⁷⁷

- Finansal kaynaklara düşük maliyetli olarak erişebilmeyi mümkün kılar,
- Rekabet gücünün artmasını sağlar,
- Birleşme ve satın almada kilit rol oynar,
- Şirket itibarının artmasını sağlar,
- Yerli ve yabancı ortaklıklar kurulmasını kolaylaştırır,
- Şirket değerini artırıcı rol oynar,
- Sürdürülebilirliği sağlar,

Kurumsal yönetim şirket içinde kurduğu sistemler ile kurumsallaşmayı en üst seviyeye çıkarır.

Kurumsal yönetim uygulamalarının ortaya çıkışı ve hız kazanmasının nedenleri incelendiğinde, dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler sonrasında yatırımcı güveninin kaybedilmesi sonucu finansal piyasalara güvenin sağlanması önemli nedenlerden birisi olarak belirtilebilir. Yatırımcılar, kendi menfaatleri ile yatırım yaptıkları şirketin menfaatleri arasında bir denge gözetileceğinden, şirketin adil, doğru, güvenilir uygulamalar içerisinde olacağından emin olmak isteyecektir. Yatırımcılar açısından bu güvenin tesis edilmesinde en önemli araç Kurumsal Yönetimdir ve kurumsal yönetimin anlayışının sadece borsaya kote olmuş şirketlerde değil finansal sistem içerisindeki tüm birimlerde hakim olması gereklidir.

Küresel sermaye piyasasının bütün olanaklarından yararlanmak isteyen ve uzun vadeli ‘kararlı’ sermayeyi çekmeyi amaçlayan ülkeler, kurumsal yönetim ile ilgili düzenlemelere, güvenilir, anlaşılır ve uluslararası kabul edilmiş ilkelere bağlı olmalıdır.

⁷⁶ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ,OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri İstanbul 2005, s.13

⁷⁷ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, İstanbul Nisan 2010 s.24-25

Şirketler, esas olarak yabancı sermaye kaynaklarına dayanmıyor olsalar bile, iyi kurumsal yönetim uygulamalarına bağlılık, yeterli yatırımcıların güvenini arttıracak, sermaye maliyetini düşürecek, mali piyasaların daha iyi işlemlerini sağlayacak ve son olarak daha istikrarlı finansman kaynaklarını harekete geçirecektir.⁷⁸

Yatırımcıların, yatırım tercihlerinde güven olgusunun önemini görmek için Taliye Yeşilürdü'nün "Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim" çalışmasından alınan aşağıdaki tablo yararlı olacaktır.⁷⁹

Tablo 5: Yatırımcıların Fon Tercih Kriterleri Sıralaması

Sıralama	Yatırımcıların Tercih Kriterleri	Ortalama
1	Alım-Satım kanalına kolay erişebilme	4,35
2	Fon kurucusuna veya alım-satım kanalına olan güven	4,13
3	Önceki deneyimler	3,99
4	Yönetilen fonların geçmiş performansları	3,85
5	Uygulanan ücret ve komisyonların düşük oluşu	3,59
6	Ürün çeşitliliğinin iyi oluşu	3,48
7	Yatırım danışmanları ya da satış kanalının tavsiyeleri	2,90
8	Diğer yatırımcıların (ya da arkadaş, eş dost) tavsiyeleri	2,81
9	Fonlarla ilgili reklam ve ilanlar	2,53
10	Promosyonlara yer verilmesi	2,52

Kaynak: YEŞİLÜRDÜ, Taliye, Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim, Scala Yayıncılık 2012, s:72

⁷⁸ Kurumsal Yönetim Derneği, OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri İstanbul 2005, s.15

⁷⁹ YEŞİLÜRDÜ, Taliye, Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim, Scala Yayıncılık 2012, s:72

136 kişilik örneklem yatırımcı grubu ile yapılan çalışma sonucuna göre, “Alım-Satım kanalına kolay erişebilme” 4,35 ile en yüksek ortalamaya, “Fon kurucusuna veya alım-satım kanalına olan güven” ise 4,13 ile en yüksek ikinci ortalamaya sahiptir.⁸⁰

Gelişmekte olan piyasalarda yaygın olan, önemli bazı kurumsal yönetim sorunları şunlardır;⁸¹

- Zayıf yasal ve düzenleyici sistemler;
- Uluslararası muhasebe standartlarının bulunmaması ve denetimde başarısızlık;
- Kötü bankacılık uygulamaları;
- Az gelişmiş ve düzenlenmemiş sermaye piyasaları;
- Yönetim kurullarının yetersiz gözetimleri;
- Azınlık hissedar haklarının korunmaması

Gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetim yalnızca uzun vadeli yabancı sermayenin çekilmesini değil, ayrıca yerel yatırımların teşvik edilerek, sermaye piyasalarının gelişmesini de sağlayacaktır.

Kurumsal yönetimin yukarıda sayılan yararları incelendiğinde, dolaylı olarak ülkeler açısından da yararları bulunduğu söylenebilir. Kurumsal yönetim, sermaye piyasalarının gelişimi ve ülke itibarının, ülkenin sermaye piyasalarına olan güvenin artmasını sağlayacaktır ve bunlara bağlı olarak da yerli sermayenin yurt dışına çıkmasını önleyerek, yabancı sermayenin de ülkeye gelmesini sağlayacak sonuç olarak ülke ekonomisi gelişecektir.

⁸⁰ YEŞİLÜRDÜ, Taliye, Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim, Scala Yayıncılık 2012, s.72

⁸¹ DARMAN MANİSALI, Güler, Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye, ICC Milletler Arası Ticaret Odası, Ankara 2008, s.31

Kurumsal yönetim, şirketlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için oluşturacakları risk komitesi ile ilerde karşı karşıya kalabilecekleri riskleri belirlemeyi ve önlem almayı amaçlamaktadır.

Kurumsal yönetim günümüz şirketlerinin hem varlıklarını devam ettirebilmelerinin yolu hem de karşılaşılabilecekleri olası krizleri önlemek için uyguladıkları bir risk yönetimi olarak kendini var etmektedir.⁸²

Kim, H. J.&Yoon, S. S. (2007.Corporate governance and firm performance in Korea. Malaysian Accounting Review), çalışmalarında kurumsal yönetim ile firma performansı arasındaki ilişkiyi Kore'deki firmalar üzerinde araştırmışlardır. Yazarlar çalışmada, firmalarda bağımsız yönetim kurullarının oluşturulması ile firma karlılığı arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Kurumsal yönetim uygulamalarının bağımsız yönetim kurulu, yönetim ve dış hissedarlar arasında oluşabilecek anlaşmazlıkları azalttığı ve karlılığı olumlu bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Denetleme komitelerinin firmalar tarafından gönüllü olarak uygulandığı yerlerde azınlık, hissedarlar ve dış yatırımcıların artan faaliyetleri ve sahiplenilmelerinin karlılığı olumlu bir şekilde etkilediğine de vurgu yapılmıştır. Sonuç olarak çalışmada, şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarının firma performansını olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.⁸³

1.5. Kurumsal Yönetimin Temel Unsurları

Ülkelerin, çalışma hayatı, hukuki ekonomik yapıya ilişkin durumu ve düzenlemeleri farklıdır. Dolayısıyla tek bir kurumsal yönetim modelinin olamayacağı açıktır. Bununla birlikte kurumsal yönetim modeli oluşturulurken esas alınması gereken temel ilkeler bulunmaktadır. Tüm kurumsal yönetim modelleri oluşturulurken dikkate alınması

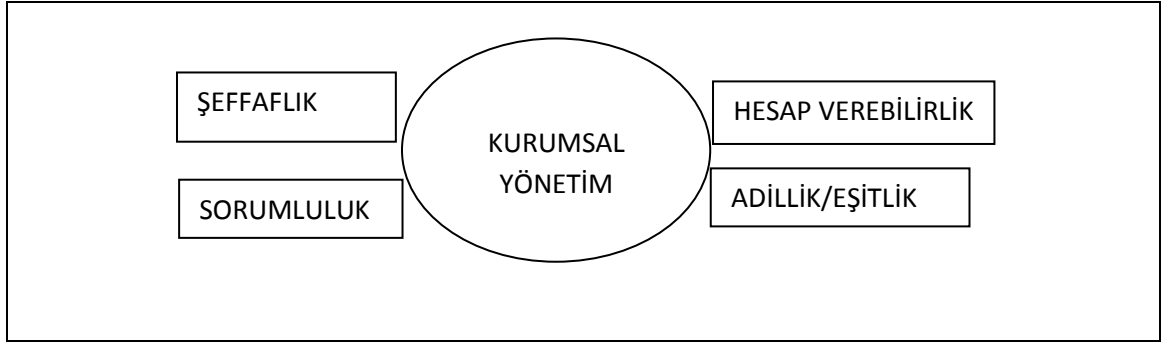
⁸² ALACAKLIOĞLU, Haluk, Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, Nisan 2009, İstanbul, s.26-27

⁸³ YENİCE, Sedat, DÖLEN, Tuğba, İMKB'de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19, 2013, s.205

gereken genel kabul görmüş bu dört temel ilke; şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluktur.⁸⁴

OECD yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerinde bu ilkeleri esas almıştır. Ülkemizde en önemli düzenleme olan SPK'nın yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkelerinde de bu dört temel ilke esas alınmıştır.

Şekil.1: Kurumsal Yönetim İlkeleri



Kaynak: AKTAN, Coşkun Can, Kurumsal Şirket Yönetimi, Sermaye Piyasası Kurumu Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4, Yayın No:196, Ankara, Nisan 2006:13

1.5.1. Şeffaflık

“Şirketle ilgili finansal olan ve olmayan bütün bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir olarak kamuya duyurulmasıdır.”⁸⁵

Yaşanan şirket skandallarının nedenlerine bakıldığında, asıl sorunun şirketlerin mali tablolarını ve performanslarını gösteren raporlarını, zamanında ve doğru olarak, pay sahipleriyle, diğer paydaşlarla ve ilgili diğer taraflarla paylaşmamasından, şeffaflıktan uzak olmalarından kaynaklandığı söyleyebiliriz.

⁸⁴ OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004

⁸⁵ DARMAN, Güler Manisalı, Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik, TÜRMOB Yayınları-394, s.11

Şeffaflık, şirket yönetimini, bilgilerin paylaşılıyor olması nedeniyle daha disiplinli ve özenli olmaya, diğer taraftan da pay sahiplerini şirketle ilgili doğru bilgilere zamanında ulaşabilir olmaları nedeniyle koruyacaktır. Şeffaflık, şirkete duyulan güvenin sağlanması içinde gerekli bir kavramdır.⁸⁶

Şeffaflığın sağlanmasında bilgilerin karşılaştırılabilir olması önemlidir. Avrupa Birliği bütün halka açık şirketlere 2005 yılından bu yana konsolide finansal tablolarını UFRS'ye göre hazırlama zorunluluğu getirmiştir. Yeni Türk Ticaret Kanunu ile birlikte Türkiye'de de halka açık şirketlere, 01.01.2013 tarihinden itibaren mali tablolarını Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına göre hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Şirketlerin niceliksel bilgilerinin yanısıra niteliksel bilgilerinin de karşılaştırılabilir olması beklenmektedir. SPK, yayınladığı seri IV, 56 no'lu tebliğ ile borsa şirketlerine, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayıp uygulamadıklarına dair, her yıl "Uyum Raporu" hazırlamaları ve kamunun ulaşabileceği şekilde yayınlamaları zorunluluğu getirmiştir.⁸⁷

Günümüzde yaşanan ekonomik gelişmeler, muhasebe işlemlerinin yoğunluğu ve karmaşıklaşması, uluslararası bir hal alması, işletmelerin finansal tablolarının hazırlanması ve bilgilerin güvenilirliği konusunun sorgulanmasına neden olmuştur. Firma sahipleri ve finansal tablo kullanıcılarının çıkarlarının çatıştığı durumlarda muhasebe politikalarındaki esnekliklerden yararlanılarak veya tamamen bunun dışına çıkılarak finansal tabloların gerçeğe aykırı şekilde sunulması, finansal tablolara olan güveni zedelemiştir.⁸⁸

Yaşanan globalleşme süreci, halka açık şirketlerde Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına uygun olarak raporlama yapma gereği doğurmuştur. Finansal bilgilerin

⁸⁶ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Kurumsal Yönetim Zirvesi, Panel Notları, 2015

⁸⁷ 6102 sayılı TTK, SPK-Seri IV, 56 No'lu Tebliğ

⁸⁸ DAĞLAR, Hüseyin, PEKİN, Sait, Kurumsal Yönetim İle Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma, Mali Çözüm, Eylül-Ekim 2011, s.20

yanısıra finansal olmayan bilgilerin şirketin hazırlayacağı faaliyet raporlarında açıklanması gerekmektedir. Son olarak, finansal ve finansal olmayan şirket bilgilerini içeren tek bir rapor yani Entegre Raporlama konusunda, IIRC (International Integrated Reporting Committee-Uluslararası Entegre Raporlama Komitesi) çalışmalarını sürdürmektedir.⁸⁹

Nasıl ulusal güvenlik kaygısı bazı bilgilere erişimi özenle seçilmiş sınırlı sayıda kişiyle sınırlamaya haklılık kazandırırsa, aynı şekil de bir örgütün de buluşlar, özgün süreçler, gizli formüller veya şirket stratejileri gibi bilgileri saklı tutarak rakiplerinden korumaya çalışmasında meşru bir çıkarı olabilir.⁹⁰

Şeffaflık ilkesi şirketle ilgili tüm bilgilerin paylaşılması anlamına gelmemektedir. Şirket çıkarlarına zarar vermeyecek nitelikte olan bilgiler paylaşılmalıdır. Şirket, hangi bilgilerin kamuya açıklanamayacağını ve sır kapsamında olduğunu belirlemelidir.

Fortune dergisine göre, 2005 başlarında internette her gün 23.000 yeni blog boy gösteriyor ve bloglar bireyler kadar, şirketleri de gafil avlayarak, büyük zararlar verebiliyor. Fortune dergisinin aynı yazısında belirtildiğine göre, Eylül 2004' te bir bisikletçi özel bir web sitesinde popüler Kryptonite bisiklet kilitlerinin bir Bic tükenmeziyle açılacağını duyurdu. Bir kaç saate kalmadan bir çok blogda bisiklet kilidinin nasıl açıldığını gösteren videolar yayınlanmaya başladı. Blogcuların hor gördüğü ama gittikçe daha çok taklit ettiği ana akım medya olaya birkaç gün sonra yer verdiyse de, o tarihte haberin blog versiyonu 1,8 milyon kişi tarafından izlenmişti. Böyle bir elektronik tsunamiye uğrayan Kryptonite firması haftasına kalmadan bütün kusurlu kilitleri değiştireceğini ilan etti.⁹¹

⁸⁹ Grant Thornton Haber Bülteni, Sayı:13 Ekim-Aralık 2014, s.13

⁹⁰ BERNİS, Warren, GOLEMAN, Daniel ve BİEDERMAN, Patricia Ward, “Şeffaflığı Seçmek” Çeviri: Ümit ŞENSOY Baskı: Tor Ofset ,İstanbul 2010, s.18-20

⁹¹ BERNİS, Warren, GOLEMAN, Daniel ve BİEDERMAN, Patricia Ward, “Şeffaflığa Hazır Olmak Ya da Olmamak”, Çeviri: Ümit ŞENSOY Baskı: Tor Ofset ,İstanbul 2010, s.26-27

Elektronik ispiyonculuğun her an her yerde karşımıza çıktığı bu çağda ayakta kalmayı ve örgütlerini geliştirmeyi başaran liderler, örgütlerini olabildiğince şeffaflaştırmaya gayret eden liderler olacaktır.⁹²

Derecelendirme kuruluşu Standard & Poors'un Kurumsal Yönetim Birimi, Türkiye'de halka açık 52 şirket üzerinde 2003 yılı sonuçlarına göre yaptığı çalışma sonucunda şirketlerin şeffaflık ve kamuoyuna açıklama açısından orta düzeyde bulunduğunu ve Türkiye'nin şeffaflık notunun pek çok Latin Amerika ve AB üyesi ülkenin gerisinde kaldığını söyledi. Şirketlerin şeffaflığı ve kamuya açıklama standartları, uluslararası yatırımcı ilgisini etkileyen önemli sebeplerden biri olarak görülüyor.⁹³

Sabancı Üniversitesi ve Standard & Poors'un aynı konuya ilişkin 2007 yılı sonuçlarına göre hazırladığı rapor sonuçları şu şekildedir;

Türk şirketlerinin yeni düzenlemeler ve Pazar koşullarına verdikleri tepkiyi 2004 yılından bu yana karşılaştırmalı olarak izleyerek değerlendiren Standard and Poor's ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumunun hazırladıkları "Türk Şirketlerinde Şeffaflık ve Kamuyu Bilgilendirme Araştırması : "Gelişme hızı yavaşladı" başlıklı raporda 2003'ten bu yana yapılan düzenlemelerin genel olarak kamuyu bilgilendirme üzerinde olumlu bir etkisi olmasına rağmen, gönüllülük esasına dayanan kamuyu bilgilendirme uygulamalarının aynı hızla gelişmeye devam etmediği belirtilmiştir. Raporu yorumlayan Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Direktörü Melsa Ararat'a göre; örneklemede yer alan 51 şirketin 2006 da gözlenen gelişme hızını korumakta zorlandıkları görülmektedir. 2007 araştırmasının sonuçlarının kamuya açıklama alanında son yıllarda gözlemlenen gelişmeler en fazla finansal şeffaflık alanında etkindir.⁹⁴

⁹² BERNİS, Warren, GOLEMAN, Daniel, ve BIEDERMAN, Patricia Ward, "Şeffaflığa Hazır Olmak Ya da Olmamak", Çeviri: Ümit ŞENSOY Baskı: Tor Ofset ,İstanbul 2010, s.26-27-29

⁹³ <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/320428.asp#BODY> (22 Nisan 2005) Erişim:06 Temmuz 2014

⁹⁴ http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/190.jpg_0.jpg Erişim: 06 Temmuz 2014

Temel amacı yolsuzluklarla mücadele ve şeffaflığın geliştirilmesi olan Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International) 1993 yılında Berlin’de kurulmuş bir sivil toplum kuruluşudur. Örgüt 100 üzerinde ülkede faaliyet göstermektedir.⁹⁵ Örgütün 2014 yılı Yolsuzluk Algısı Endeksi’nde Türkiye geçmiş yıllara göre düşüş yaşamıştır. 175 ülke arasında 64 sırada yer almıştır.

Demokratik, şeffaf bir şekilde yönetilen devletlerde ve kurumlarda ancak güvenden bahsedilebilir. Ülkemizde, halka açık sermaye şirketlerinde kurumsal yönetim ilkelerine uyum zorunluluğu getirilmiş olması, bu şirketlere güvenin sağlanması ve devamında yerli ve yabancı yatırımların şirketlere çekilmesi için yeterli değildir. Şirketlerin bulunduğu ülkelerde, devlet kurum ve kuruluşlarında, kurumsal yönetim ilkeleri benimsenmemişse yabancı yatırımların ülkeye çekilmesi, sermaye piyasalarının gelişimi ve uluslararası piyasalarda rekabet mümkün olmayacaktır.

1.5.2. Adillik

Bu ilke, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Adillik ilkesi azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir.”⁹⁶

Adil davranma ilkesi, SPK tarafından hazırlanan kurumsal yönetim düzenlemelerinde eşitlik ilkesi olarak yer almıştır. OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkelerinde hissedarlara eşit davranılmasından söz edilirken, SPK tarafından hazırlanan ilkelere eşitlik kavramı “şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilmesi “ olarak ifade edilmiştir.”

⁹⁵ <http://www.transparency.org/whoweare/organisation>

⁹⁶ Sermaye piyasası Kurulu, 2005, s.3.

Artan sermaye hareketleri nedeniyle günümüzde yabancı yatırımcıların ortak olduğu şirket sayısı giderek artmaktadır. Yabancı yatırımcılara yerli yatırımcılarla aynı şekilde eşit davranılması ve haklarının korunması, yabancı yatırımı çekmek açısından büyük önem arz etmektedir.⁹⁷

Adillik ilkesi ile ilgili tanımlar genel olarak birbirine yakındır. Yukarıdaki tanımlamalarda şirketlerin tüm menfaat sahiplerine eşit davranması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Tüm tanımlamalar doğrultusunda denilebilir ki adil davranma ilkesi, şirket yönetiminin alınacak kararlardan etkilenecek tüm kesimlere eşit mesafede durmasını, tüm çıkar sahiplerinin haklarının gözetilmesini ifade etmektedir. Kurumsal Yönetim, adillik ilkesi ile tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumuştur.

1.5.3. Hesap Verebilirlik

Kurumsal yönetimin temel ilkelerinden birisi olan hesap verebilirlik ilkesi, kararları alan ve uygulayanların, almış oldukları bu kararlar neticesinde ortaya çıkan sonuçlardan sorumlu olduklarını ifade eder.

Kurumsal yönetimin hesap verebilirlik ilkesi bir şirkette yetki ve otoriteyi elinde tutan kişilerin bunları nasıl kullandıklarının değerlendirilmesi için geleneksel mekanizmaları güçlendirmek amacıyla ön plana çıkan bir kavramdır.⁹⁸

Paslı'ya göre hesap verebilirlik ilkesinin belirlenmesi zaruretini, anonim ortaklık yönetiminde bulunan kişilerle ortaklığın ve pay sahiplerinin menfaatlerinin her zaman aynı olmaması doğurmuştur.

⁹⁷ MENTEŞ, Ahmet, Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, Derin Yayınları, Eren Ofset,İstnbul 2009, s.52

⁹⁸ MENTEŞ, Ahmet, **a.g.e.**, s.49

“Hesap verilebilirlik, modern yönetimin teori ve uygulamasında anahtar kavramdır. Bu kavram yöneticilere belirli bazı görev ve vazifelerini yerine getirmeleri ve vazifeleriyle ilgili kural ve standartlara uymaları konusunda bir takım sorumluluklar yüklemek anlamına gelmektedir. Böylece, yöneticilerin faaliyetlerine ilişkin rapor ve hesap vermekle yükümlü olduğu kişi veya organ açıkça belirlenir ve yönetici iyi performans gösterdiğinde ödüllendirilirken yetersiz performansının sonuçlarına katlanır. Bir birimin yöneticisi emrindeki personelin yerine getirdiği faaliyetler için de hesap vermekle yükümlü tutulabilir.”⁹⁹

1.5.4. Sorumluluk

Kurumsal yönetimin önemli bir diğer unsuru sorumluluktur. Sorumluluk;

“Şirketin tüzel kişiliğinin, şirketin yönetim kurulunun ve yöneticilerinin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması anlamına gelmektedir. Şirket faaliyetlerinden, karar ve tercihlerinden birinci derecede yönetim kurulu sorumludur. Bu bakımdan iyi bir şirket yönetimi için yönetim kurulunun sorumluluklarının doğru şekilde belirlenmesi önem taşımaktadır.”¹⁰⁰

İşletmelerin, varlığını sürdürebilmesi ve faaliyetlerini gerçekleştirirken uyması gereken yasal sorumlulukları bulunmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin tüm paydaşlara karşı ahlaki ve etik davranma, faaliyetlerini yerine getirirken etik kurallara uyma, bulunduğu çevreye ve topluma saygılı olmak, toplumun sanat, eğitim, kültür seviyesinin artırılmasına yönelik faaliyetleri desteklemek gibi sorumlulukları vardır.¹⁰¹

Sorumluluk ilkesi, işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sırasında, ilgili mevzuatlara, toplumsal ve etik değerlere uygunluğun sağlanmasıdır. Görevden kaynaklanan yükümlülüklerle bağlılık ve bunları hesap verebilirlik bağlamında yerine getirmektir.¹⁰²

⁹⁹ SIGMA, “Definitions of Audit and Financial Control Terminology”, OECD, s.1

¹⁰⁰ AKTAN, Coşkun Can, Kurumsal Şirket Yönetimi, SPK Yayınları, Ankara, 2006 s.12

¹⁰¹ KARPUZOĞLU, Ebru, Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu ,Hayat Yayın Kurumu ,2010, s.56-57

* Sir Adrian Cadbury, 1992 yılında kısaca Cadbury (Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri) Raporu olarak anılan raporu hazırlayan komitenin başkanıdır.

¹⁰² DEMİRBAŞ, Mahmut, UYAR, Süleyman, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Akademi, s.24

Sorumluluk ilkesi, şirketlerin yasal sorumluluklarının ve sözleşmelerinden doğan sorumluluklarının altını çizirken içinde bulunduğu çevre ve topluma karşı olan sosyal sorumluluklarının da olduğunu üzerinde durmuştur. Sir Adrian Cadbury*, şirketlerin sosyal sorumlulukları ile ilgili olarak görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir. ”Beğenilsin veya beğenilmesin her şirketin kurumsal sosyal sorumluluğu vardır. Birinci husus bu gerçeğin şirketler tarafından kabul edilip edilmediği, diğeri ise kurumların toplumun kendilerinden bu alanda bekledikleri değişikliklere ne kadar duyarlı olduklarıdır.”

Kurumsal yönetimin bir diğer yararı da şirketlere duyulan güveni arttırmasıdır. Kurumsal yönetimin şeffaflık ve adil davranma ilkeleri ışığında şirketlerin kendileri ilgili bilgileri pay sahipleri, potansiyel yatırımcılar ve kamu ile paylaşması gerekmektedir. Bilgilerin, zamanında, doğru ve eksiksiz olarak paylaşılması esastır. İlgili taraflar, şirketin durumu ile ilgili bilgelere ulaşabilmekte, şirketin faaliyetleri ve planlamaları ile ilgili bilgi sahibi olabilmektedir.

Tablo 6: Yönetişim İlkeleri ve Performans Sonuçları: ¹⁰³

Yönetişim İlkeleri	Performans Sonuçları
1.Yasallık/ Meşruluk	<ul style="list-style-type: none"> . Yasal otoritenin muhatabı Yönetim Kurulu’ dur. . Hissedarlar , Yönetim Kurulunun yetkisini kabul eder. . Yönetim Kurulu , yasaları dikkate alarak iş yapar. . Yöneticiler doğruluk ilkesini dikkate alarak hareket ederler.
2.Şeffaflık	<ul style="list-style-type: none"> . Yönetim , hissedarların denetimine çıkar. . Mantıksal kararlar almır. . Başarılar / başarısızlıklar aşikardır. . Bilgi , paydaşların ihtiyaçlarına uygun biçimde sunulur.
3.Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none"> . Yönetim Kurulu’nun ,yöneticilerin ve personelin rolleri ver sorumlulukları açıkça tanımlıdır. . Yönetim Kurulu , müşterilerin beklentilerini karşılayabilir.

¹⁰³ KARPUZOĞLU, Ebru, a.g.e., s.68-69

	<ul style="list-style-type: none"> . Yönetim Kurulu'nun sorumluluğu zaman içerisinde artar.
4.Kapsam	<ul style="list-style-type: none"> . Bütün Hissedar , Yönetim Kurulu uygulamalarına katılmak için uygun fırsatlara sahiptir. . Yönetim Kurulu , marjinal yada dezavantajlı konumdaki hissedarları , yönetime adil şekilde katılmaya teşvik eder
5.Adalet	<ul style="list-style-type: none"> . Hissedar lar ve personel birbirlerini saygıyla dinler. . Kurumda üst kademededen alt kademeye , alt kademededen üst kademeye kadar herkes birbirine saygı duyar. . Kararlar önyargısız ve tutarlıdır. . Yerel halka ve insan haklarına saygılıdır. . İçsel değerlere saygılıdır. . Kararların ve uygulamalarının fayda/maliyet analizi hesaplanır.
6. Bağlayıcılık	<ul style="list-style-type: none"> . Yönetim Kurulu , yönetimin farklı kademelerine etkin biçimde bağlıdır. . Yönetim Kurulu , benzer yönetim kademelerindeki uygulamalara etkin biçimde bağlıdır. . Yönetimin uygulama ve talimatları , üst kademe otoritelerin uygulamalarıyla tutarlıdır.
7.Esneklik	<ul style="list-style-type: none"> . Yönetim Kurulu .yeni bilgi ve deneyimlerle öğrenen bir kültüre sahiptir. . Formal yöntemler ve işleyiş ,uzun dönemli güvenlik ayrıcalığı sağlar. . Yönetim Kurulu planların adaptasyonunda ve yönetim sürecinde yararlıdır. . Yönetim Kurulu , tanımlama ,değerleme ve riski yönetmek için prosedürlere sahiptir.

KAYNAK: James Nelson ,'' Corporate Governance Practices, CEO Characteristick and Firm Performance'' Jour nal of Corporate Finance 11 (2005) : 197-228

2. KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN DÜNYADAKİ GELİŞMELER

20. Yüzyılın sonuna gelindiğinde toplam 30 farklı pazarda 60 farklı yönetim ilkesi mevcuttur. Sadece İngiltere’de Cadbury Raporu’nun dışında iki ana ilke daha mevcuttur. Bunlar, Marks&Spencer’in başkanı Sir Richard Greenbury’nin adını taşıyan Greenbury Raporu ve Imperial Chemical Industries (İmparatorluk Kimya Endüstrileri) Başkanı Sir Ronnie Hampel’in adını taşıyan Hampel Raporudur (Monks ve Minow 2004: 297-298).¹⁰⁴

2.1. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Günümüzde birçok ülke tarafından referans olarak alınan OECD (Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) Kurumsal yönetim ilkeleri 1999 yılında yayınlanmıştır. OECD, savaşla harap olmuş bir kıtanın yeniden inşası için ABD tarafından finanse edilen Marshall Planı çerçevesinde 1948 yılında kurulmuştur.

Bugün, 34 OECD üyesi ülke, dünya çapında düzenli olarak, sorunları tespit ederek, tartışarak ve analiz ederek çözmek için politikalar geliştirmektedir.¹⁰⁵

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, ilk olarak 1999 yılında OECD Bakanlar kurulu tarafından kabul edildi ve yayınlandı. OECD’nin yayınlamış olduğu ilkeler üye ülkelerin konuya ilişkin düzenlemelerine rehberlik sağlamıştır. İlkeler, OECD üyesi ve üye olmayan ülkelerdeki son gelişmeler dikkate alınarak gözden geçirilmiş ve 2004 yılında gözden geçirilmiş ilkeler yayınlanmıştır. Ülkeler, iyi bir kurumsal yönetimin, finansal piyasaların istikrarı ve ekonomik büyüme için gerekliliğinin farkına varmışlardır. Şirketler daha iyi kurumsal yönetimin rekabet için gerekli olduğunu görmüşlerdir.¹⁰⁶

¹⁰⁴SANCAR, Aslı, Gaye, “Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim” Selçuk Ün. İletişim Fk.Dergisi,2013 s.77

¹⁰⁵ <http://www.oecd.org/about/history/> Erişim:06/05/2014

¹⁰⁶ OECD Principles of Corporate Governance, 2004, <http://www.oecd.org/daf/ca/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm> Erişim:06/05/2014

Dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler, mevcut yönetim sistemlerinin sorgulanmasına neden olmuş, şirketlerde risk yönetimi konusunu gündeme getirmiştir. Günümüzde dünyada en çok kabul gören ve kurumsal yönetime temel oluşturan ilkeler, OECD tarafından yayınlanmış olan kurumsal yönetim ilkeleridir. Bu ilkeler altı ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar;¹⁰⁷

1. Etkin kurumsal yönetim çerçevesi ve temelini tesisi

Kurumsal yönetim çerçevesi, şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmeli, kanunlara uygun olmalı ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme erkleri arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmalıdır.

2. Hissedarların hakları ve önemli görevleri

Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır.

3. Hissedarların adil muamele görmesi

Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlarda dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır.

4. Kurumsal yönetimde paydaşların rolü

Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile menfaat sahipleri arasında etkin iş birliğini ve mali açıdan güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

5. Kamuya açıklama yapma ve şeffaflık

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve idaresi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamalıdır.

6. Yönetim kurulunun sorumlulukları

¹⁰⁷ TKYD, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, yayın tarihi 2005

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğü taşımasını sağlamalıdır.

İlkelerde de görüldüğü üzere OECD'nin kurumsal yönetim ilkeleri hissedarın çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Diğer paydaşları ise paydaşların rolü ve şeffaflık ilkesi kapsamında ele almıştır.

“OECD'nin yayınlamış olduğu ve 2004 yılında revize edilen bu ilkeler, bağlayıcı olmamakla birlikte hükümet ve şirketlerin kendi yönetim anlayışlarını gözden geçirmeleri ve belirlenen standartları hayata geçirmeleri konusunda önemli bir rehberdir.¹⁰⁸

OECD ilkelerinin yeniliğe ve değişime açık olduğunu vurgulayan OECD, ilkeler üzerinde revizyon çalışması yürütmektedir. 2004 yılından bu yana dünyadaki ekonomik alandaki gelişmeler, ticari yaşamdaki değişimler ve gelişmeler nedeniyle OECD, ilkeleri güncelleme kararı almıştır. Güncellenen OECD ilkelerinin 2015 yılı içerisinde bakanlar kurulunda onaylanarak yayınlanması beklenmektedir.¹⁰⁹

Taslakta, borsaların (pay piyasalarının) etkin kurumsal yönetimi destekleyecek şekilde düzenlenmesi, dürüstlük dışı davranışların engellenmesi ve sağlıklı kurumsal yönetimin tesisi için kamu yetkililerinin etkili yaptırım ve denetim yetkilerinin bulunması gerekliliği, politika yapıcıların politika opsiyonlarını değerlendirirken piyasalara olabilecek etkilerini bütünsel olarak analiz etmesi gerektiği, hissedarların yöneticilerin ücretleri konusunda genel kurul toplantısında oy kullanabilmeleri, yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücret ve tazminat ayarlamalarının toplam değerinin kamuya açıklanması, ilişkili taraf işlemlerinin onaya tabi olması değişiklikleri göze

¹⁰⁸ TKYD, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, s.3-yayın tarihi 2005

¹⁰⁹ Kurumsal Yönetim, TKYD Yayını, Sayı.26, 2015, s.57

çarpmaktadır. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkla ilgili olarak, Finansal olmayan bilgilerin (non-financial information) “insan hakları”, “tedarik zinciri, nihai hak sahibi hissedar, ücretler, ilişkili taraf işlemleri, önemli ve öngörülebilir riskler hakkında bilgiler kapsama dahil edilmiştir.¹¹⁰

2.2. İngiltere’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları

İngiltere’de kurumsal yönetimin gelişiminde 1980’lerin sonu ile 1990’lı yılların başında yaşanan şirket skandalları ve iflasları etkili olmuştur.¹¹¹

1992 yılında İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığında ki komisyon tarafından hazırlanan Cadbury Raporu özellikle finansal raporlama alanındaki muhasebe skandallarına tepki olarak yönetim kurullarının kontrol ve finansal raporlama, şeffaflık ve bağımsız denetçiler üzerindeki gözetim sorumlulukları üzerinde yoğunlaşmış ancak bir bütün olarak kurumsal yönetim kavramı içerisindeki tüm aktörler ve rollere ilişkin öneriler getirmiştir.¹¹² Raporun kapsamı iç denetime ilişkin konuları içerir şekilde yeniden düzenlenerek “Hampel Raporu” adıyla 1998 yılında yayınlanmıştır.¹¹³

Hampel raporu güçlü bir iç denetim sisteminin gerekliliğine vurgu yapmakta iç denetim sisteminin sadece finansal kontrolleri değil operasyonel ve yasal mevzuata uyum kontrollerini ve risk yönetim sistemini de kapsamı gerektiğini belirtmiştir.¹¹⁴

Hampel raporu, esas itibariyle “Cadbury Raporu” nun tüm ana hatlarını ve orada geliştirilen “Code of Best Practice” ilkelerini daha da güçlendirmiştir. Ana hatları şu şekildedir:¹¹⁵

¹¹⁰ Kurumsal Yönetim, TKYD Yayını, Sayı.26, 2015, s.57

¹¹¹ <https://www.frc.org.uk/getattachment/1db9539d-9176-4546-91ee-828b7fd087a8/the-uk-approach-to-corporate-governance.aspx>

¹¹² TİDE Yayınları, 2012, Yayın no. 3 s.202

¹¹³ KEBECİ, Türkan, Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma, 2011,s.81

¹¹⁴ TİDE Yayınları, 2012, yayın no 3 s.202

¹¹⁵ PULAŞLI, Hasan, Kurumsal Yönetim İlkeleri Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, 2003, s.19-20

- Anonim şirket sistemlerinden, tek organlı yönetim sistemi “yönetim kurulu” benimsenmiştir.
- Yönetim tek organlı olmakla birlikte görev itibariyle iki farklı tip yönetim kurulu üyesinden oluşmaktadır. Temsil ve icra yetkisi olan üye ve temsil ve icra görevi olmayan gözetim ve kontrol yetkisi bulunan üye.
- Yönetim kurulunun görevi yapabilecek adaylar arasından profesyonelce seçilmesi,
- Yönetim kurulu üyeleri, icra yetkisine sahip yöneticiden nisbi bir bağımsızlığa sahip olmalı, yönetim kurulu, şirketle ilgili geniş kapsamlı bilgilere ulaşabilmeli
- Yönetim kurulu, şirketin çok önemli işleri için onay vermesine ilişkin “saklı bir yetki alanına” sahip olmalıdır.
- Yönetim kurulunun değerlendirilmesine ilişkin performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.
- Yönetim kurulu şirketin iç kontrolüne ilişkin yıllık rapor hazırlamalıdır.
- Yönetim kurulu altında Denetim, Ödüllendirme ve Aday gösterme komiteleri oluşturulmalıdır.

Temmuz 1995 yılında İngiltere’de yönetim kurulunun mali haklarının kamuya duyurulmasını ele alan “Greenbury Report” yayınlanmıştır. Sir Richard Greenbury başkanlığında çalışan komisyonun hazırladığı raporda “En iyi uygulama kodu” ile ilgili bölümde ücret komitesi, kamuyu aydınlatma ve ifşa, ücret politikası, hizmet sözleşmeleri ve tazminatlar konuları yer almaktadır.¹¹⁶

İngiltere’de Londra borsasında 1998/1999 yılında içerik olarak “Cadbury Report” da vurgulanan ve daha önce yayımlanmış bulunan üç İngiliz raporundaki anlayışı (Combinde Code veya Supercode) raporda toplayıp 2000 yılının sonundan itibaren geçerli olmak üzere Londra Borsası’nda kote edilmiş olan tüm şirketler için “asgari standartları” bağlayıcı olarak yürürlüğe koymuştur.¹¹⁷

¹¹⁶ www.ecgi.org/codes/documents/greenbury.pdf Erişim: 09 Temmuz 2014

¹¹⁷ PULAŞLI, Hasan, Kurumsal Yönetim İlkeleri Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, 2003, s:18

2.3. Amerika'da Kurumsal Yönetim Uygulamaları

ABD'de yaşanan Enron skandalını, Worldcom, Global Crossing, Tyco, Xerox şirketlerine ait skandallar izlemiştir. Bu skandalların ardından ABD'de Kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler hız kazanmıştır.

ABD'de kurumsal yönetim ilkeleri, büyük ölçüde yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve pay sahipleri arasındaki ilişkiler üzerinde odaklanmıştır. Federal yasaların kurumsal yönetimdeki temel hedefleri arasında halka açık işletmelerde hisse sahiplerinin yeterli şekilde ulaşılabilirliklerini, SEC (Securities and Exchange Commission) gözetiminde sağlamaktır.¹¹⁸

ABD'de pay sahiplerinin yönetim kurulu üyelerinden, sorumlulardan şirkete verdikleri zararların tazmini ile ilgili davalarının sonuçsuz kalması nedeniyle Amerika Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nun (U.S. Securities and Exchange Commission-SEC) 1972 yılında şirketlerde tamamı icra dışı ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşan ayrı bir organ gibi çalışacak denetim komitelerinin kurulmasını dile getirmiştir.¹¹⁹

POB (Public Oversight Board) Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu, Amerika'da muhasebe mesleği alanında oluşturulmuş düzenleyici kurumlardan biridir. 1977 yılında AICPA (Amerikan Yeminli Mali Müşavirler Birliği), SEC (Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu) tarafından kurulan bağımsız özel kuruluştur.¹²⁰ POB, denetçi ve

¹¹⁸ CENGİZ, Selim, İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi, Afyon Kocatepe Ün.İİBF Dergisi, (C. XV, S. II, 2013), s.409

¹¹⁹ (TRICKER, Bob; Corporate Governance Principles, Policies, and Practices,2009,s.10 /Aktaran H.Erdal Demir, **a.g.e.**, s.5)

¹²⁰ <http://www.publicoversightboard.org/about.htm> Erişim: 07 Temmuz 2014

işletme yönetimi ile ilgili konularda raporlar hazırlamıştır. Raporlarda aşağıdaki konulara dikkat çekilmiştir.¹²¹

- Denetçiler işletme yönetimini değil komiteyi müşteri olarak görmelidir.

- Denetim komitesine; denetim ücretinin saptanması, finansal raporlama ve denetim sürecinin denetçilerle birlikte gözetilmesi, işletmenin uyguladığı muhasebe politikalarının değerlendirilmesi, finansal tabloların yıllara göre karşılaştırılabilir olup olmadığının ve kamuya sunulan bilgilerin güvenilir olup olmadığının incelenmesi, yönetim ve denetçilerle iyi bir iletişim ağının kurulması ve denetçilerin istedikleri bilgilere kolayca ulaşmasını sağlayacak ortamın oluşturulması,

konularında görevler yüklemiştir.

1987 yılında ABD’de kurumsal yönetime vurgu yapan “Yanılıcı Finansal Raporlamaya İlişkin Ulusal Komisyon Raporu” başkanlığını James Treadway’ın yaptığı komisyon tarafından yayınlanmıştır. Bu komisyon COSO komitesi olarak da bilinmektedir.¹²² Günümüzde İç Kontrolle İlgili yapılan akademik çalışmalarda referans kaynağı olarak gösterilen COSO İç Kontrol Modeli “Treadway Komisyonunu destekleyen kuruluşlar komitesinin” birer temsilci atamak suretiyle oluşturduğu COSO tarafından hazırlanmıştır.¹²³

1999 yılında Newyork’da Millstein ve Whitehead başkanlığında “Amerikan Blue Ribbon Komisyonu” adı ile bir komisyon kurularak Denetim Komitesinin (Audit Committe) tavsiye çalışmalarının gözden geçirilmesi amacıyla çalışmalarına başladı. Hazırlanan rapor Washington’daki Menkul Kıymetler ve Komisyonu –SEC (Securities

¹²¹ DEMİRBAŞ, Mahmut ve UYAR, Süleyman., Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Yayıncılık, 2006.s.42 (Aktaran: YENİGÜN, Türkan, Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim Y.L.Tezi, s.28)

¹²² TİDE Yayınları, 2012, yayın no 3 s.209

¹²³ TÜM, Kayahan, MEMİŞ, M. Ünsal, İç Kontrol, 2012, s.99

and Exchange Commisiion) tarafından yeniden düzenlenerek bağlayıcı bir şekilde uygulamaya koydu. Komisyonun tespit ettiği ana başlıklar şu şekildedir:¹²⁴

1- Denetim Komitesinin Bağımsızlığına İlişkin Olarak

- Denetim komitesi üyeleri mutlak suretle bağımsız olmalıdır.
- Denetim kurulunun üyeleri son beş yıl içinde şirket ile hiçbir iş ilişkisinde bulunmamış olmalı. Yönetim kurulu üyesinin görevi hariç şirket ile akçeli olarak vekalet ilişkisi olmaması
- Şirketin tepe yönetiminde beş yıldan beri hiçbir yakın akrabasının görev almamış olması
- Denetim kurulunun hiçbir üyesinin son beş yılda şirkette hakim ortak konumunda olmaması,
- Denetim komitesinin bağımsızlığına zarar verecek hiçbir ücret bağlantısı bulunmamalıdır.

2- Asgari Üye Sayısına İlişkin Olarak

- Sermayesi 200 milyon\$ ve üzerinde olan şirketlerde en az 3 veya daha fazla sayıda icra görevi bulunmayan gözetim ve denetim görevi yapacak üye bulunmalıdır.

3-Denetim Kurulu Komitesi Üyelerinin Kişisel ve Mesleki Niteliklerine İlişkin Olarak

- Denetim kurulu üyesi Muhasebe ve Finans konularına hakim olmalıdır.
- En azından bir üye muhasebe veya ilgili bir dalda uzman olmalıdır.

4- İç Yönetmelikle Düzenleme

- Yönetim kurulu denetim komitesinin seçimini ve görevlerini bir iç yönetmelikle düzenlemeli ve her yıl gözden geçirmelidir.

5-Faaliyet Raporunu Açıklanması

¹²⁴ PULAŞLI, Hasan, Kurumsal Yönetim İlkeleri Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, 2003, s.22-23-24

- Yönetim kurulunun hazırlamış olduğu iç yönetmelik ve denetim komitesinin çalışmaları genel kurulda açıklanmalıdır.

6- Denetçileri Seçme ve Görevden Alma Yetkisi

- Şirket denetçileri yönetim kurulu ve denetim komitesinin otoritesi altındadır. Denetim komitesi denetçileri seçer, çalışmalarını değerlendirir ve görevden alır.

7- Denetim komitesi denetçilerin bağımsızlığının kefilidir.

8-Mali hesapların Kalitesinin tartışılması

- Denetim kurulu şirket denetim organı ile birlikte denetçilerin genel kurula sunduğu içeriğini ve niteliğini mütalaa eder.

9-Denetim Komisyonu'nun Onayı

- Şirketin yıllık faaliyet raporu, denetim komitesinin aşağıdaki esas görevlerin yerine getirildiğine dair yazılı onayını içermelidir.
- Mali tabloların denetimi ve yıllık raporların kalitesinin işletmenin yönetimi ile birlikte tartışıldığının
- Denetim komitesinin, bağımsız dış denetçilerin görüşlerini alarak şirket mali raporları ve faaliyet raporlarına ilişkin konuların tartışıldığının
- Denetim komitesinin, şirket iç işlerinin değerlendirilmesi amacıyla yöneticilerin ve temsilcilerinin katılmadığı bir toplantı yapması
- Denetim komitesi, gözetim ve denetimi sonucunda şirketin mali tablolarının Amerikan Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartlarına (GAAP) uygun ve doğru olduğunu yazılı olarak onaylar.

ABD'de 2002 yılında yürürlüğe giren Sarbanes-Oxley yasası, 1930'lardan itibaren yapılan en önemli düzenleme olmakla beraber, kamu sektöründe ve özel sektörde yönetişimin nasıl yapılması gerektiğini belirtmektedir. Sarbanes-Oxley Yasası (SOX) denetçiler, hukukçular ve analistler için denetleme faaliyetlerinin düzenlenmesini oluşturmaktadır.¹²⁵

¹²⁵ GREEN, S. Sarbanes Oxley and the Board of Directors, Techniques and Best Practices for Corporate Governance, John Wiley and Sons Inc, 2005. (Aktaran: Gizem Sayan Akıncı, 2011 s.48)

Sarbanes-Oxley yasası ayrıca yatırımcıların çıkarlarını korumak amacıyla, menkul kıymetler kanunları ve ilgili meselelerde tabi kamu şirketlerinin, halka açık şirketlerin denetimini yapmak amacıyla Kamu Gözetim Kurumunun kurulmasını öngörmektedir. Kamu Gözetim Kurulunun, Halka Açık Şirketlerde yatırımcılar için bilgilendirici, doğru ve bağımsız denetim raporlarının hazırlanmasında kamu yararının gözetilmesi gibi görevleri bulunmaktadır. Kurumun, kurumsal olarak çalışması ve kar amacı gütmeyen bir kurum olarak faaliyetlerini sürdürmesi öngörülmüştür.¹²⁶

Sarbanes-Oxley aşağıdaki beş konuda önemli düzenlemeler gerçekleştirmiştir.¹²⁷

1-İhraççılar için öngörülen hükümler

2-Yönetim Kurul Üyeleri ve Üst Düzey Yöneticiler İçin Öngörülen Hükümler

3-Denetim Komitesi İçin Öngörülen Hükümler

4-Bağımsız Denetim Şirketleri için Öngörülen Düzenlemeler

5-Halka Açık Ortaklıklar Muhasebe Denetim Gözetim Kurulu

2004 yılında ABD’de kurumsal yönetim alanındaki en önemli düzenlemelerden biri olan Newyork Menkul Kıymetler Borsası tarafından geliştirilen ve SEC (Securities Exchange Commission) tarafından Kasım 2004’te onaylanan, hisse senetleri NYS’de işlem görecekt firmaları kapsayan “Kurumsal Yönetim Kuralları” (Corporate Governance Rules)’dır.¹²⁸

¹²⁶

<http://secsearch.sec.gov/search?utf8=%E2%9C%93&affiliate=secsearch&query=sarbanes+oxley+act+of+2002> Erişim: 06/05/2014

¹²⁷ PULAŞLI, Hasan, Kurumsal Yönetim İlkeleri Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, 2003, s.77

¹²⁸ TİDE Yayınları, 2012, yayın no 3 s.210

2.4. Almanya’da Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Almanya’nın sanayi tarihine bakıldığında Almanlara özgü bir şirket kültürü olduğu ve şirketlerin ortaklık yapılarının şirket grupları oluşturduğu söylenebilir. Almanya kurumsal yönetim sisteminin diğer bir özelliği şirketlerin ortaklık yapılarının sermayedar yoğunluğunun yüksek olmasıdır ve bu olgu Alman kurumsal yönetim sisteminin oluşturulmasında dikkate alınmıştır.¹²⁹

1998 yılında Almanya’da Kurumsal yönetim prensiplerinin temeli olarak kabul edilen “KonTrag” olarak bilinen “Kurumsal Firmalarda Kontrol ve Şeffaflık Kanunu” yayınlanmıştır. Kanunda genel olarak şirketlerde risk yönetimine dayalı bir yönetim sisteminin kurulması gerekliliği ifade edilmiştir.¹³⁰ KonTrag yasası ile Almanya’da Kurumsal Yönetim sürecinin tamamlandığını söylemek mümkün değildir. KonTrag genel anlamda şirketin üst düzey yöneticilerinin görevlerinin daha berrak ve net biçimde birbirinden ayrılmasını ve sorumluluklarının belirlenmesini sağlamıştır.¹³¹

Almanya’da 2000 yılında Alman Finansal Analizciler Derneği (DVFA) tarafından oluşturulan bir çalışma grubu en iyi uygulama kodu ve Almanya’da ki yasal düzenlemeleri göz önünde bulundurarak Almanya’da işlem gören Şirketlerin Kurumsal Yönetim İlkeleri Uygulaması için Değerlendirme Yöntemi (scorecard) oluşturmuştur. Scorecard modeli birçok ülkede kabul görmüştür.¹³²

Almanya’da kurumsal yönetim ilkelerinin temelini 1998 yılında kabul edilen “Kurumsal Firmalarda Kontrol ve Şeffaflık Kanunu” oluşturmaktadır. Günümüzde ise 2008 yılında yayınlanan Resmi “Alman Kurumsal Yönetim İlkeleri” yürürlüktedir. İlkelerde, borsaya kote Alman anonim şirketlerinin yönetimi ve denetimi için temel yasal düzenlemeler

¹²⁹ MANN, A. (2003), Corporate-Governance-Systeme. Berlin: Duncker und Humblot, s. 138. (Aktaran: İZCİLER, Dilek, Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Sürecinin Şirketlerin Performansları Üzerine Etkileri, Y.L.Tezi, s.38)

¹³⁰ TİDE Yayınları, 2012, yayın no 3 s.205

¹³¹ PULAŞLI, Hasan, Kurumsal Yönetim İlkeleri Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, 2003, s.26

¹³² DVFA, Scorecard For German Corporate Governance, www.ecgi.org/codes/.../scorecard_d.pdf
Erişim: 12 Temmuz 2014

yer almaktadır. İlkeler Alman kurumsal yönetim sisteminin şeffaf ve anlaşılabilir olması istemektedir.¹³³

2.5. Fransa'da Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Fransa'da kurumsal yönetim kodları Viénot 1 & 2 raporları ve Bouton raporu adı altında işveren dernekleri (MEDEF ve ASEP) tarafından hazırlanmıştır. Vienot 1 (1995) yılında yayınlanmıştır. Halka açık şirketlerin yönetim kurulunun görev ve çalışmalarına odaklanmıştır. Yönetim kurulunda bağımsız üye bulundurulması ve komiteler oluşturulmasını önermiştir.¹³⁴ Vienot 1 raporunda yönetim kurulu üyelerinin yetki ve görevleri, alt komiteler, bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin hususlar düzenlenmiştir. Vienot 2 ise yönetim kurulu bakanlığı ile CEO görevlerinin birbirinden ayrılması, yönetim kuruluna sağlanan mali hakların açıklanması konularında düzenlemeler içermektedir.¹³⁵

Vienot 2 (1999) yılında yayınlanmıştır. Rapor kurumsal yönetimi daha geniş bir perspektifle ele alarak şirket yönetim kurulu başkanı ile CEO'nun görevlerinin ayrımını önermiştir. Raporda ayrıca bağımsız üyelerin rolünün güçlendirilmesi, yönetim kuruluna ödenen ücretlerle ilgili bilgilendirme yapılması, genel kurul toplantılarına ilişkin öneriler getirmiştir. Son olarak 2002 yılında yayınlanan Bouton raporu Enron krizi ardından finansal piyasalarda güvenin yeniden sağlanması amacıyla hazırlanmıştır. Bouton Raporu'nun temeli bilgilendirme ve şeffaflık üzerine kurulmuştur.¹³⁶

Fransa'da kurumsal yönetim uygulamaları yasal düzenlemelerden ziyade gönüllülük temelinde sürdürülmektedir.

¹³³ TİDE Yayınları, 2012, yayın no 3 s.205

¹³⁴ CHARREAUX, Gerard, WIRTZ, Peter, Corporate Governance In France, s:3, http://virtusinterpress.org/additional_files/book_corp_govern/sample_chapter04.pdf, Erişim:12 Temmuz 2014

¹³⁵ TİDE Yayınları, 2012, yayın no 3 s.204

¹³⁶ CHARREAUX, Gerard, WIRTZ, Peter, Corporate Governance In France, s:3, http://virtusinterpress.org/additional_files/book_corp_govern/sample_chapter04.pdf, Erişim:12 Temmuz 2014

2.6. Avrupa Birliğinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Avrupa Birliği'ndeki uygulamanın gelişimi, Avrupa Birliği öncesi Avrupa Ekonomik Topluluğu dönemine kadar uzanmaktadır. 1972 yılında Avrupa Ekonomik Topluluğu şirketler hukukuna ilişkin çıkardığı beşinci yönerge ile monist yapılı yönetim kurulu yapısının değiştirilerek düalist yönetim kurulu yapısına geçişi önermiştir. Bunun üzerine İngiltere'de 1977 yılında "The Report of the Committee of Inquiry on Industrial Democracy" (Soruşturma Komitesinin Endüstriyel Demokrasi Üzerine Raporu) adı altında Lord Bullock tarafından yazılan raporla tek yönlü yönetim yapısının korunması ancak işçilerin kendilerini temsilen yönetime üye sokabilmesi önerisi getirilmiştir.

2002 yılında Avrupa Birliğinde "Avrupa'da Şirketler Kanunu İçin Modern Düzenleyici Hukuksal Çerçeve" adıyla hazırlanan rapor Avrupa Komisyonu'na sunulmuştur. Raporda özetle şirketlerin yaptıkları açıklamalarda modern teknolojilerin kullanılmasının teşviki, sermaye oluşumu ve muhafazası, grup firmaların faaliyetlerinde şeffaflığın artırılması gibi konulara değinilmiş ve Avrupa'da kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin öneriler getirilmiştir.¹³⁷

Avrupa Şirketler Hukuku müktesebatı, Üye Devletlerin şirketlere ilişkin yasal düzenlemelerine benzer bir yapı çerçevesinde geliştirilmiş olup, şirketlerin Üye Devletler arasında yürüttükleri faaliyetler için gerekli altyapıyı sağlamıştır. Bu amaçla 1968 yılında kabul edilen "Şirketlerin Ortaklarının ve Üçüncü Kişilerin Menfaatlerinin Korunması için Üye Devletlerce talep edilen Teminatların Eşgüdümü kapsamında kabul edilen 68/151/EEC sayılı ilk Yönergeden başlayarak kuruluş, sermayenin korunması, yasal birleşmeler, şirketlerin bölünmesi, mali raporlama, tek ortaklı şirketler, yasal oluşumlar alanlarında bir dizi Yönerge benimsenmiştir.¹³⁸

¹³⁷ TİDE Yayınları,2012, yayın no 3 s.206

¹³⁸ Şirketler Hukukuna İlişkin Ab Müktesebat Rehberi, Corporate & Public Strategy

Advisory Group, Nisan 2013 Brüksel & İstanbul, s:9,

www.mess.org.tr/.../MESS%20Şirketler%20Hukuku%20Nisan%202013...Erişim:12 Temmuz 2014

2006/46/EC sayılı Yönerge ise Avrupa Birliği içinde yıllık rapor ve mali tabloların karşılaştırılabilirliğini sağlamayı ve tek bir içerik biçimi ile daha kaliteli bilgiler vererek bu belgelere kamusal güveni artırmayı amaçlamaktadır. ‘Bilanço dışı etkinlikler’ ve ‘ilgili taraflar’ kavramlarını netleştirerek tüm şirketlerin, yıllık raporlarında, yıllık bir kurumsal yönetim beyanati hazırlamalarını şart koşturmaktadır.¹³⁹

AB, Avrupa’da şirketler hukuku geleceğine ilişkin tüm paydaşların görüşlerini almak amacıyla geniş katılımlı bir kamu istişaresi başlatmıştır. Söz konusu istişare 20 Şubat 2012 - 14 Mayıs 2012 tarihleri arasında internet ortamında gerçekleştirilmiştir. Verilen cevapların analiz edilmesinin ardından 12 Aralık 2012 tarihinde şirketler hukuku ve kurumsal yönetim alanlarında Eylem Planı kabul edilmiştir. Söz konusu Eylem Planı, gelecek yıllarda Komisyon’un güncel çerçevenin modernize edilmesi ve geliştirilmesi için başlatmak istediği inisiyatif ana hatlarıyla çizmektedir.¹⁴⁰

¹³⁹ Şirketler Hukukuna İlişkin Ab Müktesebat Rehberi, Corporate & Public Strategy Advisory Group, Nisan 2013 Brüksel & İstanbul, s:31, www.mess.org.tr/.../MESS%20Şirketler%20Hukuku%20Nisan%202013...Erişim:12 Temmuz 2014

¹⁴⁰ Şirketler Hukukuna İlişkin Ab Müktesebat Rehberi, Corporate & Public Strategy Advisory Group, Nisan 2013 Brüksel & İstanbul, s:9, www.mess.org.tr/.../MESS%20Şirketler%20Hukuku%20Nisan%202013...Erişim:12 Temmuz 2014

3. TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİME İLİŞKİN GELİŞMELER

Türkiye’de de aile şirketleri ülkedeki ekonomik faaliyetlerin büyük bir bölümünü gerçekleştirmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşamaları ve sürdürülebilirliği sağlayamamaları, birçoğunun grup şirketlerden oluşması bir şirkette yaşanan finansal krizin diğer şirketleri de etkilemesi, nedenleriyle aile şirketleri uzun ömürlü olamamaktadır.

Dünya genelinde aile şirketlerinin ömürlerinin Türkiye’deki aile şirketlerinden çok farklılık göstermedikleri görülmektedir. Türkiye’de ve dünyada aile şirketlerinin ömürlerinin 25-30 yıl olduğu görülmektedir. Dünyada Türkiye’den farklı olarak söz konusu süreden çok daha fazla ömürlerini devam ettiren şirket örneklerini görmek mümkündür. Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin toplam işletmelere oranı; ABD’de % 97.1, Almanya’da % 99.8, Japonya’da % 99.4 ve Türkiye’de % 98.8’dir. Diğer taraftan ABD’de kayıtlı şirketlerin % 90’ı, İspanya’da % 80’i, İtalya’da % 95’i, İsviçre’de % 85’i ve Türkiye’de % 95’i aile şirkettir.¹⁴¹

ABD, İngiltere gibi birçok ülkede yaşanan şirket skandalları ve ekonomik kriz sonrasında kurumsal yönetim önem kazanmıştır. Türkiye’de de 2001 krizinin ekonomimizde, bankacılık sektöründe ve şirketler üzerindeki etkileri gözden geçirilerek, başta finans sektöründe olmak üzere şirketlerde esnekliği arttıracak krizlere karşı daha dayanıklı hale getirecek bir yönetim sistemine ihtiyaç olduğu görülmüştür.

Kurumsal yönetimin ülkemizde önem kazanmasının en önemli nedeni yabancı sermayeyi ülkeye çekmektir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetim reformlarının arkasındaki en önemli neden şirketlerin küreselleşmenin

¹⁴¹ ALAYOĞLU, Nihat, “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, MÜSİAD Yayınları, 1. Baskı, İstanbul 2003, s.2

getirdiği Őartlara uyum sağlayabilmek için ihtiyaç duydukları Şirket dışı sermaye kaynaklarını çekebilmektir.¹⁴²

Őlkelerin kurumsal yönetim ortamını, o ūlkenin içinde bulunduđu genel Őartlar ve sermaye piyasalarının geliŐmiŐlik dőzeyi belirlemektedir.

Őlkemizde Kurumsal Yönetim alanında ilk olarak TŐSİAD (TŐrk Sanayicileri ve İŞ Adamları Derneği) 2002 yılında “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurullarının Yapısı ve İŞleyişi” başlıklı çalıŐmasını yayınlamıştır. TŐSİAD’ın bu çalışması 15 baŐlıktan oluşmaktadır.¹⁴³

Kurumsal yönetim alanındaki ikinci dőzenleme SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) tarafından gerçekleŐtirilmiŐtir. SPK, Temmuz 2003 de “Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkelerini” yayınlamıŐtır. Pay Sahipleri, Kamuyu aydınlatma ve Őeffaflık, Menfaat sahipleri, Yönetim kurulu olmak ūzere dŐrt bőlőmden oluŐan ilkeler 1999 yılında OECD tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim ilkeleri ile uyumlu olarak ve ūlke koŐulları gŐz nőnde bulundurulularak hazırlanmıŐtır.¹⁴⁴

Temmuz 2012 tarihinde yŐrŐrlőđe giren 6102 sayılı yeni TŐrk Ticaret Kanunu, ticaret ve ticari ilişkileri dőzenlemeyi amaçladığı kadar Şirketlere kurumsal ve mali yönden çeşitli zorunluluklar getirerek yeni bir takvimi gŐndeme getirmiştir. TTK ile bankalar dışında TŐrkiye’deki Şirketlerin de kurumsal yönetim ilkelerine tabi tutulması sađlanmıŐtır. İlk etapta, kurumsal yönetim ile Şirketlerin kurumsal yapısı ve finansal verilerin ŐeffaŐlaştırılması gerekleriyle bir kısım mali ortamın dőzenlenmesi hedeflenmektedir. Uygun kurumsal ortam sağlandıktan sonra da risk yönetimi ilkelerine hazır bir özel sektör mŐmkŐn olabilecektir. Dolayısıyla, TŐrkiye’de Şirketler kurumsal

¹⁴² MENTEŞ, Ahmet, Kurumsal Yönetişim ve TŐrkiye Analizi, Derin Yayınları, 2009, s.139

¹⁴³ TŐSİAD, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu/Yönetim Kurulunun yapısı ve işleyişi. TŐSİAD-T/2002-12/336

¹⁴⁴ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2013

ve mali anlamda yeniden yapılandırmayı zorunlu kılan yeni ve uzun ama aynı zamanda işletmelerin kendilerinden kaynaklı zor bir yasal sürece girmiştir.¹⁴⁵

Türkiye Kurumsal Yönetim derneğinin 2014 yılında yaklaşık 30 yönetici ve 300 kişiyle görüşerek gerçekleştirdiği Kurumsal Yönetim Algı Araştırması raporu İstanbul kapsamındaki sonuçlarına göre kurumsal yönetimin önündeki engeller şu şekilde sıralanmıştır:¹⁴⁶

- Kişilerden kaynaklanan duygusal ve psikolojik faktörler
- Şeffaflaşma sürecinde ticari sırların açığa çıkabileceğinden duyulan endişe
- Kurumsal yönetimin kurucunun/patronun kendi yetkisini azaltacağına inancı
- Türkiye’deki hukuki yapının kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması için yeterli olmaması
- Kurumsal yönetim endeksine dahil olmanın faydalı olmadığı düşünülmesi

3.1. Türkiye Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri İndeksi

Türkiye’de kurumsal yönetimin gelişimi, aşağıdaki tabloda kısaca ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 7: Kurumsal Yönetimin Ülkemizdeki Gelişimi

Aralık 2002	TÜSİAD ‘‘Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu ‘’ hazırlandı.
Temmuz 2003	SPK Kurumsal Yönetim İlkelerini yayınladı
Aralık 2003	SPK, Kurumsal yönetim derecelendirmesi ile ilgili düzenleme yayınladı.
Kasım 2004	SPK, İMKB ‘ de işlem gören firmalardaki kurumsal yönetim uygulamalarını inceleyen araştırma sonuçlarını yayınladı.

¹⁴⁵ OKAY, Esin, Yeni TTK ile Türkiye’de Kurumsal Yeniden Yapılandırma ve Mali Ortamın İyileştirilmesi, TÜRMOB-Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Nisan 2014, Sayı 42,s.37

¹⁴⁶ Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği&StratejiCo Raporu, Kurumsal Yönetim Algı Araştırması, Ocak 2015, s.6

Aralık 2004	SPK,İMKB ‘ de işlem gören şirketlerin kurumsal uyum raporlarının faaliyet raporları içerisinde yer almasını ve internet sitelerinde uyum raporlarını içeren bir yatırımcı ilişkileri bölümü açılmasını zorunlu hale getirdi.
Şubat 2005	Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ‘‘ Kurumsal Yönetim İlkeleri’’ yayınlandı.
Şubat 2005	İMKB , kurumsal yönetim endeksi ile ilgili kuralları belirledi.
Şubat 2005	SPK , OECD , kurumsal yönetim ilkelerinde oluşan değişikliklerin ardından Kurumsal Yönetim İlkeleri ‘n de düzenlemeler yaptı.
Mayıs 2005	TKYD ve Boston Consulting Group (BCG) ‘‘ Türkiye Kurumsal Yönetim Haritası ‘‘ araştırmasını tamamladı.
Kasım 2005	Yeni Türk Ticaret Kanunu Tasarısı Meclis’e sunuldu.
Kasım 2005	Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni içeren Bankacılık Kanunu BDDK tarafından yayınlandı.
Haziran 2006	SPK bağımsız denetim standartları ile ilgili düzenlemeleri hazırladı.
Ekim 2006	OECD ‘‘ Corporate Governance in Turkey : A Pilot Study’’ araştırma sonuçlarını açıkladı.
Kasım 2006	BDDK tarafından hazırlanan ‘‘Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik’’in yayımlanması,
Temmuz 2007	SPK, ‘‘Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliğ’’ i güncelleyerek yayınladı.
Ağustos 2007	İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplanmaya başlandı.
Kasım 2008	GFK Türkiye ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği işbirliğinde ‘‘ Kurumsal Yönetim Algı Araştırma Raporu’’ hazırlandı.
Şubat 2009	SPK,‘‘ Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği’’ni yayınladı
Haziran 2009	İMKB`de işlem gören şirketler ve ilgili kuruluşların bildirimlerini kamuya duyurabileceği Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) internet sitesinin faaliyete geçmesi
Şubat 2011	6102 sayılı TTK yürürlüğe girdi
Temmuz 2011	SPK, Seri IV No.52 nolu tebliğ yayınlandı
Aralık 2011	SPK, KY İlkeleri Tebliği seri IV No.56 yayınlandı.
Şubat 2012	SPK, kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin seri: IV, NO: 57 tebliğ yayınlandı.

Ocak 2014	SPK, kurumsal yönetim tebliği (II-17.1) yayınlandı.
-----------	---

Kaynak: İndeks hazırlanırken, BDDK, SPK, BİST, TÜSİAD, 6102 Sayılı TTK, Kanun ve Mevzuat Düzenlemelerinden basılı ve internet erişimi ile sağlanan kaynaklardan yararlanılmıştır.

Ülkemizde SPK'nın Halka açık işletmeler için büyük bölümünün uygulanması zorunlu olan kurumsal yönetim ilkeleri ve 6102 sayılı Türk Ticaret kanunu düzenlemeleri ile birlikte kurumsal yönetim, şirketlerin gündeminde yer almaya başlamıştır. Kurumsal yönetim, şuan için sadece halka açık işletmeler için zorunlu olsa da ilerleyen süreçte küçük ve orta ölçekli işletmeler içinde zorunluluktan değil tercih edilen bir yönetim biçimi olacaktır.

Ülkemizde şirketlerde çoğunlukla tüm erkin tek kişide veya bir ailede toplandığı yönetim anlayışı hakimdir. Bu anlayış kurumsal yönetime geçişteki en önemli engellerden biridir.

3.2. TÜSİAD'ın Kurumsal Yönetim Çalışmaları

TÜSİAD, 2002 yılında "Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi" raporunu yayınlamıştır. Rapor, bir "kurumsal anayasa" anlayışı çerçevesinde, kurumsal yönetimin bir şirkette oluşabilmesi için gerekli ana ilkeler ışığında en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, bağımsızlığı, gündemleri gibi konular üzerine odaklanmaktadır. Dünyadaki mevcut düzenlemeler incelenerek hazırlanan bu kodda yer alan temel ilkelerin Türkiye'de "en iyi uygulaması" için bir başlangıç oluşturması hedeflenmiştir.

Raporda yer alan Başlıklar şu şekildedir:¹⁴⁷

1- Yönetim Kurulu ve Sorumlulukları

¹⁴⁷ <http://www.tusiad.org.tr/bilgi-merkezi/raporlar/kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi/> Erişim:11 Temmuz 2014

- 2- Yönetim Kurulu Üyeliği Kriterleri
- 3- Yönetim Kurulu Üyelik Yapısı
- 4- Yeni Yönetim Kurulu Üyelerinin Seçimi, Davet ve İntibakı
- 5- Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Başkanının (CEO) Görevlerinin Ayrılması
- 6- Yönetim Kurulu Başkanının Rolü
- 7- Yönetim Kurulunun Üye Sayısı ve Karar Alma Mekanizması
- 8- Yönetim Kurulunun Görev Süreleri ve Toplantıları
- 9- Yeniden Seçilme ve Emeklilik
- 10- Yönetim Kurulu Üyelerinin Ödüllendirilmesi
- 11- Yönetim Kurulunun ve İcra Başkanının Performanslarının Değerlendirilmesi
- 12- Yönetim Kurulunun Hissedarlar, Yatırımcılar, Basın ve Müşterilerle ilişkileri
- 13- Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı
- 14- Komitelerin Faaliyet Süresi, Toplantıların Sıklığı, Uzunluğu ve Gündemi
- 15- Yönetim Kurulunun İşletişisi Açısından Diğer Önemli Hususlar

3.3. BDDK'nın Kurumsal Yönetim Çalışmaları

Türkiye’de SPK düzenlemeleri dışında BDDK düzenlemelerinde de kurumsal yönetime yer verilmiştir.

BDDK, Kasım 2006’da bankaların kurumsal yönetimine ilişkin yapı ve süreçler ile bunlara ilişkin ilkeleri düzenlemek amacıyla yönetmelik yayınlamıştır. Yönetmelikte kurumsal yönetimin tanımı “Banka üst yönetiminin bankayı, belirlenmiş hedefler, Kanun, Kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuat, ana sözleşme ve banka içi düzenlemeler ile bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm menfaat ve pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde yönetimini,” ifade eder şeklinde yapılmıştır.¹⁴⁸

¹⁴⁸ http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali.pdf, Erişim: 14 Temmuz 2014

Tanımlamada bankanın yönetiminin esas amacının bankanın amaçlarına ulaştırılması olduğu vurgulanmış ancak bunu yaparken menfaat sahiplerinin korunacağını da altı çizilmiştir.

İlkeler yedi maddeden oluşmaktadır:¹⁴⁹

İlke 1- Banka içerisinde kurumsal değerler ve stratejik hedefler oluşturulmalıdır.

İlke 2-Banka içinde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

İlke 3- Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalı ve banka faaliyetleri hakkında bağımsız değerlendirme yapabilmelidir.

İlke 4- Üst düzey yönetim görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalıdır.

İlke 5- Bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanılmalıdır.

İlke 6- Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumu sağlanmalıdır. (Değişik: RG-09/06/2011-27959)

İlke 7- Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır.

Ayrıca Kasım 2005 tarihinde yayımlanan 5411 sayılı bankacılık kanununda da kurumsal yönetime ilişkin düzenlemelere yer verilmiştir. Kanunun üçüncü kısmında kurumsal yönetim düzenlemelerine yer verilmiştir. Kurumsal yönetim yapı ve süreçlerine ilişkin yetki yönetim kuruluna bırakılmıştır. Kanunda kurumsal yönetime ilişkin olarak ;¹⁵⁰

¹⁴⁹ BDDK Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik,
http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/1682kurum_salyonetimyonetmeligiislenmishali.pdf, Erişim: 14 Temmuz 2014

¹⁵⁰ 5411 sayılı Bankacılık Kanunu,
https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/Bankacilik_Kanunu.aspx Erişim: 12 Temmuz 2014

Birinci Bölüm -Yönetim: Bu bölümde yönetim kurulu; Yönetim kurulu sayısı, İç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin ilgili mevzuata uygun olarak tesis edilmesi, işlerliğinin, uygunluğunun ve yeterliliğinin sağlanması, finansal raporlama sistemlerinin güvence altına alınması, banka içindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesinin yönetim kurulu sorumluluğunda olduğu konuları düzenlenmiştir.

Denetim komitesi; Bu bölümde, bankaların, yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulması, Denetim komitesinin en az iki üyeden oluşacağı, denetim komitesi üyelerinin icraî görevi bulunmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçileceği, denetim komitesinin görevleri konuları düzenlenmiştir.

Birinci bölümde yer alan diğer başlıklar, Genel Müdür ve Yardımcıları, Çalışma ve İmza yetkisi yasağı, Yemin ve mal beyanı, Karar defteri konuları düzenlenmiştir.

İkinci Bölüm – İç Sistemler: Bu bölümde iç sistemlere ilişkin yükümlülükler, İç kontrol sistemi, Risk yönetim sistemi, iç denetim sistemi düzenlenmiştir.

Üçüncü Bölüm- Yetkili Kuruluşlar: Bu bölümde, bağımsız denetim kuruluşları, değerlendirme ve derecelendirme kuruluşları, Destek hizmeti kuruluşları, Sorumluluk sigortası konuları düzenlenmiştir.

Dördüncü Bölüm- Finansal Raporlama: Bu bölümde, muhasebe ve raporlama sistemi, Konsolide Finansal raporlar, Finansal raporların imzalanması, sunulması, ilanı ve denetimi, Yıllık faaliyet raporu, Sorumluluk, Belgelerin saklanması konuları düzenlenmiştir.¹⁵¹

Bankalarda kurumsal yönetim, bankaların ekonomik sistemde üstlendikleri rol ve mevduat toplama imtiyazına sahip olmaları nedeniyle ayrı bir önem arz etmektedir. Bir banka organizasyonunda da şirket yapılarında olduğu gibi hissedarlar organizasyon

¹⁵¹ 5411 sayılı Bankacılık Kanunu,
https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/Bankacilik_Kanunu.aspx Erişim:
12 Temmuz 2014

yapısının tepesindeki bankanın gerçek sahipleridir. Hissedarlar tarafından seçilen banka yönetim kurulu, banka faaliyetlerini tayin etme, yönetimi seçme, kararların icrası ve bankanın performansını izlemeyi sağlamaktadır.¹⁵²

Bankalarda kurumsal yönetimin amaçları, banka çıkarlarının korunması, Yönetim yapısının düzenlenmesi, denetim, Paydaşların korunması, Riskin saptanması ve korunma, Kamuyu bilgilendirme ve Bankalarda şeffaflığın sağlanması olarak sıralanabilir.

Günümüzde Bankaların denetimi konusunda BASEL komitesinin açıkladığı ilkeler genel kabul görmektedir. G-10 ülkelerinin Merkez Bankası Başkanlarının kurduğu bankacılık denetim uygulamaları komitesi daha sonra Basel komitesi olarak adlandırılmıştır. Komitenin amacı dünya çapında bankalarda denetimin kalitesini arttırarak finansal piyasaların gelişiminde istikrarı sağlamaktır.¹⁵³

Türkiye’de Bankacılık düzenleme ve denetleme faaliyetleri, BASEL kararlarına uygun olarak yürütülmektedir.

3.4. BİST (Borsa İstanbul) ‘un Kurumsal Yönetim Endeks Çalışmaları

BİST bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksi’nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Gözaltı Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir.¹⁵⁴

¹⁵² TUNA, A. Kadir, Bankalarda Kurumsal Yönetim, Ankara 2013, s:önsöz,48

¹⁵³ <http://www.bis.org/bcbs/history.htm> Erişim: 11 Temmuz 2014

¹⁵⁴ <http://borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi> Erişim:06 Temmuz 2014

* Türkiye'de 1985 yılında ilk olarak İstanbul Menkul Kıymetler Borsası adıyla kurulan kurumun adı 05 Nisan 2013 tarihinde Borsa İstanbul (BİST) olarak değiştirilmiştir.

3.5. SPK Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri

SPK ilk olarak Kurumsal Yönetim İlkelerini 2003 yılında yayınlamıştır. Yayımlanan bu ilkeler dört bölümden oluşmuştur. Bunlar;

A-Pay Sahipleri

B-Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

C-Menfaat Sahipleri (Paydaşlar)

D-Yönetim Kurulu

İlkeler, BİST (İMKB)de* işlem gören şirketlere yönelik düzenlenmiştir ve uygulama zorunluluğu bulunmamaktadır. SPK'nın yayınlamış olduğu ilkeler, daha sonra birçok defa revize edilerek tekrar yayınlanmıştır. 2011 ve 2012 yılında yapılan düzenlemelerle bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve bazı ilkelerin uygulanması zorunlu hale gelmiştir.

3.5.1. Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği Esasları

Sermaye Piyasası Kurulu'nun II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği" 3 Ocak 2014 tarihinde resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Tebliğin amacı, ortaklıklar tarafından uygulanacak kurumsal yönetim ilkeleri ve ilişkili taraf işlemlerine ilişkin usul ve esasları belirlemektir.¹⁵⁵

SPK'nın yayınlamış olduğu bu ilkeler, daha önce belirlendiği gibi dört ana başlık altında toplanmıştır.

Tebliğ ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinden zorunlu olarak uygulanacak olanların belirlenmesi ve gözetiminde, payları borsanın Ulusal Pazarı, İkinci Ulusal Pazarı ve Kurumsal Ürünler Pazarında işlem gören ortaklıklar sistemik önemlerine göre

¹⁵⁵ SPK II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği

*İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) kurumun ismi BİST (Borsa İstanbul) olarak değişmiştir.

piyasa değerleri ve fiili dolaşımdaki payların piyasa değerleri dikkate alınarak üç gruba ayrılmıştır.¹⁵⁶

Borsa şirketlerinin, tebliğin 5'inci maddesinde belirtilen aşağıdaki ilkelere uyması zorunlu tutulmuştur ;

1. şirket Genel Kurulu İle İlgili olarak, (1.3.1.), (1.3.5.), (1.3.6.), (1.3.9.)
2. Yönetim Kurulu ve İcra başkanının aynı kişi olması ile ilgili olarak, (4.2.6.)
3. Yönetim Kurulunun yapısı ile ilgili olarak, (4.3.1.), (4.3.2.), (4.3.3.), (4.3.4.), (4.3.5.), (4.3.6.), (4.3.7.), (4.3.8.)
4. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulacak komitelerle ilgili olarak, (4.5.1.), (4.5.2.), (4.5.3.), (4.5.4.), (4.5.9.), (4.5.10.), (4.5.11.), (4.5.12.), (4.5.13.)
5. Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar ile ilgili olarak, (4.6.2.), (4.6.3.)

Kurul, tebliğin 8'inci maddesinde şirketlerin Yıllık faaliyet raporlarında; tebliğde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte ortaklığın yönetim uygulamalarında söz konusu ilkeler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer vermeleri gerektiğini belirtiyor.

İlkelerin tamamının uygulanması zorunlu olmamakla birlikte tebliğ uygula, uygulamıyorsan açıkla prensibine dayanmaktadır.

3.5.2. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği –TTK Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Karşılaştırması

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nu, Kurumsal Yönetim İlkeleri açısından değerlendirdiğimizde, TTK bu açıdan temel bir yasa niteliğindedir diyebiliriz. TTK ile birlikte kurumsal yönetim hukuki bir çerçeve kazanmıştır. TTK' da kurumsal yönetim

¹⁵⁶ SPK II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği

düzenlemelerinde ABD’de Enron ve Worldcom gibi şirket skandalları sonrasında çıkarılan Sarbenes Oxley Yasası’ndan esinlenilmiştir.

TTK’nın genel gerekçelerinde ¹⁵⁷ 88-92 paragraflarında Kurumsal Yönetim düzenlemelerinin gerekçelerine yer verilmiştir. Kurumsal yönetim ilkelerinin temeli olarak;

-Şeffaflık,

-Adillik

-Sorumluluk

-Hesap verebilirlik

ilkeleri yer almıştır.

SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri (Ek.1);

3.5.2.1.Pay Sahipleri İle İlgili Düzenlemeler;

Bu bölümde pay sahiplerinin haklarının kullanımının kolaylaştırılması ve korunmasına yönelik düzenlemeler yer almaktadır.¹⁵⁸

3.5.2.1.1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması:

Kurumsal yönetim ilkeleri pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması için “Yatırımcı İlişkileri Birimi’nin” kurulmasını ve pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek bilgi ve açıklamaların güncel olarak ortaklığın kurumsal İnternet sitesinde yayınlanması gerektiğini belirtmektedir.

¹⁵⁷ 6102 TTK Genel Gerekçesi, <http://www2.tbmm.gov.tr/d22/1/1-1138.pdf> s.11

¹⁵⁸ SPK II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği

TTK düzenlemelerini bu açıdan incelediğimizde 410-415 maddelerde pay sahiplerinin genel kurula çağrılmasının yönetim kurulunun işi olduğu belirtilmiştir. Md.415-genel kurul tarihinden en az iki hafta önce genel kurul davetinin iadeli taahhütlü mektupla bildirilmesi gerekir. Md. 414-Genel kurul tarihinin en az iki hafta önceden bildirilmesi ve duyurulması, Md.415-Hazır bulunanlar listesinde adı bulunan pay sahipleri veya anılanların temsilcileri genel kurula katılabilir, hamiline yazılı pay senedini devraldığını ispatlayan pay sahipleri de genel kurula katılabilirler, Md.-425 ve 426’da pay sahibinin kişisel hakları düzenlenmiştir. Md.1527-esas sözleşmede yer verilmek kaydıyla pay sahiplerinin elektronik ortamda kurullara katılabileceğini belirtmiştir.¹⁵⁹

TTK’da ki düzenlemeler ile KYİ uyumlu bir çerçeve çizmektedir fakat TTK’da yatırımcı ilişkileri birimine yer verilmemiştir.

3.5.2.1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı:

Kurumsal yönetim ilkelerinde bilgi alma ve inceleme hakkı ile ilgili olarak, özel denetim yapılmasını zorlaştıracak kararlardan kaçınılacağı belirtilmiştir.¹⁶⁰

TTK ise KYİ ile uyumlu olarak Md.437-bilgi alma ve inceleme hakkı, Md.438-özel denetim isteme hakkı, Md.200’de “Bağlı şirketler hakkında bilgi alma” hakkına ilişkin düzenlemeler yer almaktadır.

Görüldüğü üzere KYİ’de bu konuyu sadece Ortaklık yönetiminin özel denetim yapılmasını zorlaştırmaya yönelik işlem yapmaktan kaçınması gerektiği şeklinde ele alınmıştır. TTK’da ise özel denetim isteme hakkı yer almakla birlikte ilave olarak pay sahiplerinin yönetim kurulundan şirketin faaliyetleri ile ilgili bilgi isteyebileceği, pay sahiplerinin bilgi alma hakkının sınırlandırılmayacağı, bilgi isteme hakkının ancak şirket

¹⁵⁹ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

¹⁶⁰ SPK II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği

menfaatlerine zarar verecek bir konu olması durumunda geri çevrilebileceği konuları düzenlenmiştir. Bilgi alma hakkının korunması, kurumsal yönetimde en önemli ilkelerden birisi olan Şeffaflık ilkesinin de bir gereğidir. KYİ ve TTK bu konuda örtüşmektedir.

Bilgi alma hakkı, yöneten-yönetilen ayrımının olduğu her kurumda bulunması zaruri olan, pay sahiplerine denetçilerce yürütülen iç denetimi tamamlar nitelikte tanınan onların ortaklığın faaliyetleri ve ekonomik durumu hakkında bilgilendirmeleri ve bu şekilde yaptıkları yatırımın kaderinin tespiti ile diğer pay sahibi haklarının bilinçli bir şekilde kullanılabilmesi amaçlarına yönelik, müktesep, vazgeçilmez, bağımsız ve bireysel bir pay sahipliği hakkıdır.¹⁶¹

3.5.2.1.3. Genel Kurul:

Kurumsal yönetim ilkelerine bakıldığında; genel kurul toplantı tarihi en az üç hafta önce 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 437 nci maddesi çerçevesinde kurumsal internet sitesinde ve KAP'ta duyurulur. Genel kurul, en uygun maliyetle katılınabilecek, uygun bir yerde yapılır. Genel kurulda mümkün olduğunca tüm sorular cevaplanır. Şirketin varlık alımı, satımı işlemlerinin şirket değerine olan oranının,%10'dan fazla bir orana ulaşacak olması ya da bir faaliyetinin durdurulması durumlarında; söz konusu işlemlere ilişkin yönetim kurulu kararının icra edilebilmesi için bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının bulunması gerekir. Bağımsız üyelerin çoğunluğunun işlemleri onaylamaması durumunda işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde KAP'ta duyurulur ve işlem genel kurul onayına sunulur. Çıkar çatışmasına neden olabilecek işlemlerle ilgili genel kurulda bilgi verilir. Bağış ve yardımlara ilişkin politikalar görüşülür, söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri genel kurula katılabilir.¹⁶²

¹⁶¹ PASLI, Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, Çağa Hukuk Fakültesi Yayınları, 2005, s.100

¹⁶² SPK II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği"

TTK'da ise Md.-407 Pay sahipleri şirket işlerine ilişkin haklarını genel kurulda kullanırlar. Kanuni istisnalar saklıdır. Md.408 genel kurulun devredilemez görev ve yetkilerini içermektedir. Md.409- Genel kurullar olağan ve olağanüstü toplanır. Olağan toplantı her faaliyet dönemi sonundan itibaren üç ay içinde yapılır. Gerekli durumlarda olağanüstü toplanabilir. Esas sözleşmede aksi hüküm yoksa genel kurul, şirket merkezinin bulunduğu yerde toplanır. Md.411 Azlığın genel kurulda temsiline olanak tanımaktadır. Esas sözleşmeyle azlığa, genel kurulu toplanmaya çağırma ve toplantı gündemine madde eklenmesi hakkı verilebilir. Md.413- Gündem, genel kurulu toplantıya çağırın tarafından belirlenir.414- Genel kurul toplantıya, esas sözleşmede gösterilen şekilde, şirketin internet sitesinde ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde yayımlanan ilanla çağırılır. Bu çağrı, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere, toplantı tarihinden en az iki hafta önce yapılır. İadeli taahhütlü mektupla pay sahiplerine bildirilir.

Md.415- Genel kurul toplantısına, yönetim kurulu tarafından düzenlenen “hazır bulunanlar listesinde adı bulunan pay sahipleri katılabilir. Pay sahiplerinin temsilcileri (SPK10/A), hamiline yazılı pay senedini devraldığını ispatlayan pay sahipleri de genel kurula katılabilirler. Md.416 tüm pay sahiplerinin ve temsilcilerini itirazı bulunmaması durumunda Çağrısız genel kurula imkan tanımaktadır. Md.417-Hzair bulunanlar listesi, Md.418-Toplantı ve karar nisabı, Md.419-Toplantı başkanlığı ve şirketin hazırlayacağı iç yönergeye ilişkin konuları ele almaktadır. Md.423-Genel kurul tarafından verilen kararlar toplantıda hazır bulunmayan veya olumsuz oy veren pay sahipleri hakkında da geçerlidir. Md.420-Toplantının ertelenmesi, Md.421-Esas sözleşme değişikliklerinde toplantı ve karar nisapları, Md.445 ve 446 Genel kurul kararlarının iptalini düzenlemektedir. Md.1527-esas sözleşmede yer verilmek kaydıyla pay sahiplerinin elektronik ortamda kurullara katılabileceğini belirtmiştir.¹⁶³

TTK, kurumsal yönetimin adillik ve şeffaflık ilkelerine uygun olarak genel kurul hükümlerini düzenlemiştir. TTK genel kurul düzenlemeleri KYİ ile örtüşmektedir.

¹⁶³ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

3.5.2.1.4. Oy Hakkı :

Kurumsal yönetim ilkelerinde; oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan ve oy hakkında imtiyazdan kaçınılır. Oy hakkında imtiyazın varlığı halinde halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek nitelikteki imtiyazların kaldırılması esastır. Karşılıklı iştirak ilişkisi, bir hakimiyet ilişkisini de getiriyorsa; karşılıklı iştirakte bulunan ortaklıkların, gerekli nisapları sağlamak gibi çok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde buldukları ortaklığın genel kurullarında oy haklarını kullanmamaları esastır.¹⁶⁴

TTK'da "oy hakkı" Md.434-436 ve 1527'de düzenlenmiştir. TTK'nın 434-435 ve 436 maddelerinde ele alınmıştır. Md.434- Pay sahipleri, oy haklarını genel kurulda, paylarının toplam itibarî değeriyle orantılı olarak kullanır. Her pay sahibi sadece bir paya sahip olsa da en az bir oy hakkını haizdir, birden fazla paya sahip olanlara tanınacak oy sayısı esas sözleşmeyle sınırlandırılabilir. Md.435- Oy hakkı, payın, kanunen veya esas sözleşmeyle belirlenmiş bulunan en az miktarının ödenmesiyle doğar. Md.436- Pay sahibi kendisi, eşi, alt ve üstsoyu veya bunların ortağı oldukları şahıs şirketleri ya da hâkimiyetleri altındaki sermaye şirketleri ile şirket arasındaki kişisel nitelikte bir işe veya işleme veya herhangi bir yargı kurumu ya da hakemdeki davaya ilişkin olan müzakerelerde, yönetim kurulu üyelerinin ibra edilmelerine ilişkin kararlarda kendilerine ait paylardan doğan oy haklarını kullanamaz. Md.1527-Anonim şirketlerde genel kurullara elektronik ortamda katılma, öneride bulunma, görüş açıklama ve oy verme, fizikî katılmanın ve oy vermenin bütün hukuki sonuçlarını doğurur.¹⁶⁵

Görüldüğü üzere TTK, oy hakkı ile ilgili olarak kurumsal yönetim ilkeleri ile örtüşmektedir ancak KYİ, oy hakkını sınırlamazken TTK'da birden fazla Paya sahip olanlara tanınacak oy hakkına esas sözleşme ile sınırlama getirilebileceği belirtilmiştir.

¹⁶⁴ SPK II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği

¹⁶⁵ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

3.5.2.1.5. Azlık Hakları

Kurumsal yönetim ilkelerinde; azlık haklarının kullanılmasına azami özen gösterilir, esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da azlık hakkı tanınabilir. Azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilebilir.¹⁶⁶

TTK, Md.360-Esas sözleşmede öngörülme şartı ile belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir. Bu şekilde tanınacak temsil edilme hakkı, halka açık anonim şirketlerde yönetim kurulu üye sayısının yarısını aşamaz. TTK Md.411-Sermayenin en az onda birini, halka açık şirketlerde yirmide birini oluşturan pay sahipleri, yönetim kurulundan, yazılı olarak gerektirici sebepleri ve gündemi belirterek, genel kurul toplantıya çağırmasını veya genel kurul zaten toplanacak ise, karara bağlanmasını istedikleri konuları gündeme koymasını isteyebilirler. Esas sözleşmeyle, çağrı hakkı daha az sayıda paya sahip pay sahiplerine tanınabilir.¹⁶⁷

Konuya ilişkin KYİ ve TTK'yı karşılaştırdığımızda düzenlemelerin örtüştüğü görülmektedir. TTK, azlığın yönetim kurulunda temsil edilmesine KYİ'de de olduğu gibi zorunlu olmasa da imkan tanımıştır.

3.5.2.1.6. Kâr Payı Hakkı:

Kurumsal yönetim ilkeleri; ortaklığın dengeli, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikası olmalıdır. Bu politika genel kurul toplantısında ortakların onayına sunulur ve ortaklığın kurumsal İnternet sitesinde kamuya açıklanır. Yönetim kurulu, genel kurula kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, nedenleri ve kârın ne şekilde kullanılacağına ilişkin genel kurulda bilgi verilir.

¹⁶⁶ SPK II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği

¹⁶⁷ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

TTK Md.507-513-Kar, Kazanç ve Tasfiye Payı başlığı altında konuya ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. Md.507-Her pay sahibi, kanun ve esas sözleşme hükümlerine göre pay sahiplerine dağıtılması kararlaştırılmış net dönem kârına, payı oranında katılma hakkını haizdir. Md.508- Esas sözleşmede aksine bir hüküm yoksa, kâr ve tasfiye payı, pay sahibinin sermaye payı için şirkete yaptığı ödemelerle orantılı olarak hesap edilir. Yıllık kâr, yıllık bilançoya göre belirlenir. Md.509- Sermaye için faiz ödenemez. Kâr payı ancak net dönem kârından ve serbest yedek akçelerden dağıtılabılır.¹⁶⁸

Kar payı hakkına ilişkin KYİ adillik ilkesi çerçevesinde dengeli bir politika izlenmesi gerektiğini belirtirken TTK hükümlerinde de aynı şekilde her pay sahibinin dönem net karına payı oranında katılacağı belirtilmiştir. Kar payı avansı konusu; SPK'ya tabi şirketlerde SPK hükümlerinin, SPK'ya tabi olmayan şirketlerde Sanayi ve Ticaret Bakanlığının tebliği ile düzenlenir şeklindedir.

3.5.2.1.7. Payların Devri;

Kurumsal yönetim ilkelerinde; payların devredilebilmesini zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılır.¹⁶⁹

TTK, md.490-Kanunda veya esas sözleşmede aksi öngörülmedikçe, nama yazılı paylar, herhangi bir sınırlandırmaya bağlı olmaksızın devredilebilirler. Md.491- Bedeli tamamen ödenmemiş nama yazılı paylar, ancak şirketin onayı ile devrolunabilir, Md.492- Esas sözleşme, nama yazılı payların ancak şirketin onayıyla devredilebileceğini öngörebilir. Bu sınırlama intifa hakkı kurulurken de geçerlidir. Md.493-494 Borsaya kote edilmemiş nama yazılı payların devri, Md.495-496-497- Borsaya kote edilmiş nama yazılı payların devri işlemlerine ilişkin hükümleri düzenlenmiştir.

¹⁶⁸ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

¹⁶⁹ SPK II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği

TTK, kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu olarak payların devrine ilişkin zorlaştırmacı hükümler içermemektedir.

3.5.2.2.Kamuyu Aydınlatma Ve Şeffaflık Açısından;

3.5.2.2.1. Kurumsal İnternet Sitesi;

Kurumsal Yönetim İlkelerinde; Ortaklığın kurumsal İnternet sitesinde, ilgili mevzuat uyarınca açıklanması zorunlu bilgilerin, ticaret sicili bilgileri, son durum itibarıyla ortaklık ve yönetim yapısı, imtiyazlı paylar hakkında detaylı bilgi, değişikliklerin yayımlandığı Türkiye Ticaret Sicili Gazeteleri'nin tarih ve sayısı ile birlikte ortaklık esas sözleşmesinin son hali, özel durum açıklamaları, finansal raporlar, faaliyet raporları ve şirkete ilişkin diğer bilgilere, şirkete ulaşan bilgi talepleri ile soru ve şikayetler ve verilen cevaplar yer alır. Bu kapsamda, en az son 5 yıllık bilgilere kurumsal İnternet sitesinde yer verilir. Şirketin ortaklık yapısı ile ilgili bilgiler, 6 ayda bir internet sitesinde güncellenir. Sermaye piyasası uyarınca kamuya açıklanması gereken, özel durum ve dipnotlar hariç finansal tablo bildirimleri Türkçe'nin yanı sıra eş zamanlı İngilizce olarak da KAP'ta açıklanır. İnternet sitesinde yer alan bilgiler, uluslararası yatırımcıların da yararlanması açısından Türkçe ile tamamen aynı içerikte olacak şekilde ayrıca ihtiyaca göre seçilen yabancı dillerde de hazırlanır.¹⁷⁰

TTK Md.1524-Kurumsal İnternet Sitesine ilişkin düzenlemeyi içermektedir. Her sermaye şirketi, bir internet sitesi açmak, şirketin internet sitesi zaten mevcutsa bu sitenin belli bir bölümünde şirketçe kanunen yapılması gereken ilanlar, yetkili kurul ve bakanlıkça konulması istenen bilgiler, pay sahiplerinin haklarını koruyabilmeleri için ve bilmeleri yararlı olan, şirketle ilgili bilgi, önemli kararlar, genel kurul bilgileri, finansal tablolar, şeffaflık ilkesi ve bilgi toplumu açısından açıklanması zorunlu bilgiler, faaliyet

¹⁷⁰ SPK II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği

raporlarının duyurulması gerekir. Kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyulduğuna ilişkin yıllık değerlendirme raporu açıklaması gerekir.¹⁷¹

TTK Md.1524; konuya ilişkin en önemli hükümlerden biri “yukarıda öngörülen yükümlülükler uyulmaması, ilgili kararların iptal edilmesinin sebebinin oluşturur; Kanuna aykırılığın tüm sonuçlarının doğmasına yol açar ve kusuru bulunan yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna neden olur. Ceza hükümleri saklıdır.” ibaresidir. İnternet sitesinin bu bilgilerinin yayınlandığı bölümü herkesin erişimine açıktır. Erişim hakkı sınırlandırılmaz ve herhangi bir şarta da bağlanamaz. Bu ilkenin ihlali hâlinde herkes engelin kaldırılması davasını açabilir. Bu Kanun ve ilgili diğer kanunlarda ve idari düzenlemelerde daha uzun bir süre öngörülmedikçe, şirketin internet sitesine konulan bilgiler, üzerinde bulunan tarihten itibaren en az altı ay süreyle internet sitesinde kalır; aksi hâlde konulmamış sayılır. Finansal tablolar için bu süre beş yıldır.

TTK'nın bu maddesi, kurumsal yönetim ilkelerinin şeffaflık ilkesini tümüyle destekleyen ve güçlendiren hükümler içermektedir. Düzenlemeler, kurumsal yönetim ilkeleriyle örtüşmektedir.

3.5.2.2.2. Faaliyet Raporu;

Kurumsal yönetim ilkelerinde faaliyet raporu; yönetim kurulu, faaliyet raporunu, kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgilendirilmesini sağlayacak ayrıntıda hazırlar. İlgili mevzuatta ve kurumsal yönetim ilkelerinin diğer bölümlerinde belirtilen hususlara ek olarak şirket yönetim kurulu ve komiteler, faaliyetler, hedefler, iştirakler ve şirkete ilişkin bilgilere, çalışanlara sağlanan sosyal haklar, sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili bilgilere yıllık faaliyet raporlarında yer verilir.¹⁷²

¹⁷¹ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

¹⁷² SPK II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği

TTK, Md. 514-518 faaliyet raporları; Md.514-Yönetim kurulu, geçmiş hesap dönemine ait, Türkiye Muhasebe Standartlarında öngörülmüş bulunan finansal tablolarını, eklerini ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunu, bilanço gününü izleyen hesap döneminin ilk üç ayı içinde hazırlar ve genel kurula sunar. Md.515- Anonim şirketlerin finansal tabloları, Türkiye Muhasebe Standartlarına göre ilgili bölümleri içerecek şekilde tam, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, ihtiyaçlara ve işletmenin niteliğine uygun bir şekilde; şeffaf ve güvenilir olarak; gerçeği dürüst, aynen ve aslına sadık surette yansıtacak şekilde hazırlanır.¹⁷³

Md.516- Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, şirketin, o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtır. Raporda, şirketin karşı karşıya gelebileceği muhtemel risklere ve bu risklere ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesine yer verilir. Faaliyet raporu ayrıca; faaliyet yılının sona ermesinden sonra şirkette meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar, AR-GE faaliyetleri, yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere sağlanan mali haklar, bilgilerini kapsar.

Hem anonim şirketler hem de şirketler topluluğu bakımından, yıllık faaliyet raporunun asgari içeriği, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından bir yönetmelikle düzenlenir. Md.517- Konsolide finansal tabloları hazırlamakla yükümlü işletmeler ile konsolidasyon kapsamına giren işletmelerin belirlenmesinde ve ilgili diğer konularda Türkiye Muhasebe Standartları geçerlidir. Konsolide finansal tablolar 515 inci madde esaslarına göre, topluluğa ilişkin yıllık faaliyet raporu ana şirketin yönetim kurulu tarafından 516 ncı madde esaslarına göre düzenlenir.

Faaliyet raporlarına ilişkin düzenlemeler incelendiğinde TTK ile kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan hükümlerin örtüştüğü görülmektedir. Madde düzenlemesi Türkiye Muhasebe Standartları ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları ile de uyumludur.

¹⁷³ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

Finansal bilgi sisteminin sağlıklı çalışması ve bu bilgilerin geçerli, doğru biçimde istenen zamanda ve ayrıntıda elde edilmesinin yanında, bunların ilgililere sunulması, yani raporlanması da önem taşımaktadır.

3.5.2.3.Menfaat Sahipleri Açısından;

3.5.2.3.1.Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası;

Kurumsal yönetim ilkeleri; Menfaat sahipleri; “şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır.” Şeklinde tanımlanmıştır.¹⁷⁴

Şirket, faaliyetlerinde, menfaat sahiplerinin hakları, ilgili mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle imkânlar ölçüsünde korunur. Hakların ihlali durumunda tazmin imkanı sağlanır. Çalışanlara yönelik tazminat politikası oluşturulur ve kamuya açıklanır. Menfaat sahiplerinin, haklarının korunması ile ilgili şirket politikaları ve prosedürleri, şirketin kurumsal internet sitesinde yer alır. Mevzuata aykırı, etik olmayan işlemlerinin kurumsal yönetim komitesine veya denetimden sorumlu komiteye iletilebilmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulur.

Menfaat sahiplerinin çıkar çatışmaları yaşamaması durumunda, haklarının korunması açısından dengeli bir politika izlenir. Sonuçları menfaat sahiplerini etkileyen kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınır.

TTK’da menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası; Direkt bir düzenleme yer almamakla birlikte md.1524, md.514-518 menfaat sahiplerinin yararına düzenlemeler içermektedir. Md.1529 da kurumsal yönetim ilkelerine atıfta bulunulmuştur. Md.1529- Halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun buna

¹⁷⁴ SPK II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği

ilişkin açıklamasının esasları ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçları Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenir.¹⁷⁵

3.5.2.3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi;

Kurumsal yönetim ilkelerinde; Başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir. Şirket tarafından benimsenen söz konusu modellere şirketin iç düzenlemelerinde veya esas sözleşmesinde yer verilir. Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınır.¹⁷⁶

TTK.360- Esas sözleşmede öngörülmek şartı ile belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabileceği şeklinde bir düzenleme getirmektedir.

TTK kanununun ve kurumsal yönetim ilkelerinin konuya ilişkin hükümleri birbiriyle örtüşmektedir.

3.5.2.3.3. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası;

Kurumsal yönetim ilkeleri; Şirketin insan kaynakları ile ilgili politika ve prosedürler yazılı hale getirilir. İşe alım politikaları ve kariyer planlamalarında eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir. Bu konularda personel bilgilendirilir, görüşleri alınır. Çalışanlarla ilgili kararlarda sendikaların görüşleri alınır. Çalışanlara sağlanan haklarda eşit davranılır. Yönetici görev değişiklikleri göz önünde bulundurularak halefiyet planlaması yapılır. Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaz, güvenli çalışma koşulları sağlanır. Dernek kurma ve toplu iş sözleşmesi hakkı desteklenir.

¹⁷⁵ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

¹⁷⁶ SPK II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği

TTK’da konu ile ilgili direkt bir düzenleme yer almamaktadır. Md.522 de çalışanlar için yedek akçe ayrılacağı belirtilmiştir. Md.522-Esas sözleşmede şirketin yöneticileri, çalışanları ve işçileri için yardım kuruluşları kurulması veya bunların sürdürülebilmesi amacıyla veya bu amacı taşıyan kamu tüzel kişilerine verilmek üzere yedek akçe ayrılabilir. Yardım amacına özgülünen yedek akçelerin ve diğer malların şirketten ayrılması suretiyle bir vakıf veya kooperatif kurulması zorunludur.¹⁷⁷

TTK’da çalışanlara yönelik şirketin insan kaynakları konusunda bir düzenleme olmadığını belirtmiştik ancak yöneticilerin görev ve sorumlulukları ile ilgili konularda dürüst ve eşit davranması gerektiği belirtilerek genel bir çerçeve çizilmiştir.

3.5.2.3.4. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler;

Kurumsal yönetim ilkeleri; şirket, pazarlama ve satış faaliyetlerinde müşteri memnuniyetini sağlayıcı tedbirleri alır. Müşterinin aldığı ürün ve hizmetle ilgili talepleri süratle karşılar ve bilgilendirir. Ürün ve hizmetlerde kalite standartlarına uyulur, kaliteye ilişkin belirli bir garanti sağlanır. Müşteri ve tedarikçiler ile ilgili ticari sır kapsamındaki bilgilerin gizliliğine özen gösterilir.¹⁷⁸

TTK’da direkt bir düzenleme yer almamaktadır. Ancak md.1529 kurumsal yönetim ilkelerine uyum zorunluluğu hükmü dolaylı bir düzenlemedir. Şirketin müşteri ve tedarikçileri ile ilgili sırların saklanması ile ilgili bir hüküm yer almamaktadır. 403-404-441 nolu maddelerde denetçinin ve özel denetçinin sır saklama yükümlülüğü ele alınmıştır. Md. 527 sır saklama yükümlülüğüne ilişkin “404.ncü madde hükmü saklı kalmak üzere, görevi dolayısıyla incelemesine sunulan defter ve belgeleri inceleyenlerin, elde ettikleri veya verilen bilgilerden öğrendikleri iş ve işletme sırlarını açıklamaları yasaktır. Aksi hâlde şirketin zararın tazmin edileceği” hükmü yer almaktadır.

¹⁷⁷ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

¹⁷⁸ SPK II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği

Ayrıca yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları ile ilgili bölümde, “görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar” hükmü ile şirketin en iyi şekilde yönetilmesi gerektiği belirtilerek, konu dolaylı olarak düzenlenmiştir.

3.5.2.3.5. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk;

Kurumsal yönetim ilkeleri; şirket faaliyetlerini, kamuya açıkladığı etik kuralları çerçevesinde, sosyal sorumluluk ve çevreyi koruma bilinci ile uluslararası insan haklarına saygı göstererek yürütür. Şirket, yolsuzluğun her türlüyle mücadele eder.¹⁷⁹

TTK’da konuya ilişkin direkt bir hüküm yer almamıştır ancak md.1529 kurumsal yönetim ilkelerine uyuma atıfta bulunmuş, md.369-“Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.” hükmü ile dolaylı olarak düzenlenmiştir.¹⁸⁰

Şirketlerin güvenilirlik sağlamasında, faaliyetlerinde etik davranması ve bunu ortaya koyması önemli bir faktördür. TTK, bu konulara ilişkin düzenlemelerde eksik kalmıştır.

3.5.2.4.Yönetim Kurulu Açısından;

3.5.2.4.1.Yönetim Kurulunun İşlevi;

Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla, uzun vadeli çıkarlarını gözeterek idare ve temsil eder. Şirketin stratejik

¹⁷⁹ SPK II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği

¹⁸⁰ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

hedeflerini tanımlar, ihtiyaç duyacağı işgücü ve finansal kaynaklarını belirler, yönetimin performansını denetler.

TTK, md.374-yönetim kurulunun görevlerini düzenlemiştir. Yönetim kurulu ve kendisine bırakılan alanda yönetim, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir. TTK ve kurumsal yönetim düzenlemelerini karşılaştırdığımızda, düzenlemelerin birbiri ile örtüştüğü görülmektedir.¹⁸¹

3.5.2.4.2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları;

Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür. Üyelerin görev ve yetkileri faaliyet raporunda açıklanır. Yönetim kurulu; başta pay sahipleri ve menfaat sahiplerini etkileyebilecek risklere karşı risk yönetim ve bilgi sistemleri süreçlerini içeren iç kontrol sistemlerini oluşturur. Yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir. Yönetim kurulunda yetkilerin net bir biçimde ayrıştırılması ve esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Yönetim kurulu başkanı ve icranın aynı kişi olmasına karar verilmesi durumunda, gerekçesi ile KAP'ta açıklanır. YK, Kurumsal yönetim komitesi ve Yatırımcı ilişkileri birimi ile işbirliği halinde, şirket ile pay sahipleri arasında ki iletişimi sağlar, anlaşmazlıkları çözüme ulaştırır. Üyelerin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarar, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta edilir ve bu husus KAP'ta açıklanır.¹⁸²

TTK, 361 ve 366-396 maddelerinde konuya ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. Md. 361-1, yönetim kurulu üyelerinin, görevlerini yaparken kusurlarıyla şirkete verebilecekleri zarar nedeniyle şirket sermayesinin yüzde yirmibeşini aşan bir bedelle

¹⁸¹ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

¹⁸² SPK II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği

sigorta ettirilebilmesine imkan tanımıştır. Md.369- Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek, şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar. Md.375- Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri şunlardır:

-Şirketin üst düzeyde yönetimi ve ilgili talimatların verilmesi, yönetim teşkilatının ve imza yetkililerin belirlenmesi, muhasebe, finans denetimi sistemlerinin kurulması, yöneticilerin kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yazılı talimatlara uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi.

-Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi.

-Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.

Riskin erken saptanması ve yönetimi md. 378'de düzenlenmiştir. Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür.

Md.391 ile TTK'da yönetim kurulunun batıl kararları, md.392'de Yönetim kurulunun bilgi alma ve inceleme hakkı düzenlenmiştir. TTK md.393- Yönetim kurulu üyesi, kendisinin şirket dışı kişisel menfaatiyle veya alt ve üst soyundan birinin ya da eşinin yahut üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımlarından birinin, kişisel ve şirket dışı menfaatiyle şirketin menfaatinin çatıştığı konulara ilişkin

müzakerelere katılamaz. Katılması durumunda şirketin uğradığı zararı tazminle yükümlüdürler.¹⁸³

TTK md.366'da komitelere ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.

Yönetim kurulunun yapısına ilişkin olarak; TTK, yönetim kurulunun yapısına ilişkin 367- 370-371 maddelerde kesin bir ayırım getirmemekte ancak icrada görevli olan ve olmayan üyeler olarak bir ayırım yapılmasına olanak tanımaktadır. Esas sözleşmeye hüküm koymak şartıyla, hazırlanacak şirket iç yönergesi ile şirket yönetimin yazılı olarak düzenlenmesine imkan tanımaktadır. Esas sözleşmede aksi hüküm bulunmadığı ve yönetim kurulu tek kişiden oluşmuyorsa temsil yetkisi çift imza kullanılmak üzere yönetim kuruluna aittir. TTK md. 514 ve 515'de Finansal Tabloları yönetim kurulunun hazırlayacağı belirtilmiştir.

Kurumsal yönetim ilkeleri ve TTK düzenlemelerinin örtüştüğü görülmektedir. Yönetim kurulu, şirketin en önemli organıdır. Bu nedenle yönetim kurulunun görevlerini en iyi şekilde gerçekleştirmesinin temini için ilgili konuların TTK'da düzenlenmiş olması şirketlerin ve pay sahiplerinin yararına yararlıdır.

3.5.2.4.3. Yönetim Kurulunun Yapısı;

Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu üye sayısı, her durumda 5 (beş)'den az olamaz, üyelerin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelerden oluşur.

¹⁸³ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, bağımsız üyeler bulunur. Bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında küsuratlar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır.

Aday gösterme komitesi, bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirir ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak yönetim kurulu onayına sunar. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi genel kurula bağımsız üye adayı olarak sunulamaz.

Şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için % 25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturarak, hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir.

Denetimden sorumlu komite üyelerinden en az biri denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübeye sahip olmalıdır.¹⁸⁴

TTK md.359 yönetim kurulunun üye sayısı ve niteliğini düzenlemiştir. Anonim şirketin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur. Temsile yetkili en az bir üyenin yerleşme yerinin Türkiye'de bulunması ve Türk vatandaşı olması şarttır.¹⁸⁵

Bir tüzel kişi yönetim kuruluna üye seçildiği takdirde, tüzel kişiyle birlikte, tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişi de tescil ve ilan olunur; ayrıca, tescil ve ilanın yapılmış olduğu, şirketin internet sitesinde hemen açıklanır. Tüzel kişi adına sadece, bu tescil edilmiş kişi toplantılara katılıp oy kullanabilir. Üyeliği sona erdiren sebepler seçilmeye de engeldir.

¹⁸⁴ SPK II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği

¹⁸⁵ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

TTK'da bağımsız üyeye ilişkin bir düzenleme yer almamaktadır. Md. 360'da belirli grupların yönetim kurulunda temsili düzenlenmiş, bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin düzenlemeler saklı tutulmuştur. Yönetim kurulu içinde faaliyetlere dışarıdan bakan bir göz olarak bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı önemlidir. TTK'da bu konunun ele alınmamış olması bir eksiklik olarak görülebilir.

3.5.2.4.4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli;

Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulu, görevlerini etkin olarak yerine getirebileceği sıklıkta toplanır. Elektronik ortamda yönetim kurulu toplantısı yapılmasına imkan sağlanır. Yönetim kurulu başkanı, gündemde yer alan konular ile ilgili bilgi ve belgelerin, eşit bilgi akışı sağlanması amacıyla, toplantıdan önce kurul üyelerinin incelemesine sunar. Her üyenin bir oy hakkı bulunur. YK toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilir. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirir.¹⁸⁶

Yönetim kurulu üyesi şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Başka bir şirkette yönetici ya da yönetim kurulu üyesi olması veya danışmanlık hizmeti vermesi halinde, çıkar çatışmasına yol açmaması esastır. Yönetim kurulu üyesinin şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, grup içi ve grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulur.

TTK'da yönetim kurulu toplantıları, 390-392 maddelerde düzenlenmiştir.

Md.390- Esas sözleşmede aksine ağırlaştırıcı bir hüküm bulunmadığı takdirde, yönetim kurulu üye tam sayısının çoğunluğu ile toplanır ve kararlarını toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile alır. Bu kural yönetim kurulunun elektronik ortamda yapılması

¹⁸⁶ SPK II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği

hâlinde de uygulanır. Yönetim kurulu üyeleri birbirlerini temsilen oy veremez, toplantılara vekil aracılığıyla da katılamaz, oylar eşit olduğu takdirde o konu gelecek toplantıya bırakılır tekrar eşitlik olursa söz konusu öneri reddedilmiş sayılır.¹⁸⁷

Yönetim kurulu kararları, kurul üyelerinden birinin belirli bir konuda yaptığı, karar şeklinde yazılmış önerisine, en az üye tam sayısının çoğunluğunun yazılı onayı alınmak suretiyle de verilebilir. Kararların geçerliliği yazılıp imza edilmiş olmalarına bağlıdır. Md.391 Batıl kararlara ilişkin konuları düzenlemiştir.

Yönetim kurulunun bilgi alma ve inceleme haklarına ilişkin konular Md.392’de düzenlenmiştir. Her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir. Başkan bir üyenin, bilgi alma, soru sorma ve inceleme yapma istemini reddederse, konu iki gün içinde yönetim kuruluna getirilir. Kurulun toplanmaması veya bu istemi reddetmesi hâlinde üye, şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesine başvurabilir.

Yönetim kurulu üyesinin bu maddeden doğan hakları kısıtlanamaz, kaldırılamaz. Esas sözleşme ve yönetim kurulu, üyelerin bilgi alma ve inceleme haklarını genişletebilir.

Kurumsal yönetim ilkeleri ve TTK’nın konuyla ilgili hükümlerinin örtüştüğü görülmektedir.

3.5.2.4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler;

Kurumsal yönetim ilkeleri; yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen “Denetimden Sorumlu Komite” (bankalar hariç), “Riskin Erken Saptanması Komitesi” (bankalar hariç), “Kurumsal Yönetim Komitesi”,

¹⁸⁷ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

“Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi” (bankalar hariç) oluşturulur. Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir.¹⁸⁸

TTK, komitelere ilişkin düzenlemeleri; Md.366-Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir. Riskin Erken saptanması Komitesi md.378 de düzenlenmiştir. Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. TTK madde 392-2’de komitelerinde yönetim kurulu toplantılarında bilgi vermekle yükümlü olduğu belirtilmiştir.¹⁸⁹

TTK, komitelere ilişkin hükümleri bakımından kurumsal yönetim ilkeleri ile tam olarak örtüşmemekte ancak komitelerin oluşumuna imkan tanımaktadır.

3.6. Kurumsal Yönetimde Komiteler

Sermaye Piyasası Kurulu’nun II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği”nde komitelere ilişkin olarak aşağıdaki komitelerin oluşturulacağı belirtilmiştir.

1-Denetimden Sorumlu Komite

2- Riskin erken saptanması komitesi

3-Kurumsal Yönetim Komitesi

4-Aday Gösterme Komitesi

¹⁸⁸ SPK II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği

¹⁸⁹ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

5- Ücret Komitesi

Komitelerin oluşumuna ilişkin, genel olarak aşağıdaki hususlar geçerlidir.¹⁹⁰

- Tüm komitelerin oluşturulması esasen yönetim kurulunun görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirmesini sağlamak amacıyla.
- Yönetim kurulu “aday gösterme komitesi ve ücret komitesi” oluşturmamış ise “kurumsal yönetim komitesi” bu komitelerin görevlerini yerine getirebilecektir.
- Komitelerin görev alanları, çalışma usul ve esasları yönetim kurulu tarafından belirlenir.
- Komiteler enaz iki üyeden oluşacaktır. Komite iki üyeden oluşmuşsa eğer her iki üyenin de icrada görevli olmayan üyelerden seçilmesi gerekmektedir. Komite ikiden fazla sayıda üyeden oluşmuş ise çoğunluğunun icrada görevli olmayan üyelerden seçilmesi gerekmektedir.
- Komite başkanları bağımsız üyelerden seçilir.
- Yönetim kurulu üyesi olmayan ancak ilgili konularda uzman kişiler, denetimden sorumlu komite haricindeki komitelerde üye olarak görev alabilirler.
- İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev alamaz. Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almaması önerilir.
- Yönetim kurulu komitelerin çalışması için gerekli kaynakları sağlamak durumundadır. Komiteler gerekirse ihtiyaç gördükleri konularda bağımsız uzman görüşlerinden yararlanır.
- Komiteler tüm çalışmalarını yazılı hale getirerek kaydını tutar ve çalışmalarını hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunar.

3.6.1. Denetimden Sorumlu Komite

Sarbanes- Oxley Kanunu’nda denetim komitelerinin oluşumuna ilişkin olarak bölüm 301’de “Denetim komitesinin bütün üyeleri yönetim kurulu bağımsız üyelerinden oluşacağı”. Bağımsızlığın ise : “yönetim kurulu üyesi olması dışında herhangi bir

¹⁹⁰ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1), KYİ 4.5.

danışmanlık, istişare veya başka şekilde herhangi bir ücret almayan ve şirket ile veya bağlı şirketler ile ilişkili olmayan kişi” olacağına vurgu yapılmıştır.

KYİ’de ise Denetimden sorumlu komitelerin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi olması gerektiği belirtilmiştir.

Denetimden sorumlu komite oluşturulmasında “Bankalar” muaf tutulmuştur.

Denetim Komitesinin Amaçları Şunlardır:¹⁹¹

- Şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmek
- Bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapmak
- Şirketin hizmet alacağı bağımsız denetim kuruluşu ile bu kuruluşlardan alınacak hizmetlerin belirlenmesi ve yönetim kurulunun onayına sunulması, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanması, bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmalarını gözetmek
- Şirketin muhasebe, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetimiyle ilgili şirkete ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi konularında uygulanacak yöntem ve kriterlerin belirlenmesi

Komite; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar yönetim kuruluna sunulur ayrıca komitenin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama

¹⁹¹ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1), KYİ 4.5.

yapılır. Komitenin hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu bilgisi de yıllık faaliyet raporuna eklenir.

Komite, kendi görev ve sorumluluk alanıyla ilgili tespit, değerlendirme ve önerilerini yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmelidir.¹⁹²

Kurumsal yönetim ilkelerinin ülkelerin şartlarına göre farklılık gösterebileceği gibi komitelerin oluşumunda da farklılıklar olabilir. Ülkemizde olduğu gibi Tekli yönetim kurulunun olduğu sistemlerde denetim komitelerinin oluşumu özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur.

AB' de üye devletlerin şirketler hukukunda bazı istişari işlevlerin en azından bir ölçüde yönetim kurulu komitelerine devredilmesi kabul edilmiştir. Genel olarak yönetim kurulunun icracı olmayan ve bağımsız üyeleri bu komitelerde önemli rol oynarlar. Denetim komitesi oluşturulamazsa bu görevin yönetim kurulunun icracı olmayan üyelerince veya çoğunluğu bağımsız üyelerden oluşması gereken istişare kurulunca üstlenilmesi önerilmektedir.¹⁹³

3.6.2. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Riskin Erken Saptanması Komitesinin Amaçları Şunlardır:

- Şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmak,
- Risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirmek,

¹⁹² Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1), KYİ 4.5.

¹⁹³ DARMAN MANİSALI, Güler, Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye, ICC Milletler Arası Ticaret Odası, Ankara 2008, s:97

TTK'da ise riskin erken saptanması komitesi ile ilgili olarak 378.nci maddede pay senetleri borsada işlem gören şirketlere yönelik olarak komitenin kurulması, amaçlarına yönelik düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu düzenlemeler şu şekildedir,¹⁹⁴

- Yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür.

TTK yine md.378'de diğer şirketlerde bu komitenin kurulmasının zorunlu kılmamıştır ancak denetçinin komitenin kurulmasını gerekli görüp yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde komitenin derhâl kurulacağı ve komite kurulduktan sonra ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda vereceği belirtilmiştir. Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.

3.6.3.Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal Yönetim Komitesinin Amaçları Şunlardır:¹⁹⁵

- Şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit etmek,
- Yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunmak,
- Yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetmek,

3.6.4. Aday Gösterme Komitesi

¹⁹⁴ 6102 sayılı TTK, Md.378

¹⁹⁵ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1), KYİ 4.5.

Aday Gösterme Komitesinin Amaçları Şunlardır:¹⁹⁶

- Yönetim kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için adayların belirlenmesi, değerlendirilmesi ve eğitilmesi için şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu konulara ilişkin politika ve stratejiler belirlenmesi için çalışmalar yapmak,
- Yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli olarak değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin yönetim kuruluna tavsiyeler sunmak,

KYİ incelendiğinde Ücret komitesi ile aday gösterme komitesinin amaçlarının birbiriyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Komitelerin amaçlarına ulaşabilmesi için diğer komitenin çalışmalarını sürekli izlemesi ve iletişim halinde olmaları gerektiği görüşüne ulaşmak mümkün. Ücret komitesindeki bir üyenin aynı zamanda aday gösterme komitesinde görev alması komitelerin verimliliğini arttırabilir.

Harvard Business School'da çalışmalarını sürdüren Walter J. Salmon Aday gösterme komitesi ile ilgili olarak Harvard Business Review'de yayınlanan "Küresel Şirket Yönetimi" başlıklı makalesinde konuya ilişkin görüşlerini şu şekilde açıklamıştır;¹⁹⁷

"Kendi bulunduğum yerden baktığımda, yönetim kurulunun yeni kurul üyeleri bulma sorumluluğunu aday gösterme komitesine vermesinin de, bir başka sağlıklı yetki devri örneği olduğunu düşünüyorum. Ama böyle bir şeye gerçek yaşamda nadiren rastlanır. New York Borsası'na kayıtlı şirketlerin yarısının aday gösterme komiteleri olduğu halde, Korn/Ferry tarafından yapılan araştırmanın örnekleme dahil şirketlerin yüzde 89'unda, yönetim kurulu üyelerinin kimlerden oluşacağını hala kurul başkanının ve bir çok durumda Baş İcra Sorumlusunun (BİS) önerileri belirlemektedir."

¹⁹⁶ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1), KYİ 4.5.

¹⁹⁷ Kurumsal Şirket Yönetimi: Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul 2002, s:21

Kurula aday gösterilmesi sırasında elbette BİS 'in katkısı sağlanmalıdır. Ancak kurul üyesi adaylarını belirleme yetkisinin gerçekte kime ait olduğunun görülmesi bakımından, yapılacak seçim çağrısının BİS tarafından değil, aday gösterme komitesinin başkanı tarafından yapılması gerekir.

3.6.5. Ücret Komitesi

Ücret Komitesinin Amaçları Şunlardır:¹⁹⁸

- Şirketin uzun vadedeki hedeflerini dikkate alarak, yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları belirlemek ve gözetimini yapmak,
- Ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunmak

Tebliğde, Aday gösterme komitesi ve Ücret komitesine ilişkin olarak yönetim kurulu yapısı gereği bu komiteleri oluşturmamışsa, kurumsal yönetim komitesinin bu komitelerin görevlerini yerine getirebileceği belirtilmiştir.

Kurumsal yönetim kavramının önem kazanmasında şirket yöneticilerinin almış oldukları yüksek ücretler ve bu ücretlerin neye göre belirlendiği konularının pay sahipleri tarafından tartışılmaya başlanmış olması da etkili olmuştur.

Esas itibariyle onursal bir konum olan kurul üyeliği daha özen gösterilmesi ve daha yüksek ücretlendirilmesi gereken bir konum haline geldi. Yatırımcıların, kurul

¹⁹⁸ Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1), KYİ 4.5.

üyelerine verilen milyonlarca dolarlık hisse opsiyonları ve nakit para karşılığında şirketin bundan ne elde ettiğini bilmek istemelerinin anlaşılacak bir yönü yok.¹⁹⁹

Salmon, ücretlendirme komitesi ile ilgili olarak aynı makalesinde görüşlerini şu şekilde açıklamıştır.;²⁰⁰

“İyi yönetilen bir kadro yenileme planlaması demek; şirketin örgütsel yapısının evrimi, mevcut durumdaki üst yöneticilerin potansiyelleri ve geleceğin yönetsel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için atılması gerekli adımlar üzerinde derinlemesine düşünmek demektir. Ücretlendirme komitesinin kadroları yenileme planlamasına dahil edilmesinin mantıksal olarak varacağı nokta, Baş icra sorumlusunun çalışmaları konusunda yıllık bir değerlendirme yapılması noktasıdır. Bu süreç, güçlü olduğu yönleri, zayıflıkları, amaçları, kişisel planları ve elbette performansı hakkında icranın başıyla bir diyalog kurulmasını içermelidir. BİS’ in performansının ücretlendirme komitesinin yönlendiriciliği altında yapılan değerlendirilmesine, bu değerlendirmenin taşıdığı önemden ötürü, dışarıdan gelen bütün kurul üyeleri de katılmalıdır. Ücretlendirme komitesinin dışarıdan gelen kurul üyelerinin düşüncelerini derleyip toplu olarak BİS’ e aktarması da söz konusu olabilir, ama baş icra sorumlusu bütün bu eleştirileri, dışarıdan gelen bütün kurul üyelerinin hazır bulunduğu bir toplantıda yanıtlamalıdır.”

Komitelerin KYİ’de öngörüldüğü şekilde çalışabilmesi ve verimliliği ile ilgili olarak ülkemizde mevcut halka açık anonim şirketlerin yapısını göz önünde bulundurarak bir değerlendirme yapmak gerekiyor. Ülkemizde halka açık şirketlerin büyük bölümü aile şirkettir ve şirket paylarının önemli bölümü ailelerin elindedir. Böyle bir durumda örneğin ücret komitesi ve aday gösterme komitesinin ne kadar bağımsız çalışabileceği ve komitelerin önerilerinin yönetim kurulunda ne kadar kabul göreceği, profesyonel bir çalışmanın sürdürülebileceği tartışma konusudur.

¹⁹⁹ Kurumsal Şirket Yönetimi:Harvard Business Rewiev Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Ahmet Kardam, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul 2002, s.118

²⁰⁰ Kurumsal Şirket Yönetimi:Harvard Business Rewiev Dergisinden Seçmeler, **a.g.e.**, s.19-20

3.7. Denetim Komitesinin Kurumsal Yönetimdeki Önemi

Öncelikle bu bölümde yer alan bazı kavramlara ilişkin tanımlamalara değinmek gerekiyor.

3.7.1. İç Denetim

Finansal skandallar sonrası Kurumsal yönetim önem kazanmaya başlamış ve tartışılan en önemli yönetim şekli olmuştur. Bunların sonucunda denetim alanında da yeni yaklaşım ve ilkeler belirlenmeye başlanmıştır. Bunlarla birlikte kurumsal yönetim kavramı ve iç denetim birlikte önem kazanmaya başlamıştır.²⁰¹

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü'nün tanımına göre iç denetim; İşletmelerin operasyonlarını geliştirerek katma değer yaratma amacıyla oluşturulan bağımsız ve objektif bir danışmanlık ve denetim aktivitesidir. İç denetim ayrıca işletmelerin amaçlarına ulaşması için mevcut risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim işlevlerini değerlendirerek, etkinliklerinin artması için sistemli bir yaklaşım getirmeye çalışır.

İç Denetim Standartlarının amaçları şunlardır: ²⁰²

- 1.İç denetim uygulamasını olması gerektiği gibi temsil eden temel ilkeleri tanımlamak.
- 2.Katma değerli iç denetim faaliyetlerini teşvik etmeye ve hayata geçirmeye yönelik bir çerçeve sağlamak.
- 3.İç denetim performansının değerlendirilmesine uygun bir zemin oluşturmak.
- 4.Gelişmiş kurumsal süreç ve faaliyetleri canlandırmak.

İç denetimin dünya ve ülkemizdeki gelişimine ilişkin önemli olayları kısaca gözden geçirdiğimizde; çağdaş iç denetim anlayışının oluşmasında önemli yapı taşı olarak

²⁰¹ CENGİZ, Selim, İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi Makalesi, Afyon Kocatepe Ün.İİBF Dergisi, (C. XV, S. II, 2013), s.405

²⁰² https://na.theiia.org/standards-guidance/.../Standards_2011_Turkish.pdf

nitelendirilen Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'nün 1941 yılında New York'ta kurulması ile birlikte iç denetim dünyada profesyonel bir mesleki disiplin haline gelmiştir. Uluslararası mesleki örgütlenme sonucu uluslararası mesleki standartlar ve etik kurallar oluşturulmuş, mesleki sertifikasyon sınavları başlatılmıştır. A.B.D 'de başlayan örgütlenme, 1982 yılında (ECIIA)Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonunun kurulması ile mesleğin Avrupa Birliğinde statüye kavuşmasını sağlamıştır. Ülkemizde ise 1995 yılında kurulan (TİDE)Türkiye İç Denetim Enstitüsü ile ulusal mesleki örgütlenme gerçekleştirilmiştir.²⁰³

Amerika'da WorldCom skandalının ortaya çıkmasında iç denetim bölümü etkin olmuştur. 3.8 milyar dolarlık dolandırıcılık ortaya çıkarılmıştır.²⁰⁴

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda iç denetim veya iç denetçi kavramına yönelik direkt bir düzenleme yer almamaktadır. Kanunun 366'ncı maddesinin 2.nci paragrafında "Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir." Şeklinde düzenlenmiştir.²⁰⁵

6102 sayılı TTK 398.nci maddede iç denetime ilişkin denetçiye, şirketin ve topluluğun finansal tabloları ile yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetimi; envanterin, muhasebenin ve Türkiye Muhasebe Standartlarının öngördüğü ölçüde iç denetimin, bu Bölüm hükümleri anlamında 378 inci madde uyarınca verilen raporların ve 397 nci maddenin birinci fıkrası çerçevesinde yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetimi görevi verilmiştir.

²⁰³ UZUN, K.Ali, Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve İç Denetimin Rolü, Deloitte, www.denetimnet.net/.../AILEISLETMELERINDEKURUMSALYONETI... Erişim: 08 Temmuz 2014

²⁰⁴ <http://www.accounting-degree.org/scandals/> Erişim : 12 Temmuz 2014

²⁰⁵ 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu Md.366

3.7.2. Bağımsız Denetim (Dış Denetim)

Mali tablolardaki bilgilerin doğruluk ve güvenilirlik derecesi, karar alıcılar açısından önem taşımaktadır. Güvenilir bilgiye ulaşmadaki zorluklar nedeniyle bu bilgilerin güvenilirlik derecesinin araştırılması ve onaylanması gerekmektedir. Bağımsız denetim, mali tablolardaki bilgilerin güvenilirliğini araştıran ve sonuçları raporlayan bir süreçtir. Bağımsız denetimden beklenen yararın elde edilebilmesi, denetim hizmetinin kalitesine bağlıdır.²⁰⁶

Muhasebe denetiminin tarihsel sürecinde, muhasebe denetimi yaklaşımlarında ve sonuçları ile ilgili taraflarda da değişiklikler meydana gelmiştir. İlk yıllarda denetimin ilgili tarafı işletme sahipleri iken, zaman içerisinde borç verenler, devlet, yatırımcılar gibi diğer ilgi duyanların sayısı giderek artış göstermiştir.²⁰⁷

Şirketlerin hazırlamış olduğu finansal tabloların kullanıcıları ile finansal tabloların hazırlanmasından sorumlu olan şirket yöneticileri ortaya çıkan bilgileri farklı amaçlarla kullanmaktadır. Şirket yönetimi durumu iyi göstermek amacıyla bilgileri kısıtlı veya yanlış yansıtabilir. Bu durum çıkar çatışmalarına neden olabilir. Denetimin önemi burada ortaya çıkmaktadır. Finansal bilgi kullanıcısı, şirket yönetiminin hazırlamış olduğu bu bilgiler, bağımsız, uzman bir kişinin denetiminden geçmiş ise eğer, doğru, güvenilir bilgi olarak kabul etmektedir.

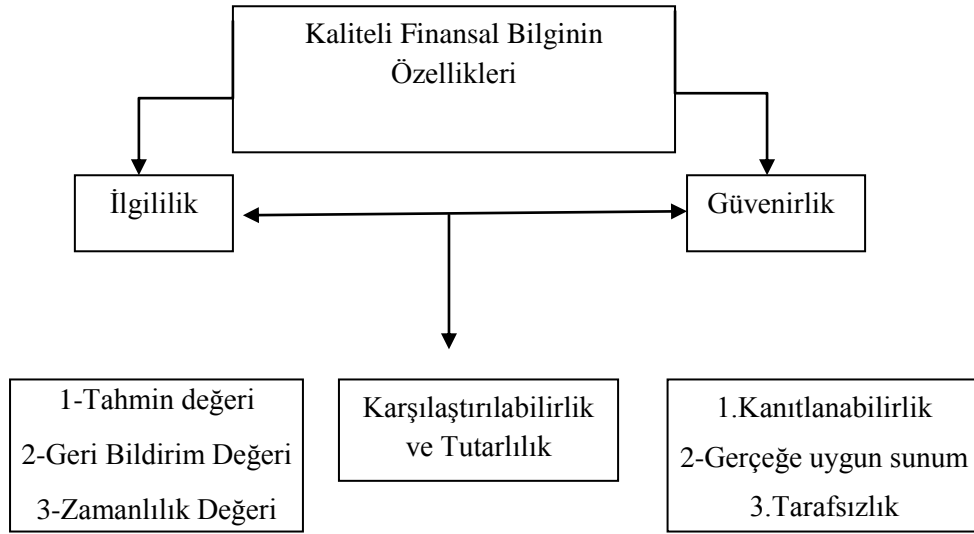
Yatırımcıların, bir şirkete yatırım yapma aşamasında sağlıklı ve doğru bir karar alabilmesi için şirket hakkında doğru ve yeterli bilgilere ulaşması gerekir. Bu bilgilerin, bilgi değeri taşıması doğru olarak kabul edilebilmesi için aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nitelikler;

²⁰⁶ KAVUT, Lerzan, Makale, Bağımsız Denetçiler ile Denetim Hizmeti Alan İşletmelerin Yöneticilerinin Denetim Kalitesine İlişkin Görüş ve Tutumları, <http://borsaistanbul.com/kurumsal/yayinlar/borsa-istanbul-review/makaleler-sayi-20> Erişim:7/1/2015

²⁰⁷ BOZKURT, Nejat, Muhasebe Denetimi, Alfa Yayınları,2006, İstanbul, s.379

- Bilginin eskimemiş ve geçerli olması
- Bilginin doğru olması
- Bilginin anlaşılır ve açıklayıcı olması
- Bilginin denetimden geçmiş olması²⁰⁸

Şekil.2: Kaliteli Muhasebe Bilgilerinin Taşınması Gereken Özellikleri



Kaynak: Jerry J. Weygandt, Donald E. Kieso ve Paul D.Kimmel, Accounting Principles, New York: John Wiley & Sons Inc., 1999, s.519.

Uluslararası Denetim Standartları (UDS) 200’de finansal tabloların denetimi bölümünde denetimin amacı;²⁰⁹ “hedeflenen finansal tablo kullanıcılarının finansal tablolardaki bilgilere güven derecelerini arttırmaktır. Bu güven dereceleri denetçinin, finansal tabloların geçerli olan finansal raporlama çerçevesinde uygun bir şekilde bütün önemli hususları dikkate alarak hazırlanıp hazırlanmadığına dair görüş bildirmesi ile sağlanır” şeklinde belirtilmiştir.

Günümüzde, Kamu Gözetimi Kurumu ülkemizdeki denetim, muhasebe standartları ile ilgili düzenlemeleri gerçekleştirmektedir. Kamu Gözetimi, yeni Türk Ticaret Kanunu

²⁰⁸ TÜRKER, Masum, İTUCU, Faaliyet Raporları Dersi, Yüksek Lisans Ders Notları, 2014

²⁰⁹ Uluslararası Kalite Kontrol, Denetim, İnceleme, Diğer Güven ve İlgili Hizmetler Standartları El Kitabı, TURMOB Yayınları-461, 2013, s.108

uyarınca öngörülen bağımsız denetim alanını düzenlemek üzere 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile 2 Kasım 2011 tarihinde kurulmuştur. Kurumun görevleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır;²¹⁰

- Bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşlarını yetkilendirmek.
- Bağımsız denetim alanında kamu gözetimi yapmak ve böylece bağımsız denetimde uygulama birliğini, gerekli güveni ve kaliteyi sağlamak.
- Uluslararası Muhasebe Standartlarıyla uyumlu Türkiye Muhasebe Standartlarını (TMS) oluşturmak ve yayımlamak.
- Uluslararası Denetim Standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarını (TDS) oluşturmak ve yayımlamak.

KGK, bağımsız denetimi; “bir işletmenin finansal tablolarının ve diğer finansal bilgilerinin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, gerekli bağımsız denetim teknikleri uygulanarak denetlenmesi ve değerlendirilerek bir rapora bağlanmasıdır” şeklinde tanımlamıştır. Bağımsız denetim yetkilendirme işlemleri de kurum tarafından yürütülmektedir.

6102 sayılı TTK öncesinde, ülkemizde bankalar, halka açık anonim şirketler ve sigorta kurumları bağımsız denetime tabi idi ancak yeni TTK ile birlikte tüm sermaye şirketlerinde bağımsız denetim zorunlu kılınmıştır. TTK, uygulamaya girmeden önce 6335 sayılı kanunla değişiklik yapılarak bağımsız denetime tabi olacak şirketleri belirleme yetkisi bakanlar kuruluna verilmiştir. Bakanlar kurulunun 2012/4213 sayılı kararı ile ülkemizde bağımsız denetime tabi şirketler;²¹¹

- Aktif toplamı : 75 milyon TL ve üzeri
- Yıllık net satış hasılatı : 150 milyon TL ve üzeri
- Çalışan sayısı : 250 çalışan ve üzeri

²¹⁰ KGK, Broşür, http://www.kgk.gov.tr/custom_page-216-kgk-tanitim-kitapciği.html, Erişim:03.01.2015

²¹¹ Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararına İlişkin Usul Ve Esaslarda Değişiklik Yapılması Hakkında Usul Ve Esaslar, www.kgk.gov.tr/contents/files/Karar_Eki_02_10_2014.pdf, Erişim:07.01.2015

Ülkemizde Kasım 2014 itibariyle KGK tarafından onaylanan yaklaşık; 10.000 Bağımsız Denetçi, 130 Denetim Kuruluşu ve bunlar tarafından denetlenecek 3.500 Bağımsız Denetime tabi şirket bulunmaktadır. Bağımsız denetimden beklenen kamu yararının sağlanabilmesi için denetime tabi olacak şirketlerin sayıları artırılmalıdır.²¹²

6102 sayılı TTK'da denetim konusu geniş bir şekilde ele alınmıştır. Kanunun 397-405.nci maddelerinde denetçi, denetim, denetçi olabilecekler, denetim raporu ve görüş ayrılıkları durumlarına ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. Madde 397 birinci fıkrasında, anonim şirketin ve şirketler topluluğunun finansal tablolarının denetçi tarafından, uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetleneceği, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtmayı yansıtmadığı da denetim kapsamı dahilinde olduğu belirtilmiştir.

TTK, anonim şirketlerin, limited şirketlerin, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin ve şirketler topluluğunun denetiminde, reformcu bir anlayış ve çağdaş bir açılımla, köklü bir sistem değişikliği içermektedir. Bu değişiklikler, ulusal ve uluslararası piyasalarda güveni sağlayacak ve Türkiye'ye yeni bir görünüş kazandıracak niteliktedir. İleri bir denetim hukuku anlayışının özelliklerini taşıyan denetim hükümleri, anonim ve Türkiye'de ilk defa denetlenmeye tabi tutulacak limited şirketlerin yapısını ve organsal düzenini teorik düzeyde değiştirecektir.²¹³

TTK'da düzenlendiği şekli ile denetime tabi olacak şirketlerin sayılarının artırılması, piyasalardaki güveni arttıracak, şirketlerin ve dolayısıyla ekonominin de gelişimine katkı sağlayacaktır.

²¹² İSMMMO, Sempozyum Değerlendirme, <http://www.istanbulsmmmmodasi.org.tr/sempozyumindex.asp>
Erişim;07/01/2015

²¹³ BOZDEMİR, Enver, Sermaye Şirketlerinde Bağımsız Denetimin Zorunluluğuna İlişkin Yasal Düzenlemeler Ve Güncel Gelişmeler, Mali Çözüm Dergisi-118, 2013,s.75

3.7.2.1. Bağımsız Denetim ve Denetim Komitesi

21. yüzyıla geçerken yaşadığımız finansal tablo yolsuzlukları ve bu yolsuzluklardaki artış “denetim komiteleri nerde?” sorusunun sorulmasına neden olmuştur. Bu durum yapılan Finansal raporlamaların kalitesinden emin olmak amacıyla kanun yapıcılar ve düzenleyicileri cesaretlendirmiştir.²¹⁴

2002 yılında yayımlanan Sarbanes Oxley Yasasında halka açık işletmelerde denetim komitelerinin görevi; denetim komitesinin şirketin hazırladığı finansal tabloları incelemesi, dış denetçilerin atanması, denetim çalışmalarından sorumlu olmak, şirketin kurumsal yönetim uygulamalarına aktif katılımı sağlamak olarak belirtilmiştir. Denetim komitesinin icracı olmayan üyelere seçileceği ve bağımsız olması gerektiği vurgulanmıştır.

Denetim komitesinin oluşumu ve çalışması ile ilgili olarak üzerinde en çok durulan konu komitenin bağımsızlığıdır. ABD’de Enron olayı sonrasında bir alt komite kurulmuş ve bu komite Enron hakkında geniş çaplı bir araştırma yapmıştır. Komite araştırma sonuçlarını 7 Mayıs 2002 tarihinde açıklamıştır. Yapılan açıklamada Enron’un çöküşünde yönetim kurulunun sorumluluğuna ilişkin konulara maddeler halinde yer verilmiştir. Ortaya çıkarılan ihmal ve hatalar ortaya koymuştur ki şirkette bağımsız ve iyi organize edilmiş bir iç denetim yapısı eksiktir, denetçi ve denetim firmasının bağımsızlığı ortadan kalkmıştır.

Komite “gözetim ve denetim sistemlerinin ve bu sistemlerin bağımsızlığının güçlendirilmesi önerisinde bulunmuştur. Bağımsızlığın güçlendirilmesinin halka açık işletmelerde bağımsız üyenin, denetim komitesinin ve bağımsız denetçinin şartlarını güçlendirmekle olacağı belirtilmiştir.²¹⁵

²¹⁴ ÇALIYURT, Kıymet, Hava Yollarında Kurumsal Yönetim ve Bağımsız Denetim, Ekin Basım-2012, s.65

²¹⁵ <http://news.findlaw.com/wsj/docs/enron/senenron100702rpt.pdf> Erişim: 09 Temmuz 2014

İngiltere ‘ de Sir Robert Smith‘ in başkanlığını yaptığı Finansal Raporlama Konseyi (FRC) tarafından Denetim Komiteleri ilkeleri hazırlanmıştır. ‘‘Smith Raporu’’ olarak adlandırılan bu ilkelerde denetim komitelerinin en az üç üyesinin yönetim kurulunda icracı olmayan bağımsız üyelerinden oluşması ve ayrıca yönetim kurulu başkanının denetim komitesi üyesi olmaması gerektiği ifade edilmiştir.²¹⁶

TTK madde 398’de denetimin kapsamı anonim şirketler için şu şekilde belirlenmiştir; ‘‘Şirketin ve topluluğun finansal tabloları ile yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetimi; envanterin, muhasebenin ve Türkiye Muhasebe Standartlarının öngördüğü ölçüde iç denetimin, bu Bölüm hükümleri anlamında 378 inci madde uyarınca verilen raporların ve 397 nci maddenin birinci fıkrası çerçevesinde yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun denetimidir. Bu denetim, Türkiye Muhasebe Standartlarına, kanuna ve esas sözleşmenin finansal tablolara ilişkin hükümlerine uyulup uyulmadığının incelenmesini de kapsar.’’

KYİ’de şirketlerin denetim komitesi kurması gerekliliği, komitenin oluşumu ve görevleri konusu detay bir şekilde ele alınırken 6102 sayılı TTK’da 366.ncı maddesinde genel olarak yönetim kurulunun, yapılan işlerin izlenmesi, raporlar hazırlaması yada iç denetim amacıyla yönetim kurulu üyelerinde dahil olabileceği komiteler kurulabileceği belirtilmiştir. TTK’da KYİ’lerinde ele alınan komitelere ilişkin olarak sadece ‘‘Riskin Erken Saptanması Komitesi’’ ile ilgili bir düzenleme gerçekleştirilmiş diğer komitelere ilişkin bir düzenleme yapılmamıştır. TTK’da komitelere ilişkin özellikle denetim komitesine ilişkin bir düzenleme yapılmamış olması önemli bir eksikliklerdir.

378. Maddede yer alan riskin erken saptanması ve yönetimi şirketler için önemli konudur ve TTK ile ilk defa modern anlamda risk yönetimi ele alınmıştır. Risk yönetimini denetimden ayırmak gerekmektedir. Denetim geçmişe yönelik, risk yönetimi

²¹⁶ DARMAN MANİSALI, Güler, Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye, ICC Milletler Arası Ticaret Odası, Ankara 2008, s.97

ise geleceğe yönelik bir yaklaşım getiriyor. Bu Türk şirketleri açısından oldukça yeni bir husustur.²¹⁷

Mohammed-Nor, Shafie ve Wan-Hussin, çalışmalarında denetim komitelerinin büyüklüğü ve etkinliği ile denetim süresinin uzunluğu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmalarının sonucunda büyük ve etkin denetim komitelerine sahip işletmelerin denetim sürelerinin daha kısa olduğunu belirlemişlerdir. Bununla birlikte denetim komitesinin bağımsızlığının da denetim çalışmalarını dolayısıyla denetim süresini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.²¹⁸

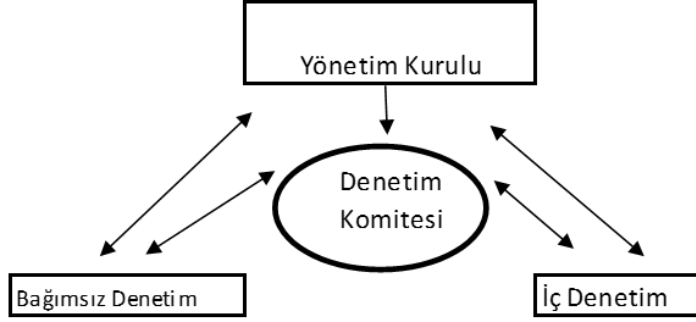
Kurumsal yönetimde, denetim en önemli konulardan birisidir. Kurumsal yönetimin genel kabul görmüş adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkelerinin hayata geçirilebilmesi ve şirketin ilgililer gözünde kurumsal itibar ve güveni sağlanmasında denetim faaliyetlerinin rolü büyüktür. Şirketlerde İç denetim ve bağımsız denetim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ile şirket içerisinde gerçekleşebilecek ve gerçekleşmiş olan hata, hile ve yolsuzluklar zamanında tespit edilerek kurumsal yönetimin hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri güçlendirilecektir.

İç denetim, bağımsız denetim ve denetim komitesi arasındaki ilişkiye ağıdaki tablo güzel bir örnek oluşturmaktadır.

²¹⁷ ECER, Alaattin, İMKB Yayını, Anonim Şirketler Ve Sermaye Piyasası Hukukunda Güncel Gelişmeler Türk - Alman Uluslararası Sempozyumu, (25-26 Haziran 2010), s.14, http://borsaistanbul.com/data/yayinlar/panel_9.pdf

²¹⁸ YÜCEL, E., ERTAN, Y., SARAÇ, M., Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alma Ve Denetim Süresi İlişkisi, Makale, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 42, 2, (2013), s.356

Şekil.3: İç denetim, Bağımsız Denetim ve Denetim Komitesi Arasındaki İlişki



Kaynak: Eşkazan, 2005: 34. Denetim Komitesinin, Yönetim Kurulu, Bağımsız ve İç Denetim ile İlişkisi

3.8. Kurumsal Yönetim Uyum Ve Raporlama, Derecelendirme Endeksi

Ülkemizde, kurumsal yönetim uyum raporlama SPK'nın (II-17.1) seri Kurumsal yönetim tebliğinde düzenlenmiştir.

3.8.1. Kurumsal Yönetim Uyum ve Raporlama

SPK (II-17.1) Tebliğin 8. Maddesinde tebliğ ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığı, uygulanmıyor ise nedenlerinin ve uygulanmaması nedeniyle meydana gelebilecek çıkar çatışmalarına yer vererek kurumsal yönetim uyum raporunun hazırlanması gerektiği belirtilmektedir. Uyum raporunun içeriği ve formatı kurulca yayınlanmıştır.

Kurumsal Yönetim Uyum Raporunda yapılacak açıklamalarda, asgari yer verilmesi gereken hususlara ilişkin başlıklar aşağıdaki gibidir.²¹⁹

1. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum	Söz konusu faaliyet döneminde Seri:IV No:56 sayılı “KYİ Belirlenmesine ve Uygulanmasına
--	---

²¹⁹ SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporu Formatı, <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?act ion=displayfile&pageid=67&fn=67.pdf>

Beyanı	İlişkin Tebliğ’ ekinde yer alan KY İlkelerinden şirket açısından uygulanması zorunlu olan ve olmayanların uygulanıp uygulanmadığına ilişkin bir beyana yer verilecektir. Uygulanmayan hususlar hakkında aşağıdaki başlıklar altında gerekçelerin ve çıkabilecek çıkar çatışmalarının, KYİ uyum konusunda yapılan çalışmaların açıklanması gerekmektedir.
BÖLÜM I -PAY SAHIPLERİ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi 2. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı 3. Genel Kurul Toplantıları 4. Oy Hakları ve Azık Hakları 5. Kar Payı Hakkı 6. Payların Devri
BÖLÜM II - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK	<ol style="list-style-type: none"> 7. Bilgilendirme Politikası 8. Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği 9. Faaliyet Raporu
BÖLÜM III -MENFAAT SAHIPLERİ	<ol style="list-style-type: none"> 10. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi 11. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı 12. İnsan Kaynakları Politikası 13. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk
BÖLÜM IV – YÖNETİM KURULU	<ol style="list-style-type: none"> 14. Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu 15. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları 16. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı 17. Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması 18. Şirketin Stratejik Hedefleri 19. Mali Haklar

Kaynak: SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporu Formatı, <http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=67&fn=67.pdf>

Bu rapor, şirketlerin, kurumsal yönetim ilkelerine ne kadar uygun yönetildiği, hangi ilkelere uyulmadığı ve bundan dolayı yaşanan çıkar çatışmaları, pay sahiplerine verdikleri önem, pay sahiplerinin haklarının kullandırılması konusundaki uygulamaları,

kamuyu aydınlatma faaliyetleri, menfaat sahipleri ile ilişkileri, yönetim kurulunun yapısı, yöneticilerinin nitelikleri kısacası KYİ’de yer alan tüm başlıklarla ilgili şirketin durumu ile ilgili bir görüş sağlamaktadır. Bu görüş, şirketlerin burada belirtilen konular bakımından taşıdığı riskleri de tartmaktadır.

SPK Kurumsal yönetim ilkeleri tebliği ve 6102 sayılı TTK ile kurumsal yönetim uyum raporunun borsa şirketlerince her yıl faaliyet raporlarının ekinde hissedarların ve kamunun ulaşabileceği şekilde yayınlamaları zorunluluğu getirmiştir.

Kurumsal yönetim uyum raporu; yatırımcılara, şirketin iyi bir şekilde yönetildiğinin ve yatırımcılar tarafından sağlanan kaynakların etkin ve kâr sağlayacak bir şekilde kullanıldığının gösterilmesi bakımından önemli görülmektedir. Şirketlerin kamuya açıklanan kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu gösteren bilgilerin doğru ve zamanında açıklanması son derece önemlidir.

3.8.2. Kurumsal Yönetim Derecelendirme

Kurumsal yönetimin birçok ülkede yaygınlaşması ile birlikte uygulamaların ne derece yayınlanan ilkelere uygun olduğunun ulusal ve uluslararası alanda kabul görece ve karşılaştırma imkanı verecek şekilde derecelendirilmesi ihtiyacı doğmuştur.

Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirilmesi sonuçları birçok menfaat grubu tarafından kullanıldığı için şirketleri iyi kurumsal yönetişime teşvik etmektedir. Bu menfaat grupları arasında pay sahipleri, aracı kurumlar, yerli ve yabancı bireysel ve kurumsal yatırımcılar, borsalar, aracı kuruluşlar vb. sayılabilir.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan ülkelerde, ilkelere uyum derecelendirmesi yapan kuruluşlar bulunmaktadır. Her ülkede mevcut kurumsal yönetim uygulamaları

çerçevesinde derecelendirme yapılmaktadır. Sermaye hareketlerinin günümüzde sınır tanımaması ve uluslararası yatırımcılarının sayısının artması şirketleri ulusal kurumsal yönetim derecelendirmenin yanı sıra uluslararası kabul görmüş derecelendirme kurumlarından da kurumsal yönetim uyum derece notu almaya teşvik etmektedir.

Tablo 8: Uluslararası Kurumsal Yönetim Derecelendirme Kuruluşları Karşılaştırma Tablosu²²⁰

Kuruluş	Ana Bölüm Sayısı	Ana Bölümler	Kriter/Soru Sayısı	Not Skalası	Kullanılan Veriler
Standard & Poor's	4	1. Mülkiyet etkileri 2. Pay sahibi hakları 3. Şeffaflık, denetim ve kurumsal risk yönetimi 4. Yönetim kurulunun etkinliği, stratejik süreçler ve telafi uygulamaları	39 Kriter	1-10 (10 En Yüksek)	Kamuya açık bilgiler ve şirket yetkilileri ile yapılan görüşmelerde edinilen bilgiler
Risk Metrics (ISS)	4	1. Yönetim kurulu 2. Denetim 3. Ele geçirme karşıtı önlemler 4. Yönetici ücret politikaları	55 kriter 225 soru	% 1- % 100 (% 100 en yüksek)	Kamuya açık bilgiler
Governance Metrics	6	1. Yönetim kurulunun hesap verebilirliği 2. Finansal kamuyu aydınlatma ve şirketin iç kontrol sistemleri 3. Pay sahibi hakları 4. Makam tazminatı 5. Kontrol ve mülkiyet esaslı piyasa 6. Kurumsal davranış ve kurumsal sosyal sorumluluk	≈ 50 ana kriter Toplam ≈ 600 kriter	1-10 (10 en yüksek)	Kamuya açık bilgiler
Crisil	7	1. Pay sahiplerine eşit işlem uygulaması 2. Pay sahiplerinin ortaklık hakları 3. Şeffaflık ve kamuyu	Kamuya açıklanmamıştır.	1-8 (1 en yüksek)	Kamuya açık bilgiler ve şirket yetkilileri ile

²²⁰ Kaynak: Güçlü, s. 71. (Aktaran: İZCİLER, Dilek, a.g.e., s.47)

		aydınlatma 4. Yönetim kurulunun kompozisyonu 5. Yönetim kurulunun işlevi 6. Yönetimin değerlendirilmesi 7. Çeşitli menfaat sahipleri için değer yaratma			yapılan görüşmelerde edinilen belge ve bilgiler
The Corporate Library	4	1. Yönetim kurulunun kompozisyonu ve üyelerinin değişim süreçleri 2. CEO tazminatı uygulamaları 3. Ele geçirme karşıtı önlemler 4. Muhasebe konularında yönetim kurulunun bilgi seviyesi	≈ 120	“A”– “F” (“A” en yüksek)	Kamuya açık bilgiler
ICLG (CORE-Rating)	6	1. Açıklanan bilgiler 2. Özsermaye yapısı 3. Yönetim kurulunun yapısı 4. Temel pay sahibi hakları 5. Risk değerlendirmeleri 6. Kurumsal yönetim geçmişi	Kamuya açıklanmamıştır.	1-100 (100 en yüksek)	Kamuya açık bilgiler ve şirket yetkilileri ile yatırımcı gibi yapılan görüşmelerde edinilen bilgiler

Derecelendirme sistemi ülke genelinde kurumsal yönetimin diyalogunu artırır, ikinci olarak ise şirket yöneticileri ve idareciler derecelendirmeleri dikkate alırlar ve kurumsal yönetimin ilerlemesi hususunda yönetim ve raporlarda bu duruma yönelik hususlara yer verilir. Derecelendirmenin sakıncası ise, derecelendirmenin doğru bir şekilde yapılamaması durumunda varılacak yanlış kanaatlerdir (Abdioğlu, 2007: 53- 54)²²¹

Ulusal ve uluslararası birçok kuruluş kurumsal yönetim derecelendirmesi yapmaktadır. Derecelendirme şirketleri ile ilgili olarak tartışılan konulardan biri şirketlere bu hizmeti veren kuruluşların da denetlenmesi gerekliliğidir. Kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan şirketlerin üretmiş olduğu şirketle ilgili bilgiler paydaşlar, kurumsal yatırımcılar,

²²¹ CENGİZ, Selim, İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri Ve Önemi Makalesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C. XV, S. II, 2013), s.419

kredi veren kuruluşlar ve yasal çevre tarafından kullanılmaktadır. Kullanılan yöntemlerin ne derece uygun olduğu, derecelendirme yapan şirketin bağımsızlığı konuları tartışılmaktadır.²²²

Ülkemizde Sermaye piyasasında Derecelendirme Faaliyeti, SPK'nın Seri:VIII, No:51 Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği'yle düzenlenmiştir. Tebliğ, 12/7/2007 tarihli ve 26580 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmış olup 29/08/2013 tarihinde SERİ: VIII, NO: 76 nolu tebliğ ile değişiklik yapılmıştır.

Seri:VIII, No:51 nolu tebliğ ile sermaye piyasasında derecelendirme faaliyetine, bu faaliyette bulunmak üzere Kurulca yetkilendirilecek derecelendirme kuruluşlarına, bu kuruluşların çalışanlarına ve Kurulca kabul edilen uluslararası derecelendirme kuruluşlarına ilişkin ilke, usul ve esasları düzenlenmiştir.²²³

Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir.

Kurumsal yönetim derecelendirmesi, ülkemizde şirketler için zorunlu bir uygulama değildir ancak SPK tarafından gerekli görülen durumlarda derecelendirme yaptırılması zorunlu tutulabilir.

Tebliğ, altı bölümden oluşmaktadır. Bölüm başlıkları aşağıdaki gibidir.

- Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

²²² AKGİRAY, Vedat, İMKB Yayını, Anonim Şirketler Ve Sermaye Piyasası Hukukunda Güncel Gelişmeler Türk - Alman Uluslararası Sempozyumu, (25-26 Haziran 2010), s.8, http://borsaistanbul.com/data/yayinlar/panel_9.pdf

²²³ SPK Derecelendirme Faaliyeti Ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği (SERİ: VIII, NO: 51), http://www.alomaliye.com/2007/spk_viii_53.htm Erişim:06 Haziran 2014

- Derecelendirme Faaliyetinin Kapsamı ve Bu Faaliyette Bulunabilecek Kuruluşlar
- Türkiye’de Kurulan Derecelendirme Kuruluşlarının Yetkilendirilmesi ve Listeye Alınması
- Derecelendirme Sözleşmesi ve Bilgi Paylaşımı Sözleşmesi
- Derecelendirme Faaliyetinde Uyulacak İlke ve Esaslar
- Diğer Hükümler

Tablo 9: Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Faaliyetiyle Yetkili Kuruluşlar

	Türkiye’de Kurulan ve SPK Tarafından Yetkilendirilen Derecelendirme Kuruluşları	Türkiye’de Derecelendirme Faaliyetinde Bulunması Kurulca Kabul Edilen Uluslararası Derecelendirme Kuruluşları
Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi	1- Saha Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş. (http://www.saharating.com/)	1- ISS Corporate Services Inc. (http://www.isscorporateservices.com)
	2- Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. (http://www.kobirate.com.tr/)	
	3- JCR Avrasya Derecelendirme A.Ş. (http://www.jcravrasyarating.com/)	

Kaynak: SPK,

<http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&showmenu=yes&menuid=6&pid=10&subid=1&submenuheader=10> Erişim: 08 Temmuz 2014

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesinde bir bütün olarak tüm ilkelere uyum ile pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ile yönetim kurulu ana bölümleri itibarıyla ayrı ayrı olmak üzere 1 ile 10 arasında derece notu verilir. Tüm ilkelere uyum ve her bir bölüm için verilen not, 1 (bir) en zayıf profili, 10 (on) en güçlü profili temsil etmek üzere değerlendirilir.

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girebilmek için, şirketlerin bir bütün olarak tüm ilkelere uyum bakımından en az 7 (yedi) ile derecelendirilmiş olması gerekir. Her bir bölüm için ayrı ayrı verilen notlar kamuya açıklanır.²²⁴

3.8.2.1. BİST (Borsa İstanbul) Kurumsal Yönetim Endeksi

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. Endeks'in amacı, payları Borsa İstanbul pazarlarında (Gözaltı Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir.

BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamındaki şirketlerin derecelendirme notlarına, şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndaki açıklamalarından ulaşılabilmektedir. Kurumsal yönetim uygulamalarının teşvik edici olması amacıyla BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta/kayıtta kalma ücreti BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli uygulanmaktadır.²²⁵

Kurumsal yönetim ilkelerinde uyum ve derecelendirme faaliyetlerinin finansal tabloların manipülasyonu ile ilişkisine yönelik Yrd.Doç.Dr. Hüseyin Dağlar ve Sait Pekin (2011) tarafından yapılan İMKB Kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketlerde finansal tablo manipülasyonu tahmin modelleri yardımıyla analizi çalışmalarının sonucunda; işletmelerin kurumsal yönetim yapılarının güçlendirilmesinin, finansal tablolarda manipülasyon olasılığını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.²²⁶

²²⁴ <http://www.saharating.com/Page.aspx?PageId=37> Erişim: 10 Temmuz 2014

²²⁵ <http://borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi> Erişim: 09 Temmuz 2014

²²⁶ DAĞLAR, Hüseyin, PEKİN, Sait, Kurumsal Yönetim İle Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma, Mali Çözüm, Eylül-Ekim 2011, s.41

4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRMELER

Kurumsal yönetim, şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkeleri ve risk odaklı yönetim yaklaşımı ile şirketlerde sürdürülebilir başarıyı sağlamaya çalışırken, paydaşların haklarını da korumaktadır. Uluslararası şirket birleşmeleri ve yabancı yatırımlar küreselleşmenin sonucu olarak hız kazanmıştır. Günümüzde kurumsal yönetim, yatırımcılarında bu yöndeki beklentileri nedeniyle şirketler için bir zorunluluk halini almıştır. Kurumsal yönetim, esas olarak vekalet sorunları (agency problem) nedeniyle ortaya çıkmış bir kavramdır bu nedenle Kurumsal Yönetimde düzenlemeler ağırlıklı olarak yönetim kurulunun yapısı, görev ve yetkileri, performans değerlemesi ve mali haklar konularında ve faaliyetlerin denetimine yönelik olmuştur.

Avrupa’da ve ABD’de yaşanan büyük çaplı şirket skandalları sonrasında ülke ekonomilerinin olumsuz yönde etkilenmesi, yatırımcıların birikimlerini kaybetmeleri, binlerce şirket çalışanının birikimlerini ve işlerini kaybetmeleri, sermaye piyasalarına karşı duyulan güvensizlik, özelleştirmeler nedeniyle şirketlerin fon yaratma ihtiyacı, şirketlerde kurumsal yönetimin gerekliliğini ortaya koyarak, çalışmalara hız kazandırmıştır.

Tez çalışmasında kurumsal yönetim kavramının dünyadaki ortaya çıkış nedenlerine değinilerek, Türkiye’de ki gelişmeler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Günümüzde dünyada genel kabul gören kurumsal yönetim ilkeleri, OECD’nin 2004 yılında güncelleyerek yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleridir. İlkelerde yer alan temel unsurlar; Şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluktur. OECD’nin Kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu olarak hazırlanan SPK Kurumsal yönetim ilkeleri ile 6102 sayılı TTK’nın konuya ilişkin hükümleri büyük ölçüde uyumdadır. TTK, kurumsal yönetim ilkelerinin büyük bölümünü kapsamaktadır. Ayrıca TTK’nın 1529. Maddesinde bu konuyla ilgili özel bir düzenleme yapılmıştır.

Tez çalışmasında, kurumsal yönetime ilişkin verilen bilgiler, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri ve TTK Kurumsal Yönetim Düzenlemelerinin incelenmesi doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ve değerlendirmelere ulaşılmıştır.

TTK'da çalışanlara ve yöneticilere yönelik, şirketin insan kaynakları konusunda bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak şirketlerde üst düzey yönetici ve çalışanlar arasındaki iş akışının sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için görev ve sorumlulukların belirlenmesi, yöneticilerin işten ayrılma durumlarında yerine gelebilecek kişilerin belirlenmesi, adil ücret politikaları oluşturulması, Kurumsal yönetimin adillik ve sorumluluk ilkelerinin gereğidir. Kurumsal yönetim ilkelerinde zorunlu olamamakla birlikte Menfaat Sahipleri bölümünde bu konudaki düzenlemelere yer verilmiştir.

SPK kurumsal yönetim ilkelerinde, Menfaat Sahipleri başlığı altında yer alan tüm uygulamalar zorunlu uygulamalar dışında tutulmuştur. Bu durum İsteğe bağlı bırakılan uygulamaların gerektiği gibi uygulanmaması sonucunu doğurabilir. İlkelerin zorunlu kılınması ve hukuk yasaları ile uygulamaların desteklenmesi, kurumsal yönetimin doğru ve gerektiği şekilde uygulanmasını sağlayacaktır.

Kurumsal yönetim ilkelerinde, profesyonel şirket yönetimini sağlamak ve çıkar çatışmalarını önlemek amacıyla, yönetim kurulunun performansının değerlendirilmesi ve ücretlerle ilgili Aday Gösterme Komitesi ve Ücret Komitelerinin oluşumuna yer verilmiştir. TTK, yönetim kurulunda profesyonel yönetimin oluşumuna imkan tanımak amacıyla yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olması zorunluluğunu kaldırmıştır ancak TTK'nın yönetim kurulunun performansının değerlendirilmesi ve bu doğrultuda sağlanacak mali haklarla ilgili düzenlemeleri eksiktir. Şirketlerin güvenilirlik sağlamasında, faaliyetlerinde etik davranması ve bunu ortaya koyması önemli bir faktördür. Şirketlerin iyi yönetimi için, yönetim kurulunun görevi yapabilecek adaylar arasından profesyonelce seçilmesi, yönetim kurulunun değerlendirilmesine ilişkin performans değerlendirme sistemi oluşturulması gereklidir.

Ülkemizde anonim şirket sistemlerinden, tek organlı yönetim sistemi “yönetim kurulu” benimsenmiştir. Yönetimin tek organlı olduğu sistemlerde, Yönetim kurulu içinde faaliyetlere dışarıdan bakan bir göz olarak bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı önemlidir. TTK’da bağımsız üyeye ilişkin bir düzenleme yer almamaktadır. Yukarıda incelenen tüm düzenlemelerde, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin gerekliliği ve bağımsızlığın korunmasına ilişkin düzenleme ve tavsiyeler yer almaktadır. TTK’da bu konuya ilişkin bir düzenleme gerçekleştirilmemiştir. Bağımsız üyelere ilişkin bir düzenleme getirilerek, halka açık şirketlerde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bulunmasının zorunlu hale getirilmesinin, yönetim kurulunun faaliyetlerinin daha sağlıklı yürütülmesi açısından gerekli olduğu kanaatindeyiz.

Başta OECD ve Sarbanes-Oxley düzenlemelerinde, SPK kurumsal yönetim düzenlemelerinde Denetim Komitesi üzerinde önemle durulmuştur. Görevleri, şirketin hazırladığı finansal tabloların incelemesi, dış denetçilerin atanması, denetim çalışmalarından sorumlu olmak, şirketin kurumsal yönetim uygulamalarına aktif katılımı sağlamak olan Denetim Komitesinin, icracı olmayan üyelere seçileceği ve bağımsız olması gerektiği vurgulanmıştır. Şirketlerde dış denetimin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesi, denetçinin bağımsızlığının korunması ve bağımsızlığın güçlendirilmesinin halka açık işletmelerde bağımsız üyenin, denetim komitesinin ve bağımsız denetçinin şartlarını güçlendirmekle olacağı belirtilmiştir. TTK’da ileride gerçekleştirilecek düzenlemelerle Denetim Komitesinin halka açık şirketlerde zorunlu tutulmasının, bağımsız denetimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinin temini bakımından gerekli olduğu kanaatindeyiz. Kurumsal yönetim anlayışının tesisi ve sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için güçlü bir gözetim ve denetim mekanizması şarttır.

TTK’da iç denetime yönelik bir düzenleme yer almamıştır. Md.366’da Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir şeklinde bir düzenleme yapılmıştır. Şirketlerin, operasyonlarını geliştirerek katma değer yaratma amacıyla oluşturulan bağımsız ve objektif bir danışmanlık ve denetim aktivitesi olan ve şirketlerde

faaliyetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artması için faaliyetlerde bulunan iç denetim biriminin oluşturulmasına yönelik kanunda düzenlemeler yetersiz kalmıştır. Kanunda ve kurumsal yönetim ilkelerinde iç denetim birimine yer verilmemiştir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının teşvik edici olması amacıyla BIST Kurumsal Yönetim Endeksi kapsamında yer alan şirketlere kotta/kayıtta kalma ücreti BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne girdikleri tarihten itibaren; ilk 2 yıl %50, sonraki iki yıl %25 ve izleyen yıllarda %10 indirimli uygulanmaktadır. Bu uygulama teşvik edici olmakla birlikte, şirketlere ilk girişte bir indirim uygulanmasının daha çok şirketin kota girmek için başvuruda bulunmasında teşvik edici olacaktır.

SPK tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporu'nun mecburi hale getirilmesi ve yıllık faaliyet raporlarında yer verilme zorunluluğu, şirketlerin kurumsal yönetime ilgisini daha da arttırmıştır. Kamuya açıklanan bilgilerin izleniyor, sorgulanıyor olması şirketleri, açıkladıkları hedeflere ulaşmak konusunda daha istikrarlı davranmaya teşvik etmektedir.

Kurumsal yönetimin eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri, iç denetimin ve dış denetimin, şirketlerde sağlamayı amaçladığı kontrol mekanizmalarını destekleyici ve güçlendirici niteliktedir. Bu nedenle ülkemizde Sermaye Piyasası Kurulu halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Diğer bir husus ise Türk Ticaret Kanununun halka açık şirketlere, kurumsal yönetim ve denetim açısından önemli bir konu olan uluslararası finansal raporlama standartlarına uygun olarak mali tabloların hazırlanması zorunluluğu getirmiş olmasıdır.

SPK kurumsal yönetim ilkeleri ile uyumlu olan TTK hükümlerinin ve kurumsal yönetim ilkelerinin tüm maddelerinin uygulanması, kurumsal yönetimin yaygınlaşmasına ve piyasalarda şeffaflığı, hesap verilebilirliği, eşitliği ve sorumlu davranmayı sağlayacaktır.

Ülkemizde kurumsal yönetimin tam anlamıyla uygulanabilmesi için, hukuki düzenlemelerdeki eksikliklerin giderilmesi, kurumsal yönetimin şirketler, pay sahipleri ve tüm paydaşlar için sağlayacağı yararların toplumda anlaşılması, ilgili kurum ve kuruluşlarca toplumda bu yönde bir algı oluşturulabilmesi gereklidir.

KAYNAKÇA

Kitap, Süreli Yayın ve Makaleler

AKDAĞ GÜNEY, N. Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu. 2. Baskı. Vedat Kitapçılık. İstanbul 2010.

AKGİRAY, Vedat. İMKB Yayını. Anonim Şirketler Ve Sermaye Piyasası Hukukunda Güncel Gelişmeler Türk - Alman Uluslararası Sempozyumu, (25-26 Haziran 2010), s:8, http://borsaistanbul.com/data/yayinlar/panel_9.pdf

AKTAN, Coşkun Can. Kurumsal Şirket Yönetimi. Sermaye Piyasası Kurumu Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4. Yayın No:196. Ankara. Nisan 2006:13

ALACAĞLIOĞLU, Haluk, Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri. Nisan 2009. İstanbul.

ALAYOĞLU, Nihat. “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma” MÜSIAD Yayınları. 1. Baskı, İstanbul 2003.

BERNİS, Warren, GOLEMAN, Daniel ve BIEDERMAN, Patricia, “Şeffaflığı Seçmek” Makalesi. Çeviri: Ümit ŞENSOY. Tor Ofset ,İstanbul 2010

BERNİS, Warren, GOLEMAN, Daniel ve BIEDERMAN, Patricia Ward, “Şeffaflığa Hazır Olmak Ya da Olmamak” Makalesi. Tor Ofset. İstanbul 2010

BOZDEMİR, Enver, Sermaye Şirketlerinde Bağımsız Denetimin Zorunluluğuna İlişkin Yasal Düzenlemeler Ve Güncel Gelişmeler. Mali Çözüm Dergisi-118, 2013

BOZKURT, Nejat, Muhasebe Denetimi. Alfa Yayınları, İstanbul. 2006

CENGİZ, Selim, İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri ve Önemi Makalesi. Afyon Kocatepe Ün.İİBF Dergisi. (C. XV, S. II, 2013)

CONYON, Martin J./PECK,Simon:Board Contril, Remuneration Committees and Top Management Compensation Academy of Management Journal 41, Issue 2.April 1998

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt 10 Sayı:1

ÇALIYURT, Kıymet, Hava Yollarında Kurumsal Yönetim ve Bağımsız Denetim, Ekin Basım-2012

ÇATIKKAŞ, Özgür, Marmara Ün. SEM "Kurumsal Yönetim İlkeleri" Haziran 2013

DALKILIÇ, Nilüfer, "Özel Emeklilik Fonlarının OECD Ülkelerinde Değerlendirilmesi" Makalesi

<http://e-dergi.marmara.edu.tr/marufacd/article/download/5000004943/5000005443>
Erişim: 22/11/2014

DAĞLAR, Hüseyin, PEKİN, Sait, Kurumsal Yönetim İle Finansal Tablo Manipülasyonu Arasındaki İlişki: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketlerde Bir Araştırma, Mali Çözüm, Eylül-Ekim 2011

DARMAN MANİSALI, Güler, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, TURMOB Yayınları. Yayın No.394

DARMAN MANİSALI, Güler, Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye. ICC Milletler Arası Ticaret Odası. Ankara 2008

DEMİR, H.Erdal, SPK'nın Anonim Şirketlerdeki Yönetim Kuruluna İlişkin Kurumsal Yönetim İlkeleri, Nisan 2013

DEMİRBAŞ, Mahmut, UYAR, Süleyman, Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, Güncel Akademi.

ECER, Alaattin, İMKB Yayını. Anonim Şirketler Ve Sermaye Piyasası Hukukunda Güncel Gelişmeler Türk - Alman Uluslararası Sempozyumu, (25-26 Haziran 2010) http://borsaistanbul.com/data/yayinlar/panel_9.pdf

CHARREAUX, Gerard, WIRTZ, Peter, Corporate Governance In France,
http://virtusinterpress.org/additional_files/book_corp_govern/sample_chapter04.pdf,
Erişim:12 Temmuz 2014

FINDIKÇI, İlhami, Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Alfa
Yayınları. İstanbul 2005

Grant Thornton Haber Bülteni, Sayı:13 Ekim-Aralık 2014

Harvard Business Rewiev Dergisinden Seçmeler, Kurumsal Şirket Yöneyimi,
Çeviren: Ahmet Kardam, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul 2002,,

HAŐIT, Gürkan, Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim,
2009

İZCİLER, Dilek, Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Sürecinin Şirketlerin
Performansları Üzerine Etkileri, Y.L.Tezi

KARPUZOĞLU, Ebru, Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu. Hayat Yayın
Kurumu,2010

KARPUZOĞLU, Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,
Hayat Yayınları. İstanbul 2004

KAVUT, Lerzan, Makale, Bağımsız Denetçiler ile Denetim Hizmeti Alan
İşletmelerin Yöneticilerinin Denetim Kalitesine İlişkin Görüş ve Tutumları.
<http://borsaistanbul.com/kurumsal/yayinlar/borsa-istanbul-review/makaleler-sayi-20>
Erişim:7/1/2015

KEBECİ, Türkan, Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma. 2011

KIYILAR, Murat, BELEN, Muhammet “Bir Kurumsal Yönetim Formu Olarak
Türkiye’de Holding Yapılanma Biçimlerinin Değerlendirilmesi” Makalesi, Mali Çözüm
Dergisi

KOBİFİNANS, 18.12.2007, Yenigün, 2008

KULA, Veysel, Kurumsal Yönetim, Papatya Yayınları, İstanbul 2006

Kurumsal Yönetim Derneği, OECD, Kurumsal Yönetim İlkeleri İstanbul 2005

Kurumsal Yönetim Derneği&StratejiCo Raporu, Kurumsal Yönetim Algı Araştırması, Ocak 2015

Kurumsal Yönetim Derneği, Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, İstanbul Nisan 2010

Kurumsal Yönetim, TKYD Yayını, Sayı.26, 2015

MANN, A, (2003), Corporate-Governance-Systeme. Berlin: Duncker und Humblot, s. 138. (Aktaran: İZCİLER, Dilek, Y.L.Tezi, s:38)

MEMİŞ, Ü. Mehmet, ÇETENAK, H. Emin, Kurumsal Yönetimin Kazanç Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkisi: İmkb'de İşlem Gören Şirketler Üzerine Uygulama-Makale, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 21. Sayı3, 2012

MENTEŞ, Ahmet, Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, Derin Yayınları, 2009

OKAY, Esin, Yeni TTK ile Türkiye'de Kurumsal Yeniden Yapılandırma ve Mali Ortamın İyileştirilmesi Makalesi. TÜRMOB-Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Nisan 2014

ÖZSOY, Zeynep, Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları, İmge Kitabevi, 2011

ÖZUTKU, Hatice, Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi 2010

PASLI, Ali, Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, 2005

PULAŞLI, Hasan, Kurumsal Yönetim İlkeleri Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, 2003

SANCAR, Aslı Gaye, "Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim" Makalesi, Selçuk Ün. İletişim Fak. Dergisi, 2013

ŞEHİRLİ, Kübra, Kurumsal Yönetim SPK Araştırma Raporu, Ankara 1999

ŞEHİRLİ, Kübra, Kurumsal Yönetim SPK Yeterlilik Etüdleri, Ankara 2004

ŞENER, Orhan, AKIN, Faruk, Marmara Ün.İ.İ.B.F. Dergisi, 2010, Sayı I. Özel Emeklilik Fonları ve Türkiye’de BES’e Griş

TEKİNALP, Ünal, Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri ve Bunlar Arasındaki İlişki. Ankara 2003

TİDE Yayınları, Yayın No 3. İç Denetim, Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi ve İç Kontrol

TUNA, A.Kadir, Bankalarda Kurumsal Yönetim, 2013.

TÜRMOB Yayınları-461, Uluslararası Kalite Kontrol, Denetim, İnceleme, Diğer Güven ve İlgili Hizmetler Standartları El Kitabı, 2013.

TÜSİAD, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu/Yönetim Kurulunun yapısı ve işleyişi. TÜSİAD-T/2002-12/336.

TÜM, Kayahan, MEMİŞ, M.Ünsal, İç Kontrol. 2012.

TÜREDİ, Hasan, İşletmelerde İç Kontrol Yapısı, İst. Ticaret Ün. Eğitim Notları, İstanbul 2013, s.42.

TRICKER, Bob; Corporate Governance Principles, Policies, and Practices, 2009.

TÜRKER, Masum, ÖNERLER, Esin O. Türk Şirketlerinin Küresel Şirket Haline Getirilmesi Yolları, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2004-60, 2004.

UZUN, K.Ali, Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Ve İç Denetimin Rolü, Deloitte, www.denetimnet.net/.../AILEISLETMELERINDEKURUMSALYONETI... Erişim: 08 Temmuz 2014.

ÜLGEN, Hayri, MİRZE, S.Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık 2004

VAN, Horne, 1995.s.4 (Aktaran ; Tuncay Turan Turaboğlu, Yüksek Lisans Tez)

World Bank, 1999, Ukrainian Corporate Governance Manual, s.47

WERTHER, William B./CHANDLER, David, Strategic Corporate Social Responsibility Stakeholders in a Global Environment, Thousand Oaks 2006

WÜRSCHING TAHİROĞLU, Figen, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği, Hayat Yayınları:354, 2011, s:73

YEŞİLÜRDÜ, Taliye, Yatırım Fonları ve Kurumsal Yönetim. Scala Yayıncılık 2012

YENİCE, Sedat, DÖLEN, Tuğba, İMKB’de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 9, Sayı 19, 2013

YÜCEL, E, ERTAN, Y., SARAÇ, M., Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alma Ve Denetim Süresi İlişkisi, Makale, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 42, 2, (2013)

Yasa ve Düzenlemeler

Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararına İlişkin Usul Ve Esaslarda Değişiklik Yapılması Hakkında Usul Ve Esaslar, www.kgk.gov.tr/contents/files/Karar_Eki_02_10_2014.pdf, Erişim;07.01.2015

BDDK Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik,
http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali.pdf, Erişim: 14 Temmuz 2014

5411 sayılı Bankacılık Kanunu,
https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/Bankacilik_Kanunu.aspx Erişim: 12 Temmuz 2014

OECD Principles of Corporate Governance, 2004,
<http://www.oecd.org/daf/ca/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>
Erişim:06/05/2014

SPK II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği”

SPK Kurumsal Yönetim Uyum Raporu Formatı,
<http://www.spk.gov.tr/displayfile.aspx?action=displayfile&pageid=67&fn=67.pdf>

SPK Derecelendirme Faaliyeti Ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği (SERİ: VIII, NO: 51), http://www.alomaliye.com/2007/spk_viii_53.htm
Erişim:06 Haziran 2014

Şirketler Hukukuna İlişkin AB Müktesebat Rehberi, Corporate&Public Strategy Advisory Group, Nisan 2013, Brüksel&İstanbul.
www.mess.org.tr/.../MESS%20Şirketler%20Hukuku%20Nisan%202013...Erişim:12 Temmuz 2014

6102 TTK Genel Gerekçesi, <http://www2.tbmm.gov.tr/d22/1/1-1138.pdf> s.11

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu

İnternet Erişimi İle Sağlanan Kaynaklar

ARARAT,Melsa.http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CC4QFjAB&url=http%3A%2F%2Fcgft.sabanciuni.edu%2Fsites%2Fcgft.sabanciuni.edu%2Ffiles%2FGolddroportaj.pdf&ei=L-15U9nEKsn_c4QSS6YDoAg&usg=AFQjCNEE_9W12vHv3xwiyVHdca9NPFW5UA
Erişim;7/05/2015

DVFA, Scorecard For German Corporate Governance,
www.ecgi.org/codes/.../scorecard_d.pdf Erişim: 12 Temmuz 2014

http://www.ekodialog.com/Makaleler/enron_skandali_sermaye_piyasalari.html
Erişim:09 Temmuz 2014

<http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/320428.asp#BODY> (22 Nisan 2005) Erişim:06
Temmuz 2014

http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/190.jpg_0.jpg Erişim:
06 Temmuz 2014

<http://www.oecd.org/about/history/> Erişim:06/05/2014

<https://www.frc.org.uk/getattachment/1db9539d-9176-4546-91ee-828b7fd087a8/the-uk-approach-to-corporate-governance.aspx>, Erişim:11/12/2014

www.ecgi.org/codes/documents/greenbury.pdf Erişim: 09 Temmuz 2014

<http://www.publicoversightboard.org/about.htm> Erişim: 07 Temmuz 2014

<http://secsearch.sec.gov/search?utf8=%E2%9C%93&affiliate=secsearch&query=sarbanes+oxley+act+of+2002> Erişim: 06/05/2014

<http://www.tusiad.org.tr/bilgi-merkezi/raporlar/kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi/> Erişim:11 Temmuz 2014

http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali.pdf, Erişim: 14 Temmuz 2014

<http://www.bis.org/bcbs/history.htm> Erişim: 11 Temmuz 2014

<http://borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi> Erişim:06 Temmuz 2014

https://na.theiia.org/standards-guidance/.../Standards_2011_Turkish.pdf

<http://www.accounting-degree.org/scandals/> Erişim: 12 Temmuz 2014

<http://news.findlaw.com/wsj/docs/enron/senenron100702rpt.pdf> Erişim: 09 Temmuz 2014

<http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&showmenu=yes&menuid=6&pid=10&subid=1&submenuheader=10> Erişim: 08 Temmuz 2014

<http://www.saharating.com/Page.aspx?PageId=37> Erişim: 10 Temmuz 2014

<http://borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi> Erişim: 09 Temmuz 2014

<http://www.transparency.org/whoweare/organisation>

İSMMMO, Sempozyum Değerlendirme,
<http://www.istanbulsmmmmodasi.org.tr/sempozyumindex.asp> Erişim:07/01/2015

KGK, Broşur, http://www.kgk.gov.tr/custom_page-216-kgk-tanitim-kitapcigi.html, Erişim:03.01.2015

TURAN, Erol, SPK Başkanı “Portföy Yönetimi ve Kurumsal Yatırım Fırsatları” Panelinde Yaptığı Konuşma 23.10.2007,
<http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20071023&subid=0&ct=f>
Erişim:21/11/2014

TUSİAD, <http://www.tusiad.org.tr/bilgi-merkezi/raporlar/kurumsal-yonetim-en-iyi-uygulama-kodu--yonetim-kurulunun-yapisi-ve-isleyisi/> s:9, Erişim: 11 Temmuz 2014

<p>1. PAY SAHİPLERİ 1.1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması 1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı 1.3. Genel Kurul 1.4. Oy Hakkı 1.5. Azlık Hakları 1.6. Kâr Payı Hakkı 1.7. Payların Devri</p>	<p>1.1. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması; - Pay sahiplerinin bilgi alma inceleme ve haklarının korunması ve kullanılmasının kolaylaştırılması için "Yatırımcı İlişkileri Bölümü" kurulur,</p> <p>1.2. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı; -Yatırımcıların karar almalarını etkileyecek bilgiler kurumsal internet sitesinde duyurulur -Özel Denetim yapılmasını zorlaştıracak kararlardan kaçınılır</p>	<p>Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırması; TTK'da 414-415-425-428-466-499 ncu maddelerde düzenlemeler yer almaktadır. Genel kurul tarihinin en az iki hafta önceden bildirilmesi ve duyurulması, Hazır bulunanlar listesinde adı bulunan pay sahipleri veya anılanların temsilcileri genel kurula katılabilir, hamiline yazılı pay senedini devraldığını ispatlayan pay sahipleri de genel kurula katılabilirler, Temsilcinin pay sahibi olmasını öngören esas sözleşme hükmü geçersizdir,</p> <p>Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı; TTK'da 437 md. de bu konuya ilişkin düzenleme yer almaktadır. -Şirketin, Finansal tablolar, konsolide finansal tablolar, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, denetleme raporları ve yönetim kurulunun kâr dağıtım önerisi, genel kurulun toplantısından en az onbeş gün önce, şirketin merkez ve şubelerinde, (finansal tablolar ve konsolide tablolar bir yıl süre ile) pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulur. Her pay sahibi, gideri şirkete ait olmak üzere gelir tablosuyla bilançonun bir suretini isteyebilir. - Pay sahibi genel kurulda, yönetim kurulundan, şirketin işleri; denetçilerden denetimin yapılma şekli ve sonuçları hakkında bilgi isteyebilir. Bilgi verme yükümü, 200 üncü madde çerçevesinde şirketin bağlı şirketlerini de kapsar. Verilecek bilgiler, hesap verme ve dürüstlük ilkeleri bakımından özenli ve gerçeğe uygun olmalıdır. -Bilgi verilmesi, sadece, istenilen bilgi verildiği takdirde şirket sırlarının açıklanacağı veya korunması gereken diğer şirket menfaatlerinin tehlikeye girebileceği gerekçesi ile reddedilebilir. -Şirketin ticari defterleriyle yazışmalarının, pay sahibinin sorusunu ilgilendiren kısımlarının incelenebilmesi için, genel kurulun açık izni veya yönetim kurulunun bu hususta kararı gerekir. - Bilgi alma veya inceleme istemleri cevapsız bırakılan, haksız olarak reddedilen, ertelenen ve bu fıkra</p>
--	--	--

		<p>anlamında bilgi alamayan pay sahibi, reddi izleyen on gün içinde, diğer hâllerde de makul bir süre sonra şirketin merkezinin bulunduğu asliye ticaret mahkemesine başvurabilir. Mahkeme kararı kesindir.</p> <p>- Bilgi alma ve inceleme hakkı, esas sözleşmeyle ve şirket organlarından birinin kararıyla kaldırılamaz ve sınırlandırılmaz.</p> <p>Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerinde olduğu gibi TTK 438-439-440-441-442-443-444 nolu maddelerde pay sahiplerinin ÖZEL DENETİM isteme hakkını düzenlemiştir.</p> <p>Md.438-Her pay sahibi, pay sahipliği haklarının kullanılabilmesi için gerekli olduğu takdirde ve bilgi alma veya inceleme hakkı daha önce kullanılmışsa, belirli olayların özel bir denetimle açıklığa kavuşturulmasını, gündemde yer alması bile genel kuruldan isteyebilir. Genel kurul istemi onaylarsa, şirket veya her bir pay sahibi otuz gün içinde, şirket merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesinden bir özel denetçi atanmasını isteyebilir.</p> <p>Md.439- Genel kurulun özel denetim istemini reddetmesi hâlinde, sermayenin en az onda birini, halka açık anonim şirketlerde yirmide birini oluşturan pay sahipleri veya paylarının itibarî değeri toplamı en az bir milyon Türk Lirası olan pay sahipleri üç ay içinde şirket merkezinin bulunduğu yer asliye ticaret mahkemesinden özel denetçi atamasını isteyebilir.440- Mahkeme özel denetçi atanmasını onay vermesi durumunda denetçi atanır.</p> <p>Md.441- Özel denetim, amaca yararlı bir süre içinde ve şirket işleri gereksiz yere aksatılmaksızın yapılır.</p> <p>Md.442- Özel denetçi, incelemenin sonucu hakkında, şirketin sırlarını da koruyarak, mahkemeye ayrıntılı bir rapor verir.</p> <p>Md.443- Yönetim kurulu, raporu ve buna ilişkin değerlendirmeleri, ilk genel kurula sunar. 444-. Mahkeme giderlerin bir kısmını veya tamamını istem sahibine yükleyebilir. Genel kurul özel denetçinin atanmasına karar vermişse giderler şirkete ait olur.</p> <p>TTK, ayrıca bilgi alma ve inceleme hakkını</p>
--	--	--

	<p>1.3. Genel Kurul;</p> <ul style="list-style-type: none">- Genel kurul toplantı tarihi en az üç hafta önce 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 437 nci maddesi çerçevesinde kurumsal internet sitesinde ve KAP'ta duyurulur.-Genel kurul öncesinde şirkete ilişkin bilgiler, gündem konuları pay sahiplerinin bilgisine sunulur-Genel kurul en az maliyetle pay sahiplerinin katılabileceği bir noktada yapılır-Genel kurulda cevap verilen sorular 30 gün içinde şirket internet sitesinde yayınlanır, hemen cevap verilemeyen sorulara 15 gün içinde cevap verilir. <p>-kontrolü elinde bulunduran pay sahiplerinin, yönetim kurulu üyelerinin, idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ve bunların eş ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhrî hısımlarının, ortaklık veya bağlı ortaklıkları ile çıkar çatışmasına neden olabilecek önemli bir</p>	<p>kolaylaştırmak için sermaye şirketlerine internet zorunluluğu getirmiştir. Md.1524-Her sermaye şirketi, bir internet sitesi açmak, şirketin internet sitesi zaten mevcutsa bu sitenin belli bir bölümünü ;</p> <p>Şirketçe kanunen yapılması gereken ilanlar, yetkili kurul ve bakanlıkça konulması istenen bilgiler, pay sahiplerinin haklarını koruyabilmeleri için ve bilmeleri yararlı olan, şirketle ilgili bilgi, önemli kararlar, genel kurula ilişkin her türlü çağrıl ve açıklamalar, şeffaflık ilkesi ve bilgi toplumu açısından açıklanması zorunlu bilgiler, Bilgi alma kapsamında sorulan sorular, bunlara verilen cevaplar, diğer kanunlarda pay sahiplerinin veya ortakların aydınlatılması için öngörülen hususlar, Finansal tablolar, kanunen açıklanması gerekli ara tablolar, özel amaçlarla çıkarılan bilançolar ve diğer finansal tablolar, pay ve menfaat sahipleri bakımından bilinmesi gerekli finansal raporlamalar, bunların dipnotları ve ekleri, Yönetim kurulunun yıllık raporu, kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyulduğuna ilişkin yıllık değerlendirme açıklaması; yönetim kuruluna bilgilere, denetçisi raporları, içerecek şekilde düzenlemek zorundadır.</p> <p>Genel Kurul;</p> <p>TTK 407-419 maddelerinde genel kurula ilişkin konuları ele almıştır.</p> <p>Md.407 Pay sahipleri şirket işlerine ilişkin haklarını genel kurulda kullanırlar. Kanuni istisnalar saklıdır. Bu maddede genel kurulda kimlerin hazır bulunması gerektiği düzenlenmiştir. Md.408 genel kurulun devredilemez görev ve yetkilerini içermektedir. Genel kurul, kanunda ve esas sözleşmede açıkça öngörülmüş bulunan hâllerde karar alır.</p> <p>Tek pay sahipli anonim şirketlerde bu pay sahibi genel kurulun tüm yetkilerine sahiptir. Tek pay sahibinin genel kurul sıfatıyla alacağı kararların geçerlilik kazanabilmeleri için yazılı olmaları şarttır.</p> <p>Md.409- Genel kurullar olağan ve olağanüstü toplanır. Olağan toplantı her faaliyet dönemi sonundan itibaren üç</p>
--	---	---

Ek.1: SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Düzenlemeleri

	<p>işlem yapması ve/veya ortaklığın veya bağlı ortaklıklarının işletme konusuna giren ticari iş türünden bir işlemi kendi veya başkası hesabına yapması ya da aynı tür ticari işlemlerle uğraşan bir başka ortaklığa sorumluluğu sınırsız ortak sıfatıyla girmesi durumunda; söz konusu işlemlerle ilgili genel kurulda bilgi verilir</p> <p>- Şirketlerin, Varlık ve hizmet alımı benzeri işlemler ile yükümlülük transferi işlemlerinde; işlem tutarının, kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının,</p> <p>-ve varlık ve hizmet satışı benzeri işlemlerde; işlem tutarının (varlığın net defter değerinin yüksek olması durumunda net defter değerinin), kamuya açıklanan son finansal tablolara göre varlık toplamına veya kamuya açıklanan son yıllık finansal tablolara göre oluşan hasılat tutarına (varlığın devri, kiraya verilmesi veya üzerinde aynı hak tesis edilmesi durumunda; son yıllık finansal tablolara göre söz konusu varlıktan elde edilen kârın, ortaklığın sürdürülen faaliyetler vergi öncesi kârına) (bankalar ve finansal kuruluşların olağan faaliyetlerinden kaynaklanan aynı hak tesisi hariç) ya da yönetim kurulu karar tarihinden önceki altı aylık günlük düzeltilmiş ağırlıklı ortalama fiyatların aritmetik ortalaması baz alınarak hesaplanacak şirket değerine olan oranının,</p> <p>%10'dan fazla bir orana ulaşacak olması ya da bir faaliyetinin durdurulması durumlarında; söz konusu işlemlere ilişkin yönetim kurulu kararının icra edilebilmesi için bağımsız üyelerin çoğunluğunun onayının bulunması gerekir. Bağımsız üyelerin çoğunluğunun işlemi onaylamaması halinde, bu durum işleme ilişkin yeterli bilgiyi içerecek şekilde KAP'ta duyurulur ve işlem genel kurul onayına sunulur. Genel kurul toplantılarında Kanunun 29 uncu maddesinin altıncı fıkrasında belirtilen esaslara uyulur.</p> <p>-Bağış ve yardımlara ilişkin politika oluşturularak genel kurul onayına sunulur</p> <p>-Genel kurul toplantıları, söz hakkı olmaksızın menfaat sahipleri ve medya dâhil kamuya açık olarak yapılabilir ve bu hususta esas</p>	<p>ay içinde yapılır. Gerekli durumlarda olağanüstü toplanabilir. Esas sözleşmede aksi hüküm yoksa genel kurul, şirket merkezinin bulunduğu yerde toplanır. Md.411 Azlığın genel kurulda temsiline olanak tanımaktadır. Esas sözleşmeyle azlığa, genel kurulu toplanmaya çağırma ve toplantı gündemine madde eklenmesi hakkı verilebilir.</p> <p>Md.413- Gündem, genel kurulu toplantıya çağırma tarafından belirlenir.414- Genel kurul toplantıya, esas sözleşmede gösterilen şekilde, şirketin internet sitesinde ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde yayımlanan ilanla çağırılır. Bu çağrı, ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere, toplantı tarihinden en az iki hafta önce yapılır. İadeli taahhütlü mektupla pay sahiplerine bildirilir.</p> <p>Md.415- Genel kurul toplantısına, yönetim kurulu tarafından düzenlenen "hazır bulunanlar listesinde adı bulunan pay sahipleri katılabilir. Pay sahiplerinin temsilcileri (SPK10/A), hamiline yazılı pay senedini devraldığını ispatlayan pay sahipleri de genel kurula katılabilirler. Genel kurula katılma ve oy kullanma hakkı, pay sahibinin payların sahibi olduğunu kanıtlayan belgeleri veya pay senetlerini şirkete bir kredi kuruluşuna veya başka bir yere depo edilmesi şartına bağlanamaz.</p> <p>Md.416 tüm pay sahiplerinin ve temsilcilerini itirazı bulunmaması durumunda Çağrısız genel kurula imkan tanımaktadır. Md.417-Hzair bulunanlar listesi, Md.418-Toplantı ve karar nisabı, Md.419-Toplantı başkanlığı ve şirketin hazırlayacağı iç yönergeye ilişkin konuları ele almaktadır.</p>
--	---	---

	<p>sözleşmeye hüküm konulabilir.</p> <p>1.4. Oy Hakkı;</p> <p>- Oy hakkının kullanılmasını zorlaştırıcı uygulamalardan ve oy hakkında imtiyazdan kaçınılır. Oy hakkında imtiyazın varlığı halinde halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek nitelikteki imtiyazların kaldırılması esastır.</p> <p>- Karşılıklı iştirak ilişkisi,bir hakimiyet ilişkisini de getiriyorsa; karşılıklı iştirakte bulunan ortaklıkların, gerekli nisapları sağlamak gibi çok zaruri durumlar ortaya çıkmadıkça, karşılıklı iştirak ilişkisi içerisinde buldukları ortaklığın genel kurullarında oy haklarını kullanmamaları esastır,</p>	<p>Oy Hakkı;</p> <p>TTK'nın 434-435 ve 436 maddelerinde ele alınmıştır. Ayrıca md.1527 Anonim şirketlerde elektronik ortamda genel kurula katılma ili ilgili düzenleme yer almaktadır.</p> <p>Md.434- Pay sahipleri, oy haklarını genel kurulda, paylarının toplam itibarî değeriyle orantılı olarak kullanır. Her pay sahibi sadece bir paya sahip olsa da en az bir oy hakkını haizdir. Şu kadar ki, birden fazla paya sahip olanlara tanınacak oy sayısı esas sözleşmeyle sınırlandırılabilir. Şirketin finansal durumunun düzeltilmesi sırasında payların itibarî değerleri indirilmişse payların indiriminden önceki itibarî değeri üzerinden tanınan oy hakkı korunabilir.</p> <p>Md.435- Oy hakkı, payın, kanunen veya esas sözleşmeyle belirlenmiş bulunan en az miktarının ödenmesiyle doğar.</p> <p>Md.436- Pay sahibi kendisi, eşi, alt ve üstsoyu veya bunların ortağı oldukları şahıs şirketleri ya da hâkimiyetleri altındaki sermaye şirketleri ile şirket arasındaki kişisel nitelikte bir işe veya işleme veya herhangi bir yargı kurumu ya da hakemdeki davaya ilişkin olan müzakerelerde oy kullanamaz. Şirket yönetim kurulu üyeleriyle yönetimde görevli imza yetkisini haiz kişiler, yönetim kurulu üyelerinin ibra edilmelerine ilişkin kararlarda kendilerine ait paylardan doğan oy haklarını kullanamaz.</p> <p>Md.1527-Anonim şirketlerde genel kurullara elektronik ortamda katılma, öneride bulunma, görüş açıklama ve oy verme, fizikî katılmanın ve oy vermenin bütün hukuki sonuçlarını doğurur. Bu hükmün uygulanması esasları bir tüzük ile düzenlenir. Tüzükte, genel kurula elektronik ortamda katılmaya ve oy vermeye ilişkin esas sözleşme hükmünün örneği yer alır. Anonim şirketler tüzükten aynen aktarılacak olan bu hükümde değişiklik yapamazlar. Tüzük ayrıca oyun gerçek sahibi veya temsilcisi tarafından kullanılmasını sağlayan kurullar ile 407 nci maddenin üçüncü fıkrasında öngörülen komiserlerin bu hususa ilişkin yetkilerini içerir. Bu tüzüğün yürürlüğe girmesi ile birlikte genel kurullara</p>
--	---	--

	<p>1.5. Azlık Hakları; -Azlık haklarının kullanılmasına azami özen gösterilir, esas sözleşme ile sermayenin yirmide birinden daha düşük bir orana sahip olanlara da azlık hakkı tanınabilir. Azlık haklarının kapsamı esas sözleşmede düzenlenerek genişletilebilir.</p> <p>1.6. Kâr Payı Hakkı; - Ortaklığın dengeli, belirli ve tutarlı bir kâr dağıtım politikası olmalıdır. Bu politika genel kurul toplantısında ortakların onayına sunulur ve ortaklığın kurumsal İnternet sitesinde kamuya açıklanır. Yönetim kurulunun genel kurula kârın dağıtılmamasını teklif etmesi halinde, nedenleri ve kârın ne şekilde kullanılacağına ilişkin genel kurulda bilgi verilir.</p>	<p>elektronik ortamda katılma ve oy kullanma sisteminin uygulanması pay senetleri borsaya kote edilmiş şirketlerde zorunlu hâle gelir.</p> <p>Azlık Hakları; TTK Md.360-Esas sözleşmede öngörülme şartı ile, belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabilir. Bu amaçla, yönetim kurulu üyelerinin, belirli bir grup oluşturan pay sahipleri, belirli pay grupları ve azlık arasından seçileceği esas sözleşmede öngörülebileceği gibi, esas sözleşmede yönetim kurulu üyeliği için aday önerme hakkı da tanınabilir. Genel kurul tarafından yönetim kurulu üyeliğine önerilen adayın veya hakkın tanındığı gruba ve azlığa mensup adayın haklı bir sebep bulunmadığı takdirde üye seçilmesi zorunludur. Bu şekilde tanınacak temsil edilme hakkı, halka açık anonim şirketlerde yönetim kurulu üye sayısının yarısını aşamaz. TTK Md.411- Sermayenin en az onda birini, halka açık şirketlerde yirmide birini oluşturan pay sahipleri, yönetim kurulundan, yazılı olarak gerektirici sebepleri ve gündemi belirterek, genel kurul toplantıya çağırmasını veya genel kurul zaten toplanacak ise, karara bağlanmasını istedikleri konuları gündeme koymasını isteyebilirler. Esas sözleşmeyle, çağrı hakkı daha az sayıda paya sahip pay sahiplerine tanınabilir.</p> <p>Kar Payı Hakkı; TTK'da madde 507-513-Kar,Kazanç ve Tasfiye Payı başlığı altında konuya ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. Md.507-Her pay sahibi, kanun ve esas sözleşme hükümlerine göre pay sahiplerine dağıtılması kararlaştırılmış net dönem kârına, payı oranında katılma hakkını haizdir. Şirketin sona ermesi hâlinde her pay sahibi, esas sözleşmede sona eren şirketin mal varlığının kullanılmasına ilişkin, başka bir hüküm bulunmadığı takdirde, tasfiye sonucunda kalan tutara payı oranında katılır. Esas sözleşmede payların bazı türlerine tanınan imtiyaz</p>
--	---	--

	<p>1.7. Payların Devri; -Payların devredilebilmesini zorlaştırıcı uygulamalardan kaçınılır.</p>	<p>haklarıyla özel menfaatler saklıdır. Md.508- Esas sözleşmede aksine bir hüküm yoksa, kâr ve tasfiye payı pay sahibinin sermaye payı için şirkete yaptığı ödemelerle orantılı olarak hesap edilir. Yıllık kâr, yıllık bilanço'ya göre belirlenir. Md.509- Sermaye için faiz ödenemez. Kâr payı ancak net dönem kârından ve serbest yedek akçelerden dağıtılabılır.</p> <p>Payların Devri; Md.490-Kanunda veya esas sözleşmede aksi öngörülmedikçe, nama yazılı paylar, herhangi bir sınırlandırmaya bağılı olmaksızın devredilebilirler. Md.491- Bedeli tamamen ödenmemiş nama yazılı paylar, ancak şirketin onayı ile devrolunabilir; meğerki, devir, miras, mirasın paylaşımı, eşler arasındaki mal rejimi hükümleri veya cebri icra yoluyla gerçekleşsin. -Şirket, sadece, devralanın ödeme yeterliliği şüpheli ise ve şirketçe istenen teminat verilmemişse onay vermeyi reddedebilir. Md.492- Esas sözleşme, nama yazılı payların ancak şirketin onayıyla devredilebileceğini öngörebilir. -Bu sınırlama intifa hakkı kurulurken de geçerlidir. -Şirket tasfiyeye girmişse devredilebilirliğe ilişkin sınırlamalar düşer.</p>
<p>2. KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK 2.1. Kurumsal İnternet Sitesi 2.2. Faaliyet Raporu</p>	<p>2.1. Kurumsal İnternet Sitesi; -Kurumsal İnternet Sitesi hazırlanarak, şirket ile ilgili en az son 5 yıllık bilgilere Türkçe ve uluslararası yatırımcıların yararlanması için yabancı bir dile kurumsal İnternet sitesinde yer verilir. - Şirketin ortaklık yapısı; dolaylı ve karşılıklı iştirak ilişkilerinden arındırılmak sureti ile %5'ten yüksek paya sahip olan gerçek kişi pay sahiplerinin isimleri, pay miktarı ve oranları ile hangi imtiyaza sahip oldukları gösterilecek şekilde asgari 6 ayda bir güncellenecek şekilde açıklanmalıdır. -Sermaye piyasası mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gereken, özel durum ve dipnotlar hariç finansal tablo bildirimleri Türkçe'nin yanı sıra eş anlamlı olarak İngilizce de KAP'ta açıklanır.</p>	<p>Kurumsal İnternet Sitesi; TTK Md.1524-Kurumsal İnternet Sitesine ilişkin düzenlemeyi içermektedir. Her sermaye şirketi, bir internet sitesi açmak, şirketin internet sitesi zaten mevcutsa bu sitenin belli bir bölümünü ; Şirketçe kanunen yapılması gereken ilanlar, yetkili kurul ve bakanlıkça konulması istenen bilgiler, pay sahiplerinin haklarını koruyabilmeleri için ve bilmeleri yararlı olan, şirketle ilgili bilgi, önemli kararlar, genel kurula ilişkin her türlü çağrıl ve açıklamalar, şeffaflık ilkesi ve bilgi toplumu açısından açıklanması zorunlu bilgiler, Bilgi alma kapsamında sorulan sorular, bunlara verilen cevaplar, diğer kanunlarda pay sahiplerinin veya ortakların aydınlatılması için öngörülen hususlar,</p>

	<p>2.2. Faaliyet Raporu;</p>	<p>Finansal tablolar, kanunen açıklanması gerekli ara tablolar, özel amaçlarla çıkarılan bilançolar ve diğer finansal tablolar, pay ve menfaat sahipleri bakımından bilinmesi gerekli finansal raporlamalar, bunların dipnotları ve ekleri, Yönetim kurulunun yıllık raporu, kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyulduğuna ilişkin yıllık değerlendirme açıklaması; yönetim kuruluna bilgilere, denetçisi raporları, içerecek şekilde düzenlemek zorundadır.</p> <p>-Yukarıda öngörülen yükümlülöklere uyulmaması, ilgili kararların iptal edilmesinin sebebini oluşturur; Kanuna aykırılığın tüm sonuçlarının doğmasına yol açar ve kusuru bulunan yöneticiler ile yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna neden olur. Ceza hükümleri saklıdır.</p> <p>- İnternet sitesinin bilgi toplumu hizmetlerine ayrılmış bölümü herkesin erişimine açıktır. Erişim hakkının kullanılması, ilgili olmak veya menfaati bulunmak gibi kayıtlarla sınırlandırılmayacağı gibi herhangi bir şarta da bağlanamaz. Bu ilkenin ihlali hâlinde herkes engelin kaldırılması davasını açabilir.</p> <p>- İnternet sitesinin bu maddenin amaçlarına özgülenmiş kısmında yayımlanan içeriğın başına tarih ve parantez içinde "yönlendirilmiş mesaj" ibaresi konulur. Bu ibareli mesaj ancak Kanuna ve ikinci fıkrada anılan yönetmeliğe uyulmak suretiyle değiştirilebilir. Özgülenen kısımda yer alan bir mesajın yönlendirildiği karinedir. Sitenin, bir numara altında tescili ve ilgili diğer husular Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından bir yönetmelikle düzenlenir.</p> <p>- Bu Kanun ve ilgili diğer kanunlarda veya idari düzenlemelerde daha uzun bir süre öngörölmedikçe, şirketin internet sitesine konulan bir içerik, üzerinde bulunan tarihten itibaren en az altı ay süreyle internet sitesinde kalır; aksi hâlde konulmamış sayılır. Finansal tablolar için bu süre beş yıldır.</p> <p>Faaliyet Raporu;</p>
--	-------------------------------------	---

Ek.1: SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Düzenlemeleri

	<p>-Faaliyet Raporu; yönetim kurulu, faaliyet raporunu kamuoyunun şirketin faaliyetleri hakkında tam ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlayacak ayrıntıda hazırlar. İlgili mevzuatta ve kurumsal yönetim ilkelerinin diğer bölümlerinde belirtilen hususlara ek olarak şirket yönetim kurulu ve komiteler, faaliyetler, hedefler, iştirakler ve şirkete ilişkin birtakım bilgilere yıllık faaliyet raporlarında yer verilir.</p>	<p>TTK, Anonim şirketlerde Faaliyet Raporuna ilişkin 514-518 maddelerde düzenlenmiştir.</p> <p>Md.514-Yönetim kurulu, geçmiş hesap dönemine ait, Türkiye Muhasebe Standartlarında öngörülmüş bulunan finansal tablolarını, eklerini ve yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunu, bilanço gününü izleyen hesap döneminin ilk üç ayı içinde hazırlar ve genel kurula sunar. Md.515- Anonim şirketlerin finansal tabloları, Türkiye Muhasebe Standartlarına göre şirketin malvarlığını, borç ve yükümlülüklerini, öz kaynaklarını ve faaliyet sonuçlarını tam, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, ihtiyaçlara ve işletmenin niteliğine uygun bir şekilde; şeffaf ve güvenilir olarak; gerçeği dürüst, aynen ve aslına sadık surette yansıtacak şekilde çıkarılır.</p> <p>Md.516- Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, şirketin, o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumunu, doğru, eksiksiz, dolambaçsız, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde yansıtır. Bu raporda finansal durum, finansal tablolara göre değerlendirilir. Raporunda ayrıca, şirketin gelişmesine ve karşılaşması muhtemel risklere de açıkça işaret olunur. Bu konulara ilişkin yönetim kurulunun değerlendirmesi de raporda yer alır.</p> <p>faaliyet raporu ayrıca aşağıdaki hususları da içermelidir:</p> <p>a) Faaliyet yılının sona ermesinden sonra şirkette meydana gelen ve özel önem taşıyan olaylar.</p> <p>b) Şirketin araştırma ve geliştirme çalışmaları.</p> <p>c) Yönetim kurulu üyeleri ile üst düzey yöneticilere ödenen ücret, prim, ikramiye gibi mali menfaatler, ödenekler, yolculuk, konaklama ve temsil giderleri, aynı ve nakdî imkânlar, sigortalar ve benzeri teminatlar.</p> <p>Hem anonim şirketler hem de şirketler topluluğu bakımından, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun zorunlu asgari içeriği, ayrıntılı olarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından bir yönetmelikle düzenlenir.</p>
--	--	--

Ek.1: SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Düzenlemeleri

		<p>Md.517- Konsolide finansal tabloları hazırlamakla yükümlü işletmeler ile konsolidasyon kapsamına giren işletmelerin belirlenmesinde ve ilgili diğer konularda Türkiye Muhasebe Standartları geçerlidir. Konsolide finansal tablolar 515 inci maddede öngörülen esas ve ilkelere göre çıkarılır. Md.518- Topluluğa ilişkin yıllık faaliyet raporu ana şirketin yönetim kurulu tarafından 516 ncı maddeye göre düzenlenir.</p>
<p>3. MENFAAT SAHİPLERİ 3.1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası 3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi 3.3. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası 3.4. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler 3.5. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk</p>	<p>3.1. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası; Menfaat sahipleri; şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır. -Şirket, işlem ve faaliyetlerinde, menfaat sahiplerinin hakları, ilgili mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle ve şirket imkânları ölçüsünde korunur. Haklarının ihlali halinde tazmin imkanı sağlanır tazminat gibi mekanizmaların kullanılabilmesi için kolaylık gösterilir. Çalışanlara yönelik tazminat politikası oluşturulur ve bu kurumsal İnternet sitesi aracılığıyla kamuya açıklanır. -Menfaat sahiplerinin, haklarının korunması ile ilgili şirket politikaları ve prosedürleri, şirketin kurumsal internet sitesinde yer alır. Şirketin mevzuata aykırı ve etik olmayan işlemlerinin kurumsal yönetim komitesine veya denetimden sorumlu komiteye iletilebilmesi için gerekli mekanizmalar oluşturulur. -Menfaat sahiplerinin çıkar çatışmaları yaşaması durumunda, haklarının korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenir, menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınır.</p> <p>3.2. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi; -Başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir. Şirket tarafından benimsenen söz konusu modellere şirketin iç düzenlemelerinde veya esas</p>	<p>Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası; TTK'da bu konuda direkt bir düzenleme yer almamakla birlikte md.1524, md.514-518 menfaat sahiplerinin yararına şekilde düzenlemeler içermektedir. Ayrıca md.1529 da kurumsal yönetim ilkelerine atıfta bulunulmuştur. Md.1529- Halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamasının esasları ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçları Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenir. - Sermaye Piyasası Kurulunun uygun görüşü alınmak şartıyla, diğer kamu kurum ve kuruluşları, sadece kendi alanları için geçerli olabilecek kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili, ayrıntıya ilişkin sınırlı düzenlemeler yapabilirler.</p> <p>Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi; TTK.360- Esas sözleşmede öngörülmek şartı ile, belirli pay gruplarına, özellik ve nitelikleriyle belirli bir grup oluşturan pay sahiplerine ve azlığa yönetim kurulunda temsil edilme hakkı tanınabileceği şeklinde bir düzenleme getirmektedir.</p>

	<p>sözleşmesinde yer verilir. Menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşleri alınır.</p> <p>3.3. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası; -Tüm politika ve prosedürler yazılı hale getirilir. İşe alım politikaları oluşturulurken ve kariyer planlamaları yapılırken eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenir. Bu konularda toplantılarda personel bilgilendirilir görüşleri alınır. Çalışanlarla ilgili kararlarda sendikaların görüşleri alınır. Çalışanlara sağlanan haklarda eşit davranılır</p> <p>-Yönetici görev değişikliklerine ilişkin halefiyet planlaması hazırlanır.</p> <p>-Çalışanların görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri çalışanlara duyurulur. Bunların belirlenmesinde verimliliğe dikkat edilir. Çalışanlar arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmaz. Çalışanların, kötü muamelelere karşı korunması için önlemler alınarak, güvenli çalışma koşulları sağlanır. Dernek kurma ve toplu iş sözleşmesi hakkı desteklenir.</p> <p>3.4. Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler; -Şirket, pazarlama ve satış faaliyetlerinde müşteri memnuniyetini sağlayıcı her türlü tedbiri alır. Müşterinin aldığı ürün ve hizmete ilişkin talepleri süratle karşılanır ve müşteri bilgilendirilir. Mal ve hizmetlerde kalite standartlarına uyulur, kaliteye ilişkin belirli bir garanti sağlanır.</p> <p>-Müşteri ve tedarikçiler ile ilgili ticari sır kapsamındaki bilgilerin gizliliğine özen gösterilir.</p>	<p>Şirketin İnsan Kaynakları Politikası; TTK'da direkt bir düzenleme yer almamakla birlikte Md.522 de çalışanlar için yedek akçe ayrılacağı belirtilmiştir. Md.522-Esas sözleşmede şirketin yöneticileri, çalışanları ve işçileri için yardım kuruluşları kurulması veya bunların sürdürülebilmesi amacıyla veya bu amacı taşıyan kamu tüzel kişilerine verilmek üzere yedek akçe ayrılabilir.</p> <p>-Yardım amacına özgülünen yedek akçelerin ve diğer malların şirketten ayrılması suretiyle bir vakıf veya kooperatif kurulması zorunludur. Vakıf senedinde, vakıf malvarlığının şirkete karşı bir alacaktan ibaret olacağı da öngörülebilir.</p> <p>- Şirketin bu amaca özgülediği yedek akçeden başka, yöneticilerden, çalışanlardan ve işçilerden aidat alınmışsa, iş ilişkisinin sonunda, vakıf senedine göre yapılan ayırmadan yararlanamadıkları takdirde çalışanlara ve işçilere hiç değilse ödedikleri tutarlar ödeme tarihinden itibaren kanuni faiziyle birlikte geri verilir.</p> <p>Müşteriler ve Tedarikçilerle İlişkiler; -TTK'da direkt bir düzenleme yer almamaktadır. Ancak md.1529 kurumsal yönetim ilkelerine uyum zorunluluğu düzenlemesi ile ve şirket yönetiminin görevlerine ilişkin 374-375 nolu maddelerde dolaylı olarak düzenlemeler yer almaktadır.</p> <p>-Şirketin müşteri ve tedarikçileri ile ilgili sırların saklanmasına ilişkin bir hüküm yer almamaktadır. 403-404-441 nolu maddelerde denetçinin ve özel denetçinin sır saklama yükümlülüğü ele alınmıştır. Md. 527 sır saklama yükümlülüğüne ilişkin "404.ncü madde hükmü saklı kalmak üzere, görevi dolayısıyla incelemesine sunulan defter ve belgeleri inceleyenlerin, elde ettikleri veya verilen bilgilerden öğrendikleri iş ve işletme</p>
--	---	--

	<p>3.5. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk; -Şirket faaliyetlerini, kamuya açıkladığı etik kuralları çerçevesinde, sosyal sorumluluk ve çevreyi koruma bilinci ile uluslararası insan haklarına saygı göstererek yürütür. Şirket, yolsuzluğun her türlüyle mücadele eder.</p>	<p>sırlarını açıklamaları yasaktır. Aksi hâlde şirketin maddi ve manevi zararını tazmin ederler.” hükmü yer almaktadır.</p> <p>Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk; TTK’da direkt bir hüküm yer almamaktadır. Md.1529 kurumsal yönetim ilkelerine atıfta bulunmaktadır. Md.369-“Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.” hükmü ile dolaylı olarak atıfta bulunmaktadır.</p>
<p>4. YÖNETİM KURULU 4.1.Yönetim Kurulunun İşlevi 4.2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları 4.3. Yönetim Kurulunun Yapısı 4.4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli 4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler 4.6. Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar</p>	<p>4.1.Yönetim Kurulunun İşlevi ; -Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek şirketi idare ve temsil eder. Şirketin stratejik hedeflerini tanımlar, ihtiyaç duyacağı işgücü ve finansal kaynaklarını belirler, yönetimin performansını denetler.</p> <p>4.2. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları; -Yönetim kurulu, faaliyetlerini şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumlu bir şekilde yürütür. Üyelerin görev ve yetkileri faaliyet raporunda açıklanır.</p> <p>-Yönetim kurulu; başta pay sahipleri ve menfaat sahiplerini etkileyebilecek risklerin etkilerini en aza indirebilecek risk yönetim ve bilgi sistemleri ve süreçlerini içeren iç kontrol sistemlerini oluşturur. Yılda en az bir kez risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin etkinliğini gözden geçirir, faaliyet raporunda bilgi verilir.</p> <p>-Yönetim kurulu başkanı ile icra başkanı/genel müdürün yetkilerinin net bir biçimde ayrıştırılması ve bu ayrımın yazılı olarak esas sözleşmede ifade edilmesi esastır. Şirkette hiç kimse tek başına sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır.</p>	<p>Yönetim kurulunun işlevi; TTK 374.ncü maddesinde yönetim kurulunun görevleri düzenlenmiştir. Md.374- Yönetim kurulu ve kendisine bırakılan alanda yönetim, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir.</p> <p>Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları; TTK 366-396 maddelerinde konuya ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. Md.369- Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar. Md.375- Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri şunlardır:</p> <p>a) Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi.</p> <p>b) Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi.</p>

Ek.1: SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Düzenlemeleri

	<p>Yönetim kurulu başkanı ve icranın aynı kişi olmasına karar verilmesi durumunda, gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanır.</p> <p>-Yönetim kurulu, Kurumsal yönetim komitesi ve Yatırımcı ilişkileri birimi ile işbirliği halinde olarak, şirket ile pay sahipleri arasında etkin iletişimin sağlanmasında, yaşanabilecek anlaşmazlıkların çözüme ulaştırılmasını öncü olur,</p> <p>-Yönetim kurulu üyelerinin görevleri esnasındaki kusurları ile şirkette sebep olacakları zarar, şirket sermayesinin %25'ini aşan bir bedelle sigorta edilir ve bu husus KAP'ta açıklanır.</p>	<p>c) Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması.</p> <p>d) Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları.</p> <p>e) Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi.</p> <p>f) Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi.</p> <p>g) Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.</p> <p>Riskin erken saptanması ve yönetimi md. 378'de düzenlenmiştir. Md.378- Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.</p> <p>-Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır Md.391 ile TTK'da yönetim kurulunun batıl kararları düzenlenmiştir. Md.392'de Yönetim kurulunun bilgi alma ve inceleme hakkı, Md.393 ile Yönetim kurulu üyelerinin müzakereye katılma yasağı düzenlenmiştir.</p> <p>TTK Md.393- Yönetim kurulu üyesi, kendisinin şirket dışı</p>
--	--	---

Ek.1: SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Düzenlemeleri

		<p>kişisel menfaatiyle veya alt ve üst soyundan birinin ya da eşinin yahut üçüncü derece dâhil üçüncü dereceye kadar kan ve kayın hısımlarından birinin, kişisel ve şirket dışı menfaatiyle şirketin menfaatinin çatıştığı konulara ilişkin müzakerelere katılamaz. Bu yasak, yönetim kurulu üyesinin müzakereye katılmamasının dürüstlük kuralının gereği olan durumlarda da uygulanır. Tereddüt uyandıran hâllerde, kararı yönetim kurulu verir. Bu oylamaya da ilgili üye katılamaz. Menfaat uyuşmazlığı yönetim kurulu tarafından bilinmiyor olsa bile, ilgili üye bunu açıklamak ve yasağa uymak zorundadır.</p> <p>- Bu hükümlere aykırı hareket eden yönetim kurulu üyesi ve menfaat çatışması nesnel olarak varken ve biliniyorken ilgili üyenin toplantıya katılmasına itiraz etmeyen üyeler ve söz konusu üyenin toplantıya katılması yönünde karar alan yönetim kurulu üyeleri bu sebeple şirketin uğradığı zararı tazminle yükümlüdürler.</p> <p>-Müzakereye, yasak nedeniyle katılmamanın sebebi ve ilgili işlemler yönetim kurulu kararına yazılır.</p> <p>TTK md.366'da komitelere ilişkin düzenlemeler yer almaktadır.</p> <p>Md.366-Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla işlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.</p> <p>Yönetim kurulunun yapısına ilişkin olarak; TTK, yönetim kurulunun yapısına ilişkin 367- 370-371 maddelerde kesin bir ayırım getirmemekte ancak icrada görevli olan ve olmayan üyeler olarak bir ayırım yapılmasına olanak tanımaktadır. Esas sözleşmeye hüküm koymak şartıyla, hazırlanacak şirket iç yönergesi ile şirket yönetimin yazılı olarak düzenlenmesine imkan tanımaktadır. Esas sözleşmede aksi hüküm bulunmadığı ve yönetim kurulu tek kişiden oluşmuyorsa temsili yetkisi çift imza kullanılmak üzere yönetim kuruluna aittir.</p>
--	--	--

	<p>4.3. Yönetim Kurulunun Yapısı; -Yönetim kurulu üye sayısı, her durumda 5 (beş)'den az olamaz, üyelerin çoğunluğu icrada görevli olmayan üyelere düşer.</p> <p>-İcrada görevli olmayan yönetim kurulu üyeleri içerisinde, bağımsız üyeler bulunur. Bağımsız üye sayısı toplam üye sayısının üçte birinden az olamaz. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında kusuratar izleyen tam sayı olarak dikkate alınır. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görev süresi üç yıl olup, tekrar aday gösterilerek seçilmeleri mümkündür.</p> <p>Aşağıdaki kriterlerin tamamını taşıyan yönetim kurulu üyesi "bağımsız üye" olarak nitelendirilir.;</p> <p>Bağımsız üyenin; -Bağımsız üyenin son 5 yıl içinde şirkette veya şirketin yönetim kontrolü ya da önemli derecede etki sahibi olduğu ortaklıklar ile şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran veya şirkette önemli derecede etki sahibi olan ortaklar ve bu ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu tüzel kişiler ile kendisi, eşi ve ikinci dereceye kadar kan ve sıhri hısımları arasında; yöneticilik yapmamış olması, şirkette sermaye veya oy haklarının veya imtiyazlı payların %5 inden fazlasına birlikte veya tek başına sahip olunmaması ya da önemli nitelikte ticari ilişkinin kurulmamış olması,</p> <p>-Son beş yıl içerisinde, şirketin önemli ürün veya hizmet aldığı bir şirkette ortak (%5 ve üzeri), önemli görev ve sorumluluklar üstlenecek yönetici pozisyonunda çalışan veya yönetim kurulu üyesi olmaması.</p> <p>-Görevinin gerektireceği mesleki eğitim, bilgi ve tecrübeye sahip olması,</p>	<p>Ayrıca yönetim kurulu temsil yetkisini murahhas üye veya müdür olan üçüncü kişilere devredilebilir. Yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri 375 maddede düzenlenmiştir. TTK md. 514 ve 515'de Finansal Tabloları yönetim kurulunun hazırlayacağı belirtilmiştir.</p> <p>Yönetim Kurulunun Yapısı; TTK md.359 yönetim kurulunun üye sayısı ve niteliğini düzenlemiştir. -Anonim şirketin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur. Temsile yetkili en az bir üyenin yerleşme yerinin Türkiye'de bulunması ve Türk vatandaşı olması şarttır. -Bir tüzel kişi yönetim kuruluna üye seçildiği takdirde, tüzel kişiyle birlikte, tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişi de tescil ve ilan olunur; ayrıca, tescil ve ilanın yapılmış olduğu, şirketin internet sitesinde hemen açıklanır. Tüzel kişi adına sadece, bu tescil edilmiş kişi toplantılara katılıp oy kullanabilir. -Yönetim kurulu üyelerinin ve tüzel kişi adına tescil edilecek gerçek kişinin tam ehliyetli olmaları şarttır. Yönetim kurulu üyelerinin en az dörtte birinin yüksek öğrenim görmüş olması zorunludur. Tek üyeli yönetim kurulunda bu zorunluluk aranmaz. -Üyeliği sona erdiren sebepler seçilmeye de engeldir.</p> <p>Daha önce de belirtildiği üzere TTK'da bağımsız üyeye ilişkin bir düzenleme yer almamakla birlikte md. 360'da belirli grupların yönetim kurulunda temsili düzenlenmiş, bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin düzenlemeler saklı tutulmuştur.</p> <p>TTK'da icrada görevli olmayan bağımsız yönetim kurulu bulundurmaya ilişkin bir düzenleme getirilmemiştir.</p>
--	---	--

Ek.1: SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Düzenlemeleri

	<p>-Bağlı oldukları mevzuata uygun olarak, üniversite öğretim üyeliği hariç, üye olarak seçildikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında tam zamanlı çalışmıyor olması, şirket işlerine zaman ayırabiliyor olması,</p> <p>-31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (G.V.K.)'na göre Türkiye'de yerleşmiş sayılması.</p> <p>-Şirketin yönetim kurulunda son on yıl içerisinde altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olması.</p> <p>-Aynı kişinin, şirketin veya şirketin yönetim kontrolünü elinde bulunduran ortakların yönetim kontrolüne sahip olduğu şirketlerin üçten fazlasında ve toplamda borsada işlem gören şirketlerin beşten fazlasında bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak görev almıyor olması.</p> <p>-Yönetim kurulu üyesi olarak seçilen tüzel kişi adına tescil ve ilan edilmemiş olması.</p> <p>Bağımsız Üyenin Seçimi ;</p> <p>-Aday gösterme komitesi, bağımsız üyelik için aday tekliflerini, adayın bağımsızlık ölçütlerini taşıyıp taşıyamaması hususunu dikkate alarak değerlendirir ve buna ilişkin değerlendirmesini bir rapora bağlayarak yönetim kurulu onayına sunar. Kurul'un olumsuz görüş bildirmiş olduğu kişi genel kurula bağımsız üye adayı olarak sunulamaz.</p> <p>- Bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durum ortaya çıktığı takdirde, bu durum bağımsız üye tarafından gerekçesi ile birlikte KAP'ta açıklanmak üzere derhal yönetim kuruluna iletilir ve ilke olarak üye istifa eder. Asgari bağımsız yönetim kurulu üye sayısının yeniden sağlanması için, aday gösterme komitesi yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar görev yapmak üzere boşalan üyeliklere bağımsız üye seçimi için değerlendirme yapar ve yazılı olarak yönetim kuruluna bildirir. Bu çerçevede seçilen üyeler ilk genel kurula kadar görev yapar. Bu hükümler, bağımsız yönetim kurulu üyesinin istifa etmesi veya görevini yerine getiremeyecek duruma gelmesi halinde de geçerlidir.</p>	
--	---	--

Ek.1: SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Düzenlemeleri

	<p>Kadın Üye Oranı; -Şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için % 25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturarak, hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir.</p> <p>-Denetimden sorumlu komite üyelerinden en az biri denetim/muhasebe ve finans konusunda 5 yıllık tecrübeye sahip olmalıdır.</p> <p>4.4. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli;</p> <p>-Yönetim kurulu, görevlerini etkin olarak yerine getirebileceği sıklıkta toplanır. Elektronik ortamda yönetim kurulu toplantısı yapılmasına imkan sağlanır.</p> <p>-Yönetim kurulu başkanı, gündemde yer alan konular ile ilgili bilgi ve belgelerin, eşit bilgi akışı sağlanması amacıyla, toplantıdan yeterli zaman önce kurul üyelerinin incelemesine sunulmasından sorumludur.</p> <p>-Toplantıya katılmayan ancak yazılı görüş bildiren üyenin görüşleri diğer üyelerin bilgisine sunulur.</p> <p>-Yönetim kurulunda her üyenin bir oy hakkı bulunur.</p> <p>-Yönetim kurulu toplantılarının ne şekilde yapılacağı şirket içi düzenlemeler ile yazılı hale getirilir.</p> <p>-YK toplantılarında gündemde yer alan konular her yönü ile tartışılır. Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu toplantılarına icracı olmayan üyelerin etkin katılımını sağlama yönünde en iyi gayreti gösterir. Yönetim kurulu üyesi, toplantılarda muhalif kaldığı konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçesini karar zaptına geçirir.</p> <p>-Yönetim kurulu üyesi şirket işleri için yeterli zaman ayırır. Başka bir şirkette yönetici ya da yönetim kurulu üyesi olması veya başka bir şirkete danışmanlık hizmeti vermesi halinde, bu durumun çıkar çatışmasına yol açmaması ve üyenin şirketteki görevini</p>	<p>Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli; Toplantılar, 390-392 maddelerde düzenlenmiştir. Md.390- Esas sözleşmede aksine ağırlaştırıcı bir hüküm bulunmadığı takdirde, yönetim kurulu üye tam sayısının çoğunluğu ile toplanır ve kararlarını toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile alır. Bu kural yönetim kurulunun elektronik ortamda yapılması hâlinde de uygulanır. -Yönetim kurulu üyeleri birbirlerini temsilen oy veremeyecekleri gibi, toplantılara vekil aracılığıyla da katılamazlar. -Oylar eşit olduğu takdirde o konu gelecek toplantıya bırakılır. İkinci toplantıda da eşitlik olursa söz konusu öneri reddedilmiş sayılır. -Üyelerden hiçbiri toplantı yapılması isteminde bulunmadığı takdirde, yönetim kurulu kararları, kurul üyelerinden birinin belirli bir konuda yaptığı, karar şeklinde yazılmış önerisine, en az üye tam sayısının çoğunluğunun yazılı onayı alınmak suretiyle de verilebilir. Aynı önerinin tüm yönetim kurulu üyelerine yapılmış olması bu yolla alınacak kararın geçerlilik şartıdır. Onayların aynı kâğıtta bulunması şart değildir; ancak onay imzalarının bulunduğu kâğıtların tümünün yönetim kurulu karar defterine yapıştırılması veya kabul edenlerin imzalarını içeren bir karara dönüştürülüp karar defterine geçirilmesi kararın geçerliliği için gereklidir. -Kararların geçerliliği yazılıp imza edilmiş olmalarına bağlıdır. Md.391 Batıl kararlara ilişkin konuları düzenlemiştir.</p>
--	---	--

Ek.1: SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Düzenlemeleri

	<p>aksatmaması esastır. Yönetim kurulu üyesinin şirket dışında aldığı görevler ve gerekçesi, grup içi ve grup dışı ayrımı yapılmak suretiyle seçiminin görüşüldüğü genel kurul toplantısında pay sahiplerinin bilgisine sunulur.</p>	<p>Yönetim kurulunun bilgi alma ve inceleme haklarına ilişkin olarak Md.392'de yer alan düzenleme şu şekildedir;</p> <p>Her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir. Bir üyenin istediği, herhangi bir defter, defter kaydı, sözleşme, yazışma veya belgenin yönetim kuruluna getirilmesi, kurulca veya üyeler tarafından incelenmesi ve tartışılması ya da herhangi bir konu ile ilgili yöneticiden veya çalışandan bilgi alınması reddedilemez. Reddedilmişse dördüncü fıkra hükmü uygulanır.</p> <p>-Yönetim kurulu toplantılarında, yönetim kurulunun bütün üyeleri gibi, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişiler ve komiteler de bilgi vermekle yükümlüdür. Bir üyenin bu konudaki istemi de reddedilemez; soruları cevapsız bırakılamaz.</p> <p>-Her yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu toplantıları dışında, yönetim kurulu başkanının izniyle, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişilerden, işlerin gidişi ve belirli münferit işler hakkında bilgi alabilir ve görevinin yerine getirilebilmesi için gerekliyse, yönetim kurulu başkanından, şirket defterlerinin ve dosyalarının incelemesine sunulmasını isteyebilir.</p> <p>-Başkan bir üyenin, üçüncü fıkrada öngörülen bilgi alma, soru sorma ve inceleme yapma istemini reddederse, konu iki gün içinde yönetim kuruluna getirilir. Kurulun toplanmaması veya bu istemi reddetmesi hâlinde üye, şirketin merkezinin bulunduğu yerdeki asliye ticaret mahkemesine başvurabilir. Mahkeme istemi dosya üzerinden inceleyip karara bağlayabilir, mahkemenin kararı kesindir.</p> <p>-Yönetim kurulu başkanı, kurulun izni olmaksızın, yönetim kurulu toplantıları dışında bilgi alamaz, şirket defter ve dosyalarını inceleyemez. Yönetim kurulu başkanının bu isteminin reddedilmesi hâlinde başkan, dördüncü fıkraya göre mahkemeye başvurabilir.</p> <p>-Yönetim kurulu üyesinin bu maddeden doğan hakları kısıtlanamaz, kaldırılamaz. Esas sözleşme ve yönetim kurulu, üyelerin bilgi alma ve inceleme haklarını</p>
--	--	---

	<p>4.5. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler;</p> <p>- Yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını sağlıklı bir biçimde yerine getirmesini teminen “Denetimden Sorumlu Komite” (bankalar hariç), “Riskin Erken Saptanması Komitesi” (bankalar hariç), “Kurumsal Yönetim Komitesi”, “Aday Gösterme Komitesi, Ücret Komitesi” (bankalar hariç) oluşturulur. Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir.</p> <p>-Komitelerin görevleri, çalışma esasları ve hangi üyelerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından belirlenir ve KAP'ta açıklanır.</p> <p>-Komitelerin en az iki üyeden oluşması gerekir. İki üyeden oluşması halinde her ikisinin, ikiden fazla üyesinin bulunması halinde üyelerin çoğunluğunun, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinden oluşması zorunludur.</p> <p>-Komitelerin başkanları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Denetimden sorumlu komitelerin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi olması gerekir. Yönetim kurulu üyesi olmayan konusunda uzman kişiler, denetimden sorumlu komite haricinde diğer komitelerde üye olabilir.</p> <p>-İcra başkanı/genel müdür komitelerde görev alamaz. Bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev almamasına özen gösterilir.</p> <p>-Komitelerin görevlerini yerine getirmeleri için gereken kaynak ve destek yönetim kurulu tarafından sağlanır. Komiteler, gerekli görürlerse danışmanlık hizmeti alabilir. Danışmanlık hizmetlerinin bedeli şirket tarafından karşılanır. Ancak bu durumda hizmet alınan kişi/kuruluşun şirket ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı hususundaki bilgiye faaliyet raporunda yer verilir.</p>	<p>genişletebilir. -Her yönetim kurulu üyesi başkandan, yönetim kurulunu toplantıya çağırmasını yazılı olarak isteyebilir.</p> <p>Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler;</p> <p>TTK komitelere ilişkin düzenlemeleri Md.366-Yönetim kurulu, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar kurabilir.</p> <p>Riskin Erken saptanması Komitesi md.378 de düzenlenmiştir.</p> <p>Md.378-Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur ve ilk raporunu kurulmasını izleyen bir ayın sonunda verir.</p> <p>-Komite, yönetim kuruluna her iki ayda bir vereceği raporda durumu değerlendirir, varsa tehlikelere işaret eder, çareleri gösterir. Rapor denetçiye de yollanır.</p> <p>TTK madde 392-2'de komitelerinde yönetim kurulu toplantılarında bilgi vermekle yükümlü olduğu belirtilmiştir.</p>
--	--	--

Ek.1: SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Düzenlemeleri

	<p>-Komiteler yaptıkları tüm çalışmalarını yazılı hale getirir ve kaydını tutar. Komiteler, çalışmaların etkinliği için gerekli görülen ve çalışma ilkelerinde açıklanan sıklıkta toplanır, çalışmalarını hakkındaki bilgiyi ve toplantı sonuçlarını içeren raporları yönetim kuruluna sunar.</p> <p>Denetimden Sorumlu Komite;</p> <p>-Denetimden sorumlu komite; şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerinin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi ve şirketin iç kontrol ve iç denetim sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini yapar. Sorumluluk alanına giren konularda şirkete ulaşan şikayetlerin incelenmesi, sonuca bağlanması, şirket çalışanlarının, şirketin muhasebe ve bağımsız denetim konularındaki bildirimlerinin gizlilik ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesinde uygulanacak yöntem ve kriterleri belirler.</p> <p>-Denetimden sorumlu komite, kamuya açıklanacak yıllık ve ara dönem finansal tabloların şirketin izlediği muhasebe ilkeleri ile gerçeğe uygunluğuna ve doğruluğuna ilişkin değerlendirmelerini, şirketin sorumlu yöneticileri ve bağımsız denetçilerinin görüşlerini alarak kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.</p> <p>Kurumsal Yönetim Komitesi;</p> <p>-Kurumsal yönetim komitesi, şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarını tespit eder ve yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici tavsiyelerde bulunur ve yatırımcı ilişkileri bölümünün çalışmalarını gözetir.</p> <p>Aday gösterme komitesi;</p> <p>-Yönetim kurulu ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilik pozisyonları için uygun adayların saptanması, değerlendirilmesi ve eğitilmesi konularında şeffaf bir sistemin oluşturulması ve bu hususta politika ve stratejiler belirlenmesi konularında çalışmalar yapmak,</p> <p>-Yönetim kurulunun yapısı ve verimliliği hakkında düzenli</p>	
--	---	--

Ek.1: SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Düzenlemeleri

	<p>değerlendirmeler yapmak ve bu konularda yapılabilecek değişikliklere ilişkin tavsiyelerini yönetim kuruluna sunmak, ile sorumludur.</p> <p>Riskin Erken Saptanması Komitesi; -Riskin erken saptanması komitesi; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yaparak, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir.</p> <p>Ücret komitesi; -Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirilmesinde kullanılacak ilke, kriter ve uygulamaları şirketin uzun vadeli hedeflerini dikkate alarak belirler ve bunların gözetimini yapar,</p> <p>-Ücretlendirmede kullanılan kriterlere ulaşma derecesi dikkate alınarak, yönetim kurulu üyelerine ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilere verilecek ücretlere ilişkin önerilerini yönetim kuruluna sunar.</p> <p>4.6. Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar ;</p> <p>-Şirketin kamuya açıklanan operasyonel ve finansal performans hedeflerine ulaşmaması durumunda gerekçeleri yıllık faaliyet raporunda açıklanır. Yönetim kurulu, hem kurul hem üye hem de idari sorumluluğu bulunan yöneticiler bazında özeleştirisini ve performans değerlendirmesini yaparak, ödüllendirilir veya azledilir.</p> <p>-Yönetim kurulu üyelerinin ve idari sorumluluğu bulunan yöneticilerin ücretlendirme esasları yazılı hale getirilir ve genel kurul toplantısı gündeminde ayrı bir madde olarak pay sahiplerinin bilgisine sunulur, ücret politikasına şirketin kurumsal internet sitesinde yer verilir, sağlanan diğer tüm menfaatler, kişi bazında yıllık faaliyet raporu vasıtasıyla kamuya açıklanır.</p> <p>- Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirmesinde kâr payı,</p>	<p>Yönetim Kurulu Üyelerine ve İdari Sorumluluğu Bulunan Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar;</p> <p>Md. 394-Yönetim kurulu üyelerine, tutarı esas sözleşmeyle veya genel kurul kararıyla belirlenmiş olmak şartıyla huzur hakkı, ücret, ikramiye, prim ve yıllık kârdan pay ödenebilir.</p> <p>Şirketle iş yapma ve borçlanma yasağına ilişkin düzenleme md.395'de yer almaktadır.</p> <p>Md.395- Yönetim kurulu üyesi, genel kuruldan izin almadan, şirketle kendisi veya başkası adına herhangi bir işlem yapamaz; aksi hâlde, şirket yapılan işlemin batıl olduğunu ileri sürebilir. Diğer taraf böyle bir iddiada bulunamaz.</p> <p>-Yönetim kurulu üyesi, onun 393 üncü maddede sayılan yakınları, kendisinin ve söz konusu yakınlarının ortağı oldukları şahıs şirketleri ve en az yüzde yirmisine</p>
--	---	--

Ek.1: SPK-Kurumsal Yönetim İlkeleri Tebliği, 6102 sayılı TTK Düzenlemeleri

	<p>pay opsiyonları veya şirketin performansına dayalı ödeme planları kullanılamaz. Ücretlerinin bağımsızlıklarını koruyacak düzeyde olması gerekir.</p> <p>-Şirket, herhangi bir yönetim kurulu üyesine veya idari sorumluluğu bulunan yöneticilerine borç veremez, kredi kullandıramaz, verilmiş olan borçların veya kredilerin süresini uzatamaz, şartlarını iyileştiremez, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandıramaz veya lehine kefalet gibi teminatlar veremez.</p>	<p>katıldıkları sermaye şirketleri, şirkete nakit veya ayın borçlanamazlar. Bu kişiler için şirket kefalet, garanti ve teminat veremez, sorumluluk yüklenemez, bunların borçlarını devralamaz. Aksi hâlde, şirkete borçlanılan tutar için şirket alacaklıları bu kişileri, şirketin yükümlendirildiği tutarda şirket borçları için doğrudan takip edebilirler.</p> <p>-202 nci madde hükmü saklı kalmak şartıyla, şirketler topluluğuna dâhil şirketler birbirlerine kefil olabilir ve garanti verebilirler.</p> <p>-Bankacılık Kanununun özel hükümleri saklıdır. TTK Md.393 ile Yönetim kurulu üyelerinin müzakereye katılma yasağı düzenlenmiştir.</p>
--	---	---